

# ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

## 3- Мавзу: Реинжиниринг – бу бизнес жараёнларни такроран лойиҳалаштириш

Хусан Усманов,

«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

### Режа:

1. Лойиҳавий бошқарувга технологик ёндошув мазмуни.
2. Лойиҳа ишлаб чиқишда бизнес жараёнларни такрор лойиҳалаштириш - реинжиниринг (BPR) ўрни.
3. Реинжиниринг воситалари ва тамойиллари.
4. BPR: муваффақият омиллари. Технологик регламентни ишлаб чиқиш.
5. Бизнес жараёнлари реинжиниринги: BPR амалиётидан

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

### *Лойиҳа фаолиятига технологик ёндошув.*

Лойиҳа фаолияти ўзи ўлчанадиган натижаларга эришишга қаратилган бизнес жараёнлари тўплами бўлиб, уларга эришиш лойиҳанинг муваффақиятини, яъни миқдорнинг мақсадини лойиҳавий амалга оширишини белгилайди. Лойиҳа фаолияти бизнес-жараёнларини инжиниринги – бу лойиҳа бизнес-жараёнларини технологик жиҳатдан тўғри қуришдир.

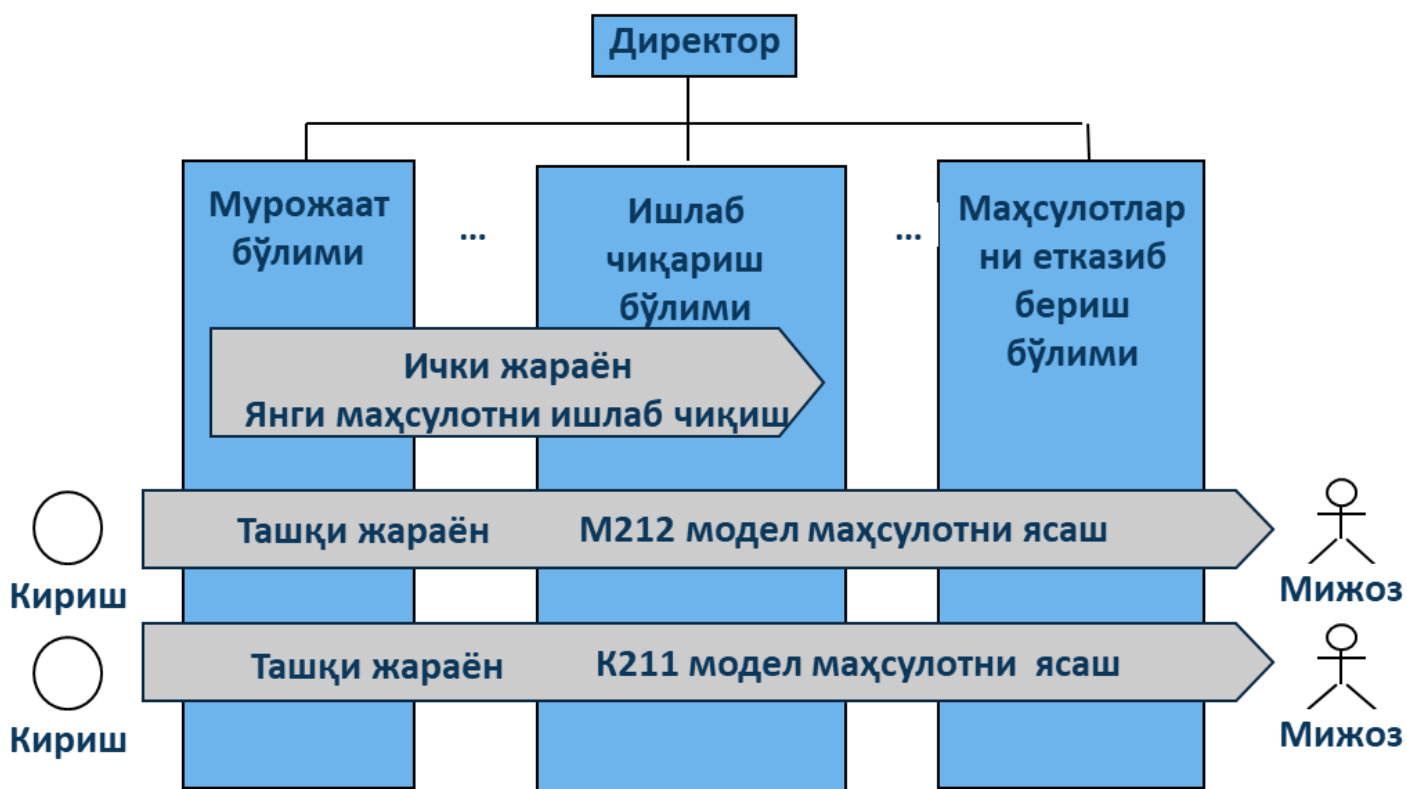
Лойиҳа фаолиятидаги бизнес жараёнларини горизонтал ва вертикал равишда зичлаш орқали кўп функцияли ролларни шакллантиради. Лойиҳа фаолияти инжиниринги жараёнида кўп функцияли вазифаларни бажариш учун компетенциялар моделини яратиш.

*«Бизнес жараён» тушунчаси.*

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

### Жараённинг ўзига хос хусусиятлари:

- Жараёнлар ташкилий тузилмани ичидан ёриб ўтади.
- Жараёнга кириш ва чиқишнинг аниқлиги.
- Ташқи бизнес жараёнлар натижаларидан буюртмачи ва мижозлар томонидан фойдаланилади.
- Ички бизнес жараёнлар натижаларидан компания ичида фойдаланилади.



1-расм. Ташкилий тузилмаларнинг функциялари ва бизнес жараёнлар кесишмаси.

## **Бизнес жараёнлар инжиниринги ва реинжиниринг тушунчаси.**

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

**Реинжиниринг** (инг. reengineering) - такрор лойиҳалаштириш, қайта қуриш, қайта қуриш, қайта ташкил этиш. Кенг маънода «бизнес-жараёнларни реинжиниринги» - мавжуд бизнес жараёнларини такроран лойиҳалаштириш (реконструкция қилиш) демакдир.

**Майкл Мартин Хаммер** *томонидан берилган таъриф:*

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

*Маълумот учун: М. Хаммер америкалик инженер, менежментга оид асарларнинг муаллифи, Массачусетс технологик институтида компьютер фанлари профессори, бизнес жараёнлар реинжиниринги бошқарув назариясининг машҳур асосчиларидан бири ҳисобланади.*

*[https://en.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Martin\\_Hammer](https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer)*

*Бизнес жараёнларни реинжинирингига муҳтож 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.

**Компаниянинг асосий замонавий кўрсаткичлари: харажат, сифат, сервис ва суръат.**

Ушбу кўрсаткичлар реинжинирингнинг асосий мақсадларини акс эттиради:

- мижоз талабларини аъло даражада қондириш;
- самарадорликни ошириш.

Пировард мақсад – бу компаниянинг рақобатбардошлигини ошириш.

**Фундаментал тафаккур қилиш.** Бундай ҳолатда бизнес юритишнинг мавжуд усуллари ва асосий қоидалар бутунлай қайта кўриб чиқилиши мумкин.

*Фундаментал саволлар тадқиқ қилинади:*

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 ўзидан-ўзи ишонч билан қабул қилмайди». Масалан, «Қандай қилиб мижоз кредитини текшириш жараёнини самаралироқ қилиш керак?» деган саволни кўриб чиқиш керак бўлади.

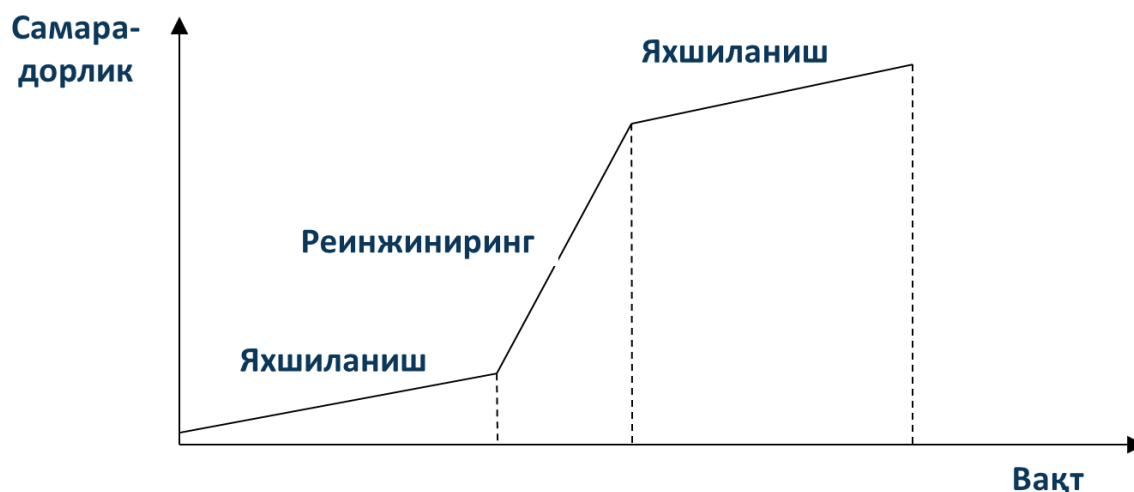
**Тубдан такрор лойиҳалаштириш.** *Анъанавий равишда* - юзаки ўзгаришлар (яхшилашлар, ўзгартиришлар):

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

Реинжиниринг - тубдан ўзгартиришлар:

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

*Суръати кескин бўлган яхшиланишлар. Анъанавий яхшиланиш усуллари – 10 - 100% га такомиллаштириш. Реинжиниринг – баробарига ва ҳаттоки 10 баробар такомиллаштириш эришиш.*



*Лойиҳа фаолиятини ташкиллаштириш.*

**Номзодларнинг етишмаётган компетенцияларини аниқлаш ва шакллантириш** йўлларини белгилаш мақсадида уларнинг малакасига баҳо бериш. **Етишмаётган компетенцияларига номзодларнинг ўргатиш**, бизнес-жараёнларнинг эгалари сифатида синовдан ўтказиш ва лойиҳа жамоаси аъзолари мақомида тан олиш. Лойиҳа жамоаси аъзолари ўртасида **ахборот - коммуникация алоқаларини ўрнатиш**. Назорат тизими сифатида **ишлаш интизомига риоя қилиш қоидаларини ишлаб чиқиш**.

## ***Муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари.***

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

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



### **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.

#### **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 қуриш натижаларидан фойдаланиш (янги ташкилий тузилмани, баҳолаш тизимини жорий этиш ва бошқалар).

Муваффақиятсизлик: Технология ва тамойиллардан фойдаланмаслик, такрор қуриш натижаларини эътиборсиз қолдириш, реинжинирингни муддатидан олдин тугатиш.

#### **6. Усул ва воситалар –**

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

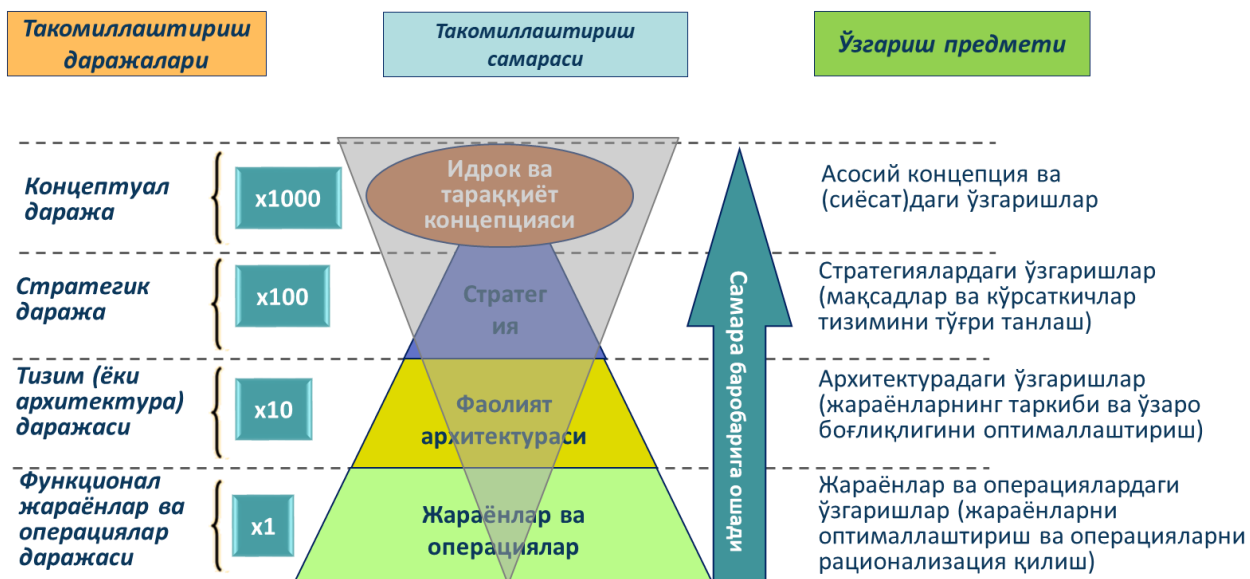
Муваффақиятсизлик : усуллар ва воситалардан фойдаланмаслик.

#### **7. Молия ва муддат –**

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

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

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



*Бизнес жараёнлар реинжиниринги таркибий қисмлари.*



**БЖР 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 *моделлаштиришидир*.

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»*).

**БЖР тамойиллари.** 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).*

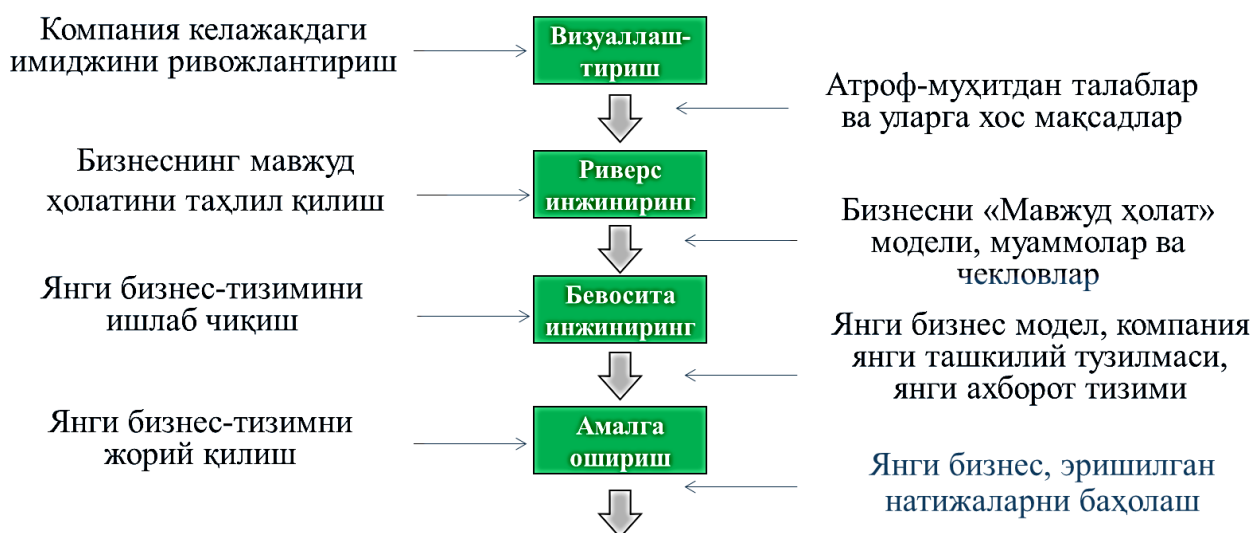
Реконструкция қилинган жараёнларни автоматлаштириш учун бизнес-жараёнларни реинжинирингида *янги ахборот технологиялари (ИТ)* қўлланилади ва бизнес-жараёнларни такрор қуриш кўп ҳолларда фақат ИТ-ни қўллаш орқали мумкин бўлади.

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

*Ташкилий тузилмаларни қайта қуришнинг янги қондалари* бошқарувнинг бюрократик усулларини қўлламайди. Ходимларнинг мустақиллигига, уларнинг ўз-ўзини англашига, якуний натижани таъминлашга қаратилади.

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

**БЖР регламентини ишлаб чиқиш.** Бунда, регламент – БЖР ни жорий қилиш технологиясини тартибга солувчи кўрсатмалар сифатида хизмат қилади ва қуйидаги босчиқларни қамраб олади:



### 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. BPR технологик регламентини ишлаб чиқиш босқиқларини баён қилинг.
6. BPR қоидалари: горизонтал ва вертикал зичлашни тушунтириб беринг ва уларга мисол келтиринг.
7. BPR қоидалари: ваколатли менежер қоидасини тушунтириб беринг ва уларга мисол келтиринг.

### **Адабиётлар:**

1. Силич В.А., Силич М.П. Бизнес жараёнларини такрор лойихалаштириш: Ўқув кўлланма. - Томск: ТПУ, 2000. – 108 б.
2. Силич В.А., Силич М.П. Бизнес жараёнларини такрор лойихалаштириш: Ўқув кўлланма. - 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 бизнеса: 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. Бизнес жараёнлари Реинжиниринг " курси бўйича лаборатория ишларини бажаришнинг услубий кўрсатмалар. Методические указания к лабораторным работ реинжиниринг бизнес-процессов. Рязань 2007.

### **Интернет ресурслар:**

<https://myslide.ru/presentation/reinghiniring-biznes-processov>