

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“Azərbaycan şirkətlərinin biznes proseslərinin effektiv idarə olunması
sistemləri”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Babayev Orxan Vaqif

BAKİ – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ ____ ” _____ **2019-cu il**

“Azərbaycan şirkətlərinin biznes proseslərinin effektiv idarə olunması sistemləri”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 / Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Qrup: 110

Magistrant

Babayev Orxan Vaqif oğlu

_____ **imza**

Elmi Rəhbər

i.e.n., dos. Həmidov Həmid İnsaf oğlu

_____ **imza**

Proqram Rəhbəri

i.ü.f.d., b/m. Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra Müdiri

i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019

“Effective management of business process of Azerbaijan companies”

Summary

The relevance of the research: The software team is committed to providing robust and measurable software. Since business processes are implemented within a complex IT environment, integration of existing information systems plays a crucial key role in technically implementing business processes.

Purpose and Objectives of the Study: The purpose of the research is to develop a comprehensive assessment of the effectiveness of entrepreneurial activity, allowing for a thorough analysis and comparison of the results of different companies' operations.

Research Methods: Comparative analysis and summarization, systemic and systemic functional, analysis and synthesis, induction and deduction, and so on to achieve the goals set in the research process.

Research Information Database: During the writing of the dissertation, scientific works on the subject have been reviewed, and scientific articles, books and Internet resources have been used.

Research Restrictions: The generality of the data, the lack of sources in Azerbaijani language has created restrictions in the research process.

The results of the research: It is desirable to use three set of indicators (competitiveness, profitability, and financial stability) to assess the effectiveness of entrepreneurial activity by ensuring long-term financial stability.

Scientific-practical significance of the results: the research has summed up the analysis of business processes by domestic and foreign researchers and has provided a very useful methodology.

Key words: business process, entrepreneurship, management, management system

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ARDNŞ	Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti
BPM	Biznes proseslərin modelləşdirilməsi
ERP	Enterprise resources planning

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	7
I FƏSİL. BİZNES PROSESLƏRİNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ	11
1.1. Biznesdə proses yanaşması və onun mahiyyəti	11
1.2. Biznesdə proses idarəçiliyinə konseptual yanaşmalar.....	25
II FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ.....	33
2.1. Biznes proseslərin növləri və əsas funksiyaları	33
2.2. Biznes yönümlü müəssisələrin struktur bölmələri və fəaliyyət mexanizmlərinin təhlili	41
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ QARŞIYA ÇIXAN PROBLEMLƏR	53
3.1. Tədqiqatın məqsədi.....	53
3.2. Hipotezlər	54
3.3. Məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi	54
3.4. Nəticələr	55
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	634
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT.....	66
ƏLAVƏLƏR.....	70
CƏDVƏLLƏRİN SİYAHISI.....	72
ŞƏKİLLƏRİN SİYAHISI	73
SXEMLƏRİN SİYAHISI	73

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Hal-hazırda əksər müəssisələr kardinal dəyişikliklərin episentrində yerləşirlər. Dünya iqtisadiyyatının çevrilməsi şəraitində və alıcı üçün sərt rəqabət şəraitində, "təbii seleksiya" nəticəsində biznes proseslərinin arxitekturası keyfiyyətli və səmərəli şəkildə qurulmuş müəssisələr fəaliyyət göstərir. Başqa sözlə, hər hansı bir sosial-iqtisadi subyekt sürətlə inkişaf edir, öz maraqlarını müdafiə edir və bazarda rəqabət aparır. Buna görə şirkətə sabit bir mənfəət təmin etmək və xərcləri azaltmaq üçün, bu problem günümüzdəki əhəmiyyətini itirməyən biznes proseslərinin effektiv idarə olunması üçün zəruri hala gəlir.

Müvafiq resurslar və fəaliyyətlər proseslər kimi idarə edildikdə istənilən nəticə daha effektiv şəkildə əldə edilir.

Proses yanaşması, ilk növbədə, müəssisənin təşkilati strukturuna deyil, xarici və ya daxili istehlakçılara dəyər verən məhsulların və xidmətlərin yaradılmasına yönəlmişdir. Proses yanaşması fəaliyyətlərin yenidən təşkil edilməsi zərurətinə gətirib çıxarır. Belə bir yenidənqurmanın əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- qərar səviyyələrinin sayının azaldılması;
- əməyin qrup təşkili ilə hədəf idarəetmənin birləşməsi;
- səlahiyyətləri və öhdəliklərin icraçılara geniş ötürülməsi;
- məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin, eləcə də bütün müəssisənin işinin təmin edilməsi məsələlərinə diqqət yetirilməsi;
- biznes proseslərinin icra edilməsi texnologiyalarının avtomatlaşdırılması.

Biznes proseslərinin idarəedilməsi bu gün menecerlərə proseslərini müəyyənləşdirməyə, həyata keçirilməsini təşkil etməyə və hər bir prosesin texnoloji rahatlıq və inteqrasiya yardımı ilə biznes məqsədlərinə nail olmasına gətirib çıxaracaq şəkildə keyfiyyəti və səmərəliliyini kəskin şəkildə artırmağa imkan verir.

Praktik təcrübə göstərir ki, keyfiyyətin təminatı və keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üzrə müzakirə diversifikasiya edilmişdir. Belə ki, birinci yerdə məhsulların keyfiyyəti dayanır. Qeyd edək ki, mikro və makroiqtisadi

mövqelərdən müəssisənin biznes proseslərinin keyfiyyətini nəzərə almaq çox rasionaldır. Burada məhsullar biznes proseslərinin axını nəticəsində baş verir. Buna görə pərakəndə ticarət satış prosesinin bir hissəsi kimi, prosesin keyfiyyəti ISO beynəlxalq standartının tələblərinə uyğun olaraq göndərilmə və məhsulun təhlükəsizliyi testindən başlayır.

Müəssisələrin biznes proseslərinin effektivliyi, ümumi dövriyyədə və məhsulun dövriyyəsinin nəticələrini və ümumi iqtisadi faydaları müqayisə etməlidir, bu da maddi və qeyri-maddi xərclər nəzərə alınmaqla, müəssisənin bazar yerində fəal işləməsini və yerləşdirilməsini aparır. Effektivlik, satış bazarlarına, satışa, orta qiymətə, satış gəlirinə və ümumi mənfəətə təsir göstərir.

Çox vaxt, səlahiyyətli bir menecer bir müəssisədə baş verən biznes proseslərinin effektivliyi və nəticələrin artmasını təmin edən idarəetmə sisteminin yaradılması haqqında düşünməyə başlayır. Nəticədə bir müəssisənin biznes proseslərinin effektivliyini idarə etməklə, biz faydaları artırmağa yönəlmiş idarəetmə proseslərinin bir hissəsini, yəni qısa və uzun müddətli strateji planlaşdırma müddətində resursların minimal sərf edilməsi ilə müəyyən şərtlərdə nəticələr əldə etməyi nəzərdə tutacağıq.

Effektiv idarəetmə sistemi strateji məqsədləri, daha sonra müəssisənin bütün biznes proseslərinin məqsədlərinə gəldikdə, onların əldə edilməsi prosesini idarə etmək üçün effektivliyini qiymətləndirməyə imkan verəcəkdir. Bu baxımdan Azərbaycan şirkətlərində biznes proseslərinin effektiv idarəedilməsi sistemlərinin öyrənilməsi müasir şəraitdə aktualıq kəsb etməkdədir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: İqtisadi mühitdə biznes proseslərin xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, biznes proseslərdə əməliyyat xərclərinin səmərəliliyinin təhlili tədqiqat işində əsas problem kimi qoyulmuşdur. Sözügedən problemlə bağlı əvvəllər Müslümov S.Y, Kazımov R.N, Mahmudov İ.M və digər ölkələrin iqtisadçı alimlərindən M.Razu, A.Rayzberq, Q.Reventlou, M.Bakanov, N.Belyavskaya, A.P.İvanov, V.Yakovleva Y.S.Valeeva, A.P.İvanov, Y.N.Bıkova, İ.V.Romanova, A.D.Şeremet, İ.V.Lebedev tədqiqatlar aparmış və müxtəlif nəticələr əldə etmişlərdir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi Azərbaycan şirkətlərində biznes proseslərinin effektiv idarəedilməsi sistemlərinin öyrənilməsidir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- Biznesdə proses yanaşması və onun mahiyyətini tədqiq etmək;
- Biznesdə proses idarəçiliyinə konseptual yanaşmaları öyrənmək;
- Biznes proseslərin növləri və əsas funksiyalarını araşdırmaq;
- Biznes yönümlü müəssisələrin struktur bölmələri və fəaliyyət mexanizmlərinin təhlilini aparmaq;
- Azərbaycanda biznes proseslərinin idarə edilməsində qarşıya çıxan problemləri anket sorğusu ilə araşdırmaq.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı Azərbaycanda mövcud olan şirkətlər, tədqiqatın predmeti isə bu şirkətlərdə biznes proseslərinin effektiv idarəedilməsi prosesinin araşdırılmasıdır.

Tədqiqatın metodları: Dissertasiya işinin yazılmasında müqayisə, ümumiləşdirmə, təhlil, sorğu və statistik metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Bu tədqiqat işinin informasiya bazasını biznesin idarə edilməsi, menecment və marketinq sahəsində dərs vəsaitləri, yerli və xarici ədəbiyyatlar təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın aparılmasına maneçilik törədən nəzəri-metodoloji çatışmazlıqlar, yetərli informasiya bazasının olmaması və s.tədqiqatın məhdudiyyətləridir.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işindən alınan nəticələr biznes proseslərinin effektiv idarə edilməsində qarşıya çıxan problemləri görmək və həll etmək, effektiv idarəetmə prosesinin təşkili baxımından əhəmiyyətə malikdir. İşdə biznesin idarə olunmasında qarşıya çıxan problemlər tapılmış və təkliflər hazırlanmışdır. Bundan əlavə, dissertasiya işi bu sahədə aparılacaq tədqiqatların genişləndirilməsində kömək edə bilər.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya üç fəsildən, girişdən və nəticədən, ədəbiyyat siyahısı ibarət olub 72 səhifə həcmindədir. Həmçinin dissertasiya işinin yazılması üçün cədvəl və şəkillərdən istifadə olunmuşdur.

I FƏSİL. BİZNES PROSESLƏRİNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Biznesdə proses yanaşması və onun mahiyyəti

Biznes prosesinin idarə edilməsi, şirkətin bazarda təqdim etdiyi hər bir məhsulun həyata keçirilən bir sıra fəaliyyətlərinin nəticəsidir. Biznes prosesləri bu fəaliyyətləri təşkil etmək və onların qarşılıqlı əlaqələrini anlamaq üçün əsas vasitədir.

Xüsusilə informasiya texnologiyaları və informasiya sistemlərində, biznes prosesinin idarəedilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki şirkətin həyata keçirdiyi daha çox fəaliyyət informasiya sistemləri tərəfindən dəstəklənir. Biznes prosesi fəaliyyətləri şirkətin işçiləri tərəfindən mexaniki (əl ilə) və ya informasiya sistemlərinin köməyi ilə həyata keçirilə bilər. İnformasiya sistemləri tərəfindən avtomatik olaraq qəbul edilən, heç bir insanın iştirakı olmadan mövcud olan biznes prosesi fəaliyyətləri də vardır (Həsənov H.S., 2007, s. 59).

Şirkət öz biznes məqsədlərinə və hədəflərinə yalnız insanların və digər resursların, eləcə də informasiya sistemlərinin tam halda formalaşdığı zaman çata bilər ki, bu da onun effektivliyi və səmərəliliyinə kömək edə bilər. Biznes prosesləri bu effektiv əməkdaşlığı asanlaşdırmaq üçün mühüm konsepsiyadır.

Bir çox şirkətdə təşkilati biznes istiqamətləri ilə informasiya texnologiyaları arasında boşluq mövcuddur. Təşkilat ilə texnologiya arasındakı bu boşluğu kiçiltmək vacibdir, çünki bu gün dinamik bazarlarda şirkətlər daim müştərilərinə daha yaxşı və daha spesifik məhsullar təqdim etməyə məcburdurlar. Bu gün uğurlu məhsullar sabah uğurlu olmaya bilər. Əgər hər hansı bir iştirakçı daha ucuz, daha yaxşı dizayn edilmiş və ya daha rahat istifadə edilə bilən məhsulu təmin edərsə, ilk məhsulun bazar payı çox güman ki azalacaqdır.

İnternet əsaslı kommunikasiya qurğuları yeni məhsulların xəbərini işıq sürətilə yayırlar, belə ki, ənənəvi məhsul dövrü bugünkü dinamik bazarlarla mübarizə aparmaq üçün əlverişli deyil. Yeni məhsul yaratmaq, bazara sürətlə gətirmək və mövcud məhsulu ucuz qiymətə uyğunlaşdırmaq bacarığı qabaqcıl şirkətlərin rəqabət üstünlüyünə çevrildi.

Təşkilati səviyyədə olsa da, müəssisələrin necə fəaliyyət göstərdiyini başa düşmək üçün biznes prosesləri böyük əhəmiyyətə malikdir, biznes prosesləri də informasiya sistemlərinin dizaynı və həyata keçirilməsində mühüm rol oynayır. Bu informasiya sistemləri, yeni məhsulları həyata keçirən yeni funksiyaların sürətli şəkildə yaradılması və mövcud funksionallığın yeni bazar tələblərinə cavab verməsi məqsədilə uyğunlaşdırılmasına texniki zəmin yaradır.

Biznes prosesinin idarə edilməsi, biznes idarəetmə və kompyuter elminin müxtəlif sahələrindən olan konsepsiya və texnologiyalardan təsirlənir. Təşkilat və idarəetmədə ilk işə əsaslananaraq, biznes proseslərinin idarə olunması, 1990-cı illərdə mövcud olan proseslərin istiqamətlənməsi tendensiyasına söykənir, burada, biznes prosesləri əsasında şirkətlərin təşkilində yeni üsul təklif olundu.

1990-cı illərin əvvəllərində prosesin yönəldilməsi yalnız şirkətin həyata keçirdiyi fəaliyyətləri əldə etmək üçün deyil, həm də bu fəaliyyətlər arasındakı əlaqələri öyrənmək və inkişaf etdirmək üçün güclü inkişaf kimi qiymətləndirilirdi.

Biznes prosesinin yenidən yaradılmaya olan ümumi yanaşması, biznes prosesləri müəssisənin əməliyyatlarını təşkil etmək üçün əsas vasitədir ki, müəssisə üzərində vahid fikir formalaşdırır. Biznes prosesinin yenidən yaradılması, şirkətin bazarda təqdim etdiyi məhsul və xidmətlərin biznes prosesləri ilə təmin olunması və bu proseslərin radikal şəkildə yenidən qurulması uğur qazanmağa aparıcı yoldur.

Proses oriyentasiyası, başqa sözlə prosesə yönəlmə, Taylorizmin kritik təhlili əsasında sənaye effektivliyini yaxşılaşdırmaq üçün Frederik Taylor tərəfindən təqdim edilmişdir ki, işi təşkil etmək üçün yaranan konsepsiya kimi qəbul edilir. Bu yanaşma, kompleks (mürəkkəb) işlərin kiçik hissələr şəklində görülməsini təyin edir ki, beləliklə, bu da yüksək səviyyəli ixtisaslaşmış işçi qüvvəsinin bu kiçik hissələrə malik iş proseslərini səmərəli şəkildə həyata keçirməsinə şərait yaradır. Taylorizm istehsalatda çox uğur qazanmışdır və beləliklə, XVIII əsrin sonlarında və 19-cu əsrin əvvəllərində sənaye inqilabını əhəmiyyətli dərəcədə gücləndirmişdir (Ананькина Е. А., 2008, s. 48).

Yüksək ixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən kiçik miqyaslı fəaliyyətlər müəyyən vəzifəni yerinə yetirmək üçün bir çox işin görülməsini tələb edir. Erkən istehsalda, 18-ci və 19-cu əsrin əvvəllərində məhsullar adətən bir neçə addımda yığılırdı ki, bu da işin görülməsi zamanı gecikmələrə səbəb olmurdu. Əlavə olaraq, tapşırıq olduqca sadə təbiət malik olmuşdur, buna görə müəyyən işçi üçün əvvəllər görülən addımlar barədə heç bir kontekst məlumatı tələb edilməmişdir.

Müasir təşkilatlarda işlərin təşkili üçün Taylorizmdən istifadə edilməsi səmərəsiz nəticə vermişdir, çünki biznes prosesində görülən işlər və atılan addımlar çox vaxt bir-birilə əlaqəlidir. Proses zamanı bütün hallarda kontekst məlumatları tələb olunur. İşin başqa bir müəssisəyə verilməsi böyük problem yaradır, çünki hər bir işçinin ümumi iş üzrə biliyi tələb edilir. Bu səbəblə erkən istehsalda təsirli olan incə, xırda hissələrə ayrılan işlərin funksionallığının pozulması, əsasən, məlumatları işləyən müasir biznes müəssisələrində aparılan işlərin səmərəsiz nəticə verdiyini də sübut edir.

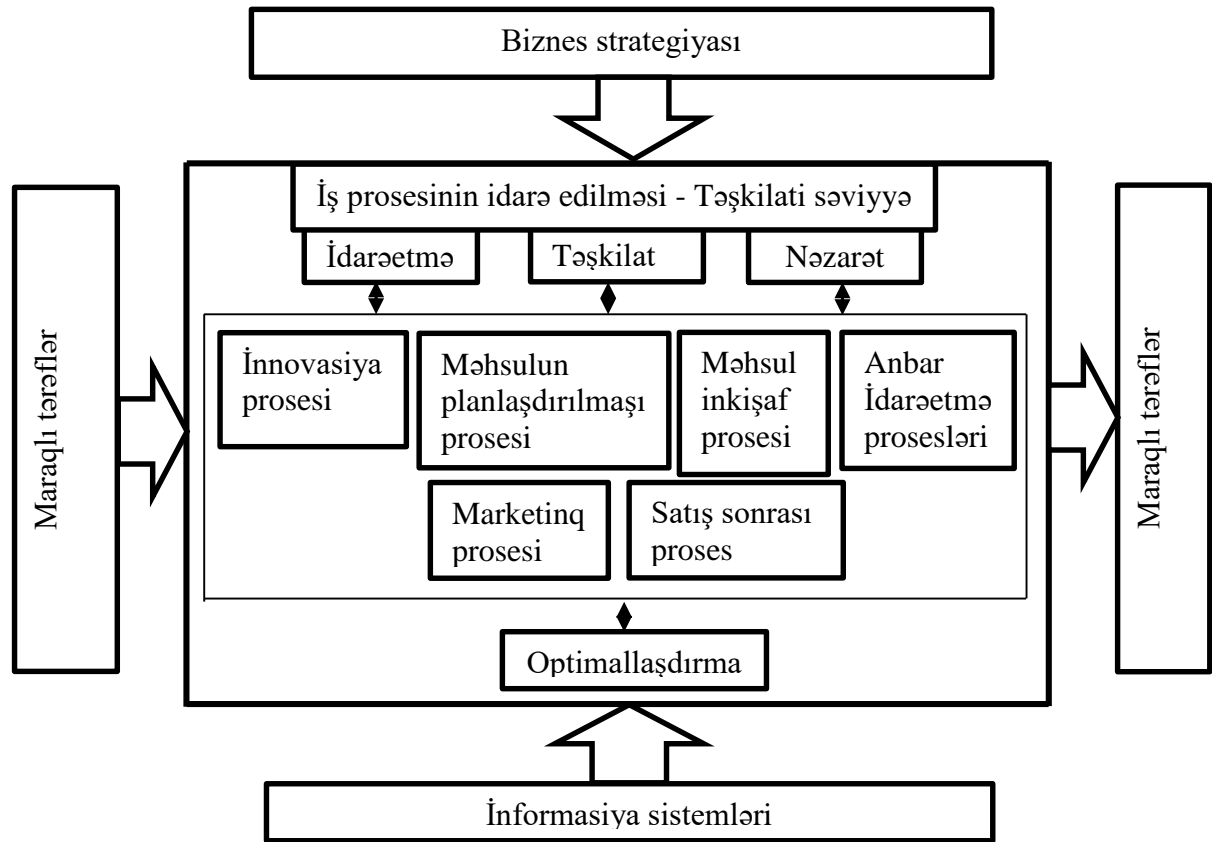
Proses perspektivindən yanaşdıqda, kiçik hissələrə malik çoxlu iş qrupunu daha böyük iş vahidlərilə birləşdirmək böyük əhəmiyyət kəsb edir. Beləliklə, işin əvəzlənməsi azaldıla bilər. Ancaq bu yanaşma işçilərin geniş bacarıq və biliklərə sahib olmasını tələb edir, yəni işlərin son hədəfini geniş şəkildə başa düşən bilik işçilərdən tələb olunur.

Təşkilat səviyyəsində prosesin yönləndirilməsi müəssisənin iş proseslərindən istifadə edərək, əməliyyatlarının xarakterizə olunmasına gətirib çıxardı. Müxtəlif yanaşmalar olsa da, üst səviyyəli biznes proseslərinin ingiliscə yazılan mətnə belə çox vaxt qeyri-rəsmi şəkildə ifadə edildiyi faktı göz qabağındadır. Əlavə olaraq, hər bir müəssisə çox sayda təşkilati iş prosesinə sahib olmamalıdır. Bu proseslər tez-tez dəyər sistemləri üçün istifadə olunan eyni simvollarla təsvir edilir, lakin oxucu abstraksiyanın (müərrədliyin) müxtəlif səviyyələrinin olmasını özlüyündə müəyyən edə bilməlidir.

Təşkilat səviyyəsində biznes prosesinin idarə edilməsi strukturu Şəkil 1-də göstərilir. Biznes prosesinin idarəetmə sahəsi, müəssisənin biznes strategiyasının,

yəni hədəf bazarlarının, biznes strategiyalarının yeni imkanlar açması və ümumilikdə müəssisənin ümumi strateji məqsədlərinin təsirinə məruz qalır.

Şəkil 1: Şmelzer və Sesilman əsasında təşkilati-səviyyəli biznes proseslərinin idarə edilməsi



Mənbə: Schmelzer H, Sesselmann W (2006) Practical Use of Business Process Management (in German), 5th edn, s. 110.

Şəkil 1-in aşağı hissəsində göstərilən informasiya sistemləri bilikli işçilərin faydalana biləcəyi qiymətli aspektlərdir. Biznes prosesinin yenidən yaradılmasının mühüm aspekti bir neçə şəxs tərəfindən aparılmış kiçik hissəcikli funksiyaları daha böyük hissəcikli vahidlər, qruplar halına gətirməkdən və bu vəzifə və tapşırıqları xüsusi informasiya sistemləri vasitəsilə yerinə yetirmək üçün işçilərə dəstək verməkdən ibarətdir (Анискин Ю.П., 2003, s. 115).

Biznes proseslərinin idarə edilməsi müəssisənin resurslarına, əsasən də informasiya sistemlərinə əsaslanır. İnformasiya sistemləri, bilik işçilərinin iş prosesi fəaliyyətlərini effektiv şəkildə yerinə yetirməsinə imkan verir. İnformasiya sistemləri həmçinin biznes proseslərinə də təsir göstərir, çünki bəzi biznes prosesləri müvafiq informasiya sisteminin dəstəyi olmadan mümkün olmaya bilər.

Səhmdarlar (maraqlı tərəflər) biznes proseslərinin idarə olunmasında ən mühüm təsirə malik amillərdən biridir. Cədvəl 1-də sol tərəfdəki səhmdarlar (maraqlı tərəflər) qutusu səhmdarların təşkilati-biznes proseslərinə təsir göstərdiyini təyin edir. Amma biznes prosesləri də bu şəkildə göstərildiyi kimi maraqlı tərəflərə təsir göstərir. Səhmdarlar xarici biznes tərəfdaşları (iş ortaqları), müştəriləri və müəssisənin personalını əhatə edir.

Cədvəl 1-də iş prosesi idarəetmə qutusunun daxili strukturu müəssisənin təşkilati biznes proseslərini əks etdirir. İstehsal şirkətinin nümunəvi təşkilati-iş, prosesləri-yenilik prosesi, məhsulun planlaşdırılması prosesi, məhsulun inkişafı prosesi və satınalma prosesi və xidmət prosesidir.

Cədvəl 1: Şmelzer və Sesilman əsasında təşkilati-iş prosesinin formalar-əsaslı təsviri

Prosesin Adı: Məhsulun İnkişafı Prosesi	Məsul proses müdiri: Dr. Myers
Kimdən tələb olunur: Rollout	Növü: İnkişaf Layihəsi
Proses Girişləri: Tələblər Sənədi, Layihə Planı, Bütçə Planı, Prototiplər	Təchizatçı prosesləri: Məhsulun planlaşdırılması prosesi, İnnovasiya prosesi
Proses Nəticələri: Tamamilə sənədləşdirilmiş kompleks və tam test edilmiş yenilikçi məhsul	Müştəri prosesləri: Sifariş İdarəetmə Prosesi, Satışdan Sonra Sifariş Prosesi

Mənbə: Schmelzer H, Sesselmann W (2006) Practical Use of Business Process Management (in German), 5th edn., s. 111.

Təşkilati biznes prosesləri şirkətin icra etdiyi bir sıra fəaliyyətlərdən təsirlənir: Cədvəl 1-də idarəetmə, təşkilat, nəzarət və biznes proseslərinin optimallaşdırılması göstərilmişdir.

İdarəetmə və təşkilata biznes proseslərinin müəyyənləşdirilməsindən əlavə, məsuliyyət daşıyan rolların və şəxslərin seçilməsi və müəssisədə tətbiq olunan

biznes proseslərinin genişləndirilməsinə yönəlmiş fəaliyyətlər də daxildir. İş prosesi idarə heyətinin qurulması və tələb olunan halda müəssisənin rəhbərliyində Proses Şöbə müdirinin təyini də əlavə tədbirlərdəndir (Kohlbacher, M., 2013, s. 46).

Hər bir iş prosesi bir və ya daha çox biznesin hədəf və məqsədlərinə yardım edir. Biznes proseslərinin nə dərəcədə effektiv aparıldığı və biznes məqsədlərinin biznes prosesləri ilə necə əlaqədə olması barədə məlumat əldə etmək üçün nəzarət fəaliyyəti həyata keçirilir. Biznes proseslərinin əsas iş göstəriciləri, məsələn, orta cavab müddəti və effektivlik kimi texniki göstəricilər, eyni zamanda nümunə olaraq, xəta dərəcəsinin azaldılması və xərc qənaəti kimi spesifik təsir sahəsinin aspektləri də müəyyən edilir. Nəzarət, eyni zamanda, əsas fəaliyyət göstəricilərinin ölçülməsi metodlarını işə salmaq və onları real olaraq, əməliyyat proseslərində yaratmaq üçün metodları təkmilləşdirir. Mövcud biznes proseslərinin çatışmazlığı haqqında dəyərli məlumatlar tapıla bilər ki, buna müvafiq olaraq, onlardan davamlı yaxşılaşdırma və optimallaşdırma üçün istifadə edilə bilər. Təşkilati biznes prosesləri böyük detallı səviyyəyə malikdir və şirkətdə bir çox insanı və fəaliyyətləri əhatə edir. Buna görə də, adətən, formalar-əsaslı yanaşmadan istifadə edərək tez-tez mətn şəklində təsvir olunurlar. Bu da o deməkdir ki, fərdi proseslərin fəaliyyətləri və onların sifarişlərinə müraciət edilmir. Bu formaların elementlərinə iş prosesinin adı, onun üçün məsul şəxs, ünvanlanan obyektlər, prosesin daxilolmaları və nəticələri, o cümlədən təşkilati biznes proseslərində, prosesin təchizatçıları və müştəriləri də daxildir (Klassen, R. D., and Menor, L. J. , 2007, s. 55).

Proses yanaşmasına dair iki əsas fikir mövcuddur:

- 1) Proses deyəndə resursların təşkil edilməsi nəzərdə tutulur;
- 2) Proses deyəndə təşkilati fəaliyyət nəzərdə tutulur.

Biznes proseslərin idarə edilməsi və ya “proses yanaşma” hal-hazırda şirkətlərin idarəçilik prosedurasında ən çox tələb edilən və istifadə olunan metodologiyadır.

Prosesli yanaşma deyəndə biznes şirkətlərinin fəaliyyətində cərəyan edən və hər bir şirkətin digər biznes prosesləri ilə sıx əlaqədə olan ümumi proseslərin təhlil

edilməsinə arxalanan şirkət fəaliyyətinin təşkil və analiz edilməsinə ixtisaslanan yanaşma üsulu nəzərdə tutulur.

Ayrı nəzərdə tutduğumuz şirkətin biznes proseslərinin “düzgün” toplumu həmin şirkətin fəaliyyət sistemindən ibarətdir. Həmin sistem şirkətin istehsal dövrünü, idarəçilik məsələlərini nəzərdə tutur.

Biznes proses deyəndə təyin edilmiş nəticələrin əldə edilməsinə istiqamətləndirilən tədbirlərin və mərasimlərin müntəzəm şəkildə təkrar edilmə prosesi nəzərdə tutulur.

Elmi ədəbiyyatda proses yanaşmasına həsr olunan müxtəlif təyidlərə rast gələ bilərik. Məsələn, proses yanaşması bir-biri ilə bağlı olan ardıcıl tədbirlərdən ibarət iş proseduru və yaxud, proses yanaşması bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan müxtəlif fəaliyyət növlərinin cəmlənmiş forması - bütün bu təyidlər öz əksini müxtəlif elmi – tədqiqat işlərində tapırlar (Babic-Hodovic, V., Mehic, E., and Arslanagic, M. , 2012, s. 89).

Gördüyümüz bütün təyidlərdə “fəaliyyət” və yaxud “iş” sözləri aşkara çıxırlar. Bu halda artıq biznes – proses terminin tətbiq edilməsi daha məsləhətə uyğun sayılır.

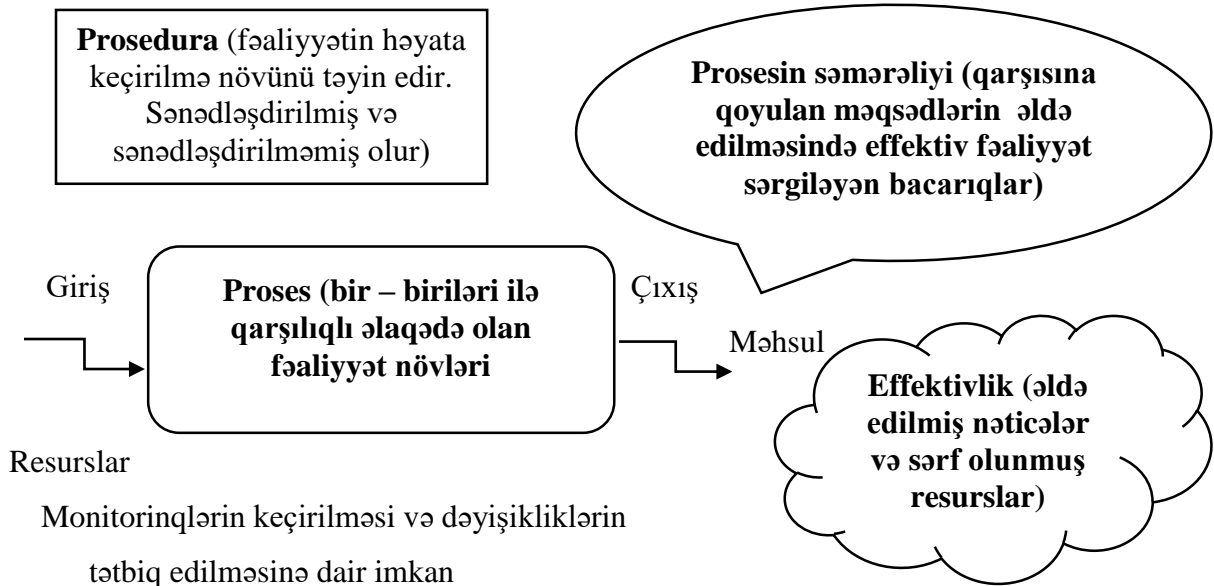
Həyata keçirilən biznes proseslər aşağıda nümayiş etdirilən xüsusiyyətlərə malik olmalıdırlar:

- Ardıcıl, fasiləsiz olmalı, müvafiq sənədləşdirmə ilə təsdiq edilməlidirlər;
- Nəzarət altında saxlanılmalı, onun nəzarətini asanlaşdıran metodlara və xüsusi vəsaitlərə malik olmalıdırlar;
- Qarşısına qoyulan məqsədlərin həyata keçirilməsinə dair istiqamətləndirilməlidir;
- Artıq və yaxud effektiv olmayan tədbirlərin aradan qaldırılması üçün rəşional və düzgün təməllər əsasında təşkil olunmalıdırlar;
- İnformasiyanı intiqal etmək üçün xüsusi kanallara malik olmalıdırlar.

Nəzərə alsaq ki, proses idarəetmənin obyektini kimi hesab edilir, aşağıda nümayiş etdirilən faktlara xüsusi şəkildə diqqət yetirilməlidir:

- Təyin olunmuş effektivlik və səmərəlilik göstəriciləri ilə proseslərin fəaliyyətini təmin edən resurslar;
- Artıq hamı tərəfindən qəbul edilmiş və xüsusi sənədləşdirməyə malik olan məqsədlərin həyata keçirilməsinə dair zəruri hesab edilən alətlər, maddi vəsaitlər və tədbirlər kompleksi;
- Proseslərdə baş verən dəyişiklikləri idarə edən prosedurlar və tədbirlər kompleksi;
- Tədbirlərin həyata keçirilmə ardıcılığı və fəvqəladə hadisələr zamanı təcili qərarların qəbul edilməsi.
- Qarşısına qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsi üzrə əsas metodologiya və təlimat kompleksi;
- Proseslərdə baş verən dəyişikliklərin xarakteristikasını təyin edən tədqiqatlar və proqramlar sistemi;
- Sənədləşdirmə prosesinin təkmilləşdirilməsi və bu sahədə fəaliyyət göstərən işçiləri lazımi avadanlıqla təchiz edilməsi;

Sxem 1. Kibernetik N.Viner tərəfindən hazırlanmış proseslərin “qara qutu” adlı sxemi



Mənbə: Белбин М. Команды менеджеров / М. Белбин. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2009, с. 15.

Proseslərin giriş və çıxış məkanlarına malik olan “qara qutu” sxemini ilk dəfə məşhur kibernetik N.Viner hələ keçən əsrin 50-ci illərində təqdim etmişdir. Bu sxemdə “giriş” rolunda xammal, informasiya, sənədləşdirmə, iş prosesinə zəruri

olan avadanlıq, “çıxış” rolunda isə hazır və ixraca ixtisaslanan məhsullar çıxış edirlər (Валлайцев С.В. , 2001, s. 88).

Cəmiyyət inkişafının gələcək mərhələlərində biznes proseslərinə tətbiq edilən biznes yanaşma metodları müxtəlif alimlər tərəfindən (T. Devenport, D.Şort, M.Xammer) təhlil edilmişdirlər.

Proses yanaşması praktiki işlərdə (inteqrasiya problemləri). Bir qayda olaraq, proses yanaşmasının praktiki işlərdə yaranan inteqrasiya problemləri haqqında kiçik məlumat toplumunu vermək çox vacib əhəmiyyətə malikdir. Müxtəlif alimlər proses yanaşmasını bir-birindən fərqli olan ideyalarla təbliğ edirlər. Bu növ izahatların 95 faizini əsas ideyalar və fikirlər toplumunu qısa və yığcam şəkildə bəyan etmək olar: klassik qayda-qanunlara riayət etmək zəruriyyətindən leksiya söyləyən müəllim biznes proseslər barəsində söz açır, onların dəqiqliklə təyin edilməsini tələbələrə çatdırır, idarəçilik prinsiplərinin yarıdılmasına dair biznes proseslərin sistemini hazırlayır. Dinləyicilər belə bir fikrə gələ bilirlər ki, söhbət adi və darıxdırıcı gündəlik hadisələrdən gedir. Amma praktikada işlər tamamilə başqa cür cərəyan edirlər. İdarəçi şəxslər proses yanaşmasının nəzəriyyəçilərinin tətbiq etdiyi həmahəng, məntiqi sxemləri və planları öz şirkətlərinə inteqrasiya edərkən çoxsaylı problemlərlə üzbəüz qalırlar və həmin problemləri idarəçi şəxslərin özləri həll etməli olurlar. Hörmətli nəzəriyyəçilər çalışırlar ki, danışıqlar çərçivəsində potensial problemlərə toxunmayaraq “iti küncləri hamarlasınlar”, amma əslində inteqrasiya üçün abstrakt nəzərlərə və ideyalara yox, məhz işlək metodlar toplumuna ehtiyac duyulur (БОВЫКИН В. И., 2007, s. 123).

Əlbəttə ki, nəzəriyyə işlərindən tamamilə imtina etmək mümkün deyil, lakin onların faydalılığı ancaq eksperimentlər çərçivəsində özünü təsdiq edir. Bu növ təsdiqlər silsilələri şirkət üçün böyük xərclər və vaxt itkisi ilə xarakterizə edilə bilər. Məhz buna görə digər şirkətlərin təcrübəsi gərək dəqiqliklə araşdırılsın və idarəçilik prosesləri üzrə məsləhətçilərə - əsasən də onlar verdiyi məsləhətlərə və tövsiyyə etdiyi idarəetmə sxemlərinə - xüsusi diqqət yetirilsin.

Hal-hazırda proses yanaşmasının tərəfdarları günü gündən artır. Şirkətlərin, müəssisələrin, fabriklərin, müxtəlif təşkilatların və birliklərin məsul və idarəçi şəxsləri proses yanaşmasını tətbiq edərək öz sahibkarlıq fəaliyyətinin effektivlik göstəricilərinin yüksəldilməsinə dair can atırlar. Təəssüf ki, inteqrasiya daxil olmaqla bütün bu tədbirlər xoşagəlməz mənzərəni aradan qaldıra bilmirlər, bəzən isə ümumiyyətlə daha da pisləşdirirlər.

Praktiki işlərin və aparılan sınaq testlərinin əldə olunmuş nəticələrinə əsaslanaraq, proses yanaşmasının əsas inteqrasiya problemlərini tərtib etmək olar (Акофф Р., 2002, с. 115):

- Proses yanaşmasının bir ideologiya kimi şirkət fəaliyyətinə inteqrasiya edilmə zəruriyyətini menecer tərəfindən dərk edilməməsi;
- Şirkətin idarəçilik sistemində yeni və əsaslı dəyişikliklərə hazır olmaması;
- Şirkətin biznes sistemində müvafiq olmayan proses sistemlərinin təşkil edilməsi;
- Göstəricilər sistemində yol verilən səhvlər;
- Proseslərin optimizasiyası üçün lazım olan resursların və səbrin olmaması;
- Proseslərin idarəsini təşkil etmək qabiliyyətinin olmaması;
- Proseslərin daimi təkmilləşmə sisteminin təsis olmaması;

Proses yanaşmasının mahiyyəti və tərkibi. Təşkilati inkişaf prioritetlərinin nəzəri cəhətdən idrakı menecmentin iki funksional yanaşmanın - sistem və proses yanaşmasının tətbiq perspektvlərinin və gələcək uğurlarının nəzərdən keçirilməsinə xüsusi şərait yaradır. Sistem yanaşması menecmentin nəzəriyyə və praktiki tarixində ən geniş tətbiq olunanlardan biridir. Ümumi sistem nəzəriyyəsi onun təməli kimi çıxış edir. Marketing onun tətbiq etmə prinsiplərini formalaşdırır. Amma bu məlumat toplumu R.Akkofa idarəçilik prosesində sintetik yox, məhz analitik idarəçilik modelinin vacibliyi haqqında fikrini formalaşdırmaqda əngəl ola bilmədi.

Belə bir ənənəvi fikir formalaşmış ki, tam bir sistemin ayrı-ayrı hissələrini azdan-çoxdan əsas (tam) sistemdən ancaq izolə edilmiş şəkildə nəzərdən keçirmək və təkmilləşdirmək mümkündür. Bir qayda olaraq, onlar üçün effektivlik

kriteriyaları təyin edilirlər. Həmin kriteriyalar belə bir iddia əsasında formalaşmış ki, tam bir sistemin maksimal şəkildə effektiv olması onun ayrı-ayrı tərkib hissələrinin maksimal dərəcədə effektiv olmasından irəli gəlir. Bu növ məntiq onunla izah edilir ki, funksional strukturlar uzun istismar müddəti ilə xarakterizə edilir. Şirkətlərin bir çoxu hal-hazırda muxtar bölmələr kimi fəaliyyət göstərən funksional sistem əsası kimi təsis ediləblər.

Bir çox nümunələr bizə nümayiş etdirir ki, dəyişkən bazar iqtisadiyyatı mühitində funksional prinsiplər əsasında fəaliyyət göstərən şirkətlər daha çox rəqabətə dözümlü olurlar. Bu növ sistemlərin dialektika prosesi belədir ki, fəaliyyət prosesinin müəyyən bir mərhələsində digər funksional bölmələrlə qarşılıqlı əlaqənin olmamasına görə onun idarəçilik effektivliyi aşağı enir. Məhz buna görə sistematik-differensial yanaşma sistematik inteqrasiya yanaşması ilə əvəz edildi. Bütün bu elementlərin biznes prosesləri cəmlənmiş sistemində daha da nüfuzlu olurdular (Smith H, Fingar P , 2006).

Cədvəl 2: Funksional və proses təşkilinin müqayisəsi

Funksional təşkil etmə	Proses təşkil etmə
Şöbələrin optimizasiyasına yönəldilən göstəricilər	Müştərilərə ixtisaslanan proses
Keyfiyyət şöbəsi keyfiyyət məsələlərini nəzərdən keçirir.	Tənzimlənmiş göstəricilər sisteminə xüsusi diqqət: finanslar və kreditlər, təlim və inkişaf.
Sistem funksional əmək bölgüsünün əsasında formalaşmış.	Biznes proses komandası keyfiyyət məsələlərini nəzərdən keçirir.
Mükafatlandırma proseduru sistem bölgələrinin fəaliyyət prosesinin nəticəsində əmələ gəlmişdir.	Mükafatlandırma proseduru prosesin nəticələri ilə sıx əlaqəlidir.
Məsuliyyəti cari sistem bölgələrinin idarəçi şəxsləri daşıyırlar	Məsuliyyət cari prosesin tərkib hissəsinə çevrilir.

Mənbə: Smith H, Fingar P (2006) Business Process Management: The ThirdWave. Meghan-Kiffer Press Stallings W (2004) Operating Systems. Prentice Hall, s. 118.

Proses təşkilinin funksional təşkil etmə prosedurundan üstünlükləri:

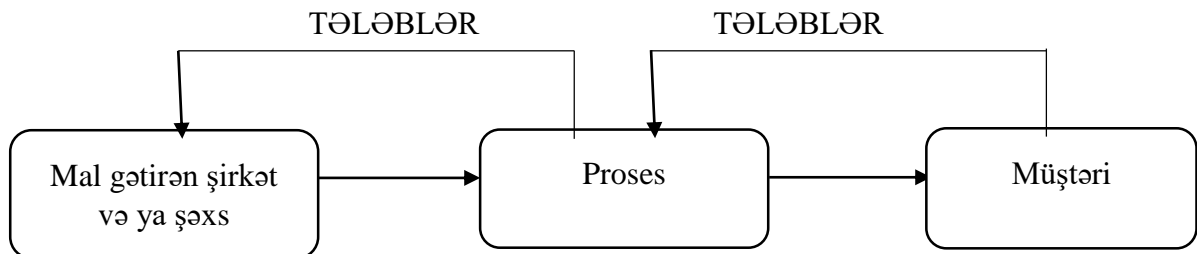
- Təyin edilmiş məqsədlər daha tez əldə edilirlər;
- Hər bir proses öz müştərisinə malikdir və həmin proseslərə xüsusi şəkildə diqqət yetirmə müştərilərin razı olmasını təmin edir;

- Təyin edilmiş prosesin məhdudiyyətləri və həmçinin müştəri sxemi daha tez peyda edilir;
- İdarəetmə zamanı prosesin suboptimizasiya ehtimalı azalır;
- İdarəçi şəxslərin məsuliyyəti daha da ciddiləşir, yalnışlıqlara və səhv qərarlara yol verilmir;
- İdarəçi şəxslər öz sahibkarlıq fəaliyyətini daha da səmərəli şəkildə təşkil etmək imkanına malik olurlar;
- Sahibkarlıq fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi asan yolla həyata keçirilir;

Proses yanaşmasının seçim kriteriyaları. B.Andersenin fikrinə görə proses yanaşmasının mahiyyəti “Mal gətirən – Proses - Müştəri” sxemi kimi təsvir edilə bilər (Kettenbohrer, J., Beimborn, D., and Siebert, I. , 2015, s. 59).

Proses yanaşmasının kriteriyalarına proseslərin bir-biriləri ilə fəaliyyət prosesini təşkil etmə (1), proses sistemlərinin təşkil və tətbiq edilməsi (2) və proses yöndəmlili idarəçiliyin mövcud olması aiddirlər.

Sxem 2: Proses yanaşmasının kriteriyaları



Mənbə: Smith H, Fingar P (2006) Business Process Management: The ThirdWave. Meghan-Kiffer Press Stallings W (2004) Operating Systems. Prentice Hall, s. 119.

Biznes proseslərin identifikasiyası dedikdə biznes mühitin daxili və xarici faktorlarının təhlili əsasında əldə edilən biznes modelin həmin biznes proseslərlə eyniləşdirilməsi proseduru nəzərdə tutulur. Biznes mühitinin analiz prosedurunun mahiyyəti biznes sahəsinin daxili və xarici faktorlarının təhlil edilməsindən və bütün biznes proseslərin və onlara xas olan istiqamətlərin tam və hərtərəfli dərk edilməsindən ibarətdir. Bu növ analizin əsas məqsədi zəruri olan informasiya modeli üçün müvafiq məlumat toplumunun əldə edilməsi və şirkətin seçdiyi *korporativ strategiyası* ilə sıx əlaqədə olan ehtimal edilən fəaliyyət risklərinin təyin edilməsindən ibarətdir. Strategiyanın özü biznes proseslərin inkişafında və ondan

əmələ gələ bilən məhsulların əldə edilməsində maraqlı olan şəxslər tərəfindən bərqərar edilir. Strategiyanın düzgün formada seçimi şirkətin fəaliyyətinə müsbət təsir göstərək onun gəlirlərini artırma bilər.

B.Andersen güman edir ki, yuxarıda qeyd edilmiş ardıcılığı həyata keçirərək biznes prosesləri və proses yaşamasını daha rahat şəkildə mənimsəmək, müştərilərin getdikcə artan tələbatını tamamilə dərk etmək mümkün olan prosedura çevirilir.

Proses yaşamanın üstünlükləri. *Bazar iqtisadiyyatının rəqabətli mühiti:* Bazar iqtisadiyyatının rəqabətli mühitində şirkətlər məcburdurlar ki, bazarda daimi şəkildə baş tutan dəyişikliklərə reaksiya versinlər, yenilikçi həll etmə metodlarını axtarıb meydana çıxartsinlar. Bu metodlar toplumu şirkətlərin rəqabətə dözümlülüyünü artırır. Uğurlu şirkətlər yeni məhsulları və bəzən də yeni sahələri dərhal əldə edirlər. Əgər şirkət fəaliyyətini digər şirkətlərlə həyata keçirdiyi fəaliyyət prosedurunun çərçivələrində nəzərdən keçirsək, biz görə bilərik ki, bazar iqtisadiyyatının daxili mühitində dəyişikliklərə bəis olan amillər müştərilərin davranma üsulundan, bazarın öz daxili strukturundan və rəqabət dinamikasından ibarətdirlər. Şirkətin daxili strukturuna və bilavasitə olaraq onun fəaliyyətinə təsir edən dəyişikliklər özünü, məsələn, fərdi tələbatın artma göstəriciləri formasında biruzə verir. Bununla bağlı olan bazarın əlavə fraqmentarlıq şirkətin təklif etdiyi məhsulun çeşidlik göstəricilərinin artırılmasından ibarət ola bilər. Nəticədə, bazarda baş verən dəyişikliklər toplumu istehsal proqramının vüsət tapmasına gətirib çıxarır (Gustafsson, A., Nilsson, L., and Johnson, M. D. , 2003, s.125).

Funksional optimizasiya proseduru: Funksional optimizasiya prosedurun aqibətlərindən biri, məsələn, istehsal, marketinq və satış prosedurlarına xərclənən pul vəsaitlərinin artması və həmin xərclərin azaldılmasından ibarətdir. Beləliklə, rəqabət mühitin dəyişilməsi təkcə şirkətin vəziyyətinə yox, həmçinin onun daxili strukturlarında baş verən proseslərə təsir edir. Məhz buna görə şirkətin xarici fəaliyyət aspektlərindən (istehsal proqramı, məhsulun və xidmət servisinin keyfiyyəti) savayı, son illər şirkətdaxili əməliyyatların səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsinə getdikcə daha çox diqqət yetirilir.

Daxili aspektlər arasında cərəyan edən qarşılıqlı təsir: Şirkət ayrı-ayrı funksiyaların effektiv şəkildə yerinə yetirməsi prinsipinə vəfadarlığı lokal optimizasiyaya və funksional sahələrin təkmilləşməsinə bais oldu. Yeni kommunikasiya və informasiya texnologiyalarının (İT) buxalteriya hesabatı, logistika və istehsalat, yeni təşkilati konsepsiyaların (məsələn, şirkətin köməkçi funksiyalarının özündən xaric olan ərazilərdə yerləşdirilməsi (outsoring)) həyata keçirilməsi sahələrində tətbiq edilməsi əmək məhsuldarlığının, xidmət servisinin və son məhsulun keyfiyyət səviyyəsinin qat-qat yüksəlməsinə bais oldu. Lakin, funksional sahələrin lokal optimizasiyasına görə istehsal funksiyaların ümumi konteksti arxa plana çəkilməmiş oldu. Optimal sahələr nə dərəcədə muxtarlaşdırlarsa, bir-birilərinin arasında olan qarşılıqlı əlaqə və koordinasiya həmin dərəcədə də yüksəlir. Müasir informasiya texnologiyaların (İT) istifadə olunması həmin struktur problemlərini həll etmir, sadəcə onun əlamətlərini (məsələn, razılaşdırma prosesinin davamiyyəti) zəiflədərək “hamarlandırır”. Şirkətin bütövlüyünü təmin etmək və daxili təşkilati interfeysinə problemlər sayını azaltmaq üçün cari şirkətin fəaliyyətinə xüsusi şəkildə diqqət yetirilməlidir.

Şirkətin daxili və xarici proseslərə əsaslanan strukturu haqqında ideya “Business Process Reengineering” və “Business Process Management” konsepsiyalarına görə XX-ci əsrin 80-ci illərindən bəri böyük diqqət obyektinə çevirilmişdir. Amma bu ideya öz mahiyyətinə görə yeni sayıla bilməz. XX-ci əsrin 30-cu illərində NORDSIECK qeyd edirdi ki, şirkətin daxili və xarici strukturu dəyişikliklərə məruz qalmalıdır.

Proses yanaşmasının gec yayılması: baxmayaraq ki, proses yanaşması elmi ədəbiyyatda geniş şəkildə müzakirə edilirdi, 80-ci illərə qədər proses yanaşması geniş şəkildə tətbiq edilmirdi. Yalnız *GAITANIDES*, *SCHEER*, *PORTER*, *DEVANPORT*, *HAMMER*, *CHAMPY* kimi müəlliflərin meydana gəlib elmi işlərini təbliğ etməsi proses yanaşmasının geniş şəkildə tətbiq edilməsinə bais oldu (Grey, C. , 2004).

1.2. Biznesdə proses idarəçiliyinə konseptual yanaşmalar

İdarəetmə və planlaşdırma sisteminin köhnə metodlarının əvəzinə yeni idarəetmə və planlaşdırma üsulları tətbiq olunur. İnkişaf etmiş ölkələrin bazar iqtisadiyyatını tətbiq etmə təcrübəsi bizi biznes planlaşdırma metodu ilə tanış edir.

Biznes planlaşdırma metodları sənayə şirkətlərində istifadə olunan cari metodlardan öz keyfiyyət cəhətlərinə görə fərqlənirlər. İş təcrübəsində ayrı metodların istifadə edilməsi bir neçə səbəblərə görə müsbət nəticələrə gətirmir. Məhz buna görə biznes planların keyfiyyət göstəricilərinin artmasına dair mühüm məsələ meydana gəlir.

Biznes planlaşdırma prosesinin keyfiyyəti bu prosesin kamilləşmə dərəcəsini əks etdirir.

Amma müzakirə etdiyimiz prosesin və strukturun daha da dəqiq şəkildə təyin edilməsi üçün gərək hərtərəfli tədqiqat işləri aparılsın, hansı ki, öz növbəsində, prosesin keyfiyyət dərəcəsinin təkmilləşmə yollarını formalaşdırmaqda köməklik edəcək (Grozniq, A., and Maslaric, M., 2010, s. 109).

Biznes planlaşdırmanın keyfiyyətli səviyyədə olması bu prosesə maraq göstərən bütün daxili və xarici üzvlərinin ehtiyaclarının ödənilməsini təmin etməlidir. Bunun əldə olunması üçün gərək məhdudlaşdırıcı sistem tərtib olunsun.

Təkmilləşmə prosesi bu növ məhdudlaşdırıcıların ixtisara salınması və eyni zamanda effektivliyin qorunmasından ibarət olacaq.

Biznes planlaşdırma prosesinin keyfiyyəti, ilkin növbədə, qarşısına qoyulan məqsədlərin əldə edilməsində köməklik edən xarakteristikadan ibarətdir. Məhz buna görə prosesin və layihənin iqtisadi cəhətdən əsaslandırılma keyfiyyətlərini ayırmaq lazımdır.

Biznes planlaşdırmanın keyfiyyət üzrə məsələlərinin xüsusi şəkildə nəzərdən keçirilməsi biznes planlaşdırma prosesinin keyfiyyətli şəkildə qiymətləndirilmə məsələsini dəqiqləşdirməyə, cari prosesin keyfiyyət səviyyəsinin və onun həyata keçirilmə şərtlərinin arasında olan qarşılıqlı əlaqəni təyin etməyə, iqtisadi qərarların effektivlik potensialını biznes planlaşdırmanın kriteriyaları əsasında maksimal dərəcədə reallaşdırmağa izin verir.

Qiymətləndirilmə prosesi keyfiyyət üzrə nəzarət sisteminin və həmin sistemin keyfiyyət göstəricilərini qaldıran metodlarının ayrılmaz hissəsidir. Məhz buna görə biznes planlaşdırmanın keyfiyyət dərəcəsinin təyin edilmə prinsiplərini, həmin prinsiplərin və metodların yaradılma üsullarını nəzərdən keçirmək lazımdır. Keyfiyyət dərəcəsinin qiymətləndirilməsi sistem idarəçiliyin və onun effektiv şəkildə fəaliyyət göstərməsinin mühüm elementidir.

İlkin növbədə tədqiqatların praktiki nəticələrinin, həmçinin sistemik yanaşma üsullarının və metodoloji sistem prinsiplərinin analizinə əsaslanan qiymətləndirmə kriteriyalarını və keyfiyyət dərəcəsinin müəyyən edilmə üsullarını təyin etmək lazımdır (Ding, X., 2015, s. 108).

Bu növ yanaşma üsuluna müvafiq olaraq keyfiyyət dərəcəsinə qaldıran tədbirlərin həyata keçirilməsinə dair yeni şərtlər və tələblər təklif edilir. Beləliklə, nəzərdən keçirilən obyekt öz mahiyyətində texnologiyaları, təşkil edilməni, biznes planlaşdırmanın həyata keçirilmə metodlarını cəmləşdirən modeldir.

Prosesin keyfiyyəti ciddi dərəcədə onun daxil olduğu sistemin fəaliyyət göstərməsindən asılıdır.

Biznes planlaşdırma sisteminin inteqral keyfiyyəti haqqında bir neçə söz demək olar. Proses təkmilləşdirilməsinin ümumi istiqamətləri müəyyən obyektin (yəni biznes layihənin) keyfiyyət dərəcəsinin qiymətləndirilməsini təyin edirlər.

Müəyyən biznes layihənin keyfiyyət göstəricisinin qiymətləndirilməsi sistemin təməlinə qərarlaşan prinsiplərin həyata keçirilmə səviyyəsinə əsaslanmalıdır. Buna müvafiq olaraq metodların, texnologiyaların və biznes təşkilinin gələcək təkmilləşmə məsələlərini müzakirə mövzusunə çevirmək lazımdır.

İlkin növbədə gərək cari sistemin bərqərar olma prioritetləri təyin edilsinlər. Azərbaycan Respublikasının sənayə şirkətlərinin bir sıra biznes planlaşdırma və idarəedilmə sistemlərini təhlil edərək bu növ təkmilləşmənin əsas istiqamətləri təyin edildi. Bu, ilkin növbədə, nəzərdən keçirilən sistemin məlumatverici tərkibi-
dir. Bununla eyni zamanda effektiv təkmilləşmənin əsas şərti seçilmiş sistemin bütün elementlərinin tamamilə əhatə edilməsindən ibarətdir.

Qeydə alınmış tədbirlərin həyata keçirilmə ardıcılığını və digər alt sistemlərlə qarşılıqlı əlaqəni nəzərə alaraq biznes planlaşdırma sisteminin əsaslandırılmış konsepsiyasının formalaşmasını onun ayrı tərkib hissələrinin ardıcıl dəyişilməsi vasitəsilə həyata keçirmək lazımdır (Browning, T. R., 2010, s. 89).

Bir növ planlaşdırma metodikalarından və formalarından digərlərinə keçid mərhələsi bu növ islahatlara hazır olmayan şirkəti idarə edən təsərrüfat mexanizmlərini yararsız hala gətirib çıxardır. Bir növ planlaşdırma metodikalarından və formalarından digər planlaşdırma metodikalarına və formalarına keçid zamanı şirkəti idarə edən təsərrüfat mexanizmində nöqsanlar yaranır.

Biznes planlaşdırmanın keyfiyyət səviyyəsinin yüksəldilmə problemlərinin mahiyyəti üçün sahibkarlıq edən subyektin idarə edən sistemin struktur analizi böyük məna kəsb edir. Bu struktur gərək biznes planlaşdırmanı formalaşdıran müxtəlif aspektlərə müvafiq olaraq nəzərdən keçirilməlidir.

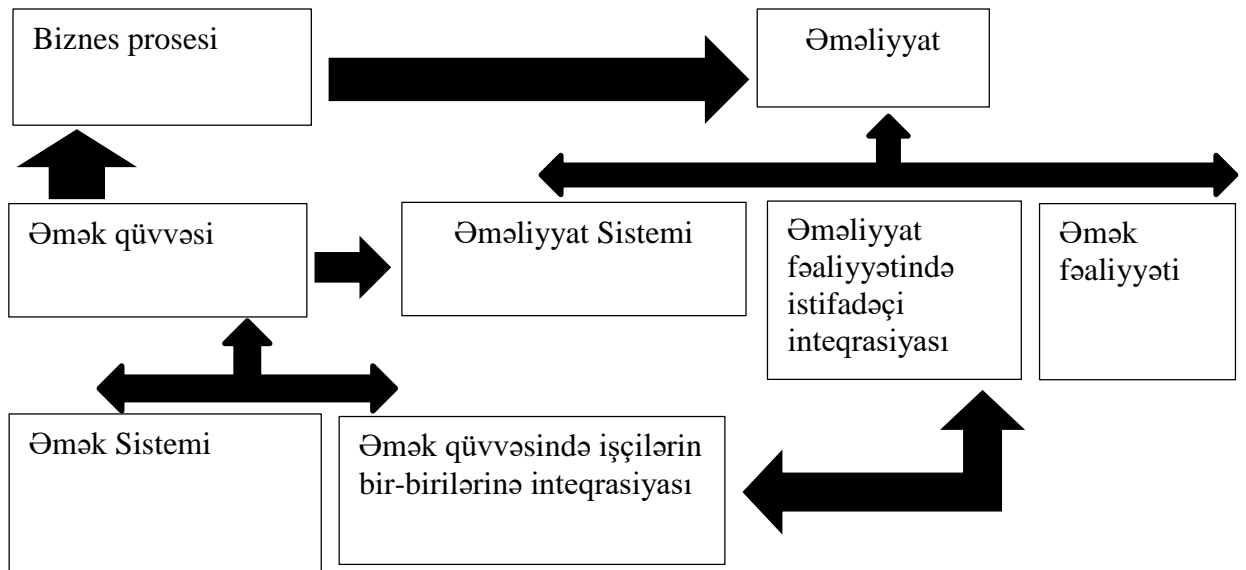
Biznes planlaşdırma həmçinin funksional strukturla xarakterizə edilir. Təşkilati və funksional strukturların bir-biriləri ilə sıx fəaliyyət göstərməsi biznes planlaşdırmanın keyfiyyət dərəcəsinə ciddi şəkildə təsir edirlər.

Biznes proseslərə konseptual şəkildə yanaşma isə öz xüsusiyyətləri ilə seçilir. Biznes proseslərdə konseptual modellərdə istifadə edilmiş modellərin digər terminlər ilə qarşılıqlı əlaqə prosesləri daha detallı şəkildə sxem 3-də izah edilmişdir. Bu modellərin tərkibinə ümumiləşdirilmiş model və dizayn dili daxildir. Real biznes məqsədlərinə və əsas hədəfə çatmaq üçün biznes prosesində mövcud olan əməliyyatlar bir-biriləri ilə sıx əlaqəli olduğu üçün koordinasiya edilərək ümumiləşdirilir. Bu proseslərin hər biri sistem fəaliyyətlərindən ibarət olmaqla iki hissəyə bölünür. 1-ci istifadəçi fəaliyyəti və 2-ci əmək fəaliyyəti olmaqla həyata keçirilir. Əmək fəaliyyəti dedikdə bu fəaliyyət növü informasiya sistemi vasitəsi ilə dəstəklənmir. Buna misal olaraq deyə bilərik ki, bir şirkətin öz partnyoruna, yəni əməkdaşlıq qurduğu şirkətə karqonun və ya məhsulların göndərilməsi əmək fəaliyyəti modelinə daxildir (Browning, T. R. , 2010).

İstifadəçi fəaliyyətləri isə əmək fəaliyyətinin demək olar ki, tam əksidir. Bu fəaliyyətlərə işçi qüvvəsinin işləmə qabiliyyətinin informasiya sistemi üzərində

biliklərinin qiymətləndirilməsi aiddir. Bu fəaliyyət növündə fiziki deyil əqli inkişaf nəzərdə tutulur. İstifadəçi fəaliyyətində əldə edilən məlumatların sistem bazasında saxlanmasını və daxil edilmiş məlumatlardan gələcəkdə rahat şəkildə istifadə edilməsində müsbət şərait yaradır. Lakin bəzi fəaliyyətlər var ki, biznes prosesinin daha yaxşı idarəedilməsi üçün əmək fəaliyyətindən istifadə edilməsi mütləqdir. Digər tərəfdən isə dövlətdə baş verən biznes əməliyyatları isə bir çox hallarda istifadəçi fəaliyyətinə daxildir, misal üçün: hər hansı məhsul ixrac olunursa onun çatdırılması informasiya sistemi üzərindən monitorlaşdırılır, bununla yanaşı, çatdırılan və təhvil alan şəxsdən sistem üzərində qolun çəkilməsi təmin edilir. Real əldə edilən informasiyaların məntiqli, xüsusilə də biznes prosesində informasiya texnologiyalarından əldə edilən məlumatların düzgün şəkildə idarə-edilməsi olduqca vacib məsələdir. Çünki, əldə edilən informasiyaların fərqli növləri və geniş şəkildə olması informasiya sisteminin istifadəsini daha düzgün və məntiqli istifadə edilməsinə ehtiyac yaradır (Мочерный С. В., Некрасова В. В., 2004, s. 110).

Sxem 3: Biznes prosesində konseptual modellər



Mənbə: Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : пер. с англ. / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003, s. 125.

Sistem əməliyyatlarının istifadəçisi insan tərəfindən deyil informasiya sistemi tərəfindən icra edilir. Nümunə üçün: bir şirkətin digər şirkətə məhsulun göndərilməsi zamanı və maddi vəsaitin əldə edilməsində bankda açılan hesab üzrə balans yoxlanılır və bütün əməliyyatlar bank vasitəsi ilə həyata keçirilir. Əgər bu

informasiya insan tərəfindən həyata keçirilirsə onda bu istifadəçinin sadəcə texnologiya üzərindəki həll etmə fəaliyyəti və ya qabiliyyəti adlanır, bu fəaliyyətlərin hər biri informasiya texnologiyaları vasitəsi ilə qorunulur.

Biznes prosesinin əsas hissələrindən biri əmək qüvvəsində baş verən fəaliyyət texnologiyasını qanuniləşdirməkdən ibarətdir. Əmək qüvvəsinin idarəedilməsi sistemində bütün biznes prosesləri izah edilməli və biznes funksiyasında araşdırılmalıdır. Bu əlaqədə biznes prosesi və işçi qüvvəsinin bir-biri ilə necə zəncirvari idarəedilməsi dayanır. Deməli, sistem əməliyyatları sadəcə texnologiya ilə deyil bununla yanaşı əmək qüvvəsi, əmək sistemi, işçi qüvvəsinin əməliyyat prosesində həll etmə bacarığı, istifadəçi əməliyyatları və fiziki əməliyyatlarda daha yaxşı xidmət göstərmək üçün bir-biriləri ilə sıx əlaqəlidir (Bitici, U. S., Ackermann, F., Ates, A., 2011, s. 56).

Abstraksiya (Həll etmə)konsepsiyası

Bu bölmədə biznes prosesinin idarəedilməsinin çətinliklərindən və fərqli abstraksiya konsepsiyalarının təqdim edilməsindən bəhs edilir. Milli abstraksiya konseptində model səviyyələri komputer elmində bir-birindən ayrılır. Buraya xüsusi səviyyə, model səviyyəsi, metamodel səviyyəsi daxildir və bu səviyyələrin hər biri isə horizontal abstraksiya konseptində birləşdirilir.

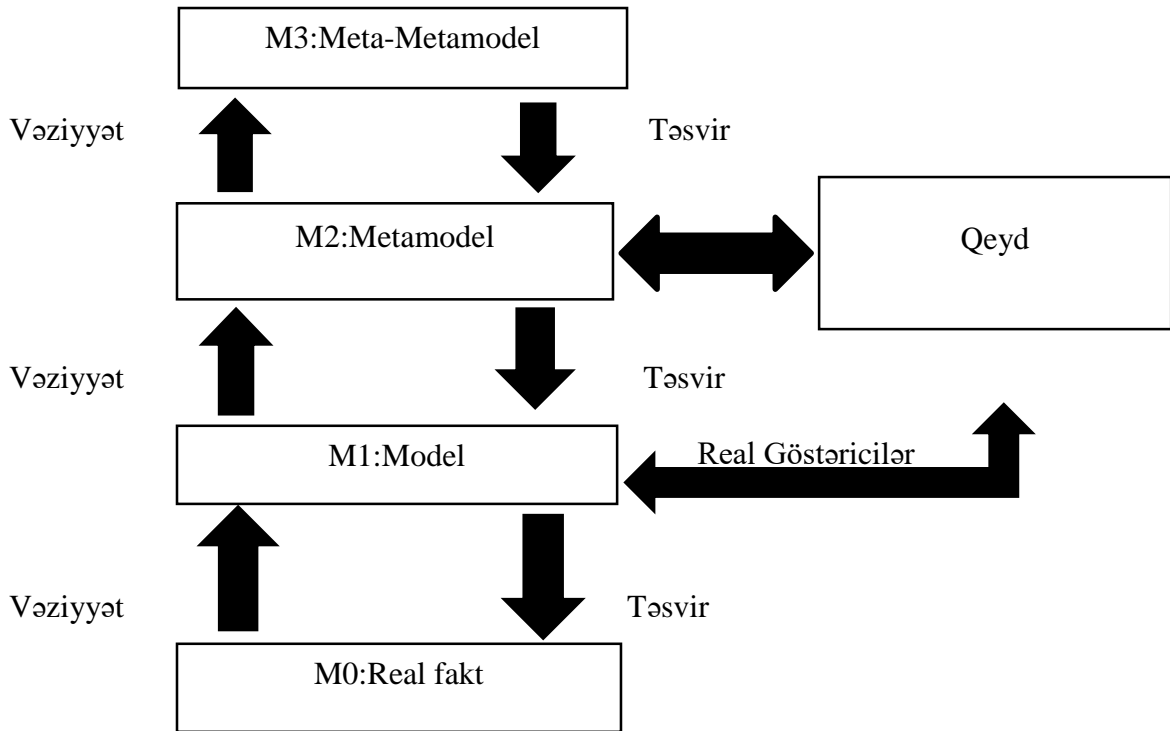
Abstraksiyanın digər növlərindən biri isə motivasiya və cəmləşdirilmiş abstraksiyadır. Motivasiya abstraksiya yüksək səviyyədə tutmuş aşağı səviyyənin qruplaşdırılması və aşağı səviyyələrin çoxsaylı elementlərini tək səfərdə həll etmə bacarığına malikdir. Cəmləşdirilmiş abstraksiya isə daha çox xırda məsələlərin həll edilməsinə və biznes funksiyasının ümumiləşdirilməsinə əsaslanır, məsələn: mədaxil sənədinin qəbul edilməsi, inventarlaşmada sənədlərin yoxlanılması və hesab-fakturaların təsdiq edilməsi kimi əməliyyatların təsdiqlənməsidir.

Cəmləşdirilmiş abstraksiya horizontal abstraksiyasından fərqlidir, çünki bütün böyük və kiçik əməliyyatların hamısı abstraksiyanın horizontal səviyyəsindədir. Yəni cəmləşdirilmiş abstraksiya horizontal abstraksiyanın bir növü sayılır və əsasən funksiyonal subdomenlərdə baş verən böyük əməliyyatların sonda ümumiləşdirib sənəd əsasında təsdiq edilməsi funksiyasına əsaslanır.

Horizontal abstraksiya

Abstraksiyanın səviyyələri bir xətt üzrə *Məqsədli idarəetmə Qrupu* tərəfindən formalaşdırılmışdır. Horizontol səviyyəyə daxil olan metamodelin əsas hədəf mərkəzi isə ümumi sistemlərin analiz və dizayn edilməsində vacib hesab edilir. Bu səviyyə modelinə icra edilmiş əməliyyatlar, dəqiq məlumat bazası, resurslar daxil edilir. Demək olar ki, bütün biznes ssenarilərinin hamısı real fakt ilə uyğunlaşdırılır və nəticəyə gəlinir. Digər tərəfdən isə konkret mövcud olan oxşar əlaqələrin baxılmasına və onların hansı istiqamətdə əlaqə növünün olmasından ibarətdir (Hanser Siegeris J, Zimmermann A , 2006).

Sxem 4. Abstraksiyanın səviyyələri



Mənbə: Hanser Siegeris J, Zimmermann A (2006) Workflow Model Compositions Preserving Relaxed Soundness, s. 120.

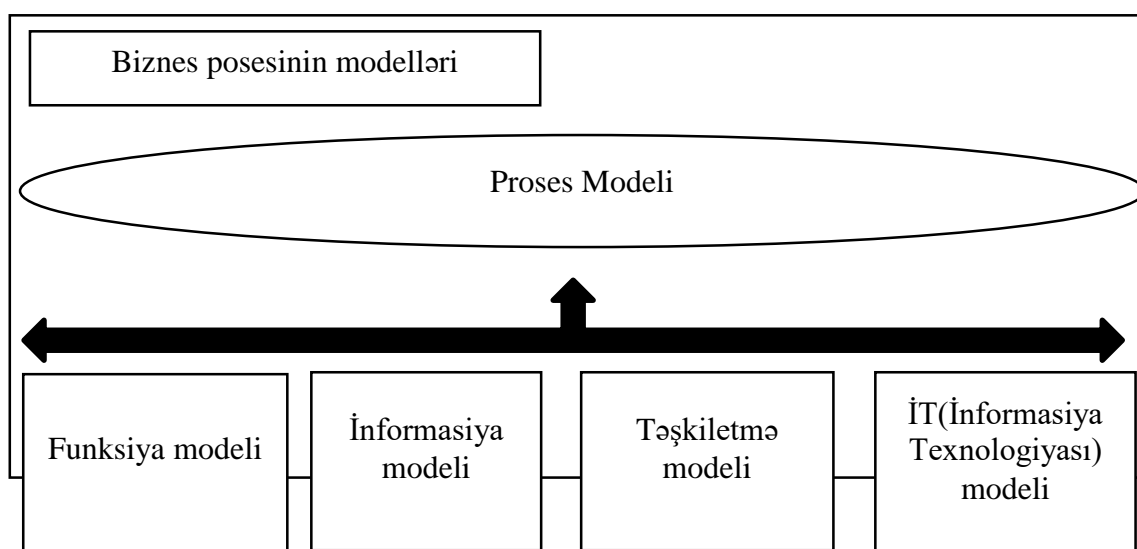
Modellərin hamısı metamodeldə qrafikə salınaraq qeyd edilir, buna biz *Petri Net* metamodelini nümunə göstərə bilərik. *Petri net* metamodelində bir çox dairələr, dördbucaqlı fiqurlar, fərqli qrafik strukturları metamodel elementləri ilə uyğunlaşdırılmışdır. *Entity Relationship (Mövcud Əlaqə)* metamodelində isə əsas qrafik strukturlarının və onların arasındakı əlaqənin mövcudluğunun bir xətt üzərində uyğun olması ilə qruplaşdırılmışdır.

Metamodelin köməyi ilə investorların real dünya vəziyyətinin hansı səviyyədə olmasını görməyə, inamlı və daha güclü kommunikasiyanın qurulmasına icazə verən bir model səviyyəsidir.

Vertikal Abstraksiya

Vertikal abstraksiyanın biznes modellərini 4 sxemindən görmək mümkündür. Bu abstraksiya modeli subdomenləri formalaşdırır. Burada 5-ci sxemdən görünür ki, proses modeli bütün modellərin mərkəzindədir, çünki digər subdomenlərin hamısı proses modelinə təsir edir (Bronzo, M., de Resende, Paulo Tarso Vilela, de Oliveira, Marcos Paulo, 2013, s. 58).

Sxem 5: Biznes prosesində çoxsaylı domenlərin daxil edilməsi və proses model ilə inteqrasiyalaşdırılması



Mənbə: Bronzo, M., de Resende, Paulo Tarso Vilela, de Oliveira, Marcos Paulo, 2013, s. 58.

Biznes modelinin tam təchiz edən subdomenləri ümumiləşdirsək belə nəticəyə gəlmək olar ki, *funksiya modeli, informasiya və ya məlumat modeli, təşkilətmə modeli, informasiya texnologiyaları modeli* də daxil olmaqla proses modelini tamamlanır. Bu subdomenlər biznes prosesində ən vacib modellərdir və lazım gəldikdə yeni subdomenlər də bu prosesə əlavə oluna bilər.

Funksiya modeli biznes prosesində baş verən investisiya əməliyyatlarının və digər hadisələrin qanuniləşdirilməsi prosesidir. Biznesdə baş verən əməliyyatların hər biri fərqli, xüsusi qaydalarda, yəni ümumiləşdirilmiş səviyyədə, biznes funksiyasının işçiləri və informasiya sistemi vasitəsi ilə həyata keçirilir. Biznes

funksiyası rəsmi və qeyri-rəsmi hallarda ola bilər, bu funksiyaların istifadəsi sintatik və ya semantik olaraq iki yerə ayrılır.

Müasir dövrdə biz əksər biznes səviyyələrində, informasiya texnologiyaları sistemindən tutmuş digər proseslərdə qeyri-rəsmi formanı görə bilərik.

Beləliklə, bu məlumatlardan belə nəticəyə gəlmək olar ki, biznes prosesində məlumatların mövcudluğu, qərarların qəbul edilməsi, gözlənilən mənfi hallardan qaçınılması və məlumat bazasının toplanılması üçün olduqca əhəmiyyətlidir (Börner, R., and Leyer, M., 2010, s. 110).

II FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

2.1. Biznes proseslərin növləri və əsas funksiyaları

Biznes proses deyiləndə biri-birindən ayrı və eyni zamanda fərdi olan əməliyyatlar toplusunun ardıcılığı nəzərdə tutulur. Həmin biznes proseslərin ardıcılığına riayət edilən zaman bəzi əhəmiyyətli nəticələr meydana gəlir. Məsələn, məhsulları, xidmətləri, komplektləşmə prosedurlarını və sair prosesləri adıçəkilən nəticələrin siyahısına əlavə etmək olar. Biznes proseslər işçi personalının peşəkarlığının artırılmasına, layihələrin həyata keçirilməsinə dair istiqamətləndirilə bilər.

Biznes proseslərin təşkil edilməsi (biznes-funksiya) təkcə inzibati və təsərrüfat proseslərin həyata keçirilməsində yox, həmçinin şirkətin informasiya resurslarının yaradılmasında əhəmiyyətli rola malikdir. İnformasiya prosesləri müəyyən bir biznes proseslərinə aid olan təsərrüfat məsələlərinin həll edilməsi zamanı əmələ gəlir.

Azərbaycan sahibkarlarının tərəfindən qəbul edilən təsərrüfat qərarları sifarişlərin nəzərdən keçirilməsi və reallaşması, məhsullar istehsalatın təsis edilməsi, müştərilərin servis xidmətlərinin təşkil edilməsi və maliyyə hesabatlarının hazırlanması zamanı meydana çıxır (Şahbazov K.A. və b. , 2007, s. 85).

Azərbaycan şirkətlərinin biznes proseslər toplusu müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinə aid olan idarəçilik proseslərinin (izafi dəyərin əmələ gəlməsində iştirak edən proseslərin) həyata keçirilməsinə dair istiqamətləndirilib. Məsələn, yeni məhsulların hazırlanması, istehsal və satış prosedurlarının təşkil edilməsi, işçi personalının idarə edilməsi, satış prosedurlarına aid olan marketinq strategiyasının həyata keçirilməsi, maliyyə resurslarının hesabatı həmin proseslərin siyahısını təşkil edən proseslərdən biridir.

Prosesin idarəedicisi deyiləndə xüsusi səlahiyyətlərə və imkanlara malik olan, işçi personalını idarə edən, infrastrukturu, proqram və təchizat təminatını tənzimləyən, biznes proseslərin bütün aspektlərinə, yəni planlaşmaya, təminata,

idarəçiliyə və proseslərin təkmilləşməsinə görə məsuliyyət daşıyan şəxs nəzərdə tutulur.

Biznes proseslərin idarəedicisi aşağıda adıçəkilən səlahiyyətlərə malikdir:

- Biznes proseslərin göstəricilərinə dair tələbləri təmin etmək;
- Proseslərin idarə edilməsini nəzarət altında saxlayan və eyni zamanda onları təkmilləşdirən islahatlar toplumunu həyata keçirmək;
- Prosesin təmin edilməsinə dair zəruri hesab edilən resursları, islahatlar toplumunun həyata keçirilməsini və təkmilləşdirmə prosesinə dair istiqamətləndirilən tədbirlərin keçirilməsini təmin edən resursları tələb etmək;
- Prosesin idarəçilik sənədləşdirilməsinə lazım olan düzəlişləri hazırlamaq və daxil etmək.

Biznes proseslərinin daxilində cərəyan edən və öz mahiyyəti üçün zəruri hesab edilən məlumat toplumunu düzgün şəkildə strukturlaşdırmaq məqsədilə bir şirkətin daxilində mövcud olan biznes prosesləri dörd qrupa bölürlər. Onlardan hər biri özünə xas olan fərdi xarakteristikaya malikdir (Şəkəreliev A.Ş., 2009, s. 59).

- Şirkətin gəlirlərini formalaşdıran əsas biznes proseslər;
- Şirkətin infrastrukturunu işlək vəziyyətdə saxlayan təminədiçi (köməkdədiçi) biznes proseslər;
- Şirkəti idarə edən idarəçiliyə bağlı biznes proseslər;
- Şirkəti proqresə doğru aparən inkişaf təmayüllü biznes proseslər.

Qeyd etmək lazımdır ki, biznes proseslərinin təsnifat proseduruna bu növ yanaşma üsulu praktikada dəfələrlə istifadə edilib, amma unikal bir yanaşma kimi qələmə verilməyib. Baxdığımız tədqiqat işində bu yanaşma növü ilə oxşar olan biznes proseslərin təsnifat prosedurlarının digər müasir yanaşma növləri həmçinin nəzərdən keçiriləcək.

Əsas biznes prosesləri

Müasir menecmentin Azərbaycanda təşkil edilməsində ən əsas problemlərdən və çətinliklərdən biri az rəsmiyyətçilik əmsalına, lakin eyni zamanda idarə edilməsində ciddi zərurət duyan obyektlərin mövcud olmasıdır. Bu

növ obyektləri dəqiqliklə təyin etmək üçün həmin obyektlərin xüsusiyyətlərini geniş şəkildə izah edən bir neçə təyinlər toplusunu qeyd edirlər. Adıçəkilən dörd biznes prosesinin nəzərdən keçirilməsi zamanı analoji metodlardan istifadə edirlər.

Əsas biznes proseslərin toplusuna şamil edilən proseslər aşağıda nümayiş etdirilən bəndlərdə qeyd olunublar:

- Şirkət tərəfindən istehsal edilən məhsulun izafi dəyərini formalaşdıran proseslər;
- Xarici müştərilər üçün qiymətli olan məhsulları yaradan proseslər;
- Gəlirlərin və mənfəətin əldə edilməsinə dair istiqamətləndirilən proseslər;
- Xarici müştərini pulun ödənilməsinə təşviq edən proseslər.

Son təyini biznes proseslərinin yenidən nəzərdən keçirilməsinin və təhlil edilməsinin klassikləri olan M.Xammer və D.Çampi tərəfindən təqdim edilmişdir. Onlar bu təyini cərəyan edən biznes proseslərin əsas olub-olmamasını dəqiqləşdirmək məqsədilə tətbiq edilməsini təklif etdilər. Əgər müştəri müsbət sürətdə cavab versə, deməli nəzərdə tutulan proses əsas proses kimi, əgər mənfi sürətdə cavab versə digər üç qrupa aid olan proses kimi qələmə verilir.

Əsas proseslərin səciyyəvi xüsusiyyətləri ondan ibarətdirlər ki, onlar şirkətin biznes proseslərinin ərsəyə gəlməsində bilavasitə olaraq rol oynayırlar. Çox zaman əsas biznes proseslərinin sadalanması şirkətin biznes planlarını (*istiqamətlərini*) özündə əks etdirir (Həsənov H.S., 2007, s 158).

Əsas biznes proseslər şirkətin gəlirlərini təyin edən proseslər kimi çıxış edirlər. Məhz onlar biznesin profilini təyin edir və strateji əhəmiyyətə malikdirlər. Onları heç vaxt kənar mənbə proseslərinə həvalə etmək olmaz. Əgər onlar kənar mənbə prosedurlarına məruz qalsalar, o zaman şirkət öz rəqabət qabiliyyətini itirəcək. Güclü rəqabət qabiliyyətinə malik olan Azərbaycan şirkətləri məhz bu proseslərin öhdəsindən bu sahənin digər şirkətlərindən fərqli olaraq daha yaxşı gəlməlidirlər. Əsas biznes proseslər şirkət öz fəaliyyətini həyata keçirən zaman daxili və xarici bazarların tələblərinə uyğun olaraq ya daha da inkişaf edirlər, yada ki ümumiyyətlə öz tempini itirib ləğv olunurlar.

Təminədiçi biznes proseslər

Təminədiçi biznes proseslər biznes proseslərinin təsnifatı zamanı yaranan ikinci qrup kimi tanınır. Təminədiçi biznes proseslər əsas biznes proseslərdən fərqli olaraq digər məqsədlərə və xüsusiyyətlərə malikdirlər. Əsas biznes proseslər Azərbaycan şirkətlərinə gəlir gətirirsə, məhsul istehsal edirsə və müştərilərin ehtiyaclarını ödəyirsə, o zaman təminədiçi biznes proseslər şirkətin infrastrukturunun düzgün şəkildə fəaliyyət göstərməsini təmin edirlər deməkdir.

Azərbaycan Respublikasının müştəriləri bu proseslərə görə pul ödəməyə hazır deyil, amma bu proseslər ona görə lazımdır ki, şirkətin fəaliyyəti düzgün istiqamətdə tənzimlənsin. Təminədiçi proseslərin müştəriləri şirkətin işçiləri və bölmələridirlər. Onlar biznes proseslərin təsnifatı zamanı daxili müştərilər kimi qələmə verilir. Təminədiçi proseslər kimi inzibati və təsərrüfatdaxili təminat, təhlükəsizliyin təminatı və hüquqi təminat prosesləri çıxış edirlər.

Gəlin təminədiçi proseslərin təyini nəzərdən keçirək.

- Təminədiçi biznes proseslər: bu proseslərin əsas müştəriləri kimi əsas proseslər, struktur və bölmə birləşmələri, şirkətin işçi personalı çıxış edir;
- Təminədiçi biznes proseslər: şirkətin infrastrukturunu düzgün şəkildə fəaliyyət göstərməsini təmin edən proseslər.

Təminədiçi biznes proseslər xarici bazarda satılan məhsulları istehsal edə bilər, amma bu məhsullar əsas sayılmırlar, onlar ikincidərəcəli və ya kənar məhsullar kimi qeyd olunurlar. Təminədiçi biznes proseslər strateji əhəmiyyətə malik deyillər (Ананькина Е. А. , 2008, s. 145).

Azərbaycan şirkətlərinin fəaliyyəti getdikcə genişlənən zaman ikincidərəcəli məhsulları əsas məhsullar kimi qəbul olunması barədə xüsusi qərar qəbul oluna bilər. Bu zaman təminədiçi biznes proses əsas biznes prosesinə çevrilir. Amma bu tendensiyaya əks olan perspektiv də mövcuddur. Həmin perspektivin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əgər daxili mühitdə nəzərdə tutulan təminədiçi biznes prosesini hansısa bir şirkət öz səlahiyyətlərinə, ixtisasına və texniki imkanlarına görə tez, ucuz, peşəkarcasına və tam keyfiyyətli bir şəkildə yerinə yetirən digər şirkətlər varsa, o zaman şirkət öz biznes proseslərini kənar mənbəyə yönəldə bilər.

İdarəçiliyə bağlı biznes proseslər

Biznes proseslərin üçüncü qrupu idarəçiliyə bağlı biznes proseslərdir. Sözügedən biznes proseslər həmçinin təminedicilərə kimi tanınırlar. Onlar xarici müştərilər üçün zərurət daşıyırlar, amma onlar şirkətin menecmenti üçün çox ciddi əhəmiyyətə malikdirlər, çünki məhz bu proseslər şirkəti idarə edir və onun rəqabət qabiliyyətini, inkişafını və bazarlarda fəaliyyət göstərməsini təmin edirlər.

İdarəçiliyə bağlı biznes prosesləri aşağıda göstərilən bəndlərdə qeyd olunub:

- Şirkətin rəqabət qabiliyyətini, inkişafını və bazarlarda fəaliyyət göstərməsini təmin edən proseslər;
- Birbaşa şirkətin idarə edilməsinə bağlı olan proseslər.

İdarəçiliyə bağlı biznes proseslərin fərqləndirici xüsusiyyətləri struktur formasında özlərini göstərir. İdarəçiliyə bağlı biznes proseslərin arasında olan fərqlər idarəçilik obyektlərin xüsusiyyətləri ilə təyin edilir. Məsələn, “Maliyyə vəziyyətinin idarə edilməsi” adlı biznes proses “pul” adlı obyektini idarə edir; “Marketinqin idarə edilməsi” adlı biznes proses “müştəri” adlı obyektini idarə edir; “işçi personalının idarə edilməsi” adlı biznes proses “işçi personalı adlı” obyektini idarə edir.

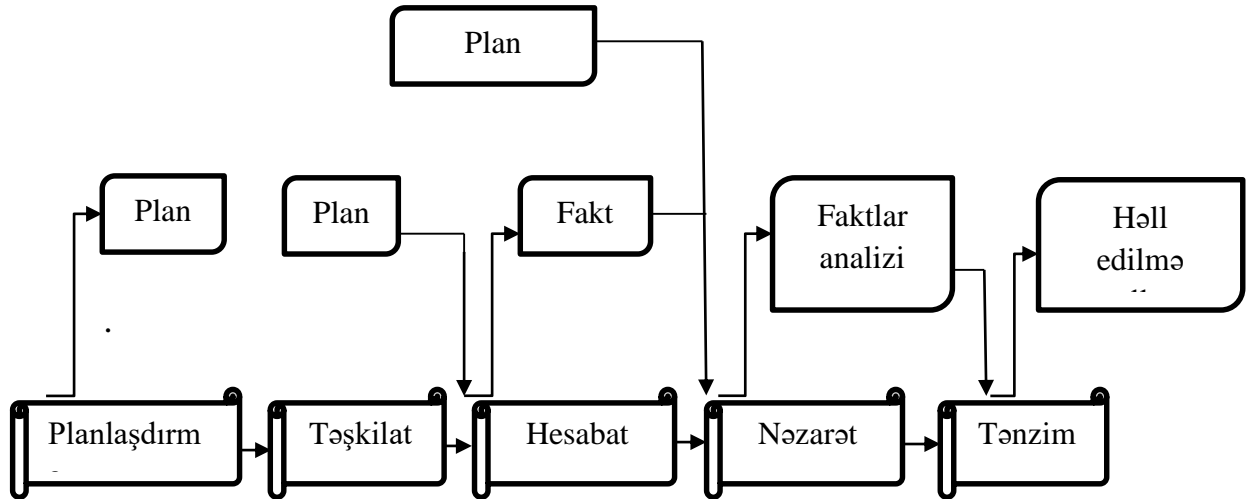
İdarəçiliyə təmayüllü biznes proseslərin ən adi struktur quruluşu idarəçilik dövrəsinin standart silsiləsi kimi çıxış edir və aşağıda nümayiş etdirilən bəndlərdə qeyd edilib:

- Birinci mərhələ. “Planlaşdırma”. Bu mərhələ çərçivəsində məlumat toplanır, təhlil edilir və fəaliyyət (*hərəkət*) planı hazırlanır;
- İkinci mərhələ. “Təşkilat”. Plan hazırlandıqdan sonra gərək onu həyata keçirilməsi (reallaşması) təmin edilsin. Onun üçün işçi personalı düzgün təşəbbüsə malik olmalı, planın reallaşması üçün lazımı resurslarla təmin edilməlidir;
- Üçüncü mərhələ. “Hesabat”. Təyin edilmiş müddət sona çatandan sonra həyata keçirilən proseduralar və əldə edilən nəticələr haqqında faktiki material toplanmalıdır;

- Dördüncü mərhələ. “Nəzarət”. Hesabat həyata keçirildikdən sonra plan faktiki məlumat toplumu ilə müqayisə edilir və normadan kənara çıxma hallarının analizi tətbiq edilir;
- Beşinci mərhələ. “Tənzim”. Sonuncu beşinci mərhələdə gələcək addımlar haqqında qərar qəbul edilir (planın dəqiqləşdirilməsi və struktur quruluşuna islahatların daxil edilməsi, planın reallaşmasına görə məsuliyyət daşıyan işçilərin təşviq edilməsi və ya cəzalandırılması) (Şahbazov K.A. və b. , 2007, s. 85).

Hər bir idarəçilik prosesi bu sxemə uyğun gəlir. Əgər biz “Azərbaycan büdcəsinin tərtib edilməsi” prosesini götürsək, o zaman “planlaşdırma” mərhələsi “Azərbaycan büdcəsinin hazırlanması” kimi adlandırılacaq. Bundan sonra büdcənin həyata keçirilməsi baş verir, nailiyyətlərin və əldə edilən nəticələrin hesabatı aparılır. Əgər “Strateji idarə etmə” prosesini nəzərdən keçirsək, o zaman onun ilkin mərhələsi “Strateji planlaşdırma” kimi adlandırılacaq.

Sxem 6: İdarəçiliyə bağlı biznes proseslərin struktur quruluşu.



Mənbə: Вайцеховская, С.С. Особенности бизнес-процесса с позиции процессного подхода к управлению[Текст] / С.С. Вайцеховская, Ю.А.Дыкань, А.О. Петренко // Сборник научных трудов Sworld. – 2013, s. 118.

Azərbaycan şirkətlərinin daxilində baş verən bir neçə biznes proseslər həmin şirkətin fəaliyyəti üçün zəruri hesab edilir.

- Strateji idarə etmə;
- Maliyyə resurslarının idarə edilməsi;

- Marketinqin idarə edilməsi;
- Personalın idarə edilməsi;

Hər bir Azərbaycan şirkətində “strategiya” adlı idarə edilmə obyekt var. Həmin obyektin məlumat toplusu idarə edilməlidir. Strategiya gərək planlaşdırılsın, nəzarət altında saxlanılsın. “Strateji idarə etmə” adlı termin məhz buna əsasən biznes proseslərində əmələ gəlir. Bütün digər şirkətlərdə idarəçiliyə bağlı və yaxud idarə edilməli digər obyektlər var. Məsələn, həmin obyektlərin siyahısına “pullar”, “müşərilər” və “işçi personalı” adlı obyektləri əlavə etmək olar.

Digər biznes proseslərə gəldikcə, onlar şirkətin xüsusiyyətləri və strategiyası ilə təyin edilir. Məsələn, hansısa bir şirkət öz daxili strukturuna “Aktivlərin idarə edilməsi” adlı biznes prosesi daxil edir. Məsələ bundadır ki, nəzərdə tutulan şirkət öz aktivlərinin bazar qiymətinin artırılmasını özləri üçün strateji bir məqsəd kimi seçmişdir (Андерсен Б. , 2003, s. 135).

Bununla eyni zamanda şirkət həmçinin aksiyalara malik idi. Bu aksiyalar fond bazarlarında dövr edirdilər. Bu məqsədin həyata keçirilməsinə dair şirkət öz daxili strukturuna “Aktivlərin idarə edilməsi” adlı biznes proses daxil etmişdir. “Aktivlərin idarə edilməsi” adlı biznes prosesi dəstəkləmək üçün ayrı bir struktur birləşməsi yaradılmışdır.

Ziyanlı istehsala malik olan bizneslər üçün “ətraf mühit”, “çirkləndirmə” kimi idarəçiliyə bağlı obyektlər meydana gəlir. Ətraf mühitin çirkləndirilməsi ciddi cərimələrə məruz qalır. Nəzərdə tutulan şirkətlərdə ətraf mühiti (ekologiyanı) idarə edən biznes proseslər fəaliyyət göstərir.

İnkişaf təmayüllü biznes proseslər.

İnkişaf təmayüllü biznes proseslər nəzərdən keçirəcəyimiz son biznes proseslərindən biri olacaq.

Bu qrupa aşağıdakı biznes proseslər aiddirlər:

- Gəlirlərin və mənfəətin əldə edilməsinə dair istiqamətləndirilən və uzunmüddətli planlaşdırmaya malik olan biznes proseslər;

- Şirkət fəaliyyətinin inkişafına və təkmilləşməsinə dair istiqamətləndirilən və uzunmüddətli planlaşdırmaya malik olan biznes proseslər;

İnkişaf təmayüllü biznes proseslər investisiya fəaliyyətlərinin bir neçə növlərini təşkil edirlər. Investisiyalar bu sahəyə artıq yatırılmaqdadır, nəticəsi isə müəyyən bir müddətdən sonra öz bəhrəsini verəcək.

İnkişaf təmayüllü biznes proseslərin əsas və fərqləndirici xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, onlar mahiyyəti 80 faiz etibarlı olmaqla layihə fəaliyyəti kimi çıxış edirlər. Məhz buna görə layihələr şirkət işçilərinə nisbət digər tələbləri irəli sürürlər (Ананькина Е. А. , 2008, с. 145).

Aşağıda göstərilən sxemdə biznes proseslərin təsnifatına iki müxtəlif yanaşma üsulu təqdim edilmişdir. Birinci yanaşma növü adətən konsaltinq xidmətləri göstərən şirkətlər tərəfindən həyata keçirilir. Birinci yanaşma növünün tərkibinə daxil olan biznes proseslər iki cür olurlar: məhsuldar və təminedicisi. Nəzərdə tutulan yanaşmada idarə edilmə üzrə fəaliyyət iki qrup arasında bölüşdürülür. Məsələn, marketinqi məhsuldar biznes proseslərə aid edirlər, maliyyə resurslarının idarə edilməsini isə təminedicisi proseslərlə birlikdə istifadə edirlər.

Cədvəl 3. Bəzi konsaltinq şirkətlərində tətbiq edilən biznes proseslərin təsnifat prosesinə yanaşma metodu.

Məhsuldar biznes proseslər				
Marketinq	Məhsulların hazırlanma	Məhsulların, xidmətlərin istehsalı	Təchizat sisteminin idarə edilməsi	Satışların həyata keçirilməsi və müştərilərə səviyyəli xidmətin göstərilməsi
Təminedicisi biznes proseslər				
Şirkət fəaliyyətinin inkişaf etməsi	Ətraf mühiti çirkləndirmədən qorumaq	Daxili əlaqələrin idarə edilməsi	Maliyyə resurslarının idarə edilməsi	Korporativ güclərin (heyyyətin) idarə edilməsi
İşçi personalının idarə edilməsi	Hüquqi xidmətlərin əldə edilməsi	Planlaşdırma və idarə edilmə	Təchizat	Sistemlərin hazırlanması və texnologiyaların sistemləşdirilməsi

Mənbə: Классификация бизнес-процессов основана на тексте статьи Ковалева С.М., Ковалева М.М., с. 116.

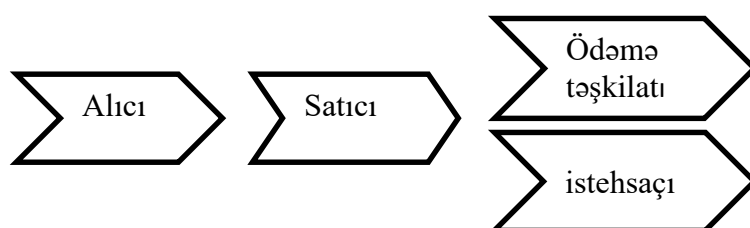
Biznes proseslərin təsnifatında tətbiq edilən və inteqrasiya edilmiş informasiya sistemlərinin texnologiyaları üzrə mütəxəssislər tərəfindən istismar edilən biznes proseslərinin təsnifat prosesinin digər yanaşma növü tamamilə başqa kompozisiya metodundan istifadə edərək biznes proseslərini əsas və idarəçilik proseslərə bölürlər. Bununla eyni zamanda informasiyanın dəyişikliklərə uğramasına aid olan bütün proseslər həmin əsas proseslərə aiddirlər. Dəyişikliklərə və islahatlara aid olan bütün biznes proseslər idarəçilik biznes proseslərinə aiddirlər (Белбин М. , 2009, s. 139).

2.2. Biznes yönümlü müəssisələrin struktur bölmələri və fəaliyyət mexanizmlərinin təhlili

Biznes proseslərinin arxasındakı iş motivasiyası bir çox şirkətlərin dəyər zəncirləri arasında əməkdaşlığı təmsil edən dəyər sistemlərindən yaranır. Bu yüksək səviyyəli əməkdaşlıq, hər biri biznesdən-biznesə iş prosesi ssenarisində aparılan biznes proseslərinin qarşılıqlı təsirləri ilə həyata keçirilir. Bu bölmə müxtəlif şirkətlər tərəfindən həyata keçirilən biznes prosesləri arasındakı qarşılıqlı əlaqələri öyrənir.

Konkretlik baxımından bu bölmə, aşağıdakı kimi təsvir edilən əmtəə emal sahəsindəki nümunədən istifadə edir. Alıcı kimi fəaliyyət göstərən satıcıdan malları sifariş edir. Satıcı, alıcıya məhsulu çatdıran istehsalçıya müvafiq məhsul sorğunu (məhsul tələbini) göndərir. Bundan əlavə, satıcı ödəniş yerinə ödənişin edilməsini bildirir. Biznes ssenarisinin dəyər zənciri Şəkil 2-də göstərilir. Qeyd edək ki, bu şəkildə göstərilən dəyər zəncirlərinin tərtibatı ixtiyaridir, çünki iştirak edən təşkilatlar arasında müxtəlif qarşılıqlı əlaqələr mövcuddur.

Şəkil 2: Bir çox şirkətləri əhatə edən nümunə dəyər sistemi



Mənbə: Классификация бизнес-процессов основана на тексте статьи Ковалева С.М., Ковалева М.М, s. 48.

Şəkil 3-də biznes tərəfdaşları arasında qarşılıqlı əlaqələri daha ətraflı şəkildə göstərilir. Satıcı-B, ödəmə məlumatlarını ödəmə təşkilatına göndərən və istehsal tələbini istehsalçıya göndərən virtual şirkət kimi çıxış edir. İstehsalçı məhsullarını alıcıya göndərir. Şəkil 2-də göstərilən dəyər sistemi yüksək səviyyəli abstraksiyada Şəkil 3-də nəzərdən keçirilir. Qeyd edək ki, Şəkil 2-də göstərilən dəyər sistemindəki hər bir dəyər zəncirində biznes strukturunun işə salınması, onun daxili strukturu və əməkdaşlığa olan töhfəsi nəzərə alınır (Визгунов, А.Н., 2013, s. 17).

Tədqiq etmək üçün bir çox maraqlı məsələlər var: mövcud biznes proseslərinin bir araya gətirilməsi ilə yaradılan biznesdən-biznesə prosesinin həqiqətən tələbləri yerinə yetirməsindən necə əmin ola bilərik? Struktur meyarları bu proseslər üçün etibarlı və doğru qəbul edilməlidir.

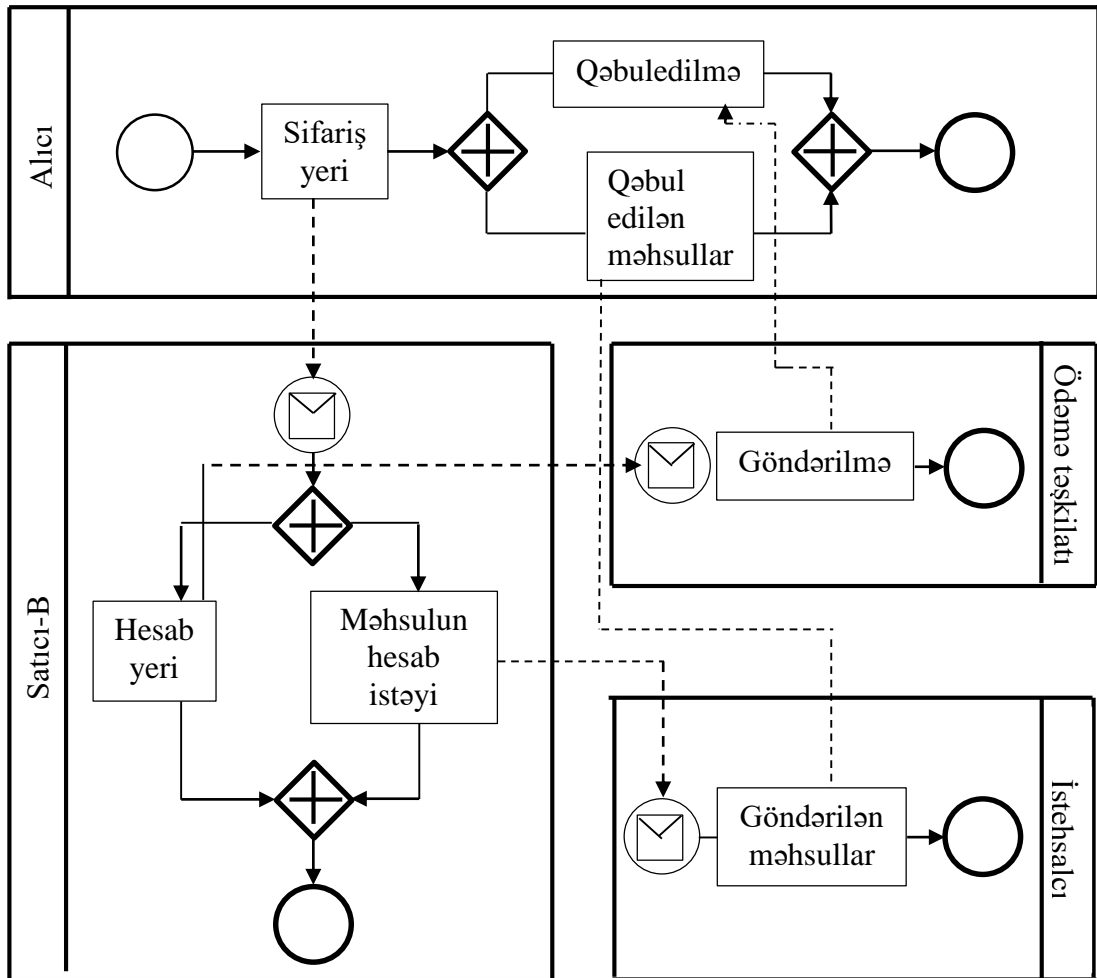
Problem, daxili biznes proseslərinin müəssisələrin vacib aspekti olması ilə daha da ağırlaşır. Buna görə də, bir neçə müəssisə öz daxili proseslərlə xarici dünyaya təsir göstərmək istəyir. Bu o deməkdir ki, ümumi biznesdən-biznesə əməkdaşlığının xüsusiyyətləri müəssisələrin həyata keçirdiyi faktiki ətraflı yerli proseslərə əsaslanır, lakin, xarici görünən davranış və onu təmsil edən əlaqəli modelləri əhatə edə bilməz (Ковалев В.В., 2005, s. 51).

Biznes prosesləri vahid təşkilatlarda mövcud olur. Müəssisələr bir-biri ilə əməkdaşlıq etdiyini üçün onların arasındakı qarşılıqlı əlaqəni nəzərə almaq vacibdir. Müəssisənin həyata keçirdiyi bütün fəaliyyətlər biznes prosesinin bir hissəsidir, çünki müəssisələr arasında qarşılıqlı fəaliyyət bu müəssisələrin biznes proseslərinin qarşılıqlı təsiri ilə təsvir edilə bilər. Bu qarşılıqlı təsirlər, ümumilikdə, razılaşdırılmış proses xəreofrafiyasından sonra, qarşılıqlı münasibət tərzində baş verir.

Qarşılıqlı proseslərin nümunəsi Şəkil 3-də göstərilir. Alıcı, satış şirkətindən bəzi məhsulları sifariş edir. Bu müəssisələr müvafiq dəyər zəncirləri ilə əks olunur. Bu dəyər zəncirləri çərçivəsində biznes prosesləri ilə həyata keçirilən biznes funksiyaları vardır. Alıcı dəyər zənciri sifariş məhsulunun iş funksiyasını, satıcı

dəyər zənciri isə sifarişin idarəedilməsinin iş funksiyasını özündə saxlayır. Bu qarşılıqlı əlaqəni həyata keçirən iş prosesi modelləri Şəkil 3-də göstərilir.

Şəkil 3: İşgüzar iş prosesləri vasitəsilə biznesdən-biznesə əməkdaşlıq nümunəsi



Mənbə: Классификация бизнес-процессов основана на тексте статьи Ковалева С.М., Ковалева М.М, s. 27.

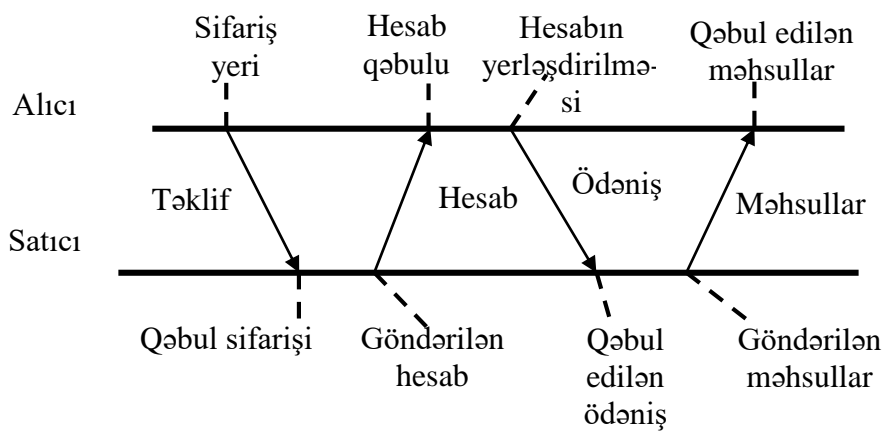
Alıcının sifariş məhsulu iş funksiyası sifariş verməsi ilə başlayır. Bu sifarişin dilərə verilməsi bir mesajla həyata keçirilir; tapşırıq yeri sifarışı bu mesajı göndərmək üçün məsuliyyət daşıyır. Satıcı tərəfindən, bu mesaj sifariş alma funksiyası ilə əldə olunur. Proseslər göstərildiyi kimi davam edir. Mesaj axını hər iki istiqamətdə də birdən çox fəaliyyət arasında meydana çıxdığından, qarşılıqlı iş proseslərinin dəyər zəncirinin səviyyədə təqdim edilməsi - alıcıdan satıcısına qədər - bu, qarşılıqlı təsir imkanlarının bütün olmasını, onları tam halda nəzərə almır.

Qarşılıqlı təsir nümunələri əlaqəli hadisə diaqramları ilə kifayət qədər təsvir oluna bilər. Qarşılıqlı proseslərin paylanmış təbiəti hər bir iştirakçı üçün üfüqi

xəttlə təmsil edilir ki, bu iştirakçı hadisələri nizamlı şəkildə görünür. İştirakçılar mesaj göndərmək və qəbul etməklə əlaqə saxlayırlar. Hadisə diaqramlarında birtərəfli mesaj mübadiləsi göndərmə hadisəsi kimi təmsil olunur, müvafiq qəbul hadisəsi isə iki hadisəni birləşdirməsi ilə təmsil olunur. İştirakçılar yalnız mesaj göndərmək və qəbul etməklə ünsiyyət qura bilərlər (Kettenbohrer, J., Beimborn, D., and Siebert, I. , 2015, s. 59).

Bu anlayışları təsvir etmək üçün Şəkil 4-də göstərilən qarşılıqlı proses modelləri əsasında müəyyən proses qarşılıqlı fəaliyyət diaqramı göstərilir.

Şəkil 4. Qarşılıqlı proseslərin təsviri diaqramı



Mənbə: Классификация бизнес-процессов основана на тексте статьи Ковалева С.М., Ковалева М.М, s. 30.

Diaqram alıcı və satıcının vaxtlarını göstərir. O, təşəbbüs, imkan, başlanğıc və sona yetirilmə ilə bağlı hadisələrdə öz əksini tapır. Bunun əvəzinə mesaj hadisələrinə diqqət yetirir. Hər bir mesaj göndərmə hadisəsi göndərmə zamanındakı fəaliyyət nümunəsi ilə qeyd olunur və qəbul edən hər bir hadisə qəbulun baş verdiyi fəaliyyət nümunəsi ilə qeyd olunur. Əlaqəli fəaliyyətlərin köməyi ilə mesajların göndərildiyini görmək mümkündür və mesajın gəlməsi qabiliyyət dərəcəsinə də təsir göstərir.

Məhsulların istehsalı və müəyyən həcmdə və keyfiyyətdə xidmətlərin göstərilməsi müəssisənin struktur bölmələri tərəfindən həyata keçirilir. Bu birləşmələrin tərkibi və istehsal qabiliyyəti, həm də onların qarşılıqlı əlaqəsi forması müəssisənin istehsal strukturunu təmsil edir. İstehsal prosesinin təşkilinə və istehsalın növünə görə istehsal personalı öz xüsusiyyətlərinə malikdir (Ковалев В.В., 2005, s. 51).

Bildiyiniz kimi istehsalçı ilə istehlakçı arasında nəzərə alınması lazım olan böyük fərqlər var. İstehlakçı və bazar öz tələblərini məhsulun miqdarına, keyfiyyətinə və qiymətinə qoyur və istehsalçıya əlavə funksiyaları yerinə yetirməyə məcbur edir. Əlavə funksiyaları yerinə yetirmək üçün strukturu bazarın tələblərinə və istehsalın strukturuna asılı olaraq idarəetmə aparatı yaradılır. Müəssisənin təşkilati strukturu müxtəlif səviyyələrdə inzibati aparatın tərkibini, nisbətini və təşkilati formasını müəyyən edir (Ковалев В.В., 2005, s. 51).

Məhsulların tərkibində dəyişikliklər, təchizat şərtləri, istehsalın həcmi və növü, texniki avadanlıq səviyyəsi müəssisənin təşkilati strukturunda müvafiq dəyişikliklər tələb edir. İstehsal strukturunda dəyişikliklər və məhsulların çatdırılma şərtləri ilə bağlı bütün amillər istehsalın idarəetmə strukturuna təsir göstərə bilər. Müəyyən bir müddətdən sonra bu faktorlardan bəziləri gücləndirilir və eyni zamanda rəhbər heyətin tərkibinə və məzmununa lazımi əlavələr və dəyişikliklər edilir. Müəssisənin təşkilati strukturuna müəyyən amillərin təsiri dərəcəsi fərqlidir. Məsələn, məhsulların istehsalı və təchizatı şəraitində yüngül dəyişiklik, idarəetmə təşkilatı prinsiplərinin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişməsi və təşkilati strukturda dəyişiklik idarəçilərin strukturunda və məzmununda müvafiq dəyişikliklər edilməsini tələb edir.

Müxtəlif şirkətlərin idarəetmə strukturu bir-birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilər, çünki bazar münasibətləri şəraitində hər bir müəssisə vahiddir. Strateji məqsədlərin, mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemlərinin səviyyəsi idarəetmə strukturuna böyük təsir göstərir.

Xüsusi təlimin təmin edilməsi üçün lazım olan funksiyaları və hərəkətləri planlaşdırmaq və müəyyən etmək çox vacibdir. Təşkilat strukturu əməkdaşlığın əməkdaşlıq məqsədilə nail olmaq üçün birgə iş prosesində ünsiyyət quran bir sistemdir. Təşkilat strukturunun aşağıdakı keyfiyyətləri olmalıdır: (Михалева, Е.П., 2013, s. 48):

- optimal verimlilik təmin etməlidir, yəni sadə, dəqiq və aydın olmalıdır;
- ara halqalar minimum keyfiyyəti əhatə etməlidir;
- gələcək menecerlərin təhsili üçün şərait yaradır.

İki idarəetmə sistemi var: mərkəzi və mərkəzsizdir.

Mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemində bütün xidmət menecerləri şirkət rəhbərliyinin vitse-prezidentində birləşirlər. Bu sistem tam inteqrasiya olunmuş və funksional təşkilati ifadədir.

İdentifikasiya edilməmiş idarəetmə sistemi müxtəlif qurumların rəhbərlərinə onların fəaliyyətinə aid bütün funksiyaları yerinə yetirmək üçün imkan verir. Hal-hazırda hər bir şöbənin rəhbərliyi şirkətin vitse-prezidentinə bütün sektorun fəaliyyətindən məsuldur (Мочерный С. В., , 2004).

Müəssisənin ölçüsündən və onun şöbələrinin sayından asılı olaraq idarəetmənin iyerarxik zənciri ola bilər:

- İki yönlü sistem: yüksək idarəetmə-zavod idarə olunması;
- Üçtərəfli sistem: yüksək idarəetmə, istehsalın ən yüksək səviyyədə idarə edilməsi - zavodun idarə olunması;
- Dörd silindərli sistem: istehsal qrupunun yüksək idarəetmə nəzarəti - istehsal vahidinin nəzarəti - zavodun nəzarəti.

Bazar münasibətləri şəraitində müəyyən tələblər təşkilati strukturundan əvvəl təqdim olunur:

- problemi həll etmək üçün əlaqələri minimuma endirmək;
- paralel funksiyaların aradan qaldırılması;
- fəaliyyətlə bağlı xərclər.

Dizaynın daha az dəyəri ilə qısa müddətdə icrasını təmin etmək üçün bir çox müqayisəli təşkilati strukturdan daha yaxşıdır. Sahibkarlıq haqqında nüfuzlu kitabların müəllifi, professor Drucker təşkilati struktur qurmağın üç mərhələsini qeyd edir.

Birinci mərhələdə həyata keçirilən fəaliyyətin və ya işin təhlili, onun koordinasiya və qarşılıqlı əlaqə metodları.

İkinci mərhələ qərarın təhlili və işçinin (menecerin) icrasında iştirakı dərəcəsi.

Üçüncü mərhələ müəllifin qarşılıqlı əlaqəsi olan şəxsin ümumi səbəbinə olan töhfəsini müəyyən edir.

İdarəetmə aparatı istehsalın mövcud və gələcək məsələlərini həll etmək üçün təşkilati strukturun özünü inkişafına təsir göstərir. Buna görə, İda-Raeta təşkilat strukturunun əsas vəzifəsi bir tərəfdən mövcud məhsulların istehsalı və təchizatı üçün əlverişli şərait yaratmaq və yeni məhsulun inkişafı və istehsalını təşkil etmək və ya onların bazarda dəyişikliklərin təmin edilməsidir. Bu vəzifələr idarəetmənin hər səviyyəsində bir-birinə aiddir. Məsələn, yeni modifikasiyalı məhsulların satışını təşkil etmək mümkün deyil, məsələn, köhnə məhsulların və onların tələbatının keyfiyyətini bilmədən.

Funksional vahidlərin vəzifələri müəssisənin əsas məqsədi, əmək haqqının səviyyəsi və yerinə yetirilən işlərin mürəkkəbliyi, kadrların sayı və peşəsi ilə müəyyən edilir. Təşkilati idarəetmə strukturunun qurulması praktikasında bir və ya digər əlamətlərdən istifadə olunur, bütün səviyyələrdə təşkilati strukturun formalaşdırılması prosesi funksional və müvəqqəti əlamətlərə görə baş verir.

İşarələrin funksional-temporal struktur bölünməsi, səlahiyyətlərin tərifli vəzifə və məsuliyyət hissi üçün əlverişlidir. Bütün bunlar menecerlərin peşəkarlığı səviyyəsində artmağa gətirib çıxarır. Lakin piramidalar şəklində funksional bir quruluşun qurulması, istehsalın inkişafı, ofis qərarları, kor əlaqələri üçün adi nəzarət bandının yükü üçün vaxtın artmasına gətirib çıxarır.

Buna görə istehsalın təşkili və inkişaf etdirilməsi praktikasında daha çevik idarəetmə strukturları istifadə olunur - mövcud problemlərin həllinə imkan verən matris strukturu, eləcə də müəssisənin və peşəkar kadrların maddi-texniki bazası ilə investisiya layihələrinin həyata keçirilməsinə imkan yaradır (Börner, R., and Leyer, M., 2010, s. 76).

Layihə menecerinə və funksional şöbənin rəhbərliyinə üzv olan layihənin icrası üçün müəssisənin müvəqqəti qrupu olan Matrix quruluşunun xüsusi bir hissəsi yaradılıb. İdarəetmə strukturu mürəkkəb olsa da, bəzi sahələrdə, xüsusilə də kimya sahəsində elektron kompüterlərin istehsalı üçün istifadə olunur. Bütün zəruri resurslar layihə menecerinin əlindədir. Elmi və texnoloji inkişafın əldə etdiyi nailiyyətlərə daha tez reaksiya göstərmək üçün təşkilati struktura, elastik və əsasən uyğunlaşmaq mütləqdir.

Sənaye məhsullarının istehsal və satışı üçün bazar şəraiti Moas-Sisi istehsalının strukturunun təkmilləşdirilməsi yollarının seçilməsinə xüsusi yanaşma tələb edir. Müəssisənin istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələləri iki qrupa bölünür. Birinci qrup müəssisənin strukturunu nisbətən sabit şəraitdə istehsalın səmərəliliyinin artırılması ilə əlaqələndirir, ikinci qrup bazar mühitində dəyişikliklərə əsasən müəssisənin istehsal strukturunu yaxşılaşdırır.

Bazar münasibətləri şəraitində hər bir müəssisə müasir idarəetmə metodlarını tətbiq etmək üçün yeni səylər göstərir və yeni texnoloji mühitə malikdir. İdarəetmə işçiləri bazar iqtisadiyyatında kifayət qədər bilik və təcrübəyə malikdirlər.

Ekspertlər təsnifat strukturunun təkmilləşdirilməsi üçün metodologiya hazırlamışlar. Bu texnika bir-biri ilə əlaqəli 6 modeldən ibarətdir.

Hədəf strateji modeli müəssisənin obyektiv və inkişaf strategiyasına uyğun olaraq təşkilati strukturun yaradılmasıdır. Strategiyanın seçilməsi müəssisənin güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməyə, həmçinin ətraf mühitin faktorlarının biznes fəaliyyətinə təsirinin müəyyən edilməsinə əsaslanır. Strateji SWOT analizini istifadə edir.

Təşkilat-funksional model struktur bölmələrin, istehsalın, müəssisənin müvafiq idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi üçün məsuliyyətin tətbiqini nəzərdə tutur (Ağamalıyev M.Q., Məmmədrzayev M.M., 2004, s. 59).

Funksional-psixoloji model iş proseslərini müvəqqəti ardıcıl sadə əməliyyat şəklində təsvir edir, materialların və məlumatların axmasına zərər verir. Bu model biznes proseslərinin aparılması texnologiyasını ətraflı izah edir, sənədlərin lazımı giriş və çıxış formalarını, habelə fərdi əməliyyatların aparılması qaydalarını təsvir edir.

Process-rol modeli hər iş prosesində ixtisaslaşır.

Maliyyə modeli müəssisənin əsas büdcə sistemidir. Bu modeli yaratmaq üçün fərdi biznes prosesləri üçün əməliyyat büdcəsindən, fərdi əməliyyatları yerinə yetirmək üçün tələb olunan konsolidasiya xərclərindən, həmçinin iş prosesindən yaranan gəlirdən istifadə edirik.

Struktur məlumat modelləri: bu modellər, daxili tənzimləmələrin təqdim

edilməsinin formatını, habelə müşahidə olunan obyektini şəkilləndirir.

Bütün bu modellər müəssisənin tam bir şəkilini yaradır, onlardan hər hansı dəyişiklik başqalarının müvafiq dəyişikliklərini nəzərdə tutur. Məsələn, bazar şəraitində dəyişiklik nəticəsində bir müəssisə öz inkişaf strategiyasını dəyişir, məhsullarını genişləndirir. Nəticədə, yeni texnologiya tətbiq olunur, bu da yeni biznes proseslərinin yaranmasına və yeni idarəetmə funksiyalarının yaradılmasına və gətirib çıxarır.

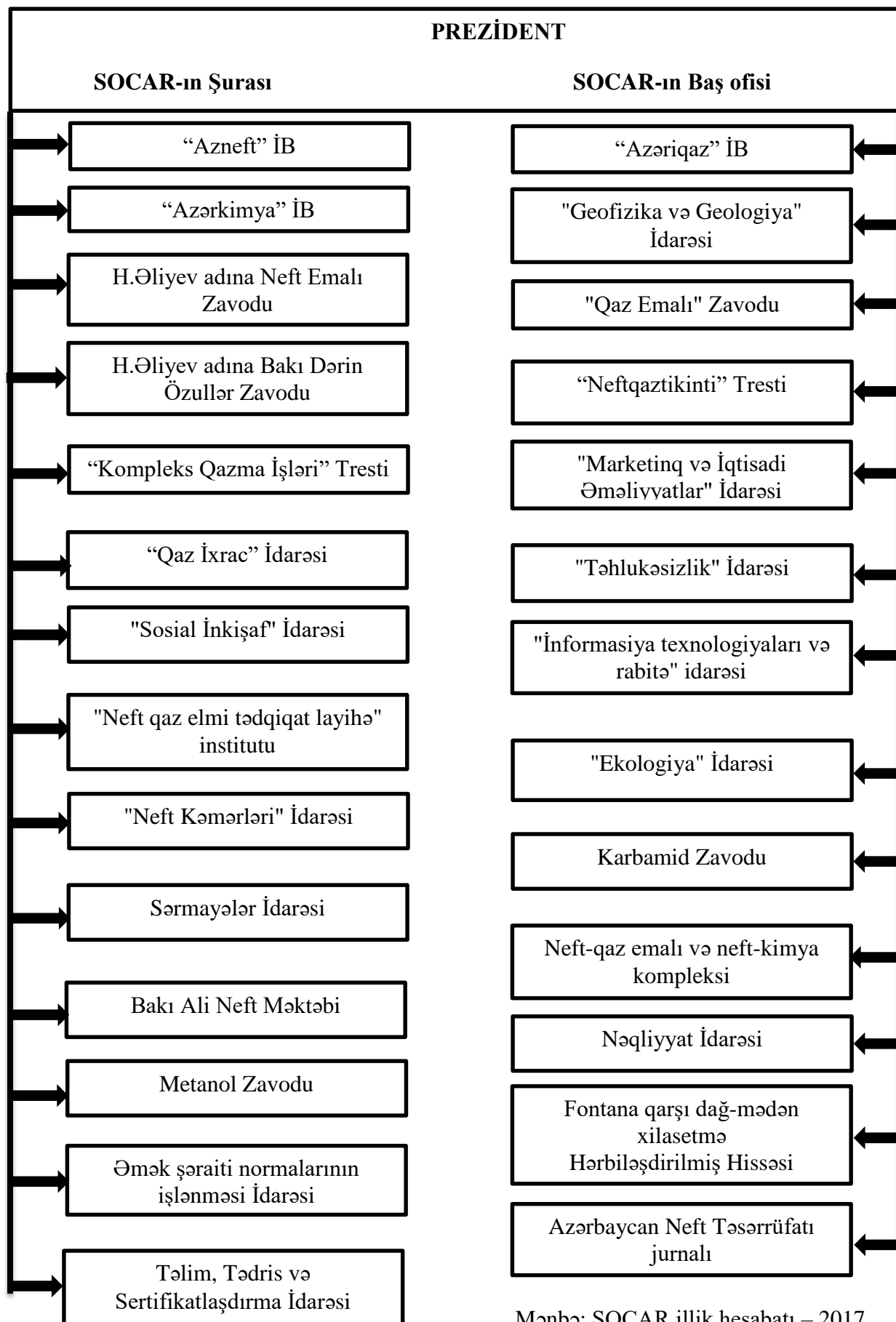
Bir müəssisənin biznes modelini yaratmaq üçün menecerlərin aşağıdakı reyestrini iyerarxik təsnifləndiricilər şəklində təsvir etmək lazımdır:

- müəssisəyə gəlir (məhsul, xidmət, gəlir əldə edən fəaliyyət növləri);
- bütün iş növlərinin (istehsal funksiyasının daxil olmaqla) geri qaytarılmasının təmin edilməsi;
- nəzarət funksiyası;
- müəssisənin strukturu.

İdarəetmə funksiyalarının sayında oxşar artım idarəetmə dövrünün mərhələlərinin təsnifatının daha ətraflı təsviri ilə baş verəcəkdir. Prinsipcə, idarəetmə funksiyaları yerinə yetirmə prosesi qeyri-müəyyən olaraq davam edə bilər. Buradakı məhdudiyyət, hər bir detal əlavə mənfəətə gətirib çıxararkən, şirkətin sahibi olan resursların ətraflı səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsi və idarəetmə funksiyalarından ibarətdir. Müəssisənin strukturunu təhlil etdikdən sonra, Azərbaycanın ən iri biznesyönlü təşkilatı olan SOCAR-ın strukturunu və fəaliyyətini təhlil etmək verdiyimiz nəzəri bilikləri başa düşmək üçün məqsədəuyğun olar.

Azərbaycan Respublikasında yaradılmış əlverişli investisiya mühitindən ruhlanan xarici tərəfdaşlarımız biznes maraqlarına uyğun olaraq yataqların yeni investisiyalar hesabına davamlı işlənməsinə zəmin yaratmaq üçün yeni və daha da uzun müddəti əhatə edən sazişin imzalanmasını gündəmə gətirmiş, son onillərdə ölkəmizin və SOCAR-ın artan iqtisadi və texnoloji imkanları bu sazişin şərtlərində də öz əksini tapmışdır.

Sxem 7: "SOCAR"-ın strukturu



Mənbə: SOCAR illik hesabatı – 2017

Yeni saziş Azərbaycan üçün daha da əlverişli şərtlərlə imzalanmışdır. Bu şərtlərin əsas mahiyyəti odur ki, şirkətlər arasında SOCAR-ın payı 11,65 faizdən 25 faizə artırılıb, dövlət tərəfi olan Azərbaycanın mənfəət nefti isə, stabil olaraq, 75 faiz nisbətində qərarlaşdırılmışdır. Beləliklə, yeni müqaviləyə əsasən, ölkənin ümumi mənfəət göstəricisi 89,1% təşkil edəcək. Əlavə imkanlar gələcəkdə yeni strateji layihələrə başlamağa zəmin yaradacaq (www.socar.az).

Bu gün ölkəmiz üçün ən vacib məqamlardan biri odur ki, artıq Azərbaycan sərmayələr yatırılan ölkədən sərmayə qoyan ölkəyə çevrilməkdədir. Belə ki, 23 il bundan əvvəl iqtisadiyyatına, ilk növbədə neft-qaz sənayesinə xaricdən sərmayə cəlb etməyə çalışan Azərbaycan son illərdə SOCAR-ın təmsalında artıq özü də digər ölkələrə, o cümlədən Türkiyə, Gürcüstan, İsveçrə, Ukrayna, Rumıniyaya və digər ölkələrə iri həcmli investisiyalar yatırır, yeni bazarlar kəşf edir, bununla da milli sərvətinə əlavə dəyər qazandırır.

Xüsusilə bu gün Avropanın inkişaf etməkdə olan ölkəsi qardaş Türkiyədə çox ciddi investisiya layihələri həyata keçiririk. Qardaş ölkənin neft-kimya sektorunda ən böyük istehsalçısı olan “Petkim Holding” SOCAR-ın idarəçiliyi altında 10 ildir ki, davamlı olaraq uğurlar qazanır. “Petkim” əldə etdiyimiz məlumatlara görə, 2008-ci ildən bəri müəssisə öz xalis mənfəətini 9,2 dəfə, səhmlərinin dəyərini isə 8,7 dəfə artırmışdır. İzmirin Əliağa bölgəsində illik emal gücü 10 milyon ton həcmində nəzərdə tutulan “STAR” neft emalı zavodu ilk növbədə “Petkim”i xammalla (yüngül və ağır nafta ilə) təmin etmək üçün inşa olunur. “STAR”da ilk məhsul istehsalı 2018-ci ilin sentyabr ayında həyata keçirilmişdir.

Azərbaycanda hasilat səviyyəsinin stabil saxlanılması və hətta bəzi köhnə yataqlarda hasilatın artırılması ölkə rəhbərliyinin uzaqgörən neft strategiyası, Azərbaycan neftçilərinin əsrlərə dayanan təcrübə, səriştə və kreativliyinin məhsuludur. Cənab İlham Əliyevin əsəri olan SOCAR onun prezidentliyi dövründə öz imkanları ilə ümumilikdə 126,8 milyon ton neft, 92 milyard kub metr qaz hasil etmiş, 2 milyon metrdən çox qazma işi həyata keçirmişdir (www.socar.az).

Socar-ın strukturunda baş vermiş dəyişikliklər. Əvvəlki illərdə olduğu kimi 2017-ci ildə də SOCAR-ın dinamik inkişafının təmin edilməsi və strukturunun təkmilləşdirilməsi istiqamətində SOCAR-ın Baş ofisi və strukturuna daxil olan qurumlar üzrə biznes proseslərin modelləşdirilməsi, iş analizlərinin aparılması və vəzifə (peşə) standartlarının hazırlanması işləri davam etdirilmişdir. SOCAR-ın Qaz Emalı Zavodu və “Azneft” İB-nin Dalğıc Xidməti üzrə vəzifə (peşə) standartları, “Əsas səmərəlilik göstəriciləri”nin siyahısı və pasportları, “Vəzifələr (peşələr) üzrə iş şəraiti təsnifatı” hazırlanmışdır.

Hazırlanmış vəzifə standartlarının tətbiqinin təmin edilməsi və vəzifə standartlarından irəli gələn digər HR funksiyalarının icrasının proqram təminatının həyata keçirilməsi üçün SAP ERP sisteminin HR moduluna inteqrasiyası və gələcəkdə vəzifə standartlarının bu sistem vasitəsilə işlənməsi nəzərdə tutulmuşdur və işlər aparılır.

SOCAR üzrə mövcud xərclərin optimallaşdırılmasını təmin etmək və “Azneft” İstehsalat Birliyinin strukturunun təkmilləşdirilməsi məqsədilə SOCAR171000030300040020A00027 nomrəli 07.02.2017-ci il tarixli Əmrlə “Azneft” İB-nin tabeliyində hüquqi şəxs statusuna malik olmayan təşkilat kimi Dalğıc Xidməti yaradılmış və SOCAR-ın birbaşa tabeliyində hüquqi şəxs statuslu qurum kimi fəaliyyət göstərən Dalğıc və Qəza xilasetmə işləri İdarəsinin hüquq və öhdəlikləri qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş qaydada Dalğıc Xidmətinə ötürülmüşdür (www.socar.az).

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ QARŞIYA ÇIXAN PROBLEMLƏR

3.1. Tədqiqatın məqsədi

Sürətlə dəyişən mühitlə birlikdə, şirkətdəki proseslər xarici və daxili mühitin funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqə sayəsində daha mürəkkəbləşir. Təşkilatlar, biznes proseslərinin idarə edilməsi prosesinə mürəkkəb mühitə uyğunlaşmaq üçün prioritet kimi baxırlar. Lakin, biznes prosesi idarəetmə təcrübələri həmişə gözlənilən nəticələrə nail ola bilmir, çünki kompleks bir təşkilatda biznes proseslərinin idarə olunması bir çox maneələrlə qarşılaşır. Xüsusilə biznes proseslərinin idarə edilməsi mədəniyyəti olmayan bir şirkətdə bir proses idarəetmə həlli başlandıqda və ya uyğunlaşdıqda bu çətinliklər daha qabarıq olur.

Bir proses idarəetmə yanaşması menecerlərə əlavə dəyər yaradan əsas prosesləri və şirkətin fəaliyyətini müəyyən etməyə və idarə etməyə imkan verir; həmçinin funksional departamentlərin tez-tez fərqli hərəkətlərini birləşdirir və söylərini bir nəticə ilə yönəldir. Proses prinsipi üzərində qurulan şirkət daha çevik və adaptivdir. Prosesə əsaslanan idarəetmə, hər bir əməliyyatın yekun nəticəyə necə təsir edəcəyini və kimin məsuliyyət daşdığını dəqiq bilir.

Şirkətlərdə biznes proseslərinin idarə edilməsində qarşıya çıxan problemləri əsasən aşağıdakı şəkildə göstərmək olar:

- biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemlərinin tətbiq olunmaması
- şirkətlərdə strateji məqsədlərin qoyulmaması
- rəhbərlik tərəfindən qoyulan məqsədlər və onlara sərf olunan vaxt arasında uyğunsuzluq olması
- personalın motivasiyasının artırılması istiqamətində tədbirlərin keçirilməməsi
- işlərin bölmələr və işçilər arasında bölgüsünün konkret müəyyən edilməməsi
- şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqənin düzgün qurulmaması
- biznes proseslərinin idarə olunmasında yol xəritəsinin formalaşdırılmaması

- marketing siyasəti həyata keçirilməməsi
- yeniliklərə açıq şirkət olmaması
- menecerlərin və məhsul şəslərin biznes proseslərin idarə edilməsi konseptindən xəbərdar olmaması
- Proseslərin idarəsini təşkil etmək qabiliyyətinin olmaması

Bu kimi problemlər aradan qaldırılmadan effektiv idarəetmədən danışmaq olmaz. Bütün bu problemlərə nəzər saldıqdan sonra bu problemlərin Azərbaycan şirkətlərində mövcud olub-olmadığını araşdırmaq tədqiqatın əsas məqsədidir.

3.2. Hipotezlər

Şirkətlərdə biznes proseslərinin idarə olunmasında qarşıya çıxan problemlərin müəyyən edilməsi həm də Azərbaycanda biznes proseslərinin idarə olunması səviyyəsini müəyyən edəcəkdir. Bu baxımdan tədqiqatda test etmək üçün hipotezlər inkişaf etdirilmişdir və onlar aşağıdakı şəkildədir:

Hipotez 1: Biznes prosesinin idarə edilməsi problemi həll etmir

Hipotez 2: Şirkətlər əsasən qarşılarına strateji məqsədlər qoyurlar

Hipotez 3: Azərbaycan şirkətlərində biznes proseslərinin idarə edilməsində qarşıya çıxan problemlərdən biri məqsədin və onun reallaşdırılması üçün nəzərdə tutulan müddətin qeyri-real olmasıdır.

Hipotez 4: Şirkətlərdə işçinin motivasiyasının artırılması üçün addımlar atılmır.

Hipotez 5: Stress altında əməkdaşlar biznes proseslərinə məhəl qoymurlar

Hipotez 6: Azərbaycan şirkətlərində şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqə düzgün qurulur

3.3. Məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi

Şirkətlərdə biznes proseslərinin idarə olunmasında qarşıya çıxan problemlərin müxtəlif mənbələrdən öyrənilməsi sayəsində tərəfimdən 14 sualdan ibarət anket tərtib edilmişdir (Əlavə 1). Anket müxtəlif şirkətlərdə çalışan

dosrlarım v  onlarım h mkarlarım t r fınd n doldurulmuřdur. Onlar SOCAR, Pařha holding və.s bu kimi Az zbaycanım aparıcım řirk tl rində iřl yirl r. Nəticədə 28 nəfərdən doldurulmuř anket əldə edilmiřdir. Bu t řkilatlardan respondentlərin cavablarının təhlili  c n SPSS 25 proqramından istifadə olunmuřdur.

3.4. Nəticələr

Anket 2 hissədən ibarətdir. Birinci hissədə demoqrafik məlumatlar, ikinci hissədə isə biznes proseslərində qarřıya çıxan problemlər əks olunmuřdur.

Əvvəlcə anketin demoqrafik məlumatlarla baėlı hissəsindən alınan nəticələrə baxaq.

Cədvəl 4: Respondentlərin cinsiy ti

	Tezlik	Faiz
Kiři	18	64,3
Qadın	10	35,7
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardıėı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 4-dən göründüyü kimi, anket iřtirak ları arasında kiři cinsinə mənsub respondentlər çoxluq t řkil edir (64,3 %). Lakin bununla belə cavablar nəticəyə təsir etmir,  nki hazırda Az zbaycan řirk tl rində qadın və kiřil rin bərabərhüquqlu iř mühiti mövcuddur.

Cədvəl 5: Respondentlərin yařı

	Tezlik	Faiz
21-30	13	46,4
31-40	6	21,4
41-50	5	17,9
51-dən çox	4	14,3
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardıėı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 5-dən məlum olur ki, respondentlər arasında gənclər daha çoxdur (46,4 %).

Bu isə, řirk tl rd  gənc kadrlara üstünlük verildiyini göstərir.

Cədvəl 6: Respondentlərin təhsil səviyyəsi

	Tezlik	Faiz
Ali	17	60,7
orta ixtisas	11	39,3
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 6-dan görüldüyü kimi, anketdə iştirak edənlər arasında ali təhsil almış kadrlar üstünlük təşkil edir (60,7%). Bu da onu göstərir ki, Azərbaycan şirkətlərində ali təhsil alan kadrlara daha çox yer verilir.

Cədvəl 7: Respondentlərin vəzifəsi

	Tezlik	Faiz
menecer	7	25,0
mütəxəssis	18	64,3
şöbə müdiri	3	10,7
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 7-dən məlum olduğu kimi, anket iştirakçıları arasında mütəxəssislər daha çoxdur (64,3%). Mütəxəssislərin çoxluğu onların biznes proseslərində qarşılaşdıqları problemləri daha yaxından görməsi və rəhbər mövqe tutmadıqlarından daha obyektiv cavablandırtdığını deməyə əsas verir.

Cədvəl 8: Respondentlərin gəlir səviyyəsi

	Tezlik	Faiz
200-500 AZN	6	21,4
600-800 AZN	14	50,0
800-1000 AZN	5	17,9
1000 AZN-dən çox	3	10,7
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 8-dən göründüyü kimi, respondentlər arasında 600-800 AZN əmək haqqı alanlar daha çoxdur (50 %). Bu onu göstərir ki, respondentlərin gəlir səviyyəsi biznes proseslərinin idarə edilməsində yaranan problemləri deməyə mane olmur.

İndi isə anketin ikinci hissəsinə keçə bilərik. Bu hissə 14 sualdan ibarətdir.

Cədvəl 9: Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemləri tətbiq olunurmu?

	Tezlik	Faiz
buraxılmış cavab	2	7,1
bəli	13	46,4
bilmirəm	10	35,7
Xeyr	3	10,7
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 9-da göstərilir ki, “Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemləri tətbiq olunurmu?” sualına respondentlərdən 13 nəfər (46,4%) “bəli” cavabını vermişdir. Bu onu göstərir ki, əksər şirkətlərdə biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemləri tətbiq olunur.

Cədvəl 10: Biznes prosesinin idarə edilməsi şirkətinizdə mövcud olan problemləri həll edirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	17	60,7
bilmirəm	5	17,9
Xeyr	6	21,4
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 10-dan göründüyü kimi, respondentlərdən 17 nəfər (60,7 %) “Biznes prosesinin idarə edilməsi şirkətinizdə mövcud olan problemləri həll edirmi?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Bu da onu göstərir ki, hipotez 1-də irəli sürülən fərziyyəmiz, yəni “Biznes prosesinin idarə edilməsi problemi həll etmir” hipotezi

təsdiq edilmir. Respondentlərin çoxluğunun verdiyi cavaba əsasən, biznes prosesinin idarə edilməsi şirkətdə mövcud olan problemləri həll edir.

Cədvəl 11: Şirkətinizdə strateji məqsədlərin qoyulduğunu demək olarmı?

	Tezlik	Faiz
bəli	18	64,3
bilmirəm	8	28,6
xeyr	2	7,1
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 11-dən məlum olur ki, sorğuda iştirak edənlərdən 18 nəfər (64,3%) “Şirkətinizdə strateji məqsədlərin qoyulduğunu demək olarmı?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Respondentlərin cavabları hipotez 2-də irəli sürülən “Şirkətlər əsasən qarşılıqlarına strateji məqsədlər qoyurlar” fərziyyəsini təsdiq edir.

Cədvəl 12: Şirkətinizdə qarşınıza rəhbərlik tərəfindən qoyulan məqsədlər və onlara sərf olunan vaxt sizi qane edirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	12	42,9
xeyr	16	57,1
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 12-dən görüldüyü kimi, respondentlərin 57,1%-i (16 nəfər) “Şirkətinizdə qarşınıza rəhbərlik tərəfindən qoyulan məqsədlər və onlara sərf olunan vaxt sizi qane edirmi?” sualına “xeyr” cavabını vermişdir. Ümumilikdə, “bəli” və “xeyr” cavabları arasında ciddi fərq yoxdur, lakin “xeyr” cavabında tezlik və faiz yüksəkdir. Bu da, hipotez 3-də irəli sürülən “Azərbaycan şirkətlərində biznes proseslərinin idarə edilməsində qarşıya çıxan problemlərdən biri məqsədin və onun reallaşdırılması üçün nəzərdə tutulan müddətin qeyri-real olmasıdır” fikrini təsdiq edir.

Cədvəl 13: Şirkətinizdə personalın motivasiyasının artırılması istiqamətində tədbirlər keçirilirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	17	60,7
xeyr	11	39,3
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 13-dən məlum olur ki, sorğuda iştirak edənlərdən 17 nəfər (60,7%) “Şirkətinizdə personalın motivasiyasının artırılması istiqamətində tədbirlər keçirilirmi?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Sorğu nəticələrinə görə, hipotez 4-də göstərilən “Şirkətlərdə işçinin motivasiyasının artırılması üçün addımlar atılmır” fərziyyəsi təsdiq edilmir.

Cədvəl 14: Stress altında biznes proseslərinə fikir verirsinizmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	19	67,9
bilmirəm	3	10,7
xeyr	6	21,4
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 14-dən alınan nəticəyə görə, respondentlərin 67,9 %-i (19 nəfər) “Stress altında biznes proseslərinə fikir verirsinizmi?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Bu da onu göstərir ki, işçilər stress altında belə işlərinə ciddi yanaşır və işlərinin düzgün görməyə çalışırlar. Burada hipotez 5-də göstərilən “Stress altında əməkdaşlar biznes proseslərinə məhəl qoymurlar” fərziyyəsi etibarsız olur.

Cədvəl 15: Şirkətinizdə işlərin bölmələr və işçilər arasında bölgüsü konkretirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	24	85,7
bilmirəm	2	7,1
xeyr	2	7,1
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 15-dən məlum olur ki, respondentlərin 85,7%-i (24 nəfər) “Şirkətinizdə işlərin bölmələr və işçilər arasında bölgüsü konkretirmi?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Belə ki, işçilərin əksəriyyəti şirkətlərində iş bölgüsünün konkret olduğunu hesab edir.

Cədvəl 16: Şirkətiniz işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması üçün onları təlimlərə cəlb edirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	21	75,0
bilmirəm	2	7,1
xeyr	5	17,9
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Bildiyimiz kimi, şirkətlərdə bilik və bacarıqların yetərsiz olması biznes proseslərinin idarə edilməsində çətinliklər və problemlər yaradır. Bu baxımdan şirkətlərin işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılmasında hər hansı addımlar atıldığını müəyyənləşdirmək istədik. Cədvəl 16-dan görünür ki, respondentlərin 75 %-i (21 nəfər) “Şirkətiniz işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması üçün onları təlimlərə cəlb edirmi?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Bu da onu göstərir ki, şirkətlər işçilərinin bilik və bacarıqlarının artırılmasına şərait yaradırlar.

Cədvəl 17: Biznes proseslərinin idarə edilməsində yuxarı rəhbərlik tərəfindən dəstək görürsünüzmü?

	Tezlik	Faiz
bəli	24	85,7
bilmirəm	1	3,6
xeyr	3	10,7
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 17-nin nəticələrinə əsasən, anket iştirakçılarının 85,7%-i (4 nəfər) “Biznes proseslərinin idarə edilməsində yuxarı rəhbərlik tərəfindən dəstək görürsünüzmü?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Buradan belə qənaətə gəlmək olar ki, işçilər rəhbərləri tərəfindən işlərinin görülməsində dəstək ala bilirlər.

Cədvəl 18: Şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqə düzgün qurulurmu?

	Tezlik	Faiz
bəli	23	82,1
bilmirəm	1	3,6
xeyr	4	14,3
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 18-dən məlum olur ki, respondentlərin 82,1%-i (23 nəfər) “Şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqə düzgün qurulurmu?” sualına “bəli” cavabını vermişdir. Bu cədvəlin nəticələri hipotez 6-da göstərilən “Azərbaycan şirkətlərində şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqə düzgün qurulur” fərziyyəsinin doğru olduğunu deməyə əsas verir.

Cədvəl 19: Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə olunmasında yol xəritəsi formalaşdırılırmı ?

	Tezlik	Faiz
bəli	14	50,0
bilmirəm	3	10,7
xeyr	11	39,3
Cəmi	28	100,0

Mənbə : Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 19-dan görünür ki, “Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə olunmasında yol xəritəsi formalaşdırılırmı?” sualına respondentlərin 50%-i (14 nəfər) “bəli” cavabını, 39,3%-i isə “xeyr” cavabını vermişdir. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, şirkətlər öz fəaliyyətlərini müəyyən edilmiş yol xəritəsi əsasında edirlər. Azərbaycan şirkətlərində biznes proseslərinin idarə olunmasında qarşıya çıxan bu problemin mövcudluğu aşağı səviyyədədir.

Cədvəl 20: Şirkətinizdə marketing siyasəti həyata keçirilirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	24	85,7
bilmirəm	2	7,1
xeyr	2	7,1
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Marketing siyasəti şirkətin mal və xidmətlərin təşviqi işinin bütün proqramı qurulduğu və malların və ya xidmətlərin təşviq edilməsində əsas istiqamətləri müəyyən etməyə imkan verən və bunun üçün konkret proqramlar hazırlayan bir plandır. Şirkətin marketinqi marketing siyasətinin inkişafı və onun həyata keçirilməsini əhatə edir və məhsul, qiymət və marketing strategiyaları sahələrində hazırlanmış planların dəqiq həyata keçirilməsini tələb edir. Müəssisənin həyata keçirdiyi fəaliyyətlərin effektivliyini təmin etmək üçün marketing siyasətinin inkişafı vacibdir. Bu baxımdan, əgər, şirkətlərdə marketing siyasəti yoxdursa biznes proseslərinin effektiv idarə olunmasından danışmaq doğru olmaz. Cədvəl 20-dən alınan nəticələrə görə, anket iştirakçılarında 24 nəfər (85,7%) “Şirkətinizdə marketing siyasəti həyata keçirilirmi?” sualına “bəli” cavabını vermişlər. Buradan belə qənaətə gəlmək olar ki, Azərbaycan şirkətlərində marketing siyasəti aktiv şəkildə həyata keçirilir və bu problem biznes proseslərinin idarə olunmasında maneə kimi qarşıya çıxmır.

Cədvəl 21: Şirkətinizi yeniliklərə açıq şirkət kimi qiymətləndirə bilərsinizmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	24	85,7
xeyr	4	14,3
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 21-dən göründüyü kimi, “Şirkətinizi yeniliklərə açıq şirkət kimi qiymətləndirə bilərsinizmi” sualına respondentlərin 85,7%-i (24 nəfər) “bəli” cavabını vermişdir. Qeyd edək ki, indiki dövr daim yeniliklərlə gündəlik həyatımıza və eləcə də, biznes mühitinə daxil olur. Bu baxımdan şirkətlər artıq inkişaf etmək üçün yeniliklərə uyğunlaşmaq və öz bizneslərini effektiv idarə etmədə onları tətbiq etmək məcburiyyətindədirlər. Anket nəticələri də məhz Azərbaycan şirkətlərinin də yeniliklərə açıq olduğunu deməyə əsas verir.

Cədvəl 22: Şirkətinizin proses idarəetmə yanaşması sizcə qənaətbəxş səviyyədədirmi?

	Tezlik	Faiz
bəli	25	89,3
xeyr	3	10,7
Cəmi	28	100,0

Mənbə: Müəllifin SPSS proqramının köməyi ilə apardığı hesablamaların nəticəsi

Cədvəl 22-dən alınan nəticələrə görə, “Şirkətinizin proses idarəetmə yanaşması sizcə qənaətbəxş səviyyədədirmi?” sualına respondentlərin 89,3 %-i (25 nəfər) “bəli” cavabını, 10,7%-i (3 nəfər) “xeyr” cavabını vermişdir.

Müştərilərə yüksək keyfiyyətli mal və ya xidmət təklif etmək üçün şirkət bu malın və ya xidmətin yaradılmasının daxili proseslərinə nəzarət etməlidir. Mürəkkəb və inkişaf etmiş biznes prosesləri yüksək keyfiyyət səviyyəsini təmin edir. İdarəetmənin əsas vəzifəsi prosesin sonrakı qiymətləndirilməsi, optimallaşdırılması və tətbiq standartlarının inkişafı üçün prosesin ən mühüm komponentlərini dəqiq müəyyən etməkdir. Buna görə də, şirkətlər idarəetmə üzərində daima işləməli və məhsulun alıcıya çatdırılmasına qədər bütün prosesləri effektiv idarə etməlidir. Effektiv idarəetmənin yolu problemlərin vaxtında aşkarlanması və optimallaşdırmanın tətbiq edilməsidir. Beləliklə, ölkədəki inkişafı və anketin nəticələri göz önünə alındıqda, bu fəslin əvvəlində biznesin idarə olunmasında qarşıya çıxan problemlərin mövcudluğunun Azərbaycan şirkətlərində aşağı səviyyədə olduğunu, şirkətlərin daima təkmilləşdirmə yolunda addımladığını deyə bilərik.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Deyilənlərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, biznes prosesinin idarə edilməsinin məqsədi fərqli şəkildə tərtib edilə bilər. Biznes prosesi layihə görünüşünə malikdirsə, vəzifələr bir qədər fərqli olaraq müəyyən edilir. Bu, dəyişən bazar şərtlərinə sürətli bir cavab verilməsini və müəssisənin idarəetmə sxeminin daha aydın və daha detallı olmasını, dəyişikliklərin daha sürətli olacağını göstərir. Böyük müəssisələr bazarın diktə etdiyi yeni şərtlərə tez cavab verə bilmirlər, belə ki, bütün bölmələr biznes proseslərini idarə edirlər. Kiçik bir fərdi müəssisənin sistemində kağız bürokratiyası inkişaf etdirilmir, departamentlər arasında ünsiyyət və ümumi qərarların koordinasiyası çox tez baş verir. Buna görə böhran şəraitində daha yaxşı yaşayır və tez-tez eksklüziv məhsullar istehsal edir. Bu müştərilərə yönəldilmiş müəssisənin girovudur, bu da uzun müddət saxlanılmasına deyil, həm də iqtisadi və iqtisadi fəaliyyətdə yaxşı nəticələr əldə etməyə imkan verir.

Prosesə əsaslanan idarəetmə şöbələr arasında üfüqi ünsiyyətin səmərəliliyini artıracaqdır. İş prosesinin təsviri texnologiyası bütün şirkətin əməliyyatlarını şəffaf və anlaşılan edir, əməliyyatları analiz etməyə və uğursuzluqlara gətirib çıxaran problemləri həll etməyə imkan verir. Nəticədə, proses yanaşması yeni işçilərin uyğunlaşmasını çox asanlaşdırır və şirkətin işinin insan amilindən asılılığını azaldır. Əməliyyat sisteminin idarə edilməsi əməliyyat xərclərinin idarə olunmasını asanlaşdırır. Beləliklə, müasir idarəetmə problemlərinin bir çoxu prosesə yönəldilmiş yanaşma və iş prosesi idarəetmə vasitələrindən istifadə edərək həll edilə bilər. Bu texnologiya hazırda çox məşhurdur, çünki şirkətin təmizlənməsinə və proseslərin təkmilləşdirilməsinə imkan verir.

Təşkilatların fəaliyyətinin proseslərinin təkmilləşdirilməsi probleminə həsr olunmuş ədəbiyyat və nəşrlərin təhlil prosesində müxtəlif üsulların ümumi xarakterik xüsusiyyətləri aşkar edilmişdir. Bu xüsusiyyətlər komandanı nəzərə alan bir sıra tələbləri əks etdirir, prosesləri yaxşılaşdırır. Bu baxımdan şirkətlərin biznes proseslərinin effektiv idarə edilməsi ilə bağlı aşağıdakı təklifləri vermək olar:

- Biznes prosesləri keyfiyyətə, xidmətə, çevikliyə və aşağı qiymətə uyğun olaraq müasir tələblərə cavab verməlidir.
- Bir neçə iş bir işlə birləşdirilir. Əvvəlki müxtəlif işlər (vəzifələr) inteqrasiya oluna bilər. Müxtəlif şöbələrə aid olan bir neçə mütəxəssisin funksiyaları bir verilənlər bazası olan bir ekspert sistemə daxil olan bir şəxsin işinə birləşdirilə bilər.
- Biznes prosesinin müştərisi dəyişdirmə prosesini icra etməlidir. Prosedurları təkmilləşdirərkən nəzərə alınmalı olan bu tələb, prosesin müştərisinin prosesə çox cəlb edilməlidir. Bu, müştərinin nəticə və prosesə olan tələblərini nəzərə alaraq əldə edilir.
- Proseslərin müxtəlif versiyaları yaradılır. Prosesin hər bir variantı ona uyğun olan bir vəziyyəti əhatə edir. Məsələn, IBM layihəsində proses üç versiyaya malikdir: sadə hallar (mütəxəssislərin iştirakı olmadan məlumatlar bir kompüter tərəfindən işlənir); orta mürəkkəblik halları (ekspert sistem və verilənlər bazasının köməyi ilə mütəxəssislər tərəfindən işlənir); mürəkkəb hallar (ekspertləri cəlb edən mütəxəssis tərəfindən işlənir). Proseslərin müxtəlif versiyaları və ya variantlarını yaratmaq inkişafın ən vacib mərhələsidir; prosesi modelləşdirməklə əldə edilir.
- Proseslərin menecerlərinə və iştirakçılarına tez bir zamanda çıxış təmin edən və effektiv idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini təmin etmək üçün informasiya texnologiyalarından istifadə imkanlarını genişləndirən mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasının yaradılması. Belə bir bazanın yaradılması iş prosesini də sürətləndirə bilər.
- Biznes prosesinə mümkün qədər az resurs cəlb etmək. Bir biznes prosesini təşkil edən hər bir tapşırıqda, məsələn, tapşırıqları birləşdirərək daha az işçi ilə işin çoxunu görmək. Burada əsas vəzifə işçilərin azad edilməsi və müxtəlif funksiyaların birləşməsi deməkdir, nəticədə bütün bölmələr biznes prosesindən çıxarılır.

İSTIFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Abbasov S.A. Bakı, «Elm və təhsil», (2009). Maliyyə menecmnti: təşkili və təkmilləşdirilməsi problemləri (monoqrafiya). - 288 səh.
2. Ağamalıyev M.Q., Məmmədrzayev M.M. Bakı, «Səda» nəşriyyatı, (2004),
3. Axundov Ş.Ə. Bakı, (2001). Marketinqin əsasları.
4. Biznesin əsasları. İ.e.d, prof. A.B.Abbasovun ümumi elmi redaktəsi ilə. Bakı, «Nurlan», 2005. -655 səh.
5. Biznesin təşkili və idarə edilməsi /Dərslik. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2011.- 464 səh.
6. Əliyev Ş.T. Bakı. «Elm», (2008). Xüsusi iqtisadi zonaların təşkili problemləri və inkişaf perspektivləri, 252 səh.
7. Həsənov H.S. Bakı. Azərənşr, (2007). İri sahibkarlıq strukturları. -276 səh.
8. Şahbazov K.A. və b. Bakı, ADİU nəşriyyatı, (2007).-Menecment. Dərslik. 1036 səh.
9. Şəkərəliyev A.Ş. Bakı. ADİU nəşriyyatı, (2009). Dövlətin iqtisadi siyasəti: reallıqlar və perspektivlər, 415 səh.

İngilis dilində

1. Babic-Hodovic, V., Mehic, E., and Arslanagic, M. 2012. "The Influence of Quality Practices on BH Companies' Business Performance," *International Journal of Management Cases* (14:1), pp. 305–316.
2. Bitici, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, Robert, 2011. "Managerial Processes: Business Process That Sustain Performance," *International Journal of Operations & Production Management* (31:8), pp. 851–887.
3. Börner, R., and Leyer, M. 2010. "Using Role-Plays to Acquire Process-Oriented Knowledge in Enterprises," in *International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*, Valencia, Spain.
4. Bronzo, M., de Resende, Paulo Tarso Vilela, de Oliveira, Marcos Paulo Valadares, McCormack, K. P., de Sousa, Paulo Renato, and Ferreira, R. L. 2013. "Improving Performance Aligning Business Analytics With Process Orientation," *International Journal of Information Management* (33:2), pp. 300–307.
5. Brwning, T. R. 2010. "On the Alignmnt of the Purposes and Views of Process Models in Project Managment," *Journal of Operations Management* (28:4), pp. 316–332.
6. Burton-Jones, A., and Strauss, D. W. 2006. "Reconceptualizing IS Usage," *Information Systems Research* (17:3), pp. 228–246.
7. Burton-Jones, A., and Strauss, D. W. 2006. "Reconceptualizing IS Usage," *Information Systems Research* (17:3), pp. 228–246.
8. Cao, G., Clarke, S., and Lehaney, B. 2001. "A Critique of BPR From a Holistic Perspective," *Business Process Management Journal* (7:4), pp. 332–339.

9. Chen, H., Tian, Y., and Daugherty, P. J. 2009. "Measuring Process Orientation," *The International Journal of Logistics Management* (20:2), pp. 213–227.
10. Chen, H., Tian, Y., and Daugherty, P. J. 2009. "Measuring Process Orientation," *The International Journal of Logistics Management* (20:2), pp. 213–227.
11. Chen, H., Tian, Y., and Daugherty, P. J. 2009. "Measuring Process Orientation," *The International Journal of Logistics Management* (20:2), pp. 213–227.
12. Damodaran, L., and Olphert, W. 2000. "Barriers and Facilitators to the Use of Knowledge Management Systems," *Behaviour & Information Technology* (19), pp. 405–413.
13. DeLone, W. H., and McLean, E. R. 2003. "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update," *Journal of Management Information Systems* (19:4), pp. 9–30.
14. DeLone, W. H., and McLean, E. R. 2003. "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update," *Journal of Management Information Systems* (19:4), pp. 9–30.
15. Ding, X. 2015. "The Impact of Service Design and Process Management on Clinical Quality: An Exploration of Synergetic Effects," *Journal of Operations Management* (36:1), pp. 103–114.
16. Forsberg, T., Nilsson, L., and Antoni, M. 1999. "Process Orientation. The Swedish Experience," *Total Quality Management* (10:4-5), pp. 540–547.
17. Groznik, A., and Maslaric, M. 2010. "Achieving Competitive Supply Chain Through Business Process Re-Engineering: A Case From Developing Country," *African Journal of Business Management* (4:2), pp. 140–148.
18. Gustafsson, A., Nilsson, L., and Johnson, M. D. 2003. "The Role of Quality Practices in Service Organizations," *International Journal of Service Industry Management* (14:2), pp. 232–244.
19. Hammer, M. 2007. "The Process Audit," *Harvard Business Review* (April), pp. 111–123.
20. Hanser Siegeris J, Zimmermann A (2006) Workflow Model Compositions Preserving Relaxed Soundness. In: *Business Process Management, Springer, Lecture Notes in Computer Science*, vol 4102, pp 177–192
21. Haug, A., Pedersen, S. G., and Arlbjørn, J. S. 2011. "IT Readiness in Small and Medium-Sized Enterprises," *Industrial Management & Data Systems* (111:4), pp. 490–508.
22. Hellström, A., and Eriksson, H. 2008. "Are You Viewing, Mapping or Managing Your Processes?" *The TQM Journal* (20:2), pp. 166–174.
23. Jeston, J., and Nelis, J. 2008. *Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management*, Oxford: Elsevier.
24. Kettenbohrer, J., Beimborn, D., and Siebert, I. 2015a. "Job Construals - Conceptualizing and Measuring Process Participants' Perception of Process Embeddedness," in *Business Process Management Workshops 2015*, Innsbruck, Austria.

25. Kettenbohrer, J., Beimborn, D., and Siebert, I. 2015a. "Job Construals - Conceptualizing and Measuring Process Participants' Perception of Process Embeddedness," in *Business Process Management Workshops 2015*, Innsbruck, Austria.
26. Kettenbohrer, J., Eckhardt, A., and Beimborn, D. 2015b. "A Theoretical Perspective on Meaningfulness of Work and the Success of Business Process Standardization Initiatives," in 12. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Osnabrück, Germany.
27. Petter, S., DeLone, W., and McLean, E. R. 2013. "Information Systems Success: The Quest for the Independent Variables," *Journal of Management Information Systems* (29:4), pp. 7–62.
28. Škrinjar, R., and Trkman, P. 2013. "Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices," *International Journal of Information Management* (33:1), pp. 48–60.
29. Slama, D., and Nelius, R. 2011. *Enterprise BPM. Erfolgsrezepte für unternehmensweites Prozessmanagement (Enterprise BPM. Ways of Success for Organizationwide Process Management)*, Heidelberg, Germany: Springer.
30. Smith H, Fingar P (2006) *Business Process Management: The ThirdWave*. Meghan- Kiffer Press Stallings W (2004) *Operating Systems*. Prentice Hall
31. Trkman, P. 2010. "The Critical Success Factors of Business Process Management," *International Journal of Information Management* (30:2), pp. 125–134.
32. Zarei, B., Chaghooee, Y., and Ghapanchi, A. H. (2014). "Investigating the Relationship Between Business Process Orientation and Social Capital," *Knowledge and Process Management* (21:1), pp. 67–77.

Rus dilində

1. Акофф Р. (2002). Акофф о менеджменте: пер. с англ./ Р. Акофф. – СПб. Питер, 448 с.
2. Ананькина Е. А. (2008). Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М. :Аудит : ЮНИТА.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : пер. с англ. / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
4. Анискин Ю.П., (2003). Организация и управление малым бизнесом. Учеб.пособие. Москва, Финансы и статистика, 160 стр.
5. Белбин М. (2003). Типы ролей в командах менеджеров / М. Белбин. – М. :Изд-во НИРРО, 232 с.
6. Белбин М. (2009). Команды менеджеров / М. Белбин. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 238 с.
7. Бовыкин В. И. (2007). Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления / В. Бовыкин. – М. : Экономика,– 366 с.

8. Вайцеховская, С.С. (2013), Особенности бизнес-процесса с позиции процессного подхода к управлению [Текст] / С.С. Вайцеховская, Ю.А. Дыкань, А.О. Петренко // Сборник научных трудов Sworld. – Т. 30. – № 1. – С. 52-56.
9. Валлайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2001. -720 стр.
11. Венсин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. Москва ТК, Велби, Изд-во Проспект, 2007. -688 стр.
12. Визгунов, А.Н. Ключевые характеристики преобразования бизнес-процессов предприятия [Текст]. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 2–1. – С. 224–229.
13. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. –416 с.
14. Ковалев В.В. (2005), Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения) : учеб. пособие / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.
15. Михалева, Е.П. (2013), Методический подход к формированию бизнес-процессов в организации [Текст] /Е.П. Михалева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — № 5-1. – С. 288–294.
16. Мочерный С. В., М. (2004). Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: Учебник для вузов.

İnternet Resursları

1. SOCAR-ın rəsmi saytı <http://www.socar.az/socar/az/economics-and- statistic s/economics-and-statistics/socar-reports>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1

ANKET

1.Cinsiniz:

- Kişi
- Qadın

2.Yaşınız:

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-dən çox

3.Təhsil səviyyəniz:

- Orta
- Orta ixtisas
- Ali

4.Vəzifəniz:

- İşçi
- Mütəxəssis
- Menecer
- Şöbə müdiri

5.Gəlir səviyyəniz:

- 200-500
- 600-800
- 800-1000
- 1000-dən çox

Qeyd: Aşağıda verilən suallara “bəli”, “xeyr”, “bilmirəm” cavab variantlarından birini verməyiniz xahiş olunur.

Suallar

	Bəli	Xeyr	Bilmirəm
1. Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemləri tətbiq olunurmu?			
2. Biznes prosesinin idarə edilməsi şirkətinizdə mövcud olan problemləri həll edirmi?			
3. Şirkətinizdə strateji məqsədlərin qoyulduğunu demək olarmı?			

4. Şirkətinizdə qarşınıza rəhbərlik tərəfindən qoyulan məqsədlər və onlara sərf olunan vaxt sizi qane edirmi?			
5. Şirkətinizdə personalın motivasiyasının artırılması istiqamətində tədbirlər keçirilirmi?			
6. Stress altında biznes proseslərinə fikir verirsinizmi?			
7. Şirkətinizdə işlərin bölmələr və işçilər arasında bölgüsü konkretirmi?			
8. Şirkətiniz işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması üçün onları təlimlərə cəlb edirmi?			
9. Biznes proseslərinin idarə edilməsində yuxarı rəhbərlik tərəfindən dəstək görürsünüzmü?			
10. Şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqə düzgün qurulurmu?			
11. Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə olunmasında yol xəritəsi formalaşdırılırmi?			
12. Şirkətinizdə marketinq siyasəti həyata keçirilirmi?			
13. Şirkətinizi yeniliklərə açıq şirkət kimi qiymətləndirə bilərsinizmi?			
14. Şirkətinizin proses idarəetmə yanaşması sizcə qənaətbəxş səviyyədədirmi?			

CƏDVƏLLƏRİN SİYAHISI

Cədvəl 1. Şmelzer və Sesilman əsasında təşkilati-iş prosesinin formalar-əsaslı təsviri.....	15
Cədvəl 2. Funksional və proses təşkilinin müqayisəsi.....	21
Cədvəl 3. Bəzi konsaltinq şirkətlərində tətbiq edilən biznes proseslərin təsnifat prosesinə yanaşma metodu.....	40
Cədvəl 4: Respondentlərin cinsiyyəti.....	55
Cədvəl 5: Respondentlərin yaşı.....	55
Cədvəl 6: Respondentlərin təhsil səviyyəsi.....	55
Cədvəl 7: Respondentlərin vəzifəsi.....	56
Cədvəl 8: Respondentlərin gəlir səviyyəsi.....	56
Cədvəl 9: Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemləri tətbiq olunurmu?.....	56
Cədvəl 10: Biznes prosesinin idarə edilməsi şirkətinizdə mövcud olan problemləri həll edirmi?.....	57
Cədvəl 11: Şirkətinizdə strateji məqsədlərin qoyulduğunu demək olarmı.....	57
Cədvəl 12: Şirkətinizdə qarşınıza rəhbərlik tərəfindən qoyulan məqsədlər və onlara sərf olunan vaxt sizi qane edirmi?.....	57-58
Cədvəl 13: Şirkətinizdə personalın motivasiyasının artırılması istiqamətində tədbirlər keçirilirmi?.....	58
Cədvəl 14: Stress altında biznes proseslərinə fikir verirsinizmi?.....	58
Cədvəl 15: Şirkətinizdə işlərin bölmələr və işçilər arasında bölgüsü konkretirmi?.....	59
Cədvəl 16: Şirkətiniz işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması üçün onları təlimlərə cəlb edirmi?.....	59
Cədvəl 17: Biznes proseslərinin idarə edilməsində yuxarı rəhbərlik tərəfindən dəstək görürsünüzmü?.....	59-60
Cədvəl 18: Şirkətin strategiyası ilə biznes prosesləri arasında əlaqə düzgün qurulurmu?.....	60
Cədvəl 19: Şirkətinizdə biznes proseslərinin idarə olunmasında yol xəritəsi formalaşdırılırmı?.....	60
Cədvəl 20: Şirkətinizdə marketinq siyasəti həyata keçirilirmi?.....	61
Cədvəl 21: Şirkətinizi yeniliklərə açıq şirkət kimi qiymətləndirə bilərsinizmi?.....	61
Cədvəl 22: Şirkətinizin proses idarəetmə yanaşması sizcə qənaətbəxş səviyyədədirmi?.....	62

ŞƏKİLLƏRİN SİYAHISI

Şəkil 1. Şmelzer və Sesilman əsasında təşkilati-səviyyəli biznes proseslərinin idarə edilməsi.....	14
Şəkil 2. Bir çox şirkətləri əhatə edən nümunə dəyər sistemi.....	41
Şəkil 3. İşgüzar iş prosesləri vasitəsilə biznesdən-biznesə əməkdaşlıq nümunəsi	43
Şəkil 4. Qarşılıqlı proseslərin təsviri diaqramı.....	44

SXEMLƏRİN SİYAHISI

Sxem 1 Kibernetik N.Viner tərəfindən hazırlanmış proseslərin “qara qutu” adlı sxemi.....	18
Sxem 2. Proses yanaşmasının kriteriyaları.....	22
Sxem 3. Biznes prosesində konseptual modellər.....	28
Sxem 4. Abstraksiyanın səviyyələri.....	30
Sxem 5. Biznes prosesində çoxsaylı domenlərin daxil edilməsi və proses model ilə inteqrasiyalaşdırılması.....	31
Sxem 6. İdarəçiliyə bağlı biznes proseslərin struktur quruluşu.....	38
Sxem 7. “SOCAR”ın strukturu.....	50