

## FAOLIYATNI BOSHQARISH TIZIMI MEXANIZMLARINI ILMIY METODOLOGIYASI

*Toshkent davlat transport universiteti doktoranti:*

*Qurbonov Ma'murjon G'ayrat o'g'li*

### 1. Faoliyatni boshqarish tizimi

Faoliyatni boshqarish tizimi (FBT) belgilangan maqsad va rejalarga erishish bo'yicha tashkiliy jarayonning borishini baholashni ko'zda tutadi. FBT biznesning moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan tomonlariga e'tibor qaratib, joriy faoliyati o'Ichamlarini kelgusida takomillashishini ta'minlaydi[1]. FBT hissadorlar uchun qiymat yaratadigan va resurslarni tovarlarga aylantirishda samaradorlikni ta'minlaydigan tashkiliy jarayonlarni baholash uchun muhim ahamiyatga ega va resurslarni tovarlar va xizmatlar, xarid qilingan tovarlar va xizmatlar sifati va tashkilot faoliyatining foydasiga transformatsiyasi samaradorligini ta'minlab beradi[2]. FBT, shuningdek, tashkilotlarga faoliyatini amalga oshirishni motivatsiyalash, tashkiliy maqsadlarni amalga oshirish, xodimlar kompetentligi va lavozim yo'riqnomalarini rivojlantirish kabi kerakli shart-sharoitlarni yuzaga kelishiga yordam berishi mumkin [3] tomonidan olib borilgan tadqiqotlar biznes faoliyatlari va korxonaning tashkiliy faoliyatini boshqarish uchun bir nechta FBTlari, jumladan, Bilimlarni Boshqarish (BB), Olti Sigma (OS), Sifat menejmenti (SM), Sifat dasturi (SD), Standartlashtirish bo'yicha xalqaro tashkilot (ISO) va Balanslangan Skor Kartasi (BSK) tashkil etilgani va qo'llanilib kelinayotganini ta'kidlashadi.

Yuqorida aytib o'tilgan tadqiqotlarda ta'kidlanishicha, operatsiyalarga ijobiy ta'sir ko'rsatish uchun tashkilotlar FBT ichki muhitiga e'tibor qaratishlari kerak. Ushbu ichki ta'sirlar biznes ichida yashaydi va tashkilotning rentabelligi, obro'si va samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun, biznes imtiyozlaridan to'liq foydalanish uchun FBT ichki ta'sirini tushunishi juda muhimdir. BSK ko'plab tadqiqotchilar tomonidan biznesda ham, alohida darajada ham tashkiliy o'zgarishlar va samaradorlikni o'lchashni yo'lga qo'yishning kuchli vositalaridan biri deb e'tirof etilgan. Shuning uchun keyingi bo'limda BSK tushunchalari haqida fikr yuritiladi.

#### 1.1. Balanslangan skor kartasi

Dastlabki bo'limlarda biznesning muvaffaqiyatli davomiyligi va barqarorligi uchun samaradorlikni boshqarish chora-tadbirlari joriy etilishi muhimligi ta'kidlanadi. Biznes yurituvchi faqat ma'lum birliklar yoki jarayonlarga e'tibor qaratish o'rniga yaxlit yondashuv orqali ko'rilishi va boshqarilishi kerak. BSK metodologiyasi biznes faoliyatini yaxlit boshqarishning eng samarali vositalaridan biri sifatida ko'plab tadqiqotchilar tomonidan e'tirof etilgan [4] va Robert S. Kaplan va Devid P Norton tomonidan 1992-yilda tanishtirilgan. Ushbu tadqiqotchilar ko'plab yirik korxonalar

tomonidan amaliyotga tadbiiq etilgan BSK tushunchalari va vositalarini aniqlash orqali o‘z ishlarini yanada rivojlantirgan.

BSKni tashkilotlarning strategik rejasini harakatlarga aylantirishi uchun poydevor yaratadigan boshqaruv tizimi sifatida hisoblashadi[5]. BSK tashkilotlarga ichki jarayonlar va tashqi biznes natijalari haqida yetarlicha fikr-mulohazalarni taqdim etish orqali strategik samaradorlikni muntazam oshirishga yordam beradi[6]. BSK tashkilotlarga uzoq muddatli faoliyatni boshqaruv strategiyasini qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha o‘zgarishlarni yo‘naltirish va boshqarishda yordam berishni ko‘zda tutadi[7]. Skor kartasi tashkilotlar ichidagi o‘zgaruvchi elementni osonlashtirish uchun biznes strategiyalarda aks ettiriladi[8].

### 1.1.2Balanslangan skor kartasi atamasi

BSK 5 atama yo‘nalishini, jumladan, nazariy asoslash, strategik maqsadlar, yo‘l xaritasining, ishlash me‘zonlari va kaskadingni qamrab oladi.

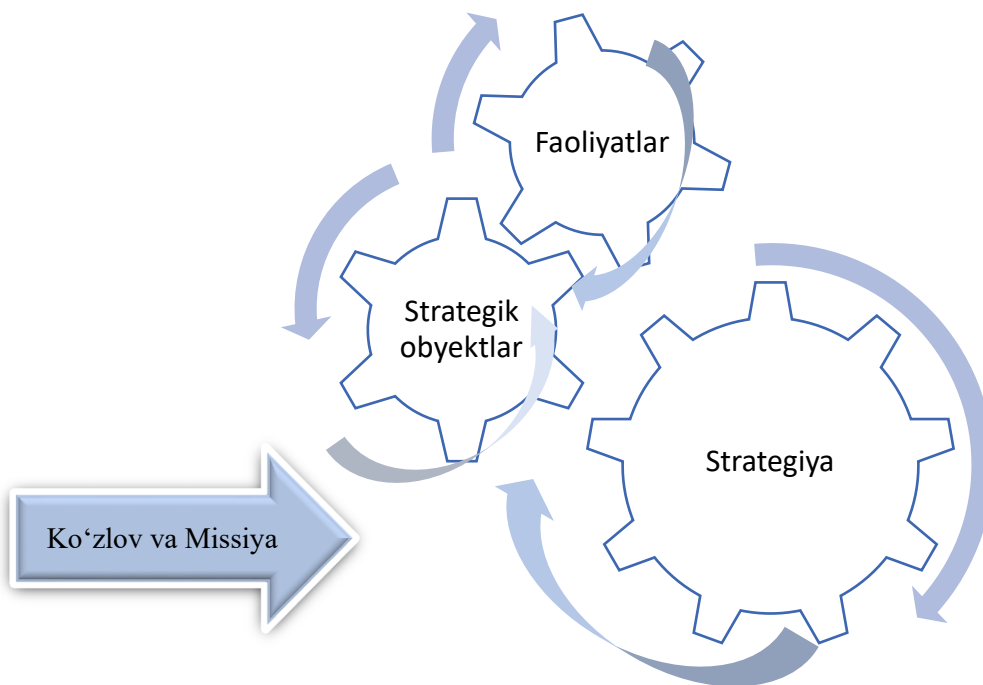
Ko‘pgina tashkilotlar uchun BSK quyidagi to‘rt nuqtai nazar: *moliyaviy nuqtai nazar* - biznesning yo‘lanilishi manfaatdor tomonlarga qaraydi, *mijozlar nuqtai nazari* - biznesning mijozlarga qanday ko‘rinishi, ichki biznes jarayonlari - biznesni takomillashtirish, *kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish nuqtai nazari* – biznes uchun takomillashtirish va qiymatni yaratish davomiyligi zarurati kabilarni qamrab oluvchi keng qamrovli doirada ishlaydigan iyerarxik(yuqoridan pastga) yondashuvdan foydalaniladi[9]. Muhim moliyaviy jihatlardan tashqari, BSK moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan ko‘rsatkichlar, moddiy va nomoddiy me‘zonlar, ichki va tashqi yo‘nalishlar, yetakchi va ortda qolayotgan ko‘rsatkichlar o‘rtasida[10] muvozanat va bog‘lanishni ta‘minlash orqali biznesni kelajakdagi muvaffaqiyatga[11] olib boradigan jihatlarni ko‘rib chiqadi. Ortda qolayotgan ko‘rsatkichlar tashkilotning ilgari ko‘zlangan natijalarga erishishida muvaffaqiyatli bo‘lgan yoki bo‘lmaganligini ko‘rsatadi. Aksincha, yetakchi ko‘rsatkichlar bo‘lsa bu tashkilotning istiqboldagi muvaffaqiyatiga asos bo‘lgan faoliyat drayverlari hisoblanadi. Moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan axborotni birlashtirish birlamchi nazoratni osonlashtirish uchun yetakchi va yetakchi bo‘lmagan ko‘rsatkichlardan foydalanishni keltirib chiqaradi va himoyaviy harakatlarni rag‘batlantiradi. Boshqaruvda asosiy moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan samarali omillaridan foydalanish orqali (CSF) va AICHK[12] strategik maqsadlar xosilasini yanada diqqat bilan kuzatib borishi va ijro bilan bog‘liq muhim masalalarga e‘tibor qaratilishi mumkin. 8-rasmda[13] BSC ning moliya, xaridor, ichki biznes jarayonlari va o‘rganish va o‘sish nuqtai nazaridan moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan AICHK tasvirlangan.



18-rasm: BSK nuqtai nazarlari moslashtirildi[14]

## 1.2. Strategik obyektlar

Strategik obyektlarda biznes strategiyasini amalga oshirish uchun bajariladigan kundalik takomillashishlar nazarda tutiladi[15]. Missiya va ko'zlov kabi abstrakt tushunchalar - daromadning o'sishi, mijozlar tajribasining ortishi va xarajatlar samaradorligini oshiradigan amaliy qadamlarga bo'linadi[16]. 19-rasmda strategiya, strategik obyektlar va amaliy qadamlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir tasvirlangan. Amaldagi qadamlar strategik obyektlarni qo'llab-quvvatlaydi, strategik obyektlar esa aniq strategiyani asoslaydi va muayyan strategiya umumiy biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlaydi[17].



19-rasm. Xansen va Shalteggerdan o'zlashtirilgan strategiya, maqsad va amallar o'rtasidagi o'zaro ta'sirlar (2014)

### 1.3. Yo'l xaritasini tuzish

BSKning asosiy kuchli tomonlaridan biri bo'lgan yo'l xaritasidan biznes qanday qiymat yaratishini tasavvur qilish va muloqot qilishda foydalaniladi. Ushbu aloqaga obyektlar o'rtasidagi sabab va ta'sir korrelyatsiyasini ko'rsatib beradigan grafikli tasvirlash orqali erishiladi[18]. O'rganilgan misollardan ko'rinib turibdiki, ichki jarayonlarni samarali o'rganish va o'sishga erishish, tashkilotchilik qobiliyatini oshirish ( ichki biznes jarayonlari) mijozlar va moliyaviy nuqtai nazardan ijobiy natijalar beradi[19].

### 2.3. Ishlab chiqarish me'zonlari

Ko'zlov bilan bog'liq prognozni ko'rsatish uchun yo'l xaritasidagi har bir obyekt uchun mos AICHK aniqlanadi va izlanadi. Ushbu me'zonlardan kutilmalar biznes strategiyasining qo'llanilishi va qiymatini kuzatish, taxminiy va haqiqiy faoliyat o'rtasidagi farqni asoslash, umumiy va operatsion samaradorligini farqlashdan iborat[20]. Gururaja (2013) tomonidan tadbiq etilgan 2-jadvalda xizmat ko'rsatish samaradorligini oshirish, samarali xizmatlar ko'rsatish xarajatlari , jarayon samaradorligini va xodimlarning tezkorligini oshirish kabi obyektlar uchun AICHKlarni qamrab olgan skor kartasi tasvirlangan. Ushbu obyektlar foydalanuvchilar (hamkorlar), moliyaviy, ichki jarayonlar, kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish kabi tegishli yo'nalishlarga yo'naltiriladi. Skor kartadagi AICHKlar mo'ljaldagi ishlab chiqarish mo'ljaldagi va haqiqiy ishlab chiqarish o'rtasidagi bo'shliqda muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatli bo'lmaganini bilishni nomoyish qilib beradi. Gururaja yana ushbu AICHKlar tashkilotning barcha bo'limlarida ishlab chiqarishning ko'rinishini kafolatlashini ta'kidlaydi.

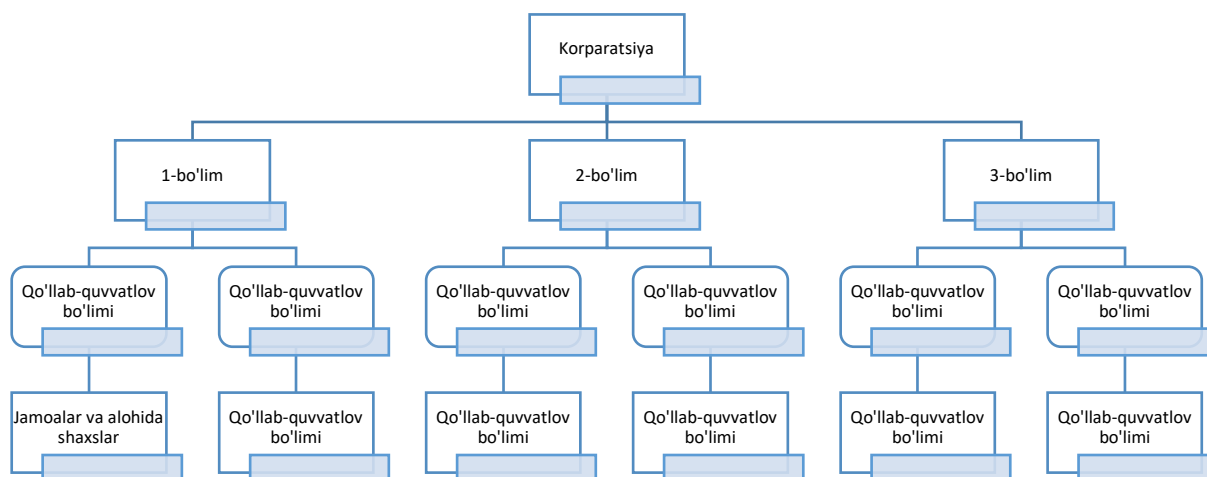
2-jadval. Gururaja tomonidan joriy etilgan skor kartasi (2013)

Maqsadlar & Obyektlar	Ishlab chiqarish me'zonlari	Baho		
		Mo'ljal	Haqiqiy	Tafovut
1.Xizmat samaradorligini oshirish	U-foydalanuvchining nuqtai nazari			
Moslashtirilgan xizmat ko'rsatish	U1-foydalanuvchilarning qoniqishi			
-do-	U2-foydalanuvchilarning qayta xarid qilishi			
Foydalanuvchilarga g'amxo'rlik qilish	U3-foydalanuvchilarning shikoyatlari Urinishlar			
Resurslar va xizmatlarga optimal foydalanish uchun qulayliklar taqdim etish	U4-foydalanuvchilarning o'...			
2. Xarajatlarni samarali xizmatlarni taqdim etish	F			
Mablag'larni rejalashtirish ajratish, moslashtirish va nazorat qilish	F1-Foydalanuvchilarga sarflanadigan xarajatlar			
-do-	F2-Xodimlarga sarf-xarajatlar			
-do-	F3-Ommaviy axborot vositalariga sarf-xarajatlar			
-do-	F4-Media jarayonga sarf-xarajatlar			
Mablag'lardan optimal foydalanish	F5-Byudjetdan foydalanish			
3	P- jarayonning nuqtai nazari			
O'z vaqtida xizmatlarni taqdim etish	P1-Ma'lumotnomalar va so'rovlarini to'ldirish			
Mehnat sarfi va jarayon vaqtini minimallashtirish	P2-Media ishlash tezligi (kunlar)			
4. Xodimlarning tezligini oshirish	L-o'rganish nuqtai nazari			
Motivatsiya berish va rag'batlantirish	L1			
Yorqin istiqbol va rivojlantirish	L2-Xodimlar qayta yo'llanishi			

Kasbiy mahoratni oshirish	L3- Xodimlar uchun mashg'ulot soatlari			
---------------------------	--	--	--	--

### 1.4. Kaskadlash

BSK tomonidan olib qaraganda, kaskadlash - bu skor kartasini biznes qatlamidan birinchi qo'llab-quvvatlash bo'limlariga va oxirda jamoalar va alohida shaxslarga o'tkazish jarayoni hisoblanadi[21]. Sanchez va boshq., (2016) tomonidan o'tkazilgan tadqiqot kaskadlash strategiya xaritasi, ishlab chiqarish me'zonlari va maqsadlari, shuningdek, tashabbuslari orqali biznes uyg'unligini ta'kidlaydi. Skorekarddan foydalanish natijasida obyektiv ishlab chiqarish me'zonlari va egalik qilish huquqi orqali takomillashgan hisobdorlikka erishiladi[22]. Bundan tashqari, Kaskadlash butun bir biznesni o'zining strategiyasiga va bajariladigan ishdan kutilgan natija bilan uyg'unlashtirishga qaratadi[23]. Obyektiv va ishlab chiqarish me'zonlari ishlab chiqarishni boshqarish tizimining kaskadi bilan operatsion va taktik bo'ladi[24]. Egalik qilish obyektiv me'zonlarga amal qiluvchi hisobga olish uchun yo'naltiriladigan har bir darajada amalga oshiriladi. Ko'zlovni beradigan ishlab chiqarish natijalari va strategiyalariga urg'u berish butun biznes bo'ylab muloqatni tamsil etadi[25]. Kadarova (2014) kiritilgan 20-rasmda turli darajadagi bo'limlar orqali korporativ darajadan jamoalar va alohida shaxslarga qadar quyiga tushirilgan biznes skor kartasining kaskadliliigi tasvirlangan.



20-rasm. Kadarova tomonidan kiritilgan kaskading (2014)

### 1.5. Balanslangan skor kartasi atamasidagi mavjud yo'nalishlarning qo'llanilishi

Moliyaviy faoliyatning determinantini aniqlash uchun moliyaviy bo'lmagan ma'lumotlar o'rganilganda boshqaruvning tahlil imkoniyatlari yaxshilanadi. Shuning

uchun, har bir BSK nuqtai nazari ta'sir ko'rsatuvchi va boshqa tomondan AICHKlardan ta'sirlanuvchi AICHK to'plamiga egadir[26]. Masalan, moliya yo'nalishi boshqa obyektlar qatorida investitsiya qilingan kapital qaytimi (ROIC), mijozlar rentabelligi, naqd pul aylanmasi davriy daromad olishga intiladi. Agar xaridorlarni ushlab qolish darajasi, qoniqish darajasi, aksiyalar nisbati va buyurtmalarni bajarish darajasi optimal bo'lsa, yuqoridagi ko'rsatkichlarga erishish mumkin[27]. BSKning mijozlar perspektivasiga avtomatlashtirishni qayd qilish aniqligi, prognozlash aniqligi, ishlab chiqarishda o'sish, aniq jadvallar va qisqa davriy xatolik kabilarga erishishda foydalaniladigan bevosita ichki biznes jarayonlar nuqtai nazari orqali ta'sir qiladi[28]. Ichki biznes jarayonlar nuqtai nazari foydalanilayotgan to'g'ri texnologiya va kasbiy qoniqish, mahsuldorlik, yangi mahsulotlardan daromad, yangi yetkazib berish kanallaridan foydalanishda muvaffaqiyatga erishish uchun yollangan va tayyorlangan xadimlar bilan ta'minlovchi kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash yo'nalishi orqali ta'minlanadi[29]. Yuqoridagi tadqiqotlarda ko'tarilgan ilmiylik BSKning ichki ta'sir doirasiga ega bo'lishida muhim rol o'ynaydi. AICHKlar muntazam joriy qilinganda biznesni tashkilotning qiymat yaratish jarayonlari bilan birga birlashgan holda boshqaruvni ham takomillashtirishda imkoniyat yaratadi. Bundan tashqari, BSK operatsion boshqaruv bilan xodim manfaatlari va strategik obyektlarni uzoq muddatli boshqaruv manfaatlari bilan birlashtiruvchi uslub sifatida foydalaniladi. Misol uchun, biznes 21-rasmda tasvirlangan strategiya va maishiy qaror qabul qilish jarayoni o'rtasidagi korrelyatsiyalarini topa oladi[30].



21-rasm: Biznes strategiyasini kundalik operatsiyalarga aylantirish[31]

Strategik maqsad biznedagi keng tushuniladigan leksikalar orqali amaliy va erishish mumkin bo'lgan missiyalarga aylanadi[32]. Tashkilotni biznes strategiyasiga muvofiqlashtirish strategiyani kompaniyadagi har bir sektor, biznes birligi va funktsional bo'lim tomonidan to'liq tushunilishi va himoya qilinishini ta'minlaydi. Guruhlar o'rtasidagi ma'lumot aylanishining buzilishi strategiyani muvaffaqiyatsizlikka olib kelishi mumkin. Shuning uchun, bo'shliqlarni bartaraf etish va turli guruhlar o'rtasidagi hamkorlikni ta'minlash, shuningdek, tashkilot ichidagi bog'lovchi skor kartalarining jamoaviy to'plamini ishlab chiqish talab etiladi[33].

Biznes strategiyasi har bir kishida mas'uliyatni uyg'otish uchun yuqoridan pastga yo'naltirilgan muloqot usuli orqali bog'lanishi kerak. Biznes strategiyasidagi yuqoridan pastga yo'naltirilgan muloqot bog'lovchi funksiyasini bajarishi kerak[34]. Biroq, Xahn va Figge (2018) tomonidan o'tkazilgan tadqiqot ko'plab tashkilotlar biznes strategiyasini bir-biriga mos va talab qilingan tarzda olib bormasligini ko'rsatdi. Olimlarning fikriga ko'ra individual obyektivlar ularni biznes strategik ko'zlovi bilan bog'laydigan tarzda o'rnatilishi kerak[35]. Bundan tashqari, BSKning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi xodimlarni biznes strategiyasiga mos ishlashlarini rag'batlantiradi[36].

BSKning qo'llanilishi faqat qisqa muddatli maqsadlarni qamrab olmasligi kerak. BSK talab etilgan strategik natijalar bo'yicha uch yildan besh yilgacha bo'lgan istiqbolga ega bo'lishi kerak. Bu tashkilotni BSKni doimiy ravishda yaqindan boshqarish hamda nazorat qilishga undaydi va bu uni uzoq muddatli biznes strategik maqsadlariga erishishga olib keladi[37]. BSK orqali strategiyaning amaliyotga tadbiri o'zgarishga urinishdir. Shu sababdan, jamoa tomonidan faol bog'lanish va egalik qilish ahamiyatli hisoblanadi[38]. Biznes rahbariyati tashkilot miqyosida "jo'r ovozlilik" bilan biznes strategiyasi doirasida birlashishi va muloqot qilishi kerak[39]. Biznes rahbariyati strategiyani maqbulini tanlashi, doimo rivojlantirishi va amaliyotga tadbiriq etishda faol bo'lishi kerak. Bu esa jamoalarga tashkilotni qiyinchiliklarga samarali javob berishga va yangi imkoniyatlardan foydalanishga yordam berishi mumkin[40].

### **Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. Chang, D., Chen, B., Li, D. & Han, X. (2014). User experience oriented mobile business process optimization. *Studies in Informatics and Control*, 23(2):171-182. 162
2. Chang, D., Chen, B., Li, D. & Han, X. (2014). User experience oriented mobile business process optimization. *Studies in Informatics and Control*, 23(2):171-182.162
- va Hara, M., Nagao, T., Hanno, S. & Nakamura, J. (2016). New key performance indicators for a smart sustainable city. *Sustainability*, 8 (3): 206.
3. Lavy, S., Garcia, J.A. & Dixit, M.K. (2014). KPIs for facility's performance assessment: Identification and categorization of core indicators. *Facilities*.
4. Wang, Y., Kinsner, W. & Zhang, D. (2009). Contemporary cybernetics and its



facets of cognitive informatics and computational intelligence. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, part B (cybernetics)*, 39(4):823-833. Türüdüoğlu, F., Suner, N. & Yıldırım, G. (2014). Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in turkey. *Procedia-social and Behavioral sciences*, 164372-377.; Shukri, N.F.M. & Ramli, A. (2015). Organizational structure and performances of responsible Malaysian healthcare providers: A Balanced Scorecard perspective. *Procedia economics and finance*, 28202-212.; Propa, G., Banwet, D.K. & Goswami, K.K. (2015). Sustainable operation management using the balanced score card as a strategic tool-a research summary. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 189133-143.

5. Lesakova va Dubcova (2016),

6. Propa, G., Banwet, D.K. & Goswami, K.K. (2015). Sustainable operation management using the balanced score card as a strategic tool-a research summary. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 189133-143.

7. Türüdüoğlu, F., Suner, N. & Yıldırım, G. (2014). Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in turkey. *Procedia-social and Behavioral sciences*, 164372-377.

8. Shukri, N.F.M. & Ramli, A. (2015). Organizational structure and performances of responsible Malaysian healthcare providers: A Balanced Scorecard perspective. *Procedia economics and finance*, 28202-212.

9. Shukri, N.F.M. & Ramli, A. (2015). Organizational structure and performances of responsible Malaysian healthcare providers: A Balanced Scorecard perspective. *Procedia economics and finance*, 28202-212.; Propa, G., Banwet, D.K. & Goswami, K.K. (2015). Sustainable operation management using the balanced score card as a strategic tool-a research summary. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 189133-143.

10. Wang, Y., Kinsner, W. & Zhang, D. (2009). Contemporary cybernetics and its facets of cognitive informatics and computational intelligence. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, part B (cybernetics)*, 39(4):823-833. Türüdüoğlu, F., Suner, N. & Yıldırım, G. (2014). Determination of goals under four Perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in turkey. *Procedia-social and Behavioral sciences*, 164372-377.

11. Propa, G., Banwet, D.K. & Goswami, K.K. (2015). Sustainable operation management using the balanced score card as a strategic tool-a research summary. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 189133-143.

12. Wang, Y., Kinsner, W. & Zhang, D. (2009). Contemporary cybernetics and its facets of cognitive informatics and computational intelligence. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, part B (cybernetics)*, 39(4):823-833.

13. Propa, G., Banwet, D.K. & Goswami, K.K. (2015). Sustainable operation management using the balanced score card as a strategic tool-a research summary. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 189133-143.

14. Propa, G., Banwet, D.K. & Goswami, K.K. (2015). Sustainable operation management using the balanced score card as a strategic tool-a research summary. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 189133-143.

15. Hansen, E.G. & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4):937-952.

16. Hansen, E.G. & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4):937-952.

17. Hansen, E.G. & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4):937-952.