

**"İQTİSADI İSLAHATLAR"**  
**elmi-analitik jurnal**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
МАРКЕТИНГОВЫХ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ АВИАЦИОННОГО  
ТРЕНАЖЕРНОГО КОМПЛЕКСА**



**№ 4(9)-2023**  
səh. 117-129

**Кевсар ДАДАШОВА**  
**Национальная Академия Aviации,**  
**Докторант**



[kdashova@naa.edu.az](mailto:kdashova@naa.edu.az)



## Совершенствование маркетинговых бизнес-процессов авиационного тренажерного комплекса

Кевсар ДАДАШОВА  
Национальная Академия Авиации, Докторант

### АННОТАЦИЯ

Современные исследования в области управления бизнес-процессами свидетельствуют об увеличении интереса компаний к улучшению бизнес-процессов с целью оптимизации своей коммерческой деятельности. Необходимость в совершенствовании бизнес-процессов видят не только компании, сталкивающиеся с проблемами в управлении бизнес-процессами, но и успешные предприятия с большим опытом, которым важно повысить эффективность своей работы в условиях постоянно меняющихся требований к бизнесу. В статье автор проводит сравнение разных подходов, которые используются для совершенствования бизнес-процессов, суть этих подходов, а также их преимущества и недостатки. В статье также рассматривается комплексный подход к оценке результативности маркетинговых бизнес-процессов АТК с использованием системы сбалансированных показателей, которая позволяет оценить производительность не только с финансовой точки зрения, но и с учетом других важных аспектов, таких как удовлетворенность клиентов, качество бизнес-процесса и уровень удовлетворенности команды.

**Ключевые слова:** авиационный тренажерный комплекс, бизнес-процесс, бенчмаркинг, показатели результативности бизнес-процесса.

**JEL код:** L21, L53, L84, L91, M31

### ВВЕДЕНИЕ

Непрерывно меняющаяся конъюнктура рынка авиационного тренажерного комплекса (АТК), гибкость в принятии управленческих решений, многозадачность в управлении активами и необходимость снижения рисков требуют современных подходов к организации коммерческой деятельности [4]. Развитие АТК требует разработки и реализации стратегии развития и как следствие, организационных изменений, направленные на преобразование АТК в гибкую и адаптивную организацию. Необходимую гибкость в управлении АТК может обеспечить процессный подход.

Процессный подход к управлению представляет собой методологию организации и управления деятельностью компании или организации на основе процессов, которые происходят в её рамках. Этот подход акцентирует внимание на последовательности взаимосвязанных операций, направленных на достижение конечных целей организации. Процессный подход рассматривает структуру организации через призму функциональных подразделений и ориентирован на последовательность взаимосвязанных операций, которые создают ценность для клиента или способствуют достижению стратегических целей организации.

Под термином «процессный подход» понимают подход, определяющий рассмотрение деятельности компании как сети бизнес-процессов, неразрывно связанных с ее основными целями, задачами и миссией. Процессный подход, в отличие от преобладающего во многих компаниях структурного подхода, ориентирован не на существующую организационную структуру предприятия, а на реальные бизнес-процессы, конечным результатом которых является создание услуги или продукта.

В современных условиях, где внешняя среда динамична, а нематериальные факторы играют все более значимую роль, акцент в управлении предприятием переходит на качество и эффективность всех бизнес-процессов. Оценка качества и эффективности

бизнес-процесса является ключевым показателем того, насколько эффективно процесс использует ресурсы – соотношение между результатами и затратами, необходимыми для выполнения задачи с учетом потребностей клиентов [3]. Улучшения эффективности можно достичь путем совершенствования процессов. Эффективность бизнес-процессов становится ключевым преимуществом и фактором успеха для компаний, которые могут оперативно адаптироваться к изменениям во внешней среде.

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Международные стандарты в управлении качеством основаны на процессном подходе к управлению производством любой продукции, так как практика показала, что в современных условиях сложного и многопрофильного производства именно этот подход дает на выходе продукцию наиболее приближенную по своим свойствам к требованиям потребителя. В том случае, если производитель претендует на сертификаты мирового уровня, ему необходимо внедрить процессный подход в управление, реализован с использованием различных методологий, например Business Process Management (BPM).

Каковы преимущества управления с точки зрения процессного подхода? Они состоят в том, что управление, опираясь на взаимодействие отдельных процессов, обеспечивает единство всей организации в достижении поставленных целей, то есть претворяется в жизнь одна из главных целей управления. При этом соответствие требованиям потребителей, получение результатов в процессах повышается на новый уровень, происходит постоянное развитие системы управления. Применение процессного подхода требует системного мышления и может потребовать изменений в культуре организации. Однако эти усилия часто окупаются в виде повышенной эффективности и улучшенной способности организации адаптироваться к изменениям в окружающей среде за счет повышения гибкости бизнеса, сокращению времени реакции на изменения конъюнктуры и улучшению результатов деятельности предприятия.

В процессном подходе центральное место занимает понятие «бизнес-процесса». Сегодня для успешного управления необходимо выделить бизнес-процессы и разработать на их основе модель, которая аккумулирует в себе основные бизнес потоки и их взаимовлияние. Согласно определению *ISO 9000:2000* **бизнес-процесс** - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [6]. Исходя из данного нами определения, бизнес-процесс представляет собой устойчивую совокупность технологически взаимосвязанных операций (цепочка работ), по выполнению которых создается ценный результат для внешних и внутренних клиентов процесса. Внутренним клиентом при этом выступает другой бизнес-процесс, структурные подразделения организации и т. д.

Традиционная модель бизнес-процесса включает входы, выходы, управление, функциональную часть (преобразование входов с помощью имеющихся ресурсов), механизмы. В производственной единице осуществляется управление значительным количеством процессов и подпроцессов, различными видами человеческой деятельности. Все они взаимосвязаны между собой, протекают параллельно или же пересекаются, стыкуются, здесь образуются матричные структуры управления.

По мнению экспертов, следует масштабировать выделенные процессы только до основных, ограничить количество анализируемых процессов и не стараться описать все процессы, происходящие в предприятии. Выделенные бизнес-процессы должны отвечать таким требованиям: играть решающую роль в результативности всего производства в целом, результативность и эффективность бизнес-процесса не должны вступать в противоречие и для них можно установить критерии уровня, возможность назначения ответственных лиц за данный процесс, возможность разработки системы мотивации внутри процесса и пр. Задача менеджмента – выделить бизнес-процессы, для каждого процесса - их участников, ресурсы и результаты. Затем определить механизм управления бизнес-процессом, т.е. методы планирования, контроля, мотивации.

Элементами внедрения процессного подхода также является установление исполнителей и заинтересованных лиц, разработка соответствующих документов, описывающих процесс и его результаты. И, наконец, внедрение подхода осуществляется на идее осознанного участия в этом процессе всего рабочего коллектива под руководством и ответственностью топ-менеджмента. Все инструменты, разработанные с этой целью в процессе создания управленческих практик, а именно бизнес-планы, финансовый менеджмент, сетевое планирование и пр., были направлены на облегчение принятия управленческих решений.

Такая организация как АТК использует как ресурсы тренажеры, высококвалифицированные кадры, учебные классы, программное обеспечение. Получая на входе юридическое, материально-техническое, маркетинговое обеспечение в комплексе осуществляется подготовка летного состава для эксплуатации различных типов ВЗ. То есть на выходе мы имеем услугу по подготовке и переподготовке пилотов.

Все процессы, связанные с созданием и реализацией этой услуги, нуждаются в управлении, то есть применении всех инструментов современного менеджмента услуг, а также требованиях и стандартах, предъявляемых к ресурсам, используемым в бизнес-процессах.

### **ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**

Исходя из того, что бизнес-процессы свойственны организациям любой сферы деятельности в условиях конкуренции, возможно рассмотрение бизнес-процесса, применяемого к сфере АТК. Коммерческая деятельность АТК направлена на оказание услуги, а именно, профессиональную подготовку авиационных специалистов. Учитывая специфику деятельности в АТК, мы выделили группу образовательных, управленческих, обеспечивающих бизнес-процессов, которые включают разные функции, разные наборы бизнес-процессов, направленных на достижение разных целей: стратегическое планирование, финансовый менеджмент, маркетинг, разработка образовательных программ, процессы сертификации, материально-техническое снабжение и т.д.

Рассматривая основные функции и бизнес-процессы, следует выявить основные направления изменений, необходимых для повышения конкурентоспособности АТК, обеспечивающих основную ценность клиенту АТК: исследования и разработки или инновации, обслуживание клиентов и маркетинг. [9] Маркетинговые бизнес-процессы представляют собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих шагов, направленных на достижение маркетинговых целей организации. Они охватывают различные аспекты маркетинга, начиная от разработки стратегии и планирования, заканчивая реализацией конкретных маркетинговых мероприятий и анализом их эффективности [7].

Проведение маркетингового исследования рынка услуг АТК способствует приобретению или сохранению конкурентных преимуществ, снижению финансовых рисков его коммерческой деятельности, оценке стратегической и тактической деятельности АТК, определению оптимальных сегментов позиционирования услуг, исходя из территориального расположения АТК. Маркетинговое исследование услуги АТК или ее рыночного окружения представляет собой систематические мероприятия по получению информации в отношении данных, описывающих текущее или перспективное состояние самой АТК и его услуги, а также анализа данных для решения стратегических и тактических задач АТК.

На основе исследования рынка услуг АТК, мы разработали методику маркетингового исследования, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности АТК, которая включает несколько этапов:

1. Исследование конъюнктуры рынка услуг АТК:

- Оценка потенциала рынка (размер рынка для авиационных образовательных услуг, оценка тенденции роста и прогнозируемый спрос, изучение региональных особенностей рынка и его динамики);

- Определение географической границы рынка (с учетом территории расположения АТК,);

- Анализ конкурентов (ассортимент услуг, в том числе программы обучения, типы тренажерных комплексов, цены, качество обучения и сертификация, маркетинговые стратегии, преимущества и недостатки);

- Анализ потребителей (анализ целевой аудитории, анализ потребительских предпочтений, выявление потенциальных потребителей, сегментация потребителей с учетом длительности оказания образовательных услуг, определение факторов, влияющих на принятие решения при выборе авиационного учебного центра);

- Выявление конкурентных преимуществ АТК на рынке;

- Анализ трендов и инноваций (текущие тренды в авиационной отрасли, такие как внедрение новых технологий, изменения в правилах и нормативах, а также изменения в потребительских ожиданиях)

## 2. Анализ услуги АТК:

- Анализ качества и конкурентоспособности услуг АТК (проведение опросов или интервью с текущими и бывшими слушателями для оценки качества обучения и уровня удовлетворенности, изучение статистики по успеваемости слушателей и результатам экзаменов, оценка квалификации персонала);

- Анализ ассортимента услуги АТК (по видам и направлениям теоретических курсов, по видам тренажерной подготовки);

- Анализ дополнительной услуги АТК (отель, туристические услуги и т.д.).

## 3. Анализ текущей маркетинговой стратегии АТК:

- Оценка эффективности текущей маркетинговой стратегии и рекламных кампаний (в том числе, определение наиболее успешных каналов привлечения клиентов);

- Изучение способов продвижения и привлечения клиентов (включая онлайн-маркетинг, социальные медиа, цифровой маркетинг, выставки, реклама и другие каналы);

## 4. Разработка стратегии на основе результатов исследования:

- Анализ данных исследования (для разработки новых стратегических целей, улучшения качества обучения и маркетинговой стратегии, расширение ассортимента и видов услуг АТК (аутсорсинг услуг), повышения эффективности коммуникационных каналов

- Разработка плана действий для улучшения коммерческой деятельности АТК;

- Мониторинг и анализ изменений (мониторинг результатов и анализ эффективности мероприятий после внедрения изменений в деятельность АТК);

- Прогнозирование развития АТК.

В соответствии с принципами процессного подхода к управлению, оценка качества и принятие управленческих решений в каждом бизнес-процессе маркетинговой деятельности требуют использования ключевых показателей эффективности [11]. Анализ текущих значений этих показателей по отношению к их целевым значениям обеспечивает основу для корректировки и предупреждения, с тем чтобы обеспечить эффективное выполнение бизнес-процессов. Выделенные показатели эффективности могут быть классифицированы по различным группам.

Для создания более комплексной картины производительности и успешности АТК используется система сбалансированных показателей (ССП), которая представляет собой методику управления и оценки бизнес-процессов, включающая в себя различные категории показателей оценки успеха АТК, учитывая как финансовые, так и нефинансовые аспекты бизнеса [14].

В рамках системы сбалансированных показателей, эти группы могут быть более детализированы следующим образом: финансовые результаты - показатели, отражающие уровень достигаемых финансовых результатов; отношения с потребителями - показатели, описывающие взаимоотношения с потребителями (как внешними, так и внутренними); бизнес-процесс - показатели, отражающие эффективность и отлаженность бизнес-процесса; персонал и развитие - показатели, описывающие совершенствование персонала и его развитие.

В таблице 1 представлены примеры показателей результативности для бизнес-процесса «Проведение маркетинговых исследований АТК». Для каждого показателя указаны единицы измерения и методика измерения (желательно также предоставить регламент измерения). Для эффективного управления бизнес-процессом устанавливаются целевые значения каждого показателя, и проводится регулярный мониторинг текущих значений для оценки достижения поставленных целей.

Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса представляют собой метрики, которые используются для измерения успеха выполнения определенного процесса в организации, помогают выявлять сильные и слабые стороны процессов, определять области для их совершенствования.

**Таблица 1. Показатели результативности бизнес-процесса  
 «Проведение маркетинговых исследований АТК»**

№	Показатели результативности	
<b>Финансовые результаты</b>		
1.	ROI маркетинговых исследований АТК	Рентабельность инвестиций в маркетинговые исследования АТК, измеряемая в долларах или процентах
2.	Прибыль от новых продуктов или стратегий АТК, основанных на исследованиях	
<b>Отношения с потребителями</b>		
3.	Удовлетворенность заказчиков АТК	Степень удовлетворенности авиакомпаний-заказчиков
		Степень удовлетворенности авиаспециалистов-потребителей
		Частота и объём повторных покупок услуги АТК после реализации рекомендаций исследований
<b>Бизнес-процесс</b>		
4.	Качество методики	Время выполнения исследования
		Количество ошибок в исследовательских отчетах
5.	Качество информации	Степень точности предоставляемой информации
		Степень объективности предоставляемой информации
		Степень прозрачности предоставляемой информации
6.	Качество бизнес-процесса	Отклонение от сроков выполнения
		Уровень отлаженности бизнес-процесса
<b>Персонал и развитие</b>		
7.	Качество работы персонала АТК	Процент сотрудников АТК, прошедших обучение по методологии маркетинговых исследований
		Уровень компетенций сотрудников АТК в проведении маркетинговых исследований
8.	Показатели устойчивости и развития	Процент продолжительности взаимоотношений с клиентами АТК после проведения маркетинговых исследований.
		Процент долгосрочных стратегий АТК, разработанных на основе результатов исследований

Составлено автором

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для АТК, как и для любой другой коммерческой организации, бизнес-процессы играют ключевую роль в обеспечении эффективности и качества предоставляемых услуг, что является ключевым аспектом успешной и устойчивой коммерческой деятельности АТК. Сегодня АТК стремятся к постоянному совершенствованию своих бизнес-процессов по ряду причин, среди которых можно указать:

- Совершенствование бизнес-процессов способствует повышению эффективности коммерческой деятельности, улучшению производительности и снижению затрат, что является результатом оптимизации использования ресурсов, времени и усилий;

- Гибкие и эффективные бизнес-процессы позволяют организации лучше адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, технологическим инновациям и другим внешним факторам.

- Улучшенные бизнес-процессы способствуют повышению качества продукции/услуг, более быстрой реакции на их потребности и повышению общей удовлетворенности и созданию конкурентного преимущества;

- Хорошо оптимизированные бизнес-процессы предоставляют лучшую прозрачность в управлении организацией, что помогает лидерам принимать более обоснованные решения и минимизировать риски.

К основным препятствиям на пути к совершенствованию бизнес-процессов АТК можно выделить отсутствие комплексного подхода в управлении маркетинговыми бизнес-процессами [5].

Методология совершенствования бизнес-процессов представляет собой систему поэтапных улучшений основных и вспомогательных процессов организации, основанную на подходах выдающихся специалистов в данной области, таких как Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг и Харм Ван Нимвеген [13]. Существуют четыре основных направления подходов к совершенствованию бизнес-процессов предприятия:

- методика быстрого анализа решения;
- бенчмаркинг процесса;
- перепроектирование процесса;
- реинжиниринг процесса.

Суть этих подходов, а также их преимущества и недостатки приведены в таблице 2.



**Таблица 2. Основные подходы к совершенствованию бизнес-процессов предприятия**

№	Название подхода	Суть подхода	Преимущества	Недостатки
1	Методика быстрого анализа решения	Краткосрочный анализ, проводимый в течение одного или двух дней, направлен на выявление проблемных сфер и определение методов улучшения процесса в течение последующих трех месяцев.	универсальность, быстрота принятия решений; минимальные затраты для реализации методики	не может быть применен к компаниям с негибкой системой организации процессов
2	Бенчмаркинг процесса	Совершенствование бизнес-процессов на основе изучения технологии процессов и методов организации на предприятиях партнеров и конкурентов	небольшие затраты;	копирование ошибок, возникающих при переносе практики передовых организаций
3	Перепроектирование процесса	Разработка имитационной модели текущего состояния направлена на анализ процессов, которые уже хорошо функционируют и не требуют существенных изменений.	универсальность	
4	Реинжиниринг процесса	Кардинальное переосмысление бизнес-процессов направлено на реализацию существенных улучшений в ключевых аспектах результативности современного бизнеса, таких как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.	максимальный эффект от совершенствования процесса (эффект мультипликации)	наиболее дорогостоящий и рискованный из всех подходов

*Составлено автором*

В качестве эффективного инструмента управления бизнеса, позволяющие предприятиям совершенствоваться путем взаимодействия с другими участниками рынка АТК, мы предлагаем выбрать бенчмаркинг маркетинговых бизнес-процессов.

Концепция бенчмаркинга приобретает все большее значение и для АТК, поскольку способствует выявлению лучших практик, принципов и стратегий для улучшения собственных процессов. Бенчмаркинг бизнес-процессов представляет собой метод сравнения и оценки производительности конкретного бизнес-процесса исследуемого

предприятия с процессами аналогичных организаций в той же или схожей отрасли [17].

Процесс бенчмаркинга не является разовым мероприятием и должен поддерживаться для обеспечения постоянного совершенствования и постоянного сравнения с лучшими практиками [15]. Проведение бенчмаркинга бизнес-процессов включает несколько этапов, которые помогают АТК провести систематическое сравнение своих практик и результатов с лучшими практиками в отрасли, чтобы обеспечить возможность удовлетворить свои индивидуальные требования к бенчмаркингу:

- 1) Определение целей бенчмаркинга: определение стратегических целей, идентификация ключевых проблем;
- 2) Выбор типа бенчмаркинга и организаций-партнеров;
- 3) Сбор информации: определение параметров сравнения, сбор и анализ данных;
- 4) Анализ данных: сравнение и оценка идентификация возможностей для улучшения;
- 5) Разработка и внедрение плана действий: разработка плана действий, внедрение изменений
- 6) Мониторинг и оценка: отслеживание результатов, оценка эффективности, разработка рекомендаций.

На передовых авиационных учебных центрах, таких как CAE Inc., BAA Training, Flight Safety International Inc, Lufthansa Aviation Training GmbH, как правило, в рамках маркетинга, входящего в состав основного бизнес-процесса, реализуются следующие бизнес-процессы:

- установление целей и разработка маркетингового плана. На основе проведенных маркетинговых исследований, SWOT-анализа, PIMS-анализа и других методов оценки возможностей организации в области маркетинга требуется формулировка целей [1, 16]. Необходимо определить параметры маркетингового плана, его место и взаимосвязь с общей деятельностью организации, а также установить временные рамки данного плана;

- анализ конъюнктуры рынка. Это является основой для разработки тактики и стратегии бизнеса (как в настоящем, так и в будущем), прогноза конъюнктуры рынка и состояния конкуренции [8]. Анализ рынка позволяет: определить параметры рынка услуг АТК, выявить положение АТК на нем; определить и оценить конкурентов; изучить спрос потребителей (авиакомпаний и авиаспециалистов) услугу АТК; изучить образовательную услугу, его место на рынке и степень удовлетворения потребностей потребителей; прогнозировать возможности услуги; определять направления деятельности АТК с целью удовлетворения меняющихся потребностей потребителей;

- анализ реализуемого ассортимента услуг и планирование запуска новых [10];
- разработка критериев ранжирования потребителей/поставщиков и программ повышения их лояльности [2];
- ценообразование, разработка планов продаж и производства. Выбор ценовой стратегии, позволяющей сформировать наиболее эффективный объем продаж;
- разработка плана мероприятий по продвижению бренда.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Как показывают наши исследования, процессный подход к управлению подразумевает направленную на реализацию бизнес-процессов управленческую деятельность с максимальной эффективностью при заданных человеческих, материальных, нематериальных, финансовых и других ресурсных ограничениях. бизнес-процесс – это один из элементов, из которых состоит преобразование (последовательные действия) во времени и в пространстве входящих в компанию информационно-материальных потоков с целью получения результата в виде создаваемой продукции. Управление бизнес-процессами подразумевает разработку и принятие эффективных управленческих решений. Как правило, к факторам, осложняющим этот процесс относят

значительный уровень неопределенности при принятии управленческих решений, нежелание руководителей осваивать новые инструменты управления, приверженность менеджмента к традиционной версии управления и пр.

Руководители организаций нередко не могут отойти от традиционного функционального подхода к управлению, где схема бизнеса повторяет организационную структуру с постоянно действующими подразделениями и закрепленными за ними функциями. Иными словами, они делят бизнес в соответствии с производственной организационной структурой. Но при процессном подходе схема бизнеса требует от нас другого деления, которое предоставляют нам бизнес-модели отдельных процессов. В моделях рассматриваются потоки, и их участники объединены этими потоками, это относится как к производственным процессам, так и к управленческим.

Совершенствование бизнес-процессов является, стратегическим подходом для создания более эффективной, гибкой и конкурентоспособной организации. Он помогает АТК адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка и достигать более высоких стандартов производительности и качества.

По результатам нашего исследования можно дать следующие рекомендации в отношении управления маркетинговыми бизнес-процессами АТК:

■ Необходимо укреплять связь между стратегией и маркетингом в целом. Руководство должно разработать бизнес-стратегию, учитывая целевых потребителей, предоставляемые услуги, позиционирование и каналы распределения.

■ Бизнес-процессы должны охватывать полный спектр маркетинговой деятельности. Для обеспечения высокой эффективности бизнес-процесса необходимо активно управлять им, разрабатывая организационное обеспечение выполнения, предоставляя методическую поддержку (включая разработку процедур мониторинга и анализа качества и эффективности реализации).

Основа развития компании заключается не только в совершенствовании технологии ведения бизнес-процесса, но и прежде всего в максимальной реализации рыночных возможностей в пределах выбранного направления деятельности. Успешное управление маркетинговыми бизнес-процессами для авиационного тренажерного комплекса требует постоянного мониторинга рынка, инноваций и потребностей клиентов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Birn, R., Forsyth, P. (2019). Market Research. Capstone Pub.
2. Boychuk, I. V. (2018). B2B marketing as a modern direction of enterprise's development. *Economy and Society*, 18.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-38>
3. Cumberlidge, M. (2017). Business process management with JBoss jBPM: a practical guide for business analysis-develop business process models for implementation in a business process management system. Packt Publishing.
4. Guffey, M. E., Loewy, D., Griffin, E. (2019). Business communication: process & product. Nelson.
5. Harmon, P., Rosemann, M., Davenport, T. H. (2019). Business process change: a business process management guide for managers and process professionals (4th ed.). Morgan Kaufmann Publishers, An Imprint Of Elsevier.
6. ISO 9000:2000 - Quality Management Systems fundamentals and vocabulary.
7. Larchenko, Yu. G., Evseychik, A. A. (2020). Ways to optimize the main business process of the enterprise. *Фундаментальные исследования (Fundamental Research)*, №2 2020, 38–42.  
<https://doi.org/10.17513/fr.42682>

8. McQuarrie, E. F. (2015). *The Market Research Toolbox: a Concise Guide for Beginners*. SAGE Publications, Inc.
9. Milisavljevic, M. (2020). Value oriented strategic marketing. *Marketing*, 44(4), 299–309.
10. Santos, J. D., Silva, O. L. (2020). *Digital marketing strategies for tourism, hospitality, and airline industries*. IGI Global.
11. Smith, B. (2018). *KPI checklists: develop meaningful, trusted, KPIs and reports using step-by-step checklists*. Metric Press.
12. Takmakova, E., Zaytsev, A. (2015). *Market researches*. Infra-M Academic Publishing House.
13. Verband Deutscher Treasurer E.V. (2017). *KPI - key performance indicators*. Limburg Verband Deutscher Treasurer E.V.
14. Ковылкин, Д. Ю., Новикова В. Н., Ратафьев, С. В. (2019). Возможности современных инструментальных средств моделирования бизнес-процессов. *Journal of Creative Economy*.  
<https://doi.org/10.18334/ce.13.7.40847>
15. Кукушкин, С. Н. (2018). Evolution of the Organization Model in Socio-Economic Formations. *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*, 4, 3–18.  
<https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-4-3-18>
16. Платонова, Н. А. (2003). *Маркетинговые исследования в сфере услуг: сборник материалов IV всероссийской научно-практической конференции «Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса» 19 марта 2003*.
17. Тучина, Ю. (2013). *Система управления маркетингом на предприятии*. LAP Lambert Academic Publishing.

**AVIASIYA TRENAJOR KOMPLEKSİNİN MARKETİNQ  
BİZNES-PROSESLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**  
Kövsər DADAŞOVA

**XÜLASƏ**

Biznes proseslərinin idarə edilməsi sahəsində müasir tədqiqatlar müəssisələrin biznes fəaliyyətlərini optimallaşdırmaq məqsədilə biznes-proseslərin təkmilləşdirməsinə maraqlarının artırdığını göstərir. Biznes-proseslərinin təkmilləşdirilməsi ehtiyacını təkcə biznes proseslərinin idarə edilməsində problemlərlə üzləşən müəssisələr deyil, həm də daim dəyişən biznes tələbləri şəraitində fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmağı vacib hesab edən böyük təcrübəyə malik uğurlu müəssisələr görür.

Məqalədə müəllif biznes proseslərinin təkmilləşdirilməsi üçün istifadə olunan müxtəlif yanaşmaları, bu yanaşmaların mahiyyətini, eləcə də onların müsbət və mənfi cəhətlərini müqayisə edir. Məqalədə həmçinin balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən istifadə etməklə ATK-nin marketinq biznes-proseslərinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi nəzərdən keçirilir ki, bu da biznes-prosesinin nəticəsinin təkcə maliyyə baxımından deyil, həm də müştəri məmnuniyyəti biznes-proseslərinin keyfiyyəti və komandanın məmnunluğu səviyyəsi kimi digər vacib aspektləri nəzərə alaraq qiymətləndirməyə imkan verir.

**Açar sözlər:** aviasiya trenajor kompleksi, biznes-proses, beçmarkinq, biznes-prosesinin məhsuldarlığı göstəriciləri.

**IMPROVEMENT OF MARKETING BUSINESS  
PROCESSES OF AVIATION TRAINING COMPLEX**  
Kovsar DADASHOVA

**SUMMARY**

Modern research in the field of business process management shows an increasing interest of companies in improving business processes in order to optimize their commercial activities. The need to improve business processes is seen not only by companies facing problems in business process management, but also by successful enterprises with extensive experience, which need to improve the efficiency of their work in the context of constantly changing business requirements. In the article, the author compares different approaches that are used to improve business processes, the essence of these approaches, as well as their advantages and disadvantages. The article also discusses a comprehensive approach to assessing the performance of ATC marketing business processes using the balanced scorecard system, which allows to evaluate performance not only from a financial point of view, but also taking into account other important aspects such as customer satisfaction, quality of business processes and the level of team satisfaction.

**Key words:** *aviation training complex, business process, benchmarking, business process performance indicators.*

Məqalə redaksiyaya daxil olub: 24.10.2023

Təkrar işlənməyə göndərilib: 16.11.2023

Çapa qəbul olunub: 28.12.2023