

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ PANDEMİYADAN SONRAKI
DÖVRÜNDƏ ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLİ VƏ TƏTBİQİ
MEXANİZMLƏRİNİN TƏHLİLİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Ağayev Mirfazil Mirqabil

BAKI - 2022

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**

“ _____ ” _____ **20__ -ci il**

“KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ PANDEMİYADAN SONRAKI
DÖVRÜNDƏ ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLİ VƏ TƏTBİQİ
MEXANİZMLƏRİNİN TƏHLİLİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 Biznesin idarədilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Qrup: 116

Magistrant:

Ağayev Mirfəzil Mirqabil
oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d. Əhmədov Adil Aydın oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:

i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:

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

_____ **imza**

BAKİ – 2022

Elm andı

Mən, Mirfazil Ağayev Mirqabil oğlu and içirəm ki, “Koronavirus pandemiyası və pandemiya dan sonrakı dövründə çevik (agile) idarəetmənin təşkili və tətbiqi mexanizmlərinin təhlili” mövzusunda olan magistr dissertasiyasını elmi əxlaqi təyin olunmuş normalara və istinad qaydalarına tam şəkildə əməl etməklə və istifadə etdiyim bütün yerli və xarici mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ PANDEMİYADAN SONRAKI DÖVRÜNGƏ ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLİ VƏ TƏTBİQİ MEXANİZMLƏRİNİN TƏHLİLİ

XÜLASƏ

Mövzunun aktuallığı: İlk olaraq proqram təminatının hazırlanmasında İT-də tətbiq edilmişdir. İT-də Agile metodologiyasının istifadəsindən əldə edilən üstünlüklər onu müxtəlif sənaye sahələrindəki şirkətlər üçün cəlbedici edib.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Çevik üsullar məhsuldarlığını artırmaq istəyən şirkətlər üçün cəlbedici alternativə çevrilib. Dissertasiyanın mövzusu COVID-19 pandemiyası dövründə AGİLE idarəetmənin əhəmiyyətini yerli, xarici mənbələrə istinad etməklə araşdırır.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri: Bu dissertasiyanın əsas məqsədi müxtəlif təşkilatlarda ənənəvi öyrənilmiş layihə idarəetmə metodlarından pilləli şəkildə yeni çevik metoda keçidi araşdırmaq, fəaliyyət planlarını təqdim etməkdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Bu iş investisiya banklarında Agile tətbiqinin mövcud vəziyyətini, investisiya bankları tərəfindən Agile-nin tam tətbiq edilməməsinin səbəblərini araşdırmaq məqsədi daşıyır. Tədqiqatın obyektı KapitalBank investisiya bankıdır.

Tədqiqatın metodları: Dissertasiyanın yazılma prosedurunda AGİLE sistemin tətbiqində məlumat mənbəyinin, nəzəri-elmi yanaşmanın, terminoloji sistem təhlili üsullarından istifadə edilmişdir. Apardığı tədqiqat pilləli şəkildə olmaqla aşağıdakı kimi müəyyən edilə bilər: Birinci olmaqla tədqiqat predmetində xüsusi praktiki əsaslara uyğun öyrənilə bilər. Burada sistemləşdirmə, qruplaşdırmaq və eyni zamanda müqayisə etmə metodundan istifadələr edilmişdir.

Sonrakı pillədə əldə edilmiş təhlil materiallarının ümumiləşdirilməsiylə təhlili yolu ilə proqram yanaşılması tətbiq olunubdur. Sırf bunun nəticəsi olaraq prinsip sistemləşdirilməsi, proqram yanaşmalarının məntiqli həmçinin quruluşu və strukturu müəyyən edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın nəzəri, metodoloji əsasını müxtəlif təşkilatlarda, internet resurslarında çevik yanaşmaların tətbiqinə həsr olunmuş xarici müəlliflərin işi təşkil edib, mövzunun müzakirəsi və təhlili, anket sorğusu aparılıb.

Elmi yenilik: Tədqiqatın elmi yeniliyi çevik idarəetmə metodlarının investisiya, kommersiya banklarının fəaliyyətində rolunun elmi əsaslandırılmasında, banklarda Çevik transformasiyaya ehtiyacın olmasındadır.

Praktik əhəmiyyəti: Bu tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onun müddəaları, tövsiyələri bank idarəetmə sistemində Agile metodologiyasının işlənilməsində, hazırlanmasında, tətbiqində, Agile transformasiyasının həyata keçirilməsində istifadə oluna bilməsidir.

Açar sözlər: Agile, banklar, proqram təminatı, investisiya, transformasiya.

ANALYSIS OF THE MECHANISMS OF ORGANIZATION AND APPLICATION OF AGILE MANAGEMENT IN THE CORONAVIRUS PANDEMIC AND THE POST-PANDEMIC PERIOD

SUMMARY

The actuality of the subject: It was first used in IT in software development. The advantages of using the Agile methodology in IT have made it attractive to companies in a variety of industries.

Problem statement and level of research: Flexible methods have become an attractive alternative for companies looking to increase productivity. As AGILE proved to be useful in project management among companies, it began to be used in various industries. The topic of the dissertation is the importance of AGILE management during the COVID-19 pandemic, referring to local and foreign sources.

The main goals and objectives of the research: The purpose of this dissertation is to study the transition from traditional project management methods to a new flexible method in various organizations and to present some recommendations and action plans that investment banks can follow to successfully transition from traditional project management method to a new flexible method.

Object and subject of research: This study aims to examine the current state of application of Agile in investment banks, the reasons for the incomplete application of Agile by investment banks, and the ways and reasons for the need to apply the Agile methodology in investment banks. The object of research is KapitalBank investment bank. The subject of the research is the project management system of the selected bank.

Research methods: In the procedure of writing the dissertation, the AGILE system used the source of information, theoretical-scientific approach, methods of analysis of key concepts and terminology, empirical analysis of statistical data, as well as the method of analysis of practical knowledge. The following stages of research were identified:

Initially, the practical basis of the research subject was studied. At this stage, agile control systems and models are theoretically analyzed, which plays a key role in achieving the objectives of this study. The method of systematization, grouping, comparison was used here.

At the next stage, a program approach was applied by summarizing the analysis materials obtained. As a result, the principle systematization, the logical as well as the structure of the program approach have been determined.

Research database: The theoretical and methodological basis of the research was the work of foreign authors on the application and application of flexible approaches in various organizations, investment and commercial banks, Internet resources, this topic was discussed and analyzed, a questionnaire was conducted.

Scientific innovation: The scientific novelty of the research is in scientifically substantiating the role of flexible management methods in the activities of investment and commercial banks, in the need for agile transformation in banks and in assessing the effectiveness of flexible project management approaches.

Practical significance: The practical significance of this research is that its provisions, results and recommendations can be used in the development and application of Agile methodology in the banking management system, in the implementation of Agile transformation in the bank, ie in the implementation of agile transformation in the bank.

Keywords: Agile, banks, software, investment, transformation.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

XP Ekstremal Proqramlaşdırma

LSD Lean Software Development

LeSS Large-Scale Scrum

İT İnformasiya Texnologiyaları

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. AGİLE HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT. PRİNSİPLƏRİ VƏ TƏTBİQ OLUNAN ÜSULLARI.....	11
1.1. Agile manifesti. Klassik prosesin elementləri və Scrum-da layihələrin idarə edilməsinə çevik yanaşma ideyaları.....	11
1.2. Cross-funksional Agile komanda yaradılması xüsusiyyətləri.....	18
1.3. Proqram təminatının inkişaf etdirilməsinin interaktiv metodları.....	22
II FƏSİL. BANKLARDA AGİLE İDARƏETMƏNİN TƏTBİQİ TƏCRÜBƏSİ: “Beynəlxalq təcrübə və müasir çağırışlar”.....	25
2.1. Banklarda postpandemiya dövründə Agile-texnologiyanın tətbiqi nümunəsi və üstünlükləri.....	25
2.2. Kapital Bankda AGİLE idarəetmənin tətbiqi.....	41
III FƏSİL. AGİLE TEXNOLOGİYASININ TƏTBİQ OLUNDUĞU BANKLARDAN ƏLDƏ OLUNAN NƏTİCƏLƏR.....	46
3.1. Azərbaycan banklarında Agile texnologiyasının tətbiqi sahəsində mövcud vəziyyətin təhlili.....	46
3.2. Kapital Bankda Agile texnologiyasının tətbiqi perspektivləri.....	62
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	70
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	72
Sxemlərin siyahısı.....	76
Şəkillərin siyahısı.....	76

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Son illərdə təşkilatlar sürətlə dəyişən biznes mühiti səbəbindən bazarın böyük təzyiqinə məruz qalıblar. Təşkilatlar artan bazar tələblərinə cavab verməli, müştərilərin ehtiyaclarını ödəməli və onların rəqabət qabiliyyətini artırmalıdır. Bütün bu dəyişikliklər həyatımıza dərinlən daxil olmuş, insanların daha sürətli, asan və ucuz qarşılıqlı əlaqə yaratmasına imkan verən texnika ilə bağlıdır. Effektivliyini itirməmək üçün şirkətlər ənənəvi idarəetmə üsullarından çevik olanlara keçməlidirlər. Agile çevik idarəetmə metodologiyasıdır. İlk olaraq proqram təminatının hazırlanmasında İT-də tətbiq edilmişdir. İT-də Agile metodologiyasının istifadəsindən əldə edilən üstünlüklər onu müxtəlif sənaye sahələrindəki şirkətlər üçün cəlbedici edib. Hər keçən gün bu metodologiyanın yanaşmaları getdikcə populyarlaşır və bununla əlaqədar olaraq maliyyə sektorunda da tətbiq olunmağa başlayır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Çevik üsullar məhsuldarlıqlarını artırmaqda maraqlı olan şirkətlərə cəlbedici alternativə çevrilib. Onlar ilk olaraq İT inkişaf sənayesi tərəfindən yaradılmış və qəbul edilmiş, kiçik və ya fərdi komandalara üçün nəzərdə tutulmuşdur. AGİLE şirkətlər arasında layihənin idarə edilməsində faydalılığını sübut etdiyinə görə o, müxtəlif sənaye sahələrində tətbiq olunmağa başladı. Dissertasiyanın mövzusu COVID-19 pandemiyası dövründə AGİLE idarəetmənin əhəmiyyətini yerli və xarici mənbələrə istinad etməklə araşdırır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Bu dissertasiya işinin məqsədi müxtəlif təşkilatlarda ənənəvi layihənin idarəetmə metodlarından çevik metoda keçidi araşdırmaq və yeni çevik metoda müvəffəqiyyətlə keçmək məqsədi ilə investisiya banklarının əməl edəcəyi bir çox tövsiyələr və fəaliyyət planlarının təqdim olunmasıdır.

Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıda qeyd edilən vəzifələri həll etmək vacibdir:

- Çevik layihə idarəetmənin metodologiyasını öyrənin, bu metodologiyanın tətbiqinin müsbət tərəflərini və mənfi cəhətlərini təsvir etmək.
- Agile texnologiyasının bir çox şirkətlərdə tətbiq edilmə xüsusiyyətlərini təhlil etmək.
- Agile texnologiyasının bank sistemlərində tətbiqini araşdırmaq.
- Agile texnologiyasının həm xaricdə, həm də respublikamızda tətbiqinin çətinliklərini nəzərdən keçirmək.
- Seçilmiş bankın layihənin idarə edilməsi proseslərinin öyrənilməsi və səciyyələndirilməsi.
- Agile texnologiyasının bank sektorunda tətbiqi üçün tövsiyələr hazırlamaq.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Bu iş investisiya banklarında Agile tətbiqinin mövcud vəziyyətini, investisiya bankları tərəfindən Agile-nin tam tətbiq edilməməsinin səbəblərini və Agile metodologiyasının investisiya banklarında tətbiqi zərurətinin yollarını və səbəblərini araşdırmaq məqsədi daşıyır. Tədqiqatın obyektı KapitalBank investisiya bankıdır. Tədqiqatın mövzusu seçilmiş bankın layihə idarəetmə sistemidir.

Tədqiqatın metodları: Disertasiyanın yazılma prosedurunda AGİLE sistemin tətbiqində informasiya mənbəyinin, başlıca anlayışlar və terminoloji sistemin təhlili metodlarından, statistik məlumatın empirik təhlil edilməsindən, həmçinin praktik xarakterli bilik tətbiqinin təhlili metodundan istifadə edilmişdir. Tədqiqat pillələri aşağıdakı qeyd olunanlar müəyyən olunubdur:

- Birinci olmaqla tədqiqatın predmetində praktik əsaslar öyrənilib. Bu pillədə çevik idarəetmə sistem və modelləri nəzəriyyə baxımından analiz olunubdur ki, bu da tədqiqatın məqsədinin həyata keçirilməsində əsas rol oynayır. Burada sistemləşdirmə, qruplaşdırmaq, müqayisəetmə metodundan istifadələr olunmuşdur.

- İkinci pillədə əldə edilmiş empirik ilə nəzəri məlumatların ümumiləşdirilməyindən və sistemləşdirilməyindən çıxış etməklə Azərbaycanda AGİLE idarəetmənin tətbiq edildiyi qurumlar təhlil edilib. Həmin pillədə induksiya, deduksiya, tərkib, təhlil üsullardan istifadə edilmişdir

- Üçüncü pillədə əldə edilmiş təhlili materiallarının ümumiləşdirilməsi ilə təhlili yolu ilə proqram yanaşılması tətbiq olunubdur. Elə onun nəticəsi olaraq proqram yanaşılmanın və prinsip sistemləşdirilməsi, məntiqi, həmçinin strukturu və quruluşu müəyyən edilmişdir. Sonda isə tədqiqatın məqsədinə uyğun olmaqla təklif formalaşdırılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını müxtəlif təşkilatlarda, investisiya və kommersiya banklarında, internet resurslarında çevik yanaşmaların tətbiqi və təhlilinə həsr olunmuş xarici müəlliflərin işi təşkil edib, mövzunun müzakirəsi, təhlili və anket sorğusu aparılıb.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri. Agile metodologiyası ölkəmizdə yeni olduğu üçün yerli ədəbiyyatçada mövzu haqqında məlumat toplamaq çətin olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Bu tədqiqat işinin elmi yeniliyi yerli investisiya və kommersiya banklarının fəaliyyətində çevik idarəetmə metodlarının rolunun elmi əsaslandırılmasının aparılmasında, banklarda çevik transformasiyaya ehtiyacın olmasında, layihələrin idarə edilməsində çevik yanaşmaların effektivliyinin qiymətləndirilməsindədir.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Bu tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onunla müəyyən edilir ki, onun bütün müddəaları, nəticələri və verdiyi tövsiyələr bank idarəetmə sistemində Agile metodologiyasının işlənilib hazırlanmasında və tətbiqində, bankda Agile transformasiyasının həyata keçirilməsində, yəni bankda çevik transformasiyanın həyata keçirilməsində istifadə oluna bilər.

I FƏSİL. AGİLE HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT. PRİNSİPLƏRİ VƏ TƏTBİQ OLUNAN ÜSULLARI

1.1. Agile manifesti. Klassik prosesin elementləri və Scrum-da layihələrin idarə edilməsinə çevik yanaşma ideyaları

Zamanla layihənin idarə edilməsi insan fəaliyyətinin getdikcə daha çox sahələrini əhatə etməyə başladı. Bu layihələr müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin əsas komponentlərinə çevrilir. Şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün hər gün daha da mürəkkəbləşən bir sıra dinamik tempi layihələr həyata keçirmək lazımdır. Bu layihələrin uğurla həyata keçirilməsi üçün onların idarə olunmasında effektiv yanaşmalar tətbiq etmək lazımdır. Agile çevik layihələrin idarə edilməsi metodologiyasıdır ki, o, sizə öz məqsədlərinizə tez nail olmaq, istədiyiniz nəticələrə qısa müddətdə nail olmaq, onları sınaqdan keçirmək və lazım gəldikdə layihəni təkmilləşdirmək imkanı verir.

Pandemiya dünyanı dəyişdi. İş dünyası son bir ilin çox hissəsini qeyri-adi şərtlərə uyğunlaşmağa çalışaraq keçirdi. Bu prosesdə biznes tərzimizdə böyük və sürətli dəyişikliklər baş verdi. Məsələn, bu dövrdə uzaqdan işləyən modelin qarşısındakı mədəni və texnoloji maneələrin məhv edilə biləcəyi başa düşüldü. Pandemiyadan əvvəl artmaqda olan bir çox tendensiyalar sürətlənsə də, digər tərəfdən onlara yeniləri əlavə edildi. Şirkətlərdə çevik təşkilati quruluş da bu dövrdə yüksəlişini sürətləndirən tendensiyalar arasında idi. Pandemiya dövrü və sonrakı dövrlər üçün hazırlanmış yeni normal reseptlərdə çeviklik ən çox eşitdiyimiz anlayışlardan biri olmuşdur.

AGILE çevik yanaşmalar ailəsi 2001-ci ilin fevralında özünü yüngül inkişaf metodologiyalarını irəli aparmaqda maraqlı olan bir qrup tərtibatçının mülahizələrini müzakirə etmək və ümumi nəticəyə gəlmək üçün bir araya gəldiyi zaman başladı. Agile-ni yaradan dizaynerlər inkişafın hər bir iterasiyasının əvvəlki iterasiyadan "öyrəndiyi" bir model yaratmağın vacibliyini dərk etdilər (Andrew Stellman, Jennifer Quinn, 2015). Nəticə sələflərindən daha çevik, səmərəli və komanda yönümlü metodologiyadır. Nəticədə, Çevik Manifestdə qeyd olunan 12 əsas prinsip və bütün çevik üsullar müəyyən edildi (Andrew Stellman, Jennifer Queen, 2015). Manifest və Prinsiplərin tələblərinə uyğunluq proqram təminatının işlənilib hazırlanması komandasını çevik edir. (Nəbiyev.S. ,2019,səh 5). AGİLE Manifest çevik idarəetmənin 4 əsas dəyərini özündə əks etdirir:

1. İnsanlar və qarşılıqlı əlaqələr proseslər və alətlərdən daha vacibdir. Proqramın proseslər və ya alətlər deyil, insanlar tərəfindən qurulduğunu qəbul etməklə, Agile daha çox insanların effektiv şəkildə birlikdə işləməsinə diqqət yetirir. Proseslər və alətlər kömək edə bilər, lakin onları əvəz edə bilməz. (Endryu Stellman, Cennifer Quin,2015).

2. İşləyən məhsul hərtərəfli sənədləşdirmədən daha vacibdir (Nəbiyev.S. ,2019,səh 5). Waterfall modeli geniş sənədlərdən daha çox işləyən məhsula diqqət yetirməklə qarşılır. Ətraflı, dəqiq və hərtərəfli ağ kağız istifadəçi ehtiyaclarına cavab verən işlək proqram təminatı ilə nəticələnmirsə mənasızdır. Buraya məhsulun inkişafı sənədləri daxil ola bilər, lakin Agile ondan müstəqil məqsəd kimi deyil, yalnız işləyən məhsul yaratmaq üçün istifadə edir. (Endryu Stellman, Cennifer Quin,2015).

3. Müqavilənin şərtlərini razılaşdırmaqdan daha çox müştəri ilə əməkdaşlıq vacibdir (Nəbiyev.S. ,2019,səh 5).

Agile müqavilələrin əhəmiyyətini qiymətləndirməsə də, məhsulun hazırlanması prosesi boyunca müştəri ilə aktiv əməkdaşlığa dəyər verir, çünki müqavilə real vaxtda danışmaq və sizə nə lazım olduğunu anlamaq üçün güvənli şəxs deyil. (Endryu Stellman, Cennifer Quin,2015).

4. Dəyişikliyə hazır olmaq ilkin planı yerinə yetirməkdən daha vacibdir.

Ən bəsit sistemlər istisna olmaqla, hər bir xüsusiyyəti, hər bir məlumatı və proqram təminatının hər cür istifadəsini düşünmək çox çətindir. Bu onun nəticəsidir ki, müştərilər ilə iş prosesində proqram təminatının hazırlanması prosesi ərəfəsində çox şey üzə çıxır. Və dünya sürətlə dəyişir: biznes ehtiyacları və prioritet istiqamətləri geniş olan bir sistemi tam şəkildə yığmaq üçün aylar və hətta illər ərzində dəyişə bilər. AGILE yeni edilmiş kəşflərə cavab olaraq dəyişmək qabiliyyətini dəyərləndirir və əvvəlcədən müəyyən edilmiş plana əməl edilməlidir.

Yuxarıda deyilənlərə əsasən belə çıxır ki, sağın əhəmiyyəti müzakirə olunmur, əksinə, solun daha çox qiymətləndirilir. AGILE Manifestinə 12 əsas prinsip daxildir. Yəni, AGILE manifestində göstərilən əsas dəyərlər aşağıdakı izahedici prinsiplərə əməl edir. (Con Uayli,2012,səh 98):

1. Ən yüksək prioritet dəyərli proqram təminatının vaxtında və davamlı çatdırılması vasitəsilə müştəri məmnuniyyətidir.

2. Dəyişən tələblər, hətta inkişafın sonrakı gedən mərhələlərində də qəbul edilir. Çevik proseslər öz müştəri kontingenti üçün rəqabət üstünlüyünü təmin etməkdən ötrü tələblərdəki dəyişiklikləri alqışlayır.

3. İşləyən proqram təminatının tez-tez çatdırılması, tercihen bir neçə həftədən bir və ya bir neçə aydan bir olmaqla.

4. Biznesin nümayəndələri və tərtibatçılar bu layihənin üzərində birgə işləməlidirlər.

5. Motivasiyalı insanların əhatəsində layihələr qurmaq. Onlara lazımi mühiti hazırlamaq və dəstəyi təmin etmək .Bu işi yerinə yetirmək üçün onlara etibar edilməsi.

6. Birbaşa ünsiyyət həm komandanın özü, həm də komanda daxilində məlumat mübadiləsinin ən praktik və effektiv üsuludur.

7. İşləyən proqram təminatı inkişafın əsas göstərici indeksidir.

8. Çevik proseslər ardıcıl olan inkişafa kömək edir. Layihənin bütün iştirakçıları qeyri-müəyyən müddətə sabit tempi qoruya bilməlidirlər.

9. Texniki cəhətdən mükəmməlliyə və gözəl dizayna davamlı diqqət göstərilməsi çevikliyi artırır.

10. Görülməməsi lazım olan işin həcmi maksimuma çatdırmaq sənəti kimi xüsuslara malik olan sadəlik olduqca vacibdir.

11. Daha yaxşı quruluş, tələblər və edilmiş dizaynlar özünü təşkil edən komandalar tərəfindən yaradılanlardır..

12. Komandalar hər zaman öz üzərində işləməli və daha effektiv olmağa çalışmalı, davranışlarını buna uyğunlaşdırmalıdır.

Beləliklə, AGİLE prinsiplərlə idarə olunan və müxtəlif metodlarla ortaya çıxan dəyərə əsaslanan düşüncə tərzidir(Con Uayli,2012,səh 55):

AGİLE Manifestin hazırlanmasından bəri, Agile populyarlıq qazandı və onun istifadəsi daha böyük təşkilatlara və daha kompleks layihələrə yayıldı. Müəssisələr və təşkilatlar daha tez və sürətli hərəkət edə və dəyişə bilərək daha çox rəqabət üstünlüyü qazanmağa başladığıca, çevik yanaşmalar veb proqramlar, mobil proqramlar, biznes kəşfiyyat sistemləri, həyat üçün kritik sistemlər və quraşdırılmış sistemlər də daxil olmaq qaydasında bir çox sistem növlərini inkişaf etdirmək üçün istifadə olunmağa başladı.

Gartner tərəfindən müəyyən edildiyi kimi, layihənin idarə edilməsi “bilik, bacarıq, alət və metodların layihənin tələblərinə cavab vermək üçün layihə fəaliyyətlərinə tətbiqidir” (Гринспэн А.2012,səh 89). Layihələrin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərin fikrincə, uğurlu layihə nəinki vaxtında və planlaşdırılan büdcə daxilində başa çatdırılmış, həm də gözlənilən fayda və faydaları verən layihədir. Ölçüsündən asılı olmayaraq, hər hansı bir layihə monitoring edilməli və nəzarət edilməli olan fəaliyyətlər ardıcılığına əməl etməlidir. Klassik bir layihənin menecmenti modelinə görə, sıradan bir proyekt idarəetmə prosesinin mərhələləri ardıcılığı aşağıdakı kimidir:

1. Tələblərin toplanılması və təhlili mərhələsi;
2. Dizayn edilmə mərhələsi;
3. İnkişaf etdmə mərhələsi;
4. Sınaq-bu mərhələyə nəzarət və monitoring aid edilir;
5. Tamamlanma mərhələsi: dəstək.

Konkret problemlərin həlli qaydası məqsədilə ardıcillıq kimi istifadə edilən bu mərhələlər layihənin idarə edilməsinin həyat dövrünü müəyyən edir (Гринспэн А.2012,səh 89). Lakin bu struktur çox ümumidir. Layihə adətən yuxarıdakı mərhələlərin hər biri daxilində bir sıra daxili etaplara malikdir. Onlar işin həcmindən, ekspertlər qrupundan, sənayedən və layihənin özündən asılı olaraq çox dəyişə bilər.

Aşağıda təsvir edilən klassik modelə əsaslanaraq ənənəvi metodologiyalar layihənin icra edilmə prosesinə addım-addım gedişdən istifadə edir, yəni projekt öz həyat dövrünün bütün mövcud etaplarını xronoloji ardıcillıq formasında keçir.

Sxem 1: Model "Waterfall"



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Çox vaxt xətti adlanan bu yanaşma ən çox tikinti və ya istehsal sənayesində istifadə olunurdu, burada hər mərhələdə demək olar ki, heç bir dəyişiklik tələb olunmur. Ənənəvi layihələrin idarə edilməsi proqram təminatının hazırlanmasında öz yolunu tapdı və 1970-ci ilə qədər tərtibatçılar arasında geniş populyarlıq qazandı, amerikalı proqram təminatının inkişafı üzrə tədqiqatçı Uinston Roys bunu proqram təminatı yaratmaq üçün səmərəsiz üsul adlandırdı (Гринспэн А.2012,səh 89). O, bu metoda “waterfall” adını verdi. Beləliklə, Waterfall Modeli kimi də adlandırılmış klassik Waterfall Modeli, inkişaf prosesinin öz növbəsində həyat dövrünün bütün mərhələlərində bir axın kimi baxılan çox istifadə edilən bir proqram inkişaf modelidir (Abbasov Ə., Həmişəyeva Ş., Məmmədov Z., Rzayev R,2013,səh 123) (sxem 1).

Ənənəvi metodologiyalardan fərqli olaraq, Agile proqram təminatının işlənməsini çevik və səmərəli etmək üçün təqdim edilmişdir. Çevik metodologiyalar proqram təminatının hazırlanmasına iterativ yanaşmadan istifadə edir. Sadə xətti waterfall modelindən fərqli olaraq çevik layihələr bir sıra kiçik dövrlərdən – sprintlərdən ibarətdir. Onların hər biri miniatur layihədir: onun geridə qalan hissəsi var və əvvəlcədən müəyyən edilmiş iş çərçivəsində dizayn, həyata keçirmə, sınaq və yerləşdirmə mərhələlərindən ibarətdir.

AGİLE yuxarıda əks etdirilən əsas prinsipləri və önəmli dəyərləri bölüşən çox müxtəlif struktur və metodlar üçün ümumi termindir. Bunların hər birinin özünəməxsus istifadəsi və fərqləndirici xüsusiyyətləri var. Ən çox yayılmış AGİLE yanaşma Scrum-dur. Scrum ötən əsrin 90-cı illərinin əvvəllərindən mürəkkəb məhsullar üzərində baş tutan əməliyyatları idarə etmək üçün istifadə edilmişdir (Şəkil 1). Scrum qaydaları sadədir və başa düşmək asandır. Ancaq Scrum-un həqiqətən təsirli və uğurlu olması üçün həm AGİLE Manifestin dəyərlərini və ondan irəli gələn əsas vacib prinsipləri, həm də effektiv nəticəyə gəlməyə kömək edən Scrumun özünün dəyərlərini həqiqətən dərk etməlisiniz.

Öhdəlik: Komanda gələcək uğur üçün daha çox məsuliyyət hiss edir, çünki baş verənlərə daha çox nəzarət edirlər. Başqa sözlə, insanlar Scrum Komandasının məqsədlərinə nail olmaq üçün şəxsi öhdəliyi öz üzərlərinə götürməlidirlər.

Cəsarət: İnsanlar tək işləmədikləri üçün dəstək hiss edirlər və ixtiyarlarında daha çox resurs var. Bu, onlara daha çox işləmək üçün cəsarət verir. Bu o deməkdir ki, komanda üzvləri hansı ki, Scrum-da layihə üzərində çalışırlar-onlar cəsarətli olmalıdırlar. (“13th Annual State of Agile, 2019).

Fokus: Komanda eyni anda az sayda şeyə diqqət yetirdiyi üçün komanda üzvləri birlikdə yaxşı işləyir və işlərini yaxşı yerinə yetirərək dəyəri daha sürətli çatdırırlar. Beləliklə, hər kəs Scrum komandasının sprint işinə və məqsədlərinə diqqət yetirməlidir.

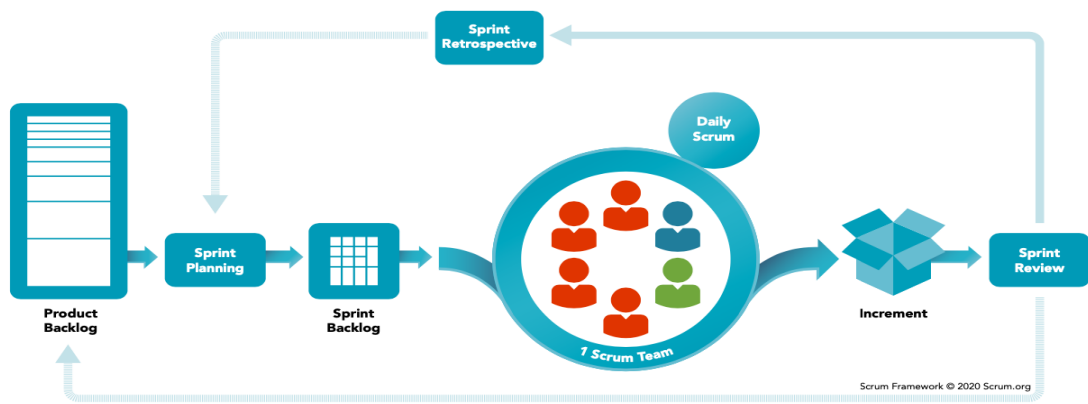
Açıqlıq: Komanda üzvləri birlikdə çalışarkən bir-birlərinə öz hisslərini və onları gələcək işlərə mane olan şeyləri ifadə etməyi öyrənirlər. Onlar anlayırlar ki, narahatlıqlarını ifadə etmək yaxşıdır, çünki bu, enerjilərini problemin həllinə

yönəltməyə imkan verir. Yəni bütün komanda üzvləri həm iş haqqında, həm də onun görülməsində yaranan problemlər barədə açıq danışmalıdır.

Hörmət: Nə qədər çox komanda üzvü birlikdə çalışsa və həm uğurları, həm də uğursuzluqları paylaşsa, komanda üzvləri bir o qədər çox bir-birinə hörmət edər və bu, hörməti qazanmağa kömək edər. Yəni, Scrum komandasının birgə çalışan üzvləri professional və azad insanlar olaraq bir-birinə hörmət etməlidirlər.

Şəkil 1: Scrum çərçivəsi

SCRUM FRAMEWORK



Mənbə: Ken Şvaber, Jeff Sutherland, 2017

Layihələr müəyyən nəticələrin əldə edilməsinə yönəlib - başqa sözlə, məqsədlərə çatmağa yönəlib. Bu məqsədlər layihənin hərəkətverici qüvvəsidir və bu məqsədlərə nail olunmasını təmin etmək üçün hər bir planlaşdırma və həyata keçirmə səyi göstərilir. Layihə adətən bir-biri ilə əlaqəli bütün məqsədləri əhatə edir. Məsələn, kompüter proqram təminatı layihəsinin əsas məqsədi müəssisənin idarəetmə informasiya sisteminin inkişafı ola bilər. Aralıq məqsədlər (alt məqsədlər) verilənlər bazasının inkişafı, riyazi və proqram təminatının inkişafı, sistemin sınaqdan keçirilməsi ola bilər. Verilənlər bazasının işlənilməsi hazırlanmasında öz növbəsində aşağı səviyyəli məqsədləri də ayırmaq olar - verilənlər bazasının məntiqi strukturunun işlənməsi, verilənlər bazasından istifadə etməklə həyata keçirilməsi, məlumatların yüklənməsi və s. (Bəşirov R.A.2017,səh 85). Layihələrin məqsədyönlü olması onları idarə etməkdə çox mənə kəsb edir. Hər şeydən əvvəl o, təklif edir ki, layihələrin idarə edilməsinin mühüm xüsusiyyəti

məqsədlərin ən yüksək səviyyədən başlayaraq, daha sonra tədricən enərək ən təfərrüatlı məqsəd və vəzifələrə doğru dəqiq müəyyən edilməsi və formalaşdırılmasıdır. Buradan həm də belə nəticə çıxır ki, layihə diqqətlə seçilmiş məqsədlərə nail olmaq kimi qiymətləndirilə bilər və layihənin irəliyə aparılması son məqsədə nəhayət çatana qədər daha yüksək və daha yüksək səviyyəli məqsədlərə nail olmaq ilə əlaqələndirilir. Layihələr mahiyyətə mürəkkəbdir. Onlar bir-biri ilə əlaqəli çoxsaylı fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsini əhatə edir. Bəzi hallarda bu əlaqələr kifayət qədər açıqdır (məsələn, texnoloji asılılıqlar), digər hallarda daha incə xarakter daşıyır. Bəzi aralıq tapşırıqlar digər tapşırıqlar tamamlanana qədər həyata keçirilə bilməz; bəzi işlər yalnız paralel olaraq işləyə bilər və s. Fərqli tapşırıqların icrasının sinxronizasiyası pozulursa, bütün layihə pozula bilər. Layihənin bu xüsusiyyəti haqqında bir az düşünsəniz, aydın olar ki, layihə bir sistemdir, yəni bir-biri ilə əlaqəli hissələrdən ibarət bütövdür və sistem dinamikdir və buna görə də idarəetməyə xüsusi yanaşmalar tələb edir. (Bağırov M.M.,2014,səh 78). O, bütün komanda üzvlərinə Scrum (Ken Şvaber, Jeff Sutherland,2017) nəzəriyyəsini və praktikasını başa düşməkdə kömək etməklə Scrum-un təşviqinə cavabdehdir. Scrum Master-ın məqsədi Scrum komandasının bütün təşkilat üçün yaratdığı dəyəri maksimuma çatdırmaqdır. Scrum Master komandanın rentabelliyyətinin artırılmasına çalışmalıdır. Scrum Master sram görüşlərinin keçirilməsinə cavabdehdir və komandaya sprintin planlaşdırılmasında və işə salınmasında kömək edir. Sprintin sonunda o, nəticələrin maraqlı tərəflərə nümayişini təşkil edir və retrospektiv aparır. Scrum Master, lazım gələrsə, inkişaf komandasını qoruyur, onları məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə təşviq edir və komanda ruhunu qoruyub saxlamaqda kömək edir.

1.2. Cross-funksional Agile komanda yaradılması xüsusiyyətləri

Agile, komandaların öz qərarlarını vermək üçün səlahiyyətə malik olmasını tələb edir. Rəhbərlik reseptlər vermək əvəzinə komandalara özlərini təşkil etməyə imkan verməlidir ki, bu da onlara məhsulun inkişafı üçün tam məsuliyyət daşımağa və motivasiyasını artırmağa imkan verəcəkdir. Scrum-un əsas konsepsiyaları öz-

özünə təşkil olunan və çarpaz funksional komandalardır. Scrum komandalarının çarpaz-funksional və özünü təşkil edən strukturları öz üzvlərinin diqqətini istənilən sprint nəticələrinə yönəltməyə imkan verir (Ken Şvaber, Jeff Sutherland, 2017). Komandaların hər bir sprint zamanı yerinə yetirməli olduğu xüsusi tapşırıqlar dəsti var və onlar həmçinin növbəti sprint başlamazdan əvvəl məqsəd və vəzifələrdə dəyişiklikləri qəbul etmək üçün çevikliyə malikdirlər. Çarpaz funksional komandaların istifadəsi həm də layihə üzərində işi başa çatdırmaq üçün tələb olunan bütün bacarıq və biliklərin komandanın özündə mövcud olmasını təmin edir. Bu, məhsul sahibinə və ya digər maraqlı tərəflərə nümayiş etdirilə bilən məhsulun – potensial hazır iş məhsullarının yaradılmasına gətirib çıxaran effektiv iş modelini təmin edir.

Beləliklə, çarpaz funksional komandalar bir iş məhsulu istehsal etmək üçün tələb olunan bütün bacarıqlara malik komanda üzvlərindən ibarətdir. Proqram təminatının hazırlanmasında çarpaz funksional komandalar adətən dizaynerlər, tərtibatçılar, testerlər və digər zəruri rollardan ibarətdir. Bu inkişaf qrupları potensial məhsulu müntəzəm olaraq çatdıran peşekarlardan ibarətdir. Çarpaz funksional komandalar vacibdir, çünki onlar xarici asılılıqlar olmadan daha yüksək keyfiyyətlə işi qısa müddətdə yerinə yetirə bilirlər.

Çarpaz funksional komanda üzvlərinin məqsədləri (Yoko Nuottila,2016):

- tez-tez inkişaf və çatdırılma;
- müstəqil komanda kimi iş məhsulunun çatdırılması;
- işin tez başa çatdırılması üçün bütün fəaliyyətlərin inteqrasiyası;
- komanda daxilində və məhsul sahibi kimi başqalarından rəyin təmin edilməsi.

Özünü təşkilat, Scrum komandalarının üzvlərinin yüksək səviyyəli menecer tərəfindən idarə olunmadan layihə üzərində necə işləmək barədə qərar verməkdə sərbəst olmasını təmin edir.

Çarpaz funksional və özünü təşkil edən komandalara malik olmaq qrupa kənar üzvlərin dəstəyi və ya təcrübəsinə ehtiyac olmadan davam edən işi və hər hansı kiçik məsələləri və ya dəyişiklikləri uyğunlaşdırmağa və effektiv şəkildə

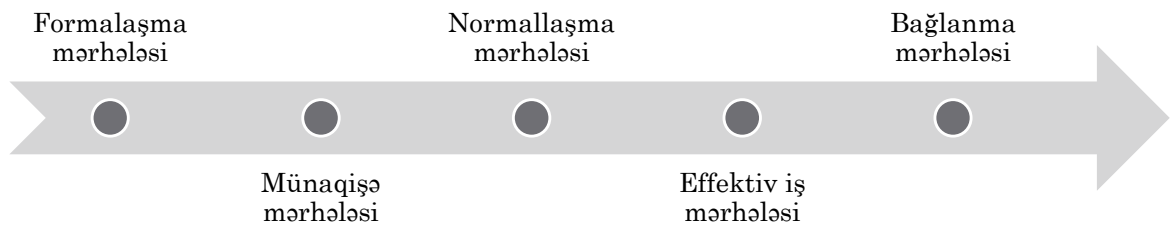
idarə etməyə və son, potensial olaraq hazır iş məhsulları yaratmağa imkan verir. zərurət yaranarsa çatdırıla bilər.

Scrum Master-in ən vacib səriştələrindən biri əla komanda qurmaq bacarığıdır. Qrup inkişafının ən populyar və klassik konsepsiyası - 1965-ci ildə nəşr etdirdiyi Brüs Takmanın komandanın inkişafı modeli aşağıdakı inkişafın 4 mərhələsini əhatə edirdi (Агарков М.М,2019):

1. Formalaşma (təşəkkül mərhələsi);
2. Storming (Münaqişə mərhələsi və ya hücum mərhələsi);
3. Normlaşdırma (Normallaşdırma və ya tənzimləmə mərhələsi);
4. Performans (Effektiv iş mərhələsi, icra və ya məhsuldar mərhələ).

Lakin 1977-ci ildə ona başqa bir mərhələ əlavə edildi - təxirə salınma (bağlanma və ya dəyişdirmə mərhələsi) (sxem2).

Sxem 2: Takman modeli



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

1. Formalaşdırma. Birinci mərhələdə komanda formalaşır, əsas qaydalar qurulur və komanda üzvləri arasında ümumi dil tapılır. Bu mərhələdə hər bir komanda üzvü diqqətini liderə yönəldir, yalnız liderin rəhbərliyini və səlahiyyətlərini qəbul edir və digər komanda üzvləri ilə nəzakətli, lakin uzaq əlaqələr saxlayır. Bu mərhələdə lider komanda üzvləri ilə açıq olmalı və onları maraqlandıran bir çox suallara cavab verməyə hazır olmalıdır. Burada komanda üzvlərinin, o cümlədən liderin sərhədləri, güclü və zəif tərəfləri yoxlanılır. Çox güman ki, onların keçmişdə insanlara necə rəftar edildiyi ilə bağlı bəzi baqajları ola bilər ki, bu da bəzilərinin təcrübələri müsbət olarsa, köhnə üsullardan yapışmağa və ya təcrübələri mənfi olarsa, şübhə və apatiyaya səbəb ola bilər. Bu mərhələdə

Scrum Master-ın əsas rolu komandanı öyrətmək, qaydaları izah etmək və təcrübə mübadiləsini təşkil etməkdir (Abdullayev Ş.Ə., Əsgərova R.V,2017,səh 95).

2. Storming (Münaqişə mərhələsi və ya hücum mərhələsi). Bu mərhələ hər kəs üçün çətin bir dövr təqdim edir. Komanda üzvləri əldə etdikləri layihədən daha çox onların yaratdığı təəssüratla maraqlanır; hörmət olunmaq istəmək, qeyri-adekvatlıq hissləri ilə mübarizə aparmaq, kimin onları dəstəkləyəcəyi və ya zəiflətəcəyi ilə maraqlanmaq və hər şeydən əvvəl liderə komanda üçün dəyərini sübut etmək. Xüsusilə uzaq yerlərdə virtual komandaların mövcud olduğu müasir dövrdə fraksiyalar yaratmaq və bəzi üzvləri təcrid etmək təhlükəsi var . Scrum insanları ünsiyyətə, əməkdaşlığa və məşğul olmağa təşviq etdiyi üçün bu mərhələdə Scrum Master-ın əsas rolu komanda üzvlərini birlikdə işləmək üçün öz hərəkətləri haqqında danışmağa və müqavilələr bağlamağa təşviq etməkdir. Scrum Master-ın xüsusi diqqət yetirməli olduğu ən vacib cəhət asanlaşdırma - komanda üzvləri arasında rəvan və ardıcıl ünsiyyət, onlara münaqişə vəziyyətlərini, yəni fırtına mərhələsini aradan qaldırmağa və növbəti mərhələyə - normallaşmaya keçməyə imkan verdi.

3. Normlaşdırma (Normallaşdırma və ya tənzimləmə mərhələsi). Əgər komanda bu mərhələyə gəlirsə, deməli, komanda üzvləri arasında inam yaranıb və onlar bir-birlərinə dəyər verirlər, arxayın və motivasiyalıdırlar. Bu, böyük qərarların qəbul edilərək həyata keçirilə biləcəyi, yeni ideyaların reallığa çevrildiyi, alınan risklərin və uğursuzluqların uğura doğru daha bir addım kimi göründüyü həyəcanverici vaxtdır. İndi rollar və əlaqələr qurulur, bu da insanlara ilk növbədə onları komandaya gətirən istedadların təzahürünə diqqət yetirməyə imkan verir. Komandanın özünü kifayət qədər yaxşı hesab etdiyi və onun təkmilləşdirilməsinə ehtiyac görmədiyi üçün bu mərhələ təhlükəli olduğundan, Scrum Master-ın əsas rolu komandaya daha yaxşı olmaq yolunu göstərməkdir. Scrum Master-ın bu mərhələdə xüsusi diqqət yetirməli olduğu ən vacib cəhət komandaların böyük olmasına və böyük məhsullar istehsal etməsinə kömək edən kouçinqdir (Abdullayev Ş.Ə., Əsgərova R.V,2017,səh 105).

4. Performans (Effektiv iş mərhələsi, icra və ya məhsuldar mərhələ). Bu mərhələdə komanda öz işini səmərəli yerinə yetirən güclü mühərrikdir . Uğurlar sanki özlərini yaradır, lider və komanda üzvləri əllərindən gələni etməyi öyrəniblər, yaradıcı və əyləncəlidirlər. Burada Scrum Master-ın əsas rolu komandanın xaos və dağılmasının qarşısını almaq, həmçinin komandanın əvvəlki mərhələlərdən hər hansı birinə qayıtmasının qarşısını almaqdır .

5. Təxirə salınma (Bağlanma və ya dəyişiklik mərhələsi). Yekun mərhələsi, layihəsi tamamlanan komandaya yaxınlıq hissi gətirməkdir. Kiçik dəyişikliklər baş verərsə, məsələn, komandaya yeni üzv daxil olduqda, komanda dağılaraq birinci mərhələyə – formalaşma mərhələsinə qayıda bilər. Ola bilər ki, komanda bu mərhələdə gecikməyəcək, lakin o, hələ də inkişafın bütün mərhələlərini keçməli olacaq və buna görə də bu mərhələdə Scrum Master-ın əsas rolu hər hansı dəyişikliyi izləmək, onları erkən müəyyən etməkdir.

1.3. Proqram təminatının inkişaf etdirilməsinin interaktiv metodları

Çevik inkişaf təcrübələri şirkətlərə yeni məhsulları daha sürətli inkişaf etdirməyə, qiymətləndirməyə və öyrənməyə imkan verir. Çevik yanaşmalar MVP-nin yaradıla biləcəyi sürətə diqqət yetirir. Bu yanaşma şirkətlərə müştərilərdən dərhal geribildirim alarkən daha az xüsusiyyətlə bazara yeni məhsullar çıxarmağa imkan verir. Bu, şirkətlərə daxili inkişaf proseslərindən çox müştəriləri üçün ən yaxşı həllər üzərində fokuslanmağa imkan verir. Yuxarıda təsvir edilən çevik metoda – Scrum-a əlavə olaraq, 1990-cı illərin ortalarından bu günə qədər, Extreme Programming, Lean Software Development, Kanban kimi digər yanaşmalar ən çox istifadə olunur. Bu metodların komponentləri əsas çevik üsullarla birləşdirilir.

Ekstremal Proqramlaşdırma (XP) bütün dünyada müxtəlif ölçülü və sənaye şirkətlərində getdikcə daha çox istifadə edilən başqa bir çevik inkişaf texnikasıdır (Bəşirov R.A.2017,səh 120). Scrum daha çox layihənin idarə edilməsinə diqqət yetirdiyi halda, XP proqram təminatının həyata keçirilməsinə və çatdırılmasına daha çox diqqət yetirir. XP-nin məqsədi müştəri tələblərindəki dəyişikliklərə tez

cavab verən yüksək keyfiyyətli məhsul təqdim etməkdir. XP proqram təminatını mümkün qədər tez çatdırmaqla və inkişafın çox gec mərhələsində belə müştəri tələblərinə cavab verməklə daha çox müştəri məmnuniyyətinə diqqət yetirir.

XP komandasında Müştəri, Tərtibatçılar və Menecer bərabər tərəfdaşlardır. Müştərinin rolu Scrum-da Məhsul Sahibinin roluna çox oxşardır. XP bütün komanda üzvlərinin eyni komanda ilə eyni yerdə işləməsinə tələb edir. Burada inkişaf çox qısa dövrlərdə həyata keçirilir. XP-nin işlənilib hazırlanması prosesi bütün digər çevik metodlardan onunla fərqlənir ki, o, cüt proqramlaşdırmanı nəzərdə tutur, burada iki tərtibatçı eyni kompüterdə işləyir və digər tərtibatçının koduna baxır (Bəşirov R.A.2017,səh 120). XP-də yalnız iki planlaşdırma hadisəsi buraxılış planlaşdırması və iterasiya planlaşdırmasıdır. Scrum kimi, gündəlik görüşlər də XP-də istifadə olunur.

XP təcrübələrinə test əsaslı inkişaf, müştəri testi, davamlı inteqrasiya, kiçik buraxılışlar, cüt proqramlaşdırma və refaktoring daxildir. Çox vaxt, Scrum-dan istifadə edən təşkilatlar, həmçinin sınaq əsaslı inkişaf və ya refaktoring kimi XP təcrübələrini öz iş axınlarına inteqrasiya edirlər.

Lean Software Development (LSD) çevik inkişafın dəyərlərini paylaşan proqram təminatının inkişafı yanaşmasıdır. LSD-nin məqsədi istehsal prosesindən tullantıları azaltmaqla istehsal dəyərini maksimuma çatdırmaqdır. LSD-də hər addım diqqətlə yoxlanılır. LSD arıq istehsal prinsiplərindən yaranıb və Toyota İstehsal Sistemindən uyğunlaşdırılıb. LSD-nin prinsipləri israfçılığın aradan qaldırılması, öyrənmənin gücləndirilməsi, gec qərar qəbul edilməsi, sürətli çatdırılma, komandanın gücləndirilməsi, dürüstlük yaratmaq və hər şeyi görməkdən ibarətdir.

Tullantıları aradan qaldırmaq üçün inkişaf prosesində hər hansı lazımsız fəaliyyət aradan qaldırılmalı və ya yan keçməlidir. Bunun üçün dəyər axınının xəritələşdirilməsi metodundan istifadə olunur. LSD kod yazarkən iterativ öyrənmə prosesini vurğulayır. Tədris prosesi inkişaf dövrlərini refaktoring və inteqrasiya testi ilə tamamlamaqla sürətləndirilir. Ən yaxşı nəticələr o zaman əldə edilir ki, qərarlar o anda mümkün olan bütün faktları nəzərə almaqla mümkün qədər gec

qəbul edilir. Müştəriyə işləyən proqram təminatının çatdırılması üçün mümkün qədər tez çatdırılma vacibdir. O, müştəriyə kartlar və ya hekayələr təqdim etmək, hər hekayəni tamamlamaq üçün lazım olan vaxtı təxmin etmək və gündəlik görüşlərdə inkişaf prosesini nəzərdən keçirmək kimi alətlərdən istifadə edir. Komandanı gücləndirmək üçün LSD menecer və tərtibatçıların rollarının dəyişdirildiyi “Təlim Texnikası”ndan istifadə edir. Tipik olaraq, LSD-də tərtibatçıların müştəriyə birbaşa çıxışı olmalıdır və buna görə də komanda liderinin rolu daha çox komanda ünsiyyəti üçün dəstək təmin etmək və çətin anlarda motivasiya saxlamaqdır. Dürüstlüyün qurulmasında LSD refaktoringi, mövcud kodun xarici davranışı olmadan yenidən qurulmasını dəstəkləyir. Proqram təminatının inkişafı kiçik iterasiyalardan ibarət olduğundan, hazırlanmaqda olan proqram təminatının bütün mənzərəsini və məqsədini nəzərə almaq da vacibdir (Кривенко И.А. 2019,səh 89).

Kanban Toyota İstehsalat Sisteminin alt komponenti kimi işlənilib hazırlanmışdır və Lean və Just in Time istehsal proseslərinin bir hissəsi idi. Çevik proqram təminatının hazırlanmasında Kanban arıq yanaşma hesab olunur. O, inkişaf prosesini daha kiçik iterasiyalara bölmək və komandaların öz-özünü təşkil etməsinə imkan vermək kimi LSD-nin bir çox prinsiplərinə əməl edir. Hər hansı digər çevik metoddan fərqli olaraq, Kanbanda iş axını vizuallaşdırılır . Əsər kiçik parçalara bölünür, kartlara yazılır və lövhəyə yapışdırılır. Şuranın əsas və ən sadə bölməsi “gözləyin”, “davam edən iş” və “iş görüldü” və ya daha sadə şəkildə “edin”, “davam edir” və “tamamlandı”dır. Daha mürəkkəb bölmələrə təhlilin, inkişafın və sınaqların müxtəlif mərhələləri üçün ayrıca bölmələr daxil ola bilər. İş kiçik maddələrə bölmək və onların statusunu vizuallaşdırmaqdan başqa, digər vacib məqsəd istənilən vaxt yerinə yetirilən işin həcmi ciddi şəkildə məhdudlaşdırmaqdır. Bu texnika məhdud davam edən iş adlanır.

II FƏSİL. BANKLARDA AGİLE İDARƏETMƏNİN TƏTBİQİ TƏCRÜBƏSİ: Beynəlxalq təcrübə və müasir çağırışlar”

2.1. Banklarda postpandemiya dövründə Agile-texnologiyanın tətbiqi nümunəsi və üstünlükləri.

Xarici mühitin tez-tez dəyişməsi layihə menecerləri üçün ciddi planların işlənilib hazırlanmasını və kənarlaşmaların olmamasını təmin etmək üçün ciddi nəzarət mexanizmlərinin həyata keçirilməsini vurğulayan ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından istifadəni çətinləşdirir. Çevik layihə idarəetməsi ənənəvi yanaşma prinsiplərinə alternativ kimi sübuta yetirilmişdir. Çevik idarəetmə komandaları dəyişikliklər baş verdikdə planları tənzimləməyə imkan verən layihənin icrası üçün çevik və iterativ yanaşmalar istifadə edilir. Bu təcrübələrinin azaldılmış yenidən iş xərcləri, layihələrin sürətli başa çatdırılması və artan müştəri məmnuniyyəti də daxil olmaqla çoxsaylı faydalar təmin etdiyi aşkar edilmişdir.

Ola bilsin ki, çevik inkişaf təcrübələrinin inkişaf komandaları və ümumilikdə müəssisələr üçün ən böyük faydası onun dəyişikliyə cavab verməyi vurğulaması və layihənin ən vacib elementləri üzərində işləməyə diqqət yetirməsidir. Çevik üsullar bizi 9 və 12 və bəzən də 24 aylıq proqnozlar əsasında gələcəyi təxmin etməyə məcbur etmir (Чечеткина Т.2012,с 89). Düzgün yönümlü Çevik komanda üzərində işləyə biləcəkləri ən vacib şeylərin siyahısı var; bu

siyahıdakı ən vacib şeyi bitirdikdə, növbəti ən vacib şeyə keçirlər və s. Bu cür diqqətin müştəriləri ən vacib olan problemlərin həllinə cəlb etmək və real bazar şərtlərinə əsaslanaraq maraqlı tərəflər tərəfindən tədricən prioritetləşdirmə kimi üstünlükləri var (Чечеткина Т.2012,s 89).

Həmçinin, bu halda, tərtibatçılar doğrudan da vacib hesab edilən şeylərin üzərində işləyərkən özlərini dəyərli hiss edirlər və məhsuldan yararlanan insanlardan vaxtaşırı ətraflı rəy alacaqlar.

Çevik inkişafın təşkilatlara təqdim etdiyi ikinci ən vacib dəyər ondan ibarətdir ki, onun tətbiqi təcrübəsi ilk dəfə iş salındıqda layihə haqqında hər şeyi bilməməyi nəzərə alır. Bu, hər kəs öz kodunun ilk sətirini yazmaq məqsədilə klaviaturaya toxunmazdan öncə tələblərin hazırlanması vacib olan ənənəvi yanaşmalardan əsaslı surətdə fərqlidir (İ. A. Pearl,2019,s 75).

Bunun əvəzinə Agile başa düşür ki, biz getdikcə xeyli dərəcədə informasiya öyrənirik; hər hansı texniki həllin müştəri ehtiyaclarını qane etmədiyini görə bilərik və ya qeyd olunan problemin içərisində tam fərqli problem olduğunu görə bilər və tapılan problemi həll etməklə biz yalnız təklif olunan nasazlığı deyil, həm də digər problemləri həll edə bilərik. müştərilərin problemləri. Çevik prinsiplərin tətbiqi bizə naməlum olanı qəbul etmək və yekun qərar qəbul etməzdən öncə qeyri-müəyyənliyi yox etmək üçün kəşflə və sınaqlara daha çox yer verməyə imkan verir (Endryu Stellman, 2015).

Agile daha tez-tez nəzərdən keçirmə dövrlərinə imkan verir (Ken Şvaber,2017). Komandalarda qeyri-müəyyənliyi dərk etməsi və dəyişikliyə reaksiya verməsi üçün yeni kəşfləri təmin etmək və cari səyləri qiymətləndirmək üçün iş başa çatdıqdan sonra tez-tez təkrarlanan və dövri olaraq hərtərəfli təhlil tələb olunur. Əksər Agile işin ağlabatan müddət ərzində tamamlanmasını təmin etmək üçün ya vaxt məhdudiyyətləri (Scrum) və ya davam edən işə (Kanban) nəzarət edir. İş tamamlandıqdan sonra müştərilərin və yaxud etibarlı şəxslərin müzakirəsinə verili və həmin qruplar tərəfindən nəzərdən keçirilir.

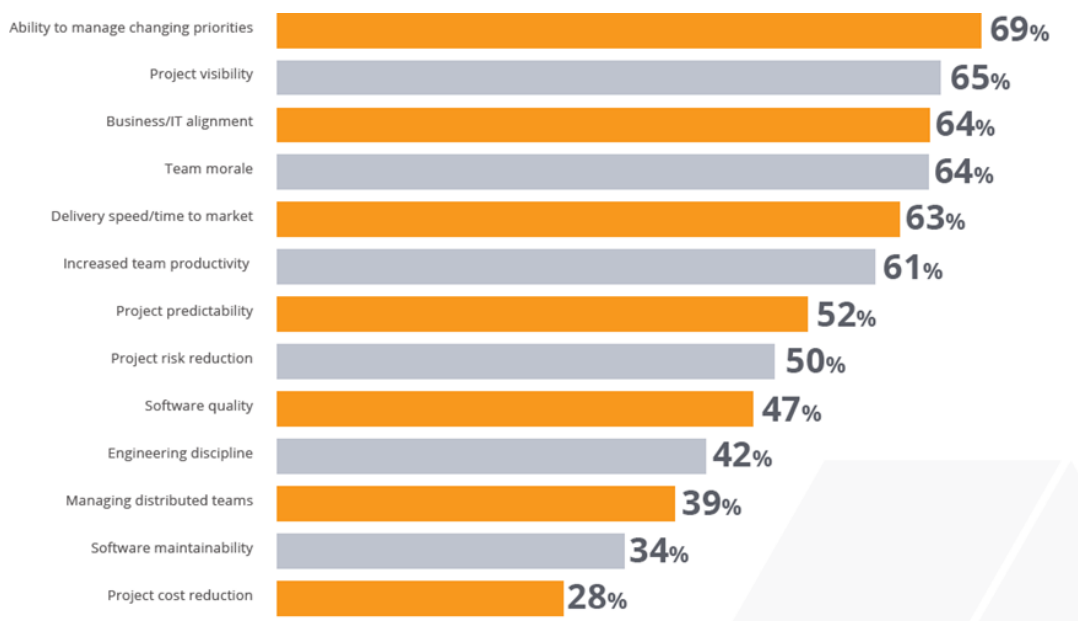
Çevik məhsulun buraxılmasında daha çox çeviklik təmin edir (Ken Şvaber, 2017). Müştəri və etibarlı şəxslərlə sürətli yoxlama dövrlərinə əlavə kimi, dövri və

çox vaxt aparan iş iterasiyalarında etibarlı proqram təminatının çatdırılmasına diqqət yetirmək, məhsulu son istifadəçilərinə nə zaman çatdırılacağı ilə bağlı biznesə bütövlükdə daha çox çeviklik verir.

Daha ənənəvi şəkilli yanaşmalarda buraxılışların hamısı bütün planlaşdırılan işlər tamamlandıqda və ya daha da pisi, maraqlı tərəflər tərəfindən müəyyən edilmiş tarixdə, faktiki işin həmin tarixdə nə dərəcədə tamamlanmasından asılı olmayaraq baş verir. Agile-də əvvəlcədən iş azdır. Çevik inkişaf metodologiyasının meydana çıxmasından öncə məhsulun tələbləri nəinki proqnozlaşdırılmağa çalışıldı, həm də məhsulun dizaynı demək olar bütün aspektlərini təsvir edən və təfərrüatlandıran ensiklopedik müqavilə yaratmağa cəhd etdi (Agile Vəziyyəti Haqqında ,2019). Bunun əvəzinə, Agile diqqətimizi həll edilməli olan problemlərin prioritetləşdirilməsinə yönəldir; işi inkişaf etdirmək, təkmilləşdirmək və yenidən nəzərdən keçirmək üçün tərtibatçılarla əməkdaşlıq etmək və məhsulu və yaxud layihəni bir növbəti mərhələyə ötürmək məqsədilə lazım olan səyləri tətbiq etmək. Tədqiqat, sənədləşdirmə və müqavilə danışıqlarının yüksək ilkin məsrəfləri Manifestdə göstərilən fundamental inanclara ziddir.

Amerikanın proqram təminatı şirkəti, məşhur CollabNet VersionOne şirkəti hər il demək olar ki, dünyanın bir çox təşkilatları arasında Agile-in vəziyyəti ilə bağlı sorğu həyata keçirir. Şirkərin 13-cü sorğusu müxtəlif sənaye sahələrindən olan respondentləri əhatə edirdi: texnologiya, sığorta, maliyyə xidmətləri, səhiyyə, əczaçılıq.. (www.altexsoft.com). Keçən il üzrə hesabatlarına görə, çevik yanaşmadan istifadə edən şirkətlərin bir çox üstünlükləri var, xüsusən komandanın əhval-ruhiyyəsinin yaxşılaşdığını bildirənlərin sayının artması (keçən il 61% ilə müqayisədə 64%), eləcə də təkmil komanda hesabatlarının artması. mənəvi.layihənin proqnozlaşdırıla bilməsi (keçən il 49% ilə müqayisədə 52%) və layihələrlə bağlı risklərin azaldılması (keçən il 47% ilə müqayisədə 50%) (şəkil 2.) (Shochova,2018,s 77).

Şəkil 2: Agile-i qəbul etməyin faydaları



Mənbə: Shochova, 2018, s.77

Ericsson, Spotify və Barclays kimi şirkətlərin nümunələri çevik metodologiyaların müxtəlif fəaliyyət sahələrinin təşkilatlarında tətbiqi perspektivlərinə malik olduğunu göstərir.

Ericsson təqribən yüz min işçi heyəti olan 140 il iş təcrübəsi olan İsveç firmasıdır. O, dünya mobil telefonlar trafikinin təxminən 40%-dən çoxunu əhatə etmiş dünya telekommunikativ şirkətlərdən şəbəkələri idarə edir. 2012-ci ildə Ericsson-un bir neçə yüz nəfərdən ibarət bölməsi Agile-i qəbul etmişdi. Amma buna qədər Ericsson öz sistemini 5 illik dövr ərzində qurdu və o, telekommunikasiyaya göndərilərək uzun müddətə kökləndi, çünki sistem müştərilərin ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmalı idi. Nəticə müştəri ehtiyaclarına uyğun gələn çox sürətli inkişafdır. Əvvəlcə müştəri dəyəri alır. Ericsson nisbətən az işləyir. O, başqa cür olduğundan iki il öncə yerləşdirir, ona görə də gəlirini əvvəlcədən əvvəl alır (www.cbr.ru/credit/gubzi,2020).

Spotify iki min beş yüzdən artıq işçisi, dünya üzrə yüz milyondan artıq aktiv istifadəçili səkkiz illik sürətlə böyüyən musiqi axını şirkətidir. Spotify-da kiçik bir qrup 2015-ci il üçün xeyli müddətdir mövcud olan problemi həlli məqsədi ilə

müəyyən bir fikir irəli sürdü: çoxsaylı mahnılardan ibarət kitabxanada istifadəçilər bəyəndikləri musiqini qısa müddətdə necə tapa bilərlər?

Fikirləşdilər ki, verilənlər bazasında olan bir neçə milyon mahnı arasında hər həftə onlara yeni pleylist təqdim etməklə, istifadəçilərinin zövqünə uyğunlaşmağa imkan verəcək bir alqoritm yarada və istifadə edə bilsələr? Komandanın firmanın planını dəyişdirmək məqsədi ilə rəhbərliyin icazəsini almaq üçün çox ROI və yaxud DİK iyerarxik zəncir lazım olmurdu. Agile mühitində komanda üçün bir çox testlər keçirmək asan idi. Bu gün Discover Weekly kimi tanınan yenilik cəmi bir neçə ay sonra təqdim edildikdə, o, böyük uğur qazandı və milyonlarla yeni istifadəçini cəlb edərək, sadəcə yeni funksiya deyil, qlobal brendə çevrildi. Discover Weekly qrupu Spotify-da yarandığı gündən hər bir işə çevik yanaşmalar tətbiq edən yüzdən artıq kiçik komandadan biridir (www.cbr.ru/credit/gubzi, 2020).

Barclays 130.000 əməkdaşı olan 326 il mövcud olan transatlantik bankdır. Barclays Agile-ni 2015-ci ildə əsas strateji təşəbbüs kimi bəyan etdi və çoxsaylı komandaları Çevik transformasiyaya rəhbərlik etməyə çağırdı. Hal-hazırda, 800-dən çox qrup Barclays-ı miqyasda ani, şübhəsiz dəyərlə təmin etmək məqsədi daşıyan təşkilat miqyasında Agile transformasiyasının bir hissəsidir(Саяпина Н.Н. ,2019).

Belə şirkətlərin siyahısını davam etdirmək olar, Microsoft, Google Amazon və bu kimi şirkətləri misal göstərmək olar.

Çevik idarəetmə üsullarının istifadəsi tapşırıqların planlaşdırılmasında çətinlik, biliklərin idarə edilməsində çətinlik, iri layihələrin idarə olunmasında çətinlik və başqa çətinliklər kimi bəzi problemlər ilə məhdudlaşır.

Agile texnologiyalarının tətbiqi zamanı yaranan münaqişələrin araşdırılması üçün aparılan tədqiqatlar optimal təşkilati strukturu, layihənin ölçüsü ilə komandaların sayını geniş şəkildə müzakirə edib. Çevik təcrübələrin kiçik komandalarda və şirkətlərdə tətbiqi çox asandır. Alimlər əsasən bu çatışmazlıqla bağlı iki səbəb göstərirler İlk olaraq, kiçik və başlanğıc şirkətlər daha dinamik mədəniyyətə malikdirlər və bu, çevik təcrübələrə daha uyğundur. İkincisi, kiçik

şirkətlərin adətən köhnə strukturu yoxdur; onlar hələ formal və ciddi proseslər yaratmayıblar (Aurimas Adomavicus,2016). Təşkilatın ölçüsünü məhdudlaşdırmaq çox vaxt birbaşa ünsiyyətin əhəmiyyəti ilə əlaqələndirilir. Çevik üsullardan istifadə edərkən, xüsusilə ənənəvi üsullarla müqayisədə daha az sənədləşmə məqsədi daşdığı üçün effektiv ünsiyyət olduca mühümdür. Bu idarəetmə modelində, layihənin başlanğıcında layihələrin hamısına görə müəyyən edilmiş tələblər dəsti yoxdur; tələblərin hər bir sprint üçün ayrıca razılaşdırılır. Yəni, tərtibatçılar hər bir sprint üçün tələblər alır və onları düzgün başa düşməlidirlər, əks halda yanlış fərziyyələr ola bilər və buna görə də əslində nə edilməli olduğu üzərində işləməyəcəklər. Bu vəziyyətdə uğur qazanmaq üçün məhsul sahibi ilə çevik komanda arasında daimi əlaqə olmalıdır.

Agile texnologiyalarını tətbiq edərkən iri korporasiyalarda rast gəlinən miqyas problemlərinə görə, onları aradan qaldırmaq məqsədi ilə məsləhətçilər bir çox fərqli çərçivələr hazırlanmışdır. Bu çərçivələr müəyyən qədər oxşar görünür, çünki əksəriyyəti böyük layihələrdəki problemlərin həllinə diqqət yetirir. Digər aspektdən, aralarında olan fərqlər qəbul olunmuş metodlar və təcrübələrdən, təşkilatın növündən, komandanın ölçüsündən, təlimdən, sertifikatlaşdırmadan və texniki təcrübələrdən qaynaqlanır. SAFe-nin həllinə çalışdığı problemləri miqyaslaşdıran əsas çevik prinsiplər və təcrübələr uzun planlaşdırılma üföqləriylə məşğul olmaq, həvalə olunmuş səlahiyyətlərlə məşğul olmaq, nəticələri sinxronlaşdırmaq və planlaşdırma məqsədilə vaxt verməkdir. LeSS maliyyə və telekommunikasiya biznesində tez-tez istifadə olunur.

Çevik inkişafın ən böyük çatışmazlıqlarından biri də anlaşılmazlıqdır - insanların çoxu çevik olmağı düzgün başa düşmür (Чечеткина Т. 2012,s 90).

Nəticədə isə inkişaf qrupları və biznes üçün məqsədlərində əsassız fərziyyələr irəli sürülür. Bəzi şirkətlər çevik olmaq “istəyər”, lakin əslində rəhbərlik və ya işçiləri prinsiplərin necə tətbiq edildiyi və onların mədəniyyətində və təşkilatında hansı metodologiyaların ən yaxşı şəkildə işləyəcəyi barədə öyrətmək üçün vaxt, pul sərf etmir və səy göstərmir. Çox tez-tez Çevik, digər

biznes və məhsul məsələlərinə təsirini nəzərə almayan bir inkişaf komandasının “köpük” daxilində daxildən xaricə həll yolu kimi görünür.

Son illərdə Agile-a qarşı yönəldilən tənqidlərin əksəriyyəti, populyar metodologiyaların əsas konsepsiyalarını və təcrübələrini başa düşmək və heç olmasa həyata keçirməyə vaxt ayırmadan öz həll yollarını tapıb inkişaf etdirməyi seçən komanda və qruplardan qaynaqlanır. Mədəniyyətdə, proseslərdə və yaxud insanlarda hansısa bir dəyişiklikdəki kimi, niyə dəyişikliyi etməyinizi başa düşmədən, nəticələr demək olar ki, uğursuz olacaqdır (Чечеткина Т. 2012, s 90).

Çevikliyin pis davranışa səbəb olduğu başqa bir ümumi problem formal təlimin olmaması ilə bağlıdır. Bu problem ondan ibarətdir ki, Agile-in bir fəlsəfə kimi çevikliyi komandaları səhv davranmağa və qəbul etdikləri qeyri-funksional qərarlara görə deyil, əldə etdikləri nəticələrə görə Agile-nin özünü “günahlandırır” bilər. Bu, komandaların Çevik Manifesti oxuması və “sağdakı maddələr” istisna olmaqla, yalnız “soldakı maddələrə” diqqət yetirməsi nəticəsində baş verir (Чечеткина Т. 2012, s 90).

Məhsullar müəyyən bir səviyyəli alətlər və proses olmadan, müəyyən miqdarda sənədləşmə olmadan, çatdırılma ilə bağlı razılışma olmadan və yaxud hansısa bir plan forması olmadan uğurlu ola bilməz. Əmrlər Manifest siyahısındakı “sağdakı elementlər” istisna olmaqla, “soldakı maddələrə” diqqət yetirdikdə, onlar pis nəticələrə gətirib çıxararaq, səhv davranırlar. Həmçinin, əksər şirkətlərdə Agile-in kütləvi şəkildə mənimsənilməsi bu xoş olmayan davranışların özünü tutmasına və yayılmasına imkan verir – bəzən şirkət “hərəkətli çevik” olmasına qərar verərkən, dəyişiklikləri istiqamətləndirmək üçün “təcrübə”yə malik daxili insanlara etibar edir; əgər onların təcrübəsi zəif təməllərə əsaslanırsa, onda onların növbəti çevik prosesləri də oxşar məhdudiyətlərə məruz qalacaq.

Çevik mədəniyyətdə dəyişiklik tələb edir (Patrick Lee.2015). Mədəniyyəti dəyişmək istəməməsi ilə bağlı çətinlik, bütün korporativ mədəniyyət Agile tərəfindən tələb olunan dəyişikliklərə "hazır" olmadıqda yaranır, çoxlarının iddia etdiyi kimi, bu dəyişikliklər yalnız inkişaf komandalarına aid deyil. Çevik

yanaşmaları uğurlu edən çeviklik, qeyri-müəyyənlik və müntəzəm interval təhlilləri bütün təşkilatda əhəmiyyətli dəyişikliklər tələb edir :

- Maraqlı tərəflər müntəzəm fasilələrlə nəzərdən keçirmək üçün hazır olmalıdır;
- Marketinqlər və satışlar əvvəlcədən proqnozlaşdırıla bilən əlamətlərə əsaslanmış plandan asılılığını azaltmalıdır.
- Rəhbərlik və liderlər anlamalıdırlar ki, Agile fikir əsaslı model deyil, prioritet əsaslı modeldir.

Bütün bunlar təşkilatın mədəniyyətində müəyyən perspektiv dəyişiklikləri tələb edir. Mədəniyyətdə dəyişiklik etməkdən imtina etməsi ilə əlaqədar qeyri-müəyyənlik olmadan və yalnız digər mərhələyə keçmək məqsədilə lazım olan işi görməkdən asılı çevik yanaşmalara məxsus olan proqnozlaşdırıla bilənliyin olmamasıdır. Qeyri-müəyyənlikləri qəbul etdikdə və plana əməl etməkdənsə, dəyişikliyə cavab verməyə daha çox dəyər verdiyimiz zaman, 1 və 2 illik (12 və 24 aylıq) planlarla gələn proqnozlaşdırıla bilənliyi və təhlükəsizliyi qurban vermiş oluruq. Bu amilin təşkilatın müəyyən hissələri üçün qəbul edilməsi çətin ola bilər, çünki büdcə tərtibini, marketinq planlarını, satış planlarını və hətta investorların töhfələrini çətinləşdirir.

Bank sektorunda rəqabət kifayət qədər yüksəkdir, müştərilər çox tez bank dəyişdirə və ya hətta müxtəlif bankların bir neçə bank məhsullarından istifadə edə, əlavə olaraq sığorta, özəl investisiya və s. kimi müvafiq xidmətlər ala bilirlər. Anlamaq lazımdır ki, Agile nəinki bazara yeni məhsulların və ya versiyaların buraxılış sürətini artırmağa imkan verir, həm də yeni həllər tapmağa və hədəflərinizə çatmaqda tamamilə yeni nəticələr əldə etməyə imkan verir.

Əlbəttə ki, bir çox şirkətlər üçün Agile işçilərinin tətbiqi və öyrədilməsi çətin və hər şeydən əvvəl özləri üçün bir problemdir, çünki siz heyətin düşüncəsini, menecerlərin düşüncəsini, öz düşüncənizi yenidən qurmalı və işinizi dəyişdirməli olacaqsınız. düşünmək problemlidir, lakin korporativ təlimə düzgün yanaşma ilə mümkündür. Rusiyanın ən böyük banklarından olan Sberbank-ın Agile təcrübəsinə nəzər salaq.

Sberbank PJSC 1841-ci ildə yaradılmış ən böyük maliyyə qurumudur. O, mövcud olduğu bütün bölgələrdə pərakəndə və korporativ müştərilərə maliyyə xidmətləri və xidmətləri göstərir. PJSC Sberbank Rusiya Federasiyası da daxil olmaqla 300 000-dən çox işçi heyəti ilə 22 ölkədə fəaliyyət göstərir (Сбербанк РФ (Agile трансформация)). Bankı yeni inkişaf səviyyəsinə çıxarmaq üçün 2014-2018-ci illər üçün strategiya hazırlanmışdır. Bu strategiyada Sberbank-ın missiyası və yeni dəyərləri dərc edilmişdir. Bu strategiyaya əsasən, Sberbank-ın missiyası insanlara inam və etibarlılıq bəxş etmək, həyatlarını yaxşılaşdırmaq, arzularını və arzularını həyata keçirməyə kömək etməkdir. Sberbank-ın yeni dəyərləri aşağıdakı kimi formalaşmışdır (www.altexsoft.com):

- ✓ Mən liderəm.
- ✓ Biz bir komandayıq.
- ✓ Hər şey müştəri üçündür.

PJSC Sberbank Rusiya Federasiyasında çevik inkişaf metodologiyasını tətbiq edən ən böyük şirkətlərdən biridir. Sberbank-ın rəhbəri German Qref hesab edirdi ki, onların rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün transformasiya lazımdır. Onun fikrincə, bu gün Agile-i mənimsəməsəniz, sabah uduzan şəxsə çevrilə bilərsiniz.

2016-cı ildə Sberbank, sürətlə dəyişən mühitdə işləməyə və yeni bazar tələblərinə dərhal uyğunlaşmağa imkan verən Çevik transformasiya həyata keçirməyə başladı. Sberbank üçün Çevik metodologiyanın mahiyyəti, ilk növbədə, malların bazara çatdırılmasının qısa müddətində; hər iki həftədən bir yeni buraxılış nümayiş etdirmək imkanı ilə; müştəri məmnuniyyətində. Agile-ə keçmək böyük şirkətlər üçün böyük problemdir, çünki köhnə texnologiya platformasını sadəcə olaraq Agile-ə köçürmək mümkün deyil. Bütün prosesləri yenidən etmək, şirkətin bütün fəlsəfəsini dəyişmək lazımdır. Çevik sistemə keçmək üçün davamlı özünü inkişaf, emosional intellekt, sahibkarlıq qabiliyyətləri, açıqlıq və işçilərlə işləmək bacarığı kimi əsas bacarıqlardan istifadə etmək vacibdir.

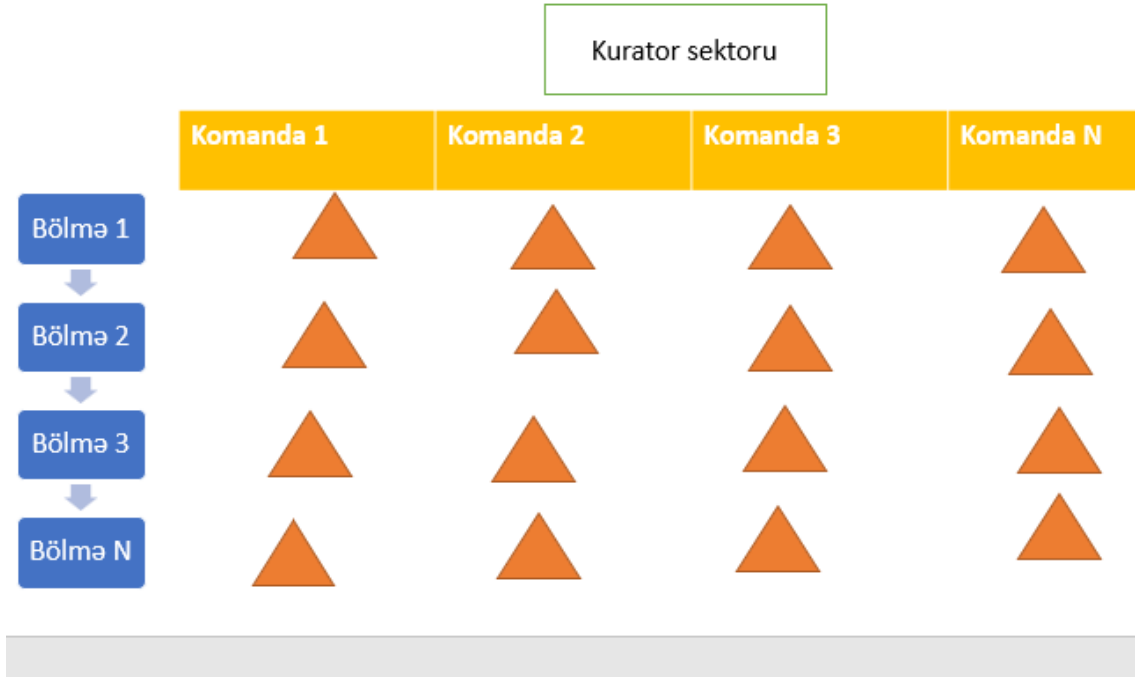
Agile-ni banka təqdim etmək üçün Sberbank rəhbərliyi McKinsey beynəlxalq konsaltinq şirkətinə üstünlük verdi (<https://vc.ru/sberbank/38179-agile-na-11->

000- sotrudnikov). Bu şirkət həm idarəetmə modelinin, həm də bankın strukturunun transformasiyasına yanaşmaların təsviri, mümkün təşkilati modellərin hazırlanması və kadrların hazırlanması ilə məşğul idi. McKinsey-dən kifayət qədər hazırlıq səviyyəsini təmin etmək üçün pilot layihələri davam etdirmək tələb olunurdu. Təlim müddətində Sberbank-ın top menecerləri öz fəaliyyətlərində çevik metodologiyadan istifadə edən və uğurlu nəticələr əldə edən iri xarici şirkətlərə səfər ediblər.

İlk növbədə bankın təşkilati strukturunda dəyişikliklərin edilməsi nəzərdə tutulurdu. Komandalar, şöbələr və bölmələr Sberbank-da Çevik təşkilatın əsas işçi bölmələri olmalı idi (şəkil 3).

Komandalar bütün lazımi alətlərə, müstəqil olaraq həyat qabiliyyətli məhsul hazırlamaq səlahiyyətinə və tələb olunan bacarıqlara malik olan peşəkarlar arasındakı funksional qrupdur. Qəbilə, bir iş nəticəsi üçün cavabdeh olan bir iş məqsədi ətrafında bir neçə özünü təşkil edən komandaların birliyi. Məsələn, kart məhsullarının inkişafına cavabdeh olan bir qəbilə, məsuliyyət sahəsinə müxtəlif ödəniş üsulları daxildir: ekvayring, NFC üzükləri, smartfonlar və digər üsullar (<https://vc.ru/sberbank/38179-agile-na-11-000-sotrudnikov>) Bankın idarə heyətinin üzvü - kurator qəbilələrin əldə etdiyi iş nəticələrinə cavabdeh olmalı idi. Fəsillər eyni səlahiyyətlərə malik mütəxəssislər qrupudur. Uzunmüddətli layihələr əvəzinə, onlar sprint adlanan məhdud vaxt dövrlərində, adətən 2 həftə işləməli idilər.

Şəkil 3: Çevik təşkilatın əsas bölmələri



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sprintlər bütün qəbilə komandalarının işini sinxronlaşdırmaq və planlaşdırmaq üçün super sprintə birləşdirilir. İş prosesinin sürətini təyin etmək üçün sprintlər zamanı müxtəlif Çevik mərasimlər keçirilməli idi: gündəlik stendlər, sprintlərin planlaşdırılması və retrospektivləri, nümayişlər. Komandalar çevik inkişafın effektiv idarə olunmasına həsr olunmuş yeni ofisdə yerləşdirilməli idi.

İlk transformasiya dalğası SberTech-in 1100-ə yaxın əməkdaşının iştirak etdiyi bankın pərakəndə satış bölməsi ilə həyata keçirilib. Bu barədə şirkətin baş direktoru Alisa Melnikova bildirib.

“Sberbank-Technologies”, görülən işlər uğurlu nəticə verdi, tərtibatçılar ilə pərakəndə blok arasında qarşılıqlı əlaqənin sürəti və keyfiyyəti artırıldı.

Sberbank-ın yeni ofisində infrastruktur həm qəbilələrin ətrafında, həm də komandaların ətrafında eyni şəkildə qurulur. Ofis sahəsi elə qurulub ki, komandalar həm bir-birindən təcrid olunub, həm də bir-birinə kifayət qədər yaxın olsunlar. Agile ofisində menecerlər və ayrı-ayrı şöbələr üçün ayrıca otaqlar yoxdur. Departamentlərin həm menecerləri, həm də işçiləri açıq məkanda olurlar və bütün mövcud xidmətlərdən birlikdə istifadə edirlər.

Sberbank-ın prezidenti German Qrefin sözlərinə görə, 2014-2018-ci illər üzrə strategiyanın həyata keçirilməsi mərhələsi uğurla başa çatıb: müştərilərlə dərin və etibarlı münasibətlər qurulub, bankın strategiyasında nəzərdə tutulan maliyyə məqsədlərinə nail olunub, təşkilatçılıq və idarəetmə bacarıqları formalaşmış, ən böyük Agile işə salınıb. 2016-2018-ci illərdə – 11.000 işçi, 1200 komanda və 20 qəbiləni əhatə edən transformasiya. Transformasiya bankın modernləşdirilməsinə, müasir texnologiyaların və innovasiyaların biznesə inteqrasiyasına gətirib çıxardı. Sberbank komandası və korporativ mədəniyyət Sberbank-ın rəqabət üstünlüyünün əsas mənbələrinə çevrilmişdir. Hazırda bankın texnoloji platformasını inkişaf etdirən developer-şirkət Sberbank-Technologies uğurla inkişaf edir. 2014-2018-ci illər strategiyasının əhəmiyyətli uğuruna baxmayaraq, Sberbank gələcək inkişaf üçün potensial görür. Növbəti inkişaf mərhələsinə uyğun olaraq həm maliyyə sektorunda, həm də digər sahələrdə müştəri təcrübəsinin təkmilləşdirilməsi, komandaların inkişafı, yeni texnoloji platformada işləməsi gözlənilir. 2020-ci il üçün hədəflər rəqəmsallaşma, innovasiya, İT dəstəyindən məmnunluq, əsas sistemlərin etibarlılığı, müştəri yönümlülük, əlçatanlıq, artan kibertəhlükəsizlik, artan komanda əlaqəsi, əməkdaşlıq, miqyasının artırılması və mənfəətin artırılmasıdır.

Sberbank kimi şirkətlərin nümunəsi göstərir ki, çevik metodologiyaların maliyyə institutlarında tətbiqi perspektivləri var.

Banklarda Agile metodlarından istifadə inkişaf edir, yeni hallar yaranır, çünki banklar özlərini rəqəmsal dünyanın bir hissəsi kimi daha çox dərk edirlər və müasir şəraitə adekvat olmaq üçün müvafiq restrukturizasiyaya ehtiyac var. Eyni zamanda, təkcə İT-ni deyil, bütün biznesi yenidən qurmaq lazımdır.

Akbank, korporativ investisiya və özəl bankçılıq, kommersiya bankçılığı, KOBİ bankçılığı, istehlak bankçılığı, ödəniş sistemləri və xəzinə əməliyyatları və beynəlxalq bankçılıq xidmətlərindən ibarət bankçılıq fəaliyyətlərində əsas fəaliyyət göstərən Türkiyənin ən böyük banklarından biridir. Bank ənənəvi bank fəaliyyəti ilə yanaşı, öz filialları vasitəsilə sığorta agentliyi əməliyyatlarını da həyata keçirir (www.efma.com, akbank məqalə).

800 filial və 14 mindən çox işçidən ibarət güclü və geniş yerli distribyutor şəbəkəsi ilə Akbank İstanbuldakı Baş Ofisi və Türkiyə daxilində 22 regional idarəsi ilə fəaliyyət göstərir. Akbank, Bankın ənənəvi çatdırılma kanalı olan filiallar vasitəsilə xidmət göstərməklə yanaşı, Akbank Direkt İnternet Şöbələri, Akbank Direkt Mobile, Çağrı Mərkəzi, 4400-dən çox bankomat və 510 mindən çox POS-terminal vasitəsilə 16,5 milyondan çox müştəriyə xidmət göstərir. Ən müasir İT sistemləri və təcrübəli peşəkarlar heyəti ilə təchiz edilmiş Akbank geniş istehlakçı və korporativ bank müştəriləri portfelinə yüksək keyfiyyətli xidmətlər təqdim edir.

Akbank 2016-cı ildə qlobal iş dövrünün bankların üzərinə ağırlıq gətirdiyi bir vaxtda nüfuzlu mükafatlar qazanmağa davam etdi. Akbank sektorun ən əhəmiyyətli beynəlxalq mükafatını qazanaraq The Banker tərəfindən “Türkiyədə İlin Bankı” seçildi. Akbank, həmçinin Global Finance tərəfindən “Türkiyənin Ən Yaxşı Bankı” və Euromoney tərəfindən “Mərkəzi və Şərqi Avropanın Ən Yaxşı Bankı” seçilərək Türk bank sektoru üçün böyük nailiyyətlər əldə etmişdir. Akbank, bankçılıqda çitayı daha da yüksəltmək və daha çox dəyər yaratmaq cəhdi ilə yüksək motivasiya ilə işini davam etdirir.

Türkiyədə Agile xidmətlərində ilk və aparıcı təchizatçı olaraq, ACM çoxsaylı yerli və beynəlxalq şirkətlərə daha da uyğunlaşmaqda kömək edir.

ACM onlara kömək etmək üçün bütün ölçülü dövlət və özəl sektor şirkətləri ilə əməkdaşlıq edir; Təlim, kouçinq və konsaltinq xidmətləri vasitəsilə daha çox dəyərə əsaslanmaq, xidmətlərini və ya məhsullarını daha sürətli çatdırmaq, dəyişən tələbləri idarə etmək, xərcləri azaltmaq, məhsuldarlığı artırmaq, yaradıcılıqlarını ortaya çıxarmaq və daha innovativ olmaq. İndiyədək ACM 1000-dən çox Çevik komandanı əsasən İT daxilində, həmçinin marketinq, satış, müştəri xidməti, C səviyyəli idarəetmə və funksiyalararası biznes bölmələrində idarə edib. Bütün sənayelər üzrə 600-dən çox şirkətdən 10.000-dən çox mütəxəssis ACM kurslarında təlim keçmişdir.

Akbank İT 2010-cu ildə Agile yanaşmalarını sınaqdan keçirməyə başladı. İlk Scrum tətbiqi məhsulun kredit kartları və POS cihazları ilə əlaqəli olduğu

“Scrum pact” komandası oldu. Layihənin nəticələri bazara çıxma müddətini qısaltdı və müştəri məmnuniyyəti o qədər yüksək oldu ki, illik master plandan yeni layihələr sürətlə izləndi. Bir il ərzində 12 pilot komanda Scrum ilə təcrübə keçirməyə başladı. Onlardan biri “Korporativ İnternet Bankçılıq” idi, hansı ki, üç Scrum komandası eyni məhsul üzərində işləyirdi, burada miqyaslı Scrum təcrübələri ilk dəfə istifadə olunurdu. Bunlardan biri, pul baxımından çox vacib olan və mövcud əməliyyat depozit sisteminə zərər vermədən inkişaf etdirilməli olan depozit hesabları sisteminin yenidən işlənilib hazırlanması idi ([/www.efma.com](http://www.efma.com), akbank məqalə).

Atılan növbəti addım Scrum komandaları ilə tam İT-domeninin sınaqdan keçirilməsi idi və kart ödəniş sistemləri domeni könüllü namizəd idi. Kart ödəniş sistemləri domeni “Scrumville” adlı altı Scrum komandasına bölündü və onlar bütün inkişaf prosesləri üçün sprint etməyə başladılar. Bu müddət ərzində qazanılan əsas təcrübələr komandalar arasında yüksək asılılıqların idarə edilməsi və PBL-lərin daha yaxşı prioritetləşdirilməsi olmuşdur. Əhəmiyyətli nəticələr keyfiyyətin yüksəldilməsi, müştərilərin cəlb edilməsi və işçilərin cəlb olunmasının artması olmuşdur.

Akbank İT hər 2 həftədə davamlı olaraq funksionallıq təqdim edərək yetkinlik səviyyəsinə çatdıqdan sonra Scrum və Agile düşüncə tərzini bütün İT komandalarına yaymaq qərarına gəldi.

Bütün IT Agile transformasiyası üçün əsas prioritetlər bunlar idi:

- Agile və çevik olmayan komandalar arasında asılılığın idarə edilməsi və uyğunlaşdırılması çox çətin və idarə etmək çətin idi, çünki qeyri-Agile komandaların illik master plana uyğun olaraq öz prioritetləri və planları var idi.

- Dəyərin başa çatdırılmasında problemlər var idi, çünki iş inkişaf dövrü ərzində müxtəlif departamentlər arasında təhvil verilmiş və bu, kifayət qədər səmərəsiz olmuşdur.

- Statistika nəzər salsaq, Akbank-ın master plana uyğunluq nisbəti 35% ətrafında idi. Müəyyən edilmiş ən böyük problem baş planın davamlı olaraq

dəyişdirilməsi idi. Buna görə də təşkilati səviyyədə davamlı planlaşdırma zehniyyəti tələb olunurdu.

- Türkiyədə bank sektoru çox rəqabətli dir. Yeni texnologiyalara uyğunlaşma və müştərilərə fərqli xidmətlər təklif etmək şərt dir. Beləliklə, daha sürətli çatdırılma, rəqəmsallaşma və innovasiya ehtiyacı iş tərzinin dəyişməsinə səbəb oldu.

Akbank İT indi Scrum-u tətbiq edən 950 nəfər daxili və xarici işçi ilə işləyir:

- 143 Scrum Komandası
- 9 Məhsul Qrupu domenləri
- 143 Scrum Masters
- 98 Məhsul Sahibləri
- 72 PSM-I sertifikatı sahibi
- 12 PSPO-I sertifikatı sahibi
- PSM-II sertifikatının sahibi olan 4 daxili Çevik Məşqçi.

Həqiqi Çevikliyə nail olmaq və düzgün dəyərin tez çatdırılmasını təmin etmək üçün müştərilər istehsal prosesinə cəlb edilməlidir. Bu nöqtədə, ünsiyyəti təkmilləşdirmək və komanda işini gücləndirməklə proqram təminatı qrupları və biznes bölmələri arasında fərqi azaltmaq hədəflənir. Bu, Çevik iş modelinin biznes bölmələrində başa düşülməsinə və biznes bölməsinin perspektivinin və İT-də bazar anlayışının inkişaf etdirilməsinə əmin olmaq söyləri ilə əldə edilir.

Qısaca desək, Çeviklik daha yaxşıya doğru dəyişmək və daha yüksək dəyərlər vermək qabiliyyəti kimi müəyyən edilə bilər. Əsasən yüksək səviyyəli şəffaflığa nail olunduğu halda bu mexanizm tam işləyəcək. Bu mənada sürət, prioritetlər, problemlər, performans və keyfiyyət həm komanda, həm də korporativ səviyyədə asanlıqla izlənilə bilən və başa düşülən bir prosesə çevrilir. Özünü təşkil edən və avtomatlaşdırılmış şəffaflığın yaradılması üçün söylər planlaşdırılır.

Əldə edilən şəffaflıqla yanaşı, təkmilləşməni və davamlı tərəqqini təmin etmək üçün korporasiyada davamlı təkmilləşdirmə (KAIZEN) mədəniyyətinin işə salınmasına ehtiyac da var. Çevik transformasiya öyrənən və inkişaf edən bir təşkilat yaratmağı hədəfləyir. Bu mədəniyyəti dəstəkləmək üçün icmaların

ehtiyacları əsasında özünü təşkil edən ekspertiza yaradılacaq və funksional hala gətiriləcək.

Çevik transformasiya “mədəni dəyişiklik” prosesidir. Bu transformasiyanın həm idarəetmə, həm də texniki nəticələri olacaq. Həqiqi mənada çevikliyə nail olmaq üçün təşkilatda mühəndislik imkanlarını daha da təkmilləşdirmək daha vacibdir. Buna görə də, idarəetmə mədəniyyəti və prosesi ilə bağlı işlər olsa da, Çevik mühəndislik təcrübələrinin təşkilat daxilində mənimsənilməsini və ümumi şəkildə mənimsənilməsini təmin etmək üçün səylər də var.

Aparıcı banklar innovativ texnologiyalardan fəal şəkildə istifadə edirlər: zəng mərkəzlərinin qiymətini azaldan chatbotlar, informasiyanın emalı sürətini və məlumatların təhlilinin keyfiyyətini artıran süni intellekt. Yeni texnologiyaların daha da tətbiqi bankların IT-yə xərclərinin payını artıracaq. Yeni texnologiyaların tətbiqi iri bankların mövqelərinə təsir etməyəcək, lakin sektorun daha da konsolidasiyası davam edəcək. Pandemiya zamanı bir çox vətəndaş artıq bankın distant xidmətlərindən necə istifadə etməyi öyrənib, onların rahatlığını yüksək qiymətləndirib və bundan sonra da istifadə etməyi planlaşdırır. Depozitlərin məsafədən açılması, çıxarış və arayışların qəbulu, kredit müraciətlərinə baxılması kimi xidmətlər artıq müştərilər tərəfindən Bankın onlara təqdim etməli olduğu xidmətlərin zəruri siyahısı kimi qəbul edilir. Belə ki, artıq 2020-ci ilin aprel ayında özünü təcrid rejimi dövründə ipoteka üçün onlayn müraciətlərin həcmi 9 faiz, avtomobil krediti üçün müraciətlərin sayı isə yarıdan çox artıb (Саяпина Н.Н.,2014,s 84).

Pandemiyanın banklar üçün nəticələrindən biri rəqəmsal xidmətlərin həyata keçirilməsində rəqabətin güclənməsi oldu. Bankın rəqabətqabiliyyətliliyinə bilavasitə təsir edən innovasiyalardan istifadəyə və müştəri xidmətinin daim modernləşdirilməsinə diqqət yetirilir. Bank sektorunun rəqəmsallaşması və rəqəmsal texnologiyaların inkişafı ilə əlaqədar müştərilərin yeni bank məhsulları və xidmətlərinə təbii tələbatı yaranır. Rəqəmsal dünyanın ehtiyaclarına cavab verən əhali və biznes üçün yeni bank imkanlarının yaranması bütövlükdə ölkənin bütün iqtisadiyyatının rəqabət qabiliyyətini artırır. Yaxın gələcəkdə bizi müasir

rəqəmsal texnologiyalardan istifadə əsasında qurulmuş genişmiqyaslı ekosistemlərdən istifadə edərək bank sektorunun sürətli inkişafı gözləyir.

2.2. Kapital Bankda AGİLE idarəetmənin tətbiqi

İnnovasiya və rəqəmsal bankçılıq üçün müxtəlif strategiyalara ehtiyac pandemiyadan çox əvvəl bank sektorunda aydın idi. Texnologiya inkişaf etdikcə, müştərilərin bank xidmətləri ilə bağlı gözləntiləri, ən azı, aparıcı texnologiya firmalarının təqdim etdiyi ani və fərdiləşdirilmiş xidmətlər sayəsində artmışdır. Google, Yandex və ya Amazon kimi fintech şirkətləri bunun mümkün olduğunu və bütün bankların öz rəqəmsal transformasiya strategiyasına ehtiyacı olduğunu göstərdilər. Son 20 ildə bank sektoru artan mobil və internetin nüfuzu, eləcə də müştərilərin texnoloji bilikləri hesabına sürətlə inkişaf edib və banklara müasir texnologiyaların sürətlə mənimsənilməsinə şərait yaradıb.

COVID-19 pandemiyası və qlobal iqtisadiyyatda geniş yayılmış epidemioloji məhdudiyyətlər nəticəsində yaranan sonrakı böhran kontekstində bank xidmətləri və xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması xüsusilə bank sektoru üçün tələbata çevrilir. COVID-19 pandemiyası həm də istehlakçıların davranışını dəyişdirərək, onları yeni alətlər və texnologiyaları nəzərdən keçirməyə və qəbul etməyə sövq edir. Əgər 2019-cu ildə bank müştərilərinin təqribən 67%-i bank ofislərinə şəxsən baş çəkməyə üstünlük veribsə, o zaman mövcud tendensiyalar göstərir ki, banklar tərəfindən həyata keçirilən rəqəmsal transformasiya, eləcə də müştəri davranışındakı dəyişikliklər bağlanan filialların sayının artmasına səbəb olacaq: nəticədə filiallarda bank xidmətlərinin universallaşması artacaq.

Pandemiya dövrü bir çox digər sektorlar kimi bankçılıq üçün də rəqəmsal sahədə həm imtahan, həm də inkişaf etmək imkanı verən bir proses olaraq davam edir. Evdə qalmalı olduğumuz və epidemiya ilə təması mümkün olan minimum səviyyəyə endirməli olduğumuz bu dövrlərdə rəqəmsal bank əməliyyatları ön plana çıxdı. Hələ pandemiyadan əvvəl rəqəmsal bankçılıq geniş istifadə olunan bir xidmət idi. Bununla belə, həm dünyada, həm də ölkəmizdə davam edən Covid-19

epidemiyası banklara rəqəmsal xidmətlərini daha da inkişaf etdirməyə və sürətləndirməyə imkan verib.

Ən bariz yol İnternet bankçılıq və mobil proqramlar vasitəsilə bank xidmətlərinin faktiki olaraq yeganə onlayn modelinə keçid idi. Banklar demək olar ki, bütün müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəni rəqəmsallaşdırdıqları üçün bu, proqnozlaşdırıla bilən bir transformasiya olmuşdur. Rəqəmsal transformasiya bank sektorunda biznes modellərini dəyişməyə başlayır. Beləliklə, bir çox Bank rəhbərləri hüquqi şəxslərə xidmət sahəsində bankçılığın gələcəkdə xidmət platformasının – BaaS-in (Bank as a Service) bir hissəsi olacağına inanırlar. Köklənmiş sxemdən fərqli olaraq, bank xidmətləri ciddi şəkildə mərkəzləşdirilmiş qaydada göstərildikdə, BaaS konsepsiyasına uyğun olaraq, müştərinin (müştərinin) infrastrukturunu müasir rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə bankın infrastrukturuna qoşulur. Deyə bilərik ki, Bank Xidmət kimi konsepsiyasında bank müştəriyə öz maliyyə infrastrukturunu (bek ofisi) istifadəyə verir. “Bank bir xidmət olaraq” biznesə bankı tam şəkildə fərdiləşdirərək, ehtiyac duyduğu bütün maliyyə alətlərini biznes proseslərinə inteqrasiya etməyə imkan verir. Klassik “bank-müştəri” sistemi əvəzinə şirkət işçiləri öz proseslərində lazım olan, tanış informasiya sistemlərinə daxil edilmiş alətləri öz ixtiyarındadırlar. Bank liderləri isə öz bank biznes modellərini rabitə xidmətləri, qida çatdırılması, bazar yeri daxil edən rəqəmsal ekosistemlərə çevirməyə və bankı bu platformaların mərkəzinə çevirməyə çalışırlar (kapitalbank.az). Mükəmməl bir nümunə, artıq müştərilərini təkcə maliyyə xidmətləri ilə təmin etmir, həm də vahid rəqəmsal platformasının bir hissəsi olaraq onlayn kinoteatr, ərzaq çatdırılması və s. olan Sberbankdır. Bu yanaşma bank tərəfindən göstərilən xidmətlərin sayını artırmağa imkan verir və müştəri müxtəlif xidmətlərdən vahid platforma daxilində istifadə etdiyi üçün Banka daha loyal olur.

İndiki zamanda qabaqcıl texnoloji həllər müxtəlif sferalarda fəaliyyət göstərən bir çox şirkət üçün çoxlu üfüqlərə yol açır. Bəşəriyyət rəqəmsallaşmaya doğru irəliləyir ki, daha çox Kapital Bank məhz bu tendensiyanın aparıcı təşkilatlarından birinə çevrilmək niyyətindədir. Müasir texnologiyalar bir sıra yollarla bazarda lider mövqeyimizi, eləcə də dəyişən bazar mühitində rəqabət

üstünlüyü saxlamaqda əsas rol oynayır. Kapital Bank üçün 2018 və 2020-ci illər üzrə İnkişaf Strategiyasının mühüm istiqamətlərindən biri məhz informasiya texnologiyalarının inkişaf etdirilməsi ilə yanaşı rəqəmsal həllərin daha da genişləndirilməsidir. Biz son illər bu sahə üzrə ciddi irəliləyişlərə yiyələnmişik və əldə olunan nəticələrlə fəxr edirik. Məqsədimiz müştərilərimizin – milyonlarla fiziki və on minlərlə hüquqi şəxsin, xüsusən mövcud pandemiya şəraitində filial və şöbələrə gəlmədən bankın xidmətlərindən uzaqdan istifadə etmələrini təmin etməkdir. Fərdi müştərilərə BirBank kimi mobil bankinqin tətbiq edilməsini və sahibkarlar üçün təqdim olunan Client Bank sistemini qeyd etməmək olmaz. Bu xidmətlər istifadəçilərə real vaxt rejimində xidmətlərdən onlayn istifadə etməyə imkan verir, istifadəçilərin bank əməliyyatları üçün sərf etdikləri zaman minimuma endirir. BirBankın və “Müştəri Bank”-nın vasitəsi ilə müştərilərə göstərilən bütün xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədi ilə sistemlər daim təkmilləşdirilir, istifadəçilər üçün yeni imkanlar üzə çıxardır. Bundan əlavə, Kapital Bank üçün mühüm strateji məqsədlərindən biri tam olaraq müştəriyönümlü bir təşkilata çevrilməkdir ki, bu məqsədlə bank bilavasitə Agile metodologiyasına əsasında yeni bir idarəetmə metoduna keçidi həyata keçirməyə başlayıb (kapitalbank.az).

Bu bank indiyə kimi bir çox yeniliklərdən keçmişdir. Onların arasında tarixi və müasir tələblər kontekstində olan dəyişikliklər üstünlük təşkil edir. Olduqca iddialı transformasiya layihələrindən biri olaraq biz bir qədər əvvəl reallaşdırdığımız biznes proseslərinin, xidmətin transformasiyasını və filial şəbəkəsini qeyd edə bilərik. Bu adımlarla da Kapital bank müştərilərinə bəyan etdik ki, biz bundan sonra geniş xidmət spektrinə malik müasir maliyyə institutuyıq. Məhz buna görə də Kapital bank müştərilərin müraciətlərini vaxtında tanıyıb cavablandırmaq və artan tələbatlarına adaptasiya olunmaq üçün digər bir mərhələ kimi rəqəmsal transformasiyanı tətbiq etməyə başlamışıq. Müasir dövrdə rəqəmsal həllərə əsaslanan biznes çox uğurlu olur. Hətta pandemiya şəraiti bunu bir daha bizə sübut etdi. Bütövlükdə “Agile”ə keçid rəqəmsal transformasiyanın tərkib hissəsi kimi qəbul edilə bilər.

Bu günkü gündə biznesdə yüksək nəticələrə nail olmaq məqsədi ilə müştərilərin istəklərinə çevik reaksiya göstərməyi bacarmaq lazımdır. Şirkətlər, təşkilat və qurumlar, o cümlədən maliyyə sahəsinin iştirakçıları inkişaf etmək, sürətli dəyişən bazarla ayaqlaşmaq, ciddi rəqabətə və yüksələn təzyiqlə dayanmaq üçün innovasiyalara və innovasiyalara tam açıq olmalıdırlar. Bayaq vurğuladığım və müxtəlif istiqamətlərdə mövcud transformasiyanı əks etdirən İnkişaf Strategiyasında bankın “Çevik” yanaşmaya keçidi də nəzərdə tutulur. “Agile” müştəri ehtiyaclarına, bazarda baş verəcək dəyişikliklərin hamısına, məhsul tələblərinə çevik reaksiya verməyə imkan verən yanaşmadır. Məsələn, yeni metodun vacib prinsiplərindən biri də odur ki, bir çox struktur bölmələrində fəailyyət göstərən işçilər indi konkret bir layihə və yaxud məhsulun üzərində komandalar halında işləməlidirlər. Bundan qabaqkı dövrlərdə zəncirvari mexanizm prinsipi ilə hazırlanmış məhsul və ya layihələrdə istənilən dəyişikliyin və yeniliyin tətbiqi bir çox instansiyadan keçmiş çoxmərhələli proseslərdən idi. İndi isə komandaların məhz funksional qruplar halında formalaşdırılması bu komandaların iş prosesində məhsulları sınaqdan keçirməyə imkan verir və növbəti ideyalar ortaya çıxdıqda onları həyata keçirmək sürətli və asan olur. Xidmətlər və məhsullar indi real vaxt rejimində planlaşdırılır, hazırlanır və sınaqdan keçirilir. Bir az mürəkkəb səslənə bilər, amma sonunda bütün bunlar bankdaxili biznes proseslərini xeyli asanlaşdıracaq və səmərəliliyi artıracaq. Artıq bu formada bir sıra layihələrə başlamışıq. Agile-nin Kapital Bank-a nə gətirəcəyi haqqında çox danışmaq olar, amma qeyd edim ki, Agile sadəcə olaraq yeni idarəetmə metodu deyil, tamamilə fərqli mədəniyyət və düşüncə tərzidir. Əgər indiyədək müxtəlif məhsullarla bağlı qərarlar rəhbər strukturlar, bank rəsmiləri tərəfindən verilirdisə, indi bazara təklif olunan layihə, məhsul və ya xidmətdə hər hansı dəyişiklik yalnız müştərilərin tələblərinə uyğun həyata keçiriləcək. Bu dəyişikliklərin həyata keçirilməsi həmin məhsul və ya xidmətə cavabdeh olan komanda tərəfindən idarə olunacaq. Çevikdən funksiyalararası idarəetmə mədəniyyətinə keçid bankın hazırkı heyətindən daha çox komanda işi, operativlik və bəzi hallarda yerində qərar qəbul etmək bacarığı tələb edir. Biz də öz növbəmizdə rəhbərlik olaraq işçilərə, onların qərarlarına daha

böyük etimad göstərməyə, həmçinin istənilən vəziyyətdə dəstək verməyə hazırıq. Onu da qeyd edim ki, zəngin təzə tendensiyalar, dəyişin inkişaf edən bazar mühitiylə ayaqlaşmaq, öncül texniki həlləri tətbiqi üçün güclü komandanın, düşünmə qabiliyyətinə malik savadlı kadrların olması lazımdır. Belə ki, yeni yanaşmadan istifadə edən bank işçiləri adi iş üsullarından uzaqlaşaraq tamam başqa müstəviyə uyğunlaşmağa başlayıblar. İşçilərin belə prosesi rahat keçməsi üçün onlar müvafiq kompetensiyalara uyğun müxtəlif kouçinq sessiyaları, təlimlər və liderliyin inkişafı proqramları keçirilir. Bir mühüm məqamı da qeyd edəcəm. Kapital bank “Agile” prinsiplərilə çalışacaq struktur bölmələrimizin hamısını yeni konsepsiya altında birləşdirir.. Bu işçilər üçün rahatlıq yaratmaq və sərbəstlik üçün bankın tərkibində BirStudio yaradılır ki, onlar təkcə Kapital Bankın deyil, BirStudio-nun ayrılmaz hissəsinə çevriləcəklər. Bununla yanaşı, bankda heç vaxt olmayan tamamilə yeni vakansiyalar yaranır. Özünə güvənən, dünyagörüşlü, yaradıcı gənclərin komandamıza qoşulmasını istərdik. Onlar bizimlə birlikdə xidmət sektorunu, müştərilərlə işin yeni üsullarını, bu istiqamətdə yeni yanaşmaları öyrənəcək, həmçinin bazarda innovasiyaların müəllifi olmaq şansı qazanacaqlar.

İnsanların bankın ciddi nizam-intizam qaydaları və bürokratik maneələri olan qurum olması ilə bağlı təsəvvürünü 180 dərəcə dəyişmək üçün çox işlər görmüşük. Kapital Bank dəyişir və stereotiplərdən kənara çıxaraq, azad, yaradıcı, mehriban mühitə malik quruma çevrilir. Daha bir transformasiyanın, belə demək mümkünsə, təmali qoyuldu. Məsələn, keçən il baş ofisin işçiləri üçün tamamilə pulsuz geyim tərzinə keçid oldu. İşçilərimizi yeni yanaşmaya hazırlamaq üçün biz bütün bankı əhatə edən bir sıra təlimlər, komanda quruculuğu və liderliyin inkişafı tədbirləri keçirdik. Bu proses bu günke gəndə də davam etdirilir. “Çevik” idarəetmə mədəniyyətilə biz həm müştərilər, həm də işçilərlə qarşılıqlı əlaqədə olan, daha səmərəli, çevik və rəqəmsal Kapital Bank olmağa hazırıq (kapitalbank.az). Bu yolu bizimlə birlikdə getmək istəyən bütün gəncləri komandamıza qoşulmağa dəvət edirik.

III FƏSİL. AGİLE TEXNOLOGİYASININ TƏTBİQ OLUNDUĞU BANKLARDAN ƏLDƏ OLUNAN NƏTİCƏLƏR

3.1. Azərbaycan banklarında Agile texnologiyasının tətbiqi sahəsində mövcud vəziyyətin təhlili

Çevik dəyərlər və təcrübələr xaricdə bir çox təşkilatların tanınmasını qazanmışdır: iyirmi ildən artıqdır ki, Çevik yanaşmalar xüsusi təşkilatlarda, dövlət qurumlarında geniş şəkildə tətbiq edilir. Fortune-un məlumatına görə, son iki onillikdə çevik peşəkarlar ən yüksək maaş alan mütəxəssislərdən birinə çevrilib. Agile metodologiyaları Azərbaycan biznesində yenidən populyarlıq qazanmağa başlayıb.

Çevik metodologiyanın yetərinə tətbiq edilməməsi və investisiya banklarında bu haqda tarixi biliklərin az olması probleminin qəti şəkildə həlli üçün investisiya banklarının daxilində Agile-in qəbulunun real vəziyyətini, investisiya bankının tam tətbiq etməməsinin səbəbini müəyyən etmək tələb olunur. Çevik, investisiya banklarının Agile metodologiyasını niyə tətbiq etməsinin səbəbi, eləcə də investisiya banklarında Agile-nin necə tətbiq edilməsi lazım olduğunu müəyyənləşdirir.

İnvestisiya banklarında Agile tətbiqinin hazırkı vəziyyətini, investisiya banklarının Agile-i tam mənimsəməmələrinin səbəbini və investisiya banklarının Agile metodologiyasını qəbul etmələrinin səbəbini müəyyən etmək üçün iki üsuldən istifadə etdik. Birinci yol, artıq bu mövzunu müzakirə etmiş və təhlil etmiş mövcud məqalələri araşdırmaqdır ki, mən başqa insanlardan daha çox fikir əldə edə bilim və onların nəticələrini ümumiləşdirim. Dissertasiya mövzusunun obyektini investisiya bankları təşkil etdiyi üçün ikinci yol olaraq sorğu anketi yaratmaq və anketi investisiya bankçılığı sənayesi çalışanlarına təqdim etməyi seçdik. Beləliklə, sorğu vərəqəsi investisiya banklarında Agile tətbiqinin cari vəziyyəti ilə bağlı investisiya banklarında işləyən bir şəxsdən birinci əldən rəy və rəy almaq üçün yaxşı bir yoldur.

Əslində, əksər investisiya bankları üçün bu, Agile-dən istifadə etmək istəmələri deyil, Agile-ni şirkətlərində necə tətbiq edəcəklərini və Agile tətbiq edildikdən sonra potensial problem və təhlükələrlə necə mübarizə aparacaqlarını bilməmələridir. İntestisiya banklarında Agile tətbiqinin mövcud vəziyyəti, investisiya banklarının Agile-i tam olaraq qəbul etməmələrinin səbəbləri və investisiya banklarının Agile metodologiyasını necə tətbiq etmələri ilə bağlı araşdırmanın nəticələrinə və tapıntılarına əsasən, investisiya banklarının Agile metodologiyasını necə tətbiq etmələri barədə tövsiyələr veriləcəkdir.

Azərbaycanda bank sferasında çevik transformasiya ilk dəfə PAŞA Bank tərəfindən tətbiq edilib. PAŞA Bankın təsis edilməsi 2007-ci ilə təsadüf edir və bu gənc bankın inkişaf dövrü şərti olaraq bir neçə dövrə bölünür.

I dövr: 2007 və 2015-ci illər korporativ mədəniyyət formalaşması, cəsarətli qərarların qəbul edilməsi və yeni nəyinsə sınaqdan keçirilməsi dövrüdür. Növbəti dövr - 2015-2017-ci illər korporativ biznesin aktiv yüksəliş dövrüdür. İldə 83 milyon manata yaxın gəlir əldə edən bank uğur qazansa da, bankın idarə heyəti transformasiyanı gələcək illərdə vəziyyətin tələb etmiş olduğu vaxtdan tez həyata keçirmək qərarına gəlib. 2017-ci ildə PAŞA Bankın internet bank istifadəsi qənaətbəxş deyildi, müştərilər ayrı-ayrı filiallara getməkdənsə bütün əməliyyatları internet vasitəsilə etmək istəməsi, yəni rəqəmsallaşmanın danılmaz seçim olduğu və beləliklə, 2020-ci ilədək müştərilərin əməliyyatlarının 80%-ə yaxınının rəqəmsal kanallar vasitəsilə keçir. Bankın məhz transformasiya etmək üçün bir neçə səbəbi var idi (www.altexsoft.com/whitepapers):

- bankın özünün korporativ mədəniyyətinin transformasiyası;
- çoxsaylı xarici rəqiblərin ortaya çıxması təhlükəsi;
- pərakəndə müştəri və kiçik və orta biznes (KOB) segmentinə yönəldilməsi;
- bank biznesinin rəqəmsal biznesə çevrilməsi.

İerarxik idarəetmə strukturuna malik ənənəvi bankda gedişatlar biri digərindən ayrılır, buna görə də, məsələn, biznes bölməsi İT-lə əlaqə saxlamır, İT departamenti isə həmçinin risk menecerlərilə də əlaqə saxlamır. Bankda

rəqəmsallaşma iyerarxik strukturların hamısına aid edilən bu problemin həll edilməsinə kömək edib və bankın daxildən restrukturizasiyasına səbəb olub. Bu, çarpaz funksional komandaların qurulmasına əsaslanan işin təşkilinin yeni metodunu tətbiq etməyə imkan verdi. Çarpaz funksional yanaşma ilə, məsuliyyətlərə görə ayrılmış komandalar toplusu olmamalı, əksinə, üzvləri müntəzəm olaraq qarşılıqlı əlaqədə olan və ümumi məqsədə çatmaq üçün həqiqətən işləyə bilən tək qruplar təşkil etməlidirlər .

Transformasiyaya başlamazdan öncə PAŞA Bank bəzi qlobal banklarda, məsələn, IBM-də və McKinseydə Agile-nin tətbiqi üzrə böyük təcrübəyə malik dünyanın məşhur şirkətləri - konsaltinq şirkətlərilə tərəfdaşlığa başladı (BruceTuckman'sTeamDevelopment Model).

Onlar innovativ təşkilatın qurulmasında, çevik mədəniyyətin inkişaf etdirilməsində, işçilərin bilik və bacarıqlarının genişləndirilməsində və ilkin rəqəmsal məhsulların hazırlanmasında onlara dəstək olublar. Belə ki, PAŞA Bankda transformasiya 2018-ci ilin martında “rəqəmsal laboratoriya”-nın işə salınması ilə bağlı başlayıb. Altı ayın tamamında “rəqəmsal laboratoriya”nın cəlb edilməsiylə 2018-ci il, oktyabr ayında nə dizaynerlərin, nə İT mütəxəssislərinin, nə də mühəndislərin olmadığı satış şöbəsində ilk “çevik dəstə” öz işinə başladı ([/www.altexsoft.com/whitepapers](http://www.altexsoft.com/whitepapers)).

Bu çarpaz funksional komanda yalnız satışın təşviqi ilə məşğul olurdu. Bu çevik heyətin vəzifəsi qısa zamanda yeni korporativ istifadəçilər tapmaq idi. Çarpaz funksional işçi heyyyəti strukturu işçi heyyyətinə öz qiymətlərini müəyyən etməyə və nəyi və nə qədər satacaqları üçün qərar qəbul etməyə imkan verirdi, belə ki, çarpaz funksional komandaların üzvləri özbaşına qərar qəbul etmək üçün bütün səlahiyyətlərə malik idilər. Qalan çevik dəstələrin işə salınmasının 2019-cu ilin sonunda başlanmasının planlaşdırıldığına baxmayaraq, insanlar hər şeyi necə bəyəndisə bir neçə aydan sonra bankın necə görünəcəyi barədə təxmini bir şəkil çəkildi. Lakin bu transformasiyanın mühüm hissəsi məhz bütün işçilərin düşüncə tərzidir. Bu təfəkkür tərzii – “təfəkkür” dəyişməyincə, o zaman Agile metodologiyasının tətbiqi effektiv olmayacaq və bu, sadəcə olaraq işləməyəcək.

Paşa Bank üçün Agile üçün komanda yanaşması əsasdır. O hesab edir ki, Agile sadəcə olaraq heç kimin bir-birinin rəyindən qorxmadığı və hamının qarşılıqlı dinlənildiyi məsuliyyətli bir komandaya verilmiş şərti addır.

İT innovasiya mərkəzi yaradan və Agile menecmentə keçidi həyata keçirən digər bir bank Unibankdır. Strateji plana əsasən Unibank Rəqəmsal və İT İnnovasiyalar Mərkəzini və Dəyişikliklər və Bacarıqlar Mərkəzini yaratdı(www.forbes.com/sites/stevedenning/2016). Rəqəmsal laboratoriya mobil bankçılığı və internet xidmətlərinin daha da təkmilləşdirilməsi ilə, yeni rəqəmsal məhsul konsepsiyalarının yaradılması və tətbiqi ilə məşğuldur. Məhz rəqəmsal laboratoriyada rəqəmsal informasiya texnologiyalarının inkişafı sahəsində qlobal tendensiyalar və yeniliklər tətbiq edilir, bu laboratoriyanın əməkdaşları üçün rahat imkanlar yaradılır. Çevik işçilər Dəyişiklik və Səlahiyyət Mərkəzində işləyir, daima biznes üçün yeni nə isə yaradırlar. Bu mərkəz təşkilatda yeni biliklərin axtarışı, mənimsənilməsi və fəal şəkildə tətbiqi ilə məşğul olur. Dəyişiklik və Kompetensiya Mərkəzinin əməkdaşları peşəkarlığı, yaradıcılığı, özünüinkişaf üçün motivasiyası ilə seçilir. Agile sistemindən istifadə Unibank-ın bazar şəraitində mövqeyini gücləndirib, daxili proseslərin tətbiqinin səmərəliliyini artırıb və optimallaşdırıb. Bu gün Unibank müştərilər və əməkdaşları üçün olduqca münasib banklardandır. Öz müştərilərinə etibarlı və innovativ bank xidmətləri təqdim edir, işçiləri rahat iş şəraiti ilə təmin edir.

Unibank-ın İnsan Kapitalı Departamentinin baş direktoru İ. Quliyev müsahibələrinin birində Agile transformasiya ideyasının haradan qaynaqlandığı, bu metodologiyanın verdiyi üstünlüklər, Çevik transformasiya proseslərinin necə olması barədə danışib.

Unibank-da Agile-nin tətbiqi ideyası əməliyyat dəyişiklikləri və inkişaf təşəbbüslərinə cavabdeh olan bölməyə ehtiyac yarandıqda üzə çıxdı (www.forbes.com/sites/stevedenning/2016). Transformasiya prosesinə davam etməzdən öncə Unibank Rusiyanın Sberbank bankının Çevik transformasiyasının uğurlu və geniş yayılmış təcrübəsini öyrənmək qərarına gəlib, bunun üçün orta və yuxarı menecmentin nümayəndələri olan 17-18 nəfərdən ibarət komanda toplayıb və

Moskvada təlimlərə qoşulub. Həmçinin daha bir rus bankı olan Alfa-Bank-ın təlimçilərinin keçirdiyi təlimlər Unibankın əməkdaşlarına çevik modelin mahiyyətini dərk etməyə yardımçı oldu. Moskva səfərində əldə etdiyi nəzəri və praktiki təcrübələr sayəsində bank öz fəaliyyətində əsasən çevik modelin tətbiqinə başladı (www.forbes.com/sites/stevedenning/2016).

Transformasiya Scrum metodologiyasını tətbiq etməklə başladı: ilk əvvəl 6 əməkdaşdan ibarət komanda yaradıldı, tətbiq üçün məhsul kimi korporativ müştərilərin onlayn kreditləşməsi seçildi. Bu məhsul korporativ müştərilərə onlayn kredit almaq, yəni banka gəlmədən kredit əldə etmək imkanı yaratmalı, kredit məbləği birbaşa onların hesablarına köçürülməli idi. Bu layihə üçün komanda hər sprintin sonunda qismən məhsul buraxdı. Təqdim edilən məhsul az vaxt ərzində reallaşdı – cəmi bir ay ərzində layihə tamamlandı, adətən bu proses dörd aya yaxın bir müddət çəkdi. Belə xidmətlərin sayəsində korporativ istifadəçilər sənədləri doldurmaq üçün zaman itirərək banka gəlməyə məcbur qalmır və internet vasitəsilə bir- iki kliklə istənilən yerdə olmaqla, Unibankın şöbələrində belə onlayn şəkildə kredit ala bilirdilər (<https://www.gartner.com/en/information-technology>).

Anket investisiya banklarında işləyən şəxsdən birinci əldən rəy və rəy əldə etməyin ən yaxşı yollarından biri olmaqla yanaşı, investisiya banklarında Agile tətbiqinin mövcud vəziyyətini daha da dərinlən öyrənməyə kömək etdi.

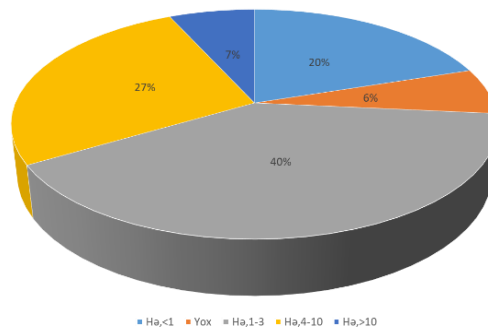
Anket iştirakçıların mövqelərini, layihələrlə bağlı təcrübələrini, müxtəlif layihələrin idarə edilməsi metodologiyaları ilə bağlı təcrübələrini, Agile metodologiyası ilə bağlı təcrübə səviyyələrini və investisiya banklarında çevik idarəetmə modeli haqqında fikirlərini əhatə edən 22 sualdan ibarət olub. İştirakçılar, eyni zamanda, müxtəlif mövqələrə malik olan, lakin müəyyən layihə təcrübəsinə malik olduqlarından əmin olmaq üçün diqqətlə seçilmişlər. Anket Google Forms vasitəsilə doldurulmuş və sorğuya keçid yaradılmışdır. Bütün cavabların təhlilinin nəticələri həqiqətən də Azərbaycan investisiya banklarında Agile tətbiqinin hazırkı vəziyyəti haqqında müəyyən təsəvvür yaratmağa kömək etdi.

Sorğuda Azərbaycanın müxtəlif investisiya-kommersiya banklarının nümayəndələri iştirak ediblər. İştirakçılar Unibank, PAŞA Bank, VTB Bank, Kapital Bank, Yelo Bank kimi bankların əməkdaşları olub. Sorğunun birinci hissəsi iştirakçıların fəaliyyət növünə, onlar haqqında müəyyən təsəvvür əldə etmək məqsədi ilə həsr edilmişdir. Alınan cavablara əsasən, iştirakçıların vəzifə vəzifələri direktorlar (26,7%), şöbə müdirləri (40%) və departamentlərin əməkdaşları (33,3%) arasında bölüşdürülüb.

Bütün iştirakçıların fərqli mövqeləri var, lakin onlar əsasən HR menecerləri, analitiklər, İT mütəxəssisləri, çevik məşqçilər və s. İş açar sözləri iştirakçıların 20%-ni analitiklər, 13,3%-ni HR menecerləri, 13,3%-ni İT mütəxəssisləri və 13,3%-ni çevik məşqçilər, qalan 40%-ni isə CIO, Filial menecerinin müavini, maliyyə təhlili kimi departamentlərin direktorları, biznes prosesləri və s. İştirakçıların 20%-i siyahıda olan təşkilatda 4-10 il, 20%-i bir ildən az, 60%-i isə 1-3 ildir ki, siyahıda olan təşkilatdadır. İştirakçıların 40%-i tutduqları vəzifədə 1-3 il, 26,7%-i 4-10 il, 33,3%-i isə bir ildən azdır.

Sorğunun ikinci hissəsi iştirakçıların layihələrlə bağlı təcrübələrinə və iştirak etdikləri layihələrin xüsusiyyətlərinə aiddir. Cavablara əsasən iştirakçıların 40%-nin 1 ildən 3 ilə qədər layihə təcrübəsi, 26,7%-nin 4 ildən 10 ilə qədər layihə təcrübəsi, 20%-nin isə bir ildən az layihə təcrübəsi olanlar, ümumiyyətlə təcrübəsi olmayanlar və layihələrlə işləməkdə 10 ildən çox təcrübəsi olanlar bərabər paylanmışdır - hər biri 6,7% (şəkil 4).

Şəkil 4: Layihələrlə bağlı təcrübə

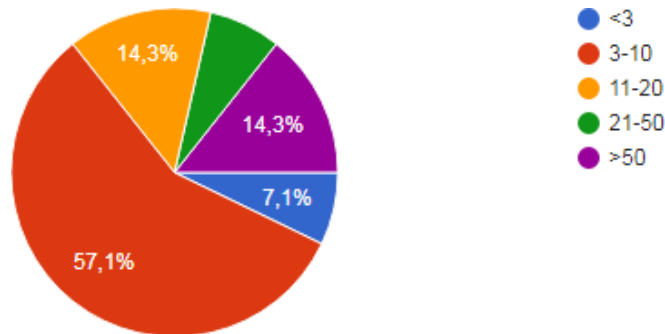


Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

İştirakçıların işlədiyi bütün layihələr üzrə iştirakçıların 57,1%-i 3-10 iştirakçısı olan layihələrdə, 14,3%-i 11-20 iştirakçısı olan layihələrdə, 14,3%-i 50-

dən çox iştirakçının iştirak etdiyi layihələrdə iştirak edib. 3-dən az və 21-50 iştirakçısı olan layihələrdə işləyənlər bərabər paylanmışdır – hər biri 7,1% (Şəkil 5).

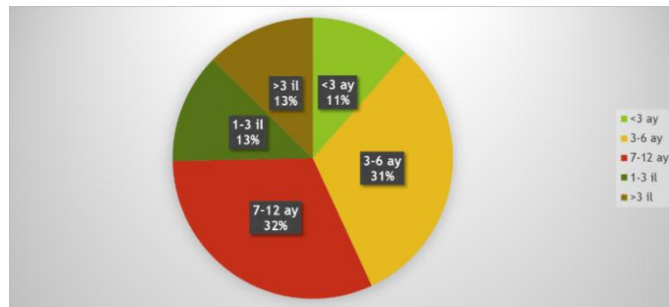
Şəkil 5: Layihələrdə iştirak edənlərin sayı



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Layihələrin müddəti də eyni şəkildə dəyişmiş, 14,3%-i 1 ildən 3 ilə qədər, 14,3%-i isə 3 ildən çox, 35,7%-i təxminən 3-6 ay və 35,7%-i davam etmişdir (şəkil 6).

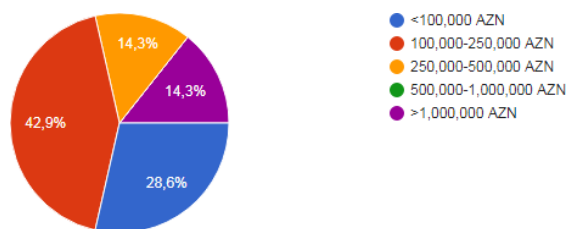
Şəkil 6: Layihələrin müddəti



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Layihələrin büdcəsi əhəmiyyətli dərəcədə müxtəlif olub, onlardan 28,6%-nin büdcəsi 100 000 AZN, 42,9%-nin büdcəsi 250 000-500 000 AZN arasındadır. Qalan layihələr isə 100.000-250.000 AZN büdcə ilə 1.000.000 AZN-dən çox olan büdcə arasında demək olar ki, bərabər bölünmüşdür – hər biri 14,3% (Şəkil 7).

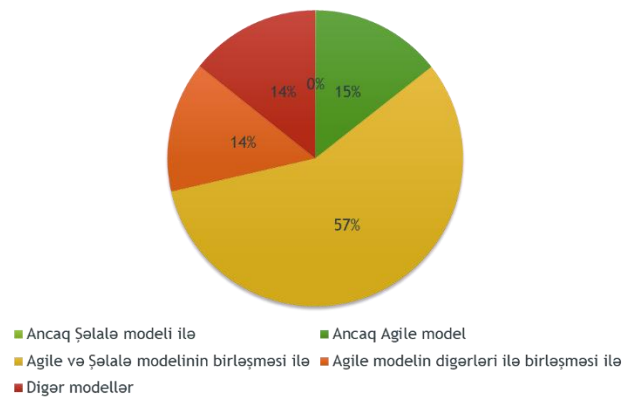
Şəkil 7: Layihənin büdcəsi



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sorğunun üçüncü hissəsi iştirakçıların müxtəlif layihələrin idarə edilməsi metodologiyaları ilə bağlı təcrübələrinə və onların Çevik metodologiyadan istifadə təcrübəsi səviyyəsinə aiddir. Cavablara əsasən, layihələrin 57,1%-i çevik idarəetmə modeli (Agile) və ənənəvi waterfall modeli (Waterfall) və ya Çevik modelin digər layihə idarəetmə metodologiyaları ilə birləşməsindən istifadə edib. idarəetmə modeli (Agile), yalnız digər layihə idarəetmə modelləri, çevik modelin digər layihə idarəetmə modelləri ilə birləşməsi bərabər paylanmış, 14,3% təşkil etmişdir (şəkil 8).

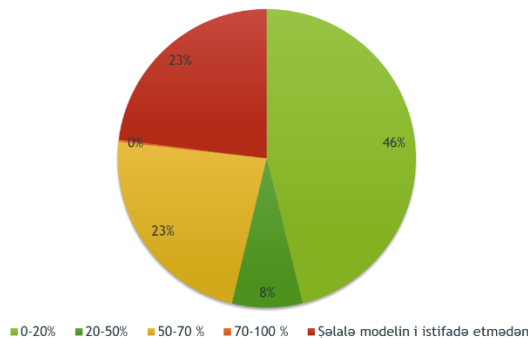
Şəkil 8: Layihənin idarə olunması metodologiyası



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Çevik idarəetmə modeli (Agile) və ənənəvi waterfall modelinin (Waterfall) birləşməsindən istifadə edən iştirakçılar üçün Waterfall modelinin istifadə olunduğu layihələrin faizi belə olub: İştirakçıların 42,9%-i 0-20%-də waterfall modelindən istifadə edib. layihələrin 50-70%-də waterfall modelindən ümumiyyətlə istifadə etməyənlər və ondan istifadə edənlər bərabər paylanaraq 21,4%-ni, qalanları, yəni 70-də iştirakçıların 7,1%-ni təşkil edib. Layihələrin 100%-i bu modeldən istifadə edilir (şəkil 9).

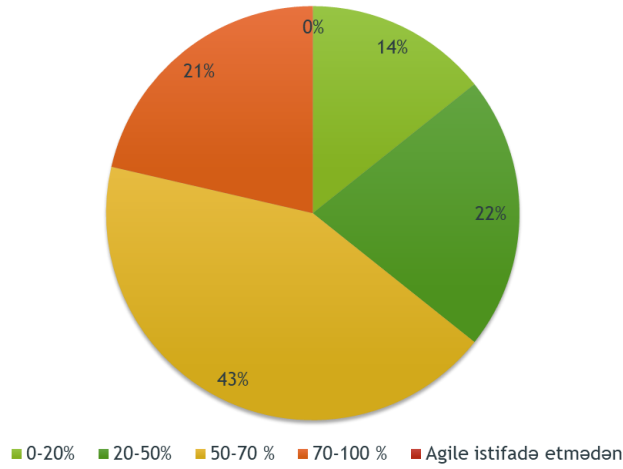
Şəkil 9: Waterfall modelindən istifadə edən layihələrin faizi



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Çevik idarəetmə modeli (Agile) və ənənəvi waterfall modelinin (Waterfall) birləşməsindən istifadə edən iştirakçılar üçün çevik modeldən (Agile) istifadə edilən layihələrin faizi belə olub: 50-də iştirakçıların 42,9%-i çevik modeldən istifadə edib. -70% layihələr, 20-50% və 70-100% çevik modeldən istifadə edənlər bərabər paylanaraq 21,4%, qalanları, yəni 14,3% 0-20% təşkil edib. layihələrin, bu modeli istifadə edin (Şəkil 10).

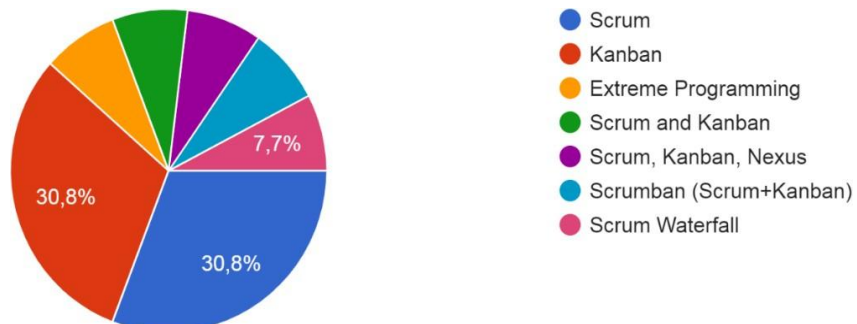
Şəkil 10: Çevik Layihələrin faizi



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cavablara əsasən, Agile iştirakçıları müxtəlif çərçivələrdən istifadə edirlər. Scrum və Kanban çərçivələrindən istifadə edən iştirakçılar bərabər paylanıb və iştirakçıların 30,8%-ni təşkil edib, iştirakçıların 15,4%-i Scrum və Kanban-Scrumban çərçivələrinin birləşməsindən, iştirakçılar Extreme Programming (XP) çərçivələrindən, Scrum, Kanban və Nexus çərçivələrinin birləşməsindən istifadə edir və həmçinin, Scrum çərçivəsinin waterfall modeli ilə birləşməsi bərabər paylanmış və 7,7% təşkil etmişdir (şəkil 11).

Şəkil 11: Ümumi Çevik Çərçivə



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sorğunun dördüncü hissəsi investisiya banklarında çevik tətbiq haqqında iştirakçıların rəylərinə aiddir. İştirakçıların 92,9%-i hesab edir ki, həm müştərilərlə, həm də komanda daxilində effektiv qarşılıqlı əlaqə və ünsiyyət üçün zəruri olan bacarıqlar mürəkkəb sənədləşdirmə bacarıqları ilə müqayisədə layihənin həyata keçirilməsi üçün prioritetdir (Şəkil 12).

Şəkil 12: Layihənin həyata keçirilməsi üçün prioritet bacarıqlar



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

İştirakçıların 85,7%-i müştərilərin tələblərinin hətta layihələrin başlanmasından sonra da dəyişə biləcəyini bildirdi (Şəkil 13).

Şəkil 13: Tələblərin uçotu

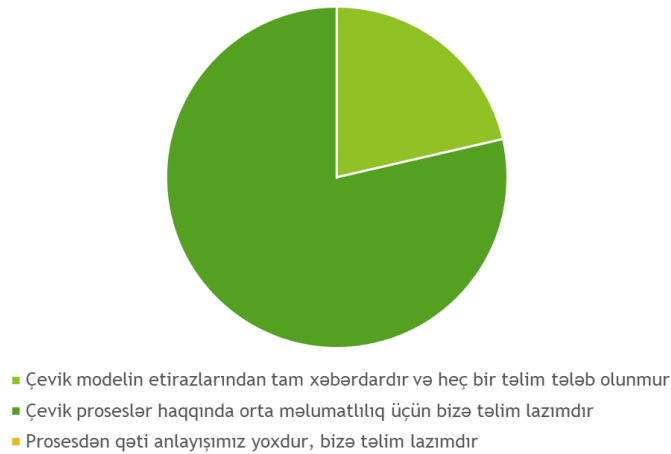


Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

İştirakçıların 57,1%-i çevik yanaşmalar əsasında idarə olunan layihələrdə fəaliyyətlərin və rolların aydın şəkildə müəyyən edildiyinə inanır. İştirakçıların 21,4%-i təşkilatda çevik proseslər haqqında məlumatlılıq səviyyəsinin kifayət qədər olduğunu, 78,6%-i isə işçilərin orta məlumatlılıq səviyyəsinin olduğunu bildirmişdir (şəkil 13). İştirakçıların 57,1%-i Çevik modelin investisiya banklarının

mühitinə və mədəniyyətinə uyğun olduğuna inanır, 35,7%-i Çevik modelin investisiya banklarının mühitinə və mədəniyyətinə uyğun olduğuna əmin deyil, 7,1%-i isə Çevik modelin ətraf mühitə uyğun olmadığını düşünür. Agile davamlı təkmilləşdirməni təşviq etsə də, bir çox təşkilat bu yeni layihə idarəetmə tərzini qəbul edərkən fəlakətli uğursuzluqlarla üzləşir. Bəziləri bunu bir dəfə düşünür ki, onlar Agile-i mənimsəyəcəklər, daha sürətli hərəkət edə biləcəklər. Bununla belə, Agile bizim üçün problemləri həll etmir, ola biləcəyindən daha tez problemlər yarada bilər.

Şəkil 14: Çevik modelin məlumatlılıq səviyyəsi



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Çevik proseslər təşkilatda bütün işçilərin daha çox iştirakını təşviq edir. Bilik mübadiləsi bu modelin uğurunun əsas elementlərindən biridir. Çox vaxt bu modelin qəbuluna müqavimət ünsiyyət və komanda işinin olmaması ilə əlaqədardır. Çevik metodologiyalar uğura aparan bu maneələri dəf etməyi bacarmalıdır. Banklarımızın üzləşdiyi problem düzgün bacarıqlara malik insanları tapmaq və özünü təşkil edən, çarpaz funksional komandalar yaratmaqdır. Əslində, rəqəmsal işçiləri tapmaq kifayət qədər problemdir.

PAŞA Bank 1200 nəfəri hesab edirdi, lakin onlardan yalnız 30 nəfəri işə götürüldü (<https://www.pashabank.az/agile/az>). Bu o demək deyil ki, bazarda rəqəmsal istedadlar yoxdur. PAŞA Bank sadəcə olaraq texniki bacarıqları onların tələblərinə və qurmaq istədikləri iş mədəniyyətinə uyğun gələn işçilər axtarırdı. Bu işçilərin

müstəqil, əməkdaşlıq edən və öyrənməyə və iş tərzində dəyişiklik etməyə açıq olması gözlənilirdi. Maraqlıdır ki, belə istedadların tapılmasının çətinliyi təkcə bizim bazara xas deyil – bir sıra başqa ölkələrdə də oxşar hallar, belə işçilərin tapılması ən böyük problemlərdən biridir.

PAŞA Bank komandası digər ölkələrə səfərləri zamanı McKinsey ilə birlikdə oxşar hallarla qarşılaşıblar. Bundan sonra PAŞA Bank komandası bütövlükdə Azərbaycanda rəqəmsal istedadları inkişaf etdirməyi və elə bir innovativ mühit yaratmağı qarşısına məqsəd qoydu ki, xaricdə çalışan azərbaycanlı istedadlar müasir rəqəmsal məhsullar yaratmaq üçün ölkəyə qayıtmaq istərdilər ([https://agile/az](https://agile.az)).

PAŞA Bankın üzləşdiyi digər çətinlik ondan ibarətdir ki, bankda ən azı bir gün çevik dəstənin üzvü olmuş bir nəfər də olsun işçi yox idi (banco.az).

Komandanın transformasiyası prosesi, əsaslar məsləhətçilər tərəfindən izah edildikdə belə, kifayət qədər mürəkkəb mədəni və psixoloji prosesdir. Bu zaman çevik təcrübələrin uğurla həyata keçirilməsini təmin edən əsas vəzifələrdən biri kadr hazırlığıdır. Təlim elə təşkil edilməlidir ki, işçilər metodu və tələb olunan təcrübəni tam başa düşdüklerini və lazımı bacarıqlara malik olduqlarını hiss etsinlər. Ancaq sadəcə təlim vermək kifayət deyil, insanlar motivasiya və sadıq olmaq üçün nəzəriyyələrə əlavə olaraq çevik dəyərləri və prinsipləri də anlamalı və öyrənməlidirlər. Yeni texnologiya və metodların qəbulunda dəyişikliklərin öhdəsindən gəlmək və onları idarə etmək bacarığı ilə yanaşı, psixoloji motivatorlar da mühüm rol oynayır.

Agile mədəniyyətdə dəyişiklik tələb edir. Çevik transformasiya yeni yolları öyrənməkdən daha çox köhnə üsulları öyrənməkdən ibarətdir. Söhbət mədəni dəyişikliklərdən gedir və buna görə də transformasiyanın üzləşdiyi böyük risklərdən biri insanların (bəzən şüursuz şəkildə) köhnə vərdişlərinə qayıtmasıdır. Yeni bacarıqlara yiyələnmək bizim üçün asandır, lakin köhnə bacarıqları öyrənmək həmişə asan olmur. Bütün tələblərin imzalanmasını gözləmək, inkişaf qrupu ilə sınaq qrupu arasında keçid, sonra sınaq qrupu ilə qurma qrupu arasında keçid

Çevik olaraq keçən kiçik waterfall dövrlərinin ümumi əlamətləridir(Andrew Stellman,2015).

Buna görə də Çevik məşqçinin rolu böyük əhəmiyyət kəsb edir. Layihə qrupları, eləcə də rəhbərlik tərəfindən prinsiplərin mütəmadi olaraq gücləndirilməsi, xüsusilə qəbuldan sonra ilk 4-6 ay ərzində tamamilə vacibdir. Güclü məşqçi çox vaxt proqram üçün əsas uğur amilidir.

Transformasiya haqqında ümumi anlayışın təmin edilməsi davamlı məşq və mentorluq üçün bir haldır. Çevik transformasiya ilə üzləşən əsas problem anlayış və gözləntilər arasındakı fərkdir. Həm bütün funksiyalar üzrə yüksək səviyyəli rəhbərlik, həm də bütövlükdə biznes transformasiyada həqiqətən iştirak etməlidir.

Buna bir neçə seminar, təlim və işgüzar naharla nail olmaq mümkün deyil, bunu daim xatırlatmaq və gücləndirmək lazımdır. Bütün funksiyalar üzrə kifayət qədər daxili marketinq, təlim, kouçinq və mentorluq olmalıdır ki, insanlar proqramın ruhunu başa düşə bilsinlər. Bütün bunlar ilkin investisiya tələb edir.

Çevik transformasiyanı həyata keçirərkən təşkilatların üzləşdiyi ən çətin problemlərdən biri yeni sistemin mövcud sistemlə inteqrasiyasıdır .

Çevik təcrübələrin mövcud layihə mühiti proseslərinə inteqrasiyası problemi PAŞA Bankda Çevik transformasiyanın həyata keçirilməsində ən böyük problem olmuşdur(<https://www.pashabank.az/agile/az>).

Böyük təşkilatlarda layihələr tam müstəqil ola bilməz; daha doğrusu, hər bir layihə təşkilat daxilindəki digər layihələr, komandalar və proseslərlə qarşılıqlı əlaqədə olur. Bu, xüsusilə bir layihə və ya layihə komandası çevik metodlardan istifadə edərsə, lakin digər ətrafdakı layihələr və komandalar istifadə etmərsə, çətin vəziyyətlər yaradır. Böyük təşkilatlarda, adətən, eyni layihə üzərində işləyən bir çox komanda olur və buna görə də hər bir komanda digər komandalarla ünsiyyət qurmağı və koordinasiya etməyi bacarmalıdır. Bu, çevik konfigurasiyada çətin ola bilər, xüsusən də digər komandalar çevik təcrübələrdən istifadə etmədikdə. Komandalar tez-tez bir neçə ofisdə ayrıca yerləşdirilir və bu, ünsiyyət və koordinasiya problemləri yarada bilər, çünki çevik üsullar real vaxtda effektiv ünsiyyət tələb edir.

Texniki məsələlər də çevik təcrübələrin qəbuluna mane ola bilər. Təşkilatlar bir çox əlaqəli sistemlərin proqram təminatının arxitekturasını yeni hazırlanmış sistemə inteqrasiya etməkdə əhəmiyyətli çətinliklərlə üzləşirlər və sprint buraxılışlarının davamlı inteqrasiyasını təmin etmək üçün çevik təcrübələrə riayət etməkdə çətinlik çəkirlər. Bir çox hallarda, digər daxili sistemləri idarə edən maraqlı tərəflər və təşkilatlar məlumatlandırılmır və çevik inkişafı və onunla əlaqədar tələbləri dəstəkləməyə hazır deyillər. Ümumiyyətlə, bu, çevik yanaşma ilə çətin ola bilən maraqlı tərəflərin cəlb edilməsinə də aiddir, xüsusən də maraqlı tərəflər ənənəvi proqram təminatının işlənilib hazırlanması proseslərinə əməl etməyə alışdıqları halda. Buna görə də, ənənəvi inkişaf dövründən istifadə edən təşkilatları çevik yanaşmadan istifadə edən təşkilatlarla sinxronlaşdırmaq üçün əlavə planlaşdırma, ünsiyyət və uyğunlaşdırma səyləri tələb olunur.

Çevik övladlığa götürmə uzunmüddətli öhdəlikdir və təşkilatlar kifayət qədər uzun müddətə (2-3 il) paralel olaraq həm yeni, həm də köhnə texnologiyalar və prosesləri idarə etməyə hazır olmalıdırlar. Buna görə də, texnologiya və alətlər haqqında qərar verərkən, bu uzun paralel mərhələ nəzərə alınmalıdır. Böyük texniki işçilər bundan xəbərdar olmalı və vaxtaşırı xatırladılmalıdır ki, bu kritik məsələni diqqətdə saxlasınlar (Andrew Stellman, 2016).

Çevik modeli mənimsəmək vaxt tələb edir. Burada qeyd etmək lazımdır ki, Şimali Amerikadakı avtomobil istehsalçılarının istehsalı həqiqətən mənimsəməsi üçün iyirmi ildən çox vaxt lazımdır. Eynilə, Agile-nin müəssisə səviyyəsində tətbiqi nəticələr verməyə başlamaq üçün müəyyən vaxt (2-3 il) tələb edir. Bununla belə, bir təşkilatın, məsələn, çevik bir şəkildə tam rüblük buraxılış təqdim etməyə çalışaraq, böyük uğur əldə etməyə çalışdığını eşitmək çox yaygındır. Onlar bunu bacarsalar da (əsasən prosesdən çox şəxsi qəhrəmanlıq yolu ilə), çətin ki, davamlı olsun. Bu tendensiya xüsusilə gec tətbiq edən və buna görə də sənayedəki həmyaşıdlarını tutmağa çalışan təşkilatlarda nəzərə çarpır (Patrick Lee, 2015).

Diqqətlə seçilmiş konsepsiyalar və proqramın müvəffəqiyyəti üçün tələb olunan bacarıqların və təşkilat mədəniyyətinin tədricən inkişafı irəliyə doğru

yeganə yoldur. Bir gecədə uğur gözləmək yalnız xəyal qırıqlığına və yerinə yetirilməmiş gözləntilərə səbəb olacaq.

Maliyyə qurumları, məsələn, məhsul sahibinin başqa bir filialda yerləşdiyi coğrafi cəhətdən səpələnmiş komandalar vəziyyətində çətinliklərlə üzləşirlər. Günün əvvəlində görüşlər keçirmək, irəliləyişləri və maneələri müzakirə etmək Agile-in mahiyyətini təşkil edir.

Komandaların coğrafi olaraq paylanması texnologiyanın köməyi ilə yalnız qismən həll edilə bilən bir problem yaradır. Belə hallarda, video konfrans, virtual qeydlər, söhbətlər və sairə həqiqətən kömək edir və müxtəlif yerlərdə əlaqə və ötürmə qabiliyyətinin yaxşılaşdırılması vəziyyəti hər gün yaxşılaşdırır. Bununla belə, Agile təlimçilərinin bütün komandalarla yaxından işləmək və ümumi proseslərin qəbul edilməsini təmin etmək üçün ortaya çıxmasının alternativini yoxdur. Bu, ən azı qısa və orta müddətli əlavə xərclər deməkdir ki, bu da əvvəlcədən büdcəyə salınmalıdır.

Komanda üzvlərinin özlərinə sual vermələri çox yayğındır:

“Onlar tez-tez dəyişəndə mən tələbləri necə prioritetləşdirə bilərəm?”. Çəvik komandaları tapşırıqlar və səylər baxımından iterasiyaya baxmağı dayandırmağa məcbur edir. Diqqət, sprintin hələ də istifadəçilərə mənalı bir şey çatdırmağa üçün sprint geridə qalan işlərin prioritetləşdirilməsinə keçir. Bu, sprintin uzunluğunu artırmaq və ya komandanın ölçüsünü artırmaqdan deyil, komandanın müddətini və ölçüsünü nəzərə alaraq, bu sprintdə geridə qalılardan nə qədər tələbin həyata keçirilə biləcəyindən gedir.

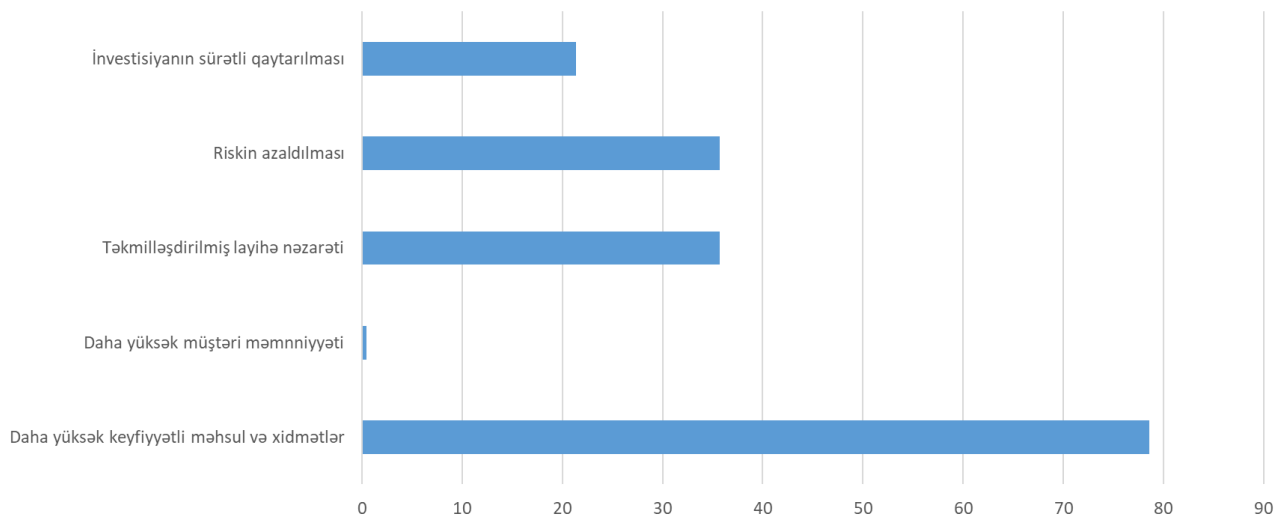
İnvestisiya banklarında Agile metodologiyasının tətbiqi qarşısındakı maneələrə gəlicə, iştirakçıların 85,7%-i bunun mürəkkəb köhnə modellər və layihə idarəetmə sistemləri ilə bağlı olduğunu, 64,3%-i isə bunun səbəbini investisiya banklarından daha sərt maliyyə qaydalarının tələb olunmasında görür. Daha çox proqnozlaşdırıla bilər.

İştirakçıların 35,7%-i investisiya banklarının ölçüsünün Agile tətbiqinə mane olduğunu, 21,4%-i isə investisiya banklarının təqdim etdiyi məhsul və

xidmətlərə dair dəqiqlik və lazımı araşdırma tələblərinin Agile-nin investisiya banklarında tətbiqi üçün çətinliklər yaratdığını hiss etdi.

Əvvəlki sorğuda investisiya banklarında Agile metodologiyasının tətbiqindən əldə edilən faydalar və investisiya banklarında Agile metodologiyasının tətbiqi qarşısındakı maneələri əhatə edən suallar var idi. Investisiya banklarında Agile modelindən istifadənin faydalarını nəzərdən keçirərkən iştirakçıların rəyləri beş kateqoriyaya bölünmüş, əksəriyyəti (78,6%) məhsulların/xidmətlərin keyfiyyətinin və müştəri məmnuniyyətinin yaxşılaşdırılmasına (42,9%), cavablar iştirakçıların səsi layihəyə nəzarətin artırılması və risklərin azaldılması arasında bərabər paylanmışdır (35,7%), səslərin ən kiçik hissəsi (21,4%) investisiyanın sürətli gəlirliliyinin payına düşür (Şəkil 15).

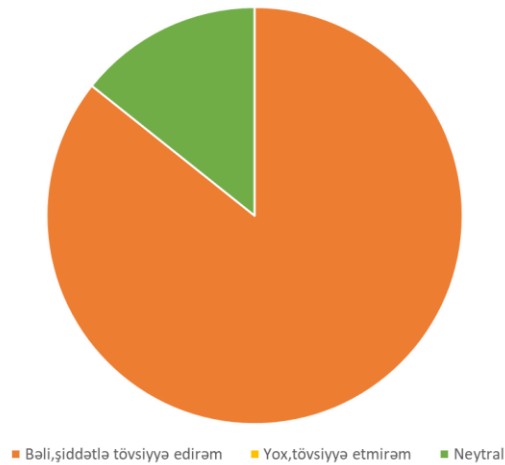
Şəkil 15: Investisiya banklarında çevik modeldən istifadənin üstünlükləri



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Layihələrlə işləyərkən Agile metodologiyasından istifadənin şiddətlə tövsiyə edilib-edilməməsinə gəlincə, iştirakçıların təxminən 85,7%-i “Bəli” cavabını verib, iştirakçıların 14,3%-i faktiki olaraq neytral qalıb (Şəkil 16).

Şəkil 16: Çevik Tətbiq üzrə Məsləhət



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

İştirakçıların cavablarına əsasən, təşkilati və sənaye mədəniyyətləri Çevik yanaşmaların qəbuluna təsir göstərə bilər. Daha tənzimlənən bir sənayedə daha iyerarxik bir təşkilat Waterfallyə meyl edəcək. Agile-in onlar üçün uyğun olmaması layihədən, vaxt qrafikindən, inkişaf qruplarının sayından və maraqlı tərəflərdən də asılıdır.

Dəyişiklik insanları, təşkilatları və prosesləri əhatə edən mürəkkəb bir prosesdir. Təşkilatda çevik metodologiyaların tətbiqi bu təcrübələrin xüsusiyyətlərindən irəli gələn çoxsaylı faydalar gətirir, lakin onların mühəndislər və menecerlər tərəfindən qəbul edilməsinə böyük müqavimət var.

Belə ki, bu iş çərçivəsində məlum olub ki, respublikamızda investisiya və kommersiya bankları çevik metodları tətbiq edərkən sənədləşmə ilə bağlı problemlərlə üzləşirlər; kadr hazırlığı, təcrübə və öhdəlik; kommunikasiya və maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi; çevik konfigurasiyada rollar; çevik əməllərin yeri; proqram təminatının arxitekturasının və sistem inteqrasiyasının mürəkkəbliyi.

3.2. Kapital Bankda Agile texnologiyasının tətbiqi perspektivləri

“Kapital Bank” ASC ölkəmizin ən böyük 3 bankından biri olaraq Rusiya Federasiyasının Sberbank bankının davamçısı kimi öz fəaliyyətini uğurla həyata

keçirir. İndiki dövrdə sözügedən bank Azərbaycanda ən geniş çöbə və filiallara malik olan maliyyə subyekti sayılır. Kapital Bank böyük həcmli bank olmaqla 3 milyondan çox sayda yerli və xarici vətəndaşlara və 22 mindən artıq olmaqla hüquqi subyektlər öz xidmətlərini uğurla təqdim edir. Həmçinin, bank hökumətin dəstəyi ilə tərtib olunmuş sosial təyinatlı bir sıra proqramların yaxından iştirakçısı və dəstəkçisidir. (www.kapitalbank.az).

03.05.2018-ci ildə, BirKart BOKT Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyəti 100 faizlik səhmləri ilə birlikdə ölkə qanunvericiliyinə müvafiq şəkildə tənzimlənərək Kapital Bankın sahibliyinə keçdi. NPO BirKart MMC-nin ərsəyə gətirilməsinin əsas məqsədi insanların maliyyə resurslarına çıxış imkanlarının daha artırılması, ələxsus də nağd olmayan ödənişləri stimullaşdırmaq üçün onların əlçatan olduğu məntəqələrdə kart məhsullarının satışını artırmaqdır (www.kapitalbank.az/).

Kapital Bank bir sıra layihələrin həyata keçirilməsi üçün IBM ilə birgə əməkdaşlığını davam etdirir. Bildirmək istəyirəm ki, IBM korporasiyası 100 ili keçən zamandır ki, dünyanın ən məşhur avadanlıq və proqram təminatı istehsalçılarından və təchizatçı müəssisələrindən biri kimi fəaliyyətini davam etdirir. O, həmçinin İT xidmətləri və konsaltinq xidmətləri göstərir. IBM ilə imzalanmış memoranduma əsasən, İT sahəsində çalışan bank əməkdaşları üçün treninqlər təşkil olunacaq (banker.az/kapital-bank-yeni-agile). Bundan başqa, həm yerli sferada, həm də xarici ölkələrdə müxtəlif seminarlar keçiriləcək, burada xarici mütəxəssislər öz bilik, bacarıq və təcrübələrini bölüşəcəklər. Bu formada keçirilən konfranslardan biri məşhur İT üzrə mütəxəssislərinin iştirak etdiyi DevDay in Baku 19 tədbiri olub. Bu sahədə təcrübəli peşəkar mütəxəssislər Azərbaycan, Almaniya Federasiyası, Böyük Britaniya, Koreya Respublikası, Rusiya və müştəlif digər ölkələrin qurumlarının təcrübələrini nümayiş etdiriblər.

Kapital Bank-ın təşkilati strukturu müxtəlif idarəetmə səviyyələrinə perpendikulyardır: işçinin tutduğu vəzifədən asılı olmaqla bərabər onun öz məsuliyyət sahəsi, öz meneceri və tabeliyində olan işçilər var. Təşkilatın məqsəd və vəzifələri ahəngdar əməkdaşlığın qurulmasına töhfə verən bütün təşkilati

strukturların düzgün və aydın qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində həyata keçirilir. Kapital Bank-ın korporativ idarəetmə sistemi digər dünya səviyyəli banklar kimi mövcud beynəlxalq standartlara və ölkəmizin yerli qanunvericilik prinsiplərinə əsaslanır. Korporativ idarəetmədə əsas olan öncül prinsiplər Kapital Bank-ın Korporativ İdarəetmə Məcəlləsində öz əksini tapmışdır. (banker.az/kapital-bank-yeni-agile). Korporativ idarəetmə adətən təşkilatın idarə olunması ilə bağlı müxtəlif kateqoriyalı şirkət sahibləri, onun menecerləri və işçiləri və digər maraqlı tərəflər arasında iqtisadi münasibətlər sistemi kimi nəzərdən keçirilir və strateji məqsədləri, onlara nail olmaq yollarını aydın şəkildə müəyyən etməyə, səhmdarlar tərəfindən nəzarəti təmin etməyə yönəldilmişdir. , iş nəticələrinin bütün proses iştirakçıları arasında ədalətli bölüşdürülməsi. Korporativ idarəetmə sistemi çərçivəsində təşkilatın idarə edilməsinin müxtəlif səviyyələrinin - səhmdarların yığıncaqlarının, direktorlar şurasının, idarə heyətinin sədrinin, şirkət rəhbərliyinin hüquq və vəzifələri müəyyən edilir. (<https://www.kapitalbank.az/news/agileinterview>).

Kapital Bankın idarəetmə orqanlarına daxildir(<https://hr.kapitalbank.az/>):

- Səhmdarların Ümumi Yığıncağı Kapital Bank Azərbaycan-nın ali idarəetmə orqanıdır və burada bankın fəaliyyətinin əsas məsələləri üzrə qərarlar qəbul edilir.
- 5 nəfərdən ibarət Müşahidə Şurası.
- 5 nəfərdən ibarət olan və Bankın İdarə Heyətinin sədrinin rəhbərlik etdiyi Bankın İdarə Heyəti.

Kapital Bank qeyd edilən beş mühim dəyər əsasında fəaliyyət göstərir: dürüstlük dəyəri, keyfiyyət dəyəri, gəlirlilik dəyəri, əməkdaşlıq dəyəri və təşəbbüskarlıq dəyəri.

Kapital Bankın missiyası müştərilərin həyatının bütün mərhələlərində maliyyə sferasında olan şəffaf əməkdaşlığını təmin etməklə ölkənin sosial-iqtisadi sahədə rifahını birgə yüksəltməkdən ibarətdir .

Kapital Bank-da Çevik yanaşmaların tətbiqi təxmini olaraq 2018-ci ilin oktyabrında başlayıb. Agile ilk dəfə olaraq Kapital Bank-da 2018-ci ilin sonunda Biznes Prosesləri Departamentində tətbiq edilib.

Transformasiyanı həyata keçirmək üçün heç bir konsaltinq şirkətləri cəlb olunmayıb (<https://www.kapitalbank.az/news/agileinterview>).

Scrum çərçivəsini tətbiq edildiyi zamanlarda, bütün bu Scrum hadisələri, yəni Sprint Görüşləri: Sprint Planlaşdırma, Gündəlik Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospektivləri əməkdaşlar tərəfindən sadəcə vaxt itkisi kimi qiymətləndirilmişdi. Çox vaxt işçilər görüşlərin vaxt aparan və marjinallığının olmadığını qeyd etmişlər. Sonradan, işçilər əvvəllər görülən bütün işlərin daha səmərəli həyata keçirildiyini gördükdə bu vəziyyət dəyişdi. Görüşlərin vaxtı və Scrum komandasının hər bir üzvünün görüş nöqtəsinə gəlmə vaxtı onların digər işi ilə üst-üstə düşürdü. Görüşlərin daha səmərəli keçməsi üçün görüşlərin hər dəfə eyni vaxtda və eyni yerdə keçirilməsi bu maneəni aradan qaldırıb. Belə ki, hər bir əməkdaş artıq görüşlərin dəqiq vaxtını və məkanını bilərək və başqa görüləsi işlərini də bu plana uymaqla təşkil etməyə başladılar. İşçilərdən biri görüşə gec qalanda komandanın digər üzvləri onları gözləməli olub və əvvəlcədən nəzərdə tutulan görüş bir qədər gec başlayıb. Ümumi qəbul edilmiş komanda qaydalarına uyğun olaraq gec cəzalar tətbiq etməklə bu maneə aradan qaldırıldı. Bu, işçiləri iclaslara vaxtında qatmağa təşviq etdi və gecikmələri azaldı. Qərara alınıb ki, cərimələrdən yığılan məbləğ komanda öz mülahizəsinə uyğun olaraq xərclənsin. Tapşırıqların icrası digər struktur bölmələrindən və ya inkişaf qrupunun üzvlərindən asılı olmadıqda, tapşırıqların icrasında gecikmələr oldu. Əgər bu, gündəlik Scrum görüşlərindən sonra baş veribsə, müvafiq ekspertlərlə məsləhətləşib. Lazım gələrsə, rəhbərlik səviyyəsində məsələlər qaldırıldı.

Sprint çərçivəsində görülən işlər, ilk növbədə, layihə zamanı ümumi məhsulda dəyişiklikləri daha tez həyata keçirməyə imkan verir. Bu, öz növbəsində, aktuallığını itirmiş işlərin, inkişaf komandasının həyata keçirilməsinə mane olur. Tələb olunan dəyişikliklər minimum vaxt və resurs sərmayəsi ilə edilir. Layihə komandaları üçün, hər bir sprintin əvvəlində planlaşdırma iclası zamanı məhsulun

geri qalan hissəsindən seçilmiş tapşırıqlar üzərində işləyən və cari sprintin tapşırıqları istisna olmaqla, növbəti sprintin başlanmasınaqədər heç bir əlavə tapşırığı yerinə yetirməyən, həyata keçirir. tapşırıqların daha səmərəli və optimal olması. Planlaşdırma prosesi zamanı maraqlı tərəflərin fikirləri məhsulun geri planına daxil edilir ki, bu da məhsulun formalaşdırılması üçün əlavə ideyaların məhsulun geri planına daxil edilməsini təşviq edir. Tapşırıqlar sprintə seçilməzdən əvvəl, onları inkişaf qrupu tərəfindən təyin edilmiş “Hazırın tərifini”ndən keçməzdən əvvəl və işə salınmazdan əvvəl “Tamamlanmışın tərifini”ndən keçmək işə salındıqdan sonra daha az səhvlə nəticələnir. Növbəti sprint başlamazdan əvvəl, Məhsul Sahibi və inkişaf qrupu arasında növbəti sprintdə tamamlanacaq tapşırıqların müzakirəsi (Sprint dəqiqləşdirilməsi – sprintdən vaxtın təxminən 10%-i sərf edilə bilən Sprint dəqiqləşdirilməsi), müəyyən tapşırıqların icrasında digər struktur bölmələrindən asılılıq kimi halları müəyyən etmək, habelə bu vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan İT resurslarını müəyyən etmək üçün keçirilir (<https://www.kapitalbank.az/news/agileinterview>).

Kapital Bankda əksər layihələr Scrum çərçivəsindən istifadə edir. Qeyd etmək istərdim ki, Scrum metodologiya deyil, çərçivədir. Eyni zamanda, layihələrin müxtəlifliyinə görə bir sıra layihələrdə metodologiyadan istifadə edilir.

Kapital Bank-da tapşırıqların vəziyyətini saxlamaq və izləmək üçün Atlassian tərəfindən hazırlanmış Jira Proqramından istifadə olunur. Jira Agile-a güc gətirir və ən populyar müəssisə problemlərinin izlənməsi və layihənin idarə edilməsi sistemidir. Bu proqram sizə iş axınının fərdiləşdirilməsindən və fərdi sahələrdən istifadə etməyə imkan verir, həmçinin layihənin idarə edilməsi üçün müxtəlif funksiyalardan istifadə etməyə və tamamilə yeni interfeyslə işə salmağa və zəruri hallarda onlar arasında keçid etməyə imkan verir (Patrick Li,2015).

Real həyatla müqayisədə, Jira tərəfindən təqdim olunan çevik lövhə sizin ağı lövhənizdir, burada siz istifadəçi hekayələrini kart kimi təqdim olunan qeydlər şəklində yerləşdirirsiniz. Beləliklə, Scrum komandasının fəaliyyətini, həmçinin dəyişikliklərin izlənməsi, tapşırıqların icrası və hesabat vermə kimi əlavə üstünlüklər əldə etmək imkanlarını vizuallaşdırmaq mümkün olur. Aşağıdakı ekran

görüntüsündə Scrum board nümunəsi göstərilir. Müştərilər Jira Service Desk-dən, inkişaf qrupları Jira Software-dən istifadə edirlər. Kapital Bank-da Scrum çərçivəsi çərçivəsində Strateji Layihələrin İdarə Edilməsi Departamenti İnternet bankçılıq, Birbank, Müştəri Bank və digər layihələri həyata keçirir.

Beləliklə, çevik metodologiyalar və təcrübələr ənənəvi yanaşmalara nisbətən böyük üstünlüklər təklif edir. Sürətlə dəyişən mühiti nəzərə alaraq, maliyyə institutlarının çevik təcrübələri qəbul etməyə başlamaqdan başqa çarəsi yoxdur. Ədəbiyyatın nəzərdən keçirilməsi, mövcud məqalələrin tədqiqi, keçirilmiş sorğunun nəticələri və seçilmiş bankın layihənin idarə edilməsi proseslərinin araşdırılması əsasında investisiya banklarında Agile tətbiqinin olmaması və Agile biliklərinin olmaması aşkar problemlərdir. Bu problemləri həll etmək üçün dissertasiyanın bu hissəsində Agile-in investisiya banklarında tətbiqi üçün tövsiyələrə diqqət yetirilir. Agile-ə çatmaq uzun bir yoldur və görüləsi çox şey var.

Birincisi, transformasiya mərhələli olaraq aparılmalı və münasib layihə seçilməlidir. Çevikliyin investisiya banklarında tam tətbiq edilməməsinin səbəblərindən biri mürəkkəb miras modelləri və layihə idarəetmə sistemləri ilə bağlıdır. Bu mərhələdə yeni metodları sınaqdan keçirmək üçün ilk həlledici strateji qərarın qəbul edilməsi və ən uyğun layihənin seçilməsi lazımdır. Çevik yeni təşkilati proses üçün sınaq kimi böyük və mürəkkəb layihə ilə başlamaq yəqin ki, yaxşı fikir deyil. Təşkilatda çeviklik tətbiq edərkən, böl və fəth et yanaşmasından istifadə etmək üstünlük təşkil edir. Məhsul portfelindən məhsul seçin və onu daha kiçik funksional modullara bölün, komandaya məhsulun bütün alt komponentlərinin icrasını öz üzərinə götürməyə imkan verin. Bu, çarpaz funksional komandaya iş axını ilə tanış olmağa, çevik ənənənin ritmində yaşamağa və bir-biri ilə inam yaratmağa imkan verir. Həm müxtəlif layihələr, həm də komandalar üçün, xüsusilə kiçik ölçü komandalara daha çox çeviklik verir və komanda üzvlərinə ideyaları çatdırmağa və problemləri daha səmərəli və effektiv şəkildə həll etməyə imkan verir. Böyük bir təşkilatın illərdə istifadə edilən layihə idarəetmə metodundan, xüsusən də müəssisə müxtəlif cür ölkələrdə, fərqli dövrlərdə və fərqli mədəniyyətlərdə yerləşdiyi halda, keçmək asan deyil. İdarəetmə

təcrübələrində və əməliyyat modellərində qəfil dəyişikliklər riskli ola bilər. Maliyyə çevikliyinə doğru irəliləməyə gəldikdə, mərhələlərlə hərəkət etmək xüsusi məna kəsb edir. Əvvəlcə kiçik dəyişikliklər etmək, sonra isə tam transformasiyanı həyata keçirmək etmək daha yaxşıdır. Beləliklə, planlaşdırma mərhələsi doğrudan da vacib bir mərhələdir. Diqqətli bir planlaşdırma çevik tətbiqin şirkətin performansını gücləndirəcəyini və ya şirkətdə fasilələrə səbəb olub-olmadığını müəyyən edəcək. Bir qayda olaraq, bütün əsas qərar qəbul edənlər və menecerlər keçid planının həyata keçirilməsinə davam etməzdən əvvəl razılmalıdırlar. Davam etməzdən əvvəl istifadə ediləcək alətlər seçilməli və ya hazırlanmalı və daxili istifadə üçün uyğunlaşdırılmalıdır. Bu, keçidin vacib hissəsidir, çünki sənədləşdirmə vasitələri firmanın uyğunluq və audit ehtiyacları üçün kritik ola bilər (Patrick Lee, 2015).

Bəzi maliyyə institutları üçün, xüsusilə ilk dəfə olaraq, hibrid yanaşma ən yaxşıdır; bu o deməkdir ki, onlar eyni zamanda şələlə və çeviklik kimi inteqrasiya olunmuş layihə idarəetmə üsullarından istifadə edəcəklər. Hibrid, mürəkkəb layihə idarəetmə metodologiyalarına malik böyük təşkilatlar üçün ən yaxşı seçimdir. Bəzi komandalar üçün çevik texnologiyalar resursların idarə edilməsi üçün uyğun deyil. Bəzi komandalar bazar dəyişikliklərinə tez reaksiya verməli və müştəri tələblərinə cavab verməlidir; bu halda Agile ondan istifadə etmək üçün mükəmməl bir yoldur. Mobil və ya veb proqramları olan hər hansı bir təşkilat Agile texnologiyalarını mənimsəməyə meyllidir. Çevik bir təşkilatda birdən tətbiq oluna bilməz. Təşkilatın çevik funksiyasını uğurla yerinə yetirmək üçün keçid prosesi bir neçə mərhələdən keçməlidir. Birinci mərhələ təhlil mərhələsidir, burada komanda layihənin ilkin həcmi, potensial arxitekturasını müəyyən edir və ilkin maliyyələşdirmə və maraqlı tərəflərin tanınmasını alır. İkinci mərhələ dizayn mərhələsidir, burada komanda sistemin mümkünlüyünü və təklif olunan arxitekturanı müəyyən edir. Üçüncü mərhələ, komandanın layihənin maraqlı tərəflərinin ən yüksək prioritet ehtiyaclarına cavab verən addım-addım proqram təminatını müntəzəm olaraq inkişaf etdirdiyi “İcra”dır. Son mərhələ transformasiyadır, o zaman komanda təsdiq edir və sistemi istehsalə çevirir. Bu

dörd addım təşkilatda çevik texnologiyaların tətbiqi və tətbiqi prosesini təmsil edir və nəticədə təşkilatı ənənəvidən çevikə çevirir. Bununla belə, hər bir təşkilat öz mövqeyini nəzərə almalı və çevikliyə doğru getməli və ehtiyaclarına uyğun olaraq ona uyğunlaşmalıdır.

İkincisi, təşkilatın öyrəşdiyi mədəniyyəti dəyişdirin. İnvestisiya bankları təklif etdikləri məhsul və xidmətlərdə investisiya banklarının xüsusiyyətlərindən biri olan dəqiqlik və mülahizə tələblərinə daim diqqət yetirirlər. Çevik üsullar ənənəvi şirkətlərdə birdəfəlik mədəniyyət şokuna səbəb ola bilər. Fərqli şöbələr Agile-ə müxtəlif yollarla uyğunlaşır. Bir çox şöbələr var ki, Agile-ə tez uyğunlaşır, amma elə şöbələr də var ki, hələ də sabit və proqnozlaşdırıla bilən şəraiti üstün tuturlar. Agile-də proseslər sürətlə baş verir və istifadəçilər dəyişikliklərə tez adaptasiya olmağa, qeyri-müəyyənlik ilə işləməyə və nəticələrə görə məsuliyyət daşımağa hazır vəziyyətdə olmalıdırlar. Agile-in investisiya banklarına tətbiq etdiyi fərqliliklər və bir sıra müəyyən olmayan durumlar səbəbindən investisiya axını olduqca az olaraq proqnozlaşdırılır və büdcə tərtibini çətin vəziyyətlə qarşı-qarşıya qoyur. Bu zaman investisiya banklarından vacib şəkildə büdcə üsullarını dəyişməyi və çevik modelə uyğunlaşmağı tələb olunur. İnvestisiya bankları daha bir mədəniyyətlərlə bağlı problemi ilə qarşılaşır ki, bu da çevik bankların mühafizəkar və riskdən çəkinən düşüncə tərzilə ziddiyyət təşkil etməsidir.

Agile-in mahiyyəti dəyişikliyi qəbul etmək və daha çox çeviklik yaratmaqdır ki, bu da menecerlərə proses üzərində məhdud nəzarətə malik olduqlarını hiss etdirir. Bu səbəbdən də, menecer qrupu ənənəvi idarəetmə təcrübələrini dəyişdirməli və nəyi və nə vaxt tikmək barədə düzgün nəticəyə gələn və düzgün iş gördüklərinə inanən düzgün insanlara malik olmalıdırlar. Bu banklarının gələcəkdə öz növcü mövqelərini qoruyub saxlaması üçün investisiya mədəniyyətinin dəyişdirilməsi vacibdir. (Ken Schwaber,2017).

Üçüncüsü, düzgün təlim verin. Şirkətdə hansı çevik yanaşma tətbiq olunursa, insanlar bu vəziyyətə hazır olmalıdırlar. Firmanın bütün işçiləri yeni çevik təcrübələri həyata keçirmək və insanları keçidə hazırlamaq üçün çevik layihənin idarə edilməsi üzrə təlim almalıdırlar. Sorğunun nəticələrinə görə, Agile-

nin təşkilatlarda populyar olmamasının səbəblərindən biri şirkətdə Agile metodları ilə bağlı məlumatlılığın və təlimin olmamasıdır. Bəzi şöbələr və ya qruplar uzun müddətdir ki, ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından və alətlərindən istifadə edirlər və yeni Çevik metod barədə hər hansı bir məlumata rast gəlinmir. Müəyyən şöbələr və yaxud komandalar Agile metodu haqqında eşitmişlər. Bununla belə, onlar Agile modelləri, prosesləri və alətləri üzrə sistemli təlimə malik deyildilər. Düzgün təlim olmadığı üçün bəzi komandalar layihələri çatdırmaq üçün Agile-dən səmərəli istifadə etməyi bilmir. Onlar səmərəsiz görünsələr belə, köhnə üsullara sadıq qalmalıdır və layihələri həyata keçirmək üçün öz proseslərini təkmilləşdirməlidirlər. Çevik transformasiya təşkilatı tez-tez komandalarını çevikliyin nə olmasını, onların yeni mühitə adaptasiyasını müəyyən etmək üçün təlimlər verir. Fəaliyyətə başlamazdan əvvəl öyrənmək həyati əhəmiyyət kəsb edir və hərəkətə davam etmək daha vacibdir. Çevik transformasiya müəyyən səviyyəli hazırlıq tətbiq edilmədən uğur qazana bilməz. Bu səbəblə də layihələrin üzərində işləyənişçi heyəti üçün məcburi təlimlərin təşkili vacibdir. Hər bir kəsin öyrənmə metodundakı fərqliliklər nəzərə alınarsa, bütün təşkilatlar, həmçinin Agile-in bütün səviyyələrində fərdlərə və komandalara geniş çeşiddə davamlı öyrənmə və praktika variantları təqdim olunmalıdır

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Agile inkişaf edən və dəyişən mühitlərlə mübarizə üçün Waterfall kimi ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından daha yaxşı metodologiyadır. Agile-in üstünlüklərinin nəticəsi idi ki, sənaye sahələrində istifadə olunması getdikcə artır. İnvestisiya bankları unikaldir və mürəkkəbliyi mövcuddur. Sərt maliyyə qaydaları, investisiya banklarının ölçüsü, investisiya banklarının təqdim etdiyi məhsullar və xidmətlər üçün dəqiqlik və lazımı yoxlama tələbləri və köhnə layihələr üçün idarəetmə sistemləri kimi təşkilatlar xaricində və daxilində mövcud vəziyyətlər Agile-a investisiya qoymağa imkan vermir. banklar. Bununla belə, sorğuya əsasən, parlaq ləkələr də var. Təşkilatlarda Agile metodundan geniş istifadə olunmasa da, Agile metodologiyasından istifadə edən çoxlu sayda layihələr hələ də mövcuddur

Çevik metodların tətbiq edildiyi layihələrçün rollar, fəaliyyətlər və məsuliyyətlər aydın şəkildə müəyyən edilmişdir. Respondentlərin əksəriyyəti də hesab edir ki, Çevik model investisiya bankçılığı mühitinə və mədəniyyətinə uyğundur.

Azərbaycanın bütün banklarında Agile transformasiya proseslərinin tədqiqinin nəticələrinə uyğun olaraq aşağıda qeyd edilən qənaətə gəlmək olar:

1. Çevik metodologiya qaydaları investisiya bankının mühitinə və mədəniyyətinə uyğundur. Yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlər, daha yüksək müştəri məmnuniyyəti, artan layihə nəzarəti, risklərin azaldılması və investisiyanın daha sürətli qaytarılması olaraq Çevik metodların marjinallığı artıq görünüb. Bu isə o anlama gəlir ki, Agile metodlarının faydaları artıq sübut olunub və Agile metodlarının geniş tətbiqi potensialı təşkilatların baxışı və mədəniyyəti ilə dəstəklənəcək. Agile metodu investisiya bankları tərəfindən tam olaraq qəbul edilməsə də, ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından uzaqlaşaraq Çevik metodlara keçmə tendensiyası mövcuddur. Keçid yavaş olsa da, baş verir və liderlər və işçi heyəti tərəfindən fəal şəkildə dəstəklənir.

2. Çevik metodlar haqqında məlumatlılıq əslində demək olar ki, bütün investisiya banklarında orta səviyyədədir. Başlamazdan əvvəl öyrənmək vacibdir və irəliləməyə davam etmək olduqca vacibdir. Çevik transformasiya müəyyən hazırlıq səviyyəsi olmadan mümkün deyil. Bu səbəbdən layihələrin işlənilmə – hazırlanmasında iştirak edəcək komandalara məcburi təlimlər təşkil etmək lazımdır.

3. Çevik üsullar ənənəvi şirkətlərdə mədəniyyət şokuna səbəb ola bilər. İnteraksiya banklarında çevikliyin tam tətbiq edilməməsinin səbəblərindən biri mürəkkəb köhnə modellər və layihə idarəetmə sistemləri ilə bağlıdır. Çevik bir təşkilatda birdən tətbiq oluna bilməz. Təşkilatda çevik funksiyaları uğurla həyata keçirmək üçün keçid prosesi bir neçə mərhələdən keçməlidir. Çevik yeni təşkilatı proses üçün sınaq kimi böyük və mürəkkəb layihə ilə başlamaq yəqin ki, yaxşı fikir deyil. Təşkilatda çevikliyi tətbiq edən zaman məhsul portfelindən müəyyən bir məhsul seçmək və komandaya məhsulun bütün alt komponentlərinin icra

edilməsini öz üzərinə götürməyə imkan verən kiçik funksionallığa malik modullara ayırmaq üstünlük verir.

Agile biznes subyektləri üçün gələcəkdir. Daha sürətli dəyişiklik və investisiya banklarının bu dəyişikliklərin öhdəsindən tez gəlmək üçün tələb olunan qabiliyyəti layihənin idarə edilməsinin yeni metodunu tələb edir. Agile-ə keçid asan olmasa da və bir gecədə tamamlanmasa da, dəyişikliyi qəbul etmək və dəyişikliklərə tez reaksiya vermək zehniyyəti artıq mövcuddur. Dəyişiklik təşkilatların sağ qalması üçün qızıl qaydadır və məhz onlar Çevik metodologiyanın geniş şəkildə mənimsənilməsi üçün əsasdır.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində:

1. Abbasov Ə., Həmişəyeva Ş., Rzayev R Məmmədov Z.,. “Bank işi ilə elektron bankçılıq”. Bakı 2003.
2. Abdullayev Ş.Ə., Əsgərova R.V. “Bank işi” Dərslik. 2017
3. “Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu” 11 avqust 2011
4. Bağirov M.M. “Banklar və bank əməliyyatları” Dərslik. 2014
5. Bəşirov R.A. “Bank işi” Dərslik. 2017

6. Əməkdaşlıq versiyası. "Agile Vəziyyəti Haqqında 13-Cü İllik Hesabat", 2019-cu il.

Rus dilində:

1. İ. A. Pearl, O. V. Каленова. "Program mühəndisliyi metodologiyasına giriş", 2019.
2. Кривенко И.А. Информационная безопасность банков / XIV Неделя науки молодежи СВАО посвященная 85-летию со дня рождения Ю.А. Га-гарина. Сборник статей по итогам работы научных конференций и круг-лых столов в рамках XIV Неделинауки молодежи северо-восточного ад-министративного округа города Москвы. 2019. С. 82-87.
3. Агарков М.М., Основы банковского дела. М. 2019.
4. Информационная безопасность организаций банковской системы Рос-сийской Федерации // Центральный банк Российской Федерации. (Элек-тронный ресурс) –URL: http://www.cbr.ru/credit/gubzi_docs/ (Дата обраще-ния: 20.11.2020).
5. Гринспэн А. Коммерческие банки и Центральный банк в рыночной экономике // Вопр. экономики. - 2014. - N 12. - С.87-96.
6. Саяпина Н.Н. Информационная безопасность банка как необходимое условие его функционирования / Саяпина Н.Н., Кусакин Л.А. / Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Минобрнауки России, ОмГТУ; под общ. ред. А.С. Польшинского. 2019. С. 84-87
7. Набиев С., Зарубежные банки в Азербайджане, журнал “БонсултинЭБусинесс”, 2019, № 5/6.
8. Общая теория денег и кредита. под ред., Жукова Е.Ф, М. 2015.
9. Панова Г.С., Кредитная политика коммерческих банков. М. 2018.

- 10.Трехтенберг И.А., Кредитная денежная система капитализма после II мировой войны. М. 2016.
- 11.Чечеткина Т. Малые коммерческие банки: проблемы, перспективы / Т.Чечеткина, В.Петушков // Экономист. - 2012. - N 8. - С.89-93
- 12.Шаламов Г.А. "Маленькие" проблемы провинциального банка в зеркале большой экономики // Общество и экономика. - 2014. - N 9-10. - С.100- 105.
- 13.Швецов Ю.Г. Капитал банка: его достаточность и функции / Ю.Г.Швецов, В.Г.Корешков // Деньги и кредит. - 2014. - N 6. - С.34-36.

İngilis dilində:

1. Andrew Stellman, Jennifer Green. Head of "Agile", 2016.
2. Andrew Stellman, Jennifer Green. "Agile Training", 2015.
3. Aurimas Adomavicus. "Five Steps to Flexible Transformation of Financial Services", 2016
4. John T. Christ, Stavros T. Pony, Eleni Paleologist. "The use of a flexible unified process in banking", 2010
5. Con Wayli. "Flexible for props", 2012.
6. Yoko Nuottila, Kirsi Aaltonen, Jaakko Kuala. "Problems of application of flexible methods in public organization", 2016.
7. Ken Schwaber, Jeff Sutherland. "Scrum Booklet", 2017
8. Kim Dikert, Maria Paasivaara, Kasper Lassenius. "Problems and Success Factors of Large-Scale Flexible Changes: A Systematic Review of the Literature," 2016.
9. Patrick Lee. JIRA Agile Essentials, 2015.

İnternet resursları:

1. Agile Adoption by the Financial Services Industry –
<https://www.cprime.com/2012/09/agile-adoption-financial-services-industry/>
2. Agile adoption within Banking and Financial Services Industry – The hard truth – <https://www.linkedin.com/pulse/agile-adoption-within-banking-financial-services-industry-atul-arora>
3. Agile Project Management: Best Practices and Methodologies –<https://www.altexsoft.com/whitepapers/agile-project-management-best-practices-and-methodologies/>
4. Bruce Tuckman's Team Development Model –
http://sst7.org/media/BruceTuckman_Team_Development_Model.pdf
5. Can Big Organizations Be Agile? –
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/11/26/can-big-organizations-be-agile/#6718ab9238e7>
6. Gartner glossary: Project Management –
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/project-management>
7. ING's Agile Transformation –
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>
8. Manifesto for Agile Software Development – <https://agilemanifesto.org/>
9. PMI-ACP Training: Agile Prioritization Techniques –
<https://www.simplilearn.com/agile-prioritization-techniques-article>
10. The Most Popular Prioritization Techniques and Methods: MoSCoW, RICE, KANO model, Walking Skeleton, and others –
<https://www.altexsoft.com/blog/business/most-popular-prioritization-techniques-and-methods-moscow-rice-kano-model-walking-skeleton-and-others/>
11. Agile in IT: методы приоритезации задач – <https://doitsmartly.ru/all-articles/management/99-agile/116-backlog-prioritization.html>

12. The Pros and Cons of Agile Product Development – <https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-product-development/>
13. Agile на 11 000 сотрудников – <https://vc.ru/sberbank/38179-agile-na-11-000-sotrudnikov>
14. Сбербанк РФ (Agile трансформация) – Сбербанк РФ (Agile transformation)

Sxemlərin siyahısı

Sxem 1: Model “Waterfall”.....	15
Sxem 2: Takman modeli.....	20

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Scrum çərçivəsi.....	17
Şəkil 2: Agile-i qəbul etməyin faydaları.....	28
Şəkil 3: Çevik təşkilatın əsas bölmələri.....	35
Şəkil 4: Layihələrlə bağlı təcrübə.....	51
Şəkil 5: Layihələrdə iştirak edənlərin sayı.....	52

Şəkil 6: Layihələrin müddəti.....	52
Şəkil 7: Layihənin büdcəsi.....	52
Şəkil 8: Layihənin idarə olunması metodologiyası.....	53
Şəkil 9: Waterfall modelindən istifadə edən layihələrin.....	53
Şəkil 10: Çevik Layihələrin faizi.....	54
Şəkil 11: Ümumi Çevik Çərçivə.....	54
Şəkil 12: Layihənin həyata keçirilməsi üçün prioritet bacarıqlar.....	55
Şəkil 13: Tələblərin uçotu.....	55
Şəkil 14: Çevik modelin məlumatlılıq səviyyəsi.....	56
Şəkil 15: İnvestisiya banklarında çevik modeldən istifadənin üstünlükləri.....	61
Şəkil 16: Çevik Tətbiq üzrə Məsləhət.....	62