

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ DÖVLƏT
QURUMLARINDA ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏNİN TƏDBİQ
MEXANİZMLƏRİ VƏ YARATDIĞI ÜSTÜNLÜKLƏRİN TƏHLİLİ”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Nağızadə Elçin Asif

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**
“ ____ ” _____ **2022-ci il**

“KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ DÖVLƏT
QURUMLARINDA ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏNİN TƏDBİQ
MEXANİZMLƏRİ VƏ YARATDIĞI ÜSTÜNLÜKLƏRİN TƏHLİLİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060410-Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Dövlət strukturlarında menecment

Qrup: 256

Magistrant:
Nağızadə Elçin Asif oğlu
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d., müəl. Vəliyev Cəbrayıl
Xəlil oğlu
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar
Atakişi oğlu
_____ **imza**

BAKİ - 2022

Elm andı

Mən, Nağızadə Elçin Asif oğlu and içirəm ki, “Koronavirus pandemiyası dövründə dövlət qurumlarında çevik (agile) idarəetmənin tətbiq mexanizmləri və yaratdığı üstünlüklərin təhlili” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

“KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ DÖVLƏT QURUMLARINDA ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏNİN TƏDBİQ MEXANİZMLƏRİ VƏ YARATDIĞI ÜSTÜNLÜKLƏRİN TƏHLİLİ”

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Hər hansı qurumlar və müəssisələr 2019-cu ilin son rübündən etibarən koronavirus epidemiyasının yaratdığı pandemiya dövrünün qeyri-adi şərtlərinə uyğunlaşmağa çalışırlar. Pandemiyanın dünyanı dəyişdirdiyi bu prosesdə sosial və iqtisadi mühitlərdə sürətli və köklü dəyişikliklər baş verdi.

Tədqiqatın məqsədi: Çevik idarəetmə anlayışını təqdim etmək və pandemiya şəraitində davamlılığı təmin etmək üçün şirkətlər tərəfindən onun qəbul edilməsinin vacibliyinə diqqət çəkməkdir. Bu kontekstdə çeviklik, çevik iş və çevik təşkilati struktur anlayışının şirkətlər üçün strateji əhəmiyyəti izah edilməyə çalışılmışdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiyanın nəzəri əsasını layihələrin idarə edilməsi sahələrində rus və xarici tədqiqatçıların tədqiqat işləri təşkil etmişdir. Dissertasiyada çevik idarə etmənin tətbiqinin nəzəri əsaslarının təsviri və praktiki nəticələrinin tədqiqi ətraflı araşdırılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işi hazırlanarkən yerli və xarici ədəbiyyatlardan, konfrans materiallarından, məqalələr və məruzələrdən, internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Dissertasiya işini yazarkən mövzu ilə bağlı ədəbiyyatların azlıq təşkil etməsi əsas məhdudiyyətlərdən biridir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Dissertasiya işinin elmi yeniliyi pandemiya dövründə dövlət qurumlarının çevik idarə edilməsinin məqsədyönlü effekti üçün qiymətləndirmə vasitələrinin və nəzarət göstəricilərinin işlənilməsində və bu alət və göstəricilərin praktiki istifadəsini sadələşdirən tövsiyələrin formalaşdırılmasıdır.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Tədqiqatda əldə edilən nəticələr təcrübə üçün dəyəri elmi və texnoloji tərəqqinin sürətləndirilməsi kontekstində ölkədə dövlət qurumlarının praktik fəaliyyətində çevik idarəetmə mexanizmlərinin məqsədyönlü təsirinin qiymətləndirilməsi üçün metodoloji müddəalardan və tövsiyələrdən istifadə etmək imkanlarıdır. Dissertasiyanın əsas nəticələri COVID-19 kimi vəziyyətlərdə çevik idarəetmə mexanizmlərinin işlənməsi zamanı istifadə edilə bilər.

Açar sözlər: Covid-19, Pandemiya, Dövlət.

**“ANALYSIS OF IMPLEMENTATION MECHANISMS AND ADVANTAGES OF
FLEXIBLE (AGILE) MANAGEMENT IN STATE INSTITUTIONS DURING THE
CORONAVIRUS PANDEMY”**

SUMMARY

The actuality of the subject: Since the last quarter of 2019, any institutions and enterprises are trying to adapt to the unusual conditions of the pandemic caused by the coronavirus epidemic. In the process that the pandemic has changed the world, rapid and radical changes have taken place in the social and economic environment.

Purpose and tasks of the research: is to introduce the concept of agile management and draw attention to the importance of its adoption by companies to ensure resilience in the event of a pandemic. In this context, the strategic importance of the concepts of flexibility, flexible work and flexible organizational structure for companies has been explained.

Used research methods: The theoretical basis of the dissertation is the research work of Russian and foreign researchers in the field of project management. The dissertation describes in detail the theoretical foundations of the application of flexible management and the study of practical results.

The information base of the research: Local and foreign literature, conference materials, articles and reports, internet resources were used during the preparation of the dissertation.

Restrictions of research: One of the main limitations in writing a dissertation is the lack of literature on the subject.

The novelty and practical results of investigation: The scientific novelty of the dissertation is the development of assessment tools and control indicators for the purposeful effect of flexible management of state institutions during the pandemic, and the formation of recommendations that simplify the practical use of these tools and indicators.

Scientific-practical significance of results: The results of the research are the opportunity to use methodological provisions and recommendations to assess the purposeful impact of flexible management mechanisms on the practical activities of government agencies in the country in the context of accelerating scientific and technological progress. The main results of the dissertation can be used in the development of flexible control mechanisms in situations such as COVID-19

Keywords: Covid-19, Pandemic, State.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
BƏT	Beynəlxalq Əmək Təşkilatı
BLS	Əmək Statistika Bürosu
BVF	Beynəlxalq Valyuta Fondu
LSD	Lean Software Development
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	8
I FƏSİL. ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏ: NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ASPEKTLƏR	Error! Bookmark not defined.
1.1. Çevik idarəetmə, onların üstünlükləri və məhdudyyətləri	Error! Bookmark not defined.
1.2. Çevik idarəetmə metodologiyalarının əsas xüsusiyyətləri	Error! Bookmark not defined.
1.3. Müasir bir təşkilatın idarə olunmasında perspektivli çevik idarəetmə metodologiyalarının tətbiqi	Error! Bookmark not defined.
II FƏSİL. BÖHRAN VƏZİYYƏTİNDƏ DÖVLƏT QURUMLARINDA ÇEVİK VƏ ADAPTİV İDARƏETMƏ: KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ NƏTİCƏLƏRİNİN TƏHLİLİ	Error! Bookmark not defined.
2.1. Koronavirus pandemiyasının dünyada və Azərbaycanda yaratdığı problemlərin təhlili	Error! Bookmark not defined.
2.2. Koronavirus pandemiyası və post pandemiya dövründə çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinə aid dünya təcrübəsindən nümunələr və yaratdığı imkanların təhlili	Error! Bookmark not defined.
III FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ DÜNYA PRAKTİKASINA ƏSASLANARAQ AZƏRBAYCANDA YENİLİK SAYILAN ÇEVİK İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİNİN TƏTBIQININ TƏKİMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	55
3.1. Azərbaycanda dövlət qurumlarında çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi vəziyyətinin sorğu metodu ilə tədqiqi və nəticələrin qiymətləndirilməsi	56
3.2. Azərbaycanda dövlət qurumlarında çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	65
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	75
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	77
ƏLAVƏLƏR	81
Cədvəllərin siyahısı	83
Qrafiklərin siyahısı	83
Diagramların siyahısı	834

Sxemlərin siyahısı	844
Şəkillərin siyahısı	844

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Hər hansı qurumlar və müəssisələr 2019-cu ilin son rübündən etibarən koronavirus epidemiyasının yaratdığı pandemiya dövrünün qeyri-adi şərtlərinə uyğunlaşmağa çalışırlar. Pandemiyanın dünyanı dəyişdirdiyi bu prosesdə sosial və iqtisadi mühitlərdə sürətli və köklü dəyişikliklər baş verdi. Sənaye 4.0-ın təsiri ilə sürət qazanan bir çox tendensiyaların sürətini saxladığı bu dövrdə çevik idarəetmə də populyarlığını artıran tendensiyalar arasında idi. Xüsusilə təşkilati çeviklik ən çox xatırlanan idarəetmə anlayışlarından birinə çevrilmişdir. Təşkilati çeviklik, qeyri-sabitlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində daha yaxşı performans göstərərək üstünlük əldə etmək üçün müasir təşkilatlar tərəfindən qəbul edilmiş yenilikçi və dinamik idarəetmə modeli kimi qəbul edilir.

Koronavirus (COVID-19) epidemiyası 2008 və 2009-cu illərdə qlobal maliyyə böhranının yaratdığı iqtisadi böhrandan daha çox sosial və iqtisadi depressiyalara səbəb olub və etməkdə də davam edir. COVID-19 açıq şəkildə həm dövlət, həm də özəl təşkilatların biznes prosesləri və modelləri üçün ciddi təhlükəyə çevrilmişdir. Bütün bəşəriyyəti və təşkilatları sarsıdan bu qlobal fəlakətə qalib gəlmək üçün bütün qurumlar ilk növbədə strateji addımlarla transformasiya və dəyişikliyə nail olmalı və pandemiyanın dəyişən şərtlərinə uyğunlaşmalıdır. Qlobal pandemiyanın yaratdığı bu qeyri-adi şəraitdə qurumların təşkilati çeviklik imkanları və səviyyələri əvvəlkindən daha dəyərli və vacibdir. Çünki çevik təşkilatlar xarici mühitdəki dəyişikliklərə tez reaksiya vermək qabiliyyətinə malikdirlər. Bu səbəbdən müəssisələr öz təşkilatlarına xarici mühitdə yeni texnologiyalar və xidmətlər gətirdikdə bazarda uzun müddət yaşaya bilirlər.

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, daha asan və daha 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 və ya dövlət qurumları üçün cəlbedici etmişdir. Hər keçən gün bu metodologiyanın yanaşmaları getdikcə populyarlaşır və bununla əlaqədar olaraq maliyyə sektorunda da tətbiq olunmağa başlayır.

Beləliklə, bu dissertasiyanın aktuallığı pandemiya dövründə dövlət qurumlarında çevik idarəetmə üsullarından istifadənin müsbət təcrübəsinin elmi dərk edilməsi və tətbiq mexanizmlərinin məqsədyönlü təsirinin qiymətləndirilməsi metodlarının işlənilib hazırlanması yolu ilə onların təkmilləşdirilməsi istiqamətindədir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Bu günə qədər pandemiya dövründə dövlət qurumlarında idarəetmə praktikasında çevik layihələrin idarə edilməsinin prinsiplərini, təcrübəsinə və problemlərini öyrənmək üçün heç bir cəhd edilməmişdir. Buna baxmayaraq, bəzi yerli və xarici ekspertlər elmi tədqiqat statusuna malik olmayan, lakin çevik layihələrin idarə edilməsinin prinsiplərini və təcrübəsinə dərinləndirən nəzərə alan bir sıra tədqiqatlar dərc etdirmişlər. Çevik layihə idarəetməsinin əsas prinsipləri K. Schwaber, Andrew S., Jennifer G., Sutherland J., Cevriye G., Ali K., Чуланова О.Л., Морозова О.А., Жамбалов Е.Д. və s. tədqiqatçıları tərəfindən araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Çevik idarəetmə anlayışını təqdim etmək və pandemiya şəraitində davamlılığını təmin etmək üçün şirkətlər tərəfindən onun qəbul edilməsinin vacibliyinə diqqət çəkməkdir. Bu kontekstdə çeviklik, çevik iş və çevik təşkilati struktur anlayışının şirkətlər üçün strateji əhəmiyyəti izah edilməyə çalışılmışdır. Ümumiyyətlə, çevik təşkilati struktur və çevik iş modeli COVID-19 epidemiyası zamanı qurumlara hansı üstünlükləri verir? Suala cavab axtaran bu araşdırma, dəyişkən və qeyri-müəyyən ətraf mühit şəraitində uğurlu çevik idarəetməyə sahib olmanın imtiyazını vurğulayaraq, çevik idarəetmə və hər hansı qurumun performansını arasındakı qarşılıqlı əlaqəyə işarə edir. Tədqiqatın əsas məqsədi aşağıdakı qoyulan vəzifələri həll etməkdən ibarətdir:

- Çevik idarəetmə metodologiyalarının əsas xüsusiyyətləri və prinsiplərini araşdırmaq;
- Koronavirus pandemiyasının dünyada və Azərbaycanda yaratdığı problemlərin təhlilini aparmaq;
- Koronavirus pandemiyası və post pandemiya dövründə çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinə aid dünya təcrübəsindən nümunələri araşdırmaq;
- Azərbaycanda dövlət qurumlarında çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyənləşdirmək.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Bu tədqiqatın obyektı pandemiya dövründə dövlət qurumlarının idarəetmə mexanizmləridir. Tədqiqatın predmeti çevik idarəetmə üsullarına əsasən dövlət qurumlarında məqsədyönlü təsirin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi üsullarıdır.

Tədqiqat metodları: Dissertasiyanın nəzəri əsasını layihələrin idarə edilməsi sahələrində rus və xarici tədqiqatçıların tədqiqat işləri təşkil etmişdir. Dissertasiyada çevik idarə etmənin tətbiqinin nəzəri əsaslarının təsviri və praktiki nəticələrinin tədqiqi ətraflı araşdırılmışdır. Tədqiqatda mühüm yer pandemiya dövründə dövlət qurumlarında çevik idarəetmənin ənənəvi metodologiyasının tənqidi şəkildə yenidən nəzərdən keçirilməsi olmuşdur.

Tədqiqatın metodoloji əsasını çevik idarəetmənin problemlərinin öyrənilməsinə sistemli və situasiyalı yanaşma, qrafik modelləşdirmə metodları, idarəetmədə ilkin tədqiqatların aparılması üsulları təşkil etmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işi hazırlanarkən yerli və xarici ədəbiyyatlardan, konfrans materiallarından, məqalələr və məruzələrdən, internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Dissertasiya işini yazarkən mövzu ilə bağlı ədəbiyyatların azlığı təşkil etməsi əsas məhdudiyyətlərdən biridir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Çevik metodologiyanın araşdırılması, növləri və pandemiya dövründə çevik (agile) idarəetmə mexanizminin dövlət orqanlarında tətbiqinin araşdırılması və onun yaratdığı üstünlüklərdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatda əldə edilən nəticələr təcrübə üçün dəyəri elmi və texnoloji tərəqqinin sürətləndirilməsi kontekstində ölkədə dövlət qurumlarının praktik fəaliyyətində çevik idarəetmə mexanizmlərinin məqsədyönlü təsirinin qiymətləndirilməsi üçün metodoloji müddəalardan və tövsiyələrdən istifadə etmək imkanlarıdır. Dissertasiyanın əsas nəticələri COVID-19 kimi vəziyyətlərdə çevik idarəetmə mexanizmlərinin işlənməsi zamanı istifadə edilə bilər.

I FƏSİL. ÇEVİK (AGİLE) İDARƏETMƏ: NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ASPEKTLƏR

1.1. Çevik idarəetmə, onların üstünlükləri və məhdudiyətləri

Layihənin idarə edilməsinə bir çox yanaşma və alətlər daxildir. Layihənin idarə edilməsi layihənin həyat dövrünün mərhələlərinə və idarəetmə mərhələlərinə uyğun olaraq inteqrasiya olunmuş şəkildə həyata keçirilir. Layihə idarəetmə sahələrinə təşkilatın maliyyə, kadr, struktur sahələri daxildir. Və bütün bu sahələrin geniş və düzgün şəkildə əhatə olunması üçün layihə üzərində işləyən komanda çevik layihə idarəetməsinin çevik manifest metodologiyası ilə asanlaşdırılan vəzifələrini düzgün bölüşdürməlidir.

Ənənəvi metodlarda rast gəlinən problemlər əsasında 1970-ci illərdən başlayaraq müxtəlif yanaşmalar işlənilib hazırlanmışdır. 1990-cı illərin sonlarına doğru çevik idarəetmə yanaşmaları sürət qazandı və bir çox proqram layihələrində istifadə olunmağa başladı. Agile manifestinin nəşri ilə onun məlumatlılığı artdı və proqram dünyasına böyük təsir göstərdi. Çevik idarəetmənin nə demək olduğunu müəyyənləşdirməyə çalışmaq əvəzinə, Agile manifestinin müəllifləri çevikliyin nəyə diqqət yetirdiyini müəyyən edərək 4 dəyər və 12 prinsip müəyyənləşdirmişlər. Bu dəyərlər aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Fərdlər və onlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin istifadə olunan alətlər və proseslərdən;
2. İşləyən proqram təminatının təfərrüatlı sənədlərindən;
3. Müştəri ilə əməkdaşlığın müqavilədəki dəqiq qaydalardan;
4. Dəyişikliklərə uyğunlaşmağın cari plana əməl etməkdən daha vacib və prioritet olduğunu bildirdi.

Çevik idarəetmə prinsipləri aşağıda verilmişdir:

1. Prioritet müştəri məmnuniyyətini təmin etməkdir. Buna görə də ilk növbədə davamlı keyfiyyətli proqram təminatı təmin edilməlidir;
2. Layihənin mərhələsindən asılı olmayaraq bütün dəyişikliklər qəbul edilir. Çevik proqram prosesləri dəyişiklikləri müştəri üstünlüyünə çevirir;

3. Layihənin növünə uyğun olaraq keyfiyyətli proqram təminatı ən qısa vaxt intervallarında çatdırılır;

4. Analitiklər, ekspertlər, proqramçılar, testçilər və s. bütün komanda üzvləri ünsiyyət qurur və birlikdə işləyirlər;

5. Komanda üzvlərinə lazımi dəstək verilməli, ehtiyacları ödənilməli və onlara etibar edilməlidir. Uğurlu layihələr yüksək motivasiyalı şəxslər tərəfindən qurulur;

6. Düzgün məlumat axını üçün üz-üzə ünsiyyət vacibdir;

7. İşləyən proqram təminatı layihənin ilkin inkişaf meyarıdır;

8. Çevik proseslər mümkün qədər sabit sürətə və davamlı inkişafa önəm verir;

9. Güclü texniki infrastruktur və dizayn çevikliyi artırır;

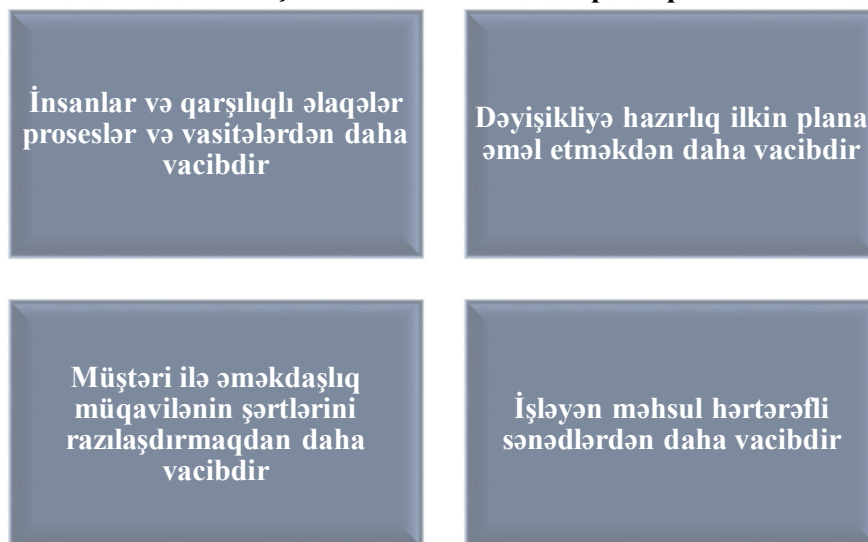
10. Sadəlik vacibdir;

11. Ən yaxşı memarlıqlar, tələblər və dizaynlar özünü təşkil edən komandalar tərəfindən yaradılır;

12. Mütəmadi olaraq komandalar öz metodlarını nəzərdən keçirərək səmərəliliyi artırmaq üçün lazımi təkmilləşdirmələr aparırlar (Eren Ö. 2020: s.15).

Bu gün dünyanın hər yerindən çoxlu sayda komanda öz fəaliyyətlərində sxem 1.1-də göstərilən çevik idarəetmə prinsiplərini tətbiq edir.

Sxem 1: Çevik idarəetmənin əsas prinsipləri



Mənbə: Чуланова О.Л., 2018: s.2 məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Çevik manifest geniş yayıldıqdan və çevik üsullar haqqında məlumatlılıq artdıqdan sonra şirkətlər çevik üsullara müraciət etməyə başladılar. Bu oriyentasiyanın bəzi səbəbləri- məqsəd keyfiyyəti artırmaq, dəyişikliklərə daha tez reaksiya vermək, çatdırılma müddətlərini qısaltmaq, yeni məhsul növlərini daha tez-tez nəşr etmək, maya dəyərini azaltmaqdır.

Çevik üsulların faydalarını aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

➤ Çevik manifestə əsasən, layihə boyu dəyişiklikləri qəbul etmək və hətta təşviq etmək vacibdir. Çevik metodların çevikliyi də təkrarlanan proses strukturu sayəsində yüksəkdir və ənənəvi üsullarla müqayisədə dəyişən şərtləri idarə etmək daha asandır;

➤ Gündəlik görüşmələr və üz-üzə ünsiyyət üsulu ilə çevik üsullarla həyata keçirilən insan və ünsiyyət mərkəzli proseslər sayəsində layihə komandasının motivasiyası yüksəlir, dəyərli məlumat və fikirlərin paylaşma səviyyəsi yüksəlir;

➤ Artan iterasiyalar və iterasiya nəticəsində çatdırılan iş məhsulu sayəsində layihənin gedişatı daha sağlam şəkildə izlənilir və layihə riski azalır. Layihə xətalrı daha tez aşkar edilir, çatdırılma dəqiqliyi artır və məhsul daha tez bazara çıxarılır;

➤ Layihə prosesi zamanı müştəri layihə üzvləri ilə üz-üzə ünsiyyət qura bildiyi üçün biznes prosesləri və proqram təminatının hazırlanması proseslərinin inteqrasiya səviyyəsi yüksəlir. İstənilən xüsusiyyətləri heç bir təbəqə olmadan birbaşa ifadə edərək proqram təminatının funksional keyfiyyəti və müştəri məmnuniyyəti artır;

➤ Artan iterasiya nəticəsində təhvil verilən işlək məhsuldan əldə edilən geri bildirimlər vasitəsilə aşkar edilən problemlər növbəti iterasiyalarda həll edilir, bu da proqram təminatının texniki xidmət prosesini asanlaşdırır və texniki xidmət xərclərini azaldır.

Cədvəl 1: Agile manifestinin müəllifləri

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

Mənbə: Rüstəmov A., 2020: s.20

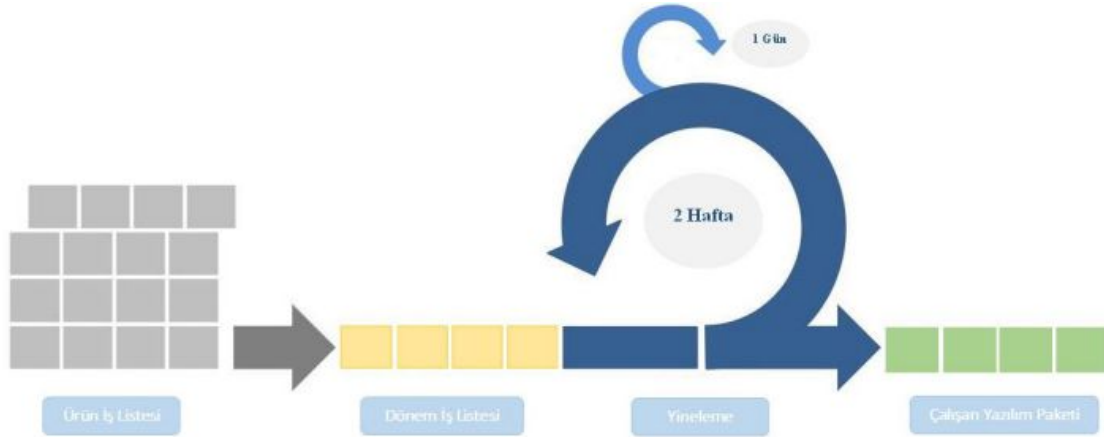
Çevik üsullarda tətbiq edilən iterasiyalar əvvəlki iterasiyalarda əldə edilən təcrübələrə və aşkar edilmiş nasazlıqlara uyğun formalaşdırılır. Görülməsi lazım olan vəzifələr daşdıqları iş dəyərinə görə prioritetləşdirilir. Layihə komandası mövcud resurslar və məhdudiyyətlər çərçivəsində işi ən yaxşı şəkildə necə yerinə yetirəcəyini müəyyən edir. Komanda müəyyən vaxt ərzində müəyyən tapşırıqları yerinə yetirməlidir (iterasiya müddəti ərzində). Güclü və zəif tərəfləri ilə iterasiyanın sonunda çatdırılacaq məhsulun yaradılmasına cavabdeh olan komandadır. Buna görə komanda əməkdaşlığı vacibdir. Bu kontekstdə çevik metodların əsaslandığı əsas prinsipləri təcrübə, prioritetləşdirmə, özünütəşkil etmə, vaxt çərçivəsi və əməkdaşlıq kimi qeyd etmək olar (Fair J. 2012). Çevik metodlarda proqram təminatının hazırlanması fəaliyyətləri iterativ mərhələlərdə həyata keçirilir. Bu təkrarlamalar nəticəsində müştəri və ya istifadəçi rəyi əsasında və əgər varsa, dəyişən tələblərə uyğun olaraq istifadəyə yararlı məhsul üzə çıxarılır və inkişaf prosesləri təkrarlanır. Bu təkrarlanan proseslər müştərinin tam olaraq istədiyi məhsul istehsal olunana qədər davam edir.

Ən çox istifadə edilən çevik proqram təminatının inkişafı çərçivəsi Ken Schwaber və Jeff Sutherland tərəfindən hazırlanmış Scrum-dur. Ədəbiyyatda və praktikada tez-tez bir-birini əvəz edən mənada istifadə olunduğundan, bu araşdırma boyunca scrum əvəzinə çevik termininin istifadə edilməsi məqsədəuyğun hesab edilmişdir. Çevik model iterativ və komanda əsaslı layihə idarəetmə yanaşmasıdır.

Bu yanaşma müştəriyə tam funksional proqramın mümkün qədər tez çatdırılmasına diqqət yetirir. Tapşırıqlar və hərtərəfli layihə planları yaratmaq əvəzinə, bütün vaxt qrafiki Sprintlər adlı iki həftəlik mərhələlərə bölünür. Hər iki həftənin əvvəlində prioritet vəzifələr məhsul sahibi tərəfindən müəyyən edilir. Bu planlaşdırılan iş siyahısı iki həftənin sonunda tamamlanır və istehsal mühitinə köçürülür və tətbiqin yeni versiyası qiymətləndirmə üçün məhsul sahibinə təqdim olunur. Bu proses məhsul kifayət qədər yetkinliyə çatana qədər davam edir. Bu üsul iki həftəlik inkişaf dövrlərində biznes tələblərini nəzərdən keçirmək və prioritetləri dəyişdirmək imkanı verdiyi üçün mümkün olan ən yüksək dəyərə malik məhsul hazırlana bilər. Eyni zamanda, komanda işi ilə təmin edilən şəffaflıq və gündəlik məlumat mübadiləsi sayəsində istehsalın keyfiyyəti və sürəti artır (Schwaber K., Sutherland J. 2012).

Aşağıdakı rəqəm çevik proqram təminatının inkişaf etdirilməsi metodunun iterativ xarakterini göstərir.

Şəkil 1: Çevik proqram təminatının inkişaf etdirilməsi metodunun iterativ xarakteri



Mənbə: Hüseyin Y., Figen Ö.T., Üyesi H.A. 2019: s.8

Hazırda informasiya cəmiyyətin əsas resursuna çevrilib. Bir çox şirkətlərin fəaliyyəti onun emalı, saxlanması, istehsalı və istifadəsi ilə bağlıdır. Mövcud həyatın tempi, ətraf mühitimizin şərtlərindəki dəyişikliklər artdı və buna görə də ətraf mühitdəki dəyişikliklərin öhdəsindən gəlmək zərurəti yarandı. Və bu baxımdan, ətraf mühitdəki dəyişikliklərə vaxtında reaksiya verməyə və müştəri tələblərinə cavab verməyə imkan verən çevik idarəetmə metodologiyası meydana çıxdı. Çevik

müxtəlif profilli mütəxəssislərdən ibarət özünü təşkil edən işçi qrupları daxilində daimi qarşılıqlı əlaqə nəticəsində tələblərin dinamik formalaşmasına və onların həyata keçirilməsini təmin etməyə yönəlmiş layihə və məhsulun idarə edilməsinə çevik, iterativ-artan yanaşmadır (Жамбалов Е.Д. 2018).

Bundan əlavə, çevik idarəetmə bir dünyagörüşdür, çünki bu, düzgün düşüncə tərzidir və prosedurların mənimsənilməsinin effektivliyinə böyük təsir göstərə bilər. Bu dünyagörüşü komanda üzvlərinə məlumatı bir-biri ilə paylaşmağa və bu məlumatlara əsaslanaraq, yalnız menecerə güvənməklə deyil, layihə haqqında qərarlar qəbul etməyə kömək edir. Çevik komanda, bütün üzvlərinin eyni məlumata malik olduğu və bu metodların tətbiqi ilə bağlı müzakirələr zamanı hər kəsin söz sahibi olduğu üsullardan istifadə edir (Стеллиман Э., Грин Дж. Постигаля. 2017).

Layihənin idarə edilməsinə ənənəvi yanaşma xəttidir, burada hər şey bir dövrdə edilir. Bütün tədbirlər təfərrüatlı şəkildə planlaşdırılır və hər şey hazır və işlənilib hazır olan kimi bütün layihə təhvil verilir. Layihənin idarə edilməsinin çevik metodunda isə tam olaraq lazım olan qədər planlaşdırılır. Müştəri nə edildiyini görəəcək və tələblərini yenidən müəyyənləşdirəcək, ehtiyac duyduğu şeyi təsvir edəcəkdir. Çevik, xərcləri azaldan dəyərli dəyişiklikdir, çünki sistemin bir hissəsinin dəyişdirilməsi bütövlükdə layihənin sistemini dəyişdirməkdən daha ucuz başa gələcək.

Çevik idarəetmənin üstünlükləri aşağıdakılardır:

✓ **Tək görmə.** Layihənin hər bir planlaşdırılmış və inkişaf etdirilmiş elementi bütün komanda üzvlərinə çatır ki, bu da layihəyə eyni baxışı formalaşdırır;

✓ **Uyğunlaşma.** Bütün komanda üzvləri daim şəraitə uyğunlaşırlar. Komanda üzvləri layihə boyu bir-birlərinə uyğunlaşacaq, əvvəlki dövrdə əldə etdikləri bilikləri tətbiq edəcəklər və bununla da metodları təkmilləşdirəcəklər ki, bu da şübhəsiz ki, layihəyə yaxşı təsir göstərəcək. Lider komandada uğurlu uyğunlaşma üçün optimal münasibətlər quran lider olmalıdır;

✓ **Birgə inkişaf.** Çevik metod yaxşı nəticələr əldə etmək üçün bütün komanda üzvlərinin qarşılıqlı əlaqəsinə əsaslanır. Daim təkmilləşdirmələr aparılır və bütün rəylər eşidilir ki, bu da uğurlu layihəyə gətirib çıxarır.

Çevik idarəetmənin çatışmazlıqları və məhdudiyyətləri aşağıdakılardır:

– Agile orijinal prinsiplərindən uzaqlaşır. Menecerlər getdikcə daha çox çevik yanaşmadan istifadə faktına diqqət yetirirlər, lakin onun prinsiplərini dərk etməyə deyil İnkişaf zamanı mümkün səhvlər.

– Sənədlərin olmaması səbəbindən kənar nəzarətin çətinləşməsi, səhvlərə səbəb ola bilər (Coplien J.O., Harrison N.B., 2004);

– Proseslər çevik metodlarda ünsiyyət mərkəzli olduğundan, layihə elementlərinin bir-biri ilə və ya müştəri ilə eyni mühitdə olmaması layihənin inkişafına mənfi təsir göstərir. Videokonfrans kimi uzaqdan ünsiyyət qura bilən texnologiyalardan istifadə etmək olar, lakin bu, lazımi infrastruktur və texnologiyaya görə xərcləri artırır;

– Funksional bütövlük tələb edən böyük və mürəkkəb sistemlər təkrarlama üçün uyğun hissələrə bölünə bilməz;

– Müştərinin və ya son istifadəçinin layihədə iştirakının vaxt çatışmazlığı və ya istəksizlik səbəbindən aşağı olduğu halda tələblər düzgün müəyyən edilə bilməz;

– Komandalar öz-özünə təşkilatlandığı üçün fərdlər bacarıqlı, təcrübəli və çevik proseslərə hakim olmalıdırlar. Bacarıqsız və təcrübəsiz kadrlar komandanın fəaliyyətini azaldır və layihənin inkişaf prosesinə mənfi təsir göstərir;

– Xüsusi problemlərə və ya funksiyalara uyğun olaraq müəyyən edilmiş ehtiyacları ödəmək üçün kifayət olan həllər çevik üsullarla işləndiyi üçün məhsullar başqa layihələrdə təkrar istifadə oluna bilməz;

– Çevik metodların sınaqdan keçirilməsi və keyfiyyətə nəzarət üsulları, proqram təminatının nasazlığının insan həyatına təhlükə yaradan və ya böyük maddi ziyana səbəb olduğu, nasazlığa dözümlü olmayan sistemlər üçün kifayət olmaya bilər;

– Çevik metodlarda müştəri faydası üstünlük təşkil edir, lakin bu, ümumiyyətlə müştərinin tələb etdiyi funksiyalara cavab verir. Arıq inkişafın mirası olaraq, sadəlik fəlsəfəsi tətbiq edilir, ona görə də istifadəçi interfeysi və istifadəçi

təcrübəsi kimi istifadəçi məmnuniyyəti məsələləri diqqətdən kənar qala bilər (Harleen F., Chande S. 2014: s.3626).

Çevik idarəetmənin faydaları aşağıdakılardır:

✓ Çevik metodların fəlsəfəsi sayəsində layihə zamanı dəyişikliklər müsbət qarşılır və hətta təşviq edilir və iterativ proses strukturu sayəsində çeviklik yüksəkdir və dəyişən şərtləri idarə etmək asandır;

✓ Qısamüddətli görüşlər və üz-üzə ünsiyyət fəlsəfəsi ilə çevik üsullarla həyata keçirilən insan və ünsiyyət mərkəzli proseslər sayəsində layihə heyətinin mənəviyyət və motivasiyası yüksəlir, dəyərli məlumat və fikirlərin paylaşılması ilə məhsuldarlıq səviyyəsi yüksəlir;

✓ Qısa müddətli iterasiyalar və iterasiya nəticəsində təhvil verilən işlək məhsul sayəsində layihənin gedişatı daha sağlam şəkildə müşahidə edilir və layihə riski azalır, mümkün səhvlər daha əvvəl aşkar edilir, çətdirilmə proqnozlaşdırıla bilənliyi artır və məhsul təhvil verilən səviyyəyə çatır;

✓ Layihə prosesi zamanı müştərilərin və ya istifadəçilərin layihə elementləri ilə üzbəüz ünsiyyət qura bilməsi sayəsində iş proseslərinin və proqram təminatının yaradılması proseslərinin inteqrasiya səviyyəsi yüksəlir, proqram təminatının funksional keyfiyyəti yüksəlir və müştəri məmnuniyyəti təmin edilir;

✓ Çevik üsullar tətbiq olunan fazalar arasında keçid və qayıdış üçün uyğun olduğundan, proses davam edərkən aşkar edilən retrospektiv uğursuzluqlar asanlıqla düzəldilə bilər;

✓ Ümumiyyətlə, yalnız istehsal olunan proqram təminatının məhsul xüsusiyyətləri sənədlərə çevrilir və digər proseslər istisna olunur (VersionOne Inc., 11th Annual State of Agile Report, A.B.D., 2017).

Beləliklə, çevik metodologiyalar layihələrin idarə edilməsində ənənəvi yanaşmaya əsas alternativlərdən biridir. Onlar daim dəyişən ətraf mühit şəraiti və buna görə də məhsula olan tələblər, məsələn, Agile yanaşmasının yaradıldığı sürətlə inkişaf edən İT texnologiyaları sahəsində xüsusilə effektivdir.

1.2. Çevik idarəetmə metodologiyalarının əsas xüsusiyyətləri

Proqram təminatının inkişafı sahəsində bu konsepsiya 2000-ci illərin əvvəllərində ABŞ-da, eyni zamanda Yuta ştatında “Çevik Proqram Təminatının İnkişafı Manifestosu” ortaya çıxdı. O vaxtdan bəri layihənin inkişafı üçün “çevik idarəetmə” yanaşmalar toplusudur.

Manifest və prinsiplər tərəfindən verilən rəhbərliyə riayət etmək proqram təminatının işlənilib hazırlanması komandasını çevik edir. Manifestin müəllifi 17 proqram mühəndisi: Kent Beck, Mike Beadle, Airy van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, James Groenning, Stephen Mellor, Martin Fowler, Cim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, John Kern, Brayan Maric, Robert Martin, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas.

Çevik Manifestin hazırlanmasından bəri, Agile populyarlıq qazandı və onun istifadəsi daha böyük təşkilatlara və daha mürəkkəb layihələrə yayıldı. Müəssisələr daha sürətli hərəkət edə və dəyişə bilərək daha böyük rəqabət üstünlüyü əldə etməyə başladıqca, çevik yanaşmalar veb proqramlar, mobil proqramlar, biznes kəşfiyyat sistemləri, həyat üçün kritik sistemlər və quraşdırılmış sistemlər də daxil olmaqla bir çox sistem növlərini inkişaf etdirmək üçün istifadə olunmağa başladı.

Çevik idarəetmədə bir çox metodologiyalardan istifadə olunur və onlar aşağıdakılardan ibarətdir:

KANBAN. Bu texnika həm də “balans yanaşması” kimi tanınır. Belə bir sistemin əsas vəzifəsi qrup daxilində iş və işçilərin səviyyələrini tarazlaşdırmaqdır. Kanban layihənin icrasını tələb olunan tapşırıqların yerinə yetirilməsi mərhələsinə bölür: “Planlaşdırılır”, “İnkişaf mərhələsindədir”, “Test edilir”, “Tamamlandı” və s. dən ibarətdir. Mövcud metodologiyada istifadə olunan əsas performans göstəricisi lövhədə tapşırıqları yerinə yetirmək / tamamlamaq üçün orta vaxtdır. Tapşırıq tez və ya vaxtında yerinə yetirilibsə, komanda səmərəli və rəvan işləyirdi. Əgər tapşırığın icrası zamanı gecikmələr olarsa və onun icrası ləngiyirsə, o zaman hansı mərhələdə yarandığını tapmaq, işi optimallaşdırmaq və problemi aradan qaldırmaq lazımdır (Сабадаш Ф.А., Толмачев О.М., Запускалов Н.М. 2016).

LEAN. Scrum metodologiyası dəyişkən bir çərçivədir və Lean sistemi yalnız daha geniş miqyasda belə bir çərçivənin ideyasıdır. Lean-da, Scrum-da olduğu kimi, layihə alt tapşırıqlara bölünür, lakin onlar ayrıca və müstəqil şəkildə həyata keçirilir. Alt tapşırıqların hər birində sprint məhdudiyyətləri yoxdur, lakin onların hər biri verilən tələblərə uyğun olaraq tapşırıq tamamlanana qədər bir-birinə paralel olaraq həyata keçirilir. Lean-ın əsas ideyası bütün növ itkiləri aradan qaldırmaqdır. Bu metodologiyada istifadə olunan əsas anlayışlar:

- dəyər - son nəticədə müəssisəyə mənfəət gətirəcək şey;
- axınlar - magistral yolda avtomobil axını, məhsul tələblərinin axını, konveyerdə ehtiyat hissələrinin axını;
- tullantılar - sərf olunan vaxt və səy üçün tətbiq olunan termindir.

Lean metodologiyasına görə, məhsulun dəyəri sifariş verildiyi andan son məhsulun son istehlakçıya çatdırılmasına qədər mərhələlərlə yaradılır. Bu göstərici, onların minimuma endirilməsini tələb edən itkilərdən fərqli olaraq, maksimumlaşdırma tələb edir. Çox vaxt Lean metodu layihənin məqsədlərinə və nəticələrinə nail olmaq üçün ayrıca bir yol kimi deyil, öz idarəetmə sisteminizi qurmaq üçün digər üsullarla birlikdə bir vasitə kimi istifadə olunur (Сергеевна Т.З., Хализова И.А., 2019).

ALTI SIGMA. Altı Siqma tez-tez keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına, problemlərin azaldılmasına və resurslara qənaət etmək üçün daha aydın planlaşdırmadan istifadəyə yönəlmiş Lean metodikasının daha strukturlaşdırılmış versiyası kimi təqdim olunur. Layihənin son məqsədi müştərinin məhsulun keyfiyyətindən məmnun olmasıdır. Bu, göstəricilərin hərtərəfli təhlili əsasında layihənin bütün aspektlərinin davamlı təkmilləşdirilməsi prosesi vasitəsilə əldə edilir. Altı Siqma metodunda yaranan problemlərin aradan qaldırılmasına xüsusi diqqət olunur. Altı siqma metodologiyasında əsas addım və əsas vəzifə layihənin icrası proseslərinin uzunmüddətli təkmilləşdirilməsidir. Bu mərhələ əldə edilmiş təcrübənin diqqətlə sənədləşdirilməsini, toplanmış məlumatların təhlilini və əldə edilmiş biliklərin həm layihələrdə, həm də bütövlükdə şirkət/müəssisə daxilində tətbiqini tələb edir.

Çevik idarəetmə metodologiyası bizə komandanın və biznesin iş prosesində nəyə can atması lazım olduğunu deyir, amma necə olduğunu demir (Вольфсон Б. 2015).

Cədvəl 2: Əsas çevik idarəetmə metodlarının tətbiq dərəcələri

	VersionOne {32}	Forrester {33}	AgileTurkey {21}
Scrum	58%	86%	65%
XP	1%	29%	7%
Kanban	5%	57%	32%
Scrum/Kanban Karma	8%	-	7%
Scrum/XP Karma	10%	-	8%
çoxsaylı hibrid uyğunlaşmalar	8%	-	8%

Mənbə: Cevriye G., Ali K., 2017 məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Əsas çevik metodologiyaların istifadə dərəcələri cədvəl 2-də təqdim olunur. Scrum dünyada ən populyar metodologiya olsa da, XP və Kanban digər metodologiyalardan fərqlənir. Scrum metodunun Kanban və XP ilə birlikdə istifadə edildiyi və təşkilatlar tərəfindən öz ehtiyaclarına uyğun olaraq uyğunlaşdırıldığı qarışıq metodologiyalar da çevik metodların əsas istifadələrindəndir.

Sxem 2: Çevik idarəetmə metodologiyasının əsas xüsusiyyətləri



Mənbə: Чуланова О.Л. 2018: s.3

Çevik metodologiya sxem 2-də təqdim olunan bir sıra xüsusiyyətlərə malik çərçivəyə malikdir.

Çevik metodologiya ağıllı obyektlərin istifadəsini nəzərdə tutur. Bundan əlavə, komandalar ünsiyyəti, əməkdaşlığı və daha vizual iş üsulunu inkişaf etdirən vidjetlərdən istifadə edirlər. Vidjetlər yeni axtarış nəticələri formatı ilə diqqətinizi cəmləməyə kömək edir və həmçinin diqqət yetirmək istədiyiniz məlumatı prioritetləşdirməyə imkan verir. Sizə lazım olan tək şey istədiyiniz məlumatı lentə sürükləyib buraxmaqdır və bu barədə bütün komanda məlumatlandırılacaq. Beləliklə, çevik metodologiyası vaxtın idarə edilməsi və s. prinsipləri uğurla birləşdirir. Çevik metodologiya konkret layihənin hazırlanmasında iştirak edən hər kəsin iştirakını nəzərdə tutan yanaşmadır. Üstəlik, hər bir mütəxəssis öz işini görür. Çevik metodologiya prosesin bütün iştirakçılarını bir məqsəd - öz istehlakçıları üçün keyfiyyətli layihə yaratmaqla birləşdirdiyini görməyə imkan verir. Bir çox uğurlu layihələr yalnız onların üzərində işləyən komandaların xarici dəyişikliklərə reaksiya vermək və planlarını dəyişdirmək üçün kifayət qədər çevik olmaları sayəsində uğur qazanmışdır (Чуланова О.Л. 2018).

1.3. Müasir bir təşkilatın idarə olunmasında perspektivli çevik idarəetmə metodologiyalarının tətbiqi

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 rəy alarkən daha az xüsusiyyətli yeni məhsulları bazara çıxarmağa imkan verir. Bu, şirkətlərə daxili inkişaf proseslərindən daha 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 və Kanban kimi digər yanaşmalar ən çox istifadə olunur. Bu metodların komponentləri çox vaxt əsas çevik üsullarla birləşdirilir. Ekstremal Proqramlaşdırma (XP) bütün dünyada müxtəlif ölçülü və sənaye şirkətlərində getdikcə daha çox istifadə edilən başqa bir çevik inkişaf texnikasıdır (Andrew S., Jennifer G., 2015).

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 daha çox müştəri məmnuniyyətinə diqqət yetirir, proqram təminatını mümkün qədər tez çatdırır və inkişafın çox gec mərhələsində belə müştəri tələblərinə cavab verir. 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.

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. Tez-tez 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 məhsulunu 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 artırılması, gec qərar qəbul edilməsi, sürətli çatdırılma, komandanın gücləndirilməsi, dürüstlük yaratmaq və hər şeyi görməkdən ibarətdir. Tullantıları aradan qaldırmaq üçün hər hansı lazımsız fəaliyyət aradan qaldırılmalı və ya inkişaf prosesində yan keçməlidir. Bunun üçün dəyər axınının xəritələşdirilməsi metodundan istifadə olunur. LSD kod yazarkən iterativ öyrənmə prosesini vurğulayır. Tədris prosesi inkişaf dövrlərinin refaktoring və inteqrasiya testi ilə tamamlanması ilə sürətləndirilir. Ən yaxşı nəticələr o zaman əldə edilir ki,

qərarlar o anda mümkün olan bütün faktları nəzərə almaqla mümkün qədər gec qəbul edilir. Mümkün qədər tez, müştəriyə işləyən proqramı çatdırmaq üçün 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 Texnikasından" istifadə edir(Andrew S., Jennifer G., 2015).

Tipik olaraq, LSD-də tərtibatçıların müştəriyə birbaşa çıxışı olmalıdır və buna görə də komanda liderinin rolu daha çox komanda ünsiyyətinə dəstək vermək və çətin anlarda motivasiya saxlamaqdır. Proqram təminatının inkişafı kiçik iterasiyalardan ibarət olduğundan, hazırlanmaqda olan proqram təminatının bütün mənzərəsini və məqsədini nəzərə almaq da vacibdir. Kanban Toyota İstehsal Sisteminin alt komponenti kimi işlənilib hazırlanmışdır və Lean və Just in Time istehsal proseslərinin bir hissəsi idi. Çevik proqram təminatının hazırlanmasında Kanban cılız 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.

Daha mürəkkəb bölmələrə təhlilin, inkişafın və sınaqların müxtəlif mərhələləri üçün ayrıca bölmələr daxil ola bilər. İş daha kiçik maddələrə bölmək və onların statusunu vizuallaşdırmaqla yanaşı, digər vacib məqsəd istənilən vaxt yerinə yetirilən işin həcmi ciddi şəkildə məhdudlaşdırmaqdır. Bu texnika davam edən məhdud iş adlanır. Kanbanda bütün prosesi daha səmərəli və proqnozlaşdırıla bilən etmək üçün hər bir tapşırıq izlənilir və optimallaşdırılır. Hər tapşırığı yerinə yetirmək üçün orta vaxt ölçülür (Andrew S., Jennifer G., 2015).

Bu gün təşkilatlar hər kəsi, hər yerdə, istənilən vaxt birləşdirir. Onlar geniş miqyasda ani xidmətlər göstərə bilirlər. Onlar insanların, ideyaların və pulun tez, asan və ucuz qarşılıqlı əlaqədə olduğu bir dünya yaradırlar. Çevikliyin kiçik miqyasda uğurlu olduğu sübut olunduğundan, insanlar çevikliyi müəssisə səviyyəsinə çatdırmağın yollarını axtarmağa başladılar. 20-30 nəfərdən çox olan

böyük layihələr daha çox məsrəflər, daha çox görüş tələb edir. Bu problemi həll etmək üçün məsləhətçilər böyük korporasiyalarda çevikliyin tətbiqi üçün çərçivələr hazırlamışlar. Çevik manifestdən fərqli olaraq, bu çərçivə təlim və konsaltinq baxımından böyük maliyyə sərmayəsi tələb edir.

Xarici mühitin tez-tez dəyişməsi layihə menecerləri üçün ciddi planların işlənilib hazırlanmasını və kənarlaşmaların olmamasını təmin etmək üçün ciddi nəzarətin həyata keçirilməsini vurğulayan ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından istifadə etməyi çətinləşdirir. Çevik layihə idarəetməsi ənənəvi yanaşmalara alternativ kimi sübut edilmişdir. Çevik idarəetmədə komandalar, yaranan dəyişikliklərə cavab olaraq planları tənzimləməyə imkan verən layihələri çatdırmaq üçün çevik və iterativ yanaşmalardan istifadə edirlər. Çevik idarəetmə üsullarının azaldılmış yenidən iş xərcləri, layihənin daha sürətli başa çatdırılması və artan müştəri məmnuniyyəti daxil olmaqla, çoxsaylı faydalar təmin etdiyi aşkar edilmişdir. İnkişaf komandaları və ümumilikdə müəssisələr üçün çevik inkişaf təcrübələrinin bəlkə də ən böyük faydası onun dəyişikliyə cavab verməyi vurğulaması və diqqəti layihənin ən vacib elementləri üzərində işləməyə yönəltməsidir. Çevik üsullar bizi 9, 12 və ya 24 aylıq proqnozlarda gələcəyi təxmin etməyə məcbur etmir (<https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-product-development/>).

Çevik inkişafın təşkilatlara verdiyi ikinci ən mühüm dəyər ondan ibarətdir ki, onun tətbiqi praktikasını layihəyə ilk başladığı zaman hər şeyi bilməməyi nəzərə alır, yəni qeyri-müəyyənlikləri qəbul etməyə imkan verir. Bu, kiminsə kodunun ilk sətirini yazmaq üçün klaviaturaya toxunmadan əvvəl tələblərin tam hazırlanmalı olduğu ənənəvi yanaşmalardan tamamilə fərqlidir. Agile bunun əvəzinə biz getdikcə daha çox məlumat öyrəndiyimizi qəbul edir, müəyyən bir texniki həllin müştərilərin ehtiyaclarına cavab vermədiyini görə bilərik və ya qeyd olunan problemin altında tamamilə fərqli bir problem olduğunu görə bilərik və tapdığımız problemi həll etməklə təkcə təklif olunan nasazlığı deyil, həm də problemi həll edə bilərik. Çevik prinsiplərin tətbiqi bizə məlum olmayanı qəbul etməyə və tam qərar qəbul etməzdən əvvəl qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmaq üçün kəşf və sınaqlara üstünlük verməyə

imkan verir (<https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-product-development/>).

omandaların qeyri-müəyyənliyi dərk etməsi və dəyişikliyə reaksiya verməsi üçün yeni kəşfləri təmin etmək və davam edən səyləri qiymətləndirmək üçün iş tamamlandıqca tez-tez təkrarlanan və dövri yoxlama tələb olunur. Əksər Agile təcrübələri işin əğlabatan müddət ərzində tamamlanmasını təmin etmək üçün ya vaxt çərçivələrindən (Scrum) istifadə edir, ya da davam edən işin miqdarına nəzarət edir (Kanban). Tamamlanmış iş daha sonra müştərilər və ya etibarlı şəxslər (məsələn, daxili xidmət qrupları və ya maraqlı tərəflər qrupları) tərəfindən nəzərdən keçirilir. Vaxtında rəylərin təşkilinə və real istifadəçilərdən rəy almağa diqqət yetirmək şlalə yanaşmasında ən çox rast gəlinən qüsurları aradan qaldırır - 6-9 aylıq qapalı inkişaf dövründən sonra heç kimin həqiqətən ehtiyac duymadığı və bəyənmədiyi məhsulu çatdırmaq. Çevik məhsulun çatdırılmasında böyük çeviklik təmin edir.

Müştərilər və ya onların etibarlı şəxsləri ilə daha sürətli nəzərdən keçirmə dövrlərinə əlavə olaraq, təkrarlanan və vaxt aparan iş iterasiyalarında etibarlı proqram təminatının çatdırılmasına diqqət yetirmək biznesə məhsulun son istifadəçilərə nə vaxt çatdırılması barədə bütövlükdə daha çox çeviklik verir. Çevik yanaşmalar isə kifayət qədər funksionallığı təmin edir. Daha əənənəvi yanaşmalarda buraxılışlar 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 ilkin işlər azdır. Çevik inkişaf metodologiyalarının meydana çıxmasından əvvəl məhsul tələbləri nəinki proqnozlaşdırmağa çalışdı, həm də məhsulun dizaynı və inkişafının demək olar ki, bütün aspektlərini təsvir edən və ətraflı təsvir edən ensiklopedik müqavilə bağlamağa çalışdı. Bunun əvəzinə, Agile diqqətimizi həll edilməli olan problemlərin prioritetləşdirilməsinə yönəldir- işi inkişaf etdirmək, təkmilləşdirmək və yenidən nəzərdən keçirmək və məhsulu və ya layihəni növbəti mərhələyə keçirmək üçün tələb olunan səyləri tətbiq etmək üçün tərtibatçılarla əməkdaşlıq etmək. Tədqiqat, sənədləşdirmə və müqavilə danışıqlarının yüksək ilkin xərcləri Manifestdə ifadə edilən fundamental inanclara

ziddir(<https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-product-development/>).

Standartlarda öz əksini tapmış müxtəlif layihə idarəetmə metodologiyalarını təhlil edərkən, belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, onların hamısının vahid çərçivəsi var, bu, layihənin hər bir nöqtəsinə müəyyən layihə idarəetmə proseslərini tətbiq etmək qabiliyyətidir və layihə menecerlərinə layihəni idarə etmək üçün kifayət qədər alət verir. Amma nadir hallarda təşkilat yalnız bir layihənin icrası ilə məşğul olur. Adətən bir sıra layihələr var ki, onların həyata keçirilməsi şirkətin strateji məqsədlərinə çatmağa yönəlib. Beləliklə, təşkilat eyni vaxtda bir neçə layihəni idarə etmək zərurəti ilə üzləşir. Layihələrin əhatə dairəsinin idarə edilməsi problemini həll etmək üçün proqramları və layihə portfellerini idarə etmək üçün üsullar və alətlər hazırlanmışdır. Portfelin idarə edilməsi prosesi bütün proqram və layihələr kompleksinin birgə və əlaqələndirilmiş şəkildə həyata keçirilməsindən əlavə effekt əldə etməyə və layihə idarəetməsinin yetkinliyinin ümumi artımına yönəlmişdir ki, bu da:

- layihə fəaliyyətlərində maliyyə və resurslardan istifadənin gəlirliliyini artıracaqdır;

- layihələrdə işlərin təkrarlanmasını istisna etmək;

- layihə fəaliyyətlərində qeyri-məqsədli xərcləri istisna etmək;

- layihələrdə əməkdaşlardan istifadənin optimallaşdırılması;

- layihənin icrası üçün vaxt çərçivəsini azaltmaq (Thummadi B.V., Shiv O., Lyytinen K. 2011: s.75).

Layihə portfellerinin düzgün seçimi və uğurlu icrası strateji planlaşdırma və layihənin idarə edilməsi arasında əlaqədir. Belə bir mühitdə təşkilatlar yalnız strateji məqsədlərə uyğun gələn “mümkün” layihələrə diqqət yetirərək, resurslardan ən yaxşı istifadəni tapmaq üçün lazım olan bütün məlumatlara malikdirlər (Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий. РБК, 2015).

Portfelin idarə edilməsi strategiyanın, dəyişikliklərin, innovasiyaların təşkilat üçün mənalı dəyərə çevrilməsinə cavabdehdir və bunu vaxtında və çevik şəkildə

etməlidir. Təşkilati çeviklik şirkətin ekoloji çağırışlara cavab vermək, gözlənilməz daxili dəyişikliklərə və münaqişələrə cavab vermək, yeni şərait və imkanlara uyğunlaşma qabiliyyətidir. Bura yeni texnologiyaların, rəqiblərin, bazarların və ehtiyacların yaranması daxildir. Təşkilatın çevikliyi onun gəlirliliyinə birbaşa təsir göstərir. Təşkilat səviyyəsində, portfel səviyyəsində, eləcə də layihə səviyyəsində çeviklik tələb edir ki, müəssisənin bütün aspektlərində əməkdaşlıq və uyğunlaşma mühitində dəyişiklik və riskə reaksiya var. Strateji çeviklik və portfel çevikliyi yaratmaqla siz təşkilatınızı işinizi uğura doğru aparmağa imkan verə bilərsiniz (Морозова О.А., Овсянникова П.А., 2017).

Bununla belə, biz soruşa bilərik: Nə üçün layihə portfelləri çevik olmalıdır? Cavab budur ki, təşkilat sahəsində biz dəyişikliklərə ehtiyacı qabaqcadan görməli və təşkilatda kaos yaratmadan onlara uyğunlaşa bilməliyik. Təşkilat problemlə üzləşməməli, ancaq onu qabaqcadan görməli və lazımı düzəlişlər edə bilməlidir. İndiki vaxtda çeviklik daha çox inkişaf prosesi ilə bağlıdır, təşkilatda və İT layihələrinin hazırlanmasında onun həyata keçirilməsi üçün bir çox metodologiya və tövsiyələr mövcuddur. Çevik portfel idarəçiliyi üzərində çox iş yoxdur. Portfel səviyyəsində portfel idarəetmə komandası portfel baxışının bütövlüyünü qoruyur, investisiya dəyəri axınlarını qiymətləndirmək üçün resurslar ayırır, portfel geriliyi və texnologiyanın inkişafı təşəbbüslərini müəyyənləşdirir və prioritetləşdirir. Proqram səviyyəsində məhsul meneceri daim portfel idarəetmə komandası ilə qarşılıqlı əlaqədə olur və proqramın geridə qalan prioritetləri ilə bağlı qərarların qəbulu prosesində iştirak edir. Komanda səviyyəsində təxminən 5-10 çevik komanda, Scrum metodologiyası ilə təmin edilən çevik layihə idarəetmə təcrübələrinə əməl edərək layihələrin icrasına və həyata keçirilməsinə cavabdehdir. Bundan əlavə, o, çərçivənin dörd əsas üstünlüyünü müəyyən edir (Морозова О.А., Овсянникова П.А. 2017):

1. Uyğunlaşma (portfelin geridə qalmasından müvafiq komanda geriliyinə doğru strategiyalar);
2. Kod keyfiyyəti (təkrarların sayı ilə təmin edilir);
3. Şəffaflıq (etimad yaratmaq və daha yaxşı qərar qəbulunu təmin etmək üçün);

4. Proqramın icrası (bütün proqramın uğurla icrası).

Krebs kitabında Agile prinsiplərinə əsaslanan və çevik maliyyə modeli ilə dinamik şəkildə idarə olunan portfel təklif edir. O, bütün portfel idarəçiliyini layihələrin, resursların (məsələn, kadrların) və aktivlərin (məsələn, sistemlər, proqramlar) portfelinin idarə edilməsinə bölür və eyni zamanda ümumi vəziyyəti qiymətləndirmək və komandanın tərəqqisini, keyfiyyətini və məənviyyatını qiymətləndirmək üçün idarə panelindən istifadə etməyi təklif edir. fərdi layihələr üçün əsas göstəricilər. Krebs portfel idarəçiliyindəki çətinlikləri də 3 vektora bölür:

1. **Layihə portfeli:** çoxlu aktiv layihələr və layihələrin yanlış kombinasiyası;

2. **Resurs portfeli:** görmə qabiliyyətinin olmaması, çoxlu layihələr, kifayət qədər resurs olmaması və əks əlaqənin olmaması;

3. **Aktiv portfel:** daha aşağı ümumi sahiblik dəyəri.

Onun sözlərinə görə, Layihə İdarəetmə Ofislərinin tətbiqi və resursların şəffaflığı çevik layihə idarəetməsinin açarıdır. Vähäniitty kiçik proqram təminatı şirkətində çevik layihə portfelinin idarə edilməsi haqqında danışır. O, üç əsas aktor (top menecment, strateji buraxılış menecerləri və proqram təminatının inkişafı menecerləri) arasında bölüşdürülmüş üç əsas proses (portfelin idarə edilməsi, məhsulun yol xəritəsi və buraxılış planlaması) vasitəsilə biznes qərarlarının qəbulu və inkişafının inteqrasiyası üçün çərçivə təklif edir. Onun sözlərinə görə, çevik portfel idarəetmə sisteminin yaradılmasının əsas addımları bunlardır:

1. Bütün davam edən fəaliyyətlərin ictimaiyyət üçün açıq olan prioritet siyahısının yaradılması;

2. Həvəsləndirici sistemlərin yerli optimallaşdırmanı dəstəkləmədiyinə əmin olmaq;

3. Müntəzəm olaraq toplaşacaq və prioritetlər və resurslar haqqında qərar verəcək rəhbər qrupu təyin etmək.

Böyük təşkilatlar eyni vaxtda 500-ə qədər və ya daha çox layihə həyata keçirə bilər. Bütçə və resursları məharətlə bölüşdürmək lazımdır. Standart portfel idarəçiliyi şəraitində planlaşdırma altı aydan bir ilədək müddətə aparılır ki, bu da təşkilatın həm xarici, həm də daxili mühitinin həddindən artıq dəyişkənliyi şəraitində

rəqabət üstünlüklərinin itirilməsinə, potensialın itirilməsinə səbəb ola bilər. Lakin qısamüddətli planlaşdırmanın çətinliyi portfeldəki bütün ən kiçik dəyişiklikləri izləmək mümkün olmamasıdır. Bir çox funksional bölmələrdən məlumatları daim birləşdirmək, layihə və proqramların məqsədlərini təşkilatın məqsədləri ilə əlaqələndirmək, həmçinin bütün portfelin resurs təchizatına nəzarət etmək lazımdır. Lakin, bütün çətinliklərə baxmayaraq, deyə bilərik ki, təşkilatın çevikliyi müasir şəraitdə şirkətin inkişafı və çiçəklənməsi üçün zəruri olan idarəetmənin ayrılmaz xüsusiyyətidir.

Stettin və Horst ənənəvi portfel idarəetmə firmaları ilə çevik idarəetmə firmalarını müqayisə etmək üçün yarı strukturlaşdırılmış müsahibələrdən istifadə etmişdir. Onlar aşkar ediblər ki, çevik idarəçilik aşağıdakılara gətirib çıxarır:

- ✓ Resursların və iş elementlərinin şəffaflığı, qərarların qəbul edilməsində və resursların bölüşdürülməsində inamın artması;

- ✓ Əməkdaşlıq, sinerjiyaya əsaslanan sıx əməkdaşlıq geribildirimlərin tez-tez təkrarlanmasına imkan verir;

- ✓ Strateji olaraq idarə olunan bir portfelə can atmaq;

- ✓ Komanda oriyentasiyası, resursların bölüşdürülməsi problemlərinin aradan qaldırılması və komandalarda bacarıqların artırılması (Stettina C.J., Heijstek W. 2011).

Beləliklə, portfelin maliyyələşdirilməsində, dəyişikliklərin idarə edilməsində və ümumilikdə idarəetmədə çevikliyi təşviq etmək istəyənlər üçün bəzi təlimatlar götürülə bilər. Birincisi, bu prosesləri formalaşdıran təşkilatlanma və mentalitet proseslərindən xəbərdar olmaq.

Tomas və Baker prosesin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqəli Çevik prinsiplərin bu kontekstdə əlavə üstünlüklərə malik ola biləcəyini müəyyən etdilər. Xüsusilə, tez-tez kiçik təkmilləşdirmələr etmək vərdişi (artan və təkrarlanan) proseslərin çox köhnəlməməsini təmin edir. İkincisi, təşkilatın liderlik icmalarına (həm İT, həm də biznesdə) cəlb olunmaq lazımdır. Öz köhnəlmiş proseslərini və düşüncə tərzini tanımaq üçün onlara güvənməkdənsə, nəyin yaxşı işlədiyini və problemlərin harada olduğunu müəyyən etmək və bilərəkdən dəyişikliklər etmək üçün onlara rəhbərlik etmək lazımdır. Çox vaxt liderlər hər hansı başqa iş üsulunu görmək üçün prosesə

və onun mürəkkəbliyinə (illər boyu yığılmış) çox cəlb olunurlar. Geri addım atmaq və çətinliklərə alternativ perspektivlərdən baxmaq (məsələn, məhdudiyətlər) və yeni ideyalar toplusu ilə davam etmək üçün əlverişli mühit yaratmaq lazımdır (Морозова О.А., Овсянникова П.А. 2017).

Hər şeyi bir anda dəyişdirmək əvəzinə, əvvəlcə bir və ya iki biznes bölməsini seçmək və onlarla qarşılıqlı əlaqə qurmaq, nəticələri təhlil etmək və sonra bu nailiyyətləri başqa biznes bölməsinə tətbiq etmək tövsiyə olunur. Bütün biznes bölmələri köhnə proseslərin və təfəkkürlərin variasiyaları olsa da, hər biri kifayət qədər unikaldir ki, hamıya uyğun bir yanaşma nə kifayətdir, nə də tətbiq oluna bilər. Hər bir biznes bölməsində (və ümumiyyətlə, bir-birinin ardınca) çevik təcrübələri mənimsəmək və uyğunlaşdırmaqla çevik maliyyələşdirmə və portfelin idarə edilməsi imkanları əldə edilə və biznes İT uyğunluğunu yaxşılaşdırmaq olar.

II FƏSİL. BÖHRAN VƏZİYYƏTİNDƏ DÖVLƏT QURUMLARINDA ÇEVİK VƏ ADAPTİV İDARƏETMƏ: KORONAVİRUS PANDEMİYASI VƏ NƏTİCƏLƏRİNİN TƏHLİLİ

2.1. Koronavirus pandemiyasının dünyada və Azərbaycanda yaratdığı problemlərin təhlili

Covid-19 pandemiyasının 2020-ci ildən bütün dünyaya yayılması 2008-ci il maliyyə böhranından sonra dünya iqtisadiyyatında ən böyük daralmalara və iqtisadi

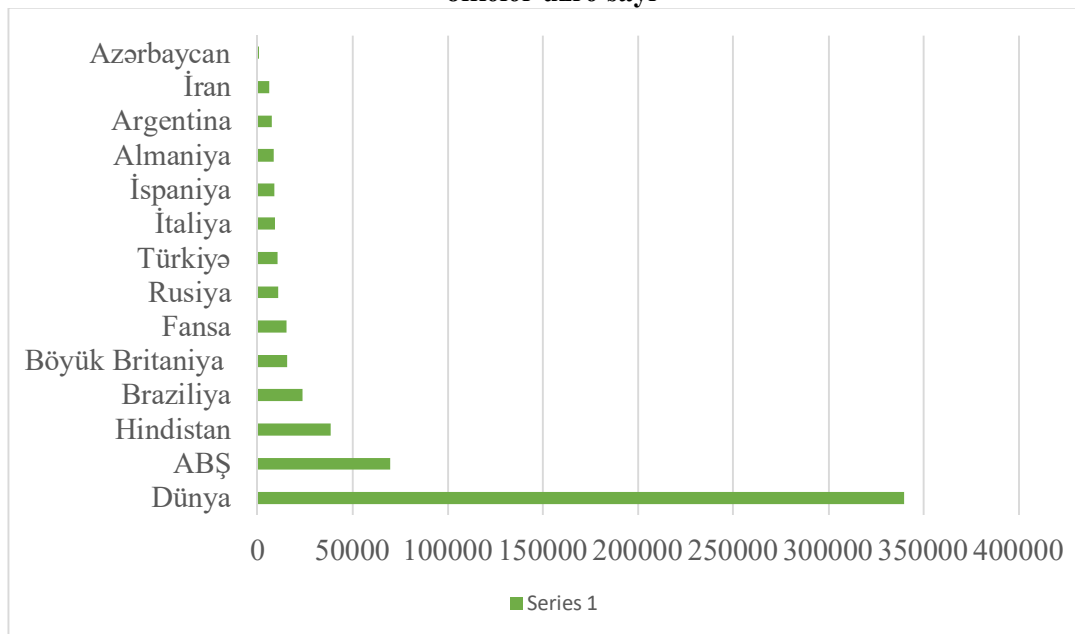
artımın əhəmiyyətli dərəcədə zəifləməsinə səbəb olub. Pandemiya nəticəsində dünyanın müxtəlif ölkələrində tətbiq edilən qadağalar iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif sahələrində fəaliyyətin görünməmiş şəkildə dayandırılmasına səbəb olub ki, bu da iqtisadi fəallığın xeyli zəifləməsinə səbəb olub. Pandemiya qlobal iqtisadi sistemin ölkələrdən yüksək asılılığının mənfi tərəflərini də ortaya qoydu. Belə ki, pandemiyanın təsiri altında qlobal təchizat zəncirinin davamlılığının pozulması bir çox sahələrdə istehsal prosesinin pisləşməsinə və bir sıra məhsullarda qıtlığın yaranmasına səbəb olub. Xüsusilə Çinin tədarük zəncirinin formalaşmasında böyük rolu və payı və pandemiyanın Çində ilk kütləvi şəkildə yayılması pandemiyanın başlanğıcında tədarük zənciri problemlərini daha da ağırlaşdırdı. Sonrakı dövrdə tədarük zənciri ilə bağlı problemlər müəyyən qədər azalsa da, hələ də qalmaqdadır və həm istehsal proseslərinə, həm də məhsul qiymətlərinə təsir göstərir (Bağırov O. 2022).

Pandemiyanın mənfi iqtisadi nəticələrinin hələ uzun müddət hiss olunacağı gözlənilir. Uzunmüddətli perspektivdə pandemiya investisiyaları zəiflətməyə, insan kapitalını məhv etməyə və iş yerlərini azaltmağa, təhsilin effektivliyini azaltmağa, beynəlxalq ticarətin davamlılığına xələl gətirməyə, iqtisadi təcrid meylini artırmağa və qlobal iqtisadi sistemə inamı azaltmağa davam edəcək. Pandemiya zamanı müxtəlif hökumətlər tərəfindən iqtisadiyyata və əhaliyə dəstək məqsədilə həyata keçirilən genişmiqyaslı dəstək tədbirlərinə baxmayaraq, o, hələ də pandemiyanın dünya iqtisadiyyatına uzunmüddətli təsirlərini kompensasiya edə bilmir. Bütün ortaya çıxan problemlər göstərdi ki, həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələr öz səhiyyə sistemlərində mühüm islahatlar aparmalı və gücləndirməlidirlər. Həm yerli, həm də beynəlxalq səhiyyə orqanlarının pandemiyanın yayılmasının qarşısının alınması və aradan qaldırılmasında təsirli ola bilməməsi virusun sürətlə yayılmasına və dünya ölkələri üçün iqtisadi və siyasi risklərin yaranmasına səbəb olub.

Çinin Hubey əyalətinin Uhan şəhərində yeni yoluxucu respirator xəstəlik kimi ortaya çıxan və daha sonra ÜST tərəfindən qlobal pandemiya kimi dünyaya yayılan

COVID-19 epidemiyası öz təsirini və virusa yoluxanların sayını artırır. Qrafik 1. günümüzdə qədər olan koronavirus hallarının ölkələr üzrə yayılmasını göstərir.

Qrafik 1: 20 yanvar 2022-ci il tarixinə dünya üzrə koronavirus (COVID-19) hallarının ölkələr üzrə sayı

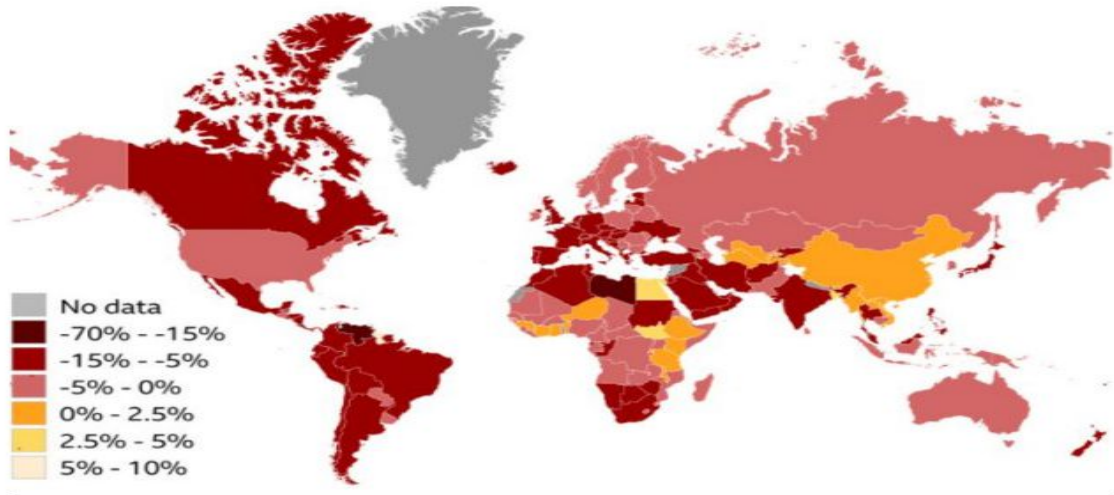


Mənbə: <https://www.statista.com/statistics/1043366/novel-coronavirus-2019ncov-cases-worldwide-by-country/>

Pandemiyanın təsir etdiyi əsas sahələr həm əmək bazarı, həm də yoxsulluqdur. Pandemiyanın yaratdığı iqtisadi problemlər ən çox gənclərə, qadınlara və aşağı ixtisaslı işçilərə təsir edib. Bu qrupa daxil olanlar əmək bazarının daralması nəticəsində daha çox işsizliklə üzləşiblər. Bu, əhali qrupları arasında gəlir bölgüsündə qeyri-bərabərliyi daha da gücləndirdi. Təxminlərə görə, pandemiya zamanı dünya üzrə 95 milyon insan pandemiya əvvəlki dövrlə müqayisədə həddindən artıq yoxsulluq içində yaşayan qrupa daxil olub. Eyni zamanda, aşağı gəlirli ölkələr üçün təhsil sahəsində problemlər daha da idarəolunmaz xarakter alıb ki, bu da həmin ölkələrdə onsuz da zəif olan təhsil sisteminin daha da pisləşməsinə gətirib çıxarıb. Bu, dünya əhalisi arasında savadlılıq bərabərsizliyinin artmasına səbəb olub. Baş verən neqativ proseslər dünya üçün iqtisadi artımın əsas göstəricisi olan Ümumi Daxili Məhsulun (ÜDM) əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb olub (Bağırov O. 2022: s.2).

Belə ki, Beynəlxalq Valyuta Fondunun proqnozlarına görə, 2020-ci ildə dünya iqtisadiyyatı 4,4% kiçilmişdir. Fondun məlumatına görə, bu, 1930-cu illərin Böyük Depressiyasından sonra dünya iqtisadiyyatında ən aşağı artım tempidir. 2021-ci ilin əvvəli üçün ÜDM rəqəmlərinə nəzər salsaq görürük ki, dünya ölkələrinin əksəriyyəti iqtisadi tənəzzüllə üz-üzədir. İnkişaf etmiş ölkələrin böyük əksəriyyətində ÜDM-in azalması faizi mənfi 5% -15% və mənfi 15% -70% arasında olmuşdur (Şəkil 1). 2020-ci ildə əsas iqtisadiyyatlardan yalnız Çin 2,3% olan ÜDM artımı olmuşdur. İqtisadiyyatı ən böyük olan ölkələr turizmi, ixracı və iqtisadiyyatı dəstəkləmək üçün tədbirlər həyata keçirmək imkanları ən az olan ölkələr olub. Bu, bu ölkələrin orta müddətdə daha çox itki ilə üzləşməsinə səbəb olacaq.

Şəkil 1: Dünya ölkələrinin real ÜDM artımı



Mənbə: Bağırov O. 2022: s.3

Qeyd etdiyimiz kimi, pandemiya qlobal əmək bazarına da ciddi təsir göstərib. Nəticədə dünyanın bir çox yerlərində işsizlik artıb. Orta illik işsizlik səviyyəsi 2020-ci ildə ABŞ və Fransada 8,9%-ə, Böyük Britaniyada 5,4%-ə, Almaniya 4,3%-ə, Kanadada 9,7%-ə, İtaliyada 11%-ə, Braziliyada 13,4%-ə yüksəlib. İşsizliyin artması ölkələrdə sosial narazılıq artırıb və hökumətlərə siyasi təzyiqlər yaradıb. 2020-ci ildə əksər inkişaf etmiş ölkələrdə məşğulluq üçün mövcud vakansiyaların sayı əvvəlki illə müqayisədə 30%-dən çox azalıb. Bu azalmalar ölkələri dəstək tədbirlərini

geniqləndirməyə və daha çox maliyyə dəstəyi verməyə məcbur edib, bu da fiskal təzyiqin artmasına gətirib çıxarıb.

Qrafik 2: 2010-cu ildən 2020-ci ilə qədər qlobal işsizlik səviyyəsi



Mənbə: <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>

Qrafikdən də gördüyümüz kimi qlobal işsizlik səviyyəsi 2010-2019-cu illərdə mərhələli olaraq azalsa da, Pandemiyanın yaratdığı vəziyyət qlobal işsizlik səviyyəsinin 2020-ci ildə xeyli artmasına səbəb olmuşdur.

COVID-19 Pandemiyasının Bank və Maliyyə Sektoruna Təsiri. Öz təbiətinə görə bank sektoru iqtisadi tənəzzül dövrlərində problemlə kreditlər və həddindən artıq əməliyyat həcmi səbəbindən həssas olaraq qalır. Əvvəlki İnsanın immunçatışmazlığı virus epidemiyalarında olduğu kimi, fərdi müalicələr üçün böyük miqyaslı depozitlərin çıxarılması bu sektor üçün problem yaradır (Goodell J.W., 2020).

Leqoarde-Segot və Leoni (2013) nəzəri modellə göstərir ki, dünyada böyük bir pandemiyanın təsiri artdıqca, inkişaf etməkdə olan bank sektorunda çökmə ehtimalı artacaq. Digər tərəfdən, belə bir dövrdə əhalinin yoxsul təbəqəsinə verilən kreditlərin sıxışdırılması problemi banklara və maliyyə qurumlarına mənfi təsir göstərəcək. Bir çox sektorlarda iş yerlərinin bağlanması, istehsalın ləngiməsi və ya tamamilə dayanması, satışın azalması, işçilərin evdə oturmağa məcbur edilməsi istər-istəməz borcların və problemlə kreditlərin dövryyəsinə təsir edir. Bank və maliyyə sektorundakı qaçılmaz problemləri aradan qaldırmaq üçün hökumətlər və

mərkəzi banklar likvidliyin təmin edilməsi, şirkətlərin vergi və kredit borclarının təxirə salınması, kiçik və orta sahibkarlara yardım kimi müxtəlif dəstəklər verməyə çalışırlar.

COVID-19 Pandemiyasının Kənd Təsərrüfatı Sektoruna Təsiri.

Makroiqtisadi ötürmə kanallarının pisləşməsi kənd təsərrüfatının tələb və təklifinə və müvafiq olaraq kənd təsərrüfatı ticarətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Məsələn, neft və metal qiymətlərinin sürətlə aşağı düşməsi bir çox əmtəə ixrac edən ölkələrin valyuta məzənnələrinə təzyiq göstərir. Bu aşağı təzyiq bütün kənd təsərrüfatı mallarına təsirini göstərir. Bundan əlavə, COVID-19 pandemiyası nəticəsində işsizlərin sayı sürətlə artır, işini itirənlərin alıcılıq qabiliyyəti azalır ki, bu da son ərzaq tələbatında mənfi şoka səbəb olur.

Enerji, turizm, təhsil və maliyyə kimi sahələrdə daralmaların 50%-dən çox olması kənd təsərrüfatında azalmanın daha az olacağını dolayısı ilə təsdiqləyir. Bundan əlavə, yüksək gəlirli ölkələrdə kənd təsərrüfatı tələbi ümumiyyətlə daha qeyri-elastikdir, ona görə də aşağı gəlirli ölkələrin kənd təsərrüfatı tələb şoklarından daha çox təsirlənəcəyini söyləmək səhv olmaz. Digər tərəfdən, ət və tərəvəz kimi tez xarab olan qidalarda xarab olması, tələbatın azalması, nəqliyyat problemləri, xarici ticarətin dayanması səbəbindən kənd təsərrüfatında problemlər yaradacaq. Lakin ölkələrin həyata keçirdiyi sosial yardım və sosial yardım fondlarının artırılması ərzağa tələbatın həddindən artıq azalmasının qarşısını alacaq. Bundan əlavə, kənd təsərrüfatına dəstək ödənişləri və neft qiymətlərindəki azalmaların ərzaq təminatında davamlılığını təmin edəcəyi gözlənilir (Mahmut S.D., Mustafa A. 2020).

COVID-19 Pandemiyasının Təchizat Zəncirinə və İstehsal Sənayesinə Təsiri.

Pandemiyanın mənfi təsirlərinin ən çox ortaya çıxacağı aparıcı sektorlar təchizat zənciri və istehsal sənayesi sektorlarıdır. Belə qeyri-adi vaxtlarda fabriklərin, təchizatçıların və nəqliyyat əlaqələrinin müvəqqəti olaraq əlçatmazlığı tədarük zəncirinə çox sürətli və mənfi təsir göstərir. Nəticədə material çatışmazlığı və çatdırılma gecikmələri; Gəlir, xidmət səviyyəsi və səmərəlilik baxımından dəyişkənliyə səbəb olur, zəif performans səbəb olur. Çinin təchizat zənciri sahəsində dünyada qabaqcıl mövqeyi məlumdur. Pandemiyanın ilk olaraq Çində

görülüb ordan da dünyaya yayılması, pandemiya qarşı gərəkli tədbirlərin alınmasında gec qalmağına görə Çinin günahlandırılması gələcəkdə də belə halların yaşanmaması üçün koronadan sonra tədarük zəncirində bəzi dəyişikliklərin olmasını qaçılmaz edir.

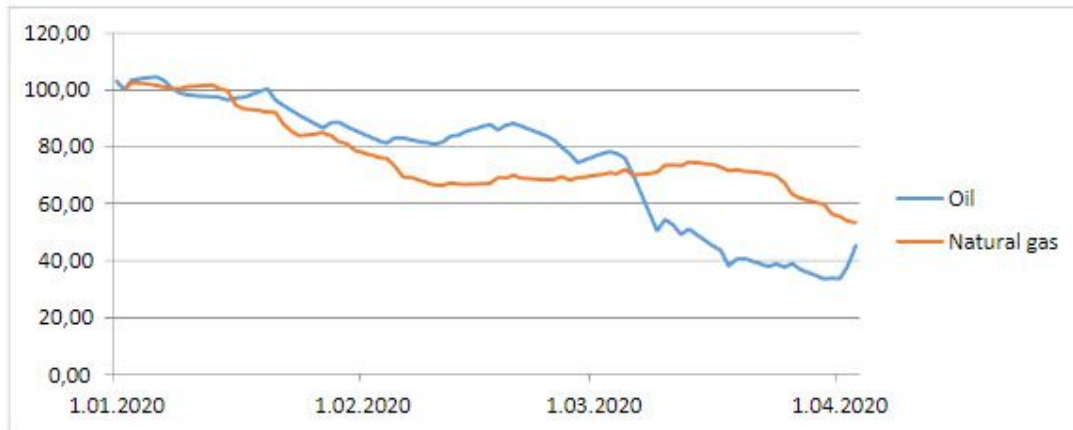
İstehlakçılar tərəfindən tələbin dəyişməsi növbəti halqada istehsal sənayelərinə təsir edəcək. Bu kontekstdə COVID-19 pandemiyası istehsal sektoruna mənfi təsir göstərəcək. Böyük Britaniyanın istehsalat sorğusunda respondentlərin 80%-dən çoxu növbəti illərdə dövriyyələrinin azalacağını pronoz vermişdilər, 98%-i isə pandemiyanın ticarət əməliyyatlarına təsiri ilə bağlı mənfi narahatlıqlarının olduğunu bildirib (Nicola M., və başqaları. 2020).

COVID-19 Pandemiyasının Dövlət Sektoruna Təsiri. Bir çox ölkədə epidemiya ilə mübarizədə tətbiq edilən sosial məsafə və karantin tətbiqləri həyata keçirilir. Bu üsul xidmət sektorunda bir çox iş yerlərinin bağlanmasına və işçilərin iş yerlərini itirməsinə səbəb olur. Otellər, restoranlar, kafelər və s. məkanların bağlanması, ictimai nəqliyyatın dayandırılması və hava səyahətləri kimi bir çox tədbir, xüsusilə xidmət sektorunda daralma kimi görünərsə də, ümumilikdə bütün iqtisadiyyatda tələbin azalması ilə böyük tənəzzülə səbəb oldu. Ümumilikdə iqtisadiyyatda yaşanacaq tənəzzül nəticəsində bir çox sektorda istehsal itkiləri yaşandı. Bu sektorlardan gəlir əldə edənlərin gəlirləri istər-istəməz azaldı, daha əhəmiyyətli, gəlir əldə edənlərin böyük bir hissəsi sabit müntəzəm gəlirlərindən məhrum olmaq riski ilə üzləşdilər. Sosial dövlət olmanın zərurətindən dövlətlər öz vətəndaşlarını bu risklərdən qorumaq olacaqlar (Bayar A.A., və başqaları. 2020: s.6-7).

COVID-19 Pandemiyasının Aviasiya Sektoruna Təsiri. Dünyada təsirini artıran və bir ölkədən digərinə yayılan pandemiya ilə ölkələr tərəfindən görülən tədbirlərdən ilki təyyarə ilə səyahətə qadağa qoyulması oldu. Məhdudiyyətlər təkəcə beynəlxalq reyslərə deyil, həm də daxili reyslərə də tətbiq edilib. Bu vəziyyət mülki aviasiya tarixində əvvəllər yaşanmamış böhran və durğunluğa səbəb olur. Çoxlu sayda təyyarəsini idarə edə bilməməsi mülki aviasiya şirkətləri üçün böyük problemlər yaradır, çünki aviaşirkətlər təyyarələrin icarə və kredit borclarını ödəyə bilmirlər, mövcud sığorta şirkətləri isə bu yükün öhdəsindən gələ bilmir.

COVID-19 Pandemiyasının Enerji Sektoruna Təsiri. COVID-19 pandemiyası dünyada görünməmiş qlobal sağlamlıq və iqtisadi böhran yaradıb. Müasir həyatın ən əsas təminatçısı kimi enerji sektoru bu böhrandan unikal şəkildə təsirlənir. 2020-ci ilin əvvəlində Rusiya və Səudiyyə Ərəbistanı arasında neft qiymətinin müharibəsi səbəbindən neftin qiyməti aşağı düşürdü. Koronavirus pandemiyası neftə tələbatın azalması ilə bağlı vəziyyəti daha da ağırlaşdırıb. Pandemiya zamanı məcburi səyahət məhdudiyətləri insanların və malların hərəkətinin azalmasına, aviasiya sənayesinin dayanması ilə yanacağa tələbatın azalmasına, kömür və digər enerji məhsullarına tələbatın azalmasına və nəticədə aşağı tələbin səbəbindən neft qiymətləri düşdü.

Şəkil 2: Neft və təbii qaz qiymətlərində dəyişikliklər



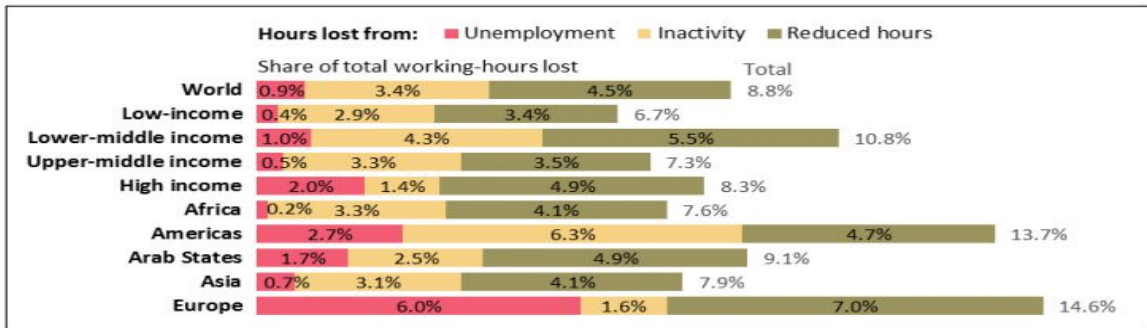
Mənbə: Beynəlxalq Valyuta Fondu (<https://www.imf.org/en/Research/commodity-prices>)

Asinxron bərpaya əlavə olaraq, Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF) belə qənaətə gəldi ki, mərkəzi banklar tərəfindən verilən dəstəyin kapitalın qiymətləndirilməsinin dəstəklənməsinin gözlənilməz nəticələri ola bilər ki, bu da bəzən onların model əsasında təxmin edilən əsasları ilə uyğunlaşdırıla bilər və ümumilikdə maliyyə risklərinin artmasına səbəb ola bilər. Bu risklər, pandemiya böhranından əvvəl gəlirlə müqayisədə yüksək borc səviyyəsinə malik olan qeyri-maliyyə firmaları və ev təsərrüfatları üçün arta bilər. Böhranın iqtisadi təsirini məhdudlaşdırmaq üçün nəzərdə tutulan güzəştli monetar və fiskal siyasətlər qeyri-maliyyə firmalarına və ev təsərrüfatlarına kömək etmiş ola bilər, lakin bu cür dəstək əksər ölkələr üçün daha yüksək borc səviyyələri və daha aşağı iqtisadi artım perspektivi hesabına da ola bilər.

BVF G-20 liderlərini qlobal tənəzzülün iqtisadi təsirini azaltmaq üçün dəstəkləyici monetar və fiskal siyasətləri davam etdirməyə çağırırdı, xüsusilə BVF aşağı faiz dərəcələri və mərkəzi bank proqramları ilə kredit əlçatanlığını asanlaşdıran güzəştli pul siyasətinin kombinasiyasını, fərdlər və firmalar üçün fiskal dəstəyin davamı və inkişafı təşviq etmək üçün sinxronlaşdırılmış infrastruktur investisiya proqramında iştirakla xarakterizə olunan pul siyasətlərini tövsiyə edir. BVF-nin təhlilinə görə, hər şey bərabər olarkən, G-20 ölkələrinin infrastruktur xərclərinin 2021-ci ildə ÜDM-nin yüzdə yarısı və 2022-ci ildə 1%-i 2025-ci ilə qədər artması qlobal ÜDM-i 2025-ci ildə 2% artıracaq.

Beynəlxalq Əmək Təşkilatı (BƏT) 25-29 yanvar 2021-ci il tarixlərində keçirilən Dünya İqtisadi Forumu üçün hazırladığı hesabatda o dövrdə dünya işçilərinin 93%-nin qlobal pandemiya nəticəsində bəzi iş yerlərində məhdudiyətlər altında çalışdığını təxmin edib və 2019-cu ilin dördüncü rübünə nisbətən 2020-ci ildə qlobal iş vaxtının 8,8%-nin itirildiyini, bu məbləğin 255 milyon tam ştatlı işə bərabər olduğunu bildirib. BƏT iş vaxtı itkisini işsiz, lakin fəal şəkildə iş axtaran işçilər, işlə təmin olunmuş, lakin iş saatları qısaldılmış işçilər və işsiz və aktiv olmayan işçilərdən ibarət olduğunu təxmin edib. Bu yanaşmaya əsaslanaraq, BƏT 2020-ci ildə qlobal miqyasda işsizliyin ümumi itirilmiş iş vaxtının 0,9%-nə bərabər olduğunu, Qrafik 3-də göstərildiyi kimi fəaliyyətsizlik və qısaldılmış saatların isə ümumi itirilmiş iş saatlarının 7,9%-ni təşkil etdiyini təxmin etmişdir.

Qrafik 3: Regionlar üzrə itirilmiş iş saatlarının tərkibi, 2020

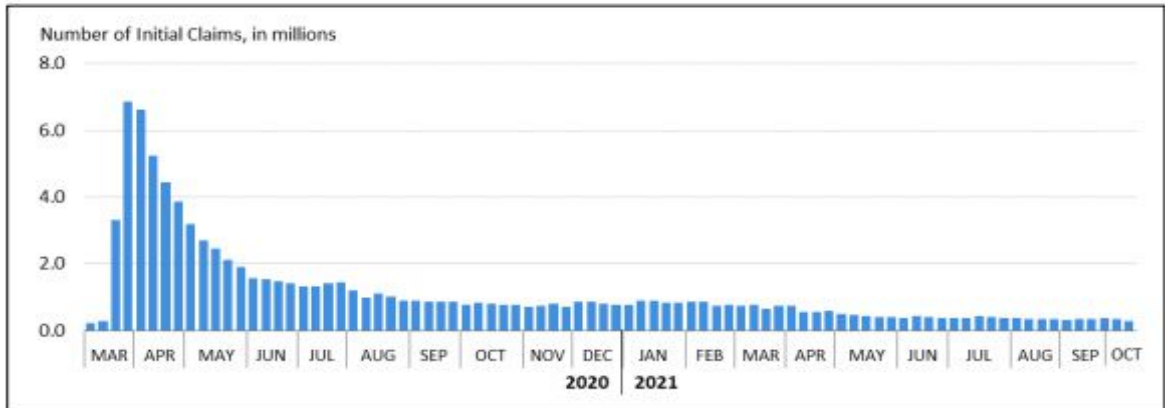


Mənbə: ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work, International Labor Organization, 2021.

2021-ci ilin iyun ayında BƏT, COVID-19 yoluxucu halların dalğaları səbəbindən 2021-ci ilin birinci yarısına qədər qlobal miqyasda təxmin edilən məşğulluq səviyyələrinin pandemiyaadan əvvəlki səviyyədən aşağıda qaldığına dair yenilənmiş hesabat dərc etdi. Nəticədə, BƏT 2021-ci ilin birinci rübündə iş saatlarının müvafiq olaraq 4,8% və 2021-ci ilin ikinci rübündə 4,4% azaldığını və ya 140 milyon işə və 127 milyon tam iş yerinə bərabər məbləğə bərabər olduğunu təxmin etdi. BƏT, həmçinin 2021-ci ilin birinci yarısında işlənmiş ümumi saat itkisinin hökumətin transfer ödənişləri və müavinətləri istisna olmaqla, qlobal işçi gəlirindəki 5,3% itkiyə və ya 1,3 trilyon dollar ekvivalentinə bərabər olduğunu təxmin edib. 2021 və 2022-ci illərdə iş yerlərinin artımında proqnozlaşdırılan artıma baxmayaraq, BƏT məşğulluq səviyyəsinin 2021-ci ildə 75 milyon iş yeri, 2022-ci ildə isə 25 milyon iş yeri olmadığı təqdirdə yaradılacağı proqnozlaşdırılan iş yerlərinin sayından aşağı düşəcəyini təxmin etmişdir.

Ümumiyyətlə, qiymətləndirmələrin əksəriyyəti işçilərin işə qayıtmaq qərarlarında faydaların kiçik rol oynadığı qənaətinə gəldi. Bunun əvəzinə, bu cür qərarlar virusun yayılması, uşaq baxımı tədbirləri, məktəblərin açılışlarının vəziyyəti və təqaüdə çıxmalarla bağlı narahatlıqlar səbəb oldu. Bəzi hallarda iş yerləri yeni işsizlər deyil, əmək bazarını tərk etmiş şəxslər tərəfindən doldurulmuşdur ki, bu da işsizlik nisbətini dəyişmək əvəzinə əmək bazarının tərkibini dəyişdirmişdir.

Şəkil 3: İşsizlik sığortası üzrə həftəlik müraciətlər, 2020 və 2021-ci illər



Mənbə: James K., və başqaları. 2021: s.18

Pandemiya ilə əlaqəli iqtisadi tənəzzülün başlanğıcında, Əmək Statistikası Bürosu (BLS) 8 may 2020-ci ildə bildirdi ki, 20 milyon amerikalı biznesin bağlanması nəticəsində 2020-ci ilin aprel ayında işini itirdi və işsiz amerikalıların ümumi sayını 23 milyona çatdırdı. Artım milli işsizlik nisbətini 14,7%-ə qaldırdı ki, bu da 1930-cu illərin Böyük Depressiyasından bu yana ən yüksək göstəricidir. Bunun əksinə olaraq, 8 oktyabr 2021-ci ildə BLS, qeyri-təsərrüfat sahəsində məşğulluğun sentyabr ayında 194,000 artaraq 147,6 milyon nəfərə çatdığını bildirmişdir (James K., və başqaları, 2021).

Covid-19-un Azərbaycana təsiri

Azərbaycan enerji ixracatçısı kimi qlobal enerji bazarlarındakı tendensiyalardan da asılıdır. Neft və təbii qaz ixrac gəlirlərindən asılılıq ölkə iqtisadiyyatının ən zəif nöqtəsidir. Son zamanlar neftin qiymətinin aşağı düşməsi və ölkədə COVID-19 virusunun aşkarlanması ölkə iqtisadiyyatı üçün çox ciddi sınaq olacaq. Neftin qiymətinin ucuzlaşması və ya aşağı səviyyədə sabit qalması yeni çağırışlar da ortaya çıxaracaq.

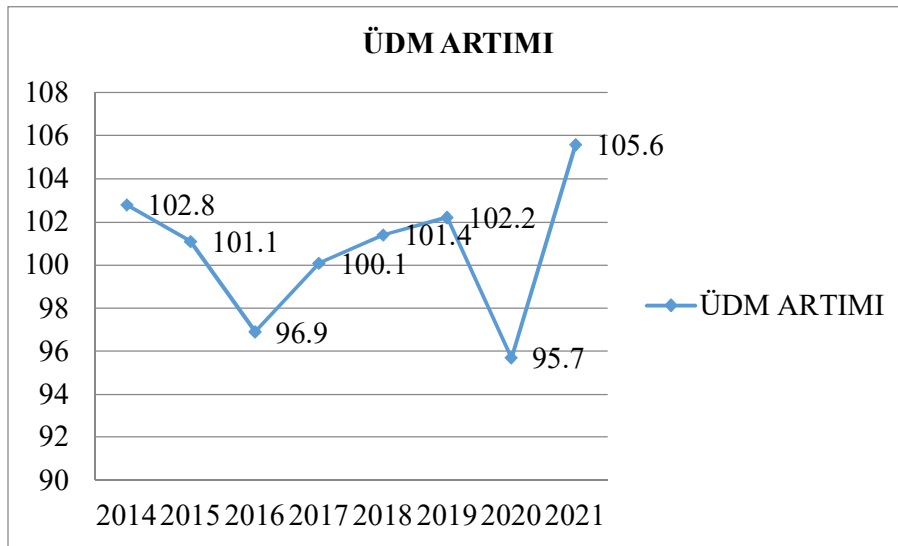
Virusun yayılmasının yaratdığı qlobal iqtisadi problemlər Azərbaycan iqtisadiyyatına əsasən neft bazarındakı qeyri-sabitlik vasitəsilə təsir edir. Neftin qiymətinin sürətlə aşağı düşməsi virusun yayılması ilə birbaşa bağlı olmasa da, virusun yayılmasının neft qiymətlərinə azaldıcı təsiri OPEC+ ölkələrinin razılıq müddətini uzatmasına mane olub. Neft bazarında mövcud vəziyyət uzun sürməyəcək siyasi mübarizənin nəticəsidir. Çünki qiymətlərin indiki səviyyəsi mübarizə aparən tərəflərin heç biri üçün sərfəli deyil. Ona görə də bu ölkələrin qısa müddətdə razılığa gələcəyini gözləmək olar. Bununla belə, razılaşma əldə olunsa belə, neftin qiyməti əvvəlki səviyyəyə qalxmayacaq. Koronavirusun yaratdığı iqtisadi problemlər neft qiymətlərini aşağı tutmaqla yanaşı, qlobal tələbi uzun müddət aşağı saxlayacaq. Ona görə də qısa müddətdə Azərbaycanın neft gəlirlərinin aşağı olacağını deyə bilərik. Ortamüddətli perspektivdə neftin qiymətinin artsa belə, 35-40 dolları keçməyəcəyini ehtimal etmək olardı. Neftin qiyməti pandemiyanın ilk dövrlərində aşağı düşsə də günümüzdə qiymətlərdə yüksəliş görünməkdədir. Koronavirusla mübarizə Azərbaycanda büdcə xərclərinin artmasına

səbəb olub. Koronavirusun yayılması ilə əlaqədar tətbiq olunan karantin rejimi nəticəsində bir çox təsərrüfat subyektləri fəaliyyətini dayandırmaq məcburiyyətində qalıb. Bu, müxtəlif təsərrüfat subyektlərinin, xüsusən də sahibkarların itkilərinə səbəb olub. Bu halda iqtisadiyyata dəymiş ziyanın aradan qaldırılması üçün dövlət büdcəsindən 1 milyard manat vəsait ayrılıb. Bu, 2020-ci ilin büdcə kəsirini artıracaq. Bu, dövlət xərclərini artırdığı üçün müsbət hal olmasa da, Azərbaycanın strateji valyuta ehtiyatları ona formalaşacaq yükü qarşılamağa imkan verir (Bağırov O., Hacıyev Ş. 2020).

2020-ci ildə ölkədə 72 432,2 milyon manatlıq və ya ötən ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 4,3 faiz az ümumi daxili məhsul istehsal edilib. İqtisadiyyatın qeyri-neft-qaz sektorunda əlavə dəyər 2,6 faiz, neft-qaz sektorunda isə 7,0 faiz azalıb. ÜDM istehsalının 33,7%-i sənaye, 11,5%-i ticarət, nəqliyyat vasitələrinin təmiri, 7,7%-i tikinti, 7,1%-i nəqliyyat və anbar təsərrüfatı, 6,9%-i kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq, 2,0%-i informasiya və rabitə, 1,2%-i turistlərin yerləşdirilməsi və ictimai işə, 20,2%-i digər sahələrin payına düşmüş, məhsula olan xalis vergilər və idxal ÜDM-in 9,7%-ni təşkil edib. Adambaşına düşən ÜDM 7262,8 manat təşkil edib (<https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4788>).

2021-ci ildə ölkədə 92857,7 milyon manatlıq və ya ötən ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 5,6 faiz çox istehsal edilib. İqtisadiyyatın qeyri-neft-qaz sektorunda əlavə dəyər 7,2 faiz, neft-qaz sektorunda isə 1,8 faiz artıb. ÜDM istehsalının 42,5 faizi sənaye, 10,1 faizi ticarət, nəqliyyat vasitələrinin təmiri, 6,9%-i nəqliyyat və anbar təsərrüfatı, 5,9%-i kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq, 5,9%-i tikinti, 1,8%-i informasiya və rabitə, 1,3%-i turistlərin yerləşdirilməsi və ictimai işə, 17,2%-i digər sahələrin payına düşüb, məhsula xalis vergilər və idxal ÜDM-in 8,4%-ni təşkil edib. Adambaşına düşən ÜDM 9269,3 manat təşkil edib.

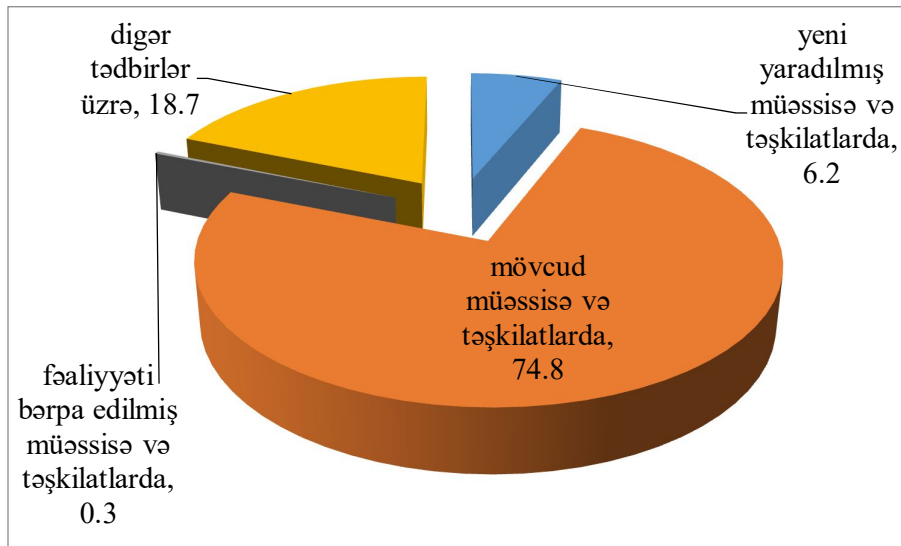
Qrafik 4: ÜDM artımı, əvvəlki ilə nisbətən faizlə



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi,
(https://www.stat.gov.az/source/system_nat_accounts/)

Pandemiyaya qarşı məhdudlaşdırıcı tədbirlər əmək bazarına və məşğulluğa ciddi təsir göstərüb. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının hesablamalarına görə, qlobal işsizlik 5,3 milyondan 24,7 milyona qədər insana təsir edə bilər. Makroiqtisadi Təhlil və Qısamüddətli Proqnozlaşdırma Mərkəzinin hesablamalarına görə, 25 milyon insan işini itirə bilər ki, bu da kifayət qədər böyük rəqəmdir. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının məlumatına görə, koronavirus “işləyən yoxsulların” sayını artıracaq: onların sayı 20,1-35,0 milyon nəfər artacaq. Dünya İqtisadi Forumunun məlumatına görə, 4 milyarddan çox insan sosial təcridini kompensasiya etmək üçün pandemiya səbəbindən evlərindən təcrid olunub. Qlobal pandemiya iqtisadi fəaliyyətə təsir etdi, biznes üçün maliyyə çətinlikləri yaratdı və biznes əməliyyatlarını məhdudlaşdırdı. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının məlumatına görə, iş yerləri kəskin şəkildə azalıb. Bir sıra ölkələrdə iş yerlərinin qorunması üçün tədbirlər görülsə də, bütün dünyada bu sahədə vəziyyəti sabitləşdirmək mümkün olmayıb. Pandemiyanın yaratdığı sosial problemlərin azaldılması və ya aradan qaldırılması üçün görülməli əsas tədbirlər Beynəlxalq Əmək Təşkilatının “COVID-19 və iş həyatı” hesabatında açıqlanıb (Həsənlı Y.H., Musayeva C.Q., 2021).

Diaqram 1: 2020-ci ildə yeni açılmış iş yerlərinin strukturu



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, (<https://www.stat.gov.az/source/labour/>)

Yeni iş yerlərinin 60,5 faizi Bakıda, 0,8 faizi Naxçıvan Muxtar Respublikasında, 38,7 faizi digər rayonlarda, o cümlədən 10,8 faizi Lənkəranda, 10,0 faizi Aranda, 5,4 faizi Gəncə-Qazaxda, 3,8 faizi Dağlıq Şirvanda açılıb, və 3,2 faizi Dağlıq Şirvanda. Abşeron, Yuxarı Qarabağın 2,7%-i, Şəki-Zaqatalanın 1,4%-i, Quba-Xaçmazın 1,2%-i və Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonlarının 0,2%-i təşkil edir. Hüquqi şəxslər tərəfindən yaradılmış iş yerlərinin 28,4 faizi tikinti, 14,8 faizi ticarət, nəqliyyat vasitələrinin təmiri, 13,5 faizi kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq, 7,6 faizi emal sənayesi, 6,9 faizi peşə, elmi və texniki sahələr, 4,4%-i turistlərin yerləşdirilməsi və iaşə, 3,9%-i dövlət idarəetməsi və müdafiə, sosial təminat, 3,7%-i səhiyyə və sosial xidmətlər, 3,3%-i inzibati və yardımçı xidmətlər, 3,2%-i nəqliyyat və anbar təsərrüfatı, 2,0%-i təhsil, 8,3%-i digər iqtisadi fəaliyyətlərdir (Yeni iş yerləri, Statistika bülleteni, Bakı. 2020).

2019-cu ilin dekabr ayında Çinin Hubey əyalətinin Vuhan şəhərində ortaya çıxan COVID-19 adlı pandemiya bütün dünyanı bürüyüb. İstər inkişaf etmiş, istərsə də inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlar, bütövlükdə dünya iqtisadiyyatı bu vəziyyətdən artıq mənfi təsirlərə məruz qalıb və yaxın gələcəkdə də təsir etməkdə davam edəcək. Ölkələr COVID-19 epidemiyası ilə mübarizə apararkən, iqtisadiyyatın demək olar ki, bütün sektorlarına dərin təsirlərin xərclərini azaltmağa çalışırlar. Pandemiya ilə mübarizə baxımından bir çox ölkədə komendant saati,

sosial karantin, məktəblərin bağlanması, idman yarışlarının dayandırılması, iş yerlərinin bağlanması, ölkələr arasında sərhəd keçidlərinin bağlanması kimi bir çox tədbirlər həyata keçirilir. Turizmdən təhsilə, kənd təsərrüfatından enerjiyə, mülki aviasiyadan maliyyə institutlarına qədər iqtisadiyyatın bütün sahələri bu tədbirlərdən mənfi təsirlənir. Bu tədbirlərin sosial-mədəni və psixoloji nəticələri olduğu üçün ən böyük fəsadlar heç şübhəsiz iqtisadiyyata aiddir. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının apardığı hesablamalara görə, bu prosesin sonunda 5-25 milyon adamın işsiz qalacağı proqnozlaşdırılır.

BVF isə 2020-ci ildə dünyanın resessiyaya girəcəyini və dünya iqtisadiyyatının 3% daralacağını proqnozlaşdırır. 2020-ci ildə ABŞ, İtaliya, İspaniya, Yaponiya, Türkiyə kimi bir çox ölkədə daralma gözləniləndiyi halda, Avrozonada bu daralmanın 10%-ə çatacağı gözlənilir. Digər tərəfdən, bütün bu tədbirlər cari əməliyyatlar hesabının kəsiri, büdcə kəsiri, dövlət xərcləri, inflyasiya və işsizlik kimi makro göstəricilərə mənfi təsir göstərir. Müvafiq olaraq, işsiz bir insanın bu epidemiyaya ilə mübarizə qabiliyyəti borcsuz bir insanla müqayisədə işsiz işinə görə dəyişəcəkdir. Evdə karantin tətbiqləri ailə ünsiyyətinə müsbət təsir göstərsə də, bu, gənc yaş qruplarında ünsiyyət problemləri yaradacaq. İnsanların böyük əksəriyyətində narahatlıq, yorğunluq, bitkinlik, tənhalıq, qorxu kimi duyğuların artması psixoloji problemlərə səbəb olacaq. Bu vəziyyətin formalaşmasında proseslərin qeyri-müəyyənliyi faktor olduğu halda, iqtisadi şərtlər ən böyük amil olacaq. Digər tərəfdən, evdən işləmə prosesi dünyanın rəqəmsallaşmasını sürətləndirəcək.

Nəticədə, bütün dünyaya təsir edən bu pandemiya təkcə sosial-iqtisadi fəsadlar gətirmədi, həm də bir çox cəhətdən ölkələrə ibrət dərsi verdi. Bu prosesə dünya ölkələri üçün alternativ tədarük zəncirlərinin və istehsal yerlərinin müəyyən edilməsi, istehsaldan elektronikaya, proqram təminatından dizayna qədər daxili imkanların tətbiqi, alternativ iş şəraitinin yaxşılaşdırılması və inkişaf etdirilməsi, sağlamlıq və biotexnologiyaya investisiyaların artırılması, istehlak vərdişlərini dəyişdirərək daha çox qənaətin təşviq edilməsi daxildir.

2.2. Koronavirus pandemiyası və post pandemiya dövründə çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinə aid dünya təcrübəsindən nümunələr və yaratdığı imkanların təhlili

Çevik idarəetmə yanaşması idarəetmə sahəsindəki hazırkı aktual mövzularındandır, son illərdə gələcəklə əlaqəli bir qeyri-müəyyənliyi sərəncam vermək üçün artan rəhbərliyin idarə olunmasıdır. Müştəri təcrübəsini ən yüksək səviyyədə saxlamaq istəyən şirkətlərin təhlükəsizliyindən biri kimi çevik idarəetmə yanaşmasını qiymətləndirmək mümkündür. Əslində, aşağıdakı hissədəki detallarda dayanacağımız nöqtələrdən biri çevik komandaların çevik göstəricilərinin əvvəlində müştəri məmnuniyyətidir. Çevik yanaşmanın inzibati fəlsəfənin əsası və bu çətinliyi dəf edə biləcək çərçivənin əsası olması tövsiyə olunur. Çevik yaxınlaşmanı qəbul edən və həyata keçirən şirkətlər bu təcrübələri mənimsəmək və çevik idarəetmə prosesinə uyğunlaşmaq istədikləri təcrübələrdən birbaşa faydalanacaqlar.

Çevik manifestdə dörd əsas dəyər və on iki prinsip var, burada prinsiplərdən biri Covid-19 pandemiyasından birbaşa təsirlənir. Müasir şəraitdə şirkətlər mümkün qədər evdən işləyirlər və görüşlər onlayn rejimdə keçirilir. Covid-19 pandemiyası çoxları üçün dramatik oldu. Məsələn Hollandiya hökumətinin pandemiya cavabını təhlil etmək üçün çevik və adaptiv idarəetmə anlayışlarından istifadə etmək olar.

Əksər şəhər və rayonlar müxtəlif idarəetmə səviyyələrində hökumətlərlə əməkdaşlıq edərək mürəkkəb fəvqəladə hallara cavab verir. Heç bir hökumət səviyyəsində mürəkkəb fəvqəladə halları təkbaşına həll etmək imkanı yoxdur. COVID-19 pandemiyasının son təhlili göstərdiyi kimi, “fəvqəladə halların qarşısını almaq, müəyyən etmək və idarə etmək üçün güclü və effektiv çoxsəviyyəli idarəetmə vacibdir”. Buna görə də, bu siyasət xülasəsi mürəkkəb fəvqəladə hallara cavab tədbirlərini çoxsəviyyəli adaptiv idarəetmə kimi nəzərdən keçirir (CDDG, Democratic governance and COVID-19, 2020).

Adaptiv idarəetmə kooperativ çoxsəviyyəli idarəetmənin fundamental prinsipləri ilə ziddiyyət təşkil edən hökumətlərin sürətli və radikal müdaxiləsini nəzərdə tutur. Məsələn, bu cür prinsiplər arasında birbaşa siyasətə nəzarətdən siyasətin koordinasiyasına keçid və birgə qərarların qəbulu, birgə istehsal, ümumi

maraqlar, dar siyasi gündəmi irəli sürməkdən daha çox dəyər yaradılması daxildir. Bundan əlavə, fəvqəladə vəziyyət zamanı maraqların daha yaxşı uyğunlaşdırılması və daha böyük koordinasiya imkanları olan aktorlar arasında danışıqlara əsaslanan, iyerarxik olmayan mübadilələrə doğru keçid fəvqəladə vəziyyət rejiminə daxil olmamışdan əvvəl əhəmiyyətli təcrübə olmadan mümkün olmaya bilər. COVID-19 reaksiyası ilə bağlı son təcrübələr nümayiş etdirdi ki, bir çox şəhər və rayonlar lazımi idarəetmə innovasiyasını və çevikliyini qura bilib və bununla da öz milli və əyalət səviyyəli hökumətlərin səylərini dəstəkləyib. Bu, həm də müxtəlif dövlət qurumları arasında müəyyən uyğunlaşmaları əhatə etsə də, onun məhsuldar öyrənməyə və ya davamlı gərginliyə gətirib çıxarma dərəcəsi əhəmiyyətli dərəcədə fərqli idi (Thoman E., Trein P. və Maggetti M., 2019).

Yenə də, 2020-ci ilin iyul ayında 57 şəhər və rayonda aparılan EGI sorğusunda fəvqəladə hallara reaksiya ilə bağlı ən çox istinad edilən inzibati idarəetmə problemlərindən biri hökumət səviyyələri arasında işləmək çətinliyi idi. Eynilə, Avropa Regionlar Komitəsi və İƏİT tərəfindən sorğu edilən 300 Avropa şəhər və regionunun 71%-i hökumətin həm şaquli, həm də üfüqi səviyyələri ilə koordinasiyanın olmamasının onların bu proses zamanı qarşılaşdıqları əsas problemlərdən biri olduğunu bildirib. Yalnız 49% milli hökumətlərlə şaquli koordinasiya mexanizmlərinin effektiv olduğuna inanırdı. Respondentlərin üçdə biri submilli hökumətlər arasında transsərhəd əməkdaşlığın ya səmərəsiz, ya da mövcud olmadığını, yalnız 22%-i isə submilli hökumətdə koordinasiyanın effektiv olduğunu bildirib (Bayar A.A., Günçavdı Ö., və Levent H., 2020).

Mürəkkəb fəvqəladə halların idarə edilməsi həm də normal rejimdə idarəetmə şəraitində müşahidə edilən effektiv çoxsəviyyəli dövlət siyasətinə bir sıra maneələrlə üzləşir (Mahmut S.D., Mustafa A., 2020).

Bir çox hallarda bu maneələr daha da güclənir (Multilevel emergency governance: enabling adaptive and agile responses, 2021):

- İnformasiya boşluqları: hökumətin müxtəlif səviyyələrinin eyni keyfiyyət və ya kəmiyyətdə məlumat əldə etmək imkanı yoxdur. Zaman təzyiqi altında hərəkət edərkən informasiya boşluqları daha da genişlənmə bilər.

- Bacarıq boşluqları: fəvqəladə hallara cavab tədbirləri zamanı asanlıqla aradan qaldırıla bilməyən insan, bilik və ya infrastruktur resurslarının çatışmazlığı.

- Fiskal/maliyyə boşluqları: resursların çatışmazlığı, xüsusən də hökumətin aşağı səviyyələrində, mürəkkəb fəvqəladə hallar adətən sosial-iqtisadi inkişafa mənfi təsir göstərdiyindən bu daha qabarıq şəkildə özünü göstərir.

- İnzibati boşluqlar: inzibati sərhədlər funksional, sosial və ya iqtisadi sahələrə uyğun gəlmir ki, bu da dövlət siyasətinin parçalanmasına səbəb ola bilər. Ad-hoc qərar qəbulu yurisdiksiyalar arasında əlaqələndirilmiş yanaşmaların qarşısını aldıqda bu parçalanma riski əhəmiyyətli dərəcədə artır.

- Siyasət boşluqları: siyasətin hazırlanması və həyata keçirilməsində sektorlararası yanaşmaların olmaması.

Mərkəzləşdirilmiş səlahiyyətlərin və güclü iyerarxiyanın olmadığı şəraitdə siyasətin ardıcılığına sürətli və radikal müdaxilə üçün nail olmaq bir daha xüsusilə çətinləşir. Bu çağırışlar çoxsəviyyəli fəvqəladə idarəetmənin fəaliyyət göstərməli olduğu çətin relyefi müəyyən edir. Bir-biri ilə əlaqəli üç fəvqəladə idarəetmə məsələsi mürəkkəb fəvqəladə hallara effektiv cavab verməyə qadir olan çoxsəviyyəli idarəetməyə uyğun yanaşmaların yaradılmasında xüsusilə mühüm rol oynayır (Janssen M. və van der Voort H., 2020):

1. mərkəzsizləşdirmə məsələsi qərarların qəbulu üçün müvafiq səviyyəni nəzərdən keçirir. Tez-tez təklif olunur ki, mərkəzləşdirmə müəyyən şəraitdə koordinasiya üçün faydalı ola bilər, ayrıca qərar qəbul etmə isə yerli kontekstlərə uyğunlaşmanı asanlaşdırmaq və uyğunlaşdırılmış siyasətlər hazırlamaq üçün daha münasibdir.

2. vaxt sualı qərarların qəbulu vaxtını və fəvqəladə hallara cavab tədbirlərinin ardıcılığını nəzərə alır. Sürətli qərarlar və hərəkətlər eskalasiyanın qarşısını almaq üçün vacib ola bilsə də, bu, həm də qərarların keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və gələcək alternativ cavabların qarşısını alan blokların yaradılması riskinə səbəb olur.

3. sabitlik məsələsi hesab edir ki, fəvqəladə hallara cavab tədbirləri idarəetmə dəyişikliyinə tələb edir, eyni zamanda institusional sabitlik, etibarlı qurulmuş

əlaqələr, rutinlərin və proseslərin qorunması və bürokratiyaların proqnozlaşdırıla bilməsi ilə ziddiyyətlər yaradır.

Şəhər və regional hökumətlərin rolları və səlahiyyətləri ölkədən ölkəyə çox dəyişir. Ümumi mənada, onlar əsas dövlət aktorlarıdır: fəvqəladə hallarla idarə olunmayan OECD ölkələri üçün regionlar və şəhərlər dövlət xərclərinin 40%-ni və dövlət investisiyalarının 57%-ni təşkil edir. Bir çox şəhər və rayonlar adi və qeyri-müntəzəm fəvqəladə hallarla məşğul olmaq üçün fəvqəladə hallar səlahiyyətləri ilə təchiz edilsə də, mürəkkəb fəvqəladə hallara effektiv cavab vermək üçün çox az sayda lazımi səlahiyyətlərə malikdir. Bəzi ölkələr həmçinin rekvizisiya kimi müəyyən səlahiyyətlərin yalnız mərkəzi hökumətlərə verilməsini təmin edir. Ümumiyyətlə, fəvqəladə hallar üçün resursları səfərbər edərkən, yerli hökumətlər adətən maliyyə və kritik imkanlara daha çox çıxışı olan yüksək səviyyəli hökumətlərin dəstəyinə arxalanırlar. COVID-19 kimi mürəkkəb fəvqəladə hallar zamanı şəhərlər və rayonlar üçün tipik rol yerlərdə operativ reaksiyadır. Bələdiyyələr əsas xidmətləri göstərdi, həssas insanlara qayğı göstərdi, yerli iqtisadiyyatı dəstəklədi, həmrəyliyə imkan verdi və məlumatlılığın artırılmasına kömək etdi və uyğunluğu təmin etdi (Multilevel emergency governance: enabling adaptive and agile responses. 2021: s.13).

Şəhər və regional hökumətin rolunu, vəzifələrini və müdaxilə növünü mürəkkəb fəvqəladə halların tələblərinə uyğunlaşdırmaq fəvqəladə halların şaquli idarəetmə spektrinə daha geniş düzəlişlərin nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Bu cür tənzimləmələr çoxsəviyyəli idarəetmədə qeyri-mərkəzləşdirmə və mərkəzləşdirmənin müvafiq üstünlükləri ilə bağlı fundamental müzakirələrlə üzləşəcək və bu, çox vaxt qeyri-mərkəzləşdirmə kimi təsvir olunur. Fəvqəladə hallara cavab tədbirlərinin bir hissəsi olaraq, aşağıdan yuxarıya güclü koordinasiya və kommunikasiya ilə birlikdə mərkəzsizləşdirmə yerli ehtiyacların daha yaxşı nəzərə alınmasına imkan verir və mərkəzləşdirilmiş sistemlərin birözlü yanaşmasından yayınır. Seminarlarda dəfələrlə qeyd olunduğu kimi, uğurlu qeyri-mərkəzləşdirmə, xüsusən də fəvqəladə şəraitdə, xidmətlərin göstərilməsi və

siyasətin hazırlanması üçün yeni məsuliyyətlərin lazımi şəkildə qaynaqlandığı yerlərdə maliyyə və tam maliyyələşdirilən mandatlarla çıxış tələb edir.

Son COVID-19 təcrübəsi onu da göstərir ki, ölkələr hökumətin müxtəlif səviyyələri arasında uyğunsuzluğa məruz qaldıqları halda, ABŞ və Braziliya kimi daha qütbləşmiş siyasi kontekstlərdə yaranan münaqişələr daha qabarıq şəkildə özünü göstərmişdir. Bunun əksinə olaraq, Almaniyada öyrənmə və məhsuldar əməkdaşlıq üçün daha əlverişli olan mərkəzsizləşdirmə gərginliyi müşahidə edildi. Böhran zamanlarında hökumət səviyyələri arasında münaqişələr və gərginliklər böyük ölçüdə qaçınılmaz olduğundan, bunların mümkün qədər məhsuldar şəkildə idarə olunması və onların əsas əməliyyatlara xələl gətirməməsi və ya aktorların etibarına xələl gətirməməsi vacibdir (Janssen M. and H. van der Voort. 2020).

2020-ci ilin iyul ayında EGI tərəfindən şəhər və regional hökumətlər arasında aparılan sorğuda fəvqəladə hallara cavab tədbirlərinin siyasiləşdirilməsi respondentlər tərəfindən demokratiya, legitimlik və inklüzivlik ilə bağlı müəyyən edilmiş əsas problemlərdən biri olmuşdur. Hökumətin müxtəlif səviyyələrində olan aktyorlar və ya institutlar arasında əvvəllər mövcud olan siyasi gərginlik böhran vəziyyətləri zamanı kəskinləşə bilər və fəvqəladə idarəetmənin əlavə gərginliyi yeni rəqabətlərin yaranmasına səbəb ola bilər. Daha qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlər fəvqəladə idarəetməyə təsir edən siyasi mövqələrin sayını və müxtəlifliyini artırmaqla ifrat qütbləşməni balanslaşdırmaq imkanına malikdir. Nəhayət, mürəkkəb fəvqəladə hallara cavab tədbirlərinin bir hissəsi kimi rolların mərkəzləşdirilmiş şəkildə məlumatlandırılmasında və müvafiq hüquqi və tənzimləyici çərçivələrin yaradılmasında milli hökumətlərin əsas rolunu etiraf etmək vacibdir. Hətta federal ştatlarda da milli hökumətlər ümumi siyasət çərçivələrinin və fəaliyyət planlarının hazırlanmasında, dövlət siyasətinin ümumi koordinasiyasında, milli büdcədən resursların yenidən bölüşdürülməsində, təlimatların verilməsində, beynəlxalq əlaqələrdə və s. milli hökumətlər tərəfindən yaradılmış əlavə şəffaflıq mexanizmləri də rolların daha effektiv təyin edilməsinə kömək edə bilər. Bir nümunə, mərkəzi hökumət, dövlət qurumları və submilli hökumətlər tərəfindən

COVID-19 tədbirlərini qiymətləndirmək səlahiyyəti olan İsveç Korona Komissiyasıdır.

Bax Cədvəl 3, Əlavələr

Çoxsəviyyəli fəvqəladə idarəetmənin bir hissəsi kimi əlaqələndirilmiş fəaliyyətin mərkəzi rolunu nəzərə alaraq, Cədvəl 2. koordinasiya mexanizmlərinin çərçivəsini təqdim edir və şaquli inteqrasiya olunmuş, sektorlararası və yurisdiksiyalı fəvqəladə qərarların qəbulu və müdaxilələrin tələblərinə uyğunlaşdırır. Bu çərçivə texnokratik koordinasiya mexanizmlərini bir neçə ümumi mexanizmlə daha geniş fəvqəladə hallar siyasətinə daxil edilmiş idarəetmə strukturlarına, proseslərə, alətlərə və imkan verən şərtlərə diqqət yetirməklə fərqləndirir. Bu ümumi koordinasiya mexanizmlərinin bir hissəsi gəndərə cavab verən və insan hüquqlarına əsaslanan norma və modellərdir. Bunlar bərabər iştirak, təmsilçilik, bütövlük, birgə tikinti, sektorlararasılıq və kəsişmə prinsipləri ilə dəstəklənir və bu da öz növbəsində daha çox koordinasiyaya imkan verir. Aşağıdakı paraqraflar Cədvəl 2-də qeyd olunan fəvqəladə halların idarə edilməsi üçün bəzi mexanizmlərə diqqət yetirir (Multilevel emergency governance: enabling adaptive and agile responses, 2021).

Cədvəl 4: Fəvqəladə Koordinasiya Mexanizmləri

Ümumi mexanizmlər fəvqəladə siyasət	0.1 Siyasi normalar və modellər 0.2 Partiya siyasi danışıqları və razılaşma 0.3 Seçki legitimliyi və gündəliyi quruluş, siyasi liderlik və səlahiyyət
---	---

<p style="text-align: center;">Mexanizm 01.</p> <p>1.1 Sektoral/coğrafi sərhədləri fəvqəladə ehtiyaclara uyğunlaşdırmaq</p> <p>1.2 İcra hakimiyyətinin səlahiyyətlərini genişləndirmək və cəmləşdirmək</p> <p>1.3 Çoxtərəfli şuralar və ya platformalar vasitəsilə məsləhətləşmə və konsensusun qurulmasını təşviq etmək</p>	<p style="text-align: center;">Mexanizm 02.</p> <p>2.1 Bir-biri ilə əlaqəli vəzifələrin və mərhələlərin təkrar idarə edilməsi</p> <p>2.2 Bütün sektorlararası qərarlara sektorlararası perspektivin daxil edilməsi</p> <p>2.3 Hər bir fəvqəladə hal üçün əsas maraqlı tərəflərin əməkdaşlığının gücləndirilməsi</p>
<p style="text-align: center;">Mexanizm 03.</p> <p>3.1 İnformasiya və kommunikasiya texnologiyalarından geniş istifadə etmək</p> <p>3.2 Mərkəzi istinad kimi fəvqəladə hallar strategiyaları və fəaliyyət planlarını müəyyən etmək</p> <p>3.3 Çox meyarlı qiymətləndirmə əsasında resursun yenidən bölüşdürülməsi</p>	<p style="text-align: center;">Mexanizm 04.</p> <p>4.1 Fərdlərin, komandalарın və cəmiyyətin potensialının artırılmasına sərmayə qoymaq</p> <p>4.2 Xüsusi fəvqəladə vəziyyət tələbləri əsasında ehtiyatla fəvqəladə hallar üzrə rəhbərlik qruplarını təyin etmək</p> <p>4.3 Əməkdaşlıq mədəniyyəti ilə yanaşı bilik və təcrübə mübadiləsinə təşviq etmək</p>

Mənbə: Multilevel emergency governance: enabling adaptive and agile responses, 2021: s.9

Böhran və fəvqəladə hallara cavab tədbirləri bütün aidiyyəti qurumlardan əhəmiyyətli dərəcədə çeviklik və uyğunlaşma tələb edir. Bundan əlavə, çoxsəviyyəli fəvqəladə idarəetmə təkcə hər bir töhfə verən hökumət bölməsinin müvafiq olaraq fəaliyyət göstərməsini tələb etmir, həm də çoxsəviyyəli, sektorlararası idarəetmə sisteminin özünün uyğunlaşmasını tələb edir. İdarəetmədə uyğunlaşma “bir çox maraqlı tərəfləri, fərqli maraqları və görülməli tədbirlərlə bağlı qeyri-müəyyənliyi əhatə edən mürəkkəb ictimai məsələləri həll etmək bacarığı” kimi xarakterizə olunur. Adaptivlik fəvqəladə hal rejiminin idarəetmə tələbləri ilə adətən normal rejimdə idarəetməni asanlaşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş institusional tədbirlər arasında uyğunsuzluğu tanıyır. Adaptiv idarəetmə təklif edir ki, böhrana və xarici şoklara daha yüksək həssaslıq mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə səylərini birləşdirərkən mərkəzləşdirilməmiş biliklərdən istifadə edərək, çoxtərəfli iştirakla dəstəklənir (Janssen M. and H. van der Voort. 2020).

Aydın şəkildə tərtib edilmiş institusional tənzimləmələr hökumətlər fəvqəladə vəziyyət rejiminə keçdikdən sonra adaptasiya imkanı verir. Uyğunlaşma vasitəsilə öyrənmə əsas idarəetmə səyi kimi ortaya çıxır və beləliklə, idarəetmə səviyyələri arasında ziddiyyətlər qəbul edilir. Bununla belə, məqsəd məhsuldar olmağı öyrənməkdir, eyni zamanda kritik əməliyyatlara güzəştə getməkdən və ya əsas

maraqlı tərəflərin etibarından qaçmaq lazımdır. Tələb olunan öyrənmə üçün vacib ilkin şərtlərdən biri sürətli və nəzərə alınan qərarların qəbulu, iyerarxiya və şəbəkələr, mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmə kimi paradoksa dözümlülükdür.

Çeviklik fəvqəladə halların idarə edilməsində bu siyasətin əsasını təşkil edən daha bir keyfiyyətdir. O, ilk növbədə sürətli dəyişikliklər və böhran tələbləri ilə ayaqlaşmaqla məşğuldur. Çevik yanaşmaların zamana həssaslığı daha yavaş plana əsaslanan, hər dəfə bir addım-addım müdaxilələrdən (bəzən şlalə yaxınlaşmaları adlanır) əsas fərkdir. Çeviklik ilkin planlaşdırmanı əhatə edir, lakin fəvqəladə halların idarə edilməsi və siyasətləri üçün xüsusilə aktual olan bütün icra prosesi boyunca dəyişiklikləri qəbul edir. İdarəetmə və idarəetmədə çeviklik ilk olaraq proqram təminatının inkişafı sahəsində yaranıb və adətən “dəyişən ictimai ehtiyaclara səmərəli şəkildə cavab vermək” kimi başa düşülür. Bu, davamlılıq, axıcılıq və çeviklik məqsədi daşıyan davamlı təkmilləşdirmə prosesini və ümumilikdə daha sürətli çatdırılmanı nəzərdə tutur. Çevikliyin mərkəzi ölçüsü komandaya yönəlmiş səylərdir. Bu komandalar çarpaz funksionaldır, güclü məqsədi və yerinə yetirmək öhdəliyidir (Mergel I., Ganapati S., Whitford A.B. 2020).

Liderlər, ilk növbədə, onların işini idarə etmək və nəzarət etməkdənsə, komandaların köməkçiləri kimi fəaliyyət göstərirlər. Dəyişən şəraitə daha yüksək həssaslıq, yerli ehtiyacların aşkarlanması və cavablandırılması daha kiçik artımlarla işləmək, daha tez-tez nəzərdən keçirmək və dərhal rəy bildirməklə mümkün olur. Bunun üçün həm də ən yaxşı bilik mübadiləsi və radikal şəffaflıq üçün yaradılmış kommunikasiya kanalları tələb olunur. Çeviklik çoxsəviyyəli fəvqəladə idarəetmənin bir hissəsi kimi vətəndaşların və/və ya onların yerli nümayəndələrinin/hökumətlərin davamlı daxil olmasını nəzərdə tutur.

Covid-19 pandemiyası kimi böhran vəziyyətlərində müəssisələr bu prosesi öz əsas rol təriflərinə yenidən baxmaq, onları təşkilatın prioritetləri ilə uyğunlaşdırmaq və öz imkanlarını daha da öyrənmək və inkişaf etdirmək üçün fərsətlər kimi də görə bilərlər. Beləliklə, pandemiya və cəmiyyətlərin və ya müəssisələrin ona reaksiya verməsi bəzi əsas tendensiyaları sürətləndirəcək. Aydındır ki, bunlardan bəziləri rəqəmsal texnologiya, çevik və yeni işləyən modellər və ya süni intellekt və sosial

mediadan istifadə olacaq. Pandemiyanın yaratdığı bu yeni şərtlərə tez uyğunlaşa bilən müəssisələr də bu gün davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək imkanı əldə edəcəklər. Digər qlobal böhranlardan fərqli olaraq, bu ekzogen makroiqtisadi şok sosial və fiziki uzaqlaşmanın və uzaqdan işləmənin qəbulunu sürətləndirir, eyni zamanda qlobal istedadların idarə edilməsinin gələcəyinə dair fikir verir. İnformasiya texnologiyaları potensialının artırılması və ənənəvi biznes modellərindən uzaqlaşma istedadları daha mobil edir və bu, bizneslərin qlobal miqyasda ən yaxşı işçilər uğrunda daha çox rəqabət aparmasına səbəb olur.

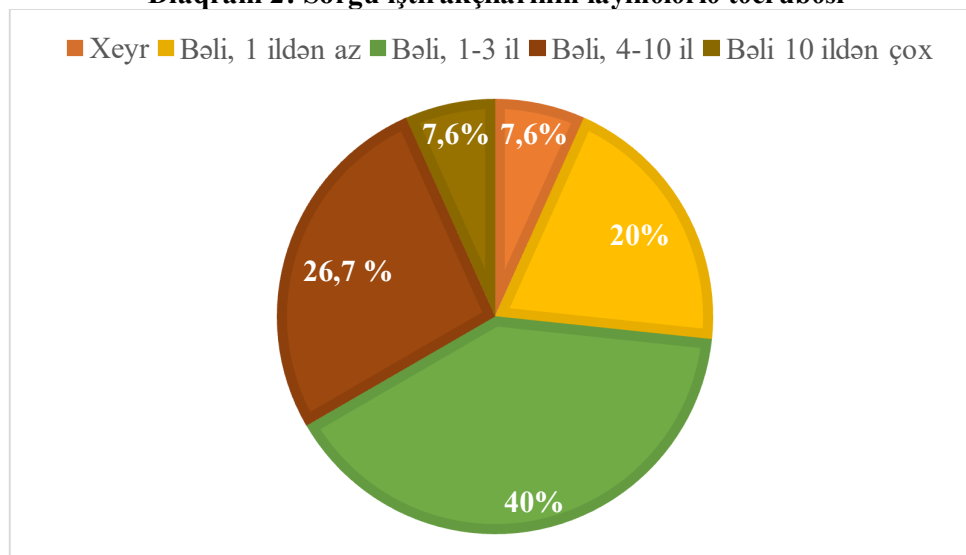
**III FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ DÜNYA
PRAKTİKASINA ƏSASLANARAQ AZƏRBAYCANDA YENİLİK
SAYILAN ÇEVİK İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİNİN TƏTBİQİNİN
TƏKİMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

3.1. Azərbaycanda dövlət qurumlarında çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi vəziyyətinin sorğu metodu ilə tədqiqi və nəticələrin qiymətləndirilməsi

Anket sorğu metodu dövlət qurumlarında işləyən şəxslərdən rəy əldə etməyin ən yaxşı yollarından biri olmaqla yanaşı, dövlət qurumlarında Agile tətbiqinin mövcud vəziyyətini daha da dərinlən öyrənməyə kömək etmişdir. Anket iştirakçıların mövqelərini, layihələrlə bağlı təcrübələrini, müxtəlif layihələrin idarə edilməsi metodologiyaları ilə bağlı təcrübələrini, Agile metodologiyası ilə bağlı təcrübə səviyyələrini və dövlət qurumlarında 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. Dövlət qurumlarında potensial iştirakçıları ilə bir qədər ünsiyyət qurduqdan sonra sorğu anketinə keçid də daxil olaraq, hamısına dəvət göndərilmişdir. Cavabların toplanması həqiqətən uğurlu oldu. Sorğuya 15 iştirakçı dəvət olunub və 15 nəfər cavab verib. Cavab nisbəti 100% idi. Bütün cavabların təhlilinin nəticələri həqiqətən də Azərbaycan dövlət qurumlarında Agile tətbiqinin hazırkı vəziyyəti haqqında müəyyən təsəvvür yaratmağa kömək etdi.

Bütün iştirakçıların fərqli mövqələri var, lakin onlar əsasən HR menecerləri, analitiklər, İT mütəxəssisləri, çevik məşqçilər və s., iştirakçıların 20%-i analitiklər, 13,3%-i HR menecerləri, 13,3%-i İT peşəkarları və 13,3%-i çevik məşqçilər, qalan 40%-i isə CIO, filial menecerinin müavini, maliyyə kimi departamentlərin direktorlarıdır. 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 görə, 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 var, bu sahədə təcrübəsi olmayanlar isə hamısı 6,7% və layihələrdə 10 ildən çox təcrübəsi olanlar bərabər şəkildə bölüşdürüldü (Diaqram 3).

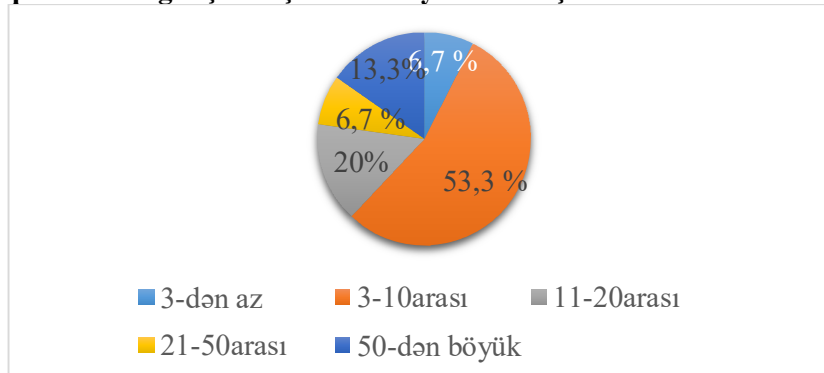
Diaqram 2: Sorğu iştirakçılarının layihələrlə təcrübəsi



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları.

İştirakçıların işlədiyi bütün layihələr üzrə iştirakçıların 53,3%-i 3-10 iştirakçısı olan layihələrdə, 20%-i 11-20 iştirakçısı olan layihələrdə, 13,3%-i 50-dən çox iştirakçının iştirak etdiyi layihələrdə, və 3-dən az və hər biri 6,7% olmaqla 21-50 iştirakçısı olan layihələrdə işləyənlər bərabər paylanmışdır (Diaqram 3).

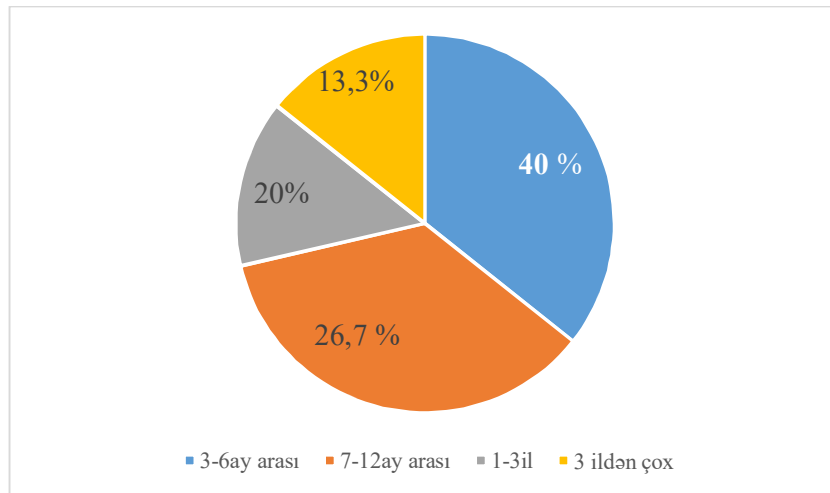
Diaqram 3: Sorğu iştirakçılarının layihələrdə iştirak edən insanların sayı



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları.

Layihələrin müddəti eyni şəkildə dəyişdi, 20%-i 1 ildən 3 ilə qədər, 13,3%-i isə 3 ildən çox, 40%-i təxminən 3-6 ay, 26,7%-i isə təxminən 7 -12 ay davam etmişdir (Diaqram 4).

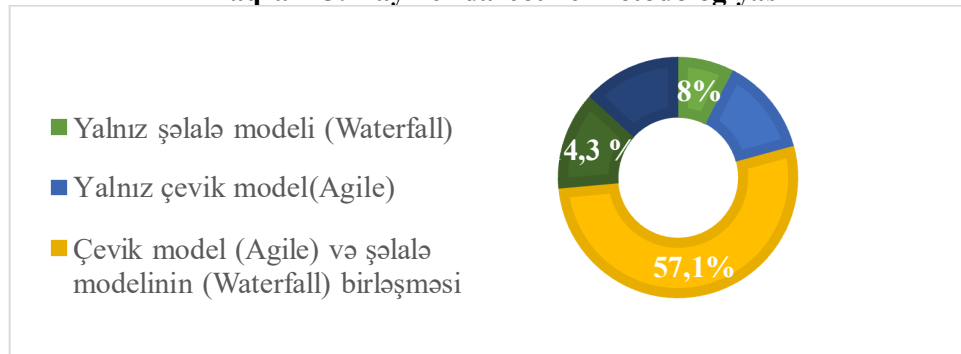
Diaqram 4: Layihənin müddəti



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları.

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 şəlalə modeli (Şəlalə) və ya Çevik modelin digər layihə idarəetmə metodologiyaları ilə birləşməsindən istifadə edib. İdarəetmə modeli (Agile), yalnız digər layihə idarəetmə modelləri, çevik modelin digər layihə idarəetmə modelləri ilə birləşməsi bərabər paylanmış və 14,3% təşkil etmişdir (Diaqram 5).

Diaqram 5: Layihə İdarəetmə Metodologiyası

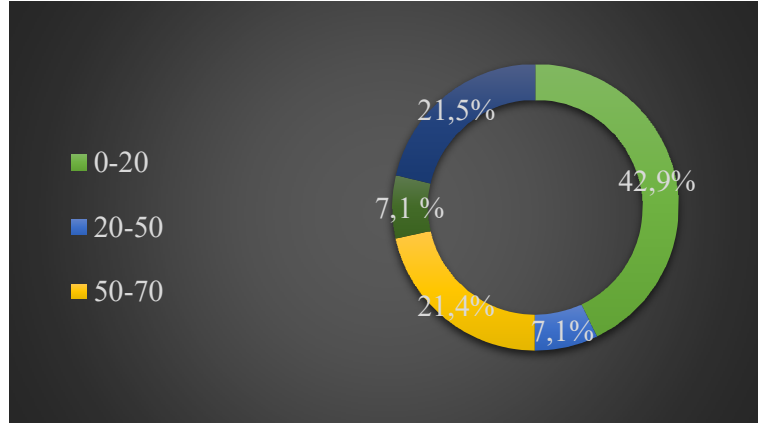


Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Çevik idarəetmə modeli (Agile) və ənənəvi şəlalə modelinin (Şəlalə) birləşməsindən istifadə edən iştirakçılar üçün Şəlalə modelinin istifadə olunduğu layihələrin faizi belə olub: həmin layihələrin 42,9%-i 0-20%-də, 50-70%-i bərabər paylanaraq 21,4%-ni, 70-100%-də və 20-50%-də iştirakçıların layihələrinin 7,1%-i

şəlalə modelindən istifadə edib, şəlalə modelindən ümumiyyətlə istifadə etməyən 21,5 % (Diaqram 6).

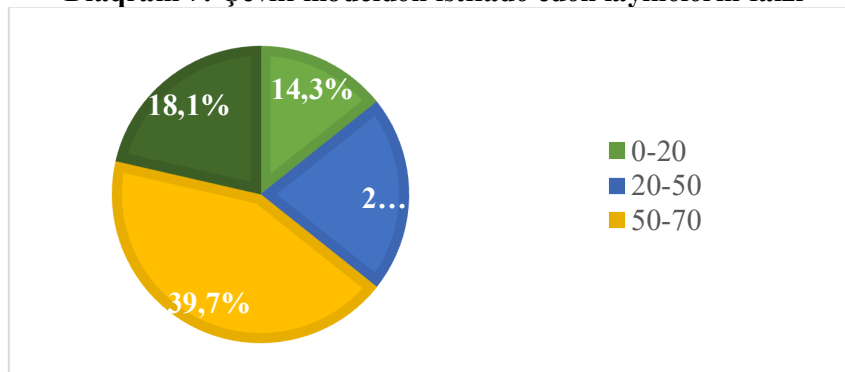
Diaqram 6: Şəlalə modelindən istifadə edən layihələrin faizi



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Çevik idarəetmə modeli (Agile) və ənənəvi şəlalə modelinin (Şəlalə) birləşməsindən istifadə edən iştirakçılar üçün çevik modeldən (Agile) istifadə edilən layihələrin faizi belə olub: 50-70%-də layihələrin 39,7%-i, 20-50%-də 27,9%-i və 70-100%-də 18,1%-ni, qalanları, yəni 14,3%-ni 0-20%-ni təşkil edib.

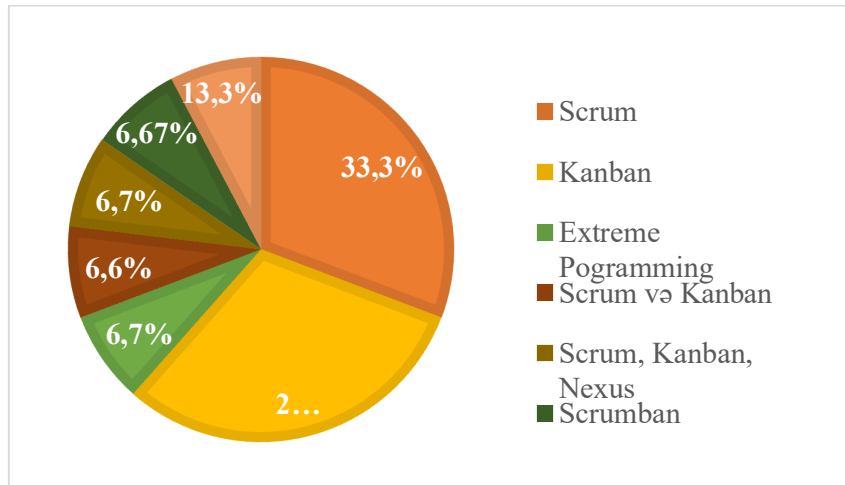
Diaqram 7: Çevik modeldən istifadə edən layihələrin faizi



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cavablara əsasən, Agile iştirakçıları müxtəlif texnologiyalardan istifadə edirlər. Scrum və Kanban texnologiyalarından istifadə edən iştirakçılar müvafiq olaraq iştirakçıların 33,3% və 26,7%-ni təşkil edib, iştirakçıların 6,6%-i Scrum və Kanban texnologiyalarının kombinasiyasından istifadə edir. Həmçinin Scrum ilə şəlalə modeli birləşməsindən istifadə 13,3% təşkil etmişdir.

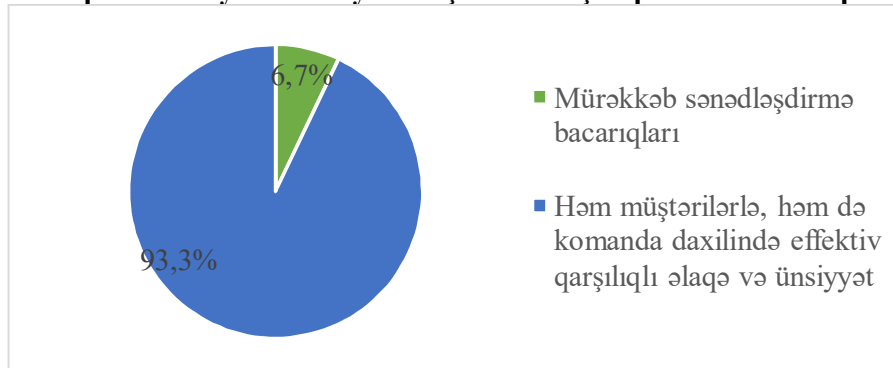
Diaqram 8: Tez-tez istifadə olunan Çevik idarəetmə texnologiyaları



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Sorğunun dördüncü hissəsi dövlət qurumlarında çevik tətbiq haqqında iştirakçıların rəylərinə aiddir. İştirakçıların 93,3%-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 (Diaqram 9).

Diaqram 9: Layihənin həyata keçirilməsi üçün prioritet bacarıqlar

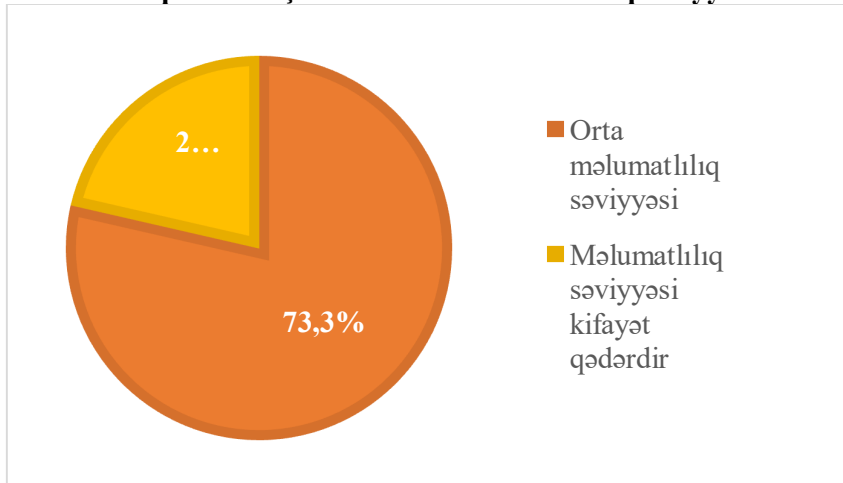


Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

İştirakçıların 85,7%-i bildirmişdir ki, müştərilərin tələbləri hətta layihələrin başlanmasından sonra da dəyişə bilər. İştirakçıların 57,1%-i çevik yanaşmalar əsasında idarə olunan layihələrdə fəaliyyətlərin və rolların aydın şəkildə müəyyən edildiyinə inanır. İştirakçıların 26,7%-i təşkilatda çevik proseslərlə bağlı məlumatlılıq səviyyəsinin kifayət qədər olduğunu, 73,3%-i isə işçilərin orta

məlumatlılıq səviyyəsinin olduğunu bildirmişdir (Diaqram 10). İştirakçıların 60%-i Çevik modelin dövlət qurumlarının mühitinə və mədəniyyətinə uyğun olduğunu, 33,3%-i Çevik modelin dövlət qurumlarının mühitinə və mədəniyyətinə uyğun olub-olmadığına əmin olmadığını, 6,67%-i isə Çevik modelin ətraf mühitə və mədəniyyətə uyğun olmadığını bildirib.

Diaqram 10: Çevik modelin məlumatlılıq səviyyəsi



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Agile davamlı təkmilləşdirməni təşviq etsə də, bir çox təşkilat bu yeni layihə idarəetmə tərzini qəbul edərkən fəlakətli uğursuzluqlarla üzləşir. Bəzi insanlar Çevik tətbiq etdikdən sonra daha sürətli hərəkət edə biləcəklərini düşünürlər. Bununla belə, Agile problemimizi bizim üçün həll etmir, ola biləcəyindən daha tez problemlər yarada bilər. Çevik proseslər təşkilatda bütün işçilərin daha çox iştirakını təşviq edir. Bilik mübadiləsi bu modelin uğurunun əsas elementlərindən biridir. Çox vaxt bu modeli qəbul etməyə müqavimət ünsiyyət və komanda işinin olmaması ilə bağlıdır. Çevik metodologiyalar uğura aparan bu maneələri dəf etməyi bacarmalıdır. Dövlət qurumlarının üzləşdiyi problem düzgün bacarıqlara malik insanları tapmaq və özünü təşkil edən, çarpaz funksional komandalar yaratmaqdır. Əslində, rəqəmsal işçiləri tapmaq kifayət qədər problemdir.

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 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 şalalə dövrlərinin ümumi əlamətləridir. Buna görə də Çevik məşqçinin rolu böyük əhəmiyyət kəsb edir. Layihə qrupları, eləcə də rəhbərlik tərəfindən prinsiplərin mütəmadi olaraq gücləndirilməsi, xüsusən də qəbuldan sonra ilk 4-6 ay ərzində tamamilə vacibdir. Güclü məşqçi çox vaxt proqram üçün əsas uğur amilidir (Agile adoption within Banking and Financial Services Industry - The hard truth - <https://www.linkedin.com/pulse/agile-adoption-within-banking-financial-servicesindustry-atul-arora>).

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 biznes lanç ilə nail olmaq mümkün deyil, bunu daim xatırlatmaq və gücləndirmək lazımdır. Bütün funksiyalar üzrə kifayət qədər daxili marketing, təlim, kouçinq və mentorluq olmalıdır ki, insanlar proqramın ruhunu başa düşə bilsinlər. Çevik transformasiyanı həyata keçirərkən təşkilatların üzləşdiyi ən çətin problemlərdən biri yeni sistemin mövcud sistemlə inteqrasiyasıdır (Интервью с Талехом Казимовым, председателем правления PASHA Bank - <https://vk.com/@mckinseyrussia-pasha-bank>).

Çevik təcrübələrin mövcud layihə mühiti proseslərinə inteqrasiyası problemi dövlət qurumlarının Çevik transformasiyanın həyata keçirilməsində ən böyük problem olmuşdur. 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 işlənilməsi üçün 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. Böyük texniki işçilər bundan xəbərdar olmalı və vaxtaşırı xatırladılmalıdır ki, bu kritik məsələni diqqətdə saxlasınlar. Çevik modeli mənimsəmək vaxt tələb edir.

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, çətin ki, davamlı olsun. Bu tendensiya xüsusilə gec tətbiq edən və buna görə də sənayedəki həmyaşıdlarını tutmağa çalışan təşkilatlarda nəzərə çarpır. Diqqətlə seçilmiş konsepsiyalar və proqramın müvəffəqiyyəti üçün tələb olunan bacarıqların və təşkilat mədəniyyətinin tədricən inkişafı irəliləyişə doğru yeganə yoldur. Bir gecədə uğur gözləmək yalnız xəyal qırıqlığına və yerinə yetirilməmiş gözləntilərə səbəb olacaq. Maliyyə institutları, məsələn, məhsul sahibinin başqa filialda yerləşdiyi coğrafi cəhətdən dağınıq qruplar

halında 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 yaygındır: “Onlar tez-tez dəyişəndə mən tələbləri necə prioritetləşdirə bilərəm?”. Çəvik komandaları tapşırıqlar və səylər baxımından iterasiyaya baxmağı dayandıрмаğa məcbur edir.

Əvvəlki sorğuda dövlət qurumlarında Agile metodologiyasının tətbiqindən əldə edilən faydalar və dövlət qurumlarında Agile metodologiyasının tətbiqi qarşısındakı maneələri əhatə edən suallar var idi. Dövlət qurumlarında 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 nisbəti bərabər paylanmışdır (35,7%) layihə üzərində nəzarətin artırılması və risklərin azaldılması arasında səsərin ən kiçik payı (21,4%) investisiyanın sürətli qaytarılması payına düşür. İştirakçıların cavablarına əsasən, təşkilatın və sənayenin mədəniyyəti Çəvik yanaşmaların qəbuluna təsir göstərə bilər. Daha tənzimlənən bir sənayedə daha iyerarxik bir təşkilat Şəlaləyə meyl edəcəkdir. Agile-in onlar üçün uyğun olub-olmaması layihədən, vaxt qrafikindən, inkişaf qruplarının və maraqlı tərəflərin sayından da asılıdır. Dəyişiklik insanları, təşkilatları və prosesləri əhatə edən mürəkkəb bir prosesdir. Təşkilatda çəvik 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 dövlət qurumlarında çəvik metodları tətbiq edərkən bir çox problemlərlə üzləşirlər:

- sənədləşmə ilə bağlı problemlər;
- kadr hazırlığı, təcrübə və öhdəlik;
- kommunikasiya və maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi;
- çevik konfigurasiyada rollar;
- çevik əməllərin yeri;
- proqram arxitekturasının və sistem inteqrasiyasının mürəkkəbliyi.

3.2. Azərbaycanda dövlət qurumlarında çevik idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Çevik idarəetmə üsullarının istifadəsi tapşırıqların planlaşdırılmasında çətinlik, biliklərin idarə edilməsində çətinlik, böyük layihələrin idarə edilməsində çətinlik və digər çətinliklər kimi problemlərlə məhdudlaşır. Ənənəvi layihə idarəetmə elementlərini çevik metodlarla birləşdirməklə bu problemləri aradan qaldırmaq olar. Agile texnologiyalarının tətbiqi zamanı yaranan münaqişələri araşdırmaq üçün aparılan araşdırmalar optimal təşkilati strukturu, layihənin ölçüsünü və komandaların sayını geniş şəkildə müzakirə edib. Çevik təcrübələri kiçik şirkətlərdə və komandalarda tətbiq etmək daha asandır. Alimlər bu çatışmazlığın iki səbəbini görürlər. Birincisi, kiçik və başlanğıc şirkətlər təbii olaraq çevik təcrübələrə daha uyğun olan daha dinamik mədəniyyətə malikdirlər. İkincisi, kiçik şirkətlərin adətən köhnə strukturu yoxdur; onlar hələ formal və ciddi proseslər yaratmayıblar (Jouko Nuottila, Kirsi Aaltonen, Jaakko Kujala, 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 çox vacibdir. Çevik idarəetmə modelində, layihənin başlanğıcında bütün layihə üçün müəyyən edilmiş tələblər dəsti yoxdur; bir qayda olaraq, tələblər 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.

Çevik inkişafın ən böyük çatışmazlıqlarından biri anlaşılmaqlıqdır - insanların çoxu çevik olmağın nə demək olduğunu başa düşmür. Nəticədə, bunun həm inkişaf qrupları, həm də biznes üçün nə demək olduğu barədə əsassız fərziyyələr irəli sürürlər. Bir çox şirkət 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 və ya səy sərf etmir. Çox tez-tez Çevik, digər biznes və məhsul məsələlərinə təsirini nəzərə almayan inkişaf qabarcığının içərisində xaricdən 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 komandalardan qaynaqlanır. Mədəniyyətdə, proseslərdə və ya insanlarda hər hansı bir dəyişiklikdə olduğu kimi, niyə dəyişikliyi etdiyinizi başa düşmədən, bu dəyişikliklərin nəticələri demək olar ki, qaçılmaz olaraq uğursuzluğa səbəb olacaqdır (The Pros and Cons of Agile Product Development - <https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-productdevelopment/>).

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 “günahlandırma” bilər. Bu, komandaların Çevik Manifesti oxuması və sağdakı maddələr istisna olmaqla, yalnız soldakı maddələrə diqqət yetirməsi nəticəsində baş verir. Heç bir məhsul müəyyən səviyyəli proseslər və alətlər olmadan, müəyyən miqdarda sənədləşmə olmadan, çatdırılma ilə bağlı razılaşma olmadan və ya hər hansı 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 əslində bu pis davranışların nəinki özünü tutmasına, həm də yayılmasına imkan verir - çox vaxt şirkət “hərəkətli çevik” olduğuna qərar verdikdə, dəyişikliklərə rəhbərlik etmək üçün “təcrübə”yə malik olan daxili insanlara etibar

edir. Əgər onların təcrübəsi zəif təməllərə əsaslanırsa, onda onların sonrakı çevik prosesləri də eyni məhdudiyyətlərin çoxuna məruz qalacaq. Agile mədəniyyətdə dəyişiklik tələb edir. 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. Agile yanaşmalarını uğurlu edən çeviklik, qeyri-müəyyənlik və müntəzəm interval təhlilləri bütün təşkilatda əhəmiyyətli dəyişikliklər tələb edir (The Pros and Cons of Agile Product Development - <https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-productdevelopment/>):

- Maraqlı tərəflər müntəzəm interval baxışları üçün hazır olmalıdır;
- Marketing və satışlar proqnozlaşdırıla bilən, xüsusiyyətlərə əsaslanan plandan asılılığını azaltmalıdır;
- Rəhbərlik və liderlər anlamalıdırlar ki, Agile fikir əsaslı model deyil, prioritet əsaslı modeldir.

Agile texnologiyalarının qəbulu ilə komandalarda müxtəlif bacarıqların inteqrasiyası problemi çox vaxt yaranır. Həqiqətən çevik olmaq üçün biz tez-tez komandalardan keyfiyyətli nəticələr əldə etmək üçün mümkün qədər bacarıqlı olmalarını xahiş edirik. Scrum, məsələn, hər bir Scrum komandasının tamamilə çarpaz funksional olması və onlara atılan hər hansı bir problemin həllini təmin edə bilməsi nəzəriyyəsini irəli sürür. Nəzəri cəhətdən çox cəlbedici görünməsinə baxmayaraq, praktikada onu həyata keçirmək son dərəcə çətinidir. Çox vaxt Agile təcrübələrini tətbiq edərkən komandalar heyrətamiz məhsullar yaratmaq üçün tələb olunan dizayn və sınaqlarla mübarizə aparmağa başlayırlar. Daha çevik yanaşmaya keçmək hər istehsal iterasiyasının bir hissəsi kimi avtomatlaşdırılmış və insan sınaqlarından istifadə etmək üçün ciddi nizam-intizam tələb edir və bu, bir çox şirkətin mübarizə apardığı bir şeydir. Mühəndislik çox vaxt ümumi işin ayrılmaz hissəsi deyil, ən pis halda düşünülmüş və ən yaxşı halda köməkçi xidmətin çatdırılması xidmətinə çevrilir. Bu fədakarlıqlar komandaların təmin edə biləcəyi keyfiyyət və imkanlar üçün real baha başa gələ bilər. Çevik təcrübələri həyata keçirərkən maliyyə institutlarının üzləşdiyi bir sıra digər problemlər də var. Bu

təcrübələr proqram təminatının hazırlanmasında insan amilini vurğulayır, çünki çevik inkişaf fərdlərin istedad və bacarıqlarına diqqət yetirir (Jouko Nuottila, Kirsi Aaltonen, Jaakko Kujala, 2016).

Çevikliyi uğurla həyata keçirmək üçün müştərilərin, tərtibatçıların və digər maraqlı tərəflərin çevik layihənin qurulmasında öz rollarını və məsuliyyətlərini dərk etmələri vacibdir. İnsanlar müxtəlif rolların çevik tərifinə əməl edərək işə sadıq olmalıdırlar, çünki çevik yanaşma onlardan özünü idarə etməyi və intizamlı olmağı tələb edir. Psixoloji maneələr də çevik təcrübələrin uğurla həyata keçirilməsinə mane ola bilər. Bir neçə şirkətdə aparılan araşdırmalar göstərdi ki, bəzi proqram təminatçıları potensial zəifliklərinin çevik komandada işə olunacağından qorxurlar. Bu, sosial stresə və çevik modelin qəbuluna qarşı müqavimətə səbəb ola bilər. Sosial bacarıqlara və komanda işinə olan etibarın artması da bəzi insanlar üçün problem yarada bilər. Çevik yanaşmanın uğurla həyata keçirilməsi üçün təşkilat mühitinin çevik təcrübələri qəbul etməsinə şərait yaratmaq üçün insanların təfəkkürü çevik prinsiplərə uyğun olmalıdır. Başqa bir məsələ o ola bilər ki, fərdlər əvvəllər nəzarət yönümlü layihə idarəetmə təcrübələri ilə işləmişlərsə, çevik təcrübələri mənimsəmək çətin ola bilər. Çevik metodlardan istifadə etmək üçün motivasiyanın olmaması da problem ola bilər; Bu, adətən tərtibatçıların çevikliklə tanış olması, lakin çevikliyin dəyər və prinsiplərini qəbul etməməsi ilə əlaqədardır.

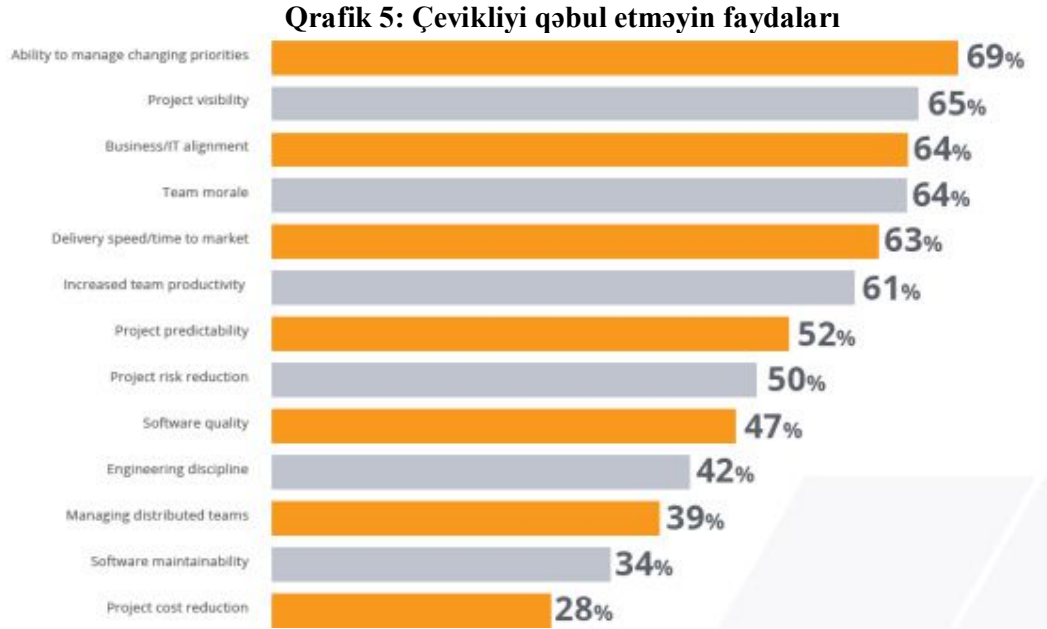
Xarici mühitin tez-tez dəyişməsi layihə menecerləri üçün ciddi planların işlənilib hazırlanmasını və kənarlaşmaların olmamasını təmin etmək üçün ciddi nəzarət mexanizmlərinin həyata keçirilməsini vurğulayan ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından istifadəni çətinləşdirir. Çevik layihə idarəetməsi ənənəvi yanaşmalara alternativ kimi sübut edilmişdir. Çevik idarəetmədə komandalar dəyişikliklər baş verdikdə planları tənzimləməyə imkan verən layihənin icrası üçün çevik və iterativ yanaşmalardan istifadə edirlər. Çevik idarəetmə təcrübələrinin azaldılmış yenidən iş xərcləri, layihənin daha sürətli başa çatdırılması və artan müştəri məmnuniyyəti daxil olmaqla, çoxsaylı faydalar təmin etdiyi aşkar edilmişdir. Ola bilsin ki, çevik inkişafın 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, 12 və ya 24 aylıq proqnozlarda gələcəyi təxmin etməyə çalışmağa məcbur etmir (The Pros and Cons of Agile Product Development - <https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-productdevelopment/>).

Agile daha tez-tez nəzərdən keçirmə dövrlərinə imkan verir. Komandaların qeyri-müəyyənliyi dərk etməsi və dəyişikliyə reaksiya verməsi üçün iş başa çatdıqdan sonra tez-tez təkrarlanan və dövri olaraq hərtərəfli təhlil tələb olunur ki, yeni kəşflərin mümkün olmasını və cari söylərin qiymətləndirilməsini təmin etsin. Əksər Agile işin ağlabatan müddət ərzində tamamlanmasını təmin etmək üçün ya vaxt məhdudiyyətləri (Scrum) və ya davam edən işə (Kanban) nəzarət edir. Tamamlanmış iş daha sonra müştərilər və ya etibarlı şəxslər (məsələn, daxili xidmət qrupları və ya maraqlı tərəflər qrupları) tərəfindən nəzərdən keçirilir. Çevik məhsulun buraxılmasında daha çox çeviklik təmin edir. Müştərilər və ya onların etibarlı şəxsləri ilə daha sürətli yoxlama dövrlərinə əlavə olaraq, dövri və çox vaxt aparan iş iterasiyalarında etibarlı proqram təminatının çatdırılmasına diqqət yetirmək, məhsulun son istifadəçilərə nə vaxt çatdırılacağı ilə bağlı biznesə bütövlükdə daha çox çeviklik verir. Çevik yanaşmalar isə kifayət qədər funksionallıq təmin edir. Daha ənənəvi yanaşmalarda buraxılışlar bütün planlaşdırılan işlər tamamlandıqda və ya daha 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 metodologiyalarının meydana çıxmasından əvvəl məhsul tələbləri nəinki proqnozlaşdırılmağa çalışıldı, həm də məhsulun dizaynı və inkişafının demək olar ki, bütün aspektlərini təsvir edən və təfərrüatlandırılan ensiklopedik müqavilə yaratmağa cəhd etdi (The Pros and Cons of Agile Product Development - <https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-productdevelopment/>).

Amerikanın proqram təminatı şirkəti olan CollabNet VersionOne hər il dünyanın müxtəlif təşkilatlarında Agile-in vəziyyəti ilə bağlı sorğu keçirir. Onların 13-cü illik sorğusu müxtəlif sənaye sahələrindən olan respondentləri əhatə edirdi: texnologiya, maliyyə xidmətləri, sığorta, səhiyyə və əczaçılıq və s. 2020-ci il üzrə

hesabatlarına görə, çevik yanaşmadan istifadə edən şirkətlərin bir çox üstünlükləri var, xüsusən komandanın əhval-ruhiyyəsinin yaxşılaşdığını bildirenlərin sayının artması eləcə də təkmil komanda hesabatlarının artması, layihənin proqnozlaşdırıla bilməsi və layihələrlə bağlı risklərin azaldılması ilə bağlıdır (CollabNet VersionOne. «13th Annual State Of Agile Report», 2019).



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Prezident İlham Əliyevin atdığı addımlar gözlənilən struktur islahatlarının və daha çevik idarəetmə formasının yaradılması istiqamətində görülən işlərin başlanğıcı kimi qiymətləndirilir. Qeyd edək ki, Prezident İlham Əliyev struktur islahatlarının aparılacağını, çevik idarəetmə mexanizmlərinin yaradılacağını bu istiqamətdə ciddi addımların atılacağını bildirmişdi. Prezident qeyd edib ki, Azərbaycanda ölkə iqtisadiyyatı üçün strateji əhəmiyyət kəsb edən bir neçə dövlət strukturu, dövlət şirkəti var. Amma orada bu şirkətlərin idarə olunması qaydaları dəyişdirilməlidir. Korporativ idarəetmə prinsipləri tətbiq edilməlidir. Dünyanın aparıcı korporasiyalarının təcrübəsi öyrənilməli və tətbiq edilməlidir. Bu şirkətlər tam şəffaf olmalıdır.

Eyni zamanda, dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi və neqativ hallarla mübarizə üçün bir sıra mühüm tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə Azərbaycan bu

vəziyyətdən az itki ilə, hətta uğurla çıxıb. Bu mühüm amillər sırasına daha çevik və səmərəli idarəetmə mexanizminin işlənilib hazırlanması və tətbiqi, dövlət şirkətlərinin idarəetmə prinsiplərinin təkmilləşdirilməsi, korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi, onların fəaliyyətində şəffaflığın təmin edilməsi, maliyyə nəzarətinin daha da gücləndirilməsi, fəaliyyətinə ciddi nəzarət daxildir (<https://www.azerbaijan-news.az/view-88361/Daha-%C3%A7evik-v%C9%99-operativ-idar%C9%99etm%C9%99-mexanizmi-yarad%C4%B1%C4%B>).

Scrum çərçivəsini tətbiq edərkən, bütün Scrum hadisələri, yəni Sprint Görüşləri: Sprint Planlaşdırma, Gündəlik Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospektivləri işçilər tərəfindən vaxt itkisi kimi qəbul edilir. Çox vaxt işçilər görüşlərin vaxt aparan və faydasız olduğunu deyirdilər. 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.

Dövlət qurumlarında əksər layihələr Scrumdan istifadə edir. Eyni zamanda, layihələrin müxtəlifliyinə görə bir sıra layihələrdə “Şəlalə” metodologiyasından istifadə edilir. Scrum strukturuna görə, inkişaf qrupları minimum 3, maksimum 9 işçi ilə qurulur. İnkişaf qrupunda 9 nəfərdən çox olduqda, koordinasiyanı asanlaşdırmaq üçün komanda qruplara bölünür. İnkişaf komandası ayrılığı öz yolu ilə edir. Bu da öz növbəsində performansını optimallaşdırır. Onların planlaşdırma və gündəlik Scrum görüşləri ayrıca keçirilir. Lakin bu o demək deyil ki, hər bir bölünmüş komanda fərqli artım üzərində işləyir. Bu Scrum komandalarının qrupları sprint tapşırıqlarını yerinə yetirərkən eyni artımla işləyirlər.

Bəzi dövlət qurumlarında 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 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 ağ lövhədir, burada istifadəçi hekayələrini kart kimi təqdim olunan qeydlər şəklində yerləşdirmək mümkündür. Beləliklə, Scrum komandasının fəaliyyətini, həmçinin dəyişikliklərin izlənilməsi, tapşırıqların icrası və hesabat vermə kimi əlavə üstünlüklər əldə etmək imkanlarını vizuallaşdırmaq mümkün olur.

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 layihənin idarə edilməsi proseslərinin araşdırılması əsasında dövlət qurumlarında Agile tətbiqinin olmaması və Agile biliklərinin olmaması aşkar problemlərdir. Bu problemləri həll etmək üçün Agile-in dövlət qurumlarında tətbiqi üçün tövsiyələrə diqqət yetirilir. Agile-ə çatmaq uzun bir yoldur və görüləsi çox şey var. Birincisi, transformasiya mərhələli şəkildə aparılmalı və ən uyğun layihə seçilməlidir. Çevikliyin dövlət qurumlarında tam tətbiq edilməməsinin səbəblərindən biri mürəkkəb modellər və layihə idarəetmə sistemləri ilə bağlıdır. Bu mərhələdə yeni üsulları sınaqdan keçirmək üçün ilk həlledici strateji qərarı vermək və ən uyğun layihəni seçmək lazımdır.

Çevik, yeni təşkilat prosesi üçün sınaq kimi böyük, mürəkkəb layihə ilə başlamaq, yəqin ki, ən yaxşı fikir deyil. Müəssisədə Çevik tətbiq edərkən parçala və qalib gəl yanaşmasına üstünlük verilir. Məhsul portfelindən bir məhsul seçmək və onu kiçik funksional modullara bölmək, komandaya bütün məhsulun alt komponentlərinin icrasını öz üzərinə götürməyə imkan verir. Bu, çarpaz funksional komandaya iş prosesi ilə tanış olmaq, çevik ənənələrin ritmini yaşamaq və bir-birinə inam yaratmaq imkanı verir. Həm layihələr, həm də komandalər üçün kiçik ölçü komandalara daha çox çeviklik verir və komanda üzvlərinə ideyaları çatdırmağa və problemləri daha səmərəli və effektiv şəkildə həll etməyə imkan verir. Nəhəng bir təşkilatın illərdir istifadə edilən layihə idarəetmə metodundan yeni metoda

çevrilməsi, xüsusən də təşkilat müxtəlif ölkələrdə, fərqli saat qurşaqlarında və fərqli mədəniyyətlərdə yerləşdiyi zaman asan deyil.

İdarəetmə metodunda və əməliyyat modelində qəfil dəyişiklik riskli ola bilər. Məsələn maliyyədə Agile-ə keçmək qərarına gəldikdə, keçiddən addım-addım keçməyin mənası var. Əvvəlcə kiçik dəyişikliklər etmək, sonra isə tam transformasiya etmək daha yaxşıdır. Beləliklə, planlaşdırma mərhələsi həqiqətən vacibdir. Diqqətli planlaşdırma çevik tətbiqin şirkətin fəaliyyətini yaxşılaşdıracağını və ya firmada pozulmalara səbəb olub-olmadığını müəyyən edəcək. Bir qayda olaraq, keçid planının həyata keçirilməsinə davam etməzdən əvvəl bütün əsas qərar qəbul edənlər və menecerlər razılaşdırılmalıdır. Keçiddən əvvəl istifadə ediləcək alətləri seçmək və ya inkişaf etdirmək və onları daxili istifadə üçün uyğunlaşdırmaq lazımdır. Bu, keçidin vacib hissəsidir, çünki sənədləşdirmə alətləri firmanın tənzimləmə və audit tələblərinə cavab verməsi üçün kritik ola bilər. Bəzi maliyyə institutları üçün hibrid yanaşma ən yaxşıdır, xüsusən ilk vaxtlar, bu o deməkdir ki, onlar şlalə və Agile kimi birləşmiş layihə idarəetmə üsullarından eyni vaxtda istifadə edəcəklər. Mürəkkəb layihə idarəetmə metodologiyası olan böyük təşkilatlarda hibrid ən yaxşı seçimdir.

Bəzi komandalar üçün çevik texnologiya resurslarının idarə edilməsi yanaşmalarına görə ideal deyil. Bəzi komandalar bazar dəyişikliklərinə tez reaksiya verməli, müştəri tələblərinə cavab verməlidir, bu halda Agile ondan istifadə etmək üçün ideal üsuldür. Mobil və ya veb proqramları olan hər hansı bir təşkilat Agile texnologiyasını mənimsəməyə meyillidir. Çevik bir təşkilatda birdən tətbiq oluna bilməz. Çevik funksiyaları təşkilatda uğurla tətbiq etmək üçün keçid prosesi bir neçə mərhələdən keçməlidir. Birinci mərhələ **təhlildir**, bu müddət ərzində komanda layihənin ilkin həcmi, potensial arxitekturasını müəyyən edir və ilkin maliyyələşdirmə və maraqlı tərəflərin tanınması əldə edir. İkinci mərhələ **dizayndır**, bu müddət ərzində komanda sistemin və təklif olunan arxitekturanın mümkünlüyünü müəyyən edir. Üçüncü mərhələ **tətbiqetmədir**, bu müddət ərzində komanda müntəzəm olaraq layihənin maraqlı tərəflərinin ən yüksək prioritet ehtiyaclarına cavab verən addım-addım proqram təminatı qurur. Son mərhələ **transformasiyadır**,

bu müddət ərzində komanda istehsal mühitində sistemi yoxlayır və transformasiya edir. Bu dörd addım təşkilatda çevik texnologiyanın qəbulu və tətbiqi və nəticədə təşkilatın ənənəvidən çevikə çevrilməsinin ümumi prosesini təmsil edir. Bununla belə, hər bir təşkilat da öz mövqeyini nəzərə almalı və öz ehtiyaclarına əsaslanaraq çevikliyə doğru hərəkət etməli və öz tempini izləməlidir.

Dövlət qurumları həmişə təqdim etdikləri məhsul və xidmətlər üçün dəqiqlik və lazımi diqqət tələblərinə diqqət yetirirlər ki, bu da dövlət qurumlarına xas xüsusiyyətlərindən biridir. Çevik üsullar ənənəvi şirkətə mədəniyyət şoku gətirə bilər. Fərqli departamentlər Agile-ə müxtəlif yollarla uyğunlaşır. Bəzi şöbələr Agile-ə tez uyğunlaşır, bəzi şöbələr hələ də daha sabit və proqnozlaşdırıla bilən mühitə üstünlük verirlər. Agile-də hər şey tez baş verir və insanlar dəyişikliklərə tez uyğunlaşmağa, qeyri-müəyyənliklə işləməyə və nəticələrə görə məsuliyyət daşımağa hazır olmalıdırlar. Agile-in mahiyyəti dəyişikliyi qəbul etmək və çoxlu çeviklik yaratmaqdır ki, bu da menecerlərə proses üzərində məhdud nəzarətə malik olduqlarını hiss etdirə bilər. Buna görə də, menecerlər ənənəvi idarəetmə üsullarını dəyişməli və nəyin və nə vaxt tikildiyi barədə düzgün nəticə çıxaran və düzgün iş gördüklərinə inanan düzgün insanlara sahib olmalıdırlar.

Dövlət qurumlarında hansı Çevik yanaşmadan istifadə olunmasından asılı olmayaraq, insanlar buna hazır olmalıdırlar. Yeni çevik təcrübələri tətbiq etmək və insanları keçidə hazırlamaq üçün bütün dövlət qurumlarının işçiləri çevik layihənin idarə edilməsi üzrə təlim keçməlidirlər. Sorğunun nəticələrinə əsasən, Agile-nin təşkilatlarda populyarlaşmamasının səbəblərindən biri şirkət boyu Agile metodları ilə bağlı məlumatlılığın olmaması və lazımi təlimin olmamasıdır.

1. Bəzi departamentlər və ya qruplar uzun müddətdir ki, ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından və alətlərindən istifadə edir və yeni Çevik metod haqqında heç bir məlumatı yoxdur. Bəzi şöbələr və ya komandalar Agile metodu haqqında eşitmişlər. Bununla belə, onlar Agile modelləri, prosesləri və alətləri üzrə sistemli peşəkar təlimə malik deyildilər.

2. Düzgün təlimin olmaması səbəbindən bir çox komanda layihələri çətdırmaq üçün Agile-dən necə istifadə edəcəyini bilmir. Onlar səmərəsiz görünsələr belə,

köhnə üsul və vasitələrə sadıq qalmalı və layihələri həyata keçirmək üçün öz proseslərini inkişaf etdirməlidirlər.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Çevik dəyişən mühitlə mübarizə üçün Waterfall kimi ənənəvi layihə idarəetmə metodundan daha yaxşı metodologiyadır. Agile-in üstünlükləri sayəsində bir çox sənaye sahələrində getdikcə daha çox istifadə olunur. Agile metodu təşkilatlarda geniş yayılmasa belə, Agile metodologiyasından istifadə edən çoxlu sayda layihələr hələ də mövcuddur. Agile metodlarından istifadə edən layihələr üçün fəaliyyətlər, rollar və məsuliyyətlər aydın şəkildə müəyyən edilmişdir. Sorğu iştirakçılarının əksəriyyəti də Çevik modelin dövlət qurumlarının mühiti və mədəniyyətinə uyğun olduğuna inanır. Azərbaycanda dövlət qurumlarında Agile transformasiya proseslərinin tədqiqinin nəticələrinə əsasən aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar:

1. Agile metodologiyası dövlət qurumlarının mühiti və mədəniyyətinə uyğundur. Yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlər, daha yüksək müştəri məmnuniyyəti, artan layihə nəzarəti, risklərin azaldılması və investisiyanın daha sürətli qaytarılması kimi Çevik metodların faydaları artıq görünüb. Bu o deməkdir ki, Agile metodlarının faydaları artıq sübut olunub və Agile metodlarının geniş

tətbiqi potensialı təşkilatların baxışı və mədəniyyəti ilə dəstəklənəcək. Agile metodu dövlət qurumları tərəfindən tam olaraq qəbul edilməsə də, ənənəvi layihə idarəetmə metodlarından uzaqlaşaraq Çevik metodlara keçmə tendensiyası mövcuddur.

2. Demək olar ki, bütün dövlət qurumlarında çevik məlumatlılıq əslində orta səviyyədədir. Hərəkət etmədən əvvəl öyrənmək həyati əhəmiyyət kəsb edir və hərəkətə davam etmək daha vacibdir. Çevik transformasiya müəyyən səviyyəli hazırlıq olmadan uğurlu ola bilməz. Buna görə də, layihələr üzərində işləyən komandalar üçün məcburi təlimlər təşkil etmək lazımdır.

3. Çevik üsullar ənənəvi şirkətə mədəniyyət şoku gətirə bilər. Çevikliyin dövlət qurumlarında tam tətbiq edilməməsinin səbəblərindən biri mürəkkəb modellər və layihə idarəetmə sistemləri ilə bağlıdır. Çevik idarəetmə bir təşkilatda birdən tətbiq oluna bilməz. Çevik funksiyaları təşkilatda uğurla tətbiq etmək üçün keçid prosesi bir neçə mərhələdən keçməlidir.

4. Çevik, yeni təşkilat prosesi üçün sınaq kimi böyük, mürəkkəb layihə ilə başlamaq, yəqin ki, ən yaxşı fikir deyil. Müəssisədə Çevik tətbiq edərkən, məhsul portfelinə bir məhsul seçmək və komandaya bütün məhsulun alt komponentlərinin icrasını öz üzərinə götürmək imkanı verən kiçik funksional modullara bölmək üstünlük verilir.

5. Daha sürətli dəyişiklik və dövlət qurumlarının 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 metodologiyasının geniş şəkildə mənimsənilməsi üçün əsasdır.

Dövlət qurumlarında çevik idarəetmə mexanizmlərinin inkişafı üçün aşağıdakı təklifləri vermək olar:

1. Çevik transformasiyaya başlayan təşkilat tez-tez komandalarına Çevikliyin nə olduğunu və onların bu yeni mühitə necə uyğunlaşdığını öyrənmək üçün təlimlər verir. Hərəkət etmədən əvvəl öyrənmək həyati əhəmiyyət kəsb edir və hərəkətə davam etmək daha vacibdir. Çevik transformasiya müəyyən səviyyəli hazırlıq

olmadan uğurlu ola bilməz. Buna görə də, layihələr üzərində işləyən komandalar üçün məcburi təlimlər təşkil etmək lazımdır.

2. Hər kəsin fərqli şəkildə öyrəndiyini nəzərə alsaq, təşkilatlar həmçinin Agile-in bütün səviyyələrində və təşkilatın bütün səviyyələrində fərdlər və komandalar üçün geniş çeşiddə davamlı öyrənmə və məşq variantları təklif etməlidir.

3. Davamlı öyrənməyə sərmayə qoymaq, xüsusən əsas qərarların qəbulu və layihənin aparıcı rollarında olan komanda üzvləri üçün şirkətin ən uyğun və səmərəli işçi qüvvəsini saxlamaq və Çevik imkanlardan maksimum istifadə etmək öhdəliyini inkişaf etdirməlidir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. “Yeni iş yerləri” Statistik məcmuə, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi 2020.

2. Bağırov O. (2022), Post-pandemiya dövründə beynəlxalq iqtisadi münasibətlərin xarakteri və Azərbaycanın iqtisadi siyasəti, TƏHLİL, 9 səh.

3. Bağırov O., Hacıyev Ş. (2020), Koronavirusun dünya iqtisadiyyatına təsiri və onun Azərbaycan üçün nəticələri, Təhlil, 11 səh.

4. Həsənlı Y.H., Musayeva C.Q. COVID-19 pandemiyasının sosial təsirləri və sosial rifahın dəstəklənməsi istiqamətləri. Mingəçevir Dövlət Universiteti Dayanıqlı inkişaf, 2021, cild 1, № 1, səh.35-41.

5. Rüstəmov A. (2020), Agile Biznes Analistin Yol Xəritəsi, Bakı, Qanun, 184 səh.

İngilis dilində

1. Andrew S., Jennifer G. (2015), “Learning Agile”, 419 p.

2. Coplien J.O., Harrison N.B. (2004), Organisational patterns of agile software development. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Prentice Hall, 432 p.

3. Harleen F., Chande S. A Systematic Study on Agile Software Development Methodologies and Practices, International Journal of Computer Science and Information Technologies, 2014, Vol. 5(3), p.3626-3637.
4. Schwaber K., və Sutherland J. (2012), “Software in 30 days: how agile managers beat the odds, delight their customers, and leave competitors in the dust”, NJ: John Wiley & Sons, 364 p.
5. Stettina C.J., Heijstek W. (2011), Five agile factors: helping self-management to selfreflect. Proceedings of European Software Process Improvement Conference (EuroSPI 2011), Roskilde, Denmark.
6. Fair J. (2012), “Agile versus Waterfall:approach is right for my ERP Project?”, PMI® Global Congress EMEA , Marsilya, Fransa. 412 p.
7. Thummadi Babu Veeresh., Shiv Omri, Lyytinen Kalle “Enacted Routines in Agile and Waterfall Processes”. IEEE, 2011, p.67-76.
8. VersionOne Inc., 11th Annual State of Agile Report, A.B.D., 2017.
9. CollabNet VersionOne. “13th Annual State Of Agile Report”, 2019.
10. Nuottila Jouko, Aaltonen Kirsi, Jaakko Kujala, “Challenges of adopting agile methods in a public organization”, 2016, 145 p.

Türk dilində

1. Bayar A.A., Günçavdı Ö., ve Levent H. (2020), Covid-19 Salgınının Türkiye’de Gelir Dağılımına Etkisi ve Mevcut Politika Seçenekleri, İstanbul Politik Araştırmalar Enstitüsü, Politika Raporu. Nisan, 145 s.
2. Cevriye G., Ali K. Yazılım Proje Yönetimi: Şelale Modeli ve Çevik Yöntemlerin Karşılaştırılması. Bilişim teknolojileri dergisi, 2017, Cilt, 10, Sayı 3, s.335-352.
3. Eren Ö. (2020), Büyük ölçekli firmalarda proje yönetiminde çevik yaklaşımlar, Yüksek Lisans Tezi Tezi Hazırlayan, İstanbul, 71 s.
4. Hüseyin Y., Figen Ö.T., Üyesi H.A. Proje yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak bütçesiz yönetim örneği, çevik model, 2019, s.18-20.

5. Mahmut S.D., Mustafa A. Bir virüsün dünyaya ettikleri: covid-19 pandemisinin makroekonomik etkileri. International Journal of Social and Economic Sciences E-ISSN: 2020, 2667-4904 10(1): s.54-67.

Rus dilində

1. Вольфсон Б. (2015), Гибкое управление проектами и продуктами. СПб., Питер, 144 стр.

2. Жамбалов Е.Д. Гибкая методология управления проектами agile: сущность, преимущества и недостатки актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2018, стр.68-69.

3. Морозова О.А., Овсянникова П.А. Проблемы применения гибких методологий управления портфелем ИТ-проектов крупной организации. Проблемы современной науки и образования, 2017, 17(99), стр.34-39.

4. Сабадаш Ф.А., Толмачев О.М., Запускалов Н.М. Модернизация машиностроительных предприятий на основе логистических систем kanban и Just-in-Time Вестник МГТУ им. Г.И. Носова, 2016, №1, стр.130-136.

5. Сергеевна Т.З., Хализова И.А. Гибкие методы управления проектами, анализ и сравнение. Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2019, Т. 8. № 1(26), стр.374-376.

6. Стеллман Э. Грин Дж. Постигая Agile: пер. с англ. С. Пасерба. М. Манн, Иванов и Фербер, 2017, стр.16-17.

7. Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий. РВК, 2015.

8. Чуланова О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile // Вестник Евразийской науки, 2018, №1, 11 стр.

İnternet resursları

1. Agile adoption within Banking and Financial Services Industry - The hard truth - <https://www.linkedin.com/pulse/agile-adoption-within-banking-financial-servicesindustry-atul-arora>
2. Agile in IT: методы приоритезации задач - <https://doitsmartly.ru/allarticles/management/99-agile/116-backlog-prioritization.html>
3. 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-beagile/#6718ab9238e7>
6. Gartner glossary: Project Management <https://www.gartner.com/en/informationtechnology/glossary/project-management>
7. <https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-product-development/>
8. <https://www.altexsoft.com/whitepapers/agile-project-management-best-practicesand-methodologies/>
9. <https://www.azerbaijan-news.az/view-88361/Daha-%C3%A7evik-v%C9%99-operativ-idar%C9%99etm%C9%99-mexanizmi-yarad%C4%B1%C4%B>
10. <https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4788>.
11. <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>.
12. https://www.tim.org.tr/files/downloads/Koronavirus_Dosyasi/TIM_Dunya_Ulkelerinin_Aldigi_Tedbirler_Sunumu_14.04.2020.
13. ING's Agile Transformation - <https://www.mckinsey.com/industries/financialservices/our-insights/ings-agile-transformation>
14. Manifesto for Agile Software Development - <https://agilemanifesto.org/>

15. PMI-ACP Training: Agile Prioritization Techniques -
<https://www.simplilearn.com/agile-prioritization-techniques-article>

16. 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/>

17. The Pros and Cons of Agile Product Development -
<https://community.uservoice.com/blog/the-pros-and-cons-of-agile-productdevelopment/>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 3: COVID-19 ilə mübarizə üçün dünya ölkələrinin gördüyü tədbirlər

Ölkə	Alınan tədbirlər
Çin	Epidemiyanın başladığı əyalət olan Hubeydə ciddi karantin tədbirləri həyata keçirilib. Qonşu ölkələr Çinə sərhədlərini bağlayıb, dünya ölkələri isə Çinə uçuşları dayandırılıb. İqtisadi sahədə; Müəssisələrə vergi təxirə salınması tətbiq edildi, Sosial Təminat ödənişləri dayandırıldı, Çin Xalq Bankı faiz dərəcələrini 10 bəndi azaldıb və gözlənilmədən əks repo dərəcəsinə 20 bəndi azaldıb, əks repo dərəcəsi son beş ilin ən böyük enişinə çevrildi. 183 milyard dollara çatan elan edilən maliyyə dəstəyi paketləri Çinin milli gəlirinin 9,3%-nə bərabərdir. Çində yalnız təmassız vergi araşdırmaları davam edir.
ABŞ	Nyu Yorkdakı qeyri-vacib müəssisələr bağlandı. Avropaya və Avropaya səyahətlər dayandırılıb. Zəruri olmadıqca çölə çıxmamağa çağırış edilib. İqtisadi sahədə ABŞ Federal Ehtiyat Sistemi (FED) faiz dərəcələrini 150 baza bəndi azaldıb. 2,2 trilyon dollarlıq təşviq paketi hazırlanıb. Təşviq 27 mart 2020-ci ildə Prezident Tramp tərəfindən təsdiqləndikdən sonra qüvvəyə minib. Paket çərçivəsində mühüm mövzular aşağıdakılardır: -260 milyard dollarlıq işsizlik müavinətinin uzadılması və genişləndirilməsi: Normal şərtlərdə işsizlik müavinəti ala bilməyən iş yerləri də daxil olmaqla, bütün işsizlik müavinətlərinin həftədə 600 dollar artırılması, 13 həftəlik əlavə müavinətlər və digər dəyişikliklər,

	<p>-290 milyard dollar birdəfəlik ödənişlər: fiziki şəxslər üçün 1200 ABŞ dolları, hər uşaq üçün əlavə 500 ABŞ dolları, cütlüklər üçün 2400 dollar birbaşa ödənişlər, kiçik biznes üçün 377 milyard dollar kredit və qrantlar, 175 milyard dollar dövlət və yerli hökumət dəstəyi: hər bir əyalət üçün ən çox \$150 milyard dəstək və 25 milyard dollar əlavə infrastruktur investisiyaları, minimum 1,25 milyard dollar.</p> <p>-səhiyyə ilə bağlı xərclərdə - 180 milyard dollar, - təhlükəsizliklə bağlı xalis xərclərdə - 42 milyard dollar, - 45 milyard dollar fəlakətdən xilas etmə xərclərində, -İş vergisi kəsilməsinin bir hissəsi olaraq 280 milyard dollar</p>
İtaliya	<p>Epidemiya səbəbindən dünyada ən çox ölüm hadisəsinin baş verdiyi ölkə İtaliyada komendant saati müəyyənləşdirilmişdir. İqtisadi sahədə 25 milyard avroluq anti-koronavirus dəstək paketi açıqlandı. Bütün strateji və qeyri-vacib sektorların istehsalı dayandırıldı. Bütün borc ödənişləri pandemiya dövründə təxirə salındı. Kiçik, orta və böyük İtaliya biznesləri üçün 400 milyard avroluq təcili likvidlik resursları ayrılıb. Bunlardan 200-ü daxili bazar, 200-ü isə ixrac üçün nəzərdə tutulub. İddia müddəti tətbiq edilməyəcək bütün vergi yoxlamaları dayandırılmışdır</p>
İngiltərə	<p>İngiltərə radikal tədbirlər görmədi. Sadəcə, ictimai münasibətlərin azaldılması çağırışı var idi. İqtisadi sahədə İngiltərə Bankı faiz dərəcələrini 50 faiz endirdi və real sektora dəstək üçün 30 milyard dollar fond ayrıldı. Müəssisələrə vergiləri yenidən qurmaq imkanı verilib, işçiləri 250-dən az olan şirkətlər isə dövlət tərəfindən ödəniləcək. Şirkətlərin vergi borcları 3 ay 30 milyard lirəyə qədər təxirə salınacaq. Elan edilmiş 90 milyard funt sterlinlik dəstək paketləri İngiltərə milli gəlirinin təxminən 4%-nə uyğun gəlir.</p>
Almaniya	<p>Bütün təhsil müəssisələri bağlandı. Sosial əlaqəsi yüksək olan bütün yerlər bağlandı. Real sektor üçün 13 milyard avro dəyərində təşviq paketi hazırlanmış və istək əsasında müəssisələrə qeyri-məhdud likvidliyin verilə biləcəyi bildirilmişdir. ÜDM-in 4,5 faizi və ya daha çox sosial xərclər üçün 156 milyard Avro əlavə büdcə və öz-özünə işləyən likvidlik fondu üçün 50 milyard Avro, bərpa fondu üçün -600 milyard Avro. Bundan əlavə, ev sahibləri koronavirus böhranı səbəbindən kirayə haqqını ödəyə bilməyən kirayəçiləri evdən çıxara bilməz. Bu elan edilmiş maliyyə dəstəyi paketləri Almaniyanın milli gəlirinin təxminən 24%-nə bərabərdir.</p>

Mənbə: https://www.tim.org.tr/files/downloads/Koronavirus_Dosyasi/TIM_Dunya_Ulkelerinin_Aldigi_Tedbirler_Sunumu_14.04.2020

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Agile manifestinin müəllifləri.....	15
Cədvəl 2: Əsas çevik idarəetmə metodlarının tətbiq dərəcələri.....	22
Cədvəl 3: COVID-19 ilə mübarizə üçün dünya ölkələrinin gördüyü tədbirlər.....	82
Cədvəl 4: Fövqəladə Koordinasiya Mexanizmləri.....	53

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: 20 yanvar 2022-ci il tarixinə dünya üzrə koronavirus (COVID-19) hallarının ölkələr üzrə sayı.....	34
Qrafik 2: 2010-cu ildən 2020-ci ilə qədər qlobal işsizlik səviyyəsi.....	36
Qrafik 3: Regionlar üzrə itirilmiş iş saatlarının tərkibi, 2020.....	40
Qrafik 4: ÜDM artımı, əvvəlki ilə nisbətən faizlə.....	44
Qrafik 5: Çevikliyi qəbul etməyin faydaları.....	70

Diaqramların siyahısı

Diaqram 1: 2020-ci ildə yeni açılmış iş yerlərinin strukturu.....	45
Diaqram 2: Sorğu iştirakçılarının layihələrlə təcrübəsi.....	57
Diaqram 3: Sorğu iştirakçılarının layihələrdə iştirak edən insanların sayı.....	57
Diaqram 4: Layihənin müddəti.....	58
Diaqram 5: Layihə İdarəetmə Metodologiyası.....	58
Diaqram 6: Şəlalə modelindən istifadə edən layihələrin faizi.....	59
Diaqram 7: Çevik modeldən istifadə edən layihələrin faizi.....	59
Diaqram 8: Tez-tez istifadə olunan Çevik idarəetmə texnologiyaları.....	60
Diaqram 9: Layihənin həyata keçirilməsi üçün prioritet bacarıqlar.....	60
Diaqram 10: Çevik modelin məlumatlılıq səviyyəsi.....	61

Sxemlərin

Sxem 1: Çevik idarəetmənin əsas prinsipləri.....	13
Sxem 2: Çevik idarəetmə metodologiyasının əsas xüsusiyyətləri.....	23

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Çevik proqram təminatının inkişaf etdirilməsi metodunun iterativ xarakteri.....	16
Şəkil 2: Dünya ölkələrinin real ÜDM artımı.....	35
Şəkil 3: Neft və təbii qaz qiymətlərində dəyişikliklər.....	39
Şəkil 4: İşsizlik sığortası üzrə həftəlik müraciətlər, 2020 və 2021-ci illər.....	41