

# I BÖLMƏ. KOOPERASIYA: SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİ VƏ MENECMENT

УДК 334.73

*Наргиз Джамал кызы РАДЖАБОВА*  
*преподаватель Бакинского Колледжа Бизнеса и Коопераций*

## КООПЕРАЦИЯ КАК ФОРМА СОТРУДНИЧЕСТВА РАЗЛИЧНЫХ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ

*Ключевые слова: кооперация, кооперативы, рыночная экономика, кооперационные связи, переходная экономика, интеграционные процессы, глобализация, сельскохозяйственная кооперация.*

### *Введение*

В переводе с латинского языка (cooperatio) слово "кооперация" означает "совместное ведение дел". Как термин "кооперация" получает распространение, так как это есть объединение труда и средств для сотрудничества, что широко используется в экономике стран. Кооперация способствует созданию предприятий и их объединений; решению определенных задач на национальном и международном уровнях. Кооперативы занимают важное место в экономике многих стран мира, в особенности, в сельскохозяйственном и мелком промышленном производстве, в области сбыта, снабжения, кредита, предоставлении различных услуг. В Азербайджане после восстановления независимости начатые, как известно, широкомасштабные и фундаментальные реформы охватили все секторы экономики, в том числе и кооперацию. В республике имеются все необходимые ресурсы для развития и перехода кооперативных отношений на новый уровень. В этом направлении наблюдаются качественные сдвиги. Цель статьи — определить роль места кооперации в совершенствовании азербайджанского хозяйственного механизма, раскрыть эволюцию и нынешнее состояние кооперативного движения в Азербайджане.

### *Кооперация в рыночной экономике*

Кооперация – это конкретное добровольное объединение хозяйствующих субъектов-производителей, фермеров, собственников для достижения определенных общих целей в различных сферах деятельности.

Известно, что кооперационные отношения в советской и рыночной экономиках существенно различаются друг от друга в своих принципах, а также подходах к их формированию. Советская экономика была за активное участие государства в создании этих отношений и, таким образом, создала специфическую форму организации коопераций. При таких экономических условиях государство этим не ограничивалось, оно также участвовало в планировании из центра посредством Госплана деятельности важнейших форм кооперации, их реализации и контролировании. Кооперационные связи между предприятиями носили во многом административно-командный характер. Предприятия, в свою очередь, как субъекты хозяйственной деятельности обычно имели ограниченные возможности выбора кооперационных форм взаимодействия, ограниченные возможности выбора ассортимента продукции, предназначенной к выпуску, цен на нее, и т.д.

Условия рыночной экономики исключают присутствие ограничений в развитии кооперационных форм взаимодействия между экономически свободными субъектами экономики.

Рынок предлагает добровольность кооперации, вовлечение в нее разнообразных участников хозяйственной жизни. Особенностью кооперационных связей в рыночных условиях является их осуществление преимущественно напрямую, т.е. без участия посредника – государства. Экономическая свобода, таким образом, дает возможность увеличению числа форм кооперации, применяемых на практике, их растущее многообразие. Также устраняются географические границы кооперации, которые были присущи закрытой экономике СССР в недалеком прошлом. В условиях рыночной экономики административно-территориальные и иные барьеры перестают быть препятствием для налаживания кооперационного взаимодействия. Более того, субъектам хозяйственной деятельности предоставлена возможность при необходимости прекращать участие в кооперации на условиях, предусмотренных законодательно.

Основополагающими принципами вхождения в различные кооперационные объединения, становятся взаимовыгодность, эффективность, добровольность.

Если рассматривать ситуацию на примере Азербайджана, следует отметить, что в переходной экономике страны наблюдается действие ряда факторов, как благоприятно сказывающихся на развитии различных форм кооперации, так и негативно воздействующих на этот процесс. Естественно, обеспечение экономической свободы участникам хозяйственной деятельности относится к числу положительных факторов. Рыночные условия способствуют самостоятельному выбору субъектов рынка своих партнеров по кооперации. Однако правовая база в стране на этапе перехода к рыночным отношениям не отрегулирована, как хозяйственной деятельности, так и других ее видов. Существующие законы не всегда выполняются. Данное обстоятельство отрицательно повлияло на процесс формирования и развития различных форм кооперации в условиях перехода к рыночной экономике. Известно, что в ее ходе участники хозяйственной деятельности нередко подводят друг друга. Такого, безусловно, не должно быть, но это реальность переходной экономики. Подобные обстоятельства сдерживают процесс формирования и развития кооперационных связей в народном хозяйстве страны, препятствуют пользованию его возможностями и преимуществами.

Но это не исключает факт того, что примеры кооперации нового, рыночного типа в Азербайджане имеются. Следует также отметить, что в условиях нарождающихся капиталистических отношений и связанной с ними конкуренции, а также по причине относительно нового для Азербайджана явления - коммерческой тайны - предприятия не всегда стремятся афишировать свои партнерские связи с другими участниками рынка и тем более сообщать о них в средствах массовой информации.

#### **Перспективы развития кооперативных отношений в Азербайджане**

Кооперативы занимают важное место в экономике многих стран мира, в особенности, в сельскохозяйственном и мелком промышленном производстве, в области сбыта, снабжения, кредита, предоставлении различных услуг. Это связано, в первую очередь, с тем, что результаты кооперативных отношений намного более эффективны, нежели результат от индивидуальной деятельности. В кооперативе его члены могут достичь более весомых результатов, чем каждый, действуя в одиночку. Именно этот фактор служит залогом развития кооперативных отношений и способствует их конкурентоспособности в современном мире в эпоху глобализации.

В Азербайджане, как в стране, успешно участвующей в интеграционных процессах, кооперативные отношения также играют особую роль. После восстановления независимости в Азербайджане стали проводиться очень важные и масштабные реформы, так как планировалось кардинальное изменение экономического устройства страны. На этапе переходной экономики все секторы экономики подверглись фундаментальным изменениям, в том числе и кооперация. В таких условиях важность коопераций высоко оценивается, и со стороны государства наблюдается более устойчивое их регулирование. В республике в условиях

процессов глобализации и рыночного развития экономики для развития кооперативных отношений имеются все необходимые ресурсы. Деятельность кооперативов автономна и независима, и они могут совершать разные сделки с государственными и муниципальными органами, частными и неправительственными организациями в целях своего развития и защиты интересов своих членов. Выделяют два основных принципа, на которых строится деятельность кооперативов: самокупаемость и самофинансирование.

Во многих странах, в том числе в Азербайджане, кооперативы занимают важное место в сельскохозяйственном и мелком промышленном производстве. Сельскохозяйственная кооперация-добровольная совместная деятельность, осуществляемая сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих материальных и социальных потребностей посредством сельскохозяйственных кооперативов и их союзов.

Правовой базой кооперативных отношений в сельскохозяйственном производстве является Закон Азербайджанской Республики “О сельскохозяйственной кооперации”, который в соответствии с положениями пункта 1 части 1 статьи 94 Конституции Азербайджанской Республики, определяет правовые и экономические основы формирования и развития сельскохозяйственной кооперации, а также организации и деятельности сельскохозяйственных кооперативов.

Законодательство о сельскохозяйственной кооперации состоит из Конституции Азербайджанской Республики, Гражданского кодекса Азербайджанской Республики, земельного законодательства Азербайджанской Республики, настоящего Закона и иных нормативных правовых актов, принятых на основе настоящего Закона. Согласно Закону “О сельскохозяйственной кооперации”, членство в кооперативе добровольное и открыто для всех лиц, готовых принять на себя обязательства, определяемые уставом кооператива. В Законе также отмечаются и обязанности государства в области сельскохозяйственной кооперации, охватывающие мероприятия по их государственной поддержке. В первую очередь, необходимо обеспечение государством благоприятных условий для создания и развития кооперативов, укрепления экономической независимости и поддержки развития кооперативов и их членов, повышения эффективности их деятельности, а также устранение препятствий, ограничивающих хозяйственную деятельность.

**В июле 2017 года Президент Ильхам Алиев подписал распоряжение об утверждении “Государственной программы по развитию сельскохозяйственной кооперации в Азербайджанской Республике на 2017-2022 годы”.** Текст распоряжения опубликован на официальном сайте Президента АР. “Руководствуясь пунктом 3 статьи 109 Конституции Азербайджанской Республики, с целью государственной поддержки формированию и развитию кооперации в сельском хозяйстве постановляю: Утвердить “Государственную программу по развитию сельскохозяйственной кооперации в Азербайджанской Республике на 2017-2022 годы”.

Министерству сельского хозяйства Азербайджанской Республики:

- обеспечить создание в рамках количественного предела сотрудников аппарата министерства структурного подразделения, занимающегося вопросами развития сельскохозяйственной кооперации;
- осуществить системные и комплексные мероприятия с учетом опыта стран, достигших успешных результатов в области деятельности сельскохозяйственных кооперативов;
- обеспечить подготовку образцовых уставов сельскохозяйственных кооперативов и их союзов;
- координировать осуществление мер, предусмотренных в Государственной программе, утвержденной в 1-й части настоящего распоряжения;
- дважды в год информировать Президента Азербайджанской Республики о ходе исполнения Государственной программы.

Администрация Президента Азербайджанской Республики осуществлять общий контроль за исполнением Государственной программы. Кабинету министров Азербайджанской Республики решить другие вопросы, вытекающие из настоящего распоряжения”, - говорится в тексте документа.

Результаты данной государственной программы считаются достаточно успешными. Так, например, в рамках “Государственной программы по развитию сельскохозяйственной кооперации в Азербайджанской Республике на 2017-2022 годы”, на территории сел Яхаделлек и БешделиСабирабадского района Азербайджана был создан Сабирабадский районный производственный кооператив. Жителям этих сел выделено 1100 гектаров земельного участка. В кооперативе состоят 380 мужчин и 300 женщин, на каждого из которых, в среднем, приходится 1,25 гектара земли. Обеспечение устойчивого развития аграрного сектора, эффективное использование земель, создание сельскохозяйственных кооперативов как формы совместного хозяйства с целью повышения доходов фермеров являются одним из главных факторов.

В июне 2019 года в Гейчайском районе, с целью создания гранатоводческого кооператива, прошла встреча между исполнительным директором Азербайджанской ассоциации производителей и экспортеров граната Юсифом Ахундовым, экспертами проекта “Поддержка регионального развития” Евросоюза Дарио Каккамиси и Эльчином Атабабаевым, директором Гейчайского государственного центра аграрного развития Эльчином Исмаиловым, представителем министерства экономики Акифом Аббасовым и заместителем начальника социально-экономического отдела исполнительной власти Гейчайского района Махиром Меликовым. В ходе встречи были обсуждены формы сотрудничества в кооперативе, механизм его деятельности. Было решено, в первую очередь, провести образовательные работы в селе Быгыр Гейчайского района и привлечь к проекту кооператива 20 малых фермерских хозяйств.

Развитие кооперативных отношений должно носить системный и необратимый характер. Для дальнейшего всестороннего развития кооперативных отношений страны очень важно усилить заботу государства о людях, которые заняты в этой сфере, разработать новую концепцию по развитию кооперативного движения, подготовить и реализовать долгосрочные государственные программы в области кооперации. С целью обеспечения справедливого распределения жизненных ресурсов, в основе этой стратегии должна лежать трансформация кооперации в сферу потребления, а также сферы производства и обращения. Одним из направлений стратегического развития кооперации может быть применение кооперативных форм для полного обеспечения продовольственной безопасности государства и решения продовольственной проблемы в целом.

#### **Заключение**

Развитие кооперативных отношений играет важную роль в формировании социально ориентированной экономики страны. Необходима разработка стратегии развития кооперативного движения страны. Проведенный анализ состояния и развития кооперации в Азербайджане позволяет сделать принципиальный вывод о том, что в основе негативных процессов, характерных для кооперации, лежит отсутствие значительного количества заинтересованных собственников.

С целью более успешного и устойчивого обеспечения развития кооперативных отношений необходимо создать предпосылки и условия для формирования широкой сети всевозможных кооперативов по решению продовольственной проблемы, при рациональном использовании материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов.

#### **ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гутман Г.И. и другие. Формы кооперативного движения в условиях рыночных реформ. - М.: Дашков и К, 2006. -376 с.3.
2. Самедзаде З.А. Этапы большого пути - Экономика Азербайджана за полвека, её новые реалии и перспективы. - Баку: Нурлар, 2004. - 936 с.4.
3. Джабиев Р.М. Социально-экономическое развитие Азербайджанской Республики за годы независимости. -Баку: Элм, 2005. - 283 с.5.
4. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://www.azazstat.org>.
5. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://www.eqanun.az.8>.
6. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://www.agro.gov.az.9>.
7. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://portal.ruc.su/coop>.

*Nərgiz Camal qızı Rəcəbova*

*Bakı Biznes və Əməkdaşlıq Kollecinin müəllimi*

#### **Kooperasiya Azərbaycanda müxtəlif təsərrüfatların subyektiv forması kimi**

#### *Xülasə*

Məqələmizdə nəzərdən keçirilən əsas məsələlər Azərbaycan təsərrüfat mexanizminin təkmilləşdirilməsində kooperasiyanın rolu və yerinin, həmçinin Azərbaycanda kooperasiya hərəkatının indiki vəziyyətinin müəyyən edilməsi ilə bağlıdır. Azərbaycanda kooperasiyanın inkişaf vəziyyətini təhlil edərək belə nəticə çıxarılmışdır ki, kooperasiya üçün səciyyəvi olan mənfə proslərin əsasında maraq göstərən, səmərəli yanaşan mülkiyyətçilərin sayının xeyli az olması durur. Ölkənin kooperativ münasibətlərinin hərtərəfli inkişafı üçün bu sahədə məşğul olan insanlara dövlətin qayğısının gücləndirilməsi, kooperativ hərəkatın inkişafı üzrə yeni konsepsiyanın hazırlanması, kooperasiya sahəsində uzunmüddətli dövlət proqramlarının işlənməsi və həyata keçirilməsi çox vacibdir.

*Açar sözlər: kooperasiya, kooperativlər, bazar iqtisadiyyatı, kooperasiya əlaqələri, keçid iqtisadiyyatı, inteqrasiya prosesləri, qloballaşma, kənd təsərrüfatı kooperasiyası.*

*Nərgiz Jamal RAJABOVA*

*Lecturer at the Baku College of Business and Cooperation*

#### **Cooperation as a form of cooperation of different business entities in Azerbaijan**

#### *Summary*

The main issues discussed in this article were related to determining the role and place of cooperation in improving the Azerbaijani economic mechanism, as well as the current state of the cooperative movement in Azerbaijan. Having analyzed the state of development of cooperation in Azerbaijan, it was concluded that the negative processes characteristic of cooperation are based on the small amount of a significant number of interested, effective owners. For the comprehensive development of cooperative relations of the country, it is very important to strengthen the state's concern for people who are engaged in this field, to develop a new concept for the development of the cooperative movement, to prepare and implement long-term state programs in the field of cooperation.

*Key words: cooperation, cooperatives, market economy, cooperative relations, transition economy, integration processes, globalization, agricultural cooperation.*

Vüqar Bəhrəm oğlu KƏRİMLİ  
AMEA İqtisadiyyat İnstitutunun böyük elmi işçisi, i.f.d.

**STRATEJİ MENECMENTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARININ ÖYRƏNİLMƏSİ**

*Xülasə*

Məqalədə müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında strateji menecmentin təkmilləşdirmə yolları öyrənilir və aqrar sektorun dövrün tələblərinə uyğun inkişaf etməsi üçün yeni idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi araşdırılır. Eyni zamanda, strateji menecmentin öyrənilməsi üzrə məqalədə əsas istiqamətlər müəyyən edilir və ölkənin aqrar sahəsi üçün tətbiqi nəzərdən keçirilir.

*Açar sözlər: aqrar sahə, menecment, strategiya, strateji menecment, üsullar, təkmilləşdirmə.*

*Giriş*

Daha öncəki bölmələrdə aqrar sahənin inkişafı ilə əlaqədar bir sıra məsələlərə toxunmuşduq ki, bunlardan ən mühümü, şübhəsiz ki, tədqiqat obyektini olan strateji menecment hesab olunur. Strateji menecment və onun tətbiqi, formalaşması ilə əlaqədar araşdırmalarımızı qeyd etmişik. Lakin, Azərbaycanın milli iqtisadiyyatında aqrar sahənin dayanıqlı inkişafı üçün vacib olan strateji menecmentin hədəfləri hansılardır, onun təkmilləşdirilməsi ilə tətbiqinin məhsuldarlığı necə olacaq suallarına bu bölmədə müəyyən mənada aydınlıq gətirəcəyik.

Aqrar sahənin struktur yenidən qurulması prosesində qanunvericilik baza tam təminat versə də real iqtisadi proseslər və bazar ilə qarşılıqlı əlaqələr kifayət qədər inkişaf etməmişdir. Bu baxımdan qeyd edilmişdir ki, aqrar sahənin daxili əlaqə strukturlarının inkişaf etdirilməsi, yəni endogen amillərin təkmilləşdirilməsi əsas hədəf kimi götürülməlidir. Bu hal ilk növbədə idarəetmə proseslərinin düzgün qurulması, xüsusən də istehsal, bölgü və mübadilənin düzgün təşkil olunmasından bilavasitə asılıdır. Ona görə də idarəetmə proseslərinin təkmil halda olması, aqrar təsərrüfat subyektlərində istehsalın səmərəliliyinin artırılması istiqamətində strateji menecment məsələlərinin araşdırılaraq yaxşılaşdırma yollarını göstərmək olduqca vacibdir.

Araşdırılan hər iki fəsil üzrə biz Azərbaycanın kənd təsərrüfatı üzrə mövcud vəziyyəti, qarşıya çıxan problemləri və həllini gözləyən bir sıra məsələləri göstərdik. Hesab olundu ki, aqrar sahə qeyri-neft sektoru kimi vacib sahə sayılsa da onun təsərrüfat subyektləriarası və bazar əlaqələri tələb olunan səviyyəyə cavab vermir. Həmçinin, qeyd etmək lazımdır ki, aqrar sahənin özünə-məxsus xüsusiyyətləri də həm istehsal-satış, həm də istehsalçı birliklərin gəlirlə işləməsinə, onların qiymət və bazar problemlərinin həllinə birbaşa təsir edir. Demək, aqrar sahədə tətbiq edilən menecment-idarəetmə sistemi öz karakterinə görə fərqlənməi, daha çevik hal almaqla zaman məfhumunu əldə rəhbər saxlayaraq məhsuldarlığı təmin etməlidir. Buna görə də hesab edirik ki, aparılan araşdırmalara əsasən aqrar sahə üzrə strateji menecment təşkilat daxilində aşağıdakı fəaliyyət alqoritmələrini yerinə yetirməlidir (bax sxem 3.1).

Qeyd etmək lazımdır ki, təqdim olunan sxemdə funksiyalar milli iqtisadiyyatda fəaliyyət göstərən bütün müəssisə və təşkilatlar üçün eyni xarakterli olsa da, zamana görə fəaliyyətlərin məzmun elementlərində müəyyən fərqliliklər meydana çıxmaqdadır. Xüsusən də aqrar sahəyə aid olan müəssisələrin fəaliyyəti özünəməxsus elementlərlə səciyyələnməkdədir. [1, s.136].

Biz ikinci fəsildə təhlil əsasında qeyd etdik ki, respublikanın kənd təsərrüfatına xas olan istehsal birlikləri müxtəlif kateqoriyalarla fəaliyyət göstərməkdədir. İslahatlardan sonrakı dövr üçün yeni yaranan mülkiyyət mənsubiyyətli təsərrüfat subyektlərinin sayının çox olması zamanla hüquqi şəxs yaratmadan fəaliyyət göstərən sahibkarlarla əvəz olunmağa başlandı. Əsas məhsul istehsalçıları baxımından ön cərgədə olan bu sahibkarlıq təbəqəsi üçün strateji menecmentin tətbiq edilməsi müəyyən çətinliklər yaradacaqdır. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar:

*Strateji menecmentdə kənd təsərrüfatı müəssisəsinin fəaliyyət alqoritmı*

Funksiyalar	Fəaliyyətin zaman intervalı	Menecment fəaliyyətinin məzmun elementləri
Məqsədyönlülük	Uzunmüddətli, il böyü (mövsüm nəzərə alınmadan)	Kənd təsərrüfatı müəssisəsinin uzunmüddətli dövr üçün məqsədinin formalaşması
Təşkilatçılıq	Fasiləsiz	Təşkilatçılığın bütün komponentləri ilə birlikdə təmin olunması
Perspektiv planlaşdırma: Strateji əhəmiyyətli funksiya	Uzunmüddətli dövr üçün nəzərdə tutulur (5 ildən yuxarı)	Xarici mühit üçün davranışların proqnozlaşdırılması, inkişafın strategiyası
Taktiki funksiya	Ortamüddətli dövr üçün (5 ilə qədər)	Xarici mühit üçün davranışların proqnozlaşdırılması, yeni bazarların mənimsənilməsi üzrə tədbirlərin planlaşdırılması, yeni məhsul və yeni xidmət prinsipinin tətbiqi, istehsalın və onun inkişafının göstəriciləri üzrə əsas meyarların müəyyən olunması
Cari planlaşdırma (biznes-planın tərtibi funksiyası)	Qısamüddətli dövr üçün nəzərdə tutulmuşdur (1 ilə qədər)	Xarici mühit üçün davranışların proqnozlaşdırılması, istehsalın və onun inkişafının göstəriciləri üzrə əsas meyarların illik, kvartal, rüblük və aylıq müəyyən olunması
Fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsi	Qısa-orta müddətli dövr üçün	Müəssisənin təşkilati strukturunun müəyyən olunması, tərkib hissələri arasında qarşılıqlı əlaqələrin təmin olunması, fərdi əmək bölgüsünün təşkil olunması
<b>Tənzimləmə</b>	Qısamüddətli dövr üçün	Plandankənar elementlərin aradan qaldırılması
Nəzarət	Fasiləsiz	Fəaliyyətə nəzarət etmək, faktiki göstəricilərin müqayisə edilməsi, aşağı və yuxarı hədlərin müəyyən olunması
Uçot	Fasiləsiz	Fəaliyyətə nəzarət, əməliyyatların təsbit edilməsi və qeydiyyatı salınması, nəticələrin və fəaliyyətin digər göstəricilərinin yekun qruplaşdırılması

*Qeyd: Sxem müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

- kiçik sahibkarlıq subyekti kimi özünü göstərən bu birliklər strateji menecmentin təşkili üçün daha çox vəsait xərcləməkdə maraqlı olmayacaqlar;
  - kiçik sahibkarlıq subyekti kimi özünü göstərən bu birliklər üçün xarici bazarların əldə olunması və bu istiqamətdə istehsalın genişləndirilmə riskinə getməyəcəklər. Daha çox daxili bazarın təmini ilə məşğul olacaqlar;
  - zamana görə bu birliklər qısamüddətli fəaliyyət proqramını seçəcəklər ki, ümumi strateji menecmentdə bu prinsip müəyyən mənada pozulmuş olur;
  - bu birliklər qısamüddətli fəaliyyət proqramı seçdiyindən daha çox 1 ilə qədər olan məhsul istehsalına üstünlük verəcəklər. Bu amil üzümçülük, çayçılıq, tütüncülük və s. bu kimi kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalının yenidən bərpa olunmasında müəyyən çətinliklər yaradacaqdır.
- Ona görə də hesab edilir ki, strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi üzrə aqrar sahədə mövcud yanaşma ikili xarakter almalıdır. Yəni, dəyişən istehsal subyektlərinin mənsubiyyət və davranışlarına görə strateji menecment yeni keyfiyyət halı almalıdır. Bu baxımdan hesab edirik ki, müasir

dövrədə hüquqi şəxs yaratmadan aqrar sahədə fəaliyyət göstərən sahibkarlıq qurumları üçün strateji menecmentin tətbiqi ilk növbədə onun əsas təhlil metodu olan logistika ilə müəyyən olunmalıdır. Aydın məsələdir ki, logistik dəstək istənilən müəssisə və onun fəaliyyəti üçün əhəmiyyətli rol oynayır. Nəzərə almaq lazımdır ki, aqrar sahədə fəaliyyət göstərən təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinə nəzarət strateji menecmentin vacib tələblərindən biridir. Ona görə də bu nəzarətin fasiləsizliyə və davamlılığa əsaslanması üçün onun iqtisadi səmərəliliyə necə təsir etməsini müəyyən etmək kifayət edir. Bu iqtisadi səmərəliliyin əldə olunması isə aqrar sahə təsərrüfat subyektləri üçün təchizat və logistik dəstəklərin idarə edilməsində yeni parametrləri tələb edir. Bu parametrləri 3 əsas hissədən ibarət olmaqla müəyyən alt qruplara bölmək olar (bax şəkil 3.1.)



**Şəkil 3.1. Strateji menecmentdə təklif olunan təchizat parametrləri.**

*Qeyd: Şəkil aşağıdakı mənbədən götürülən məlumatlar əsasında tərtib edilmişdir. [6, s.460].*

Nəzərə almaq lazımdır ki, aqrar sahə üçün logistik dəstəyin təmin edilməsi idarəetmə prosesində irəliləyən doğru atılmış bir addım kimi özünü göstərməkdədir. Ölkə iqtisadiyyatında bu problemin artıq aktual hal alması şübhəsizdir. Xüsusən də qeyd etmək lazımdır ki, strateji menecmentin aqrar sferada təkmilləşdirilməsi onun tətbiqi metodlarının da təsnifat baxımından mükəmməl halda olmasını tələb edir. Araşdırma zamanı bəlli olmuşdur ki, idarəetmə prosesində tətbiq olunan öncəlik üsullar bir çox hallarda effektiv nəticələr verə bilməmişdir. Ona görə də hesab edirik ki, strateji menecmentin aşağıdakı tətbiqi üsulları daha da təkmil halda olmalı və işləməlidir. Onlara aşağıdakıları aid etmək olar (bax sxem 3.2).

Strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi məsələləri milli iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrindən və onların inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq fərqləndirilir. Hesab etmək olar ki, aqrar sahə üçün strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi həmçinin strateji planlaşdırma və onu təmin edən ünsürlərin yaxşılaşdırılmasından keçir. Çünki, ikinci fəsilə aparılan təhlillər onu deməyə əsas verdi ki, ölkə iqtisadiyyatında aqrar sahə subyektləri məhsul istehsalı üzrə heç də strateji planlaşdırmanın imkanlarından tam istifadə etmir. İqtisadi subyektlər arasında qanunauyğunluq əlaqələrinin olmaması, xüsusən də bazar qanunlarının tam işləməməsi özlüyündə planlaşdırma məsələlərini arxa plana atmışdır. Bu amili sənaye müəssisələri üçün söyləmək olmur. Lakin, aqrar sahə subyektlərində fərqli mövqelər və istehsal davranışları sərgilənir. Xüsusən də planlaşdırma məsələləri sənayedə olduğu kimi birprofilli məhsul istehsalı üzrə deyil, əksinə, dəyişən məhsul istehsalı imkanları üzrə həyata keçirilməlidir.

**Sxem 3.2**  
*Aqrar sahə subyektləri üçün strateji menecmentin təkmilləşməsi metodologiyası.*

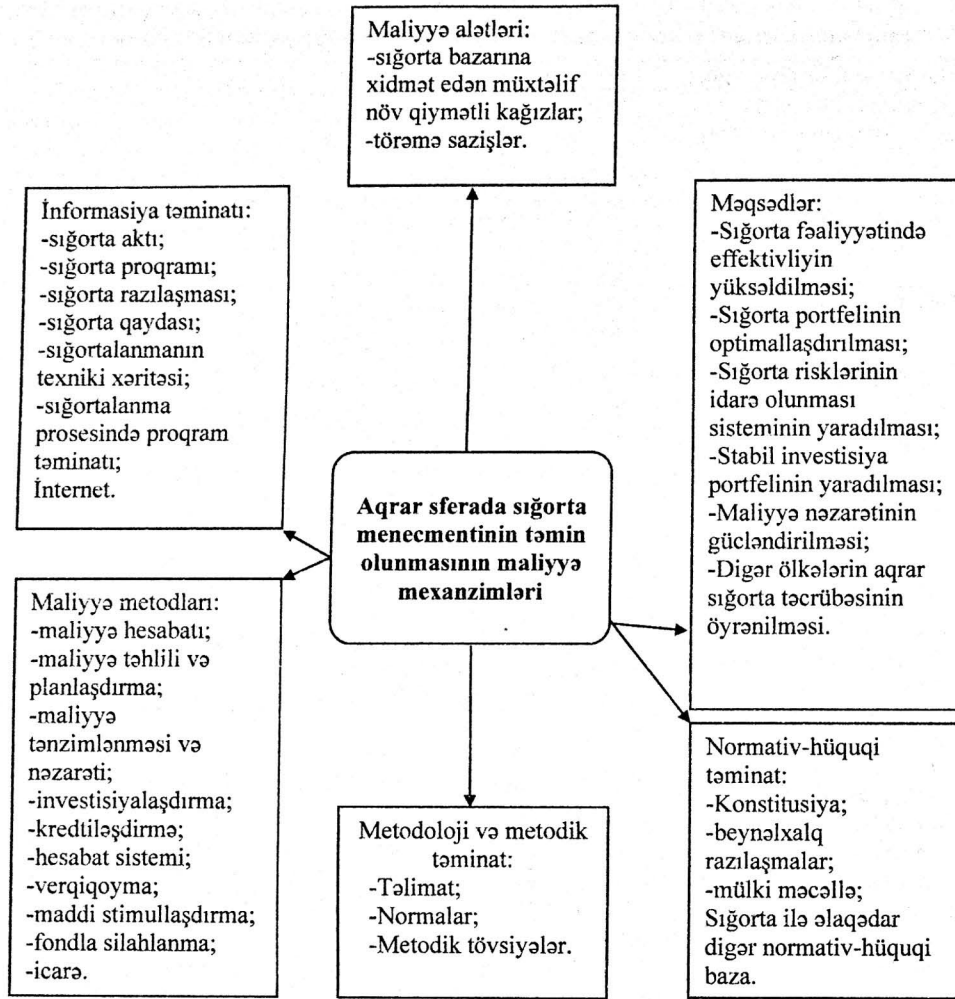
İdarəetmə təsnifatına görə	İdarəetmə metodları qrupu
Müəssisədə idarəetmə metodlarının məzmununa görə	İqtisadi Təşkilati-bövlüşdürücü Sosial psixoloji Normativ (hüquqi)
Motivasiya təsirinə görə	Maddi motivasiya Mənəvi motivasiya Məcburi motivasiya
Təşkil olunma formasına görə	Fərdi Kollektiv Qarışıq
Tətbiq sferasına görə	Ümumi, bütün idarəetmə sistemi Lokal, idarəetmə sisteminin ayrı-ayrı elementləri
İdarəetmə obyektinə görə	Istehsalın idarə olunması Xidmətin idarə olunması Heyətin idarə olunması Təşkilatçılığın idarə olunması Xarici əlaqələrin idarə olunması Keyfiyyətin idarə olunması Gəlirliliyin idarə olunması Tənəzzülün (böhran dövrünün) idarə olunması Mövsümliliyin idarə olunması Aqrar sahə subyektlərinin strategiyasının idarə olunması

*Qeyd: Cədvəl müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

Çünki, təsərrüfat subyektləri bazarın və cəmiyyət üzvlərinin birbaşa tələbatından asılı olaraq qısa müddət ərzində istehsalın yönünü dəyişə bilirlər. Ona görə də aqrar sfera müəssisə və təşkilatları üçün strateji menecmentdə planlaşdırma prosesi xüsusən də qısamüddətli və ortamüddətli dövrləri əhatə etməlidir. Qeyd olunanları bir daha təsdiq etmək üçün onu vurğulamaq lazımdır ki, respublikada mövcud olan aqrar sahə subyektlərindən brendə çevriləcək dünya bazarına son məhsul hələ ki, çıxarılmamışdır. [2, s. 315].

Öncəliklə qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə və təşkilatların strateji planlaşdırılması həmin təsərrüfat subyektlərinin strategiyasının bir parçası kimi çıxış edir və müəssisələr bunu həyata keçirtmək üçün müəyyən maliyyə vəsaitlərindən keçməlidirlər. Xüsusən də vurğulamaq lazımdır ki, ölkədə aqrar sahənin dayanıqlı inkişafının təminatçısı kimi çıxış edən sığorta menecmentinin (strateji menecmentin vacib elementi kimi) demək olar ki, planlaşdırılmaması və zəif inkişaf etməsi, şübhəsiz ki, risklərdən dəyən ziyanın ödənilməsində ciddi çətinliklər yaradır. Ona görə də hesab edirik ki, aqrar sahədə strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi istiqamətində sığorta menecmentinin təkmil halda olması olduqca vacibdir. Bu həmçinin, müəssisənin qısamüddətli planlaşdırmadan uzunmüddətli planlaşdırma dövrünə keçməsinə də şərait yaradacaqdır. Aqrar sahə üçün sığorta menecmentinin təmin olunmasının maliyyə mexanizmləri aşağıdakı şəkildə verilmişdir (bax şəkil 3.2)

Qeyd etmək lazımdır ki, sığorta məsələsi aqrar sahə üçün kifayət qədər inkişaf edə bilməmişdir. Təklif olunur ki, aqrar sahədə sığorta sisteminin formalaşması və müəyyən dövr üçün inkişafını dövlət öz üzərinə götürsün. Çünki, azad, istehsal və satış üzrə müstəqil qərarların verilməsi prosesi təsərrüfat subyektlərində yaranmadığı təqdirdə sığorta məsələsi həmin subyektlər üçün əlavə yükə çevriləcəkdir. [5,s.116].



Şəkil 3.2. Sığorta menecmentinin təmin olunmasının maliyyə mexanizmləri.

Qeyd: Şəkil müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi istiqamətində qeyd edildi ki, strateji planlaşdırma və onun alt elementlərinin bərqərar olması vacib şərtlərdəndir. Bu elementlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- Texnoloji mühitin təmin olunması. Strateji menecmentin təkmilləşdirilməsində resurslardan daha səmərəli istifadə əsas qanun kimi diqqət mərkəzində saxlanılır. Lakin, unutmamaq lazımdır ki, əmək resurslarından istifadəyə görə aqrar sahə öndə gedən sahələrdəndir. Bu baxımdan texnoloji avadanlıqların tətbiqindən yaranan əmək resursu "artıqlığı" səmərəlilik meyarından qaynaqlanır və yeni iqtisadi problemin dərinləşməsinə gətirib çıxarır. Buna görə də texnoloji mühitin təmin olunması strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi istiqamətində gərək əmək resurslarını işsizlər ordusuna çevirməsin. Bunun üçün tətbiq olunan sahənin diversifikasiyası vacibdir.

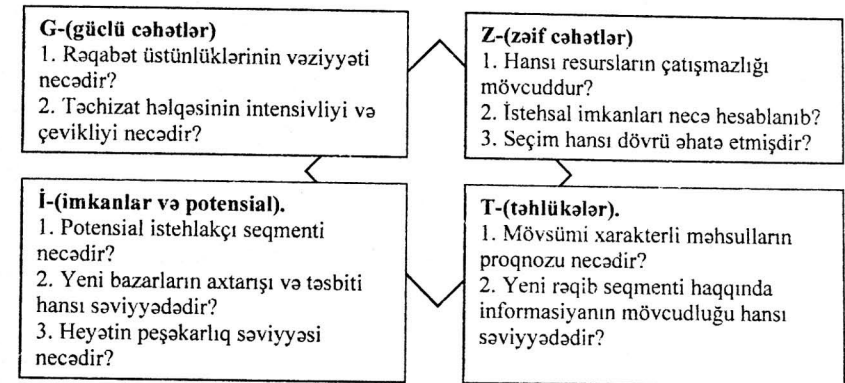
- Ölkədə hüquqi və siyasi vəziyyətin stabil olması. Aydın məsələdir ki, istənilən iqtisadi proseslərin effektiv olması üçün stabil iqtisadi və siyasi şərait olmalıdır. Bu amil, həmçinin strateji menecmentin həyata keçirilməsinə də öz təsirini göstərir.

- İstehlakçıların davranışı və rolu. Qeyd etmək lazımdır ki, istənilən menecment fəaliyyətində müştərilərin arzu və istəkləri ən yüksək səviyyədə nəzərə alınır. Şübhəsiz ki, onların davranışından bütünlükdə təsərrüfat subyektinin istehsal istiqaməti asılıdır. Buna görə də təsərrüfat subyekti üçün strateji menecmentin təmin olunmasında müştərilərin gözləntiləri dayaq nöqtəsi kimi çıxış edir. [3,s.312].

- Rəqiblərin öyrənilməsi. Nəzərə almaq lazımdır ki, menecment təkcə müştərilərin öyrənilməsi, satışın və fəaliyyətin idarə edilməsindən ibarət deyildir. Onun strateji hədəflərindən biri də sahədə istehsal obyektlərinin, istehsalçıların davranışlarının öyrənilməsidir. Keyfiyyətli strategiyaların hazırlanmasında rəqib şirkətlərin davranışlarının öyrənilməsi şərt olaraq qəbul edilməlidir.

- Müəssisədəxili potensiala uyğun bacarıqların qiymətləndirilməsi. Mövcud resurslar, biznes plan, informasiya sistemləri və bunların fonunda heyətin bacarıqlarının ən yüksək səviyyədə qiymətləndirilməsi olduqca vacibdir.

Yuxarıda qeyd olunan elementlərin mümkün təmini strateji menecmentin təmin olunması üçün vacib şərtlərdən hesab olunur. Bu şübhəsizdir. Lakin, onlara görə təhlillərin aparılması müəyyən sistemliliyi tələb edəcəkdir. Beynəlxalq təcrübədə bu təhlil sisteminə GZİT (SWOT) təhlili deyilir ki, onun da mahiyyəti aşağıdakı kimi qəbul edilir:



Şəkil 3.3. Strateji menecmentdə GZİT (SWOT) matrisi

Qeyd: Şəkil müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

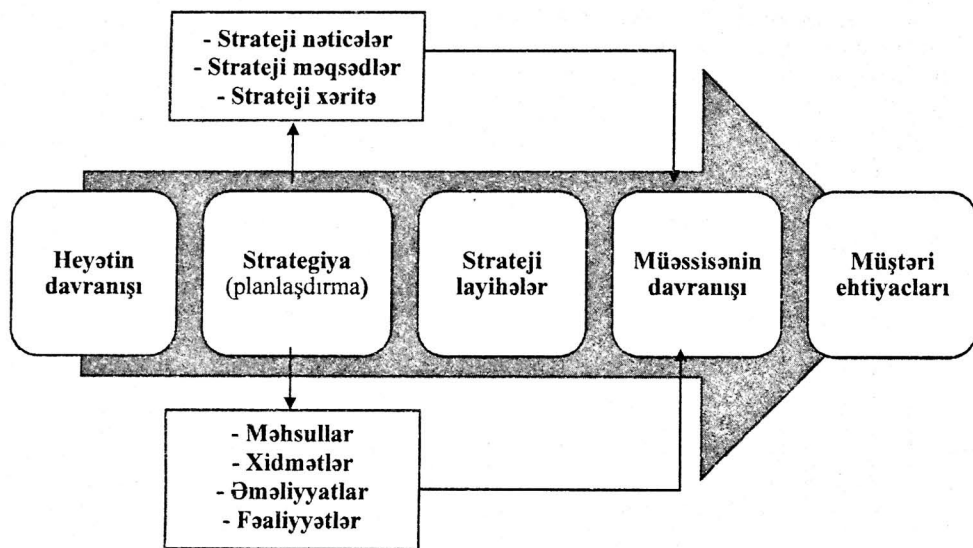
Nəzərə almaq lazımdır ki, GZİT matrisində bir çox hallarda PEST təhlilinin köməliyi ilə qiymətləndirmələr aparılır. PEST təhlili metodu özündə P (political) siyasi, E (economic) iqtisadi, S (social) sosial və T (technological) texnoloji mühiti birləşdirməklə müəyyən dövriyyə həlqəsi yaradır [4].

Həmçinin, onu da qeyd etmək lazımdır ki, strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi istənilən sahə üçün müəyyən sistemlilik tələb edir. Biz daha öncəki fəsilərdə bu məsələnin nəzəri-metodoloji tərəflərinə aydınlıq gətirmişik. Lakin, aqrar sahə üçün strateji menecmentin spesifik xüsusiyyətləri vardır ki, onlardan da biri bu sahəyə aid olan müəssisələrin zəif strategiyası fonunda ortaya çıxan çətinliklərdir. Qeyd etmək lazımdır ki, strateji menecmentin təşkil olunmasını aqrar sahə subyektləri üçün, demək olar ki, tam yeni yanaşma və prinsip kimi qiymətləndirmək lazımdır. Belə

bir şəraitdə hesab edirik ki, strategiyanın işlənməsi və təşkilində müəssisələr müəyyən çətinliklə üzləşir ki, onların da aradan qaldırılması olduqca vacibdir:

- müəssisələrin istehsal planlaşdırılmasından strateji planlaşdırmağa keçid və ya ona uyğunlaşma problemi;
- aqrar müəssisə və təşkilatların brend məhsul formalaşdırmaq yolunda prestijin və performansın idarə olunması problemi;
- müəssisənin strategiyası varsa, onun həyata keçirilməsinə nəzarət sisteminin hansı metodlara əsaslanması problemi;
- strategiyanın işlək olmadığı məqamlarda ani xəbərdarlıq sisteminin işə düşməsi problemi;
- ümumi idarəetmə sistemlərinin vahid strategiyaya xidmət etməsi və əsilliyə prinsipinin işləməsi problemi;
- mövcud strategiyanın heyətin əməliyyat planına necə təsir etməsi problemi və s.

Qeyd olunanları ümumiləşdirsək söyləyə bilərik ki, strateji menecment sistemi müəyyən modelə və işləmə mexanizminə əsaslanmalıdır. İlk mərhələ üçün aşağıdakı modeli təklif etmək olar (bax şəkil 3.4).



Şəkil 3.4. Strateji menecment modeli təklifi

**Nəticə**

Qeyd etmək lazımdır ki, təqdim olunan model BGS (Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi) sistemində əsaslanır və dünyanın bir çox ölkələrində aqrar sahədə strateji menecmentin tətbiqi halda olması üçün tətbiq edilir. Beləliklə, aqrar sahədə strateji menecmentin tətbiqi istiqamətində aşağıdakı nəticələri irəli sürə bilərik:

- sahəyə aid olan müəssisələrdə idarəetmə metodları və sistemləri günün tələblərinə cavab verməlidir;
- müəssisə və təşkilatlarda strateji planlaşdırma ən üst səviyyədə təmin edilməli və idarəetmə sistemində təbii şəkildə əksətilməlidir;

- əsas alt sistemlər, xüsusən də informasiya sistemləri müəssisənin endogen və xarici mühit əlaqələrini tam şəkildə ifadə etməlidir;
- mövsümlilik dövrünü əsasən qısamüddətli və ortamüddətli dövr planlarına daxil etmək, yalnız müştəri segmenti üzrə uzunmüddətli planlaşdırmanı həyata keçirmək lazımdır;
- strateji menecmentin təşkili və formalaşma mexanizmi aqrar sahə müəssisələrində GZİT matrisi əsasında işləməli və həyata keçirilməlidir;
- müəssisələrin maliyyə dayanıqlılığı və onun azad olması məsələsi təmin edilərək sığorta sisteminin idarə edilməsi mexanizminə əsaslanmalıdır;
- strateji sığorta sisteminin yaradılması vacibdir;
- aqrar sahə üzrə strateji menecmentin tam olaraq tətbiqi birdən-birə mümkün deyildir. Təklif olunur ki, heyvandarlıq məhsulları istehsal edən təsərrüfat subyektləri üzrə bu istiqamətdə pilot layihələr həyata keçirilsin və genişləndirilsin;
- strateji menecmentin effektiv olması üçün aqrar sahənin diversifikasiyası qaçılmazdır və s.

**ƏDƏBİYYAT**

1. Atakişiyev M.C. İnnovasiya menecmenti. Bakı -2004, 136 s.
2. Aliyev İ.H. Azərbaycan Respublikasında aqrar sahədə iqtisadi idarəetmə mexanizminin tətbiqi və inkişafı. Bakı -2003, 315 s.
3. Qasımlı V.Ə. İqtisadi modernizasiya. Bakı -2014, 312 s.
4. <http://facemark.az./strateji-menecment.html>
5. Kərimli V.B. Aqrar sahədə strateji menecment. Bakı-2018,116 s.
6. Əliyev T.A. Logistika proseslərinin təhlili metodları. Milli inkişaf modelinin formalaşması problemləri. Respublika elmi-praktiki kofransı. 460 s.

*Vugar Bahram oğlu Kerimli*

*d. f. z., starşiiy nauchnyy sotrudnik İƏ NANA*

**Изучение способов улучшения стратегического управления**

**Резюме**

В статье исследуются пути совершенствования стратегического управления в Азербайджанской Республике в современное время и исследуется применение новых принципов управления для развития сельскохозяйственного сектора в соответствии с требованиями времени. В то же время в статье определены основные направления по исследованию стратегического управления и рассмотрены его приложения в аграрном секторе страны.

**Ключевые слова:** аграрная, управление, стратегия, стратегический менеджмент, методы и улучшения.

*Vugar Bahram Kerimli*

*PhD, Head scientist of EU ANSA*

**Studying ways to improve strategic management**

**Summary**

The article studied the ways of the modern era of improve of the strategic management and development of the agricultural sector to meet the requirements for the application of the principles of the new administration are being investigated. At the same time, the article on the study of strategic management in key areas are identified and reviewed the implementation of the country's agricultural sector.

**Key words:** agrarian, management, strategy, strategic management, methods and improve.

25030