

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Bədirbəyli Lamiə Mais qızı
“Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin müasir növü kimi”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma:

“Biznesin təşkili və idarə edilməsi”

Elmi rəhbər;

i.ü.f.d.,dos.İmanov Ə.Ş

Magistr proqramının rəhbəri;

i.ü.f.d., dos.Abbasova R.Ə

“Biznesin idarə edilməsi”

Kafedra müdiri; i.ü.f.d.,dos. Əliyev.M.Ə

BAKİ-2017

Mündəricat

GİRİŞ..... 2

I FƏSİL. REİNJİNİRİNG BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ MƏSƏLƏLƏRİ.....	6
1.1. Reinjiniringq biznesin iqtisadi mahiyyəti və sistemi	6
1.2. Reinjiniringq biznesin mahiyyəti və təsnifatı	17
1.3. Reinjiniringq biznesin təşkilati formaları	27
II FƏSİL. REİNJİNİRİNG BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN SƏMƏRƏLİYİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ.....	36
2.1. Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin layihələrinin dəyişiklərin həyata keçirilməsi	36
2.2. Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin strukturu və ona təsir edən amillər ...	48
2.3. Reinjiniringq biznesin restrukturizasiyasının əsas mərhələləri.....	58
III FƏSİL. BAZAR MÜNASİBƏTLƏRİ ŞƏRAİTİNDƏ REİNJİNİRİNG BİZNESİN İQTİSADI SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	64
3.1. Reinjiniringq biznesin iqtisadi səmərəliliyi	64
3.2. Reinjiniringq biznesin restrukturizasiyası prosesinin tənzimlənməsi.....	73
3.3. Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin planlaşdırılması.....	78
NƏTİCƏ.....	84
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYATLAR.....	87

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycan Respublikası iqtisadiyyatının hazırkı inkişaf mərhələsində biznesin idarə olunması problemləri ön plana keçmişdir. Tədqiqatlar göstərir ki, əksər hallarda yerli müəssisələrin müflisləşməsi onların menecmentin

in lazımi səviyyədə olmaması ilə bağlıdır. Bu, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün şirkətlərə aiddir. Təcrübə sübut edir ki, mülkiyyət üzərində xüsusi sahibliyə keçid heç də ona rəhbərliyin yaxşılaşmasına zəmanət vermir. Mülkiyyəti idarə etmək bacarıqsızlığı böyük itkilərə, rəqabətqabiliyyətli səviyyənin aşağı düşməsinə, bazar perspektivlərinin itirilməsinə səbəb olur. Məhz bununla əlaqədar olaraq müasir şəraitə daha çox uyğun gələn yeni menecment metodları və alətlərinin axtarışına və təcrübədə tətbiqinə obyektiv zərurət yaranır. Bunların içərisində biznes-planlaşdırma, biznesin injiniringi və reinjiniringi, eləcə də biznesin modelləşdirilməsi daha çox özünü doğrultmuşdur.

Qeyd edilən idarəetmə metodlarının, xüsusən də biznes-reinjiniringinin respublikamızın biznes sisteminə tətbiqində müxtəlif səbəblər üzündən bir çox problemlər meydana çıxmışdır. Həmin problemlərin tədqiq edilib öyrənilməsi onlara ənənəvi yanaşmadan imtina etməklə müasir biznes sisteminin tələbləri baxımından həm tamamilə yeni nəzəri-metodoloji aspektlərdən, həm də ölkə müəssisələri üçün postsovet zamanından miras qalmış problemlərə Azərbaycanın mövcud reallıqları baxımından yanaşılmasını tələb edir.

Biznes-planlaşdırma biznesin ilkin layihəsinin hazırlanmasını nəzərdə tutursa, biznes-injiniringi işgüzar fəaliyyətin(biznes proseslərin) ümumi idarəetmə metodu kimi çıxış edir. Biznes-proseslərin çevrilməsi texnikası kimi fəaliyyət göstərən reinjiniring isə biznes-injiniringinin tərkib hissəsi sayılır. Məhz reinjiniringin əsasında duran biznes-proseslərin təkmilləşdirilməsi müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına imkan yaradır. Reinjiniring əslində, müəssisədə olan sistemi ləğv etmək və yenidən qurmaq, idarəetmə sistemində “çevrilmiş” deməkdir. O, təkcə xərclərin əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salınmasını

deyil, həm də iş müddətinin azaldılmasını, işin keyfiyyətinin artmasını təmin edir və müəssisənin idarə edilməsində lazımi çeviklik yaradır.

Biznes-reinjiniringi şirkətin inkişafının etibarlılığına və dayanıqlığına, satış bazarlarının genişlənməsinə, investisiya fəaliyyətinin inkişafına, investisiya olunmuş kapitalla görə mənfəətin artırılmasına və s. yönəldilir.

Tədqiqatın obyektı. Reinjiniring biznesinin idarə edilmə siyasəti və onun müasir dövrdə rolu tədqiqatın obyektivliyini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Müəssisələri reinjiniring biznesi vasitəsilə idarəetmə sistemini əhatə edən prinsiplər, xüsusiyyətlər, mexanizmlər və qaydalar toplusu tədqiqatın predmetini əhatə edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. İşin tədqiqatının məqsədi bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznes-reinjiniringin inkişafının metodoloji əsaslarını, respublikamızda onun formalaşması və inkişafı qanunauyğunluqlarını, müəssisənin xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşdırılmasında biznes-reinjiniringin rolunu, biznes-reinjiniringin inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsinə dair hər biri cəhətdən əsaslandırılmış təklifləri, tövsiyələri işləyib hazırlamaqdan ibarətdir.

Qarşıya qoyulan hər bir məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələr nəzərdə tutulmuşdur:

- biznes-reinjiniringin mahiyyətinin idarəetmə sistemində rolunun yeni nəzəri, texniki, iqtisadi-metodoloji aspektlərdən öyrənilib aşkara çıxarılması;
- informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadənin biznes-reinjiniringində yeri və rolunun öyrənilib aşkara çıxarılması;
- iqtisadi islahatların müxtəlif mərhələlərində biznes-reinjiniringdən istifadə əsasında müəssisənin xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşdırılması xüsusiyyətlərinin öyrənilib aşkara çıxarılması;
- rəqabət şəraitində müəssisənin səmərəli fəaliyyət modelinin formalaşmasında biznes-reinjiniringindən istifadə variantlarının qiymətləndirilməsi;

- Biznesin idarə edilməsində reinjniringq strategiyasının müxtəlif istiqamətlərinin təyin olunması.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqat işinin praktik əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, biznesin idarəetmə sisteminin səmərəli mexanizm və metodlarının tətbiqi məqsədlə təklif edilən biznes-reinjniringqindən istifadə istiqamətləri və onun inkişaf perspektivlərinin müəyyən edilməsi yolları müəssisələrin gələcək inkişafı üçün praktik vasitə rolunu oynaya bilər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- biznes-reinjniringqinin uğurla tətbiqində informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadənin rolu və yeri müəyyənləşdirilmişdir.

- biznes-reinjniringqinin tətbiqi əsasında yeni tipli sahibkarlıq strukturlarının formalaşması və inkişafına xas olan tövsiyə və təkliflər işlənilib hazırlanmışdır.

-biznes-reinjniringqinin iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsinə dair təkliflər verilmişdir.

-biznes-reinjniringq müəssisənin restrukturizasiyasına ayrıca ssenari yanaşması kimi baxılmışdır.

-biznes-reinjniringqinin tətbiq olunmasının bütün müasir formaları təhlil edilmiş və dəyərli təkliflər verilmişdir.

-biznes-reinjniringq prosesinin əsas məqsədləri müəyyənləşdirilmişdir.

-biznes-reinjniringqinin səmərəliliyinin artırılması və qiymətləndirilməsinin əsasları xüsusi sistemli şəkildə təhlil edilmişdir.

Dissertasiyanın həcmi və strukturu. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, doqquz yarım fəsil, 4 cədvəl, 4 şəkil, nəticə, ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

I FƏSİL

REINJİNİRİNQ BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ MƏSƏLƏLƏRİ

1.1. Reinjiniringq biznesin iqtisadi mahiyyəti və sistemi

Reinjiringq biznesinin dəyişmə zamanı onun ayrılmaz bir hissəsidir. İnsan həyatı, istəkləri, gözləmələri və buna bağlı olaraq bazarların quruluşu, rəqabət mühiti və texnologiya hər keçən illərlə dəyişir. Bu əsas dəyişməyə reaksiya vermək və uyğunlaşmanı təmin etmək məcburiyyətində olan müəssisələr də təşkilat strukturlarını, istehsal texnikalarını, satış və marketinq üsullarını dəyişdirəcək texnikaları inkişaf etdirmək məcburiyyətindədirlər.

XVIII əsrdə sənaye inqilabı ilə birlikdə, istehsal prosesini sadə vəzifələrə bölərək məhsuldarlığı artırma səylərinin təməllərini atan Adam Smitin fəlsəfələri, daha sonra Henry Ford tərəfindən istehsal prosesinə və Alfred Sloan tərəfindən rəhbərlik müddətinə tətbiq olunaraq möhkəmləndirilmişdir. Kütləvi istehsal, ixtisaslaşma kimi anlayışlar bu təməllər üzərində inkişaf edərək çox yaxın zamanlara qədər ümumi idarəetmə prinsiplərini təşkil etmişdir. Ancaq reinjiniringq yanaşması, bütün bu rəhbərlik anlayış və üsullarını təməlindən dəyişdirməyə istiqamətli yeni bir dünyagörüşü gətirir. [33, s.24]

Dünyadakı iqtisadi dəyişmənin bir nəticəsi olaraq müştərilər əsas güc halına gəlmişdir. Kütləvi bazarlara bölünərək daha çox variantla sahib olan müştərilər ortaya çıxarmışdır. Məhsul və xidmətlərin istifadə müddətlərinin azalması ilə yanaşı, yeni məhsul inkişaf etdirib təqdim etmə müddətində də qısalma görülməkdədir. Uzun müddətli müvəffəqiyyəti məhsullarıyla deyil, məhsulu yaradan proseslərlə qazana biləcəklərinin fərqinə vardılar. "Yaxşı məhsul müvəffəqiyyətli bir şirkət yarada bilməz, müvəffəqiyyətli şirkət yaxşı bir məhsul yaradar" sözünün əhəmiyyətini qavrayan müəssisələr Adam Smitin vəzifə mərkəzli əmək bölgüsü prinsipini tərk edib, "proses" mərkəzli iş təşkilatına keçməyə

başladılar. Beləliklə, məhsulun meydana gəldiyi müddəti bir bütün olaraq ələ almış olurdular. Daha çox deyil, daha fərqli işin əhəmiyyətli olduğunu anladılar və özlərinə bu sualı verdilər: "Əlimdəki məlumat və texnologiyayla bu şirkəti yenidən yaratsaydım necə bir şey edərdim?".

Beləliklə, reinjiniring biznesinin ilk addımı bu sualla atılmaqdadır. Köhnə sistemləri bir kənara atıb, ən başdan başlamaq və işi daha yaxşı etmənin yollarını araşdırmaq reinjiniring biznesinin əsas prinsipidir. Reinjiniring biznesi mövcud quruluşlanmanı əsas götürməyib, informasiya texnologiyalarının və sistemlərinin təqdim etdiyi imkanları və digər faktorları nəzərə alaraq quruluşun yenidən yaradılması mənasını verməkdədir.

Zəmanəmizdə dəyişmənin sürəti duyğularımızı, həyat tempimizi, dünyanı qəbuletmə üsullarımızı dəyişdirmişdir. Əlbəttə müəssisələr də bundan öz nəsibini alır və xarici ətrafdakı bu dəyişməyə uyğunlaşmanı təmin etmək məcburiyyətində qalır. Dəyişən həyat şərtlərinə paralel olaraq insanların ehtiyacları və gözləmələri fərqliləşməkdə, tələbə cavab verəcək texnoloji quruluş da sürətlə dəyişməkdədir. Sürətli dəyişmə nəticəsində rəqabət mühitinə girən müəssisələr iş proseslərini yenidən konfiqurasiya etmənin vacibliyini duymağa başlamışlar.

İş müddətlərini yenidən konfiqurasiya məqsədiylə müəssisələrin özlərinə ilk sualları budur: "Etdiyimiz işi nə səbəbə edirik?".

Ümumiyyətlə, günümüzdə müəssisələrin iş tərzləri və təşkilat strukturları Adam Smitin "əmək bölgüsü" prinsipinə əsaslanır. Bu prinsip işlərin sadə və təməl vəzifələrə bölünməsi lazım olduğunu, beləliklə mütəxəssisləşdirməyə gedilərək ümumi istehsal müddətinin azaldılacağını rəhbər tuturdu. Daha sonrakı illərdə Henry Ford tərəfindən bu prinsip istehsala tətbiq olundu və hərəkətli montaj xətləri ortaya çıxdı. General Motorsun qurucusu William Durantın xələfi olan Alfred Sloan Smitin prinsipini ilk dəfə rəhbərliyə tətbiq etdi. II Dünya Müharibəsi sonunda isə Ford, ITT və GE tərəfindən üst səviyyə idarəçi və təcrübəçilərin rolları ayrılaraq yeni bir tənzimləmə meydana gəldi. [14, s.20]

Hər müəssisədə məqsədlərin reallaşdırılması üçün fərqli funksional hissələrdə bir-birindən dəyişik şəkildə reallaşdırılan vəzifələr var. Ümumi olaraq bir müəssisədə bir-biriylə bənzərlik ifadə edən, ya da eyni texniki xüsusiyyətləri daşıyan işlər birləşdirilərək müəssisələrdəki araşdırma-inkişaf etdirmə, marketing, maliyyə, istehsal, personal kimi hissələr yaradılmaqdadır. Buna görə də bir müəssisə və təşkilatda, bir iş ya da vəzifənin başlamasından sonlandırılmasına qədər keçirdiyi mərhələyə təşkilati müddət deyirik. [19, s.26]

Reinjiniring və ya müddət yeniləmə isə müəssisə və təşkilatlardakı "təşkilati proseslərin" fəaliyyətlərini daha təsirli və məhsuldar edə bilmək üçün yenidən təşkil edilməsi, yenilənməsi mənasını daşımaqdadır.

İş müddətlərini yenidən qiymətləndirən bəzi qərb ölkələrinin müəssisələri 1990-cı illərdə iş görmə üsullarından olduqca radikal dəyişiklikləri mənimsəmişlər. Bu şəkildə yayılan üsulların biri də; dilimizə "Reinjiniring" olaraq daxil olan "Əməliyyat proseslərinin Yenidən hazırlanması (Business Process Redesign / Reengineering)" metodudur. Reinjiniring ilə müəssisə proseslərinin yenidən hazırlanması və daha sonra yeni proseslərin tətbiq edilməsi nəzərdə tutulur. Reinjiniringin müvəffəqiyyət şərtləri və müəssisə strategiyaları ilə olan əlaqələri biznes baxımından böyük əhəmiyyətə malikdir.

İqtisadiyyatın qloballaşması və ticarət bazarlarının liberallaşması iş mühitində qeyri-sabitlik və sıx rəqabət ilə xarakterizə edilən yeni şərtləri meydana gətirmişdir. Maneələrin aradan qaldırılması, beynəlxalq əməkdaşlıq, texnoloji yeniliklər rəqabətin artmasına səbəb olmuşdur. Bütün bu dəyişikliklər, proseslər, təşkilat iqliminin və təşkilatın quruluşunun dəyişməsi təşkilati çevrilməyə ehtiyac duyur. Hammer və Champy bu proseslərlə bağlı aşağıdakıları qeyd edirlər:

Reinjiniring xərc, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi kritik müasir müdafiə tədbirlərində diqqətə cəlb edilən irəliləyişlər təmin etmək üçün iş proseslərinin təməlindən yenidən düşünülməsi və radikal olaraq yenidən qurulmasıdır. Müddət, müəyyən bir müştəri və ya bazar üçün müəyyən bir çıxar üçün nəzərdə tutulmuş,

yaradılmış, ölçülmüş bir fəaliyyətdir. Bu, bir təşkilat daxilində işin necə edildiyinə diqqəti cəlb edir.

Hər bir müddət üçün aşağıdakı misalda göstərildiyi kimi, müştərilər üçün dəyər yaratmaq üçün adam, məlumat və digər qaynaqlardan istifadə edən əlaqədar addımlardan və ya fəaliyyətlərdən ibarətdir.

Bir iş prosesinə nümunə: Bir bankda kredit kartı təsdiqi.

Bir müraciət sahibi müraciət edir. Müraciət formasının doğru bir şəkildə tamamlandığından əmin olmaq üçün ən əvvəl bunları nəzərdən keçirilir .Bu, bir kredit şirkətindən bir hesabat sifariş edərək və zəminlər çağıraraq müraciət edilir. Məlumat doğrulandıqdan sonra qiymətləndirmə aparılır. Ardınca bir qərar (bəli və ya xeyr) həyata keçirilir. Qərar mənfi isə, buna uyğun bir rədd məktubu hazırlanır. Qərar müsbət isə, bir daha hesab açılır və bir kart verilir və müştəriyə göndərilir. İş yükü və təsdiqləmələr üçün gözləmə müddəti səbəbiylə bir neçə həftə davam edən müddət ümumiyyətlə bir neçə adam tərəfindən həyata keçirilir.

Biznes prosesləri üç ünsür ilə xarakterizə olunur: gəlirlər (müştəri sorğuları və ya material kimi məlumatlar), məlumatların və ya materialların işlənməsi (adətən bir neçə mərhələdən keçməkdə və zaman və pul xərcləri səbəbiylə gecikmələr ola bilər) və nəticə (gözlənilən nəticələrin çatdırılması). Əməliyyatın problemlili hissəsi işləməz. Reinjiniringq biznes prosesi daha çox vaxt və pul sərf etmək üçün yenidən qurulan emal hissəsinə müdaxilə edir.

"Reinjiniringq biznes prosesi" termini son bir neçə ildir artan bir tiraja malikdir. Nəticə olaraq, bir çoxları öz müəssisə və təşkilatında nə olur olsun, öyrənmək, planlaşdırmaq, həyata keçirmək və müvəffəqiyyətlə gerçək bir Reinjiniringq Biznes Prosesini icra etmə məcburiyyətində qalma ehtimalı ilə qarşı-qarşıya qalırlar. Hammer və Champy (1993) reinjiniringq biznes prosesinə aşağıdakı şəkildə tərif verirlər:

"Xərc, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi kritik və müasir fəaliyyət qiymətləndirmələrində təəccüb verəcək yaxşılaşmanı təmin etmək üçün iş

proseslərinin köklü şəkildə yenidən düşünülməsi və radikal olaraq yenidən hazırlanması".

Bir başqa Reinjiniringq biznes prosesinin təşkilatçısı Davenport (1993), "Reinjiniringq biznes prosesini" bu şəkildə təyin edir: ... təşkilatların daxilindəki və arasındakı iş vəsaitlərinin və proseslərinin analizi və dizaynı. Biznes fəaliyyətləri fərdi və ya funksional vəzifələrdən ibarət bir kolleksiya olmaqdan çox daha əhatəli olaraq görülməlidir; həm istehsal, həm də xidmət mühitində maksimum fəaliyyət üçün yaradıla bilən proseslərə ayrılmalıdırlar". [35, s.49]

Reinjiniringqlə bağlı ədəbiyyatda əməliyyatlar termini istifadə edilir. Bəzən fəaliyyətlərlə sinonimdir. Bəzən quruluş vahidlərində tədbirlər və ya fəaliyyətlər qrupunu ifadə edir. Bununla bərabər hər vəziyyətdə əsas anlayış da eynidir-həm strateji, həm də əməliyyatla bağlı mövzular ən yaxşı şəkildə fəaliyyət səviyyəsində aydın olur.

Bəs reinjiniringq şirkətin hansı sahələrində dəyişiklik edir?

Volf Şumaxerin "Reinjiniringqin uğuru üçün maneələrin aradan qaldırılması" adlı tədqiqat işində reinjiniringqin aparılması nəticəsində baş verən dəyişikliklər cədvəli qeyd olunub. XX əsrin 90-cı illərinin ortalarında Moskvanın əvvəllər biznes proseslərinin reinjiringi keçirilən 30 böyük müəssisəsində alimlər tədqiqatlar aparmışlar. Aparılan tədqiqatlar nəticəsində statistik məlumatlar əldə edilmişdir ki, bu da müasir şirkətlər üçün reinjiniringq prosesinin həyata keçirilməsinin vacibliyini sübut edir. (cədvəl 2.1.)

Cədvəl 1.1.

№	Reinjiniringq prosesi nəticəsində dəyişiklik sahəsi	Təkmilləşmə dərəcəsi, %
1.	Xərclərin azalması	69
1.	Vaxtın optimallaşdırılması	62
2.	Xidmətin effektivliyinin yüksəldilməsi	59
3.	Məhsuldarlıq tempi	59
4.	Qərar qəbulu üçün daha dəqiq informasiya	52
5.	Keyfiyyətin yüksəldilməsi	45
6.	Maliyyə nəzarətinin təkmilləşdirilməsi	41
7.	Gəlirlilik tempi	38

8.	Iyerarxiya səviyyəsinin azaldılması	38
9.	Texnologiyanın modernləşdirilməsi	34
10.	İşçi heyətinin həvəsləndirilməsi	34
11.	Satış həcmnin artımı	28
12.	Bazarda sağ qalma	28
13.	Ziyanın azaldılması	21
14.	Ətraf-mühitə təsir	17
15.	Bazara daxil olma	14

Mənbə: <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/2990/1/00585.pdf>

Reinjiniringq biznes prosesi təşkilati dəyişiklik üçün yeni bir yanaşma yaratdı və ixtiraçılar tərəfindən "xərc, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi kritik tədbir fəaliyyətlərdə dramatik hadisələr təmin etmək üçün biznes proseslərinin təməl olaraq yenidən düşünülməsi və radikal bir şəkildə yenidən hazırlanması" olaraq təyin olundu.

Reinjiniringq biznes prosesinin yaradıcıları Hammer və James Champy reinjiniringqin proseslərdən daha geniş bir əhəmiyyət daşıdığını bildirib. O təşkilatın hər sahəsinə tətbiq olundu və onun çox böyük bir məqsədi var idi. "Mən bunun mələklərin əsəri olduğunu düşünürəm" dedi Hammer düşündüyü anların birində. "Bu qədər çox insanın məhrum qaldığı bir dünyada, bu qədər səmərəsiz olmaq günahdır."

Bununla bərabər bir çox şərhçi reinjiringqi Frederick Winslow Taylorun mexaniki fikirlərinə dönüş olaraq görürdü. Bəziləri onu ştatların ixtisarı üçün bir intellektual səbəb, bir çoxu şirkətdəki inkişaflarla bir zəifləmə prosesi olaraq gördülər.

Yaradanın özünün də qəbul etdiyi fikrin səhvlərindən biri reinjiniringq əməliyyatını idarəçilərin özlərinə deyil, başqalarına təqdim etməkdən çox xoşbəxt olduqları bir şey halına gəldi. Champinin təqib dəftərinə "Reengineering Management" adı verildi. O 1994-cü ildə əhəmiyyətli fikri ilə "Peşələri və üslubları böyük ölçüdə pozulmamışdırsa, idarəçilər sonunda yenidən inşa edilən müəssisələrin quruluşunu zəiflədəcəklər" deyə yazırdı.

Reinjiniringq biznes prosesi bəzi yüksək profilli təşkilatlar tərəfindən böyük müvəffəqiyyətlə tətbiq olunmağa başlandı. Məsələn, bir kart şirkəti olan Hallmark

yeni məhsul prosesini tamamilə yenidən hazırladı; Kodak qara-ağ film istehsal prosesinin yenidən qurulması firmanın yeni sifarişlərə verdiyi reaksiya müddətini yarı yarıya azaltdı. Bu fikir təşkilati mənbə planlamasını (ERP) inkişaf etdirərək gücləndi. ERP sistemləri bir firmanın fərqli əməliyyatlarının bir-birləriylə elektron olaraq danışığlarını təmin etdi. Nəhayət təşkilatlar qarşıya çıxan problemləri daha tez zamanda həll edə bildirdilər.

Dəyişmə trendi və yenidən dəyişmə dinamikası ictimai sektorda təsirini göstərərək bu sahələrdə yenidən quruluşlanma ehtiyacını qaçılmaz etmişdir. Müəssisələrdə bu quruluşu meydana gətirmədə reinjiniring biznesinin və strateji idarəetmənin əhəmiyyət daşıdığını ifadə etməkdə fayda ola bilərdi. Müvəffəqiyyət və yüksək nəticə əldə etmək istəyən müəssisələr reinjiniring mövzusunda məlumat əldə etmə və böyük uğurların "yenidən düşünmək"dən keçdiyi gerçəyini gözaltı etməməlidirlər.

Reinjiniring bir anlayış olaraq, müəssisələrin rəqabət şərtlərinə tabe olmaq və müştərilərinə daha yaxşı, daha keyfiyyətli, daha tez və daha sərfəli xidmət təqdim edə bilmək üçün müəssisə daxilindəki bütün iş üsul və proseslərinin köklü bir şəkildə nəzərdən keçirilməsi və yenidən qurulmasını ifadə etməkdədir. Yəni reinjiniring davamlı və kiçik inkişafı təmin etmək deyil, köklü və böyük dəyişikliklər etmək ilə əlaqədar bir anlayışdır. "Hər şeyə yenidən başlamaq" olaraq xarakterizə edilən reinjiniring son zamanlarda dəyişikliyin içindən çıxma bilməmə problemləriylə baş verə bilmək məqsədiylə ortaya çıxmışdır. Təməlinə dəyişikliyin arxasından getmək yerinə önünə keçə bilmək və onu idarə etmək düşüncəsi davam etməkdədir. Daha əhatəli olaraq "reinjiniring; xərc, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi zamanəmizin ən əhəmiyyətli performans ölçülərində təəccüblü irəliləyişlər etmək məqsədiylə iş proseslərinin yenidən və radikal bir şəkildə yenidən hazırlanması "olaraq təsvir edilməkdədir. Bu anlayışı ortaya atanlar, iş həyatında gerçək problemlərlə məşğul olmaq vəziyyətində olan "gerçək" insanlardır. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life kimi şirkətlərdə çalışan menecerlər inkişaf edən informasiya texnologiyası və müəssisə müddətlərini

təkmilləşmə səyi göstərmişlər. 1985-ci illərdə ortaya atılan yenidən qurma işlərinə reinjiniringq adının verilməsi yuxarıda da ifadə edildiyi kimi 1990-cı illərə təsadüf edirdi. Xüsusilə bu dövrdə iş dünyasında yaşanan böhranın da təsiriylə əvvəl ABŞ, Böyük Britaniya,sonra da Avropa ölkələrində reinjiniringq anlayışı və tətbiqləri məşhurluq qazanmışdır.

Reinjiniringq biznesinə fərqli tədqiqatçılar tərəfindən fərqli təriflər verilmişdir. Reinjiniringq biznesi "Xərc, keyfiyyət, xidmət və yenilik etmə kimi zamanəmizin ən əhəmiyyətli müvəffəqiyyət ölçülərində inkişafı təmin etmək məqsədi ilə təşkilatın mövcud quruluş və istifadə proseslərini tərk edərək mal və xidmət istehsal etmək üçün lazımi fəaliyyətləri yenidən gözdən keçirmə sayıdır. [30, s.299]

Reinjiniringq biznesi idarəetmə elmi sahəsində olduqca yeni bir anlayışdır. 1990-cı illərin əvvəlində ortaya çıxan bu anlayış, idarəetmə dünyasında çox böyük bir maraq görmüş və günümüzdə qədər bu sahədə çox əhəmiyyətli irəliləmələr əldə etmişdir. Reinjiniringq biznesi hər hansı bir təşkilatda quruluş, sistem, müddət və tətbiq olunan siyasətlərdə sürətli və radikal yenidən dizayn və dəyişikliklər edilərək təşkilatın daha yüksək bir performansı çatmasını və bir irəliləmə reallaşdırmasını qarşısına məqsəd qoyan yeni bir rəhbərlik texnikasıdır. Başqa bir ifadəylə, reinjiniringq biznesi bir irəliləmə strategiyası ilə təşkilatda performans səviyyəsini yüksəltmək və daha sonra bu performansının davamlılığını təmin etmək üçün inkişaf etdirilmiş yeni bir rəhbərlik texnikasıdır.

Reinjiniringq dəyişikliyin planlaşdırılması və idarəsində yeni bir yanaşmadır. Reinjiniringq ilə müəssisə proseslərinin yenidən hazırlanması və daha sonra yeni proseslərin tətbiqi nəzərdə tutulur. Bununla bərabər reinjiniringq "Keyfiyyət, yenilik və xidmət məqsədlərinə çatmaq üçün müəssisənin iş proseslərini analiz etməsi və təkrar qurulmasıdır." [20, s.83]

Reinjiniringq mövzusunda tədqiqat aparan digər bəzi idarəetmə mütəxəssisləri reinjiniringqin yalnız proseslər üzərində deyil, eyni zamanda quruluş, sistem, siyasətlər üzərində də istiqamətlənməsini qeyd edirlər. Daniel Petrozzo və

John Stepper reinjiniring aid yazmış olduqları kitabda bu tərifi təklif etməkdədirlər: " Reinjiniring, keyfiyyət, xərc və sürət cəhətdən radikal inkişafalar əldə edə bilmək üçün təşkilat quruluşunun, bütün proseslərin və bütün məlumat sistemlərinin vahid olaraq yenidən inşa edilməsidir." [25, s.4]

İlk olaraq reinjiniringdə bir şirkətin nə etməsi lazım olduğu müəyyən edilir. Daha sonra bunu necə edəcəyi müəyyən edilir. Bu nöqtədə, "etdiyimiz işləri nə səbəb edirik?" və "niyə bu şəkildə edirik?" sualları cavablandırılmaya çalışılır. Bu iki məsələ ilə əlaqədar əmin olunan heç bir şey yoxdur. Bunun mənası köhnə quruluşun göz önünə alınmamasıdır. Var olanlar göz ardı edilir və nə olması lazım olduğu araşdırılır. Bu mərhələdə də, "əlimdəki məlumat və texnologiyayla bu şirkəti yenidən qursaydım nə edərdim?" sualına cavab axtarılır.

İkinci olaraq, reinjiniring "radikal" bir dəyişiklik deməkdir. Bu problemlərin kökünə enmək və təşkilatı başdan sona yenidən dizayn etmək mənasını verir. Başqa bir ifadəylə, reinjiniring mövcud olan üzərində bəzi dəyişikliklər etmək, işi yaxşılaşdırmaq və ya inkişaf etdirmək deyil, işin yenidən icad edilməsi prosesidir. Bunun üçün mövcud olan təşkilat quruluşu və prosesləri məlumat kimi qəbul edilməz.

Üçüncü olaraq, reinjiniring "təəccübləndirici" dəyişikliklər deməkdir. Reinjiniring təşkilatın müvəffəqiyyətində "kiçik və mərhələli inkişafalar" etmək deyil, "əhəmiyyətli irəliləyiş və nəticələr əldə etmək" üçün səy sərf edir. Əgər bir müəssisənin rəqabət üstünlüyünü təmin edə bilməsi üçün xərci 10% azaltması lazımdırsa, bu şirkətin reinjiniringə ehtiyacı yoxdur. Başqa heç bir variantı olmayan, yəni xərcləri çox yüksək və malları müştərilərin götürməyəcəyi qədər pis olan şirkətlər; gələcəkdə böyük bir təhdidlə qarşılaşacağını düşünən şirkətlər reinjiniringə müraciət edərlər.

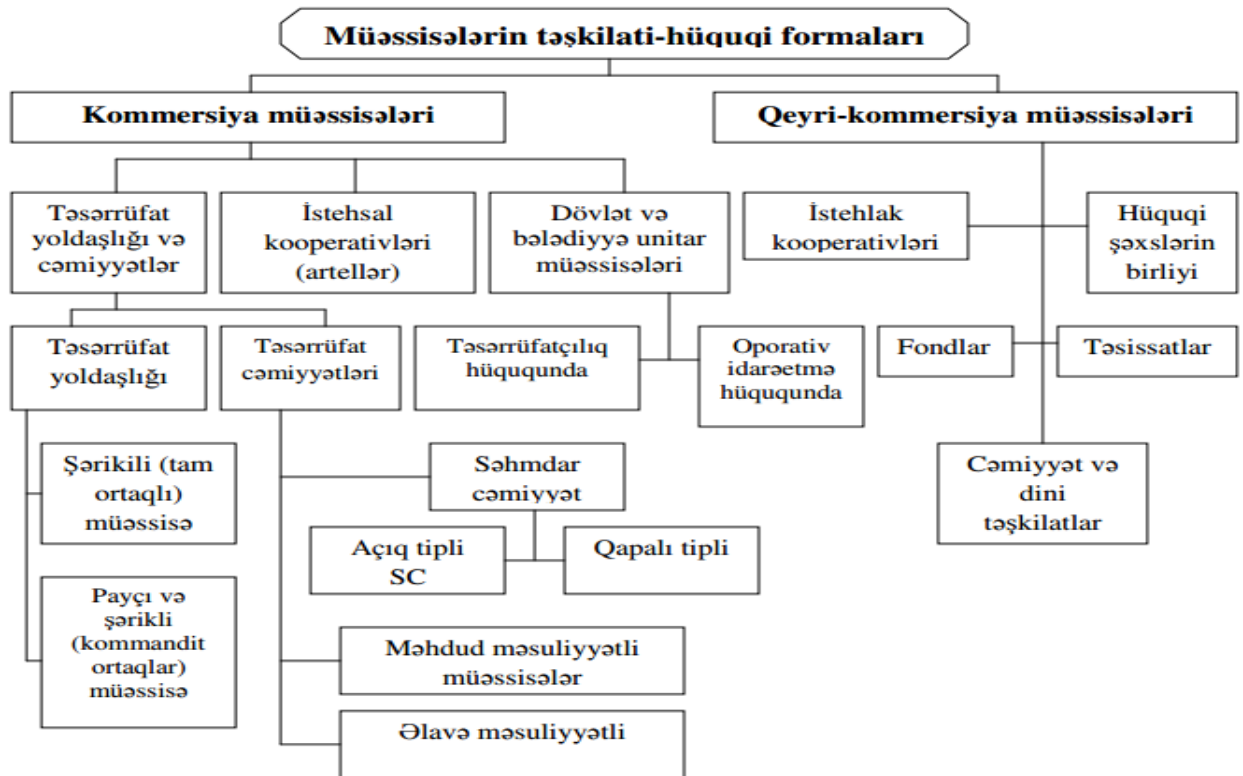
Son olaraq, reinjiniring "proses"lərdə dəyişiklik deməkdir. İş müddəti, bir və ya bir neçə növ gəlirin alınması bunlardan müştəri üçün dəyər meydana gətirəcək xərclərin yaratdığı fəaliyyətlərin cəmidir. Bir sifarişin alınmasından malların təhvilinə qədər həyata keçirilən fəaliyyətlərdir. Malın müştəriyə təslimi bir müddət

sonunda meydana gəlməkdədir. İdarəçilərin bir çoxu proses yönümlü deyil, vəzifə və quruluş və ya insan yönümlüdür.

1990-cı ildən sonrakı dövr ərzində ölkənin iqtisadiyyatında və onun müxtəlif sahələrində həyata keçirilən bir sıra islahatlar firmaların iqtisadi vəziyyətinin dəyişməsinə, həmçinin ölkə iqtisadiyyatının transformasiyasına yol açdı. Xarici mühitin, o cümlədən bazarın tələbinin tez-tez dəyişməsi səbəbilə ölkə iqtisadiyyatında bir sıra aspektlər üzrə mikrosəviyyədə dəyişikliklər həyata keçirilmişdir. Bu dəyişikliklərə misal olaraq, iqtisadiyyatda çoxmülkiyyətçilik formalarının yaradılmasını, müəssisələrin çox növlü təşkilati-hüquqi formalarının sayının çoxaldılmasını, sənaye strukturunun restrukturizasiyanı və s.-ni göstərmək mümkündür. Bütün bunlar Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinin təmin etdiyi imkanlar hesabına baş vermişdir. Müəssisələrdə aparılan proseslərin, xüsusilə “struktur dəyişiklikləri”-nin aparılması resurs tələb edən işdir və onların adaptasiyası uzunmüddətli dövrdə həyata keçir. Struktur islahatlarının tezliyi və müvəffəq olması müəssisələrin böyüklüyündən, daxili və xarici bazardakı mövqeyindən, profilindən, maliyyə vəziyyətindən, idarəedicinin məqsədindən, təcrübəsindən və bacarığından bilavasitə asılıdır.

Reinjiniring prosesləri təkcə müəssisə səviyyəsində deyil, həmçinin hər hansı sahə və ya ölkə iqtisadiyyatı miqyasında aparıla bilər. Bu proseslərin həyata keçirilməsi üçün əvvəlcə məqsəd və vəziflər müəyyən edilməli, strategiya yaradılması və qanuni baza yaradılmalıdır. Ölkəmizdə bu sahədə “Səhmdar cəmiyyətlər haqqında”, “Müəssisələr haqqında”, “Sahibkarlıq fəliyyəti haqqında” “Xarici investisiyanın qorunması haqqında”, “İnvestisiya haqqında” qanunlar və bir sıra normativ-hüquqi aktlar qəbul edilmişdir.

Şəkil 1. Müəssisələrin təşkilatı—hüquqi formaları



Mənbə: <http://www.president.az/documents/laws>; <http://www.economy.gov.az>

Respublikamızın Qanununa əsasən müəssisələr çox hallarda hüquqi və təşkilati formalarda yaradıla bilər. Müəssisələrin hüquqi və təşkilati formalarını şəkil 1-ə uyğun olaraq təsvir etmək olar: Müəssisələrin fəaliyyət mexanizminin bazarın hər bir tələblərinə uyğun olaraq təşkili, effektivliyinin yüksəldilməsi üçün müntəzəm olaraq müəssisələrdə silahatlar və reinjiniinq tədbirlərinin işlənilərək və reallaşdırılması olduqca vacibdir. Öz növbəsində iqtisadi texnoloji inkişafın neqativ tendensiyasının qarşısını almaq üçün ölkə iqtisadiyyatının quruluş yaradıcı elementi olan müəssisələrin effektiv inkişafının təmin olunmasına xüsusi diqqətin verilməsini önəmli vəzifə olaraq sahibkarlar və dövlət qurumları qarşısına qoyulmalıdır.

Beləliklə, qeyd edilənlərə nəzərən aşağıdakı nəticələri bildirmək olar:

- müəssisələrin öz quruluşunu dəyişərək bazar şəraitində təsərrüfatçılığa uyğunlaşmaq;

- istehsalın korporativ və idarəetmə prinsiplərinə keçmək üçün sahəvi idarəetmədən imtina etmək;
- konkret olaraq təşkilati quruluşlar müəssisələr tərəfindən sərbəst olaraq seçilir;
- müəssisələr strukturlarını elə dəyişməlidirlər ki, o müəssisələrin bütün məqsəd və vəzifələrinə uyğun olaraq cavab versin və iqtisadi texnoloji inkişafa təkan versin;
- sənayenin strukturunda bütöv dəyişikliyin aparılması yaxud cüzi aparılması xarici və daxili amillərin təsirinə görə müəyyən edilir.

1.2. Reinjiniring biznesin mahiyyəti və təsnifatı

Yeni dövrdə bazar iqtisadiyyatının inkişafı və cəmiyyətdə müstəqil münasibətlərin inkişaf etdirilməsi mülkiyyətin effektiv idarə olunmasının innovativ alətlərinin tətbiqini ehtiva edir. İdarəetmənin innovativ alətlərindən biri müəssisələrin (biznesin) reinjiniringidir. Müəssisə və şirkətlərin reinjiniringi onların rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə və milli iqtisadiyyatın bazar iqtisadiyyatı şərtləri əsasında formalaşmasına mühüm təsir edir.

İqtisadi ədəbiyyatlarda “struktur dəyişiklikləri” –“reinjiniring” anlayışı və onun təhlili, məzmunu müxtəlif yollarla izah edilir. Dahi rus iqtisadçıları V.D.Şapiroya və İ.İ.Mazura görə: - “müəssisənin reinjiniringi bazarın xarici şərtləri və onun inkişaf strategiyasına müvafiq olaraq müəssisənin fəaliyyət metod və şərtlərinin kompleks olaraq dəyişdirilməsi prosesi” [21]. İqtisadçı alim Q.V.Butkovskaya və L.P.Straxovaya firmanın reinjiniringinə - “özünün rəqabət qabiliyyətini bərpa etməyinə imkan verən təşkilati, maliyyə, texniki xarakterli tədbirlər kompleksinin reallaşdırılmasıdır” kimi izah etmişlər. Digər iqtisadçı alimlər də Q.V.Buliçeva da L.P.Straxova reinjiniring prosesinə - “biznesin

dəyərinin artımını reallaşdıran istehsal resurslarından effektiv istifadənin təmin edilməsidir” kimi izah vermişdir.

Qeyd olunan bu fikirlər həm də verilən təriflər “reinjiniring” anlayışının məzmununu tam olaraq əks etdirmir və çox bəsit qalır. Reinjiniring – hansısa bir obyektin quruluşunun yenidən qurulması kimi mənə daşıyır. Məlumdur ki, firmalar fəaliyyətləri zamanı daxili və xarici mühitin fərqli dərəcəli təsirlərinə məruz qalırlar. Biz baxımdan qeyd edə bilərik ki, “müəssisənin reinjiniringi mühitlərin təsiri ilə onun quruluşunun və biznesini formalaşdıran müəssisənin elementlərinin quruluşunun dəyişdirilməsidir”. İqtisadçı M.D.Aitstova prosesi tədqiq edənlərdən biri olaraq anlayışı “reinjiniring - fəaliyyətin təşkili quruluşunun radikal halda dəyişdirilməsidir” kimi izah verməyə çalışmışdır. Qeyd olunanlarla yanaşı onuda vurğulamaq lazımdır ki, “reinjiniring xüsusən biznesin-təsərrüfat fəaliyyətinin idarəetmə sisteminin iqtisadi siyasətinin, operativ idarəetmə fəaliyyətinin, marketing və satış sistemlərinin, heyətin idarə olunmasının təkmilləşdirməsidir”. İ.İ.Mazur və V.D.Şapiro bir qayda olaraq restrukturizasiyaya firmanın yenidən təşkili həm də islahatların aparılması kimi tərif verirlər. M.D.Aistov bu prosesi, firmanın yenidən təşkili, reinjiniringin isə firmada tədqiq edilən islahatların tərkib hissəsi kimi qeyd edir. İqtisadçı-alimlər “restrukturizasiya” və “islahat” anlayışlarının eyni mənə kəsb etdiyini və müəyyən məzmunu sahib olduqlarını izah edirlər. Yəni ki, onların təbirincə desək, “islahat” müəssisənin yenidən təşkilinə, strategiyasına, “restrukturizasiya” isə əsasən müəssisənin və bu müəssisənin istehsal etdiyi məhsulların növlərinin dəyişdirilməsini nəzərdə tutur.

Biznesin reinjiniringi onun daxili və xarici mühitin təsiri ilə strukturunun, həmçinin həmin biznesi formalaşdıran elementlərin quruluşunun dəyişdirilməsi deməkdir. Rus iqtisadçısı olan M.D.Aitsova bu mövqeyi dəstəkləyərək doğru qeyd edir ki, reinjiniring - təsərrüfat təşkilatının quruluşunun radikal dəyişdirilməsidir. Biznesin reinjiniringinə müəssisənin idarəetmə sistemini, operativ fəaliyyətinin, maliyyə-iqtisadi siyasətinin, marketing və satış sisteminin, heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi daxildir.

Müəssisənin reinjiniringi iqtisadi islahatlar keçirərək qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üsuludur.

Müəssisə fəaliyyətlərində müvəffəq əldə etmək üçün onun daxili potensialının müəyyənləşdirmək, əvvəlcədən müəyyən edilmiş məqsədlərə uyğun olaraq strategiya hazırlamaq və bu sahədə islahatlar keçirmək lazımdır. Müəssisədə islahat aparmaq dedikdə, hər hansı bir məhsulun istehsalı, satışı və müştəriyə çatdırılmasındakı dəyişikliklər və reinjiniring nəzərdə tutulur. Firma mülkiyyətinin strukturunun dəyişməsi biznes reinjiniringin növlərindən biridir.

Müasir dövrdə inkişaf etmiş ölkələrin əksəriyyətində müəssisə islahatları icra edilərkən biznes reinjiniringinə xüsusi diqqət ayrılır. Müəssisədə reinjiniring, onun fəaliyyətinin birdən-birə, radikal şəkildə yaxşılaşdırmaq üçün orada həyata keçən və müəssisənin fəaliyyətinə ciddi təsir göstərən proseslərin analiz edilməsini, səhvlərin aradan qaldırılmasını və yenidən qurulmasını əhatə edir. Yenidən qurulma zamanı isə əvvəlcədən analiz nəticəsində meydana çıxan xətalara yol verməmək mütləq şərtidir.

Müəssisənin yenidən təşkil edilməsi – müəssisənin əsas ehtiyatlarının və ona uyğun olaraq mövcud istehsal potensialının saxlanılması və artırılması şərti ilə onun təşkilati strukturunun yenidən qurulması prosesi deməkdir. Həmin prosesdə təşkilati idarəetmə mövqeyi üstünlüyü ələ alır.

Reinjiniring biznesini bir çox şirkətlər bəzi xüsusi məqsədlərini reallaşdırmaq üçün istifadə edir. Bununla birlikdə Reinjiniring biznesinin müxtəlif məqsədləri vardır. Bunların ən əhəmiyyətliləri bunlardır. [11, s.157-158]

İstehlakçı ehtiyaclarını daha yaxşı bir şəkildə qarşılamaq. Davamlı olaraq məhsul və xidmət keyfiyyətini artırmaqda və Reinjiniring biznesini ilə də istehlakçı məmnuniyyətinin təmin edilməsi qarşıya məqsədin qoyulmasıdır.

Məhsul və xidmət keyfiyyətini davamlı dəyişdirərək müştərilərə üstünlük vermək və onları təmin etmək və xərcləri azaldaraq şirkətin maliyyə baxımdan müvəffəqiyyətli olmasını təmin etmək əsas şərtlərdən biridir.

Şirkətin dinamik ətrafına və rəqiblərinə qarşı müvəffəqiyyətli olmasını təmin etmək və texnoloji inkişaflarla müəssisə müddətlərini aktual saxlamaq.

Müştərilər gedərək daha çox şey istəyirlər; daha çox alternativləri var, öz ehtiyacları mövzusunda daha çox şey bilirlər və tədarükçülərinə etdikləri təzyiq artır. [13, s.9]

Əvvəllər yalnız yerli olan rəqabət, qloballaşmış və sərtləşmişdir. Texnologiyada və müştəri seçimlərində dəyişmənin sürəti baş döndürücü hala gəlmişdir. Sürətli bir dəyişmə içində olan bir dünyada təşkilatlar planlaşdırma, nəzarət və idarəli böyümə yerinə sürət, yenilik, elastiklik, keyfiyyət, xidmət və xərcə əhəmiyyət vermək vəziyyətindədirlər.

Yeni məhsulun inkişaf etdirilməsində məhsulun inkişaf prosesinin kompüterləşdirilməsi, məhsulu inkişaf etdirmənin daha yaxşı başa düşülməsi, daha təsirli məhsulun inkişaf etdirilməsi, daha təsirli bir ölçü və qiymətləndirmə edilməsi nəticəsini doğurmaqdadır. Açıq və öyrənməyə meyilli bir müəssisə mühitinin yaradılması davamlı və təsirli bir məhsulun inkişaf prosesinin başladılması və davam etdirilməsi üçün əhəmiyyətli bir faktordur.

Reinjirinq anlayışı prosesin bütövlüyünün təsirliliyinin artırılması ilə əlaqədardır.

Reinjirinq yeni bir anlayış olmayıb, təməli çox illər əvvəllərinə söykənir. İşə sadələşdirmək ehtiva edən sənədlər 40 il əvvələ həətə daha da uzağa qədər uzanmaqdadır. Reinjirinqə bu sıx maraq haradan qaynaqlanır? Bəziləri bu problemin cavabını qlobal iqtisadiyyatın inkişafı çərçivəsində daxili bazarların gerçək mənada ortadan qalxması şəklində şərh etməkdədir. Müştəri ilə eyni coğrafi bölgədə iştirak etmək, eyni imtiyazlı olmamaqda; fərqli bölgələrdə o işi daha yaxşı edə biləcək müəssisələrin olması səbəbiylə, müəyyən bir bölgədə tək olan müəssisələr, qətiliklə keyfiyyət və xərcdən güzəşt vermir. Bir çox böyük müəssisələr ümumiyyətlə, göstərdikləri mövqelərini davam etdirəcək olsalar, edilən ilə edilməsi lazım olan arasındakı fərq idarəsiz bir şəkildə çox sürətlə

böyüyəcək. Bax bu gerçəklik bizi Reinjiniring tətbiqlərinin 1-ci prinsipinə aparmaqdadır.

Birinci Prinsip: Məhsul və ya xidmət keyfiyyətinin nələr olduğuna dair məsələlərdən müştəri bunlara məsuliyyət daşıyır.

İkinci prinsip: Təşkilatın əlavə dəyəri olan prosesləri ehtiva edəcək və dəstəkləyəcək şəkildə yuxarıdan aşağıya qurulması lazımdır.

Üçüncü Prinsip: Rəsmilərin sıx olaraq iştirak etdikləri proseslərdə inkişafın təmin edilməsi üçün daha əlverişli şərait yaradılmalıdır.

Dördüncü Prinsip: İşləməmə zamanları, proses xərcləri və ya müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi həyata keçirilən əhatəli təkmilləşdirmələr, reinjiniring biznesinin böyük bir qisiminin müvəffəqiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün açar göstəricilər olaraq ortaya qoyulmalıdır.

Beşinci Prinsip: Müəssisə proseslərdə birbaşa vəzifə alan bütün personala prosesin təhlili və yenidən hazırlanması vəzifəsini verməlidir.

Altıncı Prinsip: Üst səviyyə idarəçilər reinjiniring biznesinin bütün mərhələlərində iştirak etməlidir.

Yeddinci Prinsip: Reinjiniring tətbiqlərində digər məsələlərdən çox prosesin performansını optimizə edilməyə çalışılmalıdır.

Səkkizinci Prinsip: Əməkdaşlıq və etibarlılıq reinjiniring biznesinin müvəffəqiyyətində lazımlı təməl xüsusiyyətlər olmalıdır.

Doqquzuncu Prinsip: Prosesin performansını təyin etmək, tətbiq əvvəli və sonrası nəticələri qarşılaşdırma bilmək üçün diqqətlə planlanmış bir ölçü sistemi qurulmalıdır.

Onuncu Prinsip: Reinjiniring layihəsinə mövcud bir prosesin təşkilat üçün həqiqətən lazımlı olub-olmadığı sualı ilə başlanır. Əgər cavab bəli isə, əvvəlcə prosesin günün şərtlərinə uyğunlaşmasını təmin edəcək şəkildə yaxşılaşdırılması, daha sonra da digər proseslərə görə optimallaşdırılması lazımdır.

On birinci Prinsip: Dəyişməyə qarşı bir sıra psixoloji maneələrin ortaya çıxma biləcəyi və bunların reinjiniring layihəsi boyunca diqqətlə istiqamətləndirilməsi lazım olduğu mütləq nəzərə alınmalıdır.

On ikinci Prinsip: REinjiniring layihəsində iştirak edən şəxslər müddət içindəki rollarının nə olduğunu anlamaq üçün daşdıqları məsuliyyətləri necə tətbiq etmələri lazım olduğu mövzusunda təlim görməlidir.

Yuxarıda verilən on iki prinsip müvəffəqiyyətli bir reinjiniring layihəsində ortaya çıxma biləcək əsas problemlərə geniş bir perspektivdən baxmaqdadır. Bu prinsiplər eyni zamanda reinjiniring biznes modelinin təməlini də meydana gətirməkdədir.

Bu prinsiplər yalnız reinjiniring layihəsinin necə qurulacağını deyil, bundan əlavə təşkilatın gündəlik vəzifələrini də necə aparacağını ortaya qoymaqdadır. Reinjiniring layihəsində işə başlamazdan əvvəl şirkətin bütün bu 12 prinsip əsasında öz mədəniyyət quruluşunu nəzərdən keçirməsi lazım olacaq. Bəlkə də hər hansı bir müddətdə radikal islahat cəhdlərinə başlamazdan əvvəl işçilərin davranış və anlayışlarını yaxşılaşdırılmasına istiqamətli ön araşdırma etmək lazımlı və faydalı olacaq.

Reinjiniringin tətbiqi proseslərində görülməli olan ümumi xüsusiyyətlər bu şəkildə ifadə edilə bilər: [37, s.158]

- Müxtəlif xarakterli işlər tək bir işçi qrupu içində birləşdirilir.
- İşə edənlər qərar verici halına gəlir.
- İşlərin edilmə sırası öz təbii axışına görə meydana gəlir.
- İş ən uyğun yerdə həyata keçirilir.
- Proseslərin, işlərin xüsusiyyətinə görə dəyişən elastik strukturlar mövcuddur.
- Edilən bir işin bir üst pillə tərəfindən nəzarət edilməsi minimuma endirilir.
- Əlavə dəyər yaratmayan, yalnız bir-birini başqa şəkildə təkrarlayan işlər minimuma endirilir.

Müəssisədə aparılan reinjiniring müxtəlif metodiki və proqram təminatı tətbiq etməklə, onun hərtərəfli yoxlanılmasının vacibliyini qabaqcadan müəyyən edir. Əldə edilmiş nəticələrin etibarlılığı, təhlilin aparılması vacibliyi və yeni biznes proseslərin hazırlanması birbaşa olaraq istifadə edilən instrumentaridən asılıdır.

Reinjiniring prosesinin məqsədi - müştərilərə yüksək səviyyədə xidmət göstərmək üçün yeni texniki nailiyyətləri (məsələn, müasir informasiya texnologiyaları) tətbiq etməklə mövcud olan biznesin yeni rekonstruksiya edilməsi üsullarının axtarılmasıdır.

Araşdırmalar göstərir ki, ən az **üç** şirkət növü mövcuddur ki, orada reinjiniringin aparılması məqsədəuyğun hesab edilir:

- rəqib şirkətlərlə müqayisədə məhsullarının çox baha olması, yaxud məhsul (xidmət) qiymətinin nəzərə çarpacaq dərəcədə aşağı olması ilə əlaqədar olaraq iflasa uğramaq astanasında olan şirkətlər;

- yeni rəqiblərin meydana gəlməsi, müştərilərin tələblərinin dəyişməsi, iqtisadi mühitin dəyişməsi və s. faktorlarla əlaqədar olaraq çətin həll ediləcək problemlərin yarandığının qaçılmaz olması rəhbərlik tərəfindən qabaqcadan təyin edilmiş şirkətlər;

- mövcud (yaxşı) vəziyyətə qane olmayan və aqressiv siyasət aparan, reinjiniring vasitəsilə də daha yaxşı vəziyyətə nail olmaq arzusunda olan lider-şirkətlər.

Reinjiniringin uğurla nəticələnməsi faktorlarına bunları aid etmək olar:

- Rəhbərliyin yüksək dərəcədə əsaslandırılması. Rəhbərlik əmin olmalıdır ki, reinjiniring əhəmiyyətli nəticə verəcək, lakin, bu nəticə müəssisənin bəzi strukturlarına əhəmiyyətli dərəcədə toxunacaq; uğur əldə etmək ehtimalı, reinjiniring məqsədlərini və gözlənilən nəticələri qiymətləndirən, onun reallaşdırılması üçün tələb edilən vaxt, güc və maliyyə haqqında anlayışı olan şirkətlərdir;

- reinjiniring layihəsinə rəhbərlik edən şəxsin nüfuzlu və məsuliyyətli

olması;

- reinjiniring layihəsini həyata keçirən və onun yerinə yetirilməsinə nəzarət edən komandada səlahiyyətləndirilmiş işçilərin iştirakı;

- bütün işçilərə yeni məqsədlərin açıqlanması (vision);

- reinjiniring layihəsini ayrıca büdcəyə malik olması, xüsusilə də informasiya texnologiyalarının intensiv istifadə edildiyi halda. Bəzən səhvən hesab edirlər ki, reinjiniringi özünü məlumatlandırma vasitəsilə aparmaq mümkündür;

- müəssisənin dəyişdirilməsi işinin prioritet məqsədlər üzərində cəmləşdirilməsi, resursların məhz bu məqsədlərə yönləndirilməsi;

- rekonstruksiya edilən biznes sahəsini, onun dəyişdirilməsi üsulu bilən şəxslərdən ibarət komanda üzvlərinin dəqiq müəyyən edilmiş rolu və öhdəlikləri;

- gözə çarpan (konkret) nəticələr;

- metodika və instrumental vasitələr formasında təqdim olunan texnoloji dəstək. Biznes injiniringi adətən yeni biznesin dəstəklənməsi üçün informasiya sisteminin qurulmasını daxil edir;

- ekspert dəstəyi. Ekspertlər (konsultantlar) də reinjiniringi ilk dəfə yerinə yetirən icraçılara əhəmiyyətli dəstək göstərə bilər, lakin konsultantlar icraçı rolunu deyil, köməklik rolu yerinə yetirir və müəssisənin ştatına daxil olmamalıdır;

- risk. SAS İsveç aviaşirkətinin sabiq prezidenti Dj.Karlsonun təsdiq etdiyi kimi tullanmaq üçün cəsarətli olmaq lazımdır". [44]

Təbii ki, sadalanan faktorlardan bəzilərini tez bir zamanda yaratmaq mümkün deyil və bu səbəbdən onların reallaşdırılmasına qabaqcadan başlamaq lazımdır.

Müəssisə üçün reinjiniringin effektivliyinin keyfiyyət-ölçü göstəriciləri aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$P_c = \frac{IP}{C}$$

Burada C – məhsul dəyəridir.

P – məhsul

I – keyfiyyət göstəricisidir

Hər bir müəssisədə belə demək mümkündürsə “resurs” - şirkətin biznes-proseslərinin tətbiqi və müşayiət edilməsinə cavabdeh olan, biznesin (biznes-proseslərin) tətbiqi üzrə qrup qeyd etmək mümkündür. Biznesin tətbiqi üzrə qrup - həm biznesin təkmilləşdirilməsi, həm də reinjinirinqlə məşğul olan komandadır. Kiçik müəssisələrdə bu qrup aşkar şəkildə görsənməyə, idarə aparatına daxil ola bilər. Bu qrup girişdə yeni məqsədlərə, çıxışda isə dəyişmiş şirkətə malik olur.

Reinjinirinqlə layihəsi adətən aşağıdakı 4 mərhələləri əhatə edir:

1-ci mərhələ. Gələcək şirkət obrazının hazırlanması. Layihəyə nəyinsə nə səbəbdən dəyişdirilməli olduğunu və çatılacaq məqsədləri müəyyən edən direktivi cavablandırmaqla start verilir. Həmin direktiv yeni şirkətin biznes sxemini yaradan, “gələcəyin obrazı” adlandırılan prosesini işə salır. Bunun üçün şirkətin strategiyasını və aktual situasiyanı bilmək, dəyişəcək mahiyyətlərin üzərində fikrin cəmləşdirilməsi üçün şirkətə yenidən baxılan fəaliyyət komponentlərini dərk etmək lazımdır.

Yeni şirkətin tətbiqi - biznesə hər hansı bir risk olmadan radikal dəyişikliklərin daxil edilməsinə imkan verən, yeni biznesin birbaşa injiniringidir. Bu mərhələnin nəticəsi - şirkətin strategiyasına, müştərilərin tələbatına, oxşar sahədə fəaliyyət göstərən, rəqib olmayan və mövcud durumu haqqında vacib məlumatları təqdim etməyə hazır olan hər hansı bir aparıcı şirkətin təhlili əsasında biznesin ümumi səviyyəsinə əsaslanan gələcək şirkətin əsas məqsədlərinin spesifikasiyasıdır.

İkinci mərhələ, Mövcud şirkətin modelinin yaradılması (əks yaxud keçmişə çevrilmiş injiniring). Bu mərhələdə menecerlər informasiya sistemlərini işləyib hazırlamış işçilərlə birgə mövcud olan şirkətin ətraflı təsvirini hazırlamalı, onun əsas biznes-proseslərini eyniləşdirməli və sənədləşdirməli, onların effektivliyini qiymətləndirməlidir və bunun əsasında mövcud olan biznesin modeli yaradılır. Yeni biznesin injiniringi üzrə iş - yenidən layihələndirilmiş

şirkətin modelini yaratmaq məqsədilə bir, yaxud daha artıq proseslərin yaradılmasını, onların layihələndirilməsini, köməkçi informasiya sisteminin və s. yaradılmasını nəzərdə tutur. Bununla belə ilk məlumatlar qismində şirkətin məqsədlərinin spesifikasiyası tətbiq edilir. Bu mərhələdən həlledici dərəcədə bütün reinjiniring layihəsinin uğuru asılıdır.

Üçüncü mərhələ. Yeni biznesin hazırlanması (birbaşa injiniring) üç əsas məsələnin həll edilməsini nəzərdə tutur:

1) Daha effektiv iş proseduralarının (biznes proseslərin yaradıldığı elementar məsələlərin) yaradılmasını, informasiya texnologiyalarının tətbiqi üsullarının müəyyən edilməsini, personalın işində vacib dəyişikliklərin eyniləşdirilməsini daxil edən biznes proseslərin yenidən layihələndirilməsi;

2) müxtəlif növ işlərin layihələndirilməsi, əsaslandırma sisteminin hazırlanması, işlərin yerinə yetirilməsi üzrə komandaların və keyfiyyətin dəstəklənməsi qrupunun təşkil edilməsi, mütəxəssislərin hazırlaşdırılması proqramının tərtib edilməsi üçün şirkətin biznes proseslərinin əmək resursları səviyyəsində tətbiq edilməsi;

3) dəstəkləyici informasiya sistemlərinin tətbiqi nəticəsində mövcud resurslar müəyyən edilir (avadanlıq, proqram təminatı) və şirkətin ixtisaslaşdırılmış informasiya sistemi reallaşır.

Dördüncü mərhələ. Yenidən layihələndirilmiş proseslərin tətbiqi. Bu mərhələdə yenidən layihələndirilmiş şirkət tez bir zamanda və məhdud şəkildə real müəssisədə tətbiq edilməlidir. Burada tətbiq edilmiş iş proseslərin və dəstəkləyici informasiya sisteminin integrasiyası və testdən keçirilməsi, işçilərin daima təlimatlandırılması, informasiya sisteminin quraşdırılması, yeni şirkətin işinə keçidin alınması icra edilir. [41, s.249]

Təsvir edilmiş mərhələlər ardıcıl olaraq deyil, hissə-hissə və paralel şəkildə, bəlkə də təkrar olunaraq yerinə yetirilir.

Reinjining yeni düşünmə üsulunu, yəni şirkət strukturuna fəaliyyət kimi baxılmasını nəzərdə tutur. Şirkət mühəndislik prinsiplərinə uyğun olaraq

qurulacaq, yaxud yenidən layihələndiriləcək forma hesab edilir. Şirkətin layihələndirilməsində müasir injiniring prinsipini tətbiq edərək rəqabət mübarizəsində effektiv iştirak etməyin mümkün olması fikri yenilik hesab edilir. Reinjiniringin aparıldığı zaman risk çox yüksəkdir, lakin yeni mülahizə üsullarını tətbiq edərək əldə ediləcək müsbət dəyişikliklər əsas faktordur.

Reinjiniring bir neçə xüsusiyyətinə görə təsnif edilir. Aşağıdakı cədvəldən bunu aydın görmək olar.

Cədvəl 1.2 Reinjiniringin 4 əsas xarakterik xüsusiyyəti

Nö	Element	Reinjiniring
1	Fundamental	Reinjiniring şirkətin nəyi və necə edəcəyini müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Reinjiniring mövcud olana qarşı çıxaraq nə olması gərəklidirsə ona yönəlmişdir.
2	Radikal	Radix (latın) – “kök” deməkdir. Hadisələrin köklərinə münasibət. Reinjiring biznesinin həyata keçirilməsi – binesi yenidən yaratmaq deməkdir, dəyişikliklər etmək, təkmilləşdirmək və müasirləşdirmək deyil.
3	Əhəmiyyətli	Reinjiniring yüksək nəticə əldə etmək, ciddi sıçrayışı həyata keçirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.
4	Biznes proseslər	Reinjiniringdə edilən dəyişikliklər biznes proseslərinə yönəldilmişdir. Reinjiringdən sonra şirkətin fəaliyyəti proseslərə yönəlməlidir, şirkəti idarəetmə modelində proses yanaşması istifadə edilir, hansı ki, öz əksini təşkilati strukturda tapır.

1.3. Reinjiniringq biznesin təşkilati formaları

Biznesin reinjiniringi (BPR) dar mənada CBS layihəsinin qurulması öncəsində və xüsusilə bir məlumat sisteminin ehtiyaclarını müəyyən edilməsinin sistem analizi mərhələsində ənənəvi təsəvvürüdür. Ancaq qeyri-standart iş proseslərinin seçimi, şirkətin məhsuldarlığının təmini problemi reinjiniringq biznesində mütəxəssislərin iştirakını, yeni təşkilatlanma formalarının inkişaf etdirilməsini labüd edir.

Ayrılıqda biznes proseslərinin yenidən qurulması (BP) inkişaf etmiş informasiya texnologiyalarını istifadə edən biznes proseslərinin həyata keçirilməsi anlayışını işləyən mütəxəssis qrupların yaradıcı bir fəaliyyətdir. Bu qruplar aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir qarşılamalıdır:

- Biznes proseslərinin reinjiniringinin inkişaf etdirilməsi və həyata keçirilməsinə cavabdeh olan yüksək idarəetmə üzvlərinin və ya liderlərinin biznes proseslərinin reinjiniringinin bütün mərhələlərində iştirakı;

- Biznes proseslərinin məzmununun təyin edilməsi üzrə reinjiniringq istifadəçilərinin və qruplarının birgə işi;

- Şirkət işçiləri ilə bərabər səviyyədə xarici məsləhətçilərin reinjiniringq qruplarına daxil edilməsi;

- Biznes proseslərinin bölmələrində qarşılıqlı fəaliyyət göstərən bütün nümayəndələr daxil olmaqla reinjiniringq qrup iştirakçılarının tərkibinin nizam-intizam xarakteri;

- Reinjiniringq qrup iştirakçılarının biznes proseslərinin reinjiniringi zamanı əsas işlərindən yayındırılması;

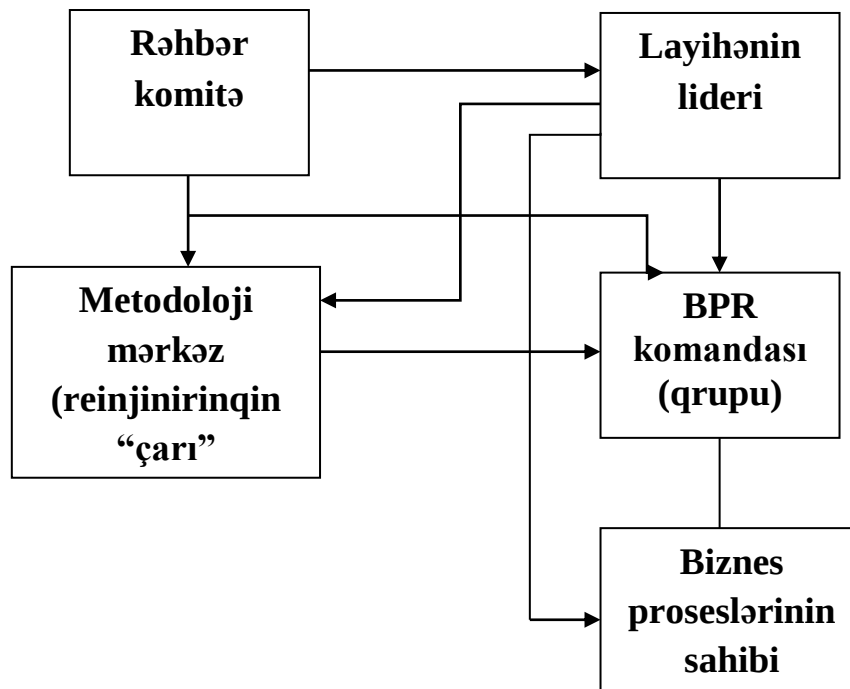
- Reinjiniringq qrupu tərəfindən formalaşdırılan proyektin həyata keçirilməsinin və tətbiqinin yoxlanılması;

- Metodik mərkəzlər səviyyəsində bir neçə biznes prosesləri üzrə reinjiniringq qruplarının işinin əlaqələndirilməsi;

- Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən biznes proseslərinin reinjiniringi üzrə işin davamlı planlaşdırılması və nəzarət.

Qeyd edilən tələblərə müvafiq olaraq Hammer və Champly biznes proseslərinin reinjiniringinin təşkilati strukturunu aşağıdakı şəkildə müəyyən ediblər:

Şəkil 2. Biznes proseslərinin reinjiniringinin təşkilati strukturu



Mənbə: <http://market-pages.ru/biznesproc1/4.html>

Layihənin lideri - bütün mərhələlərdə biznes proseslərinin reinjiniringi işlərinə liderlik etmə səlahiyyətinə sahib bir üst səviyyə rəhbərlik idarəçisidir. Layihə lideri tam mənada reinjiniringin vəzifələrini, çətinliklərini dərk edir və onun köməyiylə bir çox mənada layihənin uğuru təmin edilir. Ona görə də layihə lideri reinjiniringin vacibliyini anlamadan, həm də əsas iş vaxtını müəssisənin yenidən təşkilinə ayırmaq bacarığı olmadan qeyri-rəsmi olaraq təyin edilə bilməz.

Layihə liderinə olan vacib tələblər bir tərəfdən biznes proseslərinin yenidən təşkili modelini ümumiləşdirərək konseptual düşünmə bacarığı ilə nəticələnirsə, digər tərəfdən bütün iştirakçılar tərəfindən biznes proseslərinin reinjiniringi üzrə aparılan işləri etmək motivasiya bacarığı ilə şərtlənir.

Layihə liderinin işinin əsas metodları aşağıdakı tədbirlərlə şərtlənir:

- Reinjiniringin vəzifələri müzakirə olunan müəssisə işçiləri ilə iclasda biznes proseslərinin reinjiniringində əməkdaşların rolu və iştirakı müzakirə olunur;
- Kadrların toplanması və idarə edilməsində (prosesin rəhbərləri, reinjiniring qrupları, metodoloji mərkəzlər);
- Biznes proseslərinin reinjiniringi çərçivəsində koordinasiya görüşlərinin keçirilməsi;
- Planlaşdırma mərhələlərində rəhbər komitənin iclaslarında iştirak etmək, biznes proseslərinin reinjiniringi üzrə işlərin idarə edilməsi və qəbulu. [43, s.98]

Biznes proseslərinin sahibləri – onlar proseslərin gələcək administratorlarıdır, hansı ki, reinjiniring mərhələsində bütün lazımlı resurslarla hər bir biznes prosesləri çərçivəsində layihəni təmin edirlər. Adətən biznes proseslərinin sahibləri xətti və ya funksional bölmələrin siyahısından, proses bölmələrinin (qruplarının) təşkilinin ehtimal olunması bazası əsasında layihə rəhbəri tərəfindən təyin edilir.

Biznes proseslərinin sahibləri rolu reinjiniring qrupları arasında vasitəçi olmaqdan və müəssisə kollektivini funksiyalaşdırmağa davam etməkdən ibarətdir. Əsasən biznes prosesinin sahibi reinjiniring qrup üzvlərini müəssisənin funksiyalaşdırılması ilə bağlı bütün vacib informasiya ilə təmin edir və müəssisə işçilərinə işin dəyişilmiş texnologiyasını izah edir.

Reinjiniring komandası (qrupları) layihəni hazırlayır və biznes proseslərinin reinjiniringini həyata keçirir. Reinjiniring qruplarının sayı yenidən təşkil edilən biznes proseslərinin sayına uyğundur. Reinjiniring qruplarının tərkibinə insayderlər – biznes proseslərində iştirak edən müəssisənin işçiləri və onların struktur bölmələri və autsayderlər – ümumsistem bölmələrinin işçiləri daxildir, məsələn, informasiya texnologiyaları şöbələri, planlaşdırma və nəzarət və ya xarici məsləhətçilər. Reinjiniring qrup üzvləri arasından layihələndirilmiş işin həyata keçirilməsini koordinatlaşdıran kapitan seçilir.

Reinjiniring qruplarında insayderlərin autsayderlərə nisbəti qrupda 7-10 nəfər olmaqla 3:1 məsləhət görülür. Reinjiniring qruplarının işinin xüsusiyyəti bütün qrup üzvlərinin fəal iştirakı ilə şərtlənir, vəziyyət pisləşəndə autsayderlər fəal, insayderlər passiv olur (autsayderlər insayderlərə sual verir və layihə məsələlərini formalaşdırırlar) və ya əksinə, insayderlər fəaldır, autsayderlər isə passivdir (insayderlər autsayderlərdən bu və ya digər vəziyyətlərdə nə edəcəklərini soruşurlar).

Metodoloji mərkəz (BPR “çar”ı) – reinjiniring qrup çoxluqlarının işini koordinasiya edir və onları metodologiya, alətlərlə, səciyyəvi həllərlə təmin edir, adətən müəssisənin ümumsistem bölmələri (informasiya texnologiyaları şöbələri, planlaşdırma və nəzarət) və ya konsaltinq şirkətlərinin nümayəndələrindən formalaşdırılır. Metodoloji mərkəz layihə lideri tərəfindən formalaşdırılır və ona tabedir.

Metodoloji mərkəzin əsas iş metodu layihənin hazırlanması mərhələsində yenidən təşkil edilmiş biznes proseslərinin modeəlləşdirilməsi əsasında həyata keçirilməsinin analizi ilə şərtlənir.

Rəhbər komitə - reinjiniringi həyata keçirmək üçün müəssisəyə resurslar ayırır və işlərin hazırlanmış plan-qrafikinə uyğun olaraq bütün mərhələlərin həyata keçirilməsinə nəzarət edir. Beləliklə, rəhbər komitə - layihə lideri tərəfindən idarə edilən nəzarət-tənzimləyici orqandır.

Reinjiniringin mərhələləri bir çox baxımdan ələ alınə bilər. Təşkilatı yenidən inşa etmə baxımından yenidən düşünmə, yenidən dizayn, təşkilat quruluşunun dəyişdirilməsi və re-təşkilat olaraq ələ alınə biləcəyi kimi, "reinjiniring biznes idarəetməsi nərdivanı" şəklində ələ almaq mümkündür. Reinjiniring biznes idarəetməsinin pillələri olaraq adlandırılan və davamlı inkişaf anlayışını ehtiva edən bu yanaşmaya görə isə mərhələlər; yeni paradigmayı öyrənmə, dəyişmənin gərəyi və idarəetmə fəlsəfəsi olaraq uzlaşma, dəyişməni və tətbiq olaraq göstərilə bilər. Ancaq bu mərhələlərdən daha da əhəmiyyətli, reinjiringin tətbiqində əhəmiyyətli rol oynayacaq lider, qrup və bunların işləri ilə əlaqədar olan yanaşmadır.

Reinjiniringin təşkilat içində təsirli şəkildə tətbiq oluna bilməsi üçün idarəçilər aşağıda sıralanan mərhələləri yerinə yetirməlidirlər:

a) Liderin və reinjiniring qrupunun müəyyən edilməsi: Reinjiniring ilk etapda bir liderin seçilməsini tələb edir. Reinjiniring proqramı, təşkilatda yuxarıdan aşağıya doğru yayıldığı üçün, ilk növbədə, üst rəhbərlik tərəfindən qəbul edilməli və rəhbərlik proqramın həyata keçirilməsində şəxsən iştirak etməlidir. Bundan başqa, icra ediləcək fəaliyyətlər üçün digər məsullar da müəyyən edilir. Bu fəaliyyətlər bütün işçilərin iştirakını təmin edəcək və kimdən gəlsə gəlsin, hər yeni fikri qiymətləndirəcək bir anlayışla icra edilməlidir.

b) Mövcud vəzifələrin müəyyən edilməsi: Reinjiniring söylər, fəaliyyətlər sonunda əldə edilən nəticələr və bunları əldə etmək üçün istifadə edilən mənbələr haqqında bütün detalların təsbit edilməsi ilə başlayır. Təşkilatın nə etdiyi və necə etdiyi sualları cavablandırılmağa çalışılır. Təşkilatda mövcud olan bütün fərziyyələr yox sayılaraq, təşkilatın mövcud vəziyyəti məlumat kimi qəbul edilməməlidir.

c) Təşkilatın dəyərlərinin yenidən formalaşdırılması: Təşkilatın fəaliyyət nəticələrinin keyfiyyəti, sürəti və xərci ilə bənzər fəaliyyət nəticələrinin necə daha yaxşı hala gətiriləcəyi araşdırılır. Əlavə dəyər yaratmayan, işi yavaşladan və qarışdıran işlər ləğv edilməlidir. Daha yaxşı fəaliyyət nəticələri əldə etmək üçün yeni proseslər və prioritet sıraları müəyyən edilməlidir. Beləliklə, daha təsirli çalışan bir quruluşa çatılmış olacaq.

d) Hərəkətə keçmə və dəyişməni mənimsətmə: Reinjiniring işləri təşkilat quruluşu içində yuxarıdan aşağıya doğru həyata keçirilir. Buna görə, mütləq üst rəhbərlərin tam dəstəyi vacibdir. Reinjiniring işləri çərçivəsində həyata keçirilən yeni quruluş idarəçilər tərəfindən təşkilat işçilərinə tanıdılmalı və işçilər tətbiq üçün hərəkətə keçirilməlidir. Bu məqsədlə, orta və alt addım idarəçilərini razı edəcək olan təşviq və mükafat sistemləri hazırlanmalıdır.

e) Müqaviməti aradan qaldırmaq: Hər dəyişmə qarşısında müqavimət vəziyyətlərinin yaşanması qaçınılmazdır. Bu istiqamətdə, müqavimətin səbəbləri

sağlam bir şəkildə diaqnoz edilərək idarə olunmağa çalışılmalıdır. Müqavimətin qaynağı, dəyişmənin nəticələrinə etiqad, tanıtmanın qeyri-kafiliyi, işini və ya sahib olduğu imkanları itirmə qorxusu, dedi-qodular və bacarıqsızlıq tətbiqi ola bilər. Müqavimətin asanlıqla aradan qaldırılması üçün idarəçilər təşkilat işçilərini müddət dizaynlarına daxil etməlidirlər. **[36, s.102]** Reinjiniring işləri proseslərə təşkilatlar tərəfindən deyil, insanlar tərəfindən tətbiq olunur. Təşkilatların reinjiniringi tətbiq edəcək kəsləri seçməsi və təşkil etməsi üsulları reinjiniring işlərinin müvəffəqiyyətlə nəticələnməsini doğurur.

Reinjiniring layihəsinin idarə edilməsi aşağıdakı mərhələləri nəzərdə tutur:

- ilkin tədqiq etmə - layihələndirmə məqsədinin təşkili, layihənin texniki və iqtisadi mümkünlüyünü təmin edən məqsəd, tələbat və ideyaların qiymətləndirilməsidir;
- planlama - layihə üzrə işlərin təşkili və planlaşdırılması (o cümlədən yerinə yetirilmə müddətini və tələb olunan resursları göstərməklə ətraflı planların tərtib edilməsi);
- yerinə yetirmə - layihənin tərtib olunmuş plana müvafiq olaraq reallaşdırılması;
- tamamlama - layihənin və onun yerinə yetirilməsi metodlarının təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş təkliflərin yekunlaşdırılması.

Bununla belə məqsədlərin spesifikasiyası müəssisə rəhbərliyinə aydın olmalı və eyni zamanda işi yerinə yetirənlər üçün kifayət qədər dolğun və dəqiq tapşırıqlarla əks olunmalıdır.

İşin gedişatında məqsədlərin spesifikasiyasının dəyişdirilməsi üçün üç ciddi səbəb var:

- məqsədləri heç vaxt tamamilə aydın ifadə etmək mümkün olmur və bu səbəbdən konkret işin yerinə yetirildiyi zaman onlar davamlı şəkildə dəqiqləşdirilir;
- layihə icraçıları bütün məqsədlərə nail olmaq üçün vaxt azlığını, yaxud

mövcud resursların kifayət etmədiyini aşkar edir və buna görə onlar bəzi məqsədlərdən imtina etmək məcburiyyətində qalır;

■ layihə üzərində aparılan işin əvvəlində planlaşdırılmış bəzi məqsədlərin qeyri - real olduğu aşkar edilir və onlara nail olmaq mümkün olmur.

Köhnə məqsədlərin dəyişdirilməsi, yaxud ləğv edilməsi və ya yeni məqsədlərin əlavə edilməsi nəticəsində layihənin dəyəri və onun yerinə yetirilməsi müddəti qaçılmaz şəkildə artır. Lakin reinjiniring üzrə Rusiya mütəxəssislərinin təcrübəsi onu göstərir ki məqsədlərin dəyişdirilməsi mümkün qədər tez, işin yerinə yetirildiyi ilk dövrlərə təsadüf etməlidir.

Reinjiniring biznesində uğur qazanmaq üçün daima müəssisə qarşısındakı əngəlləri aradan qaldırmaq lazımdır. Bunun üçün Bekxardın müqavimət düsturuna müraciət etmək olar. Düstur aşağıdakı kimidir:

$$\text{Uğurlu dəyişiklik} \equiv \frac{A \times B \times D}{R}$$

Burada A - Mövcud vəziyyətdən narazılıq dərəcəsi

B – Yeni vəziyyəti axtarmaq

D – Müəssisənin dəyişməyə hazır olması

R – Müqavimət (dəyişikliklərin qiyməti)

Uğur əldə etmək üçün nə lazımdır: vəziyyətdən lazımınca narazılıq, gələcək tədbirlər haqqında təsəvvürlər və bu sahədəki ilk addımlar barədə bilik.

Əgər A, B, D sıfıra bərabədirsə, müqavimət dəyişikliklərin uğurunu təhlükə altına alaraq güclənir (Bekxarda görə R heç vaxt sıfıra bərabər olmur).

Bu düstur reinjiniring prosesini həyata keçirmək üçün rəhbərlərin qərar və tədbirlərinə düzgün istiqamət verir.

Reinjiniring biznesi yalnız müəssisəni deyil, eyni zamanda dövləti, regionu, birliyi və s. də əhatə edə bilər. Bu baxımdan reinjiniringin təşkilati formaları aşağıdakılardan ibarətdir:

-yanaşma xüsusiyyətinə əsasən (yeni texnika, material, iqtisadi və təşkilati məsələlər);

-əhatə genişliyinə əsasən (tətbiqi ETTKİ, təcrübə və praktika işi);

-idarəetmə səviyyəsinə əsasən (respublika, sahə, beynəlxalq, regional, müəssisələrin birləşdirilməsi);

-ərazi üzrə yerləşməsinə əsasən (müxtəlif iqtisadi və coğrafi regionda eləcə də bir region üzrə);

-müəssisələrin əlamətlərinə, iyerarxiyasına əsasən (üfqi və şaquli);

-mülkiyyət xüsusiyyətinə əsasən (dövlət, qarışıq, şəxsi və səhmdar).

II FƏSİL

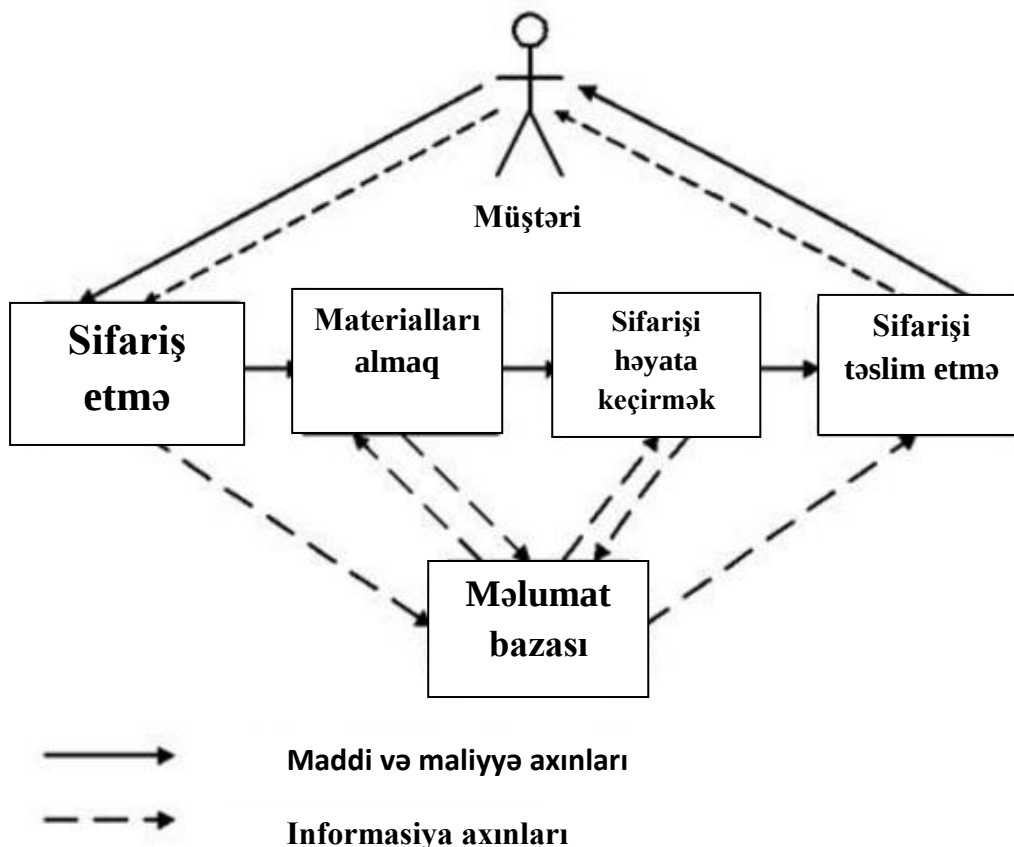
REİNJİNİRİNG BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN SƏMƏRƏLİYİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

2.1. Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin layihələrinin dəyişiklərin həyata keçirilməsi

Biznes prosesləri anlayışı altında hazır məhsulların istehsalı və ya resurs istehlak əsasında xidmətlərin həyata keçirilməsi üçün qarşılıqlı əməliyyatlar nəzərdə tutulur. Biznes proseslərinin idarə olunması müştərilərə keyfiyyətli xidmətə yönəldilmişdir. Bu mənada biznes proseslərinin idarə edilməsi zamanı bütün maddi, maliyyə və informasiya axınları qarşılıqlı (Şəkil 1.1) baxılır.

Biznes proseslərinin idarə olunmasında inqilab müasir informasiya texnologiyaları sahəsində uğurlar əldə etməyə yönəltdi, bu da reinjiniringin aparılması imkanını yaratdı.

Şəkil 3. Biznes prosesinin strukturu



Mənbə: <http://market-pages.ru/biznesproces/1.html>

Biznes-proseslərin reinjiniringi (BPR) dedikdə, təşkilatın fəaliyyətinin yenidən qurulmasına yanaşma nəzərdə tutulur. Reinjiniring əsas proseslərin kökündən və radikal şəkildə yenidən düşünülməsi anlamına gətirib çıxardır. Yeni yanaşma tətbiq etməzdən əvvəl, təşkilatın nəyə nail olmaq istədiyini müəyyən etmək lazımdır. Bununla yanaşı, təyin etmək lazımdır ki, təşkilatın əsas prosesləri və uğur gətirə bilən komponentləri hansılardır. Bunların əsasında nəzərdə tutulan məqsədlərə aparan ən qısa, səmərəli və məhsuldar yolun planı tərtib edilir. Düşünmək olar ki, biznes-proseslərin reinjiniringi sadəcə olaraq, müəssisə fəaliyyətinin tədqiqi metodları və məqsədlərini yeniləşdirir. Belə düşünmə halında tədqiqat prinsipləri və fəaliyyətin təşkili metodları olduğu kimi qala da bilər. Buna baxmayaraq, fəaliyyətdə müəyyən canlanma hiss oluna bilər ki, bu da informasiya texnologiyaları hesabına baş vermiş olar. Çünki çoxistifadəçili verilənlər bazaları, lokal şəbəkələr və s. ənənəvi halda ardıcıl reallaşdırılan çoxsaylı proseslərin paralel reallaşdırılmasını mümkün edə bilər. Lakin son 30 ilin tədqiqatları göstərmişdir ki, informasiya texnologiyalarını tətbiq etməklə real məhsuldarlıq artımına nail olmaq çox nadir hadisədir. Bunun əsas səbəblərindən biri informasiya texnologiyalarının potensialından tam istifadə edilməməsidir. Yəni yeni informasiya texnologiyası çox hallarda köhnə metod və prinsiplərin “qəlbinə salınır”. Reinjiniring baxımından, biznes-proseslər 2 qrupa bölünür: əsas və köməkçi proseslər. Əsas proseslər istehlak dəyərini artırır, köməkçi proseslər artırmır. Reinjiniring prosesində diqqət əsas biznes-proseslərə yönəldilir.

Beləliklə, biznes-proseslərin reinjiniringi dedikdə, təşkilati-istehsal proseslərinin elə dəyişdirilməsi başa düşülür ki, istehlak dəyərini artırmayan prosesləri minimuma endirmək mümkün olsun. Geniş mənada, biznes-proseslərin reinjiniringi dedikdə, riyazi metodlardan və instrumental vasitələrdən istifadə edərək biznes-proseslərin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilən layihələşdirmə prosesi başa düşülür.

Fəaliyyətin idarə edilməsində ediləcək dəyişikliyin dərəcəsi və dərinliyi müəssisənin təkmilləşdirməyə hazırlığından asılıdır. İnformasiya texnologiyalarının tətbiqi ilə həyata keçirilən fəaliyyət dəyişikliklərinin 4 tipi vardır:

- Avtomatlaşdırma – verilənlərin yığılması və işlənilməsini sürətləndirmək üçün hesablayıcı və digər texnikanın tətbiqi;
- Səmərələşdirmə - verilənlərin yığılmasının, informasiyanın işlənməsinin və idarəetmənin mövcud sistemində “zəif yerlər” olan əməliyyatların avtomatik icrası yolu ilə təsərrüfat əməliyyatlarının təkmilləşdirilməsi;
- Biznes-proseslərin reinjinirinqi - fəaliyyət prosesinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş daha radikal dəyişikliklər edilməsi. Reinjinirinq gedişində əvvəllər digər vasitələrlə əldə edilən nəticələrin tamamilə başqa üsullarla alınması mümkün olur, yəni biznes-proseslər dəyişilir;
- Şirkətin fəaliyyətinə yeni baxış – müəssisənin təşkilati strukturunu və idarəetmə sistemini, hətta əsas məqsədləri və vəzifələri də əhatə edən dərin fəaliyyət dəyişikliyi.

Kompüter texnologiyaları və kompüterləşdirilmiş informasiya sistemləri biznes-proseslərin reinjinirinqinə aşağıdakı 4 istiqamətdə təsir göstərə bilər: [40, s.79]

1. İnformasiya texnologiyalarının təsiri. Bu baxımdan, informasiya texnologiyaları kompüterləri, kommunikasiya texnologiyalarını, proqram təminatını və proqramlaşdırma dillərini və verilənlər bazaları texnologiyalarını birləşdirən sistemin inkişafı vasitələrini əhatə edir. İnformasiya texnologiyaları potensialından istifadə imkanı şirkətin informasiya texnologiyaları sahəsindəki siyasətindən çox asılıdır. Belə ki, “müşəri-server” texnologiyası proqram təminatını təzələməyə imkan verir. Lakin kompüter texnologiyalarından istifadə etməklə biznes- proseslərinin reinjinirinqi şirkətdən olduqca böyük kapital qoyuluşları da tələb edə bilər.

2.Yeni kompüterləşdirilmiş informasiya sistemlərinin təsiri. Yeni kompüterləşdirilmiş informasiya sistemləri müəssisənin həm mövcud informasiya sisteminin informasiya təminatının səviyyəsinə, həm də onun texnoloji infrastrukturuna təsir edir. Məsələn, çoxsaylı son istifadəçilərə xidmət göstərən informasiya sistemlərinin yeni nəsil informasiyanın alınmasının operativliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Lakin müəssisənin bu sahədə təcrübəsi azdırsa, müasir sistemlərin tam gücü ilə işlədilməsi ilə bağlı problemləri ola bilər.

3.Biznes-prosesin reinjirinqi üçün prototiplər və əlavələr. Tətbiqi proqram təminatı, məsələn, simulyatorlar (bənzərini yaradanlar) və modelləşdirmə vasitələri biznes proseslərin reinjirinqindən əvvəlki və sonrakı vəziyyətlərinin modellərini qurmağa imkan verir. Belə proqram təminatı istehsal müəssisələrində tez-tez istifadə edilir.

4.Təşkilati mədəniyyət və yeni informasiya sistemlərindən tam istifadə edilməsi imkanı. Təşkilati mədəniyyət informasiya texnologiyalarına qoyulan investisiyaların ölçüsünü təyin edir. Məsələn, konservativ təşkilat kompüterləşdirilmiş informasiya sistemlərinə böyük pul vəsaitini çox çətinliklə ayırır. Bununla yanaşı, hətta əgər bu pul ayrılarsa da, həmin sistemin tətbiqi və istismarı böyük çətinliklərlə qarşılaşır. Buna görə də hansı proseslərin reinjirinqi aparılacaqsas, onlar təkmilləşdirmə tədbirlərindən əvvəl və sonra düzgün qiymətləndirilməlidir. Məsələn, aydınlaşdırmaq lazımdır ki, müştəriyə hesab-faktura təqdim edilməsi necəyə başa gəlir, yaxud daşınmaz əmlakı girov qoymaqla kredit almaq istəyən bir müştəriyə bankda nə qədər xidmət vaxtı sərf edilir. Bu məlumatları reinjirinqdən sonrakı müvafiq məlumatlarla tutuşdurub reinjirinqin verdiyi nəticəni qiymətləndirmək olar. Biznes-proseslərin reinjirinq modelləri Workflow (“işlər axını” anlamını verir) texnologiyası ilə reallaşdırılır. Bu texnologiyada sənədlər və verilənlər bir yerdən başqa yerə cəld və səmərəli keçirilə bilər. Çünki bu texnologiya lokal tətbiqi sistemlərlə işləyən xüsusi proqram məhsulları ilə reallaşdırılır.

Biznes-proseslərin reinjiniringi layihəsi bütövlükdə təşkilat miqyasında bir və ya bir-neçə biznes-prosesin köklü surətdə dəyişdirilməsini nəzərdə tutur.

Təşkilatda layihə mühitinin mərkəzi prosesi layihəyə nəzarət prosesidir. Bu proses çərçivəsində biznes nöqtəyindən 2 vacib məsələ həll edilir:

- 1.Layihələrin seçilməsi;
- 2.Bu layihələrin reallaşdırılmasının düzgünlüyünə nəzarət edilməsi.

Birinci məsələ 3 yerə ayrılır:

- 1.Layihəyə təşəbbüs;
- 2.Layihənin qiymətləndirilməsi;
- 3.Layihələrin prioritetləşdirilməsi, yəni üstünlük dərəcəsinə görə ardıcıl düzülməsi.

Layihəyə nəzarət edilməsinin əsas problemi bu məsələlərin qeyri-müəyyənlik şəraitində həll edilməsidir. Çünki təklif edilən heç bir layihənin təşkilata nə verəcəyi qabaqcadan dəqiq məlum olmur. Bu iş bütün mərhələlərdə internativ xarakterlidir. Yəni hər addımda dəqiqləşdirmələr edilməsi mümkündür. Bu isə həm resurs sərfini, həm də gözlənilən səmərənin səviyyəsini qeyri-müəyyən edir.

Biznes-proseslərinin reinjiniringi adətən İnformasiya texnologiyalarının inkişafı komponentlərinin əksər hissəsini əhatə edir. Layihənin bu təşkilədicilərinə nəzarət informasiya sistemləri xidməti prosesləri çərçivəsində həyata keçirilir. Bunlardan biri dəyişikliklərin idarə edilməsi prosesidir. Bu, informasiya sistemləri xidmətinin layihəyə nəzarət üzrə həyata keçirməli olduğu ən vacib prosesdir. Biznes-proseslərin reinjiniringi kimi iri layihələrdə informasiya texnologiyaları təbii rol oynayır. Buna görə də dəyişikliklərin idarə edilməsi prosesi layihəyə nəzarət prosesi çərçivəsində fəaliyyət göstərir. Bununla belə, bu prosesdə tamamilə sərbəst məsələlər həll edilir. İnformasiya sistemləri xidmətinin iştirak etdiyi hər bir layihə üçün layihə meneceri təyin edilir. Bir menecer eyni vaxtda bir-neçə layihəni idarə edir. Layihə meneceri aşağıdakı 3 mövqedən birində fəaliyyət göstərir:

- İnformasiya sistemləri xidməti layihənin əsas icraçısıdırsa, menecer layihə komandasının vahid rəhbəri olur. Reinjiniring layihəsində belə hal çox nadir hadisədir.

- Sifarişçi bölmə üzrə layihə meneceri ilə informasiya sistemləri xidməti meneceri müştərək rəhbərlik edir. Reinjiniring layihəsində belə hal da nadir rast gəlinən hadisədir.

- Layihənin informasiya texnologiyaları ilə əlaqəli istiqamətinə rəhbərlik edir. Bu, reinjiniring layihəsində daha böyük ehtimallı haldır. [46]

Dəyişikliklərin idarə edilməsi prosesinin sərbəst məsələləri aşağıdakılardır:

- Layihə çərçivəsində icra ediləcək dəyişikliklərin qeydiyyatı. Çoxsaylı informasiya texnologiyaları ilə bağlı iri layihələrdə adətən çoxsaylı dəyişikliklər edilir. Buna görə də həmin dəyişikliklər xüsusi olaraq qeydiyyata alınmalıdır.

- Layihə çərçivəsində icra ediləcək dəyişikliklərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi. Təşkilatın biznes məsələlərini həll edən ixtiyari proqram əlavəsi informasiya texnologiyaları infrastrukturuna resurslarından, yəni serverlərdən, avadanlıqlardan, lokal şəbəkə kabellərindən, rabitə kanallarından, şəbəkə əməliyyat sistemindən, fərdi kompüterin əməliyyat sistemindən və s. istifadə edir. İnformasiya texnologiyaları servislərinin müşayiət edilməsi üzrə informasiya sistemləri xidmətinin gücü bu məsələdə əsas məhdudiyyət şərti kimi çıxış edir. Yeni biznes- əlavələrin tətbiqi informasiya texnologiyaları resurslarının tükənməsinə səbəb ola bilər. Buna görə də bir və ya bir-neçə biznes prosesin reinjiniringi zamanı informasiya texnologiyaları infrastrukturunu genişləndirilə və modernləşdirilə bilər. Bu işlər layihənin planında nəzərə alınmalıdır.

- Dəyişikliklərlə əlaqədar olan tam xərclərin qiymətləndirilməsi. İnformasiya texnologiyaları infrastrukturunun modernləşdirilməsi, aparat və proqram vasitələrinin satın alınması və modernləşdirilməsi işləri xərc tələb edir. Bu xərclər layihənin büdcəsində nəzərə alınmalıdır.

•Dəyişikliklərlə əlaqədar olan risklərin qiymətləndirilməsi. Həm layihədə, həm də mövcud informasiya texnologiyaları servislərində aparılan dəyişikliklər mənfi nəticə də verə bilər. Məsələn, köhnə sistemə nisbətən təzə sistemlər bəzən daha dayanıqsız olur. Bu halda tələsik aparılan dəyişiklik lazımi testləşdirmədən keçirilmədiyinə görə bəzi servislərin əlçatanlıq səviyyəsi aşağı düşür.

•Dəyişikliklərin avtorizasiya (avtorizasiya, vəkiletmə, vəkalət vermə, ixtiyar vermə) edilməsində iştirak. Biznes-proseslərdə baş verən dəyişikliklərin nəticəsi kimi meydana çıxan informasiya texnologiyaları infrastrukturunda aparılan dəyişikliklər layihə reinjinirinqi miqyasında aparıldığından, dəyişikliklərin avtorizasiyası bütövlükdə layihə üzrə həyata keçirilir.

•Dəyişikliklərin reallaşdırılmasının planlaşdırılması. informasiya texnologiyaları infrastrukturunda layihədə nəzərdə tutulan dəyişikliklərin aparılmasında həm layihə komandası, həm də müşayiət xidmətinin işçi heyəti iştirak edir.

Reinjinirinq son dövrlərdə idarəçilik sahəsində tətbiq olunan ən effektiv innovasiyalardan biridir. Hazırkı dövrdə bu termin müxtəlif ölkələrdə müxtəlif aspektdə istifadə olunur. Reinjinirinq nəzəriyyəsinin əsasları M.Hammerlə C.CHampinin “Korporasiyanın reinjinirinqi: biznesdə yeni inqilab üçün manifest” əsərində geniş şəkildə qeyd edilib. Hər biri reinjinirinqi xərclər, keyfiyyət, xidmət və ya bazar subyektlərinin fəaliyyətlərinin əsas göstəricilərində daha da mütərəqqi dəyişikliklərə nail olmaq məqsədilə işgüzar proseslərin özəyi yeni dərki və ya onların əsasında olan qərarların radikal dəyişdirilməsi kimi izah etmişlər. E.A.Utkinin nəzərinə reinjinirinq müəssisənin fəaliyyətində radikal, sıçrayışlı yaxşılaşmaya nail olmaq üçün işgüzar proseslərin yenidən daha da bərpa olunmasıdır. Reinjinirinqin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- köhnəlmiş yanaşmalarda,qayda və qanunlardan imtina etmək və işgüzar prosesi “ağ vərəqdən başlamaq”la, mövcud olan təsərrüfat ənənələrinin mənfi təsirini daha da azaltmaq;

- kompaniyada var olan sistemlərin, quruluşların, proseduraların və təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinin radikal olaraq dəyişdirilməsi;
- fəaliyyətin nəticələrinin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirilməsinə nail olmaq.

Reinjinirinq çox zaman aşağıdakı üç vəziyyətdə tətbiq olunur:

1. Müəssisədə dərin böhran vəziyyəti hökm sürdükdə. Böhran uzun müddət firmanın istehsal xərclərinin gəlirindən yüksək olması zamanı və ya alıcıların firma məhsullarından kütləvi imtinası zamanı meydana çıxar.

2. Firmanın cari vəziyyəti və proqnozları qənaətbəxş olmadıqda. Bu zaman müəssisənin rəqabətqabiliyyətlilik, gəlir, alıcı qüvvəsi və s. bu kimi digər sahələrində xoşagəlməz meyillər müşahidə olunur.

3. Sürətlə inkişaf edən, rəqabət zamanı ön sıralara keçən təşkilatlar da müəssisəni reinjinirinq aparmağa sövq edə bilər. Bu zaman həmin rəqib firmaların fəaliyyətləri, hansı sahələrdə ön plana çıxdıqları ətraflı analiz olunur. Analizin sonunda çıxan nəticələr mövcud firmanın reinjinirinqi zamanı nəzərə alınır.

Reinjinirinqin əsas mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Firmanın arzu edilən (gələcəkdə varlığı və inkişafı baxımından zəruri olan) obrazı formalaşdırılır. Gələcək obrazın formalaşdırılması müəssisənin strateji baxımdan hazırlanması, mühüm oriyentlərinin müəyyənləşdirilməsi və bunların əldə olunmasını təmin edən üsullar arasında baş verir. İstehlakçıya yönəlmə strateji məqsədlərin cərgəsində mühüm əhəmiyyət ehtiva edir. Reinjinirinqin məqsədlərinin doğru seçilməsi konkret olaraq biznes üçün mühüm əhəmiyyət ehtiva edən, əsaslı şəkildə yaxşılaşdırıla bilən istiqamətlərin aşkar edildiyini nəzərə alır.

2. Müəssisənin real və mövcud olan biznesinin yeni modeli yaradılır. Həmin mərhələ retrospektiv yaxud əks reinjinirinq adlanır. Həmin zaman qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün müəssisənin tətbiq etdiyi işlərin, tədbirlər sisteminin bərpası baş verir. Müəssisənin mühüm əməliyyatlarının təsviri və sənədləşdirilməsi həyata keçirilir, onların effektivliyi qiymətləndirilir. Mövcud

olan biznes modellərinin təsvirində təşkilati idarəetmə mühitinin təhlilinin, kontrollinqin bütün nəticələrindən istifadə edilir.

3. Yeni yaradılmış biznesin modeli işlənib hazırlanır. Zəruri biznesin yenidən daha da layihələndirilməsi – birbaşa reinjiniring baş verir. Yenilənmiş biznes modelinin yaradılması üçün aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilməlidir:

- seçilmiş təsərrüfat prosesləri yenidən daha da layihələndirilir. Daha effektiv işçi prosedurları (biznes-proseslərindən ibarət tapşırıqlar) yaradılır.

- heyətin yeni funksiyaları formalaşır. Vəzifə göstərişlərinə yenidən baxılır, motivləşdirmənin optimal sistemi müəyyənləşdirilir, işçi komandaları təşkil edilir, mütəxəssis hazırlığının və yenidən hazırlığının proqramları hazırlanılır;

- reinjiniringi həyata keçirmək üçün lazımi olan informasiya sistemləri qurulur: biznesin ixtisaslaşdırılmış informasiya sistemi qurulur və onun proqram təminatı həmçinin avadanlıqları müəyyənləşdirilir;

- yeni modelin testləşdirilməsi – ilkin mərhələdə məhdud şəraitdə tətbiq olunur.

4. Biznesin yeni modelin müəssisənin təsərrüfat reallığına uyğun tətbiqi. Biznesin yaranmış yeni modelinin bütün xüsusiyyətləri praktikada tətbiq olunur.

Yuxarıda qeyd etdiklərimizi ümumiləşdirsək, reinjiniringin idarə edilməsində iştirak edənlər və onların funksiyaları konkret olaraq aşağıdakılardan ibarətdir.

Reinjiniring layihəsinin lideri – bu fəaliyyətə rəhbərlik edən müəssisənin ali menecerlərindəndir. O, təşkilati öhdəliklərlə yanaşı, reinjiniring layihəsinin xarakterik əsaslandırılmasına, məsuliyyət, entuziazim və ümumi olaraq yenilikçi mühitinin yaradılması üçün məsuliyyət daşıyır. Layihənin lideri yüksək daxili enerji mübadiləsinə malik olmalıdır. İkinci iştirakçı – müəssisənin ali rəhbərliyindən, reinjiniring layihəsinin liderindən, proses menecerlərindən əhatə olunan idarəedici komitədir. Komitənin reinjiniring strategiyasının, məqsəd və qanunlarının müxtəlif işçi komandalarının maraqlarının uzlaşdırılmasını, yaranan münaqişələrin həlli və onlara nəzarət funksiyalarını həyata keçirir. Müəyyən

hallarda reinjiniringq layihəsinin lideri komitənin xüsusi funksiyalarını yerinə yetirir. Biznes reinjiniringində layihənin rəhbərliyini həyata keçirən menecerlər xüsusi yer tutur. Onun zəruri olan funksiyalarına reinjiniringq metodikalarının yaxud alətlərinin hazırlanması və proses iştirakçılarının təlimi və koordinasiyası, işçi komandaların təşkilinə yardımlar daxildir. Bu proseslərin menecerləri – hər biri ayrı-ayrılıqda işgüzar proseslərinin yeniləşdirilməsinə görə məsuliyyət daşıyan rəhbərlərdir. Əgər təşkilatda proseslər müəyyənləşdirilməyibsə, bu qisimdə funksional menecerlər çıxış edirlər. Menecerlər hər hansı müəyyən olunmuş bir prosesin yenidən qurulması və layihələndirilməsi məqsədilə komanda formalaşdırır və ona iş şəraitini yaradır, həmçinin o, müşahidə və nəzarət funksiyalarını da həmçinin yerinə yetirir. Bu, proses meneceri müəyyən olunmuş prosesin reinjiniringinin sifarişçisi kimi çıxış edir. Reinjiniringq işçi komandası firmanın bir qrup əməkdaşlarından (məhsulun keyfiyyəti, sənədləşdirmə, koordinasiya üzrə metodistlər, inzibatçılar, əməkdaşlar), həmçinin xarici iştirakçılardan ibarətdir. Konkret olaraq prosesin reinjiniringq ilə bağlı işlərini bilavasitə qeyd olunan işçiləri həyata keçirirlər.

Reinjiniringin əsasən iki əsas fəaliyyət növlərini ayrı-ayrılıqda biri-birindən fərqləndirirlər: böhranlı reinjiniringq (təşkilatın qarşılıqlı mürəkkəb problemlərinin həlli üçün yaranan tədbirlər) və inkişaf reinjiniringi (təşkilatın işləri ümumilikdə pis getmədiyi, lakin inkişaf dinamikasının pisləşdiyi, rəqib firmaların cari firmanı üstələdiyi zamanlarda həyata keçirilən tədbirlər sistemi). Böhranlı reinjiniringi adətən ağır xəstəyə diaqnoz qoyulması kimi metodlar tətbiq etməklə onun radikal müalicəsinə, inkişaf reinjiniringi isə bərpaya və gələcəkdə lazımi olan gücü toplamaq üçün əzələlərin məqinə bənzədirlər.

Texnologiyalarda, bazarlarda baş verən daimi dəyişikliklər özünün mövcudluğunu və buna uyğun olaraq rəqabətqabiliyyətliliyini qoruyub-saxlamağa çalışan müəssisələri öz strategiyalarını yenidən bərpa etməyə sövq edir. Mütəxəssislərin fikrincə menecmentin reinjiniringini bütünlükdə digər alətlər arasında ən effektiv alət hesab olunurlar. [12, s.106].

Hammerin fikrinə görə, reinjiniring – biznesin mühəndis və onun fəaliyyətinə çevirən inqilablardan biridir. Bu yanaşmanı prinsipial yeni yanaşma hesab etmək olar – adətən bu çoxsaylı birbaşa və mühüm əlaqədə olan mürəkkəb sistemlərin qiymətləndirilməsinə uyğun məsələlərdə tətbiq edilən xüsusi imitasiyalı modelləşdirmə hesab edilir. Bəs reinjiniring biznesə neçə təsir göstərir? Bununla belə bir neçə işçi prosedurlar bir prosedura birləşdirilir. Əvvəllər ayrı-ayrı işçilər tərəfindən icra edilən prosedurlar vahid bir sistemdə transformasiya edilirdi. Təcrübi reallaşma üçün mühüm kollektiv yaradılır. Bununla belə proseslərin belə “üfüqi sıxılması” icra edənlərin sayının və reinjiniringin müəyyən zaman çərçivəsində yerinə yetirilməsi zamanın qısaldılması şəraitində yerinə yetirilən işlərin effektivliyini dəfələrlə artırır. Burada əsas məsələ işçilərin azad qərarlar, qanunlar, qaydalar qəbul etmələrini təmin edən yeni idarəçilik yanaşmasının tətbiqidir. Reinjiniring prosesi zamanı proseslərin yalnız və yalnız “üfüqi” və “şaquli” sıxılması baş verir. İşlərin ənənəvi təşkili baş verdikdə işçilər qərarların qəbulunu, qaydalarını təmin etmək məqsədilə cari rəhbərliyə əvvəlcədən müraciət etməlidirlər. Əməkdaşların səlahiyyətlərinin genişləndirilməsi, işçi prosesində heyət əməkdaşlarının hər bir üzvünün rolunun yüksəldilməsi əmək məhsuldarlığının artırılması ilə nəticələnir. Bu zaman proseslərin reinjiniringi adətən işçi prosedurlarının üfüqi nizamlanmasını pozur və bu da proseslərin paralelləşdirilməsinə imkan verir. Bundan başqa, fərqli proseslərin fərqli icra variantları vardır, müvafiq proses dəqiq standartlara uyğun olaraq reallaşır. Ancaq müasir bazar xarici mühitə uyğun olaraq daimi uyğunlaşmanı tələb edir. Reinjiniringdə iştirak edən menecer sifarişçinin bütün suallarına cavab verməyi buna misal olaraq onun problemlərini həll edə bilməyi bacarmalıdırlar. Burada qarışıq (mərkəzləşdirilmiş və qeyrimərkəzləşdirilmiş) yanaşma tətbiq edilir. Müasir texnologiyalar mərkəzləşdirilmiş xüsusiyyətlərdən və biliklərdən müəyyən qədər istifadə etməklə müəssisələrə bölmələr səviyyəsində avtonom fəaliyyət göstərərək imkanlarını açırlar. Biznes reinjiniringin idarə olunmasında aşağıdakı təcrübi tədbirlərini qeyd etmək lazımdır:

-müəssisənin strategiyasından, müştərilərin sifarişindən, biznesin səviyyəsindən, asılı olaraq onun zəruri vəziyyətindən asılı olaraq müəssisənin məqsədlərinin qoyuluşu və dəqiqləşdirilməsi;

-mövcud müəssisənin modelinin yaradılması. Müəssisədə menecerlər onun xüsusi biznes reinjiniring proseslərini sənədləşdirir və buna uyğun olaraq hazırlaşdırır, bu proseslərin effektivliyini qiymətləndirirlər;

-reinjiniring biznes-proseslərin yenidən daha da layihələndirilməsi. Daha effektiv biznes prosedurların tətbiq olunması, informasiya texnologiyalarının yaxud prosedurlarının istifadəsi növlərinin müəyyənləşdirilməsi, heyətin işində zəruri (tələb olunan) dəyişikliklərin edilməsi;

-möhkəmləndirən informasiya sistemlərinin texnologiyalarının hazırlanması. Var olan vəsaitlər (avadanlıqlar) aşkar olunur və əsas sistem hazırlanılır;

-yeniləşdirilmiş proseslərin tətbiqi. Hazırlanmış proseslərin integrasiyası, müəssisənin yeni təşkilati fəaliyyətinə keçid.

Qeyd olunduğu kimi, təcrübədə son zamanlarda “biznesin yeni sahələrinin inkişafı üzrə mərkəzlər” geniş yayılmışdır. Onların ölçüsü və quruluşu təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən və firmanın ölçülərinə görə müəyyənləşir. Bir sıra müəssisələrdə bunlar müəyyən qruplar, başqalarında isə bölmələrə uyğun olaraq fəaliyyət göstərə bilirlər. Ümumən bazarda dayanıqlı vəziyyətləri, yekun nəticədə isə istehsalın yaxud yeni biznes-proseslərin innovativliyini təmin edəcək məhsulların işlənilib-hazırlanıb və ya mənimsənilməsi bu növ bölmələrin mühüm məqsədidir [34, s.179]. Reinjiniring biznes imkanlarından istifadəyə uyğun tələb bir sıra müəssisələrdə bu sahənin inkişafına uyğun problemləri həll etməyə istiqamətlənmiş bölmələrin bərpasına təkan verdi. Həmin təşkilati strukturlar müxtəlif cür adlanır, komplektləşdirilir və öz potensiallarını reallaşdırırlar. Ancaq onların fəaliyyətinin məzmunları eynidir: buna misal olaraq antiböhranlı idarətemənin yaranmış yeni imkanlarından istifadə edə bilmək, bazarda isə öz

mövcudluğunu qorumaq üçün və bazara uyğun mövqelərini möhkəmləndirmək məqsədilə iş üslubunu dəyişdirməkdən ibarətdir.

2.2. Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin strukturu və ona təsir edən

Ölkədə iqtisadiyyatın effektiv fəaliyyət göstərməsi üçün yalnız təsərrüfat fəaliyyətinin liberallaşması kifayət deyildir. Belə sahədə mühüm məsələ bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun gələn rəqabət qabiliyyətli firmaların formalaşmasıdır. Bazar mexanizminin effektiv fəaliyyətləri müstəqil əmtəə istehsalçıları olan firmaların rəqabətli şəraitdə fəaliyyətindən asılıdır. Bu bazarda lazımi sayda firmalar olduqda rəqabət şəraitində iqtisadiyyatda resursların effektiv bölgüsünü həmçinin onlardan effektiv istifadəsini təmin etmək mümkündür. Belə nəzərdən sənaye firmalarının bazar münasibətlərinə uyğun olaraq yenidənqurulması yaxud özəlləşdirilməsi, bazar iqtisadiyyatında inhisarı aradan götürmək üçün əsas məsələlərdən biridir.

Respublikamızın müstəqilliyini bərpa etmək və ölkəmizin iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə keçid şəraitində firmaların fəaliyyət göstərdiyi daxili və xarici mühitdə önəmli dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Respublikamızın mövcud firmalarının islahatı təsərrüfatçılıq şəraitinin mühüm şəkildə dəyişməsi, texnoloji iqtisadi fəaliyyətin təşkilinin buna uyğun olaraq inzibati amirlik üsullarından bazar mexanizmi üsullarına keçidi ilə əlaqəli olaraq zərurətə çevrilmişdir.

Bəzi ölkələrdə məsələn keçid iqtisadiyyatına malik ölkələrdə firmaların islahatı, həmçinin onların reinjiniringq ümumi texnoloji iqtisadi islahatların və ya iqtisadi yüksəlişin təmin olunmasının mühüm və lazımi elementidir. Əgər ölkədə firmaların effektiv və rentabelli fəaliyyəti əgər təmin olunarsa, onda daha yaxşı hazırlanmış və ya real şəkildə həyata keçirilən iqtisadi siyasət iqtisadiyyatın daha müvəffəqiyyətli transformasiyasına yönəldə bilməz.

Keçid dövründə əsas növbədə, firmanın idarəetmə sistemlərinin yenidən qurulmasına şərait yaradır. Bazar iqtisadiyyatı əsasən rəqabət mexanizminə

əsaslanır və təsərrüfat subyektləri arasında olan mühüm rəqabət isə adətən bazarda baş verir. Bununla belə firmanın istehsalının idarə olunması ilə yanaşı, bazarın daha dərin öyrənilməsi və baş vermiş dəyişikliklərə daha da reaksiya verə bilən idarəetmə quruluşuna malik olmalıdır.

Təhlillər hər zaman göstərir ki, ölkəmizdə yerli firmaların reinjiniinqini şərtləndirən əsas amillərindən biri qiymət amilidir. Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatına keçid dövrünə uyğun olaraq qiymətlərin daha da liberallaşması və qiymətlərin tənzimlənməsindəki baş vermiş dəyişikliklər sənayenin quruluşunun və zəruri qiymət nisbətlərinin dəyişiminə gətirib çıxarır.

Reinjiniinq biznesinin strategiyasının hazırlanması və idarəetməyə uyğun olaraq yüksək idarə heyətinin vəzifə və səlahiyyətlərinə daxildir. Bunlar da öz növbəsində aşağıdakı məsələlərin həllində özünü göstərir: Strateji olaraq məqsədlərin işlənilib hazırlanması və onların həyata keçirilməsi üçün reinjiniinq biznesinin resurslarının və imkanlarının qiymətləndirilməsi; marketing fəaliyyətində buna uyğun olaraq elmi-texniki sferada olan meyllərin təhlili; və alternativlərin seçilməsi ilə əlaqədar olaraq reinjiniinq strategiyalarının müfəssəl operativ planların və proqramların müəyyən meyarlar əsasında reinjiniinq biznesini həyata keçirən müəssisələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.

Global bir quruluşa malik olan dünyada sıx olaraq yaşanan dəyişmə müddəti kompleksləşən və getdikcə böyüməkdə olan ictimai təşkilatların strukturlarında və rəhbərlik yanaşmalarında köklü dəyişikliklər üçün bir məqam meydana gətirir. Özəl sektor təşkilatlarının çox çətinlik çəkmədən qəbul etdikləri bu dəyişmə, ictimai təşkilatlar baxımından eyni şəkildə asanca qəbul edilməmişdir. Ancaq bütün dünyada ictimai təşkilatlarda belə bir dəyişmə gündəmədədir. Xüsusilə 1980-ci illərdən başlayaraq bütün dünyada ictimai təşkilatlar nəzarət altına alınmağa başlanmışdır. Cəmiyyət təşkilatlarının niyə həmişə eyni olduğu, yəni daha bahalı və daha keyfiyyətsiz xidmət göstərdikləri araşdırılmağa başlanmışdır. 1980-ci illərə qədər əksəriyyətlə büdcə məhdudiyyətləri, ştatların dondurulması, ixtisarlar, proqramların və investisiyaların ləğvi, idarələrin artırılması kimi üsullar

sınanmışdır. Ancaq nəticədə nə məhsuldarlıq artmış, nə keyfiyyət yüksəlmiş, nə də ictimai təşkilatların problemləri həll edilmişdir. Ötən otuz ilə yaxın müddət içərisində ictimai təşkilatların bir-birinə təsir edərək fəaliyyət göstərməsi, xüsusişdirmənin alternativ olaraq təqdim edilməsi, bürokratik yanaşmalar yerinə iştirakçı modellərin dilə gətirilməsi, dövlətdə kiçilmə istəkləri və yenidən konfiqurasiya kimi ictimai təşkilatların daha çox keyfiyyətə və müştəriyə istiqamətli işinə bağlı bir çox səbəb ortaya çıxmışdır. [5, s. 63] Cəmiyyət təşkilatlarının mütəxəssisləri ictimai sahədə görülən və həlli tələb edən problemlərlə bağlı bir çox təkliflər vermişlər. Bu təkliflərdən biri də reinjiniringdir. Reinjiniringin ictimai təşkilatlarda həyata keçirilməsinə səbəb olan amillər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir.

a) İctimai təşkilatlarda əməliyyat rəhbərliyi qanunları istiqamətində yenidənqurma. İndiki dövrdə yaşanan sürətli dəyişmə ictimai təşkilatlara təsir edə bilməmişdir. Xidmətlər tələbləri qarşılaya bilmir, sürətli qərar alma və tətbiq təmin edilmir, işləyənlər böyük çətinliklərə məruz qalmaqdadır. Ənənəvi ictimai idarəetmə anlayışı bürokratik qaydaların doğru bir şəkildə tətbiq olunmasını, cəmiyyətin hərəkətverici qüvvəsi olan vətəndaşlara xidmətin bu qaydalar çərçivəsində yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Bu anlayışa görə ictimai təşkilatlar funksiyalarını yerinə yetirərkən vətəndaşların məmnuniyyətindən çox qaydalara dəqiq riayət etməyin qayğısına qalırdılar. Dövrümüzdə yaşanan sürətli dəyişmə və yeniləşmə ictimai və iqtisadi təşkilatları dəyişməyə, başqa sözlə, yeni vəziyyətlər tətbiq etməyə məcbur edir. Bu fakt ictimai bir təşkilat olan ictimai rəhbərlik sistemi və bu sistem içində müəyyən funksiyaları həyata keçirmək məqsədi ilə yaradılmış olan ictimai təşkilatlar üçün də etibarlıdır. Bu, bir ölkənin idarəetmə sistemi ilə sosial-iqtisadi quruluşu və siyasi nizamı arasında qarşılıqlı və yaxın bir əlaqənin, onun da xaricində qarşılıqlı varlığından qaynaqlanır. İndiki zamanda insanlar dəyişmənin məqsədsiz, səbəbsiz, təsadüfi və nəzarətsiz olacağını düşünməyib, bunun təyin olunan məqsədlərə istiqamətləndirilməsinin lazım olduğunu fikrində olduqlarından ictimai idarəetmə mexanizminin dəyişən şərtlərilə gələn

ehtiyaclarını qarşılayacaq bir quruluş və nizama qovuşdurmaq üçün təşkilatları gözdən keçirir, yenidən təşkil edir və onlara yeni bir forma verir. [15, s.25] Cəmiyyət idarəetmədə meydana gələn çatışmazlıqların qarşısının alınması məqsədi ilə edilməsi lazım olan köklü dəyişiklikləri ifadə etmək üçün fərqli ölkələrdə fərqli anlayışların istifadə edildiyini görürük. İngiltərədə "Cəmiyyəti idarəetmənin yaxşılaşdırılması", Avstraliyada "Dövlət İdarəetmə İslahatı", Yeni Zelandiyada "Yeni Dövlət İdarəetməsi", Skandinaviya ölkələrində "Cəmiyyəti İdarəetmənin müasirləşdirilməsi", Fransada "Adəm-i Mərkəzləşdirmə İslahatı", ABŞ-da "Dövlətin yenidən qurulması", Sovetlər Birliyində "yenidən qurulma", OECD nəşrlərində "Yeni İdarəçilik" anlayışları qeyd edilir. [31, s. 3-4] Ölkəmizdə də, "İdarəetmədə İslahat", "İdarəetmənin yaxşılaşdırılması", "Bürokratiyanın azaldılması" kimi fərqli anlayışlar istifadə edilir. Bu inkişaflara paralel olaraq mənşəyi daha qədim dövrlərə dayanan, xüsusilə 1985-ci illərdə başlayan dövlətin yenidən qurulması anlayışı İngiltərə, ABŞ, Fransa və Sovet İttifaqında daxili ictimaiyyətin maraq dairəsində olmaqla qalmamış, dünya ictimaiyyətinin çox yaxından izlədiyi bir mövzu olmuşdur. 1990-cı illərdə də bu sahədəki inkişaflar yeni bir məqam qazanmışdır. 1992-ci ildə ABŞ-da nəşr olunan Osborne və Gaebler tərəfindən yazılan "Reinventing Government" adlı kitabın böyük əks-səda oyandırması nəticəsində Rəhbər Köməkçisi Al Gore tərəfindən hazırlanan "The Gore Report on Reinventing Government" adlı hesabatda ifadə edilən, ictimai idarəetməyə yeni bir baxış sərgiləyən anlayışla başlayan işlər, başda mərkəziyyətçi ölkələr olmaq üzrə özəlləşdirmə tətbiqlərinə yeni bir ölçü gətirmişdir. [4, s.6] David Osborne və Ted Gaebler 1992-ci ildə yazdıqları və hər birinə kitabın bir hissəsini ayırdıqları on qanun istiqamətində ictimai idarəetmənin yenidən qurulması lazım olduğunu bildirirlər. Bu qanunları bu şəkildə sıralamışlar: [23, s.293]

- Katalitik İctimai idarəetmə: etməkdən çox istiqamətləndiricidir;
- Yerli İctimai idarəetmə: Xidmət verməkdən çox, yerli təşkilatlara və birliklərə səlahiyyət verir;

- Müsabiqəli İctimai idarəetmə: Xidmət vermə rəqabətini ifadə edən, özəlləşdirmədən çox rəqabəti təşviq edən;
- Missiya - Məqsədli İctimai idarəetmə: qaydaya əsaslanan təşkilatların qurulması;
- Nəticələrə yönələn İctimai idarəetmə;
- Müştəriyə istiqamətli İctimai idarəetmə: Bürokratiyanın deyil, müştərinin ehtiyaclarının qarşılınması;
- İctimai idarəetməni təşəbbüskar hala gətirmək: xərcləməkdən çox, qazanmağa istiqamətlənmək;
- Müalicə etməkdən çox, önləyici ictimai idarəetmə;
- Mərkəzləşdirilmiş İctimai idarəetmə: iyerarxik, qoşulma və komanda işinə yönəlmək;
- Bazar məqsədli İctimai idarəetmə: Problemləri ictimai proqramlar yaradaraq həll etmə əvəzinə bazarı istifadə etmə.

Osborne və Gaeblerin ictimai idarəetmənin yenidən təşkil edilməsi istiqamətində ortaya qoyduqları qanunlar araşdırıldığından imtina etməkdən çox istiqamətləndirən, səlahiyyət verən, rəqabətə təşviq edən, nəticələrə yönələn, müştəriyə istiqamətli, önləyici, qoşulma və komanda çalışması və s. kimi bir çox ünsürün reinjinirin qin fəlsəfə və prinsiplərinin hamısına istinad edildiyi görülür.

b) Dövlətin yenidən qurulması gərəyi. Dövlətin yenidən qurulmasında əsas məsələ ictimai idarəetmənin informasiya dövründə sənaye dövrü bürokratiyası (quruluşlanması) ilə ictimai xidmətləri davam etdirməyə çalışmasıdır. Müasir dövrdə əhəmiyyətli struktur problemlərini daşıyan ictimai idarəetmə bir tərəfdən bu problemlərdən xilas olmağa çalışarkən, digər tərəfdən də bu problemlər toplusunun ortaya çıxardığı mənfiliklərlə mübarizə etməkdədir. Bu çərçivədə yeni ictimai idarəetmə və özəlləşdirmə istiqamətində dövlətin kiçildilməsi və əsas funksiyalarına (təhsil, səhiyyə, ədalət və müdafiə) dönməsi prioritetli bir siyasət seçimi olaraq ön plana çıxarılmışdır. Mərkəzçi, kobud, ağır işləyən, səmərəsiz və rəşionallıqdan uzaq bir dövlət anlayışı yerinə sürətli, çevik, səmərəli çalışan və

təməl vəzifələrini yerinə gətirən bir dövlət anlayışının mənimsənilməsi vurğulanır. Elastik bir quruluş, iştirak, birgə məsuliyyət, davamlı inkişaf, koordinasiya, motivasiya, müştəri prioriteti və daha bir çox ünsürü özündə daşıyan reinjiniring ictimai təşkilatların içində olduğu problemlərdən xilas olmasını təmin edəcək həll yollarının ən birincisidir.

c) Xərcləri azaltma və məhsuldarlığı artırma səyləri. Cəmiyyəti idarəetmədəki ağır quruluş, artan ehtiyaclar xərclərin böyük artımına səbəb olmuş və bunun nəticəsində büdcəyə qənaət etmək bir zərurət halını almışdır. Keyfiyyəti ikinci plana ataraq edilən xidmətləri yalnız ədədi olaraq qiymətləndirmənin xərclər baxımından doğru olmadığı artıq bilinən bir gerçəklikdir. [6, s. 39] Məhdud qaynaqların olduğu bir zamanda təşkilati həyatın sağlam bir şəkildə davam etdirilməsi reinjiniring yolu ilə xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və xərclərin azaldılmasıyla mümkün ola biləcək. [27, s.45]

Reinjiniring mal və xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına gedərkən məhsuldarlığın da artırılmasına istiqamətli mövzulara diqqət yetirilməlidir. Bir fikrə görə keyfiyyət məhsuldarlığa gedən yolda əhəmiyyətli bir açardır və insanlar bu əhəmiyyətli açarı görməməzlikdən gəlib, səhv bir şəkildə yalnız iş üsullarını dəyişdirərək məhsuldarlığa çatmağa çalışırlar. Həll olaraq həm keyfiyyət, həm də məhsuldarlığın artırılması üçün ictimai idarəetmədə müştəri yönümlü yeni idarəetmə texnikalarından istifadə edilməyə başlanması təklif edilir. İctimai idarəetmədə məşğulluq edilənlərin böyük əksəriyyətində əhəmiyyətli ölçüdə fəaliyyət və səmərə zəifliyi ilə həddindən artıq istəksizlik və biganəliyin hakim olması da bir başqa problemdir. Ədalətli və təmin edici bir gəlirin olmaması bunun ən əsas səbəblərindən biridir. [10, s.25]

Qiymət xaricində motivasiya edən bir çox faktorun, məsələn, aidiyyət duyğusu, məmnunluq, təşkilat üçün qiymətli olduğunun ictimai idarəetmədə kifayət qədər təmin edilməməsi də ictimai idarəetmədə reinjiniringin tətbiqini zəruri edən səbəblərdəndir. Nəticə olaraq, aşağı məhsuldarlıq və qaynaq israfı ictimai idarəetmədə yeni axtarırları gündəmə gətirmiş; ortaya qoyduğu qanunlar,

özünə xas fəlsəfəsi və məhsuldarlığı artıran müvəffəqiyyətli tətbiqləriylə reinjinirinq ictimai idarəetmədə həll axtarışlarının ilk sıralarında yer almışdır.

d) Digər Səbəblər. Bu sayılanlar xaricində reinjinirinqin ictimai idarəetmədə həyata keçirilməsini tələb edən səbəblər aşağıdakılardır:

- Siyasi quruluşun ictimai xidmətlərə mənfi istiqamətdə təsir etməsi [7, s.78];
- Ənənəvi və bürokratik təşkilat mədəniyyətinin mənfi təsiri və iştirakı təmin edə bilməməsi;
- Klassik idarəetmə anlayışındakı "ən yaxşılar ən zirvədə olur" fərziyyəsi və bu səbəblə alt rəhbərliyin fikirlərinə dəyər verilməməsi;
- Vətəndaşların ictimai xidmətlərin keyfiyyəti haqqındakı narahatlıqları ilə kiçildilən büdcələr və artan qənaət qayğıları.

Yuxarıda sayılan bir çox çatışmazlıqlar da reinjinirinqin həyata keçirilməsi ilə düzələcək və aradan qalxacaq xüsusiyyətdədirlər.

İctimai təşkilatlarda yenidən qurulmanın və reinjinirinqə keçidin təmin edilməsi yalnız ictimai təşkilatlarda ediləcək dəyişikliklərlə mümkün olmaz. Çünki reinjinirinq hazır bir resept deyil, belə bir mədəniyyəti qazanmaq 5-10 il kimi bir müddəti əhatə edir. Reinjinirinq mənimsənilmədiyi halda yalnız bir texnologiya və üsulun ötürülməsi olaraq qalacaq və müvəffəqiyyətli olmayacaq. Reinjinirinq "düşünən insanı", "yaradıcı qrupları" və "zamanı idarəetmə"ni tələb edir. Hər şeyin əsasında "insan" dayanır. Bütün fəaliyyətlər edilərkən sistem bir bütün olaraq düşünülməli, iqtisadiyyat, siyasət və mədəni quruluşun hamısında reinjinirinq yaşanmalıdır. Lakin reinjinirinqin ictimai idarəetməyə tətbiq olunmasının qarşısında bir sıra maneələr vardır. Bu maneələr əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- İctimai idarəetmədə maliyyə çətinlikləri, büdcə problemi;
- Qurum içində zidd olan məqsədlər;
- Populist siyasətlər səbəbiylə prioritetin reinjinirinqə verilməməsi;
- Əməkdaşlığın təmin edilə bilməməsi; ictimai təşkilatların bir-birlərinin vəzifə sahələrinə bəzən qarışmaları;

- Mərkəzi rəhbərlik ilə yerli rəhbərliklər arasındakı təsirlilik və məhsuldarlıqdan uzaq inzibati qəyyumluq anlayışına söykənən rəhbərlik tərzinin olması;

- İctimai idarəetmədə "bu proqramı başa düşmürəm" , "nə üçün dəyişirik" kimi ifadələrlə dəyişməyə müqavimətin və inadçılığın çox olması.

Reinjinirin q hər bir şirkətin gələcək inkişafı üçün çox mühüm rol oynayır. Bu mənada əsas göstəricilərdən biri istehsal proseslərinin reinjinirinqidir. Nümunə üçün kömürmədən müəssisəsində istehsal proseslərinin reinjinirinqi istiqamətlərinə diqqət yetirək. Aşağıdakı cədvəldən bunu daha aydın görmək olar.

Cədvəl 2.1.

Kömürmədən müəssisəsində istehsal proseslərinin reinjinirinqinin istiqamətləri

Istehsal proseslərinin reinjinirinqinin istiqamətləri	Tədbirlərin məzmunu
1. kömürmədən istehsal proseslərinin səmərəliliyinin artırılması	Dağ-mədən kombaynlarından istifadə edərək 25 m ² kəsiyi ilə yeraltı mədən işlərinin yeni yolları. Hasilat sütunlarının hazırlıq sürəti. Kömür əldə etmənin yeni texnologiyaları. Yüksək istehsal komplekslərindən istifadə edərək kömür hasilatı texnologiyası. Kömürün nəqliyyatının borusu. Dağ həcmində növlülüyn azaldılması
1. Dağ-mədən strukturunun təkmilləşdirmə prosesi	Kömür xətlərinin işlənməsinin inkişaf etmiş sistemləri. Birbaşa ventilyasiya sxemi.
2. Dağ işlərinin təhlükəsizliyinin yüksəldilməsi	Dağ növlərinin kütləsi üçün seysmik monitorinq sisteminin yaradılması və həyata keçirilməsi. Əsas iş proseslərinin standartlaşdırılması.
3. Yeni məhsul növlərinin istehsalı	Su kömür yanacağının istehsalı. Kömür yeraltı qazlaşdırılması. Kömür tullantılarının təkrar işlənməsi

4. Ətraf-mühitin yaxşılaşdırılması	müdafiəsinin	Çirkab və mədən sularının təmizləmə və dezinfeksiyası üçün cihaz strukturları. Dağ işləri ilə pozulmuş torpaqların meliorasiyası
------------------------------------	--------------	--

Mənbə: <http://novainfo.ru/article/7163>

Dövlət və özəl sektor təşkilatları arasındakı fərqliliklər də reinjinirin qın ictimai idarəetmədə reallığını müəyyən mənada məhdudlaşdırır. Bu fərqliliklər ümumi olaraq aşağıdakılardır: [24, s.182-197]

1. İctimai təşkilatlar bazarın təsirinə daha az məruz qalır. Bu səbəblə də xərcləri azaltma, məhsuldar administratorluq, təsirli fəaliyyət kimi mövzular ictimai təşkilatların gündəmini daha az işğal etməkdədir.

2. İctimai təşkilatlar baxımından rəsmi və qanuni məhdudiyyətlərin daha çox olduğunu və bu şəkildə də idarəçi seçimlərində çox da bir muxtariyyət olmadığını söyləmək mümkündür.

3. Çox vaxt ictimai təşkilatların işləri məcbureddici, çıxardıqları mal və ya xidmətləri isə inhisar xüsusiyyətində ola bilər.

4. Cəmiyyətə faydası kimi mübahisəli bir anlayış səbəbiylə ictimai təşkilatlar ictimaiyyətə qarşı məsul olma və ictimaiyyət tərəfindən sorğuya çəkilmə kimi xüsusiyyətləri də daşıyırlar.

5. İctimai təşkilatlarda idarəetmənin məqsədləri və bu məqsədləri qiymətləndirmə meyarları olduqca mürəkkəbdir.

6. Cəmiyyət idarəçiləri qərar alma mövzusunda daha az avtonom və daha az elastikdir.

7. Cəmiyyət idarəçiləri siyasi ehtiyaclar və siyasi təqvim səbəbiylə hadisələri daha qısa zaman perspektivi içərisində görmək və buna görə hərəkət etmək vəziyyətindədirlər.

8. Özəl sektor təşkilatlarında məhsuldarlıq anlayışına əhəmiyyət verildikən, ictimai təşkilatlarda daha çox pay anlayışına yer verilir.

9. İctimai təşkilatlarda qaydalara uymaq adına iqtisadi tərcihlərin edilməsi söz mövzudur.

10. Cəmiyyət rəhbərlərinin fəaliyyətini ölçmək üçün inkişaf etdirilən standartlar ya heç mövcud deyil, ya da olduqca məhduddur.

Müflisləşmə institutunda öz növbəsində bazar iqtisadiyyatının ayrılmaz bir hissəsidir. “Müflisləşmə və iflas haqqında” AR Qanununa əsasən, borclu müəsisənin ödəmə qabiliyyəti olmadığı vəziyyətdə iflasa məruz qalır. Borclu müəsisəyə təsdiq etdiyi və ya məhkəmə yaxud kreditorlar aşağıdakı halları müəyyənləşdirdiyi halda ödəmə qabiliyyəti olmayan hesab edilir:

1) Borclu müəsisəyə kreditorun təqdim etdiyi qanuni ödəmə tələbi bu cür tələb verdikdən sonra 2 ay ərzində yerinə yetirməməkdir və ya;

2) borclu müəsisəyə qanunvericiliyə uyğun surətdə reallaşdırmalı olduğu ödənişlərin zamanı çatdıqca reallaşdırmağa qadir deyil və ya;

3) borclu olan öz borclarını zamanı çatdıqca ödəməyə qadir deyil.

Göstərmək lazımdır ki, AR-da bu mexanizm geniş tətbiq edilmir. Bu prosedurdan istifadə olunmaması təsərrüfatçılıq sahəsində məsuliyyətsizlik hallarının artmasına və zamanı keçmiş qarşılıqlı borcların meydana çıxmasına gətirib çıxarır.

Keçid iqtisadiyyatına məxsus ölkələrin, həmçinin respublikamızın özünəməxsus xüsusiyyətləri ondan asılıdır ki, bu firmaların fəaliyyətinə təsir göstərə bilən köklü dəyişikliklər vəziyyətində firmaların əksəriyyətinin reinjinirinqinə şərait yaradır. Bu isə o cümlədən bu prosesin həyata keçirilməsini daha da çətinləşdirir. Avropada 1970-ci illərdə olan neft böhranı zamanı enerji tutumlu sahələrin əksəriyyəti ziyanla işləmiş, lakin müxtəlif sahələrə bu böhran müxtəlif əhəmiyyətli zərər yetirməmişdir. Biznesin reinjinirinqini şərtləndirən əsas amillərə aşağıdakıları misal çəkmək olar:

- firmanın istehsal etdiyi məhsullara bazarda olan tələblərin azalması;
- firmanın bazar münasibətləri şəraitində effektiv işləyə bilən satış və marketinq bölmələrinin olmaması;

- rəqabət şəraitində mübarizənin güclənməsi;
- istehsal olunan məhsulun aşağı keyfiyyəti;
- dövriyyə və əsas fondların mənəvi və fiziki cəhətdən köhnəlməsi;
- istehsal olunan məhsulların maya dəyərinin daha yüksək olması və s.

Bütün bu sadalanan amillər, ölkəmizdə və digər ölkələrdə sənaye müəssisələrinin investisiyaya cəlbediciliyini kəskin və zəruri şəkildə aşağı düşürən təşkilati və iqtisadi idarəetmə amillərinin mövcudluğu bütünlükdə emal sənayesi firmalarının böhrandan çıxması daha da davamlı inkişafına ciddi maneə törədir.

2.3. Reinjiniring biznesin restrukturizasiyasının əsas mərhələləri

Bazara adaptasiya olan və ya olmayan, maliyyə resursları qıt olan müəssisələrin əksəriyyəti biznes restrukturizasiyasının aparılmasına maraq göstərirlər. Çünki daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişiklər əmtəə və xidmətlərin tələbinə, bu isə öz növbəsində müəssisə aktivlərinin struktruna ciddi təsir göstərir. Məlumdur ki, müəssisənin hesabında istifadə olunmayan ərazi və ya binalar, maşın və avadanlıqlar varsa və bu kimi əsas fondların müəyyən hissəsindən effektiv istifadə edə bilmirsə, bu zaman müəssisənin bunları əldə saxlaması da əlavə xərclərə gətirib çıxarır. Bundan əlavə, müəssisənin hesabında köhnə və istifadəyə yararsız avadanlıq və maşınlar istehsalın səmərəliliyinə neqativ təsir edir.

Müəssisə passivlərinin strukturu onun bazarda kapitallaşma səviyyəsinə və rəqabət qabiliyyətinə ciddi təsir göstərir. Müəssisənin kreditor borcları artarsa və maliyyə vəziyyəti pisləşərsə, o zaman müəssisəyə investisiya cəlb etmək və onun bazardakı mövqeyini saxlamaq çətinləşər.

Biznes restrukturizasiyasının aparılması zamanı həyata keçirilən ilk əməliyyat onun maliyyə-iqtisadi göstəriciləri təhlil olunmasıdır. Təhlil olunan göstəricilərə biznesin fəaliyyət nəticələri (maya dəyəri, debitor və kreditor borcları, mədaxil, mənfəət, işçilərin sayı və s.), likvidlik və ödəmə qabiliyyəti, işgüzar

fəallıq və bu kimi bir sıra göstəricilər aiddir. Əgər müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti qiymətləndirilərsə əldə olunan göstəricilər onun mövcud vəziyyətini və gələcək proqnozu dəyərləndirməyə imkan verir. Təhlil prosesində müəssisənin fəaliyyətinə vergilərin təsiri də araşdırılır.

Biznes restrukturizasiyası barəsində qərar qəbul edilməzdən ilk öncə əmtəə bazarları təhlil olunmalıdır. Bu təhlillər bazarda hansı əmtəə və xidmətlərə ehtiyacın olduğu, istehlakçı tələblərini və s. əhatə edir. Aparılmış təhlillər nəticəsində müəssisə istehsal edəcəyi məhsullar üzrə struktur müəyyən edir, bu isə öz növbəsində ümumi istehsal strukturunun müəyyənləşməsinə şərait yaradır.

İqtisadi ədəbiyyatlarda biznes restrukturizasiyasının həyata keçirilməsi mərhələlərinə dair konkret fikir yoxdur. Belə ki, TASİS proqramı əsasında işləyən mütəxəssislər biznesin restrukturizasiyasını üç mərhələyə bölürlər. [43, s.137]

Birinci mərhələyə müəssisənin və ya firmanın təşkilatı və idarəetmə strukturunun restrukturizasiyası, onların fəaliyyətlərinin və əsasən vəsaitlərinin yenidən təşkil olunması; *ikinci mərhələyə* maliyyə restrukturizasiyasının, yeni avadanlıqlara, əmək ehtiyatlarına sərmayə qoyuluşu; *üçüncü mərhələyə* isə adətən mülkiyyət hüququnun yenidən təşkili və qurulması aiddir. Qeyd edirlər ki, restrukturizasiyasının əsas mərhələsində müəssisə qısamüddətli dövrdə maya dəyərinin daxilində dəyişən xərc komponentlərinin aşağı salınması üzrə tədbirlərin tətbiqini hər zaman nəzərdə tutur. Uzunmüddətli perspektivdə adətən effektivliyin yüksəldilməsini şərtləndirən firmanın daxili quruluşunun dəyişdirilməsi, kapitala vəsait, investisiya qoyuluşu, firmanın islahatı tədbirlərinin reallaşdırılması mümkündür.

Biznesin restrukturizasiyasının bütün mərhələlərini müəyyən etmək üçün başqa yanaşmanı Dünya Bankının əsas proqramı üzrə restrukturizasiyanın xüsusi problemləri üzərində çalışan “Roland Berqer və Partner” ümumbeynəlxalq konsaltinq firması təklif edilir. Yanaşmaya əsasən restrukturizasiya prosesi iki əsas mərhələyə bölünür:

1. əsasən operativ tədbirlər planına uyğunlaşan restrukturizasiya;

2. biznes proseslərinin optimallaşdırılması (tədbirlərin menecmenti)

İlk mərhələnin tərkibinə aiddir. Kompleks proqram, firmanın fəaliyyətinin strateji idarəetmə istiqamətlərinin müəyyən olunması, 2-ci mərhələyə firmada əsas proseslərin daha da optimallaşdırılması və onların uzunmüddətli şəraitdə inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Bazar münasibətlərinə keçid dövründə müəssisələrin mövcud durumunu və onların iqtisadi durumunu nəzər alaraq, biznesin restrukturizasiyası prosedurasını TASİS layihəsində nəzərə alındığı kimi aparmaq daha da məqsədəuyğundur. Bu yanaşmaya əsasən restrukturizasiyanın operativ və strateji hissələrə bölünməsinə də həmçinin ifadə edir.

Layihənin yanaşmasına əsasən, biznesin restrukturizasiyasının aparılması mərhələləri aşağıdakılardır:

Birinci mərhələ firmanın qısamüddətli zamanda ümumi vəziyyətini yaxşılaşdırır. Bu mərhələdə təşkilati iqtisadi idarəetmə restrukturizasiyası, firmanın fəaliyyətinin vəsaitlərinin yenidən təşkili üzrə həyata keçirilir.

Restrukturizasiyanın təşkilati, texnoloji və inzibati məsələlərinə görə firmanın fəaliyyətinin onun profilinə uyğun optimal variantlarının yaxud satış bazarlarının müəyyənləşdirilməsi daxildir. Biznesin restrukturizasiyasının birinci mərhələsi firmanın fəaliyyətində olan çatışmazlıqları aradan qaldırılmasına yönəldilir.

Müəssisənin və ya firmanın fəaliyyətinin yenidən təşkil olunması ilə əlaqədar olaraq aşağıdakı tədbirlər reallaşdırılır:

- Perspektiv olan inkişaf baxımından effektiv olmayan, müəssisənin və ya firmanın ümumi gəlirinin ona nəzərənazaldılmasına gətirib çıxaran daha az rentabelli malların istehsalını dayandırmaq;
- Yüksək rentabelli məhsulların istehsalını artırmaq və satışını daha da genişləndirmək;

- Müəssisədə və ya firmada mövcud aktivlərdən istifadə etməklə müəssisənin profilinə uyğun məhsullar və başqa məhsulların buraxılışı şəraitində istehsalın diversifikasiyasının təmin etmək;

Müəssisə və ya firma öz inkişafının müəyyən mərhələlərində özünün malik olduğu müxtəlif aktivlərdən əldə olunan gəlir müəssisədə və ya firmada qəbul olunmuş meyarlara cavab vermir. Bu şəraitdə müəssisə özünə aşağıdakı yollardan birini mütləq seçməlidir:

- aktivlərin istifadəsi sahəsində var olan problemin aradan qaldırılması. Bu yolun əsas üstünlüyü cari aktivlərin müəssisədə və ya firmada saxlanması və buna uyğun olaraq sanasiya tədbirlərindən daha sonra firma aktivlərinin dəyərlərinin artırılmasıdır;

- sonradan satışın reallaşdırılması ilə məhdud şəkildə məşğul olunan restrukturizasiya tədbirlərinin reallaşdırılması. Bu variantın əsas üstünlüyü ondadır ki, az gəlirli olan aktivlər yaxud biznes ona nəzərən daha məhdud miqyasda resurslar sərf edərək restrukturizasiya olunduqdan dərhal sonra müəssisəni və ya firmanı ona nəzərən daha yüksək qiymətə satmaq mümkündür. Ancaq bu variantda reallaşdırılan tədbirlərin az gəlirli aktivlərin yaxud biznesin qiymətini artırmaq üçün kifayət qədər olmaması riski mövcuddur;

- gəliri az olan aktivlərin yaxud biznesin mütləq satışı. Bu yolun mühüm müsbət cəhəti odur ki, birincisi, müəssisə az müddətdə əməliyyat xərclərinə israf etməməklə effektiv olmayan biznesdən azad olur və ya əldə olunmuş vəsaitləri daha sərf edən aktivlərin alınmasına yönləndirmək imkanı əldə edir; ikincisi isə firma bütün malik olduqlarını əsas fəaliyyətə istiqamətləndirə bilir.

Müəssisələrin sosial və buna uyğun olaraq qeyri istehsal obyektlərin saxlanmasıdan azad edilməsi, əmlakın ayrı-ayrı müəssisələrə bölünməsi və bunun əsasında törəmə müəssisələrin yaradılması, istifadə olunmayan aktivlərin satılması, kirayə verilməsi və hesabdan silinməsi, yeni yüksək məhsuldar avadanlıqların alınması, lizinqi, anbarlarda ehtiyatların azaldılması, istifadəsiz qalan yerlərin satışı və s. aiddir.

İkinci mərhələ isə əsasən birinci mərhələnin nəticələrinə əsaslanaraq reallaşdırılan tədbirlərin bir çoxu sərmayə qoyuluşları tələb edir.

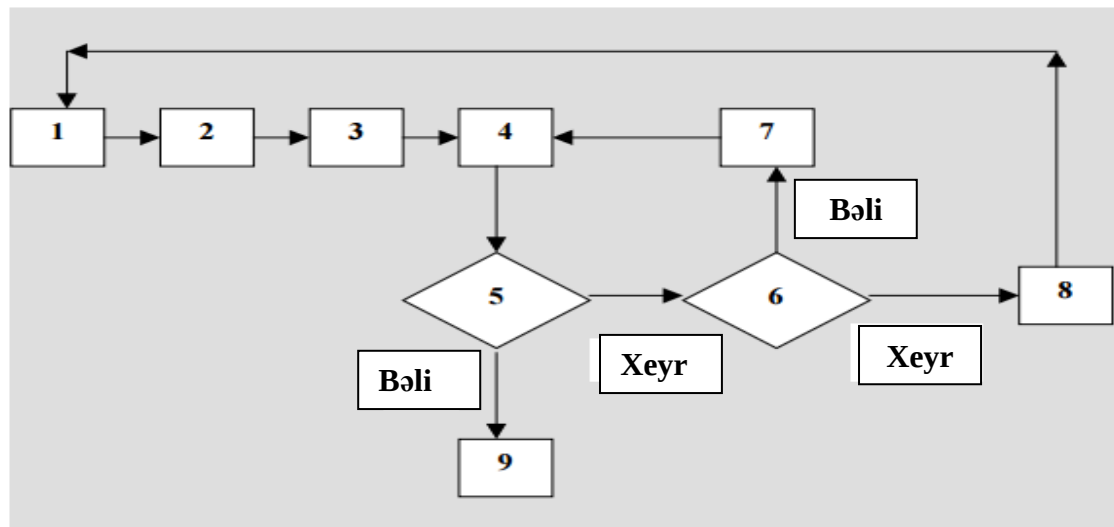
Maliyyə restrukturizasiyası müəssisənin və ya firmanın maliyyə durumunun yaxşılaşdırılması məqsədinə görə reallaşdırılır. Burada əsasən həm debitor həm də kreditor öhdəliklərinin restrukturizasiyası əsas rol oynayır. Firmanın borclarının restrukturizasiyası dedikdə, həmin borcların ödənilməsi yaxud onun başqa cür öhdəliyə çevrilməsi şəraitində istiqamətlənmiş bir sıra tədbirlər kompleksi nəzərdə tutulur.

Müəssisənin aktivlərin restrukturizasiyası onun debitor borclarının restrukturizasiyasını da nəzərə alır. Çünki debitor borcları firmanın və ya müəssisənin aktivlərinə daxildir. Hətta debitor borcları firmaya olan borclar olduğundan hətta maliyyə restrukturizasiya daxilində də baxılır. Əsasən debitor borclarının restrukturizasiyası həmin borcların ödənmə müddətinin dəyişdirilməsi üzrə bir debitorun borclarının digərlərinə mübadiləsi yolu ilə reallaşdırılır. Debitorun borclarının ödənmə vaxtının dəyişdirilməsi həmin borcluların kreditor borclarının restrukturizasiya ilə qarşılıqlı əlaqədirdə, debitor borclarının mübadiləsi firmanın və ya müəssisənin aktivlərinin quruluşunun yaxşılaşdırılmasına hətta onların likvidikliyinə artmasına gətirib çıxarır.

Yekun mərhələdə biznesin restrukturizasiyası mülkiyyətin restrukturizasiyası adlanır. Müəssisənin passivlərinin restrukturizasiyasının bütün variantları təhlil olunur və onların strukturu, əsas elementləri, ehtiyat kapitalı, ehtiyat fondu, bölünməmiş mənfəət və s. qiymətləndirilir.

Reinjiniinq proseslərinin mərhələlərindən biri də təşkilati-texniki layihələndirmədir. Onun həyata keçirilmə alqoritmi aşağıda göstərilmişdir. Bu alqoritm əsasında layihə qərarlarının analiz və sintezi həyata keçirilir.

Şəkil 4. Təşkilati-texniki layihələndirmənin ümumi alqoritmi



1. Strukturun sintezi
2. Modelin qurulması
3. Parametrlərin hesablanması
4. Nəticələrin təhlili
5. Şərtlərin həyata keçirilməsinin yoxlanılması
6. Qərarın qəbulu
7. Parametrlərin dəyişdirilməsi
8. Tapşırıqın düzəldilməsi
9. Sənədləşmənin qeydiyyatı

Mənbə: <http://www.immf.ru/upload/Methodicheskoe%20obespechenie.pdf>

Təşkilati-texniki layihələndirmə prosesində texniki vasitələrin seçilməsi, informasiya texnologiyaları, proqram təminatı məsələləri həll olunur.

III FƏSİL

BAZAR MÜNASİBƏTLƏRİ ŞƏRAİTİNDƏ REİNJİNİRİNG BİZNESİNİN İQTİSADI SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Reinjiniringq biznesin iqtisadi səmərəliliyi

İqtisadi effektivlik texnoloji istehsal üsullarından faydalılığına görə eləsinin tətbiqi edilməsidir ki, o istehsala cəlb olunmuş amillərin dəyərlərinin istehsalın planlaşdırılmış həcminə görə optimal olsun. Yəni, effektiv texnoloji istehsal üsulu həm də o vaxt iqtisadi cəhətdən effektiv hesab olunur ki, nəzərdə tutulmuş istehsal həcminə nail olmaq cəlb edilmiş istehsal amillərin alternativ dəyərləri minimum olsun.

Reinjiniringq biznesinin iqtisadi səmərəliliyi öz əksini firma və yaxud müəsisənin ölçülərinin artmasının nəticəsində istehsalın texniki və iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasında tapır. Reinjiniringq biznesinin səmərəliliyinin başlıca göstəricilərinə əmək məhsuldarlığı səviyyəsinin yüksəldilməsini, məhsul vahidin maya dəyərinin aşağı salınmasını, fond veriminin artmasını səciyələndirən göstəricilər daxildir. İri həcmdə istehsal güclərinin, material və əmək ehtiyatlarının bir müəsisədə toplanması, yəni, reinjiniringq istehsalının bütün ünsürlərindən effektiv istifadə edilməsinə şərait yaradır; əmək məhsuldarlığı artır, maya dəyəri aşağı enir, fond verimi yüksəlir və nəticədə, həmin müəsisədə istehsalın effektivliyi təmin olunmuş olur.

İri həcimli müəsisələr effektivlik baxımından bir çox üstünlüklərə malik olurlar ki, bunları şərtləndirən amillər bunlardır: [33, s.97]

1. İri müəsisələrə məhsuldarlığı daha yüksək olan avadanlıqlar və daha güclü avadanlıqlar tətbiq etmək mümkündür. Avadanlığın fərdi gücünün artırılması hər zaman texnoloji iqtisadi proseslərin intensivləşdirilməsi ilə əlaqədar olaraq müşayiət olunur, çünki avadanlığın çəkisi onun qabariti onun gücünə nisbətən daha az olur. Bu istiqamətdən, daha gücə malik olan avadanlıqlarının güc vahidi daha

ucuz ərsəyə gəlir. Başqa tərəfdən, mövcud avadanlıqların güclərinin artırılması məqsədi ilə binalara əlavə ehtiyacları azaldır, istehsal sahəsindən istifadəni artırır və sonda kapital qoyuluşlarına qənaətə gətirib çıxarır. Bir nümunə olaraq, avadanlığın fərdi şəkildə gücü artırılarkən xidmətedici heyətin sayı da dəyişməz olaraq qala bilir və ya bir qismi artdıqca, bu da öz növbəsində əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarır.

Bununla, qeyd olunanlar nəticəsində güc vahidi üzrə düşə bilən məhsul istehsalının həcmi gününə gündən daha da artır, avadanlığın dəyərinin müqabilində istehsal edilən məhsulun dəyəri daha yüksək olur.

2. İri istehsal sahələrində istehsalın əməyin mütərəqqi təşkil olunmuş formalarına keçmək asan olur. İstehsallarda məhsul buraxılışının kütləvilik səviyyəsi böyük olduğundan, burada təkmilləşmiş avadanlıqların, axın xətlərinin tətbiq olunmasına, avtomatlaşdırma və kompleks mexanikləşdirmə işinin əlverişli şəkildə həyata keçirilməsinə şərait yaradır; müəssisənin bütün texniki və iqtisadi və göstəriciləri daha da yaxşılaşır.

3. İstehsalın həcmcə yüksəldilməsinə görə qeyri-mütənasib şəkildə artan xərclər isə binaların isidilməsiləməsi və işıqlandırılmasına çəkilən enerji sərfiyyatı, inzibati-idarəetmə heyətinin əmək haqqı və digərləri azaldığından böyük istehsalda hazır edilən məhsulların maya dəyəri isə kiçik istehsallara nəzərən daha aşağı səviyyədə olur.

4. Reinjiniinq səviyyəsi artımlı olan istehsallarda xammal, yanacaqdan, materiallardan daha mükəmməl texnika və texnologiya, eləcədə mütərəqqi şəkildə texnoloji istehsal üsulunun tətbiq edilməsinə əlverişli şərait yaradır. İri istehsallarda tullantıların köməyilə, müəssisənin profilinə uyğunlaşmasa da, başqa məhsulların istehsalının tətbiqinə geniş imkanlar yaradılır.

5. İstehsallarda sınaq laboratoriyaları, elmi-tədqiqat və güclü konstruktor büroları yaratmaq imkanı olur ki, bütün bunlar da öz növbələrində ETT-nin inkişafına səbəb olur və istehsal formalarından daha səmərəli istifadə edilməsi üçün elmi təkliflər hazırlamaq mümkün olunur.

Qeyd etmək lazım gəlir ki, reinjiniring səviyyəsinin artmasını, yəni müəssisədə istehsalın həcmi məhdudlaşdıran əsas amil idarəetmə ilə bağlı olur. Kiçik istehsalı idarə etmək iri istehsala nisbətən daha asandır. İri istehsalçıya çevrilmiş müəssisənin fəaliyyətinə effektiv nəzarətin və koordinasiyanın həyata keçirilməsi nəticəsində yaranan müəyyən çətinliklər miqyasından "mənfi effektin" yaranmasına səbəb olur. Ona görə ki, istehsalın miqyası artdıqca, əldə olunmuş əlavə olan səmərə getdikcə aşağı enməyə başlayır, idarəetmə isə daha da çətinləşir. Nəticədə istehsalın müəyyən miqyasdan əldə edilən səmərə idarəetmədəki çətinliklər ilə əlaqədar olaraq yaranan itkilərə bərabər halda olur. İstehsalın bu səviyyəsi optimal səviyyə adlanır. ETT həm istehsalın miqyasının daha da artmasından əldə effektivliyi yüksəldir, həm də idarəetməni daha da asanlaşdırır. Nəticə, olaraq sonda istehsalın optimal ölçüsü yüksəlir və reinjiniringin iqtisadi səmərəliliyi də yüksəlir.

Reinjiniring biznesində kombinləşmə, istehsalın ictimai təşkilinin başqa formaları kimi, sənaye istehsalının texnoloji iqtisadi səmərəliliyinin artırılmasında müstəsna rolə malik olur. Kombinləşdirilmiş istehsallarda kimya, neftayırma, metallurgiya və yeyinti sənayesində prosesin fasiləsiz olması texnoloji əməliyyatları yerinə yetirən maşın, avadanlıq, qurğu, aparat və digərlərinin aramsız olaraq işləmələri ilə şərtləndiyinə görə istismarda olan əmək vasitələrindən səmərəli istifadəni təmin edir. Onların hamısı eyni zamanda – paralel şəkildə – bir neçə növdə olan məhsulun ərsəyə gətirmələri, əlbəttə, həmin məhsulların və xidmətlərin ayrı-ayrı müəssisələrdə istehsalından daha çox səmərəlidir, çünki yekun variantda texnoloji iqtisadi prosesə əlavə avadanlıqların cəlb edilməsinə ehtiyac qalmır artıq. Kombinləşmə canlı əməyə qənaət etməyə, məhsulun əmək tutumunun azaldılmasında, başqa sözlə desək, əmək məhsuldarlığının yüksəlməsində geniş texniki və təşkilati imkanlara malikdir. İlk öncə isə bu onunla əlaqədar olur ki, kombinat fəhlələri – istehsal avadanlıqları kimi – bir deyil, eyni zamanda bir çox məhsulun istehsalı işini həyata keçirirlər.

Kombinatın sahə məxsuslugundan irəli gələrək, bir qismində istehsalın avtomatlaşdırılması və kompleks mexanikləşdirilməsi, fərdi gücü böyük olan avadanlıqların tətbiqi yüksək əmək məhsuldarlığına da imkan yaradır. Kombinləşdirmənin bütün formalarında eyni məkanda fərqli sənaye sahələrinə məxsus bir çox məhsulun istehsalının təmərküzləşdirilməsi onların ayrı müəssisələrdə istehsalının təşkilinə nisbətən köməkçi və xidmətedci sahələrin, xüsusilə istehsal infrastrukturuna əsaslı vəsait qoyuluşunun çəkisini aşağı endirir. Kombinləşmənin ictimai istehsalın iqtisadi effektivliyinin yüksəldilməsindəki rolu izah edilərkən həmçinin bir məsələ də unudulmamalıdır. [9, s.162] Kombinatlarda müxtəlif müəssisələr birləşdirildiyinə görə onların ayrılıqda fəaliyyət şəraiti ilə müqayisəsi onlardan hər birində yaradılan cüzi həcmdə istehsal ehtiyatları ciddi şəkildə azaldılır, daha doğrusu bu yalnız birinci müəssisədə həyata keçirilir. Məsələn, belə ki Bakı komvol kombinatına aid olan fabriklər (toxucu, əyirici, boyama-ütüləmə) ayrılıqda fəaliyyət göstərə bilsəydilər, onlardan hamısında istehsal resursları yaratmaq lazım olardı. Kombinat şəraitində istifadə olunan istehsal resurslarının üçündən ikisinə ehtiyac qalmır artıq o ancaq əyirici fabrikində yaradılır.

Bununla belə onu demək mümkündür ki, kombinləşmənin iqtisadi üstünlüklərindən biri kimi də xammalın müəyyən halda təsərrüfat dövriyyəsinə optimal səviyyədə cəlb olunmasına təminat verməsi, onların səfərbər olunma səviyyəsini yüksəldə bilməsidir.

Nəticədə, xammal və materialın birlikdə texnoloji prosesə “giriş” eləcə də məhsulun istehsaldan “çıxış” etməsi məqamları arasındakı zaman intervalı azalır – dövriyyə vəsaitlərinin əksinə dövr sürəti isə artır. Ümumiyyətlə, kombinləşdirilmiş istehsal müddətində əmək məhsuldarlığının, fondveriminin daha yüksək olması, məhsulun materialın, əsaslı vəsait tutumlarının azaldılması, istehsalın bir növ son göstəricisi olan məhsulun maya dəyəri göstəricilərinin isə aşağı endirilməsi ilə nəticələnir. İqtisadiyyatın mühüm bir cəhəti olan vəsaitlərin azalması və digər bir cəhəti olan təsərrüfat nəticələrinin daha da yüksək olması –

kombinələşdirmənin bir xidmət kimi – sənaye istehsalının texnoloji, iqtisadi effektivliyini təmin edə bilər. İstehsalın ictimai təşkilinin formasının başqa formalarında olduğu kimi qeyd edə bilərik ki, kombinələşmənin də iqtisadi effektivlik, səviyyə və inkişafı dinamikasını öyrənmək və təhlil etmək həmçinin prosesə nəzarət edə bilmək üçün göstəricilər sistemindən istifadə edilir və onlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- kombinatlarda birləşdirilən texnoloji sahə və mərhələlərin sayı – fərqliliyin mürəkkəblik dərəcəsi;
- kombinatlarda istehsal olunmuş məhsulun, həmin təyinat üzrə olan məhsul istehsalı zamanı payı (natural və dəyər ölçüsündə olaraq);
- kombinələşmiş istehsallarda işə işləyən fəhlələrin sayı eləcə də həmin təyinat üzrə məhsul istehsal edən fəhlələrin sayında xüsusi çəkisi;
- kombinələşmiş istehsalların və əsas fondlarının dəyəri, bunun eyni məhsul istehsalında istismar edilən əsas fondların ümumi həcmində dəyərində müəyyən çəkisi;
- kombinələşmiş müəssisələrin ümumi istehsal həcmi dəyəri;
- kombinələşmiş müəssisələrdə emal edilən xammal və materialın növünə görə sayı;

Başlıca olaraq kombinələşmə aşağıdakı göstərilən istiqamətlər əsasında əməyə qənaətli şəkildə istifadə ilə nəticələnir və istehsalın effektivliyini artırır:

- a) kombinatın əsas istehsallarında olan əmək məhsulları və vasitələrinə, işçi qüvvəsinə çəkilən xərclər üzrə qənaət etmək;
- b) istehsalın təşkilinə çəkilən vəsaitə qənaət etmək;
- c) xammal bazasının daha da genişləndirilməsi;
- d) istehsal müəssisələrin coğrafi baxımından daha da əlverişli bir mühitdə yerləşdirilməsi;
- e) hazır məhsul, xammal və yarımfabrikatların nəqliyyat xərclərinə qənaət etmək;
- f) istehsal ehtiyatları həcmində köklü surətdə aşağı salınması.

Kombinləşmə, xüsusilə də onun tullantılarının utilləşdirilməsinə əsaslanan forması iqtisadi effektivliklə yanaşı, ekoloji baxımdan, təbiətin mühafizəsinin və ətraf mühitin ekoloji cəhətdən çirklənməsinin qarşısını almaq üçün müstəsna vacib əhəmiyyətə malikdir. Bütün bunlardan başqa kombinləşmənin tullantılardan yenidən istifadə formasının tətbiqi sahəsində yeni iş yerlərinin açılması və əhalinin məşğulluq üzrə səviyyəsinin daha da artırılması yolu ilə mühüm iqtisadi və sosial problemlər həll olunur.

Mövcud texnikadan mühüm şəkildə fərqlənən texnikanın yaradılmasına yönəlmiş tədqiqatlara kapital qoyuluşu böyük risklə əlaqədardır. Firma və ya müəssisə nə qədər vaxtın və nə qədər vəsaitin lazım olacağı, yeni texnikanın necür olacağı və ya əvvəlkinə nisbətə hansı nəticəni verəcəyi barəsində əvvəlcədən xüsusi biliklərə malik olmurlar. Təcrübə-konstruktor və elmi-tədqiqat işlərinin maliyyələşdirilməsi ilə əlaqədar olan risklər və əldə ediləcək nəticənin qeyri-müəyyənliyi firmanın və yaxud müəssisənin və ya firmanın özü üçün nəyin daha çox prioritet hesab olunduğunu əvvəlcədən müəyyənləşdirməyi zəruri hesab edir: riskli və böyük xərclər hesabına yüksəkdə getməyə cəhd göstərmək və yaxud öz rəqiblərinin texniki işləmələri ilə bir arada olmaq. Qeyd etmək olar ki, həmin seçim zamanı öndə olan müəssisəyə nisbətə onu izləyən müəssisə bir sıra hallarda üstün bir mövqedə olur. Bu da, ilk növbədə, reinjiniringin qeyri-müəyyənliyinin aradan qaldırılması ilə əlaqədar olur. Elmi tədqiqatların daha da məhsuldar olduğu şəkildə belə, əgər yeni-yeni məhsul bazarı çətin mənimsənilməsi prosesi baş verərsə və ya digər firmalar tərəfindən yeni məhsul nümunəsinin imitasiyası asan baş verirsə, yeniliklərə yönəlmiş firmanın və ya müəssisənin işi bu sahə üzrə uğursuz da ola bilər.

Məlumdur olduğu kimi, firmaları və müəssisələri reinjiniring fəaliyyəti ilə məşğul olmağa yönəldən əsas amillərdən biri rəqabətdir. Rəqabət müəssisəyə və ya firmaya 3 istiqamətdə əsasən təsir göstərir: təzyiq, informasiya, stimullaşdırma axını. Təzyiq firmanın, innovasiya fəaliyyəti sahəsində bir sıra tədbirləri həyata keçirmədiyi zaman onun işində yaranacaq olan neqativ nəticələrə diqqətini çəkən

ən güclü təsiredicilərdən biridir. Stimullaşdırma innovasiya fəaliyyəti zamanı müəssisənin bazarda mövqeyinin daha da yaxşılaşacağını, əks halda isə vəziyyətinin daha da ağırlaşacağını ifadə edir. Stimullaşdırma təzyiqə nisbətən daha güclü olur. [47] Rəqib firmalar yeni məhsulla bazara çıxarkən özlərindən asılı olmayaraq şəkildə informasiya axını baş verə bilər ki, bu da son nəticədə yeniliklərin sahənin müəssisələri baxımından imitasiya olunmasına gətirib çıxarır. Qeyd etmək lazımdır ki, təcrübə-konstruktor və ya elmi tədqiqat işlərinin bütöv olaraq iqtisadi effektivliyinin` hesablanmasında bir sıra çətinliklər yaranır. Bu, ilk öncə, elmi tədqiqatlara aid edilir. Elmin məhsulu olaraq öz iqtisadi mahiyyətinə görə aralıq xarakterə malikdir, xüsusilə də, informasiya formasında öz əksini tapır. Tədqiqat və işləmələrin yekun nəticəsi onların köməyi ilə yeni yaradılmış innovasiyanın bazar, başqa sözlə desək, istehlakçı tərəfindən qəbul edilməsindən daha sonra ortaya çıxır. Bu hal elmi-tədqiqata yönəldilən effektivliyin fəaliyyətinin effektivliyinin qiymətləndirilməsində əsas mürəkkəbliyin əsas önəmli kimi çıxış edir.

Elmi və tədqiqat fəaliyyətinin ikili şəkildə olan – təkrar və idrak istehsal prosesi xarakteri onların effektivliyinin qiymətləndirilməsində daha çox bir deyil, ikili yanaşmanı tələb edir. Birinci hala uyğun olaraq (idrak) nəticələrin qiymətləndirilməsi üçün əsasən iqtisadiyyatdan uzaqda qalır, ölçüyə uyğun gəlməyərək və keyfiyyət xarakteri daşıya bilər. Buna baxmayaraq, bu nəşildən olan tədqiqatlara çəkilən vəsaitlər bütövlükdə istehsal fəaliyyətinin lazımi şərti kimi çıxış edir. Bu vəsaitlər səhiyyəyə, elmə, təhsilə və bunun kimi "sosial nemətlərin" meydana gəlməsi məqsədilə çəkilən vəsaitlərə aiddir. Firma və ya (müəssisə) səviyyəsində ETT innovasiya kimi reallaşır. Konkret olaraq innovasiyanın yaradılmasına üzrə istiqamətlənmiş tətbiqi tədqiqatlara və ya işləmələrə çəkilən vəsaitlərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, həmin vəsaitlərin investisiya təyinatlı olaraq qəbul edilməsinə əsaslandığından kapital qoyuluşlarının səmərəliliyinin müəyyən olunmasının ənənəvi olaraq, standart metodlarının tətbiqinə imkan yaradır.

Beynəlxalq rəqabətin, ETT-in məhsuldar qüvvələrinin inkişafının həm keyfiyyətə həm də kəmiyyət əsas amilinə çevrildiyi, bir halda elmi-texniki bəhsləşmənin bütün subyektlərinin sayının artdığı bir şəraitdə yeniliyin sahibkarlarının bazarda mövcud olmaları obyektiv mövqedən zərurətə gətirib çıxarır. Bu halda mənfəət norması olaraq mövcud kapitaldan istifadənin effektivliyini əks etdirə bilən qısamüddətli bir anlayış kimi bəyan edir. Eyni vaxtda o, ciddi elmi və texnoloji rəqabətin təsiri altında gələcəkdə rentabellik səviyyəsinin özünəuyğun göstəricisinə çevrilə bilər.

Hazırda mövcud mənfəət normasının getdikcə azalması struktur dəyişikliklərin aparılması, yeni texniki bazanın formalaşmasına görə irimiqyaslı investisiyanın həyata keçirilməsi zəruriliyini əks etdirə bilən indikator kimi çıxış edə bilər. Bununla belə reinjiniinq prosesinin fasiləsiz olması ETT-nin müasir mərhələsinin xarakterik cəhətlərindən biridir. Müasir dövrdə ETT-nin nisbətən zəif inkişaf etməsi irihəcmli itkilərə gətirib çıxarır. Hazırda bazarda mövcud olmaq məqsədilə firmalar və yaxud müəssisələr fasiləsiz şəkildə nəinki məhsul buraxılışının strukturunu, həmçinin də istehsal texnologiyasını inkişaf etdirməlidirlər, əks halda onlar öz istehlakçılarını itirməklə iflasa məruz qala bilərlər. Firmanın (müəssisənin) təcrübə-konstruktor işlərinə çəkdiyi vəsaitlər onun bu sahədə yaratdığı lokal əhəmiyyətli xərclərdən ibarətdir. Buna əsasən onu deyə bilərik ki, də firma və ya müəssisə səviyyəsində təcrübə-konstruktor işlərinə yönəldilmiş kapital qoyuluşlarının texnoloji iqtisadi effektivliyinin kəmiyyətə təhlili investisiyanın effektivliyinin qiymətləndirilməsinin standart şərtləri vasitəsilə yerinə yetirilir. Bunlar arasında isə ən çox yayılan aşağıdakılardır: xərclər-nəticə, investisiyaya düşən mənfəət, alternativ investisiya üzrə qərarlarının müqayisə edilməsidir. İnvestisiyaya düşə bilən mənfəətin qiymətləndirilməsi prosesi, xərc və nəticənin nisbət halında və mənfəətlik kimi ənənəvi şəkildə olaraq iqtisadi metodik yanaşmalar fərqli zamanlarda pul daxilolmaları vasitəsilə xərclərin diskontlaşdırılması prinsipinə uyğunlaşdırılır. Təcrübə-konstruktor və elmi tədqiqat işlərinə çevrilən investisiyaya düşən mənfəətin qiymətləndirilməsi

metodlarının tətbiqi prinsipcə xərclərin dövriyyənin və yaxud gəlirlərin artmasında (gözlənilən) payını qiymətləndirməyə imkan yaradır. Ona görə ki, onlar tədqiqat üçün hesabına alınmış mənfəət haqqında real təsəvvür yarada bilirlər. Təbii ki, bu da öz növbəsində bütün maliyyə göstəricilərinə diskontlaşdırılmış şəkildə tətbiq edilir. Ancaq praktikada elmi- təcrübə-konstruktor və tədqiqat işlərindən əldə edilən effektivlik ilə, məsələn, marketinq xərclərinin effektivliyini bir-birindən fərqləndirmək daha çətin olur. Qeyd etmək lazım gəlir ki, nəzərə alınmış nəticə və yaxud xərclərdən asılı olaraq innovasiyanın tətbiqindən asılı olaraq əldə olunan effektivliyin aşağıdakı növləri bir-birindən fərqləndirilir (bax: cədvəl 1). [36, s.59]

Cədvəl 3.1. İnnovasiyadan istifadə hesabına əldə edilən səmərənin tipləri

Səmərəliliyin növləri	Amillər və göstəricilər
1. İqtisadi	İnnovasiyanın reallaşdırılması ilə şərtlənən amillər nəticə və xərclərin bütün tiplərinin dəyər ifadəsində nəzərə alan göstəricilər
2. Elmi-texniki	Faydalılıq, estetiklik, yenilik, sadəlik, yığcamlıq
3.Maliyyə	Maliyyə nəticələrinin müəyyən olunduğu göstəricilər
4. Resurs	İnnovasiyanın istehsalının həcminə və başqa resurs növünün istehlakına təsir etməsini əks etdirən göstəricilər
5. Sosial	İnnovasiyanın həyata keçirilməsinin sosial nəticələrini qeydə alan göstəricilər
6. Ekoloji	İnnovasiyanın ətraf mühitə, şəraitə təsirini qeydə alan göstəricilər: İşıqlanma (görünüş komfortu), səs-küy, elektromaqnit sahə, vibrasiya.

Xərclər və nəticənin dövr müddətinə görə hesabat dövrünün səmərəsi (effektivliyi) və illik effektivliyi göstəricilərini bir-birindən fərqləndirirlər. Belə ki, qəbul olunan dövr müddətinin ümumi uzunluğu aşağıdakı göstərilən amillərdən asılıdır:

- reinjiniring dövrünün uzunluğu;
- reinjiniringin obyekt xidmətinin müddəti;
- ilkin olaraq informasiyanın doğruluq dərəcəsi;
- investorların arzu və istəkləri.

Səmərəliliyin qiymətləndirilməsinin ümumi prinsipi (nəticə) və xərclərin bir-biri ilə müqayisəsidir. Xərc ilə nəticənin nisbə natural, həmçinin dəyər ifadəsində müəyyən edilə bilər. Göstərmək lazım gəlir ki, reinjiniringin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə görə aşağıdakı göstəricilər sistemi vasitəsilə tətbiq oluna bilər:

1. Rentabellik norması.
2. Rentabellik indeksi.
3. İnteqral səmərəlilik.
4. Ödənmə müddəti.

Ümumiyyətlə, İqtisadiyyatda dövlətin rolu və yeri müəssisələrin fəaliyyəti ilə əlaqədar olaraq iqtisadi səmərəliliyin müəyyən edilməsi və onun iqtisadi mahiyyətinin öyrənilməsi çox vacibdir. İqtisadi səmərəliliyin düzgün hesablanması bütövlükdə bütün qərarların əsaslandırılması, firma və müəssisənin iqtisadi texnoloji inkişaf və sosial tərəqqi, inkişaf meyllərinin müəyyən olunmasında həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

3.2. Reinjiniring biznesin restrukturizasiyası prosesinin tənzimlənməsi

Hesab edirəmki, bazar mexanizmi əsasında ölkə də iqtisadiyyatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin etmək üçün tək-cə təsərrüfat fəaliyyətinin liberallaşdırılması prosesi kifayət deyildir. Bu sferada əhəmiyyətli məsələ ondan ibarətdir ki, bazarın tələblərinə cavab verəcək biznes subyektlərinin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsidir. Belə biznes subyektləri daimi olaraq formalaşdıqca, dövlətin iqtisadi sferədə əhəmiyyəti tədricən azaldılmalıdır. İnkişaf etmiş bazar münasibətlərinin formalaşdığı və zəruri sayda rəqabət qabiliyyətli

biznes subyektlərinin olmadığı bir dövrdə dövlətin iqtisadiyyatda əhəmiyyəti olduqca böyükdür və bilavasitə ölkə iqtisadiyyatının gələcəkdə perspektiv inkişafının qurulması səviyyəsi və iqtisadi sferada səmərəliliyin təmin edilməsi birbaşa olaraq dövlətin iqtisadi siyasətindən asılıdır. Bu baxımdan onu qeyd etmək olarki, dövlətin biznesin restrukturizasiyasının kompleks şəkildə tənzimlənməsi istiqamətində islahatlar həyata keçirməsi vacib şərtlərdən biridir.

Dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi prosesi praktikasına nəzərə iri müəssisələrin ləğv olunması və onların tərkibində mövcud olan müəssisələrin özəlləşdirmə fəaliyyətinə çıxarılması və yaxud da iri müəssisələrin tərkibindəki bir çox müəssisələrin ayrılması prosesi və onların özəlləşdirməyə yenidən çıxarılması praktikası əsasən üstünlük təşkil edir. Daha çox ağır maliyyə cəhətdən zəif olan müəssisələrin kütləvi surətdə özəlləşdirmə prosesinə çıxarılaraq özəlləşdirilməsinin ən əsas olaraq isə istehsalın texniki və iqtisadi səviyyəsi üzrə məsələlərinin daha da yüksəldilməsinə elədə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmir. Ona görə ki, kütləvi özəlləşdirmə fəaliyyəti müəssisədə istehsalın birbaşa olaraq inkişafına sərmayə yatırma biləcək potensial investorların cəlb edilməsinə gətirib çıxarmır. Digər tərəfdən hesab edirik ki, özəlləşdirilən belə müəssisələrin gələcəkdə fəaliyyətlərinin göstərmək imkanları qənaətbəxş səviyyədə olmayacaqdır. Fikrimizcə belə qənaətə gələ bilərik ki, ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsi xarici iqtisadi əlaqələrin qurulmasında vacib dərəcədə asılı olması ilə əlaqədar olaraq dövlət müəssisələrinin iri şirkətlərdə ətrafında birləşdirilərək özəlləşdirilməsi prosesi daha məqsədəuyğun hesab edilir.

Beləliklə, belə qənaətə gələ bilərik ki, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsinə ancaq mülkiyyətin dəyişməsinə şərtləndirən vacib tədbir kimi deyil də, onların restrukturizasiyası, sanasiyası, gələcək də fəaliyyət imkanlarının təmin olunması və ümumiyyətlə isə, rəqabət qabiliyyətlərinin yüksəldilməsi istiqamətində yerinə yetirilən tədbirlər kompleksi şəklində baxılmalıdır.

Qeyd etmək olar ki, əgər borclu müəssisə borcu ödəmə qabiliyyəti olmadığı zaman iflas prosesinə məruz qala bilər. İflas prosedurasının tətbiqi prosesi isə

kreditorların qanuni şəkildə mənafeələrinin reallaşmasına zəruri dərəcədə imkan yaradır, ölkə iqtisadiyyatında artıq vaxtı keçmiş borcların aşağı salınmasına və bununla əlaqədar olan təsərrüfat subyektlərinə dəymiş zərərin aradana qaldırılmasına, biznes şəraitinin əlverişlilik səviyyəsinin yüksəldilməsinə, biznes subyektlərinin məsuliyyətinin daha da yüksəlməsinə səbəb ola bilər. Qeyd etmək olarki, əgər borclu müəssisə tərəfindən belə ki, bilavasitə məhkəmənin iştirakı olmadan da özünün iflas prosesi ilə əlaqədar qərar qəbul oluna bilər.[1, Maddə 14] Belə qərar isə bəzi hallarda asan şəkildə özünün maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması üçün həyata keçirilə bilər. Belə ki onu ifadə etmək olarki, təsərrüfat cəmiyyətlərinin öhdəliklərinə əsasən onun sahibləri heç bir məsuliyyət daşımır (təbii ki, əlavə məsuliyyətli şirkət istisna olmaq şərti ilə). Müəssisənin sağlamlaşdırılması prosesi zamanı iştirak edən fiziki və ya hüquqi şəxslər müəssisəyə yatırdığı əmlakın bir qismi üzərində öz mülkiyyət hüququna malik olur. Müəssisənin iflas vəziyyətində olduğu zaman iflas prosedurasının aradan qaldırılması üçün borclu ona ödənişlər etmək üçün möhlət vermək, borcları güzəşt etmək, eləcə də ödənişləri hissələrə bölmək imkanı verən barışıq müqaviləsi bağlamaq təklifi şəklində kreditorlara müraciət edə bilmək hüququ olur. Nəhayət, iflas prosedurası həyata keçirilən zaman təkcə müəssisənin ləğvi prosesi deyil də, həm də onun başlıca olacaq maliyyə cəhətdən sağlamlaşdırılması prosesi həyata keçirilə bilər.

Belə ki, müəssisələrdə vəziyyətin mürəkkəb olması, xarici mühitin dəyişkənliyi, restrukturizasiya prosesi variantlarının işlənilib hazırlanması, texniki və maliyyə cəhətdən təhlilinin zəruriliyinə gətirib çıxara bilər. Ssenari yanaşmasını reallaşdırarkən faktiki olaraq isə biznesin bütün sahələrinə və bu müəssisənin iddialı mövqedə olduğu fəaliyyət sferasının bütün istiqamətlərinə toxunmalıdır. Buna görə də, hesab edirik ki, müəssisələrin mütəxəssis və ekspertləri tərəfindən bilavasitə gələcək müəssisənin siması elə yaradılmalıdır ki, bunun üçün isə əsas vacib fondların strukturu eləcə də, kadr heyəti, onların ixtisaslaşması zəruri bir prosesdir və mövcud vəziyyətdən istifadə edərək “ideal, yəni yekun nəticəyə

keçidin təmin edilməsi” ssenari yanaşması elə təşkil edilməlidir ki, bununla da layihənin reallaşdırılması zamanı çərçivəsində nail olmaq vacibdir. Məhz buna görə də hər bir səviyyəsi üzrə strateji idarəetmənin təşkil edilməsi konsepsiyası işlənilib hazırlanmalıdır: xərclərin uçotu sistemi, tədarük, satış sistemi, istehsalın kooperasiyası, sex və sahələrin yenidən silahlana bilmə variantları, səviyyəsinin seçimi, idarəetmə və başqa proseslərlə tənzimlənmə imkanına malikdir.

Biznes sistemi kimi onu qeyd edə bilərəm ki, müəssisənin restrukturizasiyası prosesinə ayrıca bir ssenari yanaşması kimi tətbiq olunması vacibdir. Restrukturizasiya prosesinin əsas məqsədi isə müəssisənin rəqabət qabiliyyəti potensialının məhsul istehsal edə bilən gəlirli müəssisə olması məqsədilə şəraitin təmin edilməsi eləcə də şirkətin dəyərinin artımının yerinə yetirilməsi hesab edilir. Əslində isə müəssisənin dəyəri (yəni kapitallaşdırılması prosesi) direktorların əksəriyyətinin iddia etdikləri kimi belə ki, onun əsas fondları vasitəsilə deyildə, bilavasitə müəssisənin məşğul etdiyi bazar fəaliyyəti sektoruna gətirdiyi mənfəətlə müəyyənləşdirilir. Məsələn, ildə 10 milyon. dollar satış həcmində olan maşınqayırma müəssisəsi sahəsi əsas fondların dəyərindən asılı olmayaraq 5-6 milyon. dollardan yüksək olmayacaq səviyyədə “kapitallaşdırmaya” malikdir.

İri və çox profilli müəssisələr üçün strategiyanın işlənilib yenidən hazırlanması prosesi aşağıdakı təşkilati səviyyələr üzrə baş verə bilər:

1. İri və çox profilli müəssisələr və onların bütün fəaliyyət sferaları üçün lazım olan korporativ strategiya;
2. Çoxsahəli müəssisələr üçün və yaxud hər bir fəaliyyətə uyğun olan işgüzar strategiya;
3. Hər hansı bir funksional istiqamət və yaxud müəyyən fəaliyyət sferasına uyğun olan funksional strategiya;
4. Əsas struktur vahidləri üçün hər zaman dar strategiya sayılan və funksional istiqamətlər üzrə daxilində işlənilib hazırlana bilən əməliyyat strategiyası; [42, s.206]

Reinjiniringin konsepsiyasına əsas olaraq təşkilatın və ətraf mühitin dəyişməsinə zamanında reaksiya verməsi mütləqdir. Bu hal müəssisənin gələcəyini daha dəqiq görməsini və biznes reinjiniring menecerinin hər bir mərhələdə qrupun işində zəruri iştirakını nəzərdə tutur. Belə yanaşmada alıcıların həm tələbatının ödənilməsi həm də rəqiblərin fəaliyyətinin nəzərə alınması sərt şəkildə daxili dəyişikliklərin strategiyasına dəqiq uyğunlaşdırılır.

Artıq demək olarki yeni dövrdə, postsovet tarixinin də adaptasiya prosesi mərhələsi başa çatmaq üzrədir. Həmçinin, sabahın tarixi isə indiki gerçəkliklər əsasında qaynaqlanır. Ötüb keçmiş müddət ərzində yeni bir iqtisadi sistemə integrasiya prosesləri dərinləşsə belə, hələ ki, dolğun şəkildə bazar prinsiplərinə uyğun geniş diapazonda mövcud olan gerçək tətbiqi hələ də tam reallaşmamış olaraq qalmaqdadır. Məhsuldar bazar segmentləri üzrə fəth edilməsi məkanı daha çox mikrosəviyyədə yəni, yeni iqtisadi münasibətlərin getdikcə dərinləşməsi aspektində öz həllini gözləyir. Buna görə də, müasir iqtisadi bir şəraitdə təsərrüfatlaşan subyektin öz mülkiyyət formasından asılı olmayacaq səviyyədə, fəaliyyət prinsiplərinin gerçəkləşməsi ərəfəsində iqtisadi idarəetmə strategiyası və strateji planlaşdırmaya ayrıca olaraq diqqətin artırılması xüsusi şərtə çevrilir.

Təsərrüfat strategiyası əsasən daxili və xarici amillərdən, rəqabət vəziyyətindən, dövlətin iqtisadi siyasətindən, mübarizə sərtliyi və başqa bunun kimi vacib şərtlərdən asılıdır. Azad bazar daha çox, azad rəqabət şəraitində uzunmüddətli mənfəətin təminatı, istehsalın səmərəliliyi, maliyyə dayanaqlığının möhkəmlənməsi prosesi elmi və məntiqi əsaslandırılmış konseptual-nəzəri istiqamətli təsərrüfat strategiyası əsasında formalaşır və inkişaf edir. İstehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi tədbirləri, sonrakı mərhələlərdə onun daha da dərinlən intensivləşməsi prosesi elmi və texniki yeniliklərin tətbiq edilməsi, istehsalın texnoloji modernləşməsi prosesi, əməyin təşkil edilməsi, idarəetmə sisteminin təzədən qurulması və digər müvafiq cəhətlər ilə sıx bağlıdır. Demək olarki, bütün bu vacib xüsusiyyətlər iqtisadi düşüncənin və təfəkkürün nailiyyətlərini, eləcə də yeni empirik məlumatlar vasitəsilə il zənginləşməsini və

mövcud reallıqlar əsasında müəssisələrin iqtisadi sferada strategiyasının formalaşmasında və təkmilləşməsində vacibliyini nümayiş etdirir. Müəssisə daxilində iqtisadi sferada strategiyanın mühüm istiqamətləri kimi başlıca təsərrüfat missiyası ilə bərabər, kapitalın təkrar istehsal edilməsi, cari maliyyə vəziyyəti göstəricilərinin planlaşdırılması prosesi, istehsal xərclərinin minimallaşdırılması fəaliyyəti, bazarda payın yüksəliş əldə etməsi, kompleks şəkildə innovasiya proqramlarının tətbiqindən nəzərdən keçir. Təbii ki, bu məhsuldar istiqamətlər ayrılıqda əsas strateji istiqamət rolunu yerinə yetirə bilər.

Fikrimizcə, ölkədə mövcud olan biznes subyektlərinin restrukturizasiyasının fəaliyyətinin tənzimlənməsi istiqamətində dövlətin yerinə yetirdiyi mühüm addımlarından biri kimi belə ki, bu prosesin hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsi prosesidir. Bu tədbirlər və islahatlar ilk növbədə təbii ki, biznes subyektləri fəaliyyətlərinin yenidən təşkil edilməsinə aiddir. Beləliklə, biznes subyektlərinin yenidən təşkil edilməsi formaları olan bölünmə, birləşmə, ayrılma, qoşulma, , çevrilmə halında olan restrukturizasiyasının həyata keçirilməsinin normativ–hüquqi və qanunvericilik bazasının yaradılması eləcədə, onların həyata keçirilməsi mexanizmlərinin daha da dəqiqləşdirilməsinin vacib əhəmiyyəti vardır.

3.3. Reinjiniring biznesin idarə edilməsinin planlaşdırılması

Son illər təşkilatların davranış və fəaliyyətində bir çox dəyişikliklər olmuşdur. Təşkilatlar rəqiblərin, alıcıların, şəriklərin və s. maraqlı təsiredici qüvvələrin əksər bazarlarının əlaqələr obyektinə çevrilməkdədir. Bu da öz növbəsində təşkilatları məcbur edir ki, fərqli mövqeli fəaliyyət növlərinin əlaqələndirilməsi və fərqli əmtəə bazarlarında rəqib mövqelərin daha da möhkəmləndirilməsi ilə məşğul olsunlar. Təşkilatların qarşısında duran vəzifələr onlardan biznes reinjiniring tədbirlərinin aparılmasını tələb edirlər. Təşkilatların fəaliyyətlərinin planlaşdırılması və idarə edilməsi reinjiniringin əsas istiqaməti sayılır.

Sosial İqtisadi inkişafın xarakterinin dəyişməsi biznes reinjiniringq metodlarına uyğunlaşan yeni idarəetmə paraodiqmasının meydana gəlməsini tələb etdi. Açıq sistem kimi nəzərdən keçirilən təşkilat ona maraqlı olan qrupların: sifarişçilərin, təchizatçıların, investorların, dövlət orqanlarının, alıcıların, rəqiblərin və digərlərinin tələbatının daha da tam ödənilməsi prinsipləri ilə idarə olunmalıdırlar. Biznes reinjiniringqının aparılması zamanı alıcıların tələbatlarının ödənilməsi strategiyasının hər növü aktiv olan ünsürlərin daha da təkmilləşməsinə yönəldilir və artıq köhnə ünsürlərin sıradan çıxarılmasını nəzərdə tutur.

Planlaşdırma hər bir müəssisənin idarə edilməsinin başlıca funksiyası adlandırmaq olar. Planlaşdırma həmçinin idarəetmənin ümumi bir funksiyası olmaqla yanaşı istehsalın indiki və perspektiv vəziyyətini təyin edir. Əslində planlaşdırma fəaliyyətin bir növü olmaqla, biznesi idarəetmə prosesi fəaliyyətinin başlıca prioritet cəhəti və çevik idarəetmə prosesi kimi ifadə etmək olar. Bu idarəetmənin təsiri nəticəsində istehsalın inkişafı, mənbələri, amilləri, bütün biznes kompleksinin təşkil edilməsi formaları və metodları ilə formalaşır. Belə ki, ictimai istehsal proseslərinin yerinə yetirilməsinin “tələbat, funksiya resurs, vəzifə və qərar” sistemində planlaşdırma əsas rola malikdir. [41, s.275]

Planlaşdırma işləri və prosesləri reinjiniringq biznesinin idarə edilməsinin bütün iyerarxik mərhələlərində - xalq təsərrüfatından sexlərə, eləcə də istehsal sahələrinədək olan səviyyələrdə yerinə yetirilir. Məhz buna görə də, planlaşdırma fəaliyyəti prosesləri reinjiniringq biznesinin bütün idarəetmə mərhələlərində eyni səviyyələrdə və elmi dərəcədə həyata keçirilməlidir. Bundan əlavə, ayrı-ayrı mövcud olan proqnozlar bir-birini əvvəlcədən müəyyən edilmiş idarəetmə məqsədlərini əsas götürməklə əlaqələndirməlidir. Bu prosesdə düzgün modelləşdirmə, proqnozlaşdırma və proqramlaşdırma vacib əhəmiyyətə malikdir. Çünki, müasir idarəetmə istehsal sahələrinin inkişaf qanunauyğunluqlarını və istiqamətlərini görməyi tələb edir. Bu zaman isə proqnozlaşdırma planlaşdırmanın başlıca funksiyası olmaqla, mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də, reinjiniringq biznesinin planlarının işlənilib hazırlanmasında, texnoloji tərəqqinin

planlaşdırılmasında geniş şəkildə proqnozlaşdırma metodlarından istifadə edilir. Həm proqnozlaşdırma, həm də modelləşdirmə əsasən istehsal sistemlərinin, eləcə də iqtisadi sistemlərin uzunmüddətli gələcək vəziyyəti ilə əlaqəlidir.

Proqramlaşdırma isə plan-modellər və plan-proqnoz əsasında istehsal sistemlərinin davamlı olaraq bir vəziyyətdən digər bir vəziyyətə keçməsi ilə bağlıdır. Beləliklə, plan özü də daxil olmaqla istehsal sistemi çərçivəsində proqramlaşdırılaraq yerinə yetirilir. Plan isə öz növbəsində proqramlaşdırma sayəsində plan - proqramının xassəsini və formasını alır. Ona görəki, proqramlı planda istehsal sistemlərinin istiqamətləri məqsədəuyğun şəkildə əsaslandırılır və burada həmin sistemin ümumi qaydada inkişafı müəyyən olunur. Proqramlı plan isə proqnoz məqsədlərinin formaları üçün vacib şərtidir və uzunmüddətli planların həyata keçirilməsində əsas rol oynayır. Eyni zamanda, modelləşdirmə və proqnozlaşdırma planların təşkili və tərtib edilməsinin təşkilati əsasını müəyyənləşdirir.

Planlaşdırma biznesi idarəetmənin özəyi kimi, başlıca və əsas funksiyası olmaqla yanaşı, aşağıdakı üç cəhəti əhatə edir:

1. İstehsal sistemlərinin gələcək inkişafını müəyyənləşdirmək;
2. İstehsal sistemləri qarşısında əsas olaraq qoyulmuş sosial və iqtisadi məqsədlərə nail olmanın istiqamətləri və metodlarını müəyyənləşdirmək;
3. Plan tədbirlərinin yerinə yetirilməsinin nəticələrini əvvəlcədən görmək, son olaraq isə hadisələrə sistemli şəkildə yanaşmaq. [21, s.187]

Bir qayda olaraq onu ifadə etmək olarki, iqtisadi sistemlərdə qeyri-müəyyənliyin artdığı bir dövrdə planlaşdırmanın iqtisadi və sosial cəhətdən əsaslandırılması və araşdırılması ona sistemli olaraq elmi aspektdən yanaşılması, tarazlığın təşkil edilməsi, optimal variantların seçilməsi qaydası, bunun üçün isə sosial-iqtisadi, təşkilati-texniki tədbirlərin görülməsi üçün işləri xeyli dərəcədə çətinləşdirir.

İdarə edən planlaşdırma funksiyasından istifadə edərək şirkətlərin və müəsisələrin fəaliyyətini canlandırmağa və inkişaf etdirməyə çalışmalıdır. Burada

ilk olaraq strateji planlaşdırmadan (uzun müddətli bir zamanda təşkilatın bazar şəraitini və davranışını müəyyən etmək), taktiki fəaliyyəti planlaşdırmadan (aralıq bir məqsədə nail olma), operativ planlaşdırmadan isə (gündəlik fəaliyyət zamanı) və həmçinin baş plandan ardıcıl və sistemli şəkildə istifadə edilməlidir. Bütün planlaşdırma fəaliyyəti proseslərində planlaşdırma funksiyası aşağıdakı vacib prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- a) Planlaşdırmanın düzgünlüyü və dəqiqliyi (bunun üçün isə ən mütərəqqi üsullardan, texniki vasitələrdən və modellərdən istifadə olunması);
- b) Planlaşdırmanın fasiləsizliyi fəaliyyəti (əsasən planlaşdırmaya fasiləsiz bir proses kimi və məntiqi bir fəaliyyət növü kimi baxılması);
- c) Planlaşdırmanın əhatə genişliliyi və tamlığı (planlaşdırma zamanı firma və müəssisələrin fəaliyyəti ilə bağlı bütün şəraitin və amillərin nəzərə alınması);
- d) Planla – məqsədlərin şəffaflığı və aydınlığı;
- e) Plan – proqnozların optimallığının təmin edilməsi.

Planlaşdırma fəaliyyəti məqsədyönlü olmalı, qeyri-müəyyənlik hallarının azalmasına xidmət etməlidir.

Yerinə yetirilən məsələlərin xarakterindən və istiqamətindən asılı olaraq iki növ planlaşdırmanın mövcudluğunu qeyd etmək olar:

- operativ və ya strateji;
- cari və ya taktiki.

Planlaşdırma prosesi zamanı bütün səviyyələrdə perspektiv və cari planların üzvi şəkildə əlaqəsi təmin edilir. İdarəetmə əməliyyatı zamanı – müəyyən struktur bölmələrə aid olan idarəetmə informasiyanın işləməsinin bölünməyən texnoloji bir prosesidir.

Reinjiniring konsepsiyasına əsasən onu ifadə etmək olarki, təşkilatın ətraf mühitinin dəyişilməsinə vaxtında hər hansı bir reaksiyanın göstərilməsi mütləqdir. Bu müəssisənin gələcəyini təmin edilməsini, dəqiq görməsini, eləcədə reinjiniring menecerinin bütün mərhələlərində, bilavasitə isə qrupun işində iştirakını nəzərdə tutur və həll edir. Bu cür yanaşma üzrə müştərilərin tələbatının ödənilməsi

məsələləri və rəqiblərin fəaliyyəti proseslərinin nəzərə alınması strategiyası daha çox sərt şəkildə daxili dəyişikliklər strategiyası hesabına uyğunlaşdırılır.

Reinjiniring biznesinin idarə edilməsi planlarının işlənilib hazır olunması həm praktiki olaraq reallaşdırılması bazar iqtisadiyyatı şəraitində respublikamızın firmalarının lazımi həyat atributuna, əsas sağlamlıq amilinə çevrilməkdədir. Hazırda respublikamızda reinjiniring biznesinin idarə edilməsi prosesinin planlaşdırılması sferasında aşağıdakı meyllər və qanunauyğunluqlar izlənilir:

1. Reinjiniring biznesinin idarə edilməsi prosesinin plan metodlarından istifadəsi firmaların fəaliyyətlərinin bütün tərəflərinin mütləq surətdə yenilənməsinin əsas şərti kimi çıxış edir.

2. Müəssisənin(firmanın) fəaliyyətinin əsası olaraq sayılan planlaşdırma onun bütün sferasına, bütün həlqəsinə, bölməsinə aiddir.

3. Biznesdə planlı qurulan rəhbərliyin əsası onun hər bir təminatının maddi bazasına uyğun olaraq onun əsasında inkişafının əsas istiqamətlərinin və proporsiyalarının, məqsədlərinin bazarda yaranmış vəziyyətin təhlilinin müəyyən olunmasından ibarətdir.

4. İnkişaf planının alətlərinin tətbiqində ən əsası daha radikal olan üsulla bütün mövcud olan resursların istifadəsi üçün səfərbər olunması sayılır ki, bu da öz növbəsində firmanı istənilən bazar şəraitində öz yerini qoruyub saxlamaq və daha da artırmaq səlahiyyətində olmağa və planda nəzərdə tutulmuş mənfəəti əldə etməyə səbəb olur.

5. Müəssisənin ümumi iş prosesinin planlaşdırılmasını yalnız və yalnız nəzarətin təşkili və marketinq siyasəti vasitəsi ilə üzvi şəkildə həyata keçirmək mümkündür.

6. Reinjiniring biznesinin idarə edilməsinin planlaşdırılmasının əsasını firmanın miqyasına uyğunlaşan plan və proqramlar, strateji perspektivlər təşkil edir. Burada strateji planlara əlavə olaraq cari planlar çıxış edirlər.

7. Müəssisələrdə adətən tez-tez həm təşkilati, həm də strateji strukturun bütün elementlərini nəzərə alan cari proqramlara oxşar xüsusi proqramlar yaradılaraq reallaşdırılır.

8. Reinjiniringq biznesinin idarə edilməsi planları sistemli olaraq daha böyük yekun nəticəni təmin edərək əsas yeniliklərin tətbiqində və işlənilib hazırlanmasında bütün bölmə və ya xidmət əməkdaşlarının qüvvələrini cəmləşdirməyə imkan yaradır.

9. Reinjiniringq biznesinin idarə edilməsinin planlaşdırılması təkcə iri şirkətlərə aid deyildir. O həm də yüksək dərəcədə gələcək zaman fəaliyyət göstərmələrinin başlıca arqumenti kimi kiçik və ya orta firmalara lazımdır.

10. Artan bütün ölçülərdə firmaların fəaliyyətlərinin müxtəlif olan sferalarının yenilənməsi üçün lazım olan plan metodlarının tətbiqi rəqabət şəraitində başlıca vasitələrdən sayılır.

11. Reinjiniringq biznesin idarə edilməsinin plan və metodları daha yüksək nəticələrə nail olmuş və işlərin daima düzgün istiqamətə yönəldilməsinə çalışmış tərəfdaşların həm maddi həm də qeyri-maddi stimullaşdırılmasını dəqiq və aydın təşkil etməyə imkan yaradır.

12. Reinjiniringq biznesinin idarə edilməsi prosesinin planlaşdırılması bütün zaman kəsiyində həyat tsikllərinin bütün fazalarında əmtəə və xidmətlərə toxunur.[39, s.156]

Nəticə olaraq qeyd edək ki, reinjiniringq biznesinin idarə edilməsinin planlaşdırılması yenidən qurulan müəssisəyə öz gələcək risklərini dərindən dərk etməyə, onun fəaliyyəti üçün optimal istiqamətlərin seçilməsinə köməklik göstərən ilkin vasitələrdən biridir.

NƏTİCƏ

Tədqiqat işi ilə bağlı aşağıdakı nəticələrə gəlinmişdir:

1. Qərbdəki müəssisələrin əksəriyyəti artıq çoxdandır ki, biznesin bütün qanun və qaydaları üzrə bütün dəyişiklərə malikdir. Odur ki, onda olan bütün dəyişikliklər bir qayda olaraq biznes-proseslərin reinjiniringi çərçivəsində baş verir.

2. Gələcəkdə iqtisadiyyatın xüsusi əhəmiyyət kəsb edən müəssisələrini özəlləşdirmək yolu ilə mütərəqqi texnologiya və avadanlıqlar cəlb edilməli, fəaliyyəti dayanmış müəssisələrin istehsal ahəngi bərpa edilməli, təsərrüfatın funksiyaları ilə məşğul olan iri və orta dövlət müəssisələrinin restrukturizasiyası, inhisarsızlaşdırılması və sağlamlaşdırılması sahəsində işlər həyata keçirilməlidir.

3. Müəssisənin xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşdırılması məsələsi istənilən halda həm dövlət, həm də müəssisələr üçün aktual əhəmiyyət kəsb edən məsələ kimi çıxış edir. Sahibkar öz müəssisəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinə nail olmaq, bu qabiliyyəti qoruyub saxlamaq üçün daim dəyişən mühitə uyğunlaşdırmağa hazır olmalı və yaxud da qısa müddət ərzində həmin mühitə uyğun gələn məhsul istehsal etməyə və ya xidmət göstərməyə başlamalıdır. Bu zaman müəssisənin ölçüləri, sahə mənsubiyyəti və yerləşdiyi ərazinin xüsusiyyətləri qarşıya qoyulan məqsədə çatmaqda müəssisənin sahibkarı üçün heç bir məhdudiyyət yaratmamalıdır.

4. Reinjiniring biznesinin ən yaxşı strategiyası kimi texnoloji sıçrayış strategiyasını, yeni texnoloji prinsipin mümkün istifadə nəticəsini hesab etmək olar. Bu strategiya yenilikçiyi, yeniliklərin çox yüksək yenilik və radikalıq dərəcəsi ilə izah edilən uzunmüddətli rəqabət üstünlüklərini təmin edir.

5. Reinjiniringin biznes tədbirlərinin səmərəliliyi satış həcmi və tam istehsal xərcləri üzrə məlumatlar əsasında hesablanır. Yeniləşmənin səmərəliliyi haqqında daha tam təsəvvür mənfəət və zərərlər haqqında balansın, hesabatın təhlili və pul axınlarının təhlili əsasında tərtib edilir. Lakin bütün yeniləşmə variantlarında yeniliyin satış həcmnin dinamikaı həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

6. Reinjiniring dəyişikliyin planlaşdırılması və idarəsində yeni bir yanaşmadır. Reinjiniring ilə müəssisə proseslərinin yenidən hazırlanması və daha sonra yeni proseslərin tətbiqi nəzərdə tutulur. Bununla bərabər reinjiniring keyfiyyət, yenilik və xidmət məqsədlərinə çatmaq üçün müəssisənin iş proseslərini analiz etməsi və təkrar qurmasıdır.

7. Reinjiniring işləri proseslərə təşkilatlar tərəfindən deyil, insanlar tərəfindən tətbiq olunur. Təşkilatların reinjiniringi tətbiq edəcək kəsləri seçməsi və təşkil etməsi üsulları reinjiniring işlərinin müvəffəqiyyətlə nəticələnməsini doğrurur.

8. Praktikada daha geniş şəkildə tətbiq olunan restrukturizasiya mexanizmlərinə rentabelsiz istehsalın ləğv edilməsi, şirkətlərin sosial, qeyri istehsal obyektlərin qorunub saxlanmasından azad edilməsi prosesi, əmlakın ayrı-ayrı şirkətlərə bölünməsi və bunun əsasında isə törəmə bir şirkətlərin yaradılması, kirayə verilməsi, istifadə edilməyən aktivlərin satılması fəaliyyəti və hesabdən silinməsi, yeni və yüksək məhsuldar olan avadanlıqların alınması, əsasən anbarlarda ehtiyatların azaldılması, lizinqi, istifadəsiz qalan ərazilərin satışı və kirayə verilməsi və debitor borcların qaytarılması üzrə nəzarətin gücləndirilməsi aid edilir.

9. Müşahidələr göstərir ki, ölkədə yerli şirkətlərin reinjiniringini şərtləndirən amillərdən biri də qiymət amilidir. Belə ki, bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə qiymətlərin liberallaşması və qiymət tənzimlənməsindəki dəyişikliklər sənayenin strukturunun və məcmu qiymət nisbətlərinin dəyişməsinə gətirib çıxarmışdır. Yerli və xarici ölkə mütəxəssislərinin təcrübəsinə dayanaraq demək olar ki, müəssisədə reinjiniring zamanı idarəetmənin hər bir təşkilati quruluşunda dəyişiklikləri fəal surətdə aparmaq üçün ilk növbədə ardıcıl olaraq aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək vacibdir:

- məqsədlər müəyyən edilməli;
- müəssisənin təşkilatı mexanizm imkanlarının strateji cəhətdən diaqnozunun müəyyən olunması;

- müəyyən edilmiş məqsədə çatmaq üçün dəyişikliklər konsepsiyasını hazırlanmalı;

- arzuolunan şəkildə təşkilati quruluş növünün müəyyən olunması;

- təşkilati quruluşun növünün təkmilləşdirilməsi üçün münasib bir layihələndirmə metodunun seçilməsi prosesi;

- təkmilləşdirilmə tədbirlərinin hazırlanması proseduruna uyğun olaraq məsləhətçilərin cəlb edilməsi;

- təkmilləşdirmə fəaliyyətinə məsul şəxslərin təyin olunması;

- reinjinirin qin strategiyanın, taktikanın və məqsədinin məsləhətçilərlə birlikdə dəqiqləşdirilməsi prosesi;

- layihənin hazır edilməsinin resurslarla təminatı;

- tətbiq mərhələlərin, layihələndirmənin nəticələrinə nəzarətin təşkili prosesi;

- layihənin qısa zaman çərçivəsində tətbiq edilməsi;

- yeniliklərə dəstək göstərilməsi və kollektivdə təbliğatın aparılması prosesi;

- əməkdaşların yenilikləri qəbul etməsi fəaliyyəti;

- əməkdaşların funksional olaraq bacarıqla bərabər digər keyfiyyətlərə malik olmalarının müəyyənəşdirilməsi;

- vakant yerlər üzrə yeni kadrların təyin edilməsi, əməkdaşların yenidən hazırlanması;

- uğurlu strateji bir fəaliyyətə görə mükafatlandırma halları;

- operativ və çevik şəkildə idarəetmə sisteminin yaradılması;

- nəzarət sisteminin təşkil edilməsi;

- proqnozlaşdırılan gəlirlərdən səmərəli istifadə yollarının müəyyənəşdirilməsi.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYATLAR

1. “Müəssisələr haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı - 1994
2. Aktan, C.Can. (1999) 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
3. Aktan, Çoşkun Can (1999); 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
4. Aykaç, Burhan (1999); “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları”, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt1, Sayı 1, Bahar.
5. Balcı, Asım (1999); “Kamu Sektörü ve TKY”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, I. Cilt, 1. Baskı, TODAİE Yayın No:289, Mart.
6. Başsoy, Ahmet (1999); “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Arayışlarını Güçleştiren Nedenler”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, II. Cilt, 1. Baskı, TODAİE Yayın No: 289, Mart.
7. Bingöl, Dursun (1999); “TKY’nin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, I.Cilt, 1. Baskı, TODAİE Yayın No: 289, Mart.
8. Biznesin əsasları. A.B.Abbasov, R.Ə.Abbasova, A.H.Fərruxov və b., Bakı-2005. -656 s.
9. David A. Aaker. Developing Business Strategies. Ottawa-1997. – 380 s.
10. Eken, Musa ve Demirkan, Mahmut (1998); “Yerel Yönetimlerin Hizmet Anlayışında Değişimin Gerekliliği ve Toplam Kalite Felsefesinin Uygulanabilirliği”, Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, C. 3, S. 2, Mart
11. Erkmən, Turhan.(1997) "Reengineering and Organization Culture", 1. DÜ. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt-,26, sayı2
12. Əhmədov G.Ə. Kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi istiqamətləri. Bakı, 2010, 278 s.

- 13.** Hammer, Michael ve Steven A. Stanton (1998), *Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı* Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları
- 14.** Hammer, Michael, Champy, James. (1997), *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto*, Çev. Sinem GÜL, Sabah Yayınları, Yön Matbaacılık, İstanbul.
- 15.** Karaer, Tacettin (1987); “Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Sonuçları Üzerine Bir Deneme”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, Haziran.
- 16.** Kinaki William. “Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design”. The McGraw-Hill companies-2003. - 70 s.
- 17.** Quliyev.T.Ə. *Menecmentin əsasları*. Bakı, 2006, 589 s.
- 18.** M.Ə.Əliyev, H.I.Həmidov, A.T.Hüseynli - “Korporativ idarəetmə” (Dərslik), Bakı – 2011
- 19.** Manganeli, Raymond L. and Mark M. Klein (1994), “Your Reengineering Toolkit”, *Management Review*, August, V. 83, No. 8
- 20.** Melliou M,Wilson T D. (1995) “Business Process Redesign and The UK Insurance Industry”, *International Journal of Information Management*, Vol.15, no3
- 21.** Menecement. Şahbazov K., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və b., Bakı-2005. 1000 s.
- 22.** Muradov İ.M. *İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər*. Bakı, 2004,196 s.
- 23.** Osborne, David and Gaebler, Ted (1992); *Reinventing Government*, (Özet)
- 24.** Perry, J.L. ve Rainey, H.G. (1998); “The public – Private Distinction Theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2
- 25.** Petrozzo, Daniel ve John C. Stepper.(1994) “Succesful Reengineering”, Van Nostrand Reinhold, An International Thomson Publishing Company, Newyork,.

26. Poister, Theodore H. ve Henry, Gary T. (1994); "Citizen Ratings of Public Private Service Quality:A Comparative Perspective", Public Administration Review, Vol.54, No.2, Marc-April
27. Smith, A. Keith (1993); "Total Quality Management in the Public Sector, Part 1", Quality Progress, June
28. Şenkayas Hüseyin.(1999) Değişim Mühendisliği ve Üretkenlik, Makine Market Dergisi.
29. T. S. Vəliyev, Ə. P. Babayev, M. X. Meybullayev "İqtisadi nəzəriyyə", Bakı - 2001
30. Thomas, Michael (1994) "What You Need To Know About: Business Process re-engineering"; Personel Management. January
31. Tutum, Cahit (1994); Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, TESAV Yayınları, Ankara
32. Yalçın İbrahim, Özulucan M.Nuri.(2003) "Karar Alma Modelleri ve Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Bağdaşabilirliği Araştırması" Standart Dergisi 42:503

Rus dilində:

33. А.А. Блажевич. Стратегический менеджмент. УФА-2005. – 113 с.
34. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005, 544с
35. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Р., Забелин П.В. «Организационный инжиниринг» - М., «ПРИОР», 1999
36. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М.:ЮНИТИ, 1999
37. Мескон М., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. Пер.с. англ. 1998.- 720 с.
38. Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. Реинжиниринг производства:учебное пособие.М.:КНОРУС, 2005, 304 с.
39. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997

40. Попов Э.В. Бизнес-процесс «Реинжиниринг» и интеллектуальное моделирование компаний – М., Финансы и статистика, 1996
41. Робсон М., Уллах Д. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов – М., Аудит, ЮНИТИ, 1997
42. Стратегический менеджмент. Под. редакцией Петрова. СПб., 2006. – 496
43. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. М.:Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998, 224 с.

İnternet resursları:

44. www.arama.com
45. www.google.az
46. www.gyte.edu.tr
47. www.iqtisad.net