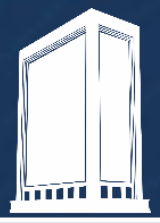




# ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI  
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Хусан Усманов,  
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»  
кафедраси доценти



## МАЪРУЗА 3.

# ЛОЙИҲАЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШДА БИЗНЕС ЖАРАЁНЛАР РЕИНЖИНИРИНГИ ЎРНИ ВА АҲАМИЯТИ



## Тақдимот режаси:



- Лойиҳавий бошқарувга технологик ёндошув мазмуни.



- Лойиҳа ишлаб чиқишда бизнес жараёнларни такрор лойиҳалаштириш - реинжиниринг (BPR) ўрни.



- Реинжиниринг воситалари ва тамойиллари.



- BPR: муваффақият омиллари. Технологик регламентни ишлаб чиқиш.



- Бизнес жараёнлари реинжиниринги: BPR амалиётидан



**Калит тушунчалар:** Технологик ёндошув, бизнес жараёнлар, инжиниринг, реинжиниринг, жараён реал модели, фундаментал тафаккур, реинжиниринг қоидалари, муваффақият омиллари.

## Лойиҳа амалиётида учрайдиган одатий вазиятлар

**Аввалги маърузада лойиҳани бошқариш амалиёти** - бу маълум бир бизнес ғояни лойиҳа таркибига ва манфаатдор томонларнинг ўз маҳсулотига бўлган талабларига мувофиқ бўлган *лойиҳа режасини чекланган ресурслар билан мақсадли, босқичма-босқич, изчил ўзгартиришни амалга ошириш жараёни*, деб таъриф берган эдик.

Демак, лойиҳани бошқариш *чекланган бюджет, вақт ва бошқа ресурслардан оптимал фойдаланиш* натижасида талаб даражасидаги *сифатли лойиҳа натижаларига эришиш*га имкон беради.

Лойиҳаларни бошқаришда **назорат тизимини ишлаб чиқиш** керак:

- Ҳар бир босқичда лойиҳа натижасини қандай қайд этиш керак?
- Бажарганлик ҳақидаги ҳисоботлари, умумий ҳужжатларни юритиш?
- Ходимлар орасидаги алоқаси қандай амалга оширилади?



# Лойиҳа амалиётида учрайдиган одатий вазиятлар

Лойиҳанинг ҳар бир босқичида жамоа аъзолари қандай вазифани ҳал қилаётганлари ва ҳамкасблари нима қилаётганларини тушунишлари керак.

Лойиҳаларни бошқаришда қуйидаги вазиятларга эътиборни қаратиш лозим:

- **Лойиҳа муддати бузилади** (режалаштириш- расмий, эътибор жорий фаолиятга қаратилади, стратегияга эмас).
- **Ресурслар зарур бўлганидан кўпроқ сарфланади** (инсонлар юкламани бажаришга қодир эмаслар, бунинг учун уларга кўпроқ пул ва вақт керак бўлади).
- **Алоҳида жузъий ишлар сифати зарар кўради** (сифат назоратини таъминлаш имкони йўқ).
- **Ноаниқ жавобгарлик** (ҳеч ким натижа учун жавобгар эмас).
- **Натижа ҳар доим ҳам мақсад ва талабларга жавоб бермайди.**



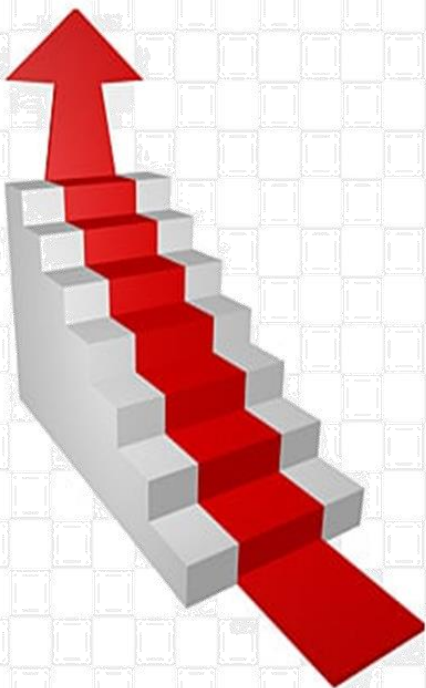
# Лойиҳа бошқарувига технологик ёндошув мазмуни

Айтиш жоизки, лойиҳани бошқариш назарияси қоида ва талабларини қўллаш - бу лойиҳани бошқариш амалиётида қўлланиладиган *амалий билимлар тизимидир.*

Ушбу тизим ёрдамида менежер лойиҳани бошқариш аниқ лойиҳавий *жараёнларнинг реал модели* сифатида кўра олади. Бу бизнес-жараёнларнинг *ягона технологик жиҳатдан ўзаро боғлиқ тўплами сифатида лойиҳаларни бошқариш фаолиятини қуришни ўз ичига олади.*

Бундай модель лойиҳа жараёнларининг *тўғридан-тўғри инжиниринги* деб аталади.

Лойиҳани бошқариш инжинирингининг асосий мақсади – бу лойиҳани *муваффақиятли яқунлаш ва манфаатдор томонларнинг талабларини қондириш* эҳтимолини максимал даражага кўтариш.



# Лойиҳа бошқарувига технологик ёндошув - инжиниринг

Лойиҳа бошқаруви умумий бошқарув фаолиятдан фарқли ўлароқ **технологик жиҳатдан** қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

- 1. Лойиҳа бошқаруви – бошқарув фаолиятини мўъжаз шаклда амалга оширувчи фаолият бўлиб,** мазмунан ўлчамли натижаларга эришишга қаратилган бизнес жараёнлар тўпламидир. У буюртмачининг мақсадини лойиҳавий амалга оширишини белгилайди.
- 2. Лойиҳа бошқаруви инжиниринги –** бу технологик жиҳатдан лойиҳа натижасига йўналтирилган бизнес-жараёнларни тўғридан-тўғри қуришни билдиради ҳамда буюртмачи талабини тўла бажарилишини таъминлайди.
- 3. Лойиҳа бошқаруви бизнес жараёнларини горизонтал ва вертикал равишда** зичлаш орқали кўп функцияли роллар шакллантирилади.
- 4. Лойиҳа бошқаруви инжиниринги жараёнида** кўп функцияли вазифаларни бажариш учун зарур компетенциялар модели яратилади.

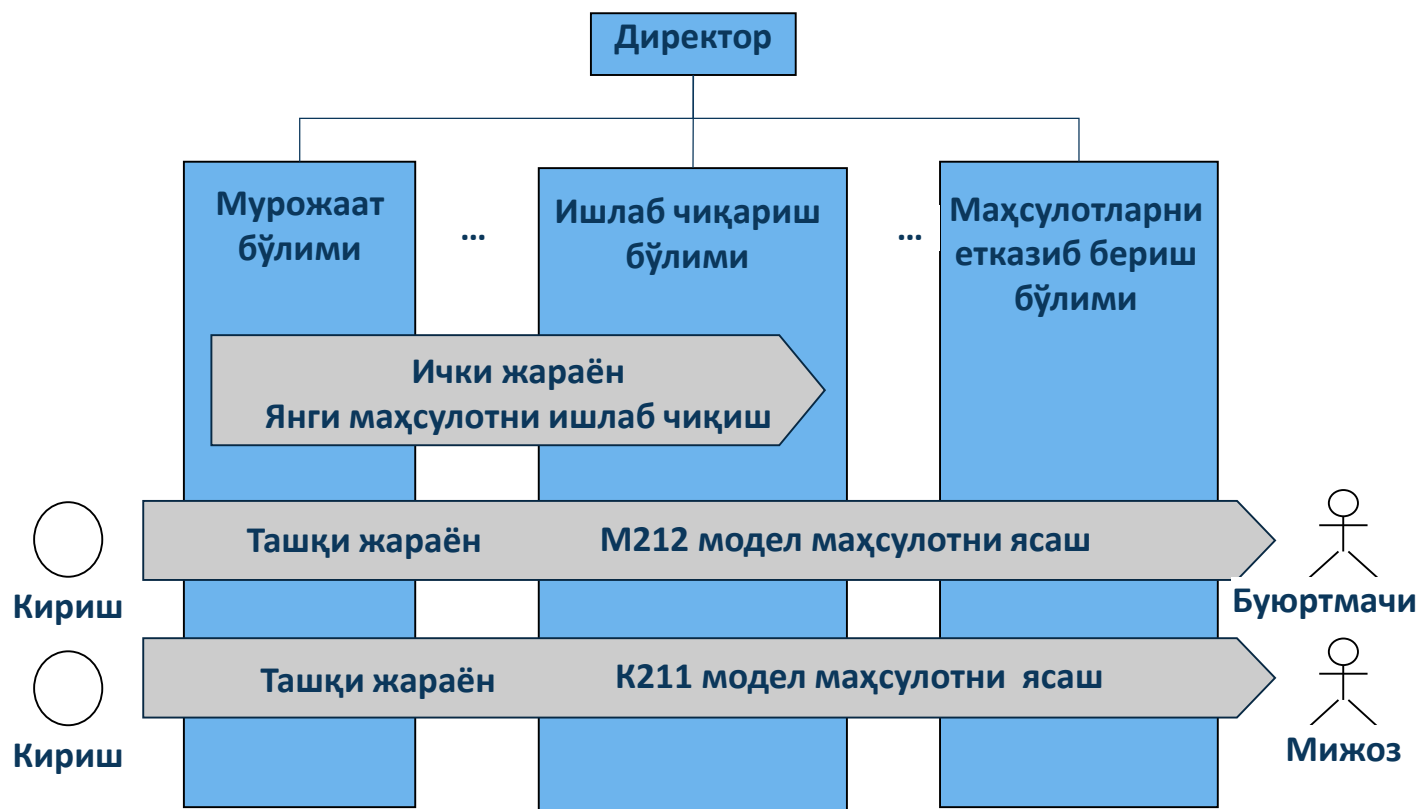


# Лойиҳа бошқарувига технологик ёндошув - инжиниринг

5. Номзодларнинг етишмаётган компетенцияларини аниқлаш ва шакллантириш йўлларини белгилаш мақсадида уларнинг малакасига баҳо берилади.
6. Етишмаётган компетенцияларига номзодларнинг ўргатиш, бизнес-жараёнларнинг эгалари сифатида синовдан ўтказиш ва лойиҳани ишлаб чиқувчи ва амалга оширувчи жамоа аъзолари мақомида тан олинади.
7. Лойиҳа жамоаси аъзолари ўртасида ахборот - коммуникация алоқаларини ўрнатилади.
8. Назорат тизими сифатида ишлаш интизомига риоя қилиш қоидаларини ишлаб чиқилади.

# «Бизнес жараёнлар» моҳияти ва хусусиятлари

**Бизнес жараёнлар** – бу мижоз учун фойдали маҳсулот (товар, хизмат) яратиш учун корхона ресурсларидан фойдаланадиган ўзаро боғлиқ ҳаракатлар бажарилишининг мантиқий кетма-кетлидир.



Жараёнлар ташкилий тузилманинг ичидан кесиб ўтиши.

Жараёнга кириш ва чиқишнинг аниқлиги.

Ташқи бизнес жараёнлар натижаларидан буюртмачи ва мижозлар томонидан фойдаланилиши.

Ички бизнес жараёнлари натижаларидан компания ичида фойдаланилиши.



# Реинжиниринг (BPR) – бу такроран лойиҳалаштириш

**Инжиниринг** (инг. engineering) - лойиҳалаш, яратиш, қуриш, ихтиро қилиш.

**Реинжиниринг** (инг. reengineering) - такроп лойиҳалаштириш, қайта қуриш, қайта қуриш, қайта ташкил этиш.

**Бизнес-жараёнлар реинжиниринги** (инг. *Business process reengineering*) - мавжуд бизнес жараёнларини такроран лойиҳалаштириш.

## М. Хаммер томонидан берилган таъриф:

**Реинжиниринг** - бу харажат, сифат, хизмат кўрсатиш ва суръат каби бугунги муҳим бизнес кўрсаткичларини кескин, босқичма-босқич яхшилашга эришиш учун бизнес жараёнларини тубдан қайта кўриб чиқиш ва тубдан қайта лойиҳалаштиришдир.

# Реинжинирингни асосий мақсадлари ва сабаблари

**Компания реинжинирингини акс эттирувчи кўрсаткичлари:**

ҳаражат, сифат, сервис ва суръат;

**Реинжиниринг мақсади:**

- мижоз талабларини аъло даражада қондириш;
- иқтисодий самарадорлигини ошириш.

**Пировард мақсад эса** – компаниянинг рақобатбардошлигини ошириш.

**Бизнес жараёнларни реинжиниринги зарур бўлган **уч турдаги компаниялар:****

1. Инқироз ёқасида турган компаниялар.
2. Ҳозирда қийин вазиятда эмас, лекин компания раҳбарияти ҳал қилиб бўлмайдиган муаммоларнинг муқаррарлигини эҳтимоли мавжуд деган компаниялар.
3. На ҳозир, на яқин келажакда ҳеч қандай муаммоси бўлмаган, аммо юқори марраларга эришишни хоҳлайдиган компаниялар.

# Тубдан такроран лойиҳалаштириш



## Реинжиниринг - **тубдан** ўзгартиришлар:

- ҳаракатлар кетма-кетлигини ўзгартириш (жараён босқичлари);
- бўлимлар (ходимлар) ўртасида вазифаларни тақсимлаш тартибини ўзгартириш;
- компания ичида моддий ва ахборот айланма оқимларининг ўзгартирилиши.



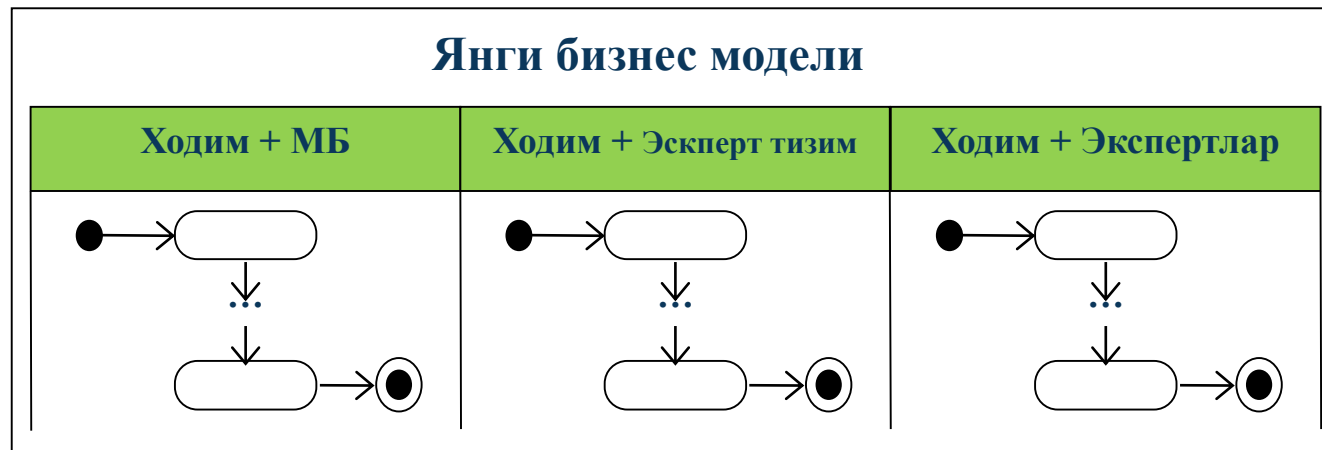
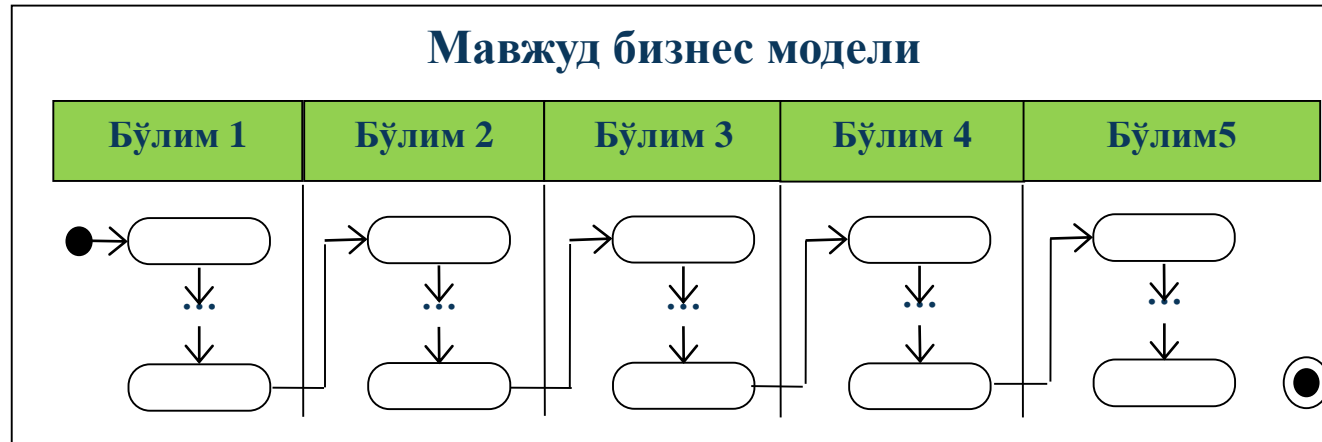
## Анъанавий равишда - **юзак**и ўзгаришлар (яхшилалар, ўзгартиришлар):

- индивидуал операцияларни бажаришни тезлаштириш;
- сифат назоратини кучайтириш;
- бўлимлар ўртасида маълумот узатиш вақтини қисқартириш.

# ВРР қондаси - горизонтал зичлаш

(IBM Credit компаниясида реинжиниринг тажрибасида)

**Бир неча ишларни мукамаллаштирилган бир жараёнга жамлаштириш**



**Қондани қўллаш:** жараённинг барча босқичлари бир киши ёки жамоа томонидан амалга оширилади.

**Мисол:**

IBM Credit компаниясида аризаларга ишлов жараёнини такроран лойиҳалаштириши.

**Оқибатлар:**

Ходимлар сони камайди.

Жараён бажарилиши тезлашди (10 марта),

хатолар сони камаяди,

ходимлар маъсулияти ортди.

# IBM Credit компаниясида реинжиниринг тажрибаси

Олдинги жараён: мижоз аризасини кўриб чиқиш муддати 7 - 14 кун



*Янги жараён асоси:  
аризани кўриб чиқиш – қийин  
вазифа деган фикр нотўғри!*



**ВАРИАНТЛАР**

1. *Оддий мурожаат*

Ходим + Маълумотлар базаси

2. *Ўртача мураккабликдаги мурожаат*

Ходим + Билимлар базаси (эксперт тизим)

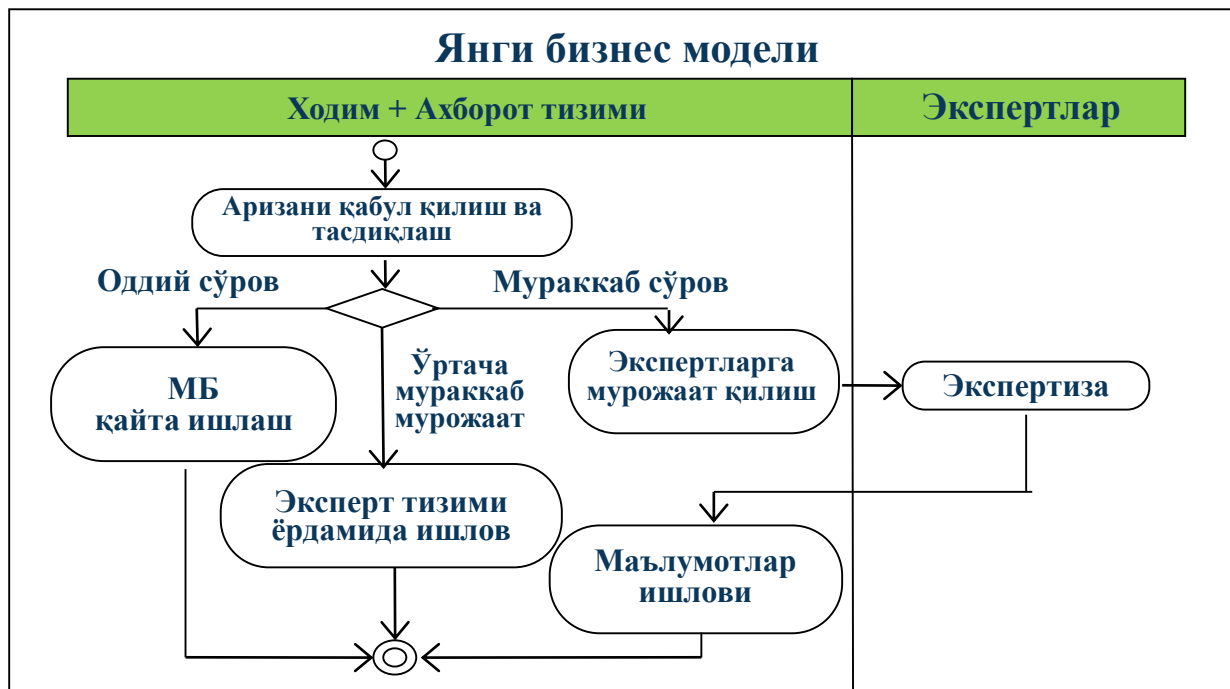
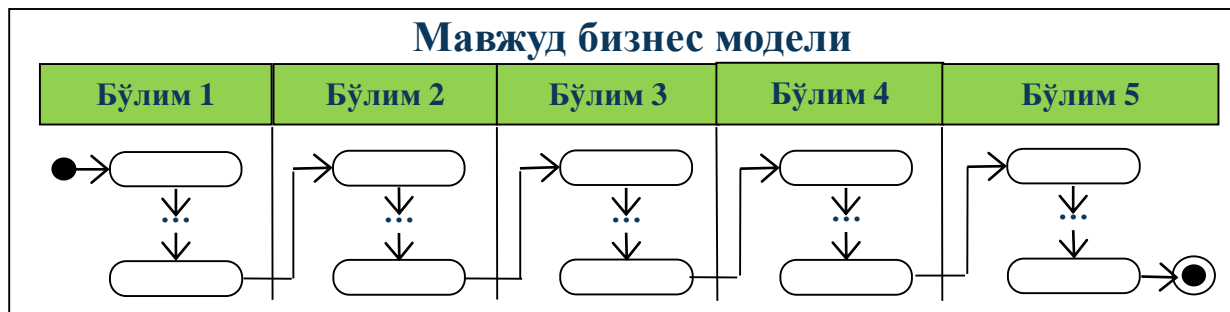
3. *Мураккаб мурожаат*

Ходим + экспертлар

- < 10%

*Аризани кўриб чиқиш вақти - 4 соатгача қисқарди.  
Кўриб чиқилган аризалар сони 100 баробарга ошди.*

## Жараёнлар турли хил вариантларга эга



**Қондани қўллаш:**

Янги жараёнлар турли ҳолатлар учун турли вариантларга эга бўлиши керак.

**Мисол:**

IBM Credit компаниясидаги ариза бериш жараёни

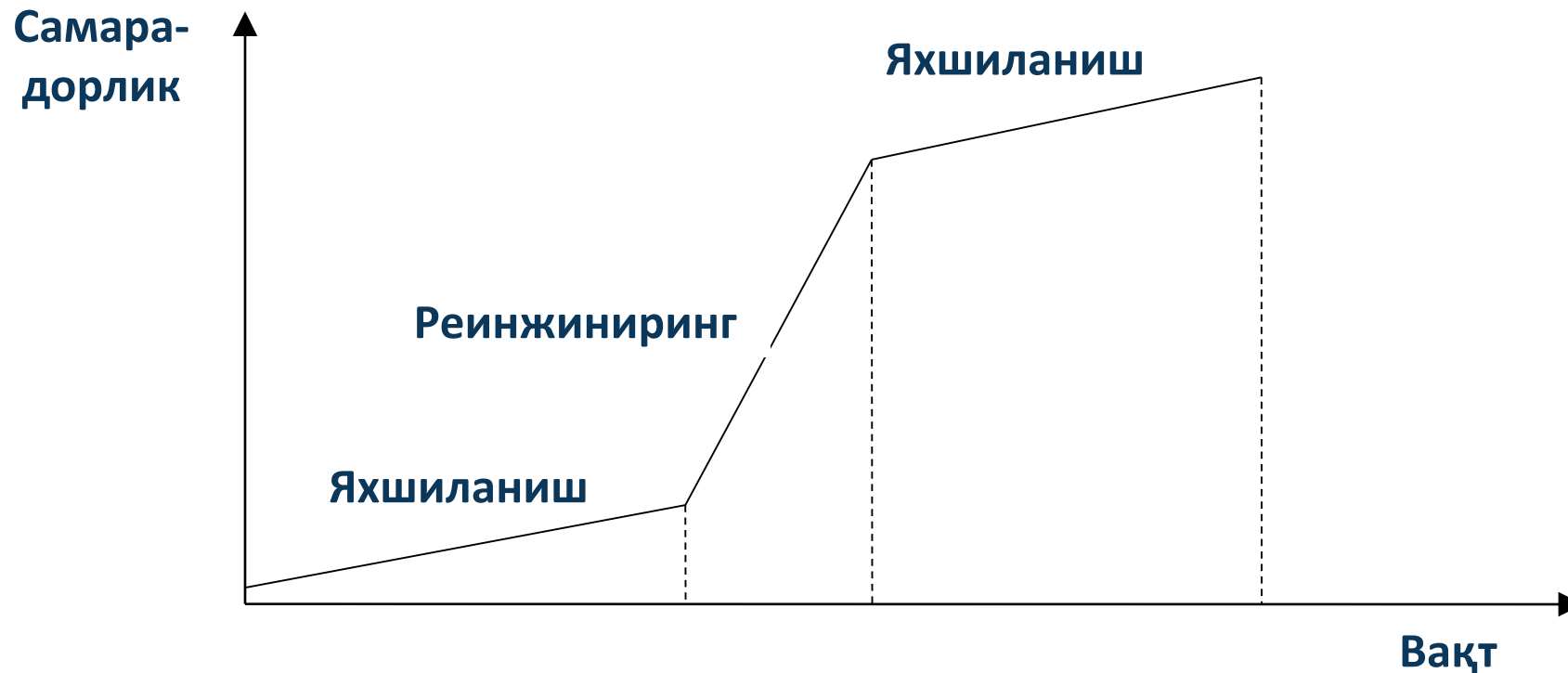
**Оқибатлар:**

жараённинг бажарилиши тезлашади, чунки индивидуал жараён версиялари аниқ ва содда қоида тариқасида, унчалик қийин ҳолатлар мавжуд эмас - 20% дан кам.

# Суръати кескин бўлган яхшиланишлар

Анъанавий яхшиланиш усуллари – 10 - 100% га такомиллаштириш.

Реинжиниринг – баробарига ва ҳаттоки 10 баробар такомиллаштириш эришиш.

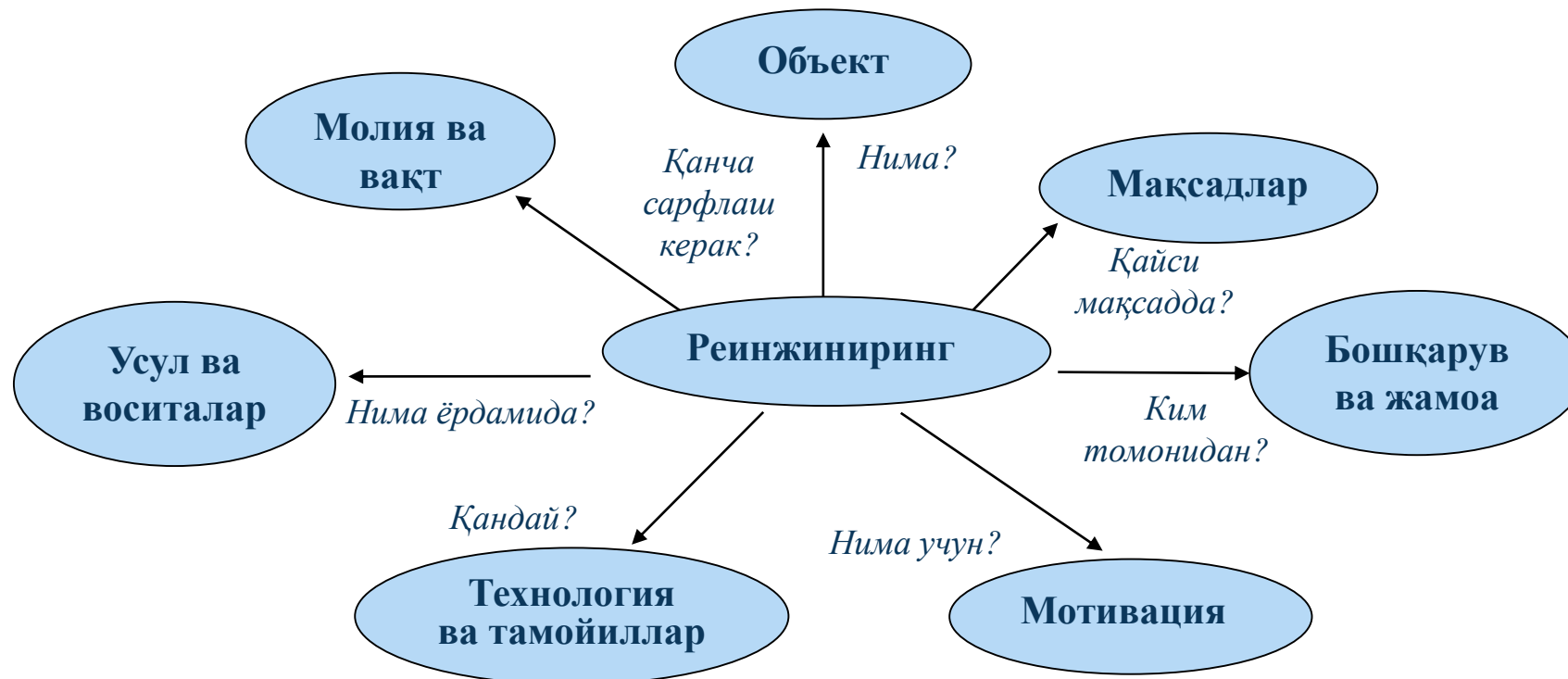


*Аста-аста яхшилаш ва реинжинирингни навбатма-навбат алмаштириш тавсия этилади (чизмада кўрсатилгани каби):*

# ВРР: муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари

1993 йилгача бизнес-жараёнларни реинжиниринг қилиш бўйича лойиҳаларнинг қарийб **50 %** муваффақиятсиз якунланди.

Сўров натижасида, **40** дан ортиқ компанияда муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари аниқланди. Ушбу омиллар қуйидагича гуруҳланади:



# Муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари

## 1. Реинжиниринг объекти -

Муваффақият: реинжиниринг вазифаси жараёнлар нуқтаи назаридан қўйилади

Муваффақиятсизлик: вазифа тор доирада қўйилади (компаниянинг алоҳида бўлимлари ишини ўзгартириш).

## 2. Реинжинирингнинг мақсадлари -

Муваффақият : мақсадлар улкан (кескин ўзгаришлар)

Муваффақиятсизлик : мавжуд жараённи **қайта лойиҳалаш** ўрнига уни такомиллаштириш (яхшилаш)га уриниш.

## 3. Бошқарув ва жамоа -

Муваффақият : лойиҳани компания раҳбарияти аъзоси бошқаради, «юқоридан – пастга» тамойили асосида марказлашган бошқарув тизими жорий қилинади, мутахассис ва экспертлар жалб қилинади.

Муваффақиятсизлик: Лойиҳани қуйи ёки ўрта даражадаги менежер бошқаради, «пастдан» ташаббусига асосланади, жамоани танлашда хатолар қилинади.



# Муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари

## 4. Мотивация

Муваффақият: ўзгаришларга қаршиликларнинг муқаррарлиги ҳисобга олинади, лойиҳани кераклигига ходимларнинг ишончи борлиги.

Муваффақиятсизлик: ҳеч кимнинг манфаатларига зарар етказмаслик ниятида бизнес-жараёнларни такрор лойиҳалаштиришга уриниш, ижрочиларнинг қадриятлари ва ишончларининг аҳамияти паст баҳоланиши.

## 5. Технология ва тамойиллар

Муваффақият:

реинжиниринг технологияси ва тамойилларидан фойдаланиш, бизнесни такрор куриш натижаларидан фойдаланиш (янги ташкилий тузилмани, баҳолаш тизимини жорий этиш ва бошқалар).

Муваффақиятсизлик:

Технология ва тамойиллардан фойдаланмаслик, такрор куриш натижаларини эътиборсиз қолдириш, реинжинирингни муддатидан олдин тугатиш.



# Муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари

## 6. Усул ва воситалар

Муваффақият: бизнес жараёнларни моделлаштириш усуллари ва таҳлил қилиш воситаларидан фойдаланиш (CASE-воситалари, бизнесни моделлаштириш воситалари).

Муваффақиятсизлик : усуллар ва воситалардан фойдаланмаслик.

## 7. Молия ва муддат

Муваффақият: диққатни, маблағнинг фақат битта лойихага қаратилганлиги, муддатни 1 йилгача чегараланганлиги.

Муваффақиятсизлик: бир вақтда бир нечта лойихаларни амалга ошириш, маблағ етарли эмаслиги, муддат узайтирилиши.

# Фундаментал тафаккур қилиш

Бундай ҳолатда бизнес юритишнинг мавжуд усуллари ва асосий қоидалар бутунлай қайта кўриб чиқилади.

Фундаментал саволлар бўйича тадқиқот ўтказилади:

Компания *нима* қилади?

У буни *қандай* қилади ва *нима* учун?

*Ўзи аслида қандай бўлиши керак?*

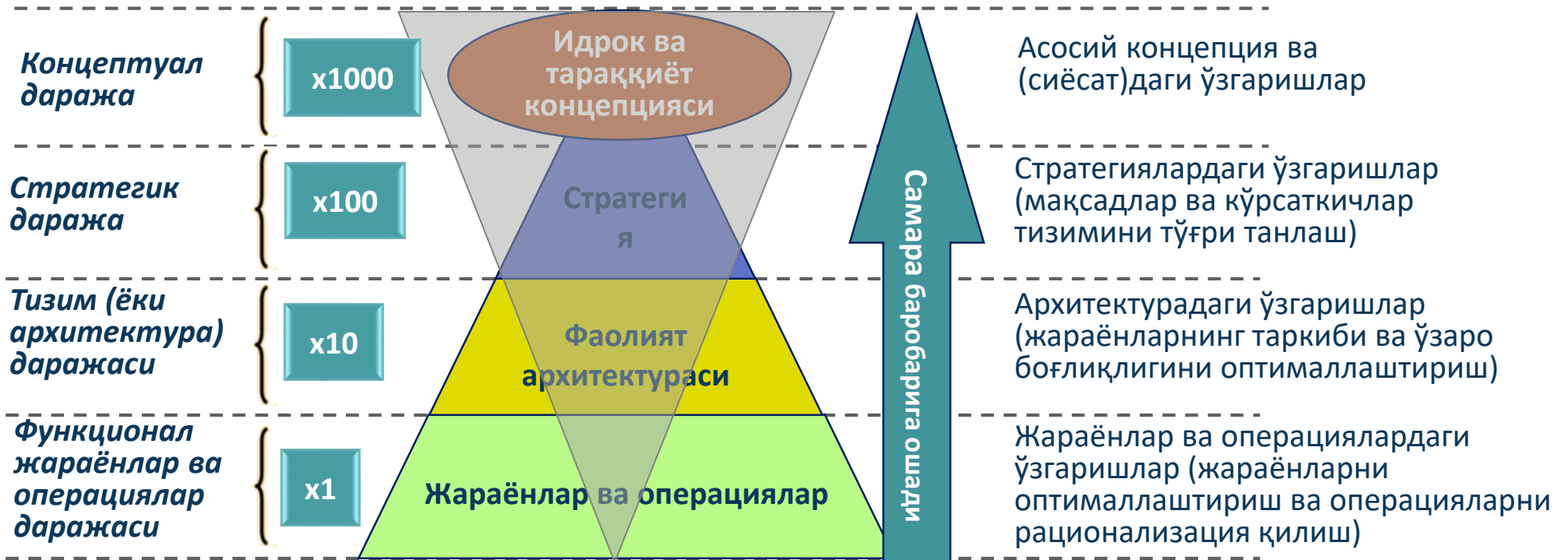
«Реинжинирингни олдиндан белгиланган тахминлар билан бошламайди ва у ҳеч нарсани аниқламасдан туриб, кўр-кўрона қабул қилмайди».

# Суръати кескин бўлган яхшиланишлар

Такомиллаштириш  
даражалари

Такомиллаштириш  
самараси

Ўзгариш предмети



# Бизнес жараёнлар реинжиниринги таркибий қисмлари

Аввалги компания



## Бизнес жараёнлари реинжиниринги (БЖР)

### БЖР воситалари

Реинжиниринг  
қоидалари

Моделлаштириш  
методологияси

Қўллаб-қувватлаш  
воситалари

### БЖР тамойиллари

Бизнесни такрор қуришга  
ноанъанавий ёндошув

Янги ахборот  
технологиялари

Янги ташкилий  
тузилмалар



Янги компания

# Бизнес жараёнлар реинжиниринги воситалари

Реинжинирингни жорий қилишга оид **қўллаб-қувватлаш воситалари** - бу баъзи ишларни автоматлаштирувчи компьютер ахборот тизимларидир ҳамда бизнес жараёнларини моделлаштириш ва таҳлил қилиш воситаларидир.

Бизнес жараёнларини таҳлил қилиш ва лойиҳалаштиришнинг асосий воситаси **моделлаштиришдир**.

Риверс инжиниринг босқичида – бизнес-тизимнинг ҳозирги бор ҳолат модели (**«мавжуд ҳолат» - «As is»**)

Тўғридан-тўғри инжиниринг босқичида - янги бизнес модели (**«қандай бўлиши керак» - «To be»**).

# Бизнес жараёнлар реинжиниринги тамайиллари



Бизнесни такрор қуришнинг **эвристик қондаси** ташкилий муносабатларни ва ахборот оқимларини *соддалаштиришга, кераксиз бошлиқларни олиб ташлашга* ва ходимларга *кўпроқ мустақилликни беришга қаратилган.*

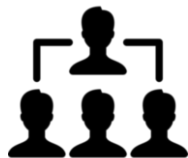
*«Фаолиятни автоматлаштириш орқали эмас, балки соддалаштириш ёки қисқартириш орқали янгиланг» (М.Хаммер).*



Реконструкция қилинган жараёнларни автоматлаштириш учун бизнес-жараёнларни реинжинирингида **янги ахборот технологиялари (ИТ)** қўлланилади ва бизнес-жараёнларни такрор қуриш кўп ҳолларда фақат ИТ-ни қўллаш орқали мумкин бўлади.

*«Компьютерлардан нафақат автоматлаштиришда, балки мавжуд бизнес жараёнларни реконструкция қилишда ҳам қўлланг» (М.Хаммер)*

# Бизнес жараёнлар реинжиниринги тамайиллари



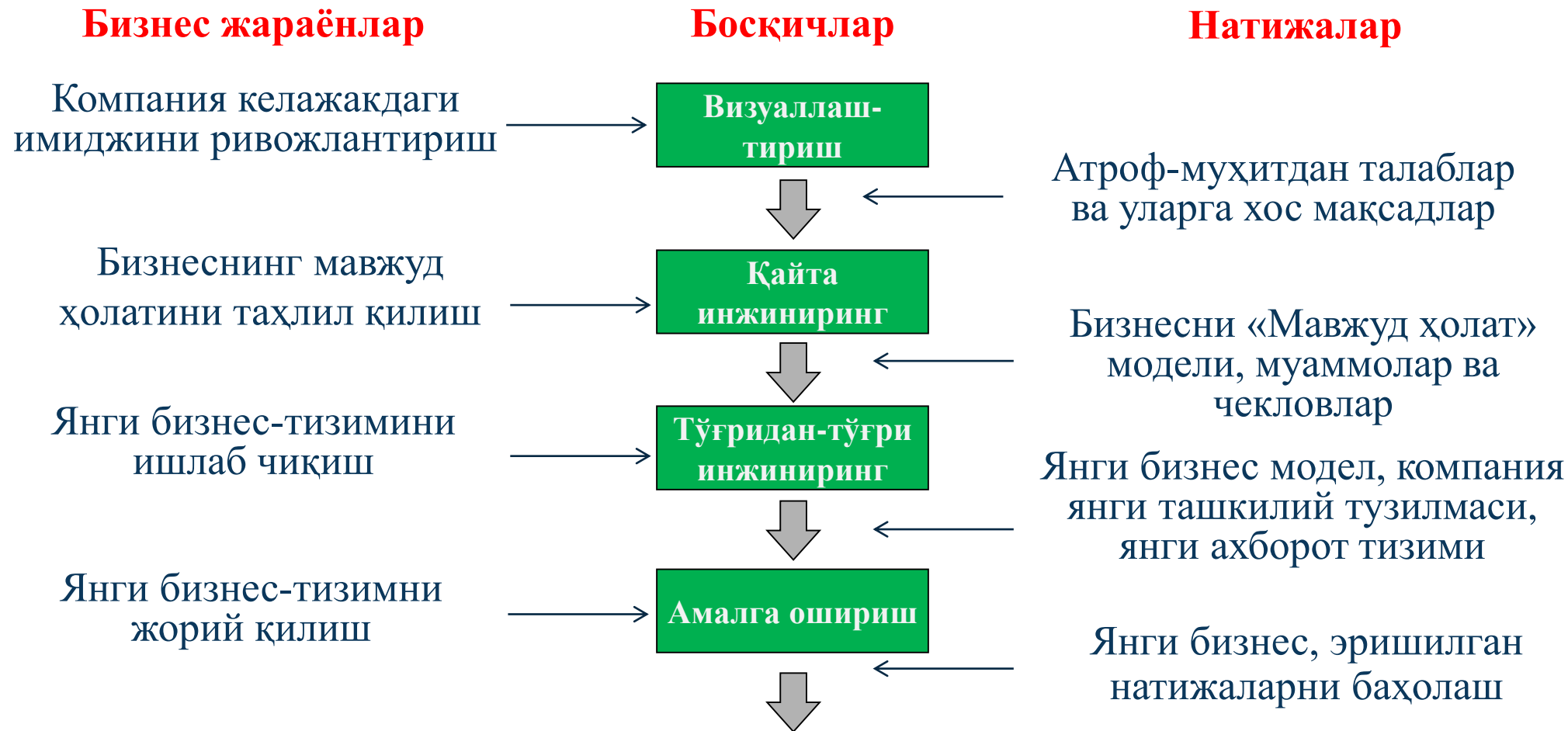
**Ташкилий тузилмаларни қайта қуришнинг янги қоидалари** бошқарувнинг бюрократик усуллари кўлламайди. Ходимларнинг *мустақиллигига, уларнинг ўз-ўзини англашига, яқуний натижани таъминлашга* қаратилади.

*Реинжинирингдаги энг охириги иш - бу менежерларнинг ўзини ўзи қадрлаш туйғусини ўзгартириш, чунки реинжиниринг асосий талабларидан бири бу менежернинг фаолият жараёнида унчалик муҳим эмаслигидир (М.Хаммер).*



# ВРР технологик регламентини ишлаб чиқиш

Регламент – бизнес жараёнлар реинжиниринг технологиясини тартибга солувчи кўрсатмалар сифатида хизмат қилади ва қуйидаги босқичларни ўзида қамраб олади:





# ВРР КЕЙСЛАРИ

КОМПАНИЯ БИЗНЕС ЖАРАЁНИЛАРИНИ  
ТАКРОРАН ЛОЙИҲАЛАШТИРИШ  
АМАЛИЁТИ (ВРР мисолида)



# Реинжиниринг – бизнес жараёнларини такроран лойиҳалаштириш амалиётидан

1. Бизнес жараён реинжиниринги қоидалари ва уларни қўллаш усуллари.
2. IBM Credit компанияси тажрибаси.
3. Ford Motor компанияси тажрибаси.
4. Kodak компанияси тажрибаси.

# Бизнес жараён реинжиниринги қоидалари



Бизнесни такрор қуришнинг эвристик қоидаси - ташкилий муносабатлар ва ахборот оқимларини соддалаштириш керак.



Бизнес-жараёнларни реинжинирингида **янги ахборот технологиялари (ИТ)** дан фойдаланиш зарур.



Ташкилий тузилмаларни такроран лойиҳалаштириш **янги қоидалари** *ходимларнинг мустақиллигига, уларнинг ўз-ўзини англашига, якуний натижани таъминлашига* қаратилган бўлиши талаб қилинади.

# 1. Горизонтал зичлаш қоидаси

*Горизонтал зичлашга оид 13-15 слайдларда келтирилган IBM Credit компаниясида аризаларга ишлов жараёнини такроран лойиҳалаштириш қуйидагилар келтирилган:*

- 1. Бир неча ишларни мукаммаллаштирилган бир жараёнга жамлаштириш орқали** жараённинг барча босқичлари баробарига кам сонли ходимлар томонидан амалга оширилади.
- 2. Янги жараён асоси:** мижоз мурожаати (аризаси)ни кўриб чиқиш мураккаб вазифа нотўғри фикр бўлганлиги сабабли ушбу жараён тубдан қайта кўриб чиқилади.
- 3. Янги жараёнлар** мураккабли жиҳатидан мурожаат (ариза)лар турли бўлганлиги сабабли уларни бажариш вариантлари ҳам турли бўлиши керак.

**Жараён реинжиниринг натижаси:**

Ходимлар сони бараварига камайди. Жараён бажарилиши тезлашди (**10 марта**) - *аризани кўриб чиқиш вақти 7 кундан - 4 соатгача қисқарди.* , хатолар сони камаяди, ходимлар маъсулияти ортди. *Кўриб чиқилган аризалар сони 100 баробарга ошди.*



## Горизонтал зичлаш қоидасига оид кейс

### Кейс шартлари:

*Сиз компаниянгизда мижозлар мурожаатини қабул қиладиган call center бўлими бошлигисиз. Мижозлар call center операторларига қўнғироқ қилиб компания хизматлари ҳақида маълумот олиш, ёки хизматларингиздан фойдаланиш ҳақида ахборот олиш, ёки хизматларингизни такомиллаштириш бўйича таклиф билан мурожаат қилишади.*

*1) Анъанавий ёндошув бўйича мурожаатларга жавоб бериш жараёнлари кетма-кетлиги қандай кўринишда бўлади?*

*2) Реинжиниринг горизонтал зичлаш қоидасини қўллаган ҳолатда юқорида келтирилган мурожаатларга жавоб бериш жараёнлари кетма-кетлиги қандай кўринишда бўлади?*

### Кей топшириғини бажаришга уриниб кўринг:

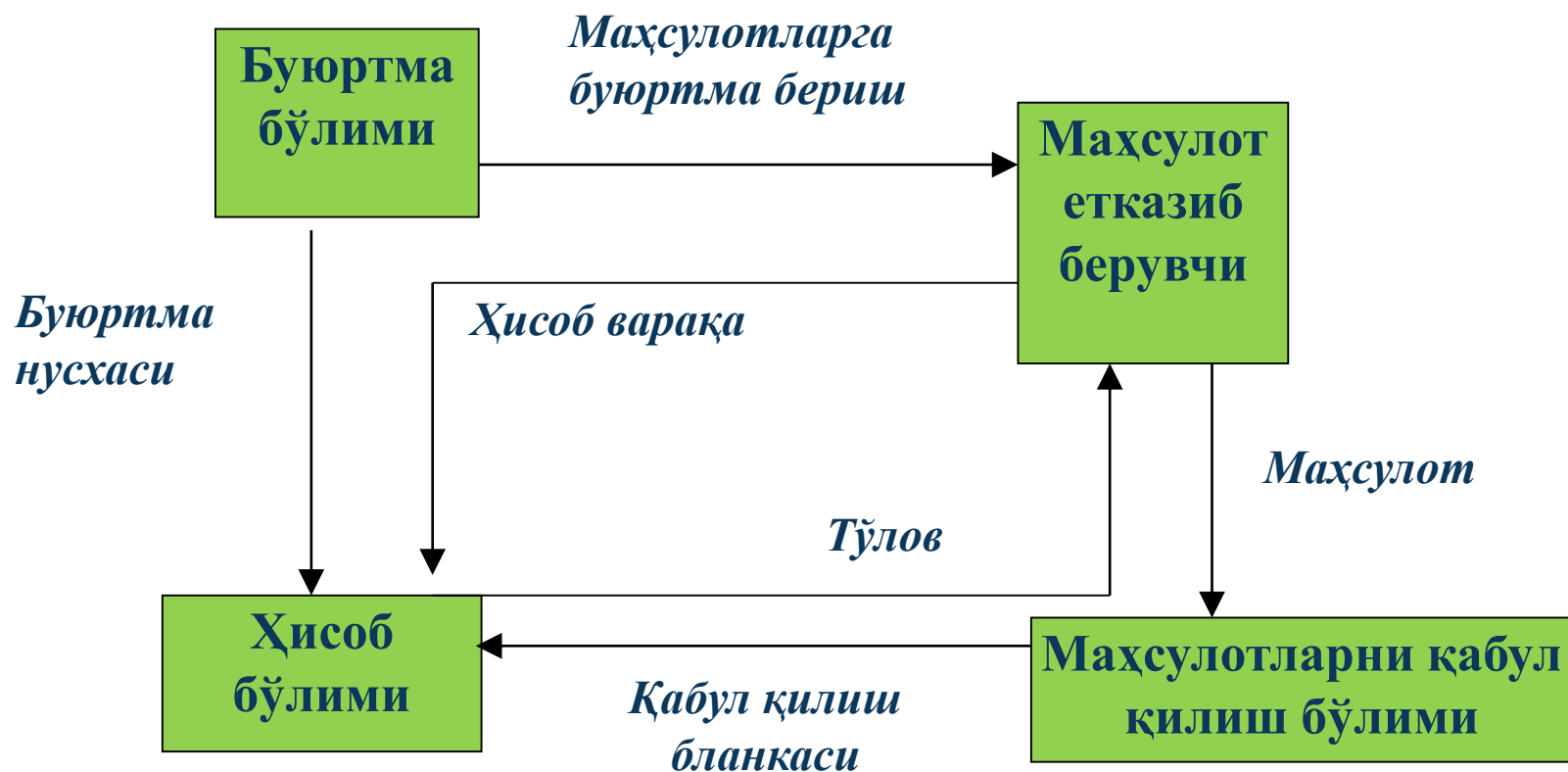
*Горизонтал зичлаш қоидасига оид келтирган кейсдаги реинжиниринг қоидаларига асосланиб, ўз тажрибангизга таянган ҳолда мурожаатларга жавоб бериш жараёнлари кетма-кетлигини чизмасини чизинг ва изоҳланг.*



## 2. Келишувни минималлаштириш қондаси

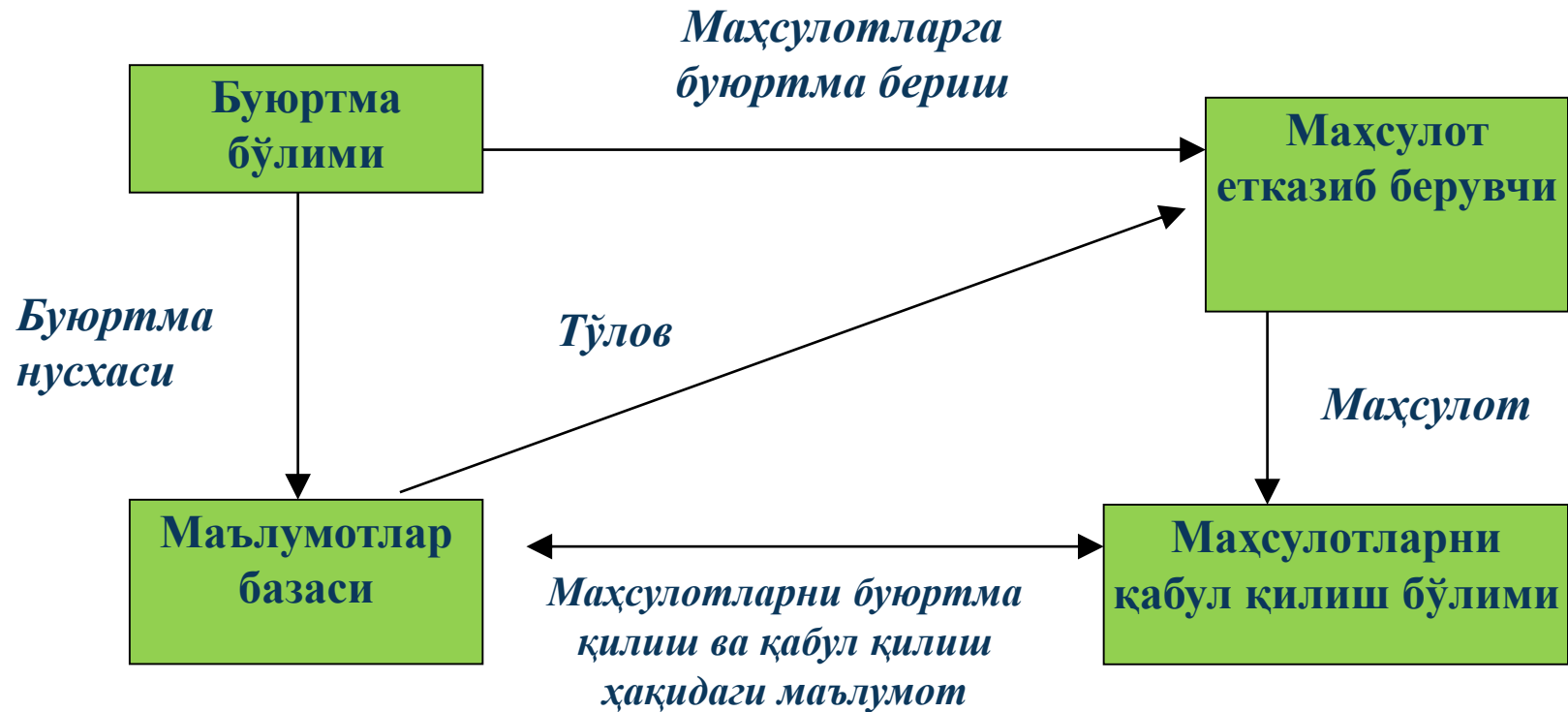
*(Ford Motor компаниясида реинжиниринг тажрибаси)*

**Олдинги жараён:** Ҳисоб бўлимида - **500** дан ортиқ киши мавжуд



# *Ford Motor компаниясида реинжиниринг тажрибаси*

**Янги жараён:** Ҳисобни бекор қилиш (Тўловни авторизация қилиш)



Буюртмани **125 киши** бажармоқда

### 3. Жараёндан кейинги текширув қоидаси

*(Kodak компаниясида реинжиниринг тажрибаси)*

**Олдинги жараён:** ишлаб чиқиш вақти - **70 ҳафта**



**Янги жараён:** CAD/CAM технологияси билан серияли-паралелл ёндашув  
(Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing)

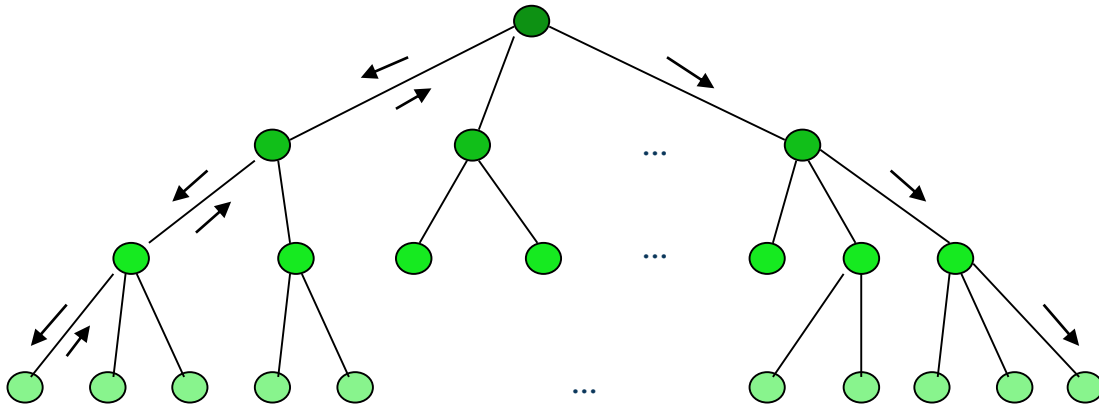


Ишлаб чиқиш вақти - **38 ҳафта**, камера нархи **25%** га камайди

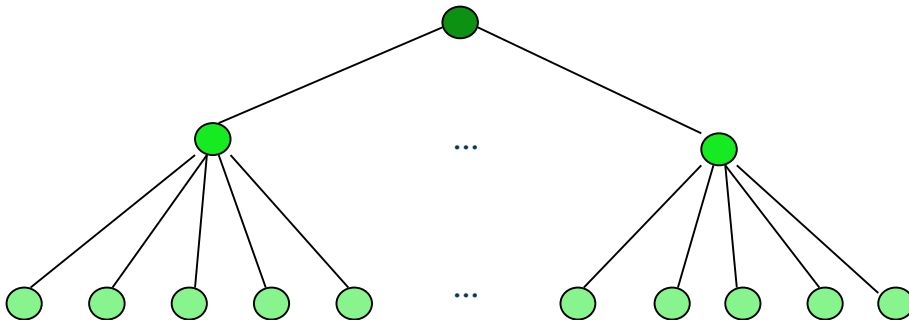
## 4. Вертикал зичлаш қоидаси

### Ижрочилар ўзлари қарор қабул қилишади

Мавжуд компаниянинг ташкилий тузилиши



Янги компаниянинг ташкилий тузилиши



#### Қоидани қўллаш:

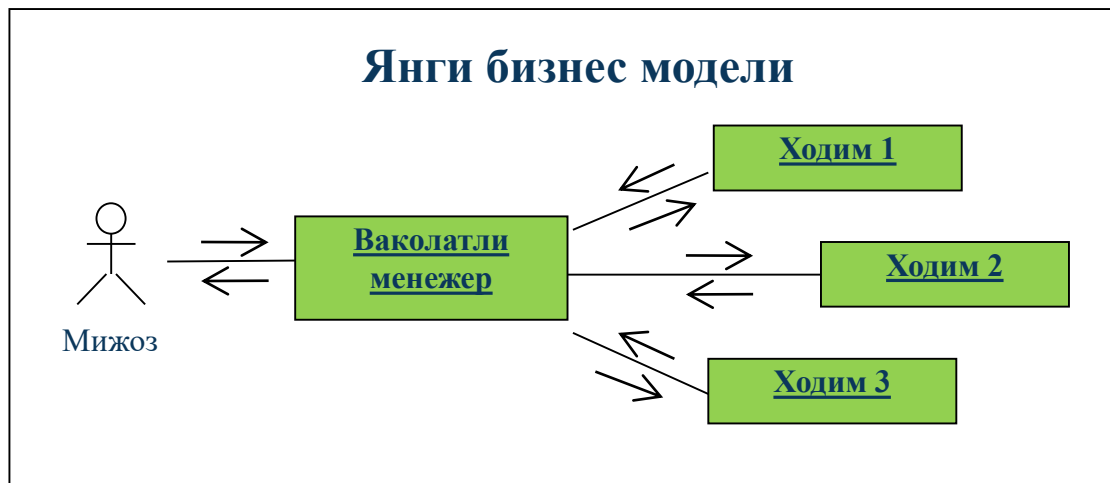
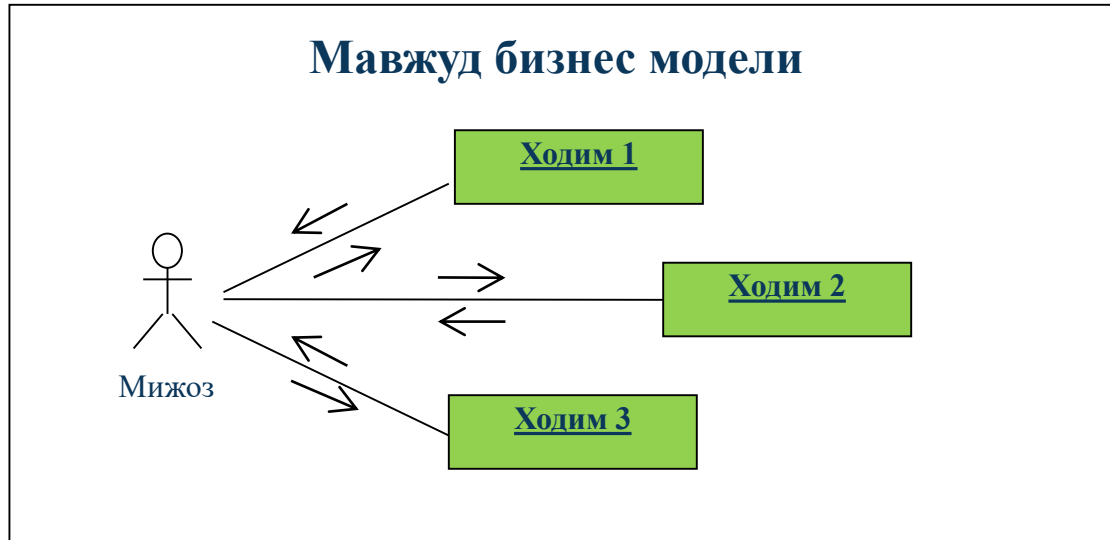
ижрочи бошқарувчига мурожаат қилиши керак бўлган жойларда, ижрочи мустақил равишда ўзи қарор қабул қилади

#### Оқибатлар:

бошқарувчилар сони камаяди,  
вақт камроқ сарфланади,  
қиймати тушади,  
мижозлар сўровига тезроқ  
жавоб берилади

# 5. Ваколатли менежер қондаси

**Ваколатли менежер ягона алоқа нуқтасини таъминлайди.**



**Қондани қўллаш:**

мижоз фақат ваколатли менежер билан боғланади

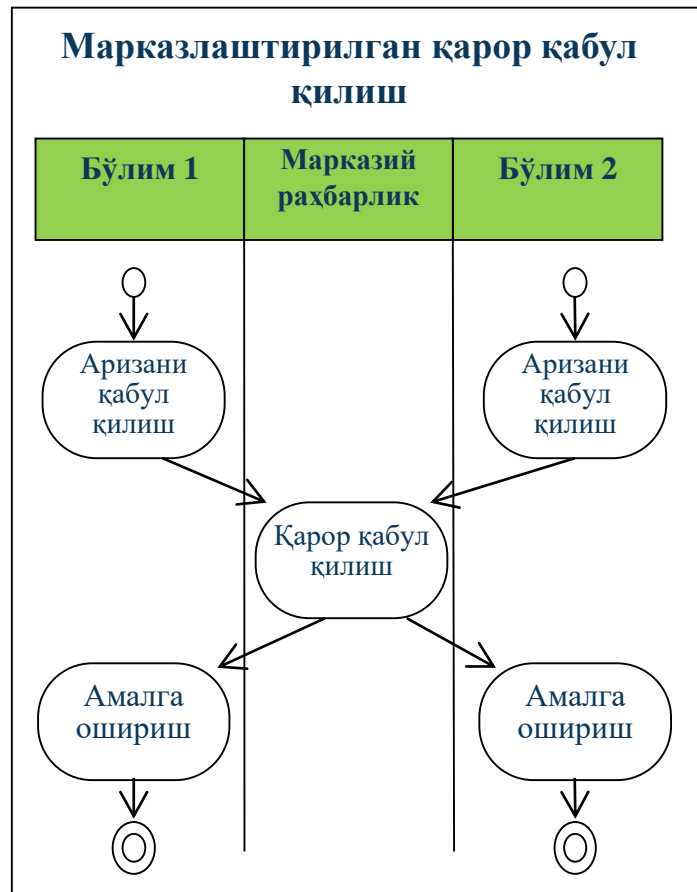
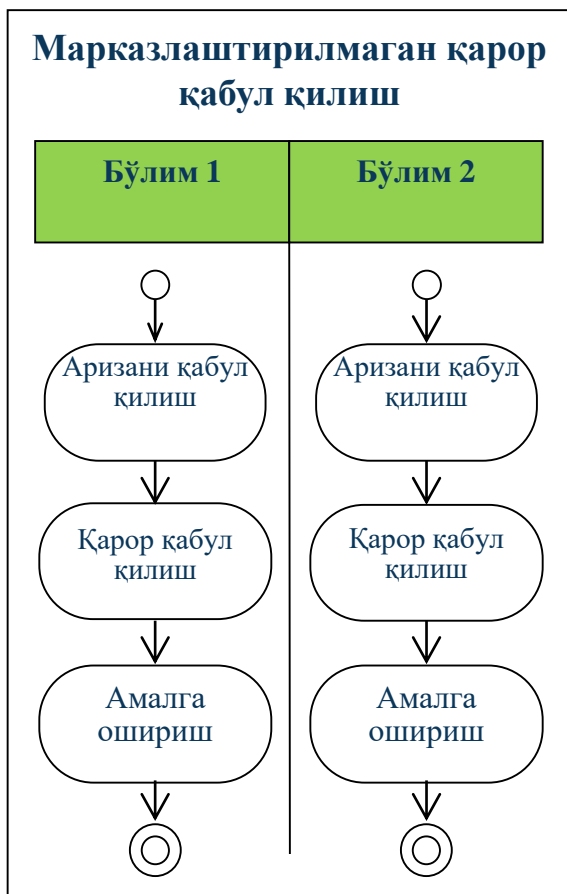
**Мисол:**

Бандлик бўлимида «ягона дарча» тамойилини жорий этиш

**Оқибатлари:**

Мижоз учун қулайлик

## 6. Марказлаштириш ва марказсизлаштириш силжиши қоидалари



**Қоидани қўллаш:**

бир томондан, бўлинмаларнинг автоном ишлаши, бошқа томондан, марказлаштирилган маълумотлардан фойдаланиш имконияти туфайли бўлинмалар томонидан уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш.

**Оқибатлар:**

марказсизлаштиришнинг афзалликлари (тезкор қарорлар қабул қилиш, ижрочилар билан яхши алоқа ва бошқалар) ва марказлаштириш (қарорларнинг изчиллиги)

## Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Лойиҳа бошқаруви амалиёти мазмунини тушунтириб беринг.
2. Бизнес жараён моҳиятини очиб беринг.
3. Инжиниринг ва реинжиниринг тушунчаси таърифини изоҳланг.
4. Сизнингча, фундаментал тафаккурни одатий фикрлашдан фарқи нимада?
5. ВРР технологик регламентини ишлаб чиқиш босқичларини баён қилинг.
6. ВРР қоидалари: горизонтал ва вертикал зичлашни тушунтириб беринг ва уларга мисол келтиринг.
7. ВРР қоидалари: ваколатли менежер қоидасини тушунтириб беринг ва уларга мисол келтиринг.

# Адабиётлар:

1. Силич В.А., Силич М.П. Бизнес жараёнларини такрор лойихалаштириш: Ўқув қўлланма. - Томск: ТПУ, 2000. – 108 б.
2. Силич В.А., Силич М.П. Бизнес жараёнларини такрор лойихалаштириш: Ўқув қўлланма. - Томск: ТУСУР, 2007. - 200 б.
3. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Бизнес реинжиниринги: Ташкилий реинжиниринг ва ахборот технологиялари, - М.: Финансы и статистика, 1997. - 336 б.
4. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнес: учебное пособие. П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. - М.: МАРТ, 2013 - 176.
5. Методические указания по организации самостоятельной работы по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов». Ставрополь 2016. 10 стр.
6. Методические указания к лабораторным работ реинжиниринг бизнес-процессов. Рязань 2007. <https://studfile.net/preview/3072705/>.

## Интернет ресурслар:

1. [https://www.businessstudio.ru/articles/article/glossariy\\_reinzhiniring/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/glossariy_reinzhiniring/)
2. [https://www.businessstudio.ru/articles/article/business\\_studio\\_notatsiya\\_prot\\_sedura\\_granitsy\\_prot/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/business_studio_notatsiya_prot_sedura_granitsy_prot/)
3. <https://myslide.ru/presentation/reinghiniring-biznes-processov>

**ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН  
РАХМАТ!**

