

**BİZNES PROSESLƏRİNİN STRATEJİ İNKİŞAF SƏVİYYƏSİNİN
QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNƏ SİSTEMLİ YANAŞMA****Xülasə**

Məqalədə biznes prosesinin və optimallaşdırmanın funksional bağlılığı araşdırılmış, biznes proseslərinin optimallaşdırılması metodları, yanaşmaları və inkişaf mərhələləri nəzərdən keçirilmişdir. Biznes prosesləri sistemi kompleks qiymətləndirilmiş, biznes proseslərin qiymətləndirilməsi metodlarının, o cümlədən keyfiyyət metodunun tətbiqi xüsusiyyətləri müəyyən edilmişdir.

Açar sözlər: *business prosesi, optimallaşdırma, qiymətləndirmə, SWOT təhlili metodu, PDCA dövrü, vizual təhlil metodu.*

Giriş

İqtisadiyyatın və idarəetmənin modernləşdirilməsi şəraitində biznes-proseslərin optimallaşdırılması təşkilatın fəaliyyət proseslərinin optimallaşdırılmasına və biznesin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə kömək edən aktual istiqamət sayılır [1]. Biznes-proseslərin optimallaşdırılması haqqında danışıqlar, iqtisadiyyat, informatika, mürəkkəb sistemlərin optimallaşdırılması ilə bağlı eyni vaxtda bir neçə bilik sahələrinə aid terminologiyadan istifadə edilir.

Biznes prosesinin və optimallaşdırmanın funksional bağlılığı

Biznes prosesi bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə və təkrar olunan fəaliyyət növlərinin məntiqi cəhətdən tamamlanmış zənciri kimi müəyyən edilir. Bunun nəticəsində şirkətin resursları daxili və xarici müştərilərin tələbatını ödəmək üçün müəyyən ölçülən nəticələrə və ya məhsulların yaradılmasına nail olmaq məqsədilə obyektin cəmi (fiziki və ya virtual) üçün istifadə olunur.

Optimallaşdırma termini iki əsas mənə kəsb edir. Birincisi, optimallaşdırma dedikdə, daha vacib xüsusiyyətləri və xassələri əks etdirilən orijinalın bir növ təsviri (surəti) modelinin qurulması prosesi başa düşülür. Əgər model artıq qurulubsa, onda optimallaşdırma sistemin fəaliyyətinin tədqiqi prosesidir, daha doğrusu, onun modelidir. Biznes proseslərinin optimallaşdırılmasının əsas məqsədi şirkətin biznes proseslərinin real gedişinin təsviridir. Bu zaman müəyyən etmək lazımdır ki, fəaliyyət kimlər tərəfindən və necə yerinə yetirilir, onların həyata keçirilməsi qaydası necədir, prosesin yerinə yetirilməsi gedişində sənədlərin hərəkəti necədir, eləcə də bu proses nə dərəcədə etibarlıdır (uğursuz icra ehtimalı) və o, gələcəkdə necə genişləndirilə və ya modifikasiya oluna bilər.

Biznes proseslərinin gedişatının şəffaflığını təmin etmək ona görə vacibdir ki, çünki yalnız bu halda biznes prosesinin sahibi (biznes prosesinin gedişini idarə edən və onun nəticələrinə və səmərəliliyinə məsuliyyət daşıyan şirkətin əməkdaşı), biznes analitik, rəhbərlik və digər maraqlı tərəflər işin necə təşkil olunması haqqında aydın təsəvvürə malik olacaqdır. Mövcud biznes proseslərinin gedişatının başa düşülməsi onların səmərəliliyi və keyfiyyətini mühakimə etməyə və IT infrastrukturunun biznesin inkişafına dəstək tədbirlərinin hazırlanmasına dəstək olmağa imkan verir. Biznes proseslərinin icrasına əvvəldən axıradək dəstəyi təmin edən proqram sistemlərinin uğurlu inkişafı, yalnız proseslərin özləri tam aydın olduqda mümkündür.

Biznes proseslərinin modeli müəssisənin faktiki cari və ya gələcək fəaliyyətini əks etdirən dürüst ifadə olunmuş (qrafik, cədvəl, mətn, simvol) təsviridir.

Biznes proseslərinin optimallaşdırılması metodları və yanaşmaları

Biznes proseslərinin optimallaşdırılması üçün müxtəlif metodlardan istifadə etmək olar [2]. Metod və ya metodologiya, optimallaşdırma modelinin qurulması üçün, yeni optimallaşdırma proseduru və tətbiq edilən notasiya (dil) üçün zəruri olan tədbirlər ardıcılığını özündə birləşdirir.

Biznesin optimallaşdırılması üçün ən məşhur metodologiya ARIS sayılır, lakin həm də CSC, Business Genetics, SCOR (Supply Chain Operations Reference), POEM (Process Oriented Enterprise Modeling) və s. metodologiyaları da göstərmək olar. Optimallaşdırma dili öz sintaksisinə (müxtəlif elementlərin şərti işarələri və onların birləşməsi qaydaları) və semantikasına (modellərin və onların elementlərinin şərti qaydaları) malikdir. Nəzəriyyə və praktikada biznes prosesləri modellərinin qurulmasına və əks olunmasına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur.

Şirkətin biznes proseslərinin optimallaşdırılmasında obyektlərin rolunda konkret əşyalar və ya faktiki şəxslər, məsələn, müştəri, sifariş, xidmət və s. çıxış edə bilər. Hər bir obyektin kəmiyyəti onun vəziyyətini müəyyən edən atributlar dəsti ilə, eləcə də bu vəziyyətin dəyişikliklərinin yoxlanılması üçün əməliyyatlar dəsti ilə xarakterizə olunur. Obyekt yönümlü yanaşma əvvəlcə obyektlərin ayrılmasını, sonra isə onların iştirak etdiyi fəaliyyəti müəyyən edir. Bu zaman üzərində tədbirin keçirildiyi passiv obyektleri (materiallar, sənədlər, avadanlıq) və tədbirlər həyata keçirən aktiv obyektleri (təşkilati vahidlər, xüsusi icraçılar, proqram təminatı) fərqləndirirlər. Obyekt yönümlü yanaşma obyektlər üzərində əməliyyatları daha obyektiv ayırmağa və bu obyektlərin istifadəsinin məqsəduyğunluğu haqqında məsələni həll etməyə imkan verir. Obyekt yönümlü yanaşmanın nöqsanı konkret biznes proseslərinin əyaniyyətinin aşağı olmasındadır.

Biznes proseslərinin optimallaşdırılması metodlarının inkişaf mərhələləri

Biznes proseslərinin optimallaşdırılması tarixinin təxminən bir əsr olduğunu hesab etmələrinə baxmayaraq, biznesin optimallaşdırılması müstəqil elmi və tətbiqi istiqamət kimi 1990-cı illərin başlanğıcından ayrılır. İndiyə qədər yaradılmış və istifadə olunmuş metodologiyaların əksəriyyəti xüsusi olaraq biznes proseslərinin təsviri üçün nəzərdə tutulmamış, mürəkkəb sistemlərin optimallaşdırılması və proqram təminatının layihələndirilməsi üçün hazırlanmışdır.

Biznes proseslərinin optimallaşdırılması və avtomatlaşdırılması metodlarının inkişafını üç mərhələyə bölmək qəbul edilmişdir. Onların hər birinin başlanğıcı müəssisənin səmərəliliyinin artırılmasına və hər dəfə keyfiyyətə yeni səviyyədə baş verən proses idarəetməsinə növbəti maraqlı dalğası olmuşdur.

"İlk dalğa" dövründə, biznes proseslərinin optimallaşdırılması üçün blok-sxemlər, qrafik, Petri şəbəkələri, SADT, IDEF, DFD metodologiyaları istifadə olunur.

1980-ci illərdə sənədlərin təsdiq edilməsi və buraxılışı prosedurlarının avtomatlaşdırılması üçün yerinə yetirilən tədbirlərin ardıcılığının izlənməsi üzrə funksiyaların sənədlərinin idarə edilməsi üçün - elektron sənəd idarəetmə sistemlərində - proqram təminatında həyata keçirilməsi vasitəsilə biznes proseslərinin avtomatlaşdırılmasına ilk cəhd göstərilmişdir. Bu sistemlərin uğuru proqram təminatı işçilərini digər funksional biznes sahələrinin avtomatlaşdırılmasına oxşar yanaşmanın yayılmasına həvəsləndirir.

İkinci mərhələnin başlanğıcı M.Hammer və J. Çampinin "Korporasiyanın reinjinerinqi: biznesdə inqilab manifesti" kitabının çıxmasına təsadüf edir ki, bu da idarəetmə mühitində biznes proseslərinin köklü surətdə yenidən qurulması məqsədilə onların təsviri və təhlilinə - reinjinerinqə marağı canlandırdı. Biznes proseslərinin reinjinerinqi biznes prosesinin iki modelinin: "olduğu kimi" (ingilis dilində ASIS) və "bu necə olmalıdır" (ingilis dilində TOBE) modellərinin qurulması, sonra isə müəssisədə sonuncunun tətbiqini nəzərdə tutur.

1990-cı illərdə biznes proseslərinin avtomatlaşdırılmasında növbəti addım kimi şirkətin biznes prosesləri çərçivəsində hər hansı bir iş axınının marşrutlaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuş ikinci nəsil WfMS (Work flow Management System) iş axınlarının idarəetmə sistemi meydana çıxdı. Bu sistemlər tədqiqatçı mühiti ilə təchiz olunmalıdır ki, bu da nəzəri cəhətdən müxtəlif qeyri-standart biznes proseslərinin optimallaşdırılması üçün istifadə edilə bilər, lakin praktikada, əksər hallarda, yeni prosesin tətbiqi və ya mövcud prosesin dəyişilməsi proqramçıların əməyinin cəlb olunmasını tələb etmişdir. Proseslərin konfigurasiyası və dəyişiklik edilməsi üzrə hətta daha məhdud imkanlar müəssisə resurslarının planlaşdırılması sisteminin ERP (Enterprise Resource Planning) iş axınlarının idarə edilməsinə dəstəklə təmin edir.

Biznes prosesində hər hansı əhəmiyyətli dəyişikliklər proqram təminatının layihələndirilməsi və işlənilib hazırlanması üzrə çox bahalı və uzun müddətli layihəyə çevrildi, analitiklər tərəfindən qurulmuş biznes proseslərinin modelləri isə sonradan proqramçılara ötürülən tələbləri daha aydın müəyyən etmək üçün istifadə edilmişdir. Metodologiya və biznes-proseslərin ikinci nəsillə avtomatlaşdırılması nümunəsi kimi, müvafiq olaraq, ARIS və ümumi SAP R / 3 ERP-sistemini göstərmək olar.

Modellərin və avtomatlaşdırma vasitələrinin qeyri-çevikliyi, biznes mühitində onların davamlı dəyişikliklərə sürətli cavabı təmin etməmək qabiliyyəti "ikinci dalğa" sisteminin əsas mənfə cəhətləridir ki, bu da 2000-ci illərin əvvəlində növbəti - üçüncü nəslin inkişafına təkan verdi. Biznes proseslərinin optimallaşdırılmasında "üçüncü dalğa"nın manifesti haqlı olaraq G.Smit və P.Fin-qarrın "Biznes proseslərin idarə edilməsi: üçüncü dalğa" kitabını adlandırmaq olar. Radikal reinqinin əvəzinə sistemli və "üzən" idarəetmə gəlir. Biznes proseslərinin dəyişikliyi, biznesdə dəyişikliklərə cavab olaraq onları tənzimləmək imkanı bazarda üstünlük əldə etmək üçün bir vasitə kimi informasiya texnologiyalarının istifadəsi üçün əsas meyara çevrilir.

Üçüncü nəsillə metodologiyaları və optimallaşdırma alətləri ideyası şirkətin rəhbərliyi və əməkdaşlarına "yaya" yeni proseslər yaratmaq və ya özləri tərəfindən bu prosesləri tətbiq etmək imkanı verir. Proseslərin avtomatlaşdırılması biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemi deyilən BPMS (Business Process Management System) vasitəsilə edilir ki, bu da biznes prosesləri birbaşa qurulmuş formal modelə uyğun olaraq həyata keçirməyə imkan verir və əlavə proqram təminatının hazırlanmasını tələb etmir.

Maşına aydın olan "icra edilən" modellərin hazırlanması üçün daha dəqiq optimallaşdırma üsulları tələb edilir. Bu metodlara XML əsasında BPML, BPEL, XPDL kimi modelləşdirilmə diilləri daxildir. Lakin, modellərin birbaşa bu diillərdə qurulması biznes istifadəçiləri üçün ölvərsizdir. Bu baxımdan, proqram təminatını işləyənlər daha çox diqqəti biznes proseslərinin qrafiki modellərini icra edilən modellərə çevirməyə yönəldirlər. Bu, biznes analitikinə və ya menecərə qrafiki notasiyadan istifadə etməklə biznes proseslərinin modellərini qurmağa, sonra isə qurulmuş modeli icra olunan şəkllə çevirməyə (hələlik çox vaxt texniki mütəxəssisin köməyi ilə) imkan verir.

"Üçüncü dalğa" biznes proseslərinin optimallaşdırılması üçün standartlaşdırmaya cəhd etmə ruhunu gətirdi. İcra olunan modellərin qurulması metodologiyaları beynəlxalq konsorsiumların standartlaşdırılması üzrə təşkilatlar tərəfindən işlənilib hazırlanır və buraxılır:

- OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards, 1993-cü ildə təsis olunub), ebXML və BPEL əsasında dəqiqləşdirmələr, eləcə də XML və veb-servis əsasında elektron biznes üçün müxtəlif standartlar buraxır;

- OMG (Object Management Group, 1989-cu ildə təsis edilmişdir) BPMN və UML, eləcə də MDA və CORBA standartları buraxır;

- W3C (World Wide Web Consortium, 1994-cü ildə yaradılıb) WS-CDL, WSCI standartları, eləcə də XML dəqiqləşdirmələr, Web Services texnologiyaları və bir çox başqalarını buraxır;

- WfMC (Workflow Management Coalition, 1993-cü ildə yaradılıb) WF-XML və XPDL standartları buraxır .

Biznes prosesləri sisteminin kompleks qiymətləndirilməsi

Müəssisənin strateji inkişaf səviyyəsini müəyyən etmək üçün onun biznes prosesləri sisteminin kompleks qiymətləndirilməsinin aparılması təklif edilir.

Müəssisənin biznes proseslərinin kompleks təhlili metodologiyasının məqsədləri aşağıdakılardır:

- müəssisənin bütün mövcud biznes proseslərinin ayrılması və təsviri;
- əmək, maddi, maliyyə və digər resursların iqtisadi səmərəliliyinin müəyyən edilməsi;
- biznes proseslərinin kompleks səmərəlilik göstəricisinin müəyyən edilməsi;
- biznes proseslərinin səmərəliliyinin digər müəssisələrin oxşar biznes prosesləri ilə müqayisəsi (bençmarkinq);

- mövcud biznes prosesləri sistemində nöqsanların aşkara çıxarılması.

Tədqiqat obyektini proseslərin girişlərinin, çıxışlarının, habelə onların iştirakçıları və sahiblərinin məcmusu kimi müəssisənin biznes prosesləri sistemi sayılır.

Tədqiqatın predmeti - müəssisənin biznes prosesləri sisteminin kompleks qiymətləndirilməsidir.

Metodikanın potensial istifadəçilərinə aşağıdakılar daxildir:

- qərar qəbul edən şəxslər: rəhbərlər, kompleks qiymətləndirmənin nəticələri əsasında optimallaşdırma tədbirləri həyata keçirə bilən top menecərlər;

- biznes proseslərdə aşkara çıxarılmış çatışmazlıqlar və onların düzəlişləri haqqında məlumatlarla təmin olunma çərçivəsində şöbə müdirliyi;

- kənar istifadəçilər - fəaliyyət göstəricilərini öz göstəriciləri ilə müqayisə etmək istəyən digər şirkətlərin mütəxəssisləri, elmi-tədqiqat təşkilatları, dövlət qurumları və media internet saytları.

Biznes proseslərinin təhlili geniş mənada başa düşülməlidir: buraya yalnız qrafiki sxemlərlə iş daxil deyil, həm də proseslər üzrə bütün mümkün məlumatların öyrənilməsi, onların əsas göstəricilərinin ölçülməsi, müqayisəli təhlil və s. daxildir.

Biznes proseslərinin təhlilinin informasiya dəstəyinin əsas mənbələri mühasibat, statistik və əməliyyat uçotu, eləcə də bütün hesabat növləri, ilkin qeydiyyat sənədləri hesab olunur.

Təhlil yalnız iqtisadi məlumatlarla məhdudlaşmır, həm də texniki, texnoloji və digər məlumatlardan istifadəni nəzərdə tutur.

Mövcud təhlil növlərinin öyrənilməsi zamanı müəyyən müəlliflər tərəfindən müəssisənin biznes proseslərinin qiymətləndirilməsinə tətbiq olunan yanaşmalar nəzərdən keçirilmişdir [3] [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11] [12].

Biznes proseslərinin qiymətləndirilməsi metodları

İndi isə, tədqiqatın məqsədlərinə daha çox uyğun gələn metodları nəzərdən keçirək.

Biznes-proseslərin qiymətləndirilməsinin keyfiyyət metodları müqayisəli xüsusiyyətlərə, proseslərin qrafiki sxemlərinin vizual öyrənilməsinə, eləcə də təhlil edilən iqtisadi hadisələrin ekspert qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Biznes prosesinin SWOT-təhlili ən məşhur keyfiyyətli üsullardan biri kimi onun güclü və zəif tərəflərinin, yaxşılaşdırma imkanlarının və pisləşmə təhlükələrinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Lakin, standart sahələr ilə yanaşı, onların ən yaxşı istifadəsi məqsədilə onların müəyyən edilməsinə imkan verən SWOT-təhlilin "rəqabət üstünlüyü" sahəsi ilə tamamlanmasını təklif edirik.

Prosesin SWOT-təhlilini aparmaq üçün aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

- müəssisənin güclü və zəif tərəflərini, imkanlar və təhdidlərini qiymətləndirməyə imkan verən sualların siyahısı, eləcə də kifayət qədər məlumatlara sahib məsul şəxslərin (müəssisə və şöbələrin rəhbərləri, mütəxəssislər, xarici ekspertlər) siyahısı işlənilib hazırlanır;

- məsul şəxslərin və mütəxəssislərin birbaşa sorğusu aparılır;

- sorğunun nəticələri işlənilir, oxşar cavabların meylləri müəyyən edilir;

- prosesin SWOT-təhlilinin birbaşa cədvəli qurulur;

- əldə edilən məlumatlar və yekun cədvəl əsasında cədvəlin hər bölümü üçün daha adekvat rəqabət üstünlükləri müəyyən edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, SWOT-təhlilin məlumatları hətta kəmiyyət göstəriciləri nəzərə alınmadan belə, proseslərin qiymətləndirilməsinin səmərəli aləti rolunda çıxış edir, ona görə də yekun cədvəlində alınmış məlumatlar gələcək tədqiqatlar və biznes proseslərin təhlili üçün faydalı olacaq. Ayrılmış zəif tərəflər, imkanlar və təhdidlər gələcəkdə bu və ya digər prosesin aşağı səmərəliliyinin təhlili üçün məlumatların mənbəyi ola bilər.

"Zəif yerlərin" ayrılması prosesin keyfiyyət təhlilinin ən sadə və ən aydın metodudur. Belə təhlilin aparılması zamanı proseslərin fəaliyyətində mənfə elementlər aşkara çıxarılır ki, onların da meydana çıxma səbəblərini müəyyən etməklə, kəmiyyət metodlarının köməyi ilə daha dəqiq öyrənmək olar.

"Zəif yerlərin" təhlilini prosesin vizual sxemi əsasında həyata keçirmək rahatdır ki, bu da keyfiyyətli təhlilin digər bir növü ilə - proseslərin qrafiki sxemlərinin təhlili ilə kəşifdir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, "zəif yerlərin" aşkarlanması maliyyə və digər sənədlərin əsasında həyata keçirilə bilər, prosesin sxeminin köməyi ilə aparılan təhlil isə nəticələrin əks olunmasının aydınlığı baxımından onu asanlaşdırır.

Bu metodun çərçivəsində təhlilin aşağıdakı kimi aparılması lazımdır: proses sxeminə prosesdə iştirak edən icraçılar və rəhbərləri əks etdirmək, sonra proses rəhbərlər və əməkdaşlar tərəfindən qiymətləndirilməlidir və bundan sonra prosesin vizual sxeminə gələcəkdə daha ətraflı təsvir edilməsi zəruri olan "zəif yerlər" əks olunur.

Problemlə sahələrin müəyyənləşdirilməsi təhlil prosesində iştirak edən menecerlərin, mütəxəssislərin və işçi heyətin müsahibəsi yolu ilə həyata keçirilir. Problemlə sahələrin aşkara çıxarılması sxeminin formalaşması üzrə ümumiləşdirilmiş nümunədə üç problemlə sahələr göstərilir: bunlardan birincisi avadanlığın alınması ilə, ikincisi məhsulların istehsalı ilə, üçüncüsü isə - müştərilər ilə hesablaşmaların həyata keçirilməsi ilə bağlıdır.

Sahə üçün aşağıdakı problemləri ayırmaq olar:

- birinci üçün: avadanlıqların çatdırılması müddətinin pozulması, alınmış avadanlığın nomenklaturunda səhvlər;

- ikinci üçün: məhsulun aşağı keyfiyyəti, boşdayanmaların böyük kəmiyyəti;

- üçüncü üçün: ödənişlərin gecikdirilməsi, ödəməmə riski.

Prosesin alınmış sxemi biznes-proseslərin səmərəliliyinin artırılması üzrə fəaliyyət planının yaradılması zamanı müzakirə və təhlil üçün predmet ola bilər. Buna görə də, problemlə sahələrin ayrılması, prosesin müəyyən epizodlarında rəhbər və ekspertlərin diqqətinin anketləşdirilməsi vasitəsidir.

Biznes proseslərinin yenidən qurulması prosesi zamanı ilk növbədə proseslərin problem sahələrinə diqqət yetirilməlidir, belə ki, onlar optimallaşdırılarkən biznes-proseslərin bütün sisteminin ümumi səmərəliliyi tələb olunan səviyyəyə qədər artırıla bilər.

Ekspert qiymətləndirmə yolu ilə proseslərin ranjirə edilməsi keyfiyyətli metoddur. Bu metod ilk növbədə optimallaşdırılması zəruri olan proseslərin müəyyən edilməsi məqsədilə tətbiq edilir. Bu, birbaşa istehsal əlaqədar olan, eləcə də daha böyük resurslar tələb edilən proseslərdir.

Sıralanmanın birinci mərhələsində təşkilatın əsas proseslərinin siyahısını tərtib etmək lazımdır. Cədvəl əsasən müxtəlif səmərəlilik və əhəmiyyətlik dərəcəsinə, eləcə də rəqabətqabiliyyətlilik səviyyəsinə malik prosesləri aşkar etmək olar. Sıralanmanın aparılması üçün üç kateqoriyadan istifadə edilən bu yanaşmada hər bir prosesin ranqını daha dəqiq müəyyən etməyə, metodun subyektivliyini azaltmağa imkan verir [13].

Bu sıralamaya görə, 2 prosesi təşkilatın fəaliyyəti üçün çox mühümdür və eyni zamanda daha az effektivdir. Odur ki, ilk növbədə söyləri 2 prosesinin təhlilinə və yenidən təşkilinə yönəlmək lazımdır.

Hər bir təşkilat üçün hətta oxşar ranq prosesləri fərqli olacaqdır, vaxt keçdikcə isə təşkilat daxilində proses ranqı dəyişə bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, proseslərin belə bir cədvəlin köməyi ilə sıralanması hər halda subyektivdir. Bu baxımdan sıralanmanın bu metodu kəmiyyət üsullarının köməyi ilə biznes proseslərinin daha dərin təhlilinin aparılması üçün yalnız bir vasitədir və bir bazadır.

Prosesin dünya keyfiyyət standartlarına uyğunluğunun təhlili - keyfiyyət metodu

Biznes prosesləri müəssisə menecmentinin bir hissəsi olduğundan onlar ISO 9001 və QOST ISO 9001-2011 kimi müxtəlif milli və beynəlxalq standartların tələblərinə uyğun təhlil edilə bilər. Bu standartların çərçivəsində menecment sistemlərinə tələblərin aşağıdakı siyahısı var:

- istehlakçıya yönümlük;
- rəhbərin liderliyi;
- işçilərin cəlb olunması;
- proses yanaşması;

- menecmentə sistemli yanaşma;
- davamlı təkmilləşmə;
- faktlar əsasında qərar qəbul etmə;
- təchizatçılarla qarşılıqlı faydalı münasibətlər [12].

ISO-9001 standartlarına görə, davamlı inkişaf prosesi sisteminin yaradılması üçün biznes-proseslərə PDCA (Plan-Do-Check-Act) dövrünü tətbiq etmək tövsiyə olunur. Belə ki, hər bir proses aşağıdakı kimi işləməlidir: "planlaşdırma prosesi - prosesin həyata keçirilməsi - uçot - nəzarət - qərarların qəbul edilməsi". Bundan əlavə, proseslər aşağıdakı tələblər qruplarına uyğun olmalıdır:

- prosesin bütün aspektlərinin tənzimlənməsi;
 - PDCA prosesinin daimi inkişaf dövründən istifadə.
- PDCA dövrü fasiləsiz təkmilləşməni nəzərdə tutur.

Sxem əsasında ilkin mərhələdə biznes proseslərinin təhlili özünə PDCA dövrünə uyğunluğun müəyyən edilməsi mərhələsinə daxil etməlidir. Uyğunluq halında proses kəmiyyət göstəricilərinə istifadə ilə təhlil edilə bilər, əks halda prosesin ləğvi və ya yenidən qurulması imkanının nəzərdən keçirilməsinə dəyər.

Prosesin qrafiki sxemlərinin vizual təhlili. Keyfiyyətli təhlilin bu növü mümkün uyunsuzluqların, bir-birini təkrarlayan funksiyaların, məsul şəxslərin və zəruri icraçıların olmamasının aşkara çıxarılması məqsədilə prosesin sxeminin müfəssəl öyrənilməsinə nəzərdə tutur. Əlbəttə ki, belə təhlil zamanı bütün çatışmazlıqları müəyyən etmək mümkün deyil, belə ki, prosesi tamamilə sxemlər şəklində əks etdirmək mümkün deyil və bəzi funksiyaların, sənədlərin, altproseslərin və s. yanlış transfer ehtimalı mövcuddur.

Vizual təhlil metodunun mühüm elementi müqayisə üçün bazadır. Prosesin səmərəliliyi haqqında nəticə almaq üçün prosesin idealdan kənarlaşmasını aşkara çıxarmaq lazımdır. Bu zaman aşağıdakı informasiya mənbələrinə əsaslanmaq lazımdır:

- rəqiblərin təcrübəsi;
- analoji xarici şirkətlərdə təcrübə;
- proseslərin keyfiyyətinə beynəlxalq tələblər;
- proseslərin kənar ekspert qiymətləndiriciləri;
- prosesin orijinal sxeminin işlənilməsi haqqında sənəd, prosesin özü üçün əvvəllər təqdim olunmuş bütün tələbləri nəzərə alır;

- müəssisənin mütəxəssislərinin və rəhbərlərinin qiymətləndirilməsi.

Qrafiki təhlil zamanı qiymətləndirmənin aşağıdakı ardıcılıqla aparılması təklif olunur:

- prosesin giriş və çıxışlarında ehtiyacların təhlili;
- mövcud giriş və çıxışların tələblərə uyğunluğunun təhlili;
- istifadə olunmamış çıxışların, o cümlədən artıq sənədlər təhlili;
- təkrar funksiyaların təhlili;
- istifadə olunmamış və ya təkrar sənədlərin təhlili;
- bütün lazımi funksiyaların istifadəsinin təhlili:

1. nəzarət funksiyaları;
2. planlaşdırma funksiyaları;
3. uçot funksiyaları;
4. qərarvermə funksiyaları;
5. fəvqəladə hallarda həyata keçirilən funksiyalar;
6. keyfiyyətsiz məhsulların emalı funksiyaları;
7. proses üzrə aktual məlumatın uçotu funksiyaları.

Nəticə

Beləliklə, prosesin qrafiki sxemlərinin vizual təhlili ekspert qiymətləndirilməsi əsasında proseslərin səmərəliliyini müəyyən etməyə imkan verir ki, bu da öz növbəsində problemlı funksiyaları ayırmağa gətirib çıxarır. Prosesin giriş və çıxışlarını gələcəkdə daha da optimallaşdırmaq lazımdır.

ƏDƏBİYYAT

1. Голицhev В.Д., Голицheva Н.Д. и др. Актуальные вопросы экономики и управления в условиях модернизации. Коллективная монография. - Смоленск: Смолгорттипография, 2014. - 212 с.2. Гусарова О.М. Моделирование результатов бизнеса в менеджменте организации // Перспективы развития науки и образования. - Тамбов: Бизнес-Наука-Общество, 2014. - с. 42-43.
2. Буреш О.В., Бережко В.Д., Пикмулина Е.Е. Совершенствование бизнес-процессов в условиях кризиса. В сборнике: Экономика приграничных регионов в условиях модернизации: проблемы и перспективы развития материалы III Международной научно-практической конференции. 2013. С. 612-615.
3. Бурланков С.П., Ильина И.Е., Долгов Д.И. Оценка основных показателей конкурентоспособности и качества продукции вагоностроительных предприятий // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 1 (13). с. 35-42.
4. Галямина И.Г. Управление процессами.: Учебник. Стандарт третьего поколения. / И.Г. Галямина. - СПб : Питер, 2013. - 304 с.
5. Катаев, М.Ю. Диагностика деятельности предприятия основанная на оценке эффективности бизнес-процессов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал - 2013. №10. - с. 53
6. Колодяжная К.Н., Ткаченко И.В., Ткаченко А.В. Моделирование бизнес-процессов как метод оптимизации и эффективности работы фирмы. В сборнике: Экономические, инновационные и информационные проблемы развития региона материалы Международной научно-практической конференции. 2014. с. 163-165.
7. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 478 с.
8. Нардин Д.С. Экспресс-анализ бизнес-процессов в предпринимательских структурах. Сибирская финансовая школа. 2013. № 1 (96). с. 85-87.
9. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес - процессов / В.Репин, В. Елиферов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
10. Решетько Н.И. Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 2. с. 73.
11. Симонова В.А. Оценка эффективности бизнес-процессов промышленных предприятий. Проблемы экономики. 2013. № 4. с. 56-60.
12. Махметова, А.-Ж.Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, г. Саратов - 2013. №5. - с.82- 85.
13. ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iso.org/>

Гюнел Садиг кызы Гамидова
диссертант АГЭУ

Системный подход к оценке стратегического уровня бизнес процессов

Резюме

В статье исследованы функциональная привязанность бизнес процесса и оптимизаций, были рассмотрены методы, подходы и этапы развития оптимизаций бизнес процессов. Комплексно оценена система бизнес процессов, определены особенности применения методов оценки бизнес процессов, в том числе качественного метода.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, метод SWOT анализа, цикл PDCA, метод визуального анализа.

Gunel Sadig Hamidova
ASEU's dissertation

A systematic approach to assessing the strategic development of business processes

Summary

The article examines the functional relevance of business processes and optimizations, optimized business processes, approaches and development stages. The complex of business processes has been evaluated, and features of the evaluation of business processes, including the quality method, have been identified.

Key words: Business Process, Optimization, Assessment, SWOT Analysis, PDCA Cycle, Visual Analysis Method.