Ф.А.Мирбабаев,
техника фанлари номзоди, доцент,
У.А.Шадманова,
иқтисод фанлари номзоди, доцент

КОРПОРАЦИЯНИ БОШҚАРИШДА АХБОРОТ КОНТРОЛЛИНГ ТИЗИМИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Корпорация бизнесини самарали олиб боришдаги асосий шартлардан бири бизнес жараёнларини мукаммал контроллингини (назорат параметрлари асосида жараёнларни бошқариш тизимини) яратиш ҳисобланади. Контроллинг ўз моҳияти бўйича бошқарув ечимларини қабул қилишнинг оптимал механизми ҳисобланади. Бироқ, бундай бошқарув тизимига эга корпорация бизнес жараёнларнинг барча жабҳаларида ахборотнинг тўлиқ таъминланганлиги зарурдир.

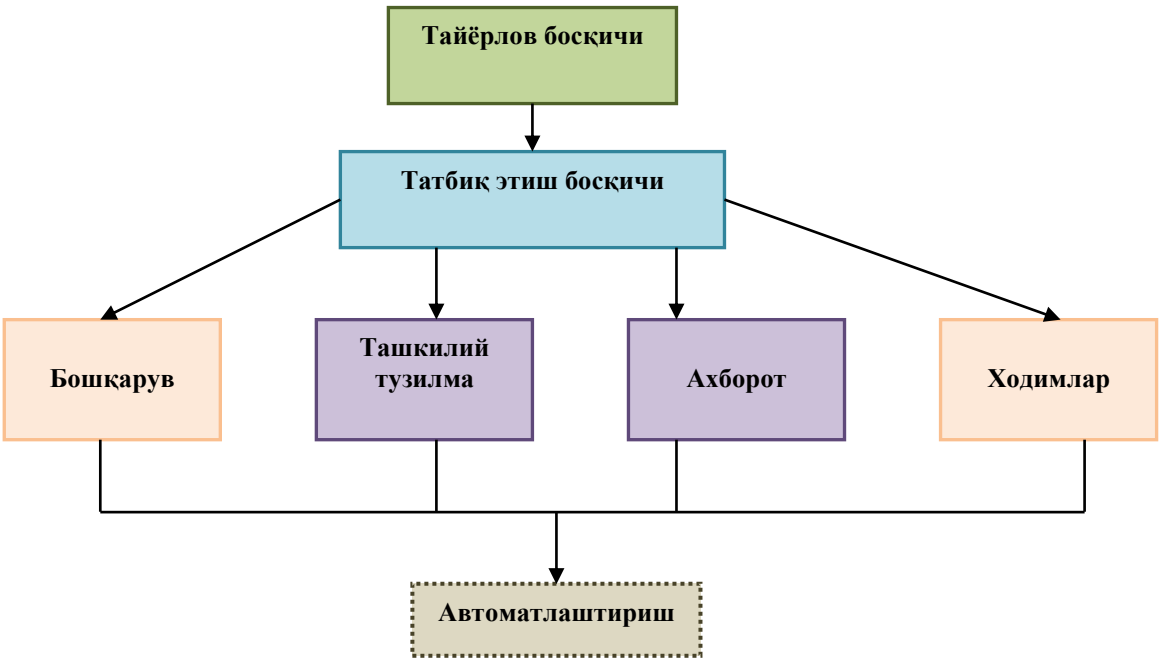
Саноат корпорацияларда контроллинг тизимини татбиқ этиш уч йўналиш асосида амалга оширилади:

- Тайёрлов босқичи (корпорациянинг амалдаги ҳолатини ўрганиш, экспресс таҳлил ўтказиш).
- Контроллингни татбиқ этиш босқичи.
- Автоматлаштириш босқичи (зарурий ҳолат).

Бу ўринда иккинчи босқич ўз ичига қуйидаги тўртт йўналишни олади:

- Бошқарув тизимидаги ўзгаришлар.
- Ташкилий тузилмадаги ўзгаришлар.
- Корпорация тизимидаги ахборот оқимлари.
- Ходимлар ва мумкин бўлган муаммолар.

Қуйидаги расмда корпорацияларда контроллингни татбиқ этиш босқичлари кўрсатилган (1-расм).



1-расм. **Корпорацияга контроллингни татбиқ этиш босқичлари.**

Корпорацияда контроллинг хизматини кимлар олиб бориши ва кимлар татбиқни ташкил этиши тайёрлов босқичида амалга оширилади. Агар бу вазифалар билан корпорация раҳбари шуғулланса, таклиф қилинаётган экспресс таҳлилга зарурат бўлмайди. Бунга асос, корпорация раҳбарининг корпорация ҳолати ҳақидаги асосий тушунчалари, корпорация бўлинмаларининг фаолият кўрсатиши, тезкор ахборотнинг ким томондан тўпланиши ва тақдим этилиши, қандай ҳужжатлар қандай муддатларда кимлар учун тайёрланаётганлиги, ҳаражатлар ҳолати ва ким томонидан таҳлил этилаётганлиги ва бюджет тузилганлиги ҳамда унинг ижроси ким томондан назорат қилинаётганлиги ҳисобланади. Корпорация контроллинг тизимини татбиқ қилиш юқорида кўрсатилган уч босқичда амалга оширилади. Биз қуйида ҳар бир босқични алоҳида кўриб чиқамиз:

1. *Тайёрлов босқичи.*

Тайёрлов босқичи корпорациянинг амалиёти жараёнлари билан умумий танишишдан бошланади. Бунда корпорация хизматлари ва бўлинмалари томонидан қуйидаги маълумотлар тақдим этилиши зарур: корпорациянинг ташкилий тузилмаси ҳақида, берилган вақт мобайнидаги корпорация бюджети, ишлаб чиқариш ва ҳаражатлардаги ўзгаришларни ҳисобга олишни таҳлил қилиш қайдномаси, фойда ва зарарлар бўйича ҳисобот ва баланс ҳамда бўлинмалар фаолияти ҳақида маълумотлар. Бундан сўнг тадқиқ этилаётган контроллинг тизими учун корпорация бўлинмаларининг вазифалари белгиланади, яъни берилган бўлимнинг корпорация режалаштиришидаги вазифаси, бўлинманинг таҳлилий қандай амалга оширилиши, ҳар бир бўлим контроллингга қандай муносабатда эканлиги ва бўлимда назорат қандай амалга оширилиши. Ушбу босқич якунида корпорациянинг барча ижобий томонлари ва ечим тақдим этилаётган бўлинмалари кўрсатилган ҳисобот тайёрланади.

2. *Татбиқ этиш босқичи.*

Контроллинг тизимини татбиқ этиш бўйича барча саволлар келишилгандан сўнг, иккинчи босқич амалга оширилади ва унда барча бўлинмалар билан биргаликда контроллингнинг барча асосий ҳолатлари ишлаб чиқилади. Зарурий холатда параллел равишда дастурий маҳсулот яратилиши рўй беради. Ушбу босқичда контроллинг бўлими ташкил этилади ёки ушбу соҳада амал қилиши учун тажрибали ходимлар жалб этилади.

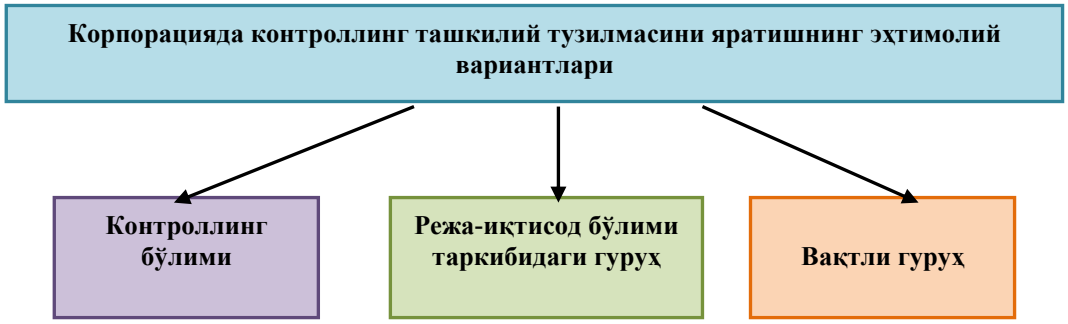
Контроллинг тизими татбиқ этилишида корпорация бошқаруви жараёнидаги ўзгаришлар қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилади:

1. Жавобгарлик марказларини татбиқ этиш. Кўп ҳолларда амалиётда корпорацияларда жавобгарлик марказларини ажратишнинг қуйидаги тамойиллари татбиқ этилади: функционал, минтақавий, ташкилий тузилма ҳамда харажатлар тузилмасининг мослиги.

2. Молиявий жавобгарлик марказлари бўйича тақсимот корпорациянинг режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш фаолиятлари учун амалга оширилади, бироқ бошқарув ечимларини қабул қилиш учун контроллинг тизими доирасида махсус бошқарув ҳисобларини юритиш учун объектив

зарурат пайдо бўлади. Бундай махсус ҳисобларни татбиқ қилиш корпорация хусусиятлари ва раҳбария талабларидан келиб чиқади.

Корпорация ташкилий тузилмасида контроллинг тизимини татбиқ этишдаги ўзгаришлар қуйидаги ҳолатларда амалга оширилиши мумкин. кичик корпорацияларда контроллинг бухгалтерия раҳбари томонидан амалга оширилиши мумкин. Контроллингда ташкилий ёки тартибга солиш вазифалари бўлиб, менежментни маслаҳат юзасидан қўллаб-қувватлашдан иборат бўлиб, назорат қилувчи ходим томонидан амалга оширилади. Бу вазифа бир вақтнинг ўзида ахборотларни автоматлаштирилган тарзда қайта ишлаш жараёнида амалга оширилади ҳамда бу ҳолат контроллинг ва ахборот менежментининг бирлашишини ифодалайди. Йирик корпорацияларда назорат қилувчи ходимларнинг самарали фаолият юритиш ва жавобгарликларини белгилаш учун махсус тузилмавий бўлим–контроллинг хизмати бўлими яратилади. Корпорацияларда контроллингнинг асосий вазифаси харажатлар ва фойдани таҳлил қилишни бошқаришдан иборат эканлигини ҳисобга олган холда, контроллинг бўлими унга барча зарур ахборотларни олиш имконига эга бўлиши, бу ахборотларни корпорация раҳбарияти томонидан қабул қилинувчи бошқарув ечимлари учун таклифларга татбиқ этиш керак. Қуйидаги расмда корпорация контроллинги ташкилий тузилмасини яратишнинг эҳтимолий вариантлари кўрсатилган. (2-расм).



2-расм.

Корпорацияда контроллинг хизмати бўлимини яратишда қуйидаги асосий талабларни ҳисобга олиш зарур:

1. Контроллинг хизмати бўлими ўзи учун зарур ахборотни бухгалтерия, молия бўлими, режа–иқтисодиёт бўлими, маҳсулот сотиш бўлими ва моддий-техника бўлимидан олиш имконига эга бўлиши керак.

2. Контроллинг хизмати бўлими корпорациянинг бошқа иқтисодий бўлимлари ёрдамида таҳлил ва хулосалар учун талаб этиладиган қўшимчаларни тўплаш мақсадида имкониятларга эга бўлиши керак.

3. Контроллинг хизмати бўлими доимий асосда таҳлилий ахборотларни тўплашнинг янги вазифаларини татбиқ этлиш имкониятига эга бўлиши керак.

4. Контроллинг хизмати бўлими корпорациянинг юқори раҳбариятига ахборотларни зудлик билан етказиш имкониятига эга бўлиши керак.

5. Корпорациянинг конроллинг хизмати бўлими у ёки бу молиявий-иқтисодий бўлимга боғлиқ бўлмаслиги керак.

Юқорида келтирилган талабларга мос равишда корпорациянинг ташкилий тузилмасида контроллинг хизмати бўлимини яратиш ва унинг ўрнини белгилашнинг мумкин бўлган вариантлари пайдо бўлади.

Контроллинг хизмати ўз фаолиятининг биринчи босқичида 3-4 кишидан иборат бўлган ишчи гуруҳга эга бўлиб, бу гуруҳ аналитик хизмат вазифасини бажаради ва корпорация раҳбарларини корпорациядаги харажатлар ҳақидаги тезкор ахборот билан таъминлайди, аналитик ҳисоботларни тузади, корпорациянинг молиявий-иқтисодий ҳолати кўрсаткичларини прогноз қилади, харажат ва фойдаларга боғлиқ бўлган бошқарув ечимларини экспертиза қилади ва режа-иқтисодий бўлимда режалаштириш услубиятини тартибга солади. Шундай қилиб, контроллинг хизмати бўлими ушбу фаолият муддати давомида умумий иқтисодий ахборот ҳажмига мурожаат этиш имконига эга бўлган юқори малакали мутахассислардан иборат бўлади.

Молиявий-иқтисодий хизмат бўлими каби контроллинг хизмати бўлими ҳам ўзининг яратилиш муддати давомида бошқа хизмат бўлимлари билан алоқалар ўрнатади, ахборот ҳамкорлигини тартибга солади ҳамда амалларнинг аниқ бўлиниши амалга ошади.

Контроллинг хизмати бўлимининг корпорация бош раҳбарига тўғридан-тўғри боғлиқлигини таъминлаш зарур ва бунда контроллинг хизмати бўлим бошлиғи бошқа молиявий-иқтисодий хизмат бўлимлари бошлиқларига нисбатан мустақилликка эришади.

Контроллинг хизмати бўлими бошқа молиявий, иқтисодий бўлимлар билан фарқи шундаки, иқтисодий вазифаларни такомиллаштириш амаллар (стратегик масалалар)ни ҳал этади.

Корпорация контроллинг тизимида ахборот оқимлари.

Ахборот оқимлари тизими корпорацияларда контроллинг тизимларининг муҳим элементи ҳисобланади. Бошқарув жараёнининг ўзи ахборотларни қайта шакллантириш жараёнида қайта кўрилади. Бошқарув таъсирлари бу алоҳида турдаги ахборотлардир. Ахборот назариясида самарадор бошқарув мумкин эмаслигини ифодаловчи ахборотнинг қандайдир кичик ҳажми мавжудлиги математик жиҳатдан исботланган. Бошқарув соҳасининг қарши таъсири қанча кенг бўлса, бунга шунча катта миқдордаги ахборот талаб этилади. Корпорацияга нисбатан бу ҳолатнинг иқтисодий муҳити қанча катта даражада ўзгарувчан ва корпорациянинг ички тузилмаси қанчалик мураккаб бўлса, самарали бошқарув учун шунча кўп миқдорда ахборот талаб қилинади. Контроллинг вазифаларидан бири бошқарувнинг ахборот жиҳатидан қўллаб-кувватлашдан иборат бўлиб, бу масалани корпорациядаги ахборот оқимлари тизимларини аниқ ва тартибли фаолият кўрсатиши асосида ҳал этиш мумкин. Контроллинг корпорацияда бошқарув тизимини амал қилиш зарурати учун ахборот етказиб берувчи восита ҳисобланади.

Контроллинг ахборотларини тўплаш тизими амалдаги ахборот оқимлари тизимларига асосланади. Ахборот хизмати бўлими ўзининг

ахборотни тўплаш тизимини корпорациянинг бошқа ахборот оқимларини амалларини ҳисобга олмасдан ярата олмайди. Шунинг учун контроллингнинг ахборот оқимлари тизими корпорациянинг ахборот оқимларини умумий тизим таркибига киритиш даркор.

Ахборот тизимини татбиқ қилиш амаллари доирасида корпорацияда ахборот оқимларининг барча тизимларини қайта қуриш ва оптималлаштириш рўй беради. Корпорацияда контроллинг хизмати бўлими олдида бошқарув мақсадлари учун харажатлар бўйича тезкор ахборотни тўплаш ва таҳлил қилишни таъминлаш масаласи туради. Корпорация раҳбарлари - бош директор, молиявий директор, бўлим бошлиқлари корпорацияда ҳосил бўлган турлича оғишлар бўйича бу оғишларни йўқотиш учун ва корпорация фаолиятини тартибга солиш учун ўз вақтида ахборотлар қабул қилишлари керак.

Контроллинг корпорациядаги янги бўлинма бўлиб, уни татбиқ этиш баъзи қаршиликларга учраши мумкин, бу қаршиликларнинг олдини олиш учун бирламчи натижаларга зудлик билан эришиш ҳамда корпорацияда муқим фаолият кўрсатувчи тизимни яратиш учун бундай қаршиликларни таҳлил этиш ва буларга қарши турувчи воситаларни яратиш лозим.

Контроллингни зудлик билан татбиқ қилишга ёрдам берувчи ва қаршилик кўрсатувчи факторлар 1- жадвалда келтирилган.

1 - жадвал

Янгиликларни татбиқ этиш тезлигига таъсир этувчи фактор	***Контроллингнинг устунлиги***	***Контроллингнинг камчиликлари***
Татбиқ этиш самарадорлиги: • иқтисодий, • ижтимоий	• Корпорацияларнинг қисқа ва узоқ муддатларда фойдалиги ва мослашувчанлигини ошириш • Контроллинг бўлими тузилиши асосида хизмат поғоналаридан тезлик билан кўтарилиш имконияти	• Мавжуд бўлган таҳлил усулларининг такомиллашмаганлиги • Ходимлар (мос келувчи бўлимлар раҳбарлари) ва гуруҳлар (бухгалтерия, режа бўлими ва ҳ.к.) статусига
Ўзаро мослик: • корпоратив маданиятга, • бошқарувни ахборот таъминоти усулларига	Корпорацияга боғлиқ ҳолат	• Ўратача шаклда корпоратив маданиятга юқори бўлмаган ўзаро мослик • Анъанавий ахборот тизимлари билан паст даражада ўзаро мослик
Янгиликлар киритилишининг мураккаблиги	Моделларнинг оддийлиги	Анъанавий усуллар билан таққослашда мураккаблик; қўшимча ўрганиш зарурати
Янгиликлар киритилишининг ажралувчанлиги, эксперимент ўтказилиши тажриба	Татбиқни бир бўлинмада бошлаб, кейинчалик корпорациянинг барча бўлинмаларига татбиқ этиш имконияти	Тизимни корпорацияга тўлиқ татбиқ этилиши натижасида тўлиқ самарадорликка эришиш
Яққоллик	Раҳбарга бирламчи натижалар тезлик билан кўриниши	Тўлиқ натижанинг секинлик билан пайдо бўлиши

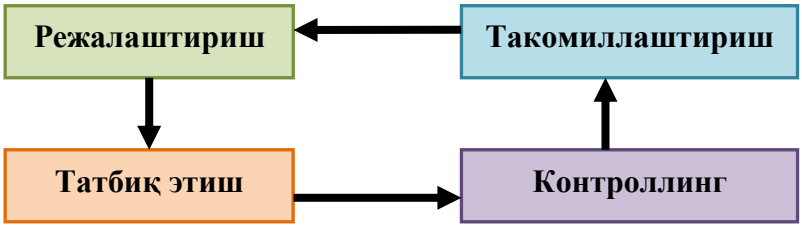
3. ***Автоматлаштириш босқичи.***

Харажат марказлари бўйича майдалаштирилган ахборотларни қайта ишлаш жудда катта меҳнат талаб этади. Корпорация бўлинмалари иқтисодчилари ўз меҳнатларини автоматлаштиришни талаб қиладилар, чунки уларнинг контроллинг тизимидаги фаолияти қўшимча амалларни юклайди. Агар корпорациядаги амалий ахборотларни тўплаш бир ҳафта мобайнида амалга оширилса, у ҳолда бўлинмалар ахборотларни қайта ишлаш ва контроллинг хизмати бўлинмасига тақдим этишга жисмонан улгура олмайдилар, бунинг натижасида контроллинг хизмат бўлими ҳам корпорация бўйича барча маълумотларни тўплаш имконига эга бўлмайди. Бухгалтериянинг турли амаллари бўйича маълумотларни қайта ишлаш автоматлаштирилса, у ҳолда контроллинг хизматини ҳам автоматлаштириш мақсадга мувофиқдир.

Автоматлаштириш бўлими дастурларни ишлаб чиқиш, уларни тартибга солиш ва қабул қилинган дастурлардаги хатоларни аниқлаш билан шуғулланса, корпорация контроллинг хизмати бўлими молиявий иқтисод бўлимлари вазифаларининг самарадорлигини ошириш ҳисобланган автоматлаштиришнинг асосий мақсадини таъминлаш учун масалалар қўйилиши билан шуғулланади.

Корпорация бизнес жараёнлари контроллингида ахборот тизимлари.

Жараёнларни бошқариш. Кўплаб корпорацияларнинг раҳбарлари менежментга жараёнили йўналишнинг корпорацияни бошқаришни такомиллаштиришда, уларнинг рентабеллигини оширишда ва фойда даражасини кўтаришда муҳим омил эканлигини англаб етдилар. Жараёнларни максимал даражада мижозларнинг фойдаларига мўлжалланиши корпорацияга муқим иқтисодий муваффақиятни таъминлайди. Ўтган асрнинг 90-йилларида бизнес жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойиллари шакллантирилган бўлиб, бунда жараёнли бошқарув корпорациядаги ўзаро боғлиқ ва бир-бирини тўлдирувчи тизимларни ажратиш, ифодалаш ва менежментини белгилаш асосида корпорация фаолиятини мақсадга мувофиқ шакллантириш бўйича тўлақонли амаллар сифатида кўрилади. Ҳозирги пайтда бизнес-жараёнларни қай даражада самарали бошқариш ҳамда қандай технологиялардан фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга. Жараёнларни бошқариш учун уларга нисбатан бошқарувнинг тўлиқ давр татбиқ этиш лозим. (3-расм).



3-расм. **Бизнес жараёнларни бошқариш цикли.**

Бу вазифалар учун қуйидаги шартларни бажариш керак:

- жараёнларни режалаштириш зарурати: жараёнлар мавжуд бўлган ҳолда уларни лойиҳалаштириш ва жараёнлар мавжуд бўлган ҳолда татбиқ этиш режасини ишлаб чиқиш; режаларни регламентлаш;
- жараёнларни доимий фаолият тарзида татбиқ этиш зарурати: режани амалиётга татбиқ этиш;
- жараёнларни контроллинг зарурати: натижавий кўрсаткичлар қийматларини белгилаш, уларни режавий қийматлар билан таққослаш, кўрсаткичлар ўлчовларини таҳлил этиш ва муаммо ҳамда камчиликларни аниқлаш;
- жараёнларни такомиллаштириш зарурати ҳамда улар инжинирингини ўтказиш.

Биз қуйида жараёнлар контроллингини ҳозирги замон тезнологияларини кўриб чиқамиз: бошқарув циклининг ушбу босқичи муҳимлиги қуйидаги тамойилларга асосланади: хусусиятлари ўлчанмайдиган жараёнлар, параметрлар ва ҳолатларни такомиллаштириш мумкин эмас. Бизнес – жараёнлар бажарилишини назорат қилиб бориш керак ва нормадан параметрларнинг ихтиёрий оғишларини ўз вақтида тартибга солиш керак. Ҳар бир жараён учун миқдорий ва сифат қийматлари аниқланган бўлиши керак ва улар жараён бажарилишини ифодаловчи натижавий муҳим кўрсаткичлар (КПР) ҳисобланадилар.

Контроллингни ташкил қилиш ва уни самарали бажарилиши учун мос келувчи АТ ечимлар зарур бўлиб, улар аввалдан маълум бўлган муҳим натижавий кўрсаткичларни муддатли ўлчаш асосида бизнес жараёнларнинг сифати ва натижавийлигини баҳолаш имконини беради.

Жараёнли бошқарувни ташкил этишда қуйидаги тўрт босқичдан фойдаланилади: режалаштириш, татбиқ этиш, контроллинг ва такомиллаштириш. Корпорациялар кўп ҳолларда фақат икки босқичдан, яъни жараённи режалаштириш ва уни татбиқ этишдан фойдаланадилар. Бунда қуйидаги салбий ҳолатлар мавжуд бўлиши мумкин, яъни бошқарув цикли ёпиқ эмаслиги, бизнес жараёнлар бажарилиши самарадорлигининг тўлақонли назорати мавжуд эмаслиги ҳамда ўзгарувчан ички ва ташқи шароитларга жараёнларнинг мослашувчанлиги ва уларнинг таҳлили мавжуд эмаслиги. Шунинг учун жараёнли бошқарувларни тўлиқ татбиқ этиш учун бизнес жараёнлар контроллинги мавжуд бўлиши шарт. Жараёнлар контроллинг қуйидаги босқичлар асосида амалга оширилади:

- жараёнларда натижаларни назорат қилувчи кўрсаткичлар ва назорат нуқталарини аниқлаш;
- натижавий кўрсаткичлар ва уларни статистик қайта ишлаш мониторинги;
- мониторинг натижаларини тахлил қилиш, яъни амалдаги ва режа кўрсаткичларини таққослаш ҳамда оғишлар сабабларини аниқлаш.

Бизнес жараёнларда бошқарув циклида қайта алоқадан фойдаланиш бизнес жараёнларни ташқи муҳитнинг ўзгарувчан талабларига зудлик билан

мослашиш имконини беради ва бу ҳолат ҳозирги шароитларда корпорациялар учун жуда муҳимдир. Алоҳида ахборот тизимлари ҳудудидан чиқувчи бизнес жараёнлар контроллинги ҳозирги пайтда ўта муҳим ҳисобланади.

Жараёнларни автоматлаштириш асосида жараёнли бошқарувни татбиқ этиш.

Ишлаб чиқилган бизнс жараёнларни татбиқ этиш учун корпорациялар ўзларида тадбиқ этилган мантиқ асосида фаолият кўрсатишлари керак. Бунинг учун иккита усул мавжуд: бизнес жараёнлар регламентларини ишлаб чиқиш, тасдиқлаш ва бажарилишини назорат қилиш ёки ахборот тизимида бизнес жараёнларни автоматлаштириш.

Бироқ, лойиҳалаштирилган бизнес жараёнларни автоматлаштириш, бошқариш циклининг барча босқичларида татбиқ қилишни самарали механизмини таъминлаши мумкин. Бундай ҳолатнинг мавжуд эмаслиги бизнес жараёнлар устидан ўрнатилган назоратнинг йўқолишига олиб келади ва бунда ижрочилар амалларида регламентдан оғишлар пайдо бўлади. Бундай оғишларни автоматлаштиришсиз кузатиш мураккаб вазифадир, чунки жараёнларни автоматлаштириш ёрдамида белгиланган қоидаларга мос равишда вазифалар бажарилишини кафолатлаш мумкин ва бунинг натижасида бизнес жараёнларни бошқариш самарадорлиги таъминланади.

АТ ва Тларнинг архитектурасида жойлашган функционал йўналишга асосланади. Бундай АТ ечимлар бизнес жараёнларни бошқариш учун тўлақонли имкониятлар бермайдилар. Бироқ бизнес жараёнларнинг муҳимлиги юқори даражада эканлигини ҳисобга олсак, мавжуд бўлган ЕРП тизимларда “жараёнли-мўлжалланган” дастурий маҳсулотлар пайдо бўла бошлади. Бундай ЕРП тизимларнинг ўзлари эса жараёнли мўлжалланган дастурий маҳсулотлар эмаслар. ЕРП тизимларда бизнес жараёнларни тўлақонли бошқариш учун улардаги дастурий маҳсулотларни соҳа бўйича созлаш амалларини бажариш керак.

Жараёнли мўлжалланган йўналиш workflow технологияларига асосланган ечимларда юқори даражада татбиқ этилган. Workflow тизими бу бизнес жараёнларни автоматлаштириш бўлиб, унда ҳужжатлар, ахборот ёки топшириқлар бир иштирокчидан иккинчи иштирокчига мавжуд бўлган қоидаларга мос равишда зарур бўлган амалларни бажариш учун узатилади.

Бизнес жараёнлар ўзгариши технологик сабабларга, яъни бизнесни қўллаб-қувватловчи АТ ларни такомиллаштиришда ва бизнесга боғлиқ сабаблар асосида юқори даражада амалга ошириш мумкин. Жараёнларни такомиллаштириш зарурати қуйидаги тамойилларга асосланади. Биринчидан, барча жараёнларнинг кўрсаткичлари даражаларида махсус қўллаб-қувватловчи амалларнинг мавжуд эмаслиги асосида уларнинг пасайиш хусусияти пайдо бўлади. Иккинчидан агарда бирорта корпорация ўз фаолиятини такомиллаштирмаса, у ҳолда рақобатдош корпорациялар шу амаллар билан шуғулланадилар. Учинчидан ҳозирги замон истеъмолчиларининг талаблари кун сайин ортиб бормоқда.

Корпорацияда бизнес жараёнлар самарадорлиги даражасининг зарурий ҳолатига эришиш ва жараёнлар контроллингини самарали татбиқ этиш учун қуйидаги шартлар бажарилиши керак:

- бизнес жараёнлардаги камчиликларни аниқлаш;
- бизнес жараёнлардаги вақтни тежаш ва харажатларни қисқартириш имконини берувчи бўғинларни аниқлаш;
- бизнес жараёнларнинг имкониятларини бажариладиган ҳажмига мос келишини текшириш, бизнес жараённинг қисмларини бажарилишини режалаштирилган вақтга амал қилишини текшириш.
- режалаштирилган бизнес жараёнлар бажарилишида харажатларнинг аниқ даражалари мослигини текшириш;
- бизнес жараёнлар бажарилиши учун режалаштирилган манбаларнинг керакли миқдори таъминланганлигига ишонч ҳосил қилиш.

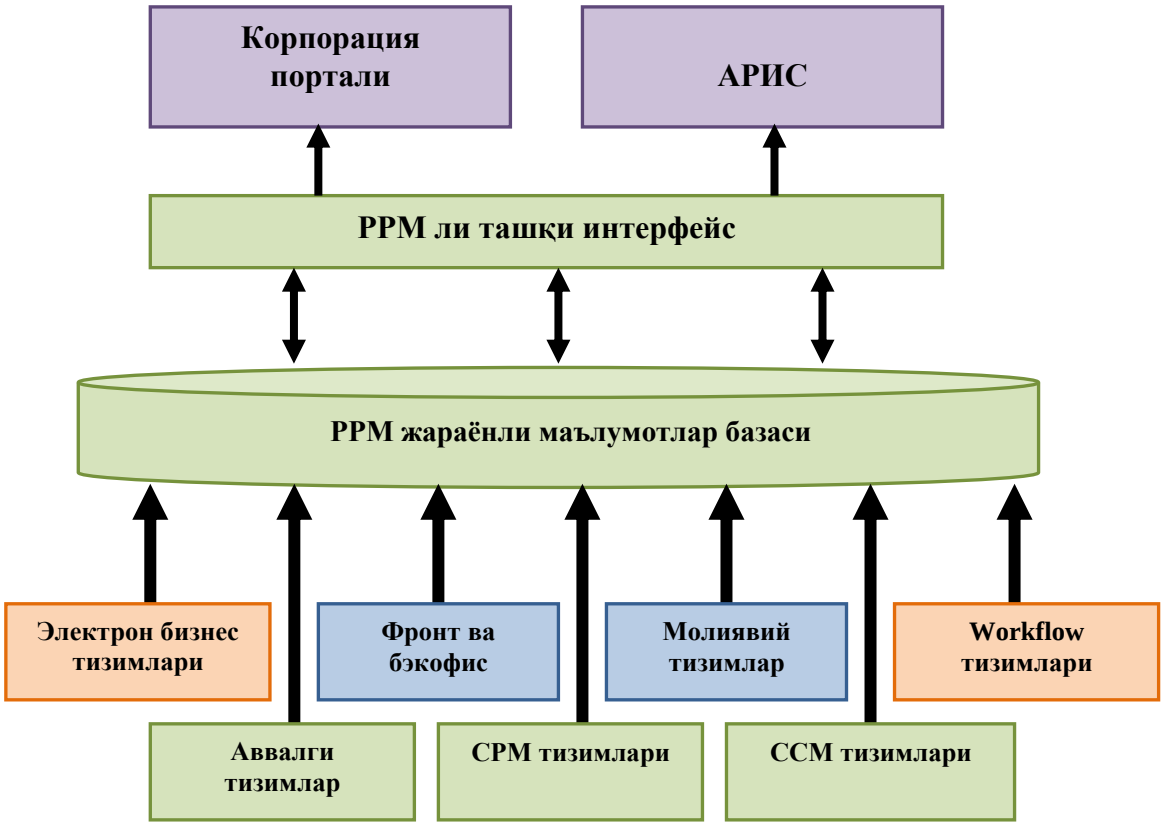
Ушбу ва бошқа саволлар учун ўз вақтида ва мос келувчи жавобларни олиш учун автомаллаштирилган тизимлар контроллингининг ҳозирги замон тизимлари зарур.

Жараёнлар котроллинг тизимлари.

Жараёнлар контроллингини ахборот технологияларидан фойдаланган ҳолда ташкил қилиш юқори самара беради ва бу ҳолат автоматик ҳолатда натижаларнинг муҳим кўрсаткичларининг катта миқдорини тўплаш ва қайта ишлаш имконини яратади. Бунда жараёнлар контроллинг тизимини ташкил қилишни иккита йўналиши мавжуд:

- бизнес жараёнлар контроллинг амалиётини корпорация бошқарув тизимига татбиқ этиш.
- бизнес жараёнлар контроллингини махсуслаштирилган тизимларидан фойдаланиш ва уларни корпорациянинг автоматлаштирилган бошқарув тизимлари билан бирлаштириш.

Ушбу вариантлардан қай бирини танлаш амалиёт/қиймат/сифат муносабатларига асосланади. Бироқ, махсуслаштирилган тизимлар жараёнлар контроллингининг такомиллашган механизмлари ҳисобланади. Бундан ташқари турли ахборот тизимларида рўй берувчи жараёнлар тўғрисидаги маълумотларни махсус агентлар, яъни тизимларга уланувчи ва уларда зарурий ахборотларни тўпловчи адаптерлар ёрдамида йиғиш мумкин (4-расм).



4-расм. **Турли ахборот тизимларидаги жараёнлар.**

Тўпланган маълумотлар контроллинг тизими маълумотлар базасида бирлаштирилади ва тизимга жойлаштирилган муҳим натижавий кўрсаткичларнинг мақсадли қийматларини ҳисобга олган ҳолда таҳлил қилинадилар.

Бизнес жараёнлар контроллингини ташкил этиш учун мўлжалланган махсуслаштирилган тизимлар амалиёти ўз ичига қуйидаги блокларни олади:

- XML – адаптерлар (агентлар) улар турли ахборот тизимларида кўрсаткичларни тўплаш ва қайта шакллантиришни таъминлайдилар.
- Process Warehouse – (КРП маълумотлар базаси) улар муҳим натижавий кўрсаткичлар қийматларини тўплашни таъминлайдилар.
- Frontend – (таҳлиллар блоки) улар фойдаланувчилар учун жараёнларни натижавийлиги ва самарадорлиги кўрсаткичларини таҳлил қилиш имкониятини таъминлайдилар.
- Report – (ҳисоботлар) улар фойдаланувчилар сўровлари бўйича турли аналитик ҳисоботлар яратилиш имкониятини берадилар.

Амаллар оқимлари автоматлаштирилган ва харажатлар амалга оширилувчи ихтиёрий тизимларда контроллинг тизимларидан, улар учун қўшимчалар сифатида фойдаланиш мумкин. Бундай тизимлар очиқ асбоб воситаларидир, чунки бизнес жараёнлар кўп ҳолларда ахборот тизимлари ва корпорацияларни ўз қамровларига оладилар. Шундай қилиб, бизнес жараёнлар, ахборот тизимларининг кенг қамровли бирлашувини таъминлайдилар ва ўз

соҳаларига ERP тизимлари, workflow синфлари тизимлари, CCM ва CRM тизимларини ҳамда турли қўшимчаларни оладилар.

Контроллинг махсуслаштирилган тизимларнинг асосий фарқлари шундан иборатки, улар турли ахборот тизимларига тааллуқли бўлган жараёнларга нисбатан бизнес жараёнларни тахлил қилиш имконини берадилар ва бунда бир нечта ҳамда турли шаклдаги ахборот тизимларидан фойдаланиладиган ягона бизнес жараёнлар яратиш имконини берадилар.

Жараёнлар бўйича ахборотлардан фойдаланувчилар гуруҳлари.

Корпорациянинг ихтиёрий ходими бизнес жараёнлар параметрлари ва хусусиятлари қақидаги ахборотлардан фойдаланувчи ҳисобланади. Корпорациядаги уларнинг холатлари бўйича фойдаланувчиларни учта асосий гуруҳга ажратиш мумкин:

- топ менежерлар;
- бошқарувнинг ўрта бўғини;
- амалиёт даражасида фаолият кўрсатувчи ходимлар.

Ҳар бир гуруҳ маълумотлар тўпланиши ва ахборот тақдим қилинишида ўзининг талабларига эга. Корпорация раҳбариятини аввало жараёнлар бўйича умумлаштирилган маълумотлар ва юқори даражадаги ўзгаришлар тўғрисидаги хабарлар қизиқтиради. Корпорация бўғинлари менежерлари ва корпорациянинг бизнес жараёнлари эгалари учун аниқ ва ўлчанувчан натижавий кўрсаткичларни яратиш муҳим саналиб амалларнинг бажарилиши вақти бўйича бизнес жараёнларни бажарилишида ва сифати бўйича узлуксиз мониторингни қўллаб-қувватлаш ҳисобланади. Бу ўринда амалий маълумотларни режалаштирилган параметрлар ва аввалги муддатдаги маълумотлар билан таққослашни ўтказиш муҳим аҳамиятга эга.

Корпорациянинг оддий ходимлари учун бизнес жараёнлар бажарилишида натижавийликни режали кўрсаткичлари даражалари ҳақида тўлиқ ахборот бериш зарурдир. Бундай ходимларга режали қийматларнинг даражалари мослиги тасдиғи улар бажариладиган амалларни баҳолашни осонлаштиради.

Бизнес жараёнларнинг самарадорлиги ҳақидаги ҳисоботлар раҳбариятга тақдим этилади. Бу ҳисоботлар муаммолар манбаларини ифодалайди ва уларни йўқотиш учун мумкин бўлган ечимларни тақдим этади. Ҳозирги пайтда бошқарув масалаларининг марказидан узоқлаштирилиши даражаси ошиши натижасида бундай масалаларни корпорациянинг бошқа бўғинларидаги масалалар билан таққослаш ёки бошқа корпорациялари билан бенчмаркинг ўтказиш муҳим амалий қўшимча бўлиб ҳисобланмоқда. Бундан ташқари бизнес жараёнларни такомиллаштириш мақсадида татбиқ этилаётган амаллар самарадорлигини англаш жараён эгалари учун муҳим ҳисобланади.

Контроллинг воситаларини кенг миқёсда татбиқ этишда корпорация даражасида жараёнлар бошқарувининг кўрсаткичлар тахтасига эга бўлишимиз мумкин. Бу ҳолат тезкор равишда кўплаб муҳим жараёнларнинг асосий кўрсаткичларини кузатиш имконини беради.

Контроллинг тизимларига бўлган талаблар.

Тизим бизнес жараёнларнинг самарадор контроллингини таъминлаши учун қуйидаги имкониятларга эга бўлиш керак:

- Корпорациянинг турли ахборот тизимларидан маълумотларни йиғиш ва тўплаш.
- КПР асосида бизнес жараёнлар самарадорлигини баҳолаш.
- Махсус статистик ускуналар ёрдамида жараёнлар кўрсаткичларини таҳлил қилиш.
- Бизнес жараёнларнинг муҳим кўрсаткичлари, холатларини акслантириш ва аввалги даврдаги ҳолатлар билан таққослаш.
- Турли нуқтаи назарлардан муҳим кўрсаткичларни кузатиш ва таҳлил қилиш.
- Муҳим кўрсаткичларни режалашни қўллаб-қувватлаш.
- Муҳим кўрсаткичларнинг режалаштирилганларидан оғишлари асосида огоҳлантиришларни автомат тарзда амалга ошириш.
- Оғиш манбаларини қидириш учун турлича ўлчанувчан параметрларни бирлаштириш.
- Турли ҳисоботларда КПР тўпламларини зудлик билан қайта шакллантириш.

Бизнес жараёнлар қиймати, таҳлили ва улардан фойдаланиш вақтини камайишини ҳисоблаш ва оптималлаштириш масалаларини автоматлаштирилган тизимлардан фойдаланилган ҳолда самарали ҳал этилади. Бундай тизимлар жараёнлар ҳақида аниқ маълумотларга эга бўладилар ва АТ тизимларсиз масалалар ҳал этилаётганда эксперт баҳолашлардан фойдаланилади.

Бизнес жараёнларни контроллингини ташкил қилиш учун махсцулаштирилган АТларни тадбиқ қилишда фойдаланилаётган АТларни тахлил қилиш ўтказилади, назорат учун бизнес жараёнлар аниқланади ва бу бизнес жараёнларни қўллаб қувватловчи асосий АТларнинг архитектураси тахлил этилади.

Бизнес жараёнлар контроллингини ташкил этишда фойдаланиладиган махсус ахборот тизимлари корпорация рахбариятига бизнес жараёнлардаги ўзгаришлар бўйича тезкор ечимлар қабул қилиш ва ташкилий амаллар ўтказиш имконини беради. Самарали контроллинг бизнес жараёнлар бажарилишини тезкорлигига ёрдам беради ҳамда уларнинг қийматини камайишига ва сифатини ошишига олиб келади. Барча бу ҳолатлар бизнес жараёнлар бўйича самарадорликни баҳолаш имконини беради ва бу жараёнларни такомиллаштириш ҳамда автоматлаштиришда ҳосил бўлувчи устунликларни кўрсатади.

Контроллингнинг ахборот тизими таъминотининг бирлаштирилган тизими.

Корпорация бошқарувида иқтисодиёт, менежмент, информатика, ҳисоб-китоб вазифалари, социология, психология, ходимларни бошқариш ва ҳоказо

усулларининг чамбарчас боғлиқлиги намоён бўлади. Корпорацияларнинг фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, тартибга солиш ва назорат қилиш учун бошқарув назарияси ва амалиётидаги янги йўналиш – контроллингдан фойдаланилади. Бу корпорация вазифаси бўлиб, унда рўй берувчи жараёнлар ҳақида тўпланган, бирлаштирилган ва таҳлил этилган ахборот асосида барча бўғинларда тезкор ва стратегик бошқарув ечимларини қабул қилишни қўллаб-қувватлайди.

Корпорациянинг барча бошқарув вазифалари унинг олдида турган мақсадларига эришишга мўлжалланган. Контроллинг бу вазифаларни қўллаб-қувватлаган холда корпорациянинг барча бўғинларида тартибга солинган бошқарув ечимларини қабул қилишда ахборот билан таъминлаши зарур.

Биз қуйида корпорация мақсадларининг иерархик “дарахтини” кўриб чиқамиз. Биринчи даражада умумий мақсадлар аниқланади, яъни унда корпорация бошқаруви бўлимининг самарадорлигини ривожлантириш амаллари бажарилади. Иккинчи даражадаги мақсадлар ташқи мақсадлар ҳисобланади. Бу даражадаги мақсад умумий мақсадларнинг бажарилиши ва бозор талабларини ҳисобга олган холда шаклланади. Иккинчи даражадаги мақсадлар корпорациядаги вазифаларни самарали тартибга солиш заруратига ва бошқарув ечимларини қабул қилишга боғлиқдир.

Ундан сўнг учинчи ва тўртинчи даражадаги мақсадлар мавжуд бўлиб, улар корпорациянинг ички фаолияти такомиллашишини аниқлайди ва мақсадлар миқдорини ифодалайди. Мақсадлар таркибида контроллинг вазифалари ҳам мавжуд.

Корпорация худудида контроллинг қуйидаги амалларни таъминлаши керак:

- корпорация бошқарувининг барча даражаларида бошқарув ечимларини ахборот-таҳлилий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш;
- корпорациянинг кўп даражали мақсадларига эришиш учун бошқарув фаолиятини тартибга солиш;
- барча ахборот манбалари ва ахборот жараёнларини бирлаштиришни ўз ичига олган ҳолда ягона ахборот сиёсати тамойилларини татбиқ этиш;
- таннархнинг камайтирилган ҳолида истеъмолчиларнинг маҳсулот ва хизматлар талабларини қондириш мақсадида бошқарув жараёнларини доимий такомиллаштириш.

Шундай қилиб, контроллингда қуйидаги уч асосий блокни кўрсатишимиз мумкин: ҳисобга олиш, бирлаштирилган ахборот тизими ва бошқарув ечимларини қабул қилиш.