

COURSE: BUSINESS ANALYSIS AND PROCESS MANAGEMENT

LECTURE 6: BUSINESS ANALYSIS PROCESS MODEL AND INVESTIGATION TECHNIQUES

Lecturer: Saranchimeg Nasanjargal

БИЗНЕС ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ПРОЦЕСС

Бизнес шинжээчид ашиглах олон аргазүй, техник хэрэгслүүд байдаг бөгөөд бизнес шинжилгээний ажлын онцлогоос болж эдгээрийг тодорхой нөхцөлд зохистой сонгоход туслах зорилгоор энэ бүлэгт бизнес шинжилгээний процесс танилцуулж байна.

АСУУДАЛ ШИЙДВЭРЛЭХ АРГА

Бүтээлчээр асуудал шийдвэрлэх чадвар бизнес ертөнцөд амин чухал, учир нь бизнес орчны өөрчлөлтөд хариу арга хэмжээ авахын тулд шинэлэг санаануудыг боловсруулах шаардлага байгууллагуудад улам бүр нэмэгдэж байна. Исаксен ба Треффингерийн (1985) анх бүтээлчээр асуудал шийдвэрлэх загвар (Зураг 1-д үзүүлсэн) нь асуудлыг ойлгож, бүтээлч шийдлүүдийг боловсруулах загварыг санал болгож байсан. Ялангуяа энэ загвар нь хурдан, магадгүй дутуу дүгнэсэн шийдэл хэрэгжүүлэхээс өмнө сайтар судалж, дүн шинжилгээ хийх шаардлагатайг онцолж байна.



Зураг 1. Асуудал шийдвэрлэх загвар (Isaksen and Treffinger, 1985)

Энэ загвар нь бизнес шинжилгээд хэрэгтэй ашиглаж болох аргыг санал болгодог. **Асуудал олж илрүүлэх** эхний алхам асуудлын нөхцөл байдал, нарийн төвөгтэй байдлыг олж тодорхойлохтой холбоотой. Олон асуудал муу тодорхойлогдсон эсвэл хоёрдмол утгатай байдаг бөгөөд асуудлын нөхцөл байдал бүр нарийн төвөгтэй, янз бүрийн сорилт, санаа зовнилыг агуулсан байх магадлалтай. Өөрөөр хэлбэл, "эмх замбараагүй" байх магадлалтай бөгөөд ялгаатай нөхцөл байдалд ялгаатай агуулга илэрхийлэх боломжтой байдаг. Үүнийг энэ загварын эхлэх цэг гэж тодорхойлох нь сонголт, шийдлүүдэд орохоос өмнө нийт нөхцөл байдлын талаар тодорхой ойлголттой болох шаардлагатайг онцлоход тусалдаг. **Өгөгдөл цуглуулах** дараагийн алхам нь асуудалд холбогдох үзэл бодол, мэдээлэлд шинжилгээ хийж мэдээллийг тоон өгөгдөл, баримт материалуудаар баталгаажуулах зорилгоор өгөгдөл мэдээллийг баталгаат эх сурвалжуудаас эсвэл анхдагч өгөгдөл цуглуулах аргуудыг ашиглах үе шат юм. **Жинхэнэ "Асуудал" тодорхойлох** алхам нь тухайн асуудлын цар хүрээ, утга агуулгыг өгөгдөлд суурилан тодорхойлж суурь шалтгааныг илрүүлснээр шийдэх шаардлагатай жинхэнэ асуудлыг илрүүлэх зорилготой. **Санаа гаргахдаа** бүтээлч байдлыг нэмэгдүүлэх аргачлалуудыг хэрэглэн олон талаас байж болох бүх санаануудыг нэгтгэх, цуглуулах үе шат юм. **Шийдлийн эрэлхийлэхдээ** сонгосон шийдлийг оновчтой хөгжүүлэх, одоогийн нөхцөлд хамгийн үр дүнтэй байх хувилбарыг боловсруулан төлөвлөгөө боловсруулах, оролцогч талуудтай ажиллана. Асуудлыг шийдвэрлэх сүүлийн алхам бол **хүлээн зөвшөөрүүлэх** шийдлийг хэрэгжүүлэх зөвшөөрлийг авах зорилгоор төлөвлөгөөг оролцогч талуудад танилцуулах, цаашид хэрэгжүүлэх ажлуудыг эхлүүлэх үе шат юм.

БИЗНЕС ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ПРОЦЕСС

Бизнес шинжилгээний ажлыг сонирхолтой болгодог нэг тал нь бизнес шинжилгээний төслүүдийн хүрээ, шинж чанар ялгаатай, шинжилж буй бизнес системүүдийн харилцан адилгүй, өөр өөрийн онцлогтой байдаг. Зарим төслийн хувьд бизнес шинжээчид хэд хэдэн арга техникийг хэрэглэж оролцогч талуудын үзэл бодлыг шинжлэх шаардлагатай болдог зарим нь байгууллагын асуудалтай хэсгийг судалж урт хугацааны төлөвлөгөө боловсруулах, ерөнхий зөвлөмж гаргах зорилготой эсвэл бизнес эсвэл мэдээллийн системийн шаардлагуудыг шинжилж, баримтжуулахыг шаардаж болно. Иймээс процессын загварыг хөгжүүлэхэд тулгардаг сорилт нь хангалттай уян хатан, хэрэгцээ шаардлагыг хангахын зэрэгцээ хүмүүст ажлаа гүйцэтгэхэд туслах тогтолцоог бий болгох явдал юм.

Бизнес шинжилгээний процессын эхлэхдээ бизнес орчин, нөхцөл байдлыг ойлгох нь чухал. Энэ хүрээнд байгууллагын Эрхэм зорилго, Зорилт, Стратеги болон Тактик (MOST)-ийг мэдэх шаардлагатай. Тэр тусмаа байгууллагын үнэт зүйлсийг онцгойлон авч үзэх нь чухал. Жишээлбэл:

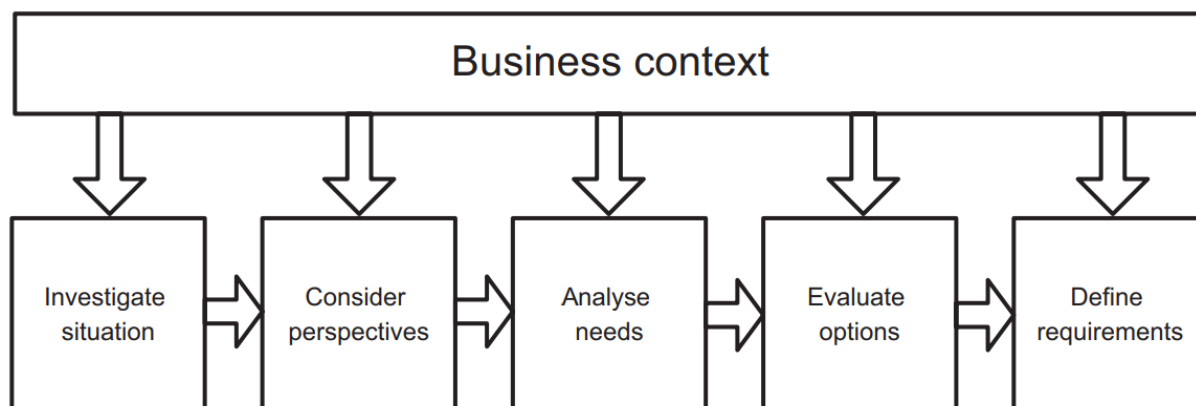
- Тухайн байгууллага чанар, үйлчлүүлэгчийн үйлчилгээ зэрэг талуудыг бодитоор үнэлдэг үү?
- Эсвэл бага зардал илүү чухал уу?
- Тэгш хүртээмжийг хэрхэн хэрэгжүүлдэг вэ? Гэх мэт

Бизнес шинжилгээний процессын загвар нь бизнес шинжилгээний төслийн **түлхүүр үе шатуудыг** тодорхойлдог бөгөөд үе шат бүр нь харгалзан үзэх ажлуудын хүрээг илэрхийлнэ. Гэвч анхаарах ёстой зүйл бол зарим төсөл бүх үе шатуудыг дэлгэрэнгүй судлахыг шаардаж болох ч бусад төслүүд загварын зөвхөн тодорхой хэсэг, магадгүй ганц үе шатад л төвлөрч болно.

Жишээ нь:

- Зарим төслүүд байгууллагын тодорхой хэсгийн ажиллагааг сайжруулах боломжуудыг судлахад төвлөрнө. Энэ тохиолдолд бид одоогийн бүх процесс, бүтэц, бүрэлдэхүүн, албан тушаалын үүргийг судалж, зорилтот бизнес системийн сонголтуудыг шинжилж үнэлэхэд анхаарах бол;
- Өөр төсөл нь мэдээллийн технологи, системийн хэрэгцээнд төвлөрч болно. Энэ үед нөхцөл байдал болон бүх оролцогч талуудын үзэл бодлыг ойлгох нь чухал ч мэдээллийн технологийг ашиглан бизнес системийг сайжруулах боломж шинжилгээнд давамгайлна.

Эдгээр эхний санаануудын дагуу бид зураг 4.2-д үзүүлсэн Бизнес Шинжилгээний Процессын Загварыг боловсруулсан.



Зураг 2. Бизнес Шинжилгээний Процесс

ПРОЦЕСС 1: НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ

Нөхцөл байдлыг судлах буюу байгууллагын үйл ажиллагаанд үүсэн асуудал эсвэл бизнесийн орчны өөрчлөлтөөс хамаарсан боломж, аюулыг олж илрүүлэх зорилготой. Иймд асуудлыг өргөн хүрээгээр шинжлэх, оролцогч талуудыг тодорхойлох, төслийн зорилгыг ойлгох зэрэг ажлууд багтана.

Энэ үе шатад илүү тодорхой эхлэлийг бий болгохын тулд **OSCAR**(Зорилго, Хамрах хүрээ, Хязгаарлалт, Эрх мэдэл, Нөөц) аргыг ашиглаж болно. OSCAR нь төслийн эхлэлд гэрээ бичиж, төслийн хүрээг тодорхойлоход хэрэглэгддэг техник юм.

- **Objectives** (Зорилго, зорилтууд) - юуг хүрэх вэ?
- **Scope** (Хамрах хүрээ) - юуг хамрах вэ?
- **Constraints** (Хязгаарлалт) - ямар хязгаарлалт байна вэ?
- **Authority** (Эрх мэдэл) - хэн шийдвэр гаргах эрхтэй вэ?
- **Resources** (Нөөц) - ямар нөөц байгаа вэ?

Одоогийн нөхцөл байдлыг шинжлэх түгээмэл аргууд (Techniques)

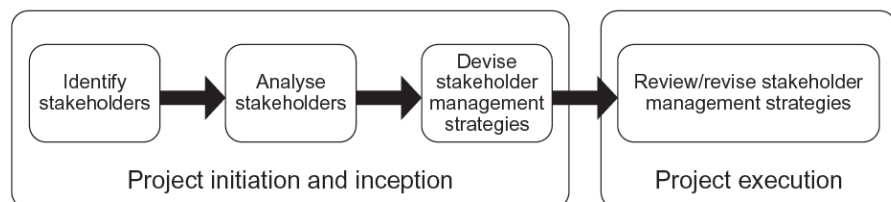
- Ярилцлага, ажиглалт, семинар зэрэг судалгааны аргууд
- Судалгаа, түүвэрлэлт, баримт бичгийн шинжилгээ зэрэг тоон судалгааны аргууд
- "Баялаг дүрслэл" (Зөөлөн системийн аргачлалаас, Чекланд (1999) хөгжүүлсэн)
- Оюуны зураглал (Бузан ба Бузан, 2009)
- Спагетти зураглал
- Загасны ясны диаграм (Ишикава – эдгээр нь мөн зохиогч Каору Ишикава (1985) нэрээр Ишикава диаграм гэж нэрлэгддэг)
- Бизнесийн процессын зураглал

ПРОЦЕСС 2: ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ШИНЖИЛГЭЭ

Энэ үе шат нь "хэнд ямар асуудалтай тулгарч байна вэ?" гэсэн асуултад хариулдаг. Оролцогч талуудын шинжилгээ нь бизнесийн шинжилгээний чухал хэсэг бөгөөд энэ нь төсөлд нөлөөлөх эсвэл нөлөөлөгдөх бүх талуудыг илрүүлж, тэдгээрийн хэрэгцээ, сонирхол, нөлөөллийг ойлгоход чиглэдэг. Энэ шинжилгээний үр дүнд төслийн хүрээнд харилцаа холбоо, мэдээллийн нэгдмэл байдал болон ашиг сонирхлын зөрчлүүдийг илүү үр дүнтэй удирдах боломж бүрдэнэ.

ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ ҮЕ ШАТ

Тухайн оролцогч талуудыг тодорхойлон нөхцөл байдалд ямар байр суурьтай байгааг тодорхойлох шаардлагатай бөгөөд ихэнх оролцогч талууд асуудалд хандах тогтсон үзэл баримтлалтай байдаг нь тухайн нөхцөл байдлыг хэрхэн сайжруулах хаана нь илүү анхаарал хандуулах ёстой зэргийг тодорхойлох боломжтой болдог. Зарим асуудлууд оролцогч талуудын ялгаатай үзэл хандлагаас үүдэлтэй байх боломжтой бөгөөд



Зураг 3. Төслийн удирдлагад оролцогч талуудын менежмент зарим төслүүд оролцогч талуудын хангалтгүй зохион байгуулалт менежментээс шалтгаалан уналтад ордог.

А. ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН АНГИЛАЛ БА ТОДОРХОЙЛОЛТ

Оролцогч тал гэдэг нь тухайн үйл ажиллагаанд тодорхой нөлөөтэй эсвэл сонирхож буй холбогдох бүх зүйлийг тодорхойлж болно. Төсөл бүрийн онцлог, бизнесийн нөхцөл байдал зэргээс шалтгаалан хэд хэдэн төрлийн хэрэглэгчдийн тодорхойлж болно. Үүнд:

1. Хэрэглэгч: Тухайн байгууллага өөрийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг санал болгож буй хүмүүс бөгөөд ямар ч төрлийн өөрчлөлт хийгдсэн энэ нь хэрэглэгчдэд тодорхой нөлөө үзүүлж байдаг. Төслийн багийн гол зорилго нь хэрэглэгчидээ алдахгүйгээр хэрхэн өөрчлөлтийг зөв удирдахад анхаарах бөгөөд дараах байдлаар хэрэглэгчдээ ангилж болно. Жишээ нь: Том болон жижиг, энгийн болон тусгай, бөөний болон жижиглэнгийн, байгууллага болон хувь хүн, худалдааны болон улсын, иргэний болон цэргийн, дотоодын болон экспортлогчид гэх мэт
2. Хамтрагчид: Бизнесийн үйл ажиллагаанд тодорхой чиглэлээр хамтран ажиллаж буй стратегийн түвшний түншүүд юм.
3. Нийлүүлэгчид: Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үйлдвэрлэхэд шаардлагатай түүхий эд материалаар хангаж хамтран ажиллаж байгаа байгууллага мөн хэрэглэгчдийн адилаар ангилж болно. Нийлүүлэгчдийн хувьд харилцагч байгууллагад хийгдэж буй өөрчлөлт нь хамтын ажиллагаанд тодорхой нөлөө үзүүлж болох тул оролцогч тал гэж тодорхойлогддог
4. Өрсөлдөгчид: Нэгэн ижил төрлийн хэрэглэгчдэд төстэй зарим талаараа ижил бүтээгдэхүүн үйлчилгээг санал болгодог тул өрсөлдөгчдийг мөн тооцож анхаарах шаардлагатай. Байгууллагад гарч буй шинэ санал санаачлагад өрсөлдөгчдийн үзүүлж буй хариу үйлдэл болон санаачлагуудыг орхигдуулж болохгүй юм.
5. Хууль журмын байгууллагууд: Аливаа үйл ажиллагаа явуулж байгаа ямар ч байгууллага тодорхой нэг хууль, дүрэм журам бүхий орчинд үйл ажиллагаа явуулж Мэргэжлийн хяналт, Стандарчилал хэмжилкүйн төв, Аудитын алба гэх мэт байгууллагуудын байнгын хяналтад байдаг.
6. Эзэмшигчид: Тухайн байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд хамааралтай эзэмшигчид хамтран хөрөнгө оруулалт хийсэн хамтрагчид зэрэг болно.
7. Ажилчид: Байгууллагын үйл ажиллагааны гол ажиллах хүчний хувьд хийгдэх өөрчлөлтүүд болон төслийн үйл ажиллагаа, үр дүнг хамгийн ихээр сонирхож байдаг. Шинэ өөрчлөлт, бизнесийн систем нь ажилчдын чиг үүрэг, орчинд нөлөөлөх учир зарим талаар өөрчлөлтийн зөв менежмент хийх өөрчлөлтөд бэлэн байхад анхаарах шаардлагатай.
8. Менежерүүд: Байгууллагад аливаа чиг үүргийг хэрэгжүүлэгч тодорхой эрх мэдэл, хяналт бүхий менежерүүд бөгөөд томоохон байгууллагуудын хувьд хэд хэдэн шатлал бүхий менежрийн түвшинтэй байдаг.

ПРОЦЕСС 3: ХЭРЭГЦЭЭ ШААРДЛАГЫН ШИНЖИЛГЭЭ

Бизнесийн аль хэсэгт сайжруулалт, өөрчлөлт шаардлагатай байгааг илрүүлэхийн тулд одоогийн процессыг тодорхойлж шинжлэн сайжруулсан TO-BE процесс боловруулан GAP ANALYSIS хийх зэргээр чухам тухайн байгууллага, үйл ажиллагаанд ямар өөрчлөлт хийх шаардлагатай байгааг олж илрүүлэхэд чиглэдэг.

Шийдлийн талаарх хүлээлт, одоогийн системийн сул тал. Энэ нь системийн шаардлагаас өмнө оролцогч талууд болон бизнесийн процессыг сайжруулалт, хэрэгцээнд анхаарч байна.

Хэрэглэгддэг аргууд:

- **GAP дүн шинжилгээ** - одоогийн байдал ба зорилтот байдлын зөрүүг тодорхойлох
- Үндсэн шалтгаан дүн шинжилгээ
- Бизнес процессын загварчлал
- Үнэ цэнийн сүлжээний дүн шинжилгээ

ПРОЦЕСС 4: БОЛОМЖУУДЫГ ҮНЭЛЭХ

Энэ үе шат нь "бид юу хийж болох вэ?" гэсэн асуултад хариулдаг. Бизнес шинжээчид олон боломжит шийдлийг тодорхойлж, тэдгээрийг үнэлнэ. Энэ үе шатад оролцогч талууд ялангуяа шинжээчдээс бүтээлчээр сэтгэх, олон талаас нухацтай бодож бүх боломжит сонголтуудыг тодорхойлохыг шаарддаг. Иймд дараах үндсэн гол ажлууд хийгдэнэ.

- Боломжит сайжруулалтуудыг боловсруулах, шинжлэх, харьцуулах
- Боломжит эрсдлүүдийг тодорхойлох
- Бизнес кэйс боловсруулах
- Хэрэгжих боломжийн шинжилгээ:
 - **Техникийн хэрэгжих боломж:** Техникийн хувьд энэ шийдлийг хэрэгжүүлж болох уу?
 - **Бизнесийн хэрэгжих боломж:** Энэ шийдэл нь бизнесийн зорилготой нийцэж байна уу?
 - **Санхүүгийн хэрэгжих боломж:** Энэ шийдэл нь санхүүгийн хувьд үнэ цэнэтэй үү?

ПРОЦЕСС 5: ШААРДЛАГА ТОДОРХОЙЛОХ

Шинэ бизнесийн системийг тодорхойлохын өмнө ялгаатай хэрэгцээ шаардлага, үзэл хандлага, зэрэглэлийг харгалзан үзэхээс гадна тухайн байгууллага эсвэл бизнесийн нэгж энэхүү үйл ажиллагааны үр дүнд чухам юунд хүрэхийг зорьж байгаа талаар өргөн хүрээнд авч үзэн, олж тодорхойлох нь чухал байдаг. Тиймээс ямар бизнесийн системийг яагаад бий болгох ёстой талаарх ойлголт, загварчлалын арга техникүүдийн талаар мэдлэг, чадвартай болох нь өмнөх бүлгийн гол зорилго юм. Энэхүү бүлэгт системийн хөгжүүлэлтийн хамгийн чухал бөгөөд төвөгтэй процесс болох шаардлагуудыг тодорхойлох, илрүүлэх тухай авч үзэх болно.

Шаардлагуудтай холбоотой зарим асуудлууд: Сүүлийн 30 гаруй жилийн хугацаанд мэдээллийн системийн төслийн уналт дараах нийтлэг шалтгаануудаас үүдэлтэй байсан. Үүнд:

- Төслийн зорилго, зорилтуудтай уялдаа холбоо муу
- Шаардлагыг хангалттай түвшинд тодорхойлж, илэрхийлээгүй
- Тодорхойгүй байдал
- Шаардлагуудын давхцал
- Шаардлагуудын хоорондын зөрчилтэй байдал
- Шаардлагуудыг ойлгомжгүй байдлаар тодорхойлох

- Системийн хийгдэх үйлдлүүдээс илүүтэйгээр шийдлийн таамаг байдлаар тодорхойлсон
- Бизнесийн хэрэглэгчдийн шинэ системийн талаарх хүлээлтийн тодорхой бус байдал
- Бизнесийн хэрэглэгч болон шинжээчдийн ойлголтын зөрүү болон нэг зөвшилцөлд хүрээгүй байдал

Шаардлагын боловсруулалтын хамгийн эхний гол алхам бол нэгдсэн ойлголт бүхий зорилго, зорилтууд шаардлагуудын томъёолол юм. Дараах ойлголтуудыг тодорхойлон ижил түвшний ойлголт, тохиролцоог бий болгох шаардлагатай. Үүнд:

- **Зорилт:** Бизнесийн болон төслийн зорилтууд тодорхойлогдсон байх
- **Хамрах хүрээ:** Төслийн үйл ажиллагаа болон хүрэх үр дүн
- **Хязгаарлалт:** Төслийн хугацаа, төсөв болон мөрдөх стандартууд
- **Эрх мэдэл:** Төслийн бизнесийн эрх мэдлийн хүрээнд бизнесийн хэрэглэгч болон тэдгээрийн шаардлагуудын хооронд ямар нэгэн зөрчил байгаа эсэх
- **Нөөц:** Төсөлд шаардлагатай хүний болон тоног төхөөрөмжийн нөөцийн бэлэн байдал

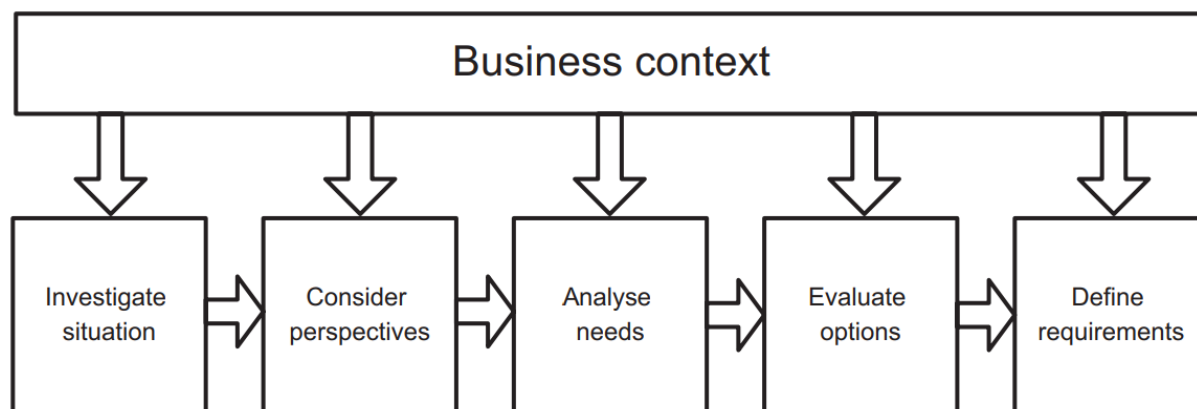
ПРОЦЕСС 6: ӨӨРЧЛӨЛТИЙГ ХҮЛЭЭН АВАХ

Энэ нь төгсгөлийн үе шат бөгөөд "бид яаж хэрэгжүүлэх вэ?" гэсэн асуултын дагуу бизнес шинжээчид шийдлийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд анхаарах үе шат юм.

Ашиглагдах техникууд:

- Use Case загварчлал
- Системийн хүлээн авалт
- Хэрэглэгчийн сургалт
- Өөрчлөлтийн удирдлага
- Ашиглалтын дэмжлэг

БИЗНЕС ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ПРОЦЕСС 1: НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ



Зураг 4. Бизнес Шинжилгээний Процесс

Нөхцөл байдлыг судлах буюу байгууллагын үйл ажиллагаанд үүсэн асуудал эсвэл бизнесийн орчны өөрчлөлтөөс хамаарсан боломж, аюулыг олж илрүүлэх зорилготой. Иймд асуудлыг өргөн хүрээгээр шинжлэх, оролцогч талуудыг тодорхойлох, төслийн зорилгыг ойлгох зэрэг ажлууд багтана.

Энэ үе шатад илүү тодорхой эхлэлийг бий болгохын тулд **OSCAR**(Зорилго, Хамрах хүрээ, Хязгаарлалт, Эрх мэдэл, Нөөц) аргыг ашиглаж болно. OSCAR нь төслийн эхлэлд гэрээ бичиж, төслийн хүрээг тодорхойлоход хэрэглэгддэг техник юм.

- Objectives (Зорилтууд) - Хүрэх бизнесийн болон төслийн зорилтууд.
- Scope (Хамрах хүрээ) - Судлах бизнесийн хүрээ болон шаардлагатай гаралтын материалууд.
- Constraints (Хязгаарлалтууд) - Ажлыг явуулах ёстой хугацааны, төсвийн болон бодлогын хязгаарлалтууд.
- Authority (Эрх мэдэл) - Гаралтын материалуудыг хүлээн авах, ажил дууссаныг зөвшөөрөх хариуцлага бүхий хүн.

Одоогийн нөхцөл байдлыг шинжлэх түгээмэл аргууд (Techniques)

Бизнесийн шинжилгээний ажлын гол хэсэг нь асуудлыг оновчтой, дэлгэрэнгүй тодорхойлон шинжлэх явдал бөгөөд энэ нь цаашдын шийдлийг тодорхойлоход хамгийн гол ашиглагдах мэдээлэл болж өгдөг. Хамгийн гол анхаарах зүйл бол чухам яг жинхэнэ асуудлыг тодорхойлох түүний шалтгааныг олж илрүүлэх явдал байдаг бөгөөд ихэнх төслүүд асуудлыг бүрэн тодорхойлж асуудлыг голыг олж чадаагүйн улмаас системийн шийдлүүд нь амжилтгүй болдог байна. Шинжээчийн хувьд асуудлыг тодорхойлохдоо таамаглах байдлаар эсвэл бүрэн судалгаа, шинжилгээ хийгээгүйн улмаас асуудлын гол шалтгаан буюу “жинхэнэ асуудал”-ыг тодорхойлж шийдлийг хэрэгжүүлэхгүй орхигдуулдаг байна. Асуудлыг тодорхойлохын тулд хамгийн түрүүнд одоогийн нөхцөл байдал ямар байгааг тодорхойлон төслийн багийн хэмжээнд тухайн нөхцөл байдлыг нэгдсэн байдлаар ойлгох шаардлагатай.

УРДЧИЛСАН СУДАЛГАА ХИЙХ

Шинжээчдийн ажил бол огт ажиллаж байгаагүй, мэдэхгүй байгууллага хэрэглэгчдийн үйл ажиллагааг судалж шинжлэх явдал байдаг тул анхан шатны мэдээлэл цуглуулах нь ажлын хамгийн эхний цэг болж байдаг. Технологийн хөгжил тэр тусмаа интернэтийн тусламжтайгаар суурь урдчилсан судалгаа хийх бүрэн боломжтой юм.

Компаний вэб хуудсыг судалгаа: Байгууллагын вэб сайт нь үйл ажиллагааны талаарх үндсэн мэдээллийг бүрэн авах боломжтой бөгөөд байгууллагын өнгө төрх, бүтээгдэхүүн үйлчилгээ зарим тайлан мэдээллүүдийг ч агуулсан байдаг. Вэб хуудасны өнгө төрх ажиллагаа болон хэрэглэгчидээс ирсэн санал шүүмжүүд нь маш үнэтэй мэдээллийг авч болох эх сурвалж болдог. Зөвхөн тухайн байгууллагын вэб сайтаас гадна олон нийтийн сүлжээ, тухайн чиглэлийн судалгаа шинжилгээний байгууллагын дүгнэлт гэх мэт олон мэдээлэл цуглуулах эх сурвалжууд байдаг. Вэб сайтын өнгө төрх, ажиллагаа, дизайны шийдэл нь тухайн байгууллагын технологийн хөгжүүлэлт, хандлага, өнгө төрх, бүтээгдэхүүн үйлчилгээний бренджүүлэлтийн мэдээллийг тодорхой хэмжээнд авах боломжтой.

Компаний тайлан судалгаа: Байгууллагын тайлан, мэдээллүүд нь үйл ажиллагааны одоогийн нөхцөл байдлыг батлах гол эх сурвалж болдог. Санхүүгийн тайлан баланс, орлого, зарлага хөрөнгийн мэдээллүүдэд маш их мэдээлэл агуулагдаж байдаг тул тодорхой нөхцөл байдлыг дүгнэх гол баримт болно.

Гарын авлага, баримт бичгүүдийн судалгаа: Баримт бичгийн суурь судалгаа буюу одоогийн системийн баримтжуулалт, шинжилгээний бичиг баримт болон ажиллагааны гарын авлагуудыг судлах шаардлагатай байдаг. Энэ нь одоогийн AS-IS процессийг тодорхойлох гол санаа сэдлийг өгдөг боловч тухайн процессийг бүхэлд нь бүрэн илэрхийлдэггүй.

Байгууллагын зорилтот хэсгийн үйл ажиллагааны бүтцийн судалгаа: Байгууллагын бүтцийн зураглал нь байгууллагын соёлын болон бүтцийг тодорхойлж ажлын чиг үүрэг болон тайлагналыг ойлгож тодорхойлох боломжтой.

НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫГ ТОДОРХОЙЛОХ АРГАЧЛАЛУУД: ЧАНАРЫН ШИНЖИЛГЭЭ

Урдчилсан судалгааны хийгдсэний дараа илүү олон талт судалгаа эхлүүлэх боломжтой болдог. Байгууллагын хэмжээ, үйл ажиллагааны оролцогч талуудын тоо, байршил зэргээс хамааран янз бүрийн аргачлалыг ашиглах боломжтой. Эдгээр аргачлалууд нь хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох **чанарын** болон хэмжээ, давтамжийг тодорхойлх **тоон шинжилгээний** аргачлалуудыг ашигладаг.

ЯРИЛЦЛАГЫН АРГА

Бизнесийн шинжилгээний хамгийн түлхүүр аргачлал бөгөөд сайн зохион байгуулсан ярилцлага бизнесийн шинжилгээний хамгийн чухал мэдээллүүдийг олж авах боломжийг олгодог. Ярилцлага нь дараах зорилгыг агуулж байдаг. Үүнд:

- Түлхүүр оролцогч талуудтай холбоо тогтоож бизнесийн шинжилгээ хийхэд хамтран ажиллах үндсийг тавих
- Бизнесийн хэрэглэгчид болон менежрүүдтэй харилцаа холбоо байгуулж хөгжүүлэх
- Хувийн асуудал бэрхшээлүүдээс авахуулаад бизнесийн нөхцөл байдлыг тодорхойлох чухал мэдээллийг авах

Нэгээс нэгрүү чиглэсэн ярилцлага нь хувь хүний хандлага болон хэн нэгнээс хараат бусаар асуудлуудыг дэвшүүлэх тухайн орчин нөхцөлийг бодитоор тодорхойлох боломжтой. Нөгөө талаас ярилцлагыг аль ч талынхаа цаг хугацааг үрэхгүй үр өгөөжтэй байх талаас бодолцож бэлдэх шаардлагатай. Мэдээлэл цуглуулах, шаардлага тодорхойлоход чиглэсэн ярилцлага нь дараах цар хүрээг хамрана. Үүнд:

- Шинэ бизнесийн системийг нэвтрүүлэхийн тулд одоогийн чиг үүрэгийг тодорхойлох
- Одоогийн үйл ажиллагаанд шийдвэрлэх шаардлагатай байгаа асуудал, бэрхшээлийг олж илрүүлэх
- Шинэ бизнесийн системд байх хэрэгтэй боломжуудыг тодорхойлох

Ярилцлагад бэлдэх: Ярилцлагад бэлдэх хамгийн сонгодог арга бол Хэн? Яагаад? Юуг? Хэзээ? Хаана? Бүтцээр асуултаа бэлдэх арга юм.

1. ХЭН?: Асуудлыг илүү том зураглалаас олж тодорхойлохын тулд ямар оролцогч талуудаас ярилцлагаа эхлэх нь чухал бөгөөд энэ нь тухайн асуудлаа цаашид илүү нарийвчлан тодорхойлохоос өмнө одоогийн нөхцөл байдлын мэдээллийг авах боломжтой. Ярилцлагын шат дараалал нь байгууллагын дээд түвшний удирдлагаас эхлэн доошоо чиглэх нь илүү оновчтой байдаг.
 - a. Стратегийн түвшний удирдлагууд: Тухайн байгууллагын хэтийн зорилго түүнд баримтлах бодлого болон тухайн стратегийг хэрэгжүүлэхэд ямар мэдээллийн хэрэгцээ шаардлага байгааг тодорхойлох
 - b. Тактикийн түвшний менежерүүд: Гүйцэтгэл, зорилго зорилтууд болон менежментийн хяналттай холбоотой тулгарч буй асуудлуудад илүү анхаарал хандуулах хэрэгтэй бөгөөд эргээд тайлангийн шаардлагуудыг тодорхойлохо ашиглагдана. Ярилцлагын явцад байгууллагын процессууд болон чиг үүргүүдээс гадна түлхүүр оролцогч талуудыг тодорхойлох боломжтой боловч процессийн нарийн ажиллагааг тодорхойлоход хангалттай мэдээлэл олж чадахгүй байх магадлалтай.
 - c. Үйл ажиллагааны менежерүүд: Тухайн ажил даалгаврыг гүйцэтгэж процессийг хөдөлгөж буй гол оролцогчид учраас одоогийн процедуртай холбоотой тулгарч буй асуудлыг бодитоор хөндөж нөхцөл байдлыг нарийн тодорхойлох боломжийг олгодог.
2. ЯАГААД?: Яагаад тухайн оролцогч талаас ярилцлага авах шаардлагатай гэдгийг маш сайн бодолцох шаардлагатай. Тухайн шинжилгээг илүү оновчтой үр дүнтэй болгож бизнесийн хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох, цаашдын төслийн үйл ажиллагаанд хамтран ажиллах бат бэх харилцаа тогтооход чиглэсэн оновчтой мэдээлэл олж авах зорилготой байх хэрэгтэй.
3. ЮУГ? Энэхүү ярилцлагын үр дүнд тухайн ярилцагчаас ямар мэдээллийг олж авах шаардлагатай вэ? Гэдгийг тодорхойлох
4. ХЭЗЭЭ? болон ХААНА? Ярилцлагын тов, үргэлжлэх хугацаа болон цагийн хувиарлалтыг нарийн төлөвлөх. Тухайн ярилцагчийн цаг зав боломжоос хамааран тогтоох бөгөөд тодорхой хугацааг нарийн баримталж ярилцах хуваарь боловсруулах хэрэгтэй.

АЖИГЛАЛТЫН АРГА

Ажлын орчин болон ажилчдын бодит практик дээрх ажлын процедур болон орчин нөхцлийг тодорхойлоход ажиглалтын арга нь маш их дөхөм болдог. Ажиглалтын хувьд хэд хэдэн зорилгуудыг агуулах бөгөөд ажиглалтын гол зорилго нь ажил даалгавар хэрхэн хийгдэж байгааг ойгоход чиглэх бөгөөд гүйцэтгэлийг шүүмжлэхэд чиглэгдэхгүй.

Албан ёсны ажиглалт: Тодорхой нэг ажил даалгаврын гүйцэтгэлийг ажиглахаар урдчилан тохиролцсоны үндсэн дээр хийгддэг бөгөөд ажлын орчин, ажил гүйцэтгэлийг ойлгох тодорхойлоход чухал үүрэгтэй юм. Ихэнх ажилчдын хувьд хэн нэгэн хөндлөнгийн хүн ирж ажиглалт хийхэд төдийлөн таатай ханддаггүй бөгөөд ямар нэгэн айдас эсвэл удирдлагуудаас ирсэн хяналт шалгалт мэтээр хүлээн авах нь элбэг байдаг.

Протоколын шинжилгээ: Ажил даалгаврыг хэрхэн гүйцэтгэж байгааг ажиглан алхам бүрээр тэмдэглэл хөтлөх бөгөөд тухайн процессийг гүйцэтгэхэд ямар ур чадвар шаардлагатай гэдгийг ажиглах боломжтой байдаг.

Дагаж мөрдөх: Тодорхой нэг бизнесийн хэрэглэгчийг сонгон хийж буй бүх ажилд нь хамт дагах байдлаар ажиллах бөгөөд тухайн хэрэглэгчийн ажлын чиг үүргийг ойлгоход хамгийн тохиромжтой арга юм. Тухайн ажил хэрхэн хийгддэг, ямар дэс дарааллаар явагдах ёстой, хамгийн оновчтой аргачлал нь аль нь болох талаар нарийн дэлгэрэнгүй мэдээллийг авах боломжтой.

Этнографик судалгаа: Ихэнх төслүүдийн хувьд энэ судалгаа нь зардал цаг хугацаа их шаардлагатай байдаг гэж үздэг учраас орхигдуулдаг гэвч үр дүнгийн хувьд хамгийн бодит үр өгөөжтэй судалгаа байдаг. Шинжээч нь тухайн ажлын орчинд нэлээд урт хугацааг зарцуулан ажиглалт хийх байдлаар шинжилдэг бөгөөд тухайн бизнесийн системийн талаарх цогц нарийн мэдээллийг олж авах боломжтой.

АЖИЛ ХЭРГИЙН ЗӨВЛӨГӨӨН: Асуудлуудыг хэлэлцэх, зөрчилдөөнийг шийдэх, шаардлагуудыг тодорхойлоход хамтарсан зөвлөгөөн форум хийх нь түгээмэл үр дүнтэй аргад тооцогддог. Зардал болоод цаг хугацааны хувьд хангалттай биш тохиолдолд олон хүний санаа, үзэл бодлыг тодорхойлоход хамгийн тохиромжтой үнэ цэнэтэй арга юм.

ФОКУС ГРУПП: Фокус группын ярилцлага нь нийтлэг сонирхол бүхий бүлэг оролцогч талуудын хандлагыг тодорхойлоход чиглэсэн байдаг. Асуудлыг тодорхойлохын тулд мэдээлэл цуглуулахад зорилготойгоор ижил сонирхол болон чиг үүрэг бүхий группудтай уулзалт хийх боловч үр дүнг шууд шаардлага болгон ашиглахад тохиромжгүй байдаг.

СЦЕНАРИ: Энэ шинжилгээ нь тухайн ажил даалгавар болон ажил гүйлгээг нэг бүрчлэн тайлбарлуулах бөгөөд шинэ бизнес процесст ямар хэрэгцээ байгааг дүрслэхэд тохиромжтой. Гол зорилго нь бизнес процессуудыг шинжлэх, дахин загварчлахад хамгийн тохиромжтой арга бөгөөд тухайн нэг ажил даалгаврыг гүйцэтгэх эхний нөхцөл болон дууссаны дараах нөхцөл мөн тоглогчдийн үүрэг ролийг тодорхойлоход хамгийн тохиромжтой байдаг.

ПРОТОТАЙП: Шинэ системийг байгуулах хурдан арга бөгөөд ажлын загварыг хурдан боловсруулж, туршиж үнэлэх зарчмаар хөгжүүлэлт хийгддэг. Хэрэглэгчдэд зориулсан шинэ системийн загварыг байгуулаад тэдэнд хэрэглэж, туршиж үзэх боломжийг олгодог. Хөгжүүлэлтийн процессийг илүү хурдан амархан болгодог ялангуяа төслийн хувьд эцсийн хэрэглэгчдийн шаардлагыг тодорхойлоход илүү үр дүнтэй арга юм.

НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫГ ТОДОРХОЙЛОХ АРГАЧЛАЛУУД: ТООН ШИНЖИЛГЭЭ

САНАЛ АСУУЛГА

Хязгаарлагдмал зардалтай бөгөөд олон тооны хүмүүсээс тодорхой мэдээлэл авахад санал асуулгын арга нь илүү тохиромжтой байдаг. Санал асуулгыг амжилттай, ашиглагдахуйц болгохын тулд маш сайн бүтэцлэх шаардлагатай тул зорилго болон бүтцийг маш сайн тодорхойлж өгөх хэрэгтэй. Санал асуулга нь зорилго зорилтуудыг тусгасан толгойн хэсэг, тодорхой ангиллаар мэдээлэл цуглуулахад чиглэсэн ангиллын хэсэг болон үндсэн судалгааны асуулга бүхий хэсгүүдээс бүрддэг.

ТУСГАЙ ЗОРИУЛАЛТЫН БИЧЛЭГ

Тодорхой нэг ажил даалгавар болон асуудалд чиглэсэн хувийн жин бүхий асуултуудыг бэлдэн ашигладаг бөгөөд ажиглалтын үед цаг хугацаа хэмнэсэн үр өгөөжтэй арга юм. Энэ аргыг ашиглаж байгаа тохиодолд хэрэгцээ шаардлага үр өгөөжийг маш сайн ойлгуулан ятгахад чиглэхээс гадна судалгаа үнэн бодит байхад маш сайн анхаарах хэрэгтэй

ҮЙЛ ЯВДЛЫН ЗАГВАР

Хүмүүсийн ажлаа хэрхэн хувиарлаж тухайн нэг даалгаврыг гүйцэтгэхэд ямар цаг хугацаа зарцуулж байгааг тодорхойлоход ашигладаг арга бөгөөд дараах дарааллаар явагддаг. Үүнд:

1. Ашиглах үйл явдлуудыг тодорхойлох бөгөөд цайны цаг, завсарлага гэх мэт ажиллагааны бус байгаа үйл явдлуудыг мөн оруулах хэрэгтэй. Мөн анхны тусламж, эрүүл мэнд, аюулгүй байдлын ажилтан гэх мэт шууд хамааралгүй үйл явдлуудыг ч оруулж болно.
2. Давтамж болон хугацааг тодорхойлж хувиарлах
3. Шинжилгээний баг товлосон цагтаа зорилтот хэсэгт шинжилгээг эхлүүлэх
4. Үр дүнг бүртгэх
5. Тодорхой хугацааны дараа үр дүнг шинжлэх

БАРИМТ БИЧГИЙН ШИНЖИЛГЭЭ

Байгууллага, процесс, системүүдийн талаарх мэдээлэл бүхий бичиг баримтуудыг ашиглан баримт бичгийн судалгааг хийнэ. Баримт бичгийг шинжлэхдээ дараах асуултуудыг хамрах хэрэгтэй.

- Баримтын мэдээллийг хэрхэн оруулдаг вэ?
- Хэн тухайн баримтыг бөглөдөг вэ?
- Тухайн баримтад ямар нэгэн хязгаарлалт, хяналт байгаа юу?
- Баримтыг хэн хэн ашигладаг вэ?
- Баримтыг ямар үед хэрэглэдэг вэ?
- Хэр олон удаа боловсруулагддаг, ашиглагддаг вэ?
- Тухайн баримтыг байгууллага хэр удаан ямар хэлбэрээр хадгалдаг вэ?
- Баримтад ямар мэдээллийг дэлгэрэнгүй хардаг вэ?
- Хаанаас ямар өгөгдөл мэдээллийг цуглуулдаг вэ?
- Тухайн өгөгдлийг өөр ямар нэгэн байдлаар нэрлэдэг эсэх?

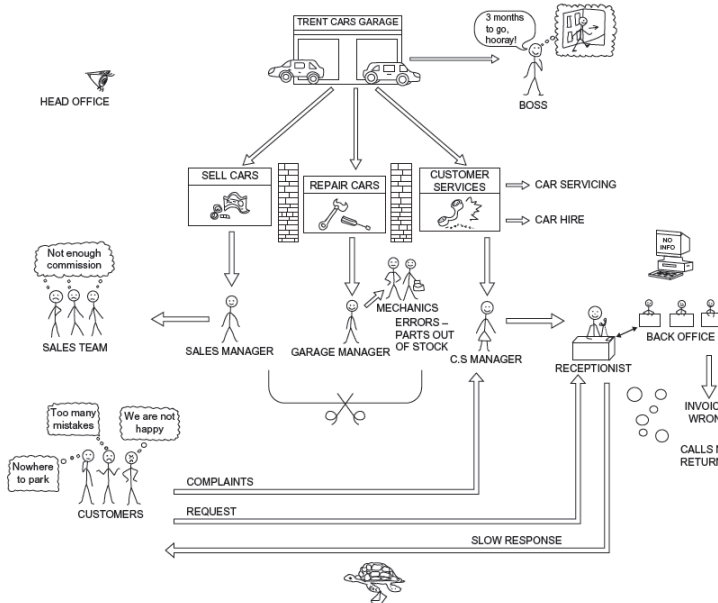
Баримт бичгийн шинжилгээ нь дээрх асуултуудыг хамрах хэрэгтэй бөгөөд ярилцлага, ажил хэргийн зөвлөгөөн ажиглалалтын давхар хийх боломжтой.

ОДООГИЙН БИЗНЕСИЙН НӨХЦӨЛ БАЙДЛЫГ БАРИМТЖУУЛАХ

Бизнесийн одоогийн нөхцөл байдлын шинжилгээг хийх явцад шинжээч нь олж авсан мэдээлэлд тулгуурлан бизнес процессийн асуудлууд болон хэрэгцээ шаардлагуудыг нэгтгэн тодорхойлдог. Өмнөх үзсэн аргачлал болгоны үр дүнг баримтжуулан нэгдсэн шинжилгээ хийхэд ашиглах бөгөөд үр дүнг нэгтгэн бизнесийн нөхцөл байдлыг тодорхойлон шинжилэхэд чухал ач холбогдолтой юм.

RICH PICTURE буюу ТОМ ЗУРАГЛАЛ

Бизнесийн нөхцөл байдлыг бүхэлд нь зураглан харах боломжийг олгодог аргачлал бөгөөд

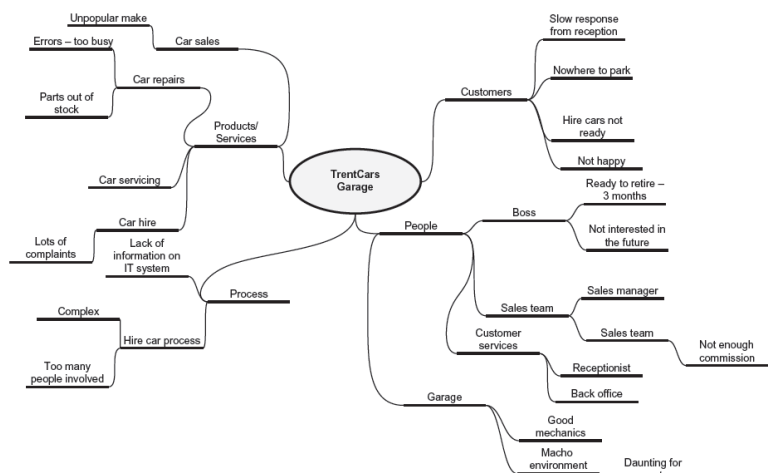


бусад аргачлалууд нь тодорхой нэг хүчин зүйлд чиглэсэн загварчлалыг дүрсэлдэг бол том зураглал нь бүх талын хүчин зүйлийг нэгтгэн харахад чиглэгддэг. Зураглалын хувьд нэмэлт тайлбар хийгдэхгүйгээр дурын дүрс, объектуудыг ашиглан дүрсэлдэг бөгөөд байгууллагын соёлыг ч тусгах боломжтой байдаг. Том зураглал бүтэцчилэгдсэн бус аргаар боловсруулагддаг тул шинжээчид хүний, соёлын хүчин зүйлүүдээс гадна мэдээллийн хэрэглээ, процессийн урсгалыг хамтад нь баримтжуулахаас гадна нөхцөл байдлыг зураглан ялгаатай асуудлуудын уялдааг харах боломжтой.

Зураг 5. Том зураглалын жишээ

MIND MAP буюу ОЮУНЫ ЗУРАГЛАЛ

Английн сэтгэлзүйч Тони Бузан оюуны зураглалыг оюутнуудыг зөвхөн түлхүүр үгс болон зураг ашиглан тэмдэглэгээ хийхэд нь туслах арга болгон анх хөгжүүлжээ. Энгийн дүрслэлийг ашиглан ялгаатай санаа болон сэдвүүд хоорондын уялдааг холбоог тодорхойлон нэгтгэн дүгнэхэд ашигладаг арга. Оюуны зураглал нь мэдээллийг зохион байгуулан тодорхой бүтцээр харахад ашиглагддаг бөгөөд бизнесийн систем болон тодорхой асуудлыг гол болгон авч задлан шинжилдэг бөгөөд шинжээчдийн хувьд асуудалд илүү бүтээлчээр хандах боломжийг олгодог. Оюуны зураглалын арга нь

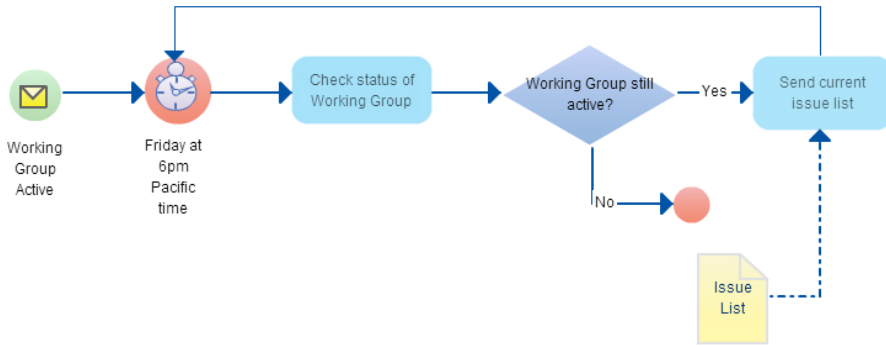


Зураг 6. Mind map буюу Оюуны зураглал

тодорхой нэг ухагдахууныг түүнд хамаарах дэд хэсгүүдэд задлан, үг болон зургаар цацраглан дүрсэлсэн диаграм буюу мэдээллийг харааны түвшинд илэрхийлэхэд ашиглагдах бүдүүвч зураг юм.

БИЗНЕС ПРОЦЕССИЙН ЗАГВАРЧЛАЛ

Бизнес процессуудаа илүү дэлгэрэнгүй танин мэдэх тэднийг шинжлэх, байгууллагын үйл ажиллагаа, процессуудын нэгдсэн төсөөллийг авах зорилгоор процессуудыг илүү нарийвчлан тодорхойлж шинэчлэх шаардлагатай болдог. Ийм анхан шатны AS-IS бизнес процессийн загварыг

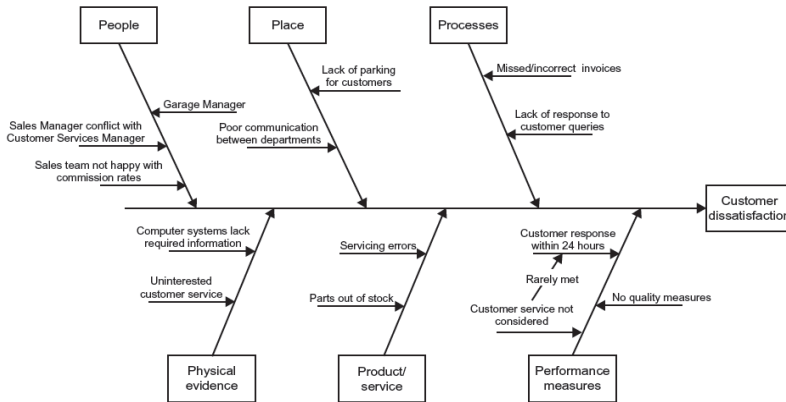


Зураг 7. Бизнес процессийн зураглал

ажлын урсгалын диаграм, BPMN гэх мэт диаграмуудаар дүрсэлж болдог. AS-IS бизнес процессийн загвар нь энгийн дүрслэл бүхий ажлын урсгалын диаграмаас гадна функционал нэгж дундын процессийн урсгалыг дүрслэхийн тулд UML диаграмуудыг ашиглан

зураглах боломжтой.

ЗАГАСАН НУРУУНЫ ДИАГРАМ



Зураг 8. Загасан нурууны диаграм

Бизнесийн нөхцөл байдлыг загварчлах нэг гол зорилго бол асуудал болон тэдгээрийн учир шалтгааныг тодорхойлох байдаг. Зарим тохиодолд асуудлууд нь илэрхий шийдэх боломжтой байдаг боловч ихэнх асуудлын шийдлийг тодорхойлохдоо шалтгаан биш үр дагаварыг шийдэхэд хэтэрхий их хүчин чармайлт гаргадаг. Загасан нурууны диаграм нь асуудлын

шинжилгээний гол аргачлалын нэг бөгөөд бизнесийн асуудал, үр ашиггүй процессуудын шалтгааны олж тодорхойлоход чиглэгддэг. Гол асуудлыг загасны толгойн хэсэгт байрлуулаад асуудлуудыг тодорхой ангиллаар хуваан шалтгаануудыг тодорхойлон ажилладаг. Дараах ангиллуудыг тодорхойлж болно. Үүнд:

- Хүний хүч, Техник тоног төхөөрөмж, Хэмжигдэхүүн, Аргазүй (Материал түүхий эд гэж болно)
- Хүмүүс, Газар, Процесс, Бодит нотолгоо, Бүтээгдэхүүн/Үйлчилгээ, Гүйцэтгэтийн хэмжигдэхүүн

ДҮГНЭЛТ

Бизнес Шинжилгээийн Процессын нь бизнес шинжээчдэд асуудлыг системтэй аргаар шийдвэрлэх ажлын хүрээг тодорхойлдог. Энэ нь:

- Асуудлыг бүрэн ойлгохын тулд нарийвчилсан судалгаа хийх
- Ялгаатай оролцогчдын үнэт зүйл, хэрэгцээ, хандлагыг ойлгох
- Шийдлийн олон сонголтыг авч үзэх
- Шаардлагыг оновчтой тодорхойлох
- Өөрчлөлтийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх зэрэг асуудлыг авч үздэг.

Энэ загварыг ашиглан бизнес шинжилгээчид асуудлыг системтэй аргаар шийдэж, бизнесийн өөрчлөлтийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд чиглүүлнэ.

Ашигласан эх сурвалж

1. **Paul, D., Cadle, J., & Yeates, D. (2014).** *Business Analysis* (3rd ed.). BCS, The Chartered Institute for IT..
2. **International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015).** *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide)* (3rd ed.)..
3. **James Cadle, Debra Paul and Paul Turner. (2014).** *Business Analysis Techniques: 99 essential tools for success* (2nd ed.). BCS, Swindon..
4. **Project Management Institute (PMI). (2017).** *The PMI Guide to Business Analysis*..
5. **Srikanth Nimmagadda. (2024).** *A Comprehensive Study of Intricacies of Migrating On-Premises Workloads to the Cloud*. JISEM Research Article..
6. **ISA332 Хичээлийн материалууд: Who is BA?, Strategic Analysis, BA Process**..
7. **Jeston, J., & Nelis, J. (2014).** *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*.