ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

А.Э. Тангиров

БИЗНЕС ИЖРОСИ ВА СТРАТЕГИЯ

ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

Самарқанд - 2022

УЎК: 005.21(075.8)
Т 21
КБК: 65.290-2я73

Тангиров А.Э. ***Бизнес ижроси ва стратегия:*** *Ўқув қўлланма – Самарқанд.: "STAP-SEL" МЧЖ Нашриёт - матбаа бўлими, СамИСИ, 2022.- 236 бет.*

Тақризчилар:

Аликулов А. – СамДВМЧБУ «Иқтисодиёт» факультети декани, и.ф.д. проф.в.б.
Турсунов Ф.У. – СамИСИ "Менежмент" кафдраси мудири, и.ф.н., доцент

Ушбу ўқув қўлланмада корхона фаолиятининг самарали механизмини таъминловчи самарали бизнес–моделларини танлаш, уларни амалга ошириш ва стратегияни танлашнинг замонавий йўналишлари, бизнес стратегиясини самарали амалга ошириш ҳақида асосий ғоялар ва кўникмаларини шакллантириш каби муаммоли масаллар моҳиятини очиб беришга асосий эътибор қаратилган.

Бизнес ижроси ва стратегия бўйича назарий билимлар, амалий кўникмалар, бизнес стратегия яратишга услубий ёндошув ҳамда илмий дунёқарашни шакллантириш, бизнес қонунлари ва стратегия яратиш ва амалга ошириш тамойилларини ўзлаштириш, стратегиянинг бизнес ижросидаги ўрни ва аҳамиятини очиб берилган. Мазкур ўқув қўлланма 70411201 – Менежмент (тармоқ ва соҳалар бўйича) таълим йўналиши магистрантлари учун мўлжалланган.

Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти Кенгашининг 2022 йил 05 декабирдаги 4–сон мажлисида муҳокама қилинган, чоп этишга ва ўқув жараёнида фойдаланишга тавсия этилган.

ISBN: 978-9943-8936-7-2

© А.Э. Тангиров. СамИСИ, 2022.
©"STAP-SEL" МЧЖ Нашриёт - матбаа бўлими, 2022.

КИРИШ

Иқтисодий шароитлар трансформацияси, капитал ҳаракатининг тезлиги ва йўналишини ўзгартирадиган молиявий бозорларнинг даврий тебранишлари, бизнеснинг халқаролашуви, миллий ва хорижий ишлаб чиқарувчилар ўртасидаги рақобатнинг кучайиши, ахборотлаштиришнинг ривожланиши, бизнесда хатар(рисклар)нинг янги турларининг пайдо бўлиши, бу нафақат иқтисодий, шу билан бирга ижтимоий ва сиёсий масалалар боғлиқлиги барқарор рақобат шароитларини шакллантириш ва ҳозирги рақобат муҳитига тез мослашиш зарурати корхона фаолиятига тубдан таъсир кўрсатди. Замонавий бизнес майдони корхона фаолиятининг турли жабҳаларида тез ўзгаришларнинг пайдо бўлиши билан тавсифланади.

Бугунги кунда аксарият корхоналар учун рақобатдош устунликни сақлаб қолиш тобора қийинлашиб бормоқда. Бутун дунёдаги корхоналар бозорда етакчи ўринни эгаллаш учун ишлатилиши мумкин бўлган янги дастак(рычаг)ларни қидирмоқда. Юқори сифат, оқилона тузилган бизнес-жараёнлар тизими ва рақобатбардошликни сақлашнинг бошқа омиллари жаҳон бозорида иштирок этиш учун ўзига хос “минимал баҳога”га айланади. Бундай шароитда хўжалик юритувчи субъектларнинг самарали фаолият юритишини таъминлаш алоҳида аҳамиятга эга бўлиб, бу корхонанинг бозор қийматининг ошиши билан тасдиқланади. Корхоналар фаолияти самарадорлигини ошириш масалаларини уларнинг самарали бизнес–моделини ва стратегияларини шакллантирмасдан туриб ҳал этиш мумкин эмас.

Бизнес-модели замонавий тадбиркорлик ва стратегик бошқарувнинг янги тушунчаларидан биридир. Илмий ва тадқиқот доираларида бизнес– моделларига қизиқиш нисбатан яқинда - 1990-йилларнинг ўрталарида пайдо бўлди. Сўнгги йиллар ичида эришилган баъзи ютуқларга қарамай, ушбу тадқиқот соҳаси ҳали ҳам кўплаб ҳал этилмаган муаммолар ва муаммоли соҳаларни ўз ичига олади. Бизнес-моделини тушунишнинг ягона нуқтаи назарининг йўқлиги, бизнес-моделларини шакллантириш ва таҳлил қилишда ишлаб чиқилмаган концептуал ва услубий ёндашувлар корхоналар фаолиятида ушбу концепциядан амалий фойдаланишни сезиларли даражада мураккаблаштиради.

“Бизнес ижроси ва стратегия” фанининг тадқиқот соҳаси ва ўқув предмети сифатида шакллантириш корхона иқтисодиётининг аналитик жиҳатдан мураккаб бўлимларидан биридир. “Бизнес ижроси ва стратегия” фанини “Менежмент”, “Бизнес ва тадбиркорлик” таълим йўналишлари бўйича “Бакалавриат” ва “Магистратура” таълим малака даражаларида ўқитиш тавсия этилади, аммо у барча иқтисодий йўналишлар учун қизиқарли бўлиши мумкин.

Фанинг ўқитишдан мақсад – магистрантларда бизнес–моделларини танлаш, уларни амалга ошириш ва стратегияни танлашнинг замонавий фани билан танишиш, магистрантларга бизнес стратегиясини самарали амалга ошириш ҳақида асосий ғояларни бериш ҳамда кўникмаларини шакллантиришдан иборат.

Фаннинг вазифаси-бизнес ижроси ва стратегия бўйича назарий билимлар, амалий кўникмалар, бизнес стратегия яратишга услубий ёндошув ҳамда илмий дунёқарашни шакллантириш, бизнес қонунлари ва стратегия яратиш ва амалга ошириш тамойилларини билиш, стратегиянинг бизнес ижросидаги ўрни ва аҳамиятини очиб бериш.

Материални тақдим этишда асосий эътибор турли ёндашувларни ҳисобга олган ҳолда корхонада бизнес ижроси ва стратегияни шакллантиришнинг долзарб жиҳатларини ёритиб беришга қаратилган. Корхонанинг бизнес-моделини шакллантиришнинг турли хил ёндашувларини умумий тизимли тушуниш бизнеснинг асоси ва бизнес тафаккурининг асоси бўлган учта асосий саволга жавоб беради:

бизнеснинг моҳияти нимада?

унинг истиқболлари қандай?

компания қандай қилиб бозорда ўз ўрнини эгаллаб, пул ишламоқчи?

Олий таълим талабалари ва магистрантлари учун мўлжалланган. Шу билан биргаликда бизнес йўналишида таълим олаётган талабалар ва фаолият кўрсатаётган ходимларга илмий амалий манба бўлиб хизмат қилиши мумкин.

I БОБ. БИЗНЕС ЮРИТИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ АМАЛИЁТДАГИ МОДЕЛЛАРИ

1.1. Корхона бизнес-моделининг моҳияти

Бозор шароитида корхона ҳар доим изланишда: ўз жойини, ўзига хослигини, ўз мақсадларига эришиш учун ўз имкониятларини солиштиради. Бошқача айтганда, ўзининг ноёб бизнес–моделини қидирда.

Бизнес - даромад ёки бошқа моддий манфаат келтирадиган фаолият, бизнес дейлади.

Модел (фр. Моделе, лотинча модулус - ўлчов, аналог, намуна) - кўрсатиш, нусха кўчириш, диаграмма, макет, тасвир, қандайдир моддий ёки руҳий тасаввур қилинган объект ёки ҳодиса, асл объект ёки ҳодисани соддалаштириш билан алмаштириб, унинг фақат бир қисмини сақлаш муҳим хусусиятидир.

Модел фақат ушбу моделга хос бўлган маълум параметрлар ва хусусиятлар тўпламига эга кетма-кет такрорланадиган лойиҳа бўлиши мумкин. Бу ҳатто бир хил маҳсулотда (лойиҳалар) ҳам амалга оширилади.

"Бизнес–модели" концепциясининг моҳиятини белгилашда 2 хил ёндашув мавжуд.

1) корхона ичига йўналтирилган.

2)қийматга/мижозларга йўналтирилган (корхонанинг ташқи муҳитига қаратилган ёндашув);

Биринчи ёндашув корхона фаолиятини бизнес–жараёнлари ва технологиялари нуқтаи назаридан кўриб чиқиш билан боғлиқ (диққат марказида корхона ичкарисига қаратилган).

Иккинчи ёндашув, бошқа томондан, корхона ташқи мижозлар учун яратадиган қийматига, шунингдек, операция натижаларига эътибор қаратишни ўз ичига олади.

Бизнес–модели саволларга жавоб олиш имконини беради: керакли натижага эришиш учун нима ва қандай қилиш керак.

Таркибини аниқлайдиган ҳар қандай корхона бизнес–моделининг асосий элементлари:

• компания маҳсулот ва хизматлар асосида таклиф қиладиган ташқи мижозлар учун қиймат;

• бу қийматни яратиш тизими, шу жумладан етказиб берувчилар ва мақсадли мижозлар, шунингдек қиймат занжирлари;

•компания қиймат яратиш учун фойдаланадиган активлар;

• корхонанинг молиявий модели, у ҳам харажатлар таркибини, ҳам фойдани олиш усулини белгилайди.

Бизнес–модел - бу корхоналар истеъмолчини танлаши, ўз таклифларини шакллантириш ва чегаралаш, ресурсларни тақсимлаши, қайси вазифаларни ўзи бажариши мумкинлигини ва қайси вазифаларни бажариш учун четдан мутахассисларни жалб қилиши, бозорга кириши, истеъмолчилар учун қийммат яратиши ва эвазига фойда олиши.

"Бизнес–модели" атамасининг моҳиятини аниқлар эканмиз, шуни таъкидлаш керакки, бу атама кўпинча “стратегия” атамаси билан чалкаштирилади, бир тушунчани бошқасига алмаштиради ёки стратегияни бизнес–моделининг таркибий қисмларидан бири сифатида кўрилади. Бу ҳақиқат бизнес–модели стратегия билан чамбарчас боғлиқ, лекин масала стратегия билан бир хил эмаслигида.

Бизнес–модели ва стратегияси ўртасидаги муносабатлар М. Леви томонидан таклиф қилинган "қиймат тенгламаси" билан тасвирланиши мумкин:

В=М×С

Бунда В - Қиймат,

М - Бизнес-модель

С - Стратегия

Бу тенглама корхона ўз стратегиясини амалга ошириш учун энг яхши бизнес–моделини аниқлаши кераклигини тахмин қилади. Бизнес–модел билан стратегия ўртасидаги фарқ 1.1-жадвалда келтирилган.

Бизнес моделларини яратиш мумкин:

-маълум бир маҳсулот ёки хизмат (ўхшаш маҳсулотлар (хизматлар) гуруҳи учун;

- корхона учун;

- бир гуруҳ корхоналар ёки холдинглар учун.

Бизнес моделлари қуйидаги ҳолларда қўлланилиши мумкин (1.1 -расм):

Одатда, бизнес-модел бошқарув жараёнини такомиллаштириш мақсадида шакллантирилади, чунки менежмент корхона ривожланишнинг янги босқичига ўтиши кераклигини тушунса, масалан, маҳсулот ёки хизматлар сифатини яхшилаш, ташқи бозорга чиқиш ва ҳ.к.

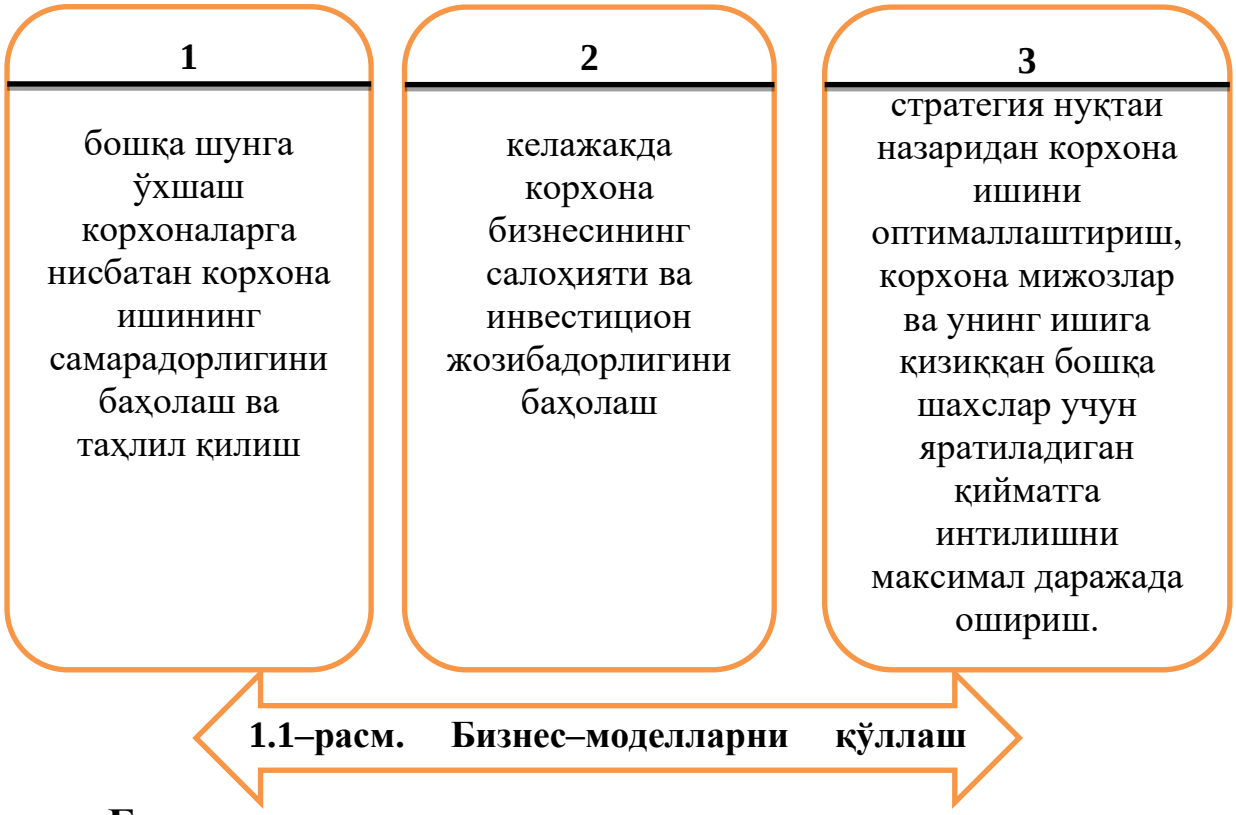
Керакли натижага эришиш учун НИМА ва ҚАНДАЙ қилиш керак, деган саволларга бизнес-модели жавоб беради. Корхонанинг ишлаш механизма тўғрисида ягона тассаввирга эга қилади.

Бундан ташқари, бизнес-модел - бу фақат корхонанинг бизнес–жараёнларини тавсифловчи ҳужжатлар тўплами, деб ҳисоблаш хато.

1.1-жадвал

Бизнес–модели ва стратегия ўртасидаги фарқ

Параметр	Бизнес–модель	Стртегия
Қийматни яратиш ва уни фойдага айлантриш	Фойда яратишга эътибор қаратади ва шу билан бирга корхона қандай қилиб яратилган қийматни фойдага айлантириши тасвирланади.	Узоқни кўзлайди ва барқарор рақобат устунлигини яратишга эътибор қаратади.
Бизнес қиймати	Тадбиркорлик учун иқтисодий аҳамиятга эга бўлган инновацияни (янгиликни) ўзлаштириш учун архитектура яратади, лекин мулкдорлар ва акциядорлар учун қандай қилиб бизнес қийматини фойдага айлантириш мумкинлиги ҳақидаги саволга жавоб бермайди.	Бизнеснинг келажакдаги қийматини оширишга эътибор қаратилди.
Ишбилармонлик муҳити ҳақидаги тахминий билим даражаси	Яратиш бизнес муҳитини чуқур билишни талаб қилмайди.	Стратегияларни ишлаб чиқишнинг этарлилиги янада мураккаб таҳлилга боғлиқ бўлиб, бунинг учун корхонанинг ривожланиши керак бўлган муҳит ҳақида тўлиқроқ маълумот керак бўлади.



1.1–расм. Бизнес–моделларни қўллаш

Бизнес-модел корхонанинг ривожланиш мақсадлари асосида шаклланади, улар бизнес-моделнинг барча асосий таркибий қисмлари таркибини белгилайди (охиригача бизнес-жараёнлар), улар биргаликда маълум бир услубий платформани ифодалайди:

• бизнес НИМА қилаётганини тавсифловчи бизнес функциялари;

• корхона ўз бизнес вазифаларини ҚАНДАЙ бажаришини тавсифловчи бизнес-жараёнлар;

• бизнес функциялари ва бизнес-жараёнлари ҚАЕРДА бажарилишини белгилайдиган ташкилий тузилма;

• бизнеснинг у ёки бу функцияларини ҚАЧОН (қандай кетма-кетликда) жорий қилинишини белгилайдиган (фазалар)босқичлар;

• КИМ бизнес-жараёнларини бажаришини аниқлайдиган роллар;

Бизнес-моделининг асосий таркибий қисмларига асосланиб, бизнес модели тавсифлаши керак бўлган атрибутларнинг энг аниқ рўйхати ажратилади:

• бизнес жараёнининг ҳар бир босқичини бошлашга **Таъсир қилиши**;

• ҳар бир қадамни **Ижрочилар** бажарувчилари (бу ҳам одамлар, ҳам дастурлар ва механизмлар бўлиши мумкин);

• ушбу қадамни тартибга солувчи таъсирлар (қонунчилик, бозор шароитлари ва бошқалар);

• бизнес-жараёнининг маълум бир босқичи натижасида олинган **натижа**.

1.2. Корхона бизнес-моделларининг таснифи ва уларнинг эволюцияси

Корхонанинг ҳаёт цикли босқичидан келиб чиқиб, унинг фаолиятининг мақсадлари аниқланади, улар ҳар хил турдаги бизнес-моделларнинг шаклланишини белгилайди. Масалан, корхона бошланғич босқичида ўз фаолиятини ресурслардан самарали фойдаланишга қаратади ва шу орқали **ресурс бизнес-моделини** шакллантиради. Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, корхона мақсадларига қараб, бизнес мезонлари бўйича таснифлаш таклиф этиладиган ҳар хил турдаги бизнес-моделлар бўлиши мумкин: **бизнесни ривожлантириш йўналишига қараб**, **функционал мансублигига кўра**, шунингдек, **бизнес-моделининг очиқлик даражаси қараб** (1.2 -жадвал).

1.2 -жадвал

Корхона бизнес-моделлари

Бизнесни ривожлантириш йўналишига қараб	**Функционал боғлиқлик бўйича**	**Бизнес моделининг очиқлик даражасига боғлиқлигига қараб**
ишлаб чиқарувчидан	мақсадни белгилаш модели	табқалашмагана
мижоздан	жараёнли	Табақалашган
	ташкилий-функционал	Сегменлашган
	ресурсли	ташқарига йўналтирилган
	бюджетли	инновацион жараён билан интеграциялашга
	информациали	Мослашувчан
	компетенция	

Сўнгги йилларнинг ўзига хос хусусияти янги технологияларга, шу жумладан корхоналарни бошқаришга бўлган фаол қизиқиш ортди. Корхона эгалари, саноат корхоналарини давлат томонидан қатъий тартибга солиш шароитида, сифат жиҳатидан бошқача

бошқариш зарурлигини англадилар, ўшанда барча корхоналар "ишлаб чиқаришдан" бизнес-моделидан фойдаланганлар.

"Ишлаб чиқаришдан" модели маҳсулот ишлаб чиқаришни, сўнгра уни сотиш йўлларини қидиришни назарда тутади. Анъанавий моделга мувофиқ ҳаракат қилиб, компания доимо ўз маҳсулотларини сотиш йўлларини топишга ҳаракат қилади.

Шу билан бирга, ишлаб чиқариш жараёнида қуйидаги муаммолар юзага келади:

• бозор ҳали талаб қилмаган товарларни ишлаб чиқариш харажатларнинг пайдо бўлиши билан боғлиқ-етказиб берувчиларнинг хизматлари ва товарлари учун (бутловчи қисмлар, хом ашё, электр энергияси ва бошқалар) тўлаш ёки банк кредитлари бўйича фоизларни тўлаш керак;

• товарларни сотиб олиш жойида эмас, балки сақлаш ва ташиш зарурати;

• мижозни ушбу маҳсулотни сотиб олишга ундаш учун махсус реклама ва маркетинг кампанияларини ўтказиш зарурати (балким бу маҳсулот унга керак эмасдир).

• мижозларнинг қониқиш даражаси жуда паст даражада қолмоқда, чунки у ҳозирги пайтда бозор унга таклиф қилишга тайёр бўлган нарсани сотиб олишга мажбур.

Бозор шароитига ўтиш биринчи навбатда бизнес муваффақиятининг учта асосий омилини **("сифат", "нарх", "вақт")** илгари сурди ва соҳада рақобатбардош устунликларга эришишга имкон берадиган услубий ва техник жиҳатдан бошқарувга янги ёндашувларни талаб қилди. Маҳсулот сифати, корхона харажатлари, бизнес жараёнларининг тезлиги ва сифати.

Замонавий бизнес воқеликлари шундан иборатки, корхонанинг самарали фаолият кўрсатиши принципиал жиҳатдан янги бизнес-моделига ўтишни назарда тутади - "мижоздан", товар истеъмолчининг хоҳишига кўра ишлаб чиқарилади.

Корхонани ташкил этишнинг бундай ёндашуви бир қатор афзалликларни беради:

• товар сотишда ҳеч қандай муаммо йўқ: мижоз ва бозор талаб қиладиган нарса ишлаб чиқарилади. Ишлаб чиқариш, ортиқча ишлаб чиқариш ва сақлаш билан боғлиқ харажатларни камайтириш имконини беради;

• мижозларнинг талаблари аниқроқ қондирилади;

• молиявий ресурслар ҳаракатининг яхшиланиши кузатилади.

"Мижоздан" бизнес-моделидан фойдаланиш мумкин бўлади фақат ишлаб чиқариш мослашувчан реакцияга қодир бўлганда пайдо бўлиши истеъмолчиларнинг ўзгарувчан эҳтиёжларига соҳадаги янги тенденциялар ва янги технологияларга боғлиқ.

Бизнес-моделини тақдим этиш шакли ва унинг тафсилотлари даражаси моделлаштириш мақсадлари ва қабул қилинган нуқтаи назар билан белгиланади. Бизнес-моделини аниқлашда унинг мазмунини белгилайдиган хусусиятлар тўплами анча кенг бўлиши мумкин. Одатда бизнес-модел бошқарув жараёнини такомиллаштириш мақсадида шакллантирилади, чунки менежмент компания ривожланишнинг янги босқичига ўтиши кераклигини тушунса, масалан, маҳсулот ёки хизматлар сифатини яхшилаш, ташқи бозорга чиқиш ва ҳ.к.

1.3-жадвал

ФУНКЦИОНАЛ ХУСУСИЯТЛАР БИЛАН КОРХОНА БИЗНЕС-МОДЕЛЛАРИНИНГ ХУСУСИЯТИ

Бизнес моделининг номи	**Саволларга жавоб беради**
Мақсадни белгилаш модели	**нима учун** корхона айнан шу турдаги фаолият билан шуғулланади, нима учун у рақобатбардош бўлишини умид қилади, бунинг учун қандай мақсад ва стратегияларни амалга ошириш керак?
Ташкилий ва функционал	корхонада ким ва нима қилади ва ким нима учун жавобгар
Информациали	унинг асосида корхона қоидалари ва ташқи муҳит объектлари тасвирланган
Ресурсли	қанча ресурслар керак
Бюджет	корхона фаолияти қандай ресурслар ҳисобидан амалга оширилади
Жараён	Бизнес жараёнларини қўллаб-қувватлайдиган ва бошқарадиган асосий нарса нима, уларнинг бажарилиши учун масъул бўлган корхона фаолиятини тавсифлаш керак.
Матрица	натижалар сарфланган ресурслар билан қандай таққосланади
Ваколат	бизнес-жараёнлар сифатини оширишга қаратилган корхонанинг имкониятлари ва қобилиятларини шакллантиришда самарали ваколат сифатида

Тўлиқ бизнес-модел ва унинг таркибий қисмлари

Бизнес-моделлар параметрига кўра фарқ қилади: бизнес - моделларни қўллаб-қувватлаш учун қилинган **инвестициялар кўлами** ва бизнес-моделнинг **очиқлиги даражаси** қараб фарқ қилади.

Бизнес-моделини қўллаб-қувватлаш учун қўйилган сармоялар кўламига ва бизнес-моделининг очиқлик даражасига қараб бизнес моделларининг хусусиятлари.

1.4-жадвал

Сармоя кўлами ва бизнес-моделининг очиқлик даражасига қараб бизнес-моделларининг хусусиятлари.

	Бизнес-моделининг турлари	**Мисоллар**
1.	Табақалашмаган	Оилавий ресторанлар
2.	Табақалашган	Технологияларнинг бошланиши
3.	Сегментланган	Технологияни илгари сурадиган корхоналар
4.	Ташқарига мўлжалланган	Илғор соҳаларда фаолият юритадиган илмий -тадқиқот фирмалари
5.	Инновацион жараён билан бирлаштирилган	Етакчи молиявий корхоналар
6.	Мослашувчан	Intel, Wal-Mart, Dell

Иқтисодиётнинг ривожланиши билан ўзига хос хусусиятларга эга янги бизнес моделлари пайдо бўлади. Масалан, дўкон сотувчиси модели, . "ўлжа ва илгак" модели ("устра ва пичоқлар модели" ёки "овқат боғлаш модели"), McDonald's, Toyota, Wal-Mart, Toys R Us, Home Depot, Intel, Dell Computer, Southwest Airlines, dol-coms, Google, IKEA ва бошқалар.

Google-инсониятнинг энг ажойиб ихтироларидан бири бўлган Глобал тармоқ узоқ вақтдан бери шаҳарликлар томонидан ўзига хос ягона объект, Жаҳон ақли ва битта рақамли найчадаги Катта Энсиклопедия сифатида қабул қилинган. Аммо, аслида, Интернет, албатта, бошқача: унинг барча хусусиятлари, яхши ва ёмон - бу жуда кўп тармоқ лойиҳалари ҳаётининг аксидир: машҳур ва унчалик машҳур эмас, янгиланган ва тез-тез эмас, муваффақиятли ва эмас. жуда,

Фаолиятнинг асосий принципи - қидирувнинг соддалиги, тезлиги ва долзарблиги билан фойдаланувчиларни жалб қилиш ва кейин уларни янги қўшимча хизматлар ёрдамида сақлаш. Бу сизга

кўплаб шерикларни жалб қилиш орқали "ўзингиздан даромад олиш" имконини беради. Бу Гоогле компаниясининг молиявий кўрсаткичларидан далолат беради: ҳамкор сайтлар даромаднинг муҳим қисмини таъминлайди.

IKEA кофе столларини сотишни бошлади ва ҳозирда дунёдаги энг йирик мебел компанияси ҳисобланади.

Иқтисоднинг қатъий тамойиллари корпорациянинг ўзида ишлайди. ИКЕА аниқ белгиланган стратегия туфайли нархларни ушлаб туради.

Швеция компанияси ўз мебелларига фақат арзон ишлаб чиқарилган жойда буюртма беради. Компания ўзининг 10 мингинчи ассортиментининг 10 фоизини ўзи ишлаб чиқаради, қолганини эса сотиб олади. Ва том маънода қисмларга сотиб олади; бир мамлакатда стол усти, бошқасида стол оёқлари. Бу харажатларни камайтириш учун амалга оширилади.

Ҳамма жойда ва ҳамма нарсада маржинал иқтисод компаниянинг биринчи кунларидан ва бутун фаолияти давомида умумий стратегик йўналиши бўлиб келган. Тежамкорлик IKEA дизайнерлари ишлаб чиқарувчилар билан тўғридан-тўғри алоқада бўлган келажакдаги маркали маҳсулотларнинг моделларини ишлаб чиқишдан бошланади - бир нечта тузатишларни олдини олиш учун. Бу этказиб берувчилар томонидан хом ашё ва материалларнинг нархи ва сифати бўйича энг мақбул вариантларини излаш, уларни чиқариш режалаштирилган бутун партия учун улгуржи сотиб олиш жараёнида давом этади, маҳсулотларнинг барча ишлаб чиқариш жараёнларини ўз ичига олади - деярли ҳар доим серияли ва -лине, максимал оптималлаштириш ва технология -кал операцияларни автоматлаштириш билан. Ниҳоят, бу аллақачон IKEA дўконларида тугайди, бу эрда "ўз-ўзига хизмат кўрсатиш омборлари" амалиёти кенг тарқалган бўлиб, мижозлар демонтаж қилинган ва текис қутиларга ўралган мебелларни мустақил равишда олиб кетишади.

1.3. Динамик ташқи муҳитда корхонанинг бизнес-моделини шакллантириш хусусиятлари

Жаҳон инқирози шароитида кўплаб бизнес-моделлар самарадорлиги ва рақобатбардошлигини йўқотди. Анъанавий (инқироздан олдинги даврда самарали бўлган) бизнес-моделларидан фойдаланган корхоналар банкрот бўлди, зарар кўрди ва бозорни тарк

этди. Аксинча, инқироздан олдинги даврда аҳамиятли бўлмаган бир қанча бизнес-моделлари инқироз шароитида жуда самарали бўлиб чиқди ва корхоналарга ўсиш ва бизнесни ривожлантириш учун янги имкониятлар берди.

Корхоналар фаолият кўрсатадиган муҳит тубдан ўзгарди. Корхоналар фаолияти самарадорлигини ошириш масалалари биринчи ўринга чиқади. Бу вазифа мураккаб ва мураккаб характерга эга ва уни самарали бизнес-моделини шакллантирмасдан ҳал қилиб бўлмайди.

Шунга асосланиб, корхоналарда дастлабки маълумотларни иқтисодий натижаларга айлантириш учун асбоблар тўплами бўлиши керак.

Бизнес-модели инновацияни иқтисодий қийматга айлантиради. Унда корхонанинг қиймат занжиридаги ўрнини аниқ белгилаб, қандай қилиб пул топиши батафсил тасвирланган. Бизнес-модели бизнеснинг турли таркибий қисмларини ҳисобга олган ҳолда тузилган, улар: тадбиркорлик, стратегия, иқтисод, молия, операциялар, рақобат стратегиялари, маркетинг, барқарор ўсиш стратегиялари. Бошқача қилиб айтганда, бизнес-модели бизнеснинг қиймат занжирида ўзини қандай тутишини ва ўзини қандай қўллаб-қувватлашини яъни фойда яратиш тасвирлайди.

Расмий ёндашув.

Ушбу ёндашувнинг энг машҳур намунаси - бу бизнес жараёнларини қайта муҳандислик қилиш методологияси. БПР (Бусинесс Прокесс Реенгинееринг) методологиясининг моҳияти бизнес-моделини битта иерархияни ташкил этувчи, ўзаро боғлиқ бўлган кўплаб жараёнлар мажмуи сифатида тасвирлашдан иборат.

Афзалликлари:

• жараёнларни тасвирлаш учун ишлаб чиқилган аппаратнинг мавжудлиги (ИДЕФ, Арис);

• жараёнларнинг нисбий барқарорлиги;

• асбобларнинг кенг ассортименти;

• корхонанинг бир қатор бизнес соҳаларини жараёнга асосланган шаклда кўрсатиш ва тушуниш осонроқ.

Камчиликлари:

•жараёнларни стратегик ва ўрта муддатли даражада тавсифлашнинг мураккаблиги;

•жараён давомида кадрлар позициясини аниқлашда қийинчилик;

•икки иерархиянинг пайдо бўлиши: функционал ва жараён.

Гуманитар ёндашув

"Бизнес-модел" деганда, унинг самарадорлигини аниқлайдиган, қолган корхоналар фаолиятининг рўйхати тушунилади, қоида тариқасида, улар ўртасида аниқ алоқалар ўрнатилмаган. Диққат бу жиҳатлар таърифининг тўлиқлиги ва ўзига хослигига қаратилади.

Корхона бизнес-моделининг таркибий қисмлари:

мақсадлар;

ташкилий тузилма;

бизнесда иштирок этиш тузилмаси;

имкониятлар;

контрагентлар;

корпоратив маданият (ташқи дунёда вакиллик ва корхона ичида).

Афзалликлари:

меҳнат ва молиявий харажатлар бизнеснинг расмий моделини амалга оширишга қараганда анча паст;

расмий методологиянинг йўқлиги бу йўналишни белгилайди;

корхона бошқаруви учун ҳам, оддий ходимлар ва ишчилар учун ҳам тушунарли;

ўзгаришларни жуда тез амалга оширилиши мумкин.

Камчиликлари:

методологиянинг йўқлиги якуний таъсирнинг ноаниқлигини оширади;

ўзгаришлар, қоида тариқасида, косметик характерга эга ва шунинг учун ҳозирги вазиятни сезиларли даражада яхшилаш учун ишлатиб бўлмайди.

Бизнес-моделларини яратиш учун корхонанинг умумлаштирилган функционал диаграммаси ишлатилади. Диаграмма умумий шаклда ҳар қандай корхона (ишлаб чиқариш, савдо, хизмат кўрсатиш соҳасидаги корхона) ишининг моҳиятини акс эттиради.

Бу ёндашув бошқарув регистрларининг универсал тўплами (мақсадлар, стратегиялар, маҳсулотлар, функциялар, ташкилий алоқалар ва бошқалар) ёрдамида корхонани тасвирлашга имкон беради.

Ташкилот очиқ ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида ташқи муҳит билан ташкилотнинг функционал мақсадини (вазифасини) белгилайдиган кенгроқ қуйи тизим сифатида ўзаро таъсир қилади.

Миссия - бу компанияни бозорнинг бошқа иштирокчилари орасида жойлаштириш натижасидир. Бу бозор ва корхона манфаатлари ўртасидаги муросадир. Бунга асосланиб, миссия асосида корпоратив мақсадлар, корпоратив ва функционал стратегиялар шакллантирилади, улар ёрдамида керакли маҳсулотлар тўплами ва натижада керакли ресурслар аниқланади. Асосий ишлаб чиқариш циклида маҳсулот ассортиментини такрор ишлаб чиқариш ресурсларни қайта ишлаш орқали амалга оширилади. Ушбу циклнинг таркибий қисмлари ресурсларни этказиб бериш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва уларни сотиш жойларига тарқатиш учун зарур бўлган бизнес функциялар мажмуини ташкил қилади.

Берилган бизнес-моделларнинг ҳар бири корхонанинг зарур шаффофлигини таъминлаб, фаолият тавсифининг зарур тўлиқлиги ва аниқлигини таъминлайди. Муайян моделни корхона фаолиятида қўллаш асосида бошқарувнинг барча зарур қоидалари шакллантирилади.

Корхонанинг бизнес-моделини танлашнинг устуворлиги ташкилотнинг хусусиятларига ва унинг фаолиятининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ. Баъзи корхоналар ушбу бизнес-моделларини бир -бири билан биргаликда ишлатишлари мумкин.

Назорат саволлари?

1. Нима учун ресурс бизнес модели шакллантиради?
2. Корхона бизнес-моделлари турлари
3. "Ишлаб чиқаришдан" бизнес-модели деганда нимани тушунасиз?
4. "Мижоздан" бизнес-модели деганда нимани тушунасиз?
5. Функционал хусусиятлар билан корхона бизнес моделларининг хусусияти тушунтиринг?
6. Бизнес-моделлар қандай параметрига кўра фарқ қилади?
7. “Google” бизнес-модели моҳиятини тушунтиринг?
8. “IKEA” бизнес-модели моҳиятини тушунтиринг?

II БОБ. БИЗНЕС-ЖАРАЁНЛАРИНИ МОДЕЛЛАШ АСОСЛАРИ

2.1. Бизнес-жараёнларини моделлаштиришнинг моҳияти ва зарурияти

Замонавий корхоналар ўз фаолиятини доимий равишда такомиллаштиришга мажбур. Бунинг учун бизнесни олиб боришнинг янги технологиялари ва усулларини ишлаб чиқиш, фаолиятнинг якуний натижалари сифатини ошириш ва албатта, корхоналар фаолиятини бошқариш ва ташкил этишнинг янги, янада самарали усулларини жорий этиш талаб этилади.

Етарли даражада аниқлик билан корхона фаолияти тавсифини тузиш (шу жумладан бизнес-жараёнлар) ўта машаққатли ва мураккаб иш ҳисобланади.

Модел ҳар томонлама таҳлил қилишга, ҳар томонлама қарашга, корхонанинг барча ходимлари, шу жумладан раҳбарият ҳам кўра олмайдиган нарсаларни кўришга имкон беради.

Корхона фаолиятида технологик ёндашувдан фойдаланиш сизга фаолиятнинг "нуқта" матнли тавсифидан фаолиятнинг тўлиқ расмийлаштирилган график тавсифига ўтишга имкон беради, унинг интеграцион ядроси бизнес-жараёнларнинг намунавий тақдимоти ҳисобланади.

Шунинг учун, тавсиф ўз навбатида, корхона учун ташкилий тузилиш, жараёнлар ва бошқаларни ўз ичига олган муҳим мавзулардан бошлаб амалга оширилиши керак.

Бизнес-жараёнларни моделлаштириш - бу корхона фаолиятини оптималлаштириш усулларини топишнинг самарали воситаси бўлиб, бу унинг умуман қандай ишлашини ва ҳар бир иш жойида фаолият қандай ташкил этилганлигини аниқлаш имконини беради.

Бизнес-жараёнларни моделлаштириш сизга нафақат бутун корхона қандай ишлашини, бошқа корхоналар, харидорлар ва етказиб берувчилар билан қандай муносабатда бўлишини, ҳар бир иш жойида фаолият қандай ташкил этилганлигини таҳлил қилишга имкон беради.

Бизнес-жараёнларни моделлаштириш ғояси аллақачон замонавий раҳбарга ва корхонанинг барча ходимларига ҳар қандай фаолият ва аниқроғи унинг якуний натижаси тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлиш зарурлигининг сигналидир.

Модел сифатида корхонани таҳлил қилиш: аниқ мақсадга эришиш учун нима қилиш керак? деган саволга жавоб олиш имкон беради.

Бизнес-жараёнларини ҳақиқатга яқинроқ моделлаштириш, корхона билан ҳақиқий тажрибалар ўтказмасдан, такомиллаштириш йўлларини танлаш ва синаб кўриш имконини беради. Корхона фаолиятини оптималлаштиришга қаратилган тайёр ёки буюртма қилинган ахборот тизимларини жорий этиш лойиҳалари муваффақиясиз тугаганига мисоллар кўп. Агар сиз кўплаб лойиҳаларни олдиндан текширишингиз мумкин бўлса, нима учун хавф туғдирасиз?

Бизнес жараёнларини моделлаштириш тўғрисида қарор қабул қилиш сабаблари

1. Фаолиятнинг кенгайиши ҳисобига бизнеснинг сезиларли ўсиши (харажатларнинг кескин ошиши натижасида).

2. Корхонани ривожлантиришнинг кенг йўлининг тугаши.

3. Корхонанинг "технологик шаффофлиги" нинг йўқолиши.

4. Ўзгариш ва ривожланиш зарурлигини англаган, келажакни кўрадиган раҳбариятнинг позицияси.

Моделлаштиришнинг мақсади - олинган маълумотни аналитик қайта ишлаш учун қулайроқ бўлган визуал график шаклда компания ва унинг бизнес-жараёнлари ҳақидаги билимларни тизимлаштириш. Модел корхона иш жараёнларининг тузилишини, уларни амалга ошириш тафсилотларини ва ҳужжат айланишининг кетма-кетлигини акс эттириши керак.

2.2. Бизнес-жараёнини яратиш

Модел - бу муаммоларни ҳал қилиш учун яратилган жараённинг кўриниши. Моделларни яратиш учун график жараёнлар, диаграммалар, жадваллар ёки матнли тавсифлар каби махсус тиллар ишлатилади ва улар бизнес-жараёнини тасвирлаш учун "белги" деб номланади.

Бизнес жараёнининг моделини (тавсифини) яратиш методологияси (нотаси) - бу реал дунё объектлари ва улар орасидаги алоқалар модел кўринишида ифодаланадиган усуллар мажмуи сифатида тушунилади. Ҳар бир объект ва ҳаволалар ҳақиқий объектнинг маълум хусусиятларини акс эттирувчи бир қатор параметрлар (атрибутлар) билан тавсифланади (объект рақами,

номи, тавсифи, бажарилиш давомийлиги (функциялар учун), нарх ва бошқалар).

Бизнес-жараёнининг модели - бу корхона томонидан бажарилган ишларнинг амалий ифодаси (берилган ёзувда).

Корхоналар амалиётида турли йўналишдаги моделлар қўлланилади:

• **юқори даражадаги бизнес-жараёнлар модели** - корхонанинг бизнес-жараёнининг энг умумий модели;

• корхона бажараётган ишларнинг таркиби ва мантиғини акс эттирувчи **бизнес-жараёнларнинг алгоритмик модели**;

• объектларнинг моддий, молиявий ва ахборот оқимларини акс эттирувчи **оқимли бизнес-жараён модели**;

• бизнес-жараённинг функционал таркибини акс эттирувчи, жараённинг вазифаларини ижрочиларга юклайдиган **функционал бизнес -жараён модели.**

Замонавий шароитда моделлар меъёрий ҳужжатларнинг янги тури сифатида қаралди. Агар модел махсус дастур ёрдамида ишлаб чиқилган бўлса, у электрон тартибга солиш сифатида ишлатилади. Ва бундай моделлардан фойдаланиш нуқтаи назаридан, махсус методология ривожлана бошлади-бизнес муҳандислиги.

Бизнес-жараёнининг тавсифи шакллари:

• матн;

• жадвалли;

• алгоритмик.

Жараённи батафсил тасвирлаш учун матнли тавсиф жадвал ёки алгоритмик диаграмма кўринишидаги тавсиф билан тўлдирилади.

Жадвал шаклидан фойдаланиш жараённинг тавсифини аниқ қилиб, унинг идрокини соддалаштиради. Ҳар бир жараён параметри жадвалнинг белгиланган устунида акс эттирилади ва матнда "лойқа" эмас.

2.1-жадвал

Бизнес жараёнининг тавсифи	Масъул ижрочи	Маълумот киритиш	Бажариш муддати	Чиқувчи ҳужжатлар натижа	Иш жараёнининг натижасин

Алгоритмик схемалардан фойдаланиш (2.1-расм) бизнес-жараённинг бажарилиш кетма-кетлиги (кичик жараёнлар, процедуралар) бажарилишнинг ўзгарувчанлигига имкон берадиган ҳолатларда мақсадга мувофиқдир (кетма-кет бажарилиш параллел, жараён тармоқланиши ва бошқалар билан бирлаштирилган). Алгоритмик схемалар жараёнларнинг мантиқий алоқасини акс эттириш учун мўлжалланган, бундан ташқари улар визуалроқ ва "ўқилиши" мумкин.



2.1 -расм. Бизнес жараёнларини тавсифловчи пирамида (мисол)

Фақат битта шаклдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ эмас - матнли, жадвалли ёки алгоритмик. Матн шакли унчалик аниқ эмас ва тузилмаган, жадвал кўринишида жараёнларнинг мантиқий ва вақтинчалик ўзаро боғлиқлигини акс эттириш қийин, шунинг учун алгоритмик схемасиз бажариш қийин.

Агар биз фақат алгоритмик схемадан фойдалансак, жараённинг барча муҳим параметрларини - ижрочилар, киришлар, чиқишлар, етказиб берувчилар, мижозлар ва бошқаларни кўрсатиш зарур бўлади. Натижада схема оғир ва "қийин" бўлиб чиқади. Бу унинг амалий қийматини пасайтиради.

Алгоритмик схемаларни тузиш учун махсус график элементлардан фойдаланилади, уларнинг комбинацияси моделлаштириш белгисини аниқлайди. Бизнес-жараёнларни тавсифлаш учун энг машҳурлари: алгоритмик оқим схемаси, асосий оқим схемаси, функцияларараро оқим схемаси, ҳодисаларга асосланган жараёнлар занжири, ИДЕФО, 1ДЕФ3, маълумотлар оқими диаграммаси, иш оқимининг диаграммаси. Моделлаштириш

белгисини танлаш унинг мақсадига ва бунинг учун ишлатиладиган дастурий маҳсулотга боғлиқ.

Энг кенг тарқалган деталлар (бизнес-жараёнларни тавсифлаш усуллари) - бу жараёнларни алгоритмлар сифатида хариталар схемаси кўринишида ва жараённи объектлар оқими кўринишида тасвирлаш. Объектлар оқими - бу маълумотлар, ҳужжатлар ва бошқа манбалар.

2.3. Бизнес-жараёнларини моделлаштиришнинг замонавий методологияси

Методология - бу тизим ривожланишининг ҳаётий циклида (бизнес -жараён) қўлланиладиган ва битта умумий фалсафий ёндашув билан бирлаштирилган усуллар мажмуи.

Бугунги кунда бозорда бир нечта методологиялар мавжуд. Улардан баъзилари давлат стандартларига, баъзилари корхонанинг корпоратив ривожланишига асосланган, баъзилари алоҳида муаллифлар томонидан илгари сурилган. Шунга асосланиб, бизнес-жараёнларини моделлаштириш методологияси уч тоифага бўлинади:

1. Лойиҳани бошқариш методологияси.
2. Лойиҳада бизнес-жараёнларни моделлаштириш учун дастурий маҳсулотлардан фойдаланиш методологияси.
3. Бизнес-жараёнларни моделлаштириш ва таҳлил қилиш методологияси.

Ҳозирги вақтда корхонада мавжуд бўлган бизнес-жараёнларини ўзгартириш билан боғлиқ бўлган аниқ аниқланадиган лойиҳаларни бошқаришнинг бир қанча методологиялари мавжуд. Машҳур ёндашувлардан бири М. Ҳаммер ва Ж. Чампи методологияси бўлиб, улар "бизнес-жараёнларини қайта муҳандислик қилиш" деб номланади.

Рендер (М. Ҳаммер ва Ж. Чампига кўра) - бу бизнес - жараёнларнинг тубдан қайта кўриб чиқиш ва тубдан лойиҳалаштириш, корхона ишининг ҳал қилувчи, замонавий кўрсаткичлари, масалан, харажатлар, хизматлар ва тезликларни яхшилаш учун.

Бу ёндашувнинг асоси корхона фаолиятини "нолдан" кўриб чиқиш ва янги, янада самарали бизнес-жараёнларни ишлаб чиқишдир.

Ушбу методологиядан ташқари, аниқ муаллифлик ҳуқуқига эга бўлмаган, лекин алоҳида компанияларга тегишли бўлганлар ҳам бор: Oracle, SAP R/3, BAAN, RUP ва бошқалар.

-Иккинчи методологиялар гуруҳига бизнес-жараёнлар моделларини яратиш учун дастурий маҳсулотлардан фойдаланиш методологияси киради. Таъкидлаш жоизки, нотацияни билиш ва ундан амалда самарали фойдалана олиш бир хил эмас. Замонавий моделлаштириш воситаларидан фойдаланиш шунчалик қийинки, уларни лойиҳада қўллаш учун махсус техникани ишлаб чиқиш талаб этилади. Шунинг учун, оддий лойиҳалар учун, одатда, схематик чизиш тили ва яратилишдан энг оддий воситалардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир (MC Ворд муҳаррири).

Учинчи гуруҳга бизнес-жараёнларни моделлаштириш ва таҳлил қилиш, ишлаб чиқилаётган дастурий маҳсулот учун лойиҳани баҳолаш ва танлаш бўйича кўрсатмаларни аниқлаш, бажарилиши керак бўлган иш босқичлари, уларнинг кетма-кетлиги, операциялар ва усулларни тақсимлаш ва тайинлаш қоидалари киради. Ҳозирги вақтда қуйидаги методологиялар кенг қўлланилмоқда: - SADT (Structured Analysis and Design);

- Гейн-Сарсон тизимли таҳлил;
- Йодан/де Марконинг таркибий таҳлили ва лойиҳалаштириш;
- Жексон тизимларининг ривожланиши ва бошқалар.

Бундай методологиялардан фойдаланишнинг асосий мақсади - аниқ тузилиш, дастур блоклари орасидаги функцияларни ажратиш, ҳар бир блок учун кириш, чиқиш ва назорат маълумотларини аниқлаш.

Бундан ташқари, хулқ-атвор хусусиятларини акс эттирувчи диаграммалар, дастурий блоклар учун маълумотлар тузилмалари дастур код шаблонларига таржима қилинади. Бунга CASE (Computer-Aided Software/System Engineering)-CHCTeM деб номланувчи лойиҳалаш учун тезкор прототиплаш воситалари ёрдамида эришилади.

2.2-жадвал

Моделлаштириш методологиясининг ривожланиш тарихи бизнес жараёнлари

Давр	Бизнес- жараёнларини моделлаштириш методологияси	Сифатни бошқариш методологияси (стандартлар)
40-60-йиллар	Алгоритмик тилларнинг пайдо бўлиши.	Миллий стандартлар
60- йиллар	SADT(Structured Analysis and DesignTechnique—таркибий таҳлил ва лойиҳалаш методологиясининг пайдо бўлиши.	Турли соҳаларда, хусусан, назорат ва сифат соҳасида стандартларни ишлаб чиқиш
70-80- йиллар	IDEF (1DEF0,IDEF3, IDEF1X), DFD, ERD методологияларининг пайдо бўлиши	МС ИСО 9000 сериясининг қабул қилиниши, 1988 йил версияси
90- йиллар	AR1S методологияси (интеграциялашган ахборот тизимлари архитектураси), UML (универсал моделлаштириш тили), Oracle, BAAN, Rational Рационал методологияларининг пайдо бўлиши.	МС ИСО 9000 серияли 1994 версиясини қабул қилиш (стандартлар жараён ёндашувининг асосини яратади)
2000 йил.	МС ИСО 9000 серияли 2000 версиясини қабул қилиш, корхона бошқарувига жараён ёндашувининг аниқ таърифи.	

Бизнес-жараёнларни моделлаштириш методологиясини ишлаб чиқиш сифат стандартларини ишлаб чиқиш билан параллел равишда олиб борилди (2.2 -жадвал).

Классик стандартлар DFD (Data Flow Diagramming) ва WFD (Work Flow Diagram) бизнес жараёнини тавсифловчи белгилар ёки белгилар тўпламини ўз ичига олади. Бу белгилар одатда жараёнларни тасвирлаш тили ёки методологияси деб аталади. Бундай ҳолда, бу тил ёки методология классик ҳисобланади.

Ҳозирги вақтда дунёда бизнес жараёнларини тасвирлаш учун бошқа кўплаб тиллар ёки методологиялар пайдо бўлди. Диаграммаларнинг номи ва ишлатилаётган объектлар турига боғлиқ бўлган фарқига қарамай, бизнес-жараёнларини тавсифлашнинг

замонавий методологиялари деярли бир хил ва иккита классик схеманинг кичик турлари - DFD ва WFD.

Объектни моделлаштириш миссияни белгилайдиган бизнес-жараёнларнинг тавсифидан бошланади. Кейин корхонада мавжуд бўлган бошқа бизнес-жараёнлари элементлар бўйича тасвирланади. Бу бошқарув тузилмасидаги аниқ хатоларни аниқлаш ва бартараф этиш имконини беради. Жараён самарали бошқарув қарорларини ишлаб чиқишни тўғри таҳлил қилиш учун этарли бўлган "ошкоралик" даражасига етгунча давом этади.

SADT методологияси

SADT (таркибий таҳлил ва лойиҳалаш технологияси) энг машҳур тизим таҳлили ва лойиҳалаш методологияларидан биридир. Кенг миқёсда фойдаланилмоқда.

SADT бўйича модел турлари:

-тизим фаолиятининг модели (бошқа номлар - бизнес вазифалари, иш) - тизим / бирлик вазифаларига асосланган;

- тизим маълумотлари модели - функциялар орқали бир-бири билан ўзаро таъсир қиладиган тизим объектларининг батафсил тавсифига асосланган.

SADT моделидаги асосий элемент - бу диаграмма. Модел бир нечта жадвалларни битта иерархияга бирлаштириши мумкин. Диаграмма иерархияда қанчалик чуқурроқ бўлса, шунчалик батафсилроқ, яъни ҳар ҳолда, у тизим ёки бирлик маълумотларини ёки ҳаракатларини батафсилроқ акс эттиради.

Энг юқори даражадаги диаграмма контекст диаграммаси деб аталади. Контекстда моделлаштириш мақсадининг тавсифи, майдон (тизимнинг таркибий қисми сифатида кўриб чиқиладиган нарсаларнинг тавсифи ва ташқи таъсир сифатида нима) ва нуқтаи назар (модел қуриладиган позиция) мавжуд.

Одатда, нуқтаи назар моделлаштирилган тизимнинг ишлаши учун масъул бўлган шахс ёки объектнинг нуқтаи назаридир.

Пастки даражадаги диаграммалар ўхшаш кўринишга эга, аммо тизим блокларидан фақат биттасининг контекстини акс эттиради.

Диаграммадаги блоклар ўзларининг ҳукмронлигига - бир блокнинг бошқаларга таъсирига мувофиқ "поғонали" нақшда жойлаштирилади. Кўпинча блоклар ҳам устунликка мувофиқ рақамланади.

Бу тил Америка ҳарбийлари томонидан аэрокосмик саноати корхоналарининг бизнес-жараёнларини муваффақиятли такрорлаш

мақсадида ихтиро қилинган. Бир вақтлар АҚШ армияси қуйидаги муаммога дуч келган. Заводларни лойиҳалашда, ҳар сафар бир хил қадамни такрорлаш керак бўлади - қўшимча вақт ва ресурсларни талаб қиладиган бир хил бошқарув қуйи тизимларини лойиҳалаш. Шундан сўнг, тил ёки чизма ишлаб чиқиш таклиф қилинди, унинг ёрдамида типик бошқарув қуйи тизимларини таърифлаш ва янги завод қуришда ишлаб чиқилган схемалардан фойдаланиш мумкин бўларди. Бу мақсадлар учун ихтиро қилинган ва ишлатилган тил бизнес- жараёнларини тавсифлашнинг IDEF0 методологиясининг асосини ташкил этди.

Функционал блок (Activity Box) графикада тўртбурчаклар шаклида тасвирланган ва кўриб чиқилаётган тизим доирасида қандайдир ўзига хос функцияни акс эттиради. Стандарт талабларига кўра, ҳар бир функционал блокнинг номи феъл кайфиятида тузилиши керак (масалан, "хизматларни ишлаб чиқиш" эмас, "хизматларни ишлаб чиқариш").

Функционал блокнинг ҳар тўрт томонининг ўзига хос маъноси (роли) бор, шу билан бирга:

- Юқори томони "Бошқариш-" (Control);
- Чап томони "Кириш" (Input)га ўрнатилган;
- Ўнг томон «Чиқиш» (Output)ҳолатига ўрнатилади;
- Пастки томони “Механизм” (Mechanism)га ўрнатилган.

Битта кўриб чиқиладиган тизим доирасидаги ҳар бир функционал блок ўзига хос идентификация рақамига эга бўлиши керак.

Назорат саволлари?

1. Бизнес-жараёнларни моделлаштириш нимани аниқлаш имконини беради?
2. Бизнес-жараёнларни моделлаштириш ғояси деганда нима тушинилади?
3. Бизнес-жараёнларини моделлаштириш тўғрисида қарор қабул қилиш нима учун зарур?
4. Бизнес-жараёнининг модели ниманинг ифодаси?
5. Бизнес-жараёнини яратиш қандай амалга оширилади?
6. Бизнес-жараёнларини тавсифловчи пирамида деганда нима тушинилади?

III БОБ. БИЗНЕС-МОДЕЛ ВА УНИНГ АСОСИЙ ТАРКИБИЙ ҚИСМЛАРИ

3.1. Асосий бизнес моделлари

Бизнес-моделининг асосий таркибий қисмлари компаниянинг даромадлари ва харажатлар таркиби ҳисобланади. Бу тузилмалар корхона даромадлари ва харажатларини ҳар томонлама таҳлил қилиш натижасида аниқланади. Даромад томонини таҳлил қилиб, тадбиркор қуйидаги саволларни беради:

• Маҳсулот ёки хизмат даромад манбаими, бу маҳсулот ёки хизматлар қанча?

• Қайси манбалар энг муҳим ва қайси манбалар бошқаларга қараганда тезроқ сотилади?

• Қайси бозор сегментлари ва қанчалик тез забт этилади? Корхона харажатлари таркибини аниқлаш учун тадбиркор қуйидаги жиҳатларга эътибор беради:

• Партия ҳажмининг ошиши билан таннарх қандай ўзгаради?

• Битта мижозни жалб қилиш қанча туради?

• Савдо бўйича мутахассис кунига қанча мижозни таъминлай олади ва бу мутахассис қанча туради?

• Қайси бири фойдалироқ: маҳсулотни ўз корхоналарида ишлаб чиқаришми ёки ишлаб чиқаришни ташқи манбалардан олишми?

• Керакли айланма маблағ нима?

Ушбу таҳлил натижасида тадбиркор даромад ва харажатларнинг тузилиши ҳақида тасаввурга эга бўлади. Эътибор беринг, фаолият турига, бизнесни диверсификация қилиш даражасига, компаниянинг маркетинг сиёсатига ва ҳоказо. Даромад ва харажат тузилмалари тармоқлар ва компаниялар бўйича фарқланади. Компаниянинг даромадлари тузилишини кўриб чиқамиз. Даромад манбалари сонига ва уларнинг ўзаро боғлиқлик даражасига қараб, даромадлар таркибининг бир неча турларини ажратиш мумкин:

• Компания битта асосий манбага эга. Мисол учун, Googleда асосий даромад манбаи реклама сўзлари тизими орқали реклама сотиш бўлиб, ушбу турдаги фаолият компания даромадининг 90% дан ортиғини ташкил қилади.

• Бир нечта муҳим ва этарлича мустақил манбалар. Масалан, Apple Mac компютерлари ва mp3-плееры iPodларини сотади.

• Бир-бирига яқин бўлган бир нечта манбалар. Масалан, Hewlett-Packard ушбу компютерлар учун принтерлар ва картриджларни сотади.

• Даромад манбалари билан чамбарчас боғлиқ бўлган бир нечта даромад манбалари ва битта харажатлар манбаи.

Ушбу турдаги даромад структураси йўқотишлар бўйича етакчи loss-leader деб аталадиган моделга мувофиқ ишлайдиган компанияда пайдо бўлади. Ушбу моделнинг ўзига хослиги шундаки, компанияда бир нечта савдо объектлари мавжуд, аммо улардан бири зарар кўрган ҳолда сотилади ёки текинга берилади, лекин айни пайтда у харидорларни қолган савдо объектларига жалб қилишга хизмат қилади. Шуни эсда тутиш керакки, манба тузилишининг универсал ёки оптимал тури йўқ - ҳар бир фаолият тури учун, компаниянинг ташқи ва ички муҳитининг ҳар бир ўзига хос ҳолати учун ўзига хос оптимал мавжуд. Бизнес моделини қуришда, бу ҳал қилувчи омиллардан келиб чиқиш керак, аксинча эмас. Амалиёт бизни бунга ишонтиради, яъни кўплаб Интернет-компанияларнинг тажрибаси бундай муваффақиятли, ғалаба қозониш ва йўқотиш-етакчи моделдан фойдаланишни энг муваффақиятли тарзда синаб кўрмаган. Нафақат даромад манбаларининг тузилиши, балки мижозлардан тўғридан-тўғри пул олиш усуллари ҳам бутунлай бошқача бўлиши мумкин:

• Маҳсулот ёки хизматни бир марталик сотиш (дўконда шим ёки шампун сотиб олиш).

• Обуна ёки ташкилотга аъзолик (кредит картадан фойдаланиш ёки фитнес клубига аъзолик учун тўловлар).

• Лицензиялаш ёки рухсат олиш (бу қанча дастурий маҳсулотлар сотилади, шунингдек фармацевтика компаниялари учун биотехнологиялар).

• Комиссиялар (Интернет ва оддий аукционлар, молиявий бозорларда кўплаб хизматлар)

Бизнесни ривожлантириш моделлари

Турли тадқиқотчилар томонидан турли вақтларда таклиф қилинган ташкилотларни ривожлантиришнинг бир нечта моделлари мавжуд. Уларнинг ҳар бири ташкилий ривожланишнинг қонуниятлари ва ташкилий ўзгаришлар учун зарурий шартлар ҳақидаги ўз тахминларини ўз ичига олади. Мен И. Адизес ва Л. Греинернинг иккита энг кенг тарқалган моделлари асосий мақсади

ташкилий босқични аниқлаш учун амалий мисолни кўриб чиқишга ёрдам берадиган назарий асосларни эсга олишдир.

3.2. Компаниянинг ривожланиши.

Модел И. Адизес, америкалик профессор ва Калифорния университети бошқарув мактабининг ўқитувчиси Ицхак Адизес (Ichak Adizes), 70-йилларнинг охирларида. ташкилотнинг ривожланиши биологик организмнинг ривожланишига ўхшаш тарзда тақдим этилган ташкилотларнинг ҳаёт циклининг моделини таклиф қилди. И. Адизес моделида ҳаёт цикли икки асосий қисмдан - ўсиш даври ва қариш давридан иборат.

Ташкилий ривожланиш - бу ривожланишнинг маълум босқичларидан муқаррар ва изчил ўтишни таъминлайдиган табиий ва дастурлаштирилган жараён бўлиб, у ўсиб бораётган шахс билан боғлиқ ҳолда "туғилиш", "болалик", "камолот" ва бошқалар деб аталади. Ривожланиш босқичларининг ҳар бири ўзини башорат қилинадиган ва такрорланадиган хатти-ҳаракатлар нақшлари орқали намоён қилади ва ҳар бир ташкилот ўзига хос, ўзига хос вазифалар мажмуасига эга.

Алоҳида босқичлардан ўтиш мумкин эмас. Ташкилотнинг муваффақияти ўзгаришларни малакали бошқаришга боғлиқ, бунинг натижасида ривожланишнинг бир босқичидан иккинчисига сифатли ўтиш мумкин. И.Адизеснинг ташкилий ҳаёт цикллари назарияси ташкилот фаолиятининг мослашувчанлик ва бошқарилиши каби муҳим параметрларига асосланади. Шундай қилиб, ташкил этилган пайтда ташкилот ташқи муҳитдаги ўзгаришларга жуда мослашувчан, аммо ёмон бошқарилади. Бошқарув жараёнлари такомиллашгани сари тез мослашиш қобилияти пасаяди.

Ташкилотлар ўсиш жараёнида дуч келадиган муаммоларни шартли равишда икки турга бўлиш мумкин: 1.ташкилотнинг етук эмаслиги натижаси бўлган "ўсаётган оғриқлар"; 2.ривожланишнинг муайян босқичларида "ўсиб бораётган оғриқлар" ни энгиб ўтмаслик натижаси бўлган "ташкилий патологиялар". Шундай қилиб, ривожланишнинг асосий босқичларини кўриб чиқайлик:

1. Туғилиш - янги бизнес ғоясини муҳокама қилиш ва уни яратиш тўғрисида қарор қабул қилиш.

2. Гўдаклик - ташкилотнинг яратилиш ва бошланиши босқичи. Характерли хусусиятлар: ноаниқ бизнес тузилмаси, демократик шахсийлаштирилган ташкилий маданият, заиф бўйсуниш, тартибсиз

бизнес-жараёнлари, чегараланган иш, кичик бюджет ва топшириқларнинг бажарилишини баҳолашнинг йўқлиги.

Муаммолар: пул тушумларининг этишмаслиги, бошқарувнинг малакасизлиги ва тажрибасизлиги.

3. "Кел, кел" - тез ўсиш босқичи. Характерли хусусиятлар: бизнес-ғояни амалга оширишдан биринчи муваффақиятли натижалар мавжуд, савдо ҳажмининг ўсиши, пул тушумларини кўпайтириш ва барқарорлаштириш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга жавоб бериш қобилияти. Муаммолар: саъй-ҳаракатларни самарасиз мувофиқлаштириш, ўсиб бораётган бозор талабларини қондириш учун "ёнғин режимида" ишлаш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларни олдиндан кўра олмаслик.

4. Ёшлик - ташкилотнинг иккинчи туғилиш даври. Характерли хусусиятлар: бизнес тузилмасини шакллантириш, ташкилий маданият, асосий бизнес-жараёнлари, иш услуби. Муаммолар: "эски" ва "янги" жамоа, тадбиркорлар ва менежерлар, таъсисчи ва ташкилот ўртасидаги зиддият ва қарама-қаршиликлар, ташкилотнинг мақсадлари ва унинг ходимларининг мақсадлари.

5. Гулаши - ташкилотнинг ҳаёт цикли эгри чизиғининг оптимал нуқтаси. Характерли хусусиятлар: аниқ ташкилий тузилма ва иш мажбуриятлари тизими, натижага йўналтирилганлик, келажакни олдиндан кўра билиш, режаларни режалаштириш ва уларга риоя қилиш, фойда асосида таркибий бўлинмалар фаолиятини баҳолаш, сотиш ва фойдани ошириш.

Муаммолар: савдо бозорлари ва технологияларини ёмон бошқариш, бошқарув ходимларининг малака кўникмалари ва мувофиқлаштириш даражаси, барқарорлик ва назоратни сақлаш. Агар ушбу босқичда ташкилот янги кучларни тўлдиришни таъминламаса ва бу нуқтани узоқ жараёнга айлантира олмаса, ўсиш тўхтайди ва пасайиш бошланади.

6. Барқарорлик - бу ташкилотнинг ҳаётий циклидаги қаришнинг биринчи босқичи. Хусусиятлари: мослашувчанликни йўқотиш, ижодкорликнинг йўқлиги, инновацияларнинг камайиши, келажак ҳақидаги ўйлар билан ўтмиш билан фахрланиш, умумий хотиржамликнинг хавфли ҳолати, даромад ва инвестиция даромадини савдо ўсиши, бозор ва маҳсулот ривожланишидан устун қўйиш. Муаммолар: ўсишнинг секинлашиши.

7. Аристократия - қариликнинг кейинги босқичи. Характерли хусусиятлар: назорат тизими ва эски анъаналарни мустаҳкамлаш,

муносабатларда расмиятчиликнинг пайдо бўлиши, ташкилот маданиятидаги ўзгаришларга тоқат қилмаслик, янги йўналишларни фаол ривожлантириш. Муаммолар: асл бизнес мақсадларининг хиралашиши, нарсаларнинг ҳақиқатини эътиборсиз қолдириш ёки инкор этиш ва ташкилотнинг аниқ заиф томонларини эътиборсиз қолдириш истаги.

8. Эрта бюрократизация – “Ким айбдор?” деган асосий саволга айланадиган босқич. Характерли хусусиятлар: ваколатли, лекин ҳар доим ҳам масъулиятли бўлмаган бошқарув, бошқарувнинг ташкилотдан "изоляцияси". Муаммолар: можароларнинг кучайиши, "айбдор" ни қидиришга умумий қизиқиш, истеъмолчиларга эътиборни йўқотиш (ички муносабатларнинг доимий равишда аниқланиши туфайли фонга ўтиш).

9-10. Бюрократизация ва ташкилотнинг нобуд бўлиши ташкилот ривожланишининг сўнгги босқичлари ҳисобланади (И.Адизес моделига кўра, ҳар қандай ташкилот қариш ва ўлимга маҳкумдир). Характерли хусусиятлар: бюрократик қоғозбозлик, мотивация ва назоратнинг самарасиз тизимлари, "томирларни блокировка қилиш" - янги ғояларга яқинлик. Муаммолар: ишламайдиган жамоа, натижаларга эътибор бермаслик, оқилона стратегия ва ўзгаришга мойиллик, ўзини ўзи сақлаб қолиш учун ресурсларни "ювиш", самарасиз иш, рақобатбардошликни йўқотиш.

Агар ташкилот раҳбарияти доимий янгиланиш зарурлигини билса, бу босқич ҳеч қачон келмаган бўларди. Бундай вазиятда ташкилот қатъий янгиланиш тизимини қабул қилиши ёки мустақил тузилма сифатида йўқ бўлиб кетиши керак. Л. Грейнернинг модели Жанубий Калифорния университети бизнес мактаби профессори Ларри Грейнер 1970-йилларнинг бошида бошқарув тизимларини ўзгартириш назариясини шакллантирган.

Л.Грейнернинг фикрича ташкилий ривожланиш - бу ташкилотлар ҳаётий циклининг "эволюцион" модели. У бизнес тизими компетенцияларининг тўпланган сонининг бошқарув тизимининг янги сифатига ўтиш концепциясига асосланади. Ушбу ўтишни амалга ошириш фақат ташкилотни бошқаришнинг мавжуд ёндашувлари ўзгарган тақдирда мумкин. Л. Грейнер ташкилотнинг ўсиши билан унинг бошқарув тизимига қўйиладиган талаблар ўзгаради, деган тахминни илгари сурди.

Бу босқичма-босқич ривожланиш жараёни билан боғлиқ бўлиб, унда ташкилот ўз ривожланишининг барча босқичларини кетма-кет

босиб ўтади. Яъни, нима бўлишидан қатъий назар ҳаракат қиладиган табиий қонунлар ҳукм сурадиган жойда тез ва осон "ҳужум" қўлланилмайди. Мисол учун, "ҳосил қонуни" - ҳосилни олиш учун тупроқни тайёрлаш, уруғларни экиш, тепалик, бегона ўтлар, сувни тайёрлаш ва ўсимлик тўлиқ этукликка эришгунча кутиш керак. Шундай қилиб, ташкилий ривожланишда кейинги босқичга самарали ўтиш фақат олдинги босқичнинг барча муаммолари бартараф этилган тақдирдагина мумкин.

Агар бошқарув тизимлари бизнес талабларига мувофиқ ўзгармаса, у ҳолда ташкилот муқаррар инқирозларга дуч келади. Шундай қилиб, ташкилотлар ривожланишининг асосий босқичларини ва бизнес тизимлари эволюцияси йўлида юзага келадиган инқирозларни кўриб чиқайлик: И. Яратилиш - бу ташкилот қуриш, иштиёқ, кўтарилиш ва бизнесда ижодкорлик даври. Характерли хусусиятлар: "ҳамма ҳамма нарсани қилади", "масъулият соҳаларига" бўлиниш йўқ, бошлиқлар ва бўйсунувчилар йўқ, аксарият масалалар коллегиал ҳал қилинади.

Муаммолар: бизнес-жараёнларига расмийлаштирилган ёндашувнинг йўқлиги, фикрлар ва қарорларнинг қарама-қаршилиги, вазифа ва масъулиятнинг чалкашлиги. Натижада, бошқарув инқирози пайдо бўлади: менежмент ўртасида билим ва ваколатларнинг этишмаслиги, ҳокимият тармоқларининг функционал асосда ажратилмаслиги, ишнинг бир қисмини компания таъсисчилари бўлмаган мутахассисларга топширишдан қўрқиш. Инқироздан чиқиш йўли: ташкилотнинг яшаши учун зарур бўлган функцияларни бажарадиган функционал ҳокимият тармоқларини қуриш (молия, маркетинг, кадрлар, бухгалтерия ҳисоби, режалаштириш ва бошқалар).

Тўғридан-тўғри бошқариш ёки "механизациялаш" - мунтазам бошқарувни жорий этиш, бизнес-жараёнларини, бошқарув тартибларини ва ходимларнинг масъулиятини расмийлаштириш. Характерли хусусиятлар: ёлланган мутахассисларнинг пайдо бўлиши, қўл остидагилар ўртасида ишлаш маданиятини шакллантириш ва раҳбариятнинг вазифаларни қўйиш қобилияти, режалаштириш ва қарор қабул қилишда технологик ёндашув, ташкилотни "конвеер линияси" га айлантириш.

Муаммолар: эски, баъзан кераксиз ва таниш бўлган компетенцияларнинг сақланиб қолиши ҳисобига функционал тузилмаларнинг ўсиши, бюрократизация, бошқарув қарорларини

қабул қилиш тезлигининг секинлашиши, бўлимларнинг ўзаро ҳамкорлигида қийинчиликларнинг пайдо бўлиши. Натижада, автономия инқирози юзага келади: менежердан маълумотлар оқими кўчки каби кучаяди, у "айланма" билан ҳаддан ташқари юкланади, у стратегиялар, режалаштириш, ишлаб чиқиш ва ўзгаришларга муносиб жавоб бериш масалаларига этарлича эътибор бермайди. ташқи муҳитда ташкилот ўз қонунларига мувофиқ яшашни бошлайди, асосий вазифа иш жойларини сақлаб қолиш ва шахсий жавобгарликни камайтиришдир, умумий самарадорлик пасаяди.

Инқироздан чиқиш йўли: натижаларга эришишга қаратилган жараёнларни бошқариш тизимларини онгли равишда шакллантириш (диверсификация, натижалар ёки мақсадлар бўйича ваколат ва бошқарувни топшириш).

Ички тадбиркорлик (ўз-ўзини таъминлаш) - делегация ва диверсификация қилиш вақти. Характерли хусусиятлар: жараёнларни бошқаришга ўтиш, "механизациялашган" бошқарув тажрибасига асосланган ташаббус ва иштиёқнинг янгиланган ортиши, бўлимларнинг ички бошқарув механизмлари самарадорлигидан манфаатдорлиги, уларнинг корхона даромадларида иштирок этиши, тақсимлаш, ходимлар ўртасида масъулият, бизнесни диверсификация қилиш. Юқори бошқарув ички инвестор ва қонун чиқарувчига айланади, инвестициялар самарадорлигини назорат қилади ва ўйин қоидаларини белгилайди.

Муаммолар: марказдан қочма тенденциялар кучайиб бормоқда ("Агар менинг бўлинишим даромад манбаи бўлса, нега интеграцияга интилиш керак?"). Натижада, назорат инқирози юзага келади: ўсиб чиққан тизимни ва ахборот оқимларини бошқаришнинг мураккаблиги ошади, шу жумладан. назорат қилиш учун ишлатилади. Инқироздан чиқиш йўли: тизимнинг инвентаризацияси ва пул оқимлари устидан назоратга эга бўлган кучли ва профессионал корпоратив марказни сақлаб қолган ҳолда бошқарув ваколатларининг катта қисмини жойларга бериш, умумий ва шахсий натижаларга боғлиқ бўлган бирлаштирилган иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш.

Мувофиқлаштириш. Характерли хусусиятлар: жараёнларни бошқаришнинг юқори даражасига ўтиш (масалан, TQM каби бошқарув технологияларидан фойдаланиш, ISO каби халқаро стандартларга мувофиқ), менежер ролининг ўзгариши: у "қўмондон" га айланади (у нафақат қарорлар қабул қилади, балки қадриятларни

аниқлайди ва намуна кўрсатади). Муаммолар: бизнес тизимининг янада ривожланиши бутун тармоқ тузилмасини назорат қилиш ва корпоратив марказнинг инвестиция сиёсати йўналишини аниқлаш учун зарур бўлган самарасиз бюрократик механизмнинг ўсишига олиб келади.

Бюрокракратик аппарат инқирози: бюрократия, функционал тузилмалар сингари, бизнес тизимининг мақсадларидан фарқли ўлароқ, ўз мақсадлари учун мавжуд бўла бошлайди, катта миқдордаги активларни бошқариш деярли имконсиз бўлиб қолади. Инқироздан чиқиш йўли: мулкдорлар нуқтаи назаридан корпоратив марказ томонидан бошқариладиган активлар портфелини оптималлаштириш, ташкилотнинг номоддий активларини самарали бошқариш, бу бизнес тизими (патентлар, мулкий ҳуқуқлар) устидан назоратни сақлаб қолиш имконини беради (фойдаланиш ҳуқуқлари, технологиялар, товар белгилари ва бошқалар - яхши ният сифатида тавсифланган барча нарсалар).

Синергия ва ҳамкорлик. Ушбу босқич Л. Греинер томонидан жуда тахминий тавсифга эга, чунки кўпчилик ташкилотлар ҳали тўртинчисини ҳисобга олмаганда, ўз ривожланишининг дастлабки учта босқичини энгиб ўтмаган. Синергия инқирози инновацияларнинг мумкин бўлган инқирози, истеъмол сифатини йўқотган маҳсулот инқирози, 1-босқичдаги ваколатлар инқирозига ўхшаш корпоратив марказнинг ваколатлари инқирози, аммо фақат бошқача тарзда тавсифланади. Эволюция спирали. Инқироздан чиқиш йўли номоддий активлар таркибини ўзгартиришни таъминлайдиган янги ваколатлар ва янги технологияларни жалб қилишдир.

Бизнес-моделини таҳлил қилиш

Самарали автоматлаштирилган тизимни қуришда биринчи навбатда банк ёки корхонанинг бизнес-жараёнларини ўрганиш ва расмийлаштириш керак. Булар мақсадларга эришиш ва ташкилот олдида турган муаммоларни ҳал қилиш учун маълумотлардан самарали фойдаланиш учун иш юритиш тизимининг тавсифи. Ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш (тўлов ёки лойиҳа-технологик ҳужжатлар) бошқарув жараёнлари ва бошқарув қарорларини қабул қилишнинг муҳим қисми бўлиб, бошқарув самарадорлиги ва сифатига сезиларли таъсир кўрсатади. Қарор қабул қилиш жараёни қуйидагилардан иборат:

- маълумот олиш;

- ахборотни қайта ишлаш;

-таҳлил қилиш, тайёрлаш ва қарор қабул қилиш.

Ушбу босқичларнинг барчаси бошқарув, лойиҳалаш ва ишлаб чиқариш жараёнларини ҳужжатлаштириш билан чамбарчас боғлиқ. Агар корхонада ҳужжатлар билан ишлаш аниқ ташкил этилмаган бўлса, бунинг натижасида, дизайн жиҳатидан ҳам, улардаги маълумотларнинг тўлиқлиги ва қимматлиги жиҳатидан ҳам сифасиз ҳужжатлар пайдо бўлади ва бунинг натижасида ҳужжатларнинг кўпайиши кузатилади. Уларни қайта ишлаш эса табиийдир. Бу бошқарув сифатининг ёмонлашишига ва қарорлар қабул қилиш муддатлари ва нотўғри қарорлар сонининг кўпайишига олиб келади. Корхона миқёси ва унинг ходимлари сонининг ўсиши билан бошқарув ҳужжатларини қўллаб-қувватлаш самарадорлиги масаласи тобора долзарб бўлиб бормоқда.

Бу ҳолатда юзага келадиган асосий муаммолар қуйидагилар:

- бошқарув содир бўлаётган воқеалар ҳақида тўлиқ тасаввурни йўқотади;

- бир-бирининг фаолияти тўғрисида маълумотга эга бўлмаган таркибий бўлинмалар ўз фаолиятини мувофиқлаштирилган ҳолда амалга оширишни тўхтатади. Муқаррар равишда мижозларга хизмат кўрсатиш сифати ва ташкилотнинг ташқи алоқаларни сақлаб қолиш қобилияти пасаяди;

- бу самарадорликнинг пасайишига олиб келади ва ресурслар етишмаслиги ҳиссини келтириб чиқаради, инсоний, техник, алоқа ва бошқалар;

- ходимларни кенгайтириш, янги иш ўринларини, биноларни, коммуникацияларни жиҳозлашга, янги ходимларни ўқитишга сармоя киритиш зарур;

- ишлаб чиқариш корхоналари учун ходимлар сонининг кўпайиши ишлаб чиқариш технологиясининг ўзгаришига олиб келиши мумкин, бу эса қўшимча инвестицияларни талаб қилади;

- маълум бўлишича, ходимлар сони кўпайган, меҳнат унумдорлиги пасайган, ишлаб чиқариш сармоя талаб қилади ва шунга мос равишда айланма маблағларни кўпайтириш зарурати туғилади, бу эса янги кредитларни талаб қилиши ва режалаштирилган фойдани камайтириши мумкин.

Натижада, корхона интенсив ўсишни тўхтатади ва илгари яратилган фойда ҳисобига соф экстенсив тарзда янада кенгайиш содир бўлади. Нима учун бугунги кунда, ҳужжат айланишини

ташкил қилиш учун (бундан буён матнда ушбу атама билан биз ҳар қандай ҳужжатларнинг ҳужжат айланишини тушунамиз: дизайн, технологик, молиявий, ташкилий ва бошқалар) кўплаб турли хил автоматлаштириш воситалари таклиф этилади, ҳужжат айланиши нисбатан кичик корхоналарда ҳам кўпинча ёмон ташкил этилганми?

Жавоб, корхонани автоматлаштириш даражасидан ва унинг туридан қатъи назар, битта бўлиши мумкин - ҳужжат айланиши моделининг йўқлиги ёки эътиборсиз қолиши муқаррар равишда эски муаммоларнинг ҳал этилмаганлигига олиб келади. Шу билан бирга, агар ташкилотда иш юритиш ҳолатига кўра, қўлда тартибсизлик мавжуд бўлса, автоматлаштириш натижаси компютер тартибсизликлари бўлади. Ғарбда иш жараёнини автоматлаштириш тизимларига бўлган иштиёқнинг биринчи тўлқини пасайганда, фойдаланувчининг имкониятларини тўғри баҳоламасдан, унинг корхонасининг бизнес-жараёнларини ўрганмасдан туриб, унинг таъсирини кутиш қийинлиги маълум бўлди. Ўз корхонасининг бизнес-жараёнларини ўрганар экан, docflow синфидаги ҳужжатлар айланиши тизимларини ва бундан ташқари, workflow синфидаги ҳужжатлар айланиши тизимини жараёнини жорий этишдан самара кутиш қийин.

Шу билан бирга, иш жараёни қандай режалаштирилгани ёки аллақачон амалга оширилганлиги умуман муҳим эмас: қўлда ёки кучли Ғарб ёки маҳаллий пакетлардан фойдаланган ҳолда автоматлаштириш орқали - ҳар доим биринчи навбатда бизнес-жараёнларини соддалаштиришга қаратилган аниқ стратегия бўлиши керак. Бошқача қилиб айтганда, бирор нарса қилишдан олдин, корхонада содир бўладиган муайян жараёнларни бажариш кимга ва нима учун фойдали деган саволга жавоб берсангиз яхши бўларди. Иш юритишни модернизация қилиш дастурини амалга оширишда корхона қайси даражага этганини ва ҳужжат айланиши тизимининг намунавий майдонида қандай ўрин эгаллаганлигини тасаввур қилиш муҳимдир.

3.3. Бизнес-моделларини ишлаб чиқиш ва уларнинг тузилиши

Бизнесни қуришда анъанавий ва инновацион ёндашувларни таққослайлик.

Анъанавий ёндашув қуйидагилардан иборат эди:

• бозор улушини олиш;

•юқори бозор улуши натижасида рентабелликка эришиш. Инновацион ёндашув бошқача:

• истеъмолчи учун нима муҳимлигини аниқлаш, яъни ким фойда олиши мумкин;

• қаердан даромад олишингиз мумкинлигини, қаерда юқори даромад зонаси борлигини аниқлаш;

• белгиланган йўналиш бўйича бозор улушини қандай олиш мумкинлигини аниқлаш;

• юқори даромад зонасини ташкил қилиш, таъминлаш ва ҳимоя қилиш усулларини излаш.

Бизнес-моделининг ўзи ва бизнес моделининг бир қатор таркибий қисмлари ғояси А. Сливоцкий ва Д. Моррисоннинг "Фикр тезлигида маркетинг" асарида берилган. Инновацион бизнес тажрибасининг асосий хусусиятларини акс эттирувчи Сливоцкий-Моррисон моделида қуйидаги асосий компонентлар аниқланди:

1. Истеъмолчи танлови. Қайси мижозларга хизмат кўрсатамиз ва компания қийматига ким кўпроқ таъсир қилади?

2. Маҳсулотлар ва фаолият турлари. Биз қандай маҳсулотлар ёки хизматларни сотмоқчимиз? Компания томонидан қандай қўллаб-қувватлаш тадбирлари амалга оширилиши керак, қайси бири субпудратчи ёки ауцорсинг бўлиши керак?

3. Дифференциация ва рақобат. Бизнинг асосий фарқимиз, ноёб қиймат таклифимиз нима? Нима учун истеъмолчи бизнинг маҳсулотимизни сотиб олади? Уни қандай жойлаштиришимиз мумкин? Бизнинг асосий рақобатчиларимиз кимлар? Бизнинг ўзига хослигимиз бошқаларга нисбатан қанчалик жозибали?

4. Яратилган қийматни мукофотлаш ва сақлаб қолиш. Истеъмолчи биз унга берадиган имтиёзлар учун қандай тўлайди? Кенгайтирилган бизнес-модели Янги бизнес-моделини яратишнинг кенгайтирилган технологияси қуйидаги саккизта вазифани ҳал қилишни таъминлайди: янги фикрлаш ва бизнес ғоялари - мукофот (фойда) - маҳсулотни фарқлаш - ресурслар ва натижалар оқими - алоқа - ҳимоя - фаолият: турлари, кўлами , ижрочилар - модел компонентлари бўйича билим.

1**.** Янги фикрлаш ва бизнес ғоялар. Тадбиркорлик вазифаси - бу бизнес ғоясини излаш ва ривожлантириш. Ҳаммаси фойда зоналарини таҳлил қилишдан бошланади. Фойда зонасининг силжиш тенденциялари таҳлил қилинади. Янги фойда зонасини

қидириш ва унга ўтиш учун янги стратегиялар ишлаб чиқилмоқда. Янги бизнес ғоя шакллантирилмоқда.

2. Мукофотлаш – фойда олиш. Маркетинг вазифаси фойда моделини яратишдир. Фойда олиш механизми батафсил тавсифланади ва энди биз уни яратиш учун фақат баъзи қадамларни берамиз. Бозор ва истеъмолчилар таркиби ўрганилмоқда. Истеъмолчи устуворликлари белгиланади. Маҳсулотнинг янги кўриниши яратилади, қиймат занжири ва фойда зоналари аниқланади. Фойда олиш усули танланади. Натижада бизда янги фойда модели шаклланади.

3. Маҳсулотни табақалаштириш. Дизайн ва маркетинг вазифаси фарқлаш, жойлашишни аниқлаш ва брендлашни амалга оширишдан иборат. Табақалаштириш белгилари функционал хусусиятлар ва мақсад, маҳсулотнинг нархи, қўшимча қурилмалар, маҳсулотга ҳамроҳ бўлган хизматлар, инновациялар бўлиши мумкин. Асосий рақобатчилар ва уларнинг маҳсулотлари кўриб чиқилади. Сизнинг таклифингизнинг ўзига хослиги аниқланган. Кейин маҳсулот брендини, ишлаб чиқарувчи ва сотувчининг имиджини жойлаштириш ва яратиш масалалари ҳал қилинади.

4. Ресурс оқимлари ва натижалари логистикаси. Логистика вазифаси маҳсулот ва хизматларнинг самарали оқимини, моддий ва ахборот ва интеллектуал элементлар оқимини ташкил этишдан иборат. Аниқланган: истеъмолчиларни жойлаштириш, маҳсулот оқимлари ва тарқатиш каналлари. Маҳсулотни тарқатиш ташкил этилган. Хом ашё, бутловчи қисмлар ва маҳсулотлар, маълумотлар оқимига қўйиладиган талаблар белгиланади. Логистика тизимларини ривожлантириш ва фаолиятини мувофиқлаштириш учун йирик илмий-ишлаб чиқариш мажмуалари ва чакана савдо тармоқларида логистика марказлари яратилмоқда.

5. Логистика каналлари ва коммуникациялари. Иккинчи (оқимларни ташкил қилишдан кейин) логистика муаммоси, уни ҳал қилиш каналларни ташкил қилишдир.

6. Бизнесни стратегик ҳимоя қилиш. Стратегик бошқарувнинг вазифаси фойда зонасини ҳимоя қилиш учун стратегик назорат пунктларини яратишдир. Фойда моделини яратган компания уни рақобатчилардан ҳимоя қилиши керак. Агар компания фойда ўсиши учун кучли бизнес-моделини ишлаб чиқса, у бир вақтнинг ўзида назорат нуқталари бўлиши керак бўлган стратегик мудофаа

нуқталарини аниқлаши керак. Улар саноат учун муҳим бўлиши керак.

7. Фаолият турлари ва доираси, ижрочилар. Компаниянинг бизнес- жараёнини инновацион ривожлантириш вазифаси фаолият турлари ва кўламини белгилашдан иборат. Тадбиркорлик операциялари ижрочиларни танлаш. Бизнес-модели самарали ишлаши учун биринчи навбатда принципни ўрнатиш керак: қабул қилинган бизнес-жараёнининг ҳар бир бизнес операцияси ва бизнес функцияси энг яхши ижрочи томонидан бажарилган. Бизнес инноваторларининг ўн иккита бизнес-модели Сливоцкий-Моррисон, Кирнен, Хилл-Рифкин ишларини сарҳисоб қилиб, биз бизнес инноваторларининг 12 та муваффақиятли бизнес-моделларини ажратиб кўрсатамиз.

Уларнинг ҳар бири ишлаб чиқариш, маркетинг ва логистика қисмларини кузатиб боради.

1. Ҳақиқий стандартга асосланган бизнес- модели. Бу ерда қиймат занжири компютернинг ўзини ("аппарат") яратишни, тилни яратишни, операцион тизимни ёки дастурий иловаларни яратишни ўз ичига олиши мумкин. Ушбу схемада логистик хусусиятга эътибор қаратамиз: ҳақиқий стандарт инновациялар оқими ҳаракати параметрларини аниқлайди - уларни тезлаштиради ёки секинлаштиради, оқимни тор ёки кенг қилади, оқим иштирокчилари сонини назорат қилиш механизмини ўз ичига олади; тўсиқларни қўйиш ёки иштирокчилар сонини кенгайтириш, тўсиқларни олиб ташлаш. Манфаатдор томонлар мавжуд: асосий жиҳозларни етказиб берувчилар - улар "суриш" самарасини яратадилар; дастур ишлаб чиқувчилари ва фойдаланувчилар - улар "тортишиш" самарасини яратадилар.

2. Бизнес-модели “коммутатор”. Баъзи бозорлар кўп сонли сотувчиларнинг кўп сонли харидорлар билан ўзаро алоқада бўлиши билан тавсифланади. Иккаласи ҳам юқори транзакция харажатларига эга. Турли коммуникациялар ўта бошлайдиган фойдали воситачини яратиш мумкин бўлади, яъни кўплаб шовқинларни битта каналга қисқартириш, ўзига хос коммутация блокини яратиш. Ушбу логистика схемасининг таъсири шундан иборатки, унга қанча сотувчилар ва харидорлар қўшилса, тизим шунчалик қимматга тушади.

3.Истеъмолчи қарорларига асосланган бизнес-модели. Истеъмолчиларнинг фикрига кўра, асосий маҳсулот (компютер,

генератор, ҳаракатлантирувчи қурилма) самарали фойдаланиш учун кўплаб ҳаракатларни талаб қилади. Бу ишлаб чиқарувчи ёки сотувчи томонидан амалга оширилиши керак. Бунинг учун асосий маҳсулот мураккаб маҳсулот сифатида тақдим этилиши ва турли хил қўшимча қурилмаларнинг тўлиқ тўпламини ва техник хизмат кўрсатиш тўпламини ўз ичига олиши керак, жумладан савдо имкониятлари, етказиб бериш занжири етказиб бериш, билимларни узатиш, молиявий хизматлар. Бошқача қилиб айтганда, маҳсулотни тақсимлашнинг таъминот занжири нафақат етказиб бериш, балки асосий маҳсулотдан самарали фойдаланиш муаммосини ҳал қилиш учун кенгайтирилиши керак.

4. Маҳсулот пирамидасига асосланган бизнес-модели. Бу ерда энг муҳим жиҳатлар - услуб, ранг, нарх ва бошқа шунга ўхшаш параметрлар бўйича истеъмолчилар эҳтиёжларини қондиришдир. Истеъмолчи даромадлари ва афзалликларидаги фарқлар асосида маҳсулот пирамидаси яратилиши мумкин. У арзон ва оммавий ишлаб чиқарилган товарлар ва хизматларга асосланган бўлиб, юқори қисмида деярли индивидуал ишлаб чиқариладиган жуда қиммат маҳсулотлар туради.

5. Қиймат занжирини бошқаришга асосланган бизнес-модели. Масалан, алкоголсиз ичимликлар саноатида қиймат занжири қуйидаги асосий босқичлардан (асосий маҳсулот таркибий қисмларидан) иборат: сироп ишлаб чиқариш, идишларга қуйиш (шиша қилиш), логистика, тарқатиш, маркетинг ва истеъмолчилар билан алоқалар. Логистика вазифаси, масалан, алкоголсиз ичимликлар ишлаб чиқариш ва сотишда асосий маҳсулот - сироп ишлаб чиқариш бўйича марказий ишлаб чиқаришни жойлаштириш ва идишларни қуйиш корхоналари тармоғини (ичимликни шишага қуйиш) жойлаштиришдир.

6. Кўп қатламли ёки мултипликаторли фойдага асосланган бизнес модели. Имтиёзлар бир хил маҳсулот, хусусият, бренд ёки хизматдан фойдаланиш орқали бир неча марта ҳосил қилинади. Логистик вазифа: йўловчи оқимлари ва ҳар қандай хизматлар истеъмолчиларининг концентрациясини ўрганиш ва истеъмолчиларга севимли тасвирларини таклиф қилиш.

7.Тадбиркорлик туридаги бизнес-модели. Компаниялар муваффақиятга эришиб, ўз фаолиятини кенгайтириши билан истеъмолчидан узоқроқ бўлган расмийлаштирилган тузилмаларга айланади. Натижада, истеъмолчиларнинг сўровларига жавоб бериш

тезлиги секинлашади. Антидот сифатида компаниялар ўз тузилмаларини кўплаб кичик фойда марказларига бўлишади, бу уларга якуний натижа учун кўпроқ жавобгар бўлишга ва истеъмолчилар билан яқин алоқада бўлишга имкон беради. Логистика вазифаси: ҳар бир ажратилган корхона учун самарали логистика тизимини яратиш.

8. Махсус каналлар орқали истеъмолчига яхинлашиш модели. Майкл Портер бизнесни стратегик жойлаштиришни тавсия қилиб, учта ёндашувни кўриб чиқди: тор ихтисослашув орқали махсус эҳтиёжларни қондириш, маҳсулот тоифасининг махсус бренди эҳтиёжларини кенг ассортимент орқали қондириш, истеъмолчиларга кириш орқали махсус хизматларга бўлган эҳтиёжни қондириш. Истеъмолчига махсус каналлар орқали кириш модели биринчи бўлиб уйга етказиб бериш билан юқори даражадаги хизмат кўрсатиш ва тезкор етказиб бериш билан компютерларни сотган Dell тажрибасида яхши кўрсатилган. Логистика асл каналларни қуриш ва омборларни ташкил этишга таъсир қилди.

9. Индивидуал характердаги махсус эҳтиёжларни қондириш модели (буюртма, "хусусий ёрлиқ"). Логистика муаммоси қуйидагича ҳал қилинади: индивидуал талабга йўналтирилган истеъмолчилар учун маҳсулот ва хизматлар оқимини шакллантириш учун ўз каналлари таклиф этилади. Ушбу канал орқали товар ва хизматлар оқимини осонлаштириш учун сиз хусусий ёрлиқлар тоифасини жорий қилишингиз мумкин.

10. Бир тоифанинг кенг доирадаги модели. Ихтисослашган супермаркетларнинг бизнес-модели битта маҳсулот тоифаси ассортименти асосида қурилган. Битта тоифадаги товарлар бундай дўконда тўпланганлиги сабабли, у ерда кафолатланган сифат ва мақбул нархлар тақдим этилади. Бу ерда логистика муаммоси қуйидагилардан иборат: ушбу тоифадаги маълум турдаги маҳсулотни хоҳлайдиган истеъмолчилар учун вақт ва пулни тежайдиган канал яратиш; ички логистикани қуриш - фавқулодда самарали харид тизимини яратишга имкон берувчи таъминот ривожланган алоқани таъминлайди.

11. Арзон нархлардаги тақсимот модели (“Wal-Mart” модели). Моделнинг муваффақияти, А. Сливоцкий таъкидлаганидек, харидорларнинг катта сегментининг устувор йўналишларининг сезиларли ўзгариши билан таъминланди. 1970-йилларда Қўшма Штатларда ўртача даромадли оилаларнинг харид қобилияти

сезиларли даражада пасайди. Тежамкорликка эҳтиёж бор эди. Турмуш тарзи ҳам сезиларли даражада ўзгарди: пенсия ёши ошди, ишлайдиган аёллар сони икки баравар кўпайди, харид қилиш учун сарфланадиган вақт кескин қисқарди ва оила энди дўконга кунлик саёҳат қила олмади. “Wal-Mart” логистикаси, харид қилиш тизими ва бизнес-моделини доимий равишда такомиллаштиришга интилиши чакана савдо дунёсини бутунлай ўзгартирди.

12. "Ауцорсинг бўйича мутахассислик" модели. 1980-йиллардан бери компаниялар асосий ваколатларни ва асосий фаолиятни таъкидлаш билан тажриба ўтказдилар. Оптималлаштириш мумкин бўлмаган ёки рақобатдош устунликларга таъсир қилмайдиган бир хил фаолиятни ауцорсинг қилиш мумкин. Мисол учун, дунёдаги энг йирик поябзал ишлаб чиқарувчи Ника барча поябзалларни Жануби-Шарқий Осиёдаги фабрикаларда ишлаб чиқаришга ўтди ва фақат маҳсулот ишлаб чиқиш ва маркетингни ўзига қолдирди. Бизнес ғояни ишлаб чиқиш босқичлари Эски ғоялар ишламай қолганда бизнес ғоя компания миссияси ролини ўйнайди. Унинг ривожланиши қийин ишдир.

Соддалаштириш учун уни бир қатор оралиқ босқичларга бўлиш мумкин - келажакдаги бизнес ғоянинг прототиплари:

• 1-босқич – стратегик вазиятни таҳлил қилиш. Биринчидан, саноат ва компаниянинг дастлабки ҳолати таҳлил қилинади, унинг позицияси баҳоланади, яъни. эгаллаган стратегик мавқе.

• 2-босқич – муаммоларни аниқлаш. Компанияни ва умуман саноатни ривожлантириш муаммолари аста-секин очиб берилиб, улардан энг муҳимлари ажратиб кўрсатилади.

• 3-босқич – ривожланиш зиддиятларини ойдинлаштириш.

Кейинчалик, уларнинг ривожланишидаги қарама-қаршиликларга аниқлик киритилади, қарама-қарши баҳолар, фикрлар, ечимларга ёндашувлар тавсифланади.

• 4-босқич - қарор қабул қилиш сигналларини тўплаш ва ўрганиш. Белгиланган муаммоларни ҳал қилиш билан боғлиқ турли оқимлар, турли тажрибалар, турли йўналишлар тўпланади ва таҳлил қилинади. Буларнинг барчасини қарор сигналлари деб аташ мумкин.

• 5-босқич - бизнес ғоянинг пайдо бўлиши. Шундан сўнг, янги бизнес ғояси ишлаб чиқила бошлайди, кейин у шакллантирилади.

• 6-босқич – янги ғояни амалга ошириш концепциясини ишлаб чиқиш. Бу сизга бизнес ғоясини амалга ошириш концепциясини ишлаб чиқишга ўтиш имконини беради.

Бизнес ғоясини уни амалга ошириш бўйича кўрсатмалар белгиланганидан кейин шакллантириш мақсадга мувофиқдир. Бу бизнес ғоясини ривожлантиришнинг сўнгги босқичидир. Бизнес-модели контекстидаги фойда модели етти компонентдан иборат:

• Мижозлар. Истеъмолчиларнинг таснифи ва тадқиқоти, шунингдек, уларнинг тузилиши кўриб чиқилади. Тадқиқот истеъмолчи йўналишига ўтиш ва маҳсулот, ишлаб чиқариш ва технологияга нисбатан олдинги йўналишни ўзгартириш позициясидан келиб чиқади.

• Эҳтиёжлар. Истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари, йўналишлари ва устуворликлари, уларнинг индекслари ўрганилмоқда. Ўзгарувчан эҳтиёжлар моментига алоҳида эътибор берилади.

• Маҳсулот. Товарни истеъмолчининг тизимли иқтисодиёт объекти сифатида ўрганиш ва уни ҳар томонлама кўрсатиш амалга оширилади.

Асосий маҳсулотни самарали истеъмол қилиш билан боғлиқ ташаббуслар ва харажатлар мажмуи кўриб чиқилади. Дифференциялаш схемасида ҳисобга олинган.

• **Қиймат занжири**. Қиймат занжирининг тасвири берилган. Боғланиш кучи ва таъсир кучининг ўзгариш моментини ўрганишга алоҳида эътибор берилади.

• **Фойда зонаси**. Фойда зоналарини ташкил этиш механизми кўриб чиқилади. Даромадсизлик зонасига ўтиш ва янги фойда зоналарининг пайдо бўлишига алоҳида эътибор берилади.

• Фойда зонасига кириш. Фойда зонасига кириш йўлларини излаш кўриб чиқилади. Келажакда бу фойда зоналарини рақобатчилардан ва тақлид қилишдан ҳимоя қилиш йўлларини топишда ҳисобга олинади.

• Компонентлар ҳақида билим. Фойда моделининг таркибий қисмлари ҳақидаги билимлар тизими ҳам асосий омил сифатида қаралади.

Бизнес моделларининг турлари

Бугунги кунда бизнес моделларининг қуйидаги турлари ажратилади:

• Франчайзинг - бу бозор субъектлари ўртасидаги муносабатлар тури бўлиб, ишлаб чиқилган бизнес-моделидан фойдаланган ҳолда бир томоннинг маълум бизнес турига бўлган ҳуқуқини бошқасига ҳақ эвазига ўтказиши.

• Тўғридан-тўғри сотиш - бу доимий чакана савдо нуқталаридан ташқарида истеъмол товарлари ва хизматларни бир кишига сотиш.

• B2B (Business-to-Business) – ўзаро таъсир қилувчи субъектлар (юридик шахслар) тури бўйича таснифланган ахборот ва иқтисодий ўзаро таъсир тури. Компаниялар охирги истеъмолчи учун эмас, балки бошқа компаниялар учун товар ва хизматларни етказиб беради.

Масалан, маҳсулот ёки хизматни илгари сурадиган бошқа компания учун реклама маҳсулотларини ишлаб чиқариш. • B2C (Business-to-Consumer — бизнес-учун-истеъмолчи)- электрон тижорат шакли бўлиб, унинг мақсади тўғридан-тўғри сотишдир. Нарх сиёсати ва етказиб бериш хизматлари фаолиятини бирлаштириш орқали йирик ва кичик шаҳарлар орасидаги географик масофани бартараф этишнинг самарали усули.

• B2G (B2G (Business-to-Government - бизнес ҳукумат учун) - бизнес ва ҳукумат ўртасидаги алоқа. Тизим электрон тижоратни тавсифлайди ва давлат харидларини ташкил этишда қўлланилади.

• G2B (Government-to-Business – ҳукумат бизнес учун) – ижро ҳокимияти ва тижорат тузилмалари (давлат органларининг веб-сайтлари, давлат харидлари ва ҳ.к.) ўртасидаги онлайн ўзаро ҳамкорлик учун дастурий таъминот ва давлат воситалари тўплами.

Бизнес- модел тузилиши

Бизнес-моделининг тузилиши учта асосий компонент сифатида ифодаланиши мумкин:

- функционал модел - бизнес-жараёнлари ва ушбу бизнес жараёнларини бошлайдиган ҳодисалар, ишлаб чиқариш натижалари;

- ташкилий модел - корхонанинг ташкилий тузилмаси ва корхона ходимларини бошқариш тизимида бажариладиган роллар;

- ахборот модели - функционал модел асосида қурилган бошқарув циклидаги ахборот оқимларининг диаграммаси.

Бизнес-моделининг ушбу тузилиши энг муваффақиятли кўринади, чунки унинг соддалиги бизнес тизимининг барча элементларини бирлаштиришни ҳисобга олади. Агар ташкилий модел ўзгарса, бу ўзгаришларнинг функционал моделга ва шунга мос равишда ахборотга таъсирини баҳолаш керак. Худди шундай, сиз бошқа таркибий элементлардаги ўзгаришларни баҳолашга яқинлашишингиз мумкин! Бизнес-модели мониторингига тизимли ва комплекс ёндашув бошқарув тизимининг мутаносиб ривожланиши ва динамик мувозанатини таъминлайди.

Назорат саволлари

1. Қанақанги асосий бизнес моделлари мавжуд?
2. Даромадлар таркиби ва уларнинг турлари деганда нима тушинилади?
3. Бизнесни ривожлантириш моделлари моҳиятини очиб беринг?
4. Ташкилий ривожланиш нимани англатади?
5. Ривожланишнинг асосий босқичларини санаб беринг?
6. Тўғридан-тўғри бошқариш ёки "механизациялаш" деганда нима тушунилади?
7. Бизнес моделини таҳлил қилиш деганда нима тушунилади?
8. Бизнес моделларини ишлаб чиқишдаги ёндашувлар моҳиятини очиб беринг?
9. Бизнес инноваторларининг 12 та муваффақиятли бизнес моделлари моҳиятини очиб беринг?
10. Бизнес моделларининг қандай турлари мавжуд?
11. Бизнес модели қандай таркибий қисимлардан иборат?

IV БОБ. КОРХОНАНИНГ ЖАРАЁНЛИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

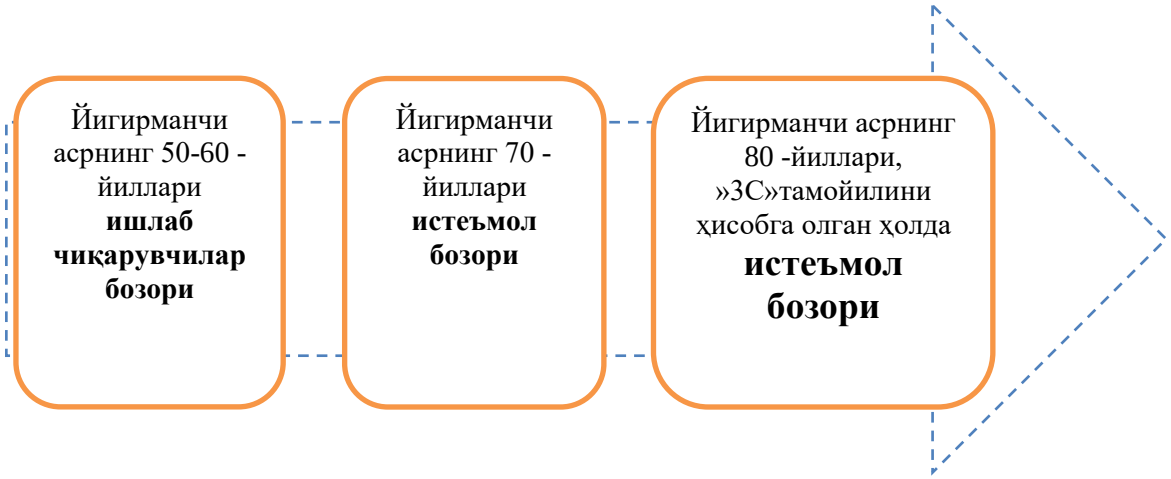
4.1. Бизнес ташкилотининг эволюцияси

Йигирманчи асрнинг 50-60 -йиллари *ишлаб чиқарувчилар бозорининг* мавжудлиги билан тавсифланади, бизнес нисбатининг асоси қуйида келтрилган:

Ишлаб чиқариш харажатлари + керакли фойда = нарх

XX асрнинг 70-йиллари - корхоналарнинг иқтисодий шароитлари ўзгара бошлади, ишлаб чиқарувчилар бозори *истеъмол бозорига айланди(*4.1-расм.) ва 90-йилларга келиб муваффақиятли бизнес формуласи қуйидаги формулага ўтказилди:

Нарх-ишлаб чиқариш харажатлари = фойда



4.1-расм. Бизнес эволюциясининг асосий босқичлари

Йигирманчи асрнинг 80-йиллари бошлари бозорларнинг тўлдирилиши билан ажралиб турарди. Корхонанинг фаолияти шиддатли ва хилма-хил рақобат шароитида амалга оширилади. Аксарият компаниялар учун "3С" - (истеъмолчилар, малакалар, танловлар) тамойилига риоя қилиш характерлидир. "Сотувчи-харидор" мақоми ўзгарди (харидор қарор қабул қилишга ўтди): "улар биз ишлаб чиқарган ҳамма нарсани сотиб олишади" тамойили ишламай қолди.

Корхона фаолиятининг ушбу шартлари унинг мижозларга йўналтирилган бўлиши ва бозорда омон қолиш учун унинг маҳсулотлари қуйидаги мезонларга жавоб бериши кераклигини тушунишни тақозо этди.

►► энг паст нарх;
►► юқори сифат;
►► яхшироқ хизмат;

Ҳозирги вақтда замонавий корхонанинг нормал ҳолати доимий равишда ўзгариб туради, бу қуйидаги омилларга боғлиқ:

► иқтисодиётнинг глобаллашуви, бизнеснинг ҳаракатчанлигини ошириш;

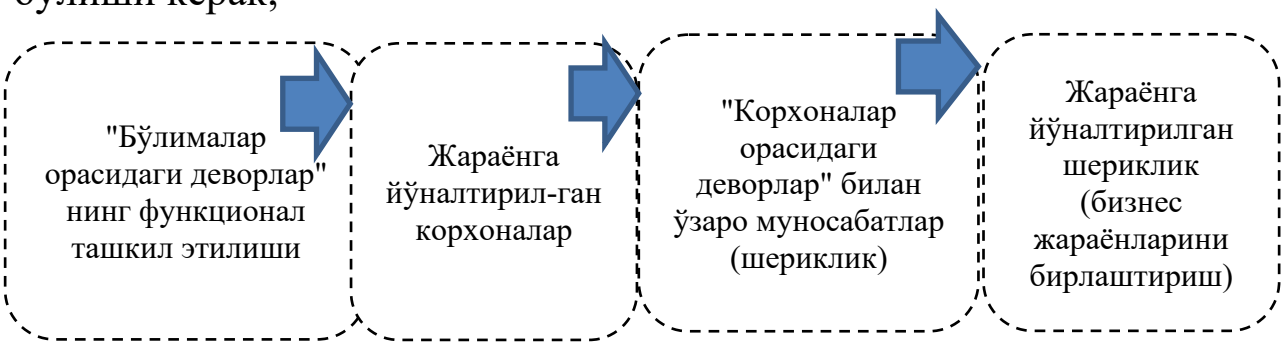
► технологик тараққиёт, маҳсулот/хизмат кўрсатиш муддатини қисқартириш ва натижада янгисини ишлаб чиқиш ва у билан бозорга чиқиш вақти.

Корхонанинг ушбу шартлари мослашувчанликни ва ўзгаришларга тезкор жавоб беришни талаб қилади:

■ мослашувчанлик - бозор ўзгаришларига тез мослашиш;

■ самарадорлик - нарх рақобатида ғалаба қозониш;

■ янгилик - товарлар ва хизматлар технологик жиҳатдан "янги" бўлиши керак;



4.2-расм. Бизнес ташкил этилишининг эволюцияси

* мижозларга эътибор - маҳсулот ва хизматларни энг юқори сифат билан таъминлаш. Иқтисодиёт ривожланиши билан корхоналар шароитининг ўзгариши асосида бизнесни ташкил этиш ҳам ўз эволюциясини ўтказди ва функционал бошқарувдан **жараёнга йўналтирилган бошқарувга** ўтиш бўлди (4.2-расм).

Функционал асосда ишлайдиган корхоналарда ходимлар бўлинма фаолияти учун жавобгардир, лекин уларнинг ҳеч бири жараёнларнинг сифатли ва ўз вақтида бажарилишини таъминлаш учун жавобгар эмас.

Функционал ёндашув ва жараён ёндашувининг асосий фарқи қуйидагича:

1) **Жараён ёндашувида** истеъмолчининг ички ёки ташқи талаблари асосида маҳсулот ишлаб чиқарилади ва ушбу талаблар ўлчанилади.

2)**Бўлинмаларни функционал бошқариш** бўлинма унинг учун шакллантирилган функцияни амалга оширади, истеъмолчига эътибор қаратмасдан раҳбариятига ҳисобот беради.

Функционал бошқарувнинг камчиликлари қуйидагиларни ўз ичига олади.

■ Вертикал иерархиянинг ўзига хос хусусияти туфайли ўзгаришларга тезкор муносабат билдиришнинг иложи йўқ.

■ Инновацияга тўсқинлик буфери - кераксиз хавфга олиб келиши мумкин бўлган ўзгаришлардан ҳимоя.

■ Харидорга йўналтириш йўқ, асосий истеъмолчи юқорида турувчи раҳбар.

■ Ҳар хил функционал тузилмаларга мансуб бўлинмалар ўртасида вайрон қилувчи рақобат.

■ Ходимларнинг якуний натижага қизиқиши йўқ - уларни баҳолаш тизимлари иш самарадорлигидан ажралиб туради.

■ Қўшимча харажатлар ўсиши - аввал жараён кўплаб операцияларга бўлинади, сўнгра бошқарув орқали "ёпиштирилади" ("салбий иқтисодиёт миқёси" - компаниялар иш учун эмас, балки "елим" учун кўпроқ пул тўлайди).

■ Ҳар бир бўлинма алоҳида бошқарув ва автоматлаштириш усулларидан фойдаланишади (операцияларни бажаришга 20% - иш вақти, фаолият натижаларни тақдим этишга эса 80 % иш вақти сарфланади).

Шуни таъкидлаш керакки, “жараён” ва "функционал" ёндашувларни қарама –қарши қўйиш нотўғри. Вазифалар, жараёнлар каби, бошқарувнинг эквивалент тушунчалари бўлиб, улар бир-биридан ажратилган ҳолда мавжуд бўла олмайди. Бундай ҳолда, ҳам функционал, ҳам жараён ёндашувларининг натижаси ҳам ташкилий тузилмани (яъни функционал майдонларни), ҳам унинг ичидаги ўзаро таъсир тартибини (яъни жараёнларни) лойиҳалашдир. Фақат фарқ дизайннинг бошланғич нуқталарида: функционал мажбуриятларни жараёнлар асосида тақсимлаш ёки функционал соҳалар орасидаги ўзаро таъсир жараёнларини лойиҳалашда. Бу иккита ёндашув асосий бинoларда сезиларли ўхшашликларга эга: ҳар иккала ёндашув ҳам батафсил тавсифланган ва маълум бир корхона билан боғланган одатдаги жараёнлар/ функцияларнинг бошланғич тўпламини назарда тутади. Функционал ёндашув "Нима қилиш керак?", "Қандай қилиш керак?" Деган саволга жавоб беради. Иккала ёндашув ўртасида ҳеч қандай қарама -қаршилик йўқ - улар нафақат бир-бирини тўлдиради, балки маълум даражада параллел равишда қўлланилиши керак.

4.2. Бошқаришга жараён ёндашуви, "бизнес-жараён" тушунчасининг моҳияти

Замонавий бизнес шароитида компаниялар бошқарув тизимини доимий равишда такомиллаштиришлари керак. Самарали бошқарув тизимини яратиш йўналишларидан бири бу корхонанинг молиявий-хўжалик фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришга жараёнли ёндашувни қўллашдир.

Корхонани бошқаришнинг технологик ёндашуви остида корхонанинг бизнес-жараёнларга йўналтирилганлигини тушуниш керак. Шунинг учун ҳам умуман бизнеснинг муваффақияти корхонанинг бизнес- жараёнлари қанчалик самарали бўлишига боғлиқ.

Жараёнли ёндашувнинг афзаллиги - бу индивидуал жараёнлар ўртасидаги алоқа орқали доимий бошқарувни амалга ошириш қобилияти. Ушбу ёндашув муҳимлигини таъкидлайди:

а) талабларни тушуниш ва бажариш;

в) жараёнларни қиймат қўшиш қобилияти нуқтаи назаридан кўриб чиқиш зарурати;

в) жараён натижалари ва унинг самарадорлигини олиш;

е)жараёнларни объектив ўлчовлар асосида узлуксиз такомиллаштириш.

Сўнгги пайтларда **"бизнес-жараён" тушунчаси** кенг тарқалди, лекин айнан нимани ўз ичига олади, буни ҳамма бошқача тушунади.

Бизнес-жараён - бу мантиқий, изчил, бир-бири билан боғлиқ бўлган, ресурсларни истеъмол қиладиган, қиймат яратадиган ва маълум ижобий натижага эришишга имкон берадиган ҳаракатлар мажмуи. ИСО 9000: 2000 халқаро стандарти "жараён" атамасини қабул қилади, лекин ҳозир бу атамаларни синоним деб ҳисоблаш мумкин.

Бизнес-жараён - бу маълум натижа (фойда) олиш учун корхонада бажариладиган ҳаракатлар мажмуи.

Бизнес-жараён - бу одамлар ва асбоб-ускуналардан фойдаланган ҳолда, кириш маълумотлари кетма-кетлигини бошқа шахс ёки жараён учун чиқадиган маълумотлар (товарлар ёки хизматлар) қаторига айлантирадиган турли хил ҳаракатлар мажмуи. Биз ҳаммамиз жараёнлар билан бандмиз ва ҳар хил вақтда харидор ёки етказиб берувчи ролини бажарамиз.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, энг муваффақиятли компаниялар, қоида тариқасида, бизнес-жараёнлари пухта ўйланган

ва аниқ белгиланган (тавсифланган) ва жараёнларни амалга ошириш усуллари самарали ва ишончли бўлган компаниялардир. Буларнинг барчаси ходимларнинг мослашувчанлиги ва юқори мотивацияси, замонавий ахборот технологияларидан фойдаланиш ва истеъмолчилар эҳтиёжларига эътибор қаратиш билан таъминланиши керак.

Кўплаб таниқли иқтисодчилар корхона жараёнига йўналтирилган бошқарувга ўтиш муаммоси билан шуғулланишган. Жараёнли ёндашув элементларини биринчи бўлиб А. Фаёл таклиф қилган бўлса, энг чуқур ишлаб чиқилган ва аниқ ифодаланган жараёнли ёндашув Э. Дьоминг назариясида бўлган.

Бизнес-жараёнлари бир-бирига маълум бир тартибда асосий вазифани берадиган бўлинмалар ўртасидаги кўплаб алоқалар туфайли юзага келади. Аста-секин, сўров якуний натижага айланади - маҳсулот ёки хизматга.

Бизнес-жараёнларининг самарадорлиги тўғридан-тўғри корхонанинг рақобатбардошлиги ва рентабеллигига таъсир қилади.

Бизнес-жараёнларини тартибга солиш зарурлигини англаш учун, бизнес-жараёнларни тузишдан олдин, компания қандай ишлашини тушуниш керак, чунки ҳар қандай компаниянинг ҳар қандай фаолияти унинг бизнес-жараёнлари, бизнес терминологияси деб номланган форматда амалга оширилади. Муҳандислик "жараёнлар"и каби.

Анъанага кўра, ҳар қандай корхонанинг тузилиши кўплаб функционал даражалардан ташкил топган пирамидадир.

Пирамиданинг тепасида президент, бош ижрочи директор ва операцион директор жойлашган. Кейинги босқич-корхона вице-президентлари. Бу одатда молия, маркетинг, кадрлар, ишлаб чиқариш ва баъзи компанияларда сифат назорати ёки мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича вице-президентлардир. Баъзан бу даражага ахборот хизмати бошлиғи киради. Уларнинг ҳар бири ўз функционал мажбуриятлари соҳасида ишлайди, кўпинча бу соҳадан ташқарида нима бўлаётгани ҳақида ноаниқ тасаввурга эга.

Чунки харидорлар учун қимматли бўлган маҳсулот атрибутлари горизонтал жараёнлар натижасидир, улар диққат марказида. Бизнес-жараёнларини бошқариш жараёнини тўрт босқичга бўлиш мумкин:

Биринчи қадам - бизнес-жараёнининг диаграммасини тузиш, унда маълум бир жараён ҳозир қандай амалга оширилаётгани кўрсатилиши керак.

Иккинчи босқич - мавжуд ва потенциал бизнес-жараёнининг ўзида муаммолар ва номувофиқликларни аниқлаш.

Учинчи босқич - муаммоларнинг сабабларини аниқлаш.

Тўртинчи қадам - бизнес-жараённи такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш, улар бизнес-жараён қандай ишлаши кераклигини кўрсатиш учун схемага киритилган.

Бизнес-жараёнининг схемаси - бу унинг бошидан охиригача график тасвири, шу жумладан жараённинг барча оралиқ босқичлари, индивидуал ҳаракатлари ва муносабатлари.

Батафсил схема сизга ушбу жараён корхонада қандай амалга оширилишини танқидий таҳлил қилишга имкон беради ва лойиҳанинг мақсад ёки вазифаларига эришиш учун нималарга алоҳида эътибор қаратиш кераклигини кўрсатади.

Масалан, агар лойиҳанинг мақсади бутун жараённинг иш цикли давомийлигини сезиларли даражада қисқартириш бўлса, демак, асосий эътиборни кўп вақтни талаб қиладиган ҳаракатларга, шунингдек уларнинг қандай тартибга солинишига қаратиш лозим. Агар мақсад харажатларни камайтириш бўлса, сиз жараённинг энг кўп ресурсларни сарфлайдиган босқичларини диққат билан ўрганишингиз керак. Агар сизнинг мақсадингиз муваффақиясизлик бартараф қилиш бўлса, унда сиз энг кўп муваффақиясизликлар юзага келадиган ва энг паст кўрсаткичлар пайдо бўладиган босқичларга эътибор қаратишингиз керак.

Ўзаро боғланиш схемаси - кириш ва чиқишнинг типик блок диаграммаси. Кириш ва чиқиш ўртасида блоклар жойлашган бўлиб, уларнинг ҳар бири бизнес жараёни билан боғлиқ бўлган маълум функционал майдонни ифодалайди. Бу босқичда, яъни муносабатлар схемасини тузиш босқичида, бу бизнес жараёнини ташкил этувчи барча ҳаракатлардан фойдаланиш шарт эмас, лекин қайси бўлинма ва шахслар иштирок этишини кўрсатиш жуда муҳимдир.

Ҳар бир корхонанинг фаолияти маркетинг, режалаштириш, сотиш ва сотишдан кейинги хизматларгача бўлган бизнес-жараёнлар занжиридир.

Барча бизнес-жараёнлари қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

• Бизнес-жараён эгаси - муайян бизнес-жараёнининг бориши ва натижалари учун масъул мансабдор шахс;

• Ресурслар - бизнес-жараён эгасига уни амалга ошириш учун ажратилган ресурслар; қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин -

ускуналар (ишлаб чиқариш, назорат-ўлчаш, офис ва бошқалар), ходимлар, бинолар, атроф -муҳит, транспорт, алоқа, материаллар (ёрдамчи), молия, ҳужжатлар ва бошқалар;

Бизнес-жараёнининг параметрлари - жараёнлар эгаси ва юқори менежер бизнес-жараёнининг қанчалик самарали амалга оширилаётгани ва режалаштирилган натижаларга эришилганлигини баҳолаши мумкин бўлган хусусиятлар (маълумотлар);

Бизнес-жараён мижози - маълум бир бизнес-жараён натижасидан фойдаланган ҳолда корхона ходими (ички мижоз) ёки корхона пудратчиси (ташқи мижоз);

Бизнес-жараёнининг киришлари - жараён давомида бизнес-жараён натижаларига айлантириладиган кириш объектлари (хом-ашё, маҳсулотлар, ускуналар, маълумотлар ёки хизматлар). Кўпинча бир бизнес-жараёнининг киришлари бошқасининг натижасидир;

Бизнес-жараёнининг натижалари - бизнес-жараёни мавжуд бўлган маҳсулот, маълумот ёки хизмат.

Иш жараёнининг ижрочилари/иштирокчилари - жараён доирасида муайян ҳаракатларни бажарадиган ходимлар. Ижрочилар ички (корхона ходимлари) ва ташқи (консалтинг компаниялари ходимлари, ишга қабул қилиш агентликлари, оммавий ахборот воситаларида реклама агентликлари ходимлари, аудиторлар ва бошқалар) бўлиши мумкин.

Оқим - бизнес-жараёнининг элементлари тузилган кетма - кетлик. Масалан, ахборот оқими • бу ахборот узатиш кетма-кетлиги: электрон почта, файллар, ҳужжатлар, электрон маълумотлар базасини юритиш.

Ҳар бир бизнес-жараённи бир қанча кичик жараёнларга (ишларга) бўлиш мумкин, уларни амалга ошириш белгиланган параметрларга эга бўлган бизнес-жараён маҳсулотларини чиқаришга олиб келади.

Бизнес-жараёнларини бошқаришнинг асоси:

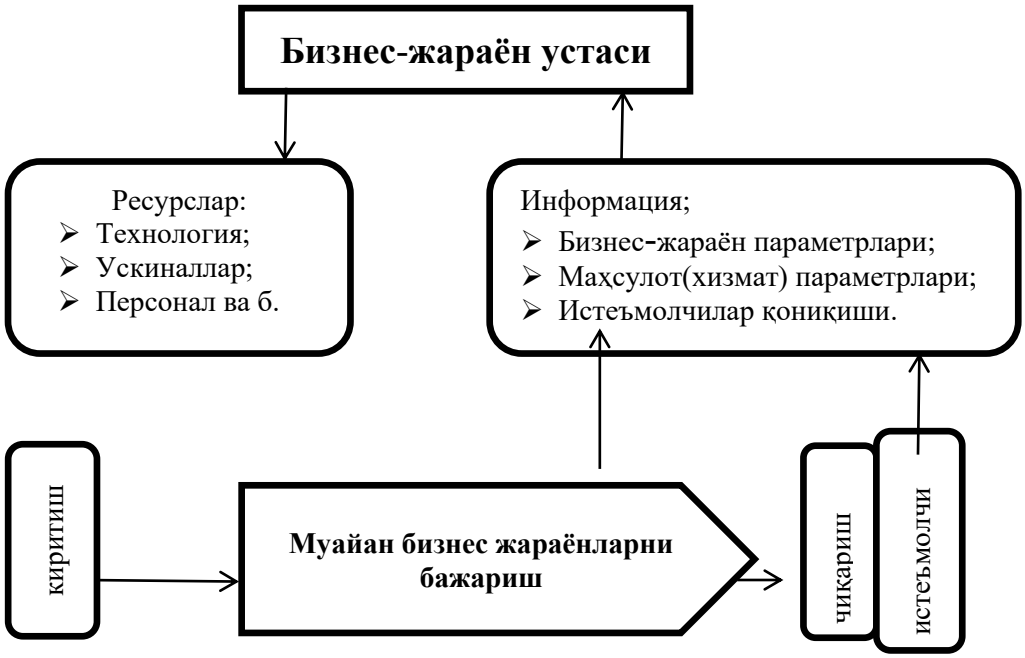
• бизнес-жараёнлар устасини тайинлаш;

• мулкдорнинг барча зарур ресурсларни олиши;

• мулкдорнинг бизнес-жараёнини амалга ошириш учун ҳужжатлаштирилган процедуралари (усуллари, кўрсатмалари, технологиялари) бўлса;

• жараённинг бориши, маҳсулот параметрлари ва харидорларнинг қониқиши тўғрисида объектив маълумот тўплаш тизимининг эгаси томонидан тузилиши.

Бизнес-жараёнининг соддалаштирилган диаграммаси 4.3-расмда кўрсатилган.



4.3-расм. Бизнес-жараёнининг соддалаштирилган схемаси.

Ҳар қандай бизнес-жараёни қуйидагича бўлиши керак.

а) тасвирланган,

б) оптимал;

в) тавсифга мувофиқ бажарилиши лозим.

Корхона фаолияти натижалари айнан унга боғлиқ, шу жумладан молиявий натижалар ҳам.

Корхоналар бизнес-жараёнларини расмийлаштириш ва оптималлаштиришдан фойда кўришади:

• компания қандай ишлашини аниқ тушуниш;

• бизнес-жараёнларни стандартлаштириш;

• иш сифатини ошириш ва бизнесни бошқариш;

•корхона фаолиятини онгли равишда яхшилаш қобилияти, шу жумладан бўлинмаларнинг ўзаро таъсири;

•бизнеснинг ходимларнинг инсон омилига боғлиқлигини камайтириш, ходимларнинг малакасига ва уларнинг IQ даражасига қўйиладиган талабларни камайтириш, арзонроқ ходимларни ёллаш имконияти;

•мижозлар эҳтиёжини қондириш, харажатларни камайтириш ва фойдани ошириш.

Назорат саволлари

1. Бизнес эволюциясининг асосий босқичларини айтинг.

2. Замонавий шароитда корхонанинг нормал ишлаши қандай омиллар билан боғлиқ?

3. Корхоналарнинг ўзгаришларга мослашувчанлиги ва тезкор муносабати нимани англатади?

4. Бизнесни ташкил этиш эволюциясининг асосий босқичлари қайсилар?

5. Функционал бошқарув нима? Унинг асосий камчиликларини айтинг.

6. Корхона фаолиятини бошқаришга технологик ёндашувнинг моҳияти нимада? Унинг қандай афзалликлари бор?

7. Жараён ва функционал ёндашувлар ўртасидаги муносабатни асослаб беринг.

8. “Бизнес жараёни” тушунчасининг моҳиятини кенгайтиринг.

9. Бизнес жараёнларини тартибга солиш заруратини асослаб беринг.

10. Бизнес жараёнларини тартибга солиш зарурати нимада (анъанавий бошқарув тузилмаси мисолида)?

11. Бизнес жараёнлари схемаси нима?

V БОБ. КОРХОНАНИНГ БИЗНЕС-ЖАРАЁНЛАРИНИНГ ТАСНИФИ

5.1. Корхонанинг бизнес-жараёнларининг таснифи (Классификация)

Бизнес-жараёнларини тавсифлаш босқичида кўп миқдорда ишларни амалга оширишга тўғри келади. Катта ҳажмдаги маълумотларни қайта ишлаш самарадорлигини ошириш учун иш тўғри ташкил этилган бўлиши керак. Бунинг учун корхонада мавжуд бўлган бизнес-жараёнлари тўрт гуруҳга бўлинади, уларнинг ҳар бири ўзига хос хусусиятларга эга:

- асосий бизнес-жараёнлари - корхона учун даромад олиш;
- бизнес-жараёнларини қўллаб-қувватлаш;
- корхона инфратузилмасини қўллаб-қувватлаш;
- бизнес-жараёнларини бошқариш - корхонани бошқариш;
- бизнес-жараёнларни ривожлантириш - корхонани ривожлантириш.

Бизнес-жараёнларини таснифлашнинг ушбу ёндашуви амалиётда тез -тез ишлатиладиганлардан биридир.

Асосий бизнес-жараёнлар маҳсулот ишлаб чиқариш давомилигидир. Биринчидан, маркетинг ахбороти, лойиҳа шаклида, сўнгра моддий объект (қисм, маҳсулот, дастурий маҳсулот, хизмат ва бошқалар) шаклида.

Муайян корхонанинг хусусиятларига қараб, ҳар қандай корхонада мавжуд бўлган бизнес-жараёнлари танланади. Бундай ҳолда, қуйидаги қоидаларга риоя қилиш тавсия этилади:

1-қоида. Ушбу бизнес-жараёнларнинг рўйхати мажбурий ва тўлиқ эмас, муайян ташкилотлардаги жараёнларнинг номлари намунага мос келмаслиги мумкин, жараёнлар маълум бир ташкилотнинг мақсадлари ва хусусиятларига қараб бирлаштирилиши ва чиқариб ташланиши мумкин. Бунда масаланинг моҳияти муҳим: ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва/ёки хизматлар ва уларнинг таркибий қисмлари (маркетинг, лойиҳа, кирувчи материаллар ва бошқалар) Асосий бизнес-жараёнларидан ўтади.

2-қоида. Асосий бизнес-жараёнлар 7±2 дан ортиқ бўлмаслиги керак. Бу кўрсаткич, юқори поғонадаги раҳбарлар ҳам ҳар қандай шахс каби, фаолиятнинг асосий йўналишлари бўйича маълумотларни идрок ва самарали бошқара олмаслигидан келиб чиқади.

3-қоида. Бизнес-жараёнларни ажратишда уларнинг бажарилиши учун масъул шахсларни тайинлаш керак (жараён эгалари). Ҳар бир бизнес- жараёнинг фақат битта эгаси бўлиши керак.

4-қоида. Эгаси бизнес-жараёнларнинг боришига ва унинг натижаларига таъсир кўрсатиши учун унга барча зарур ресурслар ажратилиши ва ваколатлар берилиши, бизнес-жараёнларнинг боришини акс эттирувчи бизнес-жараён кўрсаткичлари белгиланиши керак. Ушбу кўрсаткичларга (шу жумладан иқтисодий кўрсаткичларга) кўра, эга ўз фаолияти натижалари тўғрисида мунтазам равишда юқори раҳбарга ҳисобот бериб бориши керак.

Корхонада асосий бизнес-жараёнларидан ташқари, таъминловчи (ёрдамчи) бизнес-жараёнлари мавжуд. Ушбу бизнес-жараёнлари маҳсулотларни ишлаб чиқариш билан бевосита боғлиқ эмас ва асосий бизнес-жараёнларининг нормал ишлашини таъминлаш учун хизмат қилади. Бундай бизнес-жараёнларга қуйидагилар киради: ходимларни ўқитиш, ўқитиш ва сертификатлаш жараёни, ташкилот ва унинг алоҳида бўлинмалари фаолиятини тартибга солувчи ҳужжатларни ишлаб чиқиш, тасдиқлаш ва юритиш тартибини белгилайдиган ҳужжат айланиши жараёни яъни барча бизнес-жараёнларининг самарадорли ишлашини таъминлайди.

Бизнес-жараёнларни қўллаб-қувватлаш асосий жараёнларнинг ишлашини таъминлайди (ускунага хизмат кўрсатиш, энергия ресурслари ва ишлаб чиқариш муҳити билан таъминлаш, офис ишни таъминлаш, ахборот таъминоти, молиявий ёрдам, атроф-муҳитни бошқариш, ПР-фаолияти ва жамоатчилик билан алоқалар ва бошқалар). Ёрдамчи бизнес-жараёнларини ажратиб кўрсатишда ўхшаш қоидалар қўлланилади:

1-қоида. Ёрдамчи бизнес-жараёнларнинг фаолияти ва ходимлари бевосита корхона фаолиятининг мақсади бўлган маҳсулотларни ишлаб чиқармайди, балки асосий бизнес-жараёнларнинг ишлашини таъминлайди.

2-қоида. Ёрдамчи бизнес-жараёнлар сони 5±2 дан ошмаслиги керак. Акс ҳолда, Юқори даражадаги раҳбарлар худди шу сабабга кўра ташкилот устидан назоратни йўқотади.

3-қоида ва 4-қоида. Асосий бизнес жараёнлари билан бир хил.

Бизнес жараёнларининг учинчи гуруҳи – бу бошқарув жараёнларидир. **Бошқарув бизнес–жараёнлари** қўллаб-қувватлавчилар каби таъминловчи ҳисобланади. Ушбу бизнес-

жараёнлар корхонани бошқариш, унинг яшаши, рақобатбардошлиги ва ривожланишини таъминлаш имконини беради.

Бошқарув бизнес-жараёнлари гуруҳига қуйидаги бизнес-жараёнлар киради

• корхонанинг омон қолиши, рақобатбардошлиги ва ривожланишини таъминловчи ва унинг жорий фаолиятини тартибга солувчи жараёнлар.

• бевосита мақсади корхона фаолиятини бошқариш жараёнлар.

5.1-жадвал

Бизнес-жараёнларини бошқариш хусусиятлари

Белгилари	**Ўзига хос хусусиятлар**
• Бизнес жараёнлари корхоналар яшаб қолишни, рақобатбардошлик ва ривожланишни таъминлайди ҳамда унинг жорий фаолиятини тартибга солади; •Бевосита мақсади корхона фаолиятини бошқаришдан иборат бизнес-жараёнлари.	• Одатий(Типик) ички тузилишга эга: - Режалаштириш; - Ташкилот; - Ҳисоб; - Назорат; - Тартибга солиш. • Бошқарув бизнес-жараёнлари орасидаги фарқ жараённи бошқарадиган бошқарув объектларининг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади: - "Стратегия"; - "Пул"; - "Ходимлар"; - "Истеъмолчи"; - "Товар заҳираси"; - "Активлар";- ва ҳоказо.

Бизнесни бошқариш жараёнларининг ўзига хос хусусиятлари уларнинг типик тузилишидир. Бошқарув жараёнлари ўртасидаги фарқ улар бошқарадиган бошқарув объектларининг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади. (Масалан, “Молиявий менежмент” бизнес-жараёни “пул” обектини, “Маркетинг менежменти” бизнес-жараёни “мижоз” объектини, “Кадрлар бошқаруви” бизнес-жараёни “Ходимлар” объектини бошқаради ва ҳоказо (5.1-жадвал).

Бошқарув бизнес-жараёнларининг типик тузилиши қуйидаги босқичлардан иборат бўлган стандарт бошқарув цикли занжири билан ифодаланади:

• 1-босқич. “Режалаштириш”. Ушбу босқичда маълумотлар йиғилади, унинг таҳлили амалга оширилади ва чора-тадбирлар режаси ишлаб чиқилади.

• 2-босқич.“Ташкилот”. Режа ишлаб чиқилгандан сўнг, унинг бажарилишини таъминлаш - ходимларга чора-тадбирларни этказиш, ходимларни режани амалга ошириш учун зарур бўлган ресурслар билан таъминлаш.

• 3-босқич. Ҳисоб. Белгиланган муддат тугагандан сўнг, режалаштирилган ишларнинг амалга оширилиши ҳақида ҳақиқий маълумотларни йиғиш ва эришилган натижалар аниқлаш.

• 4-босқич. “Назорат”. Ҳисоби ўтказилгандан сўнг, режа ҳақиқий маълумотлар билан таққосланади ва оғишлар таҳлили ўтказилади.

“5-босқич. “Тартибга солиш”. Охирги босқичда кейинги ҳаракатлар тўғрисида қарор қабул қилинади - режага тузатишлар киритилади.

Энг кенг тарқалган жараёнлар учун бизнесни бошқариш жараёнларининг бир хил тузилиши ва умумийлигини ҳисобга олган ҳолда, уларнинг типик тавсифлари ишлаб чиқилган ва самарали қўлланилмоқда. Типик жараён схемаларидан фойдаланиш бошқарув фаолиятини тавсифлаш ишларни сезиларли даражада тезлаштириши, енгиллаштириши ва сифатини оширишга имкон беради.

Бунинг учун асос сифатида максимал мумкин бўлган функциялар тўпламини ўз ичига олган типик тавсифларни олиш, корхонанинг мавжуд фаолияти билан таққослаш ва корхонанинг бизнес-жараёнларини "ҳозиргидек" тавсифлаш учун ўчириш усулидан фойдаланиш керак. Оддий тавсифлардан фойдаланиш, шунингдек, корхонани оптималроқ "керак бўлганидек" ҳолатга ўтказиш учун корхонада қандай функциялар ва бизнес-жараёнлари этишмаётганлигини кўрсатишга имкон беради.

Ривожланаётган бизнес-жараёнлар - бу асосий ва ёрдамчи бизнес жараёнларида янги кўрсаткичлар даражасида қиймат занжирини яратиш имконини берувчи жараёнлардир. Ушбу гуруҳга қуйидаги бизнес- жараёнлар киради:

• мақсадлари узоқ муддатда фойда олиш бўлган бизнес-жараёнлари;

• корхонани такомиллаштириш ва ривожлантиришнинг бизнес-жараёнлари.

Масалан: маҳсулотни ишлаб чиқиш ва етказиб берувчиларни ривожлантириш.

Ривожланиш бизнес-жараёнлари инвестицион фаолиятни ифодалайди, бунда бугун ҳаракатлар амалга оширилади ва натижалар маълум бир даврдан кейин олинади (5.2-жадвал).

5.2-жадвал

Ривожланиш бизнес-жараёнларининг ўзига хос хусусияти

Белгилари	Ўзига хос хусусиятлар
• Мақсади узоқ муддатда фойда олиш бўлган бизнес-жараёнлари; •Бизнес-жараёнлари, унинг мақсади корхона фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш.	• 80% лойиҳаларни ифодалайди — бир марта бажариладиган жараёнлар; •Ўзгача бошқарув техникасини талаб қилувчи, лойиҳаларни бошқариш технологиялари деб аталади; • Бошқа қўйиладиган талаблардан фарқли равишда лойиҳа бошқарувидаги оператив бошқарувга қўйиладиган талаблар

Ривожланиш бизнес-жараёнларининг ўзига хос хусусияти шундаки, улар 80% лойиҳа фаолияти (лойиҳа - бу бир марта амалга ошириладиган жараён, шундан сўнг у ўз мавжудлигини тугатади. У янги лойиҳа билан алмаштирилади ва бу ҳолат кўп марта такрорланади). Ривожланиш бизнес-жараёнлари 80% лойиҳалардан иборат бўлиб, лойиҳалар бошқа бошқарув усулларини талаб қилади, улар лойиҳаларни бошқариш технологиялари деб аталади. Шунга кўра, лойиҳалар уларни бошқарадиган ва уларни амалга оширишда иштирок этадиган компания ходимларига бошқа талабларни қўяди.

Бизнес-жараёнлар тармоғини тақсимлашда сиз танланган бизнес-жараёнлар сони 20 дан ошмайдиган тафсилот даражасини танлашингиз керак. Катта ва мураккаб корхоналар учун бу стандарт икки баравар кўпаяди ва 40 га тенг. Бизнес-жараёнлар дарахтини қургандан сўнг, ҳар бир бизнес-жараён унинг таркибига кирадиган иш билан батафсилроқ тавсифланади. Ушбу босқич бизнес-жараёнларининг тавсифи деб аталади.

Бизнес-жараёнини тавсифлаш чуқурлиги мақсадга боғлиқ ва ҳар бир ҳолатда индивидуалдир. Шу билан бирга, бизнес жараёнларини тавсифлаш лойиҳаларида стандарт мақсадлар ва бизнес-жараёнларини тавсифлаш чуқурлигини аниқлашнинг

стандарт мезонлари ҳисобга олинади. Умумий ҳолда, корхонанинг аниқ ходимлари ўртасида жавобгарлик чегараланмагунча жараён парчаланиши керак. Ушбу даражага этганингизда, сиз тўхташингиз керак.

Рақобатнинг кучайиши шароитида бизнес тизимлари самарадорлигини оширишнинг асосий захиралари уларнинг ички қисмларида, чунки кириш ресурслари ва ишлаб чиқарилган маҳсулотлар нархи, қоида тариқасида, кичик диапазонда ўзгариб туради, бу айниқса истеъмол товарлари бозорда сезиларли бўлади. Шу сабабли, бизнес жараёнларининг корпоратив тармоғини тавсифлаш, уларни тартибга солиш, аудит ва лойиҳалаш бўйича фаол иш олиб бориш объектив заруратдир.

Корхона жараёнларини бошқаришнинг мақсади:

1) муайян муаммони ҳал қилиш;

2) ҳар қандай мақсадга эришиш.

Шунга асосланиб, улар бизнес жараёнларини ўзларининг муаммоли соҳаларига ёки мақсадларига эришиш учун тақсимлаш тамойилларидан фойдаланадилар.

Жараёнларни муаммоли соҳаларга ажратиш принципи корхонанинг муаммоли соҳаларини аниқлашини ва уларни ушбу муаммолар юзага келиши мумкин бўлган фаолият турлари билан боғлашини таъминлайди.

Жараёнларни корхона мақсадларига тақсимлаш принципи корхона мақсадларига эришишга энг катта ҳисса қўшадиган фаолият турларини белгилашини таъминлайди.

Жараёнларни идентификациялаш (танлаш) натижаси - бу уларнинг номлари кўрсатилган жараёнлар рўйхати ва муайян бизнес-жараёни ўз ичига олган функцияларнинг қисқача тавсифи.

Асосий функцияларни кўрсатиш бизнес-жараёнининг моҳиятини тушуниш учун зарурдир, чунки бизнес-жараёнининг номининг ўзи етарли эмас ва қарама-қарши қарашлар пайдо бўлиши мумкин.

Мисол: дейлик, бизнес-жараён “Шартномаларни бошқариш” деб номланади ва савол туғилади: бу бизнес-жараён шартномаларни тақсимлаш ва шартнома мажбуриятларининг бажарилишини назорат қилишни ўз ичига оладими ёки уларни келишиш ва имзолаш билан чекланадими? Бизнес жараёнининг асосий функцияларини ажратиб кўрсатиш, жараённинг чегараларини ва унинг эгасини аниқлаш билан боғлиқ яна бир мақсад кўзланади.

5.2. Корхона бизнес-жараёнларини бошқариш.

Корхонанинг бизнес-жараёнларини бошқариш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Бизнес жараёнларини аниқлаш.
2. Устувор бизнес-жараёнларини танлаш мезонларини аниқлаш.
3. Корхона муваффақиятининг асосий омилларини аниқлаш (МАО).
4. Бизнес-жараёнлари ва муваффақиятнинг асосий омилларини таққослаш.
5. Бизнес-жараёнларининг аҳамиятини баҳолаш.
6. Муаммоли бизнес-жараёнлар даражасини баҳолаш.
7. Бизнес-жараёнларни рейтинг матрицасини ишлаб чиқиш.
8. Бизнес-жараёнига ўзгартиришлар киритиш имкониятини баҳолаш
9. Устувор бизнес-жараёнларини тартиблаш ва танлаш.
10. Бизнес-жараёни учун жавобгарлик матрицасини ишлаб чиқиш.

Бизнес жараёнларини аниқлаш ва аниқлашдан кейин бизнес-жараёнларининг аҳамияти баҳоланади.

Бунинг учун классик ёндашув қўлланилади, унга кўра муҳимликни аниқлашда биринчи қадам корхона муваффақиятининг асосий омилларини - МАОни аниқлашдир. Стратегияни ишлаб чиқишда корхона ўз миссиясини шакллантириши керак, шундан сўнг у стратегик мақсадларга бўлинади. Барча тузилган мақсадлардан саккизта энг муҳими танлаб олинади, улар муҳим муваффақият омиллари деб аталади.

Муваффақиятнинг асосий омиллари стратегик мақсадлар, рақобатбардош имкониятлар, ҳар бир корхона бозорда рақобатбардош бўлиш ва муваффақиятга эришиш учун таъминлаши ёки интилиши керак бўлган самарадорлик натижаларидир. Булар корхона алоҳида эътибор бериши керак бўлган омиллардир, чунки улар унинг бозордаги муваффақияти ёки муваффақиясизлигини, рентабелликка бевосита таъсир қилувчи рақобат имкониятларини белгилайди.

Муваффақиятнинг асосий омиллари қуйидаги мезонларга жавоб бериши керак:

• корхонанинг энг муҳим мақсадлари ҳисобланади;
• корхона ўз миссиясини бажариш учун нима қилиши керак;

• одатда “биз мажбурмиз...” ёки “бизга керак...” сўзлари билан бошланади;

• тактик ва стратегик омилларнинг комбинациясини ифодалайди.

Муваффақиятнинг асосий омилларини ишлаб чиқишда зарурат ва етарлилик қоидасига риоя қилиш керак, унга кўра рўйхатга киритилган ҳар бир асосий муваффақият омили корхонанинг мақсадига эришиш учун зарурдир ва барча омиллар биргаликда унга эришиш учун етарли бўлиши керак.

Бизнес-жараёнларининг аҳамиятини аниқлашнинг иккинчи босқичи уларни муҳим муваффақият омиллари билан солиштиришдир. Таққослашнинг асосий моҳияти шундаки, ҳар бир бизнес-жараён учун сиз саволга жавоб беришингиз керак: "Ушбу бизнес-жараёни томонидан қўллаб-қувватланадиган муваффақиятнинг асосий омиллари қандай?"

Жараённинг аҳамияти унинг корхонанинг стратегик мақсадларига эришишга қўшган ҳиссаси даражаси билан белгиланади, шунинг учун: кўриб чиқилаётган бизнес-жараёни қанчалик муҳим муваффақият омилларини қўллаб-қувватласа, унинг аҳамияти шунчалик катта бўлади.

Бизнес-жараёнлари ва МАО ўртасидаги муносабатларни ўрнатиш тўғридан-тўғри ёки тескари усул ("пастдан юқорига" ёки "юқоридан пастга") ёрдамида амалга оширилади.

Ҳар бир асосий муваффақият омили учун МАО ва жараёнлар ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш учун ҳар бир асосий муваффақият омили учун "юқоридан пастга" тескарига қайтиш жараёни ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш учун учта қўшимча савол бериш керак.

• Муваффақиятнинг муҳим омилига эришиш учун бизнес жараёнларидан қайси бири айниқса яхши бажарилиши керак?

• Муваффақиятнинг муҳим омилига қандай бизнес-жараёнлари асосий таъсирни кўрсатади?

• Қайси бизнес-жараёнлар нафақат муҳим, балки муҳим муваффақият омилига тегишли?

Бизнес-жараёнларнинг аҳамиятини баҳолаш натижаларини умумлаштириш учун мос келадиган матрица қўлланилади, унинг устунлари ишлаб чиқилган калит муваффақият омилига мос келади ва қаторлар танланган бизнес-жараёнларига мос келади (5.3-жадвал).

5.3-жадвал

Бизнес-жараёнлари ва сут маҳсулотларининг асосий муваффақият омиллари ўртасидаги боғлиқлик матрицаси

Би-нес жараён	Бизнес-жараёнлар номи	Муҳилари			Муваффақият омиллари						
		Корхонанинг қобилияти инновациялар, ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлиги ўзгаришларга реакция тезлиги	Ривожланган дайтрибеотор(днетрибиотор) тармоғининг мавжудлиги	Қулай имидж, корхона обрў ва сут маҳсулотларининг бозор улуши	Ассортиментнинг кенглиги ва маҳсулотнинг истеъмолчи талабларига мувофиқлиги	Кучли модлий- техника базаси ва корхона асосий фондларининг ҳолати яхшилиги	Малакали ходимлар ва юкори самарадорли меҳнат	Корхонанинг маркетинг фаолияти самарадорлиги	Маҳсулот сифатини назорат қилиш учун интеграциялашган бошқарув тизимининг мавжудлиги	МАО сони	Жараён самарадорлигини баҳолаш (1-5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-БЖ	Маҳсулотлар ассортиментини ишлаб чиқиш	X				X					
2-БЖ	Янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга жорий этиш ва назорат қилиш	X									
3-БЖ	Етказиб берувчини танлаш										
4-БЖ	Хом ашё сотиб олиш								X		
5-БЖ	Қабул қилиш цехида хом ашёни қайта ишлаш								X		
6-БЖ	Сут маҳсу-лотлари иш-лаб чиқариш								x		
...	Сифат назорати								x		

Агар бирон бир бизнес-жараёни маълум бир муҳим муваффақият омилини қўллаб-қувватласа, у ҳолда тегишли устун ва чизиқнинг кесишмасида жойлашган матрицанинг катакчасига х(икс) қўйилади. Жараённинг муҳимлик даражасининг миқдорий қийматини ҳисоблаш учун кўриб чиқилаётган бизнес-жараёнига мос келадиган матрица чизиғидаги х(икс)лар сони қўлланилади. Муайян

бизнес-жараёнига мос келадиган х (икс)лар сони ва шунинг учун бу жараённинг аҳамияти даражаси 0 дан 8 гача бўлиши мумкин.

Баъзи ҳолларда, амалда, бизнес-жараёнларининг муҳимлик даражасини баҳолаш учун бошқа усул қўлланилади. Ушбу усулда ҳар бир муҳим муваффақият омилига унинг аҳамиятини тавсифловчи 0 дан 1 гача бўлган салмоқли коэффициенти берилади. Шу билан бирга, бизнес- жараёни ва муҳим муваффақият омили ўртасидаги ҳар бир мувофиқлик, унинг кучига қараб, 0 дан 1 гача бўлган шкала бўйича ҳам баҳоланади. Натижада, ҳар бир бизнес-жараёнининг муҳимлик даражаси йиғинди сифатида бизнес-жараёнининг муваффақиятнинг муҳим барча омилларига мос келишининг кучли томонлари, уларнинг салмоғини ҳисобга олган ҳолда ҳисобланади..

Кейинги босқичда устувор бизнес-жараёнларини танлаш амалга оширилади.

Ушбу муаммони амалда ҳал қилиш учун қуйидаги устувор мезонлардан фойдаланилади:

- бизнес-жараёнининг аҳамияти;
- бизнес-жараёнининг муаммолилик даражаси;
- бизнес-жараёнларни ўзгартириш имконияти ва харажатлари.

Биринчи мезон - бу жараённинг муҳимлиги, унинг корхонанинг стратегик мақсадларига эришишдаги ҳиссаси даражасини тавсифлайди. Корхона фаолиятини оптималлаштириш учун, биринчи навбатда, энг муҳим бизнес-жараёнларини танлаш керак, чунки уларни такомиллаштириш энг юқори натижани беради.

Иккинчи мезон - муаммо даражаси! Агар бизнес жараёни муҳим бўлса-да, лекин айни пайтда унинг ишлаши анча яхши даражада бўлса, уни оптималлаштириш зарурати маъносиздир. Муаммонинг классик таърифи керакли ва ҳақиқий ўртасидаги бўшлиқ сифатида шакллантирилади. Бошқача қилиб айтганда, муаммо - бу мақсад ва ҳозирги ҳолат ўртасидаги фарқ ва шунга мос равишда бизнес-жараёнининг муаммолилиги талаб қилинадиган ва жорий кўрсаткичлар ўртасидаги фарқ билан тавсифланади.

Амалиёт шуни кўрсатадики, асосий рақобатбардошлик кўрсаткичлари бўйича 5-20% устунлик корхонага бозорни тўлиқ эгаллашгача рақобатчилардан сезиларли даражада устун туришга имкон беради. Шунга асосланиб, муаммо даражаси! Бизнес-жараёнларида нафақат керакли ва ҳақиқий ўртасидаги фарқни, балки корхона ва унинг бозордаги асосий рақобатдошларининг

рақобатбардошлигини белгилайдиган асосий кўрсаткичлар ўртасидаги фарқ сифатида ҳам баҳолаш тавсия этилади.

Бизнес-жараённинг муҳимлиги ва муаммолилик даражаси мезонлари оптималлаштиришдан сўнг натижада олинадиган натижани тавсифлайди. Бошқача қилиб айтганда, улар бизнес-жараёнларини такомиллаштириш чора-тадбирларининг даромад томонини тавсифлайди. Устувор бизнес- жараёнларини танлашда даромад томони билан бир қаторда такомиллаштириш чора-тадбирларининг харажат томони ҳам ҳисобга олиниши керак. Ушбу мақсадлар учун имкониятнинг учинчи мезони, бизнес-жараён қийматига ўзгартиришлар киритиш қўлланилади.

Бизнес-жараённинг муаммолилик даражасини баҳолаш учун барча бизнес-жараёнларни уларнинг исталган ва жорий ҳолати, шунингдек, саноатдаги рақобатбардошлик ҳолати нуқтаи назаридан кўриб чиқиш ва ҳар бир бизнес-жараён 1 дан 5 гача шкала бўйича баҳоланиши керак. 1 рақами кўриб чиқилаётган тўпламдан ҳеч қандай муаммо бўлмаган ва ҳозирги ҳолати керакли ҳолатга мос келадиган энг "яхши" бизнес жараёнларига берилади. 5 рақами кўп муаммолар мавжуд бўлган "энг ёмон" бизнес-жараёнларга берилади ва ушбу бизнес-жараёнларнинг исталган ва ҳозирги ҳолати ўртасидаги тафовут кўриб чиқилаётганлар орасида энг катта ҳисобланади. 2, 3 ва 4-рақамлари энг "яхши" ва "ёмон"лар ўртасидаги муаммолилик даражаси бўйича тегишли оралиқ позицияни эгаллаган бизнес-жараёнларига берилади.

Устувор бизнес-жараёнларини тартиблаш ва танлаш.

Бизнес жараёнларига ўзгартиришлар киритиш имконияти даражасини ҳисоблаб чиққандан сўнг, ушбу қиймат учинчи ўлчов сифатида рейтинг матрицасига киритилиши керак, натижада уч ўлчамли куб ҳосил бўлади, ундан сиз энг муҳим, энг муаммоли ва ўзгарувчанлик даражаси юқори бўлган бизнес-жараёнларини танлашингиз керак.

Амалда уч ўлчовли куб бўлган рейтинг матрицасини қуриш ва қўллаш жуда мураккаб вазифа эканлигини ҳисобга олсак, чунки ҳамма ҳам уч ўлчовли фазода бир хил даражада ҳаракат қила олмайди. Шунинг учун учта мезон бўйича устувор бизнес-жараёнларини тартиблаш ва танлаш вазифаси рейтинг жадвали ёрдамида ҳал қилинади (5.4-жадвал). Бизнес-жараённинг устуворлигини тавсифловчи якуний кўрсаткич илгари ҳисобланган

учта муҳимлик даражаси, муаммоли ва ўзгаришлар эҳтимоли йиғиндиси сифатида ҳисобланади.

5.4-жадвал.

Бизнес жараёнлари рейтинги жадвали

	Бизнес-жараёнлар	**Муҳимлиги** (1-8 балл бўйича)1–энг кам муҳим 8–энг муҳим	**Муаммоли** (1-5 балл шкалада) 1-энг кам муаммоли 5 - энг кўп муаммо	**Ўзгартириш имконияти** (1-5 балл шкалада) 1-энг кам 5-энг кўп	**Устуворлик = Муҳимлик + Муаммоли+ Имконият** (3-18 балл бўйича) 3-энг кам устуворлик 18-энг устувор

5.3. Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлигини баҳолаш.

Замонавий бозор шароитида рақобат шароитларининг ўзгаришлар суръати сезиларли даражада тезлашди, бу корхоналардан тезроқ жавоб топишни талаб қилади. Рақобатнинг кучайиши, технологияларнинг мураккаблашуви, давлат томонидан тартибга солиниши, кўпгина товарларнинг ҳаёт цикли қисқариши, кадрларга бўлган талабларнинг ўсиши - бу ва бошқа бир қатор муаммолар замонавий маҳаллий корхоналарни бошқаришга тобора илғор бошқарув усуллари ва технологиялари қўллаш талабларни қўймоқда.

Ушбу шартлар бизнес захираларини аниқлашни талаб қилади, чунки юқори рақобатбардошликни сақлаб қолиш учун корхона динамик ва олдиндан айтиб бўлмайдиган бозорда самарадорликнинг барқарор ўсишини ва захиралардан оқилона фойдаланишни таъминлашга, фақатгина бизнес-жараёнларни ишончли бошқариш тизими мавжуд бўлган тақдирдагина эришиш мумкин..

Корхонани бошқариш тизими самарадорлик ва натижадорликни оширишга қаратилган бўлиши керак, яъни фаолият натижаларини таҳлил қилиш ва қарорлар қабул қилиш тизимини яратишни талаб қилади, бу нафақат мавжуд номувофиқликларнинг сабабларини аниқлайди ва йўқ қилади, балки уларнинг юзага келиши мумкинлигини ҳам белгилайди. Бунинг учун бизнес-жараёнларнинг самарадорлиги ва натижадорлиги кўрсаткичларини ажратиш ва уларнинг доимий мониторингини олиб бориш зарур.

Корхонанинг бизнес-жараёнлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш муаммоли соҳаларни аниқлаш, ўз вақтида бошқарув қарорларини қабул қилиш имконини беради. Бизнес-жараёнларининг ишлаш кўрсаткичлари турли жараёнлар учун жуда бошқача характерга эга бўлиши мумкин ва нафақат бутун жараённинг натижасини, балки жараённинг алоҳида таркибий қисми (функцияси) натижасини ҳам тавсифлаш имконини беради.

Корхонанинг бизнес-жараёнларини баҳолашнинг аҳамияти қуйидаги вазифаларни ҳал қилиш зарурати билан боғлиқ:

- корхона муаммоларини ҳал қилишда бўлинмалар ва мансабдор шахсларнинг ўзаро муносабатларида муаммоли жойларни топиш;

- корхона фаолиятининг асосий ва қўшимча йўналишларини кейинчалик уларни бизнес-жараёнларга ажратиш учун белгилаш;

- корхона ишини тартибга солувчи ҳужжатларнинг тартибли ва шаффоф тизимини шакллантириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш.

Бизнес жараёнларини бошқариш самарадорлигини баҳолаш босқичлари:

1. Корхона ишини тартибга солувчи маълумотларни таҳлил қилиш (бизнес-жараён схемаларини, матн тавсифларини, ҳужжатлар шаклларини ўрганиш), бизнес-жараёнининг айрим параметрлари учун миқдорий қийматларни аниқлаш.

2. Параметрларнинг керакли миқдорий қийматларини аниқлаш учун бизнес-жараён модели диаграммаларини визуал таҳлил қилиш.

3.Бизнес-жараёнларнинг самарадорлигини баҳолаш учун фойдаланиладиган миқдорий кўрсаткичлар тизимини аниқлаш ва уларнинг параметрлари қийматларини ҳисоблаш.

4.Бизнес-жараёнларни бошқариш самарадорлиги коэффициентларининг олинган қийматларини таҳлил қилиш (ҳақиқий қийматни норматив билан таққослаш).

5. Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлиги тўғрисида хулосаларни шакллантириш.

Бизнес жараёнларини бошқариш самарадорлигини баҳолашнинг миқдорий кўрсаткичлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. **Мураккаблик коэффициенти** ($Км_1$) жараён моделининг бўлиниш(парчаланиш) даражалари сонининг жараён нусхалари йиғиндисига нисбати сифатида аниқланади. Ушбу кўрсаткич бизнес-жараён модели даражаларининг жараён нусхалари сонига нисбатини кўрсатади. Мураккаблик кўрсаткичи бизнес-жараёнларининг иерархик тузилиши қанчалик мураккаб эканлигини аниқлайди.

1. **Жараён коэффициенти** (Кж) бизнес-жараёнлардаги “танаффуслар” сонининг (бизнес-жараён инстанциялари ўртасида сабабий боғлиқликнинг йўқлиги) жараён синфлари йиғиндисига нисбати сифатида аниқланади. Ушбу кўрсаткич бизнес-жараёнини жараён ёки муаммоли (муҳим - ишлаб чиқилган, муҳим элементлардан бошлаб (ташкилий тузилма бўлинмалари ва бошқалар) тавсифлайди. Агар коэффициентнинг қиймати моделнинг жараён хусусиятини кўрсатадиган бўлса, бу моделнинг барча нусхалари сабаб-оқибат муносабатлари билан ўзаро боғланганлигини ва горизонтал равишда бирлаштирилганлигини англатади.

3. **Бошқариш коэффициенти** (Кб) - бизнес-жараён синфлари сонининг жараён эгалари (Жэ) сонига нисбати сифатида аниқланади. У қўшма корхонани уларга тегишли ва бошқариладиган бизнес-жараёнларни бошқариш самарадорлигини тавсифлайди.

4. **Ресурс сиғими коэффициенти** (Кр) - фойдаланилган ресурслар миқдорининг бизнес-жараёнларнинг "чиқишлари" сонига (жараён инстанциялари натижалари) нисбати сифатида аниқланади. Ресурс сиғими кўрсаткичи маълум бир бизнес-жараёнида ресурслар қанчалик самарали ишлатилишини кўрсатади. Ресурслар сонининг бизнес-жараёнлари синфларида мавжуд натижалар йиғиндисига нисбати ресурслардан самарали (ёки самарасиз) фойдаланишни кўрсатади.

5. **Тартибга солиш коэффициенти** (Ктс) - мавжуд меъёрий ҳужжатлар сонининг бизнес-жараён синфлари сонига нисбати сифатида аниқланади. Ушбу кўрсаткич таҳлил қилинадиган бизнес-жараёнларини тартибга солиш даражасини кўрсатади. Назорат қилиш қобилияти кўрсаткичи ўрганилаётган бизнес-жараёнини

тартибга солувчи ёки тартибга солинмаганлигини тавсифлайди.

Берилган кўрсаткичлар бўйича бизнес-жараёнларни бошқариш самарадорлигини баҳолаш учун IDEF ва DFD моделлаштириш стандартлари ёрдамида бизнес-жараёнларнинг икки гуруҳининг моделлари ишлаб чиқилади, яъни. Бизнес-жараёнларини таркибий таҳлил қилиш ва лойиҳалаш методологияси қўлланилади, бу қуйидаги омиллар билан боғлиқ:

1)бизнес-жараёнларини таркибий таҳлил қилиш ва лойиҳалаш методологияси асосий хусусиятга эга - у моделлаштиришнинг иерархик тузилиши билан тавсифланади, яъни жараён модели иерархиясининг чуқурлиги кўрсаткичи ҳисобга олади.

2) моделлаштириш методологияси манба ва назорат ҳаракати каби изоляция қилинган, танланган элементларга эга, яъни. бизнес-жараён диаграммасини таҳлил қилишда сиз ушбу бизнес-жараён элементларини аниқлашингиз ва кейин миқдорини аниқлашингиз мумкин. Бу бизнес- жараёнларининг самарадорлигини ҳисоблаш учун айниқса муҳимдир, чунки иккита кўрсаткич (ресурслар ва бошқарув таъсири) миқдорий қийматдан фойдаланади.

3) моделлаштиришнинг асосий элементларидан бири бу жараён эгаси бўлиб, у ўзига бўйсунувчи бизнес-жараён синфининг самарадорлиги тўғрисида хулоса чиқариши мумкин.

Назорат саволлари

1. Бизнес жараёнлари диаграммаси нима?
2. Муносабатлар диаграммаси нима? У қандай қурилган?
3. Бизнес жараёнининг асосий фарқловчи белгилари нималардан иборат. Уларнинг моҳиятини очиб беринг.
4. Бизнес-жараённинг бошқарилиши нега асосланади?
5. Бизнес жараёнларини расмийлаштириш ва оптимал-лаштиришнинг асосий афзалликлари нимада.
6. Корхона бизнес жараёнлари таснифининг асосий белгиларини айтинг ва унинг ҳар бир элементининг моҳиятини очинг.
7. Асосий бизнес жараёнларини ажратиб кўрсатишда қандай қоидаларга риоя қилиш керак?
8. Қўллаб-қувватловчи бизнес жараёнларини аниқлашда қандай қоидаларга амал қилиш керак?
9. Бизнес жараёнининг бажарилиши оптимал тарзда ташкил этилиши учун қандай параметрларга риоя қилиш керак?

10. Бизнес-жараёнларнинг парчаланиш жараёни қандай?

11. Масъулият ва тақсимот матрицаси қандай тузилган бизнес жараёни функциялари?

VI БОБ. БИЗНЕС-ИЖРОСИ БИЗНЕС-МОДЕЛИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ АСОСИ СИФАТИДА

6.1. Бизнесни такомиллаштиришда технологик ёндашув.

Замонавий бизнес шароитида компаниялар бошқарув тизимини доимий равишда такомиллаштиришлари керак. Самарали бошқарув тизимини яратиш йўналишларидан бири бу корхонанинг молиявий-хўжалик фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришга **жараёнли ёндашувни қўллашдир.**

Корхонани бошқаришнинг технологик ёндашуви остида корхонанинг бизнес-жараёнларга йўналтирилганлигини тушуниш керак. Шунинг учун ҳам умуман бизнеснинг муваффақияти корхонанинг бизнес- жараёнлари қанчалик самарали бўлишига боғлиқ.

Жараёнли ёндашувнинг афзаллиги - бу индивидуал жараёнлар ўртасидаги алоқа орқали доимий бошқарувни амалга ошириш қобилияти. Ушбу ёндашув муҳимлигини таъкидлайди:

а) талабларни тушуниш ва бажариш;

в) жараёнларни қиймат қўшиш қобилияти нуқтаи назаридан кўриб чиқиш зарурати;

в) жараён натижалари ва унинг самарадорлигини ошириш;

е)жараёнларни объектив ўлчовлар асосида узлуксиз такомиллаштириш.

Сўнгги пайтларда **"бизнес-жараён" тушунчаси** кенг тарқалди, лекин айнан нимани ўз ичига олади?

Бизнес-жараён - бу мантиқий, изчил, бир-бири билан боғлиқ бўлган, ресурсларни истеъмол қиладиган, қиймат яратадиган ва маълум ижобий натижага эришишга имкон берадиган ҳаракатлар мажмуи. ИСО 9000:2000 халқаро стандарти "жараён" атамасини қабул қилди, лекин ҳозир бу атамани синоним деб ҳисоблаш мумкин.

Бизнес-жараён - бу маълум натижа (фойда) олиш учун корхонада бажариладиган ҳаракатлар мажмуи.

Бизнес-жараён - бу одамлар ва асбоб-ускуналардан фойдаланган ҳолда, кириш маълумотлари кетма-кетлигини бошқа шахс ёки жараён учун чиқадиган маълумотлар (товарлар ёки хизматлар) қаторига айлантирадиган турли хил ҳаракатлар мажмуи. Биз ҳаммамиз жараёнлар билан бандмиз ва ҳар хил вақтда харидор ёки етказиб берувчи ролини бажарамиз.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, энг муваффақиятли компаниялар, қоида тариқасида, бизнес-жараёнлари пухта ўйланган ва аниқ белгиланган (тавсифланган) ва жараёнларни амалга ошириш усуллари самарали ва ишончли бўлган компаниялардир. Буларнинг барчаси ходимларнинг мослашувчанлиги ва юқори мотивацияси, замонавий ахборот технологияларидан фойдаланиш ва истеъмолчилар эҳтиёжларига эътибор қаратиш билан таъминланиши керак.

Кўплаб таниқли иқтисодчилар корхона жараёнига йўналтирилган бошқарувга ўтиш муаммоси билан шуғулланишган. А. Фаёл биринчи бўлиб жараён ёндашувининг элементларини таклиф қилди.

Бизнес жараёнлари бир-бирига маълум бир тартибда асосий вазифани бажарадиган бўлинмалар ўртасидаги кўплаб алоқалар туфайли юзага келади. Аста -секин, сўров якуний натижага айланади - маҳсулот ёки хизматга.

Бизнес-жараёнларининг самарадорлиги тўғридан-тўғри *корхонанинг рақобатбардошлиги ва рентабеллигига таъсир қилади*.

Бизнес-жараёнларини тартибга солиш зарурлигини англаш учун, бизнес-жараёнларни тузишдан олдин, компания қандай ишлашини тушуниш керак, чунки ҳар қандай компаниянинг ҳар қандай фаолияти унинг бизнес-жараёнлари, бизнес терминологияси деб номланган форматда амалга оширилади. Муҳандислик "жараёнлар каби".

Чунки харидорлар учун қимматли бўлган маҳсулот атрибутлари горизонтал жараёнлар натижасидир. **Бизнес-жараёнларини бошқариш жараёнини тўрт босқичга бўлиш мумкин:**

Биринчи босқич - бизнес-жараёнининг диаграммасини тузиш, унда маълум бир жараён ҳозир қандай амалга оширилаётгани кўрсатилиши керак.

Иккинчи босқич - мавжуд ва потенциал бизнес-жараёнининг ўзида муаммолар ва номувофиқликларни аниқлаш.

Учинчи босқич - муаммоларнинг сабабларини аниқлаш.

Тўртинчи қадам - бизнес-жараённи такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш, улар бизнес-жараён қандай ишлаши кераклигини кўрсатиш учун схемага киритилади.

Бизнес-жараёнининг схемаси - бу унинг бошидан охиригача график тасвири, шу жумладан жараённинг барча оралиқ босқичлари, индивидуал ҳаракатлари ва муносабатлари.

Батафсил схема сизга ушбу жараён корхонада қандай амалга оширилишини танқидий таҳлил қилишга имкон беради ва лойиҳанинг мақсад ёки вазифаларига эришиш учун нималарга алоҳида эътибор қаратиш кераклигини кўрсатади.

Масалан, агар лойиҳанинг мақсади бутун жараённинг **иш цикли давомийлигини сезиларли даражада қисқартириш бўлса,** демак, асосий эътиборни кўп вақтни талаб қиладиган ҳаракатларга, шунингдек уларнинг қандай тартибга солинишига қаратиш лозим. . Агар мақсад **харажатларни камайтириш бўлса**, сиз жараённинг энг кўп ресурсларни сарфлайдиган босқичларини диққат билан ўрганишингиз керак. Агар сизнинг **мақсадингиз муваффақиясизлик бартараф қилиш бўлса**, унда сиз энг кўп муваффақиясизликлар юзага келадиган ва энг паст кўрсаткичлар пайдо бўладиган босқичларга эътибор қаратишингиз керак.

Ўзаро боғланиш схемаси - кириш ва чиқишнинг типик блок диаграммаси. Кириш ва чиқиш ўртасида блоклар жойлашган бўлиб, уларнинг ҳар бири бизнес жараёни билан боғлиқ бўлган маълум **функционал майдонни ифодалайди**. Бу босқичда, яъни муносабатлар схемасини тузиш босқичида, бу бизнес жараёнини ташкил этувчи барча ҳаракатлардан фойдаланиш шарт эмас, лекин қайси бўлинма ва шахслар иштирок этишини кўрсатиш жуда муҳимдир. "Буюртмани бажариш" бизнес-жараёни учун жуда оддий муносабатлар схемаси мавжуд.

Ҳар бир корхонанинг фаолияти маркетинг, режалаштириш, сотиш ва сотишдан кейинги хизматларгача бўлган **бизнес жараёнлар занжиридир**.

Барча бизнес жараёнлари қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

• **Бизнес-жараён эгаси** - муайян бизнес жараёнининг бориши ва натижалари учун масъул мансабдор шахс;

• **Ресурслар** - бизнес-жараён эгасига уни амалга ошириш учун ажратилган ресурслар; қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин - ускуналар (ишлаб чиқариш, назорат -ўлчаш, офис ва бошқалар), ходимлар, бинолар, атроф -муҳит, транспорт, алоқа, материаллар (ёрдамчи), молия, ҳужжатлар ва бошқалар;

• **Бизнес-жараёнининг параметрлари** - жараёнлар эгаси ва юқори менежер бизнес-жараёнининг қанчалик самарали амалга оширилаётгани ва режалаштирилган натижаларга эришилганлигини баҳолаши мумкин бўлган хусусиятлар (маълумотлар);

• **Бизнес -жараён мижози** - маълум бир бизнес-жараён натижасидан фойдаланган ҳолда корхона ходими (ички мижоз) ёки корхона пудратчиси (ташқи мижоз);

• **Бизнес-жараёнининг киришлари** - жараён давомида бизнес -жараён натижаларига айлантириладиган кириш объектлари (хом ашё, маҳсулотлар, ускуналар, маълумотлар ёки хизматлар). Кўпинча бир бизнес жараёнининг киришлари бошқасининг натижасидир;

• **Бизнес-жараёнининг натижалари** - бизнес-жараёни мавжуд бўлган маҳсулот, маълумот ёки хизмат.

• **Иш жараёнининг ижрочилари/иштирокчилари** - жараён доирасида муайян ҳаракатларни бажарадиган ходимлар. Ижрочилар ички (корхона ходимлари) ва ташқи (консалтинг компаниялари ходимлари, ишга қабул қилиш агентликлари, оммавий ахборот воситаларида реклама агентликлари ходимлари, аудиторлар ва бошқалар) бўлиши мумкин.

• **Оқим** - бизнес-жараёнининг элементлари тузилган кетма-кетлик. Масалан, ахборот оқими • бу ахборот узатиш кетма-кетлиги: электрон почта, файллар, ҳужжатлар, электрон маълумотлар базасини юритиш.

Ҳар бир бизнес-жараённи бир қанча кичик жараёнларга (ишларга) бўлиш мумкин, уларни амалга ошириш белгиланган параметрларга эга бўлган бизнес-жараён маҳсулотларини чиқаришга олиб келади.

Бизнес-жараёнларини бошқаришнинг асоси:

. Бизнес-жараёнлар устасини тайинлаш;

• Мулкдордан барча зарур ресурсларни олиши;

•Мулкдорнинг бизнес-жараёнини амалга ошириш учун ҳужжатлаштирилган процедуралари (усуллари, кўрсатмалари, технологиялари) бўлса;

•жараённинг бориши, маҳсулот параметрлари ва харидорларнинг қониқиши тўғрисида объектив маълумот тўплаш тизимининг эгаси томонидан тузилиши.

6.2. Бизнес-моделларининг айрим турларининг афзалликлари ва камчиликлари

Ҳар қандай бизнес-жараёни қуйидагича бўлиши керак.

а) тасвирланган,

б) оптимал;

в) тавсифга мувофиқ бажарилиши керак.

Корхона ишининг натижалари, шу жумладан молиявий, бунга боғлиқ.

Корхоналар бизнес-жараёнларини расмийлаштириш ва оптималлаштиришдан фойда кўришади:

• компания қандай ишлашини аниқ тушуниш;

• бизнес -жараёнларни стандартлаштириш;

• иш сифатини ошириш ва бизнесни бошқариш;

•корхона фаолиятини онгли равишда яхшилаш қобилияти, шу жумладан бўлинмаларнинг ўзаро таъсири;

• бизнеснинг ходимларнинг инсон омилига боғлиқлигини камайтириш, ходимларнинг малакасига ва уларнинг касбий тайёргарлик даражасига қўйиладиган талабларни камайтириш, арзонроқ ходимларни ёллаш имконияти;

• мижозлар эҳтиёжини қондириш, харажатларни камайтириш ва фойдани ошириш.

Корхонанинг бизнес-жараёнларини баҳолашнинг аҳамияти қуйидаги вазифаларни ҳал қилиш зарурати билан боғлиқ:

- корхона муаммоларини ҳал қилишда бўлинмалар ва мансабдор шахсларнинг ўзаро таъсирида муаммоли майдонларни топиш;

- корхона фаолиятининг асосий ва қўшимча йўналишларини кейинчалик уларни бизнес-жараёнларга ажратиш учун аниқлаш;

- корхона ишини тартибга солувчи ҳужжатларнинг тартибли ва ошкора тизимини шакллантириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш.

Баҳолаш босқичи бизнес-жараёнларини бошқариш бўйича ишларнинг кейинги сифатли бажарилиши учун жуда муҳим ва бизнеснинг шаффофлиги ва самарадорлигини оширишга қаратилган.

Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлигини баҳолаш босқичлари:

1. Корхона ишини тартибга солувчи ахборотни таҳлил қилиш (бизнес -жараёнлар диаграммаси, матн тавсифи, ҳужжат шаклларини ўрганиш), бизнес-жараённинг маълум параметрлари учун миқдорий қийматларни аниқлаш.

2. Параметрларнинг керакли миқдорий қийматларини аниқлаш мақсадида бизнес-жараёнлар модел диаграммаларининг визуал таҳлили.

3.Бизнес-жараёнларнинг самарадорлигини баҳолаш учун ишлатиладиган миқдорий кўрсаткичлар тизимини аниқлаш ва уларнинг параметрлари қийматларини ҳисоблаш.

4. Иш жараёнларини бошқариш самарадорлиги коэффициентларининг олинган қийматларини таҳлил қилиш (ҳақиқий қийматни норматив билан солиштириш).

5. Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлиги тўғрисида хулосалар тузиш.

6.3. Бизнес ижроси атамалари

Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлигини баҳолашнинг миқдорий кўрсаткичларига қуйидагилар киради.

1. **Мураккаблик коэффициенти** ((кКЖ$_1$)) - жараён моделининг парчаланиш даражалари сонининг жараён нусхалари йиғиндисига нисбати сифатида аниқланади. Бу кўрсаткич бизнес-жараёнлар модели даражаларининг жараёнлар сонига нисбатини кўрсатади. Мураккаблик кўрсаткичи бизнес-жараёнларнинг иерархик тузилиши қанчалик мураккаблигини аниқлайди.

2. **Жараён коэффициенти** ($к_{пр}$)- бизнес жараёнларидаги "ажралишлар танаффуслар" сонининг (бизнес -жараён нусхалари ўртасида боғлиқликнинг йўқлиги) жараён синфлари йиғиндисига нисбати сифатида аниқланади. Бу кўрсаткич бизнес-жараёнини жараён ёки муаммоли сифатида тавсифлайди (муҳим - ишлаб чиқилган, асосий элементлардан (ташкилий тузилманинг бўлинмалари ва бошқалар) бошланади). Агар коэффициент қиймати моделнинг жараён хусусиятини кўрсатса, бу шуни англатадики, моделнинг барча мисоллари сабаб-оқибат муносабати билан ўзаро боғлиқ ва горизонтал равишда бирлаштирилган.

3. **Назорат қилиш коэффициенти** (Кнқ) бизнес -жараёнлар синфлари сонининг жараён эгалари сонига нисбати сифатида аниқланади. Бу уларга тегишли бўлган ва бошқариладиган бизнес-жараёнларини қўшма корхона бошқаруви самарадорлигини тавсифлайди.

4. **Ресурслар сиғими коэффициэнти** (Кср) - бу ишлатилган ресурслар сонининг бизнес-жараёнларининг "чиқишлари" (жараёнлар нусхалари натижалари) сонига нисбати сифатида аниқланади. Ресурслар сиғими маълум бир иш жараёнида ресурслардан қанчалик самарали фойдаланилишини кўрсатади. Ресурслар сонининг бизнес-жараёнлар синфидаги мавжуд натижалар йиғиндисига нисбати ресурслардан самарали (ёки самарасиз) фойдаланишни кўрсатади.

5. **Тартибга солиш коэффициенти** (Ктс) - мавжуд норматив ҳужжатлар сонининг бизнес-жараёнлар синфлари сонига нисбати сифатида аниқланади. Бу индикатор таҳлил қилинаётган бизнес-жараёнларини тартибга солиш даражасини кўрсатади. Тартибга солиш кўрсаткичи текширилаётган бизнес-жараёнини тартибга солувчи ёки тартибга солинмаган тартибга солувчи хусусият сифатида тавсифлайди.

Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлигини юқоридаги кўрсаткичлар бўйича баҳолаш учун ИДЕФ ва ДФД моделлаштириш стандартлари ёрдамида икки гуруҳ бизнес жараёнларининг моделлари ишлаб чиқилади, яъни. Структуравий таҳлил ва бизнес-жараёнларни лойиҳалаш методологияси қўлланилади, бу қуйидаги омилларга боғлиқ:

1) бизнес-жараёнларни тизимли таҳлил қилиш ва лойиҳалаш методологияси асосий хусусиятга эга - у моделлаштиришнинг иерархик тузилиши билан тавсифланади, яъни жараён модели иерархияси чуқурлиги кўрсаткичини ҳисобга олади.

2) моделлаштириш методологияси манба ва бошқарув ҳаракати каби ажратилган, ажратилган элементларга эга, яъни. бизнес-жараёнининг диаграммасини таҳлил қилаётганда, сиз бизнес жараёнининг ушбу элементлари сонини аниқлаб, кейин аниқлашингиз мумкин. Бу, айниқса, бизнес-жараёнларнинг самарадорлигини ҳисоблаш учун жуда муҳимдир иккита кўрсаткич (ресурслар ва бошқарув таъсири) миқдорий қийматдан фойдаланади.

3) моделлаштиришнинг асосий элементларидан бири - бу Хўжайин жараёни, унга бўйсунадиган бизнес-жараён классининг самарадорлиги тўғрисида хулоса чиқариш мумкин.

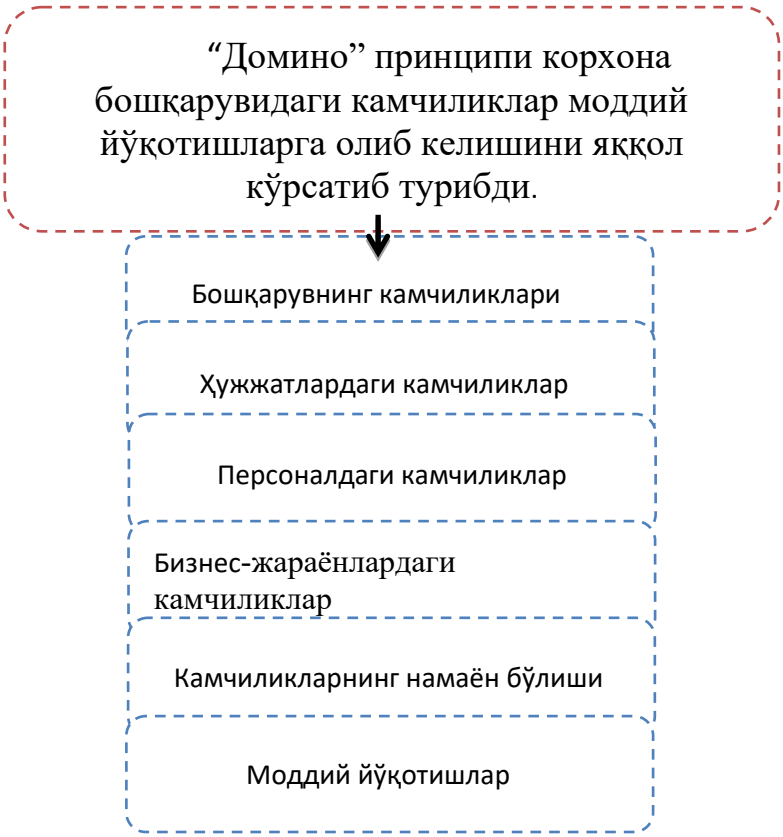
Назорат саволлари

1. Жараёнли ёндашувнинг афзаллиги нималардан иборат?
2. Бизнес-жараён деганда нима тушинилади?
3. Бизнес-жараёнлар самарадорлиги корхонанинг қайси кўрсаткичларига таъсир қилади?
4. Бизнес-жараёнларини бошқариш нечита босқичдан иборат?
5. Бизнес-жараён эгаси ким?
6. Ресурслар деганда нима тушинилади?
7. Бизнес-жараёнининг параметрлари нималардан иборат?
8. Бизнес -жараён мижози ким?

VII БОБ. СИФАТИНИ БОШҚАРИШ МЕТОДОЛОГИЯСИ БИЗНЕС-ЖАРАЁНЛАРИ

7.1. Бизнес-жараёнларини такомиллаштириш концепцияси тизимлари.

Сўнгги йилларда корхоналар фаолият кўрсатаётган ташқи муҳит тез ўзгарувчанлиги билан ажралиб турибди ва корхона раҳбарларидан мослашувчанлик ва қарор қабул қилишда тезкор реакцияни талаб қилмоқда.

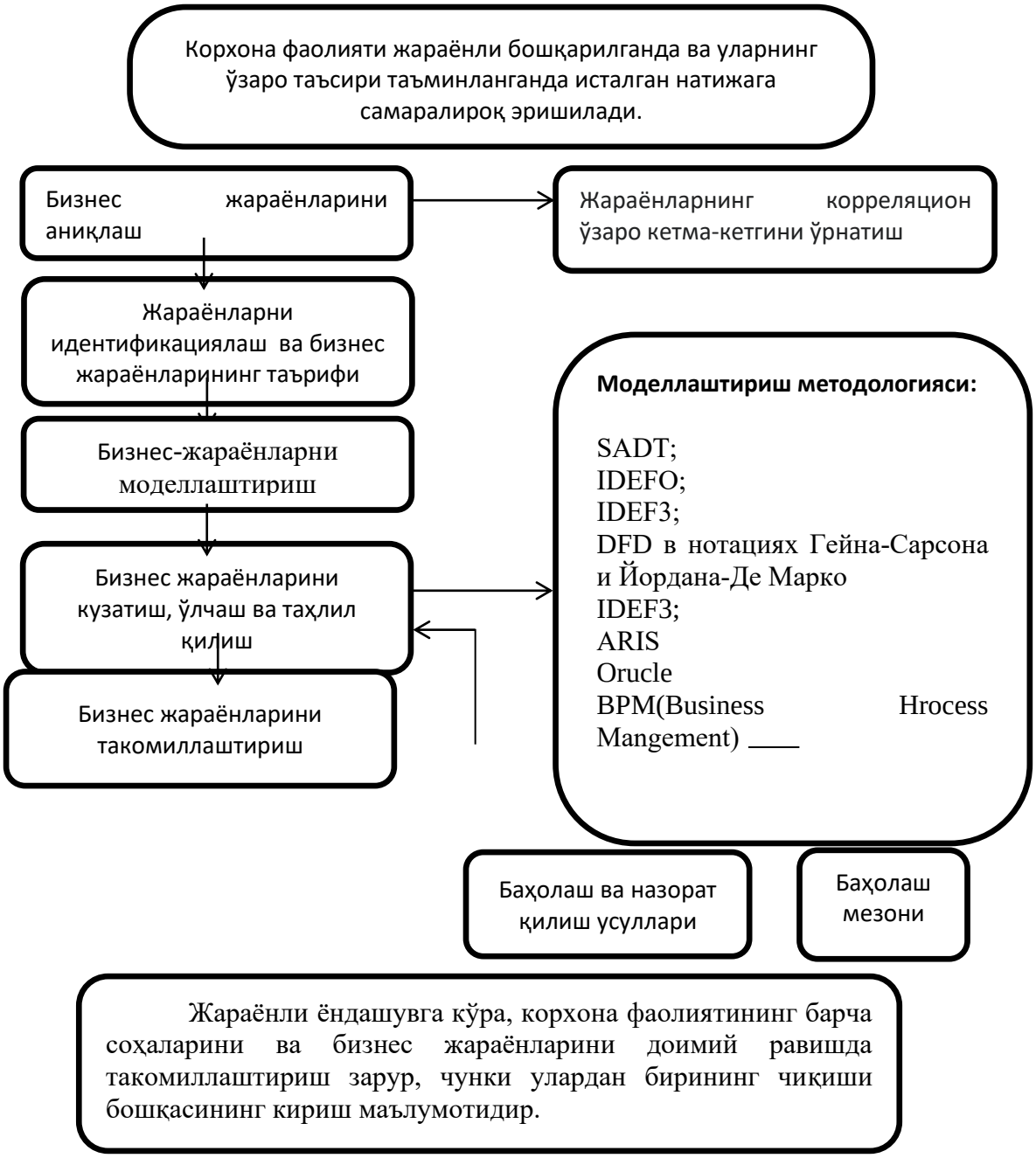


7.1-расм. Корхонани бошқаришдаги асосий камчиликлар

Хўжалик юритишнинг бозор шароитида, истеъмолчилар талаблари биринчи ўринга қўйилганда, самарадорлик ва рақобатбардошликни таъминлашнинг асосий омиллари *маҳсулот сифатини яхшилаш* ва *истеъмолчи учун мақбул нархларни* белгилашдир. Бу ўз навбатида, барча даражаларида корхоналарни бошқариш усулларини такомиллаштиришни талаб қилмоқда.

Чекланган ресурслар шароитида корхонанинг омон қолиши ва ривожланишининг самарали воситаларидан бири бу бизнес-жараёнларининг ўзида мавжуд бўлган потенциални аниқлаш ва ишлатишдир.

Бошқарув сифатини ошириш мавжуд ресурслардан янада самарали фойдаланишга олиб келади.



7.2-расм. Бизнес жараёнларини бошқаришнинг структуравий ва мантиқий диаграммаси (жараён ёндашувига мувофиқ)

Сўнгги ўн йил ичида сифат барча турдаги корхоналар учун рақобатбардош шартга айланди. Корхона фаолиятини жараёнли ёндашув нуқтаи назаридан кўриб чиқсак, корхонанинг жорий бошқарувини алоҳида бизнес-жараёнлари ўртасидаги боғлиқлик, уларнинг комбинацияси ва ўзаро таъсири туфайли амалга ошириш

мумкин бўлади. Барча сифатни яхшилашнинг илдизи бизнес жараёнларини тушунишда ётади.

Идентификация - Идентификация - белгиларнинг мос келиши асосида номаълум объектнинг маълум объектга ўхшашлигини аниқлаш, тан олиш.

Бошқарув назариясида тизимларни идентификациялаш - бу тизимнинг тузилиши ва унинг параметрларини кириш ва чиқиш маълумотларини таҳлил қилиш орқали аниқлаш.

Оддий сўзлар билан айтганда, **корреляция** - бу икки ёки ундан ортиқ тасодифий параметрларнинг ўзаро боғлиқлиги. **Корреляция** - бу бир нечта ўзгарувчиларнинг ўзаро боғлиқлиги.)

Сифатни яхшилашнинг туб илдизи **бизнес-жараёнлар** билан боғлиқдир. Бироқ, мумкин бўлган бизнес-жараёнларини аниқлаш орқали; уларни асосий, қўллаб-қувватловчи(Таъминлавчи), бошқарувчиларга бўлиш ва улар орасидаги муносабатни аниқлаш корхона самарали ишлайди дегани эмас. Бундан ташқари, бозор шароитлари корхонани ва унинг бизнес-жараёнларини доимий равишда такомиллаштиришни, унинг фаолияти концепциясини тўғри шакллантиришни талаб қилади..

Концепция (лотинча *конкептио* - тушуниш, тизим) - бу жараённи тушунтиришнинг маълум усули, корхона қайси йўналишда ҳаракат қилиши кераклигини кўрсатишдир. Ҳаракат учун йўналишларни кўрсатиш, мақсадларни аниқлаш, устуворликларни белгилаш ва кейин нима қилиш кераклигини билиш учун тегишли воситалар керак. Ҳар қандай концепциянинг асбоблар тўпламини муайян тизимлар, усуллар, тамойиллар йиғиндиси сифатида кўриб чиқиш керак.

Ҳозирги вақтда корхоналарни бошқариш сифатини ва унинг бизнес жараёнларини такомиллаштириш концепциясининг турли тизимлари мавжуд(3 -расм).

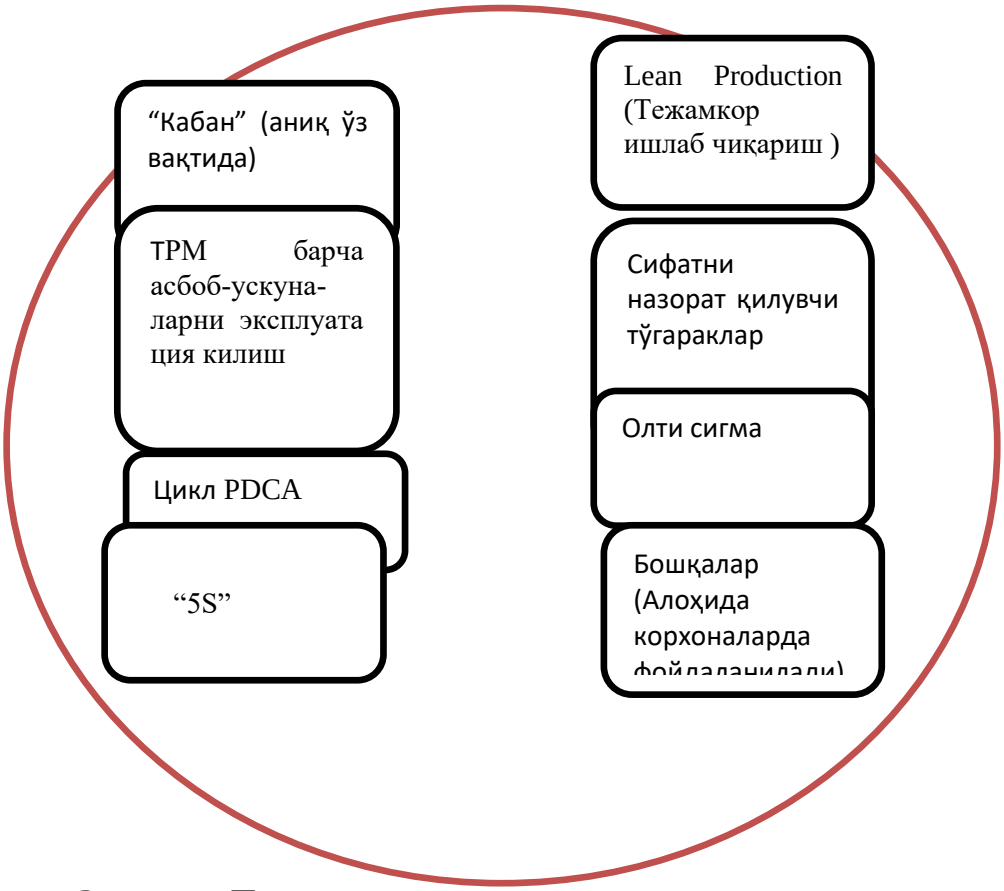
Иш жараёнининг сифатини бошқариш воситалари

Ўтган асрнинг 20-йилларида пайдо бўлган сифат менежментининг статистик усуллари нафақат ўз аҳамиятини йўқотмади, балки янада кенг тарқалди.

Жараённи барқарорлаштириш, яъни уни **ташқи таъсирларга чидамли** қилиш - бизнес-жараёнларини бошқаришнинг статистик усулларининг асосий вазифаси.

Иккинчи жаҳон уруши тугаганидан кейин Япония корхоналарида статистик усулларнинг кенг қўлланилиши асосан Э.

Деминг (АҚШ) томонидан илгари сурилди. Япония ишлаб чиқарувчиларининг сифат соҳасидаги ноёб ютуқлари унинг номи билан боғлиқ.



7.3-расм. Доимий такомиллаштиришнинг замонавий концепциялари

“ТЕЖАМКОР ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ТИЗИМИ”

"Тежамкор ишлаб чиқариш" - Тоёта ишлаб чиқариш тизимининг турли хил вариантлари учун умумий атама. Муқобил номлари:

- Тежамкор (эгилувчан, тортувчи, уяли, синхрон) ишлаб чиқариш;
- "бирма-бир" ишлаб чиқариш;
- талаб оқимини ишлаб чиқариш.

Тежамкор ишлаб чиқариш - бу ишлаб чиқариш жараёнига қўлланилиши мумкин бўлган жуда самарали мос келадиган асбобларнинг ягона тўплами.

Тежамкор ишлаб чиқариш тизимининг асосий мақсади - Таичи Оно томонидан тасвирланган еттита йўқотишларни тубдан қисқартириш: ишлов бериш (вазифани ноўрин тарзда бажариш),

ҳаракат, кутиш, захиралар, ортиқча ишлаб чиқариш (ёки тугалланмаган ишлаб чиқариш заҳиралари), предметларнинг жойини ўзгартириш ва нуқсонларни тузатиш билан боғлиқ ҳаракатлари. Агар ушбу бизнес жараёнларини ишлаб чиқариш корхонасида самарали бошқарадиган бўлсангиз, сиз ишлаб чиқариш харажатларини ва шу билан бирга сифатини йўқотмасдан маҳсулот таннархини сезиларли даражада камайтиришингиз мумкин.

Асосий эътибор оддий ходимларнинг саъй-ҳаракатлари билан йўқотишларни камайтиришга қаратилади.

Тизимнинг кучли томонлари шундаки, тизимнинг кўплаб воситаларини марказлашишига(концентрациялашишига), тузилманинг барқарорлашишни ва интизомнинг мустаҳкамланишини таъминланишига ҳамда оддий ходимларда юқори даражадаги эгалик туйғусини ривожланишига катта ёрдам беради.

«КАНБАН» ТИЗИМИ

Канбан тизими (ўз вақтида) - бу корхонада ишлаб чиқарилган миқдорни тартибга солувчи тизим. Канбан ишлаб чиқаришни инсон танасининг мияси ва асаб тизими каби моҳирона бошқаргани учун, **у сигнал тизими деб аталади**. **Бу тизимнинг асосий вазифаси**-ортиқча ишлаб чиқаришнинг олдини олиш ва фақат керакли маҳсулотларни керакли миқдорда ва ўз вақтида ишлаб чиқариш. Канбан японча "бирка" ёки "белги" дан келиб чиққан ва шунинг учун Канбан ҳар қандай маҳсулотга ҳамроҳлик қиладиган иш тартиби - **назорат картаси деб аталади.**

Бу картада у ёки бу қисм қаердан келгани ва кейин қаерга кўчиши ҳақида маълумот бор.

Ушбу тизимни маҳаллий ишлаб чиқариш корхоналарида жорий этиш қуйидагиларга имкон беради:

* истеъмол талабининг ўзгаришига яхшироқ жавоб бериш учун ишлаб чиқариш мослашувчанлигини ошириш;

* маҳсулотлар турини кенгайтириш;

* таъминот тизимини соддалаштириш ва ишлаб чиқариш жараёнларини истеъмолчининг эҳтиёжларини қондириш билан боғлаб, бир бутунга бирлаштириш;

*ортиқча ишларни бартараф этиш ва яширин йўқотишлар манбаларини аниқлаш.

"5S"Тизими

"5S" тизими (тартибни тиклаш, тозалик ва интизомни мустаҳкамлаш тизими) - Японияда ишлаб чиқилган ва " **S** " ҳарфи билан бошланадиган бешта сўз билан тавсифланади.

Бу тизимга кўра, тартибни ташкил этиш ва сақлашга тизимли равишда куч сарфлаш керак. Ва бунинг учун қуйидаги жадвалда жамланган бешта процедура таклиф қилинган.

7.1-жадвал

"5S"- тизимининг бешта процедураси таркиби

Японча атама	**Инглизч атама**	**Ўзбекча маноси**	**Мисол**
Seiri	Structurize	**Ташкилаштир и**лган	Кераксиз нарсаларни олиб ташланг
Seiton	Systematize	**Аниқлик**	30 сония ичида исталган ҳужжатни топинг
Seiso	Sanitize	**Тозалик**	Тозаликни сақлаш учун шахсан жавобгар
Seiketsu	Standardize	**Стандартлашт ириш**	Тасаввур қилинг, белгиланг, изланг
Seiri	Structurize	**Интизом**	Юқорида айтилганларнинг барчасини ҳар куни бажаринг

“5**S”** тизимининг номи поклик ва тартибни сақлаш учун бу японча сўзлардан келиб чиққан.

Фойдаланишнинг афзалликлари. Ҳамма бешта "**S**" нинг комбинацияси иш жараёнида одамларнинг яшаш муҳитини доимий равишда яхшилаш учун асос яратади ва одамларга ўз ишидан завқланишига имкон берадиган ноёб ижодий муҳитни яратади.

Сизга идеал иш муҳитини яратишга имкон беради. Айнан шу тизим ёрдамида корхонанинг барча ходимлари тартибни, тозаликни, иш жойларида тартибни тиклаш, ишлаб чиқариш ва меҳнат интизомини мустаҳкамлаш бўйича мунтазам ишларга жалб қилинади. Унинг амалга оширилиши ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдам беради, яроқсизлар (Брак) ва йўқотишлар камайтиради, бу эса корхона учун вақт ва пулни тежашга олиб келади.

"ТРМ" ТИЗИМИ

“ТРМ” тизими - бу ускуналарнинг ишончлилигини оширишни таъминлайдиган операторлар ва таъмирлаш усталари биргаликда иштирок этадиган **универсал ускуналарга техник хизмат кўрсатиш тизими.** ТРМ ёндашувлари ускуналарнинг ишлаш муддатини сезиларли даражада узайтиради ва муаммоларни эрта босқичда локализация қилиб, йирик маблағ талаб қиладиган авариялларнинг олдини олади.

7.2-жадвал

Ускуналар фойдаланиш самарадорлигини ёмонлаштирадиган йўқотишлар турлари

Т/н	Йўқотишлар номи	Мақсад	Тушунтириш
1	Ускунанинг бузилиши оқбатида йўқотишлар	0	Ускуналарнинг бузулиши оқбатида юзага келадиган йўқотишларни бутунлай бартараф қилиш.
2	Ускуналарни қайта ишга тушириш ва созлаш туфайли юзага келадиган йўқотишлар	Минималаштириш	Жиҳозни созлаш вақтини минималлаштириш, хусусан, қайта ишга тушириш "якка қайта тушириш" даражасига етказиш (10 дақиқадан кам давом этади) ва ускунани созлаш бўйича ишларни нолгача камайтириш.
	Ускуналар тезлигининг пасайиши туфайли йўқотишлар	0	Ускунанинг паспорт техник тавсифлари ва унинг ҳақиқий ишлашининг ўртасидаги фарқни нолга келтиринг. Ускунани янгилаш орқали унинг ишлаш паспорт тезлигидан оширишга эришиш.
4	Ускуналар қисқа муддатли тўхтаб қолиши натижасида йўқотишлар	0	Ускуналарнинг қисқа муддатли тўхташлари туфайли юзага келадиган йўқотишларни бутунлай бартараф қилиш керак.
5	Брак ва қайта ишлаш туфайли йўқотишлар	0	Ускуналар туфайли юзага келадиган браклар ва қайта ишлаш натижасида юзага келадиган йўқотишлар амалда нолга туширилиши керак

6	Ускунани ишга туширишдаги йўқотишлар	Минималаштириш	Ускуналарни ишга туширишдаги йўқотишларни минималлаштириш.

TPM тизмининг мақсади ускуналардан фойдаланиш самарадорлигини ёмонлаштирадиган олти турдаги йўқотишларни камайтиришга қаратилган.

“СИФАТ ТЎГАРАКЛАРИ” ТИЗИМИ

“Сифат тўгараклари” тизими - бу нафақат такомиллаштиришга, балки такомиллаштиришни ўрганишга ёрдам берадиган тизим.

Қуйидаги сифат тўгаракларига ажратилади:

1) ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва корхонанинг ривожланишига қўшган ҳиссаси,

2) ҳурмат асосида иш жойида муносиб ва қувончли муҳит яратиш;

3) инсон қобилиятининг намоён бўлиши ва унинг имкониятларини аниқлаш учун қулай муҳит яратиш.

Сифат тўгараклари мақсад ва вазифалари

Сифат тўгараги - бу ишларни мустақил равишда бажарадиган (сифат, хавфсизлик, қийммага тааллуқли ишлар) унча катта бўлмаган гуруҳ (лекин корхонанинг ягона маъмурий тизими доирасида ишлайдиган) кичик гуруҳ (камида уч ва 12 кишидан кўп бўлмаган) бир иш жойида (раҳбар ва бўйсунувчилар бир бутун) фаолият кўрсатади.

Сифат тўгаракларни ташкил этишнинг асосий мақсади - рақобатда ғалабани таъминлаш ва корхона фойдасини ошириш.

Фойдаланиш хусусиятлари. Сифат тўгаракларини ташкил этиш ва уларнинг ишларида иштирок этиш мажбурий бўлмаслиги керак. Сифат тўгаракларига юкланган вазифаларни муваффақиятли бажариш учун, аввало, раҳбариятнинг оддий ишчиларга бўлган муносабати ўзгариши керак.

PDCA циклини

PDCA цикли (*Plan-Do-Check-Act:* режа-бажар-текшириш-ҳаракат қилиш**)** Муқобил номлари: Шухарта-Демин цикли, Деминг ғилдираги, чунки цикл босқичларининг визуал думалоқ график талқини.

Хусусиятлар. Аввало, Шухарта-Деминг цикли японлар такидлаганидек учта асосий "душманлар"и мавжуд: йўқотиш,

номувофиқлик ва мантиқсиз ҳаракатлар билан курашишга қаратилган *{muda., mura, muri* — японча).

“ОЛТИТА СИГМА” ТИЗИМИ

Шухарта-Деминг циклини “Моторола” копанияси томонидан ўзгартирилган тизими**.** **Олти Сигма тизими** - бу бизнес жараёнларидаги нуқсонларни аниқлаш ва бартараф этишга асосланган бизнесни такомиллаштиришга асосланган ёндашув бўлиб, унинг асосий талаби мижозлар эҳтиёжини қондиришдир. Нуқсонларни аниқлашда биринчи навбатда истеъмолчилар учун энг муҳим параметрлар ҳисобга олинади.

Усулнинг моҳияти. "Олти Сигма" (Six Sigma Ўз -ўзидан, "Сигма" атамаси статистик ва стандарт оғишларни билдиради, яъни Бурилиш.) - бу қуйидагиларга имкон берадиган тизимлаштирилган воситалар тўплами: маҳсулот ёки хизматларни қўллашда юзага келиши мумкин бўлган нуқсонларни аниқлаш; уларнинг пайдо бўлиш сабабларини аниқлаш; бу сабабларни бартараф этиш чораларини ишлаб чиқиш.

Олти Сигманинг мақсади сифатни ошириш ва нуқсонларни камайтиришдир. Шундай қилиб, харажатларни тежашга эришилади, вақт тежалади ва компаниянинг бозордаги мавқеи мустаҳкамланади.

Усулнинг хусусиятлари

Олти Сигма - бу бизнес-жараёнини тавсифлаш ва бизнес-жараёнини ташкил этувчи ҳаракатларни доимий такомиллаштириш тизимини яратишнинг мумкин бўлган усулларидан бири.

"Жамоалар муаммосини ҳал қилишнинг 8 D -услуби"

Ушбу тизим “Форд” компаниси томонидан ишлаб чиқилган. Тизим қуйидаги босқичлардан иборат:

Do - жараёнига тайёргарлик;

D1 - жамоани яратиш;

D2 - муаммонинг тавсифи;

D3 - тузатувчи ҳаракатлар амалга оширилгунга қадар муаммони ташқи/ички истеъмолчилардан ажратиш учун вақтинчалик чора-тадбирларни ишлаб чиқиш;

D4 - асосий сабаблар ва чиқиш нуқтасини аниқлаш ва текшириш (чиқиш нуқтаси - бу жараённинг асосий сабаб таъсирини аниқлаш ва чеклаш зарур бўлган жой);

D5 - асосий сабаб ва чиқиш нуқтаси учун доимий тузатиш ҳаракатларини танлаш ва текшириш;

D6 - доимий тузатиш ҳаракатларини амалга ошириш ва тасдиқлаш;

D7 - муаммонинг такрорланишининг олдини олиш;

D8 - жамоа ва шахсларнинг ҳиссаларини тан олиш. Бу усулнинг асосий афзалликлари: номувофиқлик муаммосини етарлича чуқур ўрганиш, номувофиқликни бартараф этиш ишларига корхона раҳбариятини жалб қилиш, тузатиш чораларини амалга ошириш бўйича жамоавий иш.

КАЙЗЕН ТИЗИМИ

Кайзен - "соябон" бўлиб, унинг остида яқинда бутун дунё бўйлаб шуҳрат қозонган "Японияга хос" амалиётларнинг кўпи бошпана топди.

Кайзен тизимининг моҳияти жуда оддий: такомиллаштириш. Бундан ташқари, бу доимий такомиллаштириш жараёни бўлиб, унда ҳамма иштирок этади - раҳбарлар ҳам, ишчилар ҳам. Кайзен фалсафаси шуни кўрсатадики, бизнинг ҳаёт тарзимиз, хоҳ иш, хоҳ ижтимоий ҳаёт, хоҳ оилавий ҳаёт, доимо такомиллашиб боришга лойиқдир.

Кайдзеннинг асосий принципи: максимал натижаларга эришиш учун минимал ресурслардан фойдаланиш.

Кайдзеннинг корхона учун афзалликлари:

1. Доимий такомиллаштириш яшринган(махфий) харажатларни камайтиришга ёрдам беради, улар ишлаб чиқариш жараёнида юзага келадиган ҳар хил турдаги йўқотишлардан шаклланади.

2. **Кайдзен** қўшилган қиймат ишларининг улушини оширади, бу эса харидорларга юқори сифатли маҳсулотларни арзон нархда ва энг қисқа вақт ичида етказиб бериш имконини беради.

3. **Кайдзен**-блици маълум соҳаларда ўзгаришларни тез ва фаол киритилишини таъминлайди ва ишлаб чиқаришни тўхтатишни талаб қилмайди.

7.2. Бизнес жараёнлари сифатини бошқариш воситалари.

Ўтган асрнинг 20-йилларида пайдо бўлган сифат менежментининг статистик усуллари нафақат ўз аҳамиятини йўқотмади, балки янада кенг тарқалди.

Жараённи барқарорлаштириш, яъни уни ташқи таъсирларга чидамли қилиш - бизнес-жараёнларини бошқаришнинг статистик усулларининг асосий вазифаси.

Иккинчи жаҳон уруши тугаганидан кейин Япония корхоналарида статистик усулларнинг кенг қўлланилиши асосан Э. Деминг (АҚШ) томонидан илгари сурилди. Япония ишлаб чиқарувчиларининг сифат соҳасидаги ноёб ютуқлари унинг номи билан боғлиқ

Мавжуд статистик усулларни уч тоифага бўлиш мумкин:

-ишлатиладиган мураккаблик даражаси юқори бўлган усуллар корхона ёки жараёнларни бошқариш тизимини ишлаб чиқувчилари (кластер таҳлил усуллари, мослашувчан мустаҳкам статистика ва бошқалар.)

- назорат операцияларини ишлаб чиқишда, саноат тажрибаларини режалаштиришда, ишончлилигини ҳисоблашда ва бошқаларда ишлатиладиган махсус усуллар;

- умумий мақсадли усуллар (мутахассисларнинг фикрига кўра, корхонанинг сифат билан боғлиқ бўлган барча ходимлари ўзлаштириши керак). Бу усуллар маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнлари ҳақидаги статистик маълумотларнинг ёзувларини акс эттиради. Улардан энг машҳурлари - **"сифатни назорат қилишнинг еттита воситаси"** бўлиб, улар дастлаб Японияда сифат тўгаракларида кенг қўлланилган, сўнгра уларнинг самарадорлиги ва оддий ишчиларга қулайлиги туфайли бошқа мамлакатларга тарқалган.

Ушбу воситаларга қуйидагилар киради.

Текшириш варақалари (ёки маълумотлар йиғиш);

Гистографикаси(*Гистограмма*);

Тарқатиш диаграммаси (тарқалиш);

Назорат жадваллари;

Табақаланиш диаграммаси (табақаланиш усули);

Сабабли диаграмма (*Исикавлар* диаграммаси, "балиқ скелети")

Парето диаграммаси.

НАЗОРАТ ВАРАҚЛАРИ

Текшириш варақалари (ёки маълумотлар йиғиш) - бу маълумотларни йиғиш учун махсус шакллар. Улар йиғиш жараёнини осонлаштиради, маълумотларни йиғишнинг тўғрилигига ҳисса қўшади ва автоматик тарзда баъзи хулосаларга олиб келади, бу эса тез таҳлил қилиш учун жуда қулайдир.

ГИСТОГРАММА

Усулнинг мақсади. Бу жараённинг аниқлиги ва барқарорлигини таҳлил қилиш, маҳсулот сифатини кузатиш ва муҳим ишлаб

чиқариш кўрсаткичларини кузатиш зарур бўлган жойда ишлатилади. Гистограмма - сифатни назорат қилишнинг статистик воситаларидан бири. Япония олимлар ва муҳандислар иттифоқи 1979 йилда сифатни назорат қилишнинг еттита усулига гистограмларни киритди.

ТАРҚАЛИШ ДИАГРАММАСИ

Усулнинг мақсади. У ишлаб чиқаришда ва маҳсулот ҳаёт айланишининг турли босқичларида сифат кўрсаткичлари ва ишлаб чиқаришнинг асосий омиллари ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш учун ишлатилади.

1979 йилда Япония олимлар ва муҳандислар иттифоқи сифатни назорат қилишнинг етти усули бўйича тарқалиш жадвалини киритди.

Усулнинг мақсади. Боғлиқлик мавжудлигини аниқлаш ва жараённинг икки хил параметрлари ўртасидаги муносабатлар характерини аниқлаш.

Усулнинг моҳияти. Тарқатиш диаграммаси мос келадиган ўзгарувчилар жуфтлари ўртасидаги муносабатларнинг турини ва яқинлигини аниқлаш имконини берадиган воситадир. Бу иккита ўзгарувчига қуйидагиларни киритиш мумкин:

• сифат характеристикаси ва унга таъсир этувчи омил;

• икки турли сифат тавсифи;

• битта сифат хусусиятига таъсир этувчи иккита омил.

НАЗОРАТ КАРТЛАРИ

Усулнинг мақсади. Улар жараённинг ҳолатини ўз вақтида кузатиб бориш ва назоратдан чиқиб кетишидан олдин жараёнга таъсир қилиш зарур бўлган жойда ишлатилади. Бошқарув жадваллари сифатни статистик назорат қилишнинг асосий воситаларидан биридир. 1979 йилда Япония олимлар ва муҳандислар иттифоқи назорат рўйхатларини сифатни назорат қилишнинг етти усулига киритган.

СТРА ТИФИКАЦИЯ

Усулнинг мақсади. Стратификация - танланган табақаланиш омилига қараб олинган маълумотларни алоҳида гуруҳларга (қатламларга) бўлиш.

ИСИКАВЛАР ДИАГРАММАСИ

Исикавлар диаграммаси (муқобил номлар: сабаблар диаграммаси, Исикавлар диаграммаси, арча дарахти диаграммаси, балиқ склети диаграммаси, 5М) - бу жараённинг далланишини

(тафсилотини) таҳлил қилиш усули. Адабиётда Исикавлар диаграммаси ва "балиқ скелети" номи билан машҳур (чунки тугалланган диаграмма балиқ скелетига ўхшайди).

Усулнинг моҳияти

Сабаблар диаграммаси пайдо бўлаётган муаммоларни ҳал қилишнинг калитидир.

Диаграмма кўриб чиқилаётган муаммоларнинг барча мумкин бўлган сабабларини содда ва тушунарли тарзда тизимлаштиришга, энг муҳимларини ажратиб кўрсатишга ва асосий сабабни босқичма-босқич излашга имкон беради.

ПАРЕТО ДИАГРАММАСИ

Усулнинг мақсади. Парето диаграммаси - 1897 йилда италиялик иқтисодчи Вилфредо Парето томонидан таклиф қилинган маълумотларни ўрганиш ва тартибга солиш усули. Таҳлиллар асосида Парето диаграммаси тузилади, бу эса "аҳамиясиз кўпчилик" билан солиштирганда "ҳаётий озчилик"ни ажратишга имкон беради. Шунга асосланиб, "Парето принципи" деб номланди.

Парето принципи шуни англатадики, 20% ҳаракат натижанинг 80% ни, қолган 80% эса натижанинг атиги 20% ни беради.

Бу тамойил ҳаётнинг турли соҳаларида ўтказилган миқдорий тадқиқотлар билан тасдиқланган. Шундай қилиб, масалан, нуқсонларнинг энг муҳим сабабларининг 20 фоизини аниқлаб, нуқсон даражасини 80 фоизга камайтириш мумкин. Шундай қилиб энг муҳим вазифаларнинг 20% га эътибор қарасангиз, мақсаднинг 80% га эришишингиз мумкин. Маҳсулотларнинг 20% компаниянинг 80% даромадини ташкил қилади; Жиноятчиларнинг 20 фоизи жиноятларнинг 80 фоизини содир этади; Кийимларнинг 20% ни одамлар 80% ҳолларда кийишади.

ПАРЕТО ДИАГРАММАСИ АБК -ТАҲЛИЛИ

АБК- таҳлил - оптимал бошқарув усули. Бу усул универсалдир ва уни иқтисодиётнинг ҳар қандай соҳасида ва фаолият соҳасида кучларни тақсимлаш муаммоларини ҳал қилишда қўллаш мумкин.

АБК таҳлилида абсциссда ҳам, ординатада ҳам 100% гача бўлган икки томонлама тўпланишдан фойдаланади, натижада эгри (синган) чизиқ пайдо бўлади.

Усулнинг мақсади. Биринчи навбатда ҳал қилиниши керак бўлган муаммоларни аниқлаш, уларни биринчи ўринга қўйиш.

Усулнинг моҳияти:

АБК таҳлили у ёки бу танланган индикатор билан аниқланган, ҳар бир гуруҳнинг ўзига хос оғирлигига, маълум муаммолар мажмуини (таҳлил объектларини) бўлишга асосланган.

АБК таҳлили сизга актёрликни бошлашингиз керак бўлган асосий муаммоларни аниқлаш имконини беради.

АБК таҳлили Парето принципига асосланади.

7.3. Алоҳида бизнес-жараёнларнинг сифатини бошқаришнинг услубий воситалари

Бизнес-жараёнларининг сифатини бошқариш воситаларини амалда қўллаш методологияси қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1 -босқич. "N" текширилаётган бизнес-жараёнига мос келадиган "балиқ боши" муаммосини шакллантириш.

2 -босқич. Бу муаммони келтириб чиқарадиган асосий сабабларни аниқлаш (бирламчи, иккиламчи, учламчи ва бошқалар омиллар - "балиқ қовурғалари").

3 -босқич. Ўрганилаётган муаммонинг асосий сабабларини тўлиқ тавсифловчи, ҳар бир иккиламчи (учинчи даражали) сабаблар учун асосий сабабларнинг ўзгаришига олиб келадиган кўрсаткичлар тизимини аниқлаш.

4 -босқич. Исикавлар диаграммасини тузиш (сабаблар ёки натижалар учун).

5-босқич. Кўрсаткичларни ҳисоблаш ва динамикани баҳолаш (уларнинг ўзгариш тезлиги).

6 -босқич. Қуйидаги шкала бўйича ҳар бир омилга балл бериш:

7.3-жадвал

Кўрсаткичнинг динамикасини баҳолаш учун шкала

Стимуляторларнинг кўрсаткичлари учун[1]	Баллар микдори	Стимуляторларнинг кўрсаткичлари учун
<100	0	>150
100-110	1	133-150
111-121	2	122-132
122-132	3	111-121
133-150	4	100-110
>150	5	<100

1.стимуляторлар (керакли ўзгариш-ўсиш)

Дестимуляторлар (индикаторнинг қиймати қанчалик паст бўлса, шунча яхши).

5-босқич. Парето диаграммасини яратиш учун маълумотларни шакллантириш, улар қуйидаги шаклдаги жадвалда жойлаштирилиши керак:

7.4-жадвал

№	Кўрсаткичлар	Омил бали	Омил улуши	Парето
1	2	3	4	5

MS Ecxel Саралаш воситаси ёрдамида кўрсаткичлар (3-устун бўйича) камайиш тартибида жойлаштирилган (берилган балларга қараб) ва компаниянинг ушбу муаммони ҳал қилиш учун тўплаган балларининг умумий миқдори ҳисобланади.

6-босқич. Диаграмма устаси ёрдамида олинган маълумотларга асосланиб, уч ўқли жадвални кўрсатишга имкон берувчи диаграмма тузилади (График устаси -> ностандарт -»графиги (ҳистограм 2).

7 -босқич. Парето графиги билан кесишишдан олдин омилларнинг 80% ҳиссасига тўғри келадиган горизонтал чизиқ чизилади ва шунга мос равишда кесишишда вертикал бўлади. Кесишиш нуқтасининг чап томонида натижанинг 80% ни таъминловчи омиллар жойлашган.

8 -босқич. Ушбу ҳолатнинг сабабларини **ABC**- таҳлилига асосланиб аниқлаш, бу учта муҳимлик даражасига эга бўлган учта гуруҳни аниқлашни ўз ичига олади:

1. А гуруҳи - энг муҳим, муҳим муаммолар, сабаблар, нуқсонлар. А гуруҳининг нуқсонлар (сабаблар) умумий сонидаги нисбий фоизи одатда 60-80%ни ташкил қилади. Шунга кўра, "А" гуруҳининг сабабларини бартараф этишга устувор аҳамият берилади ва у билан боғлиқ фаолият энг юқори самарадорлик ҳисобланади;

2. В гуруҳи - 20%дан кўп бўлмаган сабаблар;

3. С гуруҳи - энг кўп, лекин айни пайтда энг кам сабаб ва муаммолар.

9 -босқич. Тадқиқотнинг ечими тўғрисида хулосалар тузиш менинг муаммом.

Назорат саволлари

1. Бизнес жараёнларини такомиллаштириш зарурлигини асосланг.

2. Тушунчанинг моҳияти нимада?

3. Бизнес жараёнларини такомиллаштириш концепциясининг асосий тизимларини айтинг.

4. Арзон ишлаб чиқариш тизимининг моҳияти нимада?

5. Канбан тизимидан фойдаланишнинг афзалликларини асослаб беринг.

“5S” тизимидан фойдаланишнинг моҳияти ва афзалликларини асослаб беринг.

6. Сифат доиралари нимани англатади ва асосий ғоя нима?

7. «Сигма» қандай даражалардан иборат ва уларни тавсифловчи нуқсонлар сони қанча?

8. Сифатни бошқаришда статистик усулларни қўллаш соҳалари қандай?

9. Жараён сифатининг асосий характеристикаларини гистограмма бўйича ҳисоблаш тартибини тушунтиринг:

10. Парето диаграммаси нима ва у нима учун шундай номланган?

11. Назорат жадвалларининг қандай турларини биласиз?

12. АБК таҳлили нимани англатади?

VIII БОБ. КОРХОНАНИНГ РЕСУРС БИЗНЕС-МОДЕЛИ

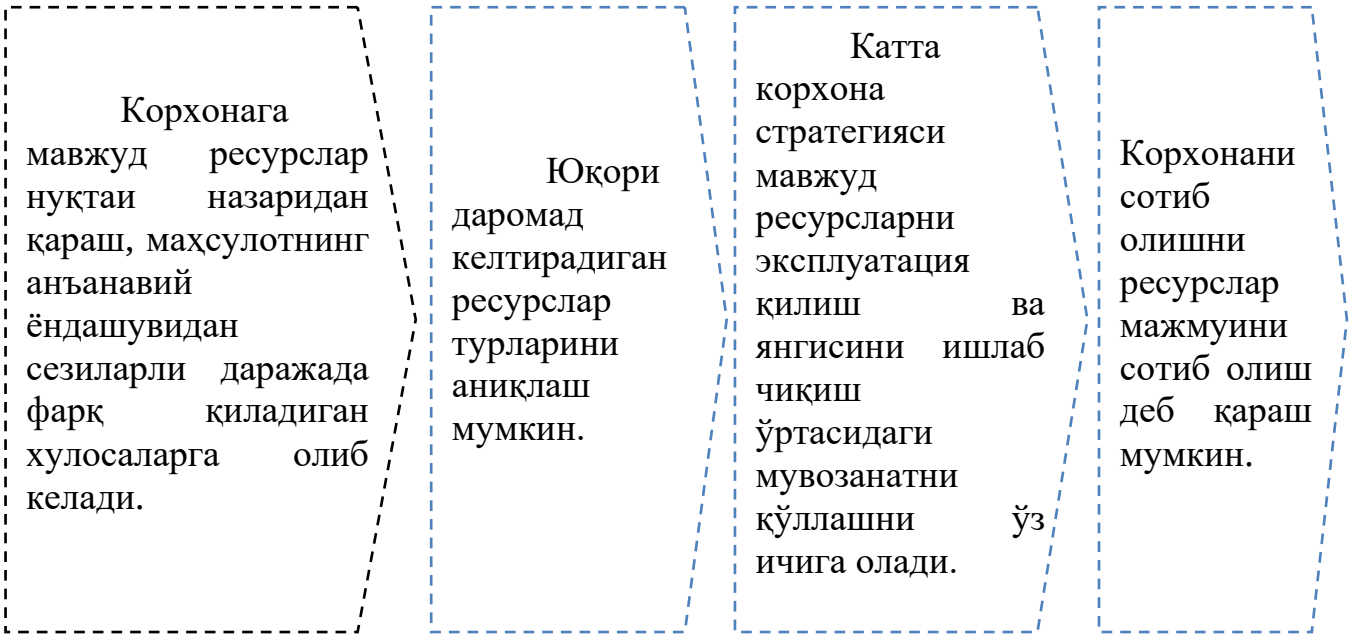
8.1. Корхонани бошқаришда ресурс ёндашуви.

1980-90-йилларда корхоналарни бошқаришнинг жаҳон назарияси ва амалиётида **ресурсларга асосланган ёндашув** шаклланди.

Ресурсларга асосланган қараш корхона ресурслари ва унинг рақобат муҳитидаги муваффақияти ўртасидаги боғлиқликни назарда тутади. Ресурсли ёндашув доирасида корхона тегишли ресурслар мажмуаси сифатида қаралади.

Тадқиқотчилар, ресурсларга бўлган эҳтиёж корхонанинг бозор позициясининг ҳосиласи эмас, аксинча, ресурс салоҳияти бозордаги муваффақиятли (ёки муваффақиясиз) позицияни олдиндан белгилаб беради, деган хулосага келишди.

Ресурсли ёндашув соҳасидаги дастлабки тадқиқотчи Биргер Вернерфелт бўлиб, унинг асосий баёнотлари қуйидагича:

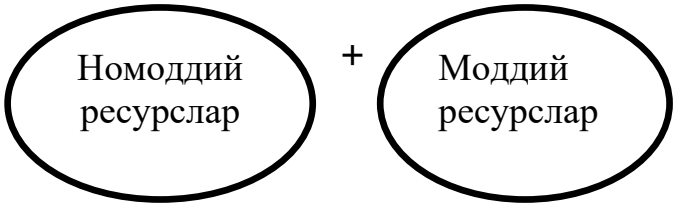


Ресурс ғоясини Жей Барни ривожлантирди, у ўзининг 1991 йилдаги ишида унинг асосий тушунчаларини тақдим этди.

Ресурслар - барча активлар, имкониятлар, ташкилий жараёнлар, маълумот, билим ва бошқалар, корхона томонидан назорат қилинади ва унга самарали стратегияларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш имконини беради.

Қобилият - бу ташкилотнинг амалий натижага эришиш учун ресурслардан фойдаланган ҳолда ўзаро боғлиқ вазифалар мажмуини бажаришга бўлган жисмоний қобилияти.

Ресурс ёндашувига кўра, корхона моддий ва номоддий ресурслар мажмуасидир.

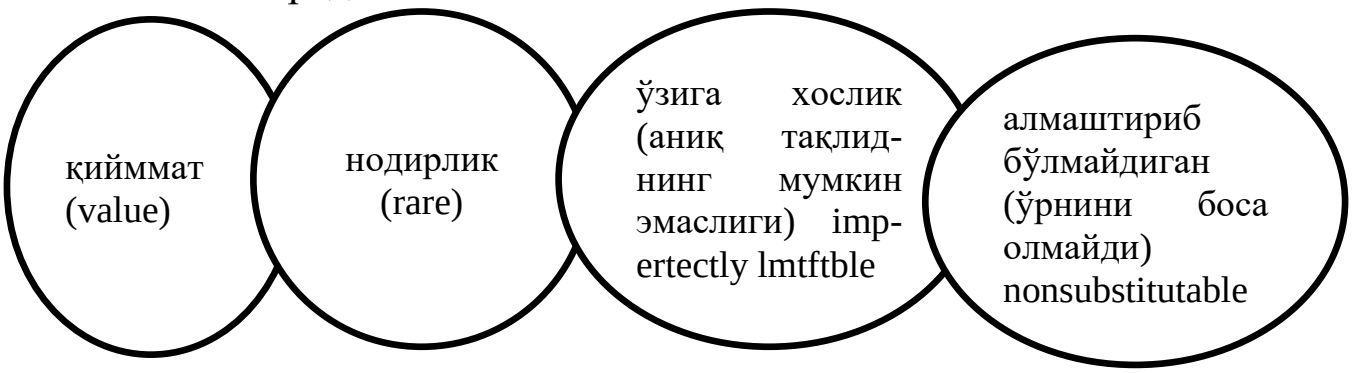


8.2-расм. Корхона ресурслари тўплами.

Лекин корхона ўз ресурсларидан қайси бири стратегик, яъни рақобат шароитида барқарор фойда келтирадиган манбаларни биладими?

Ж. Барни ресурсларни баҳолашнинг тўртта мезонини белгилайди.

Ресурслар тўртта мезонга жавоб бериши керак. Бу корхонанинг рақобатбардош афзалликлари манбаи сифатида кўриб чиқиш имконини беради.



8.3-расм. Ресурсларнинг асосий сифатлари.

Инглиз тилидаги адабиётларда мана шу сифатларнинг комбинацияси
" VR1N" қисқартмаси билан белгиланади.

•**Қиймат.** Шубҳасиз, фақат қимматли манба стратегик бўлиши мумкин - агар керак бўлса, у корхона маҳсулдорлигини ва самарадорлигини оширишга ёрдам бериши керак.

•**Ноёблик**. Агар ресурс етарли бўлмаса ва талаб катта бўлса, ресурс стратегик ҳисобланади.

• **Такрорланмаслик(**ўзига хослик). Ресурс нафақат қимматли ва нодир, балки такрорланмайдиган бўлиши керак.

Ўзига хослик тарихий ҳақиқатдан келиб чиқиши мумкин: (супермаркетларнинг жойлашуви), "сабабли ноаниқлик" ёки мутлақ мураккаблик (рақобатчилар шунга ўхшаш манбани яратиш уларга

қимматга тушишини билишади ва тақлид қилиш керак бўлган вақт ичида даслабки фирма анча олдинга силжийди.).

• **Алмаштириб бўлмаслик**.(Ўзгармаслик. Ноёб ва ноёб, манба бундай эмас)

Агар рақобатчилар унинг ўрнини боса оладиганини топишса у стратегик бўла олмайди.

Масалан: сунъий ер йўлдошлари телевидения ва радио воситаси сифатида ешиттириш.

Ресурсли ёндашувнинг ўзига хос хусусияти - бу корхонанинг ички омилларига диққатни қаратишдир.

Ресурсли ёндашувнинг асосий хусусияти шундаки, у ички рақобатбардошлик манбаларини ва корхона капиталининг рентабеллигини оширишни ҳисобга олади. Шу билан бирга, битта корхона ресурсларини бошқа корхонага ўтказиш (нусха кўчириш) билан боғлиқ харажатлар юқори бўлиши мумкин, баъзан эса мана шундай юқори: иқтисодиётнинг бир соҳасида фаолият юритаётган корхоналар бир хил бўлмаслиги мумкин. улар бошқарадиган ресурслар; ресурсларнинг ўзи бир корхонадан бошқасига тоқат қилмаслиги мумкин; натижада мана шундай ресурс фарқлари доимий бўлиши мумкин. Амалда, ресурслар кўпинча бошқарув фаолияти натижалари билан боғлиқ ва шунинг учун корхоналар ўртасида умуман чидаб бўлмас бўлиши мумкин.

Корхонанинг ҳамма ресурслари ҳам рақобатбардош устунликни яратиш учун бир хил даражада қимматли эмас. **Керакли шарт** - бу ресурсларнинг маълум хусусиятларининг мавжудлиги (харажатларнинг барқарорлиги, танқислиги, тақлид қилиш ва алмаштиришнинг қийинлиги). Агар бу махсус ресурслар, тўғри бирлаштирилса (етарли шарт), корхона рақобатбардош устунликка эга бўлади.

Ресурслар назариясидаги **комбинацион фаолият** барча ташкилий фаолиятнинг асоси ҳисобланади. Шунга кўра, корхонанинг ташкилий қобилияти "ташкилотнинг муайян фаолиятни бажаришдаги жамоавий қобилияти" деб таърифланади. Шундай қилиб, бу қобилиятлар корхона ресурсларини қўллаб-қувватлашнинг бир қисмидир.

Шундан келиб чиқиб, якка тартибдаги корхонани бошқаришда ресурс ёндашуви турли хил ресурсларни танлаш имкониятига ва уларнинг комбинациясига асосланади. Шундай қилиб, **муваффақиятнинг асосий формуласи** - бу бозорда якуний

муваффақиятини кафолатлайдиган, рақобатчилардан кўра яхшироқ, ўзига хос, тезроқ ресурсларни самарали танлаш ва бирлаштириш.

Классик шаклда ресурс ёндашуви замонавий бизнес муҳитининг қуйидаги омилларини ҳисобга олмайди:

1. Технологик ўзгаришларнинг юқори тезлиги;
2. Мижозларнинг талаблари ортиши;
3. Жаҳон миқёсида сифат стандартларини ишлаб чиқиш;
4. Ходимларнинг қарорлар қабул қилишнинг мустақиллиги ҳақидаги умидларининг ўсиши.

8.2. Корхона ресурсларининг моҳияти, турлари ва тузилиши.

Бизнес (француз тилидан - "ёрдамчи восита") - иқтисодий ресурсларни бизнес мақсадларига (товарлар, даромадлар, фойда) айлантиришга қаратилган мақсадли фаолият.

Ресурсларнинг моҳияти улар фаолият кўрсатадиган турли хил таърифлар орқали очилади:

Ресурслар ҳар қандай бизнес учун энергия манбаи, корхона фаолиятининг асосий омили ҳисобланади.

Ресурслар - бу ҳар қандай фаолиятнинг ҳаракатлантирувчи кучлари, шу жумладан бизнеснинг ҳам, самарали натижаларни таъминлаш учун элементларнинг тўғри комбинацияси ва уларнинг оптимал(ақлли) ўзаро таъсирига эришиш лозим.

Ресурслар - керакли натижаларни олиш учун манбалар ва олд шартлар.

Ресурслар - фаолиятнинг молиявий, бозор, ижтимоий натижаларини шакллантирувчи асосий ишлаб чиқариш кучлари.

Ресурслар - бу мақсадни натижага айлантирадиган тизим, натижага бизнес-жараёнлари жараёнида моддий ресурсларга (моддий, молиявий ва бошқалар) инсон ресурслари (меҳнат) нинг мақсадли таъсирини синтез қилиш орқали эришилади.

Ресурслар - бу молия, асбоб-ускуналар, ходимларнинг индивидуал кўникмалари, патентлар ва иқтидорли менежерлар каби корхонанинг ишлаб чиқариш жараёнининг манбаи. Ресурсларни уч тоифага бўлиш мумкин: жисмоний капитал, инсон капитали ва ташкилий капитал.

Иқтисодий нуқтаи назардан, ресурслар - бу маблағ, акциялар, мулк, кадрлар, малакалар ва тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш учун бошқа имкониятлар.

Ресурслар - бу корхонанинг бизнес-жараёнларида зарур ва ишлатилиши мумкин бўлган воситалар тўплами: асосий, ёрдамчи, бошқарув. Улар бизнес мақсадларига эришиш учун манба ва шартлар, имкониятларни аниқ натижаларга айлантирувчи қурилиш блоклари.

8.1-жадвал

Корхона ресурсларининг турлари ва таркиби

Тури	Таркиби
1	2
1. Моддий ресурслар	**1.1. Хом ашё**. 1.2. Материаллар. 1.3. Ташқи технологик хизматлар.
2.Номодий ресурслар	2.1. Лицензия, патентлар ва бошқалар. 2.2. Бренд. 2.3. Ноу-хау, инновация. 2.4. Дастурий воситалар.
3.Кадр ресурслари.	3.1.Тадбиркорлик қобилиятига эга бўлган етакчи(лидер)лар. 3.2. Малакали ходимлар. 3.3. Компетенция (билим, малака, кўникма).
4.Ишлаб чиқариш—техник ресурслар	4.1. Ер. 4.2. Табиий ресурслар. 4.3. Бино, иншоатлар. 4.4. Ишлаб чиқариш воситалари. 4.5. Инфратузилма. 4.6. Ишлаб чиқариш технологиялари.
5.Молиявий ресурслар	5.1. Хусусий капитал. 5.2. Қарзга олинган капитал. 5.3. Пул воситалари. 5.4. Кечиктирилган тўловлар. 5.5. Гудвилл.
6.Ахборот ресурслари	6.1. Ахборот манбалари. 6.2.Истеъмолчилар, бозор, ишлаб чиқариш, сотиш тўғрисида ахборотлар. 6.3. Тармоқ маълумотлари. 6.4. Маьлумотлар базси. 6.5.Ахборотни қайта ишлаш усуллари ва услублари. 6.6. Средства обработки информации

7.Тижорат ресурслари	7.1. Харидорлар билан алоқалар. 7.2. Етказиб берувчилар билан алоқалар. 7.3. Ҳамкорлар билан алоқалар. 7.4. Сотиш тармоқлари. 7.5. Савдо маркалари. 7.6. Реклама технологиялари
8.Ташкилий — бошқарув ресурслари	8.1. Стратегия. 8.2. Стратегияни амалга оширишни бошқариш тизми. 8.3. Бизнес—жараёнларни ташкил этиш. 8.4. Ташкилий структура. 8.5. Ташкилий тартиб. 8.6. Бошқарув инфратузилмаси. 8.7. бошқарув маълумотлари. 8.8. Бошқарув технологиялари. 8.9. Таъминот тизими. 8.10. Ресурсларни режалаштириш, тақсимлаш тизими. 8.11. Назорат тизими. 8.12. Ўлчов ва баҳолаш тизими (кўрсаткичлар). 8.13. Мотивация тизими
9.Маъмурий ресурслар	9.1. Давлат ва маҳаллий органлар алоқаси. 9.2. Давлат буюртмалари бажарилиши. 9.3. Давлат органларининг бизнесда иштирок этиши.
10.Вақт ресурси	10.1. Қарор қабул қилиш ва уни бажариш вақти. 10.2. Қарорларни бажариш тезкорлиги. 10.3. Операцияларнинг меҳнат сиғими.
11.Корхонанинг хусусиятига кўра бошқа зарурий ресурслар.	

Ресурсларнинг таркиби ва таснифи маълум бир бизнес учун ресурслар тизимини шакллантириш учун асосдир.

8.2- жадвал

Корхона ресурслари туркумланиши

Белгилари	Ресурс тури
Маҳсулотга таъсири бўйича	■ бевосита; ■ билвосита
Ишлаб чиқариш ҳажмига таъсири бўйича	■ ўзгарувчан; ■ доимий.
Фаолиятдаги ролига кўра	■ ишлаб чиқариш; ■ тижорат; ■ бошқарув.
Вақт бўйича	■ узоқ муддатли фойдаланиш; ■ қисқа муддатли фойдаланиш; ■ дарҳол исъемол қилинадиган.
Қайта тикланиши бўйича	■тикланадига; ■тикланмайдиган.
Молиявий роли бўйича	■ фаол; ■ пассив.
Маҳсулот бўйича	■ 1-маҳсулот учун ресурслар; ■ 2-маҳсулот учун ресурслар; ■ бошқарув учун ресурслар.
Қиймати бўйича	■ тўпланган (ерлар, ваколатлар ва бошқалар); ■ тўпланмаган (фаолият жараёнида истеъмол қилинган)

ГУДВИЛЛ ҲИСОБИ

ЎзР ФК нинг 85 - моддасига мувофиқ бутун корхона мулкий мажмуа сифатида кўчмас мулк ҳисобланади ва олди-сотди, гаровга қўйиш, ижара ҳамда тадбиркорлик фаолияти доирасида амалга ошириладиган бошқа битимларнинг объекти бўлиши мумкин. Мулкий мажмуа бўлган корхона таркибига унинг фаолияти учун мўлжалланган ҳамма мулк турлари, шу жумладан ер майдонлари, бинолар, иншоотлар ва бошқалар киради.

Корхонани сотиб олишда (хусусийлаштиришда) сотиб олиш баҳоси ва ушбу субъектни ташкил этувчи ва сотиб олувчи корхона томонидан баланс қиймати бўйича кирим қилиниши лозим бўлган активларнинг ҳақиқий баҳоси ўртасида фарқ вужудга келади. Бу

фарқ гудвилл (фирма баҳоси, ишчанлик обрўси) деб аталади. У сотиб олувчи корхона ушбу битимдан келажакда иқтисодий наф олишни кўзлаб тўлайдиган нархга қўшимча сифатида қаралади.

Керакли ресурслар таркиби ҳар бир аниқ корхона учун ўзига хосдир.

- Ресурслар қуйидаги вазифаларни ҳал қилади:
- Бизнес натижадорлиги. Мақсадни натижага айлантириш: товар, бозор ва қиймат кўрсаткичлари.
- Бизнес самарадорлиги - даромад, капитал ўсиши: фойда, гудвилл, соф пул оқими.
- Рақобатбардош устунликларни, ресурслар миқдори ва сифати туфайли бозорларда мустаҳкам позицияларни таъминлаш.
- Синергистик тизимида барча турдаги ресурсларнинг бир-бирини тўлдириши ва боғланиши.

Бизнес учун ресурсларнинг хусусиятлари:

1) Ресурсларга бўлган эҳтиёж ҳар доим чексиздир, лекин ишлаб чиқарилган технология, ижодкорлик, тўлов ва бошқа нарсалар туфайли ҳақиқатан ҳам ресурслар чекланган. Шунинг учун чекланган ресурсларни жалб қилиш ва улардан самарали фойдаланиш тадбиркорлик қобилиятининг намоёнидир.

2) Ресурсларнинг айрим турларини жалб қилиш ресурс бозорларида содир бўлади: ишчи кучи, капитал ва бошқалар. Корхоналар ресурсларни жалб қилиш учун рақобатбардош кураш олиб боришга мажбур.

3) Ресурслар қуйидаги хусусиятларга эга: ҳаракатчанлик, алмашинувчанлик (муқобил), бирлашувчанлик, мураккаблик.

4) Ресурсларнинг нархи кўпинча ресурслар баҳоси билан эмас, балки уларни сотиб олиш учун нимадан воз кечиши кераклиги билан белгиланади **(имкониятлар қиймати).** Муқобил нархни танлашда, ўтказиб юборилган имкониятлардан унумли фойдаланинг. Ишлаб чиқарувчи (фақат харажатлардан келиб чиқиши мумкин) ва харидор (фақат мумкин бўлган нархдан келиб чиқиши мумкин) ўртасидаги харажатларни баҳолаш ёндашувларининг мумкин бўлган фарқини ҳисобга олиш керак.

5) Даромадларнинг камайиш қонуни ресурсларга тааллуқлидир.

Назорат саволлари

1. Корхонани бошқаришда ресурс ёндашуви қандай?
2. Ресурс ёндашувида кашшоф ким?
3. Ресурс ёндашувининг асосий тушунчаларини айтинг.
4. Ресурслар ва қобилиятлар ўртасида қандай боғлиқлик мавжуд?
5. Ресурслар қандай асосий сифатларга эга бўлиши керак? Уларнинг моҳияти нимада?
6. Ресурсларнинг асосий хусусиятлари нималардан иборат.
7. Ресурслар назариясидаги комбинацион фаолиятнинг моҳиятини асослаб беринг?

IX БОБ. КОРХОНАНИНГ РЕСУРС БИЗНЕС-МОДЕЛИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

9.1. Корхона фаолиятининг ресурсларга боғлиқлиги.

Бизнес самарадорлиги ва натижадорлиги муаммолари кўпинча корхоналарнинг аксарияти ўз фаолиятида ресурс бизнес-моделидан фойдаланишнинг аҳамиятини етарли даражада баҳоламаганлигидан келиб чиқади. Бу харажатларни бошқариш самарадорлигини сезиларли даражада пасайтиради, ресурсларни жалб қилиш ва ишлатишда норационалликни келтириб чиқаради, натижада корхонани инқироз олиб келади. Харажатларни бизнес-ресурс моделини қўлламасдан етарлича оптималлаштириб бўлмайди, чунки уларни кутилаётган натижалар (даромад, фойда, рақобатбардош устунликлари ва бошқалар) билан боғлиқли таъминланмайди.

(*Маҳсулот таннархини пайдо қилувчи ҳамма харажатлар қуйидаги элементларига кўра гуруҳланадилар:*

- *моддий;*
- *меҳнатга ҳақ тўлаш;*
- *ижтимоий эҳтиёжларга чегирма;*
- *асосий фондлар амортизацияси;*
- *ва бошқалар.*

“Моддий харажатлар” элементида хусусий ишлаб чиқариш ва сотиб олинадиганларга: уруғлик ва экиш материаллари, минерал ўғитлар, маҳаллий ўғит, нефт маҳсулотлари, эҳтиёт қисмлар, ўсимликлар ва ҳайвонларни ҳимоялаш воситалари, ишлаб чиқариш характеридаги ишлар ва хизматлар харажатлари, маҳсулотларни сақлаш ва транспортга юклашда табиий норма чегарасидаги йўқотишлар ва бошқа харажатлар акс этади.

“Меҳнатга ҳақ тўлаш” элементи бўйича мос келувчи харажатларга ишлаб чиқариш натижаларига мукофотлар, қонунчиликда кўзда тутилган норма доирасида рағбатлантирувчи ва товон шаклидаги тўловлар, ишчиларга натурал тўлов шаклида бериладиган маҳсулот қиймати, ишга келинмаган вақтларга тўлов (таътилларга, штат қисқарганда, мажбурий прогулларга ва б.), меҳнатга ҳақ тўлаш фондида белгиланган тартибга мувофиқ тўланадиган харажатлар киради.

“Ижтимоий эҳтиёжларга чегирма” элементи бўйича давлат ижтимоий суғурта органлари, пенсия жамғармаси, давлат бандлик жамғармаси ва тиббий суғурталарга давлат қонунчилигида

ўрнатилган норма бўйича ишчиларнинг меҳнатига ҳақ тўловлардан чегирма қилинади.

“Асосий фондлар амортизацияси” элементи бўйича қонунчиликка мос равишда асосий ишлаб чиқариш фондларини тўлиқ тиклаш учун ажратилган амортизация ажратмалари суммаси акс эттирилади.

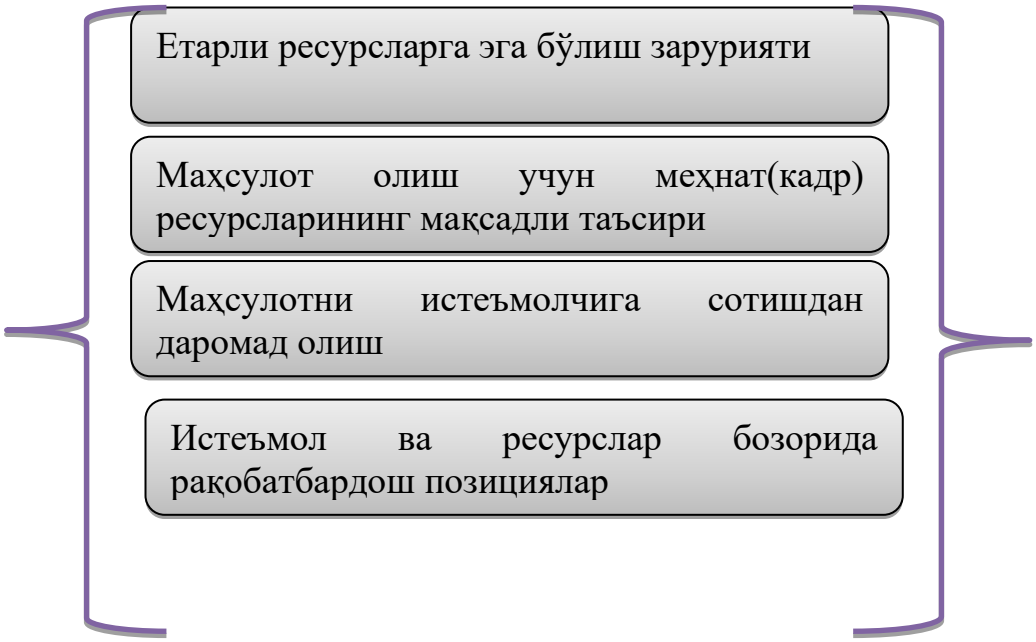
“Бошқа харажатлар” элементи таркибига давлат қонунчилигида ўрнатилган тартибга мувофиқ маҳсулот таннархига солиқлар, суғурта фондларига ва бошқаларга ажратмалар: олинган кредитлар ва бошқа қарз маблағларнинг фоизларига тўловлар, хизмат сафари харажатлари, алоқа хизмати ва бошқаларга тўловлар киради).

Ресурслар иқтисодиёти белгиланган мақсадларга эришиш учун зарур ва етарли ресурсларни жалб қилиш, уларни ишлаб чиқариш кучи сифатида бирлаштириш, ресурсларга қилинган харажатлардан ошадиган даромад олиш учун фаолиятнинг асосий йўналишлари ва функциялари ўртасида уларни оқилона ва мувозанатли тақсимланишига эришиш. Бундан ташқари, ресурс базаси ҳозирги ҳолатини эмас, балки стратегик интилишларни ҳисобга олган ҳолда шакллантирилиши ва ривожланиши керак, чунки амалиёт шуни кўрсатадики, тактик ёндашув ҳақиқий харажатларни оширади.

Ресурсларнинг роли - танланган фаолиятни товарларни ишлаб чиқариш ва сотиш учун зарур компонентлар билан таъминлаш, кенгайтирилган ишлаб чиқариш учун етарли бўлган фойда билан ресурс харажатларини қоплайдиган даромад олиш.

Ҳозирги вақтда ресурсли ёндашув кўпинча фаолиятнинг фақат харажатлар қисми сифатида таърифланади, бу тубдан нотўғри ва уларнинг роли ва аҳамиятини бузади.

Ресурслар истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш ёки танланган фаолият соҳасида талабни шакллантиришга йўналтирилган бизнеснинг даромад манбаи эканлигини ҳисобга олсак, бизнес - бу натижадорликни ва самарадорликни таъминлаш учун иқтисодий ресурсларни жалб қилиш, яратиш, улардан фойдаланишга асосланган фаолият, яъни иқтисодий ресурсларга асосланган фаолият(activity-based Economic Resources).



9.1-расм. Корхона фаолиятининг ресурсларга боғлиқлиги сабаблари

Фаолият самарадорлик - бу ресурсларни мақбул ишлатиш, бу шуни билдрадики, ресурс харажатларига нисбатан даромадларни максимал даражада кўпайтиришни англатади. ***Харажатлар*** - бу натижани ишлаб чиқариш учун сарфланган ресурсларнинг қиймати, яъни харажатлар самарали бўлиши керак, яъни улар даромад, капитал ўсиши ҳисобига қопланиши керак. **Самарадорлик** бизнесдаги ресурсларнинг иқтисодий моҳияти билан таъминланади, улар даромад келтиради (олдиндан белгиланади), лекин уларни олиш учун харажатлар талаб қилинади. Корхонанинг молиявий фаолиятида ресурсларнинг роли формуласини қуйидагича ифодаланади.

Ресурслардан фойдаланишдан олинган даромад - ишлатилган ресурслар учун харажатлар + Гудвилл = Молиявий натижалар

Ресурслар, агар уларнинг самарадорлиги ва стратегик кўрсаткичлари инвесторлар томонидан эътироф этилса ва баҳоланса, гудвиллни вужудга келтириши мумкин.

Қуйидаги сабабларга кўра фаолият самарадорлиги бевосита ресурсларга боғлиқдир:

• жалб қилинган ресурсларнинг миқдори ва сифати, уларнинг самарали ўзаро таъсири фаолиятнинг дорамадлигини яъни: пул тушимини, молиявий ва инвестиция фаолиятларнинг даромадлилигини, гудвил, пул оқимини белгилайди.

• ишлатилган ресурслар миқдори ва харажати ресурслар қиймати билан ўлчанилади (баҳоланади): таннарх, молиявий, инвестиция фаолияти учун харажатлар, маблағларни чиқиб кетиши яъни сарфланиши.

• ресурсларни эксплуатация қилишдан олинган даромадлар ва уларни жалб қилиш ва фойдаланиш харажатлари ўртасидаги фарқ ижобий молиявий таъсир кўрсатади (фойда, капитал ўсиши, аниқ дисконтланган пул оқими).(**Пул оқимларини дисконтлаш** - бу турли даврлардан ҳозирги кунгача бўлган пул оқимларининг тасвири. Бу вақт омилини ҳисобга олган ҳолда молиявий қийматни ҳисоблаш учун асосдир. Бу тамойил асосий иқтисодий қонунлардан бирига, яъни пул қийматининг пасайишига (инфляция) асосланган. Бошқача қилиб айтганда, вақт ўтиши билан пул ҳозирги пулга нисбатан ўз қийматини йўқотади. Шунинг учун айни пайтда харажат маълумот сифатида олинади. Ҳисоб-китобларни амалга ошириш учун чегирмалар ҳам зарур.

• ресурслардан самарали фойдаланиш корхонанинг тармоқда харажатларида етакчи бўлишини таъминлайди, яъни бозорда рақобатбардош устунликларни мустаҳкамлайди.

• бизнесга инвестицияларни жалб қилиш, корхона ресурсларининг сифати ва унумдорлигига боғлиқ. Яъни инвесторлар инвестициясни киртишдан олидин корхона ресурслари самарадорлигини баҳолайди.

Бизнесда ресурсларнинг роли нафақат натижадорлиги ва самарадорликни таъминлашга, балки рақобатбардош устунликларни яратишга ҳам қаратилгандир.

Бозорлар устунлиги учун ресурсларнинг рақобатбардош афзалликлари:

- Рақобатчиларга қараганда энг яхши, янада самарали ресурсларни жалб қилишда.

- алоҳида, чекланган ресурсларга эга бўлишда.

-бозорнинг бошқа иштирокчилари эгалик қила олмайдиган ноёб ресурсларни яратишда.

- юқори натижадорликк ва самарадорликни таъминлайдиган ресурслар тизимини шакллантиришда.

- тадбиркорлик қобилияти мавжуд бўлганда.

Рақобатбардошлиги юқори бўлган корхоналар, айниқса уларнинг ресурслари қандайдир тарзда(йўл ёки усулда) ҳимояланган бўлса, ортиқча фойда олишади.

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда, ресурс бизнес-моделига асосланган корхона фаолияти ҳар қандай бизнес ёки нотижорат фаолиятни амалга оширишда асосий рол ўйнайди, деб ҳисоблаш мумкин. Ресурс-бизнес модели мукамал ишлаб чиқилмаса корхонанинг натижадорлик, самарадорлик ва рақобатбардош устунликлари мавжуд имкониятлардан анча паст бўлади.

9.2. Корхонанинг ресурс бизнес-моделини шакллантириш.

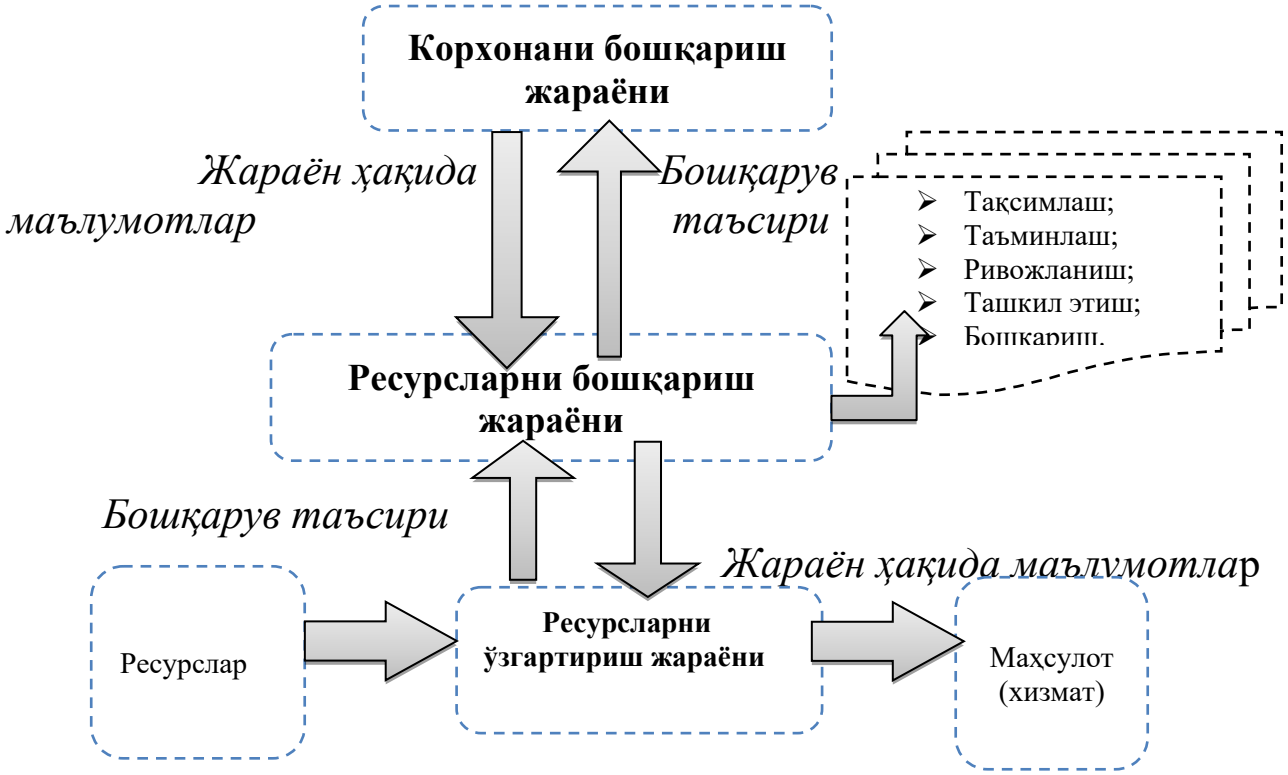
Ресурсларнинг ўзига хослиги ва хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, ҳар **бир корхонанинг ресурс модели**-ноёб ресурслар тўпламидир, уларни бошқариш усуллари, уларни жалб қилиш, ривожлантириш ва фаолиятда қўллаш усуллари йиғиндисидир. Шунинг учун ҳар бир корхона мақсадлар, ривожланиш стратегияси, фаолияти учун ***ўз ресурслар тизимини яратиши*** керак.

Корхона ресурс-бизнес модели унинг мақсадлари, фаолияти, стратегиясидан келиб чиқан ҳолда, зарур ресурслар мажмуаси ва комбинациясидан иборат бўлиши керак.

Ресурсли бизнес-модели уни ўз фаолиятида ишлатадиган корхоналарда умумий бизнес стратегиясининг таркиби ва ажралмас қисми ҳисобланади. Бизнес жараёнларида ресурслар фаолият натижаларига айланади. Шундай қилиб, ресурс харажатлари (миқдорий, сифатли, қиймати) корхонага зарур натижани аниқлашга имконини беради. **Натижадорлик** (мақсадларга эришиш) ресурсларни тўғри жалб қилиш, ишлаб чиқиш ва фойдаланиш орқали товар ишлаб чиқариш, уларни истеъмолчиларга сотиш ва бу жараёнларни бошқариш билан таъминланилади.

Ресурс ёндашувига асосланган бизнес-модели капитални кенгайтирган ҳолда такрор ишлаб чиқариш асосий бизнес-жараёнларини ўзаро мутоносиб боғланишига, ресурсларга бўлган исътемолини қондириш, ресурслардан фойдаланиш уларни мутоносиб тақсимлаш, ресурсларни ривожлантириш, жамғаришга хизмат қилади. Шунга асосланиб, корхонада ресурсларни бошқариш жараёни қуйидаги қуйи тизимлардан иборат.

• **Қуйи интерфейс тизими.** Макро муҳит билан ўзаро боғлиқ (етказиб берувчилар бозори) тизим.



9.2-расм. Ресурс бизнес моделига-асосланган корхоналарни бошқариш жараёни

• **Ресурс инфратузилмаси қуйи тизими**. Ресурслар инфратузилмаси улардан фойдаланадиган маҳсулот қуйи тизими элементларининг талабларига жавоб бериши керак. Ушбу қуйи тизимда корхона ҳаёти учун зарур бўлган ресурслар таркибига қўйиладиган талаблар аниқланади ва ишлаб чиқилади.

•**Ресурсларга хизмат кўрсатиш (қўллаб-қувватлаш) қуйи тизими**, ресурсларнинг узлуксиз етказиб берилиши ва керакли миқдор ва сифатнинг таъминланишига хизмат қилади.

Корхона фаолиятида ресурс бизнес-моделидан фойдаланиш самарадорлиги унинг қуйи тизимларининг ишлашини ташкил этишга боғлиқ. Амалиёт шуни кўрсатадики, бир хил ресурсларни ўз фаолиятида ишлатадиган корхоналар ҳар хил натижаларни беради.

Ресурс бизнес-модели асосий ва стратегик ресурсларни ўз ичига олади(9.3-расм**).**

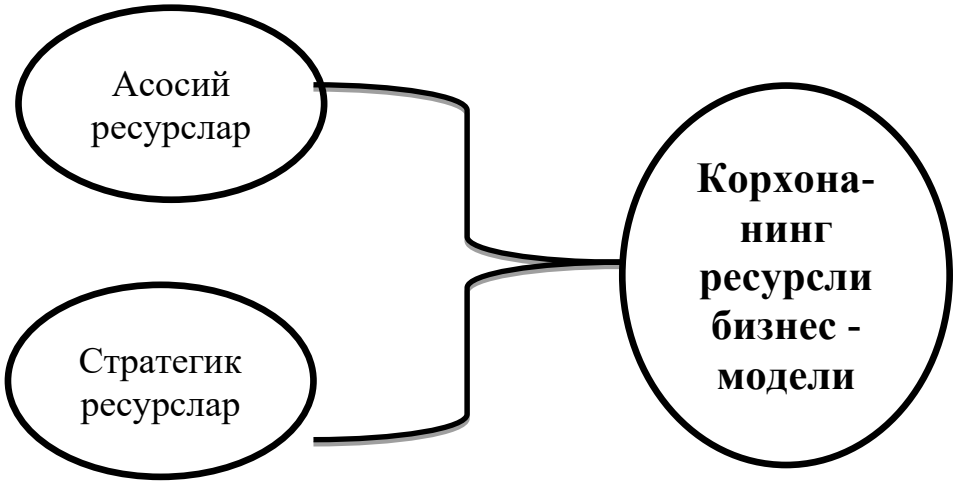
Асосий ресурслар корхонанинг умумий стратегиясида корхонанинг ривожланиши ва рақобатбардош устунликларини таъминлайди.

Стратегик ресурслар муваффақиятнинг асосий омиллари ва VRIN: хусусиятларига асосланиб режалаштирилади: ресурслар қийматлиги (Valuable қимматли), ресурсларнинг камёблиги (Rare,

камдан-кам), такрорланмаслиги (imperfectly writable), алмаштириб бўлмасликги (Non-substitutable, ўрнини боса олмайдиган).

Ресурс бизнес-моделини шакллантиришда ресурсларга бўлган эҳтиёж қуйидагилар асосида аниқланади.

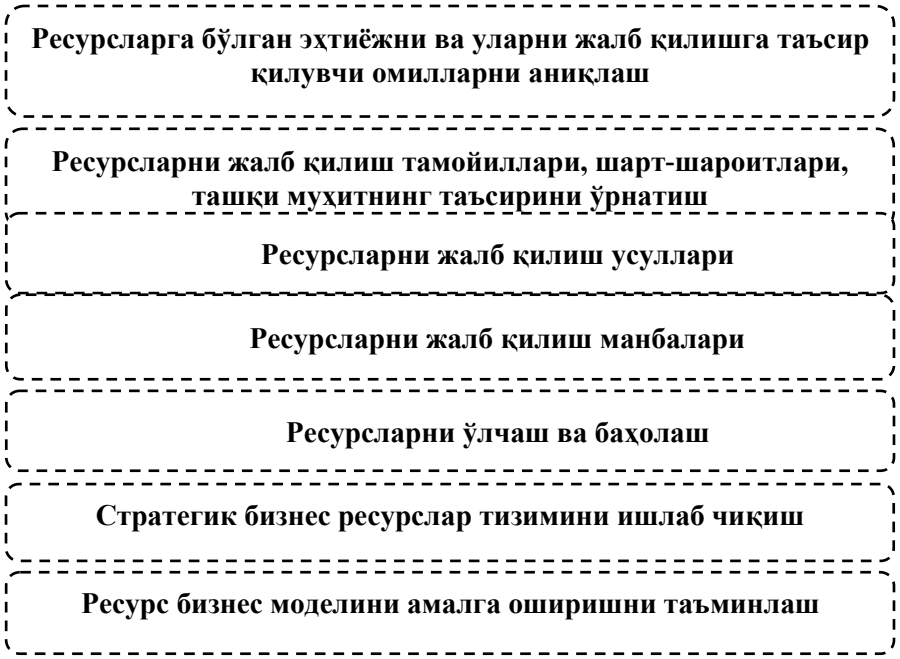
- Ташқи муҳитнинг характери(табиати).
- Мақсад ва стратегиялар ҳамда уларга эришиш.
- Фаолият натижаси - товар таклифи.
- Тармоқнинг ўзига хос хусусиятлари.
- Фаолият турлари ва кўлами.
- Истеъмол ва ресурслар бозоридаги позициялар.
- Бизнесни ташкил этиш ва бошқариш тизимлари.



9.3-расм. Корхонанинг ресурс бизнес-моделини шакллантиришда фойдаланиладиган ресурслар турлари

Корхонанинг умумий ресурсларга бўлган талаби бошқариш функциялари учун зарур бўлган ресурсларни ҳисобга олган ҳолда аниқланилади.

Корхонанинг ресурс бизнес-модели бир неча босқичлар асосида шаклланади (9.4-расм).



9.4–расм. Корхонанинг ресурс бизнес–моделини шакллантиришнинг асосий босқичлари

Корхонанинг ресурс бизнес-моделини шакллантиришда, зарур ресурсларни жалб қилишнинг вазифалари, тамойиллари ва шартлари, шунингдек уларни жалб қилиш ва молиялаштириш усуллари ишлаб чиқилади.

Ресурсларни жалб қилиш вазифалари:

1. Натижадорлик - маҳсулот яратиш, истеъмолчига сотиш

2. Самарадорлик - фаолиятдан даромад олиш (истеъмолчилар, инвесторлар, акциядорларни эътироф этиш) сарфланган ресурслар қийматидан ошади.

3. Афзалликларга эга ресурслар бозорларда мустаҳкам мавқега эга бўлишини, шунингдек, меъёридан ортиқча фойда олиш ва гудвил кўринишида капиталнинг қўшимча ўсишини таъминлайди,

Ресурсларни жалб қилиш тамойиллари:

- Муқобиллик – вариантларнинг мумкин бўлган ечимлар.

- Корхона томонидан белгиланадиган мақбуллик мезонлари асосида энг яхши вариантни танлаш.

- Ресурсларни иқтисодий, бозор, техник, юридик, кадрлар, таваккалчилик нуқтайи назардан оқилона баҳолаш.

- Стратегия, мақсадлар мувофиқлиги.

- Рақобатчилар билан таққослаш.

- Бозор имкониятларининг ошиши.

- Ресурсларнинг ўлчаниши: натурал, қиймат.

- Ресурсларнинг унумдорлиги.

- Натижадорлиги - истеъмолчига сотиладиган маҳсулот (миқдори, сифати, фойдаси).

- Молиявий натижа: пул тушими, фойда, инвестиция қилинган капитал қайтими ва бошқалар.

Фаолият учун ресурсларни жалб қилиш шартлари:

- Ресурсларнинг мавжудлиги - стратегик фаолият учун зарур ресурсларни олиш қобилияти.

- Ресурсларнинг етарлилиги - керакли миқдордаги ресурсларни жалб қилиш қобилияти.

- Ресурслар сифати - мақсадлар, вазифаларнинг (эришишни таъминлаш), бизнес -жараёнларга мувофиқлиги.

- Жалб қилиш ва ишлатишнинг рационаллиги (асосли, даромаддан қопланиши).

Ресурсларга эгалик (ва / ёки назорат қилиш).

- Ресурслардаги афзалликларини ҳимоя қилиш.

Ресурсларни жалб қилиш усуллари:

-Қабул қилиш, сотиб олиш, алмаштириш.

- Ижарага олиш, бепул фойдаланиш.

-Ёллаш, кадрлар билан фуқаролик -ҳуқуқий муносабатлар.

-Аутсорсинг(- *бу ташкилот томонидан шартнома асосида ишлаб чиқариш тадбиркорлик фаолиятининг айрим турлари ёки функцияларини керакли соҳада фаолият юритувчи бошқа компанияга ўтказиш. Бир марталик, эпизодик ёки тасодифий ва боши ва охири билан чекланган хизматлар ва қўллаб-қувватлашдан фарқли ўлароқ, ауцорсинг одатда узоқ муддатли шартнома асосида индивидуал тизимлар ва инфратузилманинг узлуксиз ишлашини профессионал қўллаб-қувватлаш функциясидир*.)

-Инвестициялар.

-Капиталда иштирок этиш, қўшилиш ва бирлашиш.

-Ишлаб чиқиш, яратиш.

Ресурс бизнес-моделининг ишлашини ташкил этиш.

Ресурсли бизнес-моделининг ишлаши қуйидагиларни ўз ичига олган ташкилий тизимга асосланган.

- бизнес мақсадларини аниқ белгилаш.

- мақсадларга эришиш стратегияси.

- Бизнеснинг тузилиши - қарорлар (стратегиялар) ни қабул қилиш ва бажариш тизими, яъни ташкилий тузилма.

- қарорлар қабул қилиш ва ижро этиш тартиби ва қоидалари, ташкилий тузилма ичидаги ўзаро таъсир - корпоратив стандартлар тизими.

- Бизнес-жараёнлар ва уларни амалга ошириш технологияси.

- Бизнес юритиш учун зарур инфратузилма.

- бизнес -жараёнларнинг ресурслар билан таъминланиши.

Ташкилий тизим ресурсларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш, бизнес -жараёнлар ўртасида ресурсларни оқилана тақсимлаш, ресурслар билан таъминлаш, шунингдек улар билан ишлаш қоидалари ва тартибини белгилаш учун асосдир.

Ресурс бизнес-моделини бошқариш.

Ресурс бизнес-моделини мақсадли амалга ошириш учун ресурсларни бошқариш зарур, унга қуйидагилар киради.

Ресурсларга таъсир этувчи ташқи муҳит мониторинги.

- Ташқи бозорлар маркетинги.

- Ресурсларни режалаштириш.

Ресурслар (активлар - пассивлар, даромадлар - харажатлар, УФРС, бошқарув ҳисоби ва бошқалар) тўғрисидаги маълумотларни шакллантириш.

- Ресурсларни ўлчаш ва баҳолаш усуллари.

- Ресурсларни жалб қилиш, улардан фойдаланиш ва ривожлантиришнинг натижадорлиги ва самарадорлигини назорат қилиш ва таҳлил қилиш.

- Ресурсларни натижадор ва самарадор шакллантиришни ва улардан фойдаланишни мотивациялаш.

Ресурс бизнес-моделини самарали жорий этиш ресурсларни натижадорликка (мақсадларга) эришишга йўналтириш, бошқарув тизимининг функциялари ўртасидаги ҳаракатларни ва ресурслардан фойдаланишни мувофиқлаштириш, ресурсларни режалар ва жадвалларга мувофиқ таъминлаш, натижадорлик ҳамда самарадорликни ўлчаш ва баҳолаш, ресурслардан самарадорли фойдаланиш, маълумотларни йиғиш ва қайта ишлаш, тезкор қарорлар қабул қилиш, ютуқларни рағбатлантириш имконини беради..

Ресурсли бизнес-моделининг афзалликлари: Ресурс бизнес-моделини бошқариш.

1) "Орқага эмас", "Олдинга қараб" – деган позиция асосида қарор қабул қилиш воситаси.

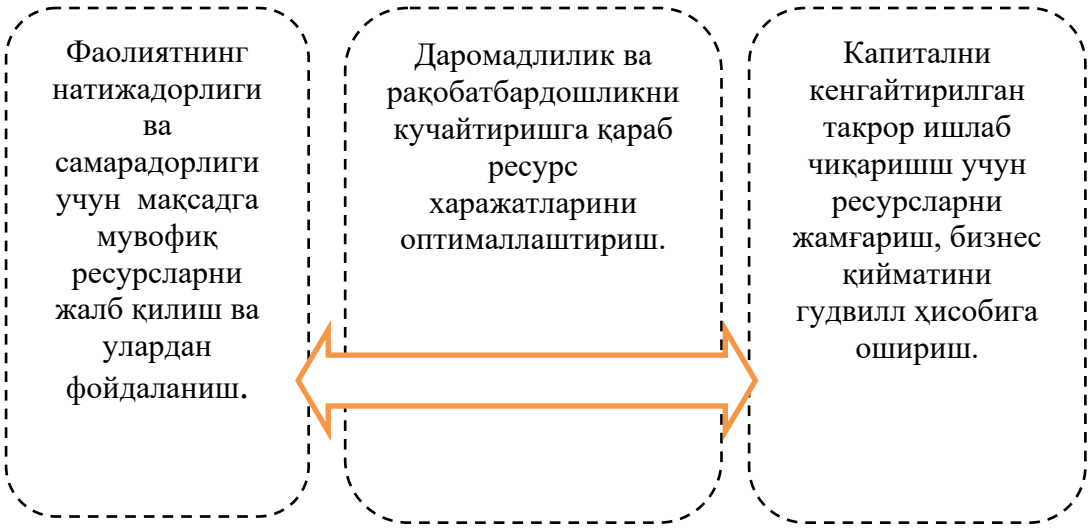
2) Бўлимларнинг тартибсиз талабларини эмас, балки стратегияни амалга ошириш учун ресурслар тизимини ва стратегиясини комплекс ва тизимли шакллантириш.

3) Нафақат ресурслар қийматига (ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги), шунингдек, ресурсларнинг даромадлилигига, уларнинг бизнес учун қийматига эътибор қаратинг.

4) Корхонанинг мувозанатли старегик ривожланиши учун ресурсларни бизнес-жараёнлар ўртасида оқилона тақсимлаш.

5) Белгиланган стратегик вазифаларни амалга ошириш учун зарур ресурсларнинг етарлилигини назорат қилиш.

6) Ресурс бизнес-модели самарали фаолият кўрсатишни таъминлаш учун фаолият тартибсизликларга ва ташқи муҳитдаги салбий ўзгаришларга қарши турувчи "бизнеснинг иммун тизимини" қўллаш.



9.5-расм. Корхонада хом ашёни мақбул тақсимлаш муаммоси.

9.3. Корхонада хомашё тақсимотини оптималлаштириш

Корхоналар кўпинча ресурсларни оқилона тақсимлаш муаммосига дуч келишади, улар ўз олдиларига минимал харажатлар билан энг кўп маҳсулот ишлаб чиқариш вазифасини қўядилар.

Ушбу муаммони ҳал қилиш Excel электрон жадвал муҳарририда қуйидаги кетма-кетликда амалга оширилади:

1. Дастлабки маълумотларнинг 9.1-жадвалини тузинг

9.1-жадвал

Дастлабки маълумотлар

Хом ашё тури	1 турдаги маҳсулот учун хом ашё харажатлари			Мавжуд хом ашё заҳиралари
	I	II	III	
M	*аџ*	*an*	*а із*	b_1
K	*021*	*CI22*	<*23	b_2
R	*аз,*	*an*	*азз*	*Ьз*

Ҳисоблаш натижаларини акс эттириш учун жадвал тузинг (9.2-жадвал).

9.2-жадвал

Корхона фаолиятида ресурс бизнес моделидан фойдаланиш натижаси

Хом ашё тури	Бошловчининг аниқловчиси A (Δ)	Ёрдамчи матрицаларнинг аниқловчилари ($\Delta \times n$)	Тахминий қиймат $\times n$	Махсулот-лар сони (N)	Хомашёга килинган хакикий харажат Zз	Хом ашё колдиғи (ΔZ)

3. Усуллардан бири ёрдамида дастлабки A(Δ) матрицанинг детерминантини ҳисобланг:

3.1. Краймер қоидасига кўра

3.2. Тескари матрица усули билан

3.1.Краймер қоидаси бўйича матрицанинг детерминантини ҳисоблаш

1.Номаълумлар коэффициентларидан 9.6-расмда кўрсатилганидек, бошланғич A матрицасини (бошланғич маълумотлар массиви) ҳосил қилинг.

$$A=\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} \end{pmatrix}$$

9.6- расм. Бошланғич матрицани шакллантиришга мисол.

2. Дастлабки матрица асосида 9.7-расмда кўрсатилганидек, 1 турдаги маҳсулот учун хом ашё сарфининг ҳар бир устунини мавжуд

ресурслар қиймати бўйича кетма-кет аралаштириб, қўшимча матрицалар (A_1, A_2, A_3) ҳосил қилинг. Бундай ҳолда, массивлар сони номаълумлар сонига ($a_п$) тенг бўлишини ҳисобга олиш керак.

$$A_1=\begin{pmatrix} b_1 & a_{12} & a_{13} \\ b_2 & a_{22} & a_{23} \\ b_3 & a_{32} & a_{33} \end{pmatrix} A_2=\begin{pmatrix} a_{11} & b_2 & a_{13} \\ a_{21} & b_2 & a_{23} \\ a_{31} & b_3 & a_{33} \end{pmatrix} \quad A_3=\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & b_1 \\ a_{21} & a_{22} & b_2 \\ a_{31} & a_{32} & b_3 \end{pmatrix}$$

9.7-расм. Ёрдамчи матрицаларни қуриш мисоли

а) дастлабки матрицанинг (Δ) детерминантини аниқлаш учун курсорни натижанинг чиқиш катагига қўйинг;

б) стандарт асбоблар панелидаги *Вставка→ Мастер* бандини фаоллаштиринг;

к) тоифалар рўйхатида " Математические" ни танланг ва функциялар рўйхатида - "МОПРЕД" ни танланг ва ОК тугмасини босинг;

д) «Аргументы функции» ойнасида массив майдонини тўлдириш учун А массивнинг манзилини кўрсатган ҳолда экранда автоматик равишда очилади, масалан, Б3; Д5;

г) ёрдамчи матрицаларнинг детерминантлари (Δ) худди шундай тарзда, ёрдамчи матрицалар массивлари ёрдамида ҳисобланади.

Матрицанинг детерминантини тескари матрица усулида ҳисоблаш

Дастлабки А матрицанинг A^1 матрицасининг тескарисини топиш керак.

Бунинг учун:

а)маҳсулот турларининг тескари матрицаси натижалари жойлаштириладиган NxZ диапазонини танланг (бу ерда N - маҳсулот турларининг сони, Z - хом ашё турларининг сони).

б) стандарт асбоблар панелидаги Функция (Мастер функций) устаси бандини фаоллаштириб, “Математические” тоифасини ва функциялар рўйхатидан “МОБР” функциясини танланг.

в) ОК тугмасини босинг.

г) “Аргументы функции” ойнасида А матрицасининг манзилини, масалан, Б3: Д5ни кўрсатган ҳолда Массив майдонини тўлдириш учун автоматик равишда экранда очилади.

Функция устасини тўлдириш натижасида танланган диапазонда биринчи катакдаги фақат битта қиймат ҳисоблаб чиқилади.

Автоматик ҳисобланган барча диапазон қийматларини олиш учун сиз F2, сўнгра CTRL + SHIFT +ENTER тугмаларини босишингиз керак ("+" белгиси бир вақтнинг ўзида учта тугмани босишни англатади. Натижада танланган барча қийматлар диапазон экранда кўрсатилади).

д) номаълумлар (X_n) матрицасини топинг. Бу процедура қуйидагича амалга оширилади:

-Ҳисоблаш натижалари кўрсатилиши керак бўлган диапазонни танланг.

-Функциялар устаси стандарт асбоблар панелидаги элементни фаоллаштиринг, “Математические” тоифасини, функциялар рўйхатидан эса “МУМНОЖ” функцияларини танланг.

"Аргументы функции" ойнасида керакли майдонларни тўлдириш учун автоматик равишда экранда очилади: 1-массив - А1 тескари матрицаси маълумотлари, 2-массив - мавжуд хом ашё заҳираларининг ҳақиқий қиймати (Z_J).

4. Ҳисобланган қийматни (Xn) бутун сонга яхлитлаш йўли билан мавжуд бўлган ҳар бир турдаги хом ашё (ZJ) учун ишлаб чиқарилиши мумкин бўлган маҳсулот сонини (N) аниқланг.

5. Қолган хом ашёни (ΔZ) ҳисобланг. Бунинг учун қуйидагилар керак: топилган маҳсулотлар сонини (N1,N2, ... Nn) тизимнинг ҳар бир тенгламасига қўйинг ва ҳисобланган маҳсулот сони ва мавжуд хом ашё миқдори ўртасидаги фарқни ҳисобланг.

Тизим тенгламаларини ҳисоблаш орқали ҳисоб-китобларни текширинг. Бунинг учун тизимнинг ҳар бир тенгламасига топилган массив детерминантларини ($\Delta\times_1$, $\Delta\times_2$, ... $\Delta\times_n$)алмаштириш керак.

6. Хомашёдан оптимал фойдаланиш бўйича тегишли хулосалар чиқариш ва қарорни асослаш.

Назорат саволлари

1. Корхона ресурсларининг турлари ва тузилишини асослаб беринг.

2. Ресурслар нимага асосланиб таснифланади?

3. Ресурслар томонидан ҳал қилинган вазифаларни санаб ўтинг.

4. Бизнес ресурсларининг хусусиятлари нималардан иборат?

5. Ресурс иқтисодиётининг моҳиятини асослаб беринг.

6. Ресурсларнинг хўжалик фаолияти самарадорлигига нисбатан ўрни қандай?

7. Корхона фаолиятининг ресурсларга боғлиқлиги сабабларини асослаб беринг.

8. Ресурс ёндашуви контекстида фаолият самарадорлигини тавсифланг.

9. Фаолият самарадорлиги бевосита ресурсларга боғлиқ бўлган сабабларни асосланг.

10. Ҳар бир алоҳида корхонанинг ресурс модели қандай?

11. Ресурс ёндашуви асосида бизнес-моделининг хусусиятларини асослаб беринг.

12. Ресурс бизнес-моделига асосланган корхонани бошқариш жараёни қандай элементлардан иборат;

13. Корхонада ресурсларни бошқариш жараёни қандай қуйи тизимларни ўз ичига олади?

14. Корхонанинг ресурс бизнес-моделини шакллантиришда қандай ресурслар турларидан фойдаланилади?

15. Корхонанинг ресурс бизнес модели шаклланишининг асосий босқичлари мазмунини асослаб беринг.

16. Ресурсларни жалб қилишнинг мақсади ва тамойилларини санаб беринг.

17. Ресурс бизнес моделининг ишлашини ташкил этиш нимани англатади?

18. Ресурс бизнес моделини бошқариш қандай босқичлардан иборат?

19. Ресурсга асосланган бизнес моделининг афзалликларини санаб беринг?

20. Корхонада хом ашёни оптимал тақсимлаш муаммосининг моҳияти нимада?

21. Корхонада хомашёни оптимал тақсимлаш масаласини ҳал қилишнинг асосий босқичлари нималардан иборат.

22. Краймер қоидасидан фойдаланиш қандай босқичларни ўз ичига олади?

23. Тескари матрица усулини қўллашнинг асоси нима?

24. Корхонада хомашёни оптимал тақсимлаш масаласи натижалари қандай изоҳланади?

X БОБ КОРХОНАНИНГ АХБОРОТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

10.1. Корхоналарнинг иқтисодий фаолиятининг ахборот муҳити, ахборот тизимлари.

Замонавий иқтисодий шароитда ҳар қандай корхона фаолиятини амалга ошириш учун фақат керакли моддий, молиявий ва меҳнат ресурсларга эга бўлиш этарли эмас, бунинг учун *нима қилиш кераклигини билиш,* **технологиялар ҳақида маълумотга эга** бўлиш керак. **Замонавий корхонанинг асосий ресурс бу ахборот ресурсидир.** Бу айни пайтда алоҳида иқтисодий категория сифатида қараладиган маълумотлар ҳисобланади.

Ахборот - бу хабарни узатувчи ва уни олувчи ўртасидаги алоқа шакли.

Маълумот - мавжуд ноаниқлик даражасини, билимларнинг тугалланмаганлигини камайтирадиган, яратувчисидан бегоналашган ва хабарга айланадиган атрофдаги дунё (объектлар, ҳодисалар, бизнес жараёнлар ва бошқалар) ҳақидаги маълумотлар. Бу маълумот *маълум бир тилда белгилар кўринишида ифодаланади,* шу жумладан моддий воситаларга ёзилганлар. Улар одамлар томонидан, оғзаки, ёзма ёки бошқа йўл билан узатилиши мумкин.

Маълумот корхоналарга қуйидагиларга имкон беради:

- корхонанинг ҳозирги ҳолатини, унинг бўлинмаларини ва улардаги бизнес-жараёнларини кузатиб бориш;
- корхонанинг стратегик, тактик ва операцион мақсад ва вазифаларини аниқлаш;
- асосли ва ўз вақтида қарор қабул қилиш;
- мақсадларга эришиш учун бўлинмалар ҳаракатларини мувофиқлаштириш.

Ахборот ресурслари - моддий ахборот воситаларига ёзилган ва ҳамма фойдаланиши учун мўлжалланган барча мавжуд маълумотлар (билимлар) ҳажми.

Маълумотлар оқимини энг мақбул бошқариш ва ушбу мавзу соҳасидаги вазифаларни ҳал қилиш учун ўзаро боғлиқ маълумотларни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш ва улардан фойдаланиш модели **мавзу соҳасининг(субъектнинг) ахборот-бизнес модели деб аталади.**

Ахборот оқимининг асосий характеристикаси - бу оқим(ҳаракат) ҳажми, давомийлиги ва йўналиши, унинг мазмуни ва қиймати. **Ахборот оқимининг қиймати** молиявий оқимнинг

таркибий қисми бўлиб, у ахборот оқимини ташкил қилиш билан боғлиқ харажатлар мажмуи сифатида тавсифланади. Ахборот оқимини ташкил этувчи **ахборот бир қатор сифат хусусиятларига эга**, яъни фойдалилиги, ишончлилиги, тушунарли бўлиши, аҳамияти ва бошқалар. (10.1 -расм). Ахборот оқимлари корхонанинг бутун ишлаб чиқариш (ёки савдо) циклига ҳамроҳ бўлади: хом ашё (товар) етказиб берувчиларни танлашдан то маҳсулот сотиш (сотиш) гача.

Ахборот функцияси - бу ахборот тизими томонидан ишлаб чиқариладиган ва ҳар қандай маълумотга эга бўлган ҳаракатларнинг бир хиллиги билан тавсифланган мақсадли ихтисослаштирилган бошқарув фаолиятининг тури.

Ахборот процедураси ахборот функциясининг қисми, унинг парчаланиши натижасида пайдо бўладиган ва маълумот ҳаракатларга боғлиқ операциялар мажмуи билан тавсифланади.

Ахборот операцияси - бу ахборот процедураси доирасида кейинги парчаланиши мумкин бўлмаган ва маълумотни ўзгартириш ёки узатишга қаратилган оддий ҳаракат.

Ахборот тармоғи - ахборот оқимларини самарали қайта ишлаш ва узатиш мақсадида ягона ахборот канали билан бирлаштирилган компютер дастурлари ва ахборот ресурсларидан фойдаланувчиларнинг мажмуи.

Ахборот занжири - ахборот функциялари ва процедураларини таҳлил қилиш ва лойиҳалаш учун ахборот оқими бўйлаб чизиқли тартибланган ахборот тизимининг алоқалари тўплами**.**

Ахборот канали - ахборотни қабул қилиш ва узатиш учун хизмат қилувчи тизимнинг кўплаб бўғинларини ўзаро боғлаш ва ўзаро алоқа объекти.

Фаолияти ахборот бизнес-моделига асосланган корхонанинг бошқарув қарори қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

* Бизнес-жараён ёки ҳодиса ҳақида маълумот тўплаш ва сақлаш;

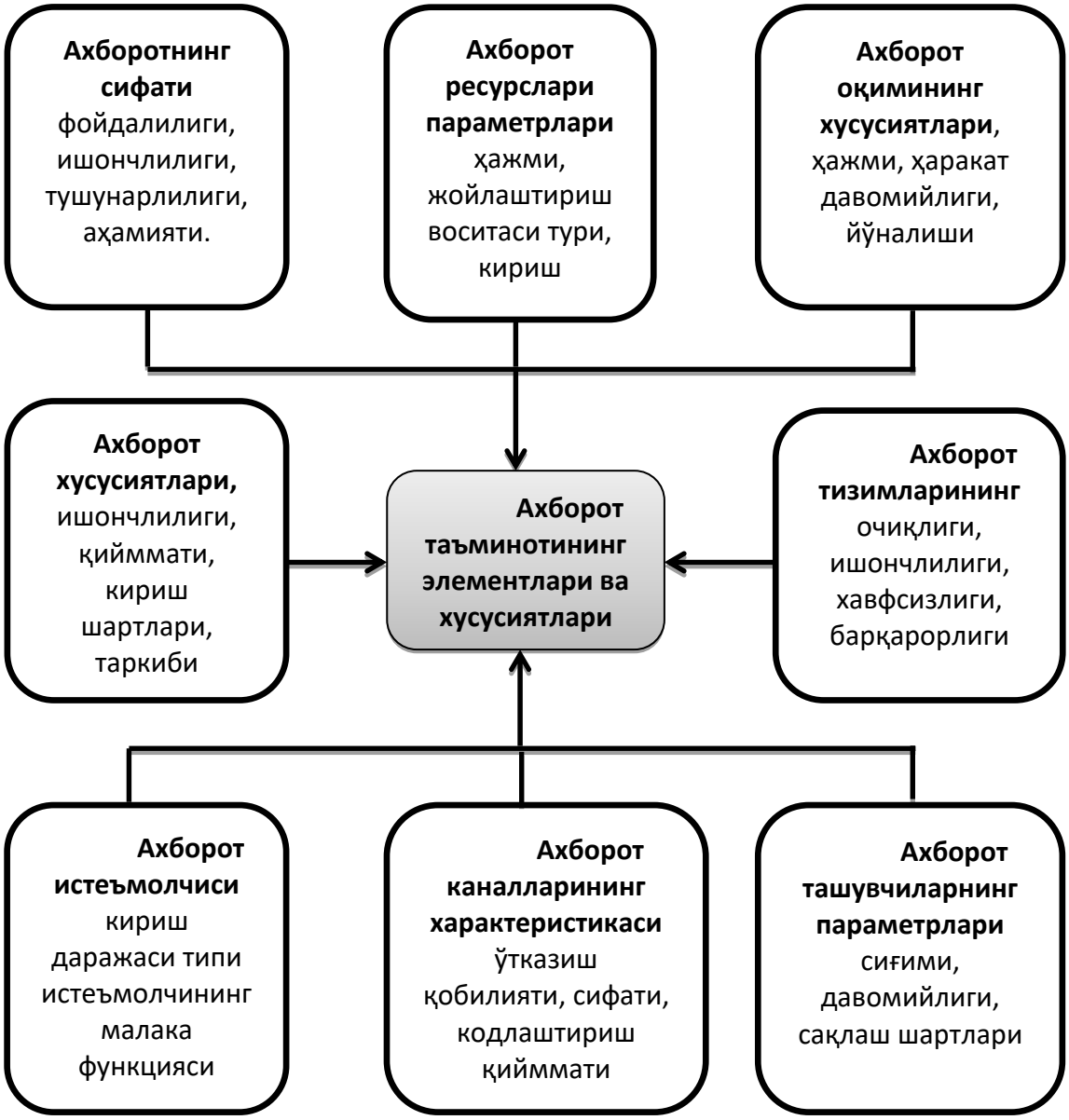
* Қабул қилинган маълумотларни таҳлил қилиш;

*Ўрганилаётган ҳодиса ёки жараённинг ахборот бизнес-моделини қуриш;

*Мавжуд маълумотларни қайта ишлашнинг замонавий усуллари ва технологияларини жалб қилиш (компютер тармоқлари, маълумотлар базасини бошқариш тизимлари (МББТ), энг янги дастурий таъминот/иловалар);

*Тузилган моделни маълумотларнинг ўзига хослигини текшириш (моделни тузатиш мумкин);

* Белгиланган вазифа бўйича якуний қарор қабул қилиш.



10.1-Расм. Ахборот таъминотининг элементлари ва хусусиятлари

Ҳар қандай корхонанинг хўжалик фаолияти хўжалик фаолиятининг бошқа субъектлари ва объектлари билан яқин алоқада амалга оширилади. Уларни турли хил алоқалар бирлаштиради: *моддий, молиявий, ҳуқуқий, ташкилий ва ахборот.* Иқтисодий фаолият субъектлари ва объектлари, улар ўртасида ўрнатилган алоқалар билан биргаликда, ***корхона фаолиятининг муҳитини ташкил қилади.***

Атроф-муҳит корхонага қандай таъсир қилса, корхона ҳам ҳаёти давомида атроф-муҳитга таъсир қилади. Шубҳасиз, бу ўзаро таъсирнинг мақсадлари турли томонлар учун турлича.

Фаол агент сифатида корхона мақсади - атроф-муҳитда яшаш учун ўзини энг яхши шароитлар билан таъминлаш.

Атроф -муҳитнинг мақсади ва вазифаси - атроф-муҳитга энг катта фойда келтирадиган жойни эгаллашга корхонани мажбурлаш.

Корхоналарнинг иқтисодий фаолиятининг ахборот муҳити иккита қарама-қарши тенденциялар таъсири остида шаклланади:

• иқтисодий агентларнинг рақобат курашида устунликка эришиш, ахборот ресурсларидан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш ва ахборотнинг ўзаро таъсирини яхшилаш мақсадида бирлашиш истаги;

• тижорат хавфсизлиги ва рақобатбардош устунликларни таъминлаш мақсадида ахборот тўсиқларини яратишга интилиш.

90-йилларнинг ўрталаридан бошлаб, ахборот технологияларининг ютуқлари, хусусан, Интернет-технологияларининг кенг тарқалиши, бу жараёнларга сезиларли даражада таъсир қила бошлади. Уларнинг жаҳон ва миллий бозорларга таъсири, биринчи навбатда, корхонани бошқаришда рақобат курашида *ахборот афзалликларининг чекланган муддатини* ҳисобга олиш, иккинчидан, истеъмол бозори нафақат объектив ва кўп қиррали маълумот олиш учун янги воситани сотиб олганидадиргина эмас, балким кўлами ва сифати тобора ўсиб бораётган янги савдо муҳити ҳамдир.

Бундан кўриниб турибдики, **корхона** - бу кўп қиррали ҳаракат ва характеристиканинг кўплаб параметрларига эга бўлган янада мураккаб муҳитда ишлайдиган мураккаб очиқ иқтисодий тизимдир.

Ахборот тизими, маълумотларни йиғиш, узатиш, қайта ишлаш ва сақлаш воситалари, шунингдек, бу ҳаракатларни амалга оширадиган ходимлар билан биргаликда **корхонанинг ахборот тизими ҳисобланади.**

Ахборот тизимларининг вазифа(миссия)си - корхонанинг барча ресурсларини самарали бошқаришни таъминлаш учун зарур бўлган маълумотларни тақдим этиш, корхонани бошқариш учун ахборот-технологик муҳитни яратиш.

Одатда, бошқарув тизимлари учта даражага ажратилади: **стратегик, тактик ва оператив** (10.1 -расм). Ҳар бир бошқарув

даражасининг ўзига хос вазифалари бор, уларни ҳал қилишда тегишли маълумотларга эҳтиёж бор; бу маълумотларни ахборот тизимига сўровлар бериш ёрдамида олиш мумкин.

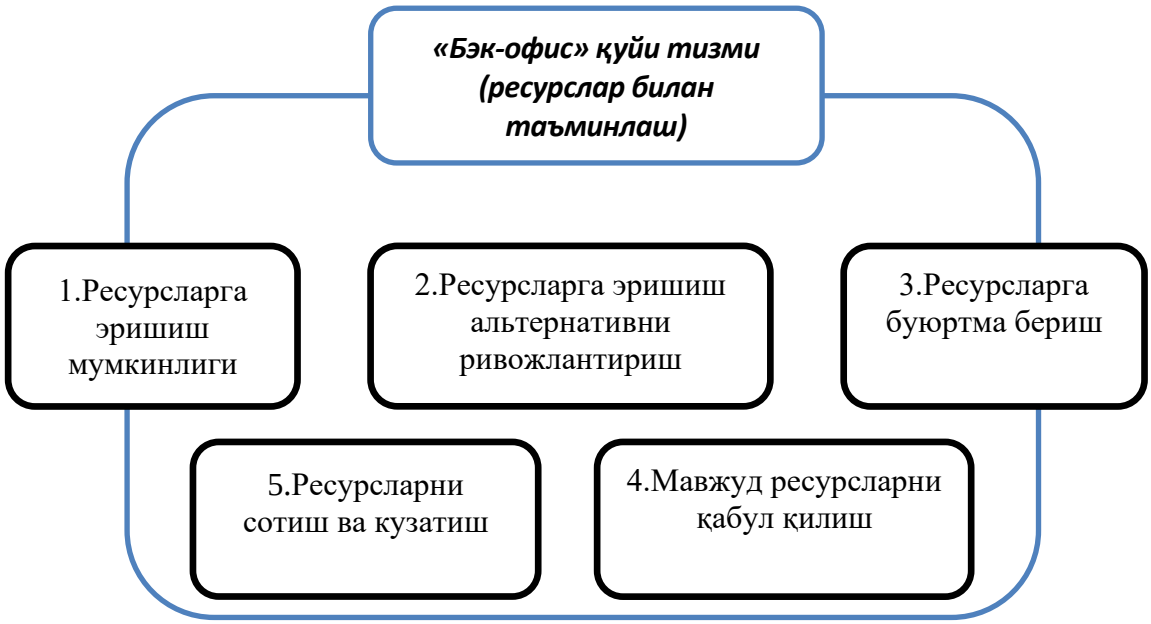


10.2-расм. Ахборот тизимларида бошқарув даражалари

Бу сўровлар ахборот тизимидаги маълумотларга тегишли. Ахборот технологиялари сўровларни қайта ишлашга имкон беради ва мавжуд маълумотлардан фойдаланиб, бу сўровларга жавоб беради. Шундай қилиб, бошқарувнинг ҳар бир даражасида тегишли қарорлар қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қиладиган маълумотлар пайдо бўлади.

Энг юқори даражасида **стратегик бошқарув** амалга оширилади, корхонанинг вазифаси, бошқарув мақсадлари, узоқ муддатли режалари, уларни амалга ошириш стратегияси ва бошқалар белгиланади. Бошқарувнинг ўрта даражаси - **тактик бошқарув** даражаси. Бу ерда тактик режалар тузилади, уларнинг бажарилишини назорат қилинади, ресурслар кузатилади ва ҳоказо. Бошқарувнинг энг қуйи даражасида **оператив бошқарув** амалга оширилади, ҳажмли-тақвим режалари бажарилади, оператив назорат ва ҳисоб юритилади ва бошқалар.

Корхона ахборот тизими қуйидаги элементларга (қуйи тизимлари) ажратилади:

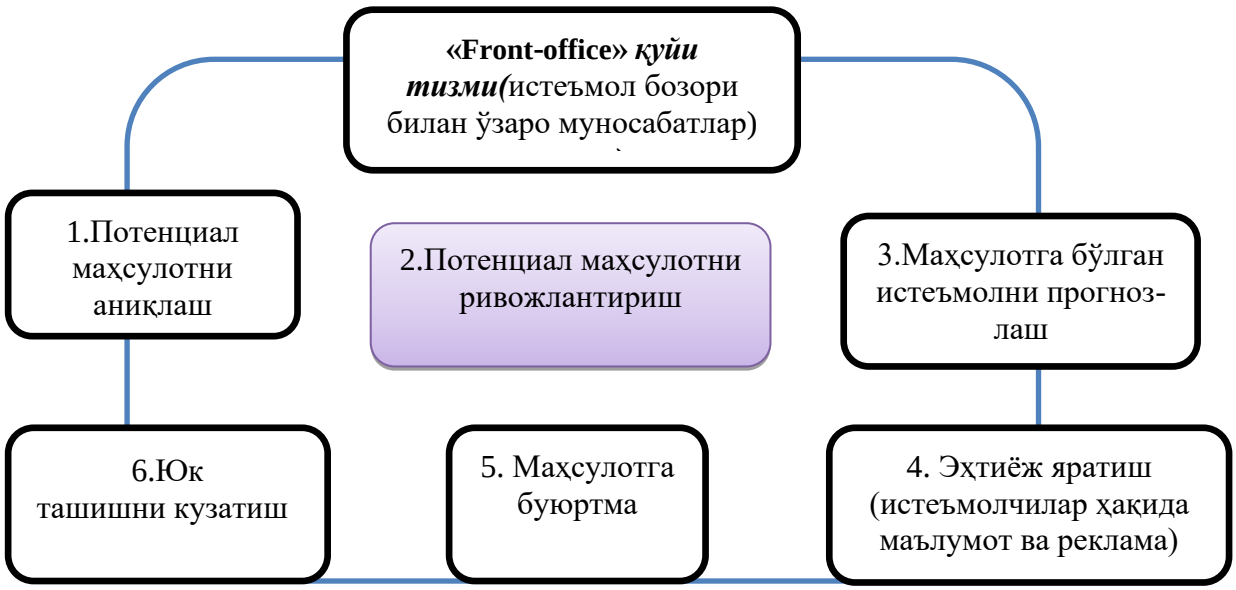


10.3-расм. back office ахборот тизмининг асосий элементлари

• ***«бэк-офис»*** *(англ. back office)* - корхонанинг ички бизнес - жараёнларини таъминлайдиган АС (10.3-расм).

• "**фронт-офис**" (инглизча.*front office* фронт оффике) - корхона ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар ўртасидаги алоқани таъминловчи АС(10.4-расм).

Бу қуйи тизимлар биргаликда корхонанинг тўлиқ ахборот тизимини ташкил қилади.



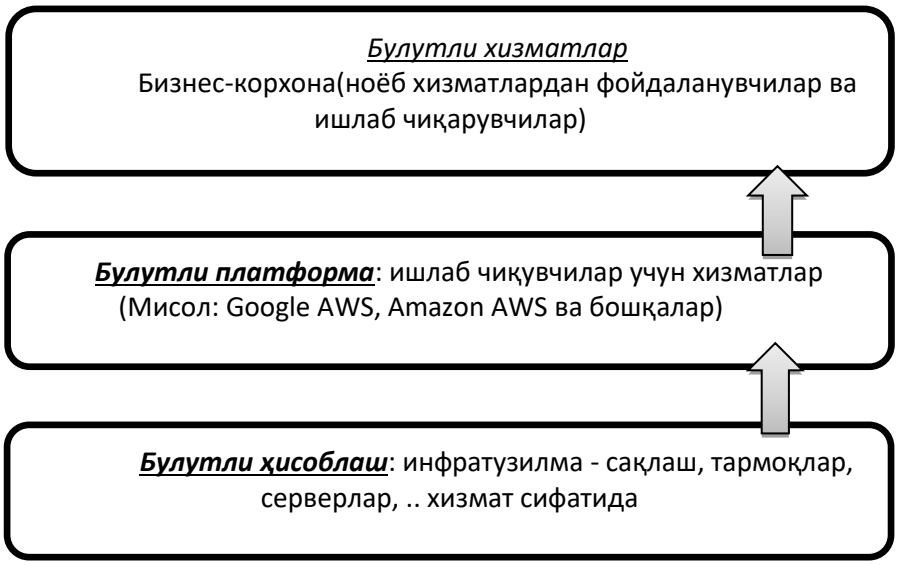
10.4-расм. «Front -office» қуйи ахборот тизмининг асосий элементлари(истеъмол бозори билан ўзаро муносабатлар)

10.2. Булутли ҳисоблаш - XXI аср бизнес платформаси.

Ахборот технологиялари замонавий жамият ҳаётига кўплаб фойдали ва қизиқарли нарсаларни олиб келди. Ҳар куни ихтирочи ва истеъдодли одамлар ишлаб чиқариш, ўйин-кулги ва ҳамкорликнинг самарали воситаси сифатида компютерлардан тобора кўпроқ янги фойдаланиш усулларини ўйлаб топишади. Кўп турли хил дастурий ва аппарат воситалари, технологиялар ва хизматлар ҳар куни ахборот билан ишлаш қулайлиги ва тезлигини оширишга имкон беради. Ҳақиқатан ҳам фойдали технологияларни улкан технологиялар оқимидан ажратиш ва улардан максимал фойда билан фойдаланишни ўрганиш тобора қийинлашиб бормоқда.

Ҳар йили *хизмат кўрсатишнинг узлуксизлиги* учун бизнес талаблари ошиб бормоқда ва эскирган ускуналарнинг узлуксиз ишлашини таъминлаш деярли мумкин эмас. Шу нуқтаи назардан, энг йирик ИТ-сотувчилар корхоналарга ҳар хил турдаги ахборот хизматларини олиш тезлигини оширишга имкон берадиган янада функционал ва ишончли аппарат ва дастурий ечимларни ишлаб чиқарадилар ва жорий қиладилар.

Ҳозирги вақтда булутли ҳисоблаш технологиялари оммалашиб бормоқда ва булутли ҳисоблаш тушунчаси ахборот технологиялари ривожланишининг энг замонавий тенденцияларидан бири ҳисобланади. Дунёдаги энг йирик ИТ-сотувчилар (Microsoft, Amazon, Google ва бошқалар) булутли ҳисоблаш хизматларини у ёки бу тарзда жорий қилмоқда.



10.5-Расм. Булутнинг таркибий элементлари

“Булут” - бу ахборот хизматларини тақдим этиш ва қабул қилишнинг **янги бизнес-модели.** Бу модел сизга операцион ва капитал харажатларини камайтириш имконини беради, бу эса ўз маълумотлар марказини бошқаришнинг одатий вазифаларига эмас, балки стратегик лойиҳаларга эътибор қаратиш имконини беради. **Булут уч таркибий қисмдан иборат** (10.5 -расм):

• **Булутли ҳисоблаш** - ўз-ўзига хизмат кўрсатиш, кенгайиш, мослашувчан жараёнлар, доимий харажатларни ўзгарувчилар билан алмаштириш ва маълумотларни таҳлил қилиш учун кенг имкониятлар берувчи компютер маълумотларини қайта ишлаш архитектураси;

Булутли хизматлар-ахборот хизматларини тақдим этиш моделлари.

Бугунги кунда ***булутли ҳисоблаш*** - бу тармоқдан талаб қилинадиган ҳисоблаш қувватини олиш қобилияти, деб тушунилади ва фойдаланувчи бу механизмни амалга ошириш тафсилотлари ҳақида қайғурмайди ва унга керак бўлган ҳамма нарсани "булут" дан олади.

Булутли ҳисоблаш-бу нафақат ИТ соҳасидаги технологик янгилик, балки кичик бизнес ишлаб чиқарувчилари, шу жумладан минтақаларда ҳам ўз хизматларини бозорга тез ва арзон нархда таклиф қилиш имкониятига эга бўлганда, *янги бизнес моделларини яратиш усулидир*. Ўз бизнесини амалга ошириш учун - ғоя. Булутли ҳисоблашни қўллаб-қувватлаш, янги бошланувчиларга сармоя киритиш билан бирга, тез ривожланаётган инновацион ишлаб чиқариш экотизимини яратади.

Булутли ҳисоблаш - бу хизматлар манбаи сифатида Интернетнинг ривожланишидаги навбатдаги қадам. Фойдаланувчилар уларни таъминловчи технологияларга эмас, балки уларга қизиқишади.

Бу дунёни Гарвард профессори Майкл Портер томонидан тасвирланган қўшимча қиймат жараёни моделининг элементларини ўрганиш ва кейин уларни динамик бизнес экотизимларига йиғиш орқали тушуниш мумкин.

Бизнес операциялари ва жараёнлари мижозлар, етказиб берувчилар ва корхона ҳамкорлари ўртасидаги реал вақт режимидаги алоқаларга мувофиқ булутда мослаштирилади. Жараёнга биноан, асосий ва ёрдамчи бизнес -жараёнлар ўзаро боғлиқ бўлган тўртта соҳада содир бўлади:

• етказиб берувчилар ва етказиб берувчиларнинг етказиб берувчилари (тўғридан-тўғри харидлар);

•ишлаб чиқариш ресурсларини етказиб берувчилар (билвосита харидлар);

• асосий бизнес компетенцияларига ихтисослашган савдо шериклари (қўшилган қийматга эга шериклар);

• мижозлар ва мижозлар мижозлари (хусусий ва оммавий каналлар орқали сотиш).

Булутли ҳисоблаш қуйидагича ишлайди:

Иловаларни ишга тушириш учун ўз серверларингизни сотиб олиш, ўрнатиш ва бошқариш ўрнига сиз Microsoft, Amazon, Google ёки бошқа компаниядан сервер ижарага оласиз. Бундан ташқари, фойдаланувчи ижарага олинган серверларини Интернет орқали бошқаради, фақат маълумотларни қайта ишлаш ва сақлаш учун улардан ҳақиқий фойдаланиш учун тўлайди.

Ҳисоблаш булутлари маълумотлар марказларида жойлашган минглаб серверлардан иборат бўлиб, бир вақтнинг ўзида миллионлаб фойдаланувчилар томонидан ишлатиладиган ўн минглаб иловаларни таъминлайди. Бундай кенг кўламли инфратузилмани самарали бошқаришнинг асосий шарти иложи борича тўлиқ автоматлаштиришдир.

Умуман олганда, **булутли ҳисоблаш концепциясининг моҳияти** охирги фойдаланувчиларга Интернет орқали хизматлар, ҳисоблаш ресурслари ва иловаларга масофадан динамик киришни таъминлашдан иборат.

"Булутли" нинг асосий ғояси шундаки, технологик нуқтаи назардан, ички ва ташқи булутлар ўртасида ҳеч қандай фарқ йўқ ва мижоз ўз вазифаларини ўзи ва ижарага олинган ИТ инфратузилмаси ўртасида, аниқ қаерда эканлигини ўйламасдан мослашувчан тарзда ўтказиши мумкин. Улар бажарилади.

Булутли ҳисоблаш технологияларининг асосий афзалликлари ва қадир-қиймати:

Мавжудлик ва хатоларга чидамлилик(Барқарорлик) - барча фойдаланувчиларга, Интернет мавжуд бўлган дунёнинг исталган жойидан, браузери бўлган ҳар қандай компютердан фойдаланади;

Тежамкорлик ва самарадорлик - ишлатганингизга тўланг, ўзингизга қиммат, кучли компютер ва дастурларга рухсат беринг. "Булутли" фақат ҳақиқатда истеъмол қилинган ресурсларни улардан

фойдаланиш фактига қараб ҳисобга олиш ва тўлаш имконини беради;

Оддийлик - дастурлар ва ускуналарни сотиб олиш ва созлаш ёки уларни янгилаш керак эмас;

Мослашувчанлик ва кўламилилик - чексиз ҳисоблаш ресурслари (хотира, процессор, дисклар). "Булут" кенгайтириладиган ва эластик - ресурслар керак бўлганда ажратилади ва чиқарилади;

Янги бошланувчилар учун восита. Ўз бизнесини бошлаётган корхоналарда ушбу технологиянинг асосий афзаллиги шундаки, барча тегишли ускуналар ва дастурий таъминотни сотиб олишнинг ҳожати йўқ, кейин эса ўз ишини давом эттиради.

Булутли ҳисоблашнинг камчиликлари ва муаммолари:

1. Тармоққа доимий уланиш. Булутли ҳисоблаш деярли ҳар доим тармоқ уланишини (Интернет) талаб қилади. Тармоққа кириш имкони бўлмаса, иш, дастурлар, ҳужжатлар йўқ. Кўпгина булутли дастурлар жуда кўп тармоқли кенглиги билан яхши Интернет алоқасини талаб қилади;

2. Хавфсизлик. Барча маълумотлар учинчи томон Интернет-провайдерига, айниқса, нафақат сақлаш, балки қайта ишлаш учун ҳам ишониб топширилиши мумкин эмас. "Булутли" бизнес иловаларидан фойдаланувчи ҳуқуқий муаммоларга дуч келиши мумкин, масалан, шахсий маълумотларни ҳимоя қилиш талабларини бажариш билан боғлиқ.

3. "Булутли" иловаларнинг функционаллиги. Ҳамма дастурлар ва уларнинг хусусиятлари масофадан туриб мавжуд эмас.

4. "Булутли" провайдерга боғлиқлик.

Онлайн хизмат кўрсатувчи провайдер бир кун, сервер ишдан чиқишидан олдин маълумотларнинг захира нусхасини яратмаслик хавфи доимо мавжуд. Бироқ, бу хавф фойдаланувчининг ўзи маълумотларини ўтказиб юбориш хавфидан ошиб кетиши даргумон.

Шундай қилиб, булутли ҳисоблаш ахборот технологиялари ва хизматларини ривожлантиришда сезиларли муваффақиятни англатади. Талаб бўйича умумий ҳисоблаш ресурсларига офлайн, динамик равишда кенгайтириладиган ва созланган режимда киришни таъминлаш орқали булутли ҳисоблаш тезлиги, чаққонлик ва самарадорлик нуқтаи назаридан аниқ афзалликларни тақдим этади. Бугунги кунда булутли ҳисоблашлар бошланғич босқичида, лекин у сўнгги йилларда корпоратив маълумотлар марказлари ва

хизмат кўрсатувчи провайдерларга янги туртки берган бир қанча тенденцияларнинг эволюцияси ва яқинлашувини акс эттиради.

Булутли ҳисоблаш глобаллашувни бутунлай янги босқичга олиб чиқади ва глобаллашув, шубҳасиз, саноат инқилобидан кейин дунёдаги энг катта қайта ташкил этишдир. Битта умумий дунё - битта умумий компютер - битта умумий маълумот.

10.3. Корхонанинг ахборот-бизнес моделини шакллантириш.

Ахборот тизимларини яратиш ва эксплуатация қилиш контекстида ахборот моделларини (АМ) қўллашнинг мумкин бўлган кенг доираси моделлаштириш объекти ва вазифанинг хусусиятига қараб, уларни кўрсатишнинг ўзига хос шаклларини танлашни талаб қилади (10.6.-расм). Шундай қилиб, моделлаштириш объектини ва унинг тадқиқотининг умумий йўналишини ахборотни моделлаштириш сифатида белгилаб; маълум турдаги ахборот модели ва уни моделлаштирилган объектнинг ўзига хос шартларига ўрнатиш ("боғлаш") ни танлаш керак. Буларнинг барчаси инструментал моделлаштириш усулларини кейинги танлашни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши керак, чунки модел турини танлаш ва унинг параметрлари кўп жиҳатдан мумкин бўлган моделлаштириш усулларининг характерини аниқлайди.

Шу билан бирга, АМнинг ўзига аниқ шаклларини ва моделлаштириш усулларини танлашда, бир томондан, инсон имкониятлари чекланганлигидан келиб чиқан ҳолда, имкон қадар "инсон омили"ни ҳисобга олиш, иккинчи томондан, унинг интеллектуал салоҳиятидан максимал даражада фойдаланиш зарурлигидир.

ISO 9004-1 томонидан белгиланган **маҳсулотнинг ҳаёт айланиши** (ҲА) - бу жамиятнинг муайян маҳсулотга бўлган эҳтиёжларини аниқлашдан ушбу эҳтиёжларни қондириш ва маҳсулотни утилизация қилишгача бўлган жараёнлар тўплами.

Ушбу бизнес-жараёнларнинг бутун хилма-хиллиги етказиб берувчи ва суб-пудратчи ва истеъмолчи ўртасидаги тўғридан-тўғри ва тескари алоқалар шаклида ифодаланиши мумкин.



10.6-расм. Ахборот бизнес-моделини тақдим этиш шакллари

Умумий ҳолда, ҳаётий айланишини якуний маҳсулотнинг ҳаётий айланиши ва унинг таркибий қисмларининг ҳаётий айланиши, қуйи етказиб берувчилар фаолияти натижалари комбинацияси сифатида кўриб чиқиш керак. Шу нуқтаи назардан қараганда, ҳаётий айланиши дарахт тузилишидир.

Ҳаётий айланишни қўллаб-қувватлашда иштирок этувчи субъектларнинг ўзаро таъсири ягона ахборот маконида амалга оширилиши керак. Ягона ахборот маконининг концепцияси очиқ архитектуралар, халқаро стандартлар ва тасдиқланган тижорат маълумотлар алмашинуви маҳсулотларидан фойдаланишга асосланган.

Ягона ахборот маконини ташкил этиш бўйича дастлабки қадамлар 80-йилларда АҚШ мудофаа мажмуасида йўлга қўйилган. Қурол ва ҳарбий техника (ҚҲТ) буюртмачиси, ишлаб чиқарувчиси ва истеъмолчиси ўртасида тезкор маълумотлар алмашинувини таъминлаш, шунингдек, бошқарувни тезлаштириш, қоғоз ҳужжат айланишини ва тегишли харажатларни камайтириш заруриятидан пайдо бўлган.

Бу концепция дастлаб қурол ва ҳарбий техниканинг ҳаёт айланиши концепциясига асосланган бўлиб, асосан ишлаб чиқариш ва эксплуатация босқичларини қамраб олган. Дастлабки босқичда ташаббус CALS (Computer Aided Logistic Support - етказиб беришни компютер ёрдамида қўллаб-қувватлаш) белгисини олди.

CALS концепцияси ўз самарадорлигини исботлаб, саноат, қурилиш, транспорт ва иқтисодиётнинг бошқа тармоқларида фаол қўлланила бошланди, маҳсулотнинг ҳаётий циклининг барча босқичларини - маркетингдан тортиб то утилизация қилишгача кенгайтиради ва қамраб олади.

Янги концепция мавжуд қисқартмани (CALS) сақлаб қолди, лекин кенгроқ талқинни олди: **Continuous Acquisition and Life cycle Support** – маҳсулотнинг ҳаёт айланишини доимий ахборот билан таъминлаш. Шундай қилиб, АҚШ Мудофаа вазирлигида пайдо бўлган ва фақат логистика тизимларини қўллаб-қувватлаш билан боғлиқ бўлган ғоя тезда қоғозсиз электрон технологияга ўтиш ва маълумотлар орқали маҳсулотнинг ҳаёт айланиши давомида амалга ошириладиган бизнес- жараёнлари самарадорлигини ошириш бўйича глобал бизнес стратегиясига айланди ва ҳаёт айланишнинг барча босқичларида маълумотни бирлаштириш ва алмашишини таъминлашга эришилди. Ҳозирги вақтда дунёда CALS технологияларини ишлаб чиқишни мувофиқлаштирувчи 25 дан ортиқ миллий ташкилотлар мавжуд, улар орасида АҚШ, Канада, Япония, Буюк Британия, Германия, Швеция, Норвегия, Австралия, Россия, шунингдек, НАТО доирасида.

Интеграциялашган автоматлаштирилган ишлаб чиқаришни бошқариш тизимидан (ИАБТ) фарқли ўлароқ, CALS тизими ҳаёти айланиш жараёнининг барча босқичларини қамраб олади.

CALS предмети - маҳсулотнинг ҳаётий айланиши давомида амалга ошириладиган жараёнларда маълумот алмашиш (ахборот интеграцияси) технологиялари.

CALS ягона ахборот моделлари тўпламига, ахборотга кириш усулларини стандартлаштириш ва унинг тўғрилигига, шунингдек, ахборот алмашишнинг ҳуқуқий масалаларига (шу жумладан интеллектуал мулк объектларига) асосланади.

Ахборот интеграцияси қуйидаги интеграциялашган моделлардан фойдаланишга асосланган:

-маҳсулот;

-маҳсулотнинг ҳаётий айланиши ва унинг жараёнида амалга ошириладиган бизнес-жараёнлари;

-ишлаб чиқариш ва операцион муҳит.

Ахборот моделларининг таснифи ва уларнинг маҳсулотнинг ҳаётий айланиш босқичлари билан алоқаси 10.1-жадвалда келтирилган.

10.1-жадвал

Ахборот моделларининг таснифи ва маҳсулот ҳаётий циклининг асосий босқичлари

Ҳаётий айланиш босқичи	**Ахборот модели**		
	Маҳсулот	**Маҳсулотнинг ҳаёт айланиши ва бизнес-жараёнларнинг тақсимланиши**	**Ишлаб чиқариш ва операция (иш) муҳит**
Маркетинг	Маркетинг (концептуал)	Маҳсулот маркетинги жараёни модели	Маркетинг муҳити модели
Маҳсулотни лойиҳалаш ва ишлаб чиқиш	Конструкторлик (Дизайн)	Конструкторлик (Дизайн) модели, маҳсулотни ишлаб чиқиш	Конструкторлик (Дизайн) муҳит модели
Ишлаб чиқариш ёки хизматлар, қадоқлаш ва сақлаш	Технологик	Ишлаб чиқариш жараёнлари модели	Технологик муҳит модели
Реализация (Амалга ошириш)	Сотиш (мақсадлар, сотиш шартлари ва бошқалар)	Сотиш жараёни модели	Сотиш амалга ошириладиган муҳит модели
Ўрнатиш ва ишга тушириш, техник ёрдам ва техник хизмат кўрсатиш, фойдаланиш, утилизация (йўқ) қилиш	Эксплуатация (Операция)	Эксплуатация (Операция) килиш жараён модели	Эксплуатация (Операция) муҳит модели

Тизим архитектураси нуқтаи назаридан, **асосий ахборот моделлари** турли даражадаги автоматлаштирилган бошқарув тизимларини қуриш мумкин бўлган пойдевордир. Ҳаётий цикл ва

бизнес-жараёнларининг бир хил моделига асосланиб, бизнес-жараёнларининг самарадорлигини таҳлил қилиш ва маҳсулот сифатини таъминлаш вазифалари ҳал этилади. Интеграциялашган маҳсулот модели дизайнер ва ишлаб чиқарувчи ўртасида дизайн маълумотлари алмашинувини таъминлайди, материалларга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаш ва маҳсулотни ишлатиш учун электрон қўлланмаларни яратиш учун маълумот манбаи ҳисобланади ва ҳоказо.

Ягона ахборот манбаи ва маълумотларга киришнинг стандартлаштирилган усуллари бўлган умумий ахборот моделларидан фойдаланиш ҳаёт циклининг барча иштирокчиларининг самарали ахборот ҳамкорлиги учун асосдир.

Ҳаётий циклнинг ҳар бир босқичида ҳал қилинадиган вазифаларнинг мазмуни билан белгиланадиган ўзига хос маълумотлар миқдори талаб қилинади.

Ушбу маълумотларнинг йиғиндиси маҳсулотнинг ҳаётий циклининг босқичларига мос келадиган маҳсулот, жараёнлар ва ресурсларнинг контекстуал ахборот моделлари сифатида талқин қилиниши мумкин.

Масалан, лойиҳалаш ва ишлаб чиқиш босқичида маҳсулот, лойиҳалаш жараёни, зарур ташкилий ва бошқа ресурслар ҳақидаги маълумотлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришни технологик тайёрлашнинг ахборот бизнес-модели маҳсулот ва технологик ресурслар тўғрисидаги маълумотлардан фойдаланган ҳолда жараённинг тавсифи сифатида талқин этилади. Ишлаб чиқаришнинг бизнес-модели маҳсулот маълумотлари ва зарур моддий, молиявий ва бошқа ресурслар билан боғлиқ жараённинг тавсифи сифатида ҳам ифодаланиши мумкин.

Бундан ташқари, маълум нуқтаи назарлар учун шахсий маълумотлар моделлари яратилиши мумкин (масалан, "сифатни бошқариш" ёки " самарали ишлашини таъминлаш").

Ҳар бир маълумотлар синфи дастурий таъминотнинг "технологик" қатламини - маълумотларни бошқариш тизимини (ёки тизимлар тўпламини) ташкил этувчи, уларнинг семантикаси(белгилар), ташкилий хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ва юқори даражадаги ишлашни таъминлайдиган ўзига хос иш "усуллари" - ташкилотнинг хусусиятлари ва амалий тизимлар билан юқори даражадаги алмашинув интерфейси бўлиши мумкин.

Маълумотларни бошқариш технологияси деганда маҳсулотнинг (товарнинг) ҳаёт айланиш жараёнида турли муаммоларни ҳал қилишда ушбу тоифадаги маълумотлар билан ишлаш учун зарур ва етарли бўлган усуллар, тушунчалар (объектлар), ахборот моделлари, фойдаланиш қоидалари, маълумотларга кириш интерфейслари тушунилади. .

ALS технологияларидан фойдаланишнинг афзалликлари кўпгина ривожланган мамлакатларда CALS бозор шароитида омон қолиш стратегияси сифатида қаралади, бу қуйидагиларга имкон беради:

- ҳаёт циклининг турли босқичлари ва босқичларида маълумотлар тақдимотини стандартлаштириш билан таъминланган бошқа корхоналар билан ҳамкорлик қилиш орқали корхоналар (сотиш бозорлари) фаолият соҳаларини кенгайтириш. Замонавий телекоммуникациялар туфайли шерикларнинг географик жойлашуви ва миллати энди асосий аҳамиятга эга эмас. Ахборот ўзаро таъсирининг янги имкониятлари маҳсулотнинг ҳаётий айланиши давомида ишлайдиган виртуал корхоналар кўринишидаги ҳамкорликни йўлга қўйиш имконини беради. Ҳамкорлик нафақат тайёр компонентлар даражасида, балки алоҳида босқичлар ва вазифалар даражасида ҳам мумкин бўлади:

- лойиҳалаш, ишлаб чиқариш ва фойдаланиш жараёнларида;

- маҳсулотнинг ҳаёт айланиш жараёнида амалга ошириладиган бизнес- жараёнлари самарадорлигини ошириш;

- ахборотни интеграциялашуви ва қоғоз билан ишлаш, ахборотни қайта киритиш ва қайта ишлаш харажатларини камайтириш ҳисобига мураккаб лойиҳаларда иш натижаларининг узлуксизлигини ва эришилган натижаларни йўқотмасдан иштирокчилар таркибини ўзгартириш имкониятини таъминлаш;

- ҳаёт циклининг интеграциялашган моделлари ва бизнес жараёнлари асосида уларни реинжиниринги орқали бизнес-жараёнларнинг “шаффофлиги” ва бошқарилишини ошириш, алоқалар мувозанатининг яхшиланиши ҳисобига бизнес-жараёнлардаги харажатларни камайтириш;

-замонавий компютер технологияларидан фойдаланган ҳолда интеграциялашган муҳитда лойиҳалаштирилган ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг жозибадорлиги ва рақобатбардошлигини ошириш;

- барча жараёнлар ва процедураларни электрон ҳужжатлаштириш орқали ҳаёт циклини қўллаб-қувватлашнинг яхлит тизимида маҳсулотнинг белгиланган сифатини таъминлаш.

Назорат саволлари

1. Ахборот бизнес моделининг моҳияти нимада?
2. Ахборот таъминоти элементларини тавсифланг.
3. Фаолияти ахборот бизнес моделига асосланган корхонанинг бошқарув қарори қайси босқичларда қабул қилинади?
4. Корхоналар хўжалик фаолиятининг ахборот муҳити қандай тенденциялар таъсирида шаклланади?
5. Ахборот муҳитида корхона моделининг таркибий қисмларини санаб ўтинг ва уларнинг мазмунини очиб беринг.
6. Корхонанинг ахборот тизими нимадан иборат? Уларнинг вазифаси нима?
7. Бошқарувнинг турли даражаларида қандай маълумотлардан фойдаланилади?
8. Корхона ахборот тизимининг қуйи тизимларининг моҳияти ва хусусиятларини айтиб беринг.
9. Маълумотларни қайта ишлаш тизими нима?
10. Маълумотлар базаси одатда қандай шаклда тақдим этилади?
11. Бошқариладиган ресурслар турлари бўйича ахборот тизимларини ривожлантиришнинг асосий босқичларини айтинг.
12. Замонавий шароитда маълумотлар базасини бошқаришнинг қандай тизимлари кенг қўлланилади? Уларни тасвирлаб беринг.
13. Ахборот бизнес моделини тақдим этиш шакллари қандай? Ҳар бир шаклнинг афзалликлари ва камчиликларини айтиб беринг?

XI БОБ. КОРХОНАНИНГ МАТРИЦАЛИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

11.1. Иқтисодиётда матрицали моделларнинг асосий тушунчалари ва турлари

Корхоналарининг бозорга йўналиши раҳбарлардан истиқболларни кўра олишни, бошқарув қарорларини самарали қабул қилишни талаб қилмоқда. Бундан ташқари, корхоналарни давлат томонидан қўллаб-қувватлашнинг заифлиги, тадбиркорлик фаолиятида беқарорликнинг ўсиши, фаолият соҳаларининг ўзига хос хусусиятлари объектив равишда корхоналарни бошқаришнинг яхлит тизимини ишлаб чиқишни талаб қилмоқда.

Корхонани ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш иқтисодий матрицалардан фойдаланишга асосланади.

Иқтисодиётда матрицали моделлар, иқтисодий-математик моделларнинг энг кенг тарқалган турларидан бири. Ҳозирги вақтда бу синф моделлари дунёнинг кўплаб мамлакатларида мунтазам равишда ишлаб чиқарилмоқда. Уларнинг ёрдами билан иқтисодий тизимларнинг ривожланишини таҳлил қилиш, режалаштириш ва башорат қилиш вазифалари ҳал қилинади. Иқтисодий ривожланишни тартибга солиш, узоқ муддатли режаларни тузиш учун ҳисоб-китоблар, ташқи савдони оптималлаштириш учун ҳисоб-китоблар, минтақалараро балансларни тузиш, нархларни белгилаш учун ҳисоб-китоблар - матрицали моделларни қўллаш ёрдамида ҳал қилинади ва бошқалар.

Матрицали моделлар элементлари иқтисодий объектларнинг ўзаро боғлиқлигини акс эттирувчи ва маълум иқтисодий маънога эга бўлган тўртбурчакли жадваллар (матрицалар) бўлиб, уларнинг қиймати матрица назариясида белгиланган қоидаларга мувофиқ ҳисоблаб чиқилади.

Таҳлилнинг мақсадига қараб, матрица моделлари турли даражаларда ишлатилиши мумкин:

• давлат даражасида (мамлакат иқтисодиёти даражасини баҳолаш учун);

• корхона даражасида:

- самарадорликни баҳолаш ёки корхонанинг бирор бир йўналишни таҳлил қилишда;

-стратегик таҳлил ва режалаштиришда.

Матрица моделлари тақдим этилиш турига қараб қуйидагича бўлиши мумкин:

• жадвал шаклида;

• график шаклда.

Матрицали моделни ташкил этувчи кўрсаткичларнинг ўлчов бирликларига қараб, улар қуйидагича ифодаланиши мумкин:

• натурада,

• пул (қиймат) кўринишида,

• натуро-қийматда,

• меҳнатда ҳисобланилади.

Матрицали моделларнинг энг ёрқин(типик)мисоли ***тармоқлараро баланс иқтисодий-математик моделидир*** (В.В.Леонтев модели). 1973 йилда айнан шу усулни ишлаб чиқиш ва муҳим иқтисодий муаммоларни ҳал қилишда қўллагани учун В.В.Леонтевга иқтисодиёт бўйича Нобел мукофоти берилди. Ғарб адабиётида бу синф моделлари кўпинча **харажат-чиқиш** усули деб юритилади.

Тармоқлараро баланс -бу мамлакат иқтисодиёти тўғрисида статистик маълумотларни тақдим этиш усули. У алоҳида корхоналар фаолияти натижаларини жамлаш асосига қурилган. Т***армоқлараро баланс*** мувозанатли режалар ишлаб чиқариш асосида иқтисодиётни ривожлантиришга мўлжалланган бўлиб, ҳам ҳисоботли, ҳам режали бўлиши мумкин.

Иқтисодий объектнинг график тақдим этилган матрица модели тўртбурчаклар жадвал шаклига эга (11.1-жадвал), 4 чоракка (квадрантларга) бўлинган.

11.1-жадвал

Матрица моделининг принципли схемаси

	Ишлаб чиқариш(соҳалар) турлари	**Якуний маҳсулот**	**Жами ишлаб чиқарилган маҳсулот**
Ишлаб чиқариш(соҳалар) турлари	$x_{11}x_{12}$ ... x_{1m} $x_{21}x_{22}$ ... x_{2m} **Ічорак**	Y_1 Y_2 **II чорак** Y_m	X_1 X_2 ... X_m
Бирламчи ресурс харажатлари	Z_1 Z_2 ... Z_m **III чорак**	**IV чорак**	
Жами харажат	X'_1 X'_2 ... X'_m		

I чорак - барча ишлаб чиқариш тармоқлари бўйича моддий харажатларнинг тақсимланишини кўрсатадиган оралиқ маҳсулотлар.

II чорак - бу ишлаб чиқаришдан чиққан ва сотувга чиқарилган якуний маҳсулот. Кенгайтирилган шаклда у шахсий истеъмол учун, жамият эҳтиёжлари учун, шунингдек ресурсларни тўлдириш ва экспорт қилиш учун мўлжалланган маҳсулот сифатида ифодаланиши мумкин.

III чорак - миллий даромад, таркиби бўйича иш ҳақи ва моддий ишлаб чиқаришнинг барча тармоқларининг соф даромадлари йиғиндиси сифатида тавсифлайди. Ушбу квадрантдаги маълумотлар чуқур иқтисодий таҳлил қилиш учун зарурдир.

IVчорак—миллий даромаднинг якуний тақсимланиши ва ишлатилиши. У якуний маҳсулот устунлари ва миллий даромад чизиқлари(линиялари) чорраҳасида жойлашган.

Умуман олганда, модел моддий ишлаб чиқариш тармоқлари балансларини, ялпи ижтимоий маҳсулот балансини, миллий даромад балансларини, молиявий балансни, аҳолининг даромад ва харажатлар балансини акс эттиради. Баланс миллий даромаднинг натурал, моддий, ва қиймат таркибининг бирлигини акс эттиради.

Матрицали моделларнинг хусусияти шундаки, режалаштирилган ёки аналитик ҳисоб бутун ишлаб чиқариш ва иқтисодий тизимда бир босқичда амалга оширилади. Натижада, режанинг (ҳисоботнинг) барча бўлимларининг тўлиқ бирлиги ва ўзаро боғлиқлигига эришилади - ишлаб чиқариш, етказиб бериш, молиялаштириш, меҳнат ва иш ҳақи, таннарх ва бошқалар учун. Бу сизга ҳар хил турдаги меъёрларни доимий равишда тўғрилаш ва уларни бир-бири билан боғлаш имконини беради. Агар матрицалар жуда катта ўлчамларга эга бўлса ҳисоблар компютер технологияси ёрдамида амалга оширилади.

Матрица модели таҳлил қилиш учун қулайдир, чунки у жуда бошқача табиатдаги объектларнинг хусусиятларини оддий ва визуал шаклда акс эттиради ва улар орасидаги муносабатлар тўғридан-тўғри, чизиқли характерга эга.

Шундай қилиб, шаклнинг соддалиги ва бой иқтисодий мазмуни туфайли матрицали моделлар иқтисодиётнинг турли қисмларида режали ва статистик ҳисоб-китоблар, меъёрий иқтисодиётни ташкил этиш, ҳужжатлар айланишини қисқартириш, ички хўжалик ҳисобни ташкил этиш ва иқтисодий таҳлил қилиш учун кенг қўлланилади.

Блок матрицаларининг хоссалари мураккаб муносабатларни кўрсатишда кўринишни таъминлайди ва матрицани мураккаб тузилмаларни мантиқий таҳлил қилиш учун қулай воситага айлантиради, бу бир вақтнинг ўзида халқ хўжалиги объектлари фаолиятининг технологик, ташкилий, ишлаб чиқариш ва иқтисодий томонларини акс эттиради. Шундай қилиб, матрица модели ёрдамида корхонадаги ишлаб чиқариш жараёнининг ишлаб чиқариш "қисқичлари" ва иррационал боғланишлари аниқланади, асбоб-ускуналарнинг юкланиши ва меҳнатдан фойдаланиш ўрганилади.

Таққосланадиган харажат кўрсаткичлари асосида қурилган иқтисодий матрица моделлари, одатда, корхона ёки тармоқнинг иқтисодий фаолияти натижасини ташкил этувчи турли хил фаолият турларининг ўзаро таъсирини таҳлил қилиш учун хизмат қилади.

Матрицали ёндашув универсалдир, чунки у корхона бошқаруви учун зарур бўлган маълумотларни визуал ва қулай тарзда тақдим этиш имконини беради.

11.2. Корхонани бошқариш тизимидаги матрица воситалари

Матрицалар таҳлил воситаси сифатида корхоналарни бошқариш тизимида фойдаланилади. Қуйидаги сифат воситалар кенг қўлланилади:

* матрица диаграммалари,
* сифат функциясини жойлаштиришда (QFD) матрица таҳлили,
* устуворликлар матрицалари;
* кўрсаткичлар матрицаси.

Матрицали диаграмма (сифат жадвали, алоқалар матрицаси, маълумотларни тақдим этиш матрицаси)-ҳар хил аниқ бўлмаган (яширин) муносабатларнинг аҳамиятини аниқлашга, яъни муаммонинг тузилишини ўрганишга имкон берувчи восита. Одатда икки ўлчовли матрицалар қатор ва устунли жадваллар кўринишида ишлатилади. Етти (янги) сифат бошқарувининг бир қисми.

Мақсад—ушбу муаммо доирасидаги элементлар ўртасидаги муносабатларни тизимли равишда излаб топиш, уларнинг нисбий аҳамиятини кўрсатиш.

Усулнинг моҳияти — маълумотларнинг турли элементлар орасидаги мантиқий боғланишларни акс эттирувчи қаторлар ва устунлар бўйича тартибланган тақдимотидир.

Матрицали диаграмма кўп ўлчовли тасвир орқали аниқлик келтиради ва муаммоли вазият билан боғлиқ элементларни очиб беради. Қатор ва устуннинг кесишмасидаги белги кўрсатади тегишли элементлар ўртасидаги алоқанинг мавжудлиги ва унинг нисбий аҳамияти.

Матрица диаграммаси сабаб-оқибат муносабатлари шаклига эга бўлган индивидуал омиллар ўртасидаги муносабатларни аниқлаш имконини беради. Матрица диаграммасининг бошқа таҳлил усулларидан устунлиги унинг ушбу муносабатларнинг интенсивлик даражасини график талқин қилиш қобилиятидадир.

Матрица диаграммаси муаммолар ва сабабларни аниқлаш ва устуворликларни белгилаш учун ҳам ишлатилиши мумкин.

Кўриб чиқилаётган ўзгарувчилар сонига ва матрицанинг шаклига қараб, матрицали диаграммаларнинг бир нечта турлари мавжуд:

Том шаклидаги (учбурчак) матрицали диаграмма - бу битта ўзгарувчининг алоҳида элементлари орасидаги муносабатларни таҳлил қилувчи диаграмма (масалан, алоҳида кўрсаткичлар ўртасидаги корреляция даражаси ҳисобга олинади). Алоқа кучи фақат битта йўналишга эга бўлган бошқа матрицали диаграммалардан фарқли ўлароқ, учбурчак матрицали диаграммадаги муносабатлар нейтрал, ижобий ёки салбий бўлиши мумкин.

• Матрица **L** - шаклидаги (матрица диаграммаси кўриниши -90° га айлантирилган лотинча **L** ҳарфига ўхшайди);

• Матрица **T** шаклидаги (матрица диаграммаси кўриниши +90° га айлантирилган лотин **T** ҳарфига ўхшайди);

• Матрица **Y**- шаклидаги (матрица диаграммаси кўриниши -90° га айлантирилган лотинча **L** ҳарфига ўхшайди);

• **X** шаклидаги матрица (матрица диаграммаси кўриниши +45° га айлантирилган лотин X ҳарфига ўхшайди);

• Матрица **C**-диаграммаси уч ўлчамли муносабатларни таҳлил қилиш учун ишлатилади. Бироқ, ўзининг мураккаблиги туфайли, бу турдаги матрица диаграммаси жуда кам қўлланилади.

Матрицали диаграммани яратиш учун сиз қуйидаги босқичларни босқичма-босқич бажаришингиз керак:

1. Потенциал муносабатлар таҳлили амалга ошириладиган ўзгарувчилар танланади.

2. Матрица формати ўзгарувчилар сони ва кутилаётган алокалар сонига қараб танланади (11.2-жадвал).

11.2-жадвал

Матрицали диаграмма турини танлаш учун ёрдамчи жадвал

Матрицали диаграмма тури	Ўзгарувчилар сони	Бевосита алоқалар	Билвосита алоқалар
L	2	1	0
T	3	2	1
Y	3	3	0
X	4	4	2
C	3	3 бир вақтнинг ўзида	0
“Том”	1	-	-

3. Ўзгарувчилар матрицали диаграммага киритилади

4. Мавжуд алокалар 11.3-жадвалда келтирилган оғирликларнинг белгиларидан фойдаланган ҳолда кўрсатилган.

11.3-жадвал

Ўзаро муносабатлар учун белгилар

Богликлиги	**Белгилар**	**Вазни**
Заиф	Δ	1
Ўрта	O	3
Кучли		9

Эслатма: агар сиз белгилар ўрнига мос келадиган рақамли қийматларни ишчи матрицанинг катакчаларига жойлаштирсангиз, диаграмманинг ўқилиши ёмонлашиши мумкин.

5. Матрицали диаграмманинг ҳар бир устуни ва ҳар бир сатри учун оғирликлар белгиланган белгиларга мувофиқ қўшилади. Олинган оғирликларнинг умумий қийматлари матрица диаграммасининг тегишли катакларига жойлаштирилиши керак.

6. Катта умумий оғирликлар олинадиган ўзгарувчилар бу масалада катта рол ўйнайди. Уларни батафсил кўриб чиқиш керак.

Матрица кўрсаткичлари

Матрица кўрсаткичлари нафақат корхонанинг бизнес-жараёнлари қандай ишлашини аниқлаш, балки уларнинг аҳамиятини аниқлаш учун ҳам қўлланилади. Кўрсаткичлар матрицасидан

фойдаланиб, сиз корхона учун унчалик муҳим бўлмаган бизнес-жараёнларини такомиллаштириш харажатларининг олдини олишингиз мумкин.

Ушбу матрица квадрантларга бўлинади ва аҳамияти горизонтал равишда ўзгаради ва кўрсаткичларнинг жорий даражаси вертикал равишда ўзгаради. Айрим жараёнларнинг характеристикалари ушбу матрицанинг квадрантларида нуқталар билан чизилган. Улар ўз-ўзини баҳолаш ўлчовларига, шунингдек уларнинг аҳамиятини баҳолашга асосланади. Ҳар бир квадрант қуйидагиларни англатади:

■ Муҳим эмас (муҳимлиги паст, даражаси паст). Агар чизма нуқтаси ушбу квадрантга тушса, унда, эҳтимол, кўрсаткичлар даражаси паст бўлади. Бироқ, аҳамиясизлиги бу жараённи такомиллаштиришга сармоя киритишни кераксиз қилади.

■ **Ортиқча**(***Перебор***) (паст аҳамиятли, лекин юқори даражадаги кўрсаткичлар). Агар тасвирлаш нуқтаси ушбу квадрантга тушса, унда кўрсаткичлар даражаси анча юқори. Аммо бу жуда оз нарсани англатади, чунки ушбу квадрантга мос келадиган бизнес-жараёнлар корхонанинг рақобатбардошлигини ошириш учун унчалик муҳим эмас. Ушбу квадрантда бўлган жараёнлар ҳам корхонани такомиллаштириш режасига киритишга номзодлар бўла олмайди.

Такомиллаштириш зарур (юқори аҳамиятга эга, кўрсаткичларнинг паст даражаси). Агар тасвирлаш нуқтаси ушбу квадрантга тўғри келадиган бўлса, ундаги тегишли бизнес-жараён сўзсиз такомиллаштириш объекти ҳисобланади.

■ ***Ҳамма нарса тартибда*** (юқори аҳамиятга эга, юқори даражадаги кўрсаткичлар). Агар тасвирлаш нуқтаси ушбу квадрантга тушса, унда "**Олтин қоида"** деб аталадиган принцип ишлайди: агар кўриб чиқилаётган соҳадаги кўрсаткичлар даражаси аллақачон юқори бўлса, шунга қарамасдан бу ишни барибир такомиллаштириш керак.

Масалан: Оғир механик ишлаб чиқариш корхонаси ўзи учун олтита муҳим кўрсаткични аниқлади, уларнинг қийматлари эксперт баҳолаши натижасида аниқланди. Уларнинг барчаси ушбу бизнес-жараёнларини яхшилаш учун имкониятлар мавжудлигини кўрсатади. Бироқ, бир вақтнинг ўзида олтита йўналиш бўйича ишни бошлаш учун ресурслар этарли эмас эди. Корхона қийин аҳволга тушиб қолди, такомиллаштириш ишларини қаердан бошлашни ҳал қилиш қийин эди. Устувор йўналишларни белгилаш учун қуйидаги

олтита кўрсаткични ҳисобга олган ҳолда кўрсаткичлар матрицаси тузилди:

1. Илғор ва мослашувчан маҳсулотни ишлаб чиқиш;
2. Етказиб бериш муддати;
3. Етказиб беришнинг аниқлиги;
4. Нарх белгилаш;
5. Сақлаш имконияти;
6. Маҳсулотни ишлаб чиқиш ва йиғиш.

Олинган натижани ушбу кўрсаткичларнинг устуворликлари рўйхати шаклида умумлаштириш қулай.

QFD МАТРИЦАСИ (СИФАТ ФУНКЦИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ)

Сифат функциясини жойлаштириш (муқобил номлар: сифат функциясини тузилмалаш (*QFD*); функция бўйича сифат структураси, *QFD*) бозор тадқиқотининг энг самарали воситаларидан биридир.

У ишлаб чиқарилган маҳсулотларни яхшилаш, шунингдек, кейинги авлод маҳсулотларини ишлаб чиқиш учун ишлатилади.

Мақсад - бугунги глобал бозорда мавжуд ва янги ишлаб чиқилган маҳсулотлар, жараёнлар ва хизматларга рақобатдош устунликларни тақдим этиш.

Усулнинг моҳияти истеъмолчи талабларини маҳсулот ҳаётий циклининг барча босқичларида ишлаб чиқарувчининг тегишли талабларига айлантириш тизимидир. Бу мижозлар талаблари асосида маҳсулот ишлаб чиқишни бошқариш учун тузилган жараён, визуал тил ва бир-бири билан чамбарчас боғлиқ диаграммалар тўпламидир.

Бу мижозлар талабларини келтириб чиқарадиган ва уларни таъминлаш учун баъзи тартибларни таъминлайдиган усуллардан биридир талаблар маҳсулот дизайни ва ишлаб чиқариш жараёнининг ривожланишига ижобий таъсир кўрсатади. Бу хусусият уйнинг шаклига эга бўлган махсус столни қуриш орқали амалга оширилади. У "сифат уйи" деб номланади. Бу ерда тадқиқот натижалари тўпланади. Улар бизнес жараёнини яхшилаш учун ишлатилади. "Уй" ҳудудларида ўрганилаётган элементларни жойлаштиринг

"Сифат уйлари" деб аталадиган бир қатор матрицалардан фойдаланиш истеъмолчиларнинг сифат даражасига бўлган талабларини маҳсулот параметрлари билан, маҳсулот параметрларини компонентларнинг муҳандислик хусусиятлари билан, таркибий қисмларнинг хусусиятларини ишлаб чиқариш

операциялари ва ишлаб чиқариш операциялари билан боғлаш имконини беради. Ишлаб чиқариш талаблари билан "сифат уйи" нинг умумий кўринишига асосланиб тўртта "сифатли уй" дан фойдаланади.

Биринчи "Сифат уйи" истеъмолчиларнинг хоҳиш-истаклари ва техник шартларини ўз ичига олган маҳсулот хусусиятларига қўйиладиган талаблар ўртасидаги боғлиқликни ўрнатади.

Иккинчи “Сифат уйи” учун асосий эътибор маҳсулотнинг хусусиятлари ва ушбу маҳсулот таркибий қисмлари (қисмлари) хусусиятлари ўртасидаги муносабатларга қаратилади.

Учинчи "Сифат уйи" маҳсулот таркибий қисмларига қўйиладиган талаблар ва жараённинг ишлашига қўйиладиган талаблар ўртасидаги боғлиқликни ўрнатади. Натижада энг муҳим (асосий) жараёнларни амалга ошириш кўрсаткичлари (мезонлари) белгиланади.

Тўртинчи "Сифат уйи" ни қўллаш билан жараённинг характеристикалари сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш учун қўлланилиши керак бўлган ишлаб чиқаришнинг технологик операцияларини назорат қилиш ускуналари ва усуллари хусусиятларига айланади.

Ушбу усулнинг афзалликларидан бири шундаки, у келажакдаги эҳтиёжларни қондириш учун мунтазам равишда ишлатилиши мумкин бўлган келажакдаги ишланмалар ёки жараённи такомиллаштириш учун маълумотлар базасини яратади. Ушбу усулдан фойдаланиш сифат йўқотишларини камайтириш ва мижозлар эҳтиёжини қондириш даражасини оширишни таъминлайди.

Устуворлик матрицаси

Усулнинг муқобил номлари: "Матрицали маълумотларни таҳлил қилиш", "Матрица маълумотларини таҳлил қилиш усули".

Матрицали диаграммаларнинг рақамли маълумотларини кўпроқ визуал шаклда тақдим этиш зарурати туғилганда таҳлил қилиш учун ишлатилади. 1979 йилда Япония олимлари ва муҳандислари иттифоқи сифат менежментининг еттита усулига устуворликлар матрицаси киритди.

Усулнинг мақсади. Матрица диаграммаларини (сифат жадвалларини) қуришда олинган катта миқдордаги рақамли

маълумотлардан идентификация қилиш, кўриб чиқилаётган муаммони ҳал қилиш учун энг муҳими.

Усулнинг моҳияти. Устувор матрица матрица диаграммаси маълумотларини визуал тақдим этиш ва тушуниш учун қулай бўлиши учун ўзгартиради ва тартибга солади.

Уствор матрицаси оралиқ режалаштиришни таъминлайди, статистик жиҳатдан аниқланган ўзгарувчилар ўртасидаги ассоциациялар кучини аниқлашга ёрдам беради ва бу ассоциацияларни график тарзда кўрсатишга ёрдам беради.

Ҳаракат режаси

1. Матрицали диаграммада келтирилган маълумотларни ўзгарувчилар ўртасидаги корреляциянинг мустаҳкамлигини таъкидлайдиган тарзда ўзгартиринг.

2. Олинган корреляция матрицаси таҳлили асосида устувор компонентларни аниқланг.

3. Маълумотларнинг устувор компонентлари учун матрицани тузинг ва унга киритилган маълумотларни таҳлил қилинг.

Усул хусусиятлари

Катта миқдордаги рақамли маълумотларни қайта ишлаш жараёнида устувор бўлганларни аниқлашга имкон берадиган матрицали таҳлил усули кўп компонентли таҳлилнинг статистик усулига тенг.

Устуворлик матрицаси сизга қуйидагиларга имкон беради:

• ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш жараёнларини таҳлил қилиш;

•катта ҳажмдаги маълумотлар билан боғлиқ бўлган номувофиқликларнинг сабабларини таҳлил қилиш;

• бозор тадқиқотлари натижалари асосида сифатнинг талаб қилинадиган даражасини аниқлаш;

• ҳар қандай шароит таъсирида ўзгариши мумкин бўлган хусусиятларни доимий равишда аниқлаш.

• сифатни ҳар томонлама баҳолашни амалга ошириш;

• чизиқли бўлмаган маълумотларни таҳлил қилиш.

Статистик маълумотларни таҳлил қилиш натижалари мос равишда абцисса ва ордината ўқларида чизилган энг муҳим маълумотлар компонентларига қараб афзаллик схемаси кўринишида график тарзда тақдим этилиши мумкин.

Бу усул ўз вақтингизни бошқаришнинг энг осон усулларидан биридир. Бу эттита сифат менежменти воситаларининг ягона

рақамли таҳлил усулидир. Бироқ, таҳлил натижалари одатда диаграмма шаклида тақдим этилади.

Назорот саволлари

1. Иқтисодиётда қўлланиладиган матрицали моделларнинг моҳияти ва хусусиятларини кенгайтиринг.
2. Матрицали моделларнинг қандай турларини биласиз?
3. Матрицали моделларни тасвирлаш шаклларини санаб беринг ва тавсифланг.
4. Корхонани бошқариш тизимидаги матрица воситалари нималардан иборат?
5. Матрицали диаграмманинг моҳияти, мақсади ва асосий мақсади нимадан иборат?
6. Матрицали диаграмма тузишнинг асосий босқичлари нималардан иборат.
7. Кўрсаткичлар матрицасининг мақсадини айтиб беринг. У қандай қурилган?
8. *QFD* (Қуалитй Функтион Деплоймент) матрицалари матрицаси қандай элементлардан иборат?
9. Нима учун *QFD* матрицаси “Сифат уйи” деб аталади?
10. Устуворликлар матрицасини тузишнинг асосий тамойиллари нималардан иборат. Нега у бундай ном олди?

XII БОБ. КОРХОНА МАТРИЦАЛИ БИЗНЕС–МОДЕЛИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

12.1. Корхона самарадорлигини баҳолашда иқтисодий матрица моделлари

Матрицали таҳлил иқтисодий таҳлилнинг бошқа усулларига нисбатан бир қатор янги имкониятларга эга: кузатилмайдиган элементларнинг интерполяцияси (*Интерполация сўзининг бизнес луғатига кўра маъноси:* ***Интерполация*** *- бу икки маълум қиймат орасида жойлашган миқдорнинг қийматини тахминий ҳисоблаш усули. Ҳар қандай турдаги оралиқ қийматни топиш. Бир қатор қўшни маълум қийматлар учун ўзгарувчан қиймат (мат ва стат.),*ишлаб чиқариш ва иқтисодий жараёнларнинг мантиқий тузилишини аниқлаш, омилларнинг ўзаро таъсирини батафсил кўриб чиқиш, таҳлил қилишда математик дастурлаш усулларидан режанинг оптималлигини аниқлашда фойдаланиш ва бошқалар. Матрицали таҳлил ишлаб чиқариш бирлашмалари, тармоқлар, иқтисодий районлар, республикалар, мамлакат халқ хўжалигининг хўжалик фаолиятини, иқтисодиётни бошқариш жараёнларини (ҳужжат айланишини таҳлил қилиш, кўрсаткичлар ҳаракати, бошқарув вазифаларининг ўзаро боғлиқлиги ўрганиш учун ишлатилади), шунингдек, алоҳида иқтисодий жараёнлар (бухгалтер баланси, нақт пул ҳаркати ва бошқалар).

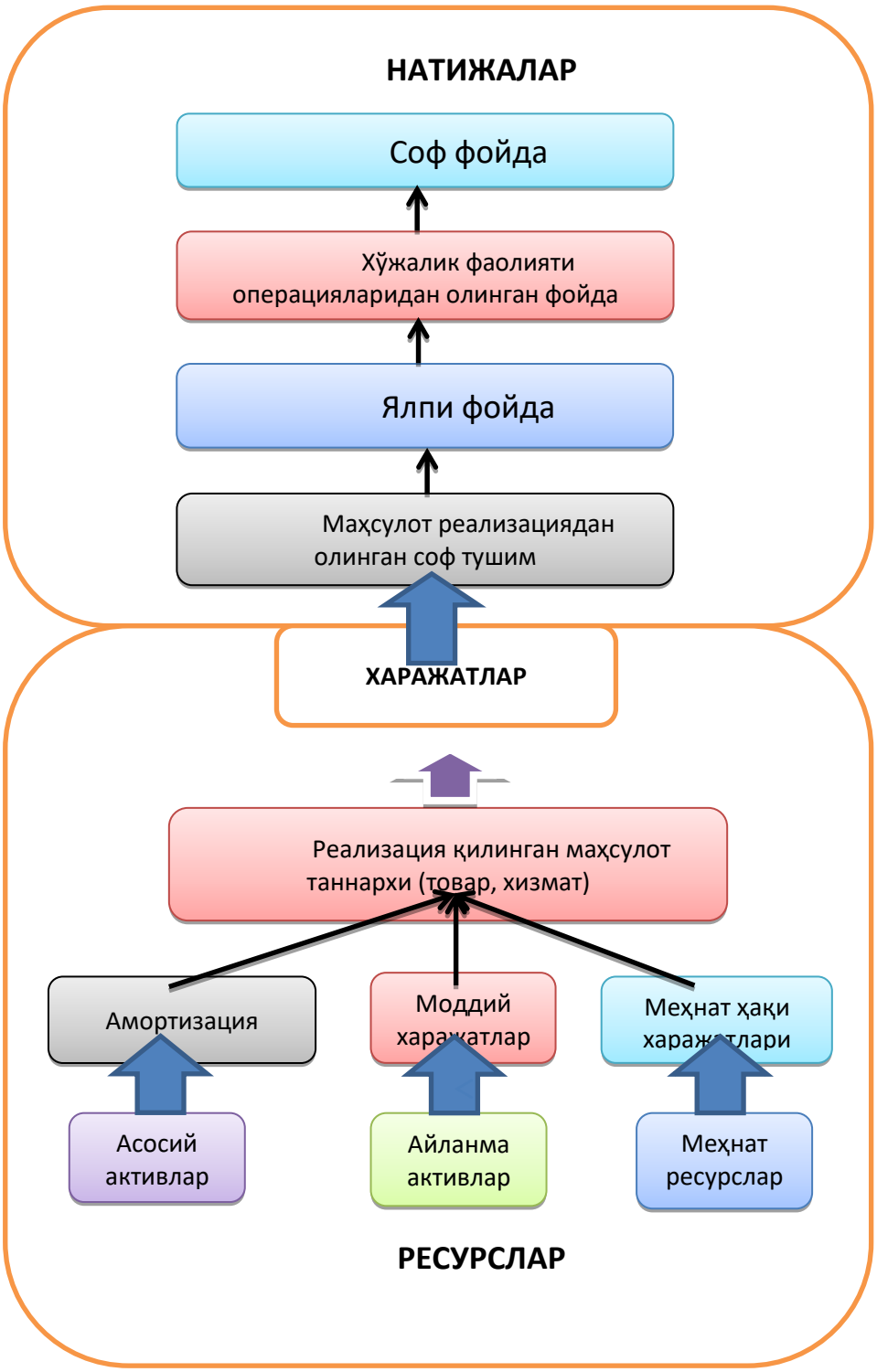
Матрицали таҳлил - бу матрица моделлари ёрдамида хўжалик юритувчи субъектлар ўртасидаги муносабатларни тадқиқот қилиш усули. Матрица усули матрицаларнинг математик назариясига асосланади ва корхона натижаларини ҳар томонлама баҳолашни умумлаштириш учун ишлатилади. У энг муҳим кўрсаткичларни уларнинг ўзгариши ва ўзаро боғлиқлиги билан кўриб чиқишга имкон беради, шу билан бирга харажатлар ва ресурс кўрсаткичларини ажратиб кўрсатади.

Ҳар томонлама баҳолаш билан бирга корхонанинг эришган якуний натижаларини сарфланган ресурслар билан солиштириш айниқса муҳимдир.

Матрица таҳлилининг асосий босқичлари:

1-босқич. Таҳлил корхона фаолиятининг ҳисобот давридаги натижаларини ҳар томонлама тавсифловчи энг муҳим 8-10 кўрсаткични танлашдан бошланади. Дастлабки кўрсаткичлар сифатида, расмда(12.1.) кўрсатилган ресурслар, харажатлар ва

натижаларни тавсифловчи кўрсаткичлар гуруҳларидан фойдаланиш керак.



12.1- расм. Матрица моделига киритилган кўрсаткичлар тизими

2-босқич. Статистик ҳисобот шакллари 1-Ф «Баланс», 2-Ф «Молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот» ва қўшимча дастлабки маълумотлар асосида харажатлар ва самарадорлик кўрсаткичларини

тавсифловчи кўрсаткичларни акс эттирувчи дастлабки маълумотлар жадвали тузилади (12.1-жадвал).

12.1-жадвал

Корхонанинг умумий кўрсаткичлари бўйича дастлабки маълумотлар

Т/р	Кўрсаткичлар	Ўлчав бирлиги	Ўтган йил	Жорий йил	Фарқи +;-	Ўзгариш суьрати,%
1.	Соф тушим					
2.	Ялпи фойда					
3.	Операцион фаолиятдан фойда					
4.	Соф фойда					
5.	Сотилган маҳсулот таннархи					
6.	Моддий харажатлар					
7.	Амортизация					
8.	Иш ҳақи харажатлари					
9.	Асосий фондлар					
10.	Айланма активлар					
11.	Персонал сони					

3-босқич. Дастлабки маълумотларга асосланиб (12.1-жадвал) иккита матрица тузилади: ўтган ва ҳисобот даврлари қуйидаги медодика (усул) бўйича

а) матрицанинг диагоналида тегишли йил кўрсаткичларининг ҳақиқий маълумотлари қўйилади (қулайлик учун ушбу қийматларни қалин қилиб ажратиб кўрсатиш тавсия этилади).

б) кейин матрицанинг қолган элементлари ҳисоблаб чиқилади устунда қайд этилган кўрсаткич қатордаги кўрсаткич қийматига бўлинади.

в) кейинги босқичда ҳисобот йилининг матрицаси тузилади, унинг элементлари худди шу тарзда ҳисобланади.

4-босқич. Натижавий матрицани тузиш учун ҳисобот даври матрицасининг ҳар бир элементини(Zjj) олдинги давр матрицасининг ҳар бир элементига бўлиш йўли билан ҳисобланган.

5-босқич. Маҳаллий индексларни ҳисоблаш (натижалар, ресурслар ва харажатлар), шунингдек, фаолият самарадорлигининг умумлаштирувчи индексининг ҳисобланган қийматлари жадвалда акс эттирилиши керак бўлган.

12.2.Ташқи муҳитда корхонанинг матрицали бизнес-моделини шакллантириш

Матрица бизнес-модели корхонани “харидорлар бозори” ва “етказиб берувчилар бозори” дан иборат ташқи муҳитда кўриб чиқади. Бизнес тизими иккита асосий тизимнинг таркиби сифатида тақдим этилади:

ишлаб чиқариш (маҳсулот), истеъмол бозорининг бозор ҳодисаси "талабига" ўша жойда "таклиф" бозор ҳодисасини яратиш орқали жавоб бериш;

ресурс, ишлаб чиқариш тизимини керакли ресурслар билан таъминлаш ва етказиб берувчилар бозорида бозор ҳодисаси "талабини" шакллантириш учун жавобгардир.

Тизимларнинг ҳар бири бирлаштирилган функциялар нуқтаи назаридан кўриб чиқилади.

Ишлаб чиқариш тизими:

истеъмол бозори билан ўзаро таъсир (интерфейс) қуйи тизими калтаклар;

истеъмол қийматининг қуйи тизими;

инфратузилма қуйи тизими (жисмоний таркиби) канал.

Ресурс тизими:

етказиб берувчилар бозори билан ўзаро алоқа (интерфейс) қуйи тизими;

ресурсларнинг инфратузилмаси (жисмоний таркиби) қуйи тизими;

ресурсларга техник хизмат кўрсатиш ва қўллаб-қувватлаш қуйи тизими.

Шундай қилиб, фаолиятнинг мижозлар қийматини яратиш ва маҳсулотни жисмоний яратишга бўлиниши амалга оширилади.

Ушбу ёндашув фундаментал аҳамиятга эга. Истеъмолчини маҳсулот ёки хизматнинг жисмоний мазмуни эмас, балки уларнинг объектив ва субъектив операцион сифатларининг комбинацияси сифатидаги истеъмол қиймати қизиқтиради.

Матрица модели доирасида корхона макро муҳитнинг элементи сифатида қаралади, макро муҳитнинг иккита элементи - харидорлар бозори ва етказиб берувчилар бозори билан ўзаро таъсир қилади.

Корхонанинг харидорлар бозоридаги бозор ҳодисаларига адекват муносабатда бўлиши ва етказиб берувчилар бозорида бозор ҳодисасини шакллантириш учун тизимга иккита асосий тизим керак бўлади:

■ истеъмол бозоридаги бозор ҳодисаларига муносабат билдирувчи маҳсулот тизими (ишлаб чиқариш);

■Озиқ-овқат маҳсулотларини зарур ресурслар билан таъминлайдиган ва етказиб берувчилар бозорида бозор воқеаларини келтириб чиқарадиган ресурс тизими.

Оддий ривожланаётган корхонанинг ресурс ва ишлаб чиқариш тизимлари мувозанат ҳолатида бўлиб, бир вақтнинг ўзида бир-бирини қўллаб-қувватлайди ва чеклайди. Корхонанинг барча бизнес-жараёнлари ушбу тизимларда содир бўлиб, уларнинг чегарасидаги макро муҳит билан мажбурий равишда алоқада бўлади.

Бизнес-жараёнлари матрицали модел доирасидаги ишларнинг кетма-кетлиги сифатида корхонадаги маҳсулот (ёки ресурс) ҳаёт айланиш босқичлари асосида шаклланади ва ўзаро таъсирни кўрсатадиган Z -диаграммаси билан кўрсатилади. макро муҳит билан маҳсулотнинг ҳаёт айланиш босқичлари.

Матрица моделида маҳсулотнинг ҳаёт айланишининг еттита асосий босқичи мавжуд:

- **Аниклаштириш** - истеъмол бозори (тармоқ)даги эҳтиёжларни (кутишларни) аниқлаш;
- **Ривожланиш ва ишлаб чиқиш** – маълум бўлган маҳсулот (хизматлар)га истеъмол бозори (саноат) талабларига жавоб берадиган янги сифатлар ва янги мазмун бериш;
- **Прогнозлаш** - истеъмол бозорида (саноатда) эҳтимолий эҳтиёжларни аниқлаш.
- **Яратиш** – маҳсулотнинг жисмоний яратилиши ва маҳсулот мавжудлиги тўғрисида истеъмол бозорини хабардор қилиш (ташвиқот);
- **Буюртма** - якка тартибдаги истеъмолчининг маҳсулотга бўлган расмий эҳтиёжи билан ифодаланган бозор ҳодисаси;
- **Жўнатиш** – товарни эквивалент қийматга (пулга) айирбошлашнинг бозор ҳодисаси;

• **Хизмат** – айирбошлаш фактидан кейин корхона ва якка харидорнинг ўзаро ҳамкорлиги.

Ҳаётий циклнинг юқоридаги еттита асосий босқичи корхонада содир бўладиган еттита асосий якуний жараённи ташкил қилади.

Иккинчи муҳим концептуал моделлаштириш ёндашуви бу тизимларни қуйидаги таснифлагич бўйича қуйи тизимларга бўлишдир.

Маҳсулот тизимининг қуйи тизимлари

• Қуйи тизим - макро муҳит (Истеъмол бозори) билан ўзаро таъсир қилувчи интерфейс;

• Қийматни шакллантириш қуйи тизими. Қиймат - маҳсулот ёки хизматнинг истеъмол сифати. Ушбу ёндашув доирасида, биринчи навбатда, бозор нархи ва истеъмолчиларнинг хоҳиш-истакларини шакллантириш масаласига муносиб жавоб бериш мумкин,

• Маҳсулот инфратузилмаси қуйи тизими - маҳсулот ёки хизматнинг жисмоний таркиби (инфратузилмаси) учун масъул бўлган қуйи тизим. Юқорида айтиб ўтилганидек, маҳсулот инфратузилмаси унга қандайдир қиймат беради, лекин у истеъмолчини умуман қизиқтирмайди.

Ресурс тизимининг қуйи тизимлари

• Қуйи тизим - макро муҳит билан ўзаро алоқада бўлган интерфейс (Супплиэрс Маркет).

• Ресурс инфратузилмаси қуйи тизими. Ресурслар инфратузилмаси улардан фойдаланадиган маҳсулот қуйи тизими элементларининг талабларига жавоб бериши керак. Ушбу қуйи тизимда корхона ҳаёти учун зарур бўлган ресурслар таркибига қўйиладиган талаблар аниқланади ва ишлаб чиқилади;

• ресурсларни узлуксиз таъминлаш ва зарур миқдор ва сифатда таъминлашни таъминловчи ресурсларни сақлаш (қўллаб-қувватлаш) қуйи тизими.

Матрица модели жараёнлар ва кичик тизимларнинг кесишиши сифатида шакллантирилади, уларнинг кесишиши корхонанинг бажариши учун зарур бўлган вазифаларни беради. Вазифалар ягона тизимга боғланган.

Матрица модели қуйидагиларга имкон беради:

- маҳсулотнинг ҳаёт айланишининг хусусиятларини ҳисобга олиш;

- бизнес жараёнларини режалаштиришни ҳисобга олиш;

- деярли ҳар қандай корхона фаолиятини моделлаштириш.

Матрицали ёндашувнинг ўзига хос хусусияти иккаласининг ҳам имкониятидир вазифаларни бирлаштиринг (бизнес жараёнлари ва тизимлари бўйича) ва "оқ доғларни" қолдиринг.

Назорат саволлари

1. Матрицали таҳлилнинг моҳияти нимада?
2. Матрицали таҳлилнинг асосий босқичларини айтинг.
3. Корхона бизнес тизимининг таркибий қисмлари нималардан иборат?
4. Ташқи муҳитда корхонанинг матрицали бизнес моделини шакллантиришнинг асосий тамойиллари ва хусусиятлари қандай?

XIII БОБ. КОРХОНАНИНГ("3 D ") КОМПЕТЕНЦИЯ (ВАКОЛАТ)ЛИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

13.1. Корхонанинг компетенция(ваколат)га асосланган ("3D") бизнес-моделининг моҳияти ва асосий элементлари.

Иқтисодий тизимларнинг ривожланиш тарихи бир нечта инқилобларни кўрди ва биз ҳозир улардан бирига кирмоқдамиз. Янги давр бошқача номланади, улар **янги технологиялар ва бошқарув усуллари деб** номлашмоқда. Рақобат устунлигини эриши вазифаси ҳеч қачон бунчалик кескин бўлмаган - **гиперрақобат** тушунчасининг ўзи рақобатдош муносабатлар динамикасининг кучайиши ҳақида гапиради. Яқин келажакнинг *рақобат устунлиги таъминлавчи воситалар- бу билим ва ахборот эканлиги аён бўлди*.

Аммо бу ресурсни қандай аниқлаш, уни қандай ишлаб чиқиш ва ишлатиш керак?

Стратегик режалаштириш ва бошқариш тизими қандай ўзгармоқда?

Мавжуд таҳлил усуллари қанчалик қўлланилиши мумкин, уларни ривожлантириш ва янгиларини шакллантириш учун қандай ёндашувларни белгилаш мумкин?

Ҳар қандай корхона мавжудлигининг энг муҳим мақсадлари фаолиятнинг узлуксизлиги (тўхтатмаслик) ва прогрессив ривожланишдир. Тижорат корхонаси учун **учинчи** энг муҳим мақсад ***иқтисодий фойда ёки тижорат самарасини олишдир.***

Бундай вазифани шакллантиришнинг долзарблиги аллақачон 90-йиллардаги баъзи бизнес ҳодисаларининг мавжудлиги билан боғлиқ бўлиб, бу корхоналарнинг таниқли бизнес-моделлари билан тасдиқланган.

Масалан, *Wal-Mart*нинг рентабелиги сўнгги йигирма йил ичида рақобатчилариникига қараганда икки баравар юқори бўлди. Американинг *Soutwest Airlines* авиакомпаниясининг фойдаси барқарор ўсиш тенденциясини кўрсатди, ушбу даврда саноатдаги йўқотишлар тахминан 10 миллиард долларни ташкил этди (1990-йил). 1993 йил): *Nucor Steel* 1980 ва 1990-йиллар давомида барқарор равишда ўсиб борди, шу билан бирга кўпчилик иш ташлаш ишлаб чиқарувчиларининг қийматлари барқарорлашди ёки пасайди. Рўйхатда келтирилган учта корхона ҳам иқтисодиётнинг анъанавий тармоқларида етук бозор шароитида фаолият юритади ва шу билан

бирга, ички омилларнинг ривожланиши туфайли етакчи ўринни эгаллашга муваффақ бўлди.

Бундай омилларни аниқлаш ва улардан фойдаланиш вазифалари ресурсга йўналтирилган таҳлил ва бошқаришдаги компетенциялар ва қобилиятлар ҳақидаги ғояларда ўз аксини топди.

Шундай қилиб, иқтисодиётининг ривожланиши, унинг бозор шароитида ўзгариши корхоналарни бошқариш самарадорлиги масалаларини ҳал қилишда ёндашувларни ўзгартиришга олиб келади. Бундай вазиятда ҳар қандай корхонанинг хатти-ҳаракатларини ташқи муҳитдаги ўзгаришларга оддий жавоб бериш билан чеклаб бўлмайди. *Корхонанинг бизнес-моделини шакллантиришда корхонанинг* ***калит компетенциясини ва уларнинг ривожланиш мақсадларига мослашувни*** *биринчи ўринга қўйилиши керак.* ***Калит компетенцияларидан*** самаралиги фойдаланиш корхона самарадорлик даражасига таъсир қилувчи воситадир.

Корхонанинг компетенцияси - бу корхонанинг рақобатчилар даражасида профессионаллигини тавсифловчи хусусиятлар тўплами.

Компетенция индивидуал компетенциялардан иборат бўлиб, асосан рақобатбардош ва етакчи технологияларга асосланади. Ҳар бири компетенция —умумий компетенциянинг элементидир.

“Компетенсия” атамаси 1982 йилда В.Макелвилл томонидан киритилган. В.Макелвилнинг фикрича, **компетенция** - муаммолар доираси, бу шахс билим ва тажрибага эга бўлган фаолият соҳаси; мансабдор шахс ва корхонанинг ваколатлари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари мажмуи.

Компетенция - (лот. *Compete* Рақобат - эришаман, ғалаба қиламан, мос келаман) - ходимлар томонидан индивидуал ёки биргаликда амалга ошириладиган мақсадларга эришиш учун ресурслар ва бизнес- жараёнларини ташкил этиш ва бошқариш бўйича *тажриба, билим ва кўникмаларни ўз ичига олган ахборот ресурси.*

Корхонанинг компетенцияси - корхонага ҳар қандай бизнес-жараёнини амалга оширишга имкон берадиган билим ва кўникмалар йиғиндисидир.

Кластер компетенцияси - бу бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлган ваколатлар тўплами (одатда битта тўпламда учтадан бешгача бўлади). Кўпгина компетенция моделлари қуйидагилар билан боғлиқ кластерларни ўз ичига олади:

- интеллектуал фаолият, масалан, муаммоларни таҳлил қилиш ва қарор қабул қилиш

- ҳаракатлар, масалан, аниқ натижаларга эришиш

- ўзаро муносабатлар, масалан, одамлар билан ишлаш.

Корхона ваколатлари қуйидаги турларга ажратилади:

■ стандарт;

■ калит;

■ персонал.

Стандарт компетенция - бу корхонага бозорнинг маълум бир сегменти учун хос бўлган вазифаларни ҳал қилиш, операция жараёнларни ўз даражасида амалга ошириш имконини берадиган афзалликлар, технологиялар, қобилиятлар, билим ва кўникмалар тўплами стандарт сифатида қабул қилинган. Рақобатчиларнинг кўпчилиги стандарт компетенцияларга эга бўлганлиги сабабли, стандарт компетенцияларнинг йўқлиги корхоналарнинг бозордан тезда йўқолишига олиб келади. Кўпгина стандарт ваколатлар лицензиялар ва сертификатлар билан тасдиқланган.

Муваффақиятли рақобат учун корхонанинг барча **компетенция**ларини шакллантириш ва асосийларини ажратиб кўрсатиш керак.

Калит (алоҳида, асосий, муқаррар, ноёб, ишбилармонлик-компетенцияси) **компетенция**, унинг мавжудлиги корхонага соҳада янги фаолият стандартини белгилашга ва шу билан унинг рақобатдош устунлигини мустаҳкамлашга имкон беради.

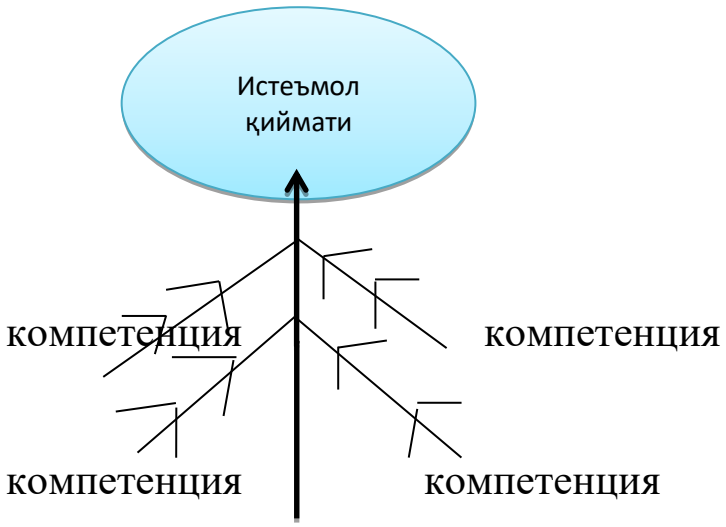
Биринчи марта **Калит** (асосий) компетенция тушунчаси К. С. Прахальд ва Г.Хамел томонидан “энг катта фойдаланиш қийматини яратишда иштирок этувчи юқори даражали компетенция, яъни бошқа имкониятлардан фойдаланишни ташкил этиш ва бошқариш имконини берувчи жамоавий билим” сифатида белгиланди, компетенция ва қобилиятлар, шу орқали қўшимча фойдаланиш қийматини яратади.

Г.Хамел ва С.К. Прахальд, корхона уни ташкил этувчи бизнес бўлинмалари тўплами сифатида эмас, балки компанияга ўз мижозларига маълум қадриятларни тақдим этишга имкон берадиган асосий ваколатлар - кўникмалар, қобилиятлар, технологияларнинг комбинацияси сифатида қабул қилиниши керак.

Калит (Асосий) **компетенция** корхонанинг стратегик салоҳияти ҳисобланади. Корхонани оператив бошқариш (бизнесни

самарали олиб бориш қобилияти) потенциалдан фойда олиш усулидир.

Бу **Калит** компетенция томонидан яратилган фойдаланиш қийматининг бир-бирини тўлдириши унинг синергик хусусиятини очиб беради (13.2-расм). Шу билан бирга, имкониятлар ва маҳсулотлар ўлчовларидан деярли ташқарида мавжуд бўлган **Калит** компетенция бозор эҳтиёжларидан келиб чиқмайди —у бироз универсал бўлиб, бир-биридан жуда фарқ қиладига бир қатор бозорларга киришни ("калит" бўлиш) таъминлай олади.



13.2-расм. Калит компетенциянинг модели

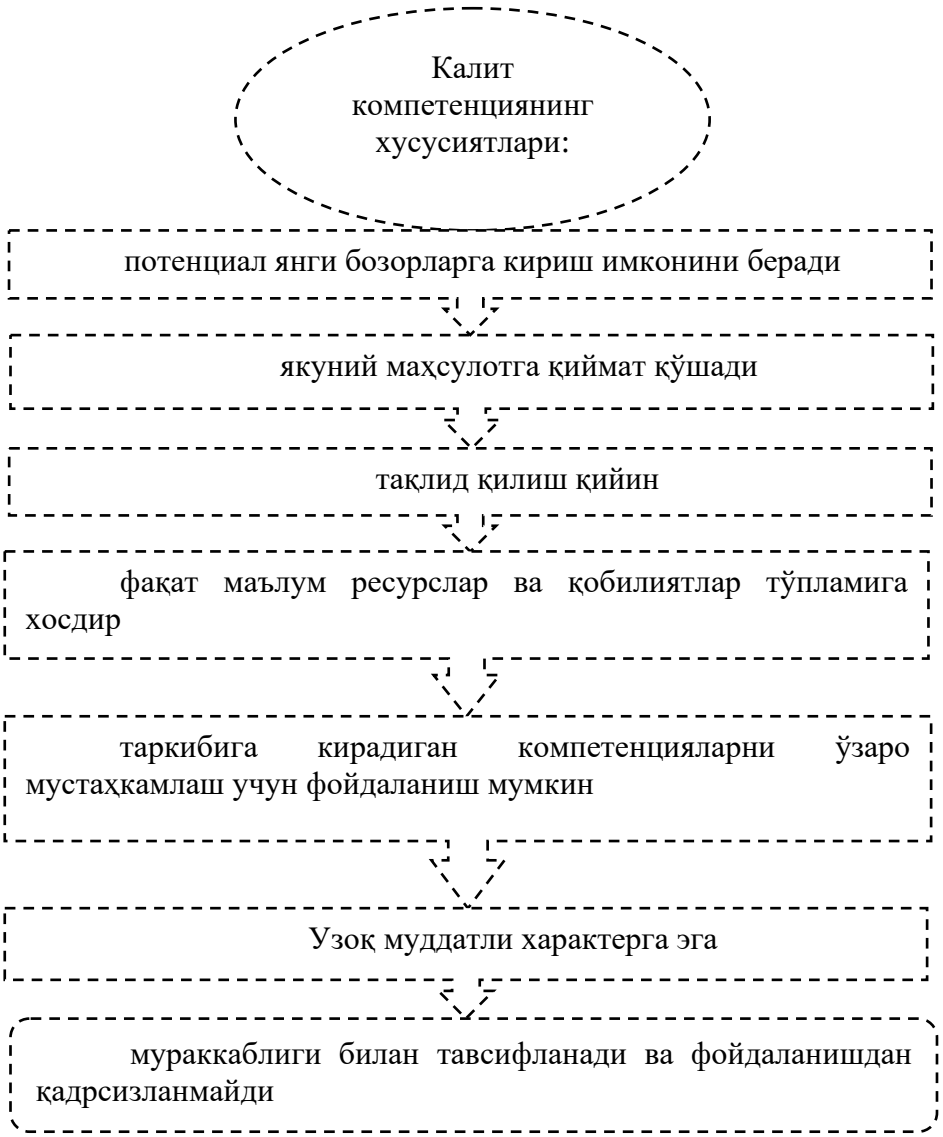
Ҳозирги вақтда калит компетенциясининг қуйидаги муҳим хусусиятлари аниқланган:

> Калит компетенциясига мураккаблик хосдир.

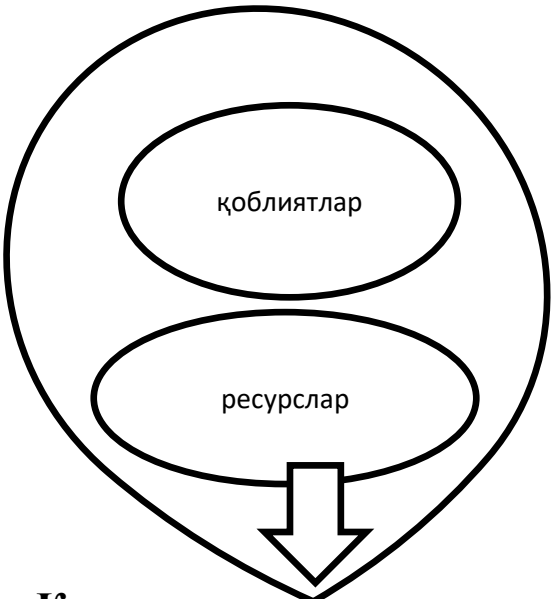
> Бу ресурслар ва қобилиятлар йиғиндисининг ҳосиласидир (13.4.-расм), уни аниқлаш жуда қийин, у кўринмас.

> Калит компетенция фақат муайян бизнес тизими доирасида қўлланилиши мумкин, яъни у фақат маълум ресурслар ва имкониятлар конфигурациясига хосдир.

> Компетентлик, корхонанинг бошқа активларидан фарқли ўлароқ, *фойдаланишдан эскирмайди*. Аксинча, у компетенцияга асосланган рақобатдош устунликни шакллантириш жараёнида юзага келади, у ривожланади, сифати ошади, ундан фойдаланиш самарадорлиги сезиларли даражада ошади - бу корхонанинг эскиришга бардошли ва узоқ муддатли активидир.



13.3-расм. Калит компетенциясининг муҳим хусусиятлари



13.4- расм. Копетенциянинг моҳияти ва таркиби

> Калит компетенция ноёбдир, яъни. рақобатчилар томонидан тўғридан-тўғри кўчирилиши ёки фойдаланилиши мумкин эмас ва алмаштириб бўлмайдиган - бошқа ваколат билан алмаштирилиши мумкин эмас.

> Корхоналарнинг калит компетенциялари кўпинча рақобатчиларга қараганда бошидан яхши ривожланган ва истеъмолчига йўналтирилган.

> Калит компетенция бошқа компетенциялар ва қобилиятлар тўпламини ўз ичига олганлиги сабабли, уларни ўзаро мустаҳкамлаш учун фойдаланиш мумкин.

2) Калит компетенция бизнеснинг ички шароитлари ва истеъмолчиларнинг хоҳиш-истаклари чорраҳасида жойлашган бўлиб, бу истеъмол қийматининг максимал улушини олиш қандай фойдаланишга боғлиқ бўлган билимдир.

Персонал (**индивидуал** шахсий) **компетенция** - бу шахс (ходим) томонидан таълим ва (ёки) меҳнат фаолияти давомида олинган ва мустаҳкамланган шахсий хусусиятлар мажмуи, шунингдек, ҳар бир лавозим учун зарур бўлган билим, кўникма ва кўникмалар тўпламини тавсифлайди.

Корхонанинг **компетенция(**ваколат)ларидан фарқли ўлароқ, **Персонал** (шахсий) **компетенция** объектлари корхонанинг ўзи эмас, балки аниқ ходимлар, лавозимлардир, яъни персонал компетенцияси ҳар бир аниқ лавозим учун алоҳида белгиланади (13.2-жадвал).

13.2-жадвал

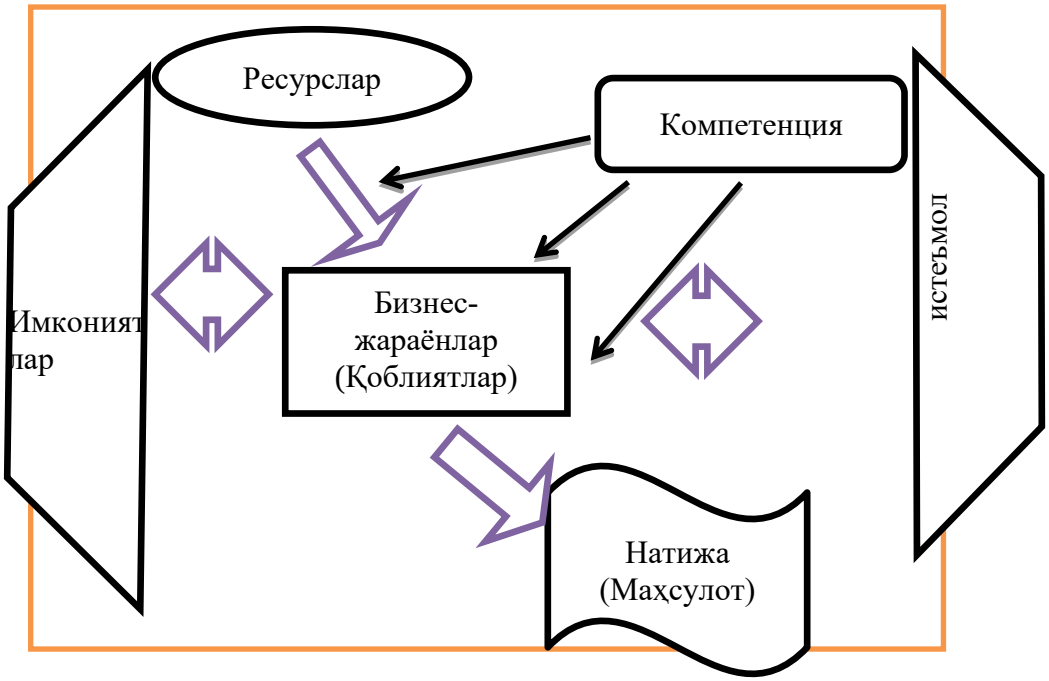
Корхона компетенцияси билан персонал компетенцияси ўртасидаги фарқлар

Тавсифи	Корхона компетенцияси	Персонал компетенцияси
Қамраб олиши	Ташкилот	Индивидум(Шахс)
Тайинланиши (мақсади)	Стратегик ўзгаришлар	Техник ўзгаришлар
Объект	Бизнес бирлиги (ва бошқалар)	Ходим
Бошланиш нуқтаси	Жараёнлар	Ишлар

Персонал компетенция (Шахсий ваколатлар) (асосий малакалар, soft skills), қоида тариқасида, корхонанинг компетенциялари, бизнес-

стратегияси ва уларни амалга оширишни таъминлайдиган бизнес жараёнларининг мантиқий натижасидир.

Бизнес тизимини қуришнинг муайян усулини ташкил этувчи бизнес жараёнларини (қобилиятларини) кетма-кет-параллел бажариш натижасида бизнес маконида мавжуд имкониятлар мавжуд эҳтиёжларни қондириш учун ишлатилади. Айнан шундай тизимни ва унинг элементларини қандай жойлаштириш, ташкил этиш ва бошқариш тўғрисидаги билимлар "компетентликларни" ташкил этади (13.5-расм)

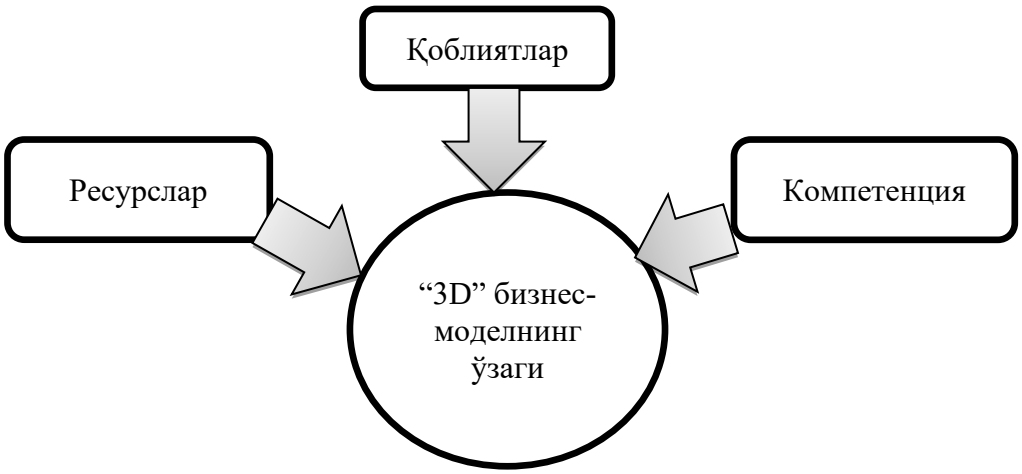


13.5-расм. Корхона фаолият кўрсатиши учун зарур ички шартлар

Бундан келиб чиққан ҳолда, корхонанинг "3D" бизнес-модели мавжуд ноёб ресурслар, қобилият ва малакалар асосида ташкил топади ва улар биргаликда унинг ўзагини(ядросини) шакллантиради(13.6-расм). Шунга асосланиб, корхонанинг бизнес-модели ташқи кўринишида "3D" форматига ўхшайди, чунки "кўринмас" элементлар "уч ўлчовли ёки ҳажмли эффект" яратади.

Ресурслар - бу бизнес мақсадларига эришиш манбалари бўлган ва имкониятларни реал натижаларга айлантириш имконини берувчи индивидуал бизнес-жараёнларида қўлланилиши мумкин бўлган зарур воситалар тўплами.

Қобилиятлар - корхонанинг маълум бир амалий натижага эришиш учун мавжуд ресурслардан фойдаланган ҳолда ўзаро боғлиқ бўлган вазифаларни бажариш учун жисмоний имкониятлари. Қобилият - бу ҳар қандай даражадаги бизнес-жараён.



13.6-расм. “3D - Компетенли бизнес-моделнинг” ўзаги

Имкониятлар алоҳида бизнес-жараёнини амалга оширишга имкон берувчи муайян мезонлар тўплами билан ифодаланади.

Корхонанинг ресурслари, қобилиятлари ва малакалари бир-бири билан боғлиқ бўлиб, уларнинг муайян фаолият тури (ёки иқтисодий кўрсаткич: ишлаб чиқариш ҳажми (товар айланмаси), сотишдан тушган даромад, харажатлар ва бошқалар) билан уйғунлашувининг синергик таъсири, оператив ва стратегик қарорларни қабул қилишда тегишли ҳаракат механизмини шакллантириш имконини беради.

Одам, оддатда, уч ёки тўртдан ортиқ миқдорий бўлмаган омилларнинг қиёсий аҳамияти ҳақида аниқ хулоса чиқара олмайди. Демак, бу масалани ечиш матрицалар усулини қўллаш асосида мумкин бўлиб, маълумотни ҳар хил турдаги матрицалар бўйича, учта хусусиятни: ресурслар, қобилият ва малакаларни бирлаштирган ҳолда тақдим этиш имконини беради.

Шунга асосланиб, "3D-модел" омиллари ўртасидаги боғлиқлик жуфтлашган муносабатларнинг учта гуруҳи бўйича баҳоланади:

• 1-гуруҳ — муносабатлар {ресурслар, кўрсаткич ёки “X” омил};

• 2-гуруҳ — муносабатлар {ресурслар, қобилиятлар};
• 3-гуруҳ — муносабатлар {қобилият, малака}.

Бу муносабатлар муайян қийматлар, параметрлар бўйича ўрнатилиши ёки маълум балл шкаласи бўйича эксперт усули билан аниқланиши мумкин.

Корхонанинг бизнес-моделини шакллантиришда ушбу ёндашувни қўллаш умуман корхонанинг ривожланиш жараёнларини янада самаралироқ асослаш, бозор иқтисодиётининг трансформацион шароитида корхона фаолияти самарадорлигини ошириш имконини беради, шунингдек, корхонанинг асосий ваколатларини аниқлаш жараёнини осонлаштиришга имкон беради. Бу келажакда корхонани ривожлантириш бўйича қарорлар қабул қилиш учун жуда муҳимдир.

13.2. Компетенция(ваколат)га асосланган бизнес-моделини шакллантиришга услубий ёндашув.

Икки омилнинг комбинациясини таққослаш ва малакага асосланган бизнес-моделини яратиш учун **биринчи босқичда** асосий тадқиқот омили ("X") ёки алоҳида бизнес-жараёни ("*N*") ва уни тавсифловчи асосий параметрлар (*P*) белгиланади. Юқоридаги методологияда "X" асосий тадқиқот омилини ўрганишга асосланган ёндашув қўлланилади. "*N*" алоҳида бизнес-жараёнининг компетенцияга асосланган бизнес-моделини шакллантириш худди шу тарзда амалга оширилади.

Иккинчи босқичда "X" омилининг шаклланишига таъсир қилувчи хусусиятлар (*S*), ресурслар (*R*) ва компетенциялар (К) рўйхати аниқланади.

Учинчи босқичда матрицанинг ҳар бир элементи корхона учун аҳамиятлилик даражасига қараб тартибланади.

Тўртинчи босқичда матрицаларнинг алоҳида элементлари ўртасидаги муносабатлар эксперт йўли билан ўрнатилади.

Бешинчи босқичда "X" омил параметрлари ва индивидуал ваколатлар ўртасидаги муносабатлар ўрнатилади, яъни нисбати (XC) - (компетентлик-омил) ҳисобланади. Бунинг учун (XY) - (ресурслар-омил) (ZC) - (қобилиятлар-компетентлик муносабатла-рининг кетма-кет ёпилиши амалга оширилади.

Олтинчи босқичда "X" омилларининг шаклланишига таъсир қилиш даражасига кўра ваколатлар рейтинги амалга оширилади.

Корхонанинг бизнес-моделини шакллантиришга бундай ёндашув маълум бир иқтисодий кўрсаткични бошқаришга асосланган бизнес-жараёнларини янада самаралироқ асослаш, шунингдек, трансформацион бозор иқтисодиёти шароитларда корхона самарадорлигини ошириш имконини беради. Бизнес-моделини шакллантиришда ушбу ёндашувдан фойдаланиш самарадорлиги корхонада мавжуд бўлган ресурслардан фойдаланишнинг оқилоналиги ва оптимал ресурслар билан таъминлашни ташкил этиш ва маҳсулот етказиб берувчиларни танлаш билан белгиланади.

Назорат саволлари

1. Корхонанинг малакага асосланган (“*3D”)* бизнес моделининг моҳиятини асослаб беринг.
2. Корхонанинг малакага асосланган (“*3D”)* бизнес моделининг асосий элементларини номланг ва тавсифланг.
3. “Компетенсия” ва “компетентлик” атамаларининг асосий фарқлари нимада?
4. Компетенция таркибини тавсифлаб беринг.
5. Стандарт компетенциянинг хусусиятларини санаб беринг.
6. Корхона компетенциялари ва шахсий компетенциялар ўртасидаги фарқ нима?
7. Корхонанинг асосий компетенсияси хусусиятларини кенгайтириш.
8. Корхона фаолияти учун ички шароитларни тавсифланг.
9. “*3D”* бизнес моделининг моҳиятини асослаб беринг.
10. “*3D”* бизнес моделининг ўзагини ташкил этувчи асосий элементларнинг асосий фарқловчи хусусиятларини санаб ўтинг.
11. Қобилиятлар ва имкониятлар ўртасидаги асосий фарқларни асослаб беринг.
12. Компетенцияга асосланган (“*3D”)* бизнес моделини шакллантиришнинг асосий босқичлари нималардан иборат.

XIV БОБ. КОМПАНИЯЛАРДА БИЗНЕС-МОДЕЛИДАН ФОЙДАЛАНИШ ТАЖРИБАЛАРИ

14.1. Бизнес-моделини яратиш ва унинг аҳамияти.

Бизнес-модели - бу компания муваффақиятининг асосий омилларини баҳолашга ёрдам берадиган бизнеснинг мантиқий, схематик тавсифи.

Бизнес-модели - бу фақат ташкилотнинг бошқарув жамоаси ишлаб чиқиши мумкин бўлган ўзига хос ташкилий ҳақиқатдир. Бу узоқ муддатли бўлиши ва саволларга жавоб бериши керак: ким билан? нима? қаерда? қандай тезлик ва миқёсда? каби.

Бизнесни моделлаштиришнинг мақсади компания фаолиятининг ишончли, визуал ва тушунарли тавсифини яратишдир. Бу маълум қоидаларга мувофиқ тайёрланган чизилган, диаграмма, уч ўлчамли модел бўлиши мумкин. Энг муҳими, тушунарлилик ва қўлланилиши.

Бизнес-модели - бу компания қандай қилиб мижозни танлаши, ўз таклифларини шакллантириш ва фарқлаш, ресурсларни тақсимлаш, ўз ичида қандай вазифаларни бажариши мумкинлигини ва бунинг учун ташқи мутахассисларни жалб қилиш, бозорга кириш, истеъмолчи учун қиймат яратиш ва ундан олади фойда ва бошқалар. Компаниялар маҳсулот, хизматлар ёки технологияларни таклиф қилишлари мумкин, аммо бу таклиф компаниянинг бизнес-моделини ташкил этувчи мураккаб фаолият ва муносабатлар тизимига асосланади.

Бизнес-модели - бу ташкилот қандай қилиб пул топиши (ёки ишлаш нияти)нинг ифодасидир. Бизнес-модели ташкилотнинг турли мижозларга тақдим этадиган қийматини тавсифлайди, ташкилотнинг имкониятларини, ушбу қийматни яратиш, илгари суриш ва мижозларга етказиш учун зарур бўлган шериклар рўйхатини, барқарор даромад оқимларини яратиш учун зарур бўлган капитал муносабатларини акс эттиради. Компаниянинг бизнес- модели - бу компания қиймат яратиш ва фойда олиш учун фойдаланадиган усул. Кўпроқ ички жараёнлар/ролларга йўналтирилган бизнес-моделини аниқлашнинг иккинчи ёндашувини акс эттирувчи мисол қуйида келтирилган.

Бизнес модели - корхонанинг маълум бир аниқликка эга бўлган мураккаб тизим сифатида тавсифи. Бизнес-модели доирасида барча объектлар (объектлар), жараёнлар, операцияларни бажариш

қоидалари, мавжуд ривожланиш стратегияси, шунингдек, тизим фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари кўрсатилади. Бизнес-моделни ифодалаш шакли ва уни деталлаштириш даражаси моделлаштириш мақсадлари ва қабул қилинган нуқтаи назар билан белгиланади. Бизнес- моделини белгилашда ушбу атаманинг мазмунини белгиловчи хусусиятлар тўплами анча кенг бўлиши мумкин. Шу билан бирга, ҳар қандай компаниянинг бизнес-моделининг мазмунини белгилайдиган асосий элементлари: компания ўз маҳсулоти ва хизматларидан келиб чиқиб таклиф қиладиган ташқи мижозлар учун қиймат; етказиб берувчилар ва мақсадли мижозларни, шунингдек қиймат занжирларини ўз ичига олган ушбу қийматни яратиш тизими; компания қиймат яратиш учун фойдаланадиган активлар; компаниянинг молиявий модели, бу унинг харажатлари таркибини ҳам, фойда олиш йўлларини ҳам белгилайди.

Бизнес-моделларини яратиш

Яхши қурилган бизнес-модели муваффақиятли бизнеснинг калитидир. Афсуски, кўпчилик ўз фаолиятини аниқ режасиз бошлайди, унда барча позициялар, талаблар ва кутилган натижалар аниқланган ва ўйланган. Бизнес-моделларини яратиш алоҳида фан бўлиб, диққат билан ўрганиш ва амалиётни талаб қилади. Бизнесни моделлаштириш ҳар доим жуда кўп вақт талаб қиладиган жараён бўлиб келган. Улар билан ушбу фаолиятга кўп вақт ва куч сарфлайдиган мутахассислар шуғулланиши керак. Гап шундаки, бизнес-моделларини қуриш бизнесга таъсир қилувчи ташқи ва ички омилларни доимий ўрганишга асосланади. Бозор тенденциялари, биз билганимиздек, ҳар куни ўзгариб туради, шунинг учун фойдали бўлган бир нарсага ёпишиб олиш қийин.

Биринчидан, бизнес-моделини яратиш режасини кўриб чиқайлик. Бу "пойдевор" сифатида қабул қилиниши мумкин бўлган энг кўп қиррали режадир. Моделларингизни яратиш жараёнида сиз ўзингизнинг бизнесингиз учун нимани эътиборга олиш муҳимлигини ўзингиз аниқлайсиз.

1. Эътиборга олиш керак бўлган биринчи нарса - бозорни кенг қамровли маркетинг тадқиқотлари. Қайси йўналишда ҳаракат қилишни ва бизнесингиз бозор талабларига қандай жавоб беришини аниқлашингиз керак.

2. Барча жорий харажатларни тахмин қилиш керак. Бундан ташқари, ҳар бир кичик нарсани ҳисобга олган ҳолда, уларни

босқичма-босқич ёзиш яхшироқдир. Бизнес-моделларини яратиш "тахминан" деган сўзини истисно қилади. Бу аниқ фан, шунинг учун у фақат аниқ мақсадларни ўрганади.

3. Инвестицияларни жалб қилиш схемасини ишлаб чиқиш ва инвестисия эҳтиёжларини баҳолаш зарур. Ҳар бир тадбиркор тушуниши керакки, бизнесга ташқи омиллар таъсир қилмасдан олдинга силжиш жуда қийин. Сиз фаолияти ноаниқ биладиган инвесторларни жалб қилмаслигингиз керак. Бунинг учун сизга мос келадиган, бизнес учун фойдали ва хавфсиз вариантларни танлашингиз мумкин бўлган базани яратиш муҳимдир.

4. Рискларни баҳолаш бизнес-моделларини яратишда энг муҳим нуқталардан биридир. Бизнес ва хавф иккита тушунчадир, уларни бир-биридан ажратиб бўлмайди. Хатарларни баҳолаш асосий бизнес қоидаси асосида ҳисобланади: мумкин бўлган молиявий зарар бизнесменнинг молиявий имкониятларидан ошмаслиги керак. Оддий қилиб айтганда, банкрот бўлишга ҳаққингиз йўқ.

5. Сиз товар ва хизматларни тақдим этаётган аудиторияни ўрганиш. Бу ерда истеъмолчи талабини эмас, балки истеъмолчининг молиявий қобилиятини ҳисобга олиш муҳимдир. Оддий истеъмолчи бир килограмм олма сотиб олишга қурби етмайдиган дўконда ананас сотмайсиз, тўғрими? Шунинг учун сиз ўз хизматларингизни ёки маҳсулотингизни сотмоқчи бўлган ҳудудингизни ҳам таҳлил қилишингиз керак.

Бизнес-моделларини яратиш, маълум даражада, умумий махражга келмасангиз ва танлов ва мақсад ҳақида қарор қабул қила олмасангиз ҳам, жуда фойдали машғулотдир. Келажакда бундай бизнес-режа сизга бозорнинг барча омилларини ва умуман бизнесни қайта кўриб чиқиш вақтини ва харажатларини камайтиришни кафолатлайди.

Бизнес-моделларини яратиш беш дақиқалик жараён эмаслигини ёдда тутинг. Агар сиз маълум бир ўринни эгаллаган бозорнинг барча нозикликлари ҳақида биламандесангиз хато аиласиз. Материалларни йиғиш баъзан бир йил ёки ундан кўпроқ вақтни олади. Ўз бизнесингизни бошлашдан олдин, сиз ўзингиздан миннатдор бўладиган зерикарли "қоғоз" ишларини бажаришингиз кераклигига тайёр бўлинг.

IKEA

Швециянинг IKEA компанияси Россияда биринчилардан бўлиб МЕГА кўп форматли савдо марказлари концепциясини амалга

оширди, бу Россия чакана бозорида энг муваффақиятли платформага айланди. Ушбу платформада IKEA турли формат ва йўналишдаги дўконларни, кафе ва ресторанларни, кўнгилочар майдонларни, хизматларни, дорихоналарни, кинотеатрларни ҳамда ушбу платформада таклиф этилаётган барча товар ва хизматларнинг харидорларини бирлаштирган. Шу билан бирга, IKEA ўзи мулкни бошқаришдан, чакана савдо майдончаларини ижарага беришдан ва ижарачиларга кўрсатиладиган турли хизматлардан даромад олишни бошлади, бу худди шу савдо марказларида жойлашган IKEA дўконларини сотишдан тушган даромаддан сезиларли даражада ошди.

Замок **(Қалъа)**

Маҳаллий корхоналар томонидан компанияда тақдим этилган тажрибани қўллаш имкониятларига келсак, шуни таъкидлаш керакки, XXI асрда бизнес юритишнинг муваффақиятли бизнес моделларидан бири сифатида кўп томонлама платформани муваффақиятли амалга оширишни Табак- Инвест (ТК Корона Замок). Аммо бизнес-моделини шакллантиришга ўтишдан олдин, биринчи навбатда, ушбу атама нимани англатишини аниқлаб олиш керак? Бизнес-модели компания учун қанчалик муҳим? Ёки бу шунчаки мода йўналишими? Ҳар қандай бизнес-модели ҳар доим тасвирланганидан анча содда. Бизнинг тушунишимизча, бизнес-модели - бу фойда модели бўлиб, у компания қандай пул топиши ёки йўқотиши, ташқи ва ички ресурслардан қандай фойдаланиши, бизнес-жараёнлари қанчалик самарали қурилганлигини кўрсатади.

Бундан ташқари, бизнес модели - бу компаниянинг бизнес тузилмасининг кенгайтирилган тавсифи, бошқача айтганда, компаниянинг қандай ишлашини кўрсатади. Ўз бизнес-моделингизни тушуниш асосий ваколатларни ошириш, бизнес-жараёнларни тўғри йўлга қўйиш, мослашувчанликни ва ташқи муҳит билан ўзаро алоқани ошириш, инвестицияларни оптималлаштириш ва харажатларни минималлаштириш орқали компаниянинг рақобатбардошлигини оширишга ёрдам беради. Нима учун бизга бизнес-модели тушунчаси керак? Бу компаниядаги катта ўзгаришлар ҳақида гапиришнинг жуда қулай усули; муҳим бўлмаган ёки стратегик бўлмаган нарсаларни соддалаштиради ёки тарк этади; стратегия воситаси. Шуни таъкидлаш керакки, бизнес юритиш дунёсида технология ва маҳсулотлардан самарали ва инновацион бизнес-моделини бошқаришга эътибор қаратилмоқда. Ўз-ўзидан

технология ёки эксклюзив маҳсулотга эга бўлиш бизнеснинг қийматини оширмайди, бундан ташқари, уни рақобатчиларингиз шунчаки кўчириб олишлари мумкин. Технологиялар ва маҳсулотлар орқали даромад олиш ва компаниянинг капиталлашувини ошириш, улар инновацион бизнес-модели концепциясида қўлланилганда мумкин.

Маслаҳатчиларга тез-тез савол берилади: айнан шу бизнес-моделини қаердан олиш мумкин ёки янги бизнес-моделлари учун ғоялар қандай шаклланади? Бу саволга жавоб беришда шуни таъкидлаш керакки, янги бизнес-моделлари учун ғоялар бир вақтнинг ўзида ихтиро қилинганидан кўра, компаниянинг мослашувчан раҳбарларидан аста-секин шаклланади; синовлар, тажрибалар усули натижасида пайдо бўлади; ҳаётдаги ҳал этилмаган шахсий ва корпоратив муаммолардан; вақти-вақти билан истеъмолчи тадқиқотлари ва тизим стратегиясини таҳлил қилишдан; нолдан яратиш жараёнида ва мавжудни ўзгартиришни истамаслик. Қуйида истеъмолчига ҳам, уларнинг тармоғига ҳам энг кучли таъсир кўрсатадиган муваффақиятли бизнес-моделларининг бир нечта мисоллари келтирилган. Қуйида тавсифланган ҳар бир компания ўз бизнес-моделларидан фойдаланган ҳолда қандай қилиб муваффақиятга эришганлиги алоҳида қизиқиш уйғотади. Шуни таъкидлаш керакки, ушбу рўйхат тўлиқ эмас, унинг асосий мақсади энг қизиқарли бизнес-моделларини тақдим этиш, шунингдек, ушбу моделларни муваффақиятли амалга оширган йирик компаниялар ҳақида маълумот беришдир.

Макдональдс

Мол гўшти, махсус соус, салат, пишлоқ, тузланган бодринг, пиёз, кунжут уруғи булочкаси: буларнинг барчаси мутлақо нормал овқатлар. Аммо якуний маҳсулотнинг тезлиги, сифати ва ҳақиқий нархи ҳақида нима дейиш мумкин? Бу ҳақда ўйлаш жиддий бизнес-моделини яратишга олиб келди. Ака-ука Макдональд конвеердан ресторан бизнесида фойдаланиш ғояси пайдо бўлганида, улар тез овқатланишни яратдилар ва бу "Олимп бизнеси билан тузилган никоҳ" эди. Бироқ, бу янгилик савдо бўйича мутахассис Рей Крок бизнесга қўшилганидан кейингина ўзини тўлиқ оқлай олди ва ўзининг тўлиқ салоҳиятини очиб бера олди. Ака-ука билан ҳамкорлик орқали Крок ресторан франчайзингига бағишланган Макдональд корпорациясини ишга туширди. Франчайзинг Крок келишидан олдин инновацион ғоя эмас эди ва ака-ука ва бошқа

ресторан эгалари буни қилишган. Аммо Крок бунга янгича назар ташлади.

У ўз франчайзини қатъий назорат остида ушлаб турди ва мунтазам равишда мамлакатнинг ҳар бир қисмидаги ҳар бир ресторанда ўзи ўрнатган бизнес амалиёти ва тозалик меъёрларига риоя қилишига ишонч ҳосил қилди. Унинг бизнес усуллари йирик сармоядорларни ресторан фаолиятига жалб қилишни истисно қилди ва ерни ижарага олиш нархи жуда юқори эди, бу эса, ўз навбатида, Крокнинг муносиб даромад олишини қийинлаштирди. Шу сабабли, у субижара сиёсатини бошлади ва уни франчайзингга киритди. Шундай қилиб, у доимий равишда кенгайиб бораётган франчайзинг учун ер ижараси учун олдиндан тўловлар учун жуда зарур бўлган янги пул оқимини олди. Кашшоф(биринчи очувчи) сифатида Макдональд корпорацияси дунёдаги энг йирик ресторанлар тармоғини қурди ва унинг бизнес–модели тез овқатланиш саноатини фаол ривожлантириш учун етарлича тақлидчиларни илҳомлантирди.

DELL

Яна бир ижобий мисол DELL бўлиши мумкин, у ҳам Тоёта учун муваффақиятли таққослаш компанияси ҳисобланади. DELL бозорга киргунга қадар, товарларнинг катта захиралари компютер компаниялари учун зарур бўлган ёмонлик ҳисобланарди, чунки маълум бир вақт ичида сотилмаган ҳамма нарса бизнинг кўз ўнгимизда эскирган. Делл 1960-йилларнинг бошларида Тоёта томонидан ишлаб чиқилган JIT (Just-in-time) усулини қабул қилди. Ушбу усулга кўра, компания энди эртага одамлар ундан нимани сотиб олишни хоҳлашларини олдиндан айтишга ҳожат қолмади. Бунинг ўрнига улар ўз акцияларини деярли бутунлай йўқ қилишди. JIT усули истеъмолчига тўғридан-тўғри эътибор қаратиш билан биргаликда бозорни портлатиб юборди. Охир-оқибат, DELL чакана воситачилардан халос бўлишга муваффақ бўлди ва ўз маҳсулотларини тўғридан-тўғри истеъмолчига сотди. Бу харажатларни камайтирди (натижада рақобатбардош нархлар) ва тез хизмат кўрсатишга ҳам ҳисса қўшди.

Харидор буюртма беради ва тўловни олгандан сўнг компания ўз етказиб берувчиларидан керакли қисмларга буюртма беради ва шахсий шахсий компютерлар қуради. Dell ўз етказиб берувчиларининг тўловларини бир ой ичида тўлайди, шунинг учун компания бу вақт ичида мижозлар тўловларидан фоизларни ҳам олади. Dell компютер саноатида тез ва сифатли хизмат кўрсатиши

билан бозорда ўзини исботлади ва Apple каби компаниялар бунга эргашади. Dell бизнес-модели мижозлар ва етказиб берувчилар билан ҳамкорликни тартибга солиш ва яхшилаш орқали муваффақиятга йўл очди. Лекин савол бор, маслаҳатчи янги бизнес-моделини туғиши мумкинми? Нима учун сизга бизнес-моделини яратиш жараёнида стратегия бўйича маслаҳатчи керак? Янги бизнес-моделини шакллантириш тамойиллари қандай?

Бизнес-моделлари бошқа компаниялар ва маслаҳатчиларнинг энг яхши тажрибаси ва муваффақиятли тажрибасидан шакллантирилади, компания талабларига мувофиқ ўзгартирилади ва такомиллаштирилади. Лекин ҳар доим ҳам бизнес-моделларини қўллаш бўйича энг муваффақиятли тажрибани жорий қилиш компаниянинг самарадорлигини оширишга олиб келмайди, бу ҳолда ўз хусусиятларини тушуниш жуда муҳимдир. Кўпинча, гап бизнес-моделининг ўзида эмас, балки тактика ва стратегия даражасида амалга оширишда. Бизнес-моделини шакллантириш конструкторга ўхшайди, у идеал ва тўлиқ "расм"ни олиш учун бизнес-моделининг ҳар бир элементини (асосий ресурслар, тарқатиш каналлари, қиймат таклифи, асосий шериклар, асосий мижозлар, даромадлар ва харажатлар) аниқ конфигурациясини талаб қилади.

Бизнес-моделининг самарадорлигини, унинг қиймат яратиш қобилиятини баҳолаш учун қуйидаги асосий саволларга жавоб бериш керак:

1. Бизнес-модели мижозларнинг жорий ва прогноз қилинадиган устуворликларига қай даражада мос келади?

2. Бизнес-моделининг компания учун фойда келтириш қобилияти нимадан иборат?

Компаниянинг бизнес-моделини шакллантириш учун биз саволлар билан беш асосий босқични аниқлаймиз, уларга жавоб бериш орқали компания мавжуд компания моделини яратиш ёки баҳолаш имкониятига эга бўлади.

Тармоқ таҳлили

Тармоқ қандай тузилган? Қайси турдаги рақобат устунлик қилади? Рақобатчилар томонидан қандай турдаги бизнес-моделлари қўлланилади? Қайси бозор ваколатлари асосий ҳисобланади? Раҳбар ким ва етакчилик қандай сақланади? Истеъмолчиларнинг устуворликлари нима? Қандай устуворликлар ўзгаради, истеъмолчиларнинг келажакдаги устуворликларини белгилайди?

Компаниянинг таҳлили

Компанияда бизнес қандай ишлайди? Компаниянинг бизнес-модели қандай тамойилларга асосланади? Бизнес-моделининг асосий элементларига қандай устуворликлар мос келади? Қандай устуворликлар тўғри бажарилмайди? Бизнес-модели рақобатчилар билан қандай таққосланади? Бизнес-моделининг ўзига хослиги нимада? Бизнес-модели қиймат яратадими?

Компаниянинг ривожланиш стратегиясининг таърифи

Қандай стратегия амалга оширилмоқда? Компаниянинг стратегияси ва мақсадлари қандай шакллантирилади? Стратегия мавжуд бизнес-моделига қандай мос келади? Қайси бизнес-модели стратегияга энг мос келади? Компанияда жойлашишни аниқлашнинг асосий параметрлари қандай?

Янги бизнес-моделини шакллантириш

Янги бизнес-модели қайси бизнес-моделига (қандай муваффақиятли тажрибага) асосланади? Бизнес-моделининг қандай афзалликлари ва камчиликлари мавжуд? Бизнес-моделининг асосий параметрлари қандай? Бизнес-моделининг иқтисодий самарадорлиги қандай?

Янги бизнес-моделининг батафсил таҳлили

Бизнес-моделининг барча таркибий қисмлари бир-бири билан қандай боғлиқ? Янги бизнес-моделида эски модел тузилишидан нимани сақлаш тавсия этилади? Янги бизнес-моделининг бизнес-жараёнларини қандай ташкил қилиш керак: ишлаб чиқариш, маркетинг, менежмент, логистика ва бошқалар. Бизнес-моделининг самарадорлигини таъминловчи механизмлар, тартиблар ва иш қоидалари қандай? Ушбу саволларга жавоб бериш орқали сиз компаниянинг мавжуд бизнес-моделини тавсифлашингиз, барча бизнес билимларингизни тузишингиз ва мижозлар учун қиймат яратадиган янги инновацион бизнес-моделини ишлаб чиқиш имкониятларини очишингиз мумкин.

Аммо компания самарадорлигини ошириш учун бу саволларга жавоб бериш ва янги бизнес-моделини ишлаб чиқиш етарли эмас. Мажбурий шарт - бу компания эгалари ва акциядорлари, шунингдек унинг ходимлари томонидан қўлланилиши ва тушунилишидир. Шуни ҳам таъкидлаш керакки, кўпинча янги бизнес-моделлари дастлаб ходимлар учун ҳам, эгалар учун ҳам ёқимсиз кўринади. Бизнинг вазифамиз - янги имкониятлар ва истиқболларни кўриш учун маршрут харитасини шакллантириш.

Ушбу карта учта қоидадан иборат:

1. Бизнес-моделининг муваффақияти бизнес-модели ҳақида ўйлашдан эмас, балки ҳақиқий мижозларни қониқтира олиш фикридан бошланишини тушуниб олинг.

2. Компания мижозларнинг ушбу эҳтиёжларини қандай қондириши ҳақида режа тузинг.

3. Қандай ўзгаришлар бўлиши кераклигини таҳлил қилиш учун яратилган бизнес-моделни мавжуд билан солиштиринг.

Шундан сўнг, муваффақиятли амалга ошириш учун қандай қадамлар кераклигини тушунишингиз мумкин: мавжуд бизнес-моделидан фойдаланинг ёки янгисини амалга оширишни бошланг.

Корхона бизнес-моделининг мазмунини белгилайдиган асосий элементлари қуйидагилардир:

• корхона ўз маҳсулоти ва хизматлари асосида ташқи истеъмолчиларга таклиф қиладиган қиймат;

• етказиб берувчилар ва мақсадли мижозларни, шунингдек қиймат занжирларини ўз ичига олган ушбу қийматни яратиш тизими;

• корхона қиймат яратиш учун фойдаланадиган активлар;

• корхонанинг молиявий модели, бу унинг ҳаражатлари таркибини ҳам, фойда олиш усулларини ҳам белгилайди. Батафсилроқ, сиз бизнес- моделининг асосий элементларини таҳлил қилишингиз керак: қиймат таклифи, фойда формуласи, асосий ресурслар ва асосий жараёнлар.

Мижоз учун қиймат таклифи

Компаниянинг энг муҳим рақобатдош устунлиги унинг мижозлар учун қиймат таклифини яратиш қобилиятидир.

Компания ушбу ишни ва унинг барча параметрларини, шу жумладан уни амалга оширишнинг бутун жараёнини тушунгандан сўнг, қиймат таклифини яратиш мумкин. Бунинг учун қуйидаги саволларга жавоб бериш муҳим: мен қандай қийматни ишлаб чиқараман ва сотаман? Менинг мижозларим қандай қийматга эга? Бозорда қандай қиймат таклифлари мавжуд? Қиймат қанча туради?

Фойда формуласи ёки бизнес-моделининг молиявий қисми

Бу мижоз учун қиймат таклифини яратишда ўзингиз учун қиймат яратиш бўйича ҳаракатларни белгилайдиган батафсил режадир.

Ушбу режа бир неча босқичлардан иборат:

• даромад модели;

• харажатлар таркиби;

• рентабеллик модели;

• ресурслар айланмаси модели.

"Фойда формуласи" ва "бизнес-модели" тушунчалари бир-бирини алмаштиради, деган фикр мавжуд. Бироқ, моделнинг фақат бир қисми фойдалидир. Ишни бажаришга ёрдам берадиган нархни аниқлашдан бошлаш (қийматни таъминлаш) ва у ердан ўзгарувчан харажатлар ва маржлар қандай бўлиши кераклигини аниқлаш анча фойдалидир. Бу ўз навбатида, кутилган фойда олиш учун ресурс айланмаси қандай бўлиши кераклигини аниқлайди.

Асосий манбалар

Асосий ресурслар - бу одамлар ва активлар, технология, маҳсулот портфели, мижозга қиймат бериш учун зарур бўлган ускуналар.

Асосий жараёнлар

Муваффақиятли компанияларнинг операцион ва бошқарув жараёнлари уларга қийматни муваффақиятли такрорлаш ва кенгайтириш мумкин бўлган тарзда этказиб беришга имкон беради. Асосий жараёнларга қоидалар, кўрсаткичлар карталари ва нормалар ҳам киради. Шуни таъкидлаш керакки, ушбу модел янада кенгайтирилган бўлиб, батафсилроқ таҳлил қилиш ва компаниянинг бизнес-моделини тўғри шакллантириш учун маслаҳатчилар тобора кўпроқ 9 таркибий блокдан иборат моделдан фойдаланмоқдалар, бу таҳлил қилиш, қабул қилиш учун қулайроқ воситадир. Услуб, дизайн ва стратегия каби муҳим компонентларни ҳисобга олишда.

1) Мижоз сегментлари - бизнес-модели қамраб олган мижозларнинг бир ёки бир нечта гуруҳлари. Мижоз гуруҳлари турли сегментларни ифодалайди, агар:

• уларнинг сўровларидаги фарқлар таклифлардаги фарқларни келтириб чиқаради;

• ўзаро таъсир турли тарқатиш каналлари орқали амалга оширилади;

• улар билан муносабатларни турли йўллар билан қуриш керак;

• уларнинг рентабеллиги сезиларли даражада фарқланади;

• улар таклифнинг турли жиҳатларига жалб қилинади.

Қуйидаги истеъмол сегментларини ажратиб кўрсатиш мумкин: оммавий бозор, жой бозори, касрли(бўлиш) segmentatsiyasi сегментацияси, диверсификацияланган корхона, кўп томонлама платформалар.

2) Қиймат таклифи - компания истеъмолчига тақдим этишга тайёр бўлган имтиёзлар тўплами (янгилик, ишлаш, мослаштириш, дизайн, бренд / ҳолат, нарх, харажатларни тежаш, хавфларни камайтириш, фойдаланиш имконияти, қулайлик / қўлланилиши).

3) Тарқатиш каналлари бир қатор функцияларни бажаради, хусусан:

•истеъмолчиларнинг компания маҳсулотлари ва хизматлари ҳақида хабардорлигини ошириш;

• компаниянинг қиймат таклифини баҳолашга ёрдам бериш;

• истеъмолчига маълум товарлар ва хизматларни сотиб олишга рухсат бериш;

• истеъмолчини қиймат таклифлари билан таништириш;

• сотишдан кейинги хизматни тақдим этиш.

4) Мижозлар билан муносабатлар. Масалан, шахсий ёрдам, ўз-ўзига хизмат кўрсатиш, автоматлаштирилган хизмат, жамоалар, биргаликда яратиш.

5) Даромад оқимлари. Масалан, активларни (товарларни) сотиш, фойдаланиш тўловлари, абонент тўловлари, ижара/лизинг/рентага олиш, лицензиялар, воситачилик фоизлари, реклама.

6) Асосий ресурслар: моддий, интеллектуал, инсоний, молиявий.

7) Асосий фаолият. Масалан, Microsoft - дастурий таъминотни ишлаб чиқиш, Dell - етказиб берувчилар билан муносабатларни бошқариш, McKinsey - муаммоларни ҳал қилиш. Асосий фаолиятни қуйидагича таснифлаш мумкин: ишлаб чиқариш, муаммоларни ҳал қилиш, платформалар/тармоқлар.

8) Асосий ҳамкорлар.

Ҳамкорликнинг тўрт тури мавжуд:

• рақобатдош бўлмаган компаниялар ўртасидаги стратегик ҳамкорлик;

• рақобатчилар ўртасидаги стратегик ҳамкорлик;

• янги бизнес лойиҳаларни ишга тушириш учун қўшма корхоналар;

• сифатли компонентларни олишни таъминлаш учун ишлаб чиқарувчи ва етказиб берувчилар ўртасидаги муносабатлар.

Ҳамкорликни яратишнинг учта асосий мотиви мавжуд: ишлаб чиқариш соҳасидаги оптималлаштириш ва тежаш, хавф ва

ноаниқликни камайтириш, ресурсларни етказиб бериш ва биргаликдаги фаолият.

9) Харажатлар таркиби.

Шу асосда бизнес-моделларини икки синфга бўлиш мумкин: асосий эътибор харажатларга қаратилган ва асосий эътибор қийматга қаратилган. Тузилиши бўйича харажатларни қуйидаги тоифаларга бўлиш мумкин: доимий харажатлар, ўзгарувчан харажатлар, масштабни тежаш, диверсификация самараси. “9 элементлар” бизнес-моделидан фойдаланган ҳолда стратегия қайта кўриб чиқилмоқда. Бу мавжуд бизнес-моделларини конструктив таҳлил қилишга ва стратегик нуқтаи назардан бизнес-модели фаолият юритадиган муҳитни текширишга ёрдам беради.

Тўртта стратегик йўналиш кўриб чиқилади:

• бизнесни моделлаштириш муҳити,

• бизнес-моделларини баҳолаш,

• бизнес-моделлари ва мовий океан стратегияси,

• корхона ичида бир нечта бизнес-моделларини бошқариш.

Бизнес-моделини мунтазам равишда баҳолаш ташкилотга бозордаги ўз мавқеини баҳолаш ва шунга мос равишда мослашишга имкон бериш учун жуда муҳимдир.

14.2. Бизнес-модел турлари ва уларнинг моҳияти

Янги бизнес-модели қачон керак?

Ташкил этилган компаниялар бизнес-модели инновацияларини ортиқча баҳоламасликлари керак. Кўпинча компаниялар бизнес-моделидаги ўзгаришларга мурожаат қилмасдан, рақобатчиларнинг мавқеига путур этказадиган янги маҳсулотлар, хизматлар, технологияларни яратиши мумкин. Албатта, фирмалар потенциал имкониятлар кучга ишончлари комил бўлмаса, бизнес-моделини ўзгартиришга шошилмасликлари керак. Бундан ташқари, бизнес-модели нафақат янги компания учун, балки бутун индустрия ёки бозор учун бўлиши керак. Акс ҳолда, компания вақт ва пулни беҳуда сарфлайди. Бизнес-модели - бу "қандай қилиб?" Деган асосий саволга жавоб. Қандай қилиб пул топасиз? Агар сиз 4 ёшли болага ўз моделингизни тушунтириб бера олсангиз, моделнинг моҳиятини бир жумлада ифодалай олсангиз, фикрингизни бир дақиқа ичида этказа олсангиз, у ҳолда моделингизни амалга ошириш учун батафсилроқ таҳлил ва мулоҳаза юритишга ўтишингиз мумкин. Агар йўқ бўлса, сиз ўз бизнесингиз ҳақида ҳеч нарсани тушунмайсиз. Бизнес-модели

сизнинг қўлингиздаги конструктор бўлиб, у сизга саволларга рақобатчиларингизга қараганда тезроқ ва яхшироқ жавоб беришга ёрдам беради, шу билан афзаллик ва имкониятлар яратади, агар кутмасангиз, ҳеч бўлмаганда ўз вақтида истеъмол қадриятлари миграциясини ўрганиш ва уларга жавоб бериш. Бизнес-модел ёрдамида сиз ўзингизга ёқадиган келажакни яратишингиз мумкин ва рақобатчиларингиздан "ортда қолмаслигингиз" мумкин.

Бизнес-режа модели

Қисқача бозор таҳлили, маркетинг режаси ва аналитик молиявий материаллар билан бир қаторда бизнес-режа молиявий моделни ўз ичига олади. Бизнес-режанинг молиявий модели - бу инвестиция лойиҳасининг умуман ва уни амалга оширишнинг муайян даврларида ўзини оқлаш ва рентабеллигини ҳисоблаш имконини берувчи математик воситадир. Молиявий моделдан фойдаланиб, сиз лойиҳанинг миқдорий кўрсаткичларини ойлик, чораклик ёки уни амалга оширишнинг бутун даври учун автоматик равишда ҳисоблашингиз мумкин.

Бизнес-режанинг молиявий модели қандай бўлиши керак

Банклар молиявий моделда санаб ўтилган прогнозларнинг уч турини кўришни хоҳлашади: пул оқими прогнози, фойда ва зарар прогнози, инвестиция лойиҳаси баланси прогнози. Бундай ҳолда, барча ҳисоб-китоблар тегишли ҳужжатлар билан тасдиқланиши керак: тузилган етказиб бериш шартномалари, харидорлар ва етказиб берувчиларнинг кафолат хатлари ва бошқалар. Бизнес-режанинг тўғри молиявий моделини тузиш учун сиз бозорнинг маълум бир сегментидаги нархлаш хусусиятларини тушунишингиз, турли хил эҳтимоллик усулларидан фойдаланган ҳолда воқеалар ривожланишининг турли сценарийларини ҳисоблашингиз керак: стандарт, оптимистик ва пессимистик. Бизнес-режанинг молиявий модели инвестиция лойиҳасини амалга ошириш жараёнида юзага келиши мумкин бўлган капитал ва операцион харажатларни ҳисобга олган ҳолда реал, етарлича батафсил бўлиши керак. Албатта, уни потенциал инвесторларга таклиф қилишдан олдин, молиявий модел бир неча бор текширилиши керак: баланс ва пул оқими кўрсаткичлари, активлар ва мажбуриятлар ва бошқалар мос келиши керак. Молиявий моделни ўзингиз ёки мутахассислар ёрдамида яратишингиз мумкин. Бироқ, молиявий моделни мустақил равишда тузишда шуни тушуниш керакки, уларнинг инвестиция лойиҳасини амалга ошириш учун маблағ билан таъминлаш тўғрисидаги қарори

унинг тўғрилиги ва реаллигига, шунингдек унинг дизайни инвесторлар ва кредиторларнинг талабларига қанчалик мос келишига боғлиқ.

Молиявий бизнес-модели

Молиявий модел бу рақамлардаги бизнес-режа. Кириш маълумотлари асосий тахминлар ва сабаб-оқибат муносабатлари тўплами сифатида тақдим этилади, шунинг учун сиз нима муҳим ва нима муҳим эмаслигига шубҳа қилмайсиз. Моделни қуришда биз биринчи даражадаги дастлабки маълумотлардан бошлашни афзал кўрамиз: материалларнинг нархи, аниқ ходимларнинг иш ҳақи, ижара ставкалари. Натижада нотўғри тушунчалар ва тушунарсиз молиявий оқимлардан тозаланган объектив бизнес-моделини шубҳали одамни пул беришга ишонтириш учун тайёрланаётганини унутманг. Шунинг учун молиявий моделнинг тузилиши аниқ ва мантиқий бўлиши керак, у уни 5 дақиқада тушунади. У қуйидагича бўлиши мумкин: киритилган маълумотлар (дастлабки маълумотлар) - оралиқ ҳисоб-китоблар - прогноз молиявий ҳисоботлар ва кўрсаткичлар. Юқоридаги гуруҳлар бир-биридан визуал равишда ажратилиши керак. Бироқ, формулалар ўзларининг таркибий элементларини боғлаши керак. Идеал ҳолда, уларни турли варақлар бўйлаб тарқатиш ва варақлар гуруҳларини ранг билан ажратиб кўрсатиш мақсадга мувофиқдир. Моделда яширин ёки блокланган ҳужайралар бўлмаслиги керак. Сиз тузган молиявий моделни таҳлил қиладиган мутахассис фойдаланилган формулалар ва маълумотларни мустақил равишда баҳолаши, уларни алмаштириши ва таъсир қилувчи ва қарам бўлган ҳужайраларни кўриши керак. Шунинг учун формулаларда фақат ҳужайраларга ёки ҳисоблаш натижаларига ҳаволалар бўлиши мумкин. Молиявий модел дастлабки тахминларга ўзгартиришлар киритиши ва бундай ўзгаришлардан кейин натижаларни автоматик равишда мослаштириши керак. Excelда молиявий моделнинг энг мураккаб қисми молиявий кўрсаткичларни (NPV, IRR, PI, EBITDA ва бошқалар) ҳисоблашдир.

Бизнес-моделининг моҳияти

Адабиётларда "бизнес-модели" атамасининг турли талқинлари ва қўлланилиши мавжуд. Кўпинча бу атама математик ёки мантиқий бизнес- моделининг белгиси сифатида ишлатилади. Сўнгги пайтларда яна бир кенг тарқалган фойдаланиш мавжуд: бизнес-модели - бу бизнеснинг тавсифи бўлиб, унинг моҳияти бизнес

қандай қилиб пул топиши ҳақидаги ғоядир. Қуйида концепцияга таърифлар ва ёндашувларнинг тўлиқ бўлмаган умумий кўриниши, шунингдек, бизнесга ресурсларга асосланган ёндашувга асосланган бизнес-модели таърифи келтирилган. Бизнес-моделларидаги инновациялар алоҳида тармоқларда ҳам, умуман жаҳон иқтисодиётида ҳам туб ўзгаришларга олиб келади. Инновацион бизнес-моделларининг моҳияти компания, истеъмолчи, бутун жамият учун қиймат яратишдир. Мавжуд бизнес-моделларини замонавий бозор ҳақиқатларига мос келадиган ва янги технологик тенденциялар ва мода тенденцияларини ўзлаштирадиган инновацион моделларга ўзгартириш. **iPod** ва онлайн **iTunes** дўконининг ишга туширилиши билан **Apple** онлайн мусиқа саноатида етакчи ўринни эгаллаган инновацион бизнес-моделини яратди. **Skype** ва унинг технологик "**пеер-то-пеер**" тармоғида қурилган ноёб бизнес-модели туфайли истеъмолчи деярли бепул халқаро телефон ва видео қўнғироқларни ва **Skype** абонентлари ўртасида бепул қўнғироқларни қабул қилди. Ҳозирда ушбу компания овозли трафик бўйича дунёда биринчи ўринда туради. ***Доубле Гис*** компанияси ташкил этилгандан сўнг, асосий маҳсулотни сотиш ёки тарқатишдан эмас, балки маълумотнома ва реклама характеридаги маълумотларни жойлаштириш имкониятини сотишдан даромад оқимларини олиш имконини берувчи махсус бизнес-моделига келди. Ҳозирги вақтда ушбу компания 3D графика каби технологик инновацияларни ҳам, маҳсулотни жойлаштириш ва тарқатишдаги инновацияларни ҳам жорий этиш орқали фаол ривожланмоқда.

Маълумотлар бизнес-модели

Маълумотлар базасини лойиҳалаш - берилган чекловларни ҳисобга олган ҳолда мавжуд компютер технологиялари ёрдамида функционал талабларни қондириш йўлларини топишдир. Қоида тариқасида, АТ маълумотлар базаси лойиҳалари қуйидаги босқичларни ўз ичига олади: тизимни қуриш стратегиясини аниқлаш, маълумотлар базасига бўлган талабларни таҳлил қилиш, маълумотлар базасини лойиҳалаш, маълумотлар базасини жорий қилиш, маълумотлар базасини синовдан ўтказиш ва жорий этиш. Маълумотлар базасини лойиҳалаш босқичи маълумотлар базасини яратишнинг энг қийин "лойқа" босқичларидан бири ҳисобланади, унинг аниқ бошланиши ва охири йўқ. Маълумотлар базасига бўлган талабларни таҳлил қилиш ёки иловаларни ишлаб чиқиш билан солиштирганда, маълумотлар базаси дизайни кўплаб етакчи

мутахассислар томонидан ёмон тузилган вазифа деб ҳисобланади. Агар маълумотлар базасини яратишнинг барча босқичлари ўз кетма-кетлигида бир-бирига тўғри келса, у ҳолда лойиҳалаш босқичи бошқа барча босқичлар билан бир-бирига мос келади. Дизайн стратегик қарорлар билан бошланади ва амалга ошириш ва синов босқичларида давом этади.

Маълумотлар базасини лойиҳалаш жараёни бир нечта асосий соҳаларни қамраб олади. Маълумотлар базасида мавзу маълумотларини акс эттириш учун маълумотлар базаси объектларини лойиҳалаш (жадваллар, кўринишлар, индекслар, триггерлар, сақланган процедуралар, функциялар, пакетлар). Маълумотлар базаси билан ўзаро ишлаш учун интерфейсни лойиҳалаш (шакллар, ҳисоботлар ва бошқалар), яъни маълумотлар базасидаги маълумотларга ҳамроҳ бўладиган иловаларни лойиҳалаш ва ушбу маълумотлар бўйича савол-жавоб муносабатларини амалга ошириш. Муайян ҳисоблаш муҳити ёки ахборот технологиялари учун маълумотлар базаларини лойиҳалаш (мижоз-сервер архитектураси, параллел архитектуралар, тақсимланган ҳисоблаш муҳити). Тизим мақсадлари учун маълумотлар базаларини лойиҳалаш (маълумотларни интеллектуал таҳлил қилиш, OLAP, OLTP ва бошқалар).

Маълумки, маълумотлар базаси:

• ўзининг ички архитектурасига эга;

• ўзига хос лингвистик мазмунга эга;

• қандайдир ташқи муҳитда ишлайди;

• ташқи муҳит билан ўзига хос таъсир воситаларига эга;

• муайян дастурий ва аппарат платформасида ишлайди;

• муайян ташкилий ва технологик чора-тадбирлар доирасида қўллаб-қувватланади. Шундай қилиб, маълумотлар базаси аппарат, дастурий таъминот, маълумотлар ва ходимлар шаклидаги маълумотларни бирлаштирган мураккаб кўп компонентли объектдир. Маълумотлар базаси дизайнерининг асосий вазифаси маълумотлар базасининг барча таркибий қисмларининг белгиланган чекловлар доирасида белгиланган функционал талабларга мувофиқ мувофиқлаштирилган ўзаро таъсирини таъминлайдиган бундай маълумотлар базаси структурасини оқилона танлашдир. Умумий маълумотлар базасини лойиҳалаш жараёни бизнес-модели.

Маълумотлар базасини лойиҳалаш жараёнига кириш:

• маълумотлар базаси объект соҳасининг ахборот модели: "объект-муносабат" диаграммалари (ER-диаграммалар);

• маълумотлар базаси объект соҳасининг функционал модели: жараёнларнинг бизнес-модели, маълумотлар оқими диаграммаси (DF -диаграммалари), ҳолат диаграммаси, - объектларнинг ҳаёт даврлари диаграммаси, тизим спецификациялари (талаблари), бизнес қоидалари;

• умумий тизим талаблари ва чекловлари;

• тескари таъсир қилиш муаммолари. Бошқа ҳужжатлар ҳам тақдим этилиши мумкин.

Маълумотлар базасини лойиҳалаш жараёнида қуйидаги натижалар ҳосил бўлади:

• маълумотлар базасини яратиш учун скриптга айлантирилиши мумкин бўлган маълумотлар базасининг жисмоний модели;

• жисмоний маълумотлар базаси;

• маълумотлар базаси дастур модулларининг спецификацияси;

• маълумотлар базасини текшириш режаси.

Бошқа ҳужжатлар сўров бўйича ишлаб чиқилиши мумкин. Кириш маълумотларини тўплаш ва таҳлил қилиш лойиҳалашнинг дастлабки босқичи бўлиб, унда маълумотлар базаси объектини таҳлил қилиш натижаларини йиғиш ва сифат назорати амалга оширилади, маълумотлар базасини лойиҳалаш режаси тайёрланади. Маълумотлар базасининг мантиқий моделини яратиш - бу маълумотлар базаси мавзу ахборот модели асосида уни амалга оширишдан мустақил равишда мантиқий маълумотлар базаси тузилмасини яратиш босқичидир.

Маълумотлар базасининг жисмоний моделини яратиш:

Ички схема - бу маълумотлар базасининг мантиқий моделига асосланиб, унинг амалга оширилишига қараб, маълумотлар базасининг физик тузилиши яратиладиган босқич. Ушбу қадам мантиқий реляцион маълумотлар базаси моделининг алоқаларини жисмоний маълумотлар базаси объектларини яратиш учун кўрсатмаларга айлантиради, натижада ички маълумотлар базаси схемаси деб номланади. Бундан ташқари, фойдаланувчининг маълумотлар базасидаги маълумотларга бўлган нуқтаи назарини акс эттирувчи ташқи маълумотлар базаси схемаси яратилиши мумкин. Олинган скрипт жисмоний маълумотлар базасини яратиш учун ишлатилиши мумкин. Маълумотлар базасининг жисмоний моделини яратиш: транзакцияларнинг таъсирини ҳисобга олиш - бу тизимнинг

мумкин бўлган операциялари таҳлил қилинадиган босқич ва керак бўлганда маълумотлар базасининг юқори ишлашини таъминлаш учун муносабатларни денормализация қилиш амалга оширилади. Ушбу босқичда жисмоний маълумотлар базасини яратиш учун скрипт яратилади. Сервер кодини яратиш - бу маълумотлар базаси мавзунинг функционал модели асосида маълумотлар базаси сервер коди триггерлар, сақланган процедуралар ва пакетлар кўринишида яратиладиган босқичдир. Ушбу модуллар маълумотлар базаси дизайнери томонидан яратилади ва сервер томонидан амалга оширилади. Илова модули дизайни - бу дастур модули спецификациялари яратиладиган, маълумотлар базаси ва иловаларни синовдан ўтказиш стратегиялари ишлаб чиқиладиган, маълумотлар базаси иловаси синов режаси яратиладиган ва тест маълумотлари тайёрланадиган босқич. Маълумотлар базаси дизайни сифатини назорат қилиш ҳар бир босқичда дизайн натижалари сифатини текширишдан иборат. Орқага таъсир қилиш муаммоларини ҳисобга олиш маълумотлар базасига баъзи операцияларни ўрнатиш ва маълумотлар базасини яратишнинг бошқа босқичларидан келиб чиқадиган талабларга мувофиқ маълумотлар базасини маҳаллий равишда қайта лойиҳалашдан иборат.

14.3. Бизнесни ривожлантириш моделлари

Асосий бизнес-моделлари

Бизнес-моделининг асосий таркибий қисмлари компания даромадлари ва харажатлар таркиби ҳисобланади. Бу тузилмалар корхона даромадлари ва харажатларини ҳар томонлама таҳлил қилиш натижасида аниқланади. Даромад қисмини таҳлил қилиб, тадбиркор қуйидаги саволларни беради:

• Маҳсулот ёки хизмат даромад манбаими, бу маҳсулот ёки хизматлар қанча?

• Қайси манбалар энг муҳим ва қайси манбалар бошқаларга қараганда тезроқ сотилади?

• Қайси бозор сегментлари забт этилади ва қанчалик тез?

Компаниянинг харажатлар таркибини аниқлаш учун тадбиркор қуйидаги жиҳатларга эътибор беради:

• Партия ҳажми ортиши билан харажат қандай ўзгаради?

• Битта мижозни жалб қилиш қанча туради?

• Савдо бўйича мутахассис кунига қанча мижозни таъминлай олади ва бу мутахассис қанча туради?

• Қайси фойдалироқ: маҳсулотни ўз корхоналарида ишлаб чиқаришми ёки уни ишлаб чиқаришни ауцорсинг қилишми?

• Керакли айланма маблағлар нима?

Ушбу таҳлил натижасида тадбиркор даромад ва харажатларнинг тузилиши ҳақида тасаввурга эга бўлади. Эътибор беринг, фаолият турига, бизнесни диверсификация қилиш даражасига, компаниянинг маркетинг сиёсатига ва ҳоказо. Даромад ва харажат тузилмалари тармоқлар ва компаниялар бўйича фарқланади.

Компаниянинг даромадлари тузилишини ўрганиш. Даромад манбалари сонига ва уларнинг ўзаро боғлиқлик даражасига қараб, даромадлар таркибининг бир неча турларини ажратиш мумкин:

• Компания битта асосий манбага эга. Мисол учун, Google да асосий даромад манбаи **ad-words** (реклама сўзлари) тизими орқали реклама сотиш бўлиб, ушбу фаолият тури компания даромадининг 90% дан ортиғини ташкил қилади.

• Бир нечта муҳим ва етарлича мустақил манбалар. Масалан, **Apple Mac и mp3-плееры iPod**. компютерлари сотади.

• Бир-бирига яқин бўлган бир нечта манбалар. Масалан, **Hewlett-Packard** ушбу компютерлар учун принтерлар ва картриджларни сотади.

• Даромад манбалари билан чамбарчас боғлиқ бўлган бир нечта даромад манбалари ва битта харажатлар манбаи. Ушбу турдаги даромад структураси компанияда учрайди йўқотишлар етакчиси деб аталадиган **loss-leader** моделга мувофиқ ишлайди

Ушбу моделнинг ўзига хослиги шундаки, компанияда бир нечта савдо объектлари мавжуд, аммо улардан бири зарар кўрган ҳолда сотилади ёки текинга берилади, лекин айни пайтда у харидорларни қолган савдо объектларига жалб қилишга хизмат қилади.

Шуни эсда тутиш керакки, манба тузилишининг универсал ёки оптимал тури йўқ - ҳар бир фаолият тури учун, компаниянинг ташқи ва ички муҳитининг ҳар бир ўзига хос ҳолати учун ўзига хос оптимал мавжуд. бизнес-моделини қуришда, бу ҳал қилувчи омиллардан келиб чиқиш керак, аксинча эмас. Амалиёт бизни бунга ишонтиради, яъни кўплаб Интернет-компанияларнинг тажрибаси бундай муваффақиятли, ғалаба қозониш ва йўқотиш-етакчи **loss-leader** моделдан фойдаланишни энг муваффақиятли тарзда синаб кўрмаган.

Нафақат даромад манбаларининг тузилиши, балки мижозлардан тўғридан-тўғри пул олиш усуллари ҳам бутунлай бошқача бўлиши мумкин:

• Маҳсулот ёки хизматни бир марталик сотиш (дўконда шим ёки шампун сотиб олиш).

• Обуна ёки ташкилотга аъзолик (кредит картадан фойдаланиш ёки фитнес клубига аъзолик учун тўловлар).

• Лицензиялаш ёки роялти олиш (бу қанча дастурий маҳсулотлар сотилади, шунингдек фармацевтика компаниялари учун биотехнологиялар).

• Комиссиялар (Интернет ва оддий аукционлар, молиявий бозорларда кўплаб хизматлар)

Бизнесни ривожлантириш моделлари

Турли тадқиқотчилар томонидан турли вақтларда таклиф қилинган ташкилотларни ривожлантириш учун бир нечта моделлар мавжуд. Уларнинг ҳар бири ташкилий ривожланишнинг қонуниятлари ва ташкилий ўзгаришлар учун зарурий шартлар ҳақидаги ўз тахминларини ўз ичига олади. И. Адизес ва Л. Греинернинг иккита энг кенг тарқалган моделларини қисқача кўриб чиқаман, чунки мавзунинг асосий мақсади ташкилий босқични аниқлаш учун амалий амалий тадқиқотни кўриб чиқишга ёрдам берадиган назарий асосларни эсга олишдир. Компаниянинг ривожланиши.

И. Адизес модели

Америкалик профессор ва Калифорния университети бошқарув мактабининг ўқитувчиси Ицхак Адизес (Ichak Adizes)) 70-йилларнинг охирларида ташкилотнинг ривожланиши биологик организмнинг ривожланишига ўхшаш тарзда тақдим этилган ташкилотларнинг ҳаёт циклининг моделини таклиф қилди. И. Адизес моделида ҳаёт цикли икки асосий қисмдан - ўсиш даври ва қариш давридан иборат. Ташкилий ривожланиш - бу ривожланишнинг маълум босқичларидан муқаррар ва изчил ўтишни таъминлайдиган табиий ва дастурлаштирилган жараён бўлиб, у ўсиб бораётган шахс билан боғлиқ ҳолда "туғилиш", "болалик", "етуклик" ва бошқалар деб аталади. Ривожланиш босқичларининг ҳар бири ўзини башорат қилинадиган ва такрорланадиган хатти-ҳаракатлар намуналари орқали намоён қилади ва ҳар бир ташкилот ўзига хос, ўзига мос вазифалар мажмуасига эга. Алоҳида босқичлардан ўтиш мумкин эмас. Ташкилотнинг муваффақияти ўзгаришларни малакали

бошқаришга боғлиқ, бунинг натижасида ривожланишнинг бир босқичидан иккинчисига сифатли ўтиш мумкин. И.Адизеснинг ташкилий ҳаёт цикллари назарияси ташкилот фаолиятининг мослашувчанлик ва бошқарилиши каби муҳим параметрларига асосланади. Шундай қилиб, ташкил этилган пайтда ташкилот ташқи муҳитдаги ўзгаришларга жуда мослашувчан, аммо ёмон бошқарилади. Бошқарув жараёнлари такомиллашгани сари тез мослашиш қобилияти пасаяди.

Ташкилотлар ўсиш жараёнида дуч келадиган муаммоларни тахминан икки турга бўлиш мумкин:

1.Ташкилотнинг етук эмаслигининг оқибати бўлган "ўсаётган оғриқлар";

2. Ривожланишнинг маълум босқичларида "ўсиб бораётган оғриқлар" ни бартараф этмаслик натижаси бўлган "ташкилий патологиялар".

Шундай қилиб, ривожланишнинг асосий босқичларини кўриб чиқайлик:

1. Туғилиш - янги бизнес ғоясини муҳокама қилиш ва уни яратиш тўғрисида қарор қабул қилиш.

2. Гўдаклик - ташкилотнинг яратилиш ва бошланиши босқичи. Характерли хусусиятлар: ноаниқ бизнес тузилмаси, демократик шахсийлаштирилган ташкилий маданият, заиф бўйсуниш, тартибсиз бизнес- жараёнлари, чегараланган иш, кичик бюджет ва топшириқларнинг бажарилишини баҳолашнинг йўқлиги.

Муаммолар: пул тушумларининг этишмаслиги, бошқарувнинг малакасизлиги ва тажрибасизлиги.\

3. "Кел, кел" - тез ўсиш босқичи.

Характерли хусусиятлар: бизнес-ғояни амалга оширишдан биринчи муваффақиятли натижалар мавжуд, савдо ҳажмининг ўсиши, пул тушумларини кўпайтириш ва барқарорлаштириш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга жавоб бериш қобилияти.

Муаммолар: саъй-ҳаракатларни самарасиз мувофиқлаштириш, ўсиб бораётган бозор талабларини қондириш учун "ёнғин режимида" ишлаш, ташқи муҳитдаги ўзгаришларни олдиндан кўра олмаслик.

4. Ёшлик - ташкилотнинг иккинчи туғилиш даври. Характерли хусусиятлар: бизнес тузилмасини шакллантириш, ташкилий маданият, асосий бизнес-жараёнлари, иш услуби.

Муаммолар: "эски" ва "янги" жамоа, тадбиркорлар ва менежерлар, таъсисчи ва ташкилот ўртасидаги зиддият ва қарама-

қаршиликлар, ташкилотнинг мақсадлари ва унинг ходимларининг мақсадлари.

5. Гуллаш - ташкилотнинг ҳаёт цикли эгри чизиғининг оптимал нуқтаси. Характерли хусусиятлар: аниқ ташкилий тузилма ва иш мажбуриятлари тизими, натижага йўналтирилганлик, келажакни олдиндан кўра билиш, фаолиятни режалаштириш ва уларга риоя қилиш, фойда асосида таркибий бўлинмалар фаолиятини баҳолаш, сотиш ва фойдани ошириш.

Муаммолар: савдо бозорлари ва технологияларини ёмон бошқариш, бошқарув ходимларининг малака кўникмалари ва мувофиқлаштириш даражаси, барқарорлик ва назоратни сақлаш. Агар ушбу босқичда ташкилот янги кучларни тўлдиришни таъминламаса ва бу нуқтани узоқ жараёнга айлантира олмаса, ўсиш тўхтайди ва пасайиш бошланади.

6. Барқарорлик - бу ташкилотнинг ҳаётий циклидаги қаришнинг биринчи босқичи. Хусусиятлари: мослашувчанликни йўқотиш, ижодкорликнинг йўқлиги, инновацияларнинг камайиши, келажак ҳақидаги ўйлар билан ўтмиш билан фахрланиш, умумий хотиржамликнинг хавфли ҳолати, даромад ва инвестиция даромадини бозор ва маҳсулот ривожланишидан устун қўйиш.

Муаммолар: ўсишнинг секинлашиши.

7. Аристократия - қариликнинг кейинги босқичи. Характерли хусусиятлар: назорат тизими ва эски анъаналарни мустаҳкамлаш, муносабатларда расмиятчиликнинг пайдо бўлиши, ташкилот маданиятидаги ўзгаришларга тоқат қилмаслик, янги йўналишларни фаол ривожлантириш.

Муаммолар: асл бизнес мақсадларининг хиралашиши, нарсаларнинг ҳақиқатини эътиборсиз қолдириш ёки инкор этиш ва ташкилотнинг аниқ заиф томонларини эътиборсиз қолдириш истаги.

8. Эрта бюрократизация – “Ким айбдор?” деган асосий саволга айланадиган босқич. Характерли хусусиятлар: ваколатли, лекин ҳар доим ҳам масъулиятли бўлмаган бошқарув, бошқарувни ташкилотдан "изоляция қилиш".

Муаммолар: можароларнинг кучайиши, "айбдор"ни қидиришга умумий қизиқиш, истеъмолчиларга эътиборни йўқотиш (ички муносабатларнинг доимий равишда аниқланиш фонга ўтиш).

9-10. Бюрократизация ва ташкилотнинг нобуд бўлиши ташкилот ривожланишининг сўнгги босқичлари ҳисобланади (И.Адизес моделига кўра, ҳар қандай ташкилот қариш ва ўлимга

маҳкумдир). Характерли хусусиятлар: бюрократик қоғозбозлик, мотивация ва назоратнинг самарасиз тизимлари, "томирларни блокировка қилиш" - янги ғояларга яқинлик.

Муаммолар: ишламайдиган жамоа, натижаларга эътибор бермаслик, оқилона стратегия ва ўзгаришга мойиллик, ўзини ўзи сақлаш учун ресурсларни "ювиш", самарасиз иш, рақобатбардошликни йўқотиш. Агар ташкилот раҳбарияти доимий янгиланиш зарурлигини билса, бу босқич ҳеч қачон келмаган бўларди. Бундай вазиятда ташкилот қатъий янгиланиш тизимини қабул қилиши ёки мустақил тузилма сифатида йўқ бўлиб кетиши керак.

Л. Греинер модели

Жанубий Калифорния Университети Бизнес мактабининг профессори Ларри Грейнер 1970-йилларнинг бошида бошқарувни ўзгартириш назариясини ишлаб чиқди. Л.Грейнернинг фикрича ташкилий ривожланиш - бу ташкилотлар ҳаётий циклининг "эволюцион" модели. У бизнес тизимининг тўпланган компетенцияларини бошқарув тизимининг янги сифатига ўтиш концепциясига асосланади. Ушбу ўтишни амалга ошириш фақат ташкилотни бошқаришнинг мавжуд ёндашувлари ўзгарган тақдирда мумкин. Л. Грейнер ташкилотнинг ўсиши билан унинг бошқарув тизимига қўйиладиган талаблар ўзгаради, деган тахминни илгари сурди. Бу босқичма-босқич ривожланиш жараёни билан боғлиқ бўлиб, унда ташкилот ўз ривожланишининг барча босқичларини кетма-кет босиб ўтади. Яъни, нима бўлишидан қатъий назар ҳаракат қиладиган табиий қонунлар ҳукм сурадиган жойда тез ва осон "ҳужум" қўлланилмайди. Мисол учун, "ҳосил қонуни" - ҳосилни олиш учун тупроқни тайёрлаш, уруғларни экиш, тепаликни, бегона ўтларни, сувни тайёрлаш ва ўсимлик тўлиқ етукликка эришгунча кутиш керак. Шундай қилиб, ташкилий ривожланишда кейинги босқичга самарали ўтиш фақат олдинги босқичнинг барча муаммолари бартараф этилган тақдирдагина мумкин. Агар бошқарув тизимлари бизнес талабларига мувофиқ ўзгармаса, у ҳолда ташкилот муқаррар инқирозларга дуч келади.

Шундай қилиб, келинг, ташкилотлар ривожланишининг асосий босқичларини ва бизнес тизимлари эволюцияси йўлида юзага келадиган инқирозларни кўриб чиқайлик:

I. Яратилиш - бизнесда ташкилотчилик, иштиёқ, юксалиш ва ижодкорлик даври. Характерли хусусиятлар: "ҳамма ҳамма нарсани

қилади", "масъулият соҳаларига" бўлиниш йўқ, бошлиқлар ва бўйсунувчилар йўқ, аксарият масалалар коллегиал ҳал қилинади.

Муаммолар: бизнес-жараёнларига расмийлаштирилган ёндашувнинг йўқлиги, фикрлар ва қарорларнинг қарама-қаршилиги, вазифа ва масъулиятнинг чалкашлиги. Натижада, бошқарув инқирози пайдо бўлади: менежмент ўртасида билим ва ваколатларнинг этишмаслиги, ҳокимият тармоқларининг функционал асосда ажратилмаслиги, ишнинг бир қисмини компания таъсисчилари бўлмаган мутахассисларга топширишдан қўрқиш.

Инқироздан чиқиш йўли: ташкилотнинг яшаши учун зарур бўлган функцияларни бажарадиган функционал ҳокимият тармоқларини қуриш (молия, маркетинг, кадрлар, бухгалтерия ҳисоби, режалаштириш ва бошқалар).

II. Тўғридан-тўғри бошқариш ёки "механизациялаш" - мунтазам бошқарувни жорий этиш, бизнес-жараёнларини, бошқарув тартибларини ва ходимларнинг масъулиятини расмийлаштириш. Характерли хусусиятлар: ёлланган мутахассисларнинг пайдо бўлиши, қўл остидагилар ўртасида ишлаш маданиятини шакллантириш ва раҳбариятнинг вазифаларни қўйиш қобилияти, режалаштириш ва қарор қабул қилишда технологик ёндашув, ташкилотни "конвеер линияси"га айлантириш.

Муаммолар: эски, баъзан кераксиз ва таниш бўлган компетенцияларнинг сақланиб қолиши ҳисобига функционал тузилмаларнинг ўсиши, бюрократизация, бошқарув қарорларини қабул қилиш тезлигининг секинлашиши, бўлимларнинг ўзаро ҳамкорлигида қийинчиликларнинг пайдо бўлиши. Натижада, автономия инқирози юзага келади: менежердан маълумотлар оқими кўчки каби кучаяди, у "айланма" билан ҳаддан ташқари юкланади, у стратегиялар, режалаштириш, ишлаб чиқиш ва ўзгаришларга муносиб жавоб бериш масалаларига этарлича эътибор бермайди. Ташқи муҳитда ташкилот ўз қонунларига мувофиқ яшашни бошлайди, асосий вазифа иш жойларини сақлаб қолиш ва шахсий жавобгарликни камайтиришдир, умумий самарадорлик пасаяди.

Инқироздан чиқиш йўли: натижаларга эришишга қаратилган жараёнларни бошқариш тизимларини онгли равишда шакллантириш (диверсификация, натижалар ёки мақсадлар бўйича ваколат ва бошқарувни топшириш).

III. Ички тадбиркорлик (ўз-ўзини таъминлаш) - делегация ва диверсификация қилиш вақти. Характерли хусусиятлар:

жараёнларни бошқаришга ўтиш, "механизациялашган" бошқарув тажрибасига асосланган ташаббус ва иштиёқнинг янгиланган ортиши, бўлимларнинг ички бошқарув механизмлари самарадорлигидан манфаатдорлиги, уларнинг корхона даромадларида иштирок этиши, тақсимлаш. ходимлар ўртасида масъулият, бизнесни диверсификация қилиш. Юқори бошқарув ички инвестор ва қонун чиқарувчига айланади, инвестициялар самарадорлигини назорат қилади ва ўйин қоидаларини белгилайди.

Муаммолар: марказдан қочма тенденциялар кучайиб боради ("Агар менинг бўлинишим даромад манбаи бўлса, нега интеграцияга интилиш керак?"). Натижада, назорат инқирози юзага келади: ўсиб чиққан тизимни ва ахборот оқимларини бошқаришнинг мураккаблиги ошади.

Инқироздан чиқиш йўли: тизимнинг инвентаризацияси ва пул оқимлари устидан назоратга эга бўлган кучли ва профессионал корпоратив марказни сақлаб қолган ҳолда бошқарув ваколатларининг катта қисмини жойларга бериш, умумий ва шахсий натижаларга боғлиқ бўлган бирлаштирилган иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш.

IV. Мувофиқлаштириш. Характерли хусусиятлар: жараёнларни бошқаришнинг юқори даражасига ўтиш (масалан, TQM каби бошқарув технологияларидан фойдаланиш, ISO каби халқаро стандартларга мувофиқ), менежер ролининг ўзгариши: у "қўмондон"га айланади. "маслаҳатчи ва устоз" (у нафақат қарорлар қабул қилади, балки қадриятларни аниқлайди ва ўрнак бўлади).

Муаммолар: бизнес тизимининг янада ривожланиши бутун тармоқ тузилмасини назорат қилиш ва корпоратив марказнинг инвестиция сиёсати йўналишини аниқлаш учун зарур бўлган самарасиз бюрократик механизмнинг ўсишига олиб келади. Бюрократия инқирози мавжуд: бюрократия, функционал тузилмалар сингари, бизнес тизимининг мақсадларидан фарқли ўлароқ, ўз мақсадлари учун мавжуд бўла бошлайди, катта миқдордаги активларни бошқариш деярли имконсиз бўлиб қолади.

Инқироздан чиқиш йўли: мулкдорлар нуқтаи назаридан корпоратив марказ томонидан бошқариладиган активлар портфелини оптималлаштириш, ташкилотнинг номоддий активларини самарали бошқариш, бу бизнес тизими (патентлар, мулкий ҳуқуқлар) устидан назоратни сақлаб қолиш имконини

беради, фойдаланиш ҳуқуқлари, технологиялар, товар белгилари ва бошқалар - яхши ният сифатида тавсифланган барча нарсалар).

V. Синергия ва ҳамкорлик. Ушбу босқич Л. Греинер томонидан жуда тахминий тавсифга эга, чунки кўпчилик ташкилотлар ҳали тўртинчисини ҳисобга олмаганда, ўз ривожланишининг дастлабки учта босқичини энгиб ўтмаган. Синергия инқирози инновацияларнинг мумкин бўлган инқирози, истеъмол сифатини йўқотган маҳсулот инқирози, 1-босқичдаги ваколатлар инқирозига ўхшаш корпоратив марказнинг ваколатлари инқирози, аммо фақат бошқача тарзда тавсифланади яъни эволюция спирали. Инқироздан чиқиш йўли номоддий активлар таркибини ўзгартиришни таъминлайдиган янги ваколатлар ва янги технологияларни жалб қилишдир.

Бизнес-моделини таҳлил қилиш

Самарали автоматлаштирилган тизимни яратишда биринчи навбатда банк ёки корхонанинг бизнес-жараёнларини ўрганиш ва расмийлаштириш керак. Булар мақсадларга эришиш ва ташкилот олдида турган муаммоларни ҳал қилиш учун маълумотлардан самарали фойдаланиш учун иш юритиш тизимининг тавсифи. Ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш (тўлов ёки лойиҳа-технологик ҳужжатлар) бошқарув жараёнлари ва бошқарув қарорларини қабул қилишнинг муҳим қисми бўлиб, бошқарув самарадорлиги ва сифатига сезиларли таъсир кўрсатади.

Қарор қабул қилиш жараёни қуйидагилардан иборат:

- маълумот олиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- таҳлил қилиш, тайёрлаш ва қарор қабул қилиш.

Ушбу босқичларнинг барчаси бошқарув, лойиҳалаш ва ишлаб чиқариш жараёнларини ҳужжатлаштириш билан чамбарчас боғлиқ. Агар корхонада ҳужжатлар билан ишлаш аниқ ташкил этилмаган бўлса, бунинг натижасида, дизайн жиҳатидан ҳам, улардаги маълумотларнинг тўлиқлиги ва қимматлиги жиҳатидан ҳам сифасиз ҳужжатлар пайдо бўлади ва бунинг натижасида ҳужжатларнинг кўпайиши кузатилади ва уларни қайта ишлашга мажбурдир. Бу бошқарув сифатининг ёмонлашишига ва қарорлар қабул қилиш муддатлари ва нотўғри қарорлар сонининг кўпайишига олиб келади. Корхона миқёси ва унинг ходимлари сонининг ўсиши билан бошқарув ҳужжатларини қўллаб-қувватлаш самарадорлиги масаласи тобора долзарб бўлиб бормоқда.

Бу ҳолатда юзага келадиган асосий муаммолар қуйидагича кўринади:

- бошқарув содир бўлаётган воқеалар ҳақида тўлиқ тасаввурни йўқотади;

- бир-бирининг фаолияти тўғрисида маълумотга эга бўлмаган таркибий бўлинмалар ўз фаолиятини мувофиқлаштирилган ҳолда амалга оширишни тўхтатади. Муқаррар равишда мижозларга хизмат кўрсатиш сифати ва ташкилотнинг ташқи алоқаларни сақлаб қолиш қобилияти пасаяди;

- бу самарадорликнинг пасайишига олиб келади ва ресурслар этишмаслиги ҳиссини келтириб чиқаради: инсоний, техник, алоқа ва бошқалар;

- ходимларни кенгайтириш, янги иш ўринларини, биноларни, коммуникацияларни жиҳозлашга, янги ходимларни ўқитишга сармоя киритиш зарур;

- ишлаб чиқариш корхоналари учун ходимлар сонининг кўпайиши ишлаб чиқариш технологиясининг ўзгаришига олиб келиши мумкин, бу эса қўшимча инвестицияларни талаб қилади;

- маълум бўлишича, ходимлар сони кўпайган, меҳнат унумдорлиги пасайган, ишлаб чиқариш сармоя талаб қилади ва шунга мос равишда айланма маблағларни кўпайтириш зарурати туғилади, бу эса янги кредитларни талаб қилиши ва режалаштирилган фойдани камайтириши мумкин. Натижада, корхона интенсив ўсишни тўхтатади ва илгари яратилган фойда ҳисобига соф экстенсив тарзда янада кенгайиш содир бўлади.

Нима учун бугунги кунда, ҳужжат айланишини ташкил қилиш учун (бундан буён матнда ушбу атама билан биз ҳар қандай ҳужжатларнинг ҳужжат айланишини тушунамиз: дизайн, технологик, молиявий, ташкилий ва бошқалар) кўплаб турли хил автоматлаштириш воситалари таклиф этилади, ҳужжат айланиши нисбатан кичик корхоналарда ҳам кўпинча ёмон ташкил этилганми? Жавоб, корхонани автоматлаштириш даражасидан ва унинг туридан қатъи назар, битта бўлиши мумкин - ҳужжат айланиши моделининг йўқлиги ёки эътиборсиз қолиши муқаррар равишда эски муаммоларнинг ҳал этилмаганлигига олиб келади. Шу билан бирга, агар ташкилотда иш юритиш ҳолатига кўра, қўлда тартибсизлик мавжуд бўлса, автоматлаштириш натижаси компютер тартибсизликлари бўлади.

Ғарбда, ҳозир эса Россияда иш жараёнини автоматлаштириш тизимларига бўлган иштиёқнинг биринчи тўлқини пасайганда, фойдаланувчининг имкониятларини тўғри баҳоламасдан, унинг корхонасининг бизнес-жараёнларини ўрганмасдан туриб, унинг таъсирини кутиш қийинлиги маълум бўлди. Docflow синфининг иш оқими тизимларини ва бундан ташқари, workflow иш оқимини жорий этиш. Шу билан бирга, иш жараёни қандай режалаштирилгани ёки аллақачон амалга оширилганлиги умуман муҳим эмас: қўлда ёки кучли Ғарб ёки маҳаллий пакетлардан фойдаланган ҳолда автоматлаштириш орқали - ҳар доим биринчи навбатда бизнес-жараёнларини соддалаштиришга қаратилган аниқ стратегия бўлиши керак. Бошқача қилиб айтганда, бирор нарса қилишдан олдин, корхонада содир бўладиган муайян жараёнларни бажариш кимга ва нима учун фойдали деган саволга жавоб берсангиз яхши бўларди. Иш юритишни модернизация қилиш дастурини амалга оширишда корхона қайси даражага этганини ва ҳужжат айланиши тизимининг намунавий майдонида қандай ўрин эгаллаганлигини тасаввур қилиш муҳимдир.

14.4. Бизнес-моделларини ишлаб чиқиш

Бизнес-моделларини ишлаб чиқиш

Бизнес қуришнинг анъанавий ва инновацион ёндашувларини солиштирайлик. Анъанавий ёндашув қуйидагилардан иборат эди:

• бозор улушини олиш;

• юқори бозор улуши натижасида рентабелликка эришиш.

Инновацион ёндашув бошқача:

• истеъмолчи учун нима муҳимлигини аниқлаш, яъни ким фойда олиши мумкин;

• қаердан даромад олишингиз мумкинлигини, қаерда юқори даромад зонаси борлигини аниқлаш;

• белгиланган йўналиш бўйича бозор улушини қандай олиш мумкинлигини аниқлаш;

• юқори даромад зонасини ташкил қилиш, таъминлаш ва ҳимоя қилиш усулларини излаш. Бизнес-моделининг ўзи ва бизнес-моделининг бир қатор таркибий қисмлари ғояси А. Сливоцкий ва Д. Моррисоннинг "Фикр тезлигида маркетинг" асарида берилган.

Инновацион бизнес тажрибасининг асосий хусусиятларини акс эттирувчи Сливоцкий-Моррисон моделида қуйидаги асосий компонентлар аниқланди:

1. Истеъмолчи танлови. Қайси мижозларга хизмат кўрсатамиз ва компания қийматига ким кўпроқ таъсир қилади?

2. Маҳсулотлар ва фаолият турлари. Биз қандай маҳсулотлар ёки хизматларни сотмоқчимиз? Компания томонидан қандай қўллаб-қувватлаш тадбирлари амалга оширилиши керак, қайси бири субпудратчи ёки ауцорсинг бўлиши керак?

3. Дифференциация ва рақобат. Бизнинг асосий фарқимиз, ноёб қиймат таклифимиз нима? Нима учун истеъмолчи бизнинг маҳсулотимизни сотиб олади? Уни қандай жойлаштиришимиз мумкин? Бизнинг асосий рақобатчиларимиз кимлар? Бизнинг ўзига хослигимиз бошқаларга нисбатан қанчалик жозибали?

4. Яратилган қийматни мукофотлаш ва сақлаб қолиш. Истеъмолчи биз унга берадиган имтиёзлар учун қандай тўлайди?

Кенгайтирилган бизнес-модели

Янги бизнес-моделини яратишнинг кенгайтирилган технологияси қуйидаги саккизта вазифани ҳал қилишни таъминлайди: янги фикрлаш ва бизнес ғоялари - мукофот (фойда) - маҳсулотни фарқлаш - ресурслар ва натижалар оқими - алоқа - ҳимоя - фаолият: турлари, кўлами. , ижрочилар - модел компонентлари бўйича билим.

1. Янги фикрлаш ва бизнес ғоялар. Тадбиркорлик вазифаси - бу бизнес ғоясини излаш ва ривожлантириш. Ҳаммаси фойда зоналарини таҳлил қилишдан бошланади. Фойда зонасининг силжиш тенденциялари таҳлил қилинади. Янги фойда зонасини қидириш ва унга ўтиш учун янги стратегиялар ишлаб чиқилади. Янги бизнес ғоя шакллантирилади.

2. Мукофот – фойда олиш. Маркетинг вазифаси фойда моделини яратишдир. Фойда олиш механизми батафсил тавсифланади ва энди биз уни яратиш учун фақат баъзи қадамларни берамиз. Бозор ва истеъмолчилар таркиби ўрганилади. Истеъмолчи устуворликлари белгиланади. Маҳсулотнинг янги тасаввури яратилади, қиймат занжири ва фойда зоналари аниқланади. Фойда олиш усули танланади. Натижада бизда янги фойда модели вужудга келади.

3. Маҳсулотни фарқлаш. Дизайн ва маркетинг вазифаси фарқлаш, жойлашишни аниқлаш ва брендлашни амалга оширишдан иборат. Дифференциация белгилари функционал хусусиятлар ва мақсад, маҳсулотнинг нархи, қўшимча қурилмалар, маҳсулотга ҳамроҳ бўлган хизматлар, инновациялар бўлиши мумкин. Асосий

рақобатчилар ва уларнинг маҳсулотлари кўриб чиқилади. Сизнинг таклифингизнинг ўзига хослиги аниқланган. Кейин маҳсулот брендини, ишлаб чиқарувчи ва сотувчининг имиджини жойлаштириш ва яратиш масалалари ҳал қилинади.

4. Ресурс оқимлари ва натижалари логистикаси. Логистика вазифаси маҳсулот ва хизматларнинг самарали оқимини, моддий ва ахборот ва интеллектуал элементлар оқимини ташкил этишдан иборат. Аниқланган: истеъмолчиларни жойлаштириш, маҳсулот оқимлари ва тарқатиш каналлари. Маҳсулотни тарқатиш ташкил этилган. Хом ашё, бутловчи қисмлар ва маҳсулотлар, маълумотлар оқимига қўйиладиган талаблар белгиланади. Логистика тизимларини ривожлантириш ва фаолиятини мувофиқлаштириш учун йирик илмий-ишлаб чиқариш мажмуалари ва чакана савдо тармоқларида логистика марказлари яратилмоқда.

5. Логистика каналлари ва коммуникациялари. Иккинчи (оқимларни ташкил қилишдан кейин) логистика муаммоси, уни ҳал қилиш каналларни ташкил қилишдир.

6. Бизнесни стратегик ҳимоя қилиш. Стратегик бошқарувнинг вазифаси фойда зонасини ҳимоя қилиш учун стратегик назорат пунктларини яратишдир. Фойда моделини яратган компания уни рақобатчилардан ҳимоя қилиши керак. Агар компания фойда ўсиши учун кучли бизнес-моделини ишлаб чиқса, у бир вақтнинг ўзида назорат нуқталари бўлиши керак бўлган стратегик мудофаа нуқталарини аниқлаши керак. Улар саноат учун муҳим бўлиши керак.

7. Фаолият турлари ва доираси, ижрочилар. Компаниянинг бизнес- жараёнини инновацион ривожлантириш вазифаси фаолият турлари ва кўламини белгилашдан иборат. Тадбиркорлик операциялари ижрочиларни танлаш. Бизнес-модели самарали ишлаши учун, аввало, принципни ўрнатиш керак: қабул қилинган бизнес-жараёнининг ҳар бир бизнес операцияси ва бизнес функцияси энг яхши ижрочи томонидан бажарилган.

Бизнес инноваторларининг ўн иккита бизнес-модели

Сливоцкий-Моррисон, Кирнен, Ҳилл-Рифкин ишларини сарҳисоб қилиб, биз бизнес инноваторларининг 12 та муваффақиятли бизнес- моделларини ажратиб кўрсатишган. Уларнинг ҳар бири ишлаб чиқариш, маркетинг ва логистика қисмларини кузатиб боради.

1. Ҳақиқий стандартга асосланган бизнес-модели. Бу ерда қиймат занжири компютернинг ўзини ("аппарат") яратишни, тилни яратишни, операцион тизимни ёки дастурий иловаларни яратишни ўз ичига олиши мумкин. Ушбу схемада логистик хусусиятга эътибор қаратамиз: ҳақиқий стандарт инновациялар оқими ҳаракати параметрларини аниқлайди - уларни тезлаштиради ёки секинлаштиради, оқимни тор ёки кенг қилади, оқим иштирокчилари сонини назорат қилиш механизмини ўз ичига олади; тўсиқларни қўйиш ёки иштирокчилар сонини кенгайтириш, тўсиқларни олиб ташлаш. Манфаатдор томонлар мавжуд: асосий жиҳозларни етказиб берувчилар - улар "суриш" самарасини яратадилар; дастур ишлаб чиқувчилари ва фойдаланувчилар - улар "тортишиш" самарасини яратадилар.

2. Бизнес-модели “коммутатор”. Баъзи бозорлар кўп сонли сотувчиларнинг кўп сонли харидорлар билан ўзаро алоқада бўлиши билан тавсифланади. Иккаласи ҳам юқори транзакция харажатларига эга. Турли коммуникациялар ўта бошлайдиган фойдали воситачини яратиш мумкин бўлади, яъни кўплаб шовқинларни битта каналга қисқартириш, ўзига хос коммутация блокини яратиш. Ушбу логистика схемасининг таъсири шундан иборатки, унга қанча сотувчилар ва харидорлар қўшилса, тизим шунчалик қимматга тушади.

3. Истеъмолчи ечимларига асосланган бизнес-модели. Истеъмолчиларнинг фикрига кўра, асосий маҳсулот (компютер, генератор, ҳаракатлантирувчи қурилма) самарали фойдаланиш учун кўплаб ҳаракатларни талаб қилади. Бу ишлаб чиқарувчи ёки сотувчи томонидан амалга оширилиши керак. Бунинг учун асосий маҳсулот мураккаб маҳсулот сифатида тақдим этилиши ва турли хил қўшимча қурилмаларнинг тўлиқ тўпламини ва техник хизмат кўрсатиш тўпламини ўз ичига олиши керак, жумладан савдо имкониятлари, етказиб бериш занжири, билимларни узатиш, молиявий хизматлар. Бошқача қилиб айтганда, маҳсулотни тақсимлашнинг таъминот занжири нафақат етказиб бериш, балки асосий маҳсулотдан самарали фойдаланиш муаммосини ҳал қилиш учун кенгайтирилиши керак.

4. Маҳсулот пирамидасига асосланган бизнес-модели. Бу ерда энг муҳим жиҳатлар - услуб, ранг, нарх ва бошқа шунга ўхшаш параметрлар бўйича истеъмолчилар эҳтиёжларини қондиришдир. Истеъмолчи даромадлари ва афзалликларидаги фарқлар асосида

маҳсулот пирамидаси яратилиши мумкин. У арзон ва оммавий ишлаб чиқарилган товарлар ва хизматларга асосланган бўлиб, юқори қисмида деярли индивидуал ишлаб чиқариладиган жуда қиммат маҳсулотлар туради.

5. Қиймат занжирини бошқаришга асосланган бизнес-модели. Масалан, алкоголсиз ичимликлар саноатида қиймат занжири қуйидаги асосий босқичлардан (асосий маҳсулот таркибий қисмларидан) иборат: сироп ишлаб чиқариш, идишларга қуйиш (шиша қилиш), логистика, тарқатиш, маркетинг ва истеъмолчилар билан алоқалар. Логистика вазифаси, масалан, алкоголсиз ичимликлар ишлаб чиқариш ва сотишда асосий маҳсулот - сироп ишлаб чиқариш бўйича марказий ишлаб чиқаришни жойлаштириш ва идишларни қуйиш корхоналари тармоғини (ичимликни шишага қуйиш) жойлаштиришдир.

6. Кўп қатламли ёки мултипликаторли фойдага асосланган бизнес- модели. Имтиёзлар бир хил маҳсулот, хусусият, бренд ёки хизматдан фойдаланиш орқали бир неча марта ҳосил қилинади. Логистик вазифа: йўловчи оқимлари ва ҳар қандай хизматлар истеъмолчиларининг концентрациясини ўрганиш ва истеъмолчиларга севимли тасвирларини таклиф қилиш.

7. Тадбиркорлик туридаги бизнес-модели. Компаниялар муваффақиятга эришиб, ўз фаолиятини кенгайтириши билан истеъмолчидан узоқроқ бўлган расмийлаштирилган тузилмаларга айланади. Натижада, истеъмолчиларнинг сўровларига жавоб бериш тезлиги секинлашади. Зиёнга қариш кураши сифатида компаниялар ўз тузилмаларини кўплаб кичик фойда марказларига бўлишади, бу уларга якуний натижа учун кўпроқ жавобгар бўлишга ва истеъмолчилар билан яқин алоқада бўлишга имкон беради. Логистика вазифаси: ҳар бир ажратилган корхона учун самарали логистика тизимини яратиш.

8. Махсус каналлар орқали истеъмолчига кириш модели. Майкл Портер бизнесни стратегик жойлаштиришни тавсия қилиб, учта ёндашувни кўриб чиқди: тор ихтисослашув орқали махсус эҳтиёжларни қондириш, маҳсулот тоифасининг махсус бренди эҳтиёжларини кенг ассортимент орқали қондириш, истеъмолчиларга кириш орқали махсус хизматларга бўлган эҳтиёжни қондириш. Истеъмолчига махсус каналлар орқали кириш модели биринчи бўлиб уйга етказиб бериш билан юқори даражадаги хизмат кўрсатиш ва тезкор етказиб бериш билан компютерларни сотган Dell

компанияси тажрибасида яхши кўрсатилган. Логистика асл каналларни қуриш ва омборларни ташкил этишга таъсир қилди.

9. Индивидуал характердаги махсус эҳтиёжларни қондириш модели (буюртма, "хусусий ёрлиқ"). Логистика муаммоси қуйидагича ҳал қилинади: индивидуал талабга йўналтирилган истеъмолчилар учун маҳсулот ва хизматлар оқимини шакллантириш учун ўз каналлари таклиф этилади. Ушбу канал орқали товар ва хизматлар оқимини осонлаштириш учун сиз хусусий ёрлиқлар тоифасини жорий қилишингиз мумкин.

10. Бир тоифанинг кенг доирадаги модели. Ихтисослашган супермаркетларнинг бизнес-модели битта маҳсулот тоифаси ассортименти асосида қурилган. Битта тоифадаги товарлар бундай дўконда тўпланганлиги сабабли, у ерда кафолатланган сифат ва мақбул нархлар тақдим этилади. Бу ерда логистика муаммоси қуйидагилардан иборат эди: ушбу тоифадаги маълум турдаги маҳсулотни хоҳлайдиган истеъмолчилар учун вақт ва пулни тежайдиган канал яратиш; ички логистикани қуриш - фавқулодда самарали харид тизимини яратишга имкон берувчи таъминот ривожланган алоқани таъминлайди.

11. Арзон нархлардаги тақсимот модели («Wal-Mart модели). Моделнинг муваффақияти, А. Сливоцкий таъкидлаганидек, харидорларнинг катта сегментининг устувор йўналишларининг сезиларли ўзгариши билан таъминланди. 1970-йилларда Қўшма Штатларда ўртача даромадли оилаларнинг харид қобилияти сезиларли даражада пасайди. Тежамкорликка эҳтиёж бор эди. Турмуш тарзи ҳам сезиларли даражада ўзгарди: пенсия ёши ошди, ишлайдиган аёллар сони икки баравар кўпайди, харид қилиш учун сарфланадиган вақт кескин қисқарди ва оила энди дўконга кунлик саёҳат қила олмади. «Wal-Mart логистикаси, харид қилиш тизими ва бизнес- моделини доимий равишда такомиллаштиришга интилиши чакана савдо дунёсини бутунлай ўзгартирди.

12. "Ауцорсинг бўйича мутахассислик" модели. 1980-йиллардан бери компаниялар асосий ваколатларни ва асосий фаолиятни (КАФ) таъкидлаш билан тажриба ўтказдилар. Оптималлаштириш мумкин бўлмаган ёки рақобатдош устунликларга таъсир қилмайдиган бир хил фаолиятни ауцорсинг қилиш мумкин. Мисол учун, дунёдаги энг йирик поябзал ишлаб чиқарувчи «Nike» барча поябзалларни Жануби-Шарқий Осиёдаги фабрикаларда ишлаб

чиқаришга ўтди ва фақат маҳсулот ишлаб чиқиш ва маркетингни ўзига қолдирди.

Бизнес ғояни ишлаб чиқиш босқичлари

Қадимги ғоялар ишламай қолганда, бизнес ғоя компаниянинг миссияси ролини ўйнайди. Унинг ривожланиши қийин ишдир. Соддалаштириш учун уни бир қатор оралиқ босқичларга бўлиш мумкин - келажакдаги бизнес ғоянинг прототиплари:

• 1-босқич – стратегик вазиятни таҳлил қилиш. Биринчидан, тармоқ ва компаниянинг дастлабки ҳолати таҳлил қилинади, унинг позицияси баҳоланади, яъни эгаллаган стратегик мавқе.

• 2-босқич - муаммоларни аниқлаш. Компанияни ва умуман тармоқни ривожлантириш муаммолари аста-секин очиб берилиб, улардан энг муҳимлари ажратиб кўрсатилади.

• 3-босқич – ривожланиш зиддиятларини ойдинлаштириш. Кейинчалик, уларнинг ривожланишидаги қарама-қаршиликларга аниқлик киритилади, қарама-қарши баҳолар, фикрлар, ечимларга ёндашувлар тавсифланади.

• 4-босқич - қарор қабул қилиш сигналларини тўплаш ва ўрганиш. Белгиланган муаммоларни ҳал қилиш билан боғлиқ турли оқимлар, турли тажрибалар, турли йўналишлар тўпланади ва таҳлил қилинади. Буларнинг барчасини қарор сигналлари деб аташ мумкин.

• 5-босқич - бизнес ғоянинг пайдо бўлиши. Шундан сўнг, янги бизнес ғояси ишлаб чиқила бошлайди, кейин у шакллантирилади.

• 6-босқич – янги ғояни амалга ошириш концепциясини ишлаб чиқиш. Бу сизга бизнес ғоясини амалга ошириш концепциясини ишлаб чиқишга ўтиш имконини беради.

• 7-босқич – бизнес ғояни шакллантириш. Бизнес ғоясини уни амалга ошириш бўйича кўрсатмалар белгиланганидан кейин шакллантириш мақсадга мувофиқдир. Бу бизнес ғоясини ривожлантиришнинг сўнгги босқичидир.

Бизнес-модели контекстидаги фойда модели етти компонентдан иборат:

• Истеъмолчилар. Истеъмолчиларнинг таснифи ва тадқиқоти, шунингдек, уларнинг тузилиши кўриб чиқилади. Тадқиқот истеъмолчи йўналишига ўтиш ва маҳсулот, ишлаб чиқариш ва технологияга нисбатан олдинги йўналишни ўзгартириш позициясидан келиб чиқади.

• Эҳтиёжлар. Истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари, йўналишлари ва устуворликлари, уларнинг индекслари ўрганилади. Ўзгарувчан эҳтиёжлар моментига алоҳида эътибор берилади.

• Маҳсулот. Товарни истеъмолчининг тизимли иқтисодиёт объекти сифатида ўрганиш ва уни ҳар томонлама кўрсатиш амалга оширилади. Асосий маҳсулотни самарали истеъмол қилиш билан боғлиқ ташаббуслар ва харажатлар мажмуи кўриб чиқилади. Дифференциялаш схемасида ҳисобга олинган.

• Қиймат занжири. Қиймат занжирининг тасвири берилган. Боғланиш кучи ва таъсир кучининг ўзгариш моментини ўрганишга алоҳида эътибор берилади.

• Фойда зонаси. Фойда зоналарини ташкил этиш механизми кўриб чиқилади. Даромадсизлик зонасига ўтиш ва янги фойда зоналарининг пайдо бўлишига алоҳида эътибор берилади.

• Фойда зонасига кириш. Фойда зонасига кириш йўлларини излаш кўриб чиқилади. Келажакда бу фойда зоналарини рақобатчилардан ва тақлид қилишдан ҳимоя қилиш йўлларини топишда ҳисобга олинади.

• Компонентлар ҳақида билим. Фойда моделининг таркибий қисмлари ҳақидаги билимлар тизими ҳам асосий омил сифатида қаралади.

Бизнес-моделларининг турлари

Бугунги кунда бизнес-моделларининг қуйидаги турлари ажралиб туради:

• Франчайзинг – бозор субъектлари ўртасидаги муносабатларнинг бир тури бўлиб, бир томон маълум ҳақ эвазига ишлаб чиқилган бизнес- моделидан фойдаланган ҳолда маълум бир турдаги тадбиркорлик ҳуқуқини бошқасига ўтказади.

• Тўғридан-тўғри сотиш - бу доимий чакана савдо нуқталаридан ташқарида истеъмол товарлари ва хизматларни бир кишига сотиш.

• B2B (Business-to-Business —бизнес-бизнес учун) – ўзаро таъсир қилувчи субъектлар (юридик шахслар) тури бўйича таснифланган ахборот ва иқтисодий ўзаро таъсир тури. Компаниялар охирги истеъмолчи учун эмас, балки бошқа компаниялар учун товар ва хизматларни этказиб беради. Масалан, маҳсулот ёки хизматни илгари сурадиган бошқа компания учун реклама маҳсулотларини ишлаб чиқариш.

• B2C (Business-to-Consumer —бизнес истъемолчи учун) - электрон тижорат шакли бўлиб, унинг мақсади тўғридан-тўғри

сотишдир. Нарх сиёсати ва етказиб бериш хизматлари фаолиятини бирлаштириш орқали йирик ва кичик шаҳарлар орасидаги географик масофани бартараф этишнинг самарали усули.

• B2G (Business-to-Government —бизнес ҳукумат учун)- бизнес ҳукумат учун) - бизнес ва ҳукумат ўртасидаги алоқа. Тизим электрон тижоратни тавсифлайди ва давлат харидларини ташкил этишда қўлланилади.

• G2B (Government-to-Business — ҳукумат бизнес учун) – ижро ҳокимияти ва тижорат тузилмалари (давлат органларининг веб-сайтлари, давлат харидлари ва ҳ.к.) ўртасидаги онлайн ўзаро ҳамкорлик учун дастурий таъминот ва давлат воситалари тўплами.

Бизнес модели тузилиши

Бизнес моделининг тузилиши учта асосий компонент сифатида ифодаланиши мумкин:

- функционал модел - бизнес жараёнлари ва ушбу бизнес-жараёнларни бошлайдиган ҳодисалар, чиқиш натижалари;

- ташкилий модел

- корхонанинг ташкилий тузилмаси ва корхона ходимларининг бошқарув тизимида бажариладиган роллари;

- ахборот модели

- функционал модел асосида қурилган бошқарув циклидаги ахборот оқимларининг схемаси.

Бизнес-моделининг ушбу тузилиши энг муваффақиятли кўринади, чунки унинг соддалиги бизнес тизимининг барча элементларини бирлаштиришни ҳисобга олади. Агар ташкилий модел ўзгарса, бу ўзгаришларнинг функционал моделга ва шунга мос равишда ахборотга таъсирини баҳолаш керак. Худди шундай, сиз бошқа таркибий элементлардаги ўзгаришларни баҳолашга яқинлашишингиз мумкин! Бизнес- модели мониторингига тизимли ва комплекс ёндашув бошқарув тизимининг мутаносиб ривожланиши ва динамик мувозанатини таъминлайди.

Назорат саволлари

1. Бизнес-модел нима?

2. Бизнес-моделларини яратиш

3. Швециянинг IKEA компанияси бизнес-модели моҳиятини тушунтиринг?

4. Бизнес-модели компания учун қанчалик муҳим?

5. Янги бизнес-моделлари учун ғоялар қандай шаклланади?

6. Макдональдс бизнес-модели ва униг ғояси
7. DELL бизнес-модели
8. Фойда формуласи ёки бизнес-моделининг молиявий қисми
9. Бизнес-режа модели
10. Молиявий бизнес-модели
11. Маълумотлар бизнес-модели
12. И. Адизес модели
13. Л. Греинер модел
14. Бизнес-моделини таҳлил қилиш
15. Бизнес ғояни ишлаб чиқиш босқичлари

XV БОБ. БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ ВА УНИ ТАНЛАШ МЕЗОНЛАРИ

15.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тушунчаси.

Стратегия грекча («стратегос») сўз бўлиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таажжубланмаслик керак.

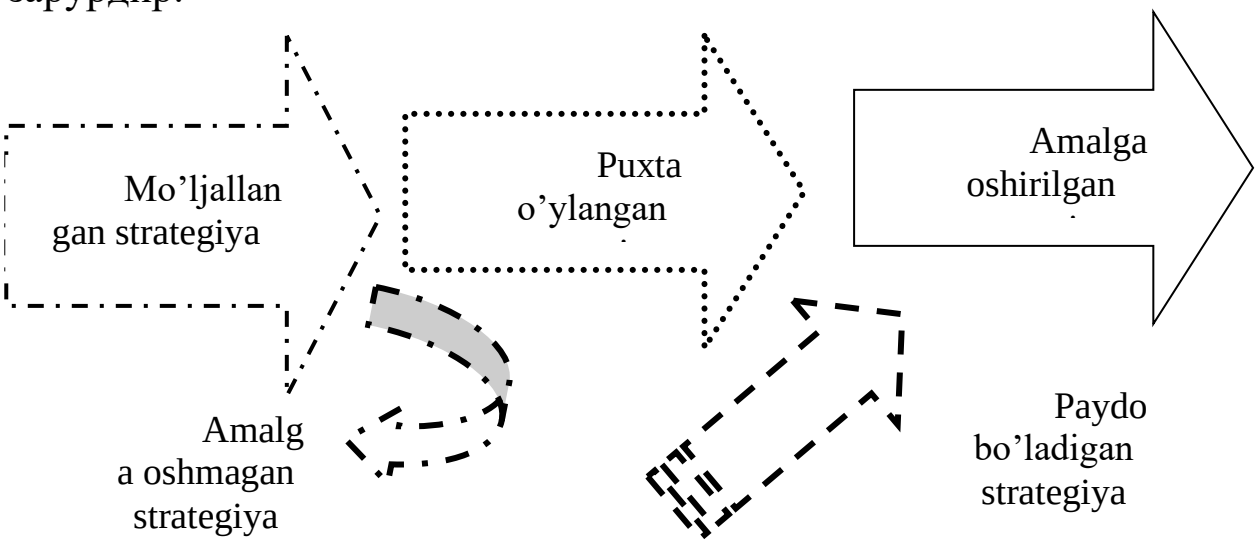
Стратегия атамаси:

- «йирик ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати»;

-«ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми» маъносида талқин этилган.

Ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори қўмондонлик томонидан **ҳарбий жараёнларни режалаштириш санъати** маъносида ишлатилади.

Истиқболни аниқ башорат, тасаввур қилиш учун стратегия зарурдир.



15.1-чизма. Стратегия турлари.

Стратегия – бу:

- истиқболни тадқиқ қилиш, турли сенарияларни таҳлил қилиш санъати;

- истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;

- корхонанинг умумфаолияти (фонди, қуввати, харажати, фойдаси ва ҳ.к.)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.

Бош стратегия *корхона вазифаларини рўёбга чиқаришнинг асосий усулдир.* Бундан ташқари корхонада қуйидаги стратегиялар ҳам бўлиши мумкин:

- махсус стратегия;
- функционал стратегия;
- мужассамлаштирилган стратегия;
- диверсификациялашган стратегия.

Махсус стратегия бу содир бўлиши мумкин бўлган турли ҳолатларни, масалан, банкротлик ҳолатини бартараф этиш мақсадида ***узоқ муддатга тузиладиган стратегиядир.***

Функционал стратегия корхонанинг бўлим ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йўлларини ифодалайди. Бу ***ишчи стратегиядир***.

Мужассамлаштирилган стратегия бу корхонанинг яхлит фаолиятини **ўзида жамлаган мўлжалдир**.

Диверсификациялашган стратегия корхонанинг фаолият соҳаси ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар турларини кўпайтириш каби вазифаларини амалга ошириш йўлларини ифодалайди.

Корхона стратегияси корхонанинг ўзидаги ҳолатдан келиб чиқиб белгиланади ва қуйидаги муҳим жиҳатлар таҳлил қилинади:

- маркетинг;
- ишлаб чиқариш;
- молия;
- кадрлар;
- тадқиқ фаолияти;
- таъминот.

Корхонанинг истиқболдаги стратегиясини асослаш мақсадида корхонанинг истиқболдаги тараққиётини аниқлаш бўйича саволлар тузилади ва ходимларнинг қуйидаги ҳолатларга нисбатан фикри аниқланади. Бу ерда қониқарсиз жавоблар салмоғи қанчалик юқори бўлса, стратегияни аниқ белгилаш шунчалик хавф остида қолади.

Хўш, стратегик бошқарувнинг ўзи нима?

Стратегик бошқарув – бу корхонанинг истиқбол мақсади ва имкониятини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни назарда тутувчи ***узоқ муддатли бошқарув усулидир***. Бошқача қилиб айтганда, **стратегик бошқарув** – бу стратегик мақсадни амалга оширишга йўналтирилган бошқарув фаолиятидир.

Айрим корхоналар турли сабабларга кўра стратегик бошқарув жараёни билан чуқур шуғулланмайдилар. Бу сабабнинг айримларини келтирамиз:

- юқори поғонадаги раҳбарият корхона аҳволини тўлиқ тавсифловчи ахборотга эга эмас. Бундай ҳол мавжуд ҳисоб-китоб,

ахборот тизимининг мукаммал эмаслиги оқибатида бўлиши мумкин. Табиийки, бундай шароитда бошқарувчилар рақобатбардош корхоналар, бозор талаби, таннарх, баҳо ҳақидаги маълумотларга эга бўла олмайди;

- кўпчилик менежерлар корхона фаолиятини билиш нуқтаи назардан ўзини юқори баҳолайди. Улар, одатда танқидий маълумотларни тан олишмайди ва уларга ўзгартириш киритишга уринишади ва ҳ.к.

Бундай ва шунга ўхшаш салбий сабабларга қул бўлган раҳбар корхона инқирозга юз тутгандагина стратегик бошқарувни эслаб қолади.

Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётга қўлланиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ бўлиб, бунда, энг аввало корхонага таъсир қилувчи **ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги** муҳим рол ўйнайди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични ўз ичига олади.

Бажарувчанликни назорат қилиш асосида бошқариш усули. Бу босқичда корхонада ўзгаришларга нисбатан **жавоб таъсир** воқеа содир бўлгандан сўнг пайдо бўлади. Бу **реактив мослашув** бўлиб, замон билан бирга қадам ташламайдиган раҳбарларга ҳос. Аммо тез суръат билан содир бўладиган ўзгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам қўл келмайди.

Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули. Бунда ўзгариш суръати тезлашади. Аммо истиқболни фақат олдинги давр ўзгаришлари тенденциясига асосланиб экстраполяция қилиш йўли билан белгилаш мумкин.

Ўзгаришларни олдиндан прогноз қилиш асосида бошқариш усули. Бу усул ўзгаришлар суръати тезлашиб, кутилмаган ҳодиса содир бўлишини назарда тутиб ишлаб чиқилган стратегияни ишлаб чиқиш ёрдамида амалга оширилади.

Шошилинч ихчам қарорларни қабул қилиш асосида бошқариш усули. Бундай усул бозор талабларига жавобан корхона фаолиятини тезкорлик билан ўзгартириш лозим бўлган ҳолларда қўлланилади. Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Шундай шароитда турли-туман вазифалар тезкор пайдо бўлади. Улар фақат узоқни кўзлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади.

Умуман олганда, стратегик бошқарув эволюцион тарзда стратегик режалаштириш замини пайдо бўлади ва унинг туб моҳиятини акс эттиради.

15.2. Бизнес стратегияси, бизнес стратегияларининг таснифи.

Бизнес юрист(адвокат)и > Бизнесни бошлаш > Бизнес стратегияси, бу нима: *ишлаб чиқиш ва амалга ошириш мақсадлари.*

Корхонанинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган ҳаракатларни мазмунли бажариш учун стратегия ишлаб чиқилади. **Бизнес стратегиясининг маъноси** – *бу мақсадли аудитория талабларини рақобатчилардан кўра яхшироқ қондирадиган фаолиятни аниқлашдир*.

Мазмунига кўра, маълум бир вазиятда раҳбарият оптимал деб ҳисоблайдиган *тамойиллар ва усуллардир.*

Бизнес стратегияси нима?

Бизнес стратегияси - бу сизнинг мақсадларингизга эришишга имкон берадиган *ҳаракатлар режаси*, фаолиятнинг асосий йўналишларини аниқлаш учун зарур бўлган қарорлар қабул қилинадиган *қоидалар тўплами*. Бу режа бўлиб, уни амалга ошириш корхонани ҳозирги ҳолатдан режалаштирилган ҳолатга ўтказади. **Стратегик режани ишлаб чиқиш** - *бу корхона мақсадларига эришиш йўлларини топишдир.*

Ишлаб чиқишдан олдин таҳлил қилинади:

- бозор ҳолати (макроиқтисодий кўрсаткичлар);
- муайян саноатдаги вазият;
- маҳсулот (кўрсатилаётган хизматлар) хусусиятлари;
- ишлатиладиган технологияларнинг хусусиятлари;
- компаниянинг саноат бозоридаги ўрни.

Стратег ўзига **иккита савол беради** ва жавоб олишга эътибор қаратади:

Стратегияни ишлаб чиқиш

• нима қилиш керак, нима қилиш керак эмас?

• корхона учун нима асосий, нима иккинчи даражали?

Стратегия менежерларга тартибли ва мувофиқлаштирилган мақсадга эришиш учун зарур бўлган қарорларни қабул қилиш имконини берадиган **тамойилларни** белгилайди.

Аслини олганда, бу:

• ишлаб чиқарилган маҳсулотни танлашда қўлланиладиган қоидалар, савдо нуқталари, рақобатчиларни четлаб ўтишга имкон берувчи фаолият;

• компания ичидаги муносабатларни тартибга солувчи қоидалар (ташкилий);

• бизнес юритишнинг кундалик операцион усуллари (бошқарув);

• тадбиркорлик фаолиятини баҳолаш мезонлари;

Шу билан бирга, бир неча даражаларда *тактик режалар* ишлаб чиқилади:

• корпоратив (агар компания бир нечта фаолият соҳаларига эга бўлса);

•биринчи даражали менежерлар учун (рақобатбардошликни оширишга қаратилган фаолият);

• функционал (ишлаб чиқариш, бошқарув, молия, маркетинг учун);

• чизиқли (ҳар бир филиал, ваколатхона, бўлинма учун);

Кўрсаткичлар таҳлили натижаларига кўра *мақсад ва фаолият йўналишлари* аниқланади. Тайёр стратегия *қайси амалга ошириш йўли оптимал* эканлиги ҳақида фикр беради. Баъзи йўналишларни блокировка қилиш ёки ўзгартириш керак бўлиши мумкин.

15.3. Стратегияни танлаш.

Бизнес юритиш стратегияларининг таснифи(туркимланиши)

4 та синовдан ўтган эталон (асосий) стратегиялар мавжуд:

• концентрацияланган(марказлашган) ўсиш

• бозорни ривожлантириш

• диверсификацияланган ўсиш

• қисқартириш

Биринчиси, *рақобатбардошликни* кучайтиришга қаратилган, шунинг учун:

Стратегия турини танлаш

•чиқарилган маҳсулот (кўрсатилаётган хизмат)ни такомиллаштириш

•янада оммабоп маҳсулот (хизмат) яратиш

•рақобатчилар устидан назоратни қўлга киритиш учун маркетингга инвестициялар киритиш

Иккинчи стратегияни танлашда:

• ишлаб чиқарилган маҳсулотларни сотиш учун *янги бозорларни* излаш

• мавжуд бозорда сотиш учун *янги маҳсулотлар* ишлаб чиқариш йўлга қўйилади

Бозорнинг ривожланишини ваколатхоналар ва филиалларнинг очилиши, шунга ўхшаш маҳсулотларни чиқариш билан шуғулланувчи фаолият юритувчи корхоналарни сотиб олиш ҳисобига тузилмани кенгайтириш сифатида ифодалаш мумкин.

Бундай ёндашув харажатларни камайтириш ва саноатдаги вазиятни ўзгартириш имконини беради. Бозордаги нархларнинг ўзгаришига боғлиқликни камайтирадиган етказиб бериш бўйича шўъба корхоналарини яратиш энг яхши вариант ҳисобланади.

Шунга ўхшаш вариант - ишлаб чиқарувчи ва охирги истеъмолчи ўртасида жойлашган корхоналарни яратиш.

Диверсификация бўлади:

• марказлаштирилган - эски маҳсулотлар ишлаб чиқаришни тўхтатмасдан, *янги, кўпроқ талаб қилинадиган маҳсулотларни чиқариш бошланади;*

• горизонтал – янги технологияларни жорий этишни талаб қилмайди янги маҳсулотларни чиқаришни бошлаш;

• конгломерат – на эски технология, на мақсадли аудитория билан боғлиқ бўлмаган маҳсулотларнинг чиқаришни бошлаш.

Қисқартириш стратегиялари:

• харажатларни камайтириш;

• тугатиш (агар бизнес юритишнинг иложи бўлмаса);

• ҳосилни йиғим (мақсад қисқа муддатли фойда олиш).

Бундай режа амалга оширилгандан сўнг, бизнеснинг бир қисми ёки бутун корхона ёпилади.

Стратегияни қандай танлаш керак?

Бизнес стратегиясини ишлаб чиқадиган одам қуйидаги саволларга жавоб излайди:

• қандай маҳсулотлар ишлаб чиқарилади, улар ким учун мўлжалланган, нега истеъмолчилар уларни сотиб оладилар? Стратегик қарор;

• асосий рақобатчилар кимлар, улар қайси бозорда улушига эга, уларнинг заиф томонлари нимада, кучли томонлари нимада?

• ишлаб чиқарилган маҳсулотни алмаштириш учун нима ишлатилиши мумкин?

• корхонанинг қайси томонлари кучли, қайсилари заиф, биринчисидан унумли фойдаланиш учун нима қилиш керак?

• ривожланишнинг ҳар бир йўналиши учун қандай истиқболлар, таҳдидлар ва хавфлар мавжуд?

Стратегияни танлаш ва режани тузиш бевосита жавобларга, вазифаларни ҳал қилиш вариантларига ва мавжуд ресурсларни баҳолашга асосланади.

Раҳбар ишлаб чиқилиши учун жавобгардир. У қила олади:

• турли даражадаги менежерларга топшириқ бериш;

• қўл остидагиларни ишга жалб қилиш, жараённи назорат қилиш;

• қўл остидагиларни ишлаб чиқиш ва жорий этишга ундаш.

Энг мақбул иккинчи вариант, мустаҳкамлик даражасини ошириш.

15.4. Стратегияни амалга ошириш.

Агар амалга ошириш жараёнида у мақсадларга мос келадиган мақсадли ҳаракатларга айланса, бизнес стратегиясини ишлаб чиқишга арзийди.

Қуйидаги шартларга амал қилинади:

- барча ходимлар жалб қилинади;
- ташкилот ичида яхши ривожланган коммуникация (алоқа);
- ахборот алмашинуви тўлиқ ва самарали;
- амалга оширишга ёрдам берувчи бошқарув маданияти мавжудлиги.

Амалда, амалга ошириш жараёни аниқ вазиятга боғлиқ, чунки ҳеч қандай директив(кўрсатма)лар мавжуд эмас. Ҳар бир компаниянинг ўз тажрибаси ва мотивацияси бор. Режани амалга ошириш билан боғлиқ ўзгаришлар бир нечта элементларни (ходимлар, бозор, маҳсулотлар, технология) ёки бутун корхонани қамраб олади. Кўп нарса топ-менежерларнинг тажрибаси ва билим даражасига боғлиқ.

Стратегия - стратегияга мос келадиган оператив ва тактик режалар ишлаб чиқилган ташкилотларда муваффақиятли амалга оширилади. Бу ҳар бир бўлимга мақсад ва вазифаларни аниклаш, ресурсларни тақсимлаш имконини беради. Бюджет маблағларини тақсимлаш, барча ходимлар томонидан режанинг моҳиятини тушунишга эришиш муҳим аҳамиятга эга.

Барча даражадаги менежерлар ўзларига юкланган вазифаларни мустақил равишда ҳал қилишади:

- директорлар кенгаши устувор йўналишларни белгилайди, қўшимча бўлинмалар ташкил этиш, кенгайтириш, қўшиб олиш, қўшилиш бўйича қарорлар қабул қилади;
- ўрта даражадаги менежерлар бўлимлар учун режаларни ишлаб чиқадилар;
- менежерлар амалга ошириш режаларини ишлаб чиқиш орқали бўйсунувчиларнинг иш сифатини оширишга ҳаракат қиладилар.

Параллел равишда:

- инфратузилма ривожлантирилади;
- бошқарув тизимининг самарадорлиги оширилади;
- интернет технологиялари ривожлантирилади;
- қарорлар қабул қилишнинг янги сиёсати ишлаб чиқилади;
- стратегик назорат тузилмалари яратилади.

Шу билан бирга, натижаларни баҳолашда қўлланиладиган усуллар аниқланилади. Уларнинг вазифаси жараённи таҳлил қилиш ва тузатишлар киритишдир. Ташқи ва ички жараёнлар доимий равишда ўзгариб туради, бу сизни режаларни ўзгартиришга ва бўлим раҳбарларига янги кўрсатмалар беришга мажбур қилади.

Амалга оширишнинг муҳим қисми бу мақсадларни натижалар билан таққослаш учун фикр-мулоҳазалар бўлиб, ўз вақтида номувофиқликларни топиш ва бартараф этиш имконини беради. Баҳолаш учун бўлимларнинг иқтисодий кўрсаткичлари ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва стратегияни бюджет билан боғлаш учун ишлатилади. Юқори раҳбарият амалга оширилишини назорат қилиш ва бошқариш учун аъзолар билан мунтазам учрашиб туради.

Амалга ошириш натижалари юқори раҳбариятга боғлиқ, улар:

Стратегия натижалари

- мақсадларни, уларнинг бир-бирига мос келиши ва тузатишларни аниқ белгилайди;
- стратегиянинг мазмунини барча ходимларга етказган ҳолда амалга ошириш учун шарт-шароитларни тайёрлайди;
- ресурслардан фойдаланиш бўйича қарорлар қабул қилади (бюджет маблағларини ҳисоблаб чиқади, уни бўлимларга тақсимлайди);
- ходимларнинг малакасини ошириш дастурларини ишлаб чиқади;
- зарур ҳолларда ташкилий тузилмага ўзгартиришлар киритади;

• ўзгаришларни мустаҳкамлашга қаратилган чора-тадбирлар режасини ишлаб чиқади;

• кутилмаган ҳолатлар юзага келганда, бизнес стратегиясини ўзгартиради.

Раҳбар стратегия ўз вақтида яшашини тушуниши керак, шунинг учун у доимий янгиланишни талаб қилади. Корпоратив муносабатлар нисбатан ўзгаришсиз қолмоқда. Амалга ошириш жараёнида юқори бошқарув манфаатлари ва кундалик фаолият ўртасидаги доимий алоқани сақлаб туриш муҳимдир.

Назорат саволлари

1. Стратегия нима? Унинг қандай турларини биласиз?
2. Стратегик бошқарув деганда нимани тушунасиз?
3.Стратег ўзига қандай саволларни беради?
4.Стратегияни танлаш нима?
5.Бизнес юритиш стратегияларининг туркимланиши.
6. Стратегия турини танлаш деганда нима тушинилади?
7.Раҳбар нимага учун жавобгар?
8.Стратегияни амалга оширишда қандай шартларга амал қилинади?
9. Стратегия натижалари деганда нима тушинилади?

XVI БОБ. КОРХОНАНИ РИВОЖЛАНТИРИШ СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

16.1. Стратегия режалаштиришнинг бир қисми сифатида

Стратегия - бу бизнес мақсадларига эришишга ёрдам берадиган тактик ҳаракатлар йиғиндиси ва ташкилот ривожланишининг маълум бир йўналиши.

У маълум бир корхонанинг ўзига хос позициялари ва бозор истиқболларини баҳолаш асосида *ҳал қилиниши керак бўлган вазифаларнинг устувор йўналишларини белгилашни* ўз ичига олади.

Бу тўлиқ ҳуқуқли ҳаракатлар алгоритми бўлиб, бизнесни бир неча баравар самаралироқ қилади, чунки қарор қабул қилиш жараёнида нафақат компания эгалари, балки унинг ходимлари ҳам иштирок этадилар.

Ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш - келажакдаги қадамлар ҳақида ўйлашдир. *Стратегияни ишлаб чиқиш* жараён сифатида *фаолият кўрсатиш миссияси аниқланади, мақсад хариталари ишлаб чиқилади ва бир неча йилга (кўпинча уч йилга) режалаштирилган тадбирларни амалга ошириш режалари тузилади.*

Стратегияни аниқ тушуниш муваффақият ва барқарор ривожланиш гаровидир.

Бу бозор муҳитининг шаффоқлиги даражасига, мулкдорларнинг ўз бизнесини ўз вақтида режалаштиришга тайёрлигига ва эксперт гуруҳининг тўпланган ва олинган маълумотларни таҳлил қилиш ва тўғри талқин қилиш қобилиятига боғлиқ.

Стратегия режалаштиришнинг бир қисми сифатида

Замонавий бозор динамик ва унда шаклланадиган ҳолатни олдиндан айтиб бўлмайди. Ҳар қандай компаниянинг муваффақияти нафақат ички, балки ташқи муҳитга ҳам боғлиқ. *Бизнеснинг энг муҳим вазифаси* - содир бўлаётган воқеаларга дарҳол мослашишдир. Бу масалани стратегиясиз ҳал қилиб бўлмайди. Уни ишлаб чиқиш режалаштиришнинг асосий вазифаларидан биридир.

Ривожланишнинг устувор йўналишларини аниқланг, мижозлар кутишларини тушунинг, ташкилий мақсадларни аниқланг, бизнес омилларини баҳоланг - буларнинг барчаси **стратегик режалаштиришдир**. У компаниянинг иқтисодий кўрсаткичларига таъсир қилиши мумкин бўлган қуйидаги энг муҳим хусусиятларни мониторинг қилиш асосида амалга оширилади:

• Потенциал бозор ҳажми;

• Сотилдиган маҳсулотларнинг афзалликлари ва камчиликлари;

•Шунга ўқшаш ассортиментнинг мавжудлиги ва унинг кучли томонлари;

• Истеъмолчиларнинг умидлари;

• Харид қилиш қобилиятига таъсир этувчи қўшимча омиллар (минтақа, мамлакатдаги сиёсий тизим ва амалдаги қонунчиликнинг ўзига хос хусусиятлари, демография ва бошқалар).

Ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш нафақат режалаштиришнинг бир қисми, балки прогнозлаш элементларидан биридир. Ҳар хил омилларни ҳисобга олган ҳолда турли хил сценарийларни ишлаб чиқиш, рақобат устунликларни излаш ҳар хил шароитларда ривожланиш йўналишини ва ҳаракат режасини аниқлашга имкон беради.

16.2. Стратегия турлари

Стратегия тури ташкилотнинг интилаётган мақсадни белгилайди.

1. Ўсиш - меҳнатда маълум натижаларга эришиш. Масалан, янги ишлаб чиқариш линиясини жорий этиш, бозорни кенгайтириш, ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш, қўшимча товарлар гуруҳини чиқариш, янги йўналишни ишга тушириш ва бошқалар.

2. Чекланган ўсиш - компания фаолиятида глобал ўзгаришларсиз эришилган натижани мустаҳкамлаш ва мавжуд позицияни мустаҳкамлаш. Ушбу вариантни одатда ўзиниг ҳозирги ҳолатидан мамнун бўлган бозор етакчилари ва монополистлар танлайди.

3. Қисқартириш - истиқболсиз лойиҳалардан воз кечиш ва ишлаб чиқариш ҳажмини қисқартириш. Ушбу вариант бозорда иқтисодий таназзул юзага келганда, ассортимент ўзгарганда ёки компания фаолиятининг маълум бир тури учун ноқулай омиллар юзага келганда танланади.

4. Маҳсулот ишлаб чиқиш - мавжуд бозорларда фойдани сезиларли даражада ошириш имконини берувчи янги ассортиментни жорий этиш.

5. Тугатиш – салбий кўрсаткичларга эришиш сабабли фаолиятнинг муайян соҳаларидан ёки бутун компаниядан воз кечиш.

6. Тармоқни ривожлантириш давлат ва бизнеснинг биргаликдаги фаолияти бўлиб, унинг вазифаси янги хусусиятларга

эга инновацион маҳсулотлар яратиш орқали иқтисодиётни рағбатлантиришдан иборат.

7. Аралаш стратегия - ҳар хил турдаги стратегияларга хос бўлган ҳаётий ва ўзаро рақобатлашадиган алтернативалар ва хусусиятлар тўплами. Масалан, танланган бозор сегментида ўсишни мўътадил қилиш учун алоҳида маҳсулотни чиқаришни рад этиш.

Стратегиянинг турлари бажарилиш даражалари билан ҳам фарқланади. Шундай қилиб, битта компания доирасида сотиш, сотиб олиш, маркетинг, логистика ва бошқа бўлимлар учун стратегиялар ишлаб чиқилади ва **тармоқ доирасида** - фаолиятнинг бир соҳаси билан шуғулланадиган ташкилотлар учун стратегиялар.

Дифференцация (бозор учун янги маҳсулот ёки хизмат яратиш), мутлақ харажатлар бўйича етакчилик (харажатларни минималлаштириш ва паст нархларни таклиф қилиш орқали бозор улушини ошириш) ва диққатни қаратиш (бозорнинг маълум сегментига эътибор қаратиш) стратегиялари мавжуд.

16.3. Стратегияни танлаш: хавф ва ноаниқликлар

Компаниянинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш маълум хавф(хатар,риск)лар билан бирга келади. Гап шундаки, бозордаги вазият доимий эмас. Ҳеч бир таҳлилчи мутлақо тўғри прогноз қила олмайди, чунки келажакдаги ўзгаришларни олдиндан айтиш деярли мумкин эмас. Шунинг учун стратегияни танлаш мумкин бўлган хавфларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши керак.

• **Чексиз ўсиш**. Компаниянинг ривожланиши учун ушбу вариант қисқа вақт учун танланади ва бозорнинг тез тўйинганлиги хавфи билан бирга келади. Агар танланган бозор тўйинтирилса, ривожланиш суръати пасаяди ва турғунлик эҳтимоли ҳам ортади.

• **Қисқартириш.** Ассортиментни қисқартиришга ёки маълум бир технологиядан воз кечишга қарор қилган ҳолда, агар прогноз тўғри бажарилмаган бўлса, компания фойдани йўқотиш хавфини туғдиради.

• **Тугатиш**. Кўринишидан, бу стратегия хавф-хатарлар билан бирга эмас, чунки компания фаолиятини тўхтатиш тўғрисида қарор қабул қилинган. Агар прогноз нотўғри бўлса ва тугатиш стратегияси нотўғри танланган бўлса, мулкдорлар ва акциядорлар ўз капиталини йўқотадилар.

• **Ўртача ўсиш**. Хатарлар нуқтаи назаридан энг хавфсиз ечимлардан бири. Ушбу стратегия компанияга мумкин бўлган жиддий молиявий йўқотишлардан суғурта қилиш имконини беради, аммо фойданинг тез ўсишини кафолатламайди.

Иқтисодиётнинг ўсиши билан хавфларни минималлаштириш кўплаб олимлар ва ишбилармонларни ташвишга сола бошлади. Ташкилотнинг самарадорлик кўрсаткичлари билан ташқи ва ички муҳит омиллари ўртасидаги сабаб-оқибат муносабатларини ўрнатиш энг муҳим вазифадир. Режалаштириш тизимисиз барқарор ўсишга эришиб бўлмаслигини бугун ҳамма тушунади.

Муваффақиятга эришиш учун компания ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиши ва унга риоя қилиши керак. Режалаштириш қисқа, ўрта ва узоқ муддатда амалга оширилиши, қисқа муддатли режани мунтазам равишда кўриб чиқиш ва керак бўлганда келажакка тегишли тузатишлар киритиш керак. Бу бозордаги ўзгаришларга тез ва малакали жавоб беришга ёрдам берадиган доимий жараён.

16.4. Корхона стратегиясини ишлаб чиқиш

Компаниянинг ривожланиш стратегиясини шакллантириш бизнес муҳитини ўрганишга комплекс ёндашув бўлиб, бир неча босқичлардан иборат

1. Бозор мониторинги - *ички ва ташқи муҳитни ўрганиш*. Маркетинг тадқиқотларини ўтказишда бозор ҳажмини баҳолаш ва потенциал мижозларни топиш керак. Ўзини рақобатчилари билан солиштириш ҳам ўта муҳимдир.

Сизнинг маҳсулотингиз ёки сиз билан ҳамкорлик шартларини мижозлар учун нима жозибадор қилади? Рақобат устунлигингизни аниқ тушуниш компаниянгизни ва маҳсулотингизни тўғри ва самарали жойлаштириш имконини беради.

Ички муҳитни таҳлил қилиш кучли ва заиф томонларни топиш, асосий позицияларни аниқлаш учун маҳсулот портфелини кузатиш ва ҳоказоларни ўз ичига олади.

2. Миссияни ишлаб чиқиш - компания фаолиятининг оммавий(жамоат) мақсади. Бизнеснинг мақсади белгилайди ва асосий мақсадини аниқлайди. Аниқ белгиланган *миссия баёноти* ташкилотни турдош ташкилотлардан ажратиб туради ва мижозларнинг содиқлигини оширади.

У компаниянинг фалсафасини, унинг рақобатдош афзалликларини, фаолият соҳаларини, қўлланиладиган бошқарув технологияларини ва мақсадли истеъмолчиларни акс эттиради. Оммавий мақсад бозорга хос бўлиши керак.

У чекланган миқдордаги вазифаларга эътибор қаратади, компания ривожланишининг асосий йўналишлари ва устуворликларини белгилайди, рақобатнинг асосий соҳасини кўрсатади ва ҳоказо.

3. Мақсад ва вазифаларни танлаш. Мақсад деганда компания томонидан маълум вазифаларни ҳал қилиш орқали эришмоқчи бўлган турли вақт даврларида режалаштирилган натижалар тушунилади. Ўз навбатида, вазифалар ривожланиш босқичлари ҳисобланади. Белгиланган мақсадга аниқ эришиш мумкин бўлсин ва ўлчанадиган бўлиши керак.

4. Стратегияни қабул қилиш. Олинган маълумотлар асосида маҳсулот ва умуман компаниянинг рақобатбардошлиги тўғрисида қилинган хулосаларни ҳисобга олган ҳолда стратегияни қабул қилиш.

5. Стратегияни амалга ошириш учун масъул шахсларни тайинлаш. Шаклланган стратегия ўз вақтида амалга оширилиши керак. Уни амалга ошириш учун масъул шахслар, календар саналарини(муддат) белгилайди ва амалга ошириш жараёнини назорат қилади. Шуни таъкидлаш керакки, стратегия тегишли буйруқ чиқарилгандан кейингина қабул қилинган ҳисобланади.

Ташкилот стратегиясини ишлаб чиқишга ёндашув назарий таҳлил ва мутахассисларнинг олинган маълумотларни қўллаш ва баҳолаш қобилиятига асосланади. Унинг шаклланиши жараёнида турли хил воситалар қўлланилади. Энг машҳурларидан бири бу SWOT таҳлилидир.

Бу компаниянинг ташқи ва ички параметрларини ўрганишнинг классик усули бўлиб, кучли ва заиф томонлар матрицасини яратишга, таҳдид ва имкониятларни аниқлашга, бозорни ривожлантиришнинг энг истиқболли йўналишларига эътибор беришга ёрдам беради.

SWOT таҳлили ташкилотнинг иқтисодий ривожланиш стратегиясини шакллантириш учун ишлатилади.

Тегишли бизнес стратегиясини танлаш учун бошқа воситадан фойдаланиш тавсия этилади – **М. Портернинг рақобатнинг беш кучи модели.**

Ушбу услуб маълум бир соҳанинг ривожланишини башорат қилиш орқали бозорда фойдали позицияларни аниқлашга қаратилган.

«ГАРВАРД» университетининг профессори Майкл Портер тармоқдаги рақобатчи кучларни қуйидагича гурухлаган:

1.Тармоқ ичида сотувчилар ўртасидаги рақобат;

2. Бошқа тармоқдаги компанияларнинг ўз товарлари билан бу тармоқдаги харидорларни эгаллаб олишга харакат қилиши;

3.Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши;

4. Хом ашё ва бутловчи деталлар етказиб берувчиларнинг ўз шартларини ўтказишга уринишлари;

5. Харидорларни ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

Бу тахлил фирма мазкур тармоқда дуч келиши мумкин бўлган қулай имкониятлар ва хавф хатарларни аниқлаб олиш мақсадида амалга оширилади.

М.Портер «бешта куч» моделини таклиф қилган (16.1-расм). У ушбу моделни асослаб берар экан, *бу кўрсаткичларнинг таъсир кучи қанчалик юқори бўлса, мавжуд компанияларда нарх ва даромадни ошириш имконияти шунчалик кам бўлишини таъкидлаган эди. Бу кучларнинг заифлашиши эса компаниялар учун қулай имкониятларни вужудга келтиради.* Компания ўз стратегиясини ўзгартириб, ушбу кўрсаткичларни ўз фойдасига ўзгартириши мумкин.

Потенциал рақобатчиларнинг кириш хавфи (*Портернинг биринчи кучи*) компаниянинг даромадларига тахдид солиши мумкин. Иккинчи томондан, агар бу хавф кичик бўлса, компания нархларни ошириб, ўз даромадларини кўпайтириши мумкин. Бу омилнинг рақобатчилик кучи кириш тўсиқларининг (тармоққа кириш қийматининг) баландлигига кучли даражада боғликдир. Бундай тўсиқларнинг учта асосий манбайи бор:

- *харидорларнинг савдо маркасига содиқлиги* (кириб келаётган компаниялар буни катта инвестициялар эвазига бартараф қилишлари мумкин);



16.1-расм. М. Портернинг рақобатнинг беш кучи модели.

- *харажатлар бўйича мутлақ устунликлар* (ишлаб чиқариш харажатларининг янада камлиги мавжуд компаниялар учун янги компаниялар эришиши қийин бўлган катта устунликлар беради);

- *кўламдан тежаш* (бундай устунликка одатда катта компаниялар эга буладилар). У стандартлаштирилган махсулотни ёппасига ишлаб чиқаришда харажатларнинг камайтирилиши, хом ашё, материал ва таркибий қисмларни катта миқдорларда сотиб олишдаги чегирмалар, рекламага сарфланадиган харажатларнинг камайтирилиши ва хоказолар билан боғликдир. Буларнинг барчаси ишлаб чиқаришни энди бошлаётган
компаниялар учун катта қийинчиликлар туғдиради.

Портер назарияси бўйича иккинчи рақобатчи куч *тармоқда* *мавжуд бўлган компанияларнинг рақобатлашувидир.* Бу ерда ҳам учта
омилнинг таъсирини курсатиб утиш мумкин:

-тармоқдаги рақобатнинг структураси;

-талабнинг шарт шароитлари;

-тармоққа кириш тўсиқларнинг баландлиги.

Потенциал рақобатчиларнинг кириш хавфи амалдаги фирмалар (сотувчилар) ўртасидаги рақобат етказиб берувчиларнинг «Савдолашиш» имконияти. Ўринбосар маҳсулотлар хавфи.

Тармоқдаги рақобатнинг структураси тармоқдаги консолидация даражасига (унинг фрагментланганлиги, олигополия ёки монополия шароитлари мавжудлиги) боғлиқдир. Фрагментланган тармоқда потенциал хатарлар қулай имкониятларга қараганда кўпроқ булади, чунки бундай тармоқларга кириб келиш нисбатан енгилдир.

Консолидацияланган тармоқларда одатда катта ва мустақил компаниялар фаолият кўрсатадилар. Бинобарин, бир компаниянинг рақобатчилик фаолияти бошқа рақобатчиларнинг бозордаги улушига бевосита таъсир қилади, натижада улар тезда бунга жавобан харакат қилиб, рақобат кучаяди. Бундай компанияларнинг нарх урушини ошириб бориш имконияти рақобатнинг асосий хатарли кучидир. Бундай холларда компаниялар *сифатдаги устунликлар бўйича* рақобатлашишга интиладилар, яъни рақобатчилик кураши савдо маркасига содиқлик ва нарх уруши эҳтимолини камайтириш позицияларидан олиб борилади. Бундай тактиканинг муваффақияти тармоқда махсулотни табақалаш имкониятларига боғлиқдир.

Тармоқда талабнинг ўсиб бориши рақобатнинг сусайишига ва айни пайтда экспанция учун катта имкониятларнинг вужудга келишига олиб келади. Талаб бозор билан биргаликда ўсиб боради, компаниялар инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш имкониятига эга бўладилар, бу эса уларга бўлган эътиборни кучайтиради. Аксинча, ўсишнинг секинлашиши рақобатни кучайтириб юборади, компаниялар сотиш бозорларини фақат бошқа компаниялардан тортиб олиш ҳисобигагина қўлга киритишлари мумкин бўлиб қолади. Шундай қилиб, **талабнинг камайиши** - рақобатнинг кучайишига олиб келадиган асосий хатардир.

Тармоқда талаб камайган пайтда чиқиш тўсиқлари жиддий хавфга айланади. Чиқиш тўсиқлари иқтисодий ва эмоционал омиллар бўлиб, улар компанияни даромади жуда кичик бўлган холларда ҳам қўллаб-қувватлаб туради. Натижада ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари пайдо булади, бу эса нарх рақобатининг жонланишига олиб келади, чунки компаниялар бекор турган

қувватлардан фойдаланишга уриниб, нархни пасайтириб юборадилар.

Одатда чиқиш тўсиқлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- асбоб ускуналарга ажратилган инвестицияларни бошқа муқобил йўналишларга ишлатиб бўлмайди ва агар компания бу соҳани тарк этса, асбоб ускуналарни ташлаб юборишга тўғри келади;
- чиқиш қийматининг ишдан бўшатиладиган ишчиларга тўланадиган маблағлар хисобига қатъий белгилаб қўйилганлиги;
- хўжаликнинг ўрта бўғинлари ўртасидаги стратегик ўзаро муносабатлар, масалан, сенергизм ёки улар ўртасидаги интеграция;
- тармоққа иқтисодий боғлиқлик; масалан, агар компания диверцияланмаган бўлса, у тармоқда қолишга мажбурдир.

Тармоқдаги фирмага таъсир қилаётган рақобат кучлари тармоқнинг хаёт цикли мобайнида ўзгариб, ривожланиб боради. Тармоқнинг жадал суръатлар билан ўсиши рақобат кучларини заифлаштириб қўяди. Бу босқичда экспанция ва бозор соҳаларини эгаллаб олиш учун қулай имкониятлар мавжуд бўлади. *Ўсиш секинлашган пайтда рақобатнинг ва айниқса нарх рақобатининг хавфи кучайиб кетади.* **Етуклик босқичида** рақобат хавфи камаяди, нарх рақобатини нарх пешқадамларининг келишуви хисобига чеклаш имконияти вужудга келади. Шунинг учун бу босқичда даромадлар нисбатан юқори бўлади. Бу босқичда нархга боғлиқ бўлмаган рақобат катта роль ўйнаши мумкин бўлиб, у маҳсулотларни табақалаш устунликларидан фойдаланадиган компаниялар учун жуда муҳимдир. **Таназзул босқичида** вазият ўзгаради. Чиқиш тўсиқлари юқори бўлса, рақобат айниқса кучаяди, даромад камаяди ва нарх уруши хавфи вужудга келади.

Портернинг учинчи кучи харидорларнинг «савдолашиш» имкониятидир. У энг яхши сифат ёки хизмат кўрсатишга бўлган талаб туфайли нархларга босим кўрсатиш хавфини вужудга келтиради. Заиф харидорлар эса, аксинча, нархларнинг ўсишига ва даромаднинг ортишига йўл қўядилар.

Харидорлар қуйидаги ҳолларда айниқса кучлидирлар:

- етказиб берувчи соҳа бир неча кичик компаниялардан таркиб топган бўлиб, харидорлар кам бўлганда;
- харидорлар товарларни катта миқдорда сотиб олганда;
- тармоқ ўз фаолият туридан келиб чиққан холда харидорларга кучли даражада боғлиқ бўлганда;

- харидорлар бир неча етказиб берувчи тармоқлар ичидан энг паст нарх таклиф қилаётган биттасини танлаш имкониятига эга бўлганда (бу ушбу тармоқда нарх рақобатини кучайтиради);

- харидорлар учун турли компаниялардан товар сотиб олишни иқтисодий жихатдан яхлит битта харид деб қараш мумкин бўлганда ва хоказо.

Тўртинчи рақобат кучи етказиб берувчиларнинг босим кўрсатишидир. Бу босим натижасида етказиб берувчилар нархларни кўтариш билан таҳдид солиб, компанияларни етказиб берилаётган маҳсулот миқдорини камайтиришга мажбур қилади ва даромадни пасайтиради. Бунга муқобил равишда - заиф етказиб берувчилар ўз маҳсулотларига булган нархни пасайтиришга ва юқорироқ сифатни талаб қилишга имкон берадилар. Қуйидаги холларда етказиб берувчилар томонидан кўрсатиладиган босим айниқса кучли бўлади:

- етказиб берилаётган маҳсулотнинг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлиб, у компаниянинг ишончли маҳсулоти бўлганда;

- тармоқдаги компаниялар таъминотчи фирмалар учун муҳим бўлмаганда;

- етказиб берилаётган маҳсулотларнинг сифати юқорилиги туфайли компанияларнинг бошқа маҳсулотга ўтиши қимматга тушганда;

- етказиб берувчилар илгари томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдаланганда;

- сотиб олувчи компаниялар орқага томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдалана олмаганда.

Бешинчи рақобатчи куч товарнинг ўрнини босувчи маҳсулотларнинг пайдо бўлиш хавфидир. Товарнинг ўрнини тўлиқ боса оладиган маҳсулотларнинг мавжудлги жиддий хавф туғдиради ва компаниянинг нархларини хамда даромадларини чеклаб қўяди. Аммо, агар компания маҳсулотларининг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлса, компания нархларни ошириши ва қўшимча даромад олиши мумкин. Компаниянинг стратегияси бундан фақтдан фойдалана олиши лозим.

Бу тахлил фирма мазкур тармоқда дуч келиши мумкин бўлган қулай имкониятлар ва хавф хатарларни аниқлаб олиш мақсадида амалга оширилади. *Яна бир усул* **асосий компетенциялардир**. Бу ташкилотни рақобатчилардан ажратиб турадиган *ўзига хос нарсаларни қилиш қобилиятидир*.

Ушбу восита сизга *етакчилик стратегиясини шакллантириш ва маълум бир йўналишга эътибор қаратиш имконини беради.*

Шундай қилиб, компаниянинг барча асосий бўлинмалари раҳбарлари стратегия устида ишлашга жалб қилиниши керак. Бу нафақат бизнес учун келажакдаги йўриқномани белгилаш, балки ташкилотнинг имкониятлари ва истиқболларини тўғри баҳолаш учун ҳам муҳимдир.

Бу эса маркетинг таҳлилисиз, иқтисодий самарадорликни тушунмасдан мумкин эмас ва ҳоказолар. Стратегия реал ва мўлжаланилаётган мақсад ўртасидаги ўзига хос кўприкдир.

Яхши ўйланган, батафсил режа бу бўшлиқни бартараф этиш ва амалда режалаштирилгани бажариш имконини беради.

Назорат саволлари

1. Стратегияни ишлаб чиқиш жараён нималар аниқланилади?

2.Стратегия режалаштиришнинг бир қисми леганда нима тушинилади?

3.Стратегиянинг турлари

4. Стратегиянинг турлари нимаси фарқланади?

5.Стратегияни танлашда қанлай хавф ва ноаниқликлар мавжуд?

6. Корхона стратегиясини ишлаб чиқиш қай тартибда амалга оширилади?

7. Портернинг рақобатнинг беш кучи модели.

XVII БОБ. БИЗНЕСНИ РЕЖАЛАШТИРИШ СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

17.1. Стратегик режалаштириш ва бизнес-режа.

Ушбу мавзу бизнес очишга қарор қилган, аммо қаердан бошлашни билмаган ҳар бир киши учун жуда фойдали бўлади. Келинг, бизнесни режалаштириш стратегияси концепциясини, у қандай муаммо эканлигини ва уни қандай ҳал қилишни таҳлил қилайлик.

- Стратегик режалаштириш ва бизнес-режа
- Ички ва ташқи муҳитни таҳлил қилиш
- Йўналишлар(Ориентирлар) ва уларни танлаш
- Танланган йўлни баҳолаш
- Асосий қоидалар

Стратегик режалаштириш ва бизнес-режа

Бизнесни стратегик режалаштириш - бу ривожланишнинг тўғридан-тўғри йўлини ва зарур тартиб-қоидаларини ишлаб чиқиш бўлиб, у ҳозирги ҳолатдан керакли даражага қадар ривожланиш режасидан фойдаланган ҳолда компаниянинг келажаги учун эталонни яратишга имкон беради.

Бизнесни стратегик режалаштириш асосан тўртта муҳим саволга жавоб беради:

1. Келажак нима ва компания ўзи учун қандай мақсадларни қўйади?
2. Ҳозир ривожланишнинг қайси босқичида?
3. У қайси томонга ҳаракат қилмоқчи?
4. Мақсадларга қандай қилиб ва қандай ресурслар ҳамда воситалар ёрдамида эришиш мумкин?

Янги бошланган бизнес учун режалаштириш биринчи ва энг муҳим қадамдир. Ақлли ва истиқболли режа билан ташкилот энг кам хавф ва йўқотиш билан **"нима" дан "нима истайсиз"** га ўтиш имкониятига эга бўлади.

Ушбу ҳужжат том маънода вазифаларни бажариш учун зарур бўлган ҳамма нарсани ўз ичига олади - *ресурсларни топиш ва ходимларни рағбатлантиришдан тортиб, вазифаларни тақсимлаш ва таҳлил қилишгача.*

Бу ташқи муҳитга қулай мослашишни, вазифалар ва воситаларни малакали ажратишни таъминлайди, кучли ва заиф томонларни аниқлайди.

Бизнес-режа янги корхонанинг комплекс лойиҳасини ўз ичига олади, зарур шарт-шароитларни, янги тармоқлар ва маҳсулотларни яратиш имкониятларини кўриб чиқади. Бу барча янги ташкилотлар учун асос ҳужжати. Аслида, ***бу ташкилотни ташкил этиш ва ривожлантириш бўйича босқичма-босқич қўлланма бўлиб, мақсадларга эришишнинг батафсил йўли.***

Бизнес-режа - *бу шундай ҳужжатки, фирманинг унда ўз ишини қандай бошлаши, қандай технологияни қўллаши, қандай ишлаб чиқаришни самарали юргизиш ва товарни бозорга олиб чиқиши, қачон дастлабки даромад олиши, таваккалчиликни камайтириши каби кўрсакичлар лойиҳаси ўз аксини топади.*

Бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжатлардан биридир. Шу билан бирга фирма тараккиётининг умумий концепциясига асосланади, стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бирмунча батафсил баён этади, аниқ тайин чора-тадбирларни техник иқтисодий жиҳатдан асослаб беради.

Бизнес-режа *тадбиркор учун гуё бир иш қуролидир*. У фирманинг иш жараёнини тасвирлаб, фирма раҳбарининг ўз мақсадларига қай тариқа эришишларини, биринчи галда ишнинг даромаддорлигини қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради.

Бирон-бир ишлаб чиқариш, тижорат ғоясини режасиз амалга ошириб бўлмаслигини хорижий бизнесменлар аллақачон тушуниб етганлар. Бу ерда гап аввалги беш йиллик режаларимиз ҳақида бормаяпти. Хорижий мамлакатларнинг «Беш йиллик режалари» бутунлай бошқача усулда тузилади. Уларни бизнес-режа деб юритишади.

Агар ўз фаолиятингизни бизнес-режасиз бошлайдиган бўлсангиз, тез кунлар ичида инқирозга учраб, синишингиз турган гап. Бизнес-режа ишбилармонларнинг ҳаммаси учун жуда зарур, гуёки сув билан ҳаводек.

Бизнес-режа – бу шундай нарсаки, унинг ёрдами билан сиз кўп ишларни бажаришга қодирсиз. Ўз келажагини билишни хоҳлаган ва ўз вазифасини аниқ ҳамда пухта тушуниш ниятида юрган касбдошларингиз, тўғрироғи ходимларингиз учун ҳам, энг аввало юқорида таъкидлаганимиздек ўзингиз учун ҳам жуда кераклидир.

Бизнес-режа корхонани ички ҳужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам

фойдаланиш мумкин. Улар сармоя бериш имкониятларини кўриб чиқишдан олдин бизнес-режани синчиклаб ўрганиб чиқишади. Шундан кейин улар лойиҳани ишлаб чиққанлар билан учрашадилар.

Муваффақиятли тузилган бизнес-режа корхонанинг ҳолатини чуқур таҳлил қилади ҳамда унинг истиқболдаги ривожланишига холисона ва объектив баҳо беради. У муҳим ҳужжат ҳисобланади.

Фирма фаолиятини бизнес-режа воситасида режалаштириш қуйидаги афзалликларга эга:

- фирма раҳбарларини фирма истиқболи билан шуғулланишга мажбур қилади;
- фирма мақсадини амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқ мувофиқлаштиришга имкон беради;
- фирма фаолиятини назорат қилиш кўрсаткичларини ўрнатишга ёрдам беради;
- фирмани бозор вазиятига ҳар доим тайёрлаб боради.

Бизнес-режани менежер, тадбиркор, фирма, консалтинг ташкилоти тайёрлаши мумкин.

Бизнес-режани тузишда раҳбарнинг шахсан иштироки жуда зарурдир.

Тадбиркор учун унинг бизнеси ҳаёт-мамотидир. Банк менежери ёки чет эл инвестори учун тайёрланган бу ҳужжатлар улар қўлига келиб тушадиган кўплаб ҳужжатларнинг фақат биридир. Сиз бу режа билан уларни ишонтира олишингиз, ўзингизга жалб қила олишингиз ва пировардда уни қўллаб-қувватланишига эриша олишингиз лозим. ***Бунинг учун сиз тузган бизнес-режа қуйидаги талабларга жавоб бериши, яъни:***

- аниқ ва равон;
- қисқа ва лўнда;
- мантиқан кучли асосланган;
- тўғри ва ишончли;
- рақам ва фактлар билан ўз тасдиғини топган бўлиши шарт.

Жаҳон тажрибасида бизнес-режани тузиш босқичлари ва унинг бўлимлари аниқ белгиланмаган. У корхона статуси ва катта-кичиклигига қараб ҳар хил шаклда ва таркибий тузилишда бўлиши мумкин. Аммо бизнес-режа мукаммал ёки оддийлигидан, катта ёки кичиклигидан қатъий назар *ўз моҳиятига биноан қуйидаги бўлимларни ўзида акс эттириши лозим.*

1-бўлим. Фирма имконияти (резюме).

2-бўлим. Маҳсулот ва хизмат турлари.

3-бўлим. Товар ва хизматлар сотиладиган бозор.

4-бўлим. Рақобат.

5-бўлим. Маркетинг режаси.

6-бўлим. Ишлаб чиқариш режаси.

7-бўлим. Ташкилий режа.

8-бўлим. Ҳуқуқий режа.

9-бўлим. Риск ва суғуртани баҳолаш.

10-бўлим. Молиявий режа.

11-бўлим. Лойиҳанинг рентабеллиги.

Булимлар таркибида фирма имконияти бўлимига алоҳида этъбор берилиши керак. Чунки, у билан инвесторлар, менежер ва тадбиркорлар доимо биринчи навбатда танишадилар.

17.2. Бизнесни режалаштириш босқичлари

Бизнесни режалаштириш босқичма-босқич, ташкиллаштирилади ва ўзаро боғлиқ ҳолда амалга оширилади:

1. Компаниянинг ташқи ва ички муҳитини ўрганиш;

2. Кейин диққатга сазовор жойларни танлаш келади;

3. Шундан сўнг бажарилган ишларнинг таҳлили ўтказилади ва мумкин бўлган вариантлар аниқланади, бунинг асосида ўзингизники шаклланади;

4. Якуний босқичда барча дастлабки ишланмаларни ҳисобга олган ҳолда якуний лойиҳа тайёрланади.

Ички ва ташқи муҳитни таҳлил қилиш

Ҳар қандай фирма ички ва ташқи муҳитнинг ҳал қилувчи муҳим таркибий қисмларига эга ва улар керакли натижаларга эришишга бевосита таъсир қилади.

Ички - бу асосий компонентлар мажмуаси: ишлаб чиқариш ва молиялаштириш, маркетинг ва реклама, жамоани ташкил этиш ва ходимларни бошқариш. Ушбу муҳитни таҳлил қилиш кучли ва заиф томонлари, унинг потенциаллари ва хавфлари ҳақида маълумот олиш имконини беради.

Ташқи муҳит икки қисми иборат - ишчи ва умумий. Биринчиси, иш муносабатлари мавжуд бўлган алоқалар билан бевосита алоқа қилиш учун жавобгардир. Булар ресурслар ва ишчи кучи етказиб берувчилар, воситачилар ва мижозлар, шунингдек, рақобатчи фирмалар ва оммавий ахборот воситаларидир. Умумий жой тўғридан-тўғри ёки билвосита алоқалар билан белгиланмайди ва бутунлай тўрт омилга боғлиқ:

• сиёсий;
• иқтисодий;
• технологик;
• ижтимоий.

Ушбу муҳитларни таҳлил қилиш сизга асосий элементларни аниқлашга ва компания учун энг муҳимларини ажратиб кўрсатишга имкон беради.

Белгилар ва уларнинг танлови

Белгилар мақсадлардир, стратегия эса уларга эришиш воситасидир. Уларни уч турга бўлиш мумкин:

• идеаллар - биз уларга эришиш учун интилмаймиз, чунки улар жуда яхши ва узоқ, лекин биз уларга йўналтирилган йўналишда ёндашишни хоҳлаймиз;

• мақсадлар кўпроқ реалдир, уларга эришиш тўлиқ ёки максимал даражада зарур;

• вазифалар - тўлиқ ҳажмда ва белгиланган вақт оралиғида бажарилиши керак бўлган энг аниқ вазифалар.

Йўналишлар ечим танлашни юқори сифат даражасига кўтаришга қодир. Баъзи бенчмарклар йўналиши бўйича ишлаб чиқилган стратегия улар ўзгарган шароитларда ишламайди. Шу билан бирга, ривожланишнинг маълум босқичларида нишонларнинг элементлари ўзаро алмаштирилиши мумкин.

Оддий қилиб айтганда, компиляция қилишда корхона ташкилотчилари ўзлари учун аниқ мақсадларни белгилашлари керак:

• Компания ва таклиф этилаётган товар - хизматлар қандай сифатни кўради;

• Бир йилда компания бозорда қайси ўринни эгаллаши керак, уч, беш ва ҳоказо;

• Қандай мижозларни кутмоқдасиз.

Танланган йўлни баҳолаш.

Режалаштириш стратегиясини ишлаб чиқиш фақат маълум талабларга жавоб берган тақдирдагина ижобий натижалар беради:

• аниқ белгиланган ва аниқ мақсадларнинг мавжудлиги, уларга эришиш асосий устуворлик ҳисобланади;

• масъулиятли ва яхши мувофиқлаштирилган раҳбарларни мажбурий тайинлаш;

• илғор ташаббусга йўналтириш;

• барча асосий ҳаракатлар ва вазифалар керакли жойда ва керакли вақтда амалга ошишини аниқ кутиш;

• кафолатланган ва захира ресурсларнинг мавжудлиги;

• максимални олиш учун минималдан фойдаланишга эътибор қаратиш;

• хулқ-атворнинг мослашувчанлиги.

Танланган ривожланиш йўли танланган ечимлар ва асосий омилларни таҳлил қилиш орқали баҳоланади. Бу, асосан, берилган стратегияни қандай амалга ошириш мумкинлигини аниқлаш имконини беради. Шунинг учун компанияни мақсадга олиб бориш қобилиятини аниқлаш муҳим баҳолаш мезони бўлади. Танланган йўналиш учта муҳим йўналишда баҳоланади:

• Атроф-муҳит талабларига қанчалик мос келиши;

• Фирманинг салоҳияти ва имкониятларига қай даражада мос келиши;

• Мумкин бўлган рисклар ва уларнинг бозор конъюнктураси ва корхона ҳолатига мос келиши;

Танланган ва шакллантирилган қарорлар тизими ва ташкилотнинг ўсиши самарасиз ёки ҳатто фойдасиз бўлиб қолиши мумкин, агар иложи бўлса ва зарур амалга ошириш механизмлари таъминланмаса. Алоҳида масала - ишчи тузилмаларни ташкил этиш - ходимлар ва менежерларни ишга олиш, молиялаштириш, корпоратив маданиятни яратиш.

Кенг маънода бизнесни стратегик режалаштиришнинг мақсади унга таъсир қилувчи ташқи ва ички объектив ҳолатларга адекват муносабатни шакллантиришдир. Шундай қилиб, стратегия фақат истакларга асосланиши мумкин эмас, корхонанинг реал имкониятларини ҳам ҳисобга олиш керак.

Муҳим қоидалар

Афтидан, йўналишларни режалаштириш ва ишлаб чиқиш нима учун эканлиги бироз аниқроқ бўлади. Аммо, бошлашдан олдин яна бир нечта қоидаларни билиб олинг:

1. Ҳар қандай корхона учун асосий элемент мақсад ҳисобланади. У аниқ ва тўғри белгиланиши керак. Ўз мақсадини аниқ белгиламасдан ва унга асосланган йўналишни танламасдан, юқори эҳтимоллик билан ташкилот ривожланишга эриша олмайди.

2. У аста-секин асосийга олиб борадиган энгилроқ ва кичикроқ мақсадлар билан тўлдирилиши керак. Бундай ёндашув билан вазифалар босқичма-босқич ҳал қилинади ва компаниянинг барча ходимлари жалб қилинади.

3. Биринчи иккита банд бажарилмагунча компания фаолиятини таҳлил қилишни бошламанг. Хусусиятларни кўрсатмасдан туриб, таҳлилни тўғри бажариш мумкин эмас.

4. Ҳозирги вақтда компания ривожланишнинг қайси босқичида эканлигини аниқ тушуниш керак;

5. Барча манфаатдор ва тайинланган ходимларга бутун стратегияни тақдим этиш ва тушунтириш зарур. Улар бу нима учун эканлигини ва қандай ишлашини тушунишлари керак.

Бизнесни режалаштириш учун мақсад ва стратегияни ишлаб чиқиш жуда машаққатли ва масъулиятли бизнесдир. Шу билан бирга, мен уни тор мутахассисларга тўлиқ ўтказишни тавсия этмайман. Унинг ишидан нимани кутаётганини фақат корхона ташкилотчиси билади. Шунинг учун, сиз, албатта, мавжуд бўлишингиз ва ривожланишнинг барча босқичларида иштирок этишингиз керак.

17.3. Шарқда стратегик режалаштириш.

Муаллиф Ясуюки Миура ўзининг “Го ва шарқий бизнес стратегияси” китобида бизнес юритиш ва қадимги Хитой ўйини ўртасида қизиқарли ўхшашлик келтиради. *Го - бу Хитойда ихтиро қилинган **стратегия ўйини***.

Бу шахматга қараганда анча қийин ва жуда кўп комбинацияларга эга. Асрлар давомида Го стратегик режалаштириш тамойилларини амалий тушуниш учун асосий восита бўлиб қолди. *У қайсидир маънода интеллектуал симулятор.*

Го тамойиллари бутун дунёда ишбилармонлар томонидан қўлланилади.

Ясуюки Миура етарлича бизнес тажрибасига эга бўлиб, қадимги фалсафани бизнеснинг долзарб муаммолари билан бирлаштирди. Китобда у бизнес соҳасидаги стратегиянинг аҳамиятини тушунтириш учун аниқ мисоллардан фойдаланади.

1. Ишонарли ҳаракатларсиз ва мувозанатли қарорларсиз муваффақиятли компания ташкил этиш жуда қийин.

2. Ясуюки Миура янгича фикрлашни бошлашни ва белгиланган доирадан ташқарига чиқишни таклиф қилади.

3. Кичик ёки катта бизнес юритиш сизнинг маҳоратингиз ва қобилиятингизни талаб қиладиган санъатдир.

4. Муайян стратегияни танлаётганда, юзага келиши мумкин бўлган хавфлардан хабардор бўлиш муҳимдир.

5. Қабул қилинган ҳар бир қарор (ҳаракат) учун максимал рухсат этилган даражани ҳисоблаш энг яхши вариант бўлади.

6.Ўтмишдаги стратегияларни қўллаш тажрибасидан фойдаланиш янгиларини энг самарали ишлаб чиқиш имконини беради.

7. Вақт омилини диққат билан кўриб чиқишга арзийди. Ҳар бир ҳаракат учун қулай ва ноқулай дақиқалар мавжуд. Ва агар муддат тўғри келмаса, ҳатто яхши фикр ҳам муваффақиясиз бўлиши мумкин.

8. Компаниянинг барча даражадаги ходимларининг ўзаро муносабати, умумий мақсадни тушуниш ва унга интилиш корхонанинг асосий йўналишини ривожлантиришнинг яна бир муҳим омилидир.

9. Ўз йўлини ишлаб чиқиш орқали компания ёки тадбиркор энг мақбул ривожланиш схемасини топади.

9[a]. Тўғри танланган сценарий туфайли нафақат ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, балки бошқарув жараёнини такомиллаштириш ҳам амалга оширилади.

10. Кучли томонлар ишлаб чиқилади, заиф томонлар мустаҳкамланади.

Умуман олганда, фаолиятни қайта кўриб чиқиш маҳсулот (ёки тақдим этилаётган хизматлар) даражасидан бошлаб ва бошқарув омилига қадар ишлашнинг сифат жиҳатидан яхшиланишига олиб келади. Аниқ шаклланган мақсад сари онгли ҳаракат очиқ лойиҳанинг келажаги ҳақида аниқ тасаввур беради.

Назорат саволлари

1. Бизнесни стратегик режалаштириш деганда нимани тушинасиз?
2. Бизнес- режа деганда нимани тушинасиз?
3. Бизнесни режалаштиришнинг қандай босқичлари бор?
4. Нима учун ички ва ташқи муҳитни таҳлили зарур?
5. Ташқи муҳит неча қисмдан иборат?
6. Ташқи муҳит қандай омилларга боғлиқ?
7. Қандай муҳим қоидалар мавжуд?
8. Го тамойилларини тушунтириб беринг?

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1.Бизнес-модели [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.e-cuti-ve.ru

2. Бизнес-модели в Интернет. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://andyceo.ruware.com/files/-_uploads/andyceo.ruware.com

3. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций [Текст]. Сооляттэ А.Ю. Менеджмент инноваций 01(09)2010 с. 6-15.

4. Бизнес-модель и карта управления предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.orgo.ru/

5. Боссиди Ларри, Чаран Рам. Сталкиваясь с реальностью. Как апдаптировать бизнес-модель к меняющейся среде: Пер. с анг. — М.: 000 «И.Д. Вильяме», 2007. — 2008 с.

6. Dettmer H.W. Strategic Navgation: A Systems Approach to Business Strategy. Amer Society for Quality, 2003.- 327 p. ISBN:0873896033, 978087896030.

7. Котельников В.Ю. ТепЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями [Текст]. — М.: Экс-мо, 2007. — 96 м. — (Бизнес-коуч) ISBN 978-5-699-14263-7.

8. Портных В. Стратегия бизнеса/ **В.** Портных.- М.:Дашков И. К.,2015.- 276с.

9. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес- процессов. Москва: РИА «Стандарты икачество», 2004.-408с.

10. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная кинга стратега и новатора / А. Остервальдер, Пенье. – М.: Альпина Паблишер,2018. -288с.

11. Остервальдер А. Построение бизнес моделей. 2018г. – 288с

12.Цуканова О.А. Методология и инструментарий моделирования бизнес процессов: учеб. Пособие / О.А.Цуканова-С.: Университет ИТМО, 2015.-100с.

13.Йўлдошев Н.Қ., Юсупов С.Ш., Зоҳидов Ғ. Менежмент асослари ва бизнес режа. Дарслик. Тошкент, “Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти” нашриёти, 2018й. – 286 б.

14.Nelly Ritson. Strategic mfnfgement. 2nd Edition. 2013. Nelson Edication Ltd/

15. Ковалев С., Ковалев В. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. 3-е издание. Практическое руководство. БИТЕК.(Бизнес–инжиниринговые технологии). Москва, 2012г.- 511с.

16.Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение эволюция, классификация [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://finexpert.ru/ — Инфопортал Finexpert.ru

17.Стратегия предприятия vs бизнес-модель предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://socium.com.ua/

18.Что такое бизнес-модель? [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.turboreferat.ru/download/9028-48338.

19. Эффективные бизнес-модели. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=T 10

20. Шингарев П. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m74/3.htm

21. Франкерберген К. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов/ К. Франкерберген, М.Чик. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 432с.

22.Cyllen J.B., Parboteeh R.P. International busintss: strategy and the myltinational company/ Routledge, 2010. – 529p. – ISBN – 0–203–87941–4/

23.Пигунова О.В. Стратегия организации торговли: учеб. пособие/ О.В.Пигунова, О.Г. Бондаренко. – Минск: Выш. Школа, 2017с.

24. Исаев Р.А. ва бошыалар. Ишлаб чиыаришни ташкил этишва бизнес–режа . ўқув қўлланма. – Т. : Тафаккур, 2011.

25. Андруник А.П. Менежмент и маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.П. Андруник; ПГСХА им. Академика Д,Н, Прянишникова – Текстовое (символьное) электронное издание (11,7 Мб). – Пермь: ПНИПУ, 2015. – 422с.

26.https://biztolk.ru/organizatsiya-biznesa/spravochnik-predprinimatelya/razrabotka-strategii-razvitiya-biznesa.html

27.https://www.zis.by/publications/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya

28.https://www.lf-digital.com/blog/bussines-system/razrabotka-strategii-biznes-planirovaniya/

29.https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/strategii-razvitiya-biznesa/primeryi-etalonnyih-strategiy-sposobstvuyushhih-razvitiyu-biznesa.html

30.https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/strategii-marketinga-dlya-razvitiya-kompanii.html
31.https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/osnovnyie-puti-realizatsii-strategii-liderstva-po-izderzhkam.html
32. https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/strategii-biznesa-optimalnyie-puti-razvitiya

МУНДАРИЖА

Кириш 3

I БОБ. Бизнес юритишнинг иқтисодий амалиётдаги моделлари.5

1.1. Корхона бизнес-моделининг моҳияти. 5

1.2. Корхона бизнес-моделларининг таснифи ва уларнинг эволюцияси. 9

1.3. Динамик ташқи муҳитда корхонанинг бизнес-моделини шакллантириш хусусиятлари. 13

II БОБ. Бизнес-жараёнларини моделлаш асослари 17

2.1. Бизнес-жараёнларини моделлаштиришнинг моҳияти ва зарурияти 17

2.2. Бизнес-жараёнини яратиш 18

2.3. Бизнес-жараёнларини моделлаштиришнинг замонавий методологияси 21

III БОБ. Бизнес-модел ва унинг асосий таркибий қисмлари 26

3.1. Асосий бизнес моделлари 26

3.2. Компаниянинг ривожланиши. 28

3.3. Бизнес-моделларини ишлаб чиқиш ва уларнинг тузилиши 35

IV БОБ. Корхонанинг жараёнли бизнес-модели 45

4.1. Бизнес ташкилотининг эволюцияси 45

4.2. Бошқаришга жараён ёндашуви, "бизнес-жараён" тушунчасининг моҳияти 48

V БОБ. Корхонанинг бизнес-жараёнларининг таснифи. 54

5.1. Корхонанинг бизнес-жараёнларининг таснифи (Классификация) 54

5.2. Корхона бизнес-жараёнларини бошқариш. 60

5.3. Бизнес-жараёнларини бошқариш самарадорлигини баҳолаш. .65

VI БОБ. Бизнес-ижроси бизнес-моделини шакллантириш асоси сифатида. 70

6.1. Бизнесни такомиллаштиришда технологик ёндашув. 70

6.2. Бизнес-моделларининг айрим турларининг афзалликлари ва камчиликлари 73

6.3. Бизнес ижроси атамалари 75

VII БОБ. Сифатини бошқариш методологияси бизнес-жараёнлари..... 76
7.1. Бизнес-жараёнларини такомиллаштириш концепцияси тизимлари..... 77
7.2. Бизнес жараёнлари сифатини бошқариш воситалари. 86
VIII БОБ. Корхонанинг ресурс бизнес-модели..... 93
8.1. Корхонани бошқаришда ресурс ёндашуви. 93
8.2. Корхона ресурсларининг моҳияти, турлари ва тузилиши. 96
IX БОБ. Корхонанинг ресурс бизнес-моделини шакллантириш 102
9.1. Корхона фаолиятининг ресурсларга боғлиқлиги. 102
9.2. Корхонанинг ресурс бизнес-моделини шакллантириш. 106
9.3. Корхонада хомашё тақсимотини оптималлаштириш..... 112
X БОБ. Корхонанинг ахборот бизнес-модели 117
10.1. Корхоналарнинг иқтисодий фаолиятининг ахборот муҳити, ахборот тизимлари. 117
10.2. Булутли ҳисоблаш - XXI аср бизнес платформаси. 123
10.3. Корхонанинг ахборот-бизнес моделини шакллантириш. 127
XI БОБ. Корхонанинг матрицали бизнес-модели..... 134
11.1. Иқтисодиётда матрицали моделларнинг асосий тушунчалари ва турлари 134
11.2. Корхонани бошқариш тизимидаги матрица воситалари..... 137
XII БОБ. Корхона матрицали бизнес–моделини шакллантириш 145
12.1. Корхона самарадорлигини баҳолашда иқтисодий матрица моделлари 145
12.2.Ташқи муҳитда корхонанинг матрицали бизнес-моделини шакллантириш..... 148
XIII БОБ. Корхонанинг("3 D ") компетенция (ваколат)ли бизнес модели..... 152
13.1. Корхонанинг компетенция(ваколат)га асосланган ("3D") бизнес-моделининг моҳияти ва асосий элементлари. 152

13.2. Компетенция(ваколат)га асосланган бизнес-моделини шакллантиришга услубий ёндашув.....160
XIV БОБ. Компанияларда бизнес-моделидан фойдаланиш тажрибалари.....162
14.1. Бизнес-моделини яратиш ва унинг аҳамияти. 162
14.2. Бизнес-модел турлари ва уларнинг моҳияти 173
14.3. Бизнесни ривожлантириш моделлари 179
14.4. Бизнес-моделларини ишлаб чиқиш.....189
XV БОБ. Бизнес стратегияси ва уни танлаш мезонлари.....199
15.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тушунчаси. 199
15.2. Бизнес стратегияси, бизнес стратегияларининг таснифи. 202
15.3. Стратегияни танлаш.....203
15.4. Стратегияни амалга ошириш. 205
XVI БОБ. Корхонани ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш.....208
16.1. Стратегия режалаштиришнинг бир қисми сифатида.....208
16.2. Стратегия турлари.....209
16.3. Стратегияни танлаш: хавф ва ноаниқликлар 210
16.4. Корхона стратегиясини ишлаб чиқиш.....211
XVII БОБ. Бизнесни режалаштириш стратегиясини ишлаб чиқиш.....219
17.1. Стратегик режалаштириш ва бизнес-режа. 219
17.2. Бизнесни режалаштириш босқичлари 222
17.3. Шарқда стратегик режалаштириш. 225
Фойдаланилган адабиётлар 227

А.Э. Тангиров

БИЗНЕС ИЖРОСИ ВА СТРАТЕГИЯ

Ўқув қўлланма

Муҳаррир: З.Н. Бободустов
Мусаҳҳиҳ: М.О. Мардиева
Техник муҳаррир: Д. Ҳамраев

Институт Илмий Кенгашининг 2022 йил йиғилиши қарори билан ўқув жараёнида қўллаш ва нашр этишга тавсия этилган (2022 йил 05 Декабр № 4 - сон мажлис баённомаси).

“STAP-SEL” MChJ. Nashriyot - matbaa bo‘limi,
Samarqand - 2022.

ISBN: 978-9943-8936-7-2

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
© “STAP-SEL” MChJ. Nashriyot - matbaa bo‘limi.

Qog‘oz bichimi A5, 60x84 $^{1}/_{16}$, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 15, 56
Buyurtma № 0198A. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
matbaa bo‘limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko‘chasi 60-uy.