

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN MODERNLƏŞDİRİLMƏSİ

İxtisas: 5311.01 – “Müəssisələrin təşkili və idarə olunması”

Elm sahəsi: İqtisad elmləri

İddiaçı: **Rahim Fərahim oğlu Sadıqov**

Elmlər doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün
təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı - 2025

Dissertasiya işi Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyinin İqtisadiyyat İnstitutunda yerinə yetirilmişdir.

Rəsmi opponentlər:

iqtisad elmləri doktoru, professor
Aslanzadə İlham Alıcı oğlu

iqtisad elmləri doktoru, professor
Balayev Rəsul Ənvər oğlu

iqtisad elmləri doktoru, professor
Abbasov Anar Fazil oğlu

iqtisad elmləri doktoru, professor
Məmmədov Fizuli Əziz oğlu

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutunun nəzdində fəaliyyət göstərən BED 1.10
Dissertasiya Şurası

Dissertasiya şurasının sədri:

iqtisad elmləri doktoru, professor
Nazim Müzəffərli (İmanov)

**Dissertasiya şurasının
elmi katibi:**

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru
Sevda Məmməd qızı Seyidova

Elmi seminarın sədri:

iqtisad elmləri doktoru, dosent
Möhübbət Musa oğlu Hüseynov

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Azərbaycan öz müstəqilliyinə yenidən qovuşduqdan sonra iqtisadiyyatın bazar modeli əsasında inkişaf etdirilməsi əsas məqsəd kimi qarşıya qoyulmuşdur. Keçən əsrin 90-cı illərinin əvvəllərində imzalanan “Əsrin Müqaviləsi” və ona uyğun formalaşan Neft Strategiyasının uğurlu icrası sənayenin qeyri-neft sektorunun inkişafına münbit şərait yaratmışdır. Baş verən iqtisadi islahatlar nəticəsində ölkədə sənaye sahəsi daha da inkişaf etmişdir. Hazırkı sənayeləşmə dövründə sənaye müəssisələrinin formalaşdırılması, yenidən təşkili və inkişafı dövrümüzün ən vacib məsələlərindən biridir. Bu cür tədbirlərin həyata keçirilməsi sənaye müəssisələrinin idarə edilməsinin yeni mexanizminin formalaşdırılmasını, idarəetmənin struktur təminatının həyata keçirilməsini, idarəetmə proseslərinin modernləşdirilməsini tələb edir.

Son 20 ildə ölkə iqtisadiyyatının rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və strukturun təkmilləşdirilməsi sənayenin qeyri-neft sektorunun prioritetlərindəndir. Sənaye və idarəetmənin modernləşdirilməsi, sənayenin texniki-texnoloji durumunun yeniləşdirilməsi, innovasiyalar əsasında inkişaf etdirilməsi, biznes mühitinin əsaslı şəkildə yaxşılaşdırılması, intellektual mülkiyyətin inkişafı, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi prioritet istiqamətlər kimi müəyyən edilmişdir. Sənaye sahəsində gedən və hökm sürən kəskin rəqabət mübarizəsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasını, müəssisədə mükəmməl strateji idarəetmə sisteminin qurulmasını tələb edir.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli 1138 nömrəli Fərmanı ilə “Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivləri üzrə Strateji Yol Xəritəsi” təsdiq olunmuşdur. Sənəddə aparılan GZİT təhlilində diqqətimizi bir sıra məqamlar özünə cəlb etmişdir. Sənəddə dövlət müəssisələrində və özəl sektorda korporativ idarəetmənin yetərli səviyyədə olmaması, investisiya qoyuluşlarında özəl təşəbbüskarlığın zəif dinamikası, ixracın, əsasən, xammal yönümlü olması, ölkədə sənaye istehsalının artırılması, yeni sənaye sahələrinin yaradılması və inkişafı məsələləri tələb edilir. Bu sənəddə kiçik və orta sahibkarlığın inkişafı məsələsinin

əsas məqsədi ixrac yönümlü emal müəssisələrinin inkişafına hədəflənir. Bu cür strateji inkişafın təmin olunması daha təkmil idarəetmə sistemlərinin formalaşmasını tələb edir.

Müəssisələrdə bu vaxtadək az təkmilləşən funksional və yaxud xətti-funksional idarəetmə strukturlarından istifadə edilmişdir. Respublikada artıq bir sıra sənaye məhəllələri, sənaye parkları yaradılmışdır. Son 15 ildə ölkədə qəbul edilən 200-dən çox proqram xarakterli sənədlər içərisində daha təkmil məqsədli investisiya, innovasiya, kadrla təminat və klasterləşmə proqramlarının tərtib edilməsinə ehtiyac vardır. Sənaye parklarının, yüksək texnologiya parklarının rezident müəssisələrinin strateji cəhətdən koordinasiyalı idarə edilməsi, təkmil və modern mexanizmlərinin formalaşdırılması və həyata keçirilməsi ölkədə iqtisadi inkişafın sürətlənməsini təmin edəcək əsas məsələlərdən biri kimi tərəfimizdən dəyərləndirilir.

Bütün bu faktlar onu göstərir ki, Respublikanın, ilk növbədə, emal sənaye sahələrində idarəedən və idarəolunan sistemlər, strateji idarəetmənin mütərəqqi forma və metodları əsasında modernləşdirilməlidir. Strateji idarəetmənin nəzəri, təcrübi əsaslarının işlənilməsi bazar iqtisadiyyatı şəraitində yeni yaradılan və mövcud olan sənaye müəssisələrinin səmərəli idarə edilməsi üçün əsas şərtlərdən hesab olunur. Birincisi ona görə ki, istər dövlət tərəfindən, istərsə də ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən yaradılan yeni sənaye müəssisələrinin, sosial-iqtisadi və inzibati cəhətdən idarə edilməsinin elmi-metodoloji əsaslarının işlənməsinə, nəzəri və praktik məsələlərin elmi cəhətdən sistemləşdirilməsinə ehtiyac vardır. Hazırda ölkəmizdə yüksək texnologiyalara əsaslanan yeni müəssisələrin yaranması və fəaliyyət göstərməsi zəminində rəqabətədavamlı, ixrac yönümlü, çoxçeşidli məhsulların istehsalı ilə nəticələnən kəskin rəqabət mübarizəsi şəraiti sənaye müəssisələrinin idarə edilməsinin yeni modellərinin tətbiqini aktual edir.

Fəaliyyətin müvəffəqiyyətli icrası və strateji perspektivlərə nail olunması müəssisələrdə düzgün və mükəmməl strateji planlaşdırmanı tələb edir. Strateji planlar müəssisənin gələcək hədəflərini müəyyən etməklə, yeni məhsul çeşidlərinin istehsalını, innovativ texnologiyaların tətbiqini, iqtisadi potensialın inkişafının optimal yollarını özündə əks etdirir. Bu baxımdan qeyd etmək istəyirik ki,

müəssisənin strateji inkişafı, davamlı və dayanıqlı fəaliyyət göstərməsi daha təkmil strateji planlaşdırma modellərinin və strateji idarəetmə sisteminin mövcudluğunu tələb edir.

Azərbaycanda mövcud və ya yeni yaranan sənaye müəssisələrinin xarici bazarlara çıxmağa meyil göstərdikləri hazırkı dövrdə, həmçinin beynəlxalq məkanda rəqabətin vüsət aldığı bir zamanda müəssisələrin strateji idarə edilməsinin inkişaf etdirilməsinə, onların perspektiv inkişafına, iqtisadi səmərəliliyin yüksəldilməsinə dair nəzəri konsepsiyanın sistemli şəkildə tədqiq olunmasına ehtiyac vardır.

Son zamanlar dünyada ardıcıl olaraq hökm sürən böhran şəraiti müəssisələrin fəaliyyətinə mənfi təsirini göstərməklə, onların fəaliyyətini iflic vəziyyətinə sala bilər. Bu cür böhran hallarına 2008-ci il dünya maliyyə böhranını, 2019-cu ildə pandemiya şəraitinin yaratdığı iqtisadi böhranları misal göstərmək olar. Problemli vəziyyətlərə hazır olmaq riskləri düzgün proqnozlaşdırmağı, onların yaradacağı neqativ təsirləri qabaqcadan hiss etməyi və bu cür təsirlərin mənfi nəticələrini minimuma endirərək müəssisələr üçün antiböhran siyasətini və risk menecmentini tətbiq etməyi tələb edir.

Bu sahədə müəssisə və təşkilatların düzgün və gələcəyə hədəflənmiş strateji fəaliyyət proqramının olması vacibdir. Ona görə də müəssisə və təşkilatların idarə edilməsində strateji məsələlərin tədqiq edilməsi, bu sahədə elmi təklif və tövsiyələrin irəli sürülməsi təsərrüfat subyektlərinin istər ölkə daxilində, istərsə də beynəlxalq bazarlarda böhranlı vəziyyətlərdə fəaliyyətini sığortalaya bilər. Məsələyə başqa bir tərəfdən yanaşsaq deməliyik ki, rəqabət mühitində sənaye müəssisələrinin rəqabətədavamlılığının və onların istehsal etdikləri məhsulların rəqabət qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsi üçün rəhbərlərin strateji idarəetmənin elmi-praktik əsaslarına söykənən bilik və iş təcrübəsinə malik olmaları olduqca vacibdir.

Bütün bunlar yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsinin, onun inkişafının təmin edilməsinin və bu sahədə mövcud olan problemlərin aradan qaldırılmasının aktuallığına dəlalət edir və bu istiqamətdə tədqiqatın aparılmasının bir daha zəruriliyini göstərir.

Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi, inkişafı və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı sosial-iqtisadi məsələlərin

həllinə dair ölkəmizdə sistemli şəkildə tədqiqatlar aparılmasa da, həmin problemin ayrı-ayrı aspektlərinə dair bir sıra elmi araşdırmalar aparılmışdır. Bu məsələnin nəzəri-metodoloji və təcrübi aspektlərini bir sıra azərbaycanlı alimlər, o cümlədən Səmədzadə Z.Ə., Abbasov İ.M., Müzəffərli (İmanov) N.M., Hüseynov T.H., Nuriyev Ə.X., Muradov Ş.M., Əliyev T.N., İbrahimov İ.H., Sultanova R.P., Quliyev T.Ə., Səmədzadə Ş.Ə., İmanov T.İ., Səfərov Q.Ə., Şahbazov K.A., Yüzbaşıyeva G.Z., Aslanzadə İ.A., Məmmədov F.Ə., Atakişiyev M.C., Abbasov A.F., İsmayılov V.İ., Aliyev İ.H. və başqaları öz əsərlərində tədqiq etmişlər. Xarici ölkə alimlərindən Qoldşteyn Q.Y., Volkoqonova O.D., Vixanskiy O.S., Druker P., Yefremova S.M., Kovalçik Y.A., Lapeqin Y.N., Tetyak V.P., Tomsok A.A., Kliland D, Rıbcov S.V., Utkin E.A., Fatxuddinov R.A., Armstrong H., Kotler F. və başqaları bu sahədə araşdırmalar aparmışlar.

İstər azərbaycanlı alimlər, istərsə də əcnəbi tədqiqatçılar menecment, aqrar təsərrüfatın idarə edilməsi, strateji idarəetmə fəaliyyəti və bu sahədə innovasiyalar, investisiyalarla bağlı, idarəetmə mədəniyyəti, insan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqədar dəyərli monoqrafiyalar hazırlamış, bir sıra nəzəri müddəalar, elmi təklif və tövsiyələr irəli sürmüşlər. Onlardan bəziləri “İdarəetmənin əsasları”, “Menecmentin əsasları”, “İstehsalın təşkili”, “Əməyin iqtisadiyyatı və idarə edilməsi”nə dair tədris vəsaitləri, monoqrafiyalar və metodik vəsaitlər, elmi əsərlər yazmışlar. Adı çəkilən müəlliflərin heç biri sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi və inkişafına dair problemlərə kompleks formada yanaşmamış, bu sahədə sistemli tədqiqatlar aparmamışdır. Deyilənləri nəzərə alaraq qeyd edə bilərik ki, elmi-tədqiqat işi Azərbaycanda “Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi” məsələsinə sistemli yanaşılmış ilk tədqiqatdır.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı kimi emal sənaye müəssisələri, o cümlədən Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin İnvestisiya Şirkəti, Masallı Sənaye Məhəlləsi, Neftçala Sənaye Məhəlləsi, “Embawood” MMC və “El-Plastik” MMC seçilmişdir.

Tədqiqatın predmetini strateji idarəetmə münasibətlərinin formalaşdırılması, modernləşdirilməsi və inkişafı təşkil edir. Strateji

idarəetmə münasibətlərinin təkmilləşdirilməsi məsələləri sənaye müəssisələrində idarədən və idarəolunan sistemlər arasında, rəhbər vəzifəli şəxslər və təbəçilikdə olanlar, səhmdarlar və digər korporativ rəhbərlərlə icra orqanları, eləcə də müəssisədə ümumi və sahə rəhbərləri arasında idarəçilik münasibətlərini əhatə etmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi Azərbaycanın emal sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji məsələlərini tədqiq etməkdən, korporativ və funksional səviyyədə strateji idarəetmə məsələlərini təkmilləşdirməkdən, eləcə də bu sahədə elmi cəhətdən əsaslandırılmış təklif və tövsiyələrin işlənilməsindən ibarətdir. Dissertasiya işinin əsas məqsədi, həmçinin emal sənayesi müəssisələrində biznes strategiyalarının və onların tətbiqinin inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdən, beynəlxalq təcrübəni öyrənməklə strateji idarəetməni modernləşdirməkdən ibarətdir. Qeyd edilən məqsədlərə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr sistemini müəyyən etmiş və yerinə yetirmişik:

- idarəetmə sistemində strateji planlaşdırmanın rolunu şərh etmək, onun nəzəri-metodoloji məsələlərini araşdırmaq;
- sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin elmi - metodoloji əsaslarını tədqiq etmək, sənayenin inkişafında onun rolunu araşdırmaq;
- sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyən etmək;
- sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin xarakterik xüsusiyyətlərini araşdırmaq və onların tətbiqi imkanlarını müəyyənləşdirmək;
- strateji idarəetmə prosesində müasir informasiya sistemlərinin təşkili və tətbiqi imkanlarını araşdırmaq, onları təhlil etmək;
- strateji idarəetmənin sosial aspektlərini, rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsini, layihələrin maliyyələşdirilməsi məsələlərini təhlil etmək;
- idarəetmənin strateji aspektlərini müəyyənləşdirmək və təhlil etmək;
- davamlı və inkişafyönümlü idarəetmə strategiyasının alt sistemlərini tədqiq etmək və onun həyata keçirilməsi mexanizmlərini

müəyyənləşdirmək;

- seçilmiş sənaye müəssisələrində idarəetmə aparatının və inzibati-struktur xidmətlərinin təşkilinə dair elmi təklif və tövsiyələr hazırlamaq.

Tədqiqat metodları. Tədqiqat zamanı bir sıra metodlardan istifadə olunmuşdur. Belə ki, sənaye müəssisələrində strateji idarəetmə sistemlərinin inkişafı ilə bağlı yazılı mənbələr nəzəri təhlilə cəlb olunmuşdur. Nəzəri təhlil metodunun tətbiqinin nəticələrinə uyğun olaraq bəzi sənaye müəssisələrində strateji idarəetmə məsələləri ilə bağlı müşahidələr aparılmışdır. Bu sahədə bir sıra qüsurlar üzə çıxarılmış və aradan qaldırılması yollarının axtarışı məqsədi ilə mütəxəssislərlə diskussiyalar qurulmuşdur.

Dissertasiyada müəssisənin ətraf və daxili mühit amillərinin təhlili və qiymətləndirilməsində GZİT, PESTEL metodlarından, bazar mühitinin təhlilinin BCG modelindən istifadə olunmuşdur.

Tədqiqat prosesində bir sıra klassik metodlardan, yəni induksiya, deduksiya, ekstropolyasiya, analogiya üsullarından istifadə edilmiş, yoxlama-sınaq işləri də həyata keçirilmişdir. Bu zaman əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş ayrı - ayrı emal - sənaye müəssisələrində təcrübi əsaslarla strateji idarəetmənin formalaşdırılmasında müvafiq resursların təminatının, səmərəli təşkilinin yeni modelləri, məhsuldar strukturları sınaqdan keçirilmişdir.

Müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalar. Yerinə yetirdiyim dissertasiya işinin predmetini emal sənayesi müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsinin forma və metodları, idarəetmə və planlaşdırma sistemi, icra mexanizminin təşkili prinsipləri, onu əhatə edən problemlərin öyrənilməsi və müvafiq təklif və tövsiyələrin işlənilməsi təşkil edir. Dissertasiya işində müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalar aşağıdakılardır:

1. Strateji idarəetmənin beynəlxalq təcrübəsi araşdırılmış, idarəetmənin elmi-metodoloji əsasları tədqiq olunmuş, korporativ strateji planlaşdırmanın tərtibinin modern mexanizmi tədqiq edilmiş, idarəetmə sisteminə strateji planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsi məsələləri müzakirəyə təqdim olunmuşdur.

2. Strateji idarəetmə sahəsini tənzimləyən qanunvericilik aktları tədqiq olunmuş, qanunvericilikdə mövcud olan boşluqlar araşdırılmış,

həmin müddəalara bir sıra dəyişikliklər edilməsi ilə bağlı təkliflər irəli sürülmüşdür.

3. Sənaye müəssisələrində idarəetmənin modernləşdirilməsinin nəzəri və praktiki konsepsiyaları tədqiq edilmiş, sənaye müəssisələrinin modernləşdirilməsinin yeni blok modeli irəli sürülmüşdür. Bu tip modellərin tətbiqi strateji idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasına, müəssisədə daha mütərəqqi və çevik idarəetmə aparatının formalaşmasına, idarəçilik münasibətlərinin təkmilləşdirilməsinə və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin inkişafına səbəb olacaqdır.

4. Sənaye müəssisələrinin təşkilati strukturu idarəetmə fəaliyyətinin uğurlu icrasına birbaşa təsir göstərir. Təşkilati struktur elə optimal formada qurulmalıdır ki, idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətində qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması mümkün olsun. Bu baxımdan dissertasiyada mövcud sənaye müəssisələrinin korporativ təşkilati strukturun məzmunu tədqiq edilmiş, onun strateji təhlillərinin aparılması mexanizmləri araşdırılmış, müəssisədə təkmil idarəetmə strukturunun formalaşması məsələləri təqdim edilmişdir.

5. Sənaye müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətinin təhlilinin yeni mexanizmi təqdim edilərək, planlaşdırılan dövr üçün optimal bençmarkinqin aparılması məqsədi ilə proqnozlaşdırmanın ekstrapolyasiya metodu tərəfimizdən tətbiq edilmişdir. Bu metodun tətbiqi şirkətlərin gələcək dövr üçün rəqabət imkanlarını müəyyən etməyə imkan verir və strateji plan göstəricilərinə nail olunmasının ehtimalını artırır.

6. Sənaye müəssisələrində investisiya strategiyasının funksional strukturu, investisiya layihələrinin innovasiya tutumu araşdırılmış, emal müəssisələrinin strateji idarəetmə fəaliyyətində innovasiya menecmentinin tətbiqinin əsas aspektləri tədqiq olunmuşdur. Bu baxımdan innovasiya menecmentinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri, habelə təhlil baxımından onların əsas icra göstəriciləri müəyyən edilmişdir.

7. Sənaye müəssisələrinin iqtisadi dayanıqlığının təmin olunması və risk hadisələrinin nəzarətdə saxlanması üçün müxtəlif meyarlar üzrə risk limitləri müəyyən edilmişdir. Həmin limit göstəricilərinin

SPSS statistik təhlil modelində data analitikasını aparmaqla risk hadisələrinin baş verməsinin orta risk norması müəyyən olunmuşdur. Bu norma sənaye müəssisələrində riskli halların operativ formada qeydə alınması və vaxtında antirisk tədbirlərinin görülməsi üçün imkanlar yaradır.

8. Emal sənayesi müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsinin əsas istiqamətləri müəyyən olunmuş, korporativ idarəetmənin hüquqi əsasları araşdırılmışdır. Məlumdur ki, korporativ idarəetmə münasibətlərini tənzimləyən əsas normativ-hüquqi akt Mülkü Məcəllədir. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi həmin məcəllənin müvafiq müddəalarına əsaslanmaqla “Korporativ idarəetmə standartları”nı müəyyən etmişdir. Lakin araşdırma zamanı müəyyən olunmuşdur ki, həmin standartların bəzi müddəaları Mülkü Məcəllənin uyğun maddələri ilə ziddiyyət təşkil edir. Həmin ziddiyyətlər sənaye müəssisələrində korporativ idarəçilik münasibətləri üçün mübahisəli məqamlar yaradır, strateji qərarların qəbulu məsələlərində problemlərə səbəb olur.

9. İdarəetmənin beynəlxalq keyfiyyət standartları araşdırılmış, hazırkı iqtisadi şəraitin tələblərinə uyğun olaraq keyfiyyət menecmentinin yeni standartları üçün əsas konturlar tərəfimizdən təqdim olunmuşdur.

10. Sənaye müəssisələri üçün keyfiyyət təminatı siyasəti hazırlanmış, onun tətbiqi məsələləri tədqiq edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Elmi-tədqiqat işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Strateji idarəetmənin yeni korporativ funksional strukturu müəyyən edilmiş, həmin strukturun bazasında idarəetmənin yeni inkişaf konsepsiyaları tədqiq olunmuşdur. Təqdim olunmuş inkişaf konsepsiyaları idarəetmənin strateji aspektlərinin və fəaliyyətin planlaşdırılmasının strateji konturlarının müəyyən olunmasında əsas istiqamətverici rol oynaya bilər.

- Müəssisənin təşkilati strukturunun strateji araşdırma və layihələndirməyə əsaslanan yeni (blok) modeli irəli sürülmüş və sənaye müəssisələrində onun tətbiqi mexanizmləri işlənmişdir. Həmin struktur bloklar müəssisənin fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən olunmasında, məhsul çeşidlərinin seçilməsində, mövcud problemlərin

həllində tədqiqat strukturunun araşdırma, təhlil, nəticəyönümlü fəaliyyətlərinin aparılmasını və bu məsələdə sahə strukturları ilə koordinasiya fəaliyyətin icrasını tələb edir.

- Sənaye birlikləri və zonalarında qeyri-mərkəzləşdirmənin koordinasiya idarəetmənin yeni mexanizminin tətbiqi məsələləri araşdırılmış və təqdim edilmişdir. Bu mexanizm Azərbaycanda mövcud sənaye birliklərində və zonalarında fəaliyyət göstərən emal müəssisələri və rezidentlər arasında birgə və əlaqəli fəaliyyətin həyata keçirilməsinə stimula verər, onların bir-birinə iqtisadi, maliyyə və təsərrüfat dəstəyini artırma bilər.

- Strateji planlaşdırmanın konseptual əsasları, planların tərtibi və həyata keçirilməsinin kompleks modeli tədqiq olunmuşdur. Bu modeli tətbiq etməklə sənaye müəssisələri optimal strateji planın tərtib edilməsinə, planın strateji indikatorlar əsasında təhlil edilib qiymətləndirilməsinə nail ola bilər.

- Sənaye müəssisəsinin strateji rəqabət qabiliyyətliliyinin potensial təhlilinin yeni modeli tədqiq edilmişdir. Təqdim olunmuş modeldə rəqabətə təsir edən amillər konkret olaraq müəyyənəşdirilmiş və onların öyrənilməsinin yeni mexanizmi irəli sürülmüşdür. Bu modeli tətbiq etməklə sənaye müəssisələri rəqabət imkanlarını daha dəqiq öyrənər, rəqabət qabiliyyətini sistemli formada qiymətləndirə bilər.

- Kollektivin əmək fəaliyyətində motivləşdirilməsinin və stimullaşdırılmasının ƏİG sistemləri araşdırılmış, motivləşdirmənin yeni mexanizmləri yaradılmış, həmin mexanizmin tərkibində tədqiqat yönümlü fəaliyyətin xüsusi çəkisinin artırılmasına daha çox üstünlük verilmişdir.

- Müəssisənin idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin, habelə insan resurslarının idarə edilməsi sistemində kollektiv əməyin məhsuldarlığının müəyyən edilməsi və təhlilinin yeni riyazi-iqtisadi metodu təqdim edilmişdir.

- Müasir rəqabət və tərəfdaşlıq mühitində müəssisənin fəaliyyətində korporativ nəzarətin blok modeli təqdim edilmişdir. Bu model şirkəti özünün strateji hədəflərinə çatmasında, istehlakçıların tələbatının lazımi səviyyədə ödənilməsində, rəqiblərlə sağlam rəqabətin aparılmasında, fəaliyyətin tərəfdaşlar və maraqlı tərəflərlə

sıx əlaqəli şəkildə təmin olunmasında optimal bir nəzarət mexanizmidir.

- İdarəetmənin yeni keyfiyyət təminatı siyasəti tədqiq olunmuş, müəssisənin daxili və xarici mühitində, onun maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin bütün tərəflərində keyfiyyətin təmin olunmasının strateji sistemi müəyyən edilmişdir.

- İdarəetmənin kompleks və sistemliliyini xarakterizə edən keyfiyyət standartlarının yeni modeli müəyyən olunmuşdur. Sənaye müəssisələrində keyfiyyət standartlarının yeni modelini tətbiq etməklə sənaye müəssisələri idarəetmə strukturunu və onun fəaliyyətinin keyfiyyətini daha geniş və əlaqəli formada qiymətləndirə bilər.

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Elmi-tədqiqat işinin nəzəri əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, strateji idarəetmə ilə bağlı irəli sürülmüş təkliflər, elmi müddəalar sənaye müəssisələrinin strateji idarəetmə fəaliyyətinin yeniləşdirilməsi, müasirləşdirilməsi, inkişafı ilə əlaqədar olub, həmçinin bu sahədə sosial, iqtisadi və texniki məsələlərlə bağlı problemlərin həllində olduqca faydalıdır. Bu onunla izah edilir ki, sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin səmərəli **təşkili və onun həyata keçirilməsi ilə bağlı hazırlanan yeni layihələr** istehsal sahəsində məhsuldarlığın artırılması üçün zəmin yaradılmasında, iqtisadi səmərəliliyin yüksəldilməsində əhəmiyyət kəsb edir.

- Azərbaycan Respublikasında bazar iqtisadiyyatı şəraitində mövcud müəssisələrin inkişafı, yeni sənaye müəssisələrinin yaradılması, müəssisələrdə strateji idarəetmənin səmərəli təşkilinə və həyata keçirilməsinə dair Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərman və sərəncamları, dövlətin normativ və direktiv sənədləri, həmçinin Azərbaycan Respublikası Milli Məclisinin və icra orqanlarının bu barədə qəbul etdiyi qanunlar, qərarlar, Dövlət Statistika Komitəsinin məcmuələri, Maliyyə Nazirliyi, İqtisadiyyat Nazirliyinin normativ sənədləri, Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivləri üzrə Strateji Yol Xəritəsi, eləcə də xarici ölkə və yerli alimlərin bu problemlə bağlı bir sıra elmi müddəa və ideyaları təşkil edir. Sənaye sahəsində fəaliyyət göstərən bir sıra istehsal və xidmət müəssisələrinin, elmi – tədqiqat institutlarının araşdırmaları, beynəlxalq və yerli təşkilatların bir sıra çap olunmuş

materialları, eksperimental iş həyata keçirdiyimiz Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin İnvestisiya Şirkətində, Masallı Sənaye Məhəlləsində, Neftçala Sənaye Məhəlləsində, “Embawood” MMC, “El-Plastik” MMC-də idarəetmənin, istehsalın təkmilləşdirilməsi, iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri və onlara nail olunması ilə əlaqədar hesabat sənədləri, digər materiallar tədqiqatın nəzəri və praktiki bazasını təşkil etmişdir.

- Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti daha mükəmməl nəticələrə əsaslanır. Yəni tədqiqatdan alınan nəticələrdən, tədqiq edilmiş yeni idarəetmə mexanizmi və modellərindən istər yeni yaradılmış, istərsə də mövcud müəssisələrin rəhbərləri, aparıcı kadrları, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxslər istifadə edə bilərlər. Bununla yanaşı, strateji idarəetmə ilə bağlı, ali məktəblərdə mühazirə oxuyan, məşğələ aparan müəllimlər də dissertasiyada irəli sürülən elmi ideyalardan istifadə edə bilərlər.

- Dissertasiyada irəli sürülən yeni elmi ideyalar, nəzəri müddəalar, praktik nümunələrdən ali məktəblərin proqram materiallarının, dərsliklərin, dərs vəsaitlərinin, monoqrafiyaların, məqalələrin, həmçinin bir sıra normativ sənədlərin hazırlanmasında istifadə olunmuşdur.

Aprobasiya və tətbiqi. Dissertasiya işinin mövzusu İqtisadiyyat İnstitutunun elmi – tədqiqat işlərinin ümumi istiqamətinə uyğun olaraq AMEA Rəyasət Heyəti nəzdində İqtisadiyyat üzrə Əlaqələndirmə Şurasında təsdiqlənmişdir. Elmi-tədqiqat işinin əsas məzmunu müəllif tərəfindən çap etdirilmiş cəmi 57 elmi əsər, o cümlədən 2 dərs vəsaiti, 3 monoqrafiya, 3 metodik tövsiyə, 13 konfrans materialı, 36 jurnal məqaləsində (xaricdə 10 məqalə) öz əksini tapmışdır.

Tədqiqat işində sənaye müəssisələrində strateji idarəetmə sistemlərinin formalaşdırılması, onların fəaliyyətinin səmərəli təşkili ilə bağlı irəli sürülən təklif və tövsiyələr, elmi cəhətdən əsaslandırılmış təkliflər Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin İnvestisiya Şirkətində, Masallı Sənaye Məhəlləsində, Neftçala Sənaye Məhəlləsində, “Embawood” MMC və “El-Plastik” MMC-də sınaqdan keçirilərək tətbiq olunmuşdur. Aktual problem kimi əsas ideyalar müəllif tərəfindən bir sıra ölkələrdə keçirilən beynəlxalq elmi – praktik konfranslarda məruzə edilmişdir.

Bütün bunlarla yanaşı, dissertasiya işinin əsas elmi ideya və müddəaları “Menecment” dərş vəsaitinin, Portuqaliyada ingilis dilində nəşr edilmiş “Menecment” dərş vəsaitinin, İspaniyada nəşr edilmiş “Strateji idarəetmə” adlı monoqrafiyanın tərtib edilməsində, eləcə də həmin fənlərin proqramlarının tərtib edilməsində, habelə “Strateji menecment”, “Antiböhran idarəetmə”, “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”, “Menecmentin müasir problemləri” kurslarının fənn proqramlarının və mühazirə materiallarının tərtib olunmasında istifadə olunmuşdur. Həmçinin dissertasiyada irəli sürülən elmi müddəalar və ideyalardan bu sahədə aparılan elmi-tədqiqatlar üçün ədəbiyyat materialı və həmin tədqiq olunan problemlər üçün istinad materialları kimi istifadə olunur. Doktorant dissertasiya işi ilə bağlı 2014-2016-cı illərdə Portuqaliyada, İspaniyada, Litvanın müvafiq elmi – tədqiqat institutları və universitetlərində tədqiqat aparmışdır.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı: Azərbaycan Respublikası ETN-nin İqtisadiyyat İnstitutu

Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi.

Dissertasiya işi girişdən (22725 işarə), 5 fəsildən (I fəsil 71353 işarə; II fəsil – 54532 işarə; III fəsil- 87629 işarə; IV fəsil – 81918 işarə; V fəsil – 107113 işarə), 16 paragrafdan, nəticə (8176 işarə) və ədəbiyyat siyahısından (21.744 işarə) ibarətdir. Dissertasiyanın ümumi həcmi 455190 işarə, bibliografiya istisna olmaqla - 433446 işarədən ibarətdir.

TƏDQIQAT İŞİNİN QISA MƏZMUNU

Dissertasiya işinin giriş hissəsində mövzunun aktuallığı əsaslandırılmış, tədqiqatın məqsəd və vəzifələri, metodları səciyyələndirilmiş, müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar şərh edilmiş, işin elmi yenilikləri, nəzəri praktiki əhəmiyyəti və aprobeiasyası öz əksini tapmışdır.

I Fəsil “İqtisadiyyatda strateji idarəetmə sisteminin nəzəri-metodoloji əsasları” adlanır. Bu fəsil strateji idarəetmənin elmi-metodoloji əsaslarına həsr edilmişdir. Aparılan araşdırmalara əsasən onu deyər bilərək ki, ayrı-ayrı ölkələrin sənaye sferasının strukturunda baş verən dəyişiklik bir çox amillərdən, o cümlədən elmi-texniki yeniliklərin mənimsənilməsi səviyyəsindən, daxili bazarın

tutumundan, keyfiyyətli əmək qüvvəsinin mövcud olmasından birbaşa asılıdır. Keçən əsrin 70-80-ci illərində Azərbaycan sənayesinin inkişafına böyük həcmdə vəsait qoyulmuş, yeni sənaye sahələri yaradılmış və nəticədə sənayenin diversifikasiyası sürətlənmişdir.

Strateji planlaşdırma müəssisənin yaxın və uzaq perspektivləri üçün formalaşdırdığı elə bir iqtisadi siyasətdir ki, bu siyasət özündə strateji məqsədləri daşımaqla onların sosial-iqtisadi inkişafa nail olmaq kontekstində reallaşdırılmasına xidmət edir, strateji idarəetmənin ilkin funksiyası olmaqla onun əsaslarını təşkil edir.

Strateji planlar geniş aspektdən tədqiq olunmuş, yeni və mütərəqqi məhsulların istehsalının hazırlanmasının, innovasiyaların tətbiqinin nəzəri-praktiki əsasları kimi təqdim olunmuşdur. Strateji planlar strateji hədəfləri özündə əks etdirməklə aşağıdakı konsepsiyaların icrasını nəzərdə tutur:

1. Müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması.
2. Müəssisənin maliyyə potensialının gücləndirilməsi.
3. İstehsal texnologiyasının təkmilləşdirilməsi.
4. Məhsul siyasətinin təkmilləşdirilməsi.
5. Davamlı və dayanıqlı fəaliyyətin təmin olunması.
6. Müştəri məmnuniyyətinin təmin edilməsi.
7. Bazar mövqelərinin gücləndirilməsi.
8. Bazarların genişləndirilməsi.
9. Beynəlxalq bazarların hədəfə alınması.
10. Müəssisənin uzunömürlülüüyünün təmin olunması və s.

Sənaye müəssisələrində strateji planlaşdırma strateji idarəetmənin alt strukturu kimi onun bütün sistemlərini əhatə etməklə yanaşı, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin hərtərəfli inkişafını da təmin edir. Strateji planlaşdırma digər plan növləri ilə əlaqəli formada tərtib olunmaqla bərabər, onları öz strukturunda birləşdirir və koordinasiya edir.

Dissertasiya işində strateji idarəetməyə dair beynəlxalq təcrübə öyrənilmiş, strateji idarəetmə sahəsində idarəçilik modelləri tədqiq olunmuşdur. Dünya praktikasında strateji idarəetmənin bir sıra modelləri təcrübədən keçmiş, idarəçilik funksiyalarının və prinsiplərinin tətbiqinin özünəməxsus xüsusiyyətləri mövcuddur.

Həmin modellər bir sıra idarəetmə prinsiplərinə əsaslanmaqla şirkətlərin strateji idarəetmə fəaliyyətində tətbiq olunur. Bu

yarım fəsildə planlaşdırmanın dünya təcrübəsindən bəhs olunmuş və planların tərtib olunmasının beynəlxalq modelləri araşdırılmışdır. Müvafiq modellər ayrı-ayrılıqda təsvir olunaraq onların oxşar və fərqli cəhətləri təhlil edilmiş, tətbiqi xüsusiyyətləri tədqiq olunmuşdur.

Təcrübədə mövcud olan strateji idarəetmə modelləri, onların xüsusiyyətləri və fərqli cəhətləri araşdırılmışdır; əsaslı strateji idarəetmə modeli, strateji planlaşdırma modeli, struktur idarəetmə modeli, layihə idarəetmə modeli, birgə fəaliyyət modeli.

Strateji idarəetmənin modelləri təşkilatın idarə edilməsinin, qarşıya qoyulmuş strateji məqsədlərə nail olmağın alternativ mexanizmlərinin məcmusudur. Bu fəsildə idarəetmənin funksional modelləri ilə bərabər, müxtəlif ölkələrin beynəlxalq təcrübəsinə əsaslanılmışdır. Amerikan-ingilis modeli, alman modeli, yapon modeli ayrı-ayrılıqda təhlil olunaraq respublikamızda sənaye sahəsində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə nə kimi töhfələr vermək imkanları dəyərləndirilmişdir.

Bütün strateji idarəetmə modellərinin uğurlu icrası strateji idarəetmə mexanizminin formalaşması ilə uzlaşdırılmalıdır. Həmin mexanizmin strukturunda: strateji təhlil, strateji planlaşdırma, strategiyanın həyata keçirilməsinin təşkili və strateji planlaşdırma üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi, sifarişlərin zəruri hallarda dəqiqləşdirilməsi alt sistemləri mövcuddur. Bu cür idarəetmə mexanizmi strateji dövr üçün idarəetmə heyətinin əlində bir alətdir. Bu mexanizmin tətbiqi prinsipləri təşkilatların idarəetmə sisteminin formasiyasından, kadrların idarəetmə bacarıqlarının səviyyəsindən, korporativ səviyyə ilə menecment sisteminin idarəçilik münasibətlərinin formasından asılıdır.

Dissertasiyanın II Fəslə "Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin təşkilinin metodoloji əsasları" adlanır. Bu fəsildə sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin xüsusiyyətlərindən bəhs edilmiş, idarəetmə sistemləri, onların fəaliyyət texnologiyasının elmi-nəzəri əsasları tədqiq edilmişdir. İdarəetməyə bir inzibati sistem kimi baxılmış, lakin strateji idarəetməyə həmin sistemin aparıcı fəaliyyət prosesi kimi yanaşılmışdır. Qeyd olunur ki, strategiya təşkilatın əsas

fəaliyyət proqramı və xəttidir. Bu, müvafiq resuslar təminatı və funksional sferalar, fəaliyyət növləri ilə bağlıdır¹. Strategiyaların sahəvi xüsusiyyətləri strateji idarəetmənin elmi-metodoloji konsepsiyalarının tərkib hissəsi, fəaliyyətin ayrı-ayrı sahələrində təsir komponentləri kimi özünü göstərir və müəssisənin ümumfırma strategiyasının sistemini təşkil edir.

Bu fəsildə strateji idarəetmənin modernləşdirilməsinin hüquqi əsasları araşdırılmış, sənaye müəssisələrinin modernləşdirilməsinin meyilləri kontekstində formalaşdırılmış nəzəriyyələr müxtəlif səpkidə izah edilmişdir. İdarəetmənin modernləşdirilməsinin obyektlərini müəssisənin özü, texnoloji proseslər, istehsal prosesləri, idarəetmə strukturu, infrastruktur təşkil edir. Sənaye müəssisələrinin modernləşdirməsi işinin aşağıdakı səpkidə aparılması məqsədəuyğun hesab edilir:

- idarəetmənin normativ-hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsi;
- idarəetmə strukturunun əsaslı şəkildə təkmilləşdirilməsi;
- idarəetmənin tam avtomatlaşdırılması və rəqəmsallaşdırılması;
- idarəetmənin keyfiyyət təminatı siyasətinin formalaşdırılması və keyfiyyət standartlarının tətbiqi;
- strateji planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsi;
- rəqəmsal marketinqin zəruri imkanlarından istifadə etməklə marketinq təhlillərinin təkmilləşdirilməsi;
- insan resurslarının əmək fəaliyyətində stimullaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi;
- yeni təhlil metodları tətbiq etməklə fəaliyyətin kompleks qiymətləndirilməsi;
- nəzarət sistemlərinin təkmilləşdirilməsi.

Yuxarıda qeyd edilən tədbirlərlə bağlı müvafiq araşdırmalar aparmışıq. Bu fəsildə strateji idarəetmənin normativ hüquqi bazasının araşdırılması, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar təkliflər verilmiş, tədqiqatlar aparılmışdır. Korporativ idarəetmə sistemi təşkilat səviyyəsində strateji idarəetməni müstəqil sürətdə həyata keçirən bir sistemdir. Mövcud sxemdə hazırkı dövrdə korporativ idarəetmənin təşkilati modeli aşağıdakı kimi verilə bilər:

¹ Quliyev T.Ə. İnsan resurslarının idarə edilməsi. “Nağıl evi” şirkəti, 2013, 828 s.



Sxem 1: Korporativ idarəetmə sisteminin təşkilati modeli

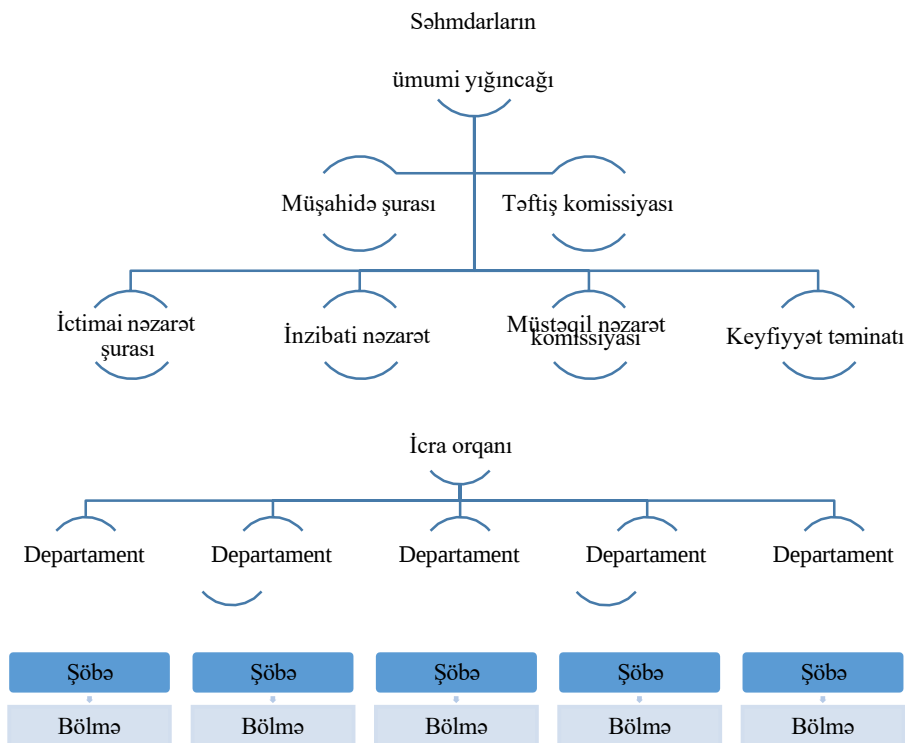
Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Korporativ idarəetmə modeli səhmdarların, müşahidə şurasının, menecmentin və digər maraqlı şəxslərin birgə formada həyata keçirdiyi idarəetmə formasıdır. Strateji idarəetmənin hüquqi tənzimlənməsi bütün cəmiyyətlərdə dövlətin siyasətinə aid olduğu kimi, bizim ölkəmizdə də bu funksiya Azərbaycan dövlətinin üzərindədir. Məlum olduğu kimi, strateji idarəetmənin ali səviyyəsi korporativ strategiyadır ki, həmin strategiyanın əsas konturları şirkətin korporativ idarəetmə strukturu tərəfindən müəyyən olunur və həyata keçirilir.

Dissertasiyada qanunvericilik aktlarında korporativ idarəetmə məsələlərinin hüquqi əsasları araşdırılmışdır. Nəticədə belə qənaətə gəlmişik ki, həmin hüquqi aktlarda idarəetmənin tənzimlənməsi formaları və normalarında ciddi uyğunsuzluqlar və kənarlaşmalar vardır. Bu cür uyğunsuzluq və kənarlaşmalar müəssisə və təşkilatlarda idarəetmənin qanunauyğun həyata keçirilməsində, qəbul edilmiş və ediləcək idarəetmə qərarlarının qanuniliyinin gözlənməsində müəyyən problemlər yaradır. Həmin uyğunsuzluqların aradan qaldırılması ilə əlaqədar təkliflər irəli sürülmüşdür.

Azərbaycan qanunvericilik sistemində tövsiyə olunan alman modelinə aşağıdakı dəyişikliklərin olunması təklif edilir. Qeyd olunan model müəssisənin nəinki daxili strukturunu, habelə ətraf mühitdə mövcud olan iqtisadi sistemləri də əhatə dairəsinə alır, idarəetmənin təsir dairəsini genişləndirir. Lakin korporativ idarəetmə modelinin

təkmilləşdirilməsi, bundan sonra inzibati, sosial, iqtisadi fəaliyyətin bütün tərəflərində inzibati təsir imkanlarının təkmilləşdirilməsini tələb edir. Bu cür təkmilləşdirmələr tərəfimizdən korporativ idarəetmənin inkişaf konsepsiyası kimi dəyərləndirilir.



Sxem 2. Təklif olunan korporativ təşkilati struktur

Mənbə: sxem müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Emal müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi məsələləri müxtəlif istiqamətlərdə tədqiq edilir. Həmin istiqamətlər idarəetmənin modernləşdirilməsinin nəzəri və praktiki əsaslarını təşkil etməklə, aşağıdakı alt məsələləri özündə birləşdirir. Həmin məsələlər dissertasiyada aşağıdakı kimi tədqiq etmişik:

1. Sənaye müəssisələrinin modernləşdirilməsinin strukturu təqdim edilmişdir.

2. Müəssisənin təşkilati strukturunun strateji araşdırma və

layihələndirməyə əsaslanan yeni (blok) modeli irəli sürülmüş və sənaye müəssisələrində tətbiqi mexanizmi işlənmişdir.

3. Müəssisənin rəqəbətqabiliyyətliliyinin potensial təhlil modeli işlənmişdir.

4. İdarəetmənin funksiya və metodlarının birgə və əlaqəli tətbiqinin keyfiyyət matrisi tədqiq edilmiş, rəhbərlərin idarəçilik fəaliyyətində səmərəli funksional nəticələrin əldə edilməsinin əlaqəli sistemi irəli sürülmüşdür.

5. Strateji idarəetmədə idarə heyəti və inzibati heyətin tərkibinin müxtəlif parametrlər üzrə səmərəliliyinin təhlili modeli verilmişdir.

6. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətində motivləşdirilməsinin yeni modeli irəli sürülmüşdür.

Dissertasiya işində sənaye müəssisələrinin strateji idarəetmə əsasında modernləşdirilməsi üçün, ilk növbədə, onun mövcud konseptual və texniki-texnoloji səviyyəsinin müəyyən olunmasını, strateji idarəetmənin funksional strukturunun diaqnostika olunmasını zəruri hesab edirik. Beynəlxalq təcrübədə sənaye müəssisələrinin modernləşdirilməsi ssenarilərin işlənilməsi üçün aşağıdakı metodoloji yanaşmalardan istifadə edilir:

- baza ssenarisinin işlənilməsi.
- modernləşdirmə ssenarisinin müxtəlifliyi.
- modelləşdirmə prosesinə müxtəlif amillərin təsiri.
- qeyri-müəyyənlik təsirlərin nəzərə alınması (uçotu).
- ssenarinin işlənilməsi prosesində güzəştlərə üstünlük verilməsi.

Strateji xarakterli ssenarilər işlənilərkən müxtəlif metodlardan istifadə edilməlidir. Ölkəmizin sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsinin zəruriliyini nəzərə alaraq həmin metodların məzmununu və əhatə dairəsini nəzərdən keçirmək vacibdir.

Üçüncü fəsil “Azərbaycanın emal sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi” adlanır. Bu fəsildə Azərbaycanın emal sənayesinin modernləşdirilməsini zəruri edən makromühit amilləri təhlil edilmişdir.

Biz emal-sənaye müəssisələrinin ətraf mühit amillərinin təhlilinin PESTEL modelini tətbiq etmişik. PESTEL təhlil modeli konkret

fəaliyyət sahəsi üzrə makromühit amillərini təhlil etməklə, həmin sahədə uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün ölkəmizdə nə dərəcədə münbit şərait olmasını da müəyyən edir. Bu model siyasi, iqtisadi, sosial, texnoloji, ekoloji, hüquqi amilləri dəyərləndirməklə 6 istiqamətdə təhlillər aparır və həmin istiqamətdə makroamillərin pozitiv və neqativ təsirlərini qiymətləndirir. Nəticədə PESTEL təhlili ətraf mühit amillərini müxtəlif aspektlərdən qiymətləndirərək nəticə çıxarır.

Azərbaycan dövləti qeyri-neft sektorunun inkişafı siyasətini yürüdür, bu sahədə özəl sektorun məhsul payının artırılması məqsədini güdür. Dövlətimiz qeyri-neft sektorunda sənaye məhəllələrinin, sənaye parklarının, yüksək texnologiyalar parkının təşkil olunması və inkişafı, bu istiqamətdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin maddi-texniki təminatlarının yaxşılaşdırılması, onların vergi yüklərinin azaldılması, infrastruktur təminatının həyata keçirilməsi aspektində işləri yerinə yetirir. Aşağıdakı cədvəldə Azərbaycanda neft və qeyri-neft sektorunda ümumi daxili məhsul istehsalı göstəriciləri əks etdirilmişdir.

Cədvəl 1.

İqtisadiyyatın neft və qeyri-neft bölmələrində ümumi daxili məhsul istehsalı (milyon manatla)

	2015	2017	2020	2022	2023	Son 8 ildə artım
Ümumi daxili məhsul - cəmi	54380,0	70337,8	72578,1	133972,7	123005,5	2,26
o cümlədən:						
neft-qaz sektoru	15382,2	25005,4	20417,5	62490,5	43472,5	2,83
qeyri-neft sektoru	34138,8	40328,0	45312,2	61509,1	68341,3	2,00
məhsula və idxala xalis vergilər	4859,0	5004,4	6848,4	9973,1	11191,7	2,30

Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/system_nat_accounts məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Cədvəldən göründüyü kimi, son 8 ildə ÜDM göstəricisi 2,26 dəfə artmışdır. Artımda daha çox diqqəti çəkən neft-qaz sektoru 2,83 dəfə artmasına baxmayaraq, qeyri-neft sektoru üzrə məhsulun kəmiyyət artımı 34202,5 milyon manat olmuşdur. Azərbaycanın qeyri-neft

sektoru: yüngül sənaye, ağır sənaye, kimya sənayesi, qida sənayesi və s. geniş struktura malikdir. Bu sektor artıq ölkədə makroiqtisadi göstəricilər sistemində xüsusi çəkisinə görə, demək olar ki, prioritet sahələrdən biridir.

Prof. T.Hüseynov öz tədqiqatlarında qeyri-neft sektorunun daha da inkişaf etdirilməsi məsələlərinə toxunmuş, səmərəli inkişafın alternativ yolları, dəyər zənciri əsasında integrasiyanın dərinləşdirilməsi, bu sahədə institusional strukturların yaradılması, iqtisadi islahatların investisiya təminatına dair təkliflər vermişdir². Hətta ölkəmizə yatırılan investisiyaların sahə quruluşuna diqqət yetirdikdə əmin oluruq ki, dövlətimizin düzgün iqtisadi siyasətinin nəticəsidir ki, investisiyaların yatırılması ilə əlaqədar investorlar daha da stimullaşır, daxili investisiyaların dinamikası ilbəil vüsət alır.

Cədvəl 2.

Sənayedə investisiya qoyuluşu (milyon manatla)

Göstəricilər	2015	2018	2020	2022	2023	Son 8 ildə dəyişiklik
Bütün sənaye	8499,9	8497,2	9065,3	7172,1	8405,7	0,99
xarici investisiyalar	5741,9	3993,1	3845,6	2891,3	3275,9	0,57
daxili investisiyalar	2758,0	4504,1	5219,7	4280,8	5129,8	1,86
Mədənçixarma sənayesi	7145,1	5702,3	5613,8	4983,8	6135,5	0,86
xarici investisiyalar	5514,3	3498,7	3684,6	2833,6	3275,9	0,59
daxili investisiyalar	1630,8	2203,6	1929,2	2150,2	2859,6	1,75
Emal sənayesi	482,9	1431,9	2610,5	1202,2	916,8	1,90
xarici investisiyalar	16,1	25,6	19,9	52,9	-	0,00
daxili investisiyalar	466,8	1406,3	2590,6	1149,3	916,8	1,96
Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı	287,2	602,9	486,6	689,8	1082,4	3,77
xarici investisiyalar	16,5	157,9	8,4	4,8	-	0,00
daxili investisiyalar	270,7	445,0	478,2	685,0	1082,4	4,00
Su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı	584,7	760,1	354,4	296,3	271,0	0,46
xarici investisiyalar	195,0	310,9	132,7	-	-	0,00
daxili investisiyalar	389,7	449,2	221,7	296,3	271,0	0,70

² Hüseynov T.H. İqtisadi islahatların yeni mərhələsində idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi əhəmiyyət kəsb edir. Azərbaycan qəzeti. № 06.10.2016.

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/industry> məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Cədvəldən göründüyü kimi, 2023-cü ildə bütün sənayeyə qoyulan investisiya 2015-ci il illə müqayisədə 1% azalsa da, bu sahəyə yönəldilən daxili investisiya 86% artmış, xarici investisiya isə 43% azalmışdır. 2023-cü ildə bütün sənayeyə 8405,7 milyon manat investisiya qoyulmuş, bu göstərici emal sənayesi üzrə isə 916,8 milyon manat təşkil edir. Sənayenin bütün sahələrinə yatırılan investisiyaların tərkibində daxili investisiyalar xarici investisiyalardan çoxdur. Bu o deməkdir ki, dövlətin iqtisadi sahədə atdığı addımlar sahibkarlarımıza bu sahəyə investisiyalar qoymaq stimulunu artırır.

Aparadığımız PESTEL təhlilində ölkənin makromühit amilləri tədqiqat obyektlərimizin fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olaraq araşdırılmışdır. Növbəti cədvəldə biz mebel və plastik məmulatlarının iqtisadi göstəriciləri baxımından araşdırma aparmışıq.

Cədvəl 3.

Sənaye məhsulunun dəyəri (milyon manatla)

Göstəricilər	2010	2015	2020	2021	2023	Son 8 ildə artım tempi
Sənaye məhsulunun həcmi (cari qiymətlərlə) - mlyn., manat	27978,2	26369,4	37269,9	55229,1	67296,0	2,4
Mebeldən başqa ağacın emalı	12,1	56,4	67,1	65,2	36,9	3,0
Mebellərin istehsalı	51,5	48,6	119,1	176,3	306,1	5,9
Rezin və plastik kütlə məmulatlarının istehsalı	43,3	157,4	375,4	393,5	634,5	14,7
Sənayedə işləyənlərin orta illik sayı (min nəfər)	181,8	187,1	205,6	212,6	226,3	1,2
Sənayedə əsas kapitalla yönələn vəsaitlərin həcmi (mlyn. manat)	4276	8500	9065,3	7507,3	7172,1	1,7

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/industry> məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Cədvəldən göründüyü kimi, bütün göstəricilər üzrə son 13 ildə artım müşahidə olunur. Tədqiqat aparılmış müəssisələrin fəaliyyət

sahələri üzrə, yəni həm mebel, həm də plastik kütlələrin istehsalı üzrə iqtisadi göstəricilərin artması onu deməyə əsas verir ki, ölkəmizdə bu məhsullara olan tələbat artır. Göründüyü kimi, son 8 ildə sənaye məhsulunun ümumi həcmi 2.4 dəfə, mebellərin istehsalı 5.9 dəfə, rezin və plastik kütlə məmulatlarının istehsalı isə 14.7 dəfə artmışdır. Bu nailiyyətləri onunla əlaqələndirmək olar ki, Respublikada ötən dövr ərzində qeyri-neft sənayesi inkişaf etdirilmiş, həmçinin ölkə iqtisadiyyatı üçün əhəmiyyət kəsb edən, müasir texnologiyalara əsaslanan yeni müəssisələr fəaliyyətə başlamışdır.

Sosial amillərlə bağlı onu qeyd edə bilərik ki, emal sənayesində çalışanların sayı mədənçixarma sahəsində çalışanlara nisbətən üstünlük təşkil edir. Bu o deməkdir ki, məşğul əhalinin çox hissəsi istehsal sahəsində çalışır. Yəni ölkə əhalisi istehsal sahəsində fəaliyyət göstər-məklə bu sahədə onların təcrübələri və bacarıqları artır. Deməli, gələcəkdə istehsal sahəsi üçün daha çox kadrların hazırlanması, ölkəmizdə münbit sosial mühitin inkişafı davam edir. Aşağıdakı cədvəldə həmin göstəricilərin illər üzrə dinamikası təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 4.

İqtisadi fəaliyyət növləri üzrə sənaye sahəsində çalışan muzzdlu işçilərin sayı (nəfərlə)

Göstəricilər	2019	2020	2021	2022	2023	Son 4 ildə
Bütün sənaye	217441	219535	219445	224890	226313	1,04
Mədənçixarma sənayesi	34884	34127	32314	33702	33313	0,95
Emal sənayesi	121949	127132	127185	129660	129320	1,06
Mebeldən başqa ağacın emalı və ağacdən məmulatların istehsalı	1265	1438	1151	1107	707	0,56
Rezin və plastik kütlə məmulatlarının istehsalı	6172	6990	6574	6656	6360	1,03
Mebellərin istehsalı	5320	6211	6813	7491	7922	1,49
Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı	30439	28338	27232	27887	29096	0,96
Su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı	30169	29938	32714	33641	34584	1,15

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/industry> məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Cədvəldən göründüyü kimi, 2019-ci ildə bütün sənaye sahəsində çalışanların sayı 217,4 min nəfər, emal sənayesində çalışanların sayı 121,9 min nəfər, mədənçıxarma sənayesində 34,9 min nəfər, elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı sahəsində çalışanların sayı 30,4 min nəfər, su təchizatı sahəsində 30,2 min nəfər olmuşdur. 2019-cu il illə müqayisədə 2023-cü ildə bütün sənaye üzrə muzzdlu işçilərin sayı 4%, emal sənayesində 6% artmış, mədənçıxarma sahəsində 5% azalmışdır. Tədqiqat apardığımız mebel istehsalı sahəsində 49%, plastik kütlələrin istehsalı sahəsində 3% artmışdır.

Yuxarıda aparılan təhlillərdən göründüyü kimi, qeyri-neft sektoruna, eləcə də emal sahəsinə investisiya qoyuluşunun, məhsul istehsalının həcmi, həmin sektorda çalışanların sayı artmaqdadır. Deməli dövlətimizin iqtisadi siyasəti öz nəticəsini verməkdədir. Yəni emal sənayesinin inkişafı dinamik formada cərəyan edir.

Bütünlükdə ölkənin emal sənayesində yüksək keyfiyyətli və rəqabətə davamlı məhsul istehsalına daha çox ehtiyac duyulur. Elə buna görə də dövlət səviyyəsində əsas fondların yaradılması və yeniləşdirilməsi istiqamətində kompleks tədbirlər davam etdirilir və bu öz əksini emal sənayesinin alt sahələrinin inkişafında da büruzə verməkdədir.

Bu cür tədbirlərin həyata keçirilməsinin əsasını istehsal təyinatlı investisiyalar təşkil edir. Investisiyaların bu sahəyə yönəldilməsi Azərbaycan dövlətinin prioritet siyasətidir. Emal sənayesinin texniki-texnoloji səviyyəsinin yüksəldilməsinin başlıca şərti sahənin investisiya ilə təminatıdır. Biz ölkəmizdə texnoloji sahədə innovasiyaların həyata keçirilməsi sahəsində araşdırma apardıq. Məlum oldu ki, respublikamızda sənayenin innovasiya tutumu çox aşağıdır.

Son 3 ildə bütün sənaye üzrə texnoloji innovasiyalara xərclərin həcmi aşağı düşür. İnnovasiya xərclərinin xüsusi çəkisinin əsas hissəsi emal sənaye sahəsinə aiddir. 2023-cü ildə bu göstərici 95%-dir. Son 3 ildə istər emal sənayesi sahəsində, istərsə də bütün sənaye sahəsində texnoloji innovasiyalara çəkilən xərclər azalmışdır. Emal sənayesində azalma 68% qeydə alınmışdır.

Cədvəl 5.

**İnnovasiyaların tiplərinə görə sənayedə çəkilən xərclər,
(min manatla)**

Göstəricilər	2020	2021	2022	2023	Son 4 ildə dəyişiklik
Bütün sənaye	35919,8	5848,3	22540,4	11666,7	0,32
məhsul innovasiyaları	20059,2	1986,3	18154,3	3301,5	0,16
proses innovasiyaları	15860,6	3862,0	4386,1	8365,2	0,53
Mədəncixarma sənayesi	1001,1	529,8	19,3	87,2	0,09
məhsul innovasiyaları	638,2	117,4	19,3	87,2	0,14
proses innovasiyaları	362,9	412,4	-	-	-
Emal sənayesi	34918,7	5318,5	22521,1	11084,1	0,32
məhsul innovasiyaları	19421,0	1868,9	18135,0	3214,3	0,17
proses innovasiyaları	15497,7	3449,6	4386,1	7869,8	0,51
rezin və plastmas məmulatlarının istehsalı	-	-	39,5	42,2	-
məhsul innovasiyaları	-	-	39,5	42,2	-
mebellərin istehsalı	3500,0	126,0	3025,1	138,4	0,04
məhsul innovasiyaları	3500,0	-	-	-	-
proses innovasiyaları	-	126,0	3025,1	138,4	-

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/industry> məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Cədvəldən göründüyü kimi, emal sənaye sahəsində 2022-ci ildə əsas fond 13717,6 milyon manat təşkil etdiyi halda, innovasiya xərcləri 11,08 milyon manatdır. Yəni texnoloji innovasiya xərcləri ümumi əsas fondun 0,2%-ni təşkil edir. Amma tədqiqat obyekti hesab olunan mebel sahəsində proses innovasiyalara çəkilən xərclər məhsul innovasiyalara çəkilən xərclərdən üstündür.

Nəticə etibarilə qeyd edə bilərik ki, apardığımız PESTEL təhlilinin nəticələri tədqiqat sahəmizdə xarici mühitin münbitliyi və şəfaffılığından xəbər verir. *Mebel və polietilen istehsalına investisiya qoyulmuşu qənaətbəxş hesab edilir.* Bu faktlar bir daha onu göstərir ki, yaxın və uzaq perspektivdə sənaye sahələrinin idarədən və idarəolunan sistemlərində əsaslı şəkildə dəyişikliklər (modernləşdirmə) aparmaq lazımdır.

Bu fəsilə “Embawood” MMC və Sumqayıt “El-Plastik” MMC-də strateji idarəetmənin mövcud vəziyyəti təhlil edilmiş və qiymətləndirilmişdir. Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmə şirkətin uzunmüddətli məqsəd və hədəflərinin müəyyən edilməsinin,

habelə bu məqsədlərə nail olmaq üçün lazım olan resursların, vəsait və mexanizmlərin təyin edilməsinin vasitəsidir.

Azərbaycan sənayesində özünün məhsul və istehsal siyasəti, habelə marketing strategiyası ilə fərqlənən müəssisələrdən biri “Embawood” MMC şirkətidir. “Embawood” MMC Azərbaycan sənayesində özünəməxsus yer tutan istehsal müəssisələrindən biri kimi məhsul istehsalı və istehsal texnologiyasında həyata keçirdiyi innovasiyalara görə Qafqaz regionunda liderlik edən müəssisələrdəndir. “Embawood” MMC nəinki istehsal sahəsində, həmçinin strateji idarəetmə, insan resurslarının idarə edilməsi, müştəri məmnuniyyətinin qazanılması sahəsində kifayət qədər təcrübəyə malik müəssisədir. Şirkətin idarəetmə siyasəti onun istehsalyönümlü təşkilati strukturunu formalaşdırır. Şirkətin nəzdində olan hər iki brendlərin vəhdətindən doğan təşkilati strukturu aşağıdakı sxem vasitəsilə göstərilmişdir.



Sxem 3. “Embawood” MMC şirkətinin təşkilati strukturu.

Mənbə: “Embawood” MMC şirkətinin məlumatları əsasında birgə hazırlanmışdır.

“Embawood” MMC şirkətinin ətraf mühit amillərinin xarakterizəsini və mühit amillərinin təsirinin pozitiv və neqativ aspektlərini dəyərləndirməklə, ətraf mühit və daxili mühit amillərinin sintezindən dolayı şirkətin GZİT modelini qurmuşuq.

Modelə əsasən şirkətin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsinə dair hesabat hazırlamışdıq. Təhlilin nəticəsində qeyd etmək olar ki, şirkət daxili mühit amillərinə görə güclüdür. İstehsal texnologiyaları, xammaldan istifadə imkanları, xarici əlaqələri, kadr potensialı nəticə etibarilə qənaətbəxşdir. Şirkət iri sahibkarlıq subyekti olduğu üçün idarəçilik sistemlərinin mövcud məhdud vəziyyəti tərəfimizdən qeyri-qənaətbəxş qiymətləndirilir, şirkətdə müşahidə şurasının və daxili audit komitəsinin yaradılması məqsəduyğun hesab edilir. Kadrların peşəkarlığı baxımından təlimlər keçirilməli, innovasiya xərcləri artırılmalıdır. İmkanlardan istifadə edərək keyfiyyəti yüksəltməli, istehsalı artırmalı, ixrac potensialını genişləndirməlidir.

Dissertasiya işinin üçüncü fəslində həmçinin İqtisadiyyat Nazirliyinin Investisiya Şirkətində strateji idarəetmənin innovasiya infrastrukturunun formalaşmasının mövcud vəziyyəti təhlil edilmişdir. Belə ki, Investisiya Şirkətinin idarəetmə strukturu təhlil edilmiş, sənaye zonalarının formalaşması və inkişafında şirkətin rolu və təşkilati əhəmiyyəti araşdırılmışdır. Dissertasiya işində Neftçala və Masallı sənaye məhəllələrində rezident müəssisələrinin yerləşdirilməsinin mövcud vəziyyəti qiymətləndirilmişdir. Tədqiqat əsərində Sözügedən Sənaye Məhəllələrinin idarə edilməsinin strukturu təhlil edilmiş, onların potensial imkanlarından səmərəli istifadə olunmasına dair təklif və tövsiyələr verilmişdir.

“Strateji idarəetmənin sənaye müəssisələrinin təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə təsiri” adlanan dördüncü fəslində strateji idarəetmənin sosial aspektləri araşdırılmış, onların əmək fəaliyyətində stimullaşdırılması yolları tədqiq edilmişdir. Tədqiqat apardığımız ayrı-ayrı emal müəssisələrində bu funksiyaları İnsan Resursları Şöbəsi həyata keçirir. Müəssisədə əmək resurslarının strateji idarə edilməsi sahəsində aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

1. Strateji məqsədlərə uyğun kadr ehtiyatına nail olmaq.
2. Strateji dövr üçün idarəetmə heyətini formalaşdırmaq.
3. Əmək resurslarının sosial inkişafına nail olmaq.
4. Əmək resursları ilə əlaqədar strateji fəaliyyətin büdcəsini müəyyən etmək.
5. Fəaliyyətin maliyyələşdirilməsini maliyyə strategiyasında

nəzərə almaq.

6. Fəaliyyətin inkişafı ilə əlaqədar sosial-iqtisadi xarakterli fondları yaratmaq.

İnsan resurslarının idarə edilməsi strateji idarəetmənin əsas alt sistemlərindən biridir. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi elmi cəhətdən sosial konsepsiyaya aiddir. Bu cür konsepsiya işçilərin idarə edilməsinin məqsədini, mahiyyətini, məzmununu, vəzifələrini, prinsip və metodlarını əks etdirir. Konsepsiya həm də heyətin idarə edilməsinin texnologiya və metodologiyasını əhatə edir.

Kollektivdə insanlararası idarəetmə və əmək, istehsal və təsərrüfat münasibətləri qrup dinamikası anlamında bürüzə verir. İdarəetmədə dinamik funksionallığı təmin etmək məqsədilə, strateji dövr ərzində idarəetmənin hər hansı bir funksiyalarının, uyğun idarəetmə üsulları ilə birgə tətbiqindən səmərəli nəticənin əldə edilməsinə yönələn cədvəl-matris hazırlamışıq. Bu baxımdan deyə bilərik ki, idarəetmənin funksiyaları və metodlarının qarşılıqlı əlaqəsinin keyfiyyət matrisini təqdim etmiş oluruq.

Matrisi tətbiq etməklə, müəssisənin rəhbərləri idarəetmədə iqtisadi, inzibati və sosial-psixoloji metodlarının icrasının planlaşdırma, marketing və nəzarət mərhələlərində verəcəyi nəticələri qabaqcadan müəyyən etmək imkanı əldə edirlər.

İdarəetmənin keyfiyyət matrisi hər hansı bir funksiyanın müvafiq metodlarla əlaqələndirilməsini təmin etməklə, onların tətbiqinin hansı nəticə verəcəyini xarakterizə edir. Bu təsvir idarəetmənin daha məhsuldar olması üçün rəhbərlərin idarəetmə funksiyasının uğurlu həyata keçirilməsi üçün mayakdır.

Sənaye müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi davamlı inkişafın əsas məsələlərindən biridir. Hər bir emal və sənaye müəssisəsinin məqsədi gəlir və ya mənfəət əldə etməkdən ibarətdir. Bu zaman müəssisədə maliyyə münasibətləri baş verir. Bu cür təşkilatlarda maliyyə münasibətləri, əsasən, dəyər və ya pul formasında çıxış edir.

Müəssisədə fəaliyyətin davamlı və dayanıqlı icrasını təmin etmək strateji idarəetmənin səmərəliliyinin bariz nümunəsi hesab edilir. Bu nöqteyi-nəzərdən biz fəaliyyət potensialının təhlili metodunun yeni modelini tədqiq etmişik. Həmin model daxili və rəqabət mühit

amillərinin müqayisəli təhlilinə əsaslanır.

Cədvəl 6.

İdarəetmənin funksiyaları və metodlarının birgə və əlaqəli tətbiqinin keyfiyyət matrisi

	Planlaşdırma	Marketing	Nəzarət
İqtisadi metod	Strategiyanın müəyyən olunması. Fəaliyyətin planlaşdırılması. Gəlirin planlaşdırılması. Planın icra proqramı. İqtisadi səmərəliliyin layihələndirilməsi.	Bazarın tədqiqi. Marketing təhlillərinin aparılması. Qiymətqoyma siyasəti. Satış siyasəti.	Daxili auditin tətbiqi. Vergi nəzarətinin tətbiqi. Maliyyə nəzarətinin tətbiqi. Kontrollinq xidmətinin həyata keçirilməsi.
İnzibati metod	Normativ- hüquqi bazanın formalaşması. Təşkilatı quruluşun formalaşdırılması. İdarəçilik mexanizminin müəyyən edilməsi. Planın icrasına nəzarət.	Marketingin idarə edilməsi. Bazarın nəzarətdə saxlanması. Alqı-satqı münasibətlərinin tənzimlənməsi.	Qərarların icrasına nəzarət. Nəzarət mexanizmlərinin yaradılması. İnzibati tədbirlər. Sanksiyalar. Cərimələr. İntizam tədbirləri. Təmbəh. Xəbərdarlıq. Təhmət. Mükafatlandırma.
Sosial-psixoloji metod	İşçilərin sosial tələbatlarının müəyyən olunması. Sosial tədbirlərin planlaşdırılması.	Sosial tələbatın ödənilməsi. Cəmiyyətin maraqlarını ifadə etmək. Müştəri məmnuniyyətinin təmin olunması.	Sosial münasibətlərin tənzimlənməsi. Müştəri məmnuniyyətinin təmin olunması. Korporativ sosial məsuliyyət.

Mənbə: cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Həmin model müəssisənin innovativ və maliyyə gücünü mühit amillərinin neqativ və pozitiv təsirləri ilə əlaqəli şəkildə araşdırır, nəticədə müəssisənin rəqabətə nə dərəcədə davamlı olub-olmamasını müəyyən etməyə imkan verir. Aşağıdakı təhlil modelinə istinadən “Embawood” MMC şirkətini daxili bazarda onun rəqibi hesab edilən “Qardaşlar Mebel” QSC-nin göstəriciləri ilə müqayisəli təhlil etdik və nəticədə hər iki şirkətin rəqabət qabiliyyətini qiymətləndirdik.

Müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinin potensial təhlil modeli

“Embawood” MMC şirkəti		“Qardaşlar Mebel” QSC	
İstehsal imkanlarının təhlili (manatla)			
Hazır məhsul istehsalı	49.451.596	Hazır məhsul istehsalı	8.103.396
Xammal	29.876.424	Xammal	9.267.743
Mallar	5.566.483	Mallar	1.023.546
Cəmi ehtiyatlar	65.115.503	Cəmi ehtiyatlar	18.394.685
Maliyyə nəticələrinin təhlili (manatla)			
Satışdan gəlir:	47.568.525	Satışdan gəlir	7.290.911
İstehsal məsrəfləri:	39.146.221	İstehsal məsrəfləri	7.091.288
Ümumi mənfəət:	8.422.356	Ümumi mənfəət	199.623
İnnovasiya imkanlarının təhlili			
İnnovasiyalar	mütləq tətbiq olunur.	İnnovasiyalar	fəsiləli tətbiq olunur.
Yeni məhsulların istehsalına	aktiv meyillidir.	Yeni məhsul istehsalına	meyilliyi passivdir.
Yeni xammal və materiallardan	istifadə etmək imkanları yüksəkdir.	Yeni xammal və materiallardan	istifadə etmək imkanlarına malikdir
Məhsul portfelinin təhlili			
Məhsulun keyfiyyəti	yüksəkdir.	Məhsulun keyfiyyəti	yüksəkdir
Məhsul istehsalı	8 təsnifat qrupu	Məhsul istehsalı	6 təsnifat qrupu
Məhsul istehsal edir.	37 çeşiddə	Məhsul istehsal edir.	27 çeşiddə
Xammal təminatı	əsasən, özünün yarımfabrikatıdır.	Xammal təminatı	qismən özünün yarımfabrikatıdır.
Marketing təhlili			
Bazarda siyasəti yürüdür	ucuz qiymət	Bazarda siyasəti yürüdür	baha qiymət
Bazar payı	üstünlük təşkil edir	Bazar payı	rəqibdən aşağıdır
Rəqabət əmsalı	yüksəkdir	Rəqabət əmsalı	aşağıdır
Hansı bazarları araşdırır	yerli və xarici	Hansı bazarları araşdırır	yerli
Məhsulları	tələbatə əsasən uyğundur	Məhsulları	tələbatə əsasən uyğundur
Reklam strategiyası	yüksəkdir	Reklam strategiyası	qənaətbəxşdir
Satışın təhlili			
Satış siyasəti	birbaşa satış	Satış siyasəti	birbaşa satışla
Satış şəbəkəsi	mövcuddur	Satış şəbəkəsi	yoxdur.
İllik satışdan gəlir –	47.568.525	İllik satışdan gəlir –	7290911
Satış strategiyası	mövcuddur	Satış strategiyası	mövcud deyil
Qiymət siyasəti üzrə təhlil			
Yataq otağı dəsti.	1816–4091 man.	Yataq otağı dəsti	3900 – 5800 man
Qonaq otağı dəsti	1042-3023 man.	Qonaq otağı dəsti	2600-5500 man
Maya dəyəri üzrə rentabellik göstərici	79.8%	Maya dəyəri üzrə rentabellik göstərici	97.3%., nəticədə 17.5% baha başa gəlir

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəldən göründüyü kimi, “Embawood” MMC şirkətinin məhsul istehsalı göstəriciləri “Qardaşlar Mebel” QSC-dən 6,1 dəfə, istehsal ehtiyatları isə 3,5 dəfə çoxdur. Aktivlərinin həcminə və iqtisadi təsərrüfatçılıq imkanlarına görə “Embawood” MMC şirkəti rəqibindən çox güclüdür. “Embawood” MMC şirkətinin satışdan gəliri 47.568.525 manat olmaqla, bu göstəriciyə görə rəqibini 6,5 dəfədən çox üstələyir. Göründüyü kimi, lider şirkətin mənfəət göstəricisi isə 42.2 dəfə çoxdur. İstehsal və mənfəətin artım nisbətində baxsaq, “Embawood” MMC şirkətinin rentabellik göstəricisi xeyli çoxdur. Şirkət rəqibinə nisbətdə daha çox mənfəət əldə etməklə, səhmdarları üçün daha çox dividend gətirir.

Göründüyü kimi, tədqiq etdiyimiz potensial təhlil modeli sənaye müəssisəsinin imkanlarını apraşdırmaqla, onun daxili və xarici bazarlarda rəqabətə davamlı fəaliyyətinin təmin edilməsinə, bazar mövqelərinin gücləndirilməsinə olan ehtiyacları müəyyən edir və inkişafa imkan yaradacaqdır. Rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi, rəqabətə davamlı və dayanıqlı fəaliyyətin təmin olunması bazarda rəqiblərin təsirlərinə müqavimət göstərilməsinin əsas şərtlərindən biridir. Bu mübarizədə müəssisənin qalib gəlməsi onun strateji fəaliyyətinin uzunömürlüliyünün təminatıdır.

Dördüncü fəsilə həmçinin investisiya layihələrinin idarə edilməsi məsələlərinə toxunulmuş və onun strateji idarəetməyə təsirlərindən bəhs edilmişdir. Layihələrin maliyyələşdirilməsi müəssisənin maliyyə strategiyasının tərkib hissəsi olduğundan bu proses strateji dövrlər üçün layihələrin səmərəliliyinin təhlili və qiymətləndirilməsini tələb edir. İnvestisiyaların təhlili və qiymətləndirilməsi onun nə dərəcədə faydalı olmasını müəyyən edən haldır. İnvestisiyaların qiymətləndirilməsi makro və mikrosəviyyədə müəyyən olunur. Makrosəviyyədə investisiyaların qiymətləndirilməsi ölkə üzrə, o cümlədən sahələr baxımından yatırılan investisiyaların, əsas kapitalla, istehsala, daşınmaz əmlaka yönəldilən investisiyaların həcmi, xarici və daxili investisiyaların xüsusi çəkisi və sair bu kimi göstəricilərin müəyyənləşdirilməsi ilə əlaqədardır.

İnvestisiya layihələrinin idarə edilməsi məsələlərində əsas diqqəti çəkən məqamlardan biri də risk menecmentidir. Risklərin idarə edilməsi məqsədilə risk portfelini yaradılmış, portfel üzrə risk limitləri müəyyən edilmiş, həmin limitlərə əsasən risk profili müəyyən

edilmişdir. Risk profilinin, onun yuxarı və aşağı hədlərinin müəyyən edilməsi risk hallarının baş verməsini qabaqcadan bəlirləyəcək, onların qarşısının alınması üçün imkan yaradacaqdır.

Beşinci fəsil “Emal müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsinin əsas istiqamətləri” adlanır. Bu fəsildə müəssisələrdə idarəetmənin təşkilati strukturunun yeni modeli müəyyənləşdirilmişdir.

Sənaye müəssisələrinin formalaşması və inkişafı onun fəaliyyətinin düzgün təşkili və idarə edilməsi ilə əlaqədardır. Bu baxımdan strateji idarəetmə və onun alt sistemləri ilə əlaqədar tədqiqatların aparılması sənaye müəssisələrinin davamlı və dayanıqlı formada fəaliyyətinin təmin olunmasının əsas şərtidir. Belə hesab edirik ki, bu sahədə nəzəri və təcrübə məsələlərinin araşdırılması, öyrənilməsi, tədqiq edilməsi və təkmilləşdirilməsi, müəssisələrin fəaliyyətində tətbiqi ölkənin həm makro, həm də mikrosahədə iqtisadi inkişafının sürətləndirilməsinin elmi-nəzəri əsaslarını təşkil edir. Sənaye müəssisələrinin göstərilən strateji idarəetmə meyarlarının hamısı onun düzgün layihələşdirilməsinə və layihənin keyfiyyətinə birbaşa müsbət təsir göstərir. Odur ki, təşkilati struktur elə optimal formada qurulmalıdır ki, idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətində qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq mümkün olsun. Deməli, müəssisənin təşkilati strukturunu layihələndirərkən və yaxud əsaslı şəkildə yenidən qurarkən məqsədli model işlənilməlidir. Bizim fikrimizcə, həmin model bir-biri ilə üzvi əlaqədə olan aşağıdakı dörd blokdan ibarət olmalıdır:

- tədqiqat bloku;
- analitik blok;
- layihələndirmə bloku;
- layihənin nəticələrinin qiymətləndirilməsi bloku.

Həmin model tətbiq edilərkən xarici mühitin təkidli təzyiqi, müəssisə menecmentinin əks reaksiyası, təşkilati strukturun inkişafı layihəsinin səmərəliliyinin təmin edilməsi amilləri nəzərə alınmalıdır.

Təşkilati struktur müəssisənin idarəetmə aparatı və sistemini xarakterizə etməklə, müəssisənin səmərəli idarə edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Bu məqsədlə təşkilati strukturun idarəetmədə rolunu dəyərləndirmək üçün bir sıra təhlillər aparmaq olar. Təşkilati

strukturun təhlili idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi məqsədi ilə həyata keçirilir. İdarəetmənin səmərəliliyi müvafiq istiqamətlərdə səmərəlilik göstəricilərinin müəyyən olunmasını tələb edir. İdarəetmənin səmərəlilik əmsalını aşağıdakı parametrlər üzrə müəyyən edə bilərik.

▪ İdarəetmə işçilərinin sayının müəssisədə çalışanların sayından və əmtəlik məhsulun həcmindən asılılığını ifadə edən riyazi-iqtisadi metodun tətbiqi. Bu göstərici müəssisədə çalışan işçi heyətinin tərkibində idarəetmə heyətinin xüsusi çəkisini müəyyənləşdirir. Sözügedən göstəricini müəyyən etməklə idarəetmə işçilərinin sayının artıb-azalmasının müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə necə təsir etdiyini müəyyənləşdirmək olur.

Əgər keçən il müəssisənin idarəetmə işçilərinin sayını X_0 , müəssisədə çalışanların sayını Y_0 , kimi qeyd edərixsə, cari ildə isə müəssisənin bu tip göstəricilərini müvafiq olaraq X_1 və Y_1 kimi qeyd edərixsə, bir neçə struktur vahidlərini birləşdirməklə rəhbər kadrların sayının azalmasına nail olarıqsa,

$$\frac{X_0}{Y_0} > \frac{X_1}{Y_1}$$

Formula 1.

Mənbə: müəllif tərəfindən müəyyən edilmişdir.

Təhlil illər üzrə ardıcıl aparıla bilər.

İdarəetmə xərclərinin əmtəlik məhsulun həcminə nisbəti. Bu göstərici əmtəlik məhsulun hər manatında idarəetmə xərclərinin neçə qəpik olmasını müəyyən edir. Əgər keçən il idarəetmə xərclərini $\dot{IX}_0$, əmtəlik məhsulu MK kimi qeyd edərixsə, cari il üçün həmin göstəricilər müvafiq olaraq $\dot{IX}_1$ və MC olar. Elə olan halda, idarəetmə xərclərinin dinamikası baxımından

$$\frac{\partial X_0}{\partial X_1} \sum_{i=0}^n \frac{MC_i}{MK_i} > 1$$

Formula 2.

Mənbə: müəllif tərəfindən müəyyən edilmişdir.

bərabərsizliyi idarəçilik baxımından iqtisadi səmərəliliyi əks etdirir. Yuxarıda qeyd olunan meyarlar üzrə təşkilati strukturun təhlil edilməsi idarəetmə aparatı və ya funksional struktur vahidlərinin

nəticəyönümlü idarəçilik fəaliyyətini qiymətləndirməyə imkan verir. Yəni bu riyazi – iqtisadi metodları tətbiq etməklə, idarəetmə strukturunun təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrinə təsir dərəcələrini ölçmək olur. Bu cür ölçmələri illər üzrə aparmaqla idarəetmə aparatının nəticəyönümlü fəaliyyətinin dinamikasını dövrü olaraq qiymətləndirmək mümkündür..

Sənaye müəssisələrinin nəzarət sistemini 5 əsas nəzarət bloklarından ibarət hesab edirik.

1. Korporativ nəzarət bloku.
2. Müstəqil nəzarət bloku.
3. İctimai nəzarət bloku.
4. Keyfiyyət təminatı bloku.
5. İnzibati nəzarət bloku.

Bu sistem nəinki şirkətin daxili mühitini, habelə ətraf mühitlə münasibətlərini nəzarətin obyektinə çevirə bilir. Qeyd olunan parametrlər ayrı-ayrı müəssisələrdə təşkilati strukturların və idarəetmə fəaliyyətinin formalaşdırılması, nəzarət strukturlarının modernləşdirilməsi məqsədi ilə idarəçilik parametrlərinin müqayisəli təhlil olunmasını, həmin parametrlər üzrə qiymətləndirmələr aparılmasını tələb edir.

Dünyada sürətlə gedən sənayeləşmə prosesi bu sahədə strateji planlaşdırmanın yeni modelinin formalaşdırılması və tətbiqini tələb edir. Bu model müəssisələrin inkişaf konsepsiyalarına əsaslanır. Strateji planlaşdırma strateji inkişaf konsepsiyalarını özündə əks etdirməklə, müəssisənin rəqabətə davamlı və dayanıqlı fəaliyyətini təmin etməyi bacarmalıdır.

Aparadığımız tədqiqatlar nəticəsində belə qənaətə gəlirik ki, strateji planlama sənaye müəssisələrində aşağıdakı strateji yanaşmalardan dolayı həyata keçirilir. Həmin strateji yanaşmalara fundamental, nəticəyönümlü, problemyönümlü, fərqli dəyər yönümlü, sosial yönümlü yanaşmaları misal göstərə bilərik.

Strateji planlamada müəssisənin məhsul istehsalı ilə bağlı proqnoz göstəricilərin müəyyən olunması da əhəmiyyət kəsb edir. Çünki strateji planlamanın ilkin funksiyalarından biri proqnozlaşdırma funksiyasıdır. Strateji planlama cari dövrdə məhsulun istehsalının vəziyyətindən və bazar tələbatının dinamikasından asılıdır.

Cədvəl 8.

Müxtəlif yanaşma sistemlərinə əsaslanan müasir strateji planlama modeli

Strateji planlamanın mərhələləri	Strateji məqsədlər	Strateji məqsədlərin dəstəklənməsi
İlkin təhlil	Bazar tələbatının müəyyən olunması	Bazar araşdırmaları
Korporativ strategiyanın müəyyən olunması	Fundamental, problemyönlümlü, nəticəyönlümlü, diferensial, mövqeləndirmə strategiyası	Ümumfirma strategiyası və missiya - vizionun müəyyən olunması
Strateji təhlil	Müəssisənin bütün makro və mikromühit amillərinin təhlili və qiymətləndirilməsi.	PEST(EL), GZİT, Porter, BSG, SPACE, ABC və sair təhlillərinin aparılması
Divizional strategiya	Şirkətin törəmə müəssisələrin strategiyaları	Şirkətin törəmə müəssisələrin missiya və vizionu
Biznes strategiyasının müəyyən olunması	Davamlı inkişaf strategiyası əsasında prioritetlərin müəyyən olunması	Strateji prioritetlər tərəfindən dəstəklənməsi
Funksional strategiyanın müəyyən olunması	Diversifikasiya strategiyası	Şirkətin daxili struktur vahidlərinin strategiyaları
Əməliyyat strategiyası	Əsas fəaliyyət strategiyası (Sənayedə stehsal strategiyası)	Funksional strategiyaların əməliyyat strategiyaları tərəfindən dəstəklənməsi
Koordinasiya strategiyası	Ayrı-ayrı strategiyaların, məsələn, əməliyyat və funksional strategiyaların əlaqələndirilməsi	Alternativ funksional strategiyaların bir-birlərini dəstəkləməsi
Strategiyanın hədəf kombinasiyası	Hədəflərin müəyyən olunması	Hədəflərin prioritetlər tərəfindən dəstəklənməsi
Strateji planın büdcəsinin müəyyən edilməsi	Gəlir mənbələrinin və xərc maddələrinin təsnifləşdirilməsi	Planın müxtəlif məqsədlər sistemi üzrə xərc smetasının müəyyən olunması
İcra planının tərtib olunması	Strateji məqsədləri dəstəkləyən orta və qısa müddətli tədbirlərin müəyyən olunması	Məsul şəxslər üzrə icra tədbirlərinin və ƏİG –lər sisteminin müəyyənləşdirilməsi
Nəzarət strategiyasının müəyyən olunması	Strateji prioritetlər üzrə nəzarət sisteminin müəyyən olunması	Nəzarət indikatorlarının müəyyən olunması

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Biz bu təhlili “Embawood” MMC şirkətinin təmsalında aparmış və onun gələcək rəqabətqabiliyyətli fəaliyyət dinamikası üçün proqnozlar

vermək imkanı əldə etmişik.

Tədqiqat işində rəqiblərin bazar mövqelərini və göstəricilərini müəyyən etmək üçün proqnozlaşdırmanın extrapolyasiya metodunu tətbiq etmişik. Ekstrapolyasiya metodunu tətbiq etmək üçün biz matris qurmalı və onun determinat həllini yerinə yetirməliyik.

$$y = A_0 + A_1 = \frac{\sum y}{n} + t \frac{\sum yt}{\sum t \cdot t} \quad \text{Formula 3.}^3$$

Riyazi düsturu tətbiq etməklə proqnoz göstəriciləri müvafiq olaraq müəyyən edib, gələcək dövr üçün rəqiblərin bazar payını proqnozlaşdırma bilərik. Bu, strateji planlamada rəqiblərin bazar mövqeyini müəyyən etmək üçün çox böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Dissertasiyada strateji idarəetmənin prinsipləri və keyfiyyət təminatı siyasəti təkmilləşdirilmişdir. Sənayedə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi bu məqsədlə müasir idarəetmə prinsiplərinin tətbiqini 4 təşkilati aspektdən həyata keçirməyi məqsəduyğun hesab edirik.

- Sənaye müəssisələrində.
- Sənaye zonalarında və birliklərində (sənaye parkları və ya texnoparklarda.)
- Müxtəlif törəmə müəssisələrini özündə birləşdirən böyük şirkətlərdə (holdinqlərdə).
- Regional struktur vahidlərini özündə birləşdirən korporativ şəbəkələrdə.

Biz idarəetmə prinsiplərinin təkmilləşdirilməsi məsələsinə həmin təşkilati aspektlərdən yanaşmışıq. Hazırda dünyada sənaye müəssisələrinin zona baxımından rezidensial yerləşmə prinsipinə üstünlük verilir. Bu cür sənaye zonalarının və birliklərinin fəaliyyətinin əlaqələliyini təmin etmək məqsədi ilə onların fəaliyyətinin inkişafına nail olmaq üçün aşağıdakı idarəçilik prinsiplərinin tətbiqini məqsəduyğun hesab edirik:

- Rezidentlər arasında kordinasiya mərkəzinin təmin olunması.
- Rezidentlər arasında əlqələrin çevik tərəfdaşlıq mexanizmi ilə

³ Sadigov R. Rapid Growth of the World Population and Its Socioeconomic Results, The scientific world journal, Vol No1, 23 March 2022

tənzimlənməsi prinsipi.

- Rezidentlərin regional və sahə strukturunun əlaqələndirilməsi prinsipi.

- Sənaye zonasının tədqiqat yönümlüyü prinsipi.

Sənaye zonalarında regional strukturlar sahə strukturundan asılı olmayaraq, formalaşa bilər. Ona görə də onlar arasında iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsi qeyri-mərkəzləşmə sisteminə əsaslanır. Alt regional strukturun yaradılmasında əsas məqsəd rezidentlərin kiçik zonalarda əlaqələrinin çevikliyi və genişləndirilməsini təmin etməkdir. Bu bölgədə inzibati asılılıq yoxdur. Belə idarəetmə mexanizmi sənaye parkları və texnoparkların sektoral və regional tədqiqat prinsiplərinin koordinasiyalı şəkildə tətbiqinə imkan verir. Yəni biz sənaye zonalarında koordinasiyalı idarəetmə mexanizmini təklif edirik. Bu mexanizmin mənbəyində isə universitet və ya tədqiqat mərkəzləri dayanmalıdır.

İdarəetmə prinsiplərinin lazımi səviyyədə tətbiq edilməsi müəssisədə idarəetmənin keyfiyyət göstəricilərini artırır. Müəssisənin idarəçilik, istehsal və xidmət sistemlərində keyfiyyət meyarlarının və parametrlərinin formalaşdırılmasının, əməl edilməsinin əsasını təşkilatın keyfiyyət təminatı siyasəti təşkil edir. Keyfiyyət təminatı siyasəti sanki müəssisədə keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin pasportudur. Keyfiyyət təminatı siyasəti şirkətin biznes strategiyasının müəyyən olunmasına, təşkilati struktur vahidləri tərəfindən düzgün idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsinə, plan və proqramların keyfiyyətli icrasına töhfə verir. Artıq müasir dünyada təsərrüfat subyektlərinin inkişafının bütün tərəflərində keyfiyyət göstəriciləri müəyyənləşdirilir, onların icrası proqramlaşdırılır.

Biz müasir idarəetmədə idarəçilik prinsiplərini menecmentin keyfiyyət standartları çərçivəsində tətbiq etməyi zəruri hesab edirik. Buna görə də keyfiyyət standartlarının mövcud beynəlxalq və global iqtisadi-təsərrüfatçılıq mühitinə uyğun olaraq yenilənməsinin tərəfdarıyıq. Çünki bu sahədə araşdırmalar aparmışıq və müəyyən təkliflərimiz də mövcuddur.

Biz apardığımız tədqiqatlardan belə qənaətə gəlirik ki, ISO-9001 sistemində keyfiyyət menecmentinin qiymətləndirilməsi üçün meyarlar sistemi daha zəngin olmalıdır. Bu məqsədlə, həmin meyarlar

sistemini aşağıdakı kimi təqdim edirik:

1. İstehlakçı məmnuniyyətinin təmin olunması.
2. Menecmentdə səmərəli təşkilati strukturun təmin olunması.
3. Strateji fəaliyyətin planlaşdırılması və onun uğurlu icrası.
4. Təkmil informasiya idarəetmə sistemindən istifadə olunması, idarəetmənin rəqəmsallaşdırılması.
5. İstehsalın avtomatlaşdırılması və resurslardan səmərəli istifadə.
6. Təkmil nəzarət sistemlərinin mövcudluğu.
7. İnsan resurslarından istifadənin səmərəliliyi.
8. İqtisadi həvəsləndirmə sistemlərindən istifadə.
9. Müəssisənin rəqəbatqabiliyyətliliyi.
10. Maliyyə potensialının artım dinamikası və dayanıqlılıq.
11. Risklərin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi.
12. İqtisadi səmərəliliyə nailolma .
13. Beynəlxalq bazarlara çıxış.
14. Regionda liderlik.
15. Əmək şəraitinin münbitliyi.
16. Maraqlı tərəflərlə fəaliyyətin əlaqəliyi.
17. İctimaiyyətlə əlaqələrin səviyyəsi.

Təkmil idarəetmə prinsipləri müxtəlif təsərrüfat birliklərinin koordinasiyasına əsaslanaraq onların iqtisadi münasibətlərinin inkişaf tendensiyalarını müəyyən edir, məhsul istehsalının keyfiyyətli icrasını təmin edir, nəticədə müştəri məmnuniyyətinə səbəb olur. Bu məqsədlə təkmil idarəçilik prinsipləri daha mürəkkəb idarəçilik mexanizmi olaraq sənayeləşmə prosesinin inkişafına dəstək verir. Həmin prinsipləri sistemləşdirərək aşağıdakı kimi təqdim edirik:

- Rezidentlərin regional və sahə strukturunun əlaqələndirilməsi prinsipi.
- İdarəetmədə rəqəmsallıq prinsipi.
- Əlaqələrin çevik tərəfdaşlıq mexanizmi ilə tənzimlənməsi prinsipi.
- İdarəçilik münasibətlərinin koordinasiya yönümlülüüyü prinsipi.
- Sənaye birliyinin tədqiqat yönümlülüüyü prinsipi.
- Nəzəri və tətbiqi tədqiqatların əlaqələndirilməsi prinsipi.
- İdarəetmədə keyfiyyətlilik prinsipi.

Belə qənaətə gəlirik ki, idarəetmə mexanizmini, əlaqələndirmə

prinsiplərini Elmi-Tədqiqat İnstitutu və ya sənaye birliklərinin mərkəzi struktur vahidi olan universitetlər həyata keçirməlidir. Belə idarəetmə mexanizmi bir-birindən asılı olmayaraq, təsərrüfat subyektlərini əlaqələndirir, tənzimləyir və onlara dəstək verir. Nəticədə parka daxil olan təşkilatlar bir-birinə dəstək olur, koordinasiyalı fəaliyyət göstərir, planların həyata keçirilməsində fəal subyekt kimi çıxış edir. Belə əmək bölgüsü təşkilatda müəyyən bir bölgəni və ya birliyi əhatə etdiyi üçün iqtisadi faydanın dairəsini də genişləndirir.

Müəssisənin işçi heyəti strateji idarəetmənin əsas sosial resursu hesab olunur. İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatda insanlara olan ehtiyacı, işçi qüvvəsinə tələbatı müəyyən etmək, insan resurslarını planlaşdırmaq və bu kimi fəaliyyəti əhatə edir. Hazırkı dövrdə insan resurslarının idarə edilməsi, heyətin fəallığının artırılması və onların fəaliyyətinə nəzarət olunmasında ƏİG (əsas icra göstəriciləri) sistemindən istifadə olunması daha çox effekt verir. Biz ƏİG sistemini şirkətdə insan resurslarının və ya heyətin idarə olunması sahəsində müəyyənləşdirərkən, əsasən, müəssisədə kadr ehtiyatından düzgün və səmərəli istifadə olunması məsələsinə diqqət yetirməliyik.

Bu məqsədlə də biz emal müəssisələrində ƏİG sisteminin formalaşdırılmasının aşağıdakı komponentlərini zəruri hesab edirik.

- Müəssisədə təkmil kadr siyasətini hazırlamaq və onun icra mexanizmlərini müəyyən etmək. (Müvafiq vəzifələrdə çalışan işçilərin strateji idarəetmə baxımından kompetensiya sistemini formalaşdırmaq).

- İşə qəbul qaydalarının təkmilləşdirilməsi və komandanın düzgün seçimi.

- Heyətin pozisiya baxımından dinamikasının müəyyənləşdirilməsi və təhlil edilməsi.

- Personalın sosial inkişafının təmin edilməsi (İşçilər üçün nəzərdə tutulmuş kompetensiyalara nail olmaq).

- Fərdlərin və kollektivin karyera inkişafına nail olmaq.

- İşçilərin əməyinin ödənilməsinin diferensial formasını yaratmaq.

- Müəssisədə çalışanların fəaliyyətinə nəzarət mexanizmini təkmilləşdirmək.

- Dövrü olaraq işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi (Yaxşı işləyənlərə nəzarət işinin xüsusi çəkisini azaltmaq).

ƏİĞ sisteminin düzgün tətbiqi şirkətdə kadr siyasətinin kompleks və sistemli aparılması ilə əlaqədardır. İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin strateji fəaliyyət proqramından töhfə almaqla, təşkilatın sosial-iqtisadi imkanlarının strateji inkişafına müsbət təsir göstərir. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi müəssisənin strategiyasının diferensial sistemlərindən olub digər sistemlərin dinamik inkişafında pozitiv rol oynayan komponentlərdən biri kimi çıxış edir. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi sistemində ƏİĞ sistemlərinin formalaşdırılması əsas məsələlərdən biri olaraq, bu sahədə mövcud vəziyyətin təhlil edilib, gələcək perspektivlərin müəyyən olunması baxımından çox böyük əhəmiyyət kəsb edir.

NƏTİCƏ

Dissertasiya işində sənaye müəssisələrinin idarəetmə fəaliyyətini araşdıraraq, onların fəaliyyətinin strateji inkişaf planlarını tədqiq edərək aşağıdakı nəticələrə gəlmişik. Həmin nəticələri aşağıdakı təsnifatda təqdim edərək fikirlərimizi ümumiləşdirmişik:

- Tədqiqat əsərində bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji idarəetmənin metodoloji əsasları tədqiq olunmuş və onun inkişaf konsepsiyası hazırlanmışdır. Həmin konsepsiyalar strateji idarəetmənin kompleks və sistemli formada həyata keçirilməsinə imkan verir. İdarəetmənin inkişaf konsepsiyası idarəetmə sistemləri və onlar arasında idarəçilik münasibətlərinin təkmilləşdirilməsini, maraqlı tərəflərlə müəssisədaxili və müəssisəxarici münasibətlərin inkişafını nəzərdə tutur.

- Strateji planlaşdırmanın inkişaf konsepsiyaları və onların alt strategiyaları tədqiq edilmişdir. Həmin konsepsiya və strategiyaların sistemli formada tətbiq edilməsi müəssisənin gələcək inkişaf perspektivlərinin kompleks formada müəyyən olunmasına, habelə onun strateji inkişafının daha optimal formada təmin olunmasına imkan verir.

- Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi və modernləşdirilməsi idarəetmə fəaliyyətinə innovasiyaların cəlb

edilməsinə, tətbiq edilməsinə, antiböhran və risk menecmentinin tərəqqisinə imkan yaradacaqdır. Bu da yeni “Start-ap” layihələrinin, müəssisənin istehsal fəaliyyətinin genişləndirilməsinə, innovasiya məhsullarının istehsalının, sənaye müəssisələrinin ixrac potensialının inkişafına səbəb olacaqdır.

- Strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi yalnız idarəetmənin inzibati və iqtisadi tərəflərini deyil, həmçinin idarəçiliyin tənzimlənməsinin hüquqi məsələlərinin, habelə təsərrüfatçılığın texniki və ya texnoloji tərəflərinin də nəzərə alınmasını tələb edir. Burada iqtisadi, hüquqi, sosial və texnoloji amilləri kompleks nəzərə alaraq, müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini sistemli təhlilə cəlb etmək vacib hesab olunur. Bunlar sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasını şərtləndirən mühim amillərdən biridir.

- Müxtəlif yanaşma sistemlərinə əsaslanan müasir strateji planlaşdırma modelinin tətbiqi sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin kompleks və sistemli formada planlamasına səbəb olacaqdır. Bu, şirkətin strateji prioritetləri və məqsədlərinin, biznes, funksional və əməliyyat strategiyasının hədəflər sisteminə düzgün kombinasiya olunmasına imkan yaratmaqla, plan göstəricilərinə nail olunmasının reallığını artıracaqdır.

- Keyfiyyətin idarə edilməsinin standartları tərəfimizdən araşdırılmışdır. Strateji planlaşdırmanın icra indikatorlarının keyfiyyətin idarə edilməsinin təkmil standartları əsasında müəyyən olunması sənaye müəssisələrində planların həyata keçirilməsinin faktiki göstəricilərinin keyfiyyət və idarəetmənin səmərəlilik baxımından qiymətləndirilməsinə imkan verəcəkdir.

- İdarəetmə funksiyaları və metodlarının əlaqəli tətbiqi matrisi idarəetmə fəaliyyətinin sistemli tətbiqi ilə əldə ediləcək nəticələrin məhsuldarlığının artırılmasına xidmət edəcəkdir. Çünki idarəetmə fəaliyyəti əsasən onun funksiyalarının icrası, metodlarının və prinsiplərin tətbiqi ilə əlaqədar fəaliyyətdir. Bu ünsürlərin uğurlu və əlaqəli tətbiqi idarəetmə fəaliyyətinin nəzəri və praktiki tərəflərinin kompleks və sistemli şəkildə icrasının ilkin və əsas şərtidir.

- Sənaye müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətinin potensial təhlil modeli tədqiq olunmuşdur. Müəssisə və təşkilatların rəqabət

qabiliyyəti onun daxili və xarici bazarlarda davamlı və dayanıqlı fəaliyyət göstərməsinin və eləcə də bazar mövqelərinin gücləndirilməsinin əsas şərtlərindən biridir. Rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi müəssisənin rəqabətdolu bazarlarda uzunömürlü fəaliyyətinin əsasıdır.

- İdarəetmənin avtomatlaşdırılması, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin elektronlaşdırılması, əməliyyatların kompüter texnologiyası ilə uçota alınması müəssisənin idarə edilməsi işini asanlaşdıracaq, qərarların qəbul olunması prosesini sadələşdirəcəkdir. Belə ki, mövcud informasiyalar kompüter texnologiyasına daxil edilməklə, proqram təminatı vasitəsilə lazımi informasiyalar emal ediləcək və həmin informasiyalar idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində istifadə ediləcəkdir.

- Son zamanlar baş verən maliyyə böhranları sənaye müəssisələrinin də fəaliyyətindən yan keçməmiş, onları neqativ təsirlərə məruz qoymuşdur. Bu məqsədlə dissertasiyada risk menecmenti tədqiq edilmiş, şirkətin mövcud və gələcək prioritetlərinə, proqnozlaşdırılan təhlükələrə uyğun risk limitlərinin və risk profilinin formalaşdırılması mexanizmləri müəyyən olunmuşdur. Həmin mexanizmlər riskli vəziyyətləri qiymətləndirməyə və görülməli tədbirlərin öncədən və vaxtında icrasına stimulaşdıracaq.

Dissertasiya işində irəli sürülən təkliflər iri şirkətlərin, müəssisə ittifaqlarının, innovativ müəssisələrin idarə edilməsinin yeni texnologiyasının yaradılmasına xidmət edir. Bu məsələ Azərbaycan Respublikasında yeni yaradılan sənaye parkları, sənaye məhəllələri, texnoparklar, inqubator müəssisələrin təkmil idarəetmə strukturunun formalaşdırılması və modern idarəetmə texnologiyasının tətbiqi üçün yüksək əhəmiyyət kəsb edir.

Bu məqsədlə də dissertasiya işində strateji idarəetmə prosesinin təkmilləşdirilməsi, idarəetmə texnologiyasının inkişaf etdirilməsinə dair təklif və tövsiyələrimizi vermiş, onların idarəetmə fəaliyyətində tətbiqi prinsiplərini aşağıdakı qaydalarda müəyyən etmişik:

1. Ölkəmizdə emal sənayesinin innovativ inkişafına nail olmaq üçün uzunmüddətli məqsədli proqramlar hazırlanmalıdır. Emal sənayesinin innovativ inkişafı və keyfiyyət menecmenti sistemlərinin səmərəli təşkili üzrə uzunmüddətli məqsədli proqramların işlənilməsi

və həmin proqramlarda Strateji Yol Xəritələrinin hədəf və baxışlarının nəzərə alınması qeyd edilən amillərin mənfi təsirlərini aradan qaldırmış olacaqdır. Həmin proqramların işlənilməsinə təcrübəli iqtisadçı alimlərin cəlb edilməsi onun elmi cəhətdən əsaslandırılmasını və keyfiyyətini artırmış olacaqdır.

2. Korporativ idarəetmə standartlarının təkmilləşdirilməsinə dair bir sıra təkliflər irəli sürmüşük. Həmin standartlarda iri sənaye müəssisələri üçün korporativ idarəetmədə nəzarət blokunun və ya komitələrinin vacibliyi nəzərə alınmalı, onların səlahiyyətləri müəyyən olunmalıdır. Çünki bazar payına və geniş alıcı auditoriyasına sahib olan şirkətlərin nəzarət sistemində ictimaiyyət nümayəndələri və maraqlı şəxslərin təmsil olunması tərəfimizdən məqsəduyğun hesab edilir.

3. Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsi, eləcə də müəssisənin fəaliyyətinin innovasiyayönlüliyünün yüksəldilməsi istiqamətində idarəetmənin tədqiqat tutumunun artırılmasını məqsəduyğun hesab edirik. Bu məqsədlə idarəetmədə tədqiqat və təhlil blokunun yaradılması müəssisənin gələcək inkişaf perspektivlərinin optimal və real formada planlaşdırılmasına səbəb olacaqdır.

4. Müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyətinin kompleks təhlili zamanı fəaliyyətin aralıq və yekun nəticələrinə menecmentin əks reaksiyası və təşkilati strukturun səmərəliliyinin təhlil edilməsi metodikaları nəzərə alınmalıdır. Bu zaman dövrlər üzrə müəssisədə çalışan işçi heyətinin, idarəetmə heyətinin, inzibati heyətin say və xərc göstəriciləri, əmtəlik məhsulun həcmi nəzərə alınmaqla təşkilati strukturun səmərəliliyinin illər üzrə dinamikasını qiymətləndirmək mümkündür.

5. Sənaye zonalarında rezident müəssisələrinin inkişafına nail olmaq üçün həmin zonaların fəaliyyətinə elmi-tədqiqat müəssisələrini və ya universitetləri cəlb etmək lazımdır. Bu cür sənaye-tədqiqat birliyinin təmin olunması sənaye zonalarında elmtutumlu məhsul istehsalının inkişafına stimül verəcək, rezidentlərin ixrac potensialının artmasına səbəb olacaqdır.

6. Emal müəssisələrində müxtəlif yanaşma sistemlərinə əsaslanan strateji planlaşdırma modeli tərəfimizdən tədqiq olunmuşdur.

Sözügüdən modelin tətbiqi sənaye müəssisələrinin dayanıqlı inkişaf prioritetlərinin əsasında həyata keçirilməli, onun icrası keyfiyyətin idarə edilməsinin standartları əsasında ölçülməlidir. Bu cür ölçmələrin tətbiqi idarəetmənin səmərəliliyini optimal olaraq qiymətləndirməyə imkan verə bilər.

7. Strateji idarəetmə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin standartlarına idarəetmənin rəqəmsallaşdırılmasına, təşkilati strukturun təhlilinə, maraqlı tərəflərin idarəetmədə iştirak səviyyəsinə dair indikatorlar əlavə edilməlidir. Bu cür indikatorlar idarəetmə fəaliyyətini geniş və sistemli formada təhlil etməyə imkan verəcəkdir.

8. Sənaye müəssisələri idarəetmənin sosial aspektlərini inkişaf etdirmək məqsədi ilə mükəmməl kadr siyasətinə malik olmalı, kadr hazırlığı prosesində universitetlərlə birgə və əlaqəli fəaliyyətə nail olmalı, işçilərin peşəkarlığının inkişaf etdirilməsi istiqamətində əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşmalı, müəssisədə hər bir vəzifənin peşə kompetensiyaları sisteminə malik olmalıdır.

Qeyd edilən təkliflərin həyata keçirilməsi müəssisədə modern idarəetmənin tətbiqinə şərait yaradacaq, sənaye müəssisələrinin idarəetmə fəaliyyətinin inkişafına və təkmilləşdirilməsinə öz töhfələrini verəcəkdir. Bu cür təkliflər ölkəmizin milli iqtisadiyyatının, onun ayrı-ayrı sahələrinin inkişafında da öz müsbət təsirlərini göstərəcəkdir.

Tədqiqatın əsas məzmunu nəşr edilmiş aşağıdakı elmi əsərlərdə öz əksini tapmışdır.

1. Biznesin mürəkkəb dinamik informasiya sistemi kimi tətqiqinin zəruriliyi. ATU, 1997.

2. Biznes – maliyyə planı və bazar iqtisadiyyatı şəraitində onun rolu. ATU, 1998.

3. Sənayedə firmadaxili planlaşdırmanın tətbiqinin nəzəri və metodik problemləri. Monoqrafiya, Bakı, 1999.

4. Yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində firmadaxili planlaşdırmanın metodoloji əsasları. Monoqrafiya, Bakı, 1999.

5. Firmadaxili planlaşdırmaya dair verilən biliklər sahibkarlıq hissi tərbiyyəsinin əsaslarından biridir. Təhsil Nazirliyi, “Naxçıvan” Universiteti, 2000.

6. Biznes plan. Monoqrafiya, Bakı, 2000.

7. Müasir mərhələdə Azərbaycanda xüsusi sahibkarlıq problemlərinin həllinə yönəlmiş iqtisadi siyasətin əsas konturları, “Audit” jurnalı, 4/2003.

8. Biznes plan və onun formalaşdırılması. Tədris metodik və elmi texniki konfrans. ATU, 2009.

9. Strateji planlaşdırmanın menecmentdə rolu. AMEA, İqtisadiyyat İnstitutu, 2010.

10. Müəssisə və təşkilatlarda əmək resurslarının idarə edilməsinin nəzəri-praktiki məsələləri. “Audit” jurnalı, 1/2011.

11. Strateji planlaşdırma və onun mahiyyətini şərtləndirən əsas cəhətlərin tədrisinə dair. “Audit” jurnalı, 1/2012.

12. Sənaye müəssisələrinin strateli idarəetmə işinin xüsusiyyətləri. “Elmi əsərlər” jurnalı. ATU-nun xəbərləri, 1/2012.

13. İstehsal strategiyası, onun iqtisadi və elmi mahiyyəti. “Audit” jurnalı, 2/2012.

14. İnvestisiya və innovasiya layihələrinin idarə edilməsinin bəzi problemləri. “Audit” jurnalı, 3/2012.

15. İdarəetmə nəzəriyyəsi və məktəbləri. Elmi əsərlər, Təhsil Problemləri İnstitutu, 4/2012.

16. Роль экономических инноваций в стратегическом управлении промышленными предприятиями. Полтавский Университет Экономики и Торговль, 2012.

17. Bakalavr hazırlığı və kredit sistemi. Beynəlxalq simpozium. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Gəncə, 2012.

18. Strateji planlaşdırma, onun mahiyyətini şərtləndirən əsas cəhətlərin tədrisinə dair. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Naxçıvan DU, Naxçıvan, 2012.

19. İdarəetmə prosesi və üslubu. “Audit” jurnalı, 1/2013.

20. Müasir mərhələdə qiymətin idarə edilməsi. “Audit” jurnalı, 3/2013.

21. Strateji idarəetmədə insan kapitalı əsas amil kimi. “Audit” jurnalı, 4/2013.

22. Menecment (professor İ.M.Abbasovla birlikdə). Dərs vəsaiti, Bakı, 2013.

23. Модернизация стратегического управления на промышленных предприятиях. Экономики Крыма, Украина,

2013.

24. Strateji menecment mövzusunun tədrisinə dair. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi Naxçıvan DU, Naxçıvan, 2013.

25. Sahibkarlıq və biznes plan. Elmi-praktik konfrans, BBU, 2013.

26. Strateji idarəetmə və onun inkişaf dinamikası. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi Naxçıvan DU, Naxçıvan, 2013

27. Menecmentdə motivləşdirmə və ona sistemli yanaşma. “Audit” jurnalı, 1/2014.

28. Maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi və maliyyə planları. “Audit” jurnalı, 3/2014.

29. Человеческий капитал в стратегическом управлении. Стопанска Академия Димитр и Ченов, 2014.

30. Hazırkı dövrdə Azərbaycan Respublikasında sənaye müəssisələrinin strateji idarə edilməsinin inkişaf meyilləri. “Audit” jurnalı, 1/2015.

31. Strateji idarəetmənin mahiyyəti. “Audit” jurnalı, 2/2015.

32. Strateji idarəetmədə nitqin mahiyyəti “Audit” jurnalı, 3/2015.

33. Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmə prosesinin formalaşması. “Audit” jurnalı, 4/2015.

34. Müəssisə və təşkilatlarda səmərəlilik göstəriciləri məhsuldar idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsidir. Ə.S.M.A, 2015.

35. Management. Annual. Viana do Castelo, 2015.

36. Strategic management. Vigo, Spain, 2015.

37. Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin modernləşdirilməsini zəruri edən şərtlər. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Naxçıvan DU, Naxçıvan, 2015.

38. Marketing strategiyası ümumi firma strategiyasının tərkib hissəsi kimi. “Audit” jurnalı, 1/2016.

39. İdarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində sistemli yanaşma. “Audit” jurnalı, 2/2016.

40. İdarəetmədə iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri. “Audit” jurnalı, 3/2016.

41. Müəssisənin strateji potensialı və onun inkişafı. Audit jurnalı, 1/2017.

42. Sağlam makroiqtisadi mühit ölkənin strateji inkişafının əsasıdır. “Audit” jurnalı, 3/2017.

43. İstehsal müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi. Monoqrafiya, Bakı, 2018.
44. Strategic aspects of enterprace management (Tomson Reuters). Mester, USA, Chikago, 2018.
45. Проблемы модернизации стратегического управления на производственных предприятиях. Интернаука. Москва, Россия, 2019
46. Features management of the organization of higher education, as a subject of entrepreneurship activity (E.R.Kazımova ilə birlikdə), Montreal, Canada, 2019.
47. Strategic aspects of enterprace management, Dilemas contemporaneos: Education, Politica y Valores, 2019.
48. Sənaye ittifaqlarının strateji idarə edilməsi. “Audit” jurnalı, 1/2020.
49. Sənaye müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin strateji aspektləri. “Audit” jurnalı, 3/2020.
50. Conceptual bases of strategic human resource management. Conference: the law and the business in the contemporary society. University publishing house "Science and Economics", University of Economics – Varna, Issue 1, 2020.
51. Особенности реализации кадровой политики в управлении человеческими ресурсами. Вестник Бурятского Государственного Университета Экономика И Менеджмент, Россия, 3/2021.
52. Особенности применения финансовой стратегии на предприятии. "Вісник ОНУ. Серія "Економіка" Украина, Одесса, 2021
53. Modernization Aspects of Strategic Management in Industrial Companies, Scientific Horizons Journal, jan 2022.
54. Rapid Growth of the World Population and Its Socioeconomic Results. The scientific world journal, Vol No1, 23 March 2022.
55. Impact of Digitalization on Entrepreneurship Development in the Context of Business Innovation Management. Journal “Marketing and Management of Innovations”, 2022.
56. Heydər Əliyevin dövlət idarəçiliyi məktəbi. “Audit” 1/2023.

57. Smart-decision making in the Green Economy: A Fuzzy Logic approach, Computing and Machine Learning Proceedings of CML, vol 3, 2024.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'DeeDee', with a large, stylized loop at the end.

Dissertasiyanın müdafiəsi 02 may 2025-ci il tarixində saat 11:00-da Azərbaycan Respublikasının prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutunun nəzdində fəaliyyət göstərən BED 1.10 Dissertasiya Şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1143, Azərbaycan Respublikası, Bakı ş., H.Cavid pr., 115.

Dissertasiya işi ilə Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutunun kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Dissertasiya və avtoreferatın elektron versiyaları Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutunun rəsmi internet saytında (www.economics.org.az/az) yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat «18 mart» 2025-ci ildə zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb:12.03. 2025

Kağızın formatı: A5

Həcm: 77599 işarə

Tiraj: 100