

**Ф.А. Мирбабаев, т.ф.н., доцент,
ТДТУ,
У.А. Шодмонова, и.ф.н., доцент,
ТАҚИ**

БОШҚАРУВ АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАР ТИЗИМИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ҳозирги замонда ахборот технологиялари тараққиётидаги ўзгаришлар уларнинг компаниялар бизнесидаги аҳамиятини тубдан ўзгартирмоқда. Ахборот технологиялари департаментлари илгари бизнес-тузилмаларга ёрдам кўрсатиб келган бўлсалар, энди уларнинг тенг ҳуқуқли ҳамкорларига айланмоқда, чунки улар бизнесни юритиш ва бозорда рақобатбардош афзалликларни қўлга киритиш учун сифат жиҳатдан янги имкониятларни очмоқда. Бу эса шуни билдирадики:

- биринчидан, корпорацияда АТни ривожлантиришни режалаштириш компанияни ривожлантириш режалари билан узвий боғланиши лозим;
- иккинчидан, АТ-департаментлар фаолияти самарадорлигини баҳолашга ёндашувлар тубдан ўзгаради.

Маълумки, айти пайтда ахборот технологияларининг стратегик роли ошиб бораётгани кузатилмоқда. Корпорациянинг ахборот инфратузилмаси ундаги бизнес-жараёнлар тузилмасига бўйсундирилиши ҳамда уни мазмунан тўлдириши лозим. Буни АТ-директор позициясининг стратегик даражаси ҳам тасдиқлайди, бу одам компаниядаги бизнес-жараёнларни ҳаммадан ҳам яхши тушуниши, уларни бошқариш ва контроллингнинг умумий усулларини юксак даражада ўзлаштирган бўлиши даркор.

Ахборот технологияларининг самарадорлиги ва аҳамиятини баҳолашга мавжуд ёндашувлар, биринчи галда, алоҳида функционал компонентлар тавсифлари (тармоқ ускуналари унумдорлиги, тизимларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш жараёни самарадорлиги ва ҳ.к.)га боғлиқ. Бироқ бундай нуқтаи назар бир қатор жиддий камчиликларга эга. Булар:

- мижозлар эҳтиёжларига аниқ йўналмаганлиги;
- “сервис даражаси” тушунчаси бўйича ягона фикрнинг йўқлиги;
- Ахборот технологияларини ривожлантиришга қаратилган АТ-департамент лойиҳаларига устуворлик берилмаслиги.

Бундай вазият асосий муаммони келтириб чиқаради – бизнес ва АТнинг бир-бирини тушунмаслиги, яъни АТнинг компанияни ривожлантиришга қўшадиган ҳиссасини баҳолашнинг аниқ мезонлари бўлмаслиги оқибатида АТ-департамент ишидан норозиликлар ортиб боради.

Ягона ечим – АТнинг бизнесни ривожлантиришдаги аҳамиятини бир хил тушунишни таъминлай оладиган ёндашувларни ишлаб чиқиш, уни ривожлантиришни режалаштириш ҳамда қўйилган мақсадларга эришилишини назорат қилиш.

Бошқача қилиб айтганда, АТ-департамент ишининг сифат даражасини унинг мижозлари (масалан, компания бизнес-бўлинмалари ёки бевосита

мижозлари) нуқтаи назаридан баҳолай оладиган баланслаштирилган ўлчамлар тизими зарур.

Бу ерда қуйидаги асосий талаблар таъминланиши лозим:

- компанияни ривожлантириш стратегияси билан боғлиқлик;
- жорий мониторинг ва назоратни таъминлай оладиган оператив “етакчи” кўрсаткичларнинг мавжудлиги;
- инновацион жараёнларнинг ҳамда технологиялар ва ходимларни ривожлантиришнинг зарурлигига алоҳида урғу бериш.

Бутун дунёга танилган **Balanced Scorecard (BSC)** методологияси мана шундай ёндашув бўлиб, у компанияни ривожлантиришнинг мақсадлари ва кўрсаткичларини мувозанатлаш қоидаларидан иборатдир.

Баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими (БКТ) – стратегик муваффақият омилларини, компания мақсадларини ходимларга босқичма-босқич етказиш ҳамда асосий самарадорлик кўрсаткичлари (АСК) орқали натижаларни назорат қилиш механизми. БКТ нафақат стратегик, балки оператив бошқарув воситаси ҳисобланади.

БКТ афзаллиги шундан иборатки, ушбу тизимни жорий этган корхона бошқарувнинг ҳар қандай даражасида стратегияга мос келадиган **харакатлар координатаси** тизимини қўлга киритади. **Асосий самарадорлик кўрсаткичлари ва ходимларни мотивациялаш** БКТ ёрдамида баён қилинган ва таърифланган компания стратегиясини амалга ошириш имконини беради. Баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими – бу:

- компанияни бошқаришнинг янги тизими;
- стратегияни амалга ошириш ва уни тузатиб бориш механизми;
- стратегияни аниқ мақсадлар, кўрсаткичлар ва вазифаларга бўйсундириш воситаси;
- истиқболдаги кўрсаткичларни назорат қилишнинг ишончли воситаси;
- ходимларни мотивациялаш тизими;
- тескари алоқа, ўқитиш ва узлуксиз ривожлантириш тизими.

Анъанавий тарзда BSC стратегик карталарни шакллантиришни назарда тутаяди, бундай карталарда мақсадлар ва кўрсаткичлар тўртта тоифа (истиқболликлар) бўйича гуруҳланади:

- молия (компанияни ривожлантиришнинг молиявий мақсадлари ва унинг ишининг молиявий натижалари – айланма, фойда, рентабеллик ва ҳ.к.);
- мижозлар ва бозорлар (компаниянинг бозорга чиқишдан мақсади ҳамда мижозларга хизмат кўрсатиш сифати кўрсаткичлари – бозорларни ва сотув ҳудудларини ўзлаштириш, буюртмани бажариш вақти, “идеал буюртма” ва ҳ.к.);
- жараёнлар (жараёнларга нисбатан самарадорлик талаблари – қиймат, вақт, хатолар миқдори, таваккалчилик ва ҳ.к.);
- ривожланиш (янги технологияларни излаш ва ходимлар малакасини оширишдан мақсад).

Кўрсаткичлар бир-бирига сабаб-оқибатли таъсир кўрсатади. Умумий кўринишда мантиқ шундан иборат: ходимлар малакаси ва технологиялар бизда

қанчалик юқори бўлса, бизга бизнес-жараёнлар самарадорлигини таъминлаш шунчалик осон бўлади, бу эса ўз навбатида, миждозларга сифатли хизмат кўрсатишга ва рақобат афзалликларини рўёбга чиқаришга имкон беради, охиргиси режалаштирилган молиявий кўрсаткичларга эришилишини таъминлайди.

Шундай қилиб, компания учун молиявий кўрсаткичлар унинг фаолиятининг якуний мақсади ҳисобланади, бошқа истиқболлар эса компаниянинг келгуси даврлардаги салоҳиятини белгилайди.

Компаниянинг АТ-департаментига нисбатан ҳам унинг фаолияти асосий омилларини шу тарзда белгилаш мумкин, яъни компанияда ахборот технологияларини ривожлантириш истиқболларини ишлаб чиқиш керак. Бу ерда шуни англаш жоизки, компания молиявий кўрсаткичларига ахборот технологияларининг таъсири билвосита бўлгани боис, молиявий ўлчамлар кўринишида асосий натижани аниқ ифодалаш жуда қийин. Молиявий ўлчамлар эса (ахборот технологияларига харажатлар) АТнинг бизнесни ривожлантиришга кўшган ҳиссаси учун тўлов нуқтаи назаридан қаралиши лозим.

АТ учун миждозлар бўйича истиқболлар эса компаниянинг асосий бизнеси билан ўзаро таъсирлашув шакллариининг ифодасидир, буни АТ-департамент фаолиятининг ички самарадорлиги билан мустаҳкамлаш даркор. Шундай қилиб, *Balanced Scorecard* усуллари негизида АТ-технологияларни ривожлантириш стратегияси қуйидаги истиқболликлар бўйича гуруҳлаштирилган мақсадлар ва кўрсаткичларнинг ўзаро бир-бирига боғлиқ тўплами кўринишида таърифланади:

- миссия (АТнинг компаниядаги асосий вазифаси ва уни ривожлантириш йўллари);
- миждозлар (компаниянинг асосий фаолиятини қўллаб-қувватлаш мақсадлари);
- жараёнлар (ишлаб чиқиш ва жорий этиш процедуралари самарадорлиги кўрсаткичлари);
- технологиялар (фойдаланиладиган технологияларнинг асосланганлиги ва самарадорлигини баҳолаш);
- ташкилот (АТ-департаментнинг ички процедуралари самарадорлиги кўрсаткичлари).

Таклиф этилган истиқболликлар стратегик карталарни ишлаб чиқиш учун асос бўлиши керак. Вазиятга ва раҳбарнинг келажак тасаввурига қараб истиқболликлар таркиби ўзгариши мумкин. Киритиладиган ўзгартишларнинг мажбурий шарти – истиқболликларнинг ўзаро бир-бирига таъсири мантиғининг сақланиб қолиши.

*BSC*га қўйилган ёндашувлар ғояси анча оддий. АТ-департаментлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш учун таклиф этилган кўрсаткичлар гуруҳи ҳам ғайриоддий эмас. Бироқ ёндашувнинг соддалигига ортикча баҳо беришга шошилмаслик жоиз. Баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими (*Balanced Scorecard*) ғояси тўлиқ англаб етилгандан кейин стратегик карталарни

шакллантириш жуда осон иш экан, деган фикр пайдо бўлиши мумкин. Бу ерда технологиялардан нотўғри фойдаланишнинг иккита сценарийсини кўрсатиш мақсадга мувофиқ:

- жуда кўп ўлчамлар олинади, улар АТ-департамент фаолиятининг алоҳида жиҳатларини акс эттирса-да, бир-бирига умуман боғлиқ эмас ёки ҳаттоки компанияни ривожлантириш стратегиясидан ҳам ажралиб қолган;
- мақсадлар ва кўрсаткичлар ўртасида сабаб-оқибат алоқалари ҳаддан ташқари кўп бўлган стратегик карталар тузилади.

Юқоридагиларнинг ҳар иккаласи ҳам BSC дан кутилган натижаларни йўққа чиқаради. Биринчи ҳолатда ривожланиш йўналишлари бир-бирига зид келиши мумкин. Иккинчиси - стратегик карталардан фойдаланишни қийинлаштиради. Иккала вариант ҳам ахборот технологияларини ривожлантиришда устуворликларни белгилаш имкониятини инкор этади.

Асосий талаб – АТни ривожланиш стратегиясининг компания мақсадлари билан аниқ узвий боғлиқлиги. Айни мана шу BSC технологияси бундай мутаносибликни формал даражада таъминлайди, бошқача қилиб айтганда, АТ-департамент учун BSC компанияни умумий ривожлантириш стратегик картасига нисбатан бирмунча силжиган бўлади. Бунда истиқболликларнинг бир-бирига таъсир қилишининг ички мантиғи, албатта, сақланади.

Ахборот технологияларини ривожлантириш ҳамда жараёнлар ва одамларни бошқаришнинг оператив даражасига чиқиш муаммосини янада чуқурлаштириш мумкин, зеро баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими асосий вазифаларидан бири стратегияни тактикага ўтказишдир. Ушбу қадамнинг маъноси АТ-департамент ходимларини мотивациялаш тизимини ахборот технологияларини ривожлантириш бўйича танланган кўрсаткичларга қараб мослаштиришдан иборат. Ҳар бир ходим иши сифатини баҳолаш АТ-стратегиянинг у ёки бу мақсадига эришилгани асосида олиб борилади.

Шундай қилиб, баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими жиддий тарзда АТ-департаментдаги маданиятни ҳам, унинг компаниядаги бошқа бўлинмалар билан ўзаро таъсирини ҳам ўзгартириб юбориши мумкин. Бундай ёндашув ахборот технологияларини ривожлантиришни асосий бизнес эҳтиёжларига бевосита боғлиқ бўлган онгли жараёнга айлантиради. Бунда ахборот технологияларининг компаниянинг бозордаги позицияларини яхшилаш ҳамда унинг молиявий натижаларини оширишдаги аҳамиятини тушуниш осонроқ кечади.

Компаниянинг ахборот стратегияси модели

Ахборот стратегияси – корхона стратегик режаларини амалга оширишда ундаги ахборот тизимининг ролини белгилаб берадиган ҳамда бу роль қандай ижро этилиши лозимлигини баён қиладиган ҳужжат.

Ахборот стратегиясининг буюртмачилари ва фаол яратувчилари корхоналар мулкдорлари (акциядорлари) ҳамда топ-менежерлари бўлиши керак, ахборот хизматлари директорлари ҳамда АТ-бўлимлар раҳбарлари эса – унинг ҳаммуаллифлари ва асосий ташкилотчиларидир.

Бундай низом корхона ахборот стратегиясининг намунавий мазмуни ҳақида тасаввур беради ва қуйидаги тўртта асосий бўлимни ўз ичига олади:

- Корхона бизнес-стратегияси. “Ўзбеккўмир” корпорацияси мисолида бу корхонани ривожлантиришнинг базавий стратегияларини қисқача таърифлаш бўлиб, ахборот стратегияси унга мослаштирилган бўлиши ва уни қўллаб туриши лозим.

- Корхонанинг ахборот стратегияси. Бизнинг мисолда бу корхонада Ахборот тизимларини ривожлантиришнинг стратегик йўналишлари ва базавий тамойилларини таърифлаш. Бу элементлар жорий ва келгуси АТ-ташаббуслар учун пойдевор яратади. Шу ернинг ўзида Ахборот тизимлари фаолияти ва ривожланишини баҳолашнинг асосий мезонлари келтирилади.

- Корхонанинг АТ-ташаббуслари. Ахборот стратегиясини амалга ошириш доирасида йўлга қўйилиши лозим бўлган аниқ АТ-лойиҳалар. Ташаббусларнинг ҳар бири қўйилган стратегик мақсадлар билан қатъий боғланган бўлиши, Дастуриламал тамойилларга мос ҳолда амалга оширилиши лозим, битта ёки бир нечта Ахборот тизимларини қамраб олиши мумкин.

- Ахборот стратегиясини бошқариш. Ахборот стратегиясини амалга оширишда корхона раҳбарлари роллари ва мажбуриятларини тақсимлаш.

Қуйида ҳар бир босқични алоҳида кўриб чиқамиз.

1. Корхона бизнес-стратегияси

Бу бўлим бошқарувнинг ахборот стратегияси учун устқурмани белгиловчи юқори даражадаги стратегик вазифаларни, яъни корхона Стратегиясини, Давлат органлари ва бошқа таъсир гуруҳларининг талабларини баён қилади. Бундай таъриф корхона ва АТ-бўлим раҳбариятига, корхона стратегияси ва ахборот стратегияси қаерда бир-бирини қўллаб-қувватлаши ва бир-бирини ривожлантириш мумкинлигини аниқлашга ёрдам беради. Ушбу стратегик элементлар кейинги барча ишлар учун асос яратади, шу сабабдан, бевосита мулкдорлардан ҳамда корхонанинг олий раҳбариятидан олиниши керак.

А. Корхонанинг келажак тасаввурини таърифлаш

Корхонанинг келажак тасаввури – келажакда кутилган ва исталган ҳолатни идеаллаштирилган ҳолда ва шубҳа остига қўймасдан тасаввур қилиш. Тасаввурни таърифлаш корхонанинг келажакдаги ниятлари табиатини ифодаловчи маёқ вазифасини бажаради.

В. Корхона миссиясини таърифлаш

Корхона миссияси – унинг асосий бизнеси, унинг мақсадлари ҳамда бизнес ўз мазмунини йўқотишига олиб келадиган сабаблар таърифи. Миссия мижоз ва унга кўрсатиладиган хизматларни айнанлаштиради. Миссия таърифи юқорида даражадаги вазифаларга тўғри келиши керак.

С. Корхона мақсадлари

Мақсадлар корхона фаолиятининг унинг келажак тасаввуридаги ҳолатга эришиши учун зарур бўлган умумий йўналишларини белгилайди. Мақсадлар – миссиянинг натижага қаратилган элементлари. Мақсадлар нималарга эришилиш кераклигини кўрсатади, бироқ бунинг йўллари эмас. АТ-бўлим стратегияси бу мақсадларни тўлиқ ёки қисман қўллаб туради.

Заруратдан келиб чиқиб корхона мақсадларини янада тўлиқроқ таърифлаш учун қўшимча материалларни бериш мумкин.

Д. Корхона фаолиятида АТ роли

АТнинг корхона фаолиятидаги тарихий сабаблар ёки мақсадли саъй-ҳаракатлар натижасида қарор топган аҳамияти. Рақобат афзалликларини қўлга киритиш учун (таннархнинг пасайиши, янги сотув каналлари, табақалаштириш ва ҳ.к.) АТни қўллаш салоҳияти. АТнинг корхона фаолиятидаги бўлажак аҳамияти қўллаш салоҳиятини ҳисобга олган ҳолда уларни корхонани ривожлантириш стратегиясини амалга оширишда.

2. Корхонанинг ахборот стратегияси

Ҳужжатнинг бу қисми ахборот стратегиясининг асосий йўналишини ҳамда қай тарзда бу АТ-стратегия корхонанинг умумий стратегиясига бўйсундирилишини баён қилади.

А. АТ-тасаввур

АТ-тасаввур – бу корхона ахборот тизимининг ва АТ-бўлимининг исталган ва эришилиши мумкин бўлган келгуси аҳволи ҳақидаги идеаллаштирилган ва шубҳа остига қўйилмайдиган тасаввур. АТ-тасаввур Корхона келажак тасаввурини ва унинг Миссиясини тўлдириши лозим. АТ-тасаввур АТ-бўлим ходимлари учун ҳам корхонанинг бошқа хизматчилари учун ҳам аҳамиятли бўлиши, улар томонидан тушунилиши ва қўллаб-қувватланиши керак. АТ-тасаввур Ахборот тизимлари функцияларига, АТ-бўлим маҳсулотлари ва хизматларига ёки унинг иши услубларига ҳам тегишли бўлиши мумкин.

АТ-бўлим технологик ечимлар ва сервисни таъминлайдики, улар корхонага қуйидагилар воситасида хизмат кўрсатишнинг энг юқори даражага эришишга ёрдам беради:

- технологияларга инвестициялар ҳамда самарали ечимлар бера оладиган ҳамкорликларни йўлга қўйиш;
- мижозларга юқори сифатли хизматлардан ва маълумотлар базасидан қулай фойдаланиш имконини яратиш, бу уларнинг ўз-ўзини таъминлашнинг юқори даражасига эришишга ёрдам беради;
- корхонанинг автоматлаштиришга бўлган эҳтиёжини тезкор қондириш, бу эҳтиёжларни аниқлаш ва уларни қондириш ўртасидаги вақтни қисқартириш;
- тасдиқланган бюджетлар ва муддатлар доирасида инновацион технологик ечимларни етказиб бериш;
- ҳамкорлик ва новаторлик муҳитини яратиш.

В. АТ-Миссия

АТ-Миссия корхонадаги Ахборот тизимлари ва АТ-бўлимининг асосий вазифасини кўрсатади. У мижозларни ҳамда уларга кўрсатиладиган хизматлар рўйхатини белгилайди. Миссия таърифи юқорироқ даражадаги вазифаларга мос келиши керак. Шунингдек, АТ-миссияни амалга оширганда компания оладиган фойда ҳам баён қилиниши лозим.

АТ-бўлим самарали ва натижакор ахборот тизимларини ўз вақтида жорий этиш ва корхонанинг, унинг ҳамкорлари ва мижозларининг технологик етакчилигини таъминлаш орқали корхонанинг самарали фаолиятини ва унинг хизматларининг инновацион хусусиятларини сақлаб туради.

С. АТ-бўлим фаолиятининг дастуриламал тамойиллари

Ахборот стратегияси АТ-бўлимнинг технологик жиҳатларинигина эмас, балки унинг фаолияти тамойилларини, шунингдек, ташкилий маданиятини белгилайди. Дастуриламал тамойиллар шундай қоидалар ва муносабатларни шакллантирадики, улар кейинги барча хатти-харакатларга йўналиш беради.

АТ-бўлими фаолияти асосида ётган Тасаввур ва Миссия корхона ва АТ-бўлим кадриятларининг умумийлигини кафолатлайди. Дастуриламал тамойиллар ушбу кадриятларни ташкилий маданиятни мақсадли шакллантиришга бўйсундиради.

АТ-бўлимнинг Дастуриламал тамойиллари

АТ-бўлим қуйидагиларга интилади:

- мижозлар нуктаи назарларини тушунишга, уларнинг айна пайтдаги ва истиқболдаги эҳтиёжларини қондирадиган технологик ечимларни ишлаб чиқиш ва рўёбга чиқаришга;

- энг юқори сифатли технологик ечимларни таклиф қилишга ва компания кўрсатадиган хизматларнинг ишончилиги ва самарадорлигини кафолатлашга;

- мижозларга, ходимларга ва бошқа манфаатдор томонларга қулай шаклда аниқ, ишончли ва мавридли ахборотни беришга;

- АТ-ечимларни режалаштириш, ҳосил қилиш, фойдаланиш, хизмат кўрсатиш ва баҳолашнинг фойдали ва самарали шакллари яратишга;

- ижодий салоҳиятни оширувчи, жамоавий иш шакллари кўпайтирувчи, масъулиятлилик, узлуксиз шахсий ривожланиш, дахлдорлилик ҳисси, ташаббускорлик ҳамда энг юксак ахлоқий стандартларни қўллашни рағбатлантирувчи муҳитни сақлаш.

- Дастуриламал тамойиллар, ташкилий тамойилларга кўшимча қилиб, технологик йўналишларни танлашга ёндашувларни ҳам белгилайди.

Технологик тамойиллар:

- корхона ахборот тизимларининг узоқ вақт ривожланиши натижалари янги тизимларни ишлаб чиқиш ёки сотиб олиш ҳақида қарор қабул қилишда муҳим омил ҳисобланади. Тизимларни ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда узоқ муддатли мақсадларни ҳисобга олиш уларни корхонада пайдо бўладиган янги эҳтиёжларга мослашиш учун муҳимдир;

- тижорат ечимлари ёки илгари ишлаб чиқилган, текширувдан ўтган ва қўллаб туриладиган ечимлар, пакетлар, компонентлар ёки модуллар танловни амалга оширишда жорий этиш муддатларини қисқартириш ҳамда уларга боғлиқ таваккалчилик даражасини пасайтириш учун устуворликка эга бўлади;

- муайян таъминотчи қарорларига боғлиқлик технологияни танлаш учун мезонлар сифатида таъминотчига боғлиқ бўлмаган стандартлардан фойдаланиш ҳисобига чекланади. Агар стандартларни тўлиқ қўллаши мумкин бўлган ечимлар топилмаса ёки улар алоҳида зарур хоссаларга эга бўлса, уларни жорий этиш, фойдаланиш ва қўллаб-қувватлаш бўйича янги қоидалар ва процедураларни ишлаб чиқиш лозим;

- агар таъминотчининг маҳсулоти ёки хизматлари корхона ахборот тизимининг критик элементларини яратиш ва/ёки уларга хизмат кўрсатиш учун муҳим бўлса, улар билан узоқ муддатли ўзаро фойдали муносабатларни йўлга қўйиш керак;

- ахборот тизимлари масштабланадиган бўлиши, яъни уларни жорий эҳтиёжлардан келиб чиқиб салмоқли инвестицияларни жалб қилмасдан аста-секин ҳам ўстириш, ҳам қисқартириш имкониятини назарда тутиш керак;

- мақбул таваккалчилик даражасида инновациялардан энг юқори нафни олиш учун янги технологиялардан имкон қадар тезроқ фойдаланиш лозим;

- мижозларга ўзига хос ноёб (яъни, стратегик) афзалликларни таъминлайдиган технологик инфратузилма қисмлари корхонанинг ўзида яратилиши даркор. Инфратузилманинг ноёб бўлмаган қисмлари, агар мумкин бўлса, сотиб олиниши ёки аутсорсингга берилиши лозим.

Д. Ахборот тизимлари мақсадлари, кичик мақсадлари ва уларни ривожлантириш натижавийлиги ўлчагичлари

Танланган ва таърифланган мақсадларнинг кичик қисмигина АТ-Тасаввурда баён қилинган кутилаётган ҳолатга эришиш бўйича саъй-ҳаракатларнинг умумий йўналишини белгилаб беради. Улар натижага қаратилган таърифлар сифатида ифодаланган Миссия элементларидан иборат. Мақсадлар нимага эришиш кераклигини кўрсатади.

Мақсадларнинг ҳар бири кичик мақсадларга ажратилиши мумкин. Кичик мақсадлар – асосий Мақсадларга эришишнинг аниқ, ўлчанадиган натижалари бўлиб, мақсадни энг яхши бошқариш, мониторинг қилиш ва уларга эришишни баҳолаш учун ажратилади. Кичик мақсадлар оралиқ натижаларга эришишга қаратилган. Улар нимага эришиш (яратиш, кўпайтириш, камайитириш, йўқотиш ва ҳ.к.) кераклигини, қанчалик, қачон (вақт чегараси белгиланиши) ва ким томонидан (ташкilot, гуруҳ ёки индивидиум) бунга эришилиши (ўлчаниши)ни кўрсатади. Мақсадлар ва кичик мақсадларга эришиш бўйича хатти-ҳаракатлар уларнинг тўлиқ ёки ҳар бир қисмини алоҳида рўёбга чиқарилишини таъминлаши лозим.

Натижакорлик мезонлари мақсадларга эришилганлик даражасини мониторинг қилишнинг асосий ўлчовларини белгилайди. Ҳақиқий эришиладиган мақсадлар жорий аҳволни, кутилаётган натижакорликни (нимага ҳақиқатан ҳам эришиш мумкин) ва мақсадли қийматларни ҳисобга олиб белгиланади. Ўлчов воситалари Мақсадлар ва Кичик мақсадларга яқинлашганлик даражасини кўрсатади, бундан кўзланган мақсад – раҳбар мақсадлар томон ҳаракатланганда ишларни бажариш жараёнига ёки АТ-стратегиянинг ўзига ўзгартишларни ўз вақтида киритиш имконига эга бўлсин. Натижакорлик мезонлари компания ўз фаолиятини баҳолаш учун юқорироқ даражада қўллайдиган кўрсаткичларга асосланиши ҳамда бизнес Мақсадларидан келиб чиқарилиши мумкин.

Е. Критик омиллар

Шундай омиллар борки, уларсиз мақсадларга эришиб бўлмайди. Улардан айримлари АТ-бўлим назорати остида бўлса, бошқалари бундай назоратда бўлмайди. Критик омилларни бошқариш (мониторинг қилиш ва тузатувчи чораларни кўриш АТ-бўлимда ёки ундан ташқарида битта ёки бир нечта омилларга таъсир кўрсата оладиган кишиларга ёки гуруҳларга топширилади. Буларни Критик омилларни қалтисликлари деб қабул қилиш ва АТ-Стратегия доирасида бошқариш мумкин.

АТ-Стратегия учун муҳим бўлган Критик Омиллар қуйидагилар:

- Web-инфратузилмани ишга тушириш бўйича жорий лойиҳани муваффақиятли яқунлаш Мақсадларга эришиш учун зарур;

- Корхона вакиллари ва манфаатдор ҳамкорларнинг Ишчи гуруҳи фаолиятида фаол иштирок этиши уларни мувофиқлаштириш. Айниқса, бу ахборот алмашинуви стандартларини келишиб олиш учун зарур:

- сиёсий устуворликларнинг алмашилиши – давлат органларида кузатилиши мумкин;

- технологик чекловлар, чунки таъминотчилар иқтисодиётдаги сусткашликларга дуч келишлари мумкин;

- ресурслар (молиявий, вақт, ишчи кучи, эксперт, технологик ресурслар)дан фойдаланиш имкони;

- ахборотни тўплаш ва уларни кўплаб республика миқёсидаги, давлат, маҳаллий ва хусусий ташкилотлар ўртасида тақсимлашнинг юридик жиҳатлари;

- меҳнат бозорида критик муҳим бўлган АТ-кўникмаларга эга мутахассисларни топиш.

3. АТ-ташаббуслар

Ушбу бўлимда амалга оширилиши керак бўлган ташаббус (лойиҳа)лар таърифлаб берилади. Улар АТ-Бўлим ва корхона Миссияси ва Мақсадларининг мантиқий давомидир. Ташаббуслар икки турда бўлиши мумкин. Биринчиси – айна пайтда амалга ошириш босқичида турган ташаббус (лойиҳа)ларни давом эттириш, тўхтатиш ёки ривожлантириш. Иккинчиси – мутлақо янги лойиҳаларни тайёрлаш ва ишга тушириш. Барча ташаббуслар учун устуворликлар белгиланиши лозим, улар стратегик Мақсадларга эришишга энг кўп жиҳатдан ёрдам берадиган ёки муҳим ва зарур бўлса-да, критик тоифага киритилмайдиган устуворликларга ажратилади.

Ахборот стратегиянинг бу қисмини АТ-Бўлим ташаббусларига ҳамда бошқа бўлинмалар масъулияти доирасига кирадиган ташаббусларга ажратиш мумкин. Масалан, таълим дастурини ишлаб чиқишни ходимларни бошқариш департаментига топшириш мумкин. Худди шундай, чет ташкилотлар билан ахборот алмашинувининг юридик жиҳатларини тадқиқ қилишни юридик бўлим бошқариши керак.

Ташаббуслар таърифида корхона раҳбариятини таклиф этилаётган ташаббусларни малакали кўриб чиқиш ва маъқуллаш учун, шарҳлаш ёки рад этиш учун зарур бўлган ахборот ва далиллар билан таъминлайдиган маълумотлар келтирилган бўлиши лозим. Барча тахминлар асосланган бўлиши, ҳар қандай ноаниқликлар эса аниқ кўрсатилган бўлиши (масалан, йўл кўйиладиган харажатлар ёки муддатлар чегаралари) даркор. Ташаббуслар таърифида кутилаётган фойда кўрсатилади, шунингдек, уларни амалга оширишда фойдаланишга таклиф этилаётган техник ва бошқарув ёндашувлари тавсия этилади.

Деталлаштирилган техник ва бошқарув режалари кейинроқ техник ва бошқарув ходимлари томонидан ишлаб чиқилади.

Номланиши: ҳар бир ташаббус ўзига хос ноёб ном билан аталиши керак.

Устуворлик – ташаббуснинг АТ-Стратегияни амалга оширишдаги нисбий муҳимлиги устуворликни белгилаш учун асос ҳисобланади. Қуйидаги схемадан фойдаланиш мумкин:

Юқори – стратегик мақсадларга эришиш учун критик ҳисобланади.

Ўртача – критик бўлмаса ҳам, АТ-Стратегияни амалга оширишга салмоқли ҳисса қўшади.

Ташаббуслар бир-бири билан ўзаро таъсислашиши мумкин. Ўртача устуворликка эга бўлган ташаббуслар йиғиндиси критикликнинг юқори даражасига етиши ва юқори устуворликни олиши мумкин.

Паст – стратегик аҳамияти кам, бироқ АТ-Стратегияни тўлдириш учун киритилган. Агар бу ташаббус айна пайтда амалга оширилаётган бўлса, уни тўхтатиб қўйиш мумкин.

Қўллаб турувчи фаолият – корхонанинг мазкур ташаббус билан қўллаб турилаётган битта ёки бир нечта фаолият соҳаси.

Таъриф – ташаббус мазмуни таърифи – ташаббуснинг корхона Миссияси, Мақсадлари ва Кичик мақсадларини қўллаб туришга таъсирининг таърифи.

АТ-Стратегия билан боғлиқлиги - ташаббуснинг АТ-Бўлим Миссияси, Мақсадлари ва Кичик мақсадларини қўллаб туришга таъсирининг таърифи.

Алоҳида фикрлар – ташаббусни амалга оширишда ҳисобга олиниши керак бўлган ҳар қандай масалаларни илгари суради. Масалан, давлат ёки сертификатловчи органлар таъсири.

Вақт чегаралари – ташаббус қандай вақт чегарасида (муддатларда) максимал самара бериши мумкинлигини ёки бошқа ташаббусларга боғлиқлик каби чекловларни белгилайди.

Бюджет – ушбу эрта босқичда ишончли, пухта баҳолашни ўтказиш мумкин эмас. Бироқ, қиймат масаласи ташаббуснинг қанчалик амалга оширилиши мумкинлигини баҳолаш учун муҳим аҳамиятга эга. Харажатларнинг турлари ва миқдорларини, баҳоларни аниқлаштириш шартларини тахминан баҳолаб чиқиш керак.

Молиялаштириш манбалари – кўзда тутилаётган молиялаштириш манбалари ва улардан фойдаланиш имкониятлари.

Стандартлаштириш гуруҳини ташкил қилиш

Устуворлик: юқори

Таъриф 1.	Қўллаб турувчи фаолият 2.
Корхона мижозларини мустақилликка ўтказиш вазифасини ҳал қилиш учун олинган зарур ахборот турли хил, бир-бирига боғлиқ бўлмаган ташкилотлар, масалан, меҳнат билан таъминлаш хизматлари, мактаблар, маҳаллий ўзини ўзи бошқариш ўртасида тарқатилиши лозим. Ахборот билан алмашиш ва ундан фойдаланиш ҳақида шартнома тузилиши керак. Маҳфийлик ва қонунийлик	Ахборотни олиш ва уни бир-бирига боғлиқ бўлмаган турли хил ташкилотлар ўртасида тарқатиш. Корхона стратегиясига боғлиқлик 2-мақсад: ахборотни автоматик тўплаш ва турли тизимлар ва хизматлар таъминотчилари ўртасида ахборот алмашинувини таъминлаш.

<p>муаммолари ҳал этилиши лозим.</p> <p>Зарур ишлар:</p> <ul style="list-style-type: none">- ишчи гуруҳига аъзо бўлиши мумкин бўлган компаниялар доирасини аниқлаш. Рўйхатга ахборот алмашинуви йўлга қўйилган компаниялар ҳам, истиқболли ҳамкорлар ҳам киритилиши лозим;- ахборот алмашилиш стандартлари (ахборот турлари, улардан фойдаланиш қоидалари, тақдим этиш шакллари ва ҳ.к.) ҳақида келишувлар учун жавоб берадиган гуруҳнинг шакл моделлари, унинг иши календарь режа-жадвали ва регламентини ишлаб чиқиш;- компанияларнинг таклиф этилаётган шартларда ахборот алмашилиш стандартларини бирга ишлаб чиқишдан манфаатдорлигини аниқлаш. Дастлабки юзма-юз ёки телефон музокараларини олиб бориш лозим;- ишчи гуруҳ иштирокчилари бўлмиш компаниялар вакилларининг биринчи ташкилий учрашуви вақтини ва жойини танлаш;- гуруҳнинг биринчи ташкилий учрашувини ўтказиш. Иш регламентини ва ишлар календарь режа-жадвалини муҳокама қилиш, тузатишлар киритиш ва тасдиқлаш.	<p>АТ Стратегияга боғлиқлик</p> <p>2.1-кичик мақсад: ахборот билан алмашинувчи ташкилотлар вакилларидан ишчи гуруҳини тузиш. Гуруҳ ахборот алмашилиш стандартлари (ахборот турлари, улардан фойдаланиш қоидалари, тақдим этиш шакллари ва ҳ.к.) ҳақида келишувлар учун жавоб беради.</p> <p>Алоҳида фикрлар</p> <p>Ишчи гуруҳига кириши мумкин бўлган иштирокчилар доирасини аниқлаш жараёнида улар фойдалаётган бўлиши мумкин бўлган ахборот алмашинуви стандартлари ҳақида ахборот тўплаш зарур.</p> <p>Ишларни бажаришни ахборот алмашинуви жараёнларида фаол иштирок этаётган ҳамда чет ташкилотлар раҳбарлари билан мулоқот қилиш тажрибасига эга бўлган кишига топширилиши лозим.</p>
---	--

Ахборот стратегиясини амалга оширишни бошқариш

Бу қисм ташкилий тузилмага, ахборот стратегиясини амалга оширишда корхона раҳбарларининг роли ва мажбуриятларини тақсимлашига талабларни белгилайди.

АТ-Бошқарув ҳар чоракда муаммоларни муҳокама қилиш ва қарорлар қабул қилиш учун чақирилади ва қуйидаги ходимлардан ташкил топади: корхона Бош директори, Бош директорнинг барча ўринбосарлари (жумладан, АТ-Бўлим директори), юрист.

АТ-Бошқарув:

- АТ-ривожланишнинг Мақсадлари, Вазифалари ва Сиёсатини ишлаб чиқиш;
- Ахборот стратегиясини тасдиқлаш;
- Корхона эгалари ва менежерлари манфаатларини мувофиқлаштириш;
- Йиллик АТ-бюджетни тасдиқлаш учун жавоб беради.

АТ-Бўлим директори АТ-Бошқарув манфаатлари йўлида ва АТ-қўмита номидан иш тутати. АТ-бўлим директори АТ-қўмита раиси бўлади ва ахборот стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун жавоб беради.

Рахбар сифатида АТ-Директор қуйидагилар учун жавобгар:

- АТ воситалари ёрдамида корхона бизнес-жараёнларини қўллаб-қувватлашни таъминлаш;
- АТ-Қўмита тавсиялари асосида АТ-архитектура ва стандартларини белгилаш;
- АТ-Ташаббуслар ва лойиҳаларни бошқариш;
- Ечимлар ва хизматлар таъминотчилари билан муносабатларни бошқариш.

АТ-Қўмита қуйидагилар учун жавобгар:

- АТ-бўлимлар режаларини АТ-Стратегия билан мувофиқлаштириш;
- АТ-лойиҳалар ва бюджетларни мувофиқлаштириш ва устуворларини белгилаш;
- АТ-бўлимлар режадан ташқари харажатларини тасдиқлаш;
- АТ-архитектура ва стандартларни тасдиқлаш.

Умумий кўринишда Ахборот тизими стратегияни таъминлаш учун қуйидаги вазифаларнинг ечимини таъминлаши лозим:

1. Корхона фаолияти ҳақидаги дастлабки маълумотларни тўплаш ва уларни таҳлил учун қулай кўринишда тақдим этиш.
2. Бошқарув ва регламентланган ҳисоб.
3. Хужжатлар айланмасини қўллаб-қувватлаш.
4. Режалаштириш ва прогнозлаш.
5. Бизнес-жараёнларни қўллаб-қувватлаш.

Ахборот тизимларида (АТ), биринчи навбатда, корхона, бўлимлар, ходимлар фаолиятини бошқариш учун Бошқарув тизимида (БТ) фойдаланиладиган кўрсаткичлар ҳисоблаб чиқилиши лозим. Агар БТда бу рўйхат белгиланмаган бўлса, буни маълум бўлган методиклардан биттаси ёрдамида, масалан, **Balanced Scorecard (BSC)** (АТни ва БТни интеграциялаш) усулидан фойдаланиб бажариш даркор. BSC методикасидан фойдаланиш натижаларидан бири танланган стратегия асосида қурилган кўрсаткичлар тизимидир. Шундай қилиб, Ахборот тизимида BSC кўрсаткичларини жорий қилиб стратегия даражасида АТ ва БТ интеграцияси таъминланади.

АТ вазифаларини бажариш учун дастлабки маълумотларни тўплашни ҳам кўзда тутиш лозим, бу кўрсаткичлар улар асосида ҳисоблаб чиқилади. Бу маълумотларни ахборот тизимида ким, қачон, қандай воқеа муносабати билан ва қандай шароитларда қайд қилиши ҳақида қарор лойиҳа хужжатларида қайд этилади: фойдаланувчилар роллари, бизнес-жараёнлар, регламентлар, функционалга талаблар.

Кўрсаткичлар бўйича бошқариш тизими БТнинг самарали воситаси бўлиб қолиши учун у процедура даражасида пухта ишлаб чиқилиши керак. Шунинг учун, **Balanced Scorecard** методикасида кўзда тутилган процедуралар компания бизнес-жараёнларини ишлаб чиқиш босқичидаёқ формаллаштирилиши лозим.

Бошқарув ва регламентланган ҳисоб – у ҳам дастлабки маълумотларни тўплаш ва ахборотни компания ходмларига таҳлил учун тақдим этиш. Бирок, бошқарув консалтинги босқичида ҳисоб масалаларини алоҳида кўриб чиқиш зарур, чунки улар АТ лойиҳасида ўзига хос тарзда акс этилиши лозим.

Биринчи галда, бу компания ташкилий-ҳуқуқий тузилмасини ва тегишли ҳужжатлар айланмасини таърифлашга тегишли. АТ вазифаси юридик шахсларнинг регламентли ҳисоботини ва корпорация бошқарув ҳисоботини талаб этилган даражада пухта шакллантиришдан иборат. Замонавий АТларда корпорациялар ташкилий-ҳуқуқий тузилмаларини амалга оширишнинг мукамал воситалари мавжуд, бироқ уларни ишга тушириш учун тузилма ва ҳужжатлар айланмаси лойиҳани шакллантириш босқичида таҳлил этилган ва баён қилинган бўлиши керак. Шу тариқа, АТнинг корхонадаги БТга ташкилий-ҳуқуқий даражада интеграцияланишига эришилади.

Бошқарув консалтинги босқичида ишлаб чиқилиши керак бўлган бошқа ҳисоб масаласи – бу ҳисоб сиёсати. Регламентланган ҳисобнинг ҳисоб сиёсати амалдаги қонунчилик томонидан белгиланса, бошқарув ҳисоб сиёсати корхонанинг ўзи томонидан ишлаб чиқилади ва унинг стратегияси, мақсадлари, бошқарув тузилмасига мос келиши керак. Бошқарув ҳисоб сиёсати умумқабул қилинган тузилма ҳужжатида қайд қилинади ҳамда АТ лойиҳасининг таркибий қисми ҳисобланади.

Бўлажак ҳисоб тизимини лойиҳалаштириш босқичида ҳисоб ахбороти хавфсизлиги ва ҳимояси бўйича талаблар ишлаб чиқилиши лозим.

Ниҳоят, янги ҳисоб тизимининг тўпланган ахборотга мувофиқлаштиришни таъминлаш мақсадида маълумотномалар ва ҳужжатларни янги АТга кўчириш масалалари ишлаб чиқилиши лозим. Шу тариқа, корхонани бошқариш тизимини ахборот билан қўллаб-қувватлаш узлуксизлиги таъминланади.

Санаб ўтилган АТ вазифаларидан учинчисини ҳал қилиш учун, яъни ҳужжатлар айланмасини қўллаб туриш учун бошқарув консалтинги босқичида компания ҳужжатлар айланмаси таҳлил қилинган ва тизимлаштирилган бўлиши керак. Одатда ҳужжатлар айланмасининг қуйидаги кичик тизимлари ажратилади:

- ташкилий-ҳуқуқий тузилмани қўллаб туриш;
- товар-моддий қимматликлар (ТМК) ҳаракати;
- хабарлар, ҳужжатлар алмашинуви;
- режалар, вазифаларни шакллантириш, улар бўйича ҳисобот;
- ҳужжатларни яратиш, келишиш, тасдиқлаш;
- кирувчи ва чиқувчи ҳужжатларни қайд қилиш ва ижросини назорат қилиш;
- ҳужжатлар архивини ташкил қилиш.

Бошқарув консалтинг босқичида АТ ҳужжатлар айланмасининг қайси кичик тизимларини қўллаши ҳақида қарор қабул қилинади ҳамда уларнинг таърифи шакллантирилади. Бу таъриф ахборот тизими лойиҳаси ҳужжатларида: бизнес-жараёнлар график тасвирида, маълумотлар тузилмаси шаклида, АТ

ҳисоботларида, фойдаланувчилар ролларида, босма шаклларда ўз аксини топиши керак. Шундай қилиб, бу босқичда БТни ҳужжатлар билан қўллаб туриш асослари яратилади.

У ёки бу соҳадаги фактик маълумотлар корхонада доим ҳисобга олиб борилади. АТнинг тўртинчи вазифаси – режалаштириш ва прогнозлашни тўлиқ ҳал этиш имкони фақат АТни жорий этиш пайтидан юзага келади.

Режалаштириш, мақсадни белгилаш тизими сифатида, корхона бошқариш тизимининг ажралмас қисмидир. АТ лойиҳаси устида ишларни олиб боришда режалар таркиби, режалаштириш чегаралари ва даврлари, бизнес-жараён ва режа қийматларини киритиш воситалари, режа-далилий ҳисоботлар форматлари, режа-далилий таҳлил ва режаларни тузатиш жараёнлари аниқланади. Режалаштирилаётган кўрсаткичлар рўйхати *Balanced Scorecard* методикасини амалга оширишда тузилган рўйхат билан белгиланади. Бюджетлаштириш тизими алоҳида эътиборга молик, у молияни бошқариш тизимининг асоси ҳисобланади. АТни лойиҳалаштириш бўйича бошқарув консалтинги босқичида бюджетлаштириш регламенти ишлаб чиқилади ва у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- молиявий тузилма таърифиди;
- бюджетлар формати;
- ҳисоб сиёсати;
- бизнес-жараёнлар ва уларни бажариш қоидалари.

Режалаштириш – мақсадларни қўйиш усули бўлса, прогнозлаш – илгари тўпланган объектив ахборот асосида воқеа-ҳодисаларнинг қандай ривожланиш тасаввурини шакллантиришдир. Замонавий АТлар молияни оператив бошқариш соҳасида самарали қарорлар қабул қилишга мўлжалланган молиявий прогнозлаш учун кенг имконият яратади. Бошқарув консалтинги босқичида прогнозлар таркиби (улар корхона менежерлари томонидан қўлланилади), бизнес-жараёнлар ва улардан фойдаланиш регламентлари белгиланади. Шундай қилиб, АТнинг прогнозлаш борасидаги имкониятлари БТга интеграцияланади.

АТ ва БТнинг процедура даражасидаги интеграцияси **бизнес-жараёнларни ишлаб чиқиш, оптималлаштириш ва келишиш** орқали бошқарув консалтинги босқичида таъминланади. Бизнес-жараёнларни қўллаб туриш ахборот тизими лойиҳасини ишлаб чиқиш мантиғи билан белгиланади, чунки кўрсаткичлар, ҳисоб, ҳужжатлар айланмаси, режалаштириш ва прогнозлаш бўйича бошқарувни ташкил қилиш борасида илгари қабул қилинган қарорлар бизнес-жараёнларда процедура даражасида қайд этилади.

Бизнес-жараёнлар корпорация ташкилий тузилмасининг бошқа ҳужжатлари билан узвий алоқада ишлаб чиқилади. Масалан, бизнес-жараёнлар иштирокчиларининг ҳуқуқлари бошқарув тузилмаси билан келишиб олиниши, улар бажарадиган функциялар эса лавозим йўриқномалари билан тартибга солиниши лозим. Бир қатор бизнес-жараёнларни регламентлар билан тўлдириш керак, булар – бизнес-жараёнларни бажаришнинг қўшимча шартларидир. Амалда, АТ лойиҳасининг ушбу қисмини ишлаб чиқишда компаниянинг бутун

ташкилий ҳужжатлари тўплами шакллантирилади ёки мавжуд ташкилий тузилма тафтиш қилинади.

Бизнес-жараёнларни оптималлаштириш – алоҳида жиддий вазифа бўлиб, катта тажриба ва малакани талаб қилади. Бизнес-процедураларни яхшилаш бўйича таклифлар биринчи босқичдаёқ, бизнес-жараёнларни “қандай бўлса, шундай” таърифлаш ва келиштиришда пайдо бўлади. Янада чуқурроқ оптималлаштириш бошқарув консалтингининг биринчи босқичида-бошқарув тизимларини ташҳислашда олиб бориладиган компания стратегияси ва тактикасини таҳлил қилиш асосида амалга оширилиши мумкин. Бизнес-жараёнлар реинжинирингнинг қанчалик даражада олиб борилиши компания раҳбарияти томонидан белгиланади.

Бизнес-жараёнларни таърифлаш муайян даражагача АТга боғлиқ бўлмайди. Бироқ, ахборот тизимини лойиҳалаштиришда бизнес-жараёнларни АТ ҳужжатларигача деталлаштириш мақсадга мувофиқ, бу келгусида бундай таърифларни операторлар йўриқномалари сифатида, шунингдек, фойдаланувчиларни ўқитиш сценарийларини шакллантиришда фойдаланиш имконини беради.

АТни лойиҳалаштиришни бошқариш консалтинги босқичи процедураси бошқарув тизимини ташҳислашдан бошланади ва у қуйидаги кетма-кетликда олиб борилади:

1. Компания материаллари билан танишиш.
2. Компания раҳбарияти билан кенгаш ўтказиш, унда:
 - компания фаолияти йўналишлари (маҳсулотлар, сотувлар бозорлари);
 - бошқарув тизимининг аҳволи;
 - етакчи ходимлар рўйхати, масъулият зоналари;
 - мавжуд муаммолар;
 - компаниянинг етакчи ходимлари билан суҳбат жадвали

аниқлаштирилади.

3. Етакчи ходимлар билан суҳбат.
4. Суҳбат натижаларини келишиб олиш.
5. Бошқарув тизимининг мавжуд ҳужжатларини таҳлил қилиш.
6. Бошқарув тизимини ривожлантириш бўйича таклифларни тайёрлаш.
7. Иш режаси бўйича таклифларни тайёрлаш.

Иш режасини буюртмачи билан келишиб олгандан сўнг АТнинг функционал лойиҳаси ишлаб чиқилади, унга қуйидаги ҳужжатлар киради:

1. АТдан фойдаланиш шароитлари.
2. Функционалга, мавжуд ахборот таъминотига мослиги, ахборот хавфсизлиги талаблари.
3. Ташкилий-ҳуқуқий тузилма таърифи.
4. Мақсадлар иерархияси, кўрсаткичлар тизими.
5. Ҳисоботлар формати.
6. Босма шакллар формати.
7. Маълумотлар таркиби.
8. Фойдаланувчилар роли таърифи.

9. КИСга жорий этилиши лозим бўлган бизнес-жараёнларнинг график тасвири.

10. Бизнес-жараёнларни ижро этиш регламентлари.

11. Фойдаланувчиларни ўқитиш сценарийси.

АТни мослаштириш ва намунавий функционални мукамал ишлаб чиқиш жараёнида маслаҳатчи вазифаларни қўйиш ва техник топшириқлар бериш масалалари бўйича жорий этувчилар билан бирга ишлайди, фойдаланувчиларни ўқитиш ва АТни ишга тушириш жараёнида эса у фойдаланувчиларга ўз ваколатида бўлган масалалар бўйича маслаҳат ёрдамини беради. Шундай қилиб, маслаҳатчининг иши ахборот тизимини лойиҳалаштиришнинг эрта босқичидаёқ бошланади ҳамда АТ ишлаб чиқариш режимига ўтказилгандан кейингина якунланади.