

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**ÜZEYİR HACIBƏYLİ ADINA BAKI MUSİQİ AKADEMİYASI**

---

*Əlyazması hüququnda*

**GÜLXAR QURBAN QIZI MƏMMƏDOVA**

**MÜASİR AZƏRBAYCAN MUSİQİ MENECMENTİNİN  
PROBLEMLƏRİ**

6219.01 – Kulturologiya və onun ümumi məsələləri  
6213.01 – Musiqi sənəti

**Sənətsünəşliq üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün  
təqdim olunmuş dissertasiyanın**

**A V T O R E F E R A T I**

**BAKI – 2014**

*Dissertasiya işi Ü.Hacıbəyli adına Bakı Musiqi Akademiyasının  
“Musiqi tarixi” və “İctimai elmlər” kafedralarında yerinə yetirilmişdir.*

**Elmi rəhbər:** **Gülnaz Abutalıb qızı Abdullazadə**  
*Azərbaycan Respublikasının Əməkdar  
incəsənət xadimi, fəlsəfə elmləri doktoru, professor*

**Rəsmi opponentlər:** **Fuad Teyyub oğlu Məmmədov**  
*tarix elmləri doktoru, professor*

**Nuridə Cəfər qızı İsmayılzadə**  
*sənətsünaslıq üzrə fəlsəfə doktoru, dosent*

**Aparıcı təşkilat:** Azərbaycan Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət  
Universitetinin “Kulturologiya” kafedrası.

Müdafiə «28/11\_\_» noyabr 2014-cü ildə saat 14<sup>00</sup>-da Bakı Musiqi Akademiyasının nəzdində yaradılmış F/D 02.151 Dissertasiya Şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: Az 1014, Bakı şəhəri, Ş.Bədəlbəyli, 98

Dissertasiya ilə Ü.Hacıbəyli adına Bakı Musiqi Akademiyasının kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat «\_\_\_» oktyabr 2014-cü ildə göndərilmişdir.

Dissertasiya Şurasının elmi katibi,  
sənətsünaslıq üzrə fəlsəfə doktoru:

**H.V.MƏMMƏDOVA**

## DİSSERTASIYANIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

**Mövzunun aktuallığı:** Müasir dövrdə Azərbaycanın mədəniyyət sahəsində öndə duran məsələlərdən biri incəsənətin inkişafı və çiçəklənməsi üçün maliyyə dəstəyini hansı yollarla əldə etmək məsələsi kulturologiya elminin mühüm problemləri sırasında durur. Sovetlər dönməində bu problem demək olar ki, ancaq dövlət tərəfindən həll olunaraq həyata keçirilirdi. Bu mənada bazar iqtisadiyyatı tələblərinə təklif olunan sənət nümunələri alıcılıq qabiliyyətinə və onların bazar ehtiyacına uyğunlaşması mədəniyyət və iqtisadiyyat arasında zəncirvari bağlılıq meydana gətirir. Bu da müasir dövrdə iqtisadiyyatla bağlı olan kulturologiyanın yeni bir sahənin – menecmentdə iqtisadi problemlərin yaranmasına və araşdırılmasına səbəb olur. Yeni ictimai qurum müasir ictimai münasibətləri yaradır və onun əsasını bazar iqtisadiyyatı təşkil edir, artıq mədəniyyət sahəsi dövlət dəstəyi ilə yanaşı digər özəl sektorlarla bərabər mədəniyyət sahəsinə dəstək vermək imkanındadır. Bu problemləri qloballaşma dövründə hansı vasitələrlə həyata keçirmək olar və hansı dövlətlərin təcrübəsindən çıxış edərək Azərbaycan öz mədəni maliyyə siyasətini qurur və bunu qurmaqda davam edir.

Menecmentin iqtisadi problemləri demək olar ki, müasir dövrün mübalığəsiz mədəniyyət sahəsinə yönələn aktual məsələlərdən biridir. Onun həllindən incəsənət sahələrinin çiçəklənməsi asılı olduğu halda eyni zamanda iqtisadiyyatın maliyyə inkişafı da mədəniyyət amillərindən çıxış edərək cəmiyyətdə öz səviyyəsini tutmağa nail olur.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mədəniyyət sahəsinin inkişaf etdirmək üçün sahibkarlar tərəfindən xeyriyyəçiliyə diqqəti artırmaq yolları müxtəlif məzmununda layihələr həyata keçirmək ünvanlı maliyyə yatırımı əsasında həm sahibkarın maddi maraqları ilə həm də mədəni həyatda baş verən hadisələr kimi hər iki sahənin bir-birinə sıx bağlı olmasını nümayiş etdirir. Mədəni layihəni necə həyata keçirmək? İşni necə hazırlayıb, ərsəyə gətirmək sualına gəldikdə isə bu prosesi son nöqtəyə çatdırmaq üçün mədəni və iqtisadi problemi dərinləndirmək, onların müxtəlif metodlarını öyrənmək və səmərəli həll etmək, bu sahədə təcrübəyə malik olan sahibkarlara, müəssisə rəhbərlərinə, iqtisadiyyat və mədəniyyətlə məşğul olan qurumlara, tələbələrə, müasir iqtisadi və mədəni fəaliyyətə maraq göstərən insanların qarşısına aktual bir problem kimi qoyula bilər.

Bu baxımdan nəzəri-elmi və dünya təcrübəsini nəzərə alaraq, XX-XXI əsrlər boyu Azərbaycanda xeyriyyəçiliklə məşğul olan qurumlar,

insanlar və fərdi təşkilatlar kifayət qədər təcrübə qazanmışdır, lakin sovet dövründə bu təcrübə öz məzmununu dəyişdi və son 20 il ərzində əldə olunan xeyriyyəçilik ənənəsi öz yeni məzmununu qazanmış və onun həlli yolları tədqiqat obyektinə çevrilərək iqtisadi açıqlama baxımından böyük aktuallıq kəsb edir.

**Mövzunun işlənmə dərəcəsi:** Ümumiyyətlə, Azərbaycanda mədəniyyət sahəsində kulturologiya və iqtisadi problemlər elmi mənbələrdə ünvanlı şəkildə yerini tapmamışdır. Bu və digər hallarda dolaylı şəkildə mədəniyyət, xeyriyyəçilik və iqtisadi məsələlər müxtəlif monoqrafiya<sup>1</sup>, dərs vəsaitləri<sup>2</sup>, fərqli məqsədli, müxtəlif məzmunlu və müxtəlif həcmli məqalələrdə istər Azərbaycan, istərsə də rus və xarici mənbələrdə əks olunmuşdur.

Biz isə adlarını çəkdiyimiz araşdırmalardan bəhrələnərək, iki elmin astanasında dayanan bu problemin qarşılıqlı həllini ilk dəfə olaraq dissertasiya işində açıqlamağa səy göstərmişik.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** ilk dəfə olaraq kulturologiyada müasir Azərbaycan musiqi menecmentinin problemləri iqtisadi baxımdan tədqiq olunur, burada əsas vurğu menecment sahəsinin aparıcı amillərindən və onun tərkib hissələrinə daxil olan fəaliyyət növləri mədəniyyətin inkişafında hansı mərhələlərinə müdaxilə etmək qabiliyyətinə malik olduğu və bazar iqtisadiyyatında mədəniyyətin tutduğu mövqe ümumbəşəri və mənəvi dəyərlərə təsir göstərməsi aşığılanır. Bu baxımdan dissertasiyada aşağıdakı məsələlər irəli sürülmüş və tədqiq olunmuşdur:

- a) idarəetmə-menecment sahəsinin təşəkkülü və inkişafı;
- b) iki elmin astanasından çıxış edərək mədəniyyət və iqtisadiyyatın qarşılıqlı həlli;

---

<sup>1</sup> Abbasov Namiq. Mədəniyyət siyasəti və mənəvi dəyərlər. Bakı: Təknur MMC, 2009; Dadaşov A.Ə. Kütləvi informasiya vasitələrində reklam və marketing problemləri. Bakı: Bakı Universitetinin nəşriyyatı, 2001; Tağıyev A. H., İsayeva B.B., Əbdilov İ.V. Bazar iqtisadiyyatı haqqında mühazirələr toplusu. Bakı: Oğuz eli, 1993; Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1997.

<sup>2</sup> Hüseyinov İ., Əfəndiyeva N. Xarici ölkələrdə mədəni fəaliyyətin təşkili. Dərslik. Bakı: Mars-Print, 2008; Quliyev T. Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Dərslik. Bakı: Nağıl evi, 2001; Şükürov A. M. Kulturologiya. Dərslik. Bakı: Adil-oğlu, 2003; Şükürov T. Ş. Marketing tədqiqatları. Dərs vəsaiti. Bakı: Kooperasiya, 2003; Артемьева Т.В., Тульчинский Г.Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: учебное пособие. СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2010.

- c) Azərbaycanda mədəni təşkilatların maliyyələşmə mənbələri;
- d) innovasiyalar menecmenti;
- e) menecment mexanizmlərinin tərkib hissələri;

Azərbaycanda mədəniyyət və iqtisadiyyatın nailiyyətləri müasir dövrün bütün tələblərinə cavab verir, bu baxımdan tərəqqi zəminində yaranmış zəngin məzmunlu elm sahələrinin qarşılıqlı və kompleks şəkildə araşdırılması tədqiqatın elmi yeniliyini təşkil edərək, yeni baxış yaradır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Dissertasiyanın əsas məqsədi cəmiyyət üçün yüksək keyfiyyətli incəsənət nümunələrinə maddi cəhətə bağlı olan maliyyə dəstəyi əsasında geniş kütləyə keyfiyyətli mədəni-mənəvi məhsulu təqdim etməkdir. Mədəniyyət və iqtisadiyyat sahələrinin qarşılıqlı araşdırılması və bütün bu qeyd olunanlar aşağıdakı vəzifələri irəli sürür:

- iqtisadiyyat ilə mədəni sahənin qarşılıqlı əlaqələri;
- mədəni təşkilatların maliyyələşdirilmə mənbələri;
- xeyriyyə vəsaiti əsasında mədəni tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- xeyriyyəçilik-ənənəvilik - yenilikçilik;
- marketinqin strategiya və taktikası: iqtisadi yüksəliş ilə mədəni məhsulun yeridilməsi.

Dissertasiyanın əsas məqsəd və vəzifələri həm mədəniyyət və həm də iqtisadiyyatın özünəməxsus xüsusiyyətlərini üzə çıxarmaq, onların qarşılıqlı öyrənilməsi nəticəsində müasir Azərbaycan musiqi menecmentinin həlli yollarını elmi araşdırma vasitəsilə sübuta yetirməkdir.

**Tədqiqatın metodoloji əsası:** Tədqiqat işində tarixi və nəzəri təhlil metodu ilə yanaşı çoxşaxəli, yəni induksiya və deduksiya metodundan istifadə olunmuşdur. Bu yolla Azərbaycanda iqtisadiyyatın incəsənətin sahələrində oynadığı mühüm rolunu və onların məntiqi üsulla xeyriyyəçilik tərəfə istiqamətlənmə üsullarını üzə çıxaran elmi mənbələr dissertasiyanın metodoloji əsasını təşkil edir.

Bu baxımdan Azərbaycan musiqişünasları və kulturoloqlarından Ü.Hacıbəyli, M.Dilbazi, F.Əliyeva, N.İsmayılzadə, N.Abbasov, A.Dadaşov, Ə.Ələkbərov İ.Hüseynov, iqtisadiyyat sahəsinə gəldikdə isə F.Qasımov, İ.İsmayılov, L.Qasımova və b. tədqiqatları araşdırmanın metodoloji bazasına çevrilmişdir.

**Tədqiqatın obyekt və predmeti:** Müasir Azərbaycan musiqi sənətinin menecment problemlərinin kulturoloji baxımdan öyrənilməsi və araşdırılması tədqiqatın **obyektini**, mədəniyyətin iqtisadi məsələləri və onun maliyyə baxımından həlli yolları dissertasiyanın **predmetini** təşkil edir.

**Faktiki materialı:** Tədqiqat işində mədəniyyət və iqtisadiyyat sahəsində mövcud olan elmi mənbələrlə bərabər, eyni zamanda da internet saytlar əsasında əldə olunmuş materiallardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti** ondadır ki, dissertasiyanın materialları sənətsünas və bu sahədə çalışan kulturoloqlar, eyni zamanda da iqtisadiyyat sahəsində çalışanlar üçün köməkçi ədəbiyyata çevrilə bilər.

**Dissertasiyanın aprobasiyası:** Dissertasiya Ü.Hacıbəyli adına Bakı Musiqi Akademiyasının “Musiqi tarixi” və “İctimai elmlər” kafedralarının birləşmiş iclasında müzakirə edilmişdir. Tədqiqatın ayrı-ayrı müddəə və nəticələri müəllifin Azərbaycanda keçirilən elmi konfrans və simpoziumlardakı çıxışlarında, elmi jurnal və toplularda çap olunmuş məqalə və tezislərində öz əksini tapmışdır.

**Dissertasiyanın quruluşu:** Dissertasiya giriş, 4 fəsil, 6 bölmə, nəticə, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı, saytoqrafiyadan ibarətdir.

## DİSSERTASIYANIN ƏSAS MƏZMUNU

**Girişdə** mövzunun aktuallığı açıqlanır, işlənmə dərəcəsi, elmi yeniliyi, məqsəd və vəzifələri, metodoloji əsası, obyekt, təcrübi əhəmiyyəti verilir.

Birinci fəsil **“Musiqi menecmentində iqtisadi problemlərin təzahürü”** adlanır və iki bölmədən ibarətdir.

**1.1. “Mədəniyyət və iqtisadiyyat sahələrinin qarşılıqlı vəhdəti”** XX əsrin 80-ci illərindən başlayaraq, mədəniyyət və iqtisadiyyat arasında yeni münasibətlər yaranmışdır. Bir çox qərb ölkələrində o cümlədən Rusiya və Azərbaycanda yüksək mədəniyyətə və həqiqi incəsənətə maraq oyanmışdır. Bu xüsusilə parlaq şəkildə özünü təhsil sistemində büruzə verir.

Təkcə 1989-cu ildə Fransada cəmiyyətin həyatında mədəniyyətin güclənməsini əks etdirən bir neçə mühüm hadisələr baş verir. Bordo şəhərinin universiteti tələbələrin mədəni hazırlığının müstəsna əhəmiyyətini kəsb edən “Mədəni layihə” nəşr etdirir.

Fransanın Cənub Şərqi qərbində yerləşən Qrenobl şəhərindəki Universitetin təşəbbüsü ilə “mədəniyyət adlı tramvay” hərəkatı yaranır. Bu geniş və original proqram bugünkü günə qədər davam edir.

XX əsrin 90-cı illərindən iqtisadiyyat mədəniyyətlə qarşılıqlı hərəkat, onların sinerjiya istiqaməti sıx əməkdaşlıq və tərəfdaşlıq əlaqəsinə çevrilir. 1990-cı ilin oktyabr ayında iqtisadiyyat və mədəniyyətin qarşılıqlı əlaqəsinin açıqlanması üçün ilk beynəlxalq forum keçirilmişdir. 1992-ci ilin dekabr ayında BMT və YUNESCO-nun təşəbbüsü ilə mədəniyyət və

inkişaf üzrə xüsusi komissiya yaradılmışdır. Bu komissiyaya başçılıq edən BMT-nin keçmiş baş katibi Peres de Kuelyar idi. Bu komissiyanın sənədlərində bəşəriyyət qarşısında yeni məqsəd və vəzifələr qoyulur: “mədəniyyətə söykənərək davamlı inkişaf”. Mədəniyyət XXI əsrin inkişaf açarı elan olunur. Belə bir baxış öz artan anlaşmasını və dəstəyini tapır. Əgər öncədən elm bütün problemləri həll etmək qüvvəsinə malik idisə, lakin indiki dövrdə aydın olur ki, təkə elm və yeni texnologiya deyil, əsl mədəniyyətdə tələb olunur. Almanyanın Ba-den-Vyutemberq keçmiş torpaq rəhbəri L.Şpet qeyd edir ki, “Yüksək texnologiya və yüksək mədəniyyət bölünməzdir. Məhz buradan da iqtisadiyyat və mədəniyyətin yaxınlaşması kəskin zərurətə çevrilir. İqtisadiyyat həyat şəraitini təmin edərək insana sərvət verir. Mədəniyyət insan həyatını məna ilə doldurur və onun məqsədini müəyyənləşdirir, ona xoşbəxtlik gətirir. Avropa Birliyinin Mədəniyyət Mərkəzinin prezidenti J.F.Burken fərz edir ki, iqtisadiyyat və mədəniyyətin birləşməsində insanın cəmiyyətinin gələcəyi ifadə olunur. Fransız Lomba qeyd edir ki, “iqtisadi dövlət mənəvi məzarda qurulmur”.

Mədəniyyət və iqtisadiyyatın yaxınlaşmasında çox faktları müşahidə edə bilərik. ABŞ və digər ölkələrdə işgüzar münasibətlərdə korporativ mədəniyyət yaxud müəssisə mədəniyyətində etika, estetika və psixologiyaya daha çox diqqət yetirilir. Fransızlar arasında geniş istifadə olunan ifadə “Fransada neft yoxdur, mədəni abidələr var” və ya “Mədəni sərvət – bizim neftimizdir” deyilir.

Maliyyələşdirilmənin dünya təcrübəsi, mədəniyyət sahəsində dəstəyi və inkişafı maliyyə mexanizmindən asılı olaraq, üç əsas mədəni iqtisadi növə bölünür.

1) “Roman” tipi (məsələn, İtaliya, İspaniya və Fransada) mədəniyyət əsasən mərkəzləşmiş halda dövlət hesabına maliyyələşdirilir. Belə ki,

Məsələn, İtaliyada mədəni aksiyalar və incəsənət tədbirləri yalnız hökumət təşkilatları və ya etibarlı dövlət şəxsləri tərəfindən maliyyələşdirilir. Bu tipli ekstremal ifadə və xüsusi növ Sovet iqtisadi-mədəniyyətinə aid idi.

Belə təsdiqlənir ki, Rusiyanın bazar iqtisadi mədəniyyətinə fransız yolu daha yaxındır.

2) “Alman” tipi, FRQ və Skandinaviya üçün xarakterikdir. Bu halda, mərkəzi hökumət yalnız paternalistik dəstək, ictimai maliyyə əsasən yerli büdcə və müstəqil strukturlar və fondlar vasitəsilə həyata keçirilir.

3) “Anglo-American” növ: hökumət müəyyən sahələrdə yalnız ilhamverici və müəyyən istiqamətlərin rəhbəri kimi çıxış edir, bu sıraya vergi güzəştləri daxil olmaqla. özəl kapital hesabına maliyyələşdirilməni cəlb edir.

Maliyyələşdirilmə mədəniyyətinin sistemi daha effektiv şəkildə ABŞ müşahidə olunur. Amerikan sisteminin əsasını – xeyriyyəçilik məqsədi ilə çıxış edənlərdən verginin məhdudlaşdırılması təşkil edir. Ona görə də böyük şirkətlərə progressiv vergi qoyma sistemi xeyriyyəçilik üçün əlverişlidir. Bu sistem Türkiyədə də geniş istifadə olunur.

Mədəni layihəni necə həyata keçirmək? İşə necə hazırlayıb, ərsəyə gətirmək sualına gəldikdə isə bu prosesi son nöqtəyə çatdırmaq üçün mədəni və iqtisadi problemi dərinləndirib, onların müxtəlif metodlarını öyrənmək və səmərəli həll etmək, bu sahədə təcrübəyə malik olan sahibkarlara, müəssisə rəhbərlərinə, iqtisadiyyat və mədəniyyətlə məşğul olan qurumlara, tələbələrə, müasir iqtisadi və mədəni fəaliyyətə maraqlı göstərən insanlar lazım ola bilər.

İctimaiyyət, dövlət, vətəndaş qarşısında haqq qazandırmaq üçün ona sahibkar kimi hörmət etmələri və onun hüquqları ilə razılıqları vacibdir. Məhz bu halda sponsorluq, himayə və xeyriyyəçilik inkişaf etmə imkanlarına malikdir. Bunu sxem şəklində təqdim etmək olar:

Xeyriyyəçilik
İnfrastrukturun sosial inkişafı
Biznes proseslərin optimallaşdırılması

Bu sxemdən çıxış edərək onu təsdiqləyə bilərik ki, xeyriyyəçiliyin bü-növrəsini maddi-maliyyə vəsaitləri təşkil edir, hansı ki, hər iki hal sosial inkişafın infrastrukturuna böyük təsir göstərir. Xeyriyyəçiliyin həyata keçirilməsinin müxtəlif modelləri mövcuddur: sadə və mürəkkəb. Sadə modeldə xeyriyyəçiliyə bir və ya iki xeyriyyə fondu və ictimai təşkilat dəstək olur.

“Sahibkarlığın əsasları”<sup>3</sup> dərs vəsaitinə əsaslanaraq, qeyd olunur ki, marketinqin ən mühüm tərkib hissələrindən biri məlum sponsor adından ideyalara, əmtəə və xidmətlərə tələbatın oyadılması və satışın həyata keçirilməsi məqsədilə bədii, mədəni, texniki və psixoloji üsulların köməyi ilə əmtəə və xidmət haqqında kütləvi məlumatların təqdim olunması və irəlilədilməsinin pullu formasıdır. Reklam haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununda reklama belə tərif verilir: reklam-fiziki və hüquqi şəxslər, əmtəə, ideya və yeniliklər haqqında maraqlı formalaşdırmaq və ya yeniliklərin həyata keçirilməsinə kömək göstərmək məqsədilə yayılan informasiyadır.

---

<sup>3</sup> Qasimov F. İsmayilov, Qasimova L. Sahibkarlığın əsasları. Dərs vəsaiti. Bakı, 2008, s. 216

Son 20 ildə mədəniyyət sahəsinə 50% həcmində maliyyə vəsaiti yatırılmışdır. Bu maliyyə hansı yollarla yatırılması aşağıdakı cədvəldə göstərilir:

<b>Maliyyəyə cəlb olunmuş mənbələr</b>							
Sponsor rüsum-ları		Xeyriyyə bə-gışları		Ehtiyat rüsum-ları		Üzv-lük rüsum-ları	
	İanələr		Munislər		Qrantlar		Kreditlər

Reklam haqqında” qanunda reklamın bu növləri mövcuddur:

- radio və televiziya verilişlərində;
- dövrü çap nəşrlərində;
- kino və video xidmətlərində, məlumat xidmətlərində;
- bayır reklamı;
- nəqliyyat vasitələrində və poçt göndərişlərində;
- incəsənətin ayrı-ayrı növləri;
- maliyyə, sığorta, sərmayə xidmətləri və qiymətli kağızlar;
- sosial – internet, müxtəlif sosial şəbəkə xidmətləri və s.

Mədəniyyət fəaliyyətinin müxtəlif formalarında və sosial sistemlərin müxtəlif səviyyələrində özünü göstərir. Mədəniyyəti iki hissəyə ayırırlar: mənəvi və maddi. Maddi mədəniyyətin tərkibinə forma və növlərinə görə müxtəlif maddi istehsal bazarları, o cümlədən xammal və enerji ehtiyatları, əmək vəsaitləri və başqa maddi istehsal məsulları; adamların maddi-əyani təcrübi fəaliyyəti; istehlak zamanı maddi-əyani münasibət; keçmişin dəyərləri, o cümlədən abidələr, arxeoloji obyektlər və s.

**Menecmentin obyektləri:** Menecmentdə müəyyən sistemlər – müxtəlif təşkilat formaları, bir vahid təşkil edən müəssisələr mövcuddur. Menecment nöqtəyi-nəzərindən bu idarələr və təşkilatlar bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərdən təşkil olunur. Belə sistemlər çoxsaylı kompozisiya qayda-qanunlarından ibarətdir. Sistemin təsnifatına müxtəlif yanaşma tərzii mövcuddur. Bunlardan ən münasibi R.L.Akoffun təsnifat sistemidir. Akoffun irəli sürdüyü təsnifata əsasən sistemin dörd əsas növü vardır : 1) Determinist (bütün hadisələrin qanunauyğunluğu və səbəbiyyət əlaqəsi), yaxud mexanistik (mexanizmə əsaslanan) sistem ; 2) Animasiya (canlı) və ya orqanizmatik (orqanik, üzvi) sistem ; 3) Sosial (ictimai) sistem ; 4) Ekoloji sistem.

Menecmentdə “top-menecerlər” də fəaliyyət göstərirlər. “Top-menecerlər” – yüksək səviyyəli menecerlərdir. Onlar əsasən strateji qərarlar qəbul edirlər. Marketing üzrə, elmi işlər üzrə, baş mühasibat işləri üzrə top-menecerlərin fəaliyyət dairəsi gündən - günə genişlənir. Top - menecerlər təşkilatın yüksək idarə mexanizminə rəhbərlik edirlər.

“Top-menecerlər”lə yanaşı, “middl-menecerlər”, “supervayzerlər” də fəaliyyət göstərirlər. Onların fəaliyyəti orta və aşağı koordinasiya işi ilə bilavasitə bağlı olur. Koordinasiyalarla işdən asılı olmayaraq, bütün menecerlərin idarəçilik və inzibati bacarığı əsas şərtidir. Menecer üçün lider olmaq cəhdi, insanlara məhəbbət bəsləmək, etik normalara riayət etmək, yumor hissənə malik olmaq, obyektivlik kimi xüsusiyyətlər də əsas olmalıdır.

**1.2. Mədəniyyət sahəsi və menecment** – Mədəniyyət sahəsində mü-təxəssislər yetişdirmək üçün menecment texnologiyası birinci yerdədir. Menecmentin mədəniyyət sahəsində məzmunu və texnologiyasına dair Avropa və rus araşdırmaçıların bir sıra elmi tədqiqatları olsa da, Azərbaycanda bu sahə bu günə qədər hələ müstəqil tədqiqat obyektinə çevrilməmişdir. Bu məqsədlə hazırki dissertasiyada biz sosial-mədəni sahədə menecmentin öyrənilməsi üçün planlaşdırılma mexanizmi məsələlərini nəzərdən keçirmişik.

Mədəniyyət sahəsində menecment həm də yaradıcı insan şəxsiyyətinin yüksəlişinə imkan yaradır. Tarixi – mədəni irsin qorunması və tətbiqi (muzey, kitabxana, arxiv işi, milli ənənələr, bayramlar və s.), bədii yaradıcılıq və uşaq yaradıcılığı, ifaçılıq, konsert fəaliyyəti, müxtəlif əyləncələr, etnoqrafik sənət və peşələr yaradıcı insanın inkişafına şərait yaradır.

Mədəniyyət sahəsində fəaliyyət müəyyən təşkilatlar, müəssisələr, idarələrin (dövlət, özəl, ictimai) iştirakı ilə həyata keçirilir. Əsas etibarilə iki təşkilatın rolunu qeyd etmək lazımdır. Bunlardan biri kommərsiya, digəri isə qeyri – kommərsiya təşkilatıdır. Onların hər ikisinin fəaliyyəti elmi və mədəni inkişafa, yaradıcı insanın görüş dairəsinin artırılmasına və digər faydalı məqsədlərə istiqamətlənmişdir.

Qeyri-kommərsiya təşkilatlarının mədəniyyət sahəsində yeri müstənadır. Qeyri-kommərsiya təşkilatı dedikdə dövlət və qeyri-dövlət təşkilatları nəzərdə tutulur. Buraya müəssisələr, assosiasiyalar, fondlar, cəmiyyətlər aiddir. Mədəniyyət sahəsində qeyri-kommərsiya təşkilatlarından biri də dövlət müəssisələridir. Bizim yaşadığımız cəmiyyətdə mədəni sahələr istənilən, hər hansı bir firmanın fəaliyyətinə aid ola bilər. Mədəniyyət bu gün özünün sosial-mədəni kontekstinə görə yeni tətbiq olunmuş

texnologiyalar sayəsində daim yeniləşir. Bu zamanın tələbidir. Bu səbəbdən hər bir müəssisə müəyyən mədəniyyətin daşıyıcısına çevrilir.

Müasir mədəniyyət – müasir menecment deməkdir. Bu fikri aşağıdakı kimi izah etmək olar. Əvvəla, müasir menecment mədəniyyət sahəsindəki təşkilatlarla çox sıx əlaqədə əməkdaşlıq edir : xeyriyyəçilik, ictimaiyyətlə sıx təmas (“public relations”) buna misal ola bilər. İkincisi, müasir menecmentin yeni texnoloji məzmunu sayəsində menecmentin ümumiyyətlə götürsək, bütün zənginliyi ortaya çıxır.

Bu aspektlərin nəzərdən keçirilməsi mədəniyyət sahəsinin işgüzar sahələrlə sıx əlaqəsinə aydınlıq gətirir. Mədəniyyət sahəsində menecmentin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, bu sahədə əldə olunan gəlir, vəsait adı kommersiya əsasında deyil, müəyyən maraqların, məsələn, sponsorluğun, hamiliyin, xeyriyyəçiliyin cəlb olunmasına dayaqlanır. Mütəxəssislərin fikrincə, müasir mədəniyyət sahəsinə maraq göstərən menecerlərin qarşısında bir sıra şərtlər durur. Onlar mədəni sahənin spesifikasiyasına dərinləndən bələd olmalı, mədəni sahəni yaxşı bilməlidirlər.

Qeyd edək ki, müasir biznesin və mədəniyyət sahəsinin maraqları bir tək texnoloji məzmunla məhdudlaşmır. Mədəniyyət sahəsi maliyyə sahəsi ilə, sənaye müəssisələri və ticarət kapitalı ilə nə qədər sıx əməkdaşlıq edərsə, bir o qədər mədəni-tarixi irs qorunur, yaradıcı potensial artar, mədəni həyat inkişaf edir. Burada bir fikri xüsusi olaraq nəzərə çatdırmaq lazımdır. Biznesin də sosial-mədəni sahəyə olan maraqları şəxsizdir. Bu və ya digər müəssisənin adını, onun şan-şöhrətini artırmaq üçün sponsorluq, hamilik və xeyriyyəçiliyin rolu böyükdür, reklam kampaniyaları və aksiyaları müsabiqələrsiz, bayramsız, sərgisiz, mədəni proqramsız təsəvvür etmək qeyri mümkündür.

Deməli, sosial-mədəni sahə biznes və ticarət sahələri ilə sıx bağlıdır və bir-birini tamamlayır. Onların bir-biri ilə sıx əməkdaşlığı həm də dərin siyasi məna kəsb edir və buna görə də cəmiyyətin inkişafı və yaxşı mənada dəyişikliyinə şərait yaradır. Bu bir faktdır ki, cəmiyyət yalnız və yalnız iş aləmi və sosial-mədəni sahənin əməkdaşlığı nəticəsində inkişaf edib, özünü reallaşdırır.

Bütün bu şərtlər öz növbəsində müasir menecmentin humanitar məzmununu artırır və marketinqin sosial-mədəni cəhətdən yeniləşməsinə imkan verir.

Müasir biznes – “mədəni dinamika” deməkdir. Yeni mədəni genezisin yaranması və inkişafıdır. Menecment üzrə mütəxəssislər hazırda hesab edirlər ki, müasir menecment “kulturoloji” əhəmiyyətə malikdir. Şəxsiyyət

yət və cəmiyyətin yaradıcı potensialının gerçəkləşdirilməsi, geniş mənada bu və ya digər xalqın özünəməxsusluğu və təkrarolunmazlığını qoruyur. Belə ki, hər bir xalqın özünəməxsusluğu və təkrarolunmazlığının qorunması da kulturoloji əhəmiyyətə malikdir.

“Kulturologiya müxtəlif cəmiyyətlərdə mədəni həyatı öyrənir və bununla da əsas mədəni-tarixi tiplərin nailiyyətlərini və xüsusiyyətlərini aydınlaşdırmağa səy edir. Kulturoloqların mühüm vəzifəsi qloballaşan müasir dövrün sosial-mədəni tendensiya və proseslərini düzgün və hərtərəfli təhlil etməkdir. Qeyd edək ki, kulturologiyanın obyektləri canlı insanlar, mədəniyyətin yaradıcı və daşıyıcıları, həmçinin mədəni hadisələr, proseslər və müəssisələrdir. Kulturologiya mədəniyyəti, sivilizasiyanı, onun tarixini, insanla mədəniyyətin qarşılıqlı əlaqəsini və qarşılıqlı təsirini öyrənir, insanın həyatda öz yerini tapmasında səmərəli rol oynayır. Kulturologiya bir tərəfdən mədəniyyəti, mədəniyyət tarixini, insanla mədəniyyətin qarşılıqlı əlaqəsini, digər tərəfdən isə insanın ona təsirini və əks-təsirini öyrənir”.<sup>4</sup>

Mədəniyyəti insan, yaradıcı şəxsiyyət əmələ gətirir. Bu prosesin iştirakçısı məhz insandır. Hər bir xalqın mədəniyyəti bəşəriyyətin humanist inkişafı deməkdir. Dünya xalqları arasında mədəni əməkdaşlıq, dialoq və qarşılıqlı anlaşma demokratiyanın, beynəlmilətçiliyin rəhnidir.

**II fəsil “Menecment mexanizmləri sistemi. Menecmentin texnoloji şəkildə təqdiminin zəruriliyi”** adlanır. Menecment üzrə kifayət qədər geniş ədəbiyyatla tanış olmağa başlayanların diqqətini ilk növbədə bir səciyyəvi xüsusiyyət cəlb edir. Bu, menecmentin başlıca prinsipləri, funksiyaları və metodlarının sadalanmasıdır və hər bir müəllifin həmin kateqoriyalara öz münasibəti olur. Bununla yanaşı, bir müəllifdə planlanma – funksiya kimi, digərində – metod kimi, bir başqasında isə – plan kimi şərh olunur. Eyni fikri təşkilə, uçota, hesabat işlərinə şamil etmək olar.

Menecmentin bu cür nəzərdən keçirilməsi “nəzəri” adlandırıla bilər, belə ki, burada söhbət faktiki olaraq nizama salınmış anlayışlardan, təsnifatlardan gedir. Belə yanaşma tərzini heç şübhəsiz, nəzəri məqsəd və vəzifələr üçün, qismən isə – müəllimliklə məşğul olmaq üçün zəruridir.

Bu mövqedən sadalanan təsnifatların çoxluğu izah edilə bilər – məhz onların sayəsində nəzəri – konseptual təhlilin orijinallığı özünü büruzə verir.

Lakin, praktiki məqsədlərdən ötrü bu cür yanaşma tərzini yetmir. Axı hər hansı bir şəxs konkret bir firmada konkret idarə qulluğuna başladıqda,

---

<sup>4</sup> Hüseynov İ. Əfəndiyeva N. Qədim dünya mədəniyyəti. Dərslik. B., 2009, 428 s.

konkret məsələlərin həlli zamanı hansı prinsiplərin əldə rəhbər tutulmasını, hansı funksiyaları və hansı metodları həyata keçirməyi heç yadına belə salmır. Problem adətən texnoloji cəhətdən özünü göstərir – əsas onu bilmək lazımdır ki, məsələnin həlli üçün konkret nə edilməlidir və o həyata necə keçirilməlidir. Kvalifikasiyanı səlahiyyətdən ayırmağı bacarmaq lazımdır.

Bu nöqtəyi-nəzərdən, menecment dörd əsas mexanizmdən təşkil olunan bir sistem kimi təqdim oluna bilər.

**Təşkilati – inzibati mexanizm** əsasən mədəniyyətə tətbiq edilir. Burada söhbət səlahiyyət hüququndan, vəzifə ixtiyarının bölüşdürülməsindən gedir. Bu məsələlər təşkilati sənədlərdə (nizamnamələrdə, müddəalarda, vəzifə üzrə təlimatlarda) öz əksini tapır.

Təşkilati – inzibati mexanizmi bəzən idarəçilik aparatı, yaxud bürokratik idarə üsulu kimi qəbul edirlər. Amma bu daha çox, aspektlərdir, təşkilati – inzibati mexanizmin tətbiqinin nəticələridir. Təbii ki, aparatsız idarə etmək mümkün deyil. Lakin məsələ bunda deyil. Əsas məsələ, – birincisi, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsində, ikincisi, bu bölgünün təşkilati sənədlərdə ifadə olunmasındadır (kim kimə tabe olur, kim kimi hansı məsələyə əsasən idarə edir və s.) ki, bu da öz növbəsində, inzibati, əmək və hüquq məsələlərinin fəaliyyət dairəsinə daxildir.

Təşkilati sənədlərə ilk növbədə, nizamnamələr, müddəalar, vəzifə üzrə təlimatlar daxildir.

**İqtisadi mexanizm:** Bu yollardan biri, ilk növbədə, iqtisadi mexanizmdir. İqtisadi mexanizm – vəsait mənbəyinin (maliyyə, maddi – texniki resurslar və s.) ehtiyat sistemidir. Bununla yanaşı, təsərrüfat məzmunlu, təsərrüfat hesablı və iqtisadi stimullaşmalar da buraya daxildir. Təbii ki, iqtisadi stimullaşmalar (əmək haqqının təşkili, maddi mükafatlandırılmalar, yaxud cəzalar) – təsərrüfat hesabının formalarından biridir, bunlardan sonuncu isə ehtiyat mənbəyinin vasitələrindən biri kimi nəzərdən keçirilə bilər. Lakin, bütün bunların sistemə nəzərdən keçirilməsi məqsədi ilə, onları açıb göstərmək lazımdır.

**İşçi həyati ilə işin aparılması:** Yaxın vaxtlara qədər idarəçilik kontekstində fəaliyyət göstərən insanlara marksist siyasi – iqtisadi ruhda yanaşılırdı – yəni onlar istehsal qüvvəsinin bir hissəsi kimi (işçi qüvvəsi, kadr təminatı, əməkçi ehtiyat qüvvələri və s.) nəzərdən keçirilirdi. Bu mənada müəyyən sahibi göstərilməmiş kadrların, onların hazırlanmasının rolu böyük idi. Belə yanaşma tərzinin məhdudluğu keçmiş sovet dönəmində özünü hər bir firmanın fəaliyyətində göstərirdi. Bunun tam əksini nümayiş etdirən ölkələr sırasında Yaponiyanın əldə etdiyi təcrübə olduqca dəyərlidir.

Yaponiyada əsas, həlledici faktor kimi – texnoloji menecment vacib yer tutur. Yəni, işçi heyəti ilə işin aparılmasına burada xüsusi önəm verilir.

Müasir “işçi heyəti ilə işin aparılması” texnologiyası – kadrlarla bir tək ənənəvi işin qurulması demək deyil.

Müasir menecmentin əsas müddəalarından biri onun dərkindən ibarətdir ki, menecment heç də pul, vəsaitdən, maddi ehtiyatlardan deyil, əksinə, layihə, plan və proqramlardan başlayır. Layihə, plan və proqramlar iş ümumi maraqları olan konkret insanlar tərəfindən yaradılır. Bu ümumi maraqlar olmadıqda, hər hansı, istənilən menecment – götürək ailə biznesini, yaxud elə ölkə səviyyəli biznesi – qeyri-qənaətbəxş alınacaq. Odur ki, personalla iş – menecmentin müstəqil mexanizmi kimi nəzərdən keçirilməlidir.

**İnformasiyalı mexanizm:** Qeyd edək ki, nəzərdən keçirilən yalnız bu mexanizmlərə görə menecment yaranmır. Personal, iş yoldaşları, partnyorlar, bina, pullar, avadanlıq, təchizat – bütün bunlar biznesin tək bir hissəsini təşkil edir. Lakin bir mexanizm də var ki, sırf menecment xarakteri daşıyır və menecment dairəsini hərəkətə gətirir, bütün əvvəlki mexanizmləri birləşdirir. Bu mexanizmi – informasiyalı mexanizm adlandırmaq olar.

Bütün deyilənlər istənilən menecmentə də aiddir. Bəs mədəniyyət sahəsində menecmentin xüsusiyyətləri və spesifikasiyası nədən ibarətdir?

**Akademik musiqi və kommunikativ texnologiya:** Məlum olduğu kimi, marketinqin incəsənətə olan münasibətdə ənənəvi konsepsiyası əhəmiyyətli korreksiya tələb edir. Bir sıra alimlərin fikrincə (F. Kolber, J. Nantel, C. Melilo, K. Diqls, A. Rays, E. Qrişman), marketinq yaradıcı təşkilatların ehtiyac və tələbatlarına uyğunlaşmalı və bədii məhsul vasitəsi ilə istehlakçı kütləsinin formalaşmasına təsir göstərməlidir.

Tədqiqatçılar bədii məhsulun üç seqmentini vurğulayırlar. Bunlardan birincisi yaradıcı şəxsiyyətin özünə doğru yönəldilməsindən ibarətdir. Buna müvafiq olaraq, yaradıcı insanın özünüifadəsi əsas şərtidir. Bədii məhsulun ikinci seqmenti daha geniş olub, yaradıcı dairələrə doğru istiqamətlənmişdir. Bu seqmentin əsas auditoriyasını yaradıcı şəxsiyyətin sənət yoldaşları, həmkarları, məsləkdaşları və mütəxəssislər təşkil edir. Bu zaman yaradıcı fəaliyyətin başlıca məqsədi ekspertlər tərəfindən dəstək və müsbət rəydən ibarət olur. Nəhayət, bədii məhsulun üçüncü seqmenti bundan əvvəlkilərdən daha genişdir. Yəni, o, kommersiyyalaşdırılmış seqmentdir. Üçüncü seqmentin əsas auditoriyası kimi tamaşaçılar çıxış edir. Üçüncü seqment öz-özlüyündə bir neçə subseqmentə bölünür. Burada əsas məqsəd gəlir əldə etməkdən ibarətdir.

Yaradıcı məhsulun bazarda irəliləməsi üçün kommunikativ texnologiyaların çox böyük rolu vardır. Marketing kommunikasiyasının əsas növünü reklam təşkil edir. Bədii məhsulun yuxarıda adını çəkdiyimiz ilk iki seqmenti üçün tətbiqi musiqişünaslığın əsas istiqamətlərindən biri olan musiqi tənqidi və kulturoloji aspekt səciyyəvidir. Üçüncü seqment zamanı isə strateji əhəmiyyətə malik olan funksiyaların, bazarda effektiv potensiala malik məhsulun bədii tənqid ilə reklam arasındakı münasibəti olduqca vacibdir.

Yada salaq ki, ötən əsrlərdə musiqi tənqidi qarşısında da müəyyən tələblər qoyulmuşdur. Məsələn, XIX əsrdə musiqi tənqidinə yalnız tərifləmək icazə verilirdi. XX əsrdə isə əksinə, sovet totalitar rejiminin tələblərinə görə musiqi tənqidi kifayət qədər sərtləşir. Bu gün, demokratik cəmiyyətdə əgər ifaçı yüksək sənət nümunəsi nümayiş etdirsə, onun sənətkarlığı layiqincə qiymətləndirilir. Yüksək səviyyəli, bədii əhəmiyyətə malik olan konsert proqramları və tamaşalar təqdir edilir və bəyənilir.

Qeyd edək ki, milli musiqi tənqidimiz öz başlanğıcını XX əsrdən - dahi bəstəkarımız, Azərbaycan professional musiqisinin banisi Üzeyir Hacıbəylinin yaradıcılığından götürür. Bu dahi şəxsiyyətin müxtəlif qəzet və jurnallarda mütəmadi çıxışları (“İrşad”, “Molla Nəsrəddin”, “Tərəqqi”, “Həqiqət”, “İqbal”, “Həyat”), bu qəzetlərdə və jurnallarda dərc olunmuş məqalə, hekayə və felyetonları, ictimaiyyət qarşısında məruzələri Azərbaycanda tənqidi fikrin əsasını qoymuşdur. Bu gün Üzeyir Hacıbəyli tərəfindən əsası qoyulan musiqili tənqidi fikir öz davam və inkişafını tapmaqdadır.

**Mədəniyyət sahəsində menecmentin xüsusiyyətləri:** Adətən menecmentin mədəniyyət sahəsində spesifikasını “mənəvi istehsalat” adlandırırlar. Belə fəaliyyətin “məhsulları” həqiqi xarakterdən çox, şüur fenomenini (qavrayış, dərkətmə, təfəkkür, hiss etmə, duyma, həyəcan keçirmə) ilə bağlıdır. Yəni bütün bunlar bilavasitə hesaba gəlmir. Onların istehsalı (tamaşanın, kinofilmin seyr edilməsi, konsertin dinlənilməsi, kitab qiraəti) sözü gedənlərin istehlakı ilə bağlıdır. Məsələn, elə kitab var ki, o, oxunmur, yəni bədii dəyərə malik deyil. Bundan başqa, maddi istehsaldan fərqli olaraq, istehlak prosesində ləğv edilən mədəni dəyərlər öz dəyərini artırır. Məsələn, kitabı nə qədər insan oxusa, konsertə nə qədər tamaşaçı getsə, bir o qədər onun sosial əhəmiyyəti yüksəlir.

Lakin mədəniyyət sahəsindəki xidmətləri tək-cə bilavasitə müştərilər üçün xidmət olaraq qəbul etmək azdır. Bu xidmət həm də donörələr üçündür, onlar vəsait ayırır, bu fəaliyyəti dəstəkləməyə hazırdırlar. Mədəniyyət sahəsi – qeyri – kommersiya fəaliyyət sahəsidir. Bu isə o deməkdir ki, bu sahədə meydana çıxan pullar bilavasitə kommersiyanın əsasında deyil,

vəsaitlərin cəlb olunması əsasında meydana gəlir, ən müxtəlif qüvvələrin və instansiyaların, hakimiyyət dairələrinin, sponsorların, xeyriyyəçi təşkilatların dəstəyi ilə həyata keçir. Hətta şou – biznesdə, ilk baxışda mədəniyyət sahəsinin kommersiyalaşmış sektorunda bilet satışından əldə olunan gəlir qastrol büdcəsinin adətən 15 %-ni təşkil edir. Yerdə qalanlar – sponsorlarıdır. Qastrolların özü də çox vaxt yeni disk və ya albomun reklam kampaniyasının bir hissəsi olur.

Mədəniyyət sahəsində xidmətlərin birbaşa və vasitəçi növlərə ayrılması, şübhəsiz, diqqəti cəlb edir. Bu xidmətləri həmçinin ilkin və ikinci dərəcəli xidmətlər adlandırmaq olar.

İlkin məhsul – maddi və qeyri – maddi nemətlər ola bilər. Onlar istehlakçıya təmiz şəkildə təqdim olunur (rəsm əsəri, heykəltəraşlıq nümunəsi, tamaşa).

İkinci dərəcəli məhsul isə – bu nemətlərin sürətləridir (audiokasset, videokasset, slaydların reproduksiyası və s.). İkinci dərəcəli məhsulun məqsədi ilkin məhsulların populyarlaşmasından savayı, mədəni xidmət təqdim edən təşkilatın, ya da firmanın bazarda irəliləməsi, əlavə maliyyə vəsaitlərinin cəlb olunmasından ibarətdir.

Mədəniyyət sahəsində təqdim olunan məhsulların çeşid müxtəlifliyi cəmiyyətdə son onilliklər baş verən dəyişikliklərlə bağlıdır.

**Mədəniyyət sahəsində menecment mexanizmlərinin vahidlik problemi** Bunun səbəbləri mikro və makrosəviyyə üçün eynidir. Burada söhbət hər – hansı mexanizmin yoxluğundan getmir. Statistika sübut edir ki, əgər mədəniyyət və incəsənət sahələrinin bütün ali və orta tədris ocaqlarındakı məzunlarının hamısı mədəniyyət sahəsində fəaliyyətlərini davam etdirmiş olsaydılar, bu zaman bu sahə hələ 1976-cı ildə mütəxəssislər tərəfindən komplektləşdirilərək, tamamlanardı.

**III fəsil “Müasir dövrdə innovasiya problemi”** adlanır və özündə iki bölümü əmələşdirir. **3.1. İnovasiyalar menecmenti** - Son zamanlar ənənəvi menecment təcrübəsi bilavasitə sahibkarlıqla, eləcə də bank işi ilə bağlı olara, yeni problemlərlə üzləşir. Elm ilk əvvəl insanın həyat fəaliyyəti və istehsalata olan tələbünün təsiri altında inkişaf etmişdir. Yeni biliklərin yaradılması kəndən idarə olunmadan həyata keçirilirdi.

Tədricən belə yanaşmanın kifayət qədər yetməməsi aydın görünməyə başladı. İnovasiyaların formalaşma prosesinin idarə olunmasında zərurət yarandı. Yeni bilicilərin məntiqi cəhətdən yaradılmasını əks etdirən elm meydana çıxdı və daxili faktorların təsirini əks etdirən elm meydana çıxdı və daxili tektorların təsirini öyrənməyə başladı. Mene-

cerlik hazırki prosesin tam bərabərhüquqlu iştirakçısına çevrildi. Onlar ilk növbədə öz öhdəsinə konkret mövzunun işlədilməsində iştirak edən kollektivlərin diaqnozunu təyin edilməsin prosesini, namizədlərin seçimi və belə kollektivlərdən təşkil olunmuş baza (maddi, investisiyalı və s.) və onların fəaliyyətinin müəyyənləşdirilməsinə gətirdilər. Bu da kifayət deyil müasir menecer üzünü istehlakçıya çevirsin. Ayrı cür dəşək yeni biliklər əsasında qurulan idarəçilikdə istehlakçı sahəni cəmləşdirən monitorinqin keçirilməsi tələb olunur. Bu problem yalnız və yalnız menecmentin bütün məğzini başqa cür dərk olunub, onun innovasiyalar menecmenti ilə birləşməsi zamanı həllini tapa bilərəklə elm, texnika, iqtisadiyyat və bütün cəmiyyətin inkişafının müasir mərhələsi toplanılan biliklərin mövcud həcimliliyi ilə səciyyələnilir. Onların əvvəlcə qeyri bərabər şəkildə çoxalması elmlərəarası ayrılma, ayrı-ayrı sahələrin dəqiq ixtisaslaşması və istiqamətlənməsi ilə müvazinətləşdirilirdi. Lakin, bütün sahələrə müdaxilə edən yeni biliklər insan fəaliyyətini ona gətirib çıxarmışdır ki, hətta hazırki dövrün ən dar sahələrində belə bu və ya digər şəkildə, xeyli dərəcədə qərar qəbul edilmələr gerçəkləşərək, müxtəlif əhəmiyyətli və dərin metodikanın tətbiqi əsasında həyata keçirilir və nəhəng informasiya axını vasitəsi ilə dövr edir. Paradoksal hal meydana çıxır: bir tərəfdən, ayrı-ayrı individuum mövcud olan bütün bilik məcmusunu cəm edə bilmir digər tərəfdən isə bu biliklər insanlar tərəfindən daima təkmilləşdirilərək, böyük sürətlə genişləndirilir. Odur ki, yeni biliklər yaradıcısı potensialını idarə etməyə qadir olan, onların gerçəkləşməsini sürətləndirə bilən, elm və tələbənin effektivliyini yüksəldən qüvvələrə təlabat artır.

**3.2. Musiqi menecmentində inovasiyalar problemi** - Biznes hüdudlarında əldə olunan geniş qərarları təcürübədən keçirmək lazımdır. Lakin heç də hər bir ideya öz tətbiqini lazımı istiqamətdə və məstablarda əldə edə bilmir. Bir sıra səmərəli qərarlar bəzən heç istifadə olunmur, çox vaxt perspektivsiz ideyalar zorla həyata keçirilir. Buradan da idarəçilikdə zərurilik özünü iti şəkildə göstərir. Onların meydana çıxmasının sürətləndirmə prosesi köhnə və yeni aradan çıxan və yeni yarananlar arasındakı ziddiyyəti daha da bəlli edir. Bu isə öz növbəsində insanların psixoloji hazırlığı tələb edərək, innovasiyaların sosial – iqtisadi sistemini bütün elementlərinə təsirinə öyrənilməsini tələb edir. Yeniliklərin sosial və psixoloji aspektlərinin idarə olunmasında zərurət yaranır.

XX əsrin sonunda bütün qeyd olunan problemlər (o cümlədən, yeni bilikləri yaradılma prosesinin idarə olunması yaradıcı potensialın idarə olunması, yeniliklərin mənimsənilməsi, yenilikləri sosial və psixoloji aspektlərinin – mənimsənilməsi;) görünməz dərəcədə itiləşir ki, bu da öz növbəsində ənənəvi menecmentə yeni istiqamətin – innovasiyalar menecmentinin yaranmasını şərtləndirir.

Yeniləşmə prosesi bazar münasibətləri ilə bağlıdır. İnnovasiyaların əsas kütləsi bazar iqtisadiyyatında sahibkarlıq strukturları ilə həyata keçirilərək istehsal komersiya məsələlərinin fəaliyyətinin müntəzəmliyini iqtisadi inkişaf və rəqabəti təmin edən vacib faktordur. İnnovasiyalar əsasən bazara, konkret istehlakçı və yaxud tələbata səmtləşdirilmişdir.

Yaradıcı və innovasiyalı fəaliyyəti maddi cəhətdən təviq edən müxtəlif forma və metodlar, bundan əlavə işçilərə sosial-psixoloji təsirin geniş dəst kompleksi.

Musiqi festivalları müasir mədəni həyatımızda əsas yerlərdən birini tutur. Bütün dünya üzrə musiqi festivallarının ümumi sayı üç minə yaxındır. Bunlardan əksəriyyəti Avropa, Amerika və Kanadada keçirilir. Təkcə Fransada onların ümumi sayı təxminən 175, Almaniyada 150, Böyük Britaniyada 100, Avstriya və İtaliyada 80-ə yaxındır. Müasir musiqi kataloqlarında diqqəti cəlb edən ən mötəbər festivallar bir daha isbat edir ki, musiqi festivalı konsert həyatının ən vacib formalarından biridir. Bunlar sırasında Azərbaycanda keçirilən Qəbələ Beynəlxalq musiqi festivallarını, Bəstəkarlar İttifaqının təşkilatçılığı ilə keçirilən “İpək yolu” Beynəlxalq festivalını, eyni zamanda da Azərbaycan Mədəniyyət Nazirliyi və H.Əliyev Fondunun dəstəyi ilə həyata keçirilən Üzeyir Hacıbəyli, Qara Qarayev, D.Şostakoviç adına festival və müsabiqələri də qeyd etmək vacibdir. Azərbaycanın mədəniyyət sahəsində son illər əlamətdar hadisələr sırasında Muğam sənətinin təbliği naminə həyata keçirilən “Muğam aləmi” başlığı altında keçirilən müsabiqə-festival və elmi simpoziumları da xüsusi vurğulamaq lazımdır.

Musiqi festivallarının palitrası olduqca müxtəlifdir. Avropanın dolğun festival həyatında, ilk növbədə müəyyən ənənələrə malik festivallar geniş yayılmışdır. Belə festivallar adətən görkəmli bəstəkarların və ya musiqi cərəyanlarının adını daşıyır. Dahi alman bəstəkarı İ.S.Baxa həsr olunmuş Avropa Ştutqard musiqi festivalı, V.A.Motsarta həsr olunmuş Zalsburq musiqi festivalı, R.Vaqnerə həsr olunmuş Bayroyt festivalı, Fransada J. Bizeyə həsr olunmuş musiqi festivalı buna misaldır. Bu kimi musiqi festivalları öz bədii əhəmiyyətinə görə Avropa Festivallar Assosia-

siyası – European Festivals Association (EFA) ətrafında birləşir. 1952-ci ildə yaranan bu Assosiasianın cəmi 15 üzvü var idisə, bu gün onların sayı 90-a qədər artmışdır.

Bu gün musiqi festivalları həm sosial, həm də iqtisadi cəhətdən cəlbədidir. Bu modelin öz spesifik xüsusiyyətləri vardır:

1. İctimaiyyətin musiqi həyatında parlaq hadisədir;
2. Demokratikdir;
3. Kütləvidir;
4. Hər hansı bir ideyanın həyata keçirilməsində yaradıcı sərbəstliyə imkan verir;
5. Təntənəli və təmtəraqlıdır.

Konsert akademizmi ilə bağlı olan hər hansı bir musiqi festivalının məzmunu bu xüsusiyyətlərə dayaqlanır. Bütün dünya üzrə filarmoniya və musiqi teatrlarının, muzey və qalereyaların üzləşdiyi maliyyə böhranlarını nəzərə alsaq, bu modelin həyat qabiliyyəti bazar şərtlərinə əsasən daha genişdir. Odur ki, müasir musiqi festivallarının hazırkı vəziyyəti, onların çiçəklənməsi haqda bu gün tam fikir söyləmək və artıq bu modelin başlıca tipoloji əlamətlərini sistemləşdirmək olar.

Təqdim etdiyimiz tipoloji əlamətlər aşağıdakılardan ibarətdir :

1. Coğrafi meyar (festivalin harada və nə zaman keçirilməsi)
2. Tematik meyar (festival proqramları)
3. Janr palitrası (akademik, kütləvi, dini, folklor)
4. Təşkilati dəstək (multimediya)

**Coğrafi meyar.** Təbii ki, dünyanın ən məşhur musiqi festivalları iri ölkələrin mədəni mərkəzləri ətrafında cəmləşir. Pekin Macau Festival, Sapporo Pacific Music Festival, Yunanıstan Hellenic Festival, Buenos-Ayres Encuentros Festival, Melburn Festival buna misaldır.

Beynəlxalq festivalların əksəriyyəti yay vaxtı keçirilir ki, bu da festival turizminin ən perspektivli formalarından biridir. Bundan başqa, xüsusi “mövsüm festivalları” da vardır ki, onların arasında “Varşava payızı”, Praqa yaz festivalı, Melburn payız musiqi festivalı xüsusi yer tutur.

**Tematik meyar** əsasən festival proqramları ilə bağlıdır. Bu cür proqramlar bir bəstəkara, yaxud ifaçıya, əlamətdar hadisəyə həsr olunur və monoqrafik festival adlanır, ildə bir dəfə keçirilir.

Bir çox festival modelləri isə proqramların çox vaxt eksklüziv ada malik olması ilə seçilir. Məsələn, “Alternativa”, “Məkan və səs”, “Pianissimo”, “Crescendo” – bu cür festivalların adı öz başlanğıcını musiqi terminologiyasından götürür.

**Janr palitrası** baxımından musiqi festivalları akademik, kütləvi, dini və folklor musiqi janrlarına ayrılır. Burada birinci yer heç şübhəsiz, akademik musiqiyə verilir. Kütləvi janrlar, dini və folklor janrları isə bərabər nisbətdədir.

Akademik festivalların daxilində qədim musiqiyə, XVII-XX əsr musiqisinə və müasir musiqiyə həsr olunmuş konsertlər keçirilir. Bu tədbirlərin içərisində ikinci qrupa tələbat daha böyükdür, belə ki, həm simfonik, həm kamera-instrumental, həm də monoinstrumental, vokal-xor və kamera-vokal janrları cəm edir.

Simfonik və kamera-instrumental festivallar bunların içərisində ən geniş yayılan musiqi festivallarıdır. Bu festivallarda ön sırada fortepianoya həsr olunmuş festivallar birincilik təşkil edir. Məsələn, “Lya Rok D`Anreton”, Rur klavir festivalı, Münhen klavir festivalı və s.

**IV fəsil “XX əsrdə Azərbaycan mədəniyyət sahəsində menecment”** adlanır, iki bölmədən ibarətdir. **4.1. «XX əsrdə Azərbaycanda konsert-teatr təşkilatçılığının formalaşması və inkişafı»** adlanır. Əsrin əvvəlləri çarizm dövrü ilə bağlı idi və Azərbaycan Rusiya imperiyasının əyaləti vəziyyətində mövcud idi. 1918-1920-ci illər Azərbaycan Xalq Cümhuriyyətinin qurulması ilə ölkəmizin həyatına müstəqillik dövrü kimi daxil olmuşdur. 1920-ci ildən 1991-ci ilə kimi sovet hakimiyyəti dövrünü yaşayan Azərbaycan keçmiş SSRİ məkanında sovet sosialist respublikaları sırasında sovet ideologiyasının təsiri altında olmuşdur. 1991-ci ildən yenidən müstəqillik dövrünə qədəm qoymuş Azərbaycan Respublikası müasir ictimai-iqtisadi və mədəniyyət sahələrinin yüksəlişi ilə dünyanın sürətlə inkişaf edən ölkələrindən birinə çevrilmişdir.

XX əsrin əvvəllərində Bakının musiqi həyatının bir neçə istiqamətdə inkişaf etməsi özünü aydın büruzə verir ki, bu da sonrakı illərdə musiqi mədəniyyətinin yüksəlişi üçün bünövrəyə çevrilir.

Əsas istiqamətlərdən biri Avropa və rus musiqisi ilə təmasın yaranması və musiqi ictimaiyyəti tərəfindən yeni formaların mənimsənilməsi ilə bağlı idi. Həmin dövrdən başlayaraq, Bakıda xarici musiqiçilərin, opera truppalarının qastrolları artır. Bunun nəticəsi olaraq, simfonik və kamera musiqisi konsertlərinin, opera tamaşalarının təşkili işi genişlənir ki, bu da Bakının musiqi həyatını canlandırır.

Digər bir istiqamət milli musiqi yaradıcılığının və ifaçılığının yeni növlərinin meydana gəlməsi ilə əlaqədar idi ki, bu da Azərbaycan bəstəkarlıq məktəbinin formalaşmasında mühüm əhəmiyyətə malik idi. Bu baxımdan məşhur xanəndə və sazəndə dəstələrinin, aşıqların iştirakı ilə Şərq

konsertlərinin verilməsi, muğamlar əsasında musiqili səhnələrin göstərilməsi, dram tamaşalarının fasilələrinə muğam ifaçılarının çıxışı və nəhayət, Azərbaycanda musiqili səhnə əsərlərinin yaranması, muğam operalarının və musiqili komediyaların meydana gəlməsi əlamətdardır.

Bu dövrdə musiqi həyatında özünü göstərən daha bir istiqamət musiqi maarifçiliyinin yaranması idi. Xüsusilə Bakıda fəaliyyət göstərən qabaqcıl mədəniyyət xadimləri xalqın maariflənməsi uğrunda, milli ədəbiyyat və incəsənət uğrunda mübarizə aparırdılar. Azərbaycan ədəbiyyatının və mədəniyyətinin mütərəqqi fikirli xadimlərinin xalq kütlələrini oyandırmaq, maarifləndirmək, irəli aparmaq naminə gördüyü işlər – məktəblərin açılması, müxtəlif maarifçilik cəmiyyətlərin yaradılması, xalqın tədriclə Avropa tipli musiqi mədəniyyətinə alışdırılması milli mədəniyyətin inkişafında mühüm əhəmiyyət kəsb etmişdir.

Bakının musiqi həyatının səviyyəsi ilə bağlı olaraq, M.Dilbazinin göstərilən monoqrafiyasında bir sıra maraqlı faktlar və müqayisələr diqqəti cəlb edir. Məsələn, opera mədəniyyətinin tarixi Rusiya imperiyasının Nijni Novqorod şəhərində XVIII əsrin sonlarından, Saratov, Kazan, Kiyev, Odessa və digər şəhərlərdə XIX əsrin əvvəllərindən, Tiflis, Perm, Ekaterinburq kimi şəhərlərdə isə XIX əsrin ortalarından başlasa da Bakıda ilk opera tamaşası 1889-cu ildə göstərilmişdir. Lakin artıq XX əsrin başlanğıcında Bakıda sistemlik olaraq, opera mövsümləri keçirilir, 1911-ci ildə opera teatrının xüsusi binası, 1916-cı ildə daimi opera truppası, 1917-ci ildə isə “Xalq evi” kimi özünəməxsus bir təşkilati qurum yaranır.

Həmçinin, konsert fəaliyyəti sahəsində də buna oxşar faktlarla qarşılaşırıq. Belə ki, XIX əsrin sonlarından Bakıda sistemli şəkildə simfonik və kamera musiqisi konsertləri keçirilir, simfonik orkestr təşkil olunur, bu da simfonik mövsümlərin mütəmadi xarakter almasına yol açır. Bütün bunlar Bakının əyalət şəhəri səviyyəsindən çıxaraq, böyük mədəniyyət mərkəzinə çevrilməsinə şərait yaratmışdır.

Beləliklə, XX əsrin əvvəllərində Bakının iqtisadi inkişafı baxımından yüksələrək, Zaqafqaziyanın ən iri sənaye şəhərinə çevrilməsi onun mədəniyyət mərkəzi kimi rolunu artırmış oldu.

Nəzərdən keçirdiyimiz dövrdə Bakının musiqi həyatının özəlliyi musiqi mədəniyyətində özünü göstərən iki mədəniyyət təbəqəsinin – Şərq və Avropa musiqi mədəniyyətlərinin paralel surətdə inkişafı və qarşılıqlı təsiri ilə bağlı idi. Birinci təbəqə Azərbaycan xalq musiqisinin və muğam sənətinin yeni şəraitdə inkişafını əhatə edirdi. İkinci təbəqə isə Avropa musiqi mədəniyyətinin Bakı mühitinə daxil olması və mənimsənilməsi ilə bağlı idi.

Bu iki təbəqənin qarşılıqlı əlaqələri peşəkar musiqi mədəniyyətinin, bəstəkarlıq məktəbinin yaranması proseslərinə təkan verirdi. Bunun da ən bariz nəticəsi milli musiqili teatrın bünövrəsinin qoyulmasından (1908-ci ildə Üzeyir Hacıbəylinin “Leyli və Məcnun” operasının tamaşası ilə) ibarət idi.

Göründüyü kimi, XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəllərində Bakının musiqi həyatı kifayət qədər zəngin idi. Təsvir olunan ümumi mədəniyyət mənzərəsi fonunda musiqi təşkilatçılığı və maliyyələşmə məsələləri bir qədər kölgədə qalsa da, qeyd etməliyik ki, o dövrdə mədəniyyət sahələrinin maliyyələşdirilməsi daha çox şəxsi vəsaitlərdən asılı idi.

Bakının mədəni və ictimai həyatının yüksəlişində təcridən təhsil sisteminin əsasının qoyulması, ibtidai və orta məktəblərin açılması, dövrü mətbuatın yaranması, kitabxanaların və qiraət evlərinin fəaliyyətə başlaması da mühüm rol oynamışdır. Bu maarif müəssisələri zavod və fabrik sahiblərinin vəsaiti hesabına şəhərin müxtəlif sənaye zonalarında açılırdı. Bunlar öz ətrafına fəhlə və qulluqçuları toplayaraq, onların maariflənməsinə xidmət edirdi. Bu müəssisələrdə çalışmaq üçün Bakıda, eləcə də, Rusiyanın və Avropanın müxtəlif şəhərlərində təhsil almış ziyalılar, müəllimlər, mühəndislər və b. cəlb olunurdu.

Bütün bunlar Azərbaycanda demokratik fikirli, maarifpərvər ziyalılar nəslinin yetişməsinə təkan vermişdir. O dövrdə ölkə mədəniyyətinin inkişafında və teatr-konsert sahəsinin təşkilində mühüm rol oynayan insanlar məhz Azərbaycanın görkəmli maarifçi ziyalıları olmuşdur.

Bütün bu böyük kollektivin təşkil olunması heç də asan məsələ olmayıb, kifayət qədər böyük təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik insanların rəhbərliyi ilə həyata keçmişdir. Musiqi tarixində teatr və konsert təşkilatçılığı ilə bağlı olaraq, bir sıra cəmiyyətlərin, həmçinin, yerli və xarici teatr və opera truppalarının ayrı-ayrı təşkilatçıları adları xatırlanır.

XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəllərində Bakının musiqi həyatı dolğunluğu ilə diqqəti cəlb edir. Bu dövrdə xarici opera truppalarının və bir sıra görkəmli musiqi ifaçılarının qastrol səfərləri əlamətdar hadisələr kimi diqqətəlayiqdir.

Xatırladaq ki, Bakı səhnəsində klassik opera tamaşası ilk dəfə 1889-cu ildə nümayiş olunmuşdu. Həmin dövrü tədqiq edən M.Dilbazi göstərir ki, xüsusilə əhalinin burjua təbəqəsi operetta və əyləncə xarakterli müxtəlif tamaşalarla daha çox maraqlanırdı<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Dilbazi M. Bakının musiqi həyatı. XIX əsrin ikinci yarısı – XX əsrin əvvəlləri. Bakı, 2007

XIX-XX əsrlərin hüdudlarında xalq musiqisi, muğam ifaçılığы sənəti məclis, toy, şənlik çərçivəsindən çıxıb teatr və konsert salonlarına yol tapır. İlk dəfə Tiflis və sonra Şuşa şəhərlərində teatr tamaşalarının fasilələrinə xanəndə və sazəndə dəstələri böyük müvəffəqiyyətlə çıxış etmişdir. Bu da sonralar kiçik musiqili tamaşaların yaranmasına təkan verdi.

Beləliklə, XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəllərində (1920-ci illərə qədər) Azərbaycanda musiqi mədəniyyətinin inkişafına təkan vermiş teatr və konsert təşkilatçılığı geniş vüsət alaraq, bir tərəfdən, mesenatların və xeyriyyə cəmiyyətlərinin ianə və yardımları, digər tərəfdən, geniş dinləyici kütləsinin bu sahəyə artan marağı və tələbatı ilə bağlı olmuşdur. 1920-ci illərdən sonra isə bu sahələr hökumətin hesabına maliyyələşdirilməyə başlamış və daha sistemli şəkil almışdır.

**4.2. “Müasir dövrdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən mədəniyyət fondlarının menecment sahəsinin inkişafında rolu”.** Azərbaycanın müstəqillik dövründə mədəniyyət və incəsənət sahələrinin inkişafının geniş vüsət alması özünü göstərir. Bu dövrdə mədəniyyət və incəsənətin inkişafına xidmət edən bir sıra fondlar, təşkilatlar meydana gəlir ki, bunlar tərəfindən müxtəlif statuslu – beynəlxalq və respublika festivallarının və müsabiqələrinin keçirilməsi mütəmadi xarakter alır. Sponsorluq fəaliyyəti artır, dövlət qurumlarının və iri şirkətlərin bu istiqamətdə gördüyü işlər, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici şirkətlər və səfirliklər tərəfindən də mədəniyyət və incəsənət sahələrinə müəyyən maliyyə dəstəyi göstərilir. Bu istiqamətdə layihələr həyata keçirilməyə başlayır.

Bu dövrdə Heydər Əliyev Fondunun və Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondunun fəaliyyəti diqqətəlayiqdir. Hər iki fond Azərbaycanın birinci xanımı, YUNESKO-nun və İSESKO-nun Xoşməramlı səfiri, millət vəkili Mehriban xanım Əliyevanın təşəbbüsü və rəhbərliyi ilə təşkil olunmuşdur. Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondu 1995-ci ildə Mehriban xanım Əliyevanın təşəbbüsü ilə yaradılmışdır. Fondun həmsədri Amerika Birləşmiş Ştatlarının Azərbaycandakı səfirinin xanımı Enn Kozlarıç olmuşdur. Onların rəhbərliyi ilə, həmçinin, “Biznesmenlər Azərbaycanın Gənc İstedadlarına”, “Qayğı” kimi xeyriyyə fondları fəaliyyətə başlamışdır.

Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondu (AMDF) qeyri-hökumət xeyriyyə fondudur. Fondun əsas məqsədi: Azərbaycan mədəniyyətini dünyaya ictimaiyyətinin sərəvətinə çevirmək, mədəniyyətin ən dəyərli nümunələrinin tanıtılmasına və təbliğinə nail olmaq, incəsənət xadimlərinə maliyyə köməyi göstərmək kimi məsələləri əhatə edir.

Milli incəsənətimizin inkişafı, təbliği, xarici ölkələrdə daha geniş tanınması, Azərbaycan xalqının dünya mədəniyyətinə inteqrasiyası, yeni beynəlxalq əlaqələrin formalaşması məsələlərinin həyata keçirilməsi fondun məqsədinə daxildir. Fondun işi 3 istiqamətdə gedir – mədəni tədbirlər, xeyriyyə aksiyaları, nəşirlik.

Fond Azərbaycanın tarixini, mədəniyyətini, mədəni irsini Azərbaycanda, dünyada və beynəlxalq təşkilatlarda təbliğ edir. Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondunun xətti ilə festivallar, sərgilər, mədəniyyət tədbirləri və konsertlər təşkil etməklə, Fondun prezidenti Mehriban xanım Əliyeva ölkəsinin mədəni irsinin təbliğinin, onun milli və regional səviyələrdə mühafizəsinin təmin olunması sahəsində böyük xidmətlər göstərir.

Fəaliyyət dövrü ərzində Fond Azərbaycanın görkəmli incəsənət xadimlərinin yubiley gecələrini təşkil etmiş, «Azərbaycan-İrs» jurnalının xüsusi nömrələrini çap etdirmiş, müxtəlif sənətkarların mahnı albomlarının diskini buraxdırmışdır.

Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondu tərəfindən “Azərbaycan-İrs” jurnalı 1996-cı ildə Azərbaycan mədəniyyətinin geniş təbliğ olunması məqsədilə üç dildə (Azərbaycan, ingilis və rus) təsis edilmişdir. Baş redaktoru Mehriban xanım Əliyeva olan “Azərbaycan-İrs” jurnalı Azərbaycan mədəniyyətini, ölkənin tarixini əks etdirən həqiqi tükənməz mənbəyə çevrilmişdir.

Fondun Azərbaycanda keçirdiyi xarici ölkə incəsənət xadimlərinin konsertləri, teatr tamaşaları, təqdimat mərasimləri, sərgilər, festivallar, mədəniyyət günləri və s. tədbirlər beynəlxalq miqyaslı hadisələr olmuşdur. Dünya şöhrətli incəsənət xadimlərinin - Bakıdakı çıxışları bu qəbildəndir. Bu istiqamətdə təşkil olunan tədbirlər arasında «Musiqinin Böyük İpək Yolu» Beynəlxalq Klassik Musiqi festivalı və SEBA (Seul-Bakı) Azərbaycan-Koreya Mədəniyyət Mübadiləsi Assosiasiyası (AKMMA) ilə birgə keçirilən Koreya Mədəniyyəti Günləri xüsusi qeyd olunmalıdır.

Azərbaycan muğamını dünya miqyasında təbliğ etmək və eyni zamanda, yaymaq, həmçinin bu ulu sənəti yaşadan musiqiçi və müğənnilərə qayğı göstərmək Fondun qarşısında duran mühüm işlərdəndir. Bu istiqamətdə atılan addımlar arasında «Bakı Muğam Mərkəzi»nin yaradılması, nəfis, əhatəli, rəngarəng şəkildə tərtib edilmiş «Qarabağ xanəndələri» musiqili albomun buraxılması və onun dünyanın bir çox mötəbər incəsənət mərkəzlərində yayılması əlamətdar hadisələrdəndir.

Fond tərəfindən təşkil olunan tədbirlərdən «Bakı payızı» Beynəlxalq festivalı, IX Şərq-Qərb Bakı beynəlxalq kino festivalı, «Reklam acgözləri

gecəsi» – beynəlxalq reklam filmlərinin nümayişi, 2007-ci ildə artıq üçüncü dəfə keçirilən Beynəlxalq Bakı Caz Festivalı (BBCF) ənənəyə çevrilmişdir.

Gənclərin dünya bədii mədəniyyətinə marağının artdığı bir dövrdə, Mehriban xanım Əliyevanın başçılıq etdiyi Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondunun fəaliyyətində dünyanın mədəni irsinə, mədəniyyət şərvərlərinə böyük diqqət yetirilməsi özünü qabarıq göstərir<sup>6</sup>.

Geniş miqyaslı festivallardan biri Bakı Beynəlxalq Caz Festivalıdır ki, neçə illər ərzində mütəmadi olaraq təşkil olunur və ənənəvi xarakter almışdır.

Bakı Beynəlxalq Caz Festivalı 2002-ci ildən başlayaraq, hər il oktyabr ayında təşkil olunur. Bu festival Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondu, Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi, Gənclər və İdman Nazirliyi, Bakı Caz Mərkəzinin təşkilatçılığı ilə keçirilir.

Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondunun dəstəyi ilə musiqi ifaçılığı və musiqi təhsili ilə bağlı həyata keçirilən diqqətəlayiq layihələrdən biri də 2006-cı il aprel ayında Üzeyir Hacıbəyli adına Bakı Musiqi Akademiyasının nəzdində fəaliyyət göstərən Orta ixtisas musiqi məktəb-studiyasının 25 illik yubileyinə həsr olunmuş uşaq musiqi festivalı olmuşdur.

Heydər Əliyev Fondu təhsil, səhiyyə, mədəniyyət, idman, elm və texnologiya, ekologiya, sosial və digər sahələrdə müxtəlif layihələr həyata keçirərək yeni cəmiyyət quruculuğunda fəal iştirak edir, ölkənin sosial-iqtisadi inkişafına öz töhfəsini verir.

Heydər Əliyev Fondu qeyri-hökumət, qeyri-kommersiya təşkilatıdır. Fondun strukturu özündə kollegial və vahid hakimiyyətli rəhbərlik üsullarını birləşdirir. Fondun prezidenti onun səlahiyyətli qanuni nümayəndəsi kimi proqramların təsdiqlənməsi və onların həyata keçirilməsi üzrə ümumi rəhbərlik, Fondun fəaliyyətinin məqsədli prioritetlərinin, strukturunun və kadr tərkibinin müəyyən olunması və nizamnamə ilə müəyyən olunmuş digər məsələləri həll edir.

Heydər Əliyev Fondunun bir çox tərəfdaşları var ki, fondun müxtəlif sahələr üzrə layihələrinin həyata keçirilməsində birgə səmərəli iş aparılır. Bunlardan Azərbaycanda fəaliyyət göstərən nazirliklər – xüsusilə Mədə-

---

<sup>6</sup> Mədəniyyətimizin və mədəni incilərimizin hamisi. Heydər Əliyev Fondunun və Azərbaycan Mədəniyyətinin Dostları Fondunun prezidenti, YUNESKO və İSESKO-nun xoşməramlı səfiri, Milli Məclisin deputatı, Azərbaycanın birinci xanımı Mehriban Əliyevanın mədəniyyət sahəsində fəaliyyəti (Tərtibçi və elmi redaktor: Sevdə Məmmədəliyeva). Bakı, "Nurlar" Nəşriyyat-Poliqrafiya Mərkəzi, 2007, 424 s.

niyyət və Turizm Nazirliyi, Təhsil Nazirliyi, Gənclər və İdman Nazirliyi, Səhiyyə Nazirliyi və s., müxtəlif komitə və qurumlar, xarici ölkələrin səfirlikləri və bir sıra şirkətləri qeyd oluna bilər. Bütün bu tərəfdaşlarla bağlanan sazişlər, müqavilələr Fondun fəaliyyətində öz əksini taparaq, mühüm layihələrin həyata keçirilməsinə zəmin yaradır.

Heydər Əliyev Fondunun fəaliyyəti: Elm və təhsil, Səhiyyə, Mədəniyyət, Sosial, İdman, İKT, Ekologiya, Nəşrlər, Azərbaycanın təbliği sahələrini əhatə edir. Hər bir sahə üzrə proqramların bir neçə istiqamətdə reallaşdırıldığını görürük.

Heydər Əliyev Fondunun “Təhsilə dəstək” layihəsi çərçivəsində Gürcüstan, Misir, Rumıniya, Rusiya Federasiyası, Pakistan və Hollandiyada bir sıra məktəblər yenidən qurulmuş və əsaslı təmir olunmuşdur. Əlbəttə ki, elm və təhsil sahəsində həyata keçirilən layihələr bilavasitə mədəniyyətin inkişafına təkan verməklə, bu sahədəki proqramların da reallaşdırılmasına imkan yaradır.

Heydər Əliyev Fondu tarixi mədəniyyət abidələrin və mədəniyyət obyektlərinin bərpasına xüsusi önəm verir. Məsələn, “Mədəniyyət obyektləri və tarixi mədəniyyət abidələri” proqramı Azərbaycan ərazisindəki bir sıra qədim abidələrin bərpasını və təmirini, həmçinin, mədəniyyət mərkəzlərinin inşasını və təmirini əhatə edir.

Bu istiqamətdə layihələr beynəlxalq miqyasda, xarici ölkələrdə də həyata keçirilir.

Heydər Əliyev Fondunun dəstəyi ilə Azərbaycanda keçirilən beynəlxalq musiqi festivalları qarşıya qoyulan məqsədlər baxımından müxtəlif adlar daşıyır – Üzeyir Hacıbəyli, Qara Qarayev, Mstislav Rostropoviç, Dmitri Şostakoviç adına Beynəlxalq Musiqi Festivalları, Bülbül adına vokalçılarının beynəlxalq müsabiqəsi dahi bəstəkarlar və musiqi ifaçılarının adı ilə, Qəbələ Beynəlxalq Musiqi Festivalı – Azərbaycanın ən qədim mədəniyyət mərkəzlərindən birinin adı ilə, “Muğam aləmi” Beynəlxalq Muğam Festivalı isə Şərqi klassik musiqi sənətinin adı ilə bağlıdır.

Heydər Əliyev Fondunun Üzeyir Hacıbəylinin yaradıcılığı ilə bağlı ərsəyə gətirdiyi “Üzeyir dünyası” layihəsi Azərbaycan mədəniyyətində xüsusi bir hadisədir. Milli musiqi tarixində xüsusi yeri olan, müasir Azərbaycan professional musiqi sənətinin və milli operanın banisi Üzeyir Hacıbəyliyə həsr olunmuş “Üzeyir dünyası” layihəsinə “Ömür salnaməsi”, “Üzeyir Hacıbəyli ensiklopediyası”, “Bədii və publisistik əsərləri” kitabları, “Leyli və Məcnun”, “Koroğlu”, “O olmasın, bu olsun” operaları və musiqili komediyalarının klavir, libretto və CD-ləri daxildir. Bütün bunlar

Üzeyir Hacıbəyli festivalların keçirilməsi üçün zəmin yaratmış və onun əhəmiyyətini daha da artırmışdır.

Qəbələ Beynəlxalq Musiqi Festivalı Heydər Əliyev Fondu tərəfindən 2009-cu ildən başlayaraq təşkil olunur. Azərbaycanın gözəl guşələrindən biri olan Qəbələdə Beynəlxalq Musiqi Festivalının keçirilməsi ilə milli musiqi mədəniyyəti tarixində yeni ənənənin təməli qoyulmuşdur.

Mədəni əlaqələrin genişləndirilməsi, zəngin musiqi mədəniyyətimizin dünya ictimaiyyətinə çatdırılması, xalqlar arasında qarşılıqlı anlaşma və dostluğun möhkəmləndirilməsi işinə xidmət edən bu festival gözəl bir ənənəyə çevrilərək, öz beynəlxalq nüfuzunu ildən-ilə artırır.

Sonda belə bir **nəticə**yə gəlmək olur ki, mədəniyyət üzrə qeyri – kommersiya təşkilatlarında menecmentin ümumi əsasları ilə yanaşı, bir sıra spesifik xarakteristikalar da özünü göstərir.

Musiqi industriyasının bütün fəaliyyət tərəfləri, onun müvəffəqiyyəti dörd tərkib hissəsindən-menecment, yaradıcılıq, iqtisadiyyat və hüquqdan ibarətdir. Mədəniyyət üzrə təşkilatlarda menecmentin spesifik xarakteristikalarına yaradıcı əməyin səmərəliliyinin ölçülməsi problemləri aiddir ki, bu da fəaliyyətin yekun nəticələrinin qiymətləndirilməsini çətinləşdirir. Burada xüsusilə köməkçi fəaliyyətlərin maddi stimullaşdırılması problemləri nəzərə çarpır, belə ki, burada əmək haqqı və mədəniyyət sahəsində karyera inkişafının aşağı səviyyədə olması ilə səciyyələndiyini aydın görürük. Bu problem qeyri-maddi stimullaşmaların müxtəlif formaları hesabına öz həllini tapa bilər. Mədəniyyət təşkilatlarının maddi menecmentinin spesifikasına xüsusi yer ayrılır. Bu məsələ xərclərin qənaətinin məhdudluğu və dövlət subsidiyalarının cəlb olunmasının zəruriliyi ilə bağlıdır.

Yuxarıda qeyd olunanlardan görüldüyü kimi, müasir menecmentin bütün bu xüsusiyyətləri menecmentin inkişafının daxili tendensiyalarının qanunauyğunluqlarını dürüst ifadə edir, onu mədəniyyətlə və ümumilikdə, sosial-mədəni aləmlə yaxınlaşdırır.

### **Dissertasiyanın məzmununa uyğun olaraq müəllifin aşağıdakı elmi məqalələri çap olunmuşdur:**

1. Musiqi menecmentində iqtisadi problemlərin təzahürü. // «Konservatoriya» (elmi nəşr). № 2, Bakı, 2010, s. 269-272

2. Musiqi menecmentində innovasiyalar problemi. // Mədəni maarif. Bakı, N 12, 2010, 54-57

3. Musiqi menecmentinin texnoloji inkişafı. // Kültür evreni (uluslararası sosial bilimler dergisi). № 9, Ankara-Türkiyə, 2011, s. 33-40

4. Akademik musiqi sahəsində festival menecmentini rolu. / “Üzeyir Hacıbəylinin 125, Bakı Musiqi Akademiyasının 90 illik yubileylərinə həsr olunmuş Respublika elmi-praktik konfransının materialları. Bakı, 31 may-2 iyun, 2011, s. 328-330

5. Musiqi menecmentində irəli gələn təcrübə. / Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XIV respublika elmi konfransının materialları. Bakı, 2011, s. 396-397

6. Mədəniyyət sahəsi və menecment. // “Təsviri və dekorativ tətbiqi sənət məsələləri”. № 2 (8). Bakı, 2011, s. 85-89

7. Akademik musiqi və kommunikativ texnologiya. // «Konservatoriya» (elmi nəşr). № 4, Bakı, 2011, s. 50-54

8. Menecmentin mədəniyyət sahəsinə dair xarici konsepsiyaları. // «Musiqi dünyası» jurnalı, № 3/48, Bakı, 2011, s.80-82

9. Кадровая политика в области культуры. // Поиск. Международный научный журнал Министерства образования и науки. № 2, Казахстан, 2013, с. 5-7

10. Menecmentin obyektləri. / Türksöylü xalqların musiqi mədəniyyətinin tədqiqi problemləri. ADMİU-nun 90 illiyinə həsr olunmuş XIII Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları. Bakı, 2014, s. 97-99

**Мамедова Гюльхар Курбан гызы**

**«Проблемы современного  
Азербайджанского музыкального менеджмента»**

**РЕЗЮМЕ**

Диссертация состоит из введения, четырех глав, шести разделов, заключения, библиографии и сайтографии.

Во введении подчеркивается актуальность, степень разработанности темы, цели и задачи, научное и практическое значение исследования.

**I глава диссертации – «Проблемы экономики и их отражение в музыкальном менеджменте»** состоит их двух разделов: 1.1. «Сфера деятельности культуры и экономики во взаимосвязи и единстве»; 1.2. «Сфера культуры и менеджмент».

**Во II главе – «Система механизмов менеджмента»** - раскрывается технологическая картина менеджмента и подчеркивается необходимость выработки ее принципов и методов.

**III глава – «Проблемы инновации на современном этапе»** состоит их двух разделов: **3.1. «Менеджмент инноваций»; 3.2. «Инновации в музыкальном менеджменте»**. Здесь подчеркивается, что в процессе инноваций, человеческий труд как производительная сила усиливает роль человеческого фактора.

**IV глава – «Проявление менеджмента в сфере культуры Азербайджана в XX веке»** состоит их двух разделов: **4.1. «Формирование и развитие концертно-театральных организаций в Азербайджане в XX веке»; 4.2. «Роль культурных фондов действующих в Азербайджане на современной этапе развития области менеджмента»**.

В заключении даются выводы и обобщения проведенного исследования по проблемам экономики в области музыкального менеджмента.

By Mamedova Gulhar Gurban gizi

**“Contemporary Azerbaijanian Musical Management Problems.”**

## SUMMARY

This thesis consists from introduction, four chapters, six divisions, the final, the citation and sitetography.

In the introduction are accentuated thesis research urgency, item readiness degree, targets and tasks, its scientific and practical meaning.

**1 The thesis first chapter – “Economy Problems and Their Reflection in Musical Management” – consists from two divisions:**

**1.1. “Culture and Economy Activity Area in Mutual Collaboration and Unity”;**

**1.2. “Culture Area and Management.”**

**In the II chapter - “Management Machinery System.” – is expanded management technology picture and is stressed the necessity of its principals and methods manufacture.**

**III chapter – “Contemporary Stage Innovation Problems.”**  
Consists from two divisions:

**3.1. “Innovations Management. “**

**3.2. “Innovations in the musical management. “**

Here is emphasized, that during innovations process, human labour, as the productive force, strengthens human factor function.

**The IV chapter “Management Occurrence in Azerbaijanian Culture Area in XX Century.”** consists from two divisions :

**4.1. “Concerts – Theatre Organizations Formation and Development in Azerbaijan in XX century.”**

**4.2. “Acting in Azerbaijan Culture Foundation Function on Management Area Contemporary Development Stage.”**

Examined research conclusions and generalizations on musical management economy problems area are given in the final.

---

Çapa imzalanıb: 25.10.2014.  
Format: 60x84 1/16. Tiraj: 100.

«Mütərcim» Nəşriyyat – Poliqrafiya mərkəzi  
Bakı, Rəsul Rza küç., 125  
tel./faks 596 21 44  
e-mail: mutarjim@mail.ru

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**БАКИНСКАЯ МУЗЫКАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ  
им. УЗЕИРА ГАДЖИБЕЙЛИ**

---

*На правах рукописи*

**ГЮЛЬХАР КУРБАН ГЫЗЫ МАМЕДОВА**

**ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО  
АЗЕРБАЙДЖАНСКОГО МУЗЫКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

6219.01 – Культурология и её общие вопросы

6213.01 – Музыкальное искусство

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора философии по искусствоведению**

**Баку – 2014**