

## EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF OUTSOURCING YOUR BUSINESS

Kaharova Nilufar Erkinjonovna

Tashkent State University of Transport

Support Doctoral Student

### ANNOTATION

The article is devoted to the problem of assessing the cost-effectiveness of business processes of enterprises and organizations, which are considered as economic systems from the point of view of technological approaches.

**Keywords** Economic system. Economic efficiency. Process approach. Criteria. Indefinite numbers. Outsourcing. rating. Business process.

### КИРИШ

Ташкилотнинг фаолияти ўзаро таъсир қилувчи жараён тармоғи сифатида ифодаланади; шундай қилиб, ташкилот фаолиятини бошқариш жараёнлар тармоғини бошқаришга асосланган бўлиши керак. Жараёнли ёндашувни амалга ошириш учун ташкилий тизим функционал бошқарувдан самарадорликни бошқаришга йўналтирилиши керак, уларнинг жамламаси тизим самарадорлигини ва ташкилотнинг рақобатбардошлигини оширади. Замонавий шароитларда, жараёнли ёндашув унинг ташкилий тузилишидан истиқболли, мадомки тизимда юзага келувчи жараёнлар унинг ташкилий тузулмасидан маълум даражада камдан-кам ҳолатларда ўзгаради [1].

Бозор шароитида жараёнли ёндашув ташкилотдаги асосий ва иккиламчи бизнес-жараёнларини самарали ташкил этиш имконини беради.

«Бизнес-жараёни» тушунчаси иккита элементни ўз ичига олади: бизнес ва жараён. Бу эрда жараённинг асосий таърифларидан бири: «... киритилган маълумотларни натижаларга ёки чиқишга айлантирувчи тегишли ҳаракатларнинг баъзи мантиқий кетма-кетлиги» [2]. Услублари.

Бизнес-жараёни – бу мантиқий боғланган, такрорланувчи ҳаракатлар занжири бўлиб, бунинг натижасида корхона ресурслари ички ёки ташқи истеъмолчиларни қондиришда маълум ўлчанадиган натижаларга ёки маҳсулотларга эришиш учун объектни (жисмоний ёки виртуал) қайта ишлашда ишлатилади [2].

Асосий ғоя шундаки, ҳар қандай бизнес-жараён ички ёки ташқи истеъмолчига эга. Ушбу таърифга асосланиб, ташкилот (компания) ичидаги барча ҳаракатлар бизнес-жараён ёки унинг бир қисми сифатида кўриб чиқилиши мумкин. Бизнес-жараёнларни таснифлашнинг кўплаб усуллари мавжуд. Кўпгина етакчи компаниялар жараёнга йўналтирилганликдан фойдаланиб, ўз ишларини таҳлил қилдилар ва асосий бизнес-жараёнлари рўйхатини аниқладилар. Масалан, бундай ишларни Херох ва IBM компаниялари амалга оширган. Маълум бўлишича, уларнинг рўйхатларида турли хил асосий бизнес-жараёнлари мавжуд. Бинобарин, ушбу рўйхатлар алоҳида компаниялар дуч келадиган ўзига хос муаммоларни акс эттиради.

Шу билан бирга, бошқа манфаатдор ташкилотлар ҳам худди шундай ишни умумий нуқтаи назардан олиб боришди. Мақсад кўплаб бошқа компанияларнинг манфаатларини акс эттирадиган асосий бизнес-жараёнларининг этарлича умумий рўйхатини тузишдир. Ушбу гуруҳнинг иккита асосий ижрочиси Хьюстондаги Халқаро бенчмаркинг маълумоларини тўплаш ва таҳлил қилиш маркази (IBC – International Benchmarking Clearinghouse) ва Европа Сифатни бошқариш фонди (EFQM) эди.

Энг кенг тарқалганларидан бири компания маҳсулоти ёки хизматига қиймат қўшиш орқали бизнес-жараёнларини таснифлашдир. Агар ушбу таснифда биз алоҳида эътибор талаб қиладиган ва компаниянинг узоқ муддатли рақобатбардошлигини таъминлайдиган бошқарув ва ривожланишнинг бизнес-жараёнларини ҳам ажратиб кўрсатсак, биз бизнес-жараёнларининг қуйидаги бўлинишини оламиз:

- асосий;
- ёрдамчи;
- бошқарув;
- ривожланиш.

Асосийларига компания маҳсулоти ёки хизматига қиймат қўшувчи бизнес-жараёнлар киради. Масалан, булар харид қилиш, буюртмаларни қабул қилиш, ишлаб чиқариш, етказиб бериш ва хизмат кўрсатишнинг бизнес-жараёнларидир. Уларнинг асосийлари компанияга рақобатдош устунлик берадиган бизнес-жараёнларини ҳам ўз ичига олиши мумкин.

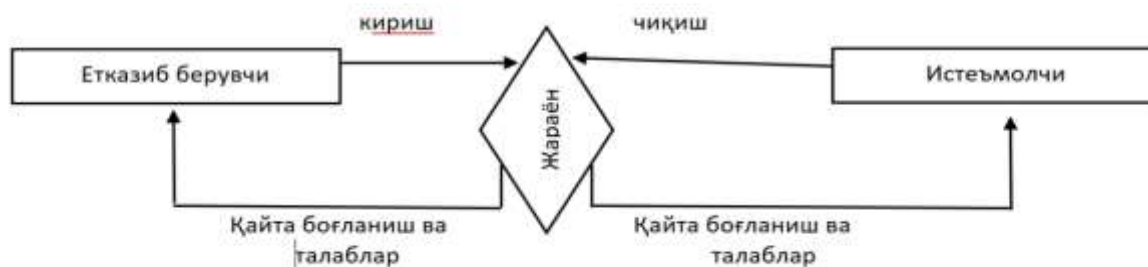
Ёрдамчи бизнес-жараёнларни тўғридан-тўғри маҳсулот ёки хизматга қиймат қўшмайди, балки унинг қийматини оширади. Ёрдамчи бизнес-жараёнларга маркетинг, омборхона, ускуналарга техник хизмат кўрсатиш, ахборот таъминоти ва маъмурий-хўжалик таъминотларини киритиш мумкин.

Бошқарув ва ривожланишнинг бизнес-жараёнлари ҳам маҳсулот ёки хизматга бевосита қиймат қўшмайди. Масалан, бизнес-жараёнларни бошқаришга молиявий менежмент, компаниянинг стратегик ва оператив бошқаруви киради. Бизнесни-жараёнларни ривожлантиришга эса – янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш, янги технологиялар ва иш стандартларини жорий этиш.

Компаниянинг бизнес-жараёнлари йиғиндиси сифатида тақдим этилиши унинг динамикада ишлашини кўрсатади. Бизнес-жараёнларини тавсифлашда компания бўлинмаларининг ўзаро алоқалари расмийлаштирилади ва такомиллаштирилади.

Жараёнли ёндашувда ҳар бир бизнес-жараённинг ишлаши унинг компания мақсадларига эришишдаги ҳиссаси билан баҳоланади. Шундай қилиб, фаолиятнинг ўзгариши қуйидаги характерга эга: бир жараёндаги ўзгаришлар унинг таъсирини ва бошқа жараёнлар учун зарур бўлган янгиликларни кўрсатади.

Шундай қилиб, ҳар бир алоҳида жараён 1-расмда кўрсатилганидек, етказиб берувчи ва истеъмолчига эга. «Етказиб берувчи – истеъмолчи» модели жараёнли ёндашувни тушуниш учун марказий ўринни эгаллайди.



1-расм. «Етказиб берувчи – жараён – истеъмолчи» модели

Бизнес ёки маълум бир компания бизнес-жараёнлари тўплами сифатида ифодаланиши мумкин, чунки:

- ҳар бир жараён истеъмолчига эга ва ҳар бир жараёнга эътибор қаратиш истеъмолчиларнинг қонидиришни оширишга ёрдам беради;
- қўриб чиқиладиган жараённинг, шунингдек, етказиб берувчилар ва мижозларнинг чегараларини аниқлаш яхшироқ мулоқот қилиш ва қондириладиган талабларни тушуниш имконини беради;
- жараён учун масъул шахсларни тайинлашда масъулиятни бўлақларга бўлишдан қочиб мумкин, бу кўпинча ихтисослашган корхоналарда учрайди;
- жараённи бошқариш етказиб бериш вақтлари ва ресурсларни назорат қилиш учун яхшироқ асос яратиш имконини беради.

Бизнес-жараёнларини таҳлил қилиш бизнес-жараёнлари ёки функцияларни аутсорсингга ўтказиш зарурлигини аниқлаш орқали компаниянинг самарадорлиги ва рақобатбардошлигини оширишга имкон беради, яъни, ҳар қандай бизнес-жараёнларни ихтисослашган ташқи томон ташкилотига (аутсорсерга) ўтказиш.

Аутсорсинг (ингл. *outsourcing*) деганда бошқаларнинг ресурсларини жалб қилиш ёки улардан фойдаланиш тушунилади. Ушбу тушунчани талқин қилишда турли хил ёндашувлар мавжуд. Энг тўғри, бизнинг фикримизча, В.Г. Шадринанинг таърифи ушбу атаманинг моҳияти очиб берилган: аутсорсинг – бу стратегик қарорлар асосида узоқ вақтга, тўлиқ ёки қисман анъанавий ва органик ўзига хос зарур бошқарув функциялари ёки бизнес-жараёнларини ташкил этиш ва керак бўлганда, ташкилотнинг самарадорлигини ошириш учун шартнома асосида ташқи ижрочиларга тегишли ресурсларни ўтказиш [3].

Бизнес-жараёнларни аутсорсингга ўтказишнинг иқтисодий маъноси – бу берилган вазифани (бир хил ёки ундан юқори сифат даражасида) камроқ ресурслар билан бажаришдир. Аутсорсинг қарорида бошқа омиллар ҳам мавжуд, аммо улар вазиятга қараб фарқ қилиши мумкин.

Бизнес-жараёнларни аутсорсингга ўтказиш кўникмалар, ечимларни амалга ошириш тезлиги, уларнинг кўлами ва мураккаблигини ўз ичига олган омиллар таҳлилига асосланиши керак (2-расм).

Бизнес-жараёнларини аутсорсингга ўтказиш қуйидагиларга имкон беради:

- ўз ресурслари ва эътиборини асосий бизнесни юритишга қаратиш;
- бизнесга асосий бўлмаган жараёнлар учун харажатларни камайтириш. Бизнес-жараёнларни аутсорсингга ўтказиш капитал маблағларни талаб қилмайди ва жорий операцион харажатлар доирасида молиялаштирилади;
- ўтказилган бизнес-жараёнларни қўллаб-қувватлаш учун операцион харажатларни камайтириш, жумладан, ходимлар, иш жойини сақлаш ва маслаҳат харажатлари;
- асосий бўлмаган функцияларни сифатли бажариш учун энг яхши ресурслар ва бизнес стандартларига кириш;
- хавф ва масъулиятни аутсорсинг хизматларини кўрсатувчи профессионал компанияга ўтказиш.

Муайян бизнес-жараёнини аутсорсингга ўтказиш самарадорлигини аниқлаш учун жараён ёндашувидан фойдаланилади, унинг асосий ғоясини қуйидагича умумлаштириш мумкин: чунки бизнес ёки муайян корхона ижтимоий ҳамжамиятдир, яъни, инсон гуруҳи ва унинг асосини ташкил этувчи одамлардир, аппаратни танлаш эҳтимолий ва ноаниқ хусусиятлар билан белгиланади.

Натижа ва муҳокамалар.

Моделлаштириш апаратини танлашнинг ўзига хослигини даъво қилмасдан, ноаниқ тўпламлар апаратини энг мос деб таклиф қиламиз, унинг асосий ғояси шундаки, ҳар қандай фаолият кўрсаткичи интервал сифатида талқин қилинади, яъни, ўзига хос бўлмаган рақам билан ўрнатилади, лекин маълум бир оралиқ билан белгиланади, бу фақат таҳлил қилинаётган кўрсаткич қийматларининг чегаралари жуда аниқ маълум бўлган реал вазиятларга тўғри келади, улар ичида у ўзгариши мумкин, аммо унинг турли қийматларини белгиланган оралиқда амалга ошириш имкониятлари ёки эҳтимоллари тўғрисида сифатли маълумотлар миқдорий ёки миқдорий бўлмайди [4]. Яъни, ноаниқ тўпламлар назариясининг математик апаратидан фойдаланганда, тахмин қилинган кўрсаткичнинг мумкин бўлган қийматлари ҳақидаги фикрларини расмийлаштириш – унинг қийматлари тўпламини ва қабул қилишдаги ушбу қийматларнинг ҳар бирдан ноаниқлик даражасини кўрсатиш керак [5]. Бунда ноаниқлик бирлиги учун максимал зарар миқдорини хавф даражаси (меъёри) сифатида қабул қилиш таклиф этилади. Кўрсаткичларни расмийлаштириш амалга оширилгандан сўнг, «умумлаштиришнинг босқичли принципи» ёки «Заденинг умумлаштириш принципи» бўйича самарадорлик кўрсаткичининг имкониятини тақсимлашни ҳисоблаш мумкин.

Иқтисодий самарадорликни ўлчашнинг классик принципи турли шаклларда самара (С) ва харажатлар (Х) ўртасидаги боғлиқликни акс эттиради. Анъанавий кўрсаткич таъсирни тавсифлайди, бу натижа (Н) ва иккинчисининг бирлигидан олинган харажатлар ўртасидаги фарқдир. Энг яхши самарага эришиш учун нисбатни максимал даражада ошириш керак:

$$\text{Сам} = \frac{Н-Х}{Х} \rightarrow \text{max} \quad (1)$$

Иқтисодий самарадорликни аниқлашнинг классик принципи ҳозирги вақтда маҳаллий ва хорижий олимлар томонидан тан олинган ва иқтисодий назария ва амалиётда иқтисодий самарадорликнинг турли кўрсаткичларини яратиш учун кенг кўламда фойдаланилиб келинади. Шунини таъкидлаш керакки, (1) формула иқтисодий самарадорликни баҳолаш учун ўзига хос математик «скелет» бўлиб, унинг мазмуни, «гўшт» иқтисодий тизимнинг ишлаши ёки ундаги алоҳида бизнес-жараёни, унинг ўзига хос хусусиятлари билан чамбарчас боғлиқ бўлиши керак [4].

Иқтисодий самарадорликни баҳолашда иқтисодий самарадорлик мезонини танлаш муҳим рол ўйнайди. Мезон (юнонча. *kriterion* – муҳокама учун восита) – бу «тадқиқот объектининг таърифи, таснифи, муҳокама ўлчови, баҳолашни амалга ошириладиган хусусият». Мезон – бу ҳодисалар, жараёнларининг сифат мазмуни ўлчовидир ва уларнинг муҳим нуқталарини акс эттиради [1]. Иқтисодий самарадорлик мезонлари тўғрисидаги саволлар самарадорликнинг назарий асосларида марказий нуқталаридан биридир, аммо иқтисодчилар ўртасида иқтисодий тизимлар фаолияти самарадорлигини аниқлаш учун битта ёки бир нечта мезонлардан фойдаланиш зарурияти ҳақида умумий фикр ҳали ҳам мавжуд эмас.

Нафақат бутун тизимнинг, балки унда содир бўладиган ҳар қандай бизнес-жараённинг самарадорлигини баҳолаш имконияти ҳам бир хил даражада муҳимдир. Ва бу ҳолда, бизнинг фикримизча, математик модель иккинчи даражали. Бу ерда хўжалик юритиш жараёнининг моҳиятини акс эттирувчи иқтисодий кўрсаткичларни танлаш, уларнинг моҳиятини, иқтисодий мазмунини, тизимли маънода мақсадини аниқлаш, шунингдек, иқтисодий мезонни танлаш муҳим аҳамиятга эга.

Трапезоидли ёки учбурчак рақамлар [5] бизнес-жараённи аутсорсингга ўтказишнинг самарадорлик параметрларини баҳолаш учун биринчи тахминий ва ноаниқ тасниф сифатида ишлатилиши мумкин, чунки улар моделлаштирилган жараённинг ноаниқлик ва стохастик компонентини ҳисобга олишга имкон беради.

Кичик бизнес мисолида, учбурчак рақамлардан фойдаланган ҳолда, энг кенг тарқалган бизнес-жараён – бухгалтерия ҳисобини аутсорсингга ўтказиш самарадорлигини баҳолашни кўриб чиқамиз.

Штат жадвалидаги бухгалтер ва аутсорсер-бухгалтерини ишлаши бўйича барча харажатларни умумлаштириб таққослаймиз, уларни ноаниқ рақамлар шаклида тақдим қиламиз (жадвалга қаранг). Маълумотлар бухгалтерия ҳисоби ва кадрлар аутсорсинги билан шуғулланувчи ҳамда 50 та кичик бизнес ва яқка тартибдаги тадбиркорларга хизмат кўрсатувчи “ЕА” ОАЖнинг амалий фаолиятидан олинган.

Харажатлар	Йиғинди, млн сўм	Ноаниқ сон
Бухгалтернинг қўлига бериладиган ойлик маоши	1 дан 5 гача; $\approx 5$	A = (5; 3; 1)
Иш ҳақи бўйича чегирмалар – 34%. Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисалар ва касб касалликлардан ФВВ бадаллари (иқтисодий фаолият турига қараб) – 0-8,5%	0.8 дан 1.4 гача %	B = (0,8; 1.2; 1.4)
Бошқа харажатлар: бухгалтернинг иш жойини ижарага олиш; стол, стул, шкафлар, компьютер, принтер ва бошқалар, сарф материаллари (канцелярия товарлари, телефон, интернет тўловлари, бухгалтернинг дастурий таъминотига техник хизмат кўрсатиш, сотиб олиш ва бошқалар), касаллик тўловлари, таътил тўловлари ва бошқа турдаги тўловлар	0.5 дан 1.5 гача; $\approx 1$	C = (1.5; 1; 0.5)
Аутосорсинг бухгалтерининг иш ҳақи (солиқ турига қараб)	1дан 7 гача; $\approx 5$	D = (3; 5; 7)

Ҳар бир ноаниқ сонни биз (L-R) типдаги сонлар учун учлик параметрлари каби аниқладик. Шундай қилиб, А, В, С ва D –таркибий функцияли ноаниқ сонлар

$$\mu_A = \begin{cases} \frac{x-1}{5} & \text{агар } 1 \leq x < 3 \\ \frac{5-x}{5} & \text{агар } 3 \leq x \leq 5 \end{cases}$$

$$\mu_B = \begin{cases} \frac{x-0,4}{0,4} & \text{агар } 0,04 \leq x < 0,8 \\ \frac{1,4-x}{0,8} & \text{агар } 0,8 \leq x \leq 1,4 \end{cases}$$

$$\mu_C = \begin{cases} \frac{x-0,5}{0,5} & \text{агар } 0,5 \leq x < 1,4 \\ \frac{1,5-x}{1,5} & \text{агар } 1 \leq x \leq 1,5 \end{cases}$$

$$\mu_D = \begin{cases} \frac{x-3}{5} & \text{агар } 1 \leq x < 5 \\ \frac{5-x}{7} & \text{агар } 5 \leq x \leq 7 \end{cases}$$

А, В, С ва D сонлар (L-R) – типдаги ноаниқ сонлар эканлигини кўрсатамиз. А рақамини кўриб чиқамиз. Шубҳасиз, бунда

$$\mu_{A(x)} = \begin{cases} L \left( \frac{A-x}{a} \right) & \text{агар } \dots \dots x \leq \alpha \\ R \left( \frac{x-A}{\beta} \right) & \text{агар } \dots \dots x \geq A \end{cases}$$

Бу ерда

$$L_A \left( \frac{A-x}{a} \right) = \frac{x-1}{5} = \frac{|5-x|}{5} \text{ агар } \dots \dots x \leq 5$$

$$R_A \left( \frac{x-A}{\beta} \right) = \frac{5-x}{5} = \frac{|5-x|}{5} \text{ агар } \dots \dots x > 5$$

Бунда  $a = 15$ ,  $\alpha = 5$ ,  $\beta = 5$ .

Демак, А сони = (5; 3; 1). Шунга ўхшаш тарзда биз  $B = (0,8; 1,2; 1,4)$ ,  $C = (1,5; 1; 0,5) =$  ва  $D = (3; 5; 7)$  эканлигини кўрсатамиз.

Энди, тўлиқ штатдаги бухгалтерни иш харажатларини ҳисоблаймиз:

$$X = A + A * B + C = (5; 3; 1) + (5; 3; 1) * (0,08; 1,2; 1,4) + (1,5; 1; 0,5)$$

$$X = (5; 3; 1) + (0,4; 3,6; 1,4) + (1,5; 1; 0,5).$$

$$X = (6,9; 7; 2,9).$$

Бинобарин, штатдаги бухгалтернинг харажатлари қиймати 18.39 дан 48.12 гача бўлган фарқфланиш билан белгиланади, ўртача 35,13 ни ташкил қилади.

Бухгалтерияни аутсорсингга ўтказишнинг иқтисодий самарадорлиги қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$\text{Сам} = \frac{H - X}{X}$$

$$\text{Сам} = \frac{(-1,9; -4; -1,9)}{(6,9; 7; 2,9)} = (-0,27; -0,57; 0,65)$$

Шундай қилиб, бухгалтерияни аутсорсингга ўтказишдаги иқтисодий самарадорлиги ўртача 27% ни ташкил қилади ва 57 дан 114% гача ўзгаради.

### ХУЛОСАЛАР

Замонавий бизнес – бу ҳар бир компания ўз функцияларини юқори сифатли бажаришга ва шу билан бирга харажатларни камайтиришга интиладиган тобора мураккаб бизнес-жараёнларига эга бўлган юқори рақобат муҳитидир.

Аутсорсинг – бу рақобатбардош бозор шароитида юқори самарали ва рақобатбардош бизнесни яратишнинг замонавий методологияси, бу бизнес-жараёнларини сақлаш ва уларга хизмат кўрсатиш харажатларини сезиларли даражада камайтириш имконини беради.

Хулоса қилиб шуни таъкидлаймизки, бизнес-жараёнларни ноаниқ рақамлардан фойдаланган ҳолда аутсорсингга ўтказишнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш

ташкilot фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ҳар қандай бизнес-жараён учун амалга оширилиши мумкин.

#### АДАБИЁТЛАР

1. Моисеев Н. Н. Математические задачи системного анализа М.: Наука, 1981.
2. Business Process Management / Ericsson Quality Institute. Gothenburg, 1993.
3. Шадрин В. Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра: автореф. дис. канд. экон. наук. Кемерово, 2006.
4. Назаров Д. М., Голошумов А. Ю. Применение нечетко-интервального подхода к оценке эффективности бизнес-процессов // Изд. Урал. гос. экон. ун-та. 2010. № 1 (27).
5. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. М.: Мир, 1976.