



Course: Managerial Accounting

Lecture 11. BALANCED SCORECARD: QUALITY AND TIME

Lecturer: Xusainov Shavkat

Фан: Бошқарув ҳисоби

**11 - мавзу. САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН
КЎРСАТКИЧЛАРИ: СИФАТ ВА ВАҚТ**

Маърузачи: Хусаинов Шавкат

Мавзу саволлари:

1. BSC - самарали бошқарув тизимларининг замонавий усуллари сифатида
2. Ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларини акс эттиришда молиявий истиқбол
3. Ички жараёнларнинг ривожланиши
4. Рақобатбардошликни ошириш омили сифатида кадрларни тайёрлаш ва ривожлантириш



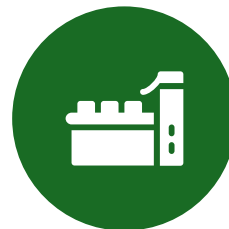
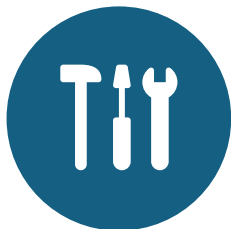
BSC - самарали бошқарув тизимларининг замонавий усуллари сифатида

САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН (BALANCED SCORECARD - **BSC) КЎРСАТКИЧЛАРИ НИМА?**

- BSC шаклланиш босқичлари
- BSC элементлари
- Натижавийликнинг мақсадлари ва самарадорлик кўрсаткичлари
- BSC ни татбиғига оид мисоллар

Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.

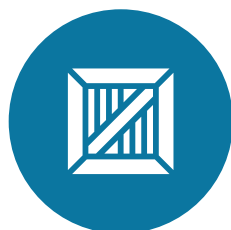
САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН КЎРСАТКИЧЛАРИ НИМА? (BALANCED SCORECARD - BSC)



Компания самарадорлигини қандай баҳолаш мумкин?

(1) Сизнинг компаниянгиз стратегия ва унинг кундалик фаолияти ўртасида бевосита боғлиқлик борми?

(2) Стратегия ва компаниянинг кундалик фаолияти ўртасидаги боғлиқликни ўрнатадиган тизимни яратиш мумкинми?



(3) Бўлимларнинг бизнес режалари умуман корхонанинг стратегик концепциясига мос келадими?

(4) Компаниянгиз фаолиятини ўлчаш учун молиявий бўлмаган кўрсаткичлардан (меҳнат унумдорлиги, мижозлар эҳтиёжини қондириш, бозор улуши ва бошқа кўрсаткичлар) фойдаланасизми?

(5) Сизнинг компаниянгизда молиявий бўлмаган кўрсаткичларни режалаштириш мавжудми?

(6) Компания акциядорлари унинг фаолиятини баҳолайдиган асосий молиявий кўрсаткични аниқлай оласизми?

Балансланган кўрсаткичлар тизими асосида ташкилотларнинг жараёнларини бошқаришнинг асосий факторий моделларини қуришнинг услубий асосларини ишлаб чиқиш имконини беради:

01



Ташкилот структурасини жараён даражасида ишлаб чиқиш.



Ташкилотнинг асосий жараёнлари моделларини ишлаб чиқиш.



Стратегик жараёнлар хариталарини ишлаб чиқиш.



Тафсилотли ташкилий жараёнларни кичик жараёнлар ва процедуралар даражасига олиб бориш.



Структуравий birlikлар ишини стандартлаштириш.

Ташкилотнинг жараёнларни бошқариш тизимининг **5** самарадорлиги унинг атроф-муҳит ҳолатига мослигини, атрофдаги макондаги барча ўзгаришларга жавоб бериш ва замонавий бозор талабларига жавоб бериш мослашувчанлигини белгилайди.

02



Замонавий технология ва инновацияларни жорий этиш орқали ҳар бир жараённинг давомийлигини қисқартириш.



Технологик жараёнлар хариталарини ишлаб чиқиш.



Ҳар бир жараён учун меҳнат қолдиқлари бўйича мутахассисларнинг балл кўрсаткичлари тизимини ишлаб чиқиш.



Ҳар бир жараённинг асосий кўрсаткичларини мувозанатлаш.



САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН КЎРСАТКИЧЛАРИ НИМА? (BALANCED SCORECARD - BSC)

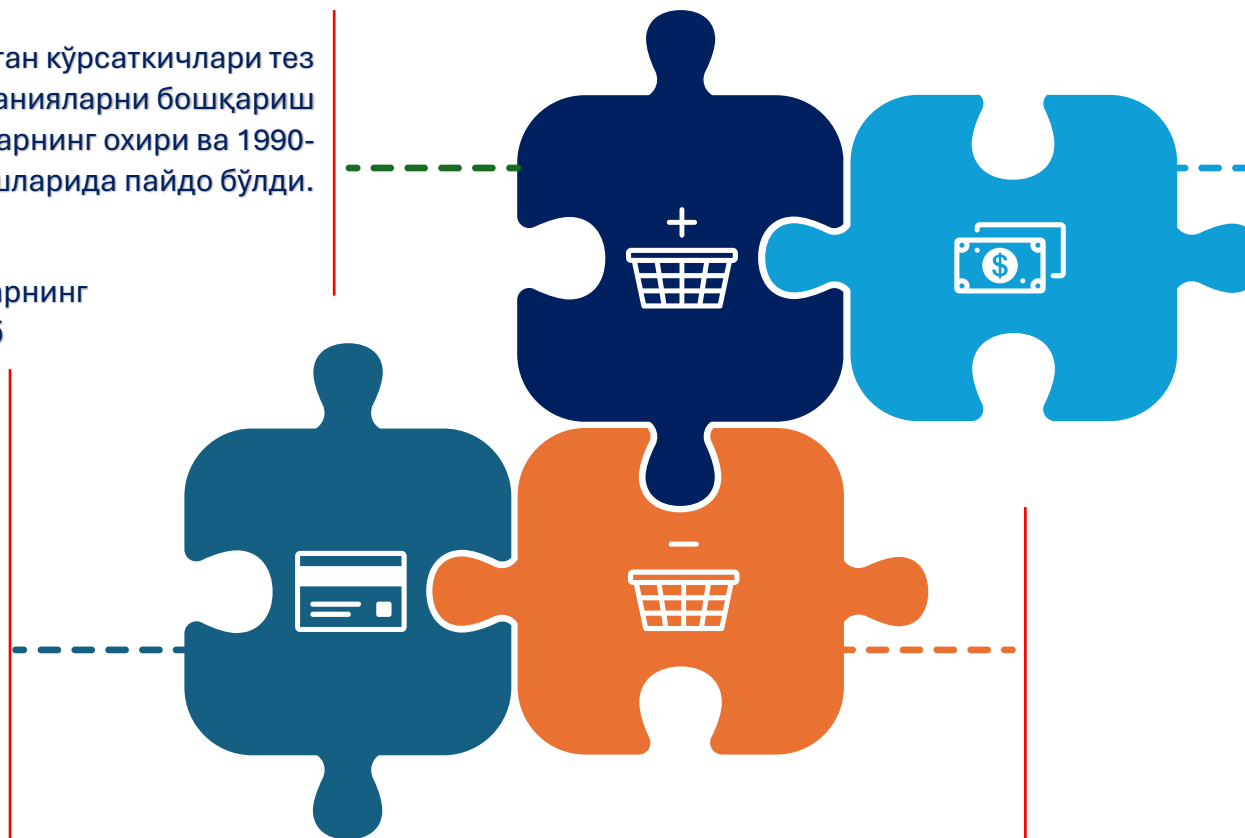
6

1980-йилларда профессорлар Роберт Каплан ва Девид Нортон 12 компанияда тадқиқот ўтказди ва компаниялар молиявий кўрсаткичларга ҳаддан ташқари эътибор қаратишини аниқлади.

Самарадорликнинг баланслаштирилган кўрсаткичлари тез ўсаётган ривожланаётган компанияларни бошқариш воситаси сифатида 1980-йилларнинг охири ва 1990-йилларнинг бошларида пайдо бўлди.

1980-йилларнинг охири ва 1990-йилларнинг бошларида компаниялар кўплаб ўзгаришларга дуч келишди:

- айрим тармоқларнинг бозордаги улуши глобаллашув туфайли тез пасая бошлади
- савдони либераллаштириш
- техник янгиликларнинг пайдо бўлиши
- компанияларнинг эҳтиёжлари ҳам ўзгарди. кўпроқ керак сифатли маълумот ва тезкор жавоб бериш қобилияти бозор ўзгаришлари аниқ бўлди.



Маълум бўлишича, қисқа муддатли молиявий кўрсаткичларни яхшилаш учун ўқитиш, маркетинг ва мижозларга хизмат кўрсатиш харажатлари қисқартирилган, бу эса келажакдаги умумий молиявий ҳолатга салбий таъсир кўрсата бошлаган.

Каплан ва Нортон компания ходимлари кўпинча стратегияни амалга оширишдаги ўз ролини тушунмайдилар ва корпоратив стратегияни амалга ошириш самарадорлигини оширишга ундамайдилар, деган хулосага келишди.

Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.

САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН КЎРСАТКИЧЛАРИ - BSC - КОНЦЕПЦИЯСИ

7

Муаммоларга ечим сифатида Роберт Нортон ва Дейвид Каплан BSC концепциясини ишлаб чиқдилар.



- Ушбу Концепция бир қатор ташкилотларда синовдан ўтказилиб, 1990-йил декабрь ойининг охирига келиб, амалга оширилган ишлар натижалари сарҳисоб қилинди. Олинган маълумотларга асосланиб, BSC бизнес фаолиятининг молиявий ва номолиявий кўрсаткичларини бирлаштиришга имкон берувчи ноёб тизим сифатида эътироф этилди.

- Янги назария ва менежментдаги янги ёндашув Harvard Business Review журналида чоп этилган “Самарадорликка ундовчи кўрсаткичлар - Measures that Drive Performance” бўлиб, ахборот давридаги корхоналар учун анъанавий иқтисодиётнинг қатъий қоидаларини яхшилаш ва оптималлаштиришга йўл очди.
- Муваффақиятли нашрдан кейин профессорлар BSC концепциясини ишлаб чиқишда давом этдилар ва 1996 йилда “BSC. Стратегиядан ҳаракатга - The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action” китобини нашр этдилар.

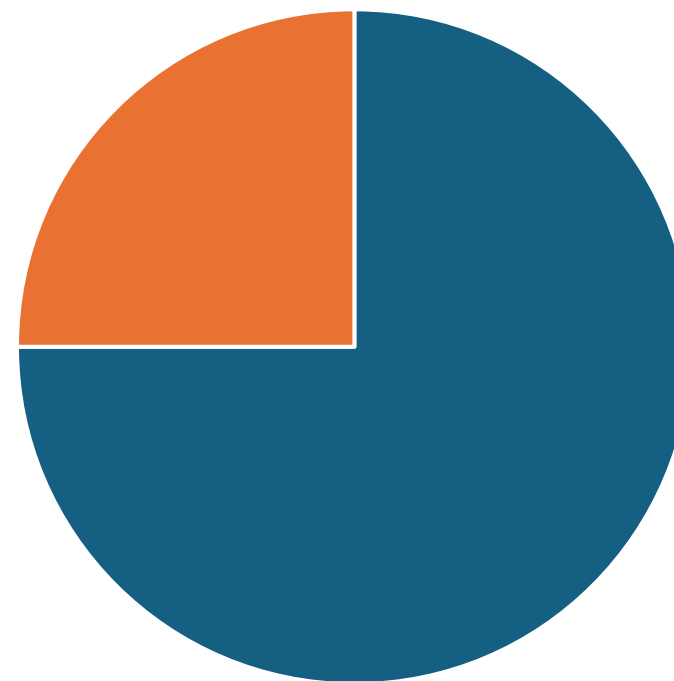
Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.



САМАРАДОРЛИКНИНГ БАЛАНСЛАШТИРИЛГАН КЎРСАТКИЧЛАРИ - BSC - КОНЦЕПЦИЯСИ

Р. Каплан ва Д. Нортон молия, мижозлар, ички жараёнлар, ўқитиш ва ривожланиш жиҳатларини ўз ичига олган компания самарадорлигини баҳолашнинг машҳур схемасини таклиф қилдилар.

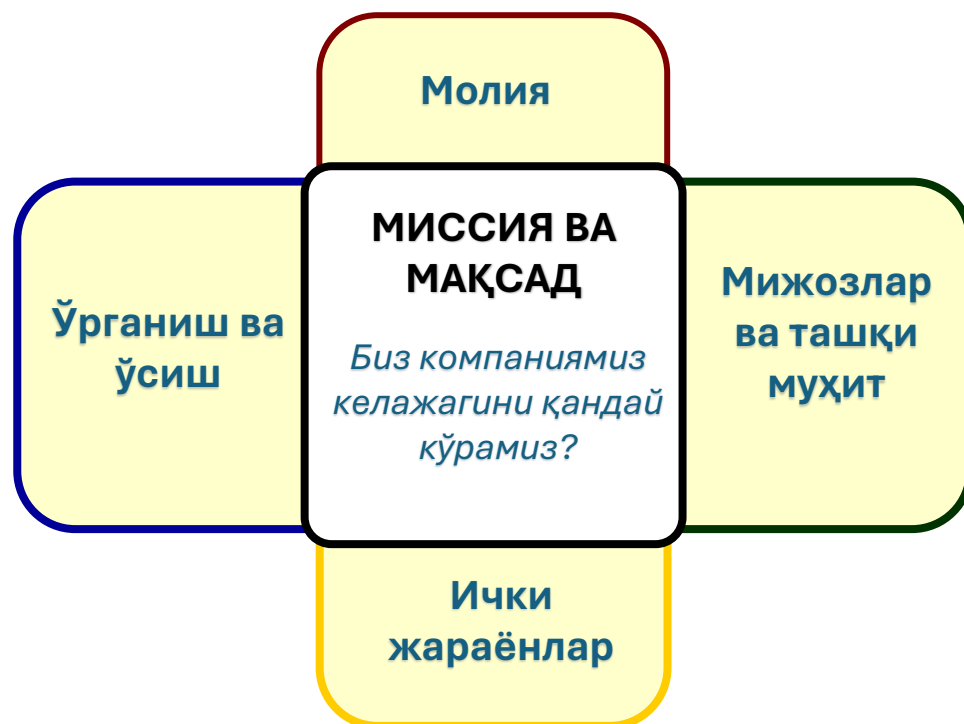
- 2000 йилда Нортон ва Каплан иккинчи китобни нашр этишди, унда улар компанияни стратегик бошқаришнинг кенгайтирилган концепциясини тақдим этдилар. Нортон ва Капланнинг фикрига кўра,
- BSC ни амалга ошириш натижаси Стратегияни амалга оширишга йўналтирилган компания бўлиши керак (Strategy - Focused Organisation).
- BSC динамик ривожланаётган методология бўлиб, у ходимларнинг имкониятлари ва ахборот технологияларидан фойдаланишни тобора кенгайтирмоқда.



Кўпгина компаниялар BSC ни жорий қилиш ва фойдаланишни бошладилар. Натижада BSC ни татбиқ этишнинг янги усуллари пайдо бўла бошлади.

BSC ЭЛЕМЕНТЛАРИНИНГ ЎЗАРО АЛОҚАСИ

Кутаётганлармизга эришиш учун
молиявий мақсадларимиз қандай?



Жараёнларимизда
муваффақиятга эришиш учун
ички ресурсларимизни
ривожлантириш учун нима
қилишимиз керак?

Режалаштирилган молиявий
кўрсаткичларга эришиш учун
қандай мижозлар самарадорлиги
кўрсаткичларида устун
бўлишимиз керак?

Мижозларимизни қондириш учун қандай ички
жараёнларда устун бўлишимиз керак?

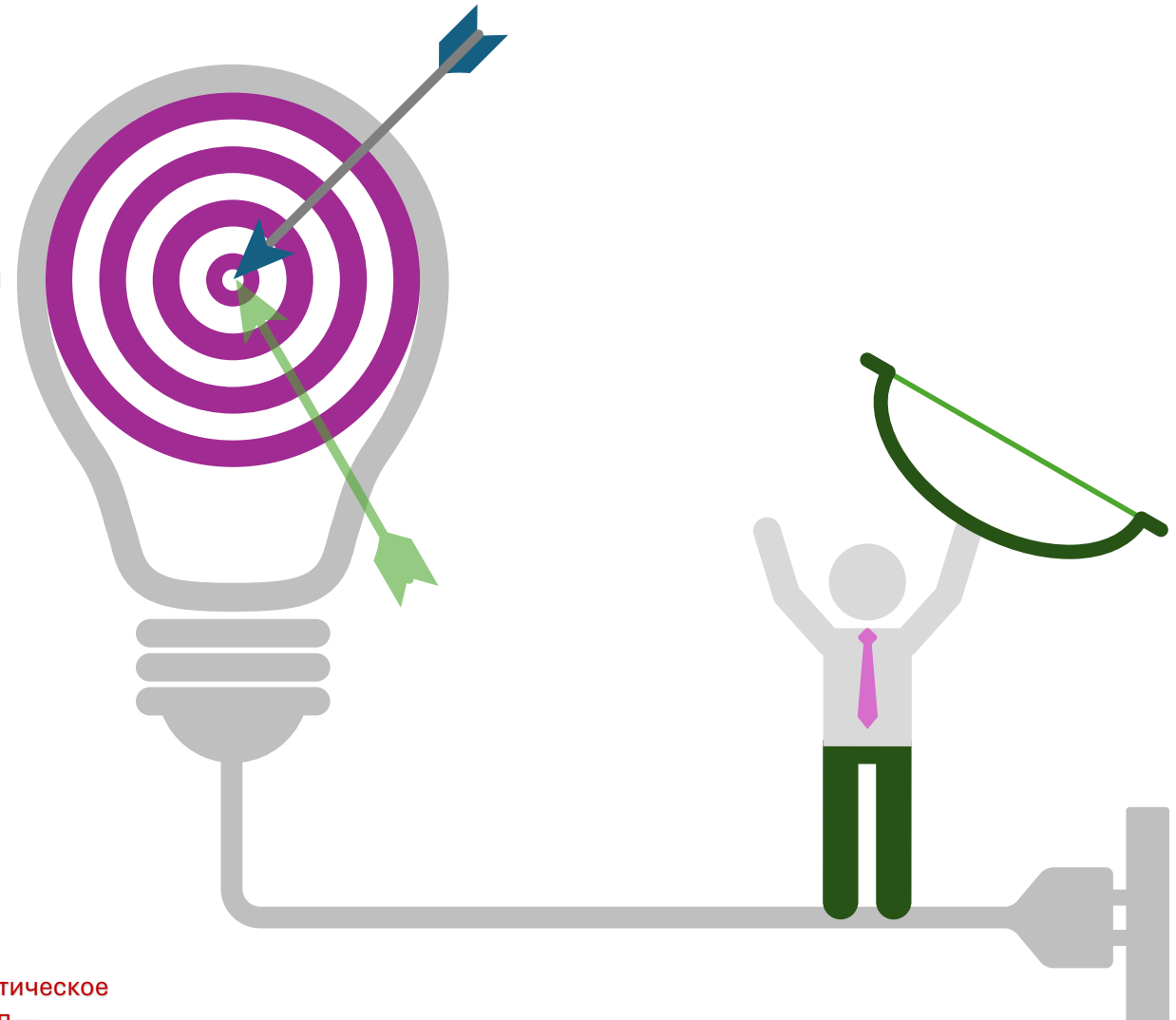
BSC ЭЛЕМЕНТЛАРИНИНГ ЎЗАРО АЛОҚАСИ

BSC
BSC концепцияси кўпинча асосий фаолият кўрсаткичларини (KPI) тўртта ўлчовга гуруҳлаш воситаси сифатида нотўғри тушунилади, бунда молиявий кўрсаткичлар шунчаки молиявий бўлмаган кўрсаткичлар билан тўлдирилади.

BSC
Кўрсаткичлар, албатта, BSC концепциясининг муҳим қисмидир, аммо улар унинг моҳиятини тўлиқ акс эттирмайди.

BSC
Концепция стратегияларга эътибор қаратиш ва уларни стратегик мақсадларга ажратишни назарда тутди. Ушбу мақсадлар стратегиянинг турли жиҳатларини батафсил баён қилади.

BSC
Шахсий мақсадларни бирлаштириб, улар ўртасида сабаб-оқибат муносабатларини (занжирларини) яратиш мумкин. Мақсадларнинг тўлиқ тўплами стратегияни акс эттиради.



КЎРСАТКИЧЛАРНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ СОҲАЛАРИ

- **Молия**
 - Инвестиция қилинган капиталнинг рентабеллиги нуқтаи назаридан компаниянинг самарадорлигини ҳисобга оладиган молиявий йўналиш.
- **Мижозлар**
 - Якуний истеъмолчилар нуқтаи назаридан компания маҳсулотлари ва хизматларининг фойдалилигини баҳолайдиган мижозлар эҳтиёжини қондириш.
- **Ички бизнес жараёнлари**
 - Бизнес жараёнларини ички ташкил этиш самарадорлигини баҳолайдиган ички операцион самарадорлик.
- **Ўрганиш ва ўсиш ҳақида**
 - Ташкилий ривожланиш тизимлари (ҚМС, Лойиҳани бошқариш тизими). Ташкилот ходимларининг малакаси (компетентлиги) моделлари, рағбатлантириш ва инсон ресурсларини бошқариш тизими, ташкилий муҳитнинг ривожланишини таъминлаш ва рақобатбардошликни ошириш.

КЎРСАТКИЧЛАРНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ СОҲАЛАРИ

Молия

Инвестиция қилинган капиталнинг рентабеллиги нуқтаи назаридан компаниянинг самарадорлигини ҳисобга оладиган молиявий йўналиш.

Мижозлар

Яқуний истеъмолчилар нуқтаи назаридан компания маҳсулотлари ва хизматларининг фойдалилигини баҳолайдиган мижозлар эҳтиёжини қондириш.

Ички бизнес жараёнлари

Бизнес жараёнларини ички ташкил этиш самарадорлигини баҳолайдиган ички операцион самарадорлик.

Ўрганиш ва ўсиш ҳақида

Ташкилий ривожланиш тизимлари (ҚМС, Лойиҳани бошқариш тизими). Ташкилот ходимларининг малакаси (компетентлиги) моделлари, рағбатлантириш ва инсон ресурсларини бошқариш тизими, ташкилий муҳитнинг ривожланишини таъминлаш ва рақобатбардошликни ошириш.

BSC компаниянинг ривожланиш стратегиясини аниқ белгилаш ва уни амалга ошириш имконини беради.

ТАШКИЛОТНИНГ УЗОҚ МУДДАТЛИ МАҚСАДЛАРИНИ АКС ЭТТИРИШДА МОЛИЯВИЙ ИСТИҚБОЛ

Балансланган кўрсаткичлар тизими стратегия ва корхонанинг молиявий мақсадлари ўртасидаги боғлиқликни ўрнатади, уларнинг таркибий қисмларининг вазифалари ва параметрлари аниқланади. Танланган кўрсаткичлар сабаб-оқибат муносабатлари занжирининг бўғинлари бўлиб, пировардида фойдани оширишга қаратилган.

BSC узоқ муддатли молиявий мақсадларни белгилашдан бошланади ва исталган узоқ муддатли иқтисодий натижага эришиш учун тўртта истиқбол доирасида амалга оширилиши керак бўлган ҳаракатлар кетма-кетлиги билан давом этади. Молиявий мезонлар ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадини акс эттиришга хизмат қилади - ҳар бир бирликка қўйилган капиталнинг энг юқори даромадлилигини таъминлаш.

ТАШКИЛОТНИНГ УЗОҚ МУДДАТЛИ МАҚСАДЛАРИНИ АКС ЭТТИРИШДА МОЛИЯВИЙ ИСТИҚБОЛ

Р. Каплан ва Д. Нортон, албатта, молиявий кўрсаткичларга бўлган анъанавий эҳтиёжларни ҳисобга олади.

Молиявий кўрсаткичлар доимо устувор бўлиб қолади ва ташкилот раҳбарлари буни таъминлаши керак.

Ташкилотнинг ҳар бир бошқарув функцияси аналитик билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, бу молиявий таҳлилни бошқарув жараёнининг элементи сифатида кўриб чиқишга имкон беради.

Ташкилотни бошқаришнинг асосий мақсадларидан бири бу фаолиятнинг якуний иқтисодий самарадорлигини максимал даражада оширишдир.

Бироқ, ҳозирги бозор шароитида келажакни фақат молиявий кўрсаткичлар ёрдамида тасаввур қилиш мумкин эмас, чунки улар асосан ўтмиш ҳақидаги маълумотларни ва стратегик қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган озгина кундалик маълумотларни ўз ичига олади.

ИЧКИ ЖАРАЁНЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ



Ички жараёнларнинг истиқболи корхона мақсадларига эришиш учун энг муҳим бўлган фаолият турлари билан белгиланади. Асосан, ташкилотлар мавжуд операцион жараёнларни такомиллаштирмоқда. Балансланган кўрсаткичлар тизими тизимини яратишда ички жараёнларнинг тўлиқ қиймат занжири аниқланади.

Қиймат занжири инновацион жараёнларни жорий этиш билан бошланади, шу билан бирга мижозларнинг ҳозирги ва келажакдаги эҳтиёжларини ва уларни қондириш йўлларини аниқлайди, операцион жараёнларни давом эттиради (мижозларга товар ва хизматларни етказиб бериш) ва сотишдан кейинги хизматлар билан яқунланади.

Бошқарув тизимининг муваффақиятли ишлаши учун фаолият турларини ва уларнинг ўзаро алоқаларини аниқ белгилаш керак. Одатда бир жараёндан иккинчиси келади. Жараён оқимида Deming-Shuhart PDCA цикли тез-тез ишлатилади, бу сифатли воситалар билан яхши мос келади.

Жараёнли ёндашувнинг афзаллиги шундаки, алоҳида жараёнларнинг туташган жойида, шунингдек, ушбу жараёнларнинг комбинацияси ва ўзаро таъсири билан таъминланган назорат қилиш имконияти мавжуд.

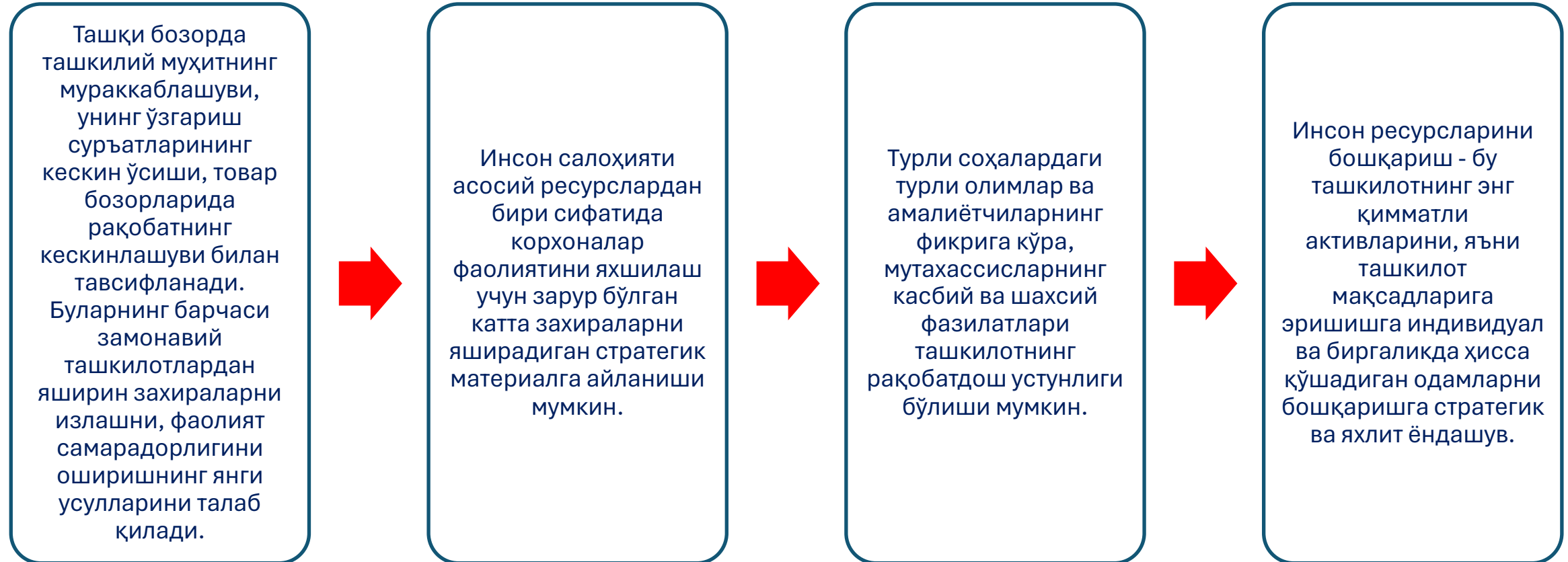
Жараёнли ёндашувда ҳар бир корхона бир-бири билан боғлиқ бўлган жараёнлар мажмуаси бўлган тизим сифатида қаралади, унинг якуний мақсади ҳар қандай маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқаришдир. Ушбу ёндашув доирасида корхона ўзаро боғланган элементлар (бўлимлар, функциялар, жараёнлар, усуллар) мажмуи сифатида қаралади.

Жараён - бу циклик, изчил, мақсадли ва тартибга солинадиган фаолиятни ифодаловчи тизим бўлиб, унда ресурсларга асосланган назорат тўғрисида технологик киришлар корхона ва истеъмолчилар учун қимматли натижаларга айланади.

VIEW MORE 

Жараённинг асосий компоненти - трансформация функцияси - чиқишни олиш учун киришда бажариладиган ўзаро боғлиқ ишлар тўпламидир.

РАҚОБАТБАРДОШЛИКНИ ОШИРИШ ОМИЛИ СИФАТИДА КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ



РАҚОБАТБАРДОШЛИКНИ ОШИРИШ ОМИЛИ СИФАТИДА КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ



Мутахассисларнинг сифат хусусиятлари ташкилотнинг мақсадларига хизмат қилиши керак.



- ходимнинг билим даражаси, билими, касбий маҳорати, иш тажрибаси ва бошқалар билан тавсифланган ишбилармонлик фазилатлари;



- профессионал ва шахсий манфаатлар доираси, мартаба қилиш истаги ва бошқалар билан тавсифланган мотивация даражаси;



- касбий вазифаларни бажаришга таъсир қилувчи шахсий фазилатлар.



Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.

РАҚОБАТБАРДОШЛИКНИ ОШИРИШ ОМИЛИ СИФАТИДА КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ

Ташкилот ичкарисида асосий устуворлик
ходимлар, ташқарисида эса **мижозлардир**.

Бозорнинг ривожланиши иерархик бошқарувдан, маъмурий таъсирларнинг қаттиқ тизимидан, амалда чексиз ҳокимиятдан иқтисодий қонунлар асосида қурилган бозор муносабатларига секин чекиниш билан тавсифланади. Шу сабабли, ташкилотнинг бозор шароитидаги стратегияси етакчиликка бошқа ёндашувларни ўз ичига олиши ва қадриятларнинг янги устуворлигига интилиши керак.

Ишчиларнинг
малакасини
ошириш
жараёнида ўзаро
боғлиқ бўлган **тўрт
босқични** ажратиш
мақсадга
мувофиқдир:

касбий ўзини ўзи
белгилаш

касбий
тайёргарлик

меҳнат
шароитларига
мослашиш

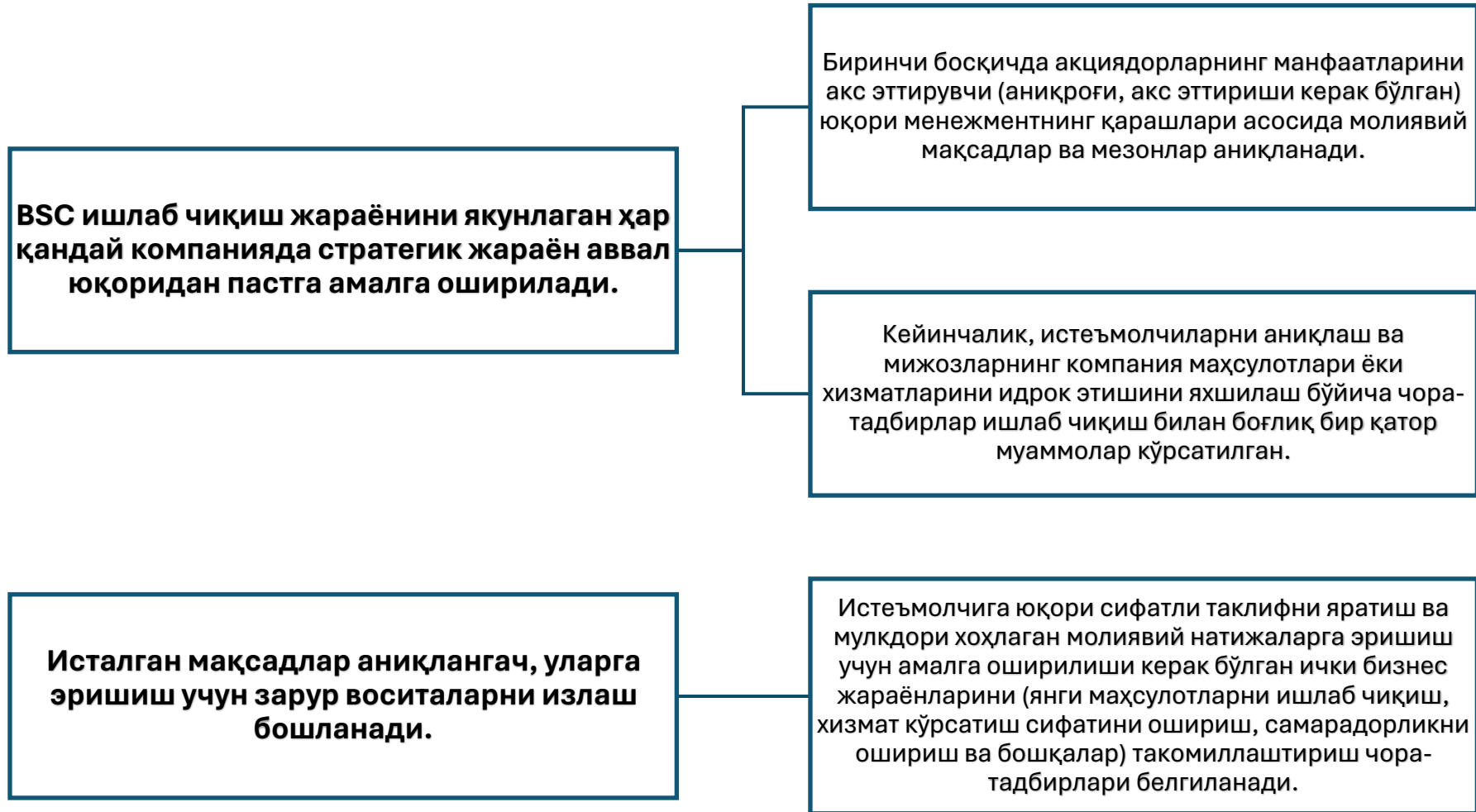
касбий фаолиятни
амалга ошириш.

- Ҳар бир самарадорликни таҳлил қилиш соҳаси у билан боғлиқ бўлган асосий муаммони ўз ичига олади.
- Ушбу асосий саволларга жавоблар мақсадлар бўлиб, уларга эришиш стратегияни амалга оширишдаги тараққиётни кўрсатади.

Ҳудудлар ўртасида аниқ сабаб-оқибат алоқаси мавжуд.

Проекция	Асосий савол
Молия	Стратегия компаниянинг молиявий ҳолатига қандай таъсир қилади?
Мижозлар	Стратегияни амалга ошириш учун мижозларимизга қандай кўринишимиз керак?
Ички бизнес жараёнлари	Қандай жараёнлар стратегик аҳамиятга эга?
Таълим ва ривожланиш	Ўзгартириш ва такомиллаштириш қобилиятимизни қандай қўллаб-қувватлаймиз стратегия?

BSC ЭЛЕМЕНТЛАРИНИНГ ЎЗАРО АЛОҚАСИ



BSC ЭЛЕМЕНТЛАРИНИНГ ЎЗАРО АЛОҚАСИ

- **И**чки бизнес жараёнларини такомиллаштириш кўп жиҳатдан технология, ходимларнинг малакаси ва тажрибаси, жамоадаги ички муҳит ва бошқа омилларга боғлиқ.
- **Б**арча 4 проекция ташкилотнинг ягона стратегиясини амалга оширишга ҳисса қўшиши кераклигини тушуниш муҳимдир.
- **З**амонавий компания ушбу прогнозларнинг камида 4 проекция билан ишлаши керак, аммо вазиятга қараб, у бошқа, қўшимча компонентларни олиши мумкин.

Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.



САМАРАДОРЛИКНИНГ МАҚСАДЛАРИ ВА КЎРСАТКИЧЛАРИ

Молиявий

Мижозлар ва ташқи муҳит

Ўрганиш ва ўсиш ҳақида



САМАРАДОРЛИКНИНГ МАҚСАДЛАРИ ВА КЎРСАТКИЧЛАРИ

Натижавийлик кўрсаткичлари:

- Стратегиянинг амалга оширилишини назорат қилиш ва уни ўзгарувчан шароитларга мос равишда мослаштириш имконини беради;
- Бюджет ижросини ва ҳар бир ходимнинг иш фаолиятини режалаштириш ва баҳолаш учун асос яратиш.

Кўрсаткичлар жуда бошқача бўлиши мумкин: кунлик, чораклик ёки ҳатто йиллик.

САМАРАДОРЛИКНИНГ МАҚСАДЛАРИ ВА КЎРСАТКИЧЛАРИ

Молиявий кўрсаткичлар:

- Жами активлар (\$) ёки Жами активлар/ходим сонига (\$);
- Даромад/жами активлар (%);
- Даромад/ходим (\$);
- Янги маҳсулотлар/мижозлардан тушган даромад (\$);
- Фойда/жами активлар ёки фойда/ходимлар (%);
- Фойда нисбати (%).

Мижозлар учун кўрсаткичлар:

- Мижозлар сони (#);
- Бозор улуши (%);
- Ўртача айланма/мижоз (%);
- Мижозлар билан муносабатларга сарфланган ўртача вақт (#);
- Мижозларнинг содиқлик индекси ёки
- Мижозларнинг қониқиш индекси (%).

Жараён кўрсаткичлари:

- Ўз вақтида етказиб бериш (%);
- Ишлаш самарадорлигини ошириш. (%);
- Маъмурий харажатлар (\$);
- Товар айланмаси (#);
- Ишлаб чиқаришни тайёрлаш вақти (#);
- Маъмурий хатолар қиймати (\$);
- Мижозлар билан бевосита алоқалар (одамлар/йиллар) (#).

Ўрганиш ва ўсиш кўрсаткичлари:

- Кадрлар алмашинуви{#};
- Тренинг вақти (#);
- Ўртача ишламай қолиш вақти (#);
- Бир киши учун йиллик ўқув харажатлари (\$)
- Ходимларнинг қониқиш индекси (%)

СТРАТЕГИК ХАРИТА

Стратегик харита ташкилотнинг алоҳида бўлимлари ва ходимларига стратегияни амалга оширишдаги ролини етказиш имконини беради.

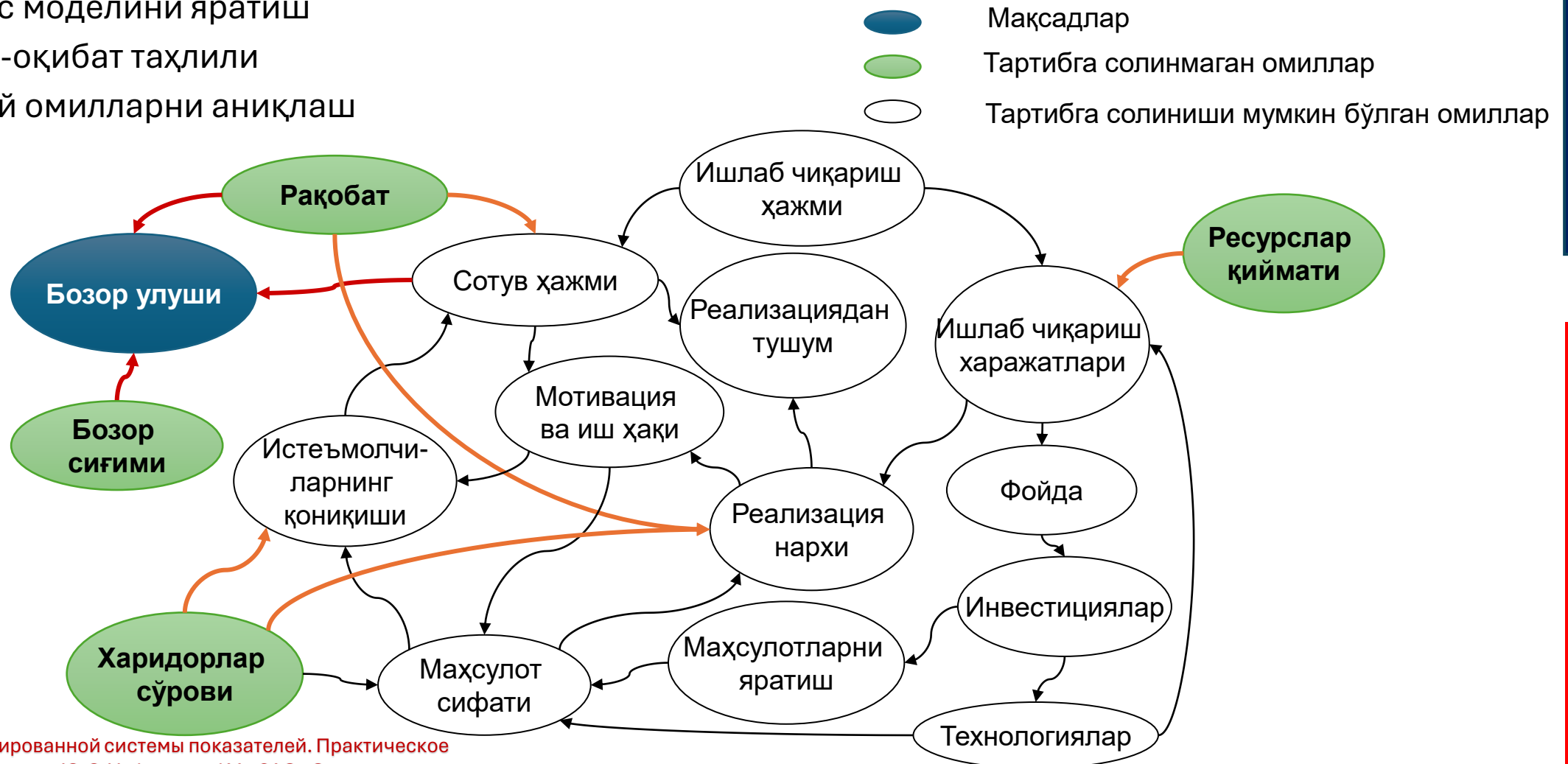
Стратегик хариталар бошқарувнинг исталган даражасида тузилиши мумкин ва ҳар бир даража умумий стратегик харитада ўз ўрнини кўриш имкониятига эга бўлади.

Корпоратив мақсадларни белгилашга мисол

- Етти йил ичида бизнесингиз қийматини икки баравар оширинг
- Даромадни йилига ўртача 20% га оширинг
- 2% капитал харажатларнинг ички даромадига эришинг
- 10 йил ичида ҳосилдорлик ва захираларни 20% га оширинг

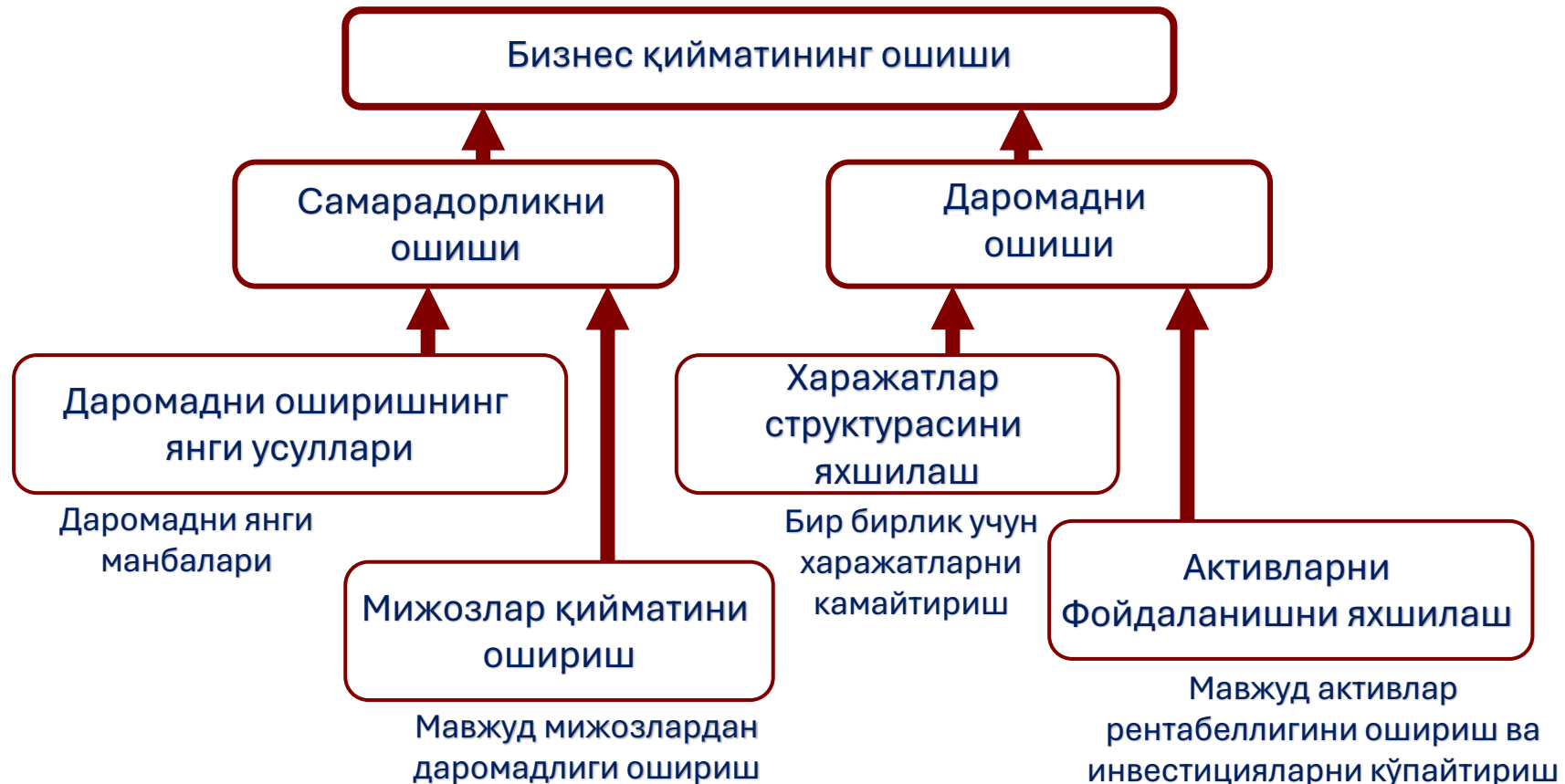
МУВАФФАҚИЯТНИНГ МУҲИМ ОМИЛЛАРИНИ АНИҚЛАШ

- Бизнес моделини яратиш
- Сабаб-оқибат таҳлили
- Асосий омилларни аниқлаш



СТРАТЕГИК ХАРИТА

- Стратегия харитасини яратиш- истиқбол, мақсадлар ва кўрсаткичларни, шунингдек, улар ўртасидаги сабаб-оқибат муносабатларини аниқлаш учун зарур қадамдир.

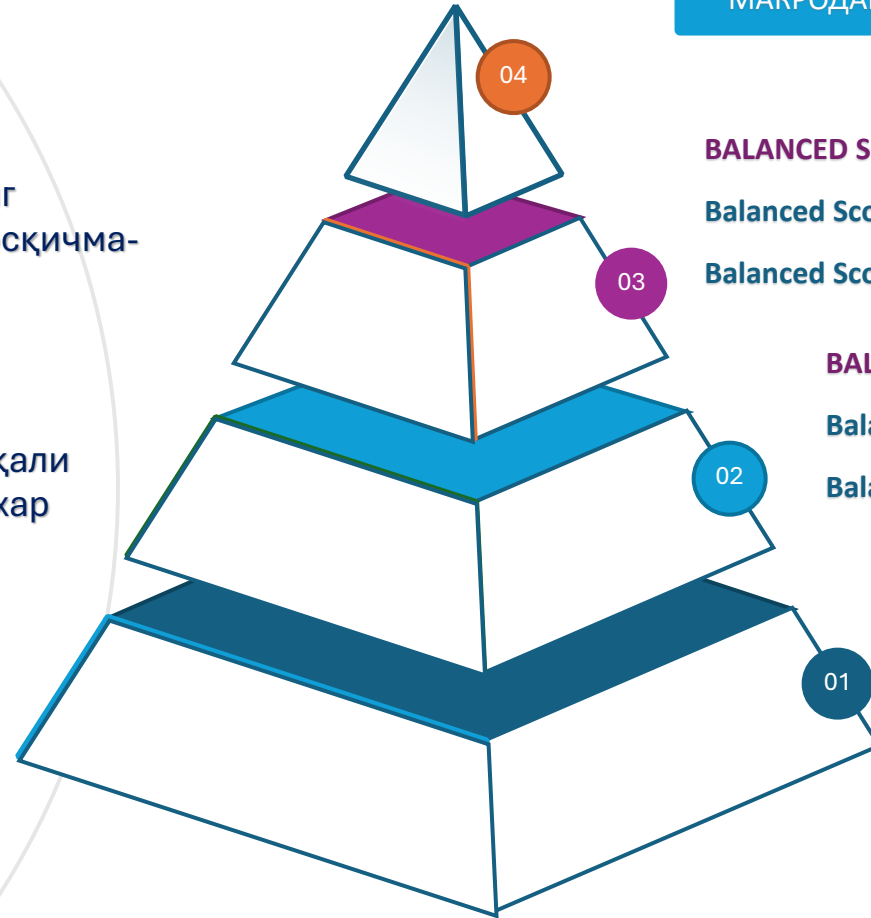


BSC НИ ТАТБИФИГА ОИД МИСОЛЛАР

Стратегик режани банк фаолиятини бошқаришнинг самарали воситасига айландиган стратегияни босқичма-босқич амалга ошириш режасини ишлаб чиқиш;

Стратегик хариталар ва BSC режаларини тузиш орқали хар бир ходимга банк стратегиясини тақдим этиш, хар бир ходимнинг белгиланган стратегик мақсад ва вазифаларни амалга оширишдаги ўрни, роли ва маъсулиятини аниқ кўрсатиб бериш;

Ташқи ва ички омилларни инобатга олган холда банк фаолиятининг мувозанатли бошқарувини амалга ошириш.



МАКРОДАРАЖА



МИКРОДАРАЖА

МАКРОДАРАЖА



МИКРОДАРАЖА

BALANCED SCORECARD – BSC

Balanced Scorecard – BSC

Balanced Scorecard – BSC

BALANCED SCORECARD – BSC

Balanced Scorecard – BSC

Balanced Scorecard – BSC

BALANCED SCORECARD – BSC

Balanced Scorecard – BSC

Balanced Scorecard – BSC

Тижорат банкида Balanced Scorecard (BSC) тизимини жорий қилишдаги имкониятлар

- 01** • Банкнинг мақсади ва стратегиясини уларга эришишга қаратилган аниқ кўрсаткич ва фаолиятга айлантириш;
- 02** • Тижорат банкнинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш ва самарадорликнинг янги меъзонлари бўйича банкнинг қийматини ошириш;
- 03** • Молиявий ва молиявий бўлмаган кўрсаткичлар ёрдамида тижорат банкнинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;



- 04** • Молиявий бўлмаган кўрсаткичларнинг таъсири самарадорлигига ва банк акциядорлик қийматини шакллантиришга таъсирини аниқлаш;
- 05** • Стратегик режани банк фаолиятини бошқаришнинг самарали воситасига айланадиган стратегияни босқичма-босқич амалга ошириш режасини ишлаб чиқиш.

BSC НИ ТАТБИҒИГА ОИД МИСОЛЛАР

Молия кўрсаткичи банкнинг стратегик мақсадлари ва натижага эришиш учун зарур бўлган асосий молиявий мақсад ва кўрсаткичларни белгилайди.



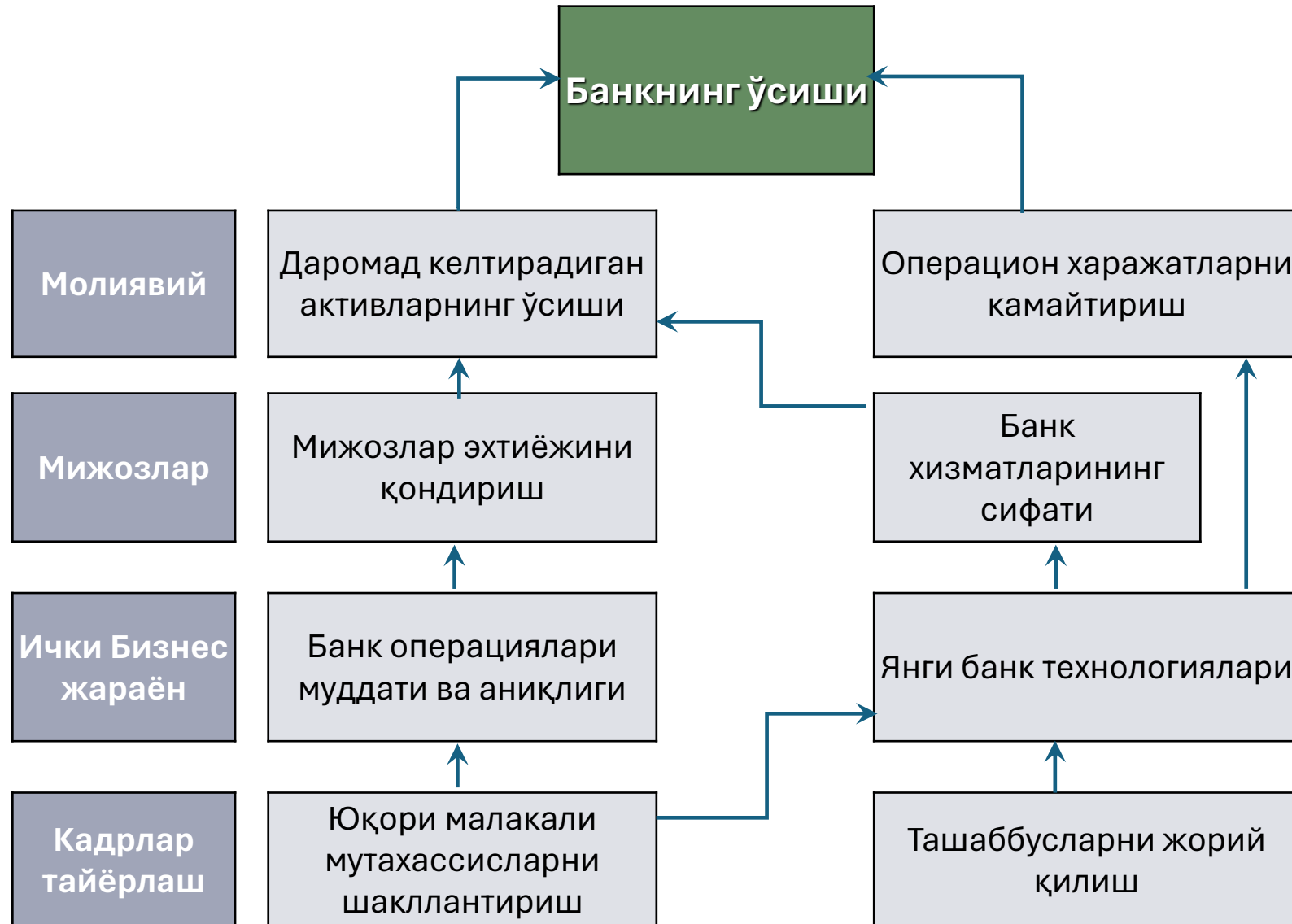
Мижозлар кўрсаткичи молиявий кўрсаткичлар даражасига бевосита таъсир кўрсатадиган ва керакли молиявий натижаларга эришишни таъминловчи кўрсаткич ҳисобланади.



Ички бизнес жараёнлари кўрсаткичи банк фаолиятининг устувор йўналишларини такомиллаштиришда асосий жихатлари ҳисобланиб ва ушбу жараёнларнинг ишлаш кўрсаткичлари банк мижозларининг эҳтиёжларини қондиришни белгилайди.



Кадрлар тайёрлаш кўрсаткичи кадрларни малакасини ошириш билан бизнес жараёнларини янада оқилона ташкил этишга йўналтирилган билимларни бериш бўйича асосий вазифа ва тадбирлар ҳисобланади.



“Банк” АТБ да баланс кўрсаткичлари тизимини такомиллаштириш

Стратегик жиҳатлар	Молия	Мижозлар	Ички бизнес жараён	Кадрлар тайёрлаш
Стратегик мақсадлар	Ресурс базасини кенгайтириш. Активлар сифатини ошириш. Аҳоли ва хорижий инвесторларнинг ишончини мустаҳкамлаш. Кредит портфелини диверсификация қилиш ва сифатини 10 % га ошириш. Кўрсатилган хизматларнинг рентабеллигини 120 % га ошириш.	Йирик корпоратив мијозларни жалб қилиш, мијозларнинг ишончини ошириш. Мијозлар базасини 20% ошириш. Инфокиосklar сонини 2000 тага, терминаллар сонини 20 000 тага ошириш.	Юридик ва жисмоний шахслар учун интернет-банкнинг ва мобил-банкнинг хизматларини кўрсатишни оптималлаштириш, шу жумладан ахборот-коммуникация технологияларини кенг қўллаш билан хизматларни жорий этиш.	Мехнат самарасини ошириш, барча ходимларни рағбатлантириш. Умидсиз кредитларни қайтаришда 10 % гача миқдорда тўлаш.
Муҳим муваффақият омиллари	Юқори даромад ва харажатларни камайтириш	Мијозлар учун операциялар. Мунтазам мијозлар сонини ушлаш.	Рискни минималлаштириш.	Ходимлар малакаси
Муҳим кўрсаткич омиллар (KPI)	Банк операциялари хажмининг ўсиши. Банк хизматлари ва мијозларнинг тўлов қобилияти. Активларнинг қайтиши. Кредитларнинг қайтиши.	Транзакция миқдори. Мијозларни сақлаш даражаси. Ҳар бир мијозга алоҳида хизмат кўрсатиш.	Банкнинг таваккалчилик стандартлари, бир мијозга хизмат кўрсатиш вақти, янги банк хизматлари сони.	Бир ходим учун ўқитишнинг харажати. Олий маълумотли ва мутахассислик бўйича ўқитиш.
Режалаштирилган тадбирлар ва жавобгарлик	Актив ва пасивларни бошқариш. Асосий фаолият кўрсаткичларини ишлаб чиқиб ҳар бир бўлинма учун жавобгарлик маъсулиятини ошириш.	Бухгалтерия ҳисоби ва таҳлили. Мијозлар базасини таҳлил қилиш. Хизмат кўрсатиш тарифини кўриб чиқиш, Ҳар бир филиал учун алоҳида тасдиқлаш. Янги йирик мијозларни жалб қилишни режалаштириш.	Тақдим этилган хизматларнинг сифатини яхшилаш бўйича ишларни ишлаб чиқиш. Янги банк маҳсулотларини ишлаб чиқиш. Ахборот технологиялари ва ахборот хавфсизлигини таъминлаш.	Ходимларни рағбатлантириш, ўқитиш ва қайта тайёрлаш тизимини ишлаб чиқиш. Стратегия ва маркетингни бошқариш учун кадрлар билан ишлаш.

Стратегик молиявий йўналишлар кўрсаткичлари

Босқич	Стратегик йўналишлари		
	Даромадларнинг ўсиши ва бизнес тузилмасининг кенгайиши	Харажатларни камайтириш ва самарадорликни ошириш	Активдан фойдаланиш
“Ҳосил” йиғиш	<ul style="list-style-type: none"> Бозор сегментида сотишнинг ўсиш суръати Янги маҳсулот ёки хизматни янги мижозларга сотишдан олинган даромаднинг улуши 	Даромад / Ходимлар	<ul style="list-style-type: none"> Инвестициялар (сотиш улуши) Тадқиқот ва ишланмалар (сотиш улуши)
Барқаро ҳолат	<ul style="list-style-type: none"> Мақсадли мижозлар улуши Ўзаро савдо Мавжуд маҳсулотдан янги фойдаланишдан олинган даромад улуши Маҳсулот рентабеллиги ва мижоз 	<ul style="list-style-type: none"> Рақобатчиларнинг харажатларига нисбатан ўзининг харажатлар Харажатларни камайтириш Билвосита харажатлар (сотиш фоизи) 	<ul style="list-style-type: none"> Айланма капиталнинг ликвидлик коэффитсиенти (пул айланиши) Асосий активлар тоифалари бўйича ROCE Активлардан фойдаланиш коэффиценти
Ўсиш	<ul style="list-style-type: none"> Маҳсулот рентабеллиги ва мижоз Фойда келтирмайдиган мижозлар улуши 	<ul style="list-style-type: none"> Бирлик таннархи (ишлаб чиқариш бирлиги, битимлар) 	<ul style="list-style-type: none"> Қоплаш Унумдорлик

БАЛАНСЛАНГАН КЎРСАТКИЧЛАР ТИЗИМИ АСОСЛАРИ

5 ТА АСОСИЙ ТАМОЙИЛ:

Ўзгаришларни бошқариш юқори бошқарув томонидан амалга оширилиши керак;

Стратегияни узлуксиз жараёнга айлантириш;

Ҳар бир ходимни кунлик функционал мажбуриятлар орқали стратегияни амалга оширишга жалб қилиш;

Стратегияни амалга ошириш учун компанияни қайта ташкил этиш;

Ҳар бир жамоа аъзосига стратегияни етказиш.

Фойдаланилган адабиётлар

- Cost Accounting: A Managerial Emphasis / Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. / Published by Pearson, 2015
- Managerial Accounting. 17th Edition / Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer / Published by McGraw-Hill Education, 2021
- Management accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution. 6th Edition Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura. Madison S. Mark Young / Published by Pearson, 2012
- Boshqaruv hisobi / Pardayev A., Pardayev B. / T.: G'G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi., 2019
- Boshqaruv hisobi /Israilov R.I., Maxsudov B.Yu.. / T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2020
- Финансовый менеджмент: теория и практика / Стоянова Е.С. и другие / М.: Изд-во «Перспектива», 2010
- Бошқарув ҳисоби. Ўқув қўлланма / Б.А.Хасанов, З.У.Ғаниев, М.А.Мухамедова / - Т.: «Молия», 2018 - 274 б.
- Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство /А.М. Гершун, Ю.С.Нефедьева / М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004.

Эътиборингиз учун раҳмат!

