

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNIVERSİTETİNİN ELMİ XƏBƏRLƏRİ

AZERBAIJAN STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS
SCIENTIFIC REVIEWS



ELMİ, RESENZİYALI, RÜBLÜK/ SCIENTIFIC, REFEREED, QUARTERLY

İl 13, Cild 13, iyul-sentyabr 2025
Year 13, Volume 13, July-September 2025

ISSN 2306-8426
e-ISSN 3105-076X

MÜNDƏRİCAT - CONTENT

Тенденции и проблемы развития предпринимательского образования в контексте экономической нестабильности
..... Мансур Бархударов, Эсмירה Ахмедова

Dəyər zəncirlərinin formalaşması: mahiyyət və struktur aspektləri
..... Emin Əhmədzadə

Kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərində torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsinin uçotunda olan problemlər Kəmalə Rzayeva

Современные методы подготовки предпринимателей: зарубежные практики и инструменты внедрения в образовательный процесс (на примере UNEC) Сабина Мурадова

Issues of the impact of the export process in Azerbaijan on the agricultural subsidization policy and the current regulation of business entities
..... Vasif Asgarov

Kənd təsərrüfatının resurs təminatı bazarında rəqabət şəraiti
..... Anar Bayramov

The strategic role of entrepreneurship education in digital business transformation Abdulla Abdullayev

Peşəkar inkişafın nəzəri əsasları və müəllimlərin təkmilləşdirilməsi: dünya təcrübələri kontekstində təhsilə yanaşmalar Günel Şirinova, Leyla Əliyeva, Tamella Rzayeva, Ziba Yunisizadə

Assessment of the impact of public transport on tourism in the Balakan administrative district Polad Orujov

İqtisadi fəal əhalinin cins–gender üzrə paylanması və işsizlik amili
..... Bayram Qasimov, Ramazan Nuhbalayev

Elmi, Resenziyalı, Rüblük

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
İl 13, Cild 13, iyul-sentyabr 2025

www.unec.edu.az

ISSN 2306-8426

e-ISSN 3105-076X

www.journals.unec.edu.az/sr

Nəşr edən təşkilat:

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)

Baş redaktor:

i.e.d., prof. Ə.C.Muradov

Redaktor:

i.e.d., prof. Y.H.Həsənlı

Məsul icraçı:

i.e.n., dos. N.Ö.Hacıyev

Jurnalın adı:

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Elmi Xəbərləri

Jurnalın növü:

Dövri

Dövriyyə və dili:

Rüblük; azərbaycan, ingilis, rus

Hüquqi ünvanı:

AZ 1001, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC), Bakı,

Tel: (+994 12) 4927870

Mətbəə:

AZ 1001, Bakı, Azərbaycan Respublikası, İstiqlaliyyət 6, UNEC

Nəşriyyəti, Tel: (+994 12) 4925337

Çap yeri və tarixi:

Bakı, Azərbaycan Respublikası, 03.10.2025

Redaksiya heyəti

i.e.d., prof. Natiq Əhmədov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

prof. Dr. Mehmet Yüce

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n., Murad Bağırzadə

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

t.e.n., dos. Sərdar Şabanov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n., dos. Elman İbişov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n., dos. Fərhad Mikayılov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n. Rəşad Hüseynov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.f.d. Salman Nəcəfov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.f.d. dos. Xətai Aliyev

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.f.d. dos. Suqra Hümətov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n. dos. Aida Quliyeva

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n. dos. Hafiz Hacıyev

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.e.n. dos. İlqar Seyfullayev

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.f.d. Nurkhodzha Akbulaev

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

i.f.d. dos. Elçin Eyvazov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

Beynəlxalq Redaksiya Heyəti

prof., Dr. İsmixan Bayramoğlu	İzmir İqtisadiyyat Universiteti, Türkiyə
dosent, Dr. Fəxri Həsənov	Kral Abdullah Neft Tədqiqatları və Araşdırma Mərkəzi, Səudiyyə Ərəbistanı
dosent, Dr. Elxan Rıçard Sadiq-Zadə	Boxum Rur Universiteti, Almaniya
prof., Dr. İqor Mantsurov	Statistik Tədqiqatlar Elmi-Tədqiqat İnstitutu, Ukrayna
prof. Dr. Rafayıl Qasımbəyli	Əskişəhər Texniki Universiteti, Türkiyə
prof. Dr. Qorxmaz İmanov	İdarəetmə Sistemləri İnstitutu, Azərbaycan
Dr. Fateh Belaid	Kral Abdullah Neft Tədqiqatları və Araşdırma Mərkəzi, Səudiyyə Ərəbistanı
Dr. Andrea Gatto	Kean Universiteti, ABŞ
dosent, Dr. Halima Begum	Utara Universiteti, Malayziya
dosent, Dr. S. M. Ferdous Azam	Malayziya İdarəetmə və Elm Universiteti, Malayziya
prof., Dr. Şərif E. Hüseynov	Liepaja Universiteti, Latviya
prof., Dr. Adil Bağirov	Avstraliya Federasiya Universiteti, Avstraliya
prof., Dr. Cem İşık	Anadolu Universiteti, Türkiyə
dosent, Dr. Uğur Korkut Pata	Osmaniye Korkut Ata Universiteti, Türkiyə
prof., Dr. Kollins Ntim	Southampton Universiteti, Böyük Britaniya
prof. Hasan Tutar	Anadolu Universiteti, Türkiyə
prof., Dr. Cemal Zehir	Yıldız Texniki Universiteti, Türkiyə
prof., Dr. Hasan Dinçer	İstanbul Medipol Universiteti, Türkiyə
Dr. Ojonugma Usman	İstanbul Ticarət Universiteti, Türkiyə-Nigeriya
dosent, Dr. Mücahit Aydın	Sakarya Universiteti, Türkiyə
dosent, Dr. Godvin Olasehinde-Villiams	İstanbul Ticarət Universiteti, Türkiyə

* Bu jurnal Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının dissertasiyaların əsas nəticələrinin dərc olunmasını tövsiyə etdiyi dövrü elmi nəşrlər siyahısındadır və **Google Scholar** beynəlxalq elmi bazasında indeksləşdirilir.

* Этот журнал находится в списке научных периодических изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Президенте Азербайджанской Республики для публикации основных результатов диссертаций, а также индексируется в международной научной базе данных **Google Scholar**.

<i>Mündəricat/Contents</i>	<i>Səh./Pp.</i>
Тенденции и проблемы развития предпринимательского образования в контексте экономической нестабильности Мансур Бархударов, Эсмira Ахмедова	8-19
Dəyər zəncirlərinin formalaşması: mahiyyət və struktur aspektləri Emin Əhmədzađə	20-29
Kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərində torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsinin uęotunda olan problemlər Kəmalə Rzayeva	30-42
Современные методы подготовки предпринимателей: зарубежные практики и инструменты внедрения в образовательный процесс (на примере UNEC) Сабина Мурадова	43-59
Issues of the impact of the export process in Azerbaijan on the agricultural subsidization policy and the current regulation of business entities Vasif Asgarov	60-78
Kənd təsərrüfatının resurs təminatı bazarında rəqabət şəraiti Anar Bayramov	79-94
The strategic role of entrepreneurship education in digital business transformation Abdulla Abdullayev	95-106
Peşəkar inkişafın nəzəri əsasları və müəllimlərin təkmilləşdirilməsi: dünya təcrübələri kontekstində təhsilə yanaşmalar Günel Şirinova, Leyla Əliyeva, Tamella Rzayeva, Ziba Yuniszađə	107-118
Assessment of the impact of public transport on tourism in the Balakan administrative district Polad Orujov	119-135
İqtisadi fəal əhalinin cins–gender üzrə paylanması və işsizlik amili Bayram Qasimov, Ramazan Nuhbalayev	136-146

Scientific, Refereed, Quarterly
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
Year 13, Volume 13, July-September 2025

www.unec.edu.az
www.journals.unec.edu.az/sr

ISSN 2306-8426 e-ISSN 3105-076X

Publisher: Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
Editor-in-chief: prof., Dr. A. J. Muradov
Deputy editor-in-chief: prof., Dr. Y. H. Hasanli
Managing Editor: associate prof., Ph.D., N. O. Hajiyev
Title Journal: Scientific reviews of Azerbaijan State University of Economics
Type of Journal: Periodical
Time Period and Language: Quarterly; Azerbaijani, English, Russian
Directorial Address: AZ 1001, Baku, Azerbaijan Republic, Istiglaliyyat st. 6, room 424, Tel: (+994 12) 4927870
Printing House: AZ 1001, Baku, Azerbaijan Republic, Istiglaliyyat st. 6, UNEC Publishing house, Tel: (+994 12) 4 92 53 37
Place and Date of Print: Baku, Azerbaijan Republic, 03.10.2025

Editorial Board

Prof. Dr. Natig Ahmedov	Azerbaijan State University of Economics
Prof. Dr. Mehmet Yuce	Azerbaijan State University of Economics
Ph.D. Murad Bagirzadeh	Azerbaijan State University of Economics
Ass. Prof. Sardar Shabanov	Azerbaijan State University of Economics
Ass. Prof. Elman Ibishov	Azerbaijan State University of Economics
Ass Prof. Farhad Mikayilov	Azerbaijan State University of Economics
Ph.D. Rashad Huseynov	Azerbaijan State University of Economics
Ph.D. Salman Nadjafov	Azerbaijan State University of Economics
Ass Prof. Xatai Aliyev	Azerbaijan State University of Economics
Ass Prof. Sugra Humatova	Azerbaijan State University of Economics
Ass Prof. Aida Guliyeva	Azerbaijan State University of Economics
Ass Prof. Hafiz Hajiyev	Azerbaijan State University of Economics
Ass Prof. Ilgar Seyfullayev	Azerbaijan State University of Economics
Ph.D. Nurkhodzha Akbulaev	Azerbaijan State University of Economics
Ass. Prof. Elchin Eyvazov	Azerbaijan State University of Economics

International Editorial Board

Prof., Dr. Ismihan Bayramoglu	Izmir University of Economics, Türkiye
Assoc. prof., Dr. Fakhri Hasanov	King Abdullah Petroleum Studies and Research Center, Saudi Arabia
Assoc. prof., Dr. Elkhan Richard Sadik-Zada	Ruhr Universität Bochum, Germany
Prof., Dr. Igor Mantsurov	Research Institute for System Statistical Studies, Ukraine
Prof., Dr. Rafayıl Gasimbeyli	Eskisehir Technical University, Türkiye
Prof., Dr. Korkmaz İmanov	Institute of Control Systems, Azerbaijan
Dr. Fateh Belaid	King Abdullah Petroleum Studies and Research Center, Saudi Arabia
Dr. Andrea Gatto	Kean University, United States
Assoc. prof., Dr. Halima Begum	Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Assoc. prof., Dr. S. M. Ferdous Azam	Management&Science University Malaysia, Malaysia
Prof., Dr. Sharif Guseynov	Liepaja University, Latvia
Prof., Dr. Adil Bagirov	Federation University Australia, Australia
Prof., Dr. Cem İshik	Anadolu University, Türkiye
Assoc. prof., Dr. Ugur Korkut Pata	Osmaniye Korkut Ata University, Türkiye
Prof., Dr. Collins Ntim	Southampton University, Great Britain
Prof. Hasan Tutar	Anadolu University, Türkiye
Prof., Dr. Cemal Zehir	Yildiz Technical University, Türkiye
Prof., Dr. Hasan Dincer	Istanbul Medipol University, Türkiye
Dr. Ojonugma Usman	Istanbul Ticaret University, Türkiye-Nigeria
Assoc. prof., Dr. Mucahit Aydın	Sakarya University, Türkiye
Assoc. prof., Dr. Godwin Olasehinde-Williams	Istanbul Ticaret University, Türkiye

* This journal is included in the list of scientific periodicals recommended by the Higher Attestation Commission under the President of the Republic of Azerbaijan for publishing the main results of dissertations and also indexed in the international scientific database **Google Scholar**.

ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Daxil olub: 14 avqust 2025-ci il
Qəbul olunub: 4 sentyabr 2025-ci il

Received: 14 August April 2025
Accepted: 4 September 2025

Мансур Бархударов¹, Эсмירה Ахмедова²

¹доц., к.э.н., UNEC

²д.ф.э.н., UNEC

¹*mansur.barxudarov@unec.edu.az*

²*esmira.ahmadova@unec.edu.az*

¹*<https://orcid.org/0000-0001-5698-3569>*

²*<https://orcid.org/0000-0003-2419-2353>*

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.05>

Резюме

Данная статья представляет собой междисциплинарный анализ современных подходов к предпринимательству и предпринимательскому образованию в контексте устойчивого развития, формирования идентичности и институциональной трансформации. Основываясь на современных международных исследованиях, в работе рассматриваются возможности интеграции инклюзивных, ценностно-ориентированных и междисциплинарных компетенций в образовательную среду предпринимательства. Особое внимание уделяется роли внутренних целей развития (Inner Development Goals — IDGs), предпринимательских ролевых моделей, семейных бизнес-команд и академического предпринимательства как ключевых факторов социально-экономических преобразований.

Исследование подчёркивает ограничения традиционных программ предпринимательского образования, которые зачастую игнорируют личностные и этические аспекты подготовки, и выступает за более целостную модель, сочетающую практическое обучение, эмоциональный интеллект и социальную ответственность. Полученные результаты свидетельствуют о том, что предпринимательство следует рассматривать не как сугубо экономическую деятельность, а как социально укоренённое явление, формируемое культурным, институциональным и образовательным контекстами.

В статье предложены рекомендации для преподавателей, политиков и практиков по развитию предпринимательских экосистем с помощью инновационных образовательных стратегий, моделей управления рисками и институциональных реформ. Особое внимание уделяется необходимости создания гибких и адаптивных образовательных программ, ориентированных не только

на развитие профессиональных навыков, но и на формирование ценностных установок, социальной чувствительности и способности к саморазвитию. Исследование вносит вклад в теоретическое осмысление предпринимательства как многомерного конструкта и предлагает практические идеи для формирования адаптивной, этичной и устойчивой предпринимательской идентичности, способной отвечать на глобальные вызовы, стимулировать инновации и способствовать инклюзивному развитию на уровне как отдельных сообществ, так и национальных экономик.

Ключевые слова: предпринимательское образование, устойчивое развитие, предпринимательские ролевые модели, академическое предпринимательство, управление рисками.

İQTİSADI SABİTLİK KONTEKSTİNDƏ SAHİBKARLIQ TƏHSİLİNİN İNKİŞAF TRENDLƏRİ VƏ PROBLEMLƏRİ

Mənsur Bərxudarov¹, Esmira Əhmədova²

¹*dos., i.ü.f.d., UNEC*

²*i.ü.f.d., UNEC*

Xülasə

Bu məqalə davamlı inkişaf, şəxsiyyətin formalaşması və institusional transformasiya kontekstində sahibkarlıq və sahibkarlıq təhsili sahəsində müasir yanaşmaların multidissiplinar təhlilini təqdim edir. Son dövrlərdə aparılmış beynəlxalq tədqiqatlara əsaslanaraq, araşdırmada sahibkarlıq tədris mühitlərinə inklüziv, dəyərönlü və transdissiplinar kompetensiyaların integrasiyası məsələsi geniş şəkildə araşdırılır. Xüsusi diqqət, sosial və iqtisadi transformasiyanın əsas hərəkətverici qüvvələri kimi daxili inkişaf hədəfləri (Inner Development Goals – IDG), sahibkarlıq rolu modelləri, ailə biznes komandaları və akademik sahibkarlığın roluna yönəldilmişdir.

Tədqiqat ənənəvi sahibkarlıq təhsilinin məhdudiyyətlərini vurğulayır; belə ki, bu modellər çox zaman şəxsi və etik ölçüləri nəzərə almır. Məqalədə praktik təlimi, emosional intellekti və sosial məsuliyyəti birləşdirən daha holistik (bütövləşdirilmiş) bir modelin təbii təklif olunur. Öldə olunmuş nəticələr göstərir ki, sahibkarlıq təkcə iqtisadi fəaliyyət kimi deyil, həm də mədəni, institusional və pedaqoji kontekstdə formalaşdırılan sosial bir fenomen kimi qiymətləndirilməlidir.

Məqalədə müəllimlər, siyasətçilər və praktiki sahə nümayəndələri üçün sahibkarlıq ekosistemlərini gücləndirmək məqsədilə innovativ tədris strategiyaları, risklərin idarə edilməsi modelləri və institusional islahatlara dair tövsiyələr irəli sürülür. Bu tədqiqat sahibkarlığın çoxölçülü konstruksiya kimi nəzəri əsaslandırılmasına töhfə verir və

global çağırışlara cavab verə bilən, uyğunlaşma qabiliyyətli, etik və dayanıqlı sahibkarlıq kimliyinin formalaşdırılması üçün praktik baxış bucaqları təqdim edir.

Açar sözlər: sahibkarlıq təhsili, davamlı inkişaf, sahibkarlıq rol modelləri, akademik sahibkarlıq, risklərin idarə edilməsi.

TRENDS AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INSTABILITY

Mansur Barkhudarov¹, Esmira Ahmadova²

¹Ass. professor, Ph.D. in Economics, UNEC

²Ph.D. in Economics, UNEC

This article offers a multidisciplinary analysis of contemporary approaches to entrepreneurship and entrepreneurial education within the broader context of sustainable development, identity formation, and institutional transformation. Drawing on recent international research, it examines the integration of inclusive, value-driven, and transdisciplinary competencies into entrepreneurial learning environments. Particular emphasis is placed on the role of Inner Development Goals (IDGs), entrepreneurial role models, family business teams, and academic entrepreneurship as key drivers of socio-economic transformation. The study underscores the limitations of traditional entrepreneurship education, which often overlooks personal and ethical dimensions, and advocates for a more holistic framework that combines practical training with emotional intelligence and social responsibility. The findings suggest that entrepreneurship should not be understood solely as an economic activity but rather as a socially embedded phenomenon shaped by cultural, institutional, and educational contexts. The article provides recommendations for educators, policymakers, and practitioners to strengthen entrepreneurial ecosystems through innovative pedagogical strategies, risk management models, and institutional reforms. By doing so, the research contributes to the theoretical conceptualization of entrepreneurship as a multidimensional construct and offers practical insights into fostering adaptive, ethical, and resilient entrepreneurial identities capable of addressing global challenges and promoting inclusive development.

Keywords: entrepreneurship education, sustainable development, entrepreneurial role models, academic entrepreneurship, risk management.

Введение

В условиях глобальной экономической нестабильности, ускоренной цифровизации и усиления требований к устойчивому развитию возрастает роль

предпринимательства как ключевого инструмента социально-экономической трансформации. Однако традиционные модели предпринимательского образования и практики всё ещё не в полной мере отвечают вызовам времени, игнорируя необходимость развития междисциплинарных навыков, этического лидерства и внутреннего потенциала предпринимателей.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью переосмысления подходов к обучению предпринимательству с акцентом на устойчивость, инклюзивность и социальную миссию. Как подчеркивают Robles (2024) и Nauck et al. (2025), современное предпринимательское образование требует выхода за рамки когнитивных компетенций и включает формирование ценностных и поведенческих установок, таких как эмпатия, устойчивость, ответственность и способность к коллективному действию [1-2].

Дополнительное значение приобретает анализ специфических контекстов — будь то семейные предпринимательские команды (Minetti et al., 2025) [3], стартапы с высоким уровнем риска (Schulte, 2025) или академическое предпринимательство [4], трансформирующее идентичность ученого (Giunti & Duberley, 2023) [5]. Эти направления демонстрируют, что предпринимательство сегодня — это не просто способ экономической активности, а сложный социальный и институциональный феномен, требующий системного и междисциплинарного изучения.

Таким образом, исследование предпринимательского образования и практик в контексте устойчивого развития, идентичности и институциональных трансформаций представляет собой своевременное и значимое направление, способное внести вклад как в научную теорию, так и в прикладную политику в сфере образования, предпринимательства и регионального развития.

Современные социально-экономические реалии, характеризующиеся высокими темпами технологических изменений, усилением глобальной конкуренции и потребностью в устойчивом развитии, требуют переосмысления роли предпринимательства как движущей силы инноваций, инклюзивности и экономической устойчивости. Однако на практике предпринимательское образование часто остаётся фрагментарным, ориентированным преимущественно на получение технических и управленческих знаний, в то время как целостное развитие личности, междисциплинарные навыки, способность к социальной ответственности и долгосрочному мышлению остаются вне фокуса образовательных программ.

Проблема заключается в несоответствии существующих моделей подготовки предпринимателей новым требованиям глобального и регионального развития. Несмотря на наличие различных образовательных стратегий, значительная часть программ не учитывает внутренние цели развития (включая навыки самоосознания, устойчивости и эмпатии), что снижает потенциал будущих предпринимателей как агентов позитивных изменений. Этот разрыв между потребностями общества и содержанием образовательных практик ограничивает эффективность предпринимаемых политик в сфере устойчивого экономического и социального роста.

Научная значимость проблемы обусловлена необходимостью интеграции гуманистических, экономических и институциональных подходов в исследование предпринимательства. Это требует переосмысления таких понятий, как предпринимательская идентичность, ролевые модели, семейный контекст бизнеса и трансформация университетской среды. Практическая важность состоит в формировании образовательных решений, способных не только улучшить профессиональную подготовку предпринимателей, но и укрепить их потенциал для устойчивого развития сообществ, снижения социального неравенства и повышения адаптивности к глобальным вызовам.

Таким образом, изучение новых форм и подходов к предпринимательскому обучению и практикам, включая устойчивое и социально ориентированное предпринимательство, является актуальной научной задачей и отвечает насущным потребностям современного общества и экономики.

Обзор научной литературы

В последние годы научное сообщество всё активнее изучает разнообразные формы предпринимательства и образовательных практик, способствующих устойчивому экономическому развитию, социальной трансформации и формированию новых идентичностей. Исследования демонстрируют рост междисциплинарного интереса к вопросам предпринимательской подготовки, семейного бизнеса, академического предпринимательства и роли институциональных контекстов.

Одним из ключевых направлений исследований стало устойчивое предпринимательское образование (УПО). В работе Robles (2024) подчёркивается, что для эффективной подготовки будущих предпринимателей необходимо интегрировать инклюзивные трансдисциплинарные навыки и так называемые внутренние цели развития (Inner Development Goals) в образовательные

программы [1]. Автор утверждает, что традиционные программы делают упор на когнитивные и коллективные навыки (например, критическое мышление и командную работу), однако игнорируют такие важные личностные качества, как эмпатия, рефлексия и устойчивость. Внедрение сервисного обучения и развитие «внутреннего лидерства» рассматривается как путь к формированию предпринимателей нового типа — устойчивых, этических и ориентированных на социальные изменения.

Параллельно с этим, Minetti et al. (2025) исследуют феномен семейных предпринимательских команд (СПК) как форму организационной инновации [3]. Их анализ показывает, что СПК играют важную роль в адаптации семейных предприятий к изменениям, укреплении внутренних связей и усилении влияния бизнеса на региональную экономику. Особенно актуальны выводы исследования для стран Латинской Америки, где СПК могут служить инструментом преодоления социально-экономического неравенства. Авторы подчёркивают значимость культурного и институционального контекста в формировании таких команд, что открывает перспективы для устойчивого роста в развивающихся экономиках.

Проблема формирования предпринимательских компетенций в образовательной среде также затрагивается в систематическом обзоре Nauck, Kitanovikj и Herzog (2025). Их работа посвящена изучению влияния ролевых моделей в предпринимательстве (Entrepreneurial Role Models, ERMО). Авторы констатируют, что основное внимание в литературе уделяется этапу до создания бизнеса, тогда как влияние ролевых моделей в пост-стартапный период остаётся малоизученным. Обзор выявляет значительные пробелы в понимании того, как ERMО влияют на долгосрочную предпринимательскую мотивацию и обучение, особенно в неформальных условиях [2].

Тематика предпринимательских рисков раскрыта в теоретико-прикладной работе Schulte (2025), где предлагается концептуальная модель управления рисками в новых венчурах. Автор подчеркивает важность превентивных стратегий — от создания резервов и кредитных линий до гибкой организационной структуры и сценарного планирования. Исследование демонстрирует, как стартапы могут повысить свою устойчивость, а государственная политика — эффективно поддерживать инновационные предприятия за счёт снижения барьеров и развития инфраструктуры наставничества [4].

С более широкой институциональной перспективы на предпринимательство смотрит Eshun (2017), который в своей работе предлагает переосмысление путей экономической эмансипации Африки. Он критически оценивает неэффективные постколониальные экономические рецепты и предлагает стратегию, основанную на сочетании институтов и предпринимательства как устойчивого механизма развития. Такой подход предполагает переход от зависимой экономической модели к самостоятельному институционально-предпринимательскому пути [7].

Наконец, вопросы академического предпринимательства и его влияния на идентичность ученого рассматриваются в качественном исследовании Giunti и Duberley (2023). На основе интервью с академиками из разных стран авторы показывают, что предпринимательская активность в университетах вызывает напряжённую работу над идентичностью: учёные вынуждены балансировать между научной автономией и коммерциализацией. Авторы предлагают рассматривать академическое предпринимательство через призму социального предпринимательства, что позволяет смягчить конфликт между академическими и рыночными ценностями и способствует интеграции инновационной деятельности в академическую среду [5].

Таким образом, предпринимательское образование стало ключевым элементом в развитии человеческого капитала в условиях современной экономики, однако его эффективная реализация сталкивается с рядом проблем и вызовов. В научной литературе рассматриваются различные аспекты этой темы, включая недостаточную практическую направленность образовательных программ, проблемы интеграции теоретических знаний и практических навыков, а также изменения, вызванные быстро развивающимися технологиями и глобализацией.

Первые исследования в области предпринимательского образования сосредотачивались на изучении его роли в подготовке кадров для малого и среднего бизнеса. Исследования Д. Мура (2005) и Т. О'Коннора (2009) подчеркивают важность практического обучения и развития предпринимательского мышления как основного элемента учебных программ. Они утверждают, что традиционное образование недостаточно готовит студентов к реальным вызовам, с которыми они сталкиваются в бизнесе [8-9]. Это привело к потребности в инновационных образовательных моделях, ориентированных на развитие навыков, которые будут востребованы на рынке.

Современные вызовы, с которыми сталкивается предпринимательское образование, активно исследуются в работах Дж. Йонаса (2014) и С. Хауса (2017), которые указывают на значительные различия в образовательных системах разных стран и регионах [10]. Например, в странах с развитыми экономиками предпринимательское образование часто фокусируется на стартапах и инновационных проектах, в то время как в развивающихся странах основное внимание уделяется подготовке работников для традиционных секторов экономики. Эта проблема требует создания гибких программ, которые учитывают особенности конкретных экономик и специфические потребности студентов.

Одним из важных направлений, которое начинает набирать популярность в предпринимательском образовании, является использование цифровых технологий. Согласно исследованиям А. Смит (2018), виртуальные и онлайн-курсы становятся важной частью образовательных программ, что позволяет расширить доступ к обучению и привлекать студентов со всего мира. Однако проблемы связаны с обеспечением качества таких программ и недостаточной практической подготовкой студентов [11].

Выводы из обзора научной литературы по рассматриваемой теме можно систематизировать в виде следующих основных направлений:

- Современные исследования подчеркивают необходимость интеграции устойчивого, междисциплинарного и ценностно-ориентированного подхода в предпринимательское образование.
- Контекстуальные факторы (семейные, институциональные, культурные) оказывают решающее влияние на форму, эффективность и устойчивость предпринимательских инициатив.
- Растёт интерес к темам ролевого моделирования, академической идентичности и социальной миссии предпринимательства, что требует переосмысления традиционных парадигм.
- Развитие прикладных управленческих стратегий (рисков, команд, лидерства) становится важной частью исследовательского и образовательного фокуса.

Основные положения и обоснование научных результатов

Современные тенденции исследования подтверждают, что предпринимательство всё чаще рассматривается не только как экономическая деятельность, но и как социально-культурный феномен, формирующий новые подходы к

развитию человеческого капитала, инклюзивности и устойчивости. В рамках настоящего исследования проведён всесторонний анализ подходов к предпринимательству в различных контекстах — образовательных, институциональных, семейных и региональных, что позволило сформулировать следующие ключевые результаты:

1. *Устойчивое предпринимательское образование (УПО) как новая парадигма подготовки лидеров.* На основе работы Robles (2024) обосновано, что интеграция *внутренних целей развития* (Inner Development Goals — IDGs), таких как осознанность, эмпатия, устойчивость и критическое самосознание, в программы предпринимательского образования способствует формированию предпринимателей нового поколения. В отличие от традиционных подходов, сосредоточенных на технических навыках, УПО включает элементы сервисного обучения, междисциплинарного взаимодействия и формирования ценностной ориентации. Это подтверждает необходимость перехода от фрагментарного к целостному, гуманистически ориентированному образованию [1].
2. *Семейные предпринимательские команды (СПК) как фактор устойчивого роста в развивающихся странах.* Исследование Minetti et al. (2025) позволяет сделать вывод, что СПК являются не просто формой организации бизнеса, но инструментом устойчивого развития на региональном уровне, особенно в странах Латинской Америки. Эти команды способствуют трансформации традиционных семейных структур, укрепляют экономическую устойчивость и формируют новые модели кооперации. Их развитие зависит от институциональной среды, а потому требует гибких политик поддержки, учитывающих культурные и социальные особенности [3].
3. *Ролевые модели в предпринимательстве (ЕРМО) и их влияние на компетенции.* В обзоре Nauck et al. (2025) выявлен существенный разрыв между потенциальными возможностями использования ролевых моделей и их фактической реализацией в образовательной практике. Исследование показало, что большинство программ ограничиваются использованием ЕРМО на достартапной стадии, игнорируя их долгосрочное влияние. Вывод о необходимости включения ЕРМО в сопровождение предпринимателей на пост-стартапном этапе открывает новые горизонты для образовательных и менторских программ [2].

4. *Управление рисками в стартапах как компонент стратегической устойчивости.* Работа Schulte (2025) акцентирует внимание на необходимости институционализации протоколов риск-менеджмента в новых венчурах. Научное значение заключается в формулировке многоуровневой модели, включающей как превентивные, так и адаптивные механизмы — от создания финансовых резервов до гибкой командной структуры. Практическая применимость этих подходов очевидна в условиях нестабильных рынков и высоких уровней неопределённости [4].
5. *Институциональное предпринимательство в Африке: от деколонизации к самостоятельному развитию.* Исследование Eshun (2017) имеет важное теоретическое значение: оно демонстрирует ограниченность традиционных внешне ориентированных стратегий развития Африки и предлагает альтернативу в виде соединения институтов и предпринимательства как устойчивого механизма роста. Это утверждение обосновано на примере переоценки постколониальных политик и необходимости создания локальных экосистем, способных генерировать устойчивые социально-экономические эффекты [6].
6. *Академическое предпринимательство и идентичность учёного.* В исследовании Giunti & Duberley (2023) доказано, что вовлечение учёных в предпринимательскую активность сопровождается сложной *работой над идентичностью*. В контексте трансформации университетской среды предпринимательская деятельность может вызывать как интеграцию ролей, так и их конфликты. Авторы предлагают рассматривать академическое предпринимательство через призму *социального предпринимательства*, что способствует осмыслению этих процессов и позволяет сохранить академические ценности при одновременном участии в рыночных практиках [5].

Обоснование научных результатов

Представленные выводы основаны на глубоком междисциплинарном анализе и отражают эволюцию научного подхода к предпринимательству как к комплексной системе, включающей личностные, образовательные, организационные и институциональные аспекты. Обоснованность результатов обеспечивается:

- систематическим сравнением различных контекстов (Европа, Латинская Америка, Африка);

- критической оценкой существующих образовательных моделей;
- выявлением недоработанных аспектов в предпринимательских практиках (например, пост-стартапное сопровождение, трансформация академической идентичности);
- ориентацией на практическое применение полученных знаний для разработки стратегий в области образования, экономической политики и предпринимательского развития.

Таким образом, научные результаты данного исследования способствуют более глубокому пониманию современного предпринимательства как многоуровневого и многоаспектного явления, а также открывают перспективы для будущих теоретических и прикладных исследований.

Выводы

Научное значение результатов заключается в расширении теоретико-методологических оснований изучения предпринимательства с учётом контекстуальных, культурных и институциональных факторов. Исследование демонстрирует, что предпринимательская активность не является универсальным конструктом, а формируется на пересечении социальной среды, образовательной модели и личностных установок.

Практическая значимость заключается в выработке конкретных рекомендаций для:

- ✓ образовательных учреждений — по внедрению трансдисциплинарных, ценностно-ориентированных и сервисно-обучающих модулей в программы подготовки предпринимателей;
- ✓ государственных и региональных органов — по созданию институциональной среды, способствующей развитию семейного бизнеса, стартапов и академического предпринимательства;
- ✓ предпринимательского сообщества — по внедрению практик риск-менеджмента, работы с ролевыми моделями и построения социально ориентированной стратегии роста.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым изучением:

- влияния предпринимательского образования на поведенческие установки и идентичность студентов в долгосрочной перспективе;

- эффективности включения внутренних целей развития (IDGs) в практику бизнес-школ и университетов;
- роли предпринимательства в смягчении социального неравенства и развитии локальных сообществ;
- сравнительного анализа академического предпринимательства в странах с различными образовательными и институциональными моделями;
- механизмов интеграции формального и неформального предпринимательского обучения в условиях пост-стартапного развития.

Таким образом, проведённое исследование закладывает основу для формирования нового поколения предпринимателей — не только экономически эффективных, но и ценностно ориентированных, социально ответственных и институционально подкованных.

Литература

1. Robles, S. (2024). Toward sustainable futures: Enhancing inclusive transdisciplinary skills and inner development goals in sustainable entrepreneurship education. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(3), 539–551. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2412827>
2. Nauck, D., Kitanovikj, B., & Herzog, M. (2025). Antecedents and outcomes of learning from and with entrepreneurial role models: A systematic literature review. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(3), 524–538. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2412825>
3. Minetti, A., Barberis, N., Borello, J., & Ascúa, R. (2025). Family firms and entrepreneurial teams: A dynamic view from Argentina. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2415915>
4. Schulte, R. (2025). New venture risk management: Theoretical framework and research perspectives. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2448982>
5. Giunti, G., & Duberley, J. (2023). Academic entrepreneurship: work identity in contexts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(5–6), 532–552. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2178676>
6. Eshun, J. P. (2017). From political independence to economic emancipation: reseeding Africa with entrepreneurship and institutions to accelerate economic development. *Transnational Corporations Review*, 10(3), 244–261. <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1287825>
7. Jonas, J. (2014). *Global Perspectives on Entrepreneurial Education*. *Journal of Business Education*, 19(3), 210–225.
8. Murphy, D. (2005). *Entrepreneurial Thinking and Education: A Framework for Enhancing Business Development*. *Education & Training*, 47(8), 576–587.
9. O'Connor, T. (2009). *Challenges and Opportunities in Teaching Entrepreneurship*. *Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 45–60.
10. House, S. (2017). *Entrepreneurship Education and its Challenges: A Global Overview*. *International Journal of Entrepreneurship*, 12(4), 32–50.
11. Smith, A. (2018). *Digital Innovation in Entrepreneurship Education: New Trends and Challenges*. *International Journal of Education and Innovation*, 11(2), 92–106.
12. Marty, P. (2020). *Reforming Entrepreneurial Education in Higher Learning Institutions: The Case for Innovation Lab Programs*. *Journal of Higher Education Policy*, 25(2), 129–141.

DƏYƏR ZƏNCİRLƏRİNİN FORMALAŞMASI: MAHIYYƏT VƏ STRUKTUR ASPEKTLƏRİ

Daxil olub: 17 iyun 2025-ci il

Qəbul olunub: 5 sentyabr 2025-ci il

Received: 17 June 2025

Accepted: 5 September 2025

Emin Əhmədzadə

doktorant, i.ü.f.d.,

Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi

emin.ehmedzade@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4818-0137>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.08>

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi - dəyərin yaranması zəncirlərini iqtisadi fəaliyyətlərin sistemli məcmusu kimi müxtəlif aspektlərdə tədqiq etməklə məhsulların dəyər zəncirlərinin müasir kontekstdə mahiyyətinin açıqlanması və strukturunun təkmilləşdirilməsi imkanlarının aşkar edilməsidir. Tədqiqatın metodologiyası – tədqiqat prosesində müşahidə, müqayisəli təhlil, elmi abstraksiya, sintez və məntiqi ümumiləşdirmə üsullarından istifadə olunmuşdur. Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti - əldə olunmuş nəticələr məhsulların dəyər zəncirlərinin strukturunun təkmilləşdirilməsi prosesində istifadə edilə bilər. Tədqiqatın nəticələri – dəyər zəncirlərinin mahiyyəti açıqlanmış, onun strukturunun təkmilləşdirilməsi imkanları aşkar edilmiş, onların reallaşdırılması istiqamətləri müəyyən edilmiş, təkliflər irəli sürülmüşdür. Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi – dəyər zəncirinə təhlil üsulu kimi yanaşmaqla həmin zəncirin komponentləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsidir.

Açar sözlər: *məhsul, dəyər, dəyər zənciri, struktur, təhlil üsulu, rəqəmsal, komponentlər, yanaşmalar.*

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРНЫЙ АСПЕКТ

Эмин Ахмедзаде

докторант, д.ф.э.,

Аграрный научно-исследовательский центр

Резюме

Цель исследования - раскрыть сущность цепочек создания стоимости продукции в современных условиях и выявить возможности совершенствования структуры путем изучения цепочек создания стоимости как систематической совокупности видов экономической деятельности в различных аспектах. Методология исследования – в процессе исследования использовались методы наблюдения, сравнительного анализа, научной абстракции, синтеза и логичес-

кого обобщения. Прикладная значимость исследования – полученные результаты могут быть использованы в процессе совершенствования структуры цепочек создания стоимости продукции. Результаты исследования – разъяснена сущность цепочки создания стоимости, выявлены возможности совершенствования ее структуры, определены направления их реализации, выдвинуты предложения. Оригинальность и научная новизна исследования заключается в выявлении направлений повышения эффективности взаимодействия между компонентами цепочки за счет подхода к цепочке создания стоимости как к методу анализа.

Ключевые слова: *продукт, стоимость, цепочка создания стоимости, структура, метод анализа, цифровые, компоненты, подходы.*

FORMATION OF ADDED VALUE CHAINS: ESSENS AND STRUCTUAL ASPECT

Emin Ahmadzadeh
Ph.D. in economics
Ministry of Agriculture, Agrarian Research Center

Abstract

The purpose of the research is to explore the essence of production value chains under modern conditions explore the essence of production value chains under modern conditions and to identify potential avenues for their structural enhancement through the examination of value chains as a systematic set of interdependent economic activities across multiple dimensions. The research is based on the application of methods such as observation, comparative analysis, scientific abstraction, synthesis, and logical generalization.

The results obtained may serve as a basis for improving the structural organization of value chains in economic practice. The essence of the value creation chain is substantiated, possibilities for its structural optimization are revealed, directions for their practical implementation are determined, and specific proposals are advanced. Scientific originality and novelty. The research contributes to the identification of directions for enhancing the efficiency of interaction among value chain components by conceptualizing the value creation chain as an analytical tool.

Keywords: *product, cost, value chain, structure, analysis method, digital, components, approaches.*

Giriş

Milli iqtisadiyyatın səmərəli və davamlı inkişafının strateji təhlili üsulu kimi dəyər zəncirləri hazırda daha geniş rəqəmsal nəzərdən keçirilir. Müasir dövrdə məhsulların dəyər zəncirlərinin iqtisadi fəaliyyətlərin sistemli məcmusu kimi fərqli aspektləri tədqiqatçıların diqqətini cəlb edir. Dəyər zəncirləri strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələlərinin həlli iqtisadi xarakterli bir çox problemlərin həllində mühüm rol

oynaya bilər. Dəyər zəncirlərinin struktur aspektinə gəldikdə isə, aktuallığına baxmayaraq onun kifayət qədər araşdırılmadığını qeyd etməliyik.

Əlavə dəyər və dəyər zənciri: mahiyyət və yanaşmalar

Məhsulların dəyər zəncirlərinin formalaşması mühitini və onun strukturunu şərtləndirən amillərin səciyyələndirilməsindən əvvəl, haqqında danışılan zəncirin mühüm anlayışları şərh edilməlidir. Təbii ki, ilk növbədə dəyər və əlavə dəyər anlayışına münasibət bildirilməlidir. İlk növbədə onu qeyd edək ki, dəyər anlayışı iqtisadi nəzəriyyənin əsas müddəalarının şərhində kifayət qədər geniş istifadə olunan mühüm kateqoriyadır. Məhsul istehsalçıların maddiləşmiş əməyi kimi dəyərin kəmiyyətinin ölçülməsi məsələsi böyük tarixə malikdir. İqtisad elminin ilk klassiklərindən olan Vilyam Pettiyə görə “bütün əşyaların qiymətini iki təbii məxrəcə gətirmək olar: torpaq və əmək” [1, s. 35]. “Əmək sərvətin atası, təbiət isə onun anasıdır” məşhur ifadəsinin müəllifi olan Vilyam Pettinin dəyərə dair digər fikirlərinin əks olunduğu əsərlər iqtisad elminin qızıl fonduna daxildir.

Əməyin ictimai xarakteri onun dəyərin yaradılması və ölçülməsindəki rolunun önəmini artırır. Belə ki, bu halda əmtəənin dəyərinin kəmiyyəti ona sərf olunan fərdi əməyin deyil, ictimai zəruri əmək məsrəfləri ilə müəyyən olunur. Əmtəələrin dəyərinin kəmiyyətcə ölçülməsi zamanı iş vaxtı, başqa sözlə, əməyin sərf edildiyi vaxt nəzərə alınır. Həmin vaxt isə, məlum olduğu kimi iqtisadi inkişafın səviyyəsindən asılı olaraq əhəmiyyətli dərəcədə dəyişə bilər.

İqtisad elminin digər klassiki Adam Smit dəyərin mahiyyətini açıqlayarkən ilk dəfə olaraq istehlak və mübadilə dəyərini fərqləndirmişdir. Onun dəyərə münasibətdə söylədiyi mülahizələr arasında “əmək doğrudan da bütün əmtəələrin mübadilə dəyərinin ölçüsüdür” [2, s. 307-308] müddəası sonrakı tədqiqatlar üçün təməl rolunu oynamışdır. İctimai münasibətlərin inkişafı dəyər kateqoriyasına yanaşmaların dəyişməsi ilə müşayiət olunmuşdur. Belə ki, məlum olduğu kimi təsərrüfatçılıq sisteminin mürəkkəbləşməsi sadə (təsadüfi) dəyər formasından dolğun dəyər formasına keçidi və nəticə etibarilə ümumi ekvivalent rolunu oynayan pulun meydana gəlməsini şərtləndirmişdir.

Dəyərin ölçülməsində əməyin müstəsna rolu David Rikardonun əsərlərində əsaslandırılmış, istehsalın inkişafı ilə bu rolun öz əhəmiyyətini itirmədiyini göstərilmişdir. D.Rikardo hesab edirdi ki, “bütün əmtəələrin dəyəri - ən sadə əmtəə təsərrüfatından ən mürəkkəb maşın istehsalına qədər əməklə ölçülür” [3, s.126].

Dəyər anlayışına münasibətdə, əlbəttə, iqtisad elminin görkəmli nümayəndələri olan digər klassiklərin, o cümlədən Karl Marksın əsərləri də qeyd olunmalıdır. K.Marksın əmək dəyər nəzəriyyəsi sinfi xarakteri ilə yanaşı, zaman-zaman təftiş edilməsinə baxmayaraq, dərin və ətraflı əsaslandırılması ilə tarixə düşmüşdür. Dəyər nəzəriyyəsinə dair müddəaların təkamülü proseslərinin məntiqi və xronoloji baxımdan,

aşağıdakı qaydada səciyyələndirilməsi zənnimizcə diqqətə layiqdir:

- əlavə dəyər mənbələri genişlənir;
- hər bir əlavə dəyər mənbəyinin təsir intensivliyi dəyişir;
- əlavə dəyərin bölüşdürülməsi sərhədləri genişlənir [4].

Əlavə dəyər dedikdə məhsulun emalı və bazara çatdırılması prosesində əlavə olunan dəyər nəzərdə tutulur. Fəaliyyətin məqbul səmərəlilik səviyyəsində təşkili şəraitində məhsul nə qədər çox emal (və digər) mərhələlərindən keçərsə, ona əlavə edilən (artırılan) dəyər bir o qədər çox olur. Unutmaq olmaz ki, rəqabət üstünlüklərinin reallaşdırılması məqsədi ilə istehsal və digər fəaliyyət sahələrində əlavə dəyər yaratmayan addımlar müəyyən edilməli və nəzərə alınmalıdır. Aşağıdakı mənbədə göstəriləndiyi kimi, “məhsula dəyərin əlavə olunduğu istehsalın arzu olunan nəticələrinin dəyər zəncirinin səmərəliliyinə təsirinin nəticə yönümlü şərhinin yollarından biri sistemdəki bütün iştirakçıların bu baxımdan töhfələrinin maksimuma çatdırılması imkanlarının aşkar edilməsidir. Bu məqsədlə, fayda gətirməyən fəaliyyətlərə xərclər aradan qaldırılmalı, daşınma sifarişləri, daxili axınlar, təchizatçıların reaksiyası, kommunikasiyaların sazlanması üçün müddət azaldılmalı, məhsulların daha sürətli və daha az xərclə bazara çıxarılması təmin edilməlidir və s.” [5].

Tətbiqi iqtisadiyyatda əlavə dəyər dedikdə satılan məhsulun dəyəri ilə onun istehsalına məsrəflər arasındakı fərq qəbul edilir. Əlavə dəyər məhsul zəncirinin konkret halqasında (mərhələsində) artırılan istehsal xərclərinin hissəsi kimi təqdim olunur. Əlavə dəyərin hesablanması bir çox səbəblərdən, o cümlədən əlavə dəyər vergisinin hesablanması səbəbindən mühüm metodiki məsələdir. Həmin hesablama alqoritminin qəbul edilməsi (başqa sözlə, birmənalı yanaşmanın əldə edilməsi), xüsusilə dövlətin fiskal siyasətinin həyata keçirilməsi mexanizminin səmərəliliyi baxımından obyektiv zərurətdir.

Müvafiq mənbələrdə qeyd olunan aşağıdakı yanaşma təcrübi baxımdan məqbul sayıla bilər. “1) əlavə dəyərin həcmünün bütövlükdə qiymətləndirilməsi; 2) dəyər zəncirinin strukturunun və onun mərhələlərinin hər birinin töhfəsinin qiymətləndirilməsi; 3) hər bir fəaliyyət bölməsi və bütövlükdə şirkət üçün artım imkanlarının və perspektivlərinin qiymətləndirilməsi. Əlavə dəyər (ƏD) belə hesablanır:

$$\text{ƏD} = \text{DÇ} - \text{DG} \quad (1)$$

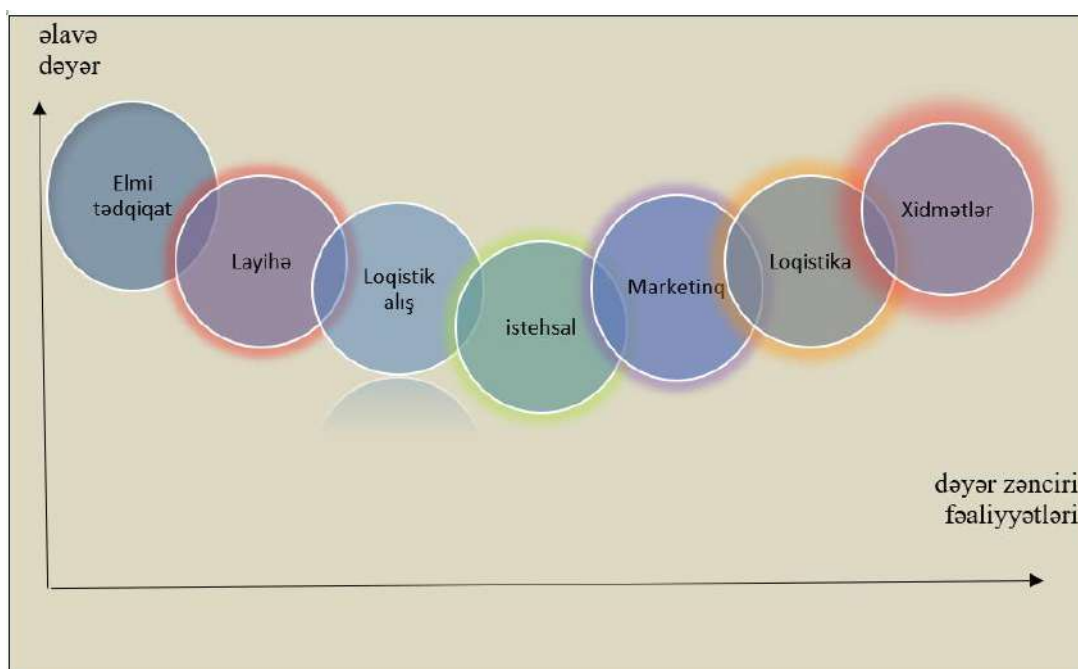
burada DÇ - “çıxışda” hazır məhsulun maya dəyəridir,
DG - “girişdə” resursların dəyəridir” [6].

Bununla belə, müxtəlif fəaliyyət sahələrində və ayrı-ayrı məhsulların dəyər zəncirlərində əlavə dəyərin hesablanması qaydasının şərtlərində əhəmiyyətli fərqlər mövcuddur. Dəyərin mahiyyətinin açıqlanması zamanı enerji amilinə əsaslanan yanaşma tədqiqatımızın predmeti baxımından maraq doğurur. Aşağıdakı mənbədə göstəriləndiyi kimi bu halda “əlavə məhsul sahə məhsullarının tərkibində olan potensial enerjinin onu əldə etmək üçün sərf olunan kinetik enerjinin miqdarından artıq

olmasının nəticəsi kimi təqdim edilir. Yeni dəyərin formalaşması enerji tərkibli məhsulların çıxarılması (qəbul edilməsi) ilə onların hazır son məhsulların istehsalı üçün istehlakı arasında əlaqənin mövcudluğunu nəzərdə tutur” [4].

Dəyər zəncirini formalaşdıran halqalar və mərhələlər ardıcılığı əlavə dəyərin yaradılmasında, bu və ya digər dərəcədə iştirak edirlər. Aşağıdakı şəkildə təsvir edilmiş yeddi halqa istehsala hazırlıq, istehsal və istehsaldan sonrakı mərhələləri əhatə edir (şəkil 1).

Anoloji yanaşma postsovet məkanı ölkələrində aparılan tədqiqatlarda da şərh olunur. Belə bir ümumiləşdirmə maraq doğurur ki, “əlavə dəyər yaradılmasının müasir nəzəriyyələri (M.Porter, A.A.Tompson, A.J.Striklend, R.Kaplinski, J.Gereffi, Morris) dəyər zəncirini bütün fəaliyyətlərin həmin zəncirdə iştirakına əsaslanan biznesin idarə edilməsi vasitəsi kimi qəbul edirlər” [4].



Şəkil 1. Dəyər zənciri halqalarının sadələşdirilmiş ardıcılığı sxemi

Mənbə: [7].

Biznes prosesin istehsal üçün tədarük, istehsal, daşıma, satış, hazır məhsula xidmət və s. kimi mərhələlərə bölünməsi, hər bir mərhələnin məhsulun dəyərini artırma baxımından imkanlarının xarakterizə edilməsi, şirkətin mənfəətinin formalaşmasında hər bir mərhələnin rolunun qiymətləndirilməsinə şərait yaradır. Dəyər zəncirinin qeyd olunan baxımdan həlledici rola malik mərhələsinin müəyyən edilməsi şirkətin inkişafı baxımından prioritetləri əsaslandırmaqda mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Digər mərhələlər, əgər onlar daha az əhəmiyyətli hesab edilmişsə, biznes

təcrübəsində onlara daha az diqqət verilməsinə rast gəlinir.

Dəyərin yaradılması zəncirində əsas və köməkçi komponentlər fərqləndirilir. Əsas komponentlərə ilkin loqistika (ehtiyatların yaradılması), iş prosesi (xammalın hazır məhsula çevrilməsi), növbəti loqistika (hazır məhsulun son istehlakçıya çatdırılması), marketinq və satış, şirkətin məhsuluna xidmət aid edilə bilər. Köməkçi komponentlər qismində isə xammal tədarükü qərarları, texnoloji və infrastruktur həllər və sair qeyd olunur. Təcrübədə istifadə olunan bu təsnifat, gözlənilməli kimi xeyli dərəcədə şərtidir və ona dəyər zənciri fəaliyyətlərində baş verən ciddi dəyişikliklər zamanı yenidən baxıla bilər.

Struktur aspekti

Dəyər zəncirinin strukturu dedikdə onun komponentləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin nisbi dayanıqlı quruluşu nəzərdə tutulur. Burada ilk növbədə iqtisadi subyektlərin məhsullar (xidmətlər) üzrə dəyər zəncirlərinin halqaları və mərhələlərinin təsərrüfatçılıq məntiqi ilə şərtlənmiş ardıcılığı əks olunur. Struktur formalaşdırıcı və heç də az əhəmiyyətli olmayan digər amil zəncirin əsas vektoru ilə müqayisədə daxili və kənar sayılan əlaqələrdir.

Yeri gəlmişkən, qlobal dəyər zəncirlərinin tədqiq olunduğu mənbələrdə həmin zəncirlər müəssisə və qlobal səviyyəli kimi fərqləndirilir [8]. Bu və digər mənbələrdə dəyər zəncirləri istehsalçılar (producer-driven chains) və istehlakçılar tərəfindən idarə olunan (buyer-driven chains) dəyər zəncirləri kimi fərqləndirilir. “İstehlakçı tərəfindən idarə olunan dəyər zəncirləri mebel, geyim, ayaqqabı və oyuncaqlar kimi əməkintutumlu sahələrdə geniş yayılmışdır. İkinci növə əsas rol istehsal üçün lazımi texnologiyalara malik istehsalçıların oynadığı zəncirlər daxildir” [9, s.140].

Qlobal dəyər zəncirlərinin təhlilində Forsayt metodologiyasından istifadə onun strukturunun təkmilləşdirilməsi imkanlarını aşkar etməyə və onların reallaşdırılması istiqamətlərini qiymətləndirməyə kömək edir. Müvafiq mənbələrdə geniş şərh edildiyi kimi “Forsayt sosial-iqtisadi və innovativ inkişafın strateji istiqamətlərinin ekspert qiymətləndirilməsi, orta və uzunmüddətli perspektivdə iqtisadiyyata və cəmiyyətə təsir göstərə biləcək texnoloji sıçrayışların müəyyən edilməsi üsulları sistemidir” [10]. Bu sistemin əsasında ekspert qiymətləndirmələri durur.

Forsayt metodologiyasının texnoloji təminatının inkişafı dəyər zəncirlərinin tədqiqi, o cümlədən onun strukturunun araşdırılması imkanlarını genişləndirir. Aşağıdakı mənbədə qeyd olunduğu kimi, “texnoloji Forsayta əsaslanan dəyər zəncirlərinin tədqiqi zamanı - müəssisə və ya sahədə dəyər yaratma zəncirinin strukturunun vahid mənzərəsini yaratmaq, biznesin rəqabət qabiliyyətini artırmaq, zəncirdə nəzarət halqası və nəticədə iqtisadi rentə yaratmaq üçün mərkəzi, həmçinin gəlirlərin bölüşdürülməsi axınlarını şərtləndirən əsas amilləri müəyyən etməyə imkan yaranır. Forsayt tədqiqatları dəyər zəncirinin təhlilinin hər bir mərhələsində müəyyən edilmiş əsas göstəricilərdən istifadə etməklə, onların kəmiyyət ölçülməsinə əsaslanaraq

nəticələri əsaslandırmaq mümkün olur. Bundan əlavə, bu metodoloji yanaşma əsasında texnoloji inkişafın dəyər zəncirindəki dəyişikliklərə əhəmiyyətli təsiri haqqında fərziyyələri yoxlamaq və qənaətləri əsaslandırmaq mümkündür” [11, s. 15].

Dəyər zəncirlərinin struktutunun tədqiqi iqtisadi və texnoloji inkişaf prioritetlərinin reallaşdırılması proseslərinin və aşkar edilmiş əsas meyillərin səciyyələndirilməsini tələb edir. Fəaliyyəti təhlil edilən və inkişaf perspektivləri proqnozlaşdırılan iqtisadi subyektlərin dəyər zəncirlərində yeri və rolu onların nəticələri ilə bu və ya digər dərəcədə əlaqədardır. Aşağıdakı mənbədə göstərildiyi kimi qlobal dəyər zəncirlərində “şirkətlərin yerini və rolunu müəyyən etmək üçün istifadə olunan prinsiplər və üsullar ölkədə elmi və texnoloji inkişafın uzunmüddətli proqnozunu hazırlayarkən həll olunan məqsəd və vəzifələrə əsasən uyğun gəlir. Buna görə də, qlobal zəncirlərdə iştirak və innovativ inkişaf meyilləri arasında əlaqənin öyrənilməsinə konseptual yanaşmalar həm dövlət səviyyəsində, həm milli innovasiya sisteminin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla, həm də institusional olaraq - ayrı-ayrı şirkətlər və firmalar səviyyəsində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir” [12, s. 81].

Kənd təsərrüfatı məhsullarının dəyər zəncirlərində mühüm rola malik emal sənayesi, o cümlədən qida məhsulları istehsalı timsalında aparılmış tədqiqatlarda qida sənayesi məhsulları üçün səmərəli dəyər zəncirlərinin yaradılmasının əsas məqsədləri qismində aşağıdakılar müəyyən edilmişdir: “zəncirin bütün halqalarında (xammal, istehsal və paylama) resurslardan istifadənin səmərəliliyinin artırılması; məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi, keyfiyyətinin yüksəldilməsi, yeni bazarları, o cümlədən xarici bazarlara çıxış biləcək innovativ məhsulların yaradılması; bazarda sahibkarlıq subyektlərinin rəqabətli mövqelərinin gücləndirilməsi, onların fəaliyyətinin dayanıqlığı və səmərəliliyinin artırılması, o cümlədən əlavə dəyərin artırılması və strukturunun optimallaşdırılması” [13].

Müəyyən edilmiş məqsədlər dəyər zəncirlərinin strukturunun yaxşılaşdırılması baxımından başlıca tələbləri konkretləşdirməyə imkan verir. Müraciət edilən mənbədə dəyər zəncirinin strukturunun təkmilləşdirilməsində resurslardan istifadə səmərəliliyinin yüksəldilməsi, ixrac yönünün təşviqi, rəqabət üstünlüklərinin reallaşdırılması və s. kimi tələblərin detallandırılması məsələlərinə diqqət yetirilir. Zənnimizcə, əlavə dəyərin artırılması və strukturunun optimallaşdırılması məsələsində rəqabət qabiliyyətinin və resurslardan istifadə səmərəliliyinin yüksəldilməsi məqsəd funksiyasında nəzərə alınmalı, onun maksimumlaşdırılması meyar kimi qəbul edilməlidir. Məsələ ondadır ki, dəyər zəncirinin strukturunun optimallaşdırılması zamanı çoxmeyarlı məsələlərin qoyuluşu, əsasən, zəncirin ayrı-ayrı mərhələləri üzrə məqsəduyğundur. Mərhələlərin qovşaqlarında dəyər zəncirinin strukturunun optimallaşdırılması məsələsi, bir çox mənbələrdə göstərildiyi kimi, imitasiya məsələlərini də əhatə edən sistem daxilində daha münasibdir [14].

Dəyər zənciri - strateji təhlil üsulu kimi

Dəyərin yaradılması zəncirinə strateji təhlil üsulu kimi yanaşmada diqqət, ilk növbədə biznes proseslərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və bu baxımdan daha çox diqqət yetirilməli mərhələlərin müəyyən edilməsi məsələlərinin həllinə yönəldilir [15]. Əldə olunan nəticələr iqtisadi subyektə rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün tövsiyələrin hazırlanmasında istifadə olunur. Haqqında danışılan tövsiyələrin hərtərəfli və operativ surətdə əsaslandırılmasında, ilkin təcrübədən göründüyü kimi, rəqəmsal alət və texnologiyalar real imkanlar yaradır.

Dördüncü sənaye inqilabı dövründə, yüksək ehtimalla əlavə dəyərin artırılmasında dəyər zəncirinin “zəif” qovşaqlarında indiyə qədər aşkar edilməmiş boşluqların aradan qaldırılması mühüm rol oynayacaqdır. Başqa sözlə, rəqəmsal texnologiyaların strateji təhlil üsulu kimi dəyərin yaradılması zəncirinin təkmilləşdirilməsində önəmli əhəmiyyət kəsb edəcəkdir. Müvafiq mənbələrdə göstəriləyi kimi, rəqəmsallaşma biznes model seçimində daha çox variantın müqayisəli qiymətləndirilməsinə imkan verir. Bununla belə unutmamaq olmas ki, “rəqəmsal iqtisadiyyatın idarə edilməsi sistemlərində biznes model seçimində alternativlərin mövcudluğu təkcə imkanların deyil, habelə problemlərin artmasını şərtləndirir. Məsələ ondadır ki, zəruri resurslara və məqbul gəlirə malik müəssisə (şirkət) səviyyəsində təcrübədə sınaqdan çıxmış biznes-modellərdən imtina edilməsi, heç də asan proses deyildir. Sazlanmış sistemin üstünlüklərindən faydalanmaq əvəzinə daha böyük fayda və risk vəd edən biznes-modellərə üstünlük verilməsi, sonuncuların aşkar iqtisadi və ümumi cəlbədiciliyi halında mümkündür” [14, s. 96].

Əlbəttə, mütərəqqi texnoloji üstünlüklərdən yararlanma hesabına dəyər zəncirinin daha səmərəli strukturunun formalaşmasına xidmət edir. Real iqtisadiyyatda bu yanaşma bir çox hallarda əlverişli biznes modellər sayəsində reallaşdırılır.

Hazırda “adi və yorucu əməliyyatların çox hissəsi kütləvi kiberistehsalla əvəz olunur, onun avtomatlaşdırılması komponentlərin tədarük zəncirlərini, sahə və sektoral logistikanı, son məhsulların müştəri yönümlü fərdiləşdirilməsini və kiber-fiziki sistemlərin parametrlərini idarə etməyə imkan verir. Sənaye 4.0-da kibertexnologiyalar kooperasiya zəncirlərində iştirak edərək, şirkətlərin strateji idarəçiliyi üçün instrumental dəstək xüsusiyyətlərini əks edir və biznes tərəfindən müəyyən edilmiş resursların hərəkəti nəticəsində məhsulların əlavə dəyərinin payını artıran iqtisadi element kimi çıxış edir” [16, s. 42].

Məhsulların dəyər zəncirlərinin formalaşmış strukturunun səmərəliliyi, bu və ya digər mərhələdə əldə edilən əlavə dəyərdən, habelə əldə edilən mənfəətin həmin mərhələyə ayrılan hissəsindən həlledici dərəcədə asılıdır. Unutmamaq olmas ki, aşağıdakı mənbədə göstəriləyi kimi təcrübədə, bir çox hallarda “əlavə dəyər və mənfəət müxtəlif təsərrüfat subyektləri arasında qeyri-bərabər bölüşdürülür. Təsərrüfat subyektinin əldə etdiyi əlavə dəyərin məbləği, birincisi, onun son məhsulun dəyər zəncirindəki yerindən (mövqeyindən və ya həyata keçirilən təsərrüfat

fəaliyyətinin növündən), ikincisi, istehsal olunan və satılan məhsulların növündən və üçüncüsü, müəyyən əmtəə qrupları üzrə qiymətlərin dövlət tənzimlənməsi mexanizmindən asılıdır” [17, s. 248]. Doğrudan da, müraciət edilən mənbədə göstəriləndiyi kimi, dəyər zəncirinin struktur xarakteristikalarında iqtisadi və texnoloji amillərin birgə təsiri mühit yaratma qabiliyyətinə malikdir.

Nəticə

Dəyər zəncirinə təhlil üsulu kimi yanaşmaqla həmin zəncirin komponentləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi üçün təkmilləşdirmə meyarları seçilməlidir. Dəyər zəncirlərinin strukturunun təkmilləşdirilməsi meyarları qismində ilk növbədə aşağıdakılar qeyd edilməlidir: resurslardan istifadə səmərəliliyinin yüksəldilməsi, ixrac yönümünün təşviqi, rəqabət üstünlüklərinin reallaşdırılması. İlkin yanaşmada əlavə dəyərin artırılması və dəyər zəncirlərinin strukturunun optimallaşdırılması məsələsində rəqabət qabiliyyətinin və resurslardan istifadə səmərəliliyinin yüksəldilməsi məqsəd funksiyasında nəzərə alınmalıdır. Digər meyarların məhdudiyyət şərtləri kimi götürülməsi tövsiyə olunur. Hesab edirik ki, strateji təhlil üsulu kimi dəyər zəncirində rəqəmsal mühitin üstünlüklərinin reallaşdırılması perspektivli istiqamət sayılmalıdır.

Ədəbiyyat

1. Петти В. Экономические и статистические работы. /Вильям Петти; пер. под ред. М. Смит; предисл. Д. Розенберга. - Москва: Соцэргиз, 1940. XXVIII, 324 с.
2. Смит А. Исследование о природе богатства народов. М., 1935, с.307-308
3. Мотылев В.В. Западные экономисты о развитии теории стоимости // Экономический журнал. 2011. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zapadnye-ekonomisty-o-razviti-teorii-stoimosti>. с.122-136
4. Демьянова О. В. Добавленная стоимость как элемент эффективности региональной экономической системы. Проблемы современной экономики, N 1 (33), 2010.
5. Nguyen D.-D. and Kira D.S. (2001). Value Added Systems. In Malcolm Warner (ed.) The International Encyclopedia of Business and Management, 2nd Ed., (8 volume set), Volume 7. London: Thomson Learning
6. Щетинина Е.Д., Щетинина Е.А., Дубровина Т.А. Структура цепочки добавленной стоимости как фактор инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности объекта // Научный результат. Экономические исследования. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-tsepochki-dobavlennoy-stoimosti-kak-faktor-investitsionnoy-privlekatelnosti-i-konkurentosposobnosti-obekta>
7. Upgrading in Global Value Chains: The role of knowledge and technological capabilities Roberta Rabellotti Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali Università di Pavia roberta.rabellotti@unipv.it <http://sites.google.com/site/robertarabellotti/home> UNCTAD – March 20 2014
8. Kaplinsky R., Morris M. Handbook for Value Chain Research. IDS, 2003.
9. Лубская Е.В. Глобальные цепочки добавленной стоимости как новый элемент международной торговли // Известия СПбГЭУ. 2017. №2 (104). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-tsepochki-dobavlennoy-stoimosti-kak-novyy-element-mezhdunarodnoy-torgovli>.с.138-142
10. <https://foresight.hse.ru/whatforesight>

11. Акбердина В. В. Управление инновациями в цепочках добавленной стоимости / В. В. Акбердина // Региональное развитие: стратегии и человеческий капитал : материалы Международной научно-практической конференции, [г. Екатеринбург], 10-11 апреля 2014 г. : в 2-х т. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. Т. 2, с. 8-16
12. Meshkova T., Moiseichev E. (2016) Foresight Applications to the Analysis of Global Value Chains. Foresight and STI Governance, vol. 10, no 1, pp. 69–82. DOI: 10.17323/1995-459x.2016.1.69.82
13. Андреева, Татьяна & Курлыкова, Анна. (2019). Формирование системы показателей оценки эффективности управления ценностной цепочкой продукта пищевой промышленности. Journal of International Economic Affairs. 9. 1987. 10.18334/eo.9.3.40963
14. Balayev R.Ə. Rəqəmsal mühitdə iqtisadi münasibətlər: aqrar və urbanizasiya aspektləri. Bakı, MSV nəşr, 2022, 268 s.
15. Vijayan, Gowri & Kamarulzaman, Nitty Hirawaty & Mukherjee, Aroop & Vaiappuri, Selva. (2016). Strategic Value Creation in a Supply Chain. 10.4018/978-1-4666-9639-6.ch011
16. Жаринов И.О. Цепочки добавленной стоимости продукции в бизнесе индустрии 4.0, использующем кибертехнологии // Экономика и экологический менеджмент. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsepochki-dobavlennoy-stoimosti-produktsii-v-biznese-industrii-4-0-ispolzuyuschem-kibertehnologii>.с. 41-50
17. Андреева Т.В., Ермакова Ж. А. Добавленная стоимость в системе анализа цепочки производства продукции // Вестник ОГУ. 2011. №10 (129). с.242-248
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dobavennaya-stoimost-v-sisteme-analiza-tsepochki-proizvodstva-produktsii>,

KİÇİK VƏ ORTA SAHİBKARLIQ SUBYEKTLƏRİNDƏ TORPAQ, TİKİLİ VƏ AVADANLIQLARIN MÜBADİLƏSİNİN UÇOTUNDA OLAN PROBLEMLƏR

Daxil olub: 3 iyun 2025-ci il
Qəbul olunub: 18 iyul 2025-ci il

Received: 3 June 2025
Accepted: 18 July 2025

Kəmalə Rzayeva
doktorant, UNEC
kamala-rzayeva@unec.edu.az
<https://orcid.org/0000-0001-5623-8198>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.011>

Xülasə

Tədqiqatın əsas məqsədi kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərində aktivlərin mübadiləsinin vergi uçotu və maliyyə hesabatları baxımından aktuallığı və mühasibat uçotu qaydalarının tətbiqində aktivlərin mübadiləsi ilə əlaqəli problemləri araşdırmaqdır. Kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarının 17-ci bölməsi və müvafiq olaraq mühasibat uçotunun aparılma qaydalarında aktivlərin mübadiləsinə aid olan maddələr, həmçinin Vergi Məcəlləsində bu mövzunu əhatə edən maddələr qarşılıqlı müqayisə edilmiş və təcrübədə olan uyğunsuzluqlar nəzərdən keçirilmişdir.

Tədqiqat metodları ümumiləşdirmə, təhlil, nümunələr əsasında müqayisələrə əsaslanır. Aktivlərin mübadiləsində düzgün dəyərin müəyyən olunması və qiymətləndirmə metodlarının, xüsusən ədalətli və bazar dəyərinin fərqləri və tətbiq sahələri barədə müddəalar nümunələr üzrə təhlil edilmişdir.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları və Vergi Məcəlləsində aktivlərin dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif metodların tətbiqi kiçik müəssisələr üçün, xüsusən də bazar şəraitində və resursların məhdud olduğu şəraitdə aktivlərin ədalətli dəyərlə qiymətləndirilməsi üçün yaratdığı xərclə nəzərə alaraq bu müddəaların sadələşdirilməsi, vergi yoxlamalarında çox vaxt aktivlərin bazar dəyəri üzərindən qiymətləndirilməsi təcrübəsinin maliyyə hesabatlarına təsirinin minimuma endirilməsi, aktivlərin mübadiləsində düzgün dəyər təyin etmənin və standartlara uyğun hesabatların əhəmiyyətinin müəyyən edilməsidir.

Açar sözlər: MHBS, KOS, aktivlər, mübadilə.

ПРОБЛЕМЫ УЧЕТА ОБМЕНА ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Камала Рзаева
докторант, UNEC

Резюме

Основная цель исследования — исследовать актуальность обмена активами на малых и средних предприятиях с точки зрения налогового учета и финансовой отчетности и проблемы, связанные с обменом активами при применении правил бухгалтерского учета. Раздел 17 Международного стандарта финансовой отчетности для малых и средних предприятий и, соответственно, статьи, касающиеся обмена активами в правилах бухгалтерского учета, а также статьи, освещающие данную тему в Налоговом кодексе, были взаимно сопоставлены и рассмотрены несоответствия на практике.

Методы исследования основаны на обобщении, анализе, сопоставлении на примерах. На примерах проанализированы положения об определении корректной стоимости при обмене активами, а также различия и области применения методов оценки, в частности справедливой и рыночной стоимости.

Практическая значимость исследования заключается в упрощении указанных положений с учетом затрат на оценку активов по справедливой стоимости, особенно в рыночных условиях и в условиях ограниченности ресурсов, путем применения различных методов оценки активов в Международных стандартах финансовой отчетности и Налоговом кодексе, минимизации влияния на финансовую отчетность практики оценки активов по рыночной стоимости при налоговых проверках, а также определении важности определения корректной стоимости при обмене активами и составлении отчетности в соответствии со стандартами.

Ключевые слова: МСФО, малые и средние предприятия, активы, бартер.

PROBLEMS IN ACCOUNTING FOR THE EXCHANGE OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Kamala Rzayeva
Ph.D. student, UNEC

Abstract

The main purpose of the study is to investigate the relevance of asset exchange in small and medium-sized enterprises in terms of tax accounting and financial reporting and the problems associated with asset exchange in the application of accounting rules. Section 17 of the International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Enterprises and, accordingly, the articles related to asset exchange in the accounting rules, as well as the articles covering this topic in the Tax Code, were compared to highlight inconsistencies in practical application.

The research methods are based on generalization, analysis, comparisons based on examples. The provisions on determining the correct value in the exchange of assets and the differences and areas of application of valuation methods, in particular fair and market value, were analyzed on examples.

The practical significance of the study is in simplifying the relevant provisions, especially considering the cost of valuing assets at fair value, especially in market conditions and under conditions of limited resources, by applying various methods for valuing assets in the International Financial Reporting Standards and the Tax Code, minimizing the impact on financial statements of the practice of valuing assets at market value in tax audits, and determining the importance of determining the correct value in asset exchanges and reporting in accordance with standards.

Keywords: *IFRS for SME, IFRS, assets, exchange.*

Giriş

Kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərində aktivlərin mübadiləsi son illər vergi uçotu nəzərindən əhəmiyyətli mövzuya çevrilmişdir. Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarında, həmçinin Kiçik və Orta sahibkarlıq subyektləri üçün Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartında yalnız bir neçə maddədə toxunulan aktivlərin mübadiləsi geniş müzakirələrə səbəb olan bazar iqtisadiyyatı dövrünün aktual mövzularındandır (IFRS for SME, 2025).

Məqalənin məqsədi torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsinin uçotunda mövcud olan problemləri əks etdirmək və problemlərin səbəblərini araşdırmaqdır.

Kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin aktivlərinin artırılmasında aktivlərin mübadiləsinin rolu mühüm olsa da, mübadilə proseslərində aktivlərin dəyərinin düzgün təyin edilməməsi təsərrüfat subyektlərinin vergi uçotuna vergi orqanlarının nəzarəti zamanı müəyyən sanksiyalar hesablanmasına səbəb olur.

Mübadilə əməliyyatı kommersiya mahiyyəti daşmadığı və mübadilə zamanı ötürülən və qəbul edilən aktivin dəyərinin düzgün müəyyən edilə bilmədiyi hallar istisna olmaqla digər bütün hallarda mübadilə zamanı ədalətli dəyər əsasında qiymətləndirilmə aparılmalıdır (IFRS for SME, 2025).

Digər tərəfdən barter əməliyyatları üçün bazar qiyməti nəzərə alınmaqla vergilər hesablanmalıdır (Vergi Məcəlləsi, 2025).

Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları və Vergi Məcəlləsində mübadilə (və ya barter) zamanı aktivin dəyərinin müəyyən edilməsi ədalətli dəyərin bazar dəyərindən fərqlənib fərqlənməməsi məsələsini yaradır.

2010-cu ildə qəbul edilən Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarının Konseptual Əsaslarının maliyyə hesabatları elementlərinin qiymətləndirilməsi bölməsində qiymətləndirmə metodları kimi ilkin dəyər, cari dəyər, mümkün satış dəyəri və diskontlaşdırılmış dəyər kimi 4 metod qeyd olunmuşdur. Lakin 2018-ci ildə Konseptual Əsaslara dəyişiklik edilmiş və bu 4 metod 2 metodla ilkin və cari dəyərlə əvəz edilmiş və cari dəyər özündə 3 fərqli qiymətləndirməni - cari dəyər, ədalətli dəyər

və diskontlaşdırılmış dəyəri ehtiva etmişdir (MHBS Konseptual Əsaslar, 2025). 2010-cu ildə qüvvədə olan Konseptual əsaslarda ədalətli dəyər anlayışı olmamış və 2011-ci ildə Beynəlxalq Mühəsibat Uçotu Şurası 13 nömrəli “Ədalətli dəyər” adlı MHBS nəşr etmişdir. Bu standart da bəzi MHBS istisna olmaqla digər standartların ədalətli dəyərin ölçülməsi tələb edilən zaman tətbiq edilir.

Belə ki, ədalətli dəyər - birbaşa müşahidə olunan və ya hər hansı digər qiymətləndirmə metodu ilə təyin edilməsindən asılı olmayaraq cari bazar şərtləri daxilində ölçülmə tarixində əsas bazarda aktivin satılması və ya öhdəliyin ötürülməsi üzrə aparılan adi alqı-satqı zamanı qəbul edilən qiymətdir (IFRS, 2025). Mübadilə zamanı bu dəyərin istifadə edilməsinin məqsəduyğunluğu ondan ibarətdir ki, təqdim edilən aktivin cari tarixə dəyərinin müəyyən edilməsi daha doğrudur. Çünki ilkin dəyər aktivin hazırkı dəyərindən çox fərqlənə bilər və bu, mübadilə edilən aktiv müqabilində dəyəri düzgün müəyyən edilməyən digər aktivin əldə edilməsinə səbəb ola bilər.

Vergitutma baxımından mübadilə üçün əsas götürülən bazar dəyərini ədalətli dəyərdən fərqləndirən nədir?

Bazar dəyəri malın (işin, xidmətin) tələblə təklifin qarşılıqlı təsiri nəticəsində təşəkkül tapan qiyməti deməkdir (Vergi Məcəlləsi, 2025).

Ümumi mənada bazar dəyəri və ədalətli dəyər oxşar mənə daşısa da, ədalətli dəyər daha geniş mənə kəs edir. Belə ki, bazar dəyəri müəyyən tarixdə bazar iştirakçıları arasında hər hansı aktivin dəyərini müəyyən edərsə, ədalətli dəyər müəyyən edilən zaman bəzi subyektiv amillər də əlavə olaraq əhəmiyyətlidir. Bazar dəyəri vergitutma baxımından daha doğru olan dəyər olsa da, ədalətli dəyər maliyyə hesabatlarında aktivlərin doğru dəyərlərlə əks etdirilməsi üçün əsasdır. Bazar dəyəri təsərrüfat subyekti üçün vergi hesablanması əhəmiyyətlidirsə, ədalətli dəyər təsərrüfat subyektinin vəziyyətinin düzgün müəyyən edilməsində mühüm rol malikdir.

Ədalətli dəyər və bazar dəyəri arasında fərqlərin müəyyən edilməsi mübadilə edilən aktivlərin uçotunda əhəmiyyətli dərəcədə fərqlilik yaratmasa da, maliyyə və vergi risklərinin yaranmasında mühüm rol oynaya bilər.

Ədəbiyyat icmalı

Məqalə torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi mövzusunun əhatə etdiyindən, Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları, ona müvafiq mühəsibat uçotunun aparılma qaydaları və Vergi Məcəlləsi baxımından müqayisələri özündə əks etdirir.

16 nömrəli MUBS-da 3 maddəni əhatə edən aktivlərin mübadiləsi mübadilə zamanı aktivin qiymətləndirilməsini və buna təsir edən amilləri əhatə etmişdir. KOS üçün MHBS-də isə ancaq bir maddəni əhatə edən aktivlərin mübadiləsi mövzusu tanınma zamanı qiymətləndirmə bölməsində əks etdirilmişdir. Hər iki standartda müvafiq

maddələrdə mübadilə zamanı aktivin ədalətli dəyərlə ölçülməsini, bu, mümkün olmadıqda ilkin dəyərlə qiymətləndirməsini qeyd etmişdir. Ədalətli dəyərlə ölçülə bilməmə səbəbləri kimi əməliyyatın kommersiya məzmununa sahib olması və ədalətli dəyərinin etibarlı şəkildə ölçülə bilməməsi vurğulanmışdır. Lakin bu səbəblərə 16 nömrəli MUBS-də izahat verilsə də, KOS üçün MHBS-də ətraflı izah verilməmişdir (IFRS for SME, 2025). Vergi Məcəlləsinə gəldikdə isə, aktivlərin mübadiləsinin barter anlayışı adı altında bazar dəyəri ilə qiymətləndirilməklə həyata keçirilməsini şərtləndirir.

Bu ədəbiyyat icmalı Tusek, Decman, and Rep tərəfindən hazırlanmış konfrans məqaləsinin nəticələrini və ədalətli dəyər modellərinin tətbiqinə və kiçik Xorvatiya müəssisələrinin mühasibat uçotu təcrübələrinə diqqət yetirərək əlaqəli tədqiqatların nəticələrini sintez etmişdir. Əsas argument ondan ibarətdir ki, ədalətli dəyərin uçotu potensial faydalar təklif etsə də, onun həyata keçirilməsi kiçik müəssisələr üçün əhəmiyyətli yüklər yaradır və bu, qeyri-sabit tətbiq və açıqlamaya gətirib çıxarır.

Tədqiqat ədalətli dəyər uçotunun nəzəri üstünlükləri ilə kiçik müəssisələrin üzləşdiyi praktik reallıqlar arasında gərginliyi vurğulayır. IASB kimi beynəlxalq mühasibat qurumları daha yaxşı maliyyə anlayışları təmin etmək üçün ədalətli dəyəri müdafiə etsə də, resursları olmayan kiçik şirkətlər üçün onun qiymətləndirilməsi baha başa gələ bilər. Bu, bir çox kiçik müəssisələrin investorlara yönəlmiş hesabatlardan daha çox vergi qanunvericiliyinə üstünlük verməsi ilə daha da çətinləşir. Müəssisələrin əhəmiyyətli bir hissəsi uzunmüddətli maddi aktivlər üçün ilkin dəyər modelindən istifadə edir və hətta yenidən qiymətləndirmə modeli tətbiq edildikdə belə, yenidən qiymətləndirmə artımının yaradılması ilə bağlı açıqlamalar çox vaxt yoxdur. Bundan əlavə, amortizasiya metodları və dəyərsizləşmənin qiymətləndirilməsi müxtəlifdir, bir çox müəssisələr kifayət qədər məlumatı açıqlamır (Boris Tusek və başqaları, 2019).

Alexander, Bonaci və Mustata isə maliyyə hesabatlarında, xüsusən də inkişaf etməkdə olan bazarlarda ədalətli dəyərin ölçülməsi ilə bağlı mürəkkəbliyi araşdırmışdır. Onların ədəbiyyat icmalı ədalətli dəyərin ölçülməsindən artan istifadəni və son maliyyə böhranı ilə daha da güclənən standart təyinatdakı çətinlikləri vurğulamış, ədalətli dəyərin uçotunu tətbiq edərkən müxtəlif istifadəçi məlumat ehtiyaclarının nəzərə alınmasının kritik ehtiyacını müdafiə etmişdir. Müəlliflər ədalətli dəyərin investorlara fayda və ya zərər verməsi ilə bağlı mübahisələri qeyd edərək, mövcud ədəbiyyatı sintez etmişdir. Belə ki, Ryanın fikrincə (2008) ədalətli dəyərlər daha dəqiq və müqayisə oluna bilsə də, qeyri-likvid bazarlar və yoxlanıla bilməyən dəyərlər gəlirin idarə edilməsinə səbəb ola bilər. Bundan əlavə, tədqiqat ədalətli dəyərin beynəlxalq uçotun uyğunlaşdırılmasına təsiri ilə bağlı ziddiyyətli fikirləri qəbul edir, bəziləri bunu məntiqi irəliləyiş (Barlev və Haddad, 2003), digərləri isə yaxınlaşma üçün təhlükə kimi görür (Mala və Chand, 2012), (David Alexander və başqaları, 2012).

Xristensen və Nikolayev isə Avropada Beynəlxalq Maliyyə Hesabatları Standartlarının (BMHS) qəbulundan sonra müəssisələrin qeyri-maliyyə aktivləri üçün qiymətləndirmə təcrübələrini araşdırmışdır. MHBS şirkətlərə torpaq, tikili və avadanlıqlar, investisiya mülkiyyəti və qeyri-maddi aktivlər üçün ədalətli dəyər və ilkin dəyər arasında seçim etməyə imkan verir. Müəlliflər bazar qüvvələrinin bu seçmə necə təsir etdiyini təhlil etmək üçün təzadlı uçot əməliyyatlarını təmsil edən Böyük Britaniya və Almaniyaya diqqəti yönəltmiş, ədalətli dəyərin uçotunun, xüsusən də torpaq, tikili və avadanlıqlar və qeyri-maddi aktivlər üçün təəccüblü dərəcədə məhdud istifadəni aşkar etmişdir.

Tədqiqatın əsas nəticəsi ondan ibarətdir ki, bazar qüvvələri seçimi diktə etdikdə ilkin dəyərin dominant mühasibat təcrübəsi olaraq qalır. Ədalətli dəyər daşınmaz əmlak firmaları tərəfindən saxlanılan investisiya mülkiyyəti üçün daha çox yayılmışdır. Bu onu göstərir ki, ədalətli dəyərin faydaları onun könüllü olaraq qəbul edilməsi üçün qiymətləndirmə xərcləri və potensial etibarlılıq şübhələrindən üstün olmalıdır (Christensen və Nikolaev, 2013)

Qeyd edilənlərdən belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, ədalətli dəyər qiymətləndirmə üçün daha real görünərsə də, kiçik müəssisələr üçün müəyyən büdcə tələb edən və xərc yaradan amildir. Azərbaycanda isə vergi yoxlamaları zamanı ədalətli dəyər deyil, vergi orqanı tərəfindən bazar dəyəri üzərindən qiymətləndirmələrin edilməsi təcrübədə tez-tez rast gəlinən hadisədir.

Aktivlərin mübadiləsi

Aktivlərin tanınması zamanı aktivlə bağlı gələcək iqtisadi səmərənin müəssisəyə axını ehtimal edilməsi və onun dəyərinin etibarlı şəkildə ölçülə bilməsi şərtidir.

Torpaq, tikili və avadanlıqlar müəssisəyə bir neçə üsulla daxil olur:

- malsatan və podratçılardan alınmaqla,
- podrat üsulu ilə tikilməklə,
- hökumət subsidiyaları ilə əldə edilməklə,
- mübadilə nəticəsində əldə olunmaqla,
- əvəzsiz əldə edilməklə.

Kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarının 17.14-cü maddəsinə əsasən torpaq, tikili və avadanlıqların birinin və ya bir neçə qeyri-monetar aktivinin və ya aktivlərin mübadiləsi və ya monetar və qeyri-monetar aktivlərin kombinasiyasından yaranan aktiv ilə olan mübadilə əsasında əldə edilə bilər.

Aşağıdakı hallar istisna olmaqla, digər hallarda əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar ədalətli dəyərlə qiymətləndirilir:

1. Mübadilə əməliyyatı kommersiya məqsədi daşmadığı halda,

2. Əldə edilən və həmçinin ötürülən aktivin ədalətli dəyərini müəyyən etmək mümkün olmadıqda. Bu zaman aktiv ötürülən aktivin qalıq dəyəri (balans dəyəri) ilə qiymətləndirilir.

Mübadilə əməliyyatının kommersiya məqsədi daşması halı qeyd edilsə də, KOS üçün MHBS-də buna açıqlama verilməmiş, kommersiya məqsədi daşdığı hallar qeyd edilməmişdir. 16 nömrəli MUBS 25-ci maddəsində isə bu barədə açıqlama verilmiş və kommersiya məzmunu daşıyan şərtlər izah edilmişdir. Belə ki, müəssisə mübadilə əməliyyatının kommersiya məzmununun olub-olmamasını gələcək pul vəsaitləri hərəkətinin hansı həcmdə dəyişməsi ilə müəyyən edir. Aşağıdakı şərtlər olan zaman mübadilə kommersiya məqsədi daşıyır:

- a) Alınmış aktivdən əldə edilən pul vəsaitlərinin hərəkətinin strukturu (risk, müddəti və məbləği) təhvil verilən aktivə görə əldə edilən pul vəsaitlərinin hərəkətinin strukturundan fərqli olduqda,
- b) Müəssisənin mübadilə əməliyyatının təsir göstərdiyi əməliyyatlarının müəssisəyə xas dəyəri mübadilənin nəticəsində dəyişdikdə,
- c) Əvvəlki iki bənddə qeyd edilən fərqlər mübadilə edilən aktivlərin ədalətli dəyərlərinə nisbətdə əhəmiyyətli olduqda.

16 nömrəli “Torpaq, tikili və avadanlıqlar” MHBS-nin ilkin dəyəri ölçülməsi başlığında 23-28-ci maddələrinə diqqət etsək görərik ki, 23-cü maddə torpaq, tikili və avadanlıqların pul vəsaitlərinin ekvivalenti ilə uçota alınır. Bu maddədən sonrakı maddələrdə isə pul vəsaitləri ilə uçota alınmayan aktivlərdən bəhs edilmişdir. Məsələn aktivlərin mübadiləsi. Burada hər hansı ödəniş söhbət mövzusu deyildir. 25-ci maddədə hər hansı qeyri-monetar aktivin digər qeyri-monetar aktivlə dəyişdirilə bilməsi qeyd edilmişdir. Məsələn, torpaqla hər hansı avadanlıq mübadilə edilir. Bu zaman uçot ədalətli dəyərlə aparılmalıdır. Həmçinin bu əməliyyat kommersiya məzmunu daşmalıdır. Bunun səbəbi isə saxtakarlığa şərait yaradılmasındadır. Məsələn, şəhərin mərkəzindəki 1 mərtəbəli ev şəhərdən kənardakı 3 mərtəbəli eyni sahəyə malik evlə mübadilə edilərsə, bu zaman kommersiya məzmunu itmiş hesab edilir.

Digər hal isə pul vəsaitlərinin hərəkətinin strukturunun dəyişməsidir. Pul vəsaitlərinin hərəkətinin strukturu fərqli olduqda mübadilə əməliyyatı kommersiya məzmunu daşmış hesab edilir. Misalda qeyd edildiyi kimi, torpaqla avadanlığı mübadilə edirsə, bu zaman torpağın istifadəsindən əldə edilən pul vəsaiti ilə avadanlığın istifadəsindən əldə edilən pul vəsaiti eyni olmayacaqdır.

KOS üçün MHBS-ə uyğun mühasibat uçotunun aparılma qaydalarının 12.18-ci maddəsinə əsasən mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlığın ədalətli dəyərini müəyyən etmək mümkün olmadığı hallarda onun dəyəri təhvil verilmiş aktivin ədalətli dəyəri ilə qiymətləndirilir. Təhvil verilmiş aktivin ədalətli dəyərini müəyyən etmək mümkün olmadığı hallarda əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlığın dəyəri təhvil verilmiş aktivin balans dəyəri ilə qiymətləndirilir.

Mühasibat uçotunda əks etdirilməsinə gəlincə, ədalətli dəyərlə qiymətləndirildiyi halda əməliyyat baş verən zaman qısamüddətli öhdəliklər və müqabilində qısamüddətli debitor borclar formalaşır və bir-birini əvəzləyir.

Cədvəl 1. Mübadilə nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi

Əməliyyatın məzmunu	Əməliyyat üzrə yazılışlar
Aktivlərin mübadiləsi nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi	Debet-113- Torpaq, tikili və avadanlıqlarla bağlı məsrəflərin kapitallaşdırılması Kredit 531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditor borcları
İcarə haqqı ilə mübadilə nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi	Debet-113- Torpaq, tikili və avadanlıqlarla bağlı məsrəflərin kapitallaşdırılması Kredit 535- İcarə üzrə qısamüddətli kreditor borcları
Tikinti müqavilələri üzrə işlər ilə mübadilə nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi	Debet-113- Torpaq, tikili və avadanlıqlarla bağlı məsrəflərin kapitallaşdırılması Kredit 536- Tikinti müqavilələri üzrə qısamüddətli kreditor borcları
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlarla əlaqədar əlavə dəyər vergisinin hesablanması	Debet-241- Əvəzləşdiriləcək ƏDV Kredit 531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditor borcları Kredit 535- İcarə üzrə qısamüddətli kreditor borcları Kredit 536- Tikinti müqavilələri üzrə qısamüddətli kreditor borcları
Mübadilə nəticəsində aktiv təqdim edildikdə	Debet-211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları Kredit 601- Satış
Mübadilə nəticəsində aktiv təqdim edilən zaman ƏDV hesablandıqda	Debet-211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları Kredit 545- Digər qısamüddətli öhdəliklər
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə yaranmış kreditor borc məbləğləri mübadilə məqsədi ilə təqdim edilmiş aktivlərin dəyərinə görə yaranan debitor borc məbləğləri ilə əvəzləşdirildikdə	Debet-211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları Kredit 531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditor borcları Kredit 535- İcarə üzrə qısamüddətli kreditor borcları Kredit 536- Tikinti müqavilələri üzrə qısamüddətli kreditor borcları

Cədvəldən göründüyü kimi, aktivlərin mübadiləsində 3 hal qeyd edilmişdir:

- aktivlərin mübadiləsi nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi,
- icarə haqqı ilə mübadilə nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi,
- tikinti müqavilələri üzrə işlər ilə mübadilə nəticəsində torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi.

Hər üç halda 113-cü “torpaq, tikili və avadanlıqların kapitallaşdırılması” hesabının debetinə mühasibat yazılışı verilir. Hər hansı maddi aktiv ilə torpaq, tikili və avadanlığın mübadiləsi baş verirsə 531, icarə haqqı ilə mübadilə baş verirsə 535, tikinti müqavilələri üzrə işlərlə mübadilə aparılırsa 536-cı hesabın krediti üzrə mühasibat yazılışları edilir.

Diqqət etsək, KOS üçün mühasibat uçotu qaydalarının 12.19-cu maddəsinə əsasən qeyd edilən müxabirləşmələrdən aydın görünür ki, mübadilə nəticəsində əldə edilən torpaq, tikili və avadanlıqlar qısamüddətli və uzunmüddətli olaraq öhdəliklər müqabilində formalaşır. Həmçinin alqı-satqı, tikinti müqavilələri, icarə öhdəlikləri, törəmə müəssisələrlə öhdəliklər müqabilində aktivlər mübadilə edilir. Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqların mühasibat uçotunda əks etdirilməsi üçün 113 №-li hesabın müvafiq subhesablarının debeti və 431, 432, 433, 531, 532, 535, 536 №-li hesabların müvafiq subhesablarının krediti üzrə yazılışlar verilir. Mübadilə zamanı uzunmüddətli öhdəliklər və ya uzunmüddətli debitor borclarda əks etdirilməsinin mahiyyəti barədə açıqlama verilməmişdir. Bu isə standart müvafiq mühasibat uçotunun aparılma qaydalarına bir iraddır. Mübadilə qısa zaman aralığında aktivlərin bir-biri ilə əvəzlənməsi prosesidir ki, uzunmüddətli debitor və öhdəlik yaranan hallar ətraflı göstərməlidir. Çünki düzgün şəkildə anlaşılmadığı halda mübadilə prosesinə doğru yanaşılır. Məsələn, tikinti şirkəti aldığı beton xammalının dəyərini tikinti bitdikdən sonra hazır mənzil ilə mübadilə edəcəyini düşündüyü halda, bu proses necə aparılır? Burada artıq tikintinin bitməsi və mübadilənin yekunlaşması məsələsi yaranır ki, tikintinin bitməsinin uzun zaman alması mübadilə prosesinə necə təsir qoya bilər və burada mübadilə dəyərinin müəyyənləşdirilməsi hansı əsaslarla edilməlidir, tikinti bitmədiyi halda yaranacaq hüquqlar dərindən araşdırılmalı və aydınlıq gətirilməlidir.

Cədvəl 2. Torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi zamanı mühasibat yazılışları

Əməliyyatın məzmunu	Debet	Kredit
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqların mühasibat yazılışı	113-1	431, 432, 433, 531, 532, 535, 536
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlarla əlaqədar əlavə dəyər vergisinin hesablanması	241-1	431, 432, 433, 531, 532, 535, 536
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə əlavə dəyər vergisi əvəzləşdirildikdə	521	241-1
Mübadilə edilmiş aktivlər üzrə əlavə dəyər vergisi əvəzləşdirilməyən hallarda	113	241-1
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə digər məsrəflər yarandıqda	113	435, 521, 523, 538, 545

Əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi məqsədi ilə təqdim edilən aktivlərin dəyərində	171, 172, 174, 175, 177, 211, 212, 214, 215, 217	601, 611
Əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi məqsədi ilə təqdim edilən aktivlərə görə hesablanmış əlavə dəyər vergisi	171, 172, 174, 175, 177, 211, 212, 214, 215, 217	545
Büdcə qarşısında vergi öhdəliyinin yaranması zamanı	545	521
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə yaranmış kreditor borc məbləğləri mübadilə məqsədi ilə təqdim edilmiş aktivlərin dəyərində görə yaranan debitor borc məbləğləri ilə əvəzləşdirildikdə	431, 432, 433, 531, 532, 535, 536	171, 172, 174, 175, 177, 211, 212, 214, 215, 217

Burada mübadilə aparən təsərrüfat subyektlərinin əlavə dəyər vergisi ödəyicisi olması da mühüm rol oynayır.

Əgər mübadilə əməliyyatları nəticəsində aktiv əldə edən tərəf ƏDV ödəyicisidirsə, o zaman qarşı tərəfdən aktiv əldə edən zaman ƏDV ilə alırsa, bu zaman ƏDV-nin də uçotu aparılmalıdır. Hər 3 qeyd edilən halda debet 241 və kredit 531, 535, 536-cı hesablar üzrə yazılış verilir. Burada mühüm məqam ƏDV-nin əvəzləşdirilməsidir. KOS üçün MHBS mühasibat uçotu qaydalarında ƏDV əvəzləşdirilərkən debet 521, kredit 241, əvəzləşdirilməyən hallarda isə debet 113, kredit 241 yazılışları verilməsi qeyd edilmişdir. *Lakin burada mübadilə nəticəsində əldə edilən aktivə görə hər hansı ödəniş üzrə mühasibat yazılışı qeyd edilməmişdir. Adından göründüyü kimi mübadilə zamanı aktivlər mübadilə edilir, ödəniş anlayışının olması məqsəduyğun görünür. Vergitutma baxımından isə mübadilənin ƏDV ödəyiciləri arasında baş verməsi zamanı yalnız aktivin dəyərinin ƏDV-nin ödənildikdən sonra əvəzləşdirilməsi mümkündür.*

Burada ƏDV ödəyiciləri üçün Vergi Məcəlləsində mübadilə zamanı ƏDV-nin ödənilməsi və ya ödənilməməsi halları üçün ayrılıqda maddə olmalıdır. Ödənilən zaman əvəzləşdirilmənin mümkün olması və ödənilməyən halda ƏDV məbləğinin aktivin dəyəri kimi nəzərə alınması halı aktivlərin dəyərinin formalaşması üçün mühüm amildir.

Cədvəl 3. Torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi zamanı ƏDV ödənişi		
Əməliyyatın məzmunu	Debet	Kredit
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə yaranmış ƏDV ödənişi	431, 432, 433, 531, 532, 535, 536	223
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə əlavə dəyər vergisi əvəzləşdirildikdə	521	241-1

Əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi məqsədi ilə təqdim edilən aktivlərə görə hesablanmış əlavə dəyər vergisi ödənildikdə	223	171, 172, 174, 175, 177, 211, 212, 214, 215, 217
Büdcə qarşısında vergi öhdəliyinin yaranması zamanı	545	521

Bu hissədə Vergi Məcəlləsində barter əməliyyatlarının qiymətləndirilməsini də qeyd etmək yerinə düşərdi. Məcəllənin 67.13-cü maddəsinə əsasən verginin məqsədləri üçün barter əməliyyatları malların (işlərin, xidmətlərin) bazar qiymətləri ilə satışı kimi qiymətləndirilir.

Vergi Məcəlləsinin 175-ci maddəsində isə malların (işlərin, xidmətlərin) barter edilməsi, təqdim edilmiş malların (işlərin, xidmətlərin) dəyəri üzrə yaranmış maliyyə öhdəliklərinin qarşılıqlı şəkildə əvəzləşdirilməsi həmin əməliyyatın ƏDV-siz dəyərinin malları (işləri, xidmətləri) təqdim edən şəxsin bank və digər ödəniş hesabına ödənilməsinə bərabər tutulur. Bu zaman əvəzləşdirilən ƏDV-nin vaxtı alınmış elektron qaimə-faktura üzrə malların (işlərin, xidmətlərin) dəyərinin və ona mütənasib ƏDV məbləğinin tam ödənildiyi vaxt hesab edilir.

Qeyd edilənlərə əsasən mübadilə nəticəsində əldə edilən və ötürülən aktivlər üzrə mühasibat yazılışlarının aşağıdakı şəkildə verilməsini daha məqsədəuyğun hesab edirəm. Bunu nümunə üzərindən göstərmək daha məqsədəuyğundur.

Misal. Reklam fəaliyyəti ilə məşğul olan bir təsərrüfat subyekti 2022-ci ildə “Nurgün Motors” MMC-dən barter yolu ilə 9 nəqliyyat vasitəsini 253 779.66 manata (45 680.34 manat ƏDV əlavə olaraq) əldə etmişdir. Reklam şirkəti “Nurgün Motors” MMC-yə 170 500 manat (30 699 manat ƏDV əlavə olaraq) reklam xidməti təqdim etmişdi. Barter müqaviləsinə əsasən 170 500 manat hissə mübadilə edilmişdir.

Cədvəl 4. Nümunə üzərində müxabirləşmə

Əməliyyatın məzmunu	Debet	Kredit	Məbləğ
Torpaq, tikili və avadanlıqların əldə edilməsi	113-Torpaq, tikili və avadanlıqlarla bağlı məsrəflərin kapitallaşdırılması	531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditör borcları	253 779.66
Əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlarla əlaqədar əlavə dəyər vergisinin hesablanması	241- Əvəzləşdirilən vergilər	531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditör borcları	45 680.34
Reklam xidmət təqdim edilmişdir	211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları	601- Satış	170 500.00

Reklam xidmətinə görə ƏDV hesablanmışdır	211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları	545- Digər qısamüddətli öhdəliklər	30 699.00
Əldə edilmiş avtomobillər üzrə yaranmış kreditor borc məbləğləri mübadilə məqsədi ilə təqdim edilmiş reklam xidmətinin dəyərinə görə yaranan debitor borc məbləğləri ilə əvəzləşdirildikdə	531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditor borcları	211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları	170 500.00
Əldə edilmiş avtomobillər üzrə yaranmış kreditor ƏDV borc məbləği ödənilir	531- Malsatan və podratçılara qısamüddətli kreditor borcları	223- Bank hesablaşma hesabları	30 699.00
Mübadilə məqsədi ilə təqdim edilmiş reklam xidmətinin dəyərinə görə yaranan debitor ƏDV borc məbləği ödənilir	223- Bank hesablaşma hesabları	211- Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları	30 699.00
Mübadilə nəticəsində əldə edilmiş torpaq, tikili və avadanlıqlar üzrə əlavə dəyər vergisi əvəzləşdirildikdə	521- Vergi öhdəlikləri	241- Əvəzləşdirilən vergilər	30 699.00

Cədvəldən göründüyü kimi, 30699 manat ƏDV məbləğinin qarşılıqlı olaraq ödənilməsi ƏDV məbləğinin əvəzləşdirilməsi üçün əsas sayılır. Müəssisələr ƏDV ödəyicisi olan halda ƏDV ödənilməyən zaman bu dəyər in aktivin dəyərini artırması məsələsinə Vergi Məcəlləsi aydınlıq gətirmir və bu hal baş verən zaman aktivin ilkin dəyərinə həmin ƏDV də daxil olur və bu, artıq amortizasiya xərclərinə, nəticədə isə müəssisənin mənfəətinə təsir edən mühüm amildir.

Yazılışlardan göründüyü kimi, mübadilə ilə aktivin alınması zamanı adi alqı-satqı müqaviləsi ilə aktivin alınması şəklində aparılır. Mübadilə ilə aktivlərin əldə edilməsi yaranan debitor və kreditor borcların əvəzləşdirilməsi ilə yekunlaşır.

Nəticə

1. Təcrübədə torpaq, tikili və avadanlıqların mübadiləsi zamanı MHBS-ə uyğun olaraq ədalətli dəyər tətbiq edilməsi kiçik müəssisələr üçün ciddi xərc yaradan amildir. Müəssisələr ilkin dəyərə üstünlük verir, amortizasiya zamanı isə vergi qanunvericiliyini tətbiq edirlər. Bu da öz növbəsində torpaq, tikili və avadanlıqların real qiymətlərini əks etdirmir.

2. KOS üçün MHBS-ə uyğun mühasibat uçotunun aparılma qaydalarında mübadilə zamanı uzunmüddətli öhdəliklər və ya uzunmüddətli debitor borclarda əks etdirilməsinin mahiyyəti barədə açıqlama verilməmişdir. Mübadilə qısa

zamanda baş verən və bir-biri ilə əvəz edilən aktivlədirsə o zaman uzunmüddətli öhdəlik və ya debitor yaranması halları nə zaman yarana bilər? Bu isə standartla müvafiq mühasibat uçotunun aparılma qaydalarına bir iraddır.

3. KOS üçün MHBS-ə uyğun mühasibat uçotunun aparılma qaydaları kiçik və orta müəssisələrdə aktivlərin mübadiləsi zamanı tətbiq edilərkən yarana biləcək ƏDV əvəzləşməsi hallarını özündə əks etdirmir. Uçot qaydalarına əsasən yaranan debitor borcu kreditor borcu ilə bağlanır və əməliyyat yekunlaşır. Faktiki olaraq isə ƏDV öhdəliyi yaranır və yalnız o ödənen zaman əvəzləşmə prosesi yekunlaşır. Vergi Məcəlləsinin tətbiqinə nəzarət edən vergi orqanları ƏDV məbləği ödənilmədən ƏDV əvəzləşməsinin təqdim edilən ƏDV bəyannaməsində əvəzləşdirilən bölmədə əks etdirilməsini məhdudlaşdırır.

4. Kiçik və orta müəssisələr maliyyə uçotunda vergi qanunvericiliyinə uyğun olaraq amortizasiya normalarını istifadə etməklə uçot qaydalarını pozur. Bu, ilkin uçot metodu ilə qiymətləndirmənin nəticəsinə müsbət təsir etmir. Digər tərəfdən, ədalətli dəyər tətbiqi xərc yaradan hal kimi qiymətləndirilsə, o zaman ilkin uçot qaydalarını pozmaq maliyyə hesabatlarının keyfiyyət xüsusiyyətlərini aradan qaldırır.

Ədəbiyyat

- 1.13 nömrəli “Ədalətli Dəyərin Ölçülməsi” adlı Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartı, <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/ifrs13/>
 - 2.16 nömrəli “Torpaq, tikili və avadanlıqlar” adlı Beynəlxalq Mühasibat Uçotu Standartı, <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-16-property-plant-and-equipment.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/ias16/>
 3. Azərbaycan Respublikası Vergi Məcəlləsi, 2025
 4. Boris Tusek, Ana Rep, Nikolina Decman; Fair value measurement of long-term tangible assets: existing experiences and possible challenges for Croatia small manufacturing enterprises, 2019
 5. David Alexander, Carmen Giorgiana Bonaci, Razvan V. Mustata; Fair value measurement in financial reporting, 2012
 6. Hans B. Christensen, Valeri V. Nikolaev; Does fair value accounting for non-financial assets pass the market test? 2013
 7. Kiçik və Orta Sahibkarlıq Subyektləri üçün Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartının “Torpaq, tikili və avadanlıq” adlı 17-ci bölməsi, <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-for-smes/view-ifrs-smes.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/html-ifrs-for-smes/>
 8. KOS üçün MHBS-ə uyğun olaraq mühasibat uçotunun aparılma qaydaları, 2019, https://frameworks.e-qanun.az/43/ha_43935.html
 9. Maliyyə Hesabatlarının Konseptual Əsasları, 2025-ci il, <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/cf/>
- Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartına uyğun olaraq mühasibat uçotunun aparılma qaydaları, 2017, <https://e-qanun.az/framework/34909>

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:
ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС (НА ПРИМЕРЕ UNEC)**

Daxil olub: 17 iyul 2025-ci il
Qəbul olunub: 4 sentyabr 2025-ci il

Received: 17 July 2025
Accepted: 4 September 2025

Сабина Мурадова
ст. преп., UNEC
sabinamuradova013@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5786-1413>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.015>

Резюме

В условиях стремительного развития цифровых технологий, глобализации экономики и усиления конкуренции на рынке труда существенно возрастает роль предпринимательства как фактора устойчивого экономического роста. Эффективная подготовка предпринимателей требует пересмотра традиционных образовательных подходов в пользу гибких, инновационных и практико-ориентированных моделей. В данной статье рассматриваются современные методы подготовки предпринимателей с акцентом на зарубежные практики и возможные инструменты их адаптации в отечественном образовательном процессе, в том числе в UNEC. Исследование охватывает широкий спектр актуальных направлений: от исторической эволюции предпринимательского образования в США, Европе и Азии до анализа кейс-стади внедрения стартап-инкубаторов, акселерационных программ и проектного обучения. На основе анализа международных программ обучения предпринимательству представлены современные модели формирования предпринимательских компетенций, раскрыты ключевые проблемы, сдерживающие развитие данной сферы в университетской среде. Статья включает сравнительный анализ успешных университетских экосистем, а также содержит конкретные рекомендации по трансформации системы предпринимательского образования в Азербайджане. Материал снабжен аналитическими таблицами, актуальными ссылками на источники 2023–2024 годов, что делает его полезным как для исследователей, так и для практиков образования.

Ключевые слова: образовательные модели, инновации, UNEC, практико-ориентированное обучение.

SAHİBKARLARIN TƏLİMİNİN MÜASİR METODLARI: TƏHSİL PROSESİNDƏ TƏTBİQ ETMƏK ÜÇÜN XARİCİ TƏCRÜBƏ VƏ ALƏTLƏR (UNEC NÜMUNƏSİNDƏ)

Səbinə Muradova
baş müəllim, UNEC

Xülasə

Rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı, iqtisadiyyatın qloballaşması və əmək bazarında rəqabətin güclənməsi şəraitində sahibkarlığın dayanıqlı iqtisadi artımın əsas amili kimi rolu əhəmiyyətli dərəcədə artır. Sahibkarların effektiv hazırlanması ənənəvi təhsil yanaşmalarının çevik, innovativ və praktiki yönümlü modellərlə əvəz olunmasını tələb edir. Bu məqalədə sahibkarlıq təhsilinin müasir metodları, xarici təcrübələrə əsaslanaraq onların yerli təhsil sistemində, o cümlədən UNEC-ə uyğunlaşdırılması imkanları araşdırılır. Tədqiqat ABŞ, Avropa və Asiyada sahibkarlıq təhsilinin tarixi inkişafından başlayaraq, startap inkubatorlarının, akselerasiya proqramlarının və layihə əsaslı təlimin tətbiqi ilə bağlı təcrübələrin təhlilini əhatə edir. Beynəlxalq sahibkarlıq təhsili proqramlarının təhlili əsasında sahibkarlıq kompetensiyalarının formalaşdırılmasının müasir modelləri təqdim olunur, universitet mühitində bu sahənin inkişafını məhdudlaşdıran əsas problemlər araşdırılır. Məqalədə uğurlu universitet ekosistemlərinin müqayisəli təhlili aparılır və Azərbaycanda sahibkarlıq təhsilinin transformasiyası üzrə konkret tövsiyələr verilir. Məqalədə 2023–2024-cü illərə aid aktual mənbələrə istinadlar, analitik cədvəllər yer alır ki, bu da onu həm tədqiqatçılar, həm də təhsil praktikləri üçün faydalı edir.

Açar sözlər: təhsil modelləri, innovasiyalar, UNEC, praktik yönümlü tədris.

MODERN METHODS OF TRAINING ENTREPRENEURS: FOREIGN PRACTICES AND INSTRUMENTS FOR IMPLEMENTATION IN THE EDUCATIONAL PROCESS (ON THE EXAMPLE OF UNEC)

Sabina Muradova
Senior lecturer, UNEC

Abstract

In the context of rapid digital transformation, economic globalization, and intensifying labor market competition, the role of entrepreneurship as a critical driver of sustainable economic growth is steadily increasing. Ensuring the effective preparation of future entrepreneurs necessitates a transition from traditional educational paradigms toward flexible, innovative, and practice-oriented models. This study examines contemporary approaches to entrepreneurial education, with particular emphasis on international

practices and potential tools for their adaptation to the national higher education system, including the Azerbaijan State University of Economics (UNEC). The research encompasses a broad spectrum of relevant issues, ranging from the historical evolution of entrepreneurship education in the United States, Europe, and Asia to case analyses of startup incubators, acceleration programs, and project-based learning models. Drawing on an analytical review of global entrepreneurship training initiatives, the article proposes modern frameworks for fostering entrepreneurial competencies and highlights the principal challenges impeding the advancement of this field within university ecosystems. A comparative analysis of successful university-based entrepreneurial ecosystems is presented, supplemented by evidence-based recommendations for transforming entrepreneurship education in Azerbaijan. The article integrates analytical tables and up-to-date references from 2023–2024, thereby contributing both to the theoretical discourse on entrepreneurial education and to its practical application for researchers, educators, and policymakers.

Keywords: *educational models, innovation, UNEC, practice-oriented learning.*

Введение

Актуальность исследования обусловлена возрастающим значением предпринимательства в современной мировой экономике, где оно рассматривается как один из ключевых факторов устойчивого роста, инновационного развития и повышения конкурентоспособности стран. В условиях глобализации и цифровой трансформации 2023–2024 гг. предпринимательская деятельность сталкивается с новыми вызовами: от необходимости интеграции технологий искусственного интеллекта и «зелёной» экономики до обеспечения устойчивого развития в соответствии с Целями ООН. Эти изменения объективно усиливают требования к качеству подготовки будущих предпринимателей, что, в свою очередь, предъявляет новые задачи к системе высшего образования.

Мировой опыт демонстрирует, что эффективная подготовка предпринимателей невозможна без внедрения инновационных образовательных практик. Университеты ведущих стран активно используют стартап-инкубаторы, акселерационные программы, симуляционные игры, междисциплинарные проекты и цифровые платформы. Эти подходы позволяют формировать не только профессиональные знания, но и критически важные для предпринимателя компетенции: креативность, лидерство, готовность к риску и умение действовать в условиях неопределённости. Современное предпринимательское образование требует интеграции практико-ориентированных методов, гибких форматов и международного опыта.

Для Азербайджана, где предпринимательство рассматривается как стратегический приоритет в национальной экономике, вопрос подготовки молодых предпринимателей приобретает особое значение. Университет экономики (UNEC), являясь ведущим экономическим вузом страны и активно интегрируясь в международное образовательное пространство, играет ключевую роль в этом процессе. В последние годы UNEC ориентируется на лучшие зарубежные практики, внедряя инновационные формы обучения, развивая международное сотрудничество и адаптируя образовательные программы к требованиям глобального рынка.

Таким образом, исследование современных методов подготовки предпринимателей и возможностей их интеграции в образовательный процесс UNEC обладает высокой научной и практической значимостью. Оно позволяет выявить оптимальные модели развития предпринимательского образования в условиях цифровизации и глобальной конкуренции, а также внести вклад в повышение качества подготовки специалистов, способных эффективно реализовывать предпринимательские инициативы как на национальном, так и на международном уровне.

Целью данной статьи является систематизация современных методов подготовки предпринимателей, анализ успешных международных практик (включая кейсы MIT, WU Vienna, KAIST, Aalto и др.), а также обоснование путей внедрения подобных практик в образовательную среду UNEC.

История предпринимательского образования в разных странах

Развитие предпринимательского образования по всему миру происходило неравномерно и отражало специфику социально-экономического развития стран. Впервые системный подход к обучению предпринимательству начал формироваться в США. В 1947 году Гарвардская школа бизнеса ввела курс «Management of New Enterprises», ставший одним из первых академических курсов по предпринимательству [6]. С 1970-х годов предпринимательство стало отдельной областью в научных исследованиях и образовании. Особенно важную роль сыграл Массачусетский технологический институт (MIT), который через лаборатории и акселераторы (например, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship) вывел обучение на новый уровень — сочетание теории, практики и взаимодействия с реальным рынком [8].

В Европе предпринимательское образование начало активное развитие с конца 1980-х годов. Европейская комиссия в 2006 году утвердила Рамочную программу ключевых компетенций, в которую впервые включила «предпринимательскую компетентность» как обязательную для формирования у студентов. В таких странах, как Финляндия, Германия, Нидерланды, реализуются междисциплинарные программы на базе технических университетов, а также активные стартап-инициативы при поддержке государства (например, YES!Delft, Aalto Ventures Program) [2].

В странах Азии, особенно в Сингапуре, Южной Корее и Китае, предпринимательское образование стало частью национальной стратегии инновационного развития. Например, в Национальном университете Сингапура (NUS) существует программа NUS Overseas Colleges (NOC), в рамках которой студенты работают в стартапах Кремниевой долины и одновременно учатся в Стэнфорде. В Южной Корее Министерство науки и ИКТ активно развивает университетские стартап-хабы, а в Китае стартап-платформы формируются в рамках государственной политики «Массовое предпринимательство и инновации».

Обзор литературы

В последние годы наблюдается рост научных публикаций по теме предпринимательского образования. Одним из наиболее цитируемых источников является EntreComp Framework, разработанный Европейской комиссией, который классифицирует предпринимательские компетенции на три группы: идеи и возможности, ресурсы, действия [1].

Исследования Neck H., Greene P., Brush C. (2014) отмечают, что предпринимательство следует преподавать как «метод» (method), а не просто как «содержание» (content), что предполагает обучение через опыт и эксперименты. В статье Fayolle A., Gailly B. (2015) подчеркивается необходимость контекстуализации обучения: содержание должно адаптироваться под особенности региона, отрасли и профиля студентов.

Согласно отчёту OECD (2023), наибольший успех в подготовке предпринимателей показывают страны, где образование интегрировано с практикой через акселераторы, программы наставничества, хакатоны и корпоративное партнёрство [10]. Кроме того, GUESSS Report 2023 выявил, что более 45% студентов, обучающихся на предпринимательских программах, планируют открыть бизнес в течение 5 лет после окончания вуза [4].

На постсоветском пространстве предпринимательское образование начало развиваться позже. В Азербайджане с 2010-х годов усилилась интеграция вуза с инновационной экосистемой. Особенно выделяется опыт UNEC Startup Incubator, который с 2022 года успешно реализует стартап-программы и акселерационные треки по международной модели (например, израильская платформа Technion) [7].

Современные исследования подчеркивают важность развития у студентов не только деловых знаний, но и предпринимательского мышления. Ключевые научные труды в области предпринимательского образования включают:

- Bacigalupo et al. (2016): модель EntreComp – 15 компетенций, сгруппированных по блокам: идеи и возможности, ресурсы, действия.
- Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. (2021): авторы предлагают модель «обучения через предпринимательство» (entrepreneurial learning by doing) — основной упор на практику, симуляции и кейсы.
- GUESSS 2023 Report: глобальное исследование студентов, интересующихся предпринимательством. Более 34% опрошенных в 70 странах заявили о планах открыть собственный бизнес в течение 5 лет после выпуска.
- OECD (2022): отмечает тренд перехода от линейного обучения к гибридным и смешанным образовательным форматам.

Эти исследования подтверждают актуальность перехода от традиционных методов обучения к интерактивным и практико-ориентированным.

Современные методы подготовки предпринимателей

Современное предпринимательское образование значительно отличается от традиционных моделей, ориентированных преимущественно на теоретические знания. Сегодня акцент делается на практико-ориентированных и интерактивных методах обучения, которые позволяют студентам не только усваивать теорию, но и применять ее в реальных бизнес-ситуациях.

Основные современные методы подготовки предпринимателей включают:

1. Проектное обучение (Project-Based Learning).

Этот метод основан на работе студентов над реальными или смоделированными проектами, требующими комплексного применения знаний и навыков. Проекты могут включать разработку бизнес-плана, проведение маркетинговых исследований, создание прототипов продуктов и другие бизнес-задачи. Проектное обучение развивает умение работать в команде, критическое мышление и способность к решению проблем.

2. Кейс-метод (Case Study Method).

Метод кейсов широко используется в ведущих бизнес-школах мира. Студенты анализируют конкретные бизнес-ситуации, рассматривают принятые решения и их последствия, обсуждают альтернативные варианты развития событий. Это способствует развитию аналитических навыков и способности принимать взвешенные управленческие решения в условиях неопределенности.

3. Интерактивные методы и геймификация.

Ролевые игры, симуляции и бизнес-игры помогают моделировать предпринимательскую деятельность в контролируемой образовательной среде. Геймификация мотивирует студентов через соревновательный элемент и поощрение прогресса, что повышает вовлеченность и качество усвоения материала.

4. Стартап-инкубаторы и акселераторы в образовательных учреждениях.

Создание стартап-инкубаторов при вузах позволяет студентам реализовывать собственные бизнес-идеи под руководством менторов и экспертов. Акселерационные программы стимулируют быстрый рост стартапов, предоставляя ресурсы, обучение и доступ к инвестициям. Такой опыт крайне ценен для формирования предпринимательских компетенций.

5. Использование цифровых платформ и онлайн-обучения.

Современные образовательные программы активно интегрируют цифровые технологии: платформы для совместной работы, вебинары, MOOC-курсы (Massive Open Online Courses). Это расширяет доступ к знаниям, дает гибкость в обучении и позволяет использовать интерактивные инструменты для практики.

6. Менторство и коучинг.

Индивидуальная поддержка опытных предпринимателей и экспертов помогает студентам быстрее адаптироваться к предпринимательской среде, избегать типичных ошибок и получать своевременную обратную связь. Менторство становится одним из ключевых элементов успешного предпринимательского образования.

7. Междисциплинарный подход.

Сегодня предпринимательство рассматривается не только как экономическая дисциплина, но и как междисциплинарная область. В программу включаются элементы психологии, социологии, цифровых технологий и управления

проектами, что формирует комплексное понимание бизнеса и его места в обществе.

В нижеследующей таблице представлен сравнительный анализ современных методов обучения предпринимательству.

Таблица 1. Современные методы обучения предпринимательству

Метод обучения	Описание	Преимущества	Примеры использования
Теоретические лекции	Передача базовых знаний о бизнесе, экономике, менеджменте	Обеспечивает фундаментальные знания	Университетские курсы, онлайн лекции
Кейсы и проблемное обучение	Анализ реальных бизнес-ситуаций, решение проблем	Развивает аналитическое мышление	Harvard Business School, WU
Стартап-инкубаторы	Практическая поддержка создания стартапов, менторство	Обеспечивает практический опыт	MIT, UNEC Startup Incubator,
Рольевые игры и симуляции	Моделирование бизнес-сценариев	Повышает вовлечённость, тренирует навыки	Курсы MBA, акселерационные программы
Проектная работа	Работа над реальными проектами или бизнес-идеями	Формирует командные и управленческие навыки	WU, Aalto University
Воркшопы и тренинги	Интерактивные занятия по узким темам	Быстрая отработка конкретных навыков	Корпоративные тренинги, стартап-школы

В совокупности эти методы формируют образовательную среду, максимально приближенную к реальным условиям ведения бизнеса и способствующую развитию у студентов необходимых для предпринимательства компетенций: лидерства, креативности, коммуникаций, адаптивности и стратегического мышления.

Зарубежные кейсы: MIT, WU, Aalto, KAIST

Ведущие мировые университеты выступают пионерами в области предпринимательского образования, создавая уникальные программы и практические инструменты, которые формируют будущее предпринимательства. Рассмотрим несколько примеров.

1. *Массачусетский технологический институт (MIT), США*

MIT считается одним из мировых лидеров в инновационном предпринимательстве. Его программа «Disciplined Entrepreneurship» предлагает системный подход к созданию стартапов. Программа сочетает лекции, работу в командах и интенсивные воркшопы, где студенты разрабатывают бизнес-идеи под руководством опытных наставников. Особое внимание уделяется созданию прототипов и тестированию на рынке. В MIT действует стартап-инкубатор Martin Trust Center, который предоставляет студентам доступ к финансированию, менторству и международным контактам [8].

2. *Венский университет экономики и бизнеса (WU), Австрия*

WU реализует бакалаврскую специализацию «Предпринимательство и инновации», где обучение строится на четырех ключевых компонентах: теоретической базе, практическом опыте, исследовательской деятельности и международных проектах. Университет создал платформу для студенческих стартапов и активно поддерживает бизнес-инкубаторы. Студенты участвуют в международных хакатонах и акселерационных программах, что способствует развитию навыков реального предпринимательства [9].

3. *Университет Аалто (Aalto University), Финляндия*

Aalto известен междисциплинарным подходом к обучению предпринимательству, объединяя инженерные, дизайнерские и бизнес-направления. Университет активно использует проектное обучение и инновационные лаборатории, где студенты могут создавать и тестировать прототипы. Особое внимание уделяется устойчивому развитию и социальному предпринимательству. Aalto Startup Center поддерживает запуск стартапов и организует обучение с привлечением успешных предпринимателей (Источник: Aalto Startup Center).

4. *Корейский институт науки и технологий (KAIST), Южная Корея*

KAIST сочетает строгий научный подход и предпринимательское образование. В вузе действует стартап-акселератор KAIST Venture Investment, который предоставляет финансирование и менторскую поддержку инновационным проектам студентов. Образовательные программы включают обучение инновационному менеджменту, разработку бизнес-моделей и использование цифровых технологий. KAIST уделяет большое внимание связям с индустрией и коммерциализации научных исследований (Источник: KAIST Entrepreneurship).

Эти примеры показывают, что успешное предпринимательское образование строится на интеграции теории и практики, поддержке стартапов, менторстве и тесном взаимодействии с бизнес-средой. Анализ зарубежного опыта позволяет выявить ключевые элементы, которые можно адаптировать в национальных образовательных системах, в том числе и в Азербайджане.

В таблице 2 представлены ключевые современные методы обучения предпринимательству, используемые в ведущих образовательных учреждениях мира. Эти методы способствуют развитию практических навыков, критического мышления и творческого подхода у студентов.

Таблица 2. Современные методы обучения предпринимательству, используемые в ведущих образовательных учреждениях мира

Метод обучения	Описание	Применение в зарубежных вузах
Кейсовое обучение (Case Study)	Изучение и анализ реальных бизнес-ситуаций для развития практических навыков принятия решений.	MIT, Harvard Business School, INSEAD
Проектное обучение (Project-Based Learning)	Работа студентов над реальными проектами, позволяющая применять теоретические знания на практике.	WU (Венский университет экономики и бизнеса), Stanford University
Рольевые игры и симуляции	Имитация бизнес-процессов и ситуаций для формирования навыков коммуникации и управления.	HEC Paris, London Business School
Стартап-инкубаторы и акселераторы	Программы поддержки молодых предпринимателей с доступом к менторству, финансированию и ресурсам.	UNEC, MIT, KAIST
Воркшопы и тренинги	Интенсивные практические занятия для развития конкретных предпринимательских навыков.	Aalto University, Babson College

Анализ предпринимательского образования в государственных и частных вузах Азербайджана

Предпринимательское образование в Азербайджане развивается как в государственных, так и в частных высших учебных заведениях, создавая основу для формирования компетентных специалистов, способных эффективно работать в условиях современной экономики и глобализации.

Азербайджанский государственный экономический университет (UNEC) занимает лидирующую позицию в области подготовки предпринимателей. В UNEC реализуются разнообразные программы бакалавриата и магистратуры

по предпринимательству и управлению инновациями. Особенностью университета является развитая стартап-экосистема, представленная стартап-инкубатором, акселерационными программами и регулярными мероприятиями (хакатоны, конкурсы), направленными на практическую поддержку и развитие молодых предпринимателей. UNEC активно сотрудничает с международными партнерами, что позволяет внедрять передовые методики и расширять возможности студентов [7].

Другие государственные вузы также прилагают усилия для развития предпринимательского образования. Например, Бакинский государственный университет (BSU) реализует программы по менеджменту с акцентом на инновационные подходы и практическое обучение, используя методы проектной деятельности и бизнес-игры для повышения вовлеченности студентов. Азербайджанский технический университет (AzTU) фокусируется на инженерном предпринимательстве, предоставляя студентам возможности создавать технические стартапы и участвовать в исследовательских лабораториях. Азербайджанский университет нефти и промышленности (ASOIU) предлагает программы по управлению бизнесом с особым вниманием к экономике топливно-энергетического сектора, развивая навыки предпринимательства у будущих специалистов отрасли.

Частные высшие учебные заведения Азербайджана демонстрируют активное развитие предпринимательского направления. ADA University, известный своей международной аккредитацией и связями с зарубежными образовательными учреждениями, предлагает программы, интегрирующие предпринимательство и инновации в глобальном контексте. Университет предоставляет студентам доступ к бизнес-инкубаторам, акселераторам и международным стажировкам, что значительно расширяет практические возможности обучающихся.

Baku Business University уделяет особое внимание практическому обучению и подготовке выпускников к быстрому трудоустройству, используя проектные методы и сотрудничая с предприятиями для организации стажировок и практик. Khazar University, в свою очередь, ориентирован на развитие исследовательского потенциала студентов и внедрение инновационных образовательных программ, что способствует формированию предпринимательских компетенций и поддержке стартапов.

В целом, предпринимательское образование в Азербайджане формируется в условиях сочетания традиционных академических подходов и современных

практико-ориентированных методов. Государственные университеты обеспечивают фундаментальную базу знаний и разрабатывают предпринимательские экосистемы, а частные вузы активно внедряют международный опыт и расширяют практические возможности студентов. Такая комплексная структура позволяет формировать у будущих предпринимателей широкий спектр компетенций, необходимых для успешной деятельности в современной экономике.

Для дальнейшего развития предпринимательского образования в Азербайджане важна координация усилий между государственными и частными вузами, расширение международного сотрудничества, внедрение инновационных образовательных технологий, а также создание эффективных механизмов поддержки стартапов и молодых предпринимателей на уровне университетов и государства.

Таблица 3. Анализ программ предпринимательского образования в ведущих государственных и частных вузах Азербайджана

Университет	Форма обучения	Основные направления /программы	Практические инструменты	Особенности и достижения
UNEC (Азербайджанский государственный экономический университет)	Бакалавриат, магистратура	Предпринимательство, стартап-инкубация	Стартап-инкубатор, акселерационные программы, хакатоны, коучинг	Лидер в развитии предпринимательской экосистемы, международное сотрудничество, поддержка стартапов
BSU (Бакинский государственный университет)	Бакалавриат, магистратура	Менеджмент, инновационный менеджмент	Проектная деятельность, бизнес-игры	Активное внедрение интерактивных методов, партнерства с бизнес-средой
AzTU (Азербайджанский технический университет)	Бакалавриат, магистратура	Инженерное предпринимательство	Проекты, технические стартапы, лаборатории	Фокус на инженерных аспектах предпринимательства, техническое сопровождение проектов
ASOIU (Азербайджанский университет нефти и промышленности)	Бакалавриат	Управление бизнесом, предпринимательство	Семинары, кейс-метод	Специализация на экономике топливно-энергетического сектора, поддержка молодых предпринимателей
ADA University (частный)	Бакалавриат, магистратура	Предпринимательство и инновации	Инкубаторы, бизнес-конкурсы, акселераторы	Международная аккредитация, тесная связь с международным бизнесом и дипломатией
Baku Business University (частный)	Бакалавриат	Бизнес-администрирование, предпринимательство	Практические проекты, стажировки в компаниях	Акцент на практическое обучение и трудоустройство выпускников
Khazar University (частный)	Бакалавриат, магистратура	Предпринимательство, управление проектами	Интерактивные курсы, исследовательские проекты	Развитие инновационного потенциала студентов, международное сотрудничество

Опыт UNEC: стартап-инкубатор и экосистема

Как было отмечено выше, в последние годы UNEC делает акцент на развитие предпринимательского образования через создание стартап-инкубаторов и поддержку инновационных инициатив студентов.

«UNEC Startup Incubator» был создан на основе успешного израильского опыта и с 2022 года реализует ряд программ поддержки молодых предпринимателей: инкубационные курсы, менторские программы, хакатоны и акселерационные сессии. Основной целью является формирование предпринимательской культуры и развитие инновационной экосистемы внутри университета.

Особое внимание уделяется:

- Финансовой поддержке стартапов на начальных этапах;
- Предоставлению рабочих пространств (co-working spaces);
- Помощи в подготовке презентаций (pitch decks);
- Организации тренингов и консультаций с опытными предпринимателями.

По состоянию на 2024 год, инкубатор поддержал более 15 стартапов, из которых 6 получили первые инвестиции, а 3 находятся в акселерационных программах. UNEC активно развивает международное сотрудничество с вузами и стартап-центрами СНГ и Центральной Азии, расширяя свои возможности и обмен опытом [7].

Таблица 4. Сравнительный анализ моделей обучения предпринимательству

Университет / страна	Основная модель обучения	Практические инструменты	Особенности и преимущества
MIT (США)	«Disciplined Entrepreneurship» (практико-ориентированная)	Проекты, менторство, акселераторы	Фокус на систематизированном запуске стартапов
WU (Австрия)	Интеграция теории и практики	Бизнес-инкубаторы, стажировки	Акцент на инновациях и поддержке студентов
Aalto (Финляндия)	Междисциплинарный подход	Дизайн-мышление, проектные курсы	Креативность и инновационные методики
KAIST (Южная Корея)	Цифровые технологии и стартапы	Симуляции, международные проекты	Интенсивное использование IT и новых технологий
UNEC (Азербайджан)	Стартап-инкубатор и акселерация	Коучинг, финансирование, co-working	Акцент на создание экосистемы стартапов

Несмотря на положительный опыт, в предпринимательском образовании есть ряд вызовов:

- Недостаток практической базы - не все университеты имеют достаточную инфраструктуру для проведения практико-ориентированных занятий и поддержки стартапов.
- Ограниченное финансирование - стартап-инициативы часто сталкиваются с нехваткой инвестиций и грантов.
- Сопротивление традиционным методам - часть преподавателей и образовательных структур сохраняет ориентир на классическую теорию, что замедляет внедрение новых форм обучения.
- Отсутствие системного мониторинга - нет достаточного анализа эффективности образовательных программ и их влияния на реальный бизнес.
- Нехватка квалифицированных наставников — необходимы опытные менторы и предприниматели для сопровождения студентов.

Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего участие государства, бизнес-сообщества и университетов.

Заключение

Подготовка предпринимателей в современных условиях требует комплексных, междисциплинарных программ с сильным практическим уклоном. Зарубежный опыт демонстрирует высокую эффективность включения бизнес-инкубаторов, менторских программ и акселераторов в учебный процесс. UNEC успешно адаптирует эти подходы, однако для дальнейшего развития необходимо:

- Расширять инфраструктуру поддержки стартапов;
- Внедрять новые образовательные технологии и интерактивные методы;
- Укреплять сотрудничество с бизнесом и государственными структурами;
- Развивать систему мониторинга эффективности программ;
- Усиливать подготовку преподавателей и наставников.

Эти меры помогут сформировать новое поколение предпринимателей, способных адаптироваться к быстро меняющейся экономической среде и стимулировать устойчивый рост.

В современных условиях глобализации, цифровизации и ускоренного технологического прогресса предпринимательское образование становится одним из ключевых факторов развития экономики и общества в целом. Анализ

зарубежного опыта и практик UNEC позволяет выделить несколько важных выводов и рекомендаций:

1. Комплексный подход к обучению – эффективное предпринимательское образование должно сочетать теоретическую базу с глубоким практическим опытом. Использование интерактивных методов, таких как проектное обучение, бизнес-симуляции, кейс-метод, ролевые игры и работа в командах, позволяет студентам развить не только знания, но и необходимые предпринимательские компетенции: лидерство, стратегическое мышление, навыки управления рисками, коммуникации и инновационного мышления.

2. Развитие экосистемы поддержки — создание и развитие университетских стартап-инкубаторов, акселераторов, менторских программ и коучинга является обязательным условием для формирования предпринимательской среды. Взаимодействие между вузом, государственными институтами и бизнесом обеспечивает необходимую инфраструктуру и ресурсы для успешной реализации стартап-идей.

3. Усиление международного сотрудничества — обмен опытом и совместные проекты с ведущими зарубежными университетами и международными инновационными центрами способствуют внедрению лучших мировых практик, адаптированных к национальным реалиям. Это способствует расширению горизонтов студентов и преподавателей, а также повышению качества образования.

4. Адаптация к локальным условиям - международный опыт необходимо грамотно адаптировать с учетом особенностей экономики, культуры, образовательной системы и правовой базы Азербайджана и других стран региона. Важно учитывать национальные вызовы и возможности для максимальной эффективности обучения.

5. Преодоление вызовов и барьеров — для успешного внедрения новых методов необходимо преодолеть традиционное сопротивление в академической среде, обеспечить устойчивое финансирование инновационных программ, а также систематически обновлять учебные планы и повышать квалификацию преподавателей.

6. Мониторинг и оценка эффективности — внедрение систематического анализа результатов образовательных программ и отслеживание карьерных путей выпускников позволят корректировать методики и повышать их результативность.

7. Формирование предпринимательской культуры с раннего возраста — развитие предпринимательских компетенций должно начинаться не только в вузах, но и на этапах школьного и среднего образования, что позволит создать устойчивый интерес и базу знаний для будущих предпринимателей.

В итоге, предпринимательское образование становится драйвером инновационного развития и экономического роста. Университеты играют важную роль в подготовке нового поколения предпринимателей, которые будут способны создавать конкурентоспособные предприятия, генерировать рабочие места и вносить значимый вклад в устойчивое развитие национальной экономики.

Литература

1. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/305991942_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework (дата обращения: 10.06.2025).
2. European Commission. *Entrepreneurship Education: A Road to Success*. Publications Office of the European Union, 2015. URL: <https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/support/education/> (дата обращения: 10.06.2025).
3. Munawar S., Yousaf H. Q., Ahmed M., Rehman S. The influence of online entrepreneurial education on entrepreneurial success: An empirical study in Pakistan. *The International Journal of Management Education*. 2023, Vol. 21(1), Article 100752. DOI: 10.1016/j.ijme.2022.100752.
4. Sieger P., Raemy L., Zellweger T., Fueglistaller U., Hatak I. *GUESSS 2023 Global Report*. University of St.Gallen, 2023. URL: https://www.guesssurvey.org/resources/PDF_InterReports/GUESSS_2023_Global_Report.pdf (дата обращения: 10.06.2025).
5. Roundy P. T., Fayard D. Dynamic capabilities and entrepreneurial ecosystems: The micro-foundations of regional entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship*, 2019, Vol. 28 (1). DOI: 10.1177/0971355719838096.
6. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press, 2003. URL: <https://books.google.com/books?id=GVcPRAAACAAJ> (дата обращения: 10.06.2025).
7. UNEC Startup Incubator. *Qlobal Startup İdeyalarınıza Universitet Dəstəyi*. URL: <https://inc.unec.edu.az/> (дата обращения: 10.06.2025).
8. Massachusetts Institute of Technology (MIT). *Disciplined Entrepreneurship: A Systematic Approach for Building Innovative Products and Ventures*. URL: <https://executive.mit.edu/course/disciplined-entrepreneurship/a056g00000URaagAAD.html> (дата обращения: 10.06.2025).

9. Vienna University of Economics and Business (WU). *Bachelor Specialization: Entrepreneurship and Innovation*. URL: <https://www.wu.ac.at/en/entrep/lehre/bachelor-program-sbwl/> (дата обращения: 10.06.2025).
10. OECD. *Entrepreneurship in Education*. 2015. URL: https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf (дата обращения: 10.06.2025).
11. European Commission. *Entrepreneurship Education: Supporting Innovation and Creativity*. Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/growth/entrepreneurship-education-innovation> (дата обращения: 10.06.2025).
12. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата обращения: 10.06.2025).
13. Байкенова А.М., Жамбекова Е.І. Предпринимательское образование в Казахстане: вызовы и перспективы // Казахстанское образование. 2024. №1. С. 78-92.

ISSUES OF THE IMPACT OF THE EXPORT PROCESS IN AZERBAIJAN ON THE AGRICULTURAL SUBSIDIZATION POLICY AND THE CURRENT REGULATION OF BUSINESS ENTITIES

Daxil olub: 24 iyun 2025-ci il
Qəbul olunub: 17 iyul 2025-ci il

Received: 24 June 2025
Accepted: 17 July 2025

Vasif Asgarov
Ph.D. candidate, UNEC
vasif.askerlii@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-6673-7964>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.018>

Abstract

The development of the oil sector in Azerbaijan leads to the dependence of the economy on a certain segment and fluctuations. For this reason, ensuring the development of entrepreneurial entities in our country is considered a relevant topic. The implementation of state programs and projects in this direction is considered a priority direction. This article analyzes the indicators of micro, small and medium-sized entrepreneurial entities in Azerbaijan with statistical data. Also, the total volume and market share of entrepreneurial entities not only in our country but also in other countries in general are noted. In addition, their benefits to the country's economy are emphasized. The main directions in the regulation of the export process are identified, research is conducted in this direction and the results are noted.

Keywords: *Export potential, regional development, modern economy, Republic of Azerbaijan, export regulation, agriculture.*

AZƏRBAYCANDA İXRAC PROSESİNİN KƏND TƏSƏRRÜFATININ SUBSİDİYALAŞDIRILMASI SİYASƏTİNƏ VƏ SAHİBKARLIQ SUBYEKTLƏRİNİN FƏALİYYƏTİNİN MÖVCUD TƏNZİMLƏNMƏSİNƏ TƏSİRİ MƏSƏLƏLƏRİ

Vasif Əsgərov
doktorant, UNEC

Xülasə

Azərbaycanda neft sektorunun inkişafı iqtisadiyyatın müəyyən bir sahədən asılılığına və dalğalanmalara səbəb olur. Bu səbəbdən ölkəmizdə sahibkarlıq subyektləri inkişafının təmin edilməsi aktual mövzu hesab olunur. Bu istiqamətdə dövlət proqramları və layihələrinin həyata keçirilməsi prioritet istiqamət kimi qiymətləndirilir. Məqalədə Azərbaycanda mikro, kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin göstəriciləri statistik təhlil olunur. Eyni zamanda, təkcə ölkəmizdə deyil, digər

ölkələrdə də sahibkarlıq subyektlərinin bazarda ümumi və bazar payı qeyd olunur. Bundan əlavə, onların ölkə iqtisadiyyatına verdiyi töhfələr vurğulanır. İxrac prosesinin tənzimlənməsi üzrə əsas istiqamətlər müəyyənləşdirilir, bu sahədə tədqiqat aparılır və nəticələr qeyd olunur.

Açar sözlər: ixrac potensialı, regional inkişaf, müasir iqtisadiyyat, Azərbaycan Respublikası, ixracın tənzimlənməsi, kənd təsərrüfatı.

ВОПРОСЫ ВЛИЯНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПРОЦЕССА В АЗЕРБАЙДЖАНЕ НА ПОЛИТИКУ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СУБСИДИРОВАНИЯ И ТЕКУЩЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

*Васиф Аскеров
докторант, UNEC*

Резюме

Развитие нефтяного сектора в Азербайджане приводит к зависимости экономики от одной отрасли и к колебаниям. В связи с этим обеспечение развития предпринимательских субъектов в нашей стране считается актуальной темой. Реализация государственных программ и проектов в данном направлении рассматривается как приоритетное направление. В статье проводится статистический анализ показателей микропредприятий, малых и средних предпринимательских субъектов в Азербайджане. Также отмечаются общий объем и доля на рынке предпринимательских субъектов не только в нашей стране, но и в других странах. Кроме того, подчеркиваются их преимущества для экономики страны. Определены основные направления регулирования экспортного процесса, проведены исследования в этом направлении, представлены результаты.

Ключевые слова: экспортный потенциал, региональное развитие, современная экономика, Азербайджанская Республика, регулирование экспорта, сельское хозяйство.

Introduction

Export marketing behavior is the most preferred investment type among international trade investments by businesses. The main reason for this is that it is less risky and requires less resource commitment compared to other international trade investments. Generally, many small and medium-sized enterprises in developed and developing countries prefer to engage in export marketing behavior as the most

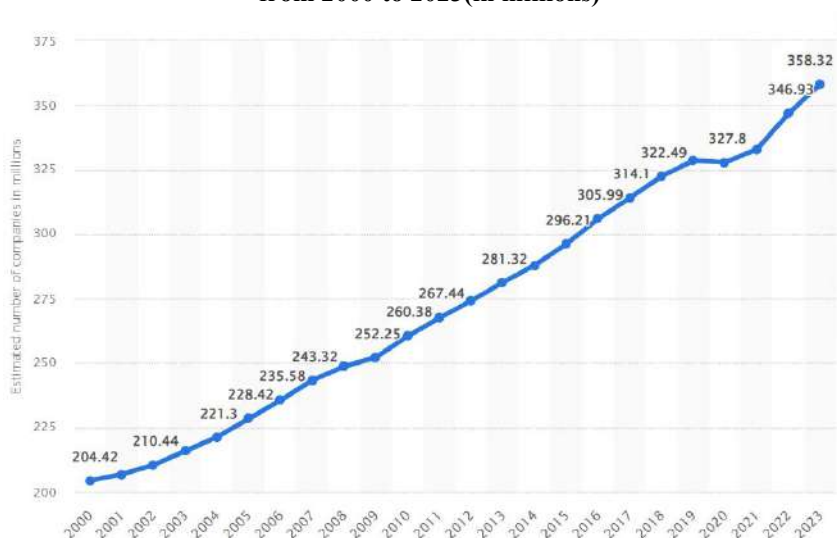
attractive way to seize opportunities in foreign markets. There is a large body of literature that includes studies on determining the factors that affect businesses' export marketing behavior. When studies on determining export marketing behavior are examined, it is revealed that the export marketing behavior of businesses also depends on their export marketing performance. Export marketing performance includes export effectiveness, export efficiency and continuity in export activities.

Today, many small and medium-sized enterprises in developed and developing countries prefer to engage in export marketing behavior as the most attractive way to seize opportunities in foreign markets. The export marketing behavior of small and medium-sized enterprises depends on the export marketing performance levels of the enterprises in international markets.

Literature review

Internationalization-related processes have many different levels, directions, and broad potential. With the development of technologies, geographical boundaries no longer matter, a new direction of development has emerged for entrepreneurial entities in international markets (Narayanan, 2015).

Fig 1. Estimated number of small and medium sized enterprises (SMEs) worldwide from 2000 to 2023(in millions)



Source: Statista.2025

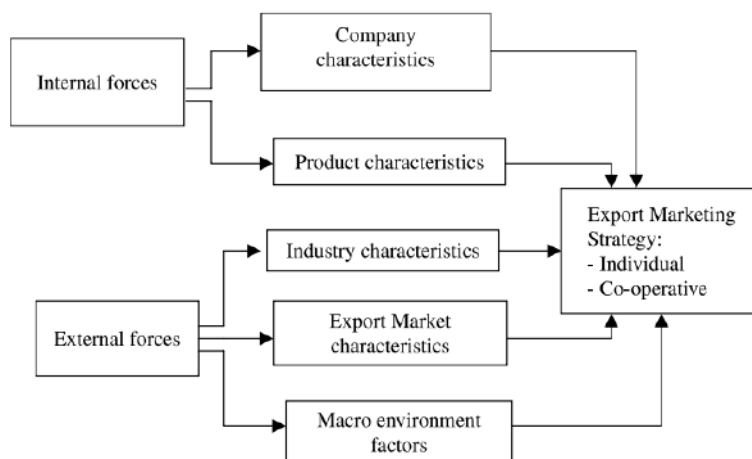
The figure shows the estimated number of small and medium-sized enterprises worldwide. The number of small and medium-sized enterprises (SMEs) is expected to increase from 204.42 million in 2000 to 358.32 million in 2023. This is mainly

due to technological advancements, automation of production activities, the development of e-commerce, and changing market dynamics.

Any small and medium-sized business entities have now easily gained the opportunity to sell on a global level. In any country, firms operate with a certain limit in the domestic market (Morkovina, Malitskaya, et.al.2018). The presence of competitors and the limited number of consumers in the market are becoming a significant problem for these enterprises. Enterprises are now trying to increase their export potential and thereby aim to increase their sales (Rahman, Akter,et.al.2020). Improving this export potential provides significant advantages in certain directions. For example, new jobs are created, money is attracted to the country, firms gain a say in the field of activity in a certain sense, and also indirectly create the basis for the development of various sectors. However, in international markets, firms must be supported by the state to protect their assets and compete with their competitors (Belas, et.al.2024). In this development environment, firms must implement strategies that adapt to both domestic and international requirements through innovation and other means.

With the current relevance of green economy concepts, an increase in sales of companies operating in existing fields is expected (Houf, et.al. 2024). As an example, we can cite the increase in sales of electric vehicles in China (Yang, et.al. 2024). Thus, the use of environmentally friendly products is ensured by both preferential tax and duty payments by states, as well as by the implementation of projects and programs in obtaining financial resources, and the accessibility of enterprises to resources.

Fig 2. Factors determining the export strategy of small and medium-sized enterprises



Source: Tesfom T.G., Lutz, C., 2006

The figure shows the factors that play a role in the export strategy of enterprises, classified into internal factors and external factors. For example, we can list product indicators as internal factors, and market dynamics as external factors. In order to improve the export potential of a firm, it is necessary to accurately assess the characteristics of the market, the level of product suitability, the customer segment and the export potential.

SMEs have advantages such as low installation and investment costs (Breckova, 2018), resistance to employment problems due to employing less qualified workers, the ability to quickly change production methods and diversity in order to meet customer demands and meet these demands thanks to their flexible structures, and the ability to adapt to developing technology more quickly (Thekkootte, 2024). However, SMEs also have disadvantages such as low productivity, lack of market information, administrative and organizational problems, difficulties in achieving product quality and standardization, lack of branding, financial inadequacies, marketing and promotion inadequacies. In addition to the general problems of SMEs, various studies have been conducted in different countries based on scientific data on the problems they encounter in export in particular. Leonidou grouped the problems encountered in export as internal and external factors in his study in 2004 and revealed the level of impact of this grouping on the business with his study (Ngo, et.al., 2024). According to Leonidou, the obstacles affecting the export of a company are as follows:

Internal Obstacles: These are obstacles originating from the business and operation of the company. o Information-oriented obstacles generally define the problems of companies regarding accessing information about foreign markets, compiling and analyzing this information, and communicating with foreign customers.

Functional obstacles refer to problems such as personnel, manufacturing, and finance. The effect of functional obstacles on companies remains at a medium and low level.

Marketing-oriented obstacles are the obstacles that exporting companies experience the most problems with. In his study, Leonidou grouped marketing obstacles as product, pricing, distribution, logistics, and overseas promotion activities. According to Leonidou, the effect of these obstacles, which cover all marketing activities, on companies varies (Alkhoraif, 2024). It has been revealed that distribution activities and pricing problems have a higher level of impact.

External Obstacles: They are defined as the obstacles that exporting companies encounter due to external factors during their export processes.

Procedural barriers focus on the business aspects of transactions with foreign customers and include issues such as unfamiliarity with procedures, communication errors, and slow collection of payments.

Government barriers relate to the actions or inaction of the national government in relation to domestic exporters. Task barriers focus on the firm's customers and competitors in foreign markets, which can immediately affect export operations (Ongbali, et.al.,2024).

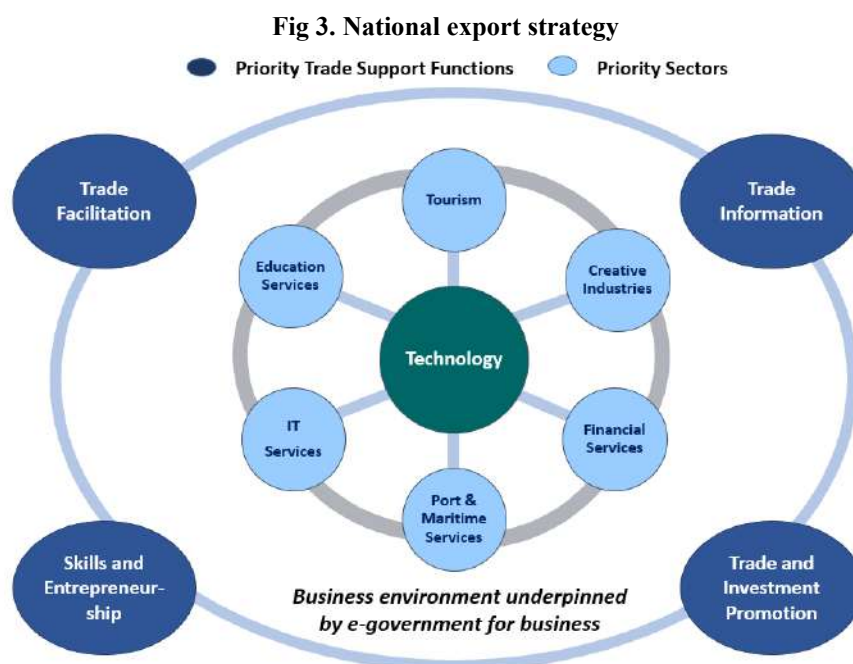
Environmental barriers are the adverse economic conditions, political conjuncture, and strict rules and regulations in the foreign markets to which the export will be made, which have negative effects on the firm's exports (Purwaningsih,et.al.2024).

Hamil and Gregory, in their 1997 study, examined the issue of digital marketing in the internationalization of UK SMEs and grouped the problems faced by SMEs in exporting under four headings.

- Psychological Barriers: Having a culture-centered and short-term perspective instead of a location-centered one, considering exports risky and problematic and not seeing them as suitable for themselves;
- Barriers Related to Transactions: Export transactions (documentation), foreign language and communication-related issues, postponement of payments and financial risks;
- Organizational Barriers: Inadequate management and financial resources, lack of information about foreign markets, lack of staff and foreign representatives with international experience;
- Product/Market-Focused Barriers: Products not being suitable for foreign markets, the need for costly product harmonization activities, inability to find resources for foreign market analysis and research, tariff and non-tariff trade barriers.

SMEs are very important due to their features such as being able to be established with less fixed capital investments, having flexible production opportunities, and being able to adapt to changes in demand in a shorter period of time, and their contributions to national income, employment, productivity and entrepreneurship training. Exports and SMEs are among the main elements that form the basis of a country's economy. The increasing foreign trade and the activities of SMEs in this

regard have also increased their importance due to the effect of globalization. Especially since the 2000s, it has become a generally accepted view that encouraging and developing exports is a leading factor in ensuring the rapid development and growth of a country. A rapidly growing export market stimulates all other sectors in the economy and supports the growth of GDP. Since the increase in exports and opening up to foreign markets provide positive externalities, it is expressed as the key to economic growth. Growth through exports is gaining importance as a source that increases specialization and therefore economic efficiency in almost every economy, especially in underdeveloped countries.



Source: International Trade Centre. 2025

Figure 3 shows that the provision of defined functions supports the facilitation of business entities' entry into foreign markets and the correct setting of strategic goals.

Michaely, Balassa, Edwards, and Wu have determined in their studies that the increase in exports accelerates economic growth. In general, the studies have determined a directly proportional relationship between export performance and economic growth, and it has been revealed that growth occurs faster in more open economies (Kinyua, et.al. 2024). Increasing production with exports leads to the emergence of external economies of scale in the economy, leading to lower costs and the discovery of new production methods. Businesses that produce effectively for

export encourage other businesses in the economy to produce in this way, thus increasing competition and increasing productivity. In addition, increasing exports increases the demand for factors used in the production of the exporting sector, thus increasing factor incomes. Exporting SMEs support these contributions. With the globalization experienced in the economy, the competition between exporting companies has increased, and they have had to pay attention to elements that will provide competitive advantage such as higher quality goods, lower prices and more variety. In this regard, governments have developed foreign trade policies, especially export incentive policies, for exporting companies. Export incentive policies are a very important tool for companies to work more efficiently, adapt to new technologies more quickly, and be more effective in the market (Narkhede, et.al.,2024). While increasing exports through export incentive policies directly positively affects development by increasing national income, it also supports economic development by widening the foreign exchange bottleneck. The main purpose of export incentive policies is to support exporting companies, especially SMEs, in their export-oriented activities in both production and marketing stages, to help eliminate the problems they encounter in international markets and to enable them to gain competitive power (Yang and Lu, 2024). Regional or sectoral regulations can be made to increase the effectiveness of incentives by taking into account the special conditions that SMEs are in. Although it is accepted that SMEs play a key role in reducing regional imbalances, there are views that this has not been fully achieved. According to Mahdi (2024), although five-year development plans always prioritize reducing regional imbalances, it has not been possible to fully achieve this goal and they have been formulated according to a sectoral logic rather than a spatial dimension. Organized Industrial Zones and Small Industrial Sites established for the development and support of SMEs have contributed to the activation of local potential (Angelakis and Manioudis,2024), localization of industry and development of the region in some regions, but this has not been a valid model for all regions (Ongbali,2024).

Research methodology

This study aims to determine the regulation of the export potential of Small and Medium Enterprises in Azerbaijan with the help of statistical data. In recent years, special attention has been paid to the development of the non-oil sector in order to ensure the development of the business environment in Azerbaijan. In this direction, state support is provided to increase the activities of small and medium-sized enterprises. In this direction, factors that will affect the creation of entrepreneurial

entities, whether in terms of payments or training, are constantly analyzed. These incentive tools have had an impact on the annual growth rate of entrepreneurial entities, as well as the increase in the number of entities. The number of entities, which was 335,306 thousand in 2022, reached 353,355 thousand in 2023. With the decline in oil prices, countries whose main activity is the sale of oil and oil products are constantly operating under threat due to price fluctuations. For this reason, the development of the non-oil sector has been chosen as the main development direction not only in Azerbaijan but also in other countries. There are a number of problems in increasing the number of entrepreneurial entities. For example, we can mention the following:

- Unequal distribution of extra-budgetary funds;
- Difficult procedures for opening business entities;
- Financial and tax issues;
- Low market infrastructure;
- Problems related to financial issues;
- Lack of high level of laws and projects in regulating the competitive environment;
- High interest rates on business loans;
- Difficult procedures for granting subsidies and other payments;
- Incorrect assessment of regional potential, etc.

Solving such problems can be noted as reasons that hinder the development of Small and Medium-sized Enterprises.

The main direction of this section is the determination of statistical data and the use of data from the State Statistical Committee of Azerbaijan in this process. In addition, a mutual analysis will be carried out with the data of the World Bank and the International Trade Center. As a result of the mutual analysis of the example of developed countries and the example of Azerbaijan, the level of integration of export potential regulation priorities into the object of the study will be determined. In accordance with the research area, the following questions were identified in our study:

What is the current state of Small and Medium-sized Enterprises in Azerbaijan?

What is the role of entrepreneurship in developing export potential?

What are the modern tools used to increase the share of entrepreneurship in the country's economy?

What are the factors affecting the regulation of export potential, as well as increasing the export potential of SME entities?

The following limitations should be taken into account in the analysis of the collected data:

Although statistical data are obtained from official data of the Republic of Azerbaijan, there is a risk of not fully covering Small and Medium Enterprises across the country;

It should be noted that the results of the study depend on publicly available statistical data;

The statistical analysis was aimed at identifying relationships. Any other factors may affect export potential;

Export potential may vary due to regional differences and other regional characteristics.

Research methods

Table 1. Main macroeconomic indicators of micro, small and medium-sized enterprises in 2022

Indicators	2022			
	Micro	Small	Medium	
Value added*, million manat	17,170.4	7,091.9	2,796.1	7,282.4
Number of employees, thsd. person	370.1	42.4	104.8	222.9
Average monthly nominal wages, manat	707.9	450.8	575.6	843.0
Investments directed to fixed capital, million manat	2,827.1	857.1	955.1	1,014.9
The number of active enterprises	377,842	366,944	7,760	3,138

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan.

The total value of micro, small and medium-sized enterprises in 2022 was 17,170.4 million manat, of which the largest part falls on medium and micro-enterprises. The total number of employees was 370.1 thousand people. Micro-enterprises had 42.4 thousand people, small enterprises had 104.8 thousand people, and medium-sized enterprises had 222.9 thousand people. The average salary was 707.9 manat. Directed capital was 2,827.1 million manat, and a large part of it fell on medium and small enterprises. The number of active enterprises in 2022 was 377,842, in addition, 366,944 fell on micro-enterprises.

Table 2. Setting up variables for regression analysis

X ₁	Y ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
a	7091.9	42.4	450.8	857.1	366944
b	2796.1	104.8	575.6	955.1	7760
c	7282.4	222.9	843	1014.9	3138

Source: Prepared by the author himself as a result of research.

X-dependent variables

Y-independent variables

X₁- Size of business

Y₁- value added product, million manats

X₂- Number of employees, thsd. person

X₃- Average monthly nominal salary, manat

X₄- Investments in fixed capital, million manats

X₅- Number of active businesses

a-micro

b-small

c-medium

Table 3. Results of regression analysis

Coefficient	Estimate	Std. Error	t-Statistic	p-Value	
Intercept	4049.48	2641.69	1.53	0.365	
X1 (Value Added)	0.54	0.44	1.11	0.52	
X2 (Active Enterprises)	-0.54	0.34	-0.68	0.585	
X3	9.62	6.86	1.40	0.27	
X4	-4.92	3.73	-1.32	0.29	R-squared-0.999

Source: Developed by the author himself based on Python.

Based on the analysis, we can note that x₁, x₂, x₃ and x₄ were found to have a statistical relationship with y. In particular, the variables x₁ and x₃ affect the change in y. Also, the determination coefficient of 0.999 indicates that the relationship between the variables is high and that there is a correlation.

Table 4. Main macroeconomic indicators of micro, small and medium-sized enterprises in 2023

Indicators	2023			
		Micro	Small	Medium
Value added*, million manat	20,087.1	7,653.2	3,200.8	9,233.1
Number of employees, thsd. person	390.8	49.9	110.3	230.6
Average monthly nominal wages, manat	765.8	501.5	642.8	899.4
Investments directed to fixed capital, million manat	2,366.1	303.5	794.0	1,268.6
The number of active enterprises	401,149	389,133	8,610	3,406

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan.

In 2023, an increase was observed in the total value, number of employees, average salary level and number of directed assets. An increase of 24 thousand was recorded in the number of active subjects in 1 year. This means that the total increase in 2023 compared to 2022 is 6%.

Table 5. Share of micro, small and medium-sized enterprises in the country's economy, in percent

Indicators	2022	2023
	Total	Total
<i>In total value added by economy*</i>	13.9	18.0
<i>non oil-gas sector*</i>	27.2	27.2
<i>In total number of employees of businesses</i>	41.8	44.0
<i>non oil-gas sector</i>	43.1	45.3
<i>In total investments directed to fixed capital by enterprises</i>	29.1	19.0
<i>non oil-gas sector</i>	22.8	15.8
<i>In total number of active enterprises</i>	99.7	99.7

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan

Based on the data in Table 3, we can note that it increased by 13.9% in 2022 and 18% in 2023. The growth in the non-oil and gas sector remained stable and no changes were recorded. Compared to 2022, an increase of 3.2% was recorded in the number of employees in enterprises in 2023. The volume of investments directed in 2022 was 29.1%, and decreased by 19% in 2023.

Based on Table 3, we can note that the development of the non-oil and gas sector has been developing at a low rate in recent times.

Table 6. Number of active micro, small and medium-sized enterprises

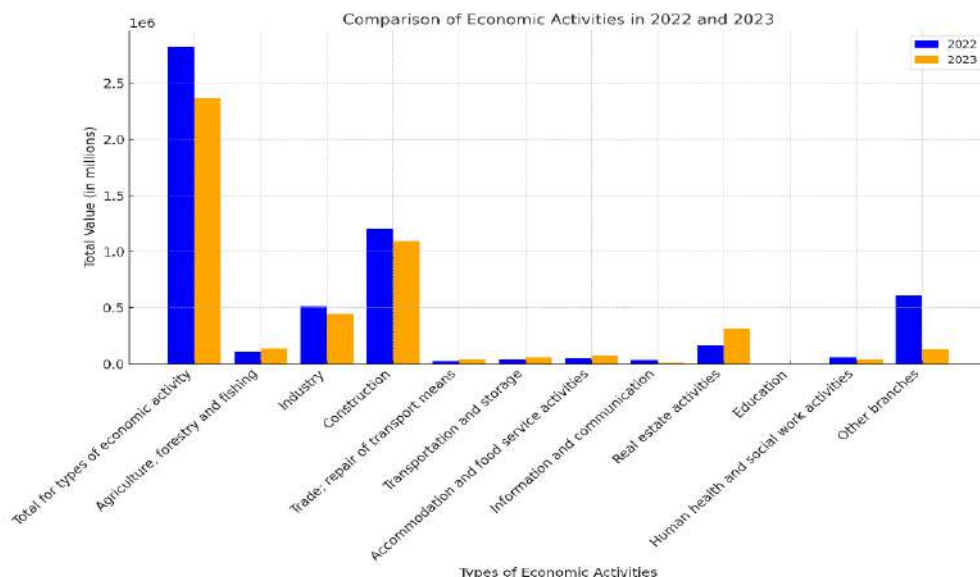
Indicators	2022,total	2023,total
Total number of enterprises	377,842	401,149
The number of micro enterprises	366,944	389,133
The number of small businesses	7,760	8,610
The number of medium businesses	3,138	3,406

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan.

Table 4 focuses on the number of business entities in Azerbaijan and analyzes them. It increased from 377,842 thousand in 2022 to 401,149 thousand in 2023. The main part is made up of micro enterprises. Thus, the number of micro enterprises was

366,944 thousand in 2022, and reached 389,133 thousand the following year. The growth rate of medium and small business entities is low. This gives the main advantage in the export process to micro enterprises.

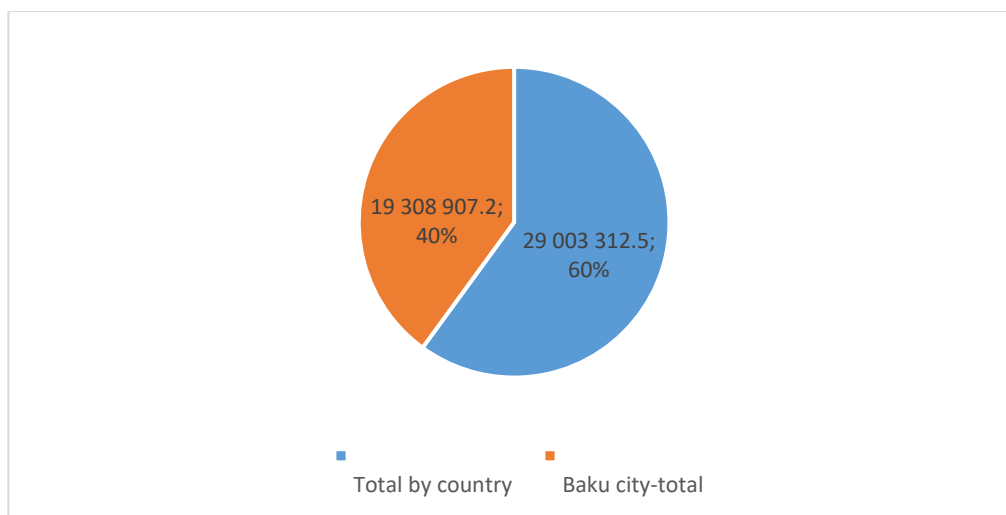
According to the table, we can note the large number of micro enterprises and their continuous growth rate.



Graph 1. Value of funds invested in fixed capital by micro, small and medium-sized enterprises by type of economic activity, thousand manats

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan

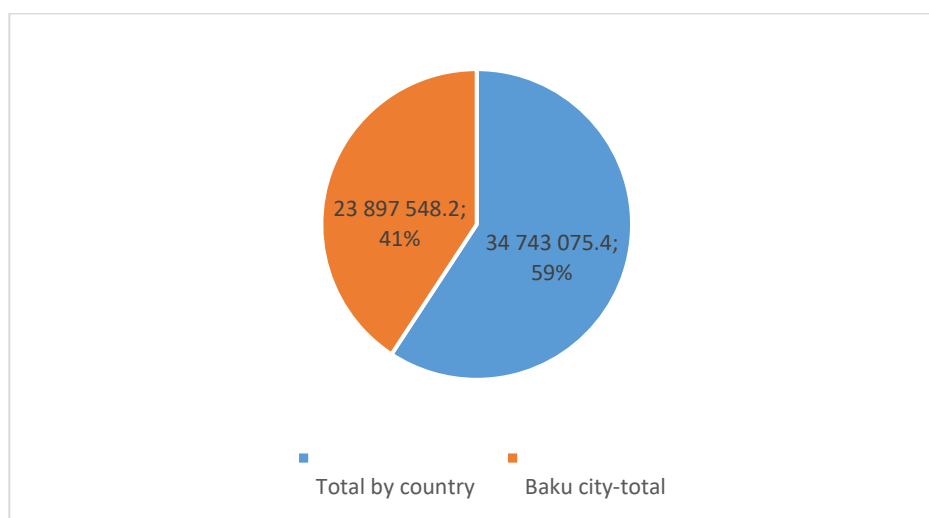
Chart 1 shows the value of funds invested in fixed capital by micro, small and medium-sized enterprises by type of economic activity. However, in 2022, the overall growth rate was higher, as well as the focus on industry, construction and other sectors. An increase was observed in funds directed to assets in 2023 compared to 2022.



Graph 2. Product output of micro, small and medium-sized enterprises by economic regions, administrative territorial units and types of economic activity in 2022, thousand manats

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan

In 2022, the output of micro, small and medium-sized enterprises by economic regions, administrative territorial units and types of economic activity was recorded. Output in the regions accounted for 40% of the total output, and in Baku city and surrounding areas for 60% of the total output. Based on the data, it can be noted that this may occur due to improper use of the potential of the regions or due to logistical and other problems.



Graph 3. Product output of micro, small and medium-sized enterprises by economic regions, administrative territorial units and types of economic activity in 2023, thousand manats

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan

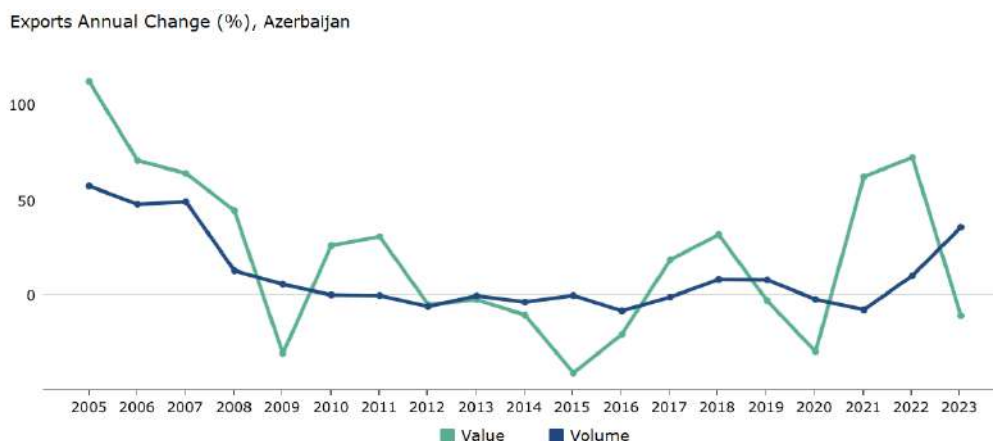
Looking at the comparison of Graphs 2 and 3, the share of regions in product output increased by 41% during the year, while the share of Baku city and the surrounding area decreased by 59%.

Table 7. Value of funds invested in fixed capital by micro, small and medium-sized enterprises by type of economic activity, thousand manats

Types of economic activities	Total, 2022	Total, 2023
Total for types of economic activity	2,827,135.9	2,366,105.4
Agriculture, forestry and fishing	110,636.5	135,758.1
Industry	511,702.5	447,572.8
Construction	1,203,724.0	1,094,350.8
Trade; repair of transport means	25,228.8	42,587.3
Transportation and storage	46,247.8	63,442.5
Accommodation and food service activities	52,746.8	76,434.6
Information and communication	35,135.4	17,560.8
Real estate activities	164,772.0	309,816.6
Education	3,484.8	1,986.6
Human health and social work activities	63,540.4	41,274.8
Other branches	609,916.9	135,320.5

Source: State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan

In the comparison of 2022 and 2023, various trends are visible in the economic activity data. Economic activity data for gross domestic product show fluctuations across different sectors. Gross domestic product production is expected to decrease from 2,827,135.9 thousand manats in 2022 to 2,366,105.4 thousand manats in 2023. Significant increases were recorded in construction, assets, industry, and agriculture. In particular, a value of 1,203,724.0 thousand manats was recorded in the construction sector. This results in a significant increase in the volume of activities in the construction sector in Azerbaijan. In 2023, this figure decreased to 1,094,350.8 thousand manats.



Graph 4. Growth in merchandise trade value and volume

Source: World Trade Statistics, 2023

The graph 4, a significant increase in the volume and value of exports was noted. Despite being high in 2005, it should be noted that during this period, an increase was recorded in terms of value and volume, mainly due to the sale of oil and oil products. The value of exports decreased since 2005, but increased in 2010 and 2011. In the following years, a decrease began and the growth rate increased again in 2018. An increase in value was observed in 2020-2022, thus, a decrease began again in 2023. The volume of exports, which decreased from 2005 to 0%, began to increase again in volume in 2016 and reached 40%.



Graph 5. Total merchandise exports, imports and trade balance

Source: World Trade Statistics, 2023.

Graph 5 shows data on total exports, imports and trade balance. Exports have increased since 2005, although they have decreased at certain times, but have not fallen below 10,000 million dollars. Between 2011 and 2013, they exceeded 30,000 million, and the maximum figure exceeded 35,000 million in 2022. Imports have shown a continuous increase since 2005, and the maximum figure exceeded 10,000 million in 2023.

Result and discussion

In accordance with our research, the factors supporting the development of small and medium-sized enterprises not only in Azerbaijan but also in other countries were noted and the influencing factors were identified. Also, the number of micro, small and medium-sized enterprises in Azerbaijan, their volume in the general economy, number of employees, average salary, and the role of entrepreneurial entities operating in the regional potential in the fields of activity of production, export and import were analyzed with statistical figures. In this direction, the following results were obtained for the regulation of the export process of entrepreneurial entities in Azerbaijan:

- The number of entrepreneurial entities is increasing year by year
- The non-oil and gas sector has developed in recent years
- Projects and programs are being implemented to support the development of entrepreneurial entities.
- It has been determined that the economic potential of Baku, the region where entrepreneurial entities mainly operate in our republic, is greater than that of other regions.

Conclusion

In the business classification made according to the number of countries to which exports are made, while the determining variables in the export marketing performances of enterprises with a high number of countries to which exports are made are product design and adaptation of physical properties, distribution and product competition level, respectively, while increasing the number of export markets has been determined as the more determining variable in the export marketing performances of enterprises with a low number of countries to which exports are made. In the business classification made according to relative export profitability, while the determining variables in the export marketing performances of enterprises with high relative export profitability are advertising, excess

production capacity, potential economies of scale and technological intensity level, respectively, it has been found that these variables, except for potential economies of scale, are less determining in the export performances of enterprises with low relative export profitability. In the business classification made according to the change in export intensity in the last three years, it has been determined that excess production capacity, cost and distribution contribute highly to the export marketing performances of enterprises with a high change in export intensity in the last three years, respectively, while the same variables contribute less to the export performances of enterprises with a low change in export intensity in the last three years. In the business classification made according to the growth in export sales volume in the last three years; It has been found that profit, excess production capacity, product competition level and risk contribute significantly to the export marketing performance of enterprises with high export sales volume growth in the last three years, respectively, while the same variables, except risk, contribute less to the export performance of enterprises with low export sales volume growth in the last three years.

References

1. Alkhoraif, A. A. (2024). A Systematic Review of Financial Factors Affecting Implementation of Lean Principle in Small and Medium Enterprises of Saudi Arabia. *Management Systems in Production Engineering*, 32(2).
2. Angelakis, A., & Manioudis, M. (2024). The historical evolution of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Greece: The exploration of growth policies aiming to accelerate innovation-based economic transformation and knowledge economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-21.
3. Belas, J., Gavurova, B., Kubak, M., & Rowland, Z. (2024). Quantifying Export Potential and Barriers of SMEs in V4. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2).
4. Breckova, P. (2018). Export patterns of small and medium sized enterprises.
5. Houf, L., Szymkowiak, A., & Shepherd, L. A. (2024). Promotion of sustainable products: can sustainability labels promote user selection of environmentally friendly products?. *Sustainability*, 16(13), 5390.
6. International Trade Centre. (2025, January 26). *Entering the plan of action stage: Curaçao's national export strategy*. International Trade Centre. <https://www.intracen.org/news-and-events/news/entering-the-plan-of-action-stage-curacaos-national-export-strategy>
7. Kinyua, K. M., Changwony, F. K., & Campbell, K. (2024). Government procurement contracts, external audit certification, and financing of small-and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 1-69.
8. Mahdi, A. (2024). *Enhancing the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises Through Entrepreneurial Marketing* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).
9. Morkovina, S. S., Malitskaya, V., Panyavina, E. A., & Sibiryatkina, I. (2018). Export potential and measures to support small and medium-sized enterprises.

10. Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.
11. Narkhede, G., Mahajan, S., Narkhede, R., & Chaudhari, T. (2024). Significance of Industry 4.0 technologies in major work functions of manufacturing for sustainable development of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy & Development*, 7(1), e325.
12. Ngo, V. D., Leonidou, L. C., Janssen, F., & Christodoulides, P. (2024). Export-specific investments, competitive advantage, and performance in Vietnamese SMEs: The moderating role of domestic market conditions. *Journal of Business Research*, 170, 114315.
13. Nguyen, C. Q., Nguyen, A. M. T., & Tran, P. (2024). Assessing the critical determinants of cross-border E-commerce adoption intention in Vietnamese small and medium-sized enterprises: PLS-SEM algorithm approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100257.
14. Ongbali, S. O., Omotehinse, S. A., Adams, C. O., Salawu, E. Y., & Afolalu, S. A. (2024). Analysis of the key factors for small and medium-sized enterprises growth using principal component analysis. *Heliyon*, 10(13).
15. Ongbali, S. O., Omotehinse, S. A., Adams, C. O., Salawu, E. Y., & Afolalu, S. A. (2024). Analysis of the key factors for small and medium-sized enterprises growth using principal component analysis. *Heliyon*, 10(13).
16. Purwaningsih, E., Muslikh, M., Suhaeri, S., & Basrowi, B. (2024). Utilizing blockchain technology in enhancing supply chain efficiency and export performance, and its implications on the financial performance of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 449-460.
17. Rahman, M., Akter, M., & Radicic, D. (2020). Internationalization as a strategy for small and medium-sized enterprises and the impact of regulatory environment: An emerging country perspective. *Business Strategy & Development*, 3(2), 213-225.
18. State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan, (2025). Entrepreneurship in Azerbaijan, URL: <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>
19. Statista. (2025). *Number of SMEs worldwide in 2023*. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1261592/global-smes/>
20. Tesfom T.G., & Lutz, C., (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*. 1. 262-281. 10.1108/17468800610674480.
21. Thekkoote, R. (2024). Factors influencing small and medium-sized enterprise (SME) resilience during the COVID-19 outbreak. *The TQM Journal*, 36(2), 523-545.
22. World Trade Statistics, (2023). Key insights and trends, URL: https://www.wto.org/english/res_e/statistics2023_e.htm
23. Yang, X., Xu, H., Qiu, Z., Wang, J., & Liu, B. (2024). How exports affect green technology innovation in small-and medium-sized enterprises? Evidence from Chinese companies listed on the growth enterprise market. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(25), 36384-36404.
24. Yang, W., & Lu, M. (2024). Impact on the survival and development of small and medium-sized enterprises in China. *Current Psychology*, 1-18.

KƏND TƏSƏRRÜFATININ RESURS TƏMİNATI BAZARINDA RƏQABƏT ŞƏRAİTİ

Daxil olub: 18 iyul 2025-ci il

Qəbul olunub: 1 sentyabr 2025-ci il

Received: 18 July 2025

Accepted: 1 September 2025

Anar Bayramov

doktorant, Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi

a.v.bayramov@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-2167-4204>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.020>

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanda kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarının, o cümlədən texnika, gübrə, pestisid, toxum və aqrotekniki xidmətlər bazarlarının rəqabət şəraiti təhlil olunur. Tədqiqatın əsas məqsədi bu bazarlarda mövcud rəqabət mühitinin qiymətləndirilməsi və gələcək inkişaf üçün praktiki tövsiyələrin verilməsidir. Tədqiqat konkret resurs seqmentləri (toxum, gübrə, texnika, pestisid) üzrə rəqabət vəziyyətini struktur və funksional aspektlərdən, dövlət iştirakçısının rolu, özəl sektorun fəaliyyəti və regional fərqliliklər baxımından təhlil edir.

Təhlil FAO, Dövlət Statistika Komitəsi, Aqroservis ASC, Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi və AKİA-nın rəsmi məlumatları, habelə fermer sorğularının nəticələrinə əsaslanır. Rəqabət səviyyəsi bazar payı (CR1), qiymətdən razılıq dərəcəsi və bazara giriş maneələri kimi göstəricilər çərçivəsində qiymətləndirilmişdir.

Araşdırma göstərir ki, 2018-ci ildən sonra bazarın liberallaşması sayəsində ümumi rəqabət şəraiti əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşmış, fermerlərin əlçatanlığı və məmnunluğu artmışdır. Lakin bəzi regionlarda texnika icarəsi kimi sahələrdə dövlət iştirakçısının dominantlığı və lokal inhisarçılıq riskləri davam edir. Tədqiqat texnika bazarında özəl təşəbbüslərin dəstəklənməsi, keyfiyyət standartlarının sərtləşdirilməsi və regional əlçatanlığın artırılması üzrə tövsiyələr irəli sürür.

Açar sözlər: *kənd təsərrüfatı, resurs təminatı, bazar strukturu, rəqabət mühiti, aqrar xidmətlər.*

COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE AGRICULTURAL INPUT SUPPLY MARKET

Anar Bayramov

Ph.D. student, Agricultural Research Center

Abstract

This article analyzes the competitive environment of the agricultural input supply market in Azerbaijan, including the markets for machinery, fertilizers, pesticides, seeds, and agro-technical services. The main objective of the research is to assess the existing level of competition in these markets and to provide practical recommendations for future development. The study examines the competitive conditions in specific resource segments (seeds, fertilizers, machinery, pesticides) from both structural and functional perspectives, taking into account the role of the public sector, the activity of private players, and regional disparities.

The analysis is based on official data from FAO, the State Statistical Committee, Agroservis OJSC, the Agricultural Research Center, and AKIA, as well as the results of farmer surveys. The level of competition is evaluated using indicators such as market share (CR1), satisfaction with prices, and barriers to market entry.

The findings show that, following market liberalization after 2018, the overall competitive environment has significantly improved, with increased accessibility and satisfaction among farmers. However, in some regions, state dominance in areas such as machinery leasing and risks of local monopolies still persist. The study recommends supporting private initiatives in the machinery market, strengthening quality standards, and improving regional accessibility.

Keywords: *agriculture, input supply, market structure, competitive environment, agrarian services.*

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА НА РЫНКЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСУРСАМИ

Анар Байрамов
докторант, Центр аграрных исследований

Резюме

В статье анализируется конкурентная среда на рынке обеспечения сельского хозяйства в Азербайджане, включая рынки сельскохозяйственной техники, удобрений, пестицидов, семян и агротехнических услуг. Основная цель исследования — оценка существующей конкурентной среды на этих рынках и разработка практических рекомендаций для их дальнейшего развития. Конкурентная ситуация в отдельных сегментах ресурсов (семена, удобрения, техника, пестициды) рассматривается с точки зрения структурных и функциональных аспектов, с учетом роли государства, деятельности частного сектора и региональных различий.

Анализ основан на официальных данных ФАО, Государственного комитета по статистике, ОАО «Агросервис», Центра аграрных исследований и АКИА, а также на результатах опросов фермеров. Уровень конкуренции оценивался с использованием таких показателей, как доля рынка (CR1), степень удовлетворенности ценами и барьеры для входа на рынок.

Исследование показывает, что после либерализации рынка с 2018 года общая конкурентная среда значительно улучшилась, повысилась доступность ресурсов и удовлетворенность фермеров. Однако в отдельных регионах сохраняется доминирующая роль государства в таких сферах, как аренда сельхозтехники, и риски локальных монополий. В исследовании предлагаются рекомендации по поддержке частных инициатив на рынке техники, ужесточению стандартов качества и повышению региональной доступности.

***Ключевые слова:** сельское хозяйство, обеспечение ресурсами, структура рынка, конкурентная среда, аграрные услуги.*

Giriş

Azərbaycanda kənd təsərrüfatı sektoru iqtisadiyyatın dayanıqlı inkişafında və ərzaq təhlükəsizliyinin təminində mühüm rol oynayır. Aqrar sektor istehsal amillərinin (torpaq, kapital, əmək və resurslar) təminatı baxımından həm daxili, həm də xarici mənbələrə əsaslanır. Xüsusilə resurs təminatı sahəsi — toxum, gübrə, texnika, pestisidlər, baytarlıq preparatları və digər materiallar üzrə bazar iştirakçılarının sayı, bazarın konsentrasiya səviyyəsi və regional fərqliliklər kənd təsərrüfatı məhsuldarlığına və fermerlərin rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir. Resurs bazarlarında sağlam rəqabət fermerlərin seçim imkanlarını artırmaqla yanaşı, qiymət və keyfiyyət göstəricilərini də yaxşılaşdırır.

Məqalənin məqsədi Azərbaycanın kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarında rəqabət mühitinin qiymətləndirilməsi və rəqabətin gücləndirilməsi üzrə tövsiyələrin hazırlanmasından ibarətdir.

Təhlil FAO, Dövlət Statistika Komitəsi, Aqroservis ASC, Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi və AKİA kimi qurumların rəsmi məlumatlarına əsaslanır. Aqroservis ASC-yə birbaşa müraciət olunaraq, rəsmi məlumatlar əldə edilmişdir.

Rəqabət səviyyəsinin ölçülməsi üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunmuşdur: bazar payı (CR1 təmərküzləşmə indeksi), qiymətdən razılıq səviyyəsi, bazara giriş maneələri.

Məqalə struktur baxımından 2 bölmədən ibarətdir. Birinci bölmədə kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarı ümumi kənd təsərrüfatı dəyər zənciri kontekstində təsvir olunur. İkinci bölmədə isə resurs təminatı bazarının vəziyyəti xronoloji olaraq, eyni zamanda kəmiyyət və keyfiyyət baxımından təhlil olunur, nəticələr çıxarılır.

Ədəbiyyat icmalı

Kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarlarında rəqabət mühitinin təhlili iqtisadi ədəbiyyatda geniş müzakirə olunan mövzulardandır. Mövcud ədəbiyyat daha çox ümumi statistika və institusional dəyişikliklərə fokuslanarkən, bu tədqiqat konkret resurs seqmentləri üzrə (texnika, gübrə, pestisid, toxum və s.) rəqabət vəziyyətini həm struktur, həm də funksional aspektlərdən qiymətləndirir. Xüsusilə dövlət iştirakçısının bazar payının dinamikası, özəl sektorun rolu, regionlar üzrə çıxış imkanları və xidmət keyfiyyəti kimi elementlərin təhlili tədqiqatın fərqliliyini ortaya qoyur.

Rəqabət mühitinin qiymətləndirilməsində Porter (1980) tərəfindən təklif olunan “Beş Güc Modeli”, bazarda iştirakçıların gücü, alternativlərin mövcudluğu və bazara giriş maneələrinin müəyyənəşdirilməsində geniş istifadə olunur [1]. Bundan əlavə, Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI), CR göstəriciləri və Boone göstəricisi kimi yanaşmalar da bazar strukturunun ölçülməsində əsas alətlər sayılır [2].

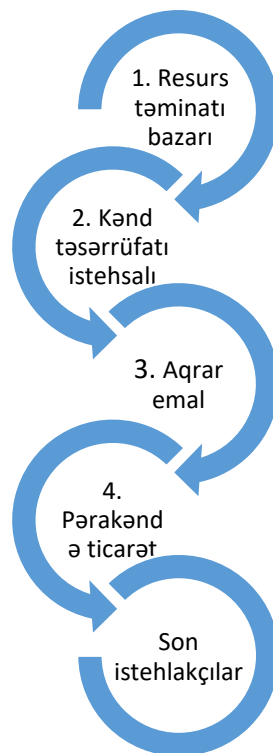
FAO-nun (2023) “The State of Food and Agriculture” hesabatında qeyd olunur ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə dövlətin bazarda iştirak səviyyəsi və regionlararası infrastruktur fərqlilikləri rəqabətə birbaşa təsir edən amillərdir. Resurs bazarlarında sağlam rəqabət yalnız bazara çıxış imkanlarının bərabər şəkildə təmin olunduğu və özəl sektorun fəal iştirak etdiyi hallarda mümkün olur [3].

H.Xəlilov, S.Hacıyeva və N.Qasimovanın tədqiqatında kənd təsərrüfatı məhsulları bazarında rəqabət mühitinin xüsusiyyətləri ilə yanaşı, dəyər zəncirinin digər vəsilələri ilə, eyni zamanda resurs təminatı bazarı ilə vertikal münasibətlər də təhlil edilmişdir. Qeyd edilmişdir ki, inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlarda aqrar sahədə rəqabət mühitinin təkmilləşdirilməsinin məhsul növləri üzrə dəyər zəncirləri boyunca vertikal əlaqələrin inkişafı, əlverişli institusional çərçivənin formalaşdırılması ilə bağlı məsələlərin kənd təsərrüfatında daxili rəqabətin qorunması və rəqabət intensivliyinin yüksəldilməsi ilə vahid kompleksdə həllinə ehtiyac yaranır [4].

Digər tərəfdən, Dünya Bankının “Enabling the Business of Agriculture” (EBA) hesabatlarında (2021) resurs təminatı ilə bağlı hüquqi və institusional mühitin rəqabətə təsiri geniş təhlil olunur. Hesabatda toxum və gübrə bazarlarında tənzimləyici çərçivənin liberallığı ilə məhsuldarlıq arasında əlaqə qurulur. Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bu çərçivələrin səmərəliliyi resursların fermerlərə çatdırılmasında rəqabətin səviyyəsini müəyyən edən mühüm amillərdən biri kimi qiymətləndirilir [5].

Resurs təminatı bazarı kənd təsərrüfatı dəyər zənciri kontekstində

Kənd təsərrüfatı dəyər zəncirinin 4 əsas mərhələsi mövcuddur: kənd təsərrüfatı üçün əsas resursların təminatı, kənd təsərrüfatı istehsalı, kənd təsərrüfatı məhsullarının emalı və pərakəndə satış.



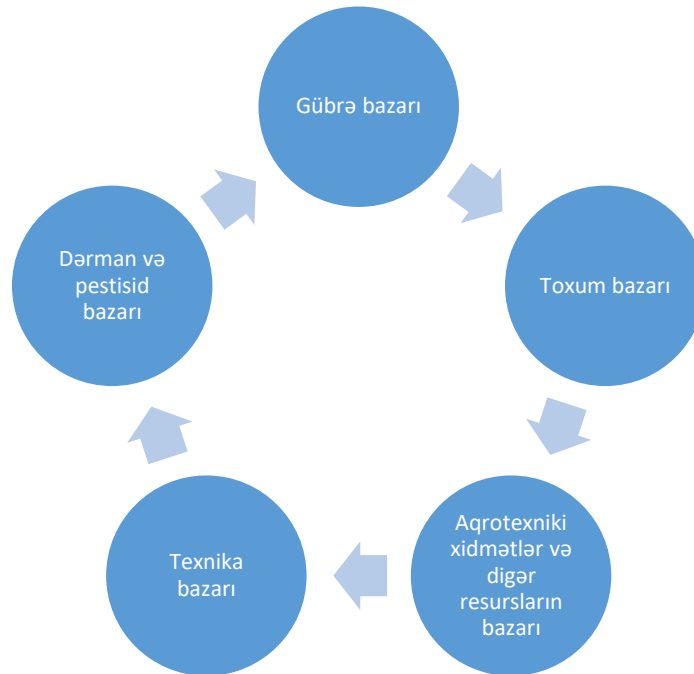
Qrafik 1. Kənd təsərrüfatı məhsulları üzrə dəyər zəncirinin vertikal vəsilələri

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Kənd təsərrüfatında ümumi rəqabətlikdən danışan zaman hər bir vəsilə üzrə rəqabət şəraitinə baxmağa zərurət yaranır. Qeyd edək ki, ümumi rəqabət şəraiti həm vəsilə daxilində, həm də vəsilələrarası rəqabət sağlam olduqda əlverişli hesab edilir.

Resurs təminatı bazarındakı vəziyyət birbaşa və dolaylı şəkildə digər vəsilələr üzrə də rəqabət şəraitinə təsir göstərir. Bundan əlavə, resurs qiymətlərinin səviyyəsi kənd təsərrüfatı məhsullarının maya dəyərinə və qiymətinə təsir edir.

Kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarı aşağıdakı əsas segmentlərə bölünür:



Qrafik 2. Resurs təminatı bazarının strukturu

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Kənd təsərrüfatı sektoru həm əsas vəsait üzrə investisiya tələb edir, həm də dövrüyyə vəsaitinə ehtiyac yaranır. Nəzərə alsaq ki, bu sektorda əksər iştirakçılar kiçik fermerlərdir, resurs təminatına dövlət dəstəyi daim aktuallığını qorumuşdur. Bu istiqamətdə zaman-zaman dövlətin siyasəti, yanaşması və qanunvericilik təkmilləşmişdir.

Bazarın inkişafı və rəqabətin qiymətləndirilməsi

Azərbaycanın kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarlarında rəqabət şəraitinin qiymətləndirilməsi kompleks yanaşma tələb edir. Qiymətləndirmə yalnız statistik göstəricilərlə müəyyənləşməməlidir. Regionlar üzrə dislokasiya, xidmət keyfiyyəti, logistika imkanları və fermerlərin davranışları da rəqabətin real dərəcəsinə təsir edən mühüm amillər sırasındadır.

Azərbaycanın kənd təsərrüfatı istehsalında baş verən keyfiyyət və kəmiyyət dəyişiklikləri nəticəsində resurs bazarları genişlənməmişdir. Bunun sayəsində giriş

resurslarının həcmi sürətlə artmışdır. Bu artım özünü həm kənd təsərrüfatı texnikasında, həm də digər resurslarda (gübrə, pestisid və s.) göstərir. Aşağıdakı cədvəldə 2009-2023-cü illərdə əsas giriş resurslarının və kənd təsərrüfatı məhsullarının fiziki həcmnin artım tempinə dair göstəricilər verilmişdir. Bu artım birbaşa olaraq kənd təsərrüfatı istehsalında həyata keçirilən intensivləşdirmə ilə də bağlıdır ki, məhsuldarlığın yüksəldilməsində də özünü göstərmişdir.

Cədvəl 1. Giriş resurslarının və məhsul istehsalının illər üzrə artımı

Resurslar	2009	2013	2018	2022	2023	Artım (dəfə) 2009-2013
Traktorlar (min ədəd)	21.5	23.5	34.8	38.4	40.2	1.87
Taxılıyığan kombaynlar (min ədəd)	2.2	2.1	3.7	3.6	3.4	1.55
Mineral gübrələr (min ton)	70.7	93.2	453.7	396.7	375.9	5.32
Pestisidlər (ton)	316.18	489.8	542.82	542.82	M/Y	1.72*
Yararlı əkin yeri (mln ha)	1.833	1.884	2.058	2.053	2.037	1.11
Kənd təsərrüfatı məhsullarının fiziki həcm indeksi (1995=100)	199.5	230.8	268	313.3	322.7	1.62

*2023-cü ilin məlumatı olmadığı üçün son il kimi 2022-ci ilin məlumatı əsas götürülmüşdür

Mənbə: müəllif tərəfindən rəsmi statistik məlumatlardan istifadə edilərək hazırlanmışdır.

Araşdırılan dövrdə bazarın həcmnin artması ilə yanaşı, strukturunda da dəyişikliklər baş vermişdir. 2004-cü ildə yaradılmış “Aqrolizing” ASC kənd təsərrüfatı texnikasının, gübrələrin və digər istehsal vasitələrinin fermerlərə lizinq yolu ilə çatdırılmasını həyata keçirən əsas dövlət qurumu olmuşdur. Yaradıldığı dövrdən etibarən dövlət büdcəsi hesabına maliyyələşdirilən bu qurum uzun müddət kənd təsərrüfatı resurslarının əsas təchizatçısı kimi fəaliyyət göstərmişdir. 2004–2018-ci illər ərzində dövlət subsidiyalarının yalnız Aqrolizing vasitəsilə təqdim olunması, fermerlərin digər təchizatçılardan alış etdikdə eyni güzəştlərdən yararlanma bilməməsi və Aqrolizingin geniş regional şəbəkəsinin olması nəticə etibarilə bu qurumun bazarda faktiki inhisarçı mövqə əldə etməsinə səbəb olmuşdur [6]. Məsələn, 2018-ci ildə mineral gübrə bazarında [7] Aqrolizingin payı 39% təşkil etmişdir [8].

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 18 dekabr 2018-ci il tarixli “Kənd təsərrüfatına dövlət dəstəyinin və aqrar sahədə lizinq fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi haqqında” Fərmanına əsasən bütün tədarükçülərə eyni şərait yaradıldı və bu fərman bazarın liberallaşdırılması istiqamətində dönüş nöqtəsi oldu. Fərmanın 2-ci bəndində

qeyd olunur ki, "...dövlət büdcəsinin vəsaiti hesabına verilən güzəştlər kənd təsərrüfatı istehsal vasitələrinin (kənd təsərrüfatı texnikasının, texnoloji avadanlığın, suvarma sistemləri dəsti və avadanlığının, damazlıq heyvanların) ticarəti ilə məşğul olan bütün hüquqi və fiziki şəxslərin həyata keçirdikləri satışlara (lizinq və ya kredit yolu ilə) şamil edilsin" [9].

Aqrolizinq ASC (sonradan adı dəyişdirilərək Aqroservis ASC oldu) bu fərmandan sonrakı dövrdə də bazar iştirakçılarından biri olaraq qalıb, bununla belə digər tədarükçülərə də şərait yaradılmışdır. Nəticədə bazarda Aqroservis ASC payı kəskin azalmışdır. Belə ki, 2022 və 2023-cü illərdə mineral gübrə bazarında [7] sözügedən qurumun payı 10% -ə düşmüşdür [6].

Aşağıdakı cədvəldə "Aqroservis" ASC-nin yerli qurumlarının dislokasiyasından [10] göründüyü kimi, bütün ölkə boyu fermerlər yaxın məsafədə aqroservis xidmətlərinə çıxış əldə edə bilirlər. Bu amil fermerlərin resurslara çıxışını asanlaşdırdığı və bərabər şəraitin olduğu üçün sağlam rəqabət göstəricisi sayılmalıdır. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir rayonda fiziki olaraq yalnız bir "Aqroservis" bölməsinin mövcudluğu və alternativlərin azlığı müəyyən regionlarda lokal inhisarçılıq riski yarada bilər. Bu cür lokal inhisarçılıq hallarında fermerlərin seçim imkanları məhdudlaşır, qiymət və keyfiyyət üzərində rəqabət zəifləyir.

Cədvəl 2. "Aqroservis" ASC-nin yerli qurumlarının adları və onların dislokasiyası

S/S	Regional nümayəndəliklər və onların tabeliyində olan rayon bölmələri	Ünvanları
1.	Şəki Regional Nümayəndəliyi	Şəki rayonu, Çələbixan qəsəbəsi Şəki rayonu, Cəfərabad kəndi
2.	Zaqatala rayon bölməsi	Zaqatala r-nu, Muxax kəndi
3.	Balakən rayon bölməsi	Balakən şəhəri, 28 may küç 25
4.	Qax rayon bölməsi	Qax r-nu. Şıxlar kəndi
5.	Oğuz rayon bölməsi	Oğuz rayonu, Bucaq kəndi
6.	Qəbələ rayon bölməsi	Qəbələ r-nu, Böyük Əmili kəndi
7.	Sabirabad Regional Nümayəndəliyi	Sabirabad r-nu, Qaratəpə kəndi
8.	Saatlı rayon bölməsi	Saatlı şəh, Mirağa Ağayev küç 63
9.	Salyan rayon bölməsi	Salyan r-nu. Dayıkənd kəndi
10.	Neftçala rayon bölməsi	Neftçala r-nu, Xıllı qəsəbəsi
11.	Xaçmaz Regional Nümayəndəliyi	Xaçmaz şəhəri, Bakı prospekti 16B Xaçmaz rayonu, Çarxı kəndi
12.	Qusar rayon bölməsi	Qusar r-nu, Qalacıq kəndi
13.	Quba rayon bölməsi	Quba r-nu, Nügədi Qazmalar kəndi
14.	Siyəzən-Xızı rayon bölməsi	Siyəzən r-nu, Yenikənd kəndi
15.	Şabran rayon bölməsi	Şabran r-nu, Padar kəndi

16.	Şəmkir Regional Nümayəndəliyi	Şəmkir r-nu, Dəllər-Cəyir qəsəbəsi, Çaparlı yolu
17.	Tovuz rayon bölməsi	Tovuz r-nu, Əyyublu kəndi
18.	Qazax rayon bölməsi	Qazax r-nu, Yuxarı Salahlı kəndi
19.	Göygöl rayon bölməsi	Göygöl r-nu, Quşqara kəndi
20.	Ağstafa rayon bölməsi	Ağstafa şəh., M.Ə.Rəsulzadə küç., döngə 6
21.	Cəlilabad Regional Nümayəndəliyi	Cəlilabad r-nu, Uzuntəpə kəndi
22.	Biləsuvar rayon bölməsi	Biləsuvar şəhəri, Biləsuvar-Bəhrəmtəpə yolunun 4-cü km.
23.	Lənkəran-Lerik-Astara rayon bölməsi	Lənkəran r-nu, Göyşaban kəndi
24.	Masallı-Yardımlı rayon bölməsi	Masallı r-nu, Təzə Alvadı kəndi
25.	Bərdə Regional Nümayəndəliyi	Bərdə r-nu, Qasımbəyli kənd yolu
26.	Ağdam rayon bölməsi	Ağdam r-nu, Quzanlı qəs.
27.	Tərtər rayon bölməsi	Tərtər r-nu, Bəyimşarov kəndi
28.	Ağdərə rayon bölməsi	Ağdərə rayonu mərkəzi
29.	Yevlax Regional Nümayəndəliyi	Yevlax şəhəri, Nizami Gəncəvi prospekti, 4A
30.	Goranboy rayon bölməsi	Goranboy r-nu, Dəliməmmədli şəhəri, T.Əkbərov küç.26
31.	Ağdaş rayon bölməsi	Ağdaş r-nu, Aşağı Zeynəddin kəndi
32.	Ucar rayon bölməsi	Ucar r-nu Alpout kəndi
33.	Göyçay rayon bölməsi	Göyçay r-nu, Ləkçıplaq kəndi
34.	Ağcabədi regional Nümayəndəliyi	Ağcabədi r-nu, Hindarx qəsəbəsi
35.	Beyləqan-Xocavənd rayon bölməsi	Beyləqan rayonu, Allahyarlı kəndinə döənən yol
36.	Füzuli rayon bölməsi	Füzuli rayonu, Horadiz şəhəri, M.Ə.Rəsulzadə küçəsi
37.	Zərdab rayon bölməsi	Zərdab r-nu, Gəlmə kəndi
38.	Qobustan Regional Nümayəndəliyi	Qobustan r-nu, Təklə kəndi
39.	Ağsu rayon bölməsi	Ağsu r-nu, Qaraqoyunlu kəndi
40.	Şamaxı rayon bölməsi	Şamaxı r-nu, Mərzəndiyə kəndi
41.	Kürdəmir rayon bölməsi	Kürdəmir r-nu, Qarabucaq qəs.
42.	Şirvan Təchizat və satış mərkəzi	Şirvan şəh, Çılpaqlı qəs, Neftçilər küçəsi 6
43.	Gəncə Təchizat Təchizat və satış mərkəzi	Gəncə şəh. Z.Hacıyev küç.1
44.	Ucar Təchizat Təchizat və satış mərkəzi	Ucar şəh, H.Əliyev prospekti. Döngə 29/3
45.	İsmayilli rayonu üzrə gübrə satış məntəqəsi	İsmayilli ş., Ələkbərzadə küçəsi
46.	Heyvandarlıq Nümayiş Kompleksi	Qobustan rayonu, Bakı-Şamaxı yolu 96-cı km. Qobustan rayonu, Mərzə qəsəbəsi

Mənbə: Aqroservis ASC-nin rəsmi məlumatı [10].

Cədvəldən göründüyü kimi, “Aqroservis” ASC-nin struktur vahidləri ölkənin bütün əsas iqtisadi-coğrafi zonalarında formalaşdırılmışdır. Regional şəbəkənin bu şəkildə geniş dislokasiyası resurs təminatında bərabərliyin təmin olunması baxımından mühüm göstərici hesab edilə bilər. Bununla belə, nümayəndəliklərin idarəetmə yükü və xidmət ərazilərinin ölçüləri fərqlidir ki, bu da regionlar üzrə fermerlərin resurslara çıxış imkanlarında müəyyən keyfiyyət fərqləri yarada bilər. Məsələn, bəzi regionlarda (Şəki, Sabirabad, Şəmkir, Bərdə, Cəlilabad və s.) nümayəndəliklər ətraf rayonların koordinasiya təminatını həyata keçirir. Bu, resursların bölgüsündə mərkəzləşdirilmiş idarəetmənin rolunu gücləndirsə də, xidmətin çevikliyinə və operativliyinə təsir göstərə bilər. Əksinə, yalnız bir rayon bölməsi ilə təmsil olunan ucqar və dağlıq ərazilərdə isə alternativlərin azlığı fonunda rəqabət mexanizmləri zəifləyir. Nəticə etibarilə, cədvəldə təqdim olunan dislokasiya həm resursların ölkə üzrə balanslı şəkildə yayılmasını təmin edir, həm də müəyyən regionlarda lokal asılılıq risklərinin mövcud olduğunu göstərir. Bu baxımdan, gələcəkdə özəl sektorun iştirakı və alternativ təchizat kanallarının formalaşdırılması aqrar resurs bazarında daha yetkin rəqabət mühitinin yaranması üçün zəruri hesab edilə bilər.

Rəqabətin vəziyyətini dəyərləndirmək üçün həm də təchizatçıların davranışına nəzər yetirmək vacibdir. Bu məqsədlə “Aqroservis” ASC-nin texnikaların güzəştli satışı [11] və mineral gübrələrin alqı-satqısı [12] üzrə təqdim etdiyi standart müqavilələr təhlil edilmişdir.

Texnika satışı müqaviləsində qeyd olunur ki, fermer texnikanı yalnız satış dəyərini tam şəkildə əvvəlcədən ödədikdən sonra əldə edə bilər və texnika 20 gün ərzində saz vəziyyətdə təhvil verilir. Satıcı yalnız istehsal qüsurlarına görə, istehsalçının zəmanət müddəti ərzində məsuliyyət daşıyır və texnikanın daşınması ilə bağlı bütün xərclər alıcıya məxsusdur.

Gübrə alqı-satqısı müqaviləsində isə fermer satıcıya əvvəlcədən ödəniş etməli, gübrəni təhvil almalı və daşınma xərclərini özü qarşılamalıdır. Müqavilədə qiymət və satış qaydaları birbaşa Prezidentin 2019-cu il tarixli 759 nömrəli Fərmanı ilə tənzimlənən subsidiyalasdırma qaydalarına istinadən müəyyən olunmuşdur.

Hər iki müqavilənin ümumi strukturuna əsasən qeyd edilə bilər ki, şərtlər standart və şəffafdır, hər hansı eksklüziv güzəşt və ya haqsız üstünlük verilməsinə dair elementlər müşahidə olunmur. Qiymətlər bazar mexanizmləri və ya dövlətin müəyyən etdiyi çərçivələr daxilində tənzimlənir, alıcıların seçim azadlığına və

alternativ təchizatçılardan faydalanmaq imkanlarına hüquqi məhdudiyyət tətbiq olunmur.

Bununla belə, bu müqavilələrin daha da təkmilləşdirilməsi üçün təkliflər də mövcuddur. Məsələn, texnika satışında ödənişin mərhələli şəkildə həyata keçirilməsi və ya lizinq şərtlərinin daha əlçatan olması, eləcə də daşınma xərclərinin bir hissəsinin dövlət tərəfindən qarşılanması fermerlərin maliyyə yükünü azalda bilər.

Kənd təsərrüfatı texnikası ilə təminatın ölkə üzrə ümumi səviyyəsi aşağıdakı cədvəldə təsvir edilmişdir [13]. Cədvəldən göründüyü kimi, 10 il (2013–2023) ərzində kənd təsərrüfatı texnikası ilə təminatda ciddi dəyişiklik baş vermişdir. Bu artımda dövlət təşviqlərinin, güzəşt mexanizmlərinin və texnika alışına verilən subsidiyaların mühüm rolu olmuşdur. Texnika təminatının say olaraq artması yalnız rəqabət şəraitinə deyil, ümumilikdə bazarın inkişafına müsbət təsir göstərmişdir. Belə ki, texnika bazarındakı bu genişlənmə özünü yalnız təchizatın fiziki həcmində deyil, həm də təchizatçı aktorların (özəl distribyutorlar, icarəyə verənlər və xidmət şirkətləri) sayının çoxalmasında, texnikaların coğrafi əlçatanlığının artmasında və xidmət keyfiyyətinin yüksəlməsində göstərmişdir. Təkcə “Volza” qlobal ticarət portalında qeydiyyatda əsasən görmək olur ki, Azərbaycanda kənd təsərrüfatı texnikası idxalçıların sayı azı 61 şirkətdir. Dünyanın 46 ölkəsindən idxal olunur [14].

Digər tərəfdən, texnikanın əkin sahələrinə görə düşmə göstəricilərinin yaxşılaşması (məsələn, 1000 ha əkinə düşən traktor sayının 2013-cü ildə 13.9-dan 2023-cü ildə 26.3-ə yüksəlməsi) onu göstərir ki, bazarın həm miqyas, həm də struktur baxımından genişlənməsi baş vermişdir. Bu isə aqrotexniki xidmət göstərən müəssisələrin bazar gücünü balanslaşdırır, yeni bazar iştirakçıların cəlbini stimullaşdırır və uzunmüddətli perspektivdə daha yetkin bir kənd təsərrüfatı texnika bazarının formalaşmasına şərait yaradır.

Cədvəl 2. Kənd təsərrüfatının texnika ilə təminatı

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1000 ha əkinə traktor düşür, ədəd	13.9	14.3	7.7	10.5	13.1	20.0	20.4	21.3	22.2	23.8	26.3
Bir traktora düşən əkin, ha	72	70	129	96	76	50	49	47	45	42	38
Müvafiq bitkilərin min hektar əkin sahəsinə düşən kombaynların (maşınların) sayı, ədəd											
Taxılıyağan	2.1	2.3	0.7	1.4	1.8	3.5	3.7	3.8	3.7	3.8	3.7

Qarğıdalıyığan	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Kartofyığan	0.6	0.6	0.1	0.1	0.2	0.7	0.8	0.9	1.1	1.2	1.3
Çuğunduryığan	1.8	1.6	1.2	0.1	0.6	3.6	4.8	6.8	27.8	27.8	31.3
Pambıqyığan	2.2	3.7	4.6	1.7	2.3	3.7	4.8	4.8	4.9	4.9	5.7

Qeyd. Məlumatlar Dövlət Statistika Komitəsinin 1.15 (Kənd təsərrüfatının texnika ilə təminatı) hesabatından götürülmüşdür.

Aqroservis ASC-nin məlumatlarını [15] və Dövlət Statistika Komitəsinin müvafiq məlumatlarına [16] əsasən 2023-cü ildə ölkə üzrə mövcud olan taxılıyığan kombaynların sayının (3400 ədəd) 674-ü təkcə Aqroservis ASC-nin payına düşmüş və ya təxminən 20% təşkil etmişdir.

İstehsal xidmətləri bazarında “Aqroservis” ASC-nin rolu nisbətən nəzərə çarpanır. Belə ki, 2024-cü ildə taxıl biçini prosesində 1,635 kombayn iştirak edib. Bunlardan 579 ədədi (35%) “Aqroservis” ASC-yə, 1,056 ədədi isə (65%) fiziki və hüquqi şəxslərə məxsus olmuşdur [17].

Burdan görünür ki, “Aqroservis” kombayn istifadəsində ciddi paya (CR1=35%) malikdir və bəzi regionlarda *dominant oyunçu* kimi çıxış edə bilər. Xüsusilə də, dağlıq və ucqar rayonlarda, kənd təsərrüfatı texnikası az olduğu yerlərdə fermerlər “Aqroservis”dən asılı vəziyyətdə qala bilərlər.

Lakin traktor bazarında “Aqroservis” ASC-nin payı cüzi (0.9%) olaraq qalır. Bu da onu göstərir ki, traktor bazarında dövlət iştirakçısının rolu çox zəifdir və bazar əsasən özəl sektor tərəfindən formalaşdırılır. Bu fərqlilik texnika bazarının müxtəlif seqmentlərində rəqabət səviyyəsinin qeyri-bərabər olduğunu və resurs tipindən asılı olaraq dövlətin bazar gücünün dəyişdiyini göstərir.

Texnika bazarında rəqabət şəraitinə mənfi təsir edən amillərdən biri bazara girişin çətinliyidir. Belə ki, texnika alışı üçün yüksək ilkin investisiya (məsələn, kombaynların qiyməti 200-400 min AZN) tələb olunur.

Azərbaycanın aqrar sektorunda məhsuldarlığın artırılması və bitki xəstəliklərinə qarşı mübarizənin effektiv təşkili məqsədilə pestisidlərin istifadəsi mühüm yer tutur. FAO-nun (2023) məlumatına əsasən 2022-ci ildə ölkədə ümumilikdə 543 ton pestisid istifadəsi qeydə alınmışdır [18]. Bu göstərici ölkə üzrə rəsmi istifadənin miqyasını təyin etməyə imkan verir və bazar iştirakçılarının rolunun qiymətləndirilməsi üçün əsas baza yaradır.

“Aqroservis” ASC tərəfindən təqdim edilmiş statistikaya əsasən, 2020–2024-cü illər ərzində ümumilikdə 213.455,15 litr/kq pestisid satılmışdır. Təkcə 2022-ci ildə bu qurum tərəfindən 39.862,17 litr/kq həcmində pestisid satışı həyata keçirilmişdir. Bu məlumat FAO tərəfindən qeyd olunan 543 tonluq ümumi istifadəyə nisbətə analiz edildikdə, “Aqroservis” ASC-nin həmin il üçün təxmini bazar payı 7,34% təşkil edir.

Bu göstərici bazarda dövlət iştirakçısının rolunun məhdud səviyyədə olduğunu göstərir. Bu həm də bazarda xeyli sayda özəl sektor oyunçularının fəaliyyət göstərdiyini və rəqabət mühitinin müəyyən dərəcədə açıq olduğunu göstərən göstəricidir.

Ölkəmizdə gübrə və pestisid tədarükçülərinin sayı da onu göstərir ki, bu sahədə rəqabət mövcuddur. Qeyd edək ki, Aqrar Kredit və İnkişaf Agentliyinin məlumatına əsasən gübrə və pestisid təchizatçıların sayı 222-dir [19].

Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzinin 2024-cü ilin fevral-mart aylarında keçirdiyi “Fərmerlərin istehsal resurslarına əlyətərliliyi və məhsul bazarına çıxışı” mövzusunda sorğunun nəticələri, fərmerlərin real təcrübələri və qarşılaşdıqları çətinlikləri göstərməklə bazarda rəqabət şəraitini anlamağa əlavə imkanlar yaradır. Sorğuda iştirak edən 2569 fərmerin cavabları 2017–2023 illəri üzrə müqayisəli təhlil imkanı vermişdir [20].

Sorğu nəticələri göstərir ki, fərmerlərin istehsal resurslarına çıxışı 2017–2023-cü illər ərzində əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşmışdır. Xüsusilə toxum, gübrə, pestisid və kənd təsərrüfatı texnikasına əlçatanlıq sahəsində əvvəlki illərlə müqayisədə həm fiziki çıxış imkanları artmış, həm də keyfiyyət göstəriciləri yaxşılaşmışdır.

Məsələn, texnika tapmaqda çətinlik 2017-ci ildə 26.3% olduğu halda, 2023-cü ildə bu göstərici 8.1%-ə qədər azalmışdır. Bu dəyişiklik bazarda təklifin artmasını və alternativlərin formalaşmasını göstərsə də, hələ də 8% fərmerin texnika tapmaqda çətinlik çəkməsi bazarda bəzi struktur problemlərin davam etdiyinə işarə edir. Bəzi regionlarda (xüsusilə dağlıq ərazilərdə) texnika çatışmazlığı hələ də qalmaqda davam edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, kənd təsərrüfatı istehsalçılarının resurs təchizatı sferasında bazar gücündən sui-istifadəyə yol verilməsi halları da mövcud olmuşdur. Bu, ilk növbədə xaricdən alınan və idxal qiymətlərində artımın baş vermədiyi resursların qiymətlərinin əlverişsiz olaraq dəyərləndirən fermerlərin payının yüksəlməsində ifadə olunur. 2019-2021-ci illərdə xaricdən alınan pestisidlərin idxal qiymətlərinin orta səviyyəsi 3.3% azalmış, eyni zamanda sorğu məlumatlarına əsasən həmin dövrdə pestisidlərin qiymətlərinin əlverişsiz olduğunu bildiren fermerlərin xüsusi çəkisi 14.4%-dən 36.1%-ə yüksəlmişdir. 2022-2023-cü illərdə isə pestisidlərin qiymətindən narazılıq azalaraq 20% olmuşdur. Bu gedişat bu sahədə də rəqabətin normallaşmasının göstəricisidir.

Araşdırmalar nəticəsində alınan məlumatlar müvafiq qurumlar tərəfindən kənd təsərrüfatı istehsalçılarına ayrı-ayrı xidmət növlərinin göstərilməsi zamanı qiymət manipulyasiyasına yol verməklə inhisarçılıq davranışı nümayiş etdirilməsinin təsdiqinə birbaşa imkan yaratmır. Belə ki, aqroservis xidmətlərinin qiymətlərindən fermerlərin məmnunluq səviyyəsi 2017-2020-ci illərdə əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlmiş, 2021-ci ildə isə bu göstərici demək olar ki, 2017-ci il səviyyəsinə düşmüşdür. Lakin belə vəziyyət həmin ilin əvvəlindən aqroservis xidmətlərinin maya dəyərində əsas yer tutan dizel yanacağının qiymətinin 33% yüksəlməsi ilə bağlı olmuşdur. Xidmətə çəkilən xərcin xeyli yüksəlməsinə baxmayaraq qiymətdə kəskin artmaya yol verilməməsi nəticəsində fermerlərin 2/3 hissəsindən çoxunun həmin qiymətlərdən məmnunluğunun saxlanılmasına imkan vermişdir.

Gübrə qiymətlərindən razılıq göstəricisi isə daha dəyişkən olmuşdur. 2019-cu ildə bu göstərici 84.9% olduğu halda, 2022-ci ildə 46.2%-ə düşmüş, 2023-cü ildə isə 69.1%-ə yüksəlmişdir. Bu göstərici 2019-cu ilə nisbətən aşağı olsa da, pandemiya və beynəlxalq qiymət dalğalanmalarının təsirini əks etdirir.

Gübrələrin keyfiyyətindən razılıq 2023-cü ildə 94.6%-ə çatmışdır ki, bu da bazardan keyfiyyətsiz məhsulların çəkilməsinə dair dövlət nəzarətinin artması ilə əlaqələndirilə bilər.

Toxum, pestisid və baytarlıq xidmətləri sahəsində isə ümumi məmnunluq yüksəlmişdir. Məsələn, 2023-cü ildə toxum keyfiyyətindən razılıq 96%, pestisid qiymətindən razılıq 80%, baytarlıq xidmətindən razılıq isə 98%-ə çatmışdır. Bu göstəricilər bu sahələrdə təklifin çoxluğu və rəqabətin nisbətən daha sağlam olduğunu göstərir. Toxum tapmaqda çətinlik 2023-cü ildə cəmi 2% təşkil etmişdir. Bu, toxum istehsalçılarının sayının artması və dövlət tərəfindən təşviq edilən toxumçuluq layihələrinin nəticəsidir.

Nəticə

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, Azərbaycanın kənd təsərrüfatı resurs təminatı bazarında ümumilikdə rəqabət şəraiti son illərdə müsbət istiqamətdə inkişaf etmişdir. Xüsusilə 2018-ci ildən sonra qəbul edilən və bazarın liberallaşmasına yönəldilən qərarlar nəticəsində alternativ təchizatçılar bazara daxil olmuş və fermerlərin seçim imkanları genişlənmişdir.

Bazarda ümumi rəqabət mühiti mövcuddur, lakin bu mühit sahədən sahəyə və regiondan regiona dəyişkənlik göstərir. Gübrə və pestisid bazarlarında özəl sektorun rolunun artması rəqabəti artırsa da, texnika icarəsi bazarında bəzi regionlarda dövlət iştirakçısının dominantlığı müşahidə olunur.

Qiymətdən və keyfiyyətdən məmnunluq göstəriciləri zamanla yüksəlmiş, bu isə bazarda həm təklifin, həm də xidmət keyfiyyətinin artdığını göstərmişdir.

Bununla yanaşı, rəqabət mühitinin daha da inkişaf etdirilməsinə ehtiyac duyulur. Belə ki, fermerlərin resurslara çıxış imkanları yaxşılaşsa da, hələ də struktur və coğrafi bərabərsizliklər qalmaqdadır. Eyni zamanda, bazar gücündən sui-istifadə halları sistemə xarakter daşımır, lakin bəzi illərdə qiymət manipulyasiyası və keyfiyyətlə bağlı narazılıqlar qeydə alınmışdır.

Bu nəticələr əsasında, rəqabətli resurs təminatı bazarının inkişafı istiqamətində atılmalı olan əsas addımlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

1. Texnika bazarında rəqabətin gücləndirilməsi üçün özəl texnika icarəsi təşəbbüslərinin dəstəklənməsi və güzəşt mexanizmlərinin bir daha nəzərdən keçirilməsi məqsədəuyğundur.
2. Toxum və gübrə təchizatçılarının sayının artması rəqabət şəraitinə müsbət təsir göstərsə də, keyfiyyətə və təhlükəsizliyə təhdid yaranma riskləri tam aradan qalxmamışdır. Bu istiqamətdə toxum və gübrə təchizatçılarına daha sərt standartların tətbiq edilməsi məqsədəuyğun olardı.
3. Xidmətlərin təqdim olunmasında regionlararası disbalansın azaldılması üçün infrastruktur və logistika imkanlarının artırılması, dağlıq ərazilərdə aqroservis çıxış nöqtələrinin sıxlığının yüksəldilməsi məqsədəuyğundur.

Ədəbiyyat

1. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

2. OECD (2021), *Methodologies to measure market competition, OECD Competition. Committee Issues Paper*, <https://oe.cd/mmmmc>
3. FAO, The State of Food and Agriculture – 2023
4. Xəlilov H., Hacıyeva S., Qasimova N. (Aprel 2023). "Modern dəyər zəncirinə keçid şəraitində kənd təsərrüfatı məhsulları bazarında rəqabət mühitinin xüsusiyyətləri ." Kənd təsərrüfatı iqtisadiyyatı, N1 (43), 9.
5. Dünya Bankı (2021). *Enabling the Business of Agriculture 2021*. Washington, DC: World Bank Group. ISBN: 978-1-4648-1663-2. <https://eba.worldbank.org>
6. "Aqroservis" - Satılan aqrokimyəvi maddələr haqqında məlumat (2020-2024)
7. Dövlət Statistika Komitəsinin az006 - Mineral və üzvi gübrələrin istifadəsi hesabatı
8. Azərtac-ın məlumatı:
https://azertag.az/xeber/aqrolizing_asc_terefinden_bu_il_olkeye_1389_min_ton_mineral_gubre_getirilib-1212599
9. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 18 dekabr 2018-ci il tarixli "Kənd təsərrüfatına dövlət dəstəyinin və aqrar sahədə lizinq fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi haqqında" fərmanı
10. "Aqroservis" ASC-nin yerli qurumlarının adları və onların dislokasiyası 2025
11. "Aqroservis" Açıq Səhmdar Cəmiyyətinə məxsus kənd təsərrüfatı texnikasının güzəştə satılması barədə müqavilə forması
12. "Aqroservis" ASC-yə məxsus mineral gübrələrin alqı-satqı müqaviləsi forması
13. Dövlət Statistika Komitəsinin 1.15 (Kənd təsərrüfatının texnika ilə təminatı) hesabatı
14. "Volza" global ticarət portalı (08.07.2025 tarixinə statistika).
<https://www.volza.com/p/agricultural-equipment/buyers/buyers-in-azerbaijan/hsn-code-nil/>
15. 2020-2024-cü illərdə müqaviləyə çıxan texnikalar (Aqroservis ASC)
16. Dövlət Statistika Komitəsinin 1.14 (Əsas növ kənd təsərrüfatı texnikasının parkı) hesabatı
17. Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi (2024). Taxıl biçini haqqında məlumat
<https://atm.gov.az/az/news/1484/taxil-zemilerinin-73-faizinde-bicin-basa-catib/>
18. FAO (2023). Pesticide use dataset. <https://www.fao.org/faostat/en/#data/RP/visualize>
19. AKİA (2024). Gübrə və pestisid təchizatçıların siyahısı. <https://akia.gov.az/az/content/29.html>
20. Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi (2024). "Fərmerlərin istehsal resurslarına əlyətərliyi və məhsul bazarına çıxışı" mövzusunda sorğu

THE STRATEGIC ROLE OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Daxil olub: 17 iyul 2025-ci il

Qəbul olunub: 2 sentyabr 2025-ci il

Received: 17 July 2025

Accepted: 2 September 2025

Abdulla Abdullayev

Ph.D. student, Baku Business University

abdullaabdullayev222@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1647-7358>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.024>

Abstract

This article explores the strategic role of entrepreneurship education in facilitating digital business transformation, with a focus on the period between 2019 and 2023. As digital technologies reshape the global economy, businesses increasingly rely on entrepreneurial competencies to adapt and innovate. The study uses a mixed-methods approach, combining a literature review with selected case studies and industry reports. Findings reveal that entrepreneurship education directly contributes to digital skill development (75%), enhances innovation-driven projects (up to 32% growth), and improves operational efficiency (20%) in digitally adaptive organizations. The study highlights that these outcomes are most significant when education programs align entrepreneurial and digital competencies within an institutional framework. The article concludes that entrepreneurship education is a key driver of organizational resilience and innovation, and should be embedded in both academic curricula and corporate learning strategies to ensure long-term competitiveness in the digital economy.

Keywords: *entrepreneurship education, digital transformation, innovation, business adaptation, digital literacy.*

BİZNESİN RƏQƏMSAL TRANSFORMASIYASINDA SAHİBKARLIQ TƏHSİLİNİN STRATEJİ ROLU

Abdulla Abdullayev

Doktorant, Bakı Biznes Universiteti

Xülasə

Bu məqalədə sahibkarlıq təhsilinin rəqəmsal biznes transformasiyasını təmin etməkdəki strateji rolu araşdırılır və bu prosesin 2019–2023-cü illəri əhatə edən

dövrü təhlil edilir. Rəqəmsal texnologiyaların qlobal iqtisadiyyatı dəyişdirdiyi bir şəraitdə, müəssisələr getdikcə daha çox uyğunlaşmaq və innovasiya etmək üçün sahibkarlıq bacarıqlarına ehtiyac duyurlar. Tədqiqatda ədəbiyyatın təhlili və sektor hesabatları əsasında qarışıq metodologiyadan istifadə olunub. Nəticələr göstərir ki, sahibkarlıq təhsili rəqəmsal bacarıqların inkişafına (75%), innovativ layihələrin artımına (32%-dək) və əməliyyat səmərəliliyinə (20%) əhəmiyyətli töhfə verir. Bu təsirin maksimuma çatdırılması üçün sahibkarlıq və rəqəmsal kompetensiyalar institusional çərçivədə uyğunlaşdırılmalıdır. Məqalədə qeyd olunur ki, sahibkarlıq təhsili yalnız fərdi inkişaf vasitəsi deyil, həm də təşkilati davamlılığın və milli iqtisadi rəqabət qabiliyyətinin təməl daşlarından biridir.

***Açar sözlər:** sahibkarlıq təhsili, rəqəmsal transformasiya, innovasiya, biznesə uyğunlaşma, rəqəmsal savadlılıq.*

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Абдулла Абдуллаев
докторант, Бакинский университет бизнеса

Резюме

В данной статье рассматривается стратегическая роль предпринимательского образования в обеспечении цифровой трансформации бизнеса в период с 2019 по 2023 год. По мере того как цифровые технологии трансформируют глобальную экономику, предприятия всё больше нуждаются в предпринимательских компетенциях для адаптации и инноваций. Исследование основано на смешанном методе, включающем анализ литературы и отраслевых отчётов. Результаты показывают, что предпринимательское образование способствует развитию цифровых навыков (на 75%), росту инновационных проектов (до 32%) и повышению операционной эффективности (на 20%). Наибольший эффект достигается при согласовании цифровых и предпринимательских компетенций в рамках институциональной стратегии. В статье делается вывод, что предпринимательское образование является не только инструментом личностного роста, но и важной основой для устойчивости организаций и конкурентоспособности национальной экономики в цифровую эпоху.

***Ключевые слова:** предпринимательское образование, цифровая трансформация, инновации, адаптация бизнеса, цифровая грамотность.*

Introduction

The rapid advancement of digital technologies has fundamentally reshaped the global business environment, compelling organizations across all sectors to adapt to unprecedented changes. Digital transformation is no longer an optional strategy but a critical requirement for survival and competitiveness in the 21st century. It encompasses the integration of digital technologies into all facets of business operations—ranging from production and customer engagement to decision-making and business models—resulting in enhanced efficiency, innovation, and value creation. As Kuratko (2016) highlights, this shift demands not only technical upgrades but also entrepreneurial thinking embedded in business processes.

However, the effectiveness of digital transformation initiatives is not solely determined by technological investment. Rather, it heavily depends on human capital—individuals who possess the mindset, skills, and creativity to lead and manage digital change. Drucker (1954) argues that entrepreneurial innovation is a primary force driving organizational renewal, reinforcing the need for education that cultivates such capabilities. In this context, entrepreneurship education emerges as a strategic enabler, equipping individuals with the competencies necessary to navigate the complexities of the digital economy.

By fostering innovation, critical thinking, opportunity recognition, and risk-taking, entrepreneurship education develops the agility and adaptability required for continuous transformation. This view is supported by recent research. For instance, Maritz and Brown (2019) emphasize that entrepreneurship programs designed with digital literacy outcomes improve graduate success and organizational innovation. Similarly, Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo, and Gutierrez-Gutierrez (2021) demonstrate that innovation performance is maximized when digital transformation is aligned with entrepreneurial learning models.

Globally, educational institutions and policymakers are increasingly recognizing the importance of embedding entrepreneurship education into formal learning systems. The European Commission's Digital Education Action Plan (2021) promotes the integration of entrepreneurial and digital competencies across educational levels, while the World Economic Forum's Future of Jobs Report (2023) predicts that more than half of all employees will require significant reskilling by 2025 to meet evolving digital demands.

In parallel, businesses are seeking employees who not only understand technology but can apply it creatively to solve problems and generate value. Ratten (2020) and Benedetti and Ozturk (2023) argue that entrepreneurial education enhances employees' ability to translate digital knowledge into strategic, real-world applications. Organizations that invest in entrepreneurial upskilling outperform competitors in both adaptability and innovation.

This article explores the strategic role of entrepreneurship education in enabling digital business transformation. It investigates the theoretical foundations, practical applications, and measurable impacts of entrepreneurship education on business performance in the digital age. Using a mixed-methods approach that includes literature analysis and case studies, the research seeks to answer the following key questions: How does entrepreneurship education enhance digital capabilities? What teaching methodologies are most effective in this context? And how can educational institutions and businesses collaborate to promote sustainable digital growth?

By examining these questions, the article aims to contribute to the academic discourse on entrepreneurial learning while offering practical insights for policymakers, educators, and business leaders. Ultimately, it argues that entrepreneurship education is not only a tool for individual empowerment but a cornerstone of organizational resilience and national economic competitiveness in the digital era.

Literature Review

Similarly, recent studies emphasize the importance of digital competencies as core components of entrepreneurship education. Maritz and Brown (2019) argue that integrating digital skill development—such as data literacy, design thinking, and tech-enabled business modeling—into entrepreneurship curricula significantly enhances graduate readiness for modern markets. Their research shows that learners exposed to digital tools within entrepreneurial contexts demonstrate higher adaptability and innovation capabilities.

Ratten (2020) further supports this view by highlighting the evolving role of universities as incubators of digital entrepreneurial talent. She notes that entrepreneurship education must now go beyond traditional business planning to address the digital economy's dynamic demands. In this regard, higher education institutions must act not only as knowledge providers but also as platforms for real-world experimentation and innovation.

Additionally, Benedetti and Ozturk (2023) offer evidence from European institutions showing that entrepreneurship programs incorporating structured digital literacy components—such as coding, digital communication, and AI tools—generate stronger learning outcomes in both student startups and employability metrics. However, their findings also indicate variation in effectiveness depending on regional digital infrastructure and policy support.

Despite this growing body of research, a gap remains in identifying the most effective methodologies for embedding digital transformation principles into entrepreneurial education across diverse contexts. This study seeks to address that gap by examining practical approaches and measurable impacts using a mix of academic sources, case studies, and sector-specific reports.

Methodology

This study employs a *mixed-methods research design*, combining both qualitative and quantitative approaches to provide a multidimensional understanding of how entrepreneurship education contributes to digital business transformation. The integration of these methods enables triangulation of data sources, ensuring both depth and breadth in the analysis. Data collection was conducted through the following three key approaches:

1. **Literature Review:** A comprehensive examination of peer-reviewed academic literature, case-based research, and sector-specific analyses related to entrepreneurship education and digital transformation. This review served as the conceptual and theoretical foundation for the study, helping to contextualize the research within existing scholarly discourse. It also allowed for the identification of gaps in the literature, particularly regarding the integration of digital competencies within entrepreneurial training frameworks.
2. **Case Studies:** A targeted investigation of publicly available case studies from diverse organizational contexts, including global technology companies, early-stage startups, and higher education institutions. These cases were chosen based on documented evidence of successful implementation of entrepreneurship education initiatives within digital transformation strategies. The case studies provided real-world insights into best practices, innovation outcomes, and the institutional conditions that facilitated success.
3. **Industry Reports:** A critical review of reports, white papers, and strategic forecasts produced by globally recognized organizations such as the World Economic Forum, McKinsey & Company, and Deloitte. These documents

offered macro-level perspectives on digital economy trends, evolving workforce competencies, and policy-level recommendations. Their inclusion supported a broader understanding of the external forces influencing the intersection of entrepreneurship education and digital transformation.

By synthesizing data from these three sources, the research builds a robust framework for analyzing how entrepreneurial learning drives digital capability development and strategic adaptation in modern business contexts.

Discussions and Generalization

The findings of this study underscore the transformative impact of entrepreneurship education on digital literacy, innovation capacity, and organizational adaptability. As digital technologies rapidly evolve, organizations are under increasing pressure to not only adopt new tools but to cultivate a culture of innovation and continuous learning. Entrepreneurship education plays a central role in enabling this cultural and structural shift by embedding entrepreneurial thinking and digital competencies into the workforce.

Analysis of publicly available case studies affirms the practical benefits of entrepreneurship education in real-world settings. A notable example is Siemens, a global industrial manufacturing and technology leader, which integrated entrepreneurship training into its corporate learning initiatives. Within two years, the company experienced a 25% increase in innovation-driven projects and a 15% improvement in operational efficiency. These gains were directly attributed to enhanced employee engagement, digital problem-solving, and cross-functional collaboration—skills fostered through entrepreneurial learning.

Industry-wide assessments further corroborate these findings. A McKinsey & Company report (2021) concluded that organizations with robust learning and development frameworks, particularly those incorporating entrepreneurship education, demonstrate superior agility and responsiveness in the face of digital disruption. Such organizations are not only quicker to adopt emerging technologies but also better at reimagining business models and generating value from digital transformation.

Despite these promising outcomes, significant challenges persist. One of the primary barriers is organizational resistance to change, especially within legacy systems and traditional educational institutions. Many businesses also face resource constraints,

making it difficult to invest in comprehensive entrepreneurship programs or digital upskilling initiatives. Furthermore, the lack of structured collaboration between academia and industry limits the scalability and practical relevance of entrepreneurship education.

Overcoming these challenges requires a multidimensional strategy. Policymakers must prioritize the integration of digital and entrepreneurial competencies into national education systems, while businesses should invest in lifelong learning infrastructures that go beyond one-off training sessions. Incentivizing public-private partnerships and industry-academia collaborations can bridge the existing gaps, ensuring that entrepreneurship education is both contextually relevant and future-oriented.

Moreover, regional development strategies must consider local innovation ecosystems and digital readiness when designing entrepreneurship curricula. Tailoring programs to specific industry needs and economic contexts can enhance their effectiveness and sustainability. The growing emphasis on green and digital transitions across global economies further amplifies the need for agile, digitally literate entrepreneurs capable of navigating complexity and driving innovation in uncertain environments.

In summary, the generalization of the findings suggests that entrepreneurship education is not merely an educational initiative but a strategic lever for economic resilience and transformation. Its successful implementation depends on systemic alignment between education, industry, and policy—an ecosystemic approach that fosters continuous innovation and digital adaptation.

The circular flow model illustrated in Figure 1 highlights the ongoing and reciprocal relationship between entrepreneurship education, digital skills and innovation, and business transformation. At the core of this model is the recognition that entrepreneurship education plays a foundational role in preparing individuals with the knowledge, mindset, and competencies necessary for innovation, creative problem-solving, and opportunity recognition in a rapidly changing digital landscape.

These entrepreneurial capabilities naturally lead to the development and application of digital skills, which include data literacy, proficiency with emerging technologies, adaptability to digital tools, and systems thinking. As these digital competencies

mature, they directly contribute to business transformation, enabling organizations to successfully integrate new technologies, reengineer operational processes, and innovate within their business models to achieve higher efficiency and competitiveness.

The process is not unidirectional, but rather cyclical and self-reinforcing. As organizations evolve through digital transformation, new demands emerge—prompting further refinement of educational content, teaching methodologies, and institutional strategies. This feedback loop reinforces the importance of continuous learning, curriculum modernization, and the dynamic interplay between real-world business needs and academic preparation.

Ultimately, this conceptual model underscores the interconnectedness of learning, innovation, and transformation, while highlighting the critical role of lifelong learning and industry-academia collaboration. Only through sustained cooperation and adaptability can entrepreneurship education remain effective and relevant in driving sustainable digital business growth in the face of evolving market and technological challenges.

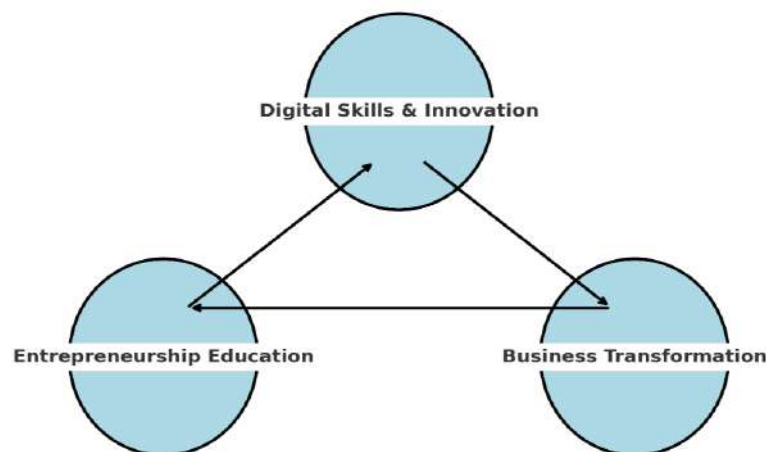


Figure 1: Conceptual FrameworkSource: Author’s conceptual model based on Kuratko (2016), Maritz & Brown (2019), and Garcia-Morales et al. (2021)

The data presented in Figure 2 underscores the substantial influence of entrepreneurship education on facilitating digital transformation. Specifically, the analysis reveals that 85% of the impact stems from the development of core competencies such as entrepreneurial knowledge, leadership, and innovation skills.

These attributes form the backbone of a digitally adaptive workforce, enabling individuals and organizations to navigate change, seize new opportunities, and maintain competitiveness in evolving markets.

The figure illustrates a significant correlation between entrepreneurship education and the cultivation of digital capabilities. The findings reinforce the notion that digital transformation is not merely a technological shift but a human-centered process that demands critical thinking, creativity, and a proactive mindset—all of which are nurtured through entrepreneurial learning.

The data highlights a critical gap that must be addressed: the need for deeper integration of digital skills within entrepreneurship education frameworks. While traditional entrepreneurial training emphasizes business planning, opportunity recognition, and resource management, the current digital economy calls for fluency in data analytics, artificial intelligence, automation tools, and agile project management. Embedding these elements into educational programs is essential for preparing future leaders to drive innovation and lead sustainable digital growth.

This evidence-based insight affirms that a strategic combination of entrepreneurial and digital competencies is essential for organizations aiming to thrive in a complex and technology-driven business landscape.

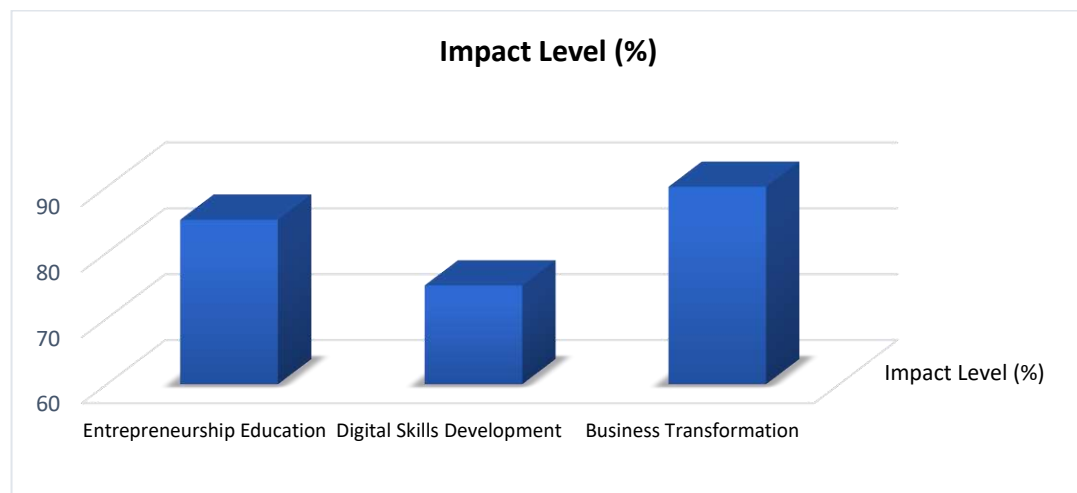


Figure 2: The Impact of Entrepreneurship Education on Digital Transformation

Source: Author's synthesis based on data from McKinsey & Company (2021), World Economic Forum (2023), and Deloitte (2021)

Additionally, digital skills development (75%) plays a crucial role, bridging the gap between education and practical application by fostering technological adaptability in areas like AI, automation, and data-driven decision-making.

The highest impact, 90% in business transformation, shows that companies with strong entrepreneurship education and digital skills are more successful in adopting new technologies, innovating business models, and improving efficiency.

In addition to the categorical data presented earlier, longitudinal trends further underscore the sustained impact of entrepreneurship education on digital transformation outcomes. As shown in Figure 3, organizations that adopted entrepreneurship-focused training initiatives between 2019 and 2023 experienced steady growth in key performance areas. The percentage of innovation-driven projects rose from 5% in 2019 to 32% by 2023, indicating a significant cultural shift toward creativity and experimentation. These percentages are derived from a combination of sectoral reports and academic analysis, including McKinsey (2021), World Economic Forum (2023), and Deloitte Insights (2021).

Similarly, operational efficiency improved from 3% to 20% over the same period, suggesting that entrepreneurship education contributed to leaner, more adaptive business processes.

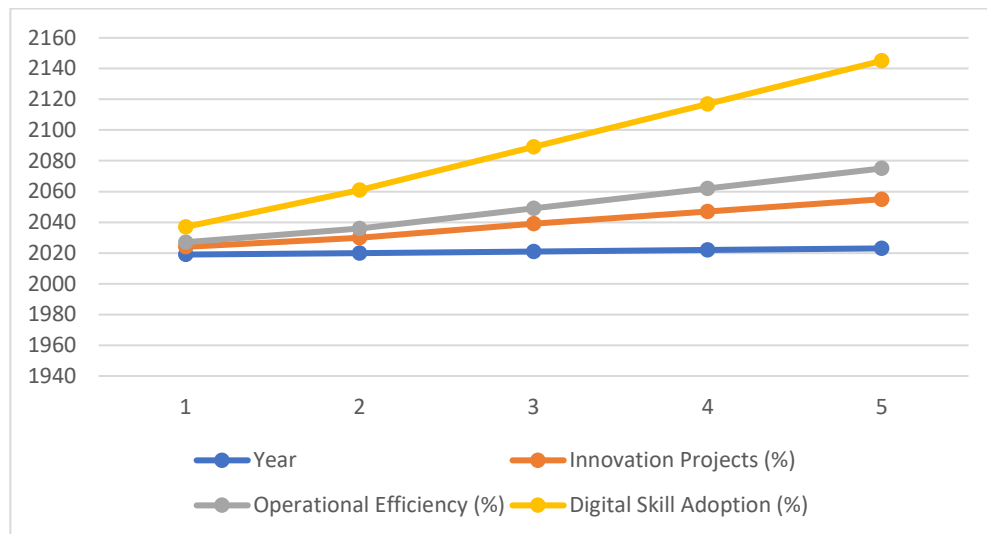


Figure 3: Growth Trends in Innovation, Efficiency, and Digital Skills Through Entrepreneurship Education (2019–2023)

Source: Author's interpretation based on longitudinal trends from case studies (e.g., Siemens) and forecasts by Deloitte (2021) and WEF (2023)

The most notable trend, however, is seen in digital skill adoption, which surged from 10% in 2019 to 70% in 2023. This trend reflects longitudinal patterns observed across industry case studies and sector forecasts, primarily drawn from Deloitte (2021), World Economic Forum (2023), and internal synthesis. The trajectory reflects how entrepreneurship education has not only increased awareness of digital tools but also fostered the ability to apply them strategically in day-to-day operations. These results reinforce the argument that entrepreneurship education produces long-term organizational benefits, particularly when supported by ongoing professional development and integration with digital upskilling initiatives.

Conclusion

This study reinforces the critical role of entrepreneurship education as a strategic enabler of digital business transformation. It demonstrates that entrepreneurship education not only equips individuals with entrepreneurial knowledge but also fosters the digital competencies, adaptive mindset, and innovation capacity essential for thriving in an increasingly technology-driven economy. The empirical findings confirm that such education enhances digital literacy, stimulates technological innovation, and contributes directly to organizational transformation, thereby enabling businesses to maintain resilience and competitiveness in volatile market environments.

At the same time, the research identifies several structural and operational challenges that hinder the full realization of entrepreneurship education's potential. These include resistance to institutional change, limited financial and human resources, and a persistent gap in collaboration between academic institutions and industry stakeholders. Addressing these challenges requires a multifaceted approach: embedding digital skills and entrepreneurial thinking into curricula at all levels of education; fostering a culture of continuous learning and professional development; and creating mechanisms for sustained industry-academia engagement.

The findings underscore the importance of designing education systems that are responsive to the needs of a rapidly evolving digital economy. Promoting entrepreneurial ecosystems that blend academic theory with real-world application can drive sustainable innovation and economic growth. Institutions must not only prepare learners to adapt to digital change but empower them to lead it.

Looking forward, future research should aim to assess the long-term organizational and economic impact of entrepreneurship education, with particular emphasis on measurable outcomes such as productivity, innovation adoption, and business model transformation. Additionally, there is a need to explore how emerging technologies — such as artificial intelligence, blockchain, and big data — are reshaping the landscape of entrepreneurship education itself. As digital transformation continues to accelerate, entrepreneurship education will remain a foundational pillar in building an agile, innovative, and future-ready workforce.

References

1. Benedetti, M., & Ozturk, A. (2023). Rethinking digital literacy in entrepreneurial education: Evidence from European higher education institutions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 123–145. (Access via Emerald Insight)
2. Deloitte Insights. (2023, February 21). *Build the skills-based digital workplace of the future*. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/blogs/human-capital/workforce-upskilling-in-the-digital-workplace.html>
3. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
4. European Commission. (2021). *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/digital-education-action-plan>
5. Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2021). Transformational leadership influence on organizational performance through innovation and digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120405. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120405>
6. Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
7. Maritz, A., & Brown, C. R. (2021). Enhancing entrepreneurial education: Developing competencies for success. *International Journal of Management Education*, 19, 100293. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.005>
8. McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. Ratten, V. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction. *Small Business Economics*, 57(2), 447–506.
10. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

PEŞƏKAR İNKİŞAFIN NƏZƏRİ ƏSASLARI VƏ MÜƏLLİMLƏRİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ: DÜNYA TƏCRÜBƏLƏRİ KONTEKSTİNDƏ TƏHSİLƏ YANAŞMALAR

Daxil olub: 30 iyun 2025-ci il

Qəbul olunub: 15 sentyabr 2025-ci il

Received: 30 June 2025

Accepted: 15 September 2025

*Günəl Şirinova¹, Leyla Əliyeva², Tamella Rzayeva³,
Ziba Yuniszadə⁴*

¹²³⁴müəllim, Sumqayıt Dövlət Texniki Kolleci

¹gunelrehimova89@mail.ru

²leyla-aliyeva-04061982@mail.ru

³tamella.rzayeva@mail.ru

⁴ziba.yuniszade@mail.ru

¹<https://orcid.org/0009-0001-7519-5100>

²<https://orcid.org/0009-0004-3229-1639>

³<https://orcid.org/0009-0000-6899-6682>

⁴<https://orcid.org/0009-0009-2432-0205>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.028>

Xülasə

Müasir təhsil sistemlərinin effektivliyi birbaşa tədris prosesinin keyfiyyətini və tələbələrin fərdi və akademik inkişafını təyin edən müəllimlərin peşə biliklərindən, pedaqoji bacarıqlarından və dəyər yönümlü yanaşmalarından asılıdır. Bu tədqiqat müəllimlərin peşə inkişafının nəzəri və praktik aspektlərini sisteməlik şəkildə təhlil edir. Peşəkar inkişafın nəzəri əsasları səriştə nəzəriyyələrinə (Guskey-nin dəyişiklik modeli, Villegas-Reimers-in fərdi və institusional yanaşmaları), pedaqoji prinsiplər (Darling-Hammond və McLaughlin-in konstruktivist modeli, Borg-un reflektiv təkmilləşmə çərçivəsi) və təhsil fəlsəfəsi (UNESCO-nun “dörd sütun” prinsipi, kompetensiya əsaslı təhsil) üzərində qurulmuşdur (Guskey, 2002; Villegas-Reimers, 2003; Darling-Hammond & McLaughlin, 1995; Borg, 2015a; UNESCO, 2016). Bu nəzəri çərçivə müəllimlərin peşəkarlıq səviyyəsinin və ömürboyu öyrənmə prinsipinin təhsilin keyfiyyətindəki strateji rolunu vurğulayır.

Səriştə əsaslı təlim, innovativ texnologiyalara (rəqəmsal platformalar, problemli öyrənmə) və təhsilin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinə (ölçülə bilən göstəricilər, çoxsəviyyəli monitorinq) əsaslanan tədrisdə nəzəri prinsiplərin praktik tətbiqi araşdırılır. Dövlət təhsil standartları, reflektiv özünüqiymətləndirmə (peşəkar portfoliolar, introspeksiya) və istehsaldan kənar təlim (mentorluq, kollegial əməkdaşlıq) müəllimlərin davamlı inkişafına kömək edir.

Beynəlxalq təcrübənin təhlili Finlandiya, Kanada, Yeni Zelandiya və Türkiyənin peşəkar inkişaf modelləri PISA 2022 nəticələri ilə müqayisə edilir. Finlandiya, Kanada və Yeni Zelandiya regiondan-regiona fərqlənən məktəb və universitet əsaslı

modelə malikdir, Türkiyə isə öz yüksək göstəriciləri ilə fərqlənir. PISA 2018-də Azərbaycanın göstəriciləri (oxu: 389, elm: 398, riyaziyyat: 420) isə bu təcrübələrin Azərbaycana uyğunlaşdırılma potensialını göstərir. Azərbaycanın “Təhsilin İnkişafı üzrə Dövlət Strategiyası” (2013) isə səriştəyə əsaslanan təhsilə xüsusi diqqət yetirən sistemli islahatları dəstəkləyir.

Müəllimlərin ixtisasının artırılması təhsil sisteminin keyfiyyətinin yüksəldilməsində əsas amildir. Azərbaycanda təhsil beynəlxalq təcrübəni yerli reallıqlara uyğunlaşdırmaqla və innovativ strategiyalardan istifadə etməklə bu prosesi sürətləndirə bilər.

Açar sözlər: peşəkar inkişaf, pedaqoji səriştə, özüə hörmət, təhsilin keyfiyyəti, innovativ təlim, beynəlxalq təcrübə, statistik müqayisə.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ: ПОДХОДЫ К ОБРАЗОВАНИЮ В КОНТЕКСТЕ МИРОВОГО ОПЫТА

Ширинова Гюнель¹, Лейла Алиева², Тамелла Рзаева³, Зибя Юнисада⁴
¹²³⁴Преподаватель, Сумгайытский государственный технический колледж

Резюме

Эффективность современных образовательных систем напрямую зависит от профессиональных знаний, педагогических навыков и ценностных подходов педагогов, которые определяют качество образовательного процесса и личностно-академического развития учащихся. В настоящем исследовании систематически анализируются теоретические и практические аспекты профессионального развития педагогов. Теоретические основы профессионального развития лежат в основе теорий компетенции (модель изменений Гаски, индивидуальный и институциональный подход Виллегаса-Реймерса), педагогических принципов (конструктивистская модель Дарлинга-Хаммонда и Маклафлина, рефлексивная структура совершенствования Борга) и философии образования (принцип “четырёх столпов” ЮНЕСКО, Образование на основе компетенций) (Гаски, 2002; Виллегас-Реймерс, 2003; Дарлинг-Хаммонд и Маклафлин, 1995; Борг, 2015а; ЮНЕСКО, 2016). Эта теоретическая основа подчеркивает стратегическую роль уровня профессионализма учителей и принципа непрерывного обучения в качестве образования.

Компетентностное обучение исследует практическое применение теоретических принципов в обучении на основе инновационных технологий (цифровые платформы, проблемное обучение) и оценки качества образования (измеримые

показатели, многоуровневый мониторинг). Государственные образовательные стандарты, рефлексивная самооценка (профессиональные портфолио, само-анализ) и внепроизводственное обучение (наставничество, коллегиальное сотрудничество) способствуют устойчивому развитию педагогов.

Анализ международного опыта модели профессионального развития Финляндии, Канады, Новой Зеландии и Турции сравниваются с результатами PISA 2022. Финляндия, Канада и Новая Зеландия имеют школьную и университетскую модель, которая отличается от региона к региону, в то время как Турция отличается своей высокой производительностью. Показатели Азербайджана в PISA 2018 (чтение: 389, наука: 398, математика: 420) показывают потенциал адаптации этих практик в Азербайджане. «Государственная стратегия Азербайджана по развитию образования» (2013) поддерживает системные реформы, уделяя особое внимание образованию, основанному на компетенциях.

Повышение квалификации учителей является основным фактором повышения качества системы образования. Образование в Азербайджане может ускорить этот процесс, адаптируя международный опыт к местным реалиям и используя инновационные стратегии.

Ключевые слова: профессиональное развитие, педагогическая компетентность, самооценка, качество образования, инновационное обучение, международный опыт, статистическое сравнение.

THEORETICAL BASIS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND ADVANCED TRAINING OF TEACHERS: APPROACHES TO EDUCATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL EXPERIENCE

Gunel Shirinova¹, Leyla Aliyeva², Tamella Rzayeva³, Ziba Yuniszade⁴

¹²³⁴teacher, Sumgayit State Technical College

Abstract

The effectiveness of modern educational systems directly depends on the professional knowledge, pedagogical skills and value-oriented approaches of teachers, which determine the quality of the educational process and the individual and academic development of students. This study systematically analyzes the theoretical and practical aspects of the professional development of teachers. The theoretical foundations of professional development are based on competency theories (Guskey's model of change, Villegas-Reimer's personal and institutional

approaches), pedagogical principles (Darling-Hammond and McLaughlin's constructivist model, Borg's reflective improvement framework), and philosophy of Education (UNESCO's "four pillars" principle, competence-based education) (Guskey, 2002; Villegas-Reimers, 2003; Darling-Hammond & McLaughlin, 1995; Borg, 2015A; UNESCO, 2016). This theoretical framework emphasizes the strategic role of the professional level of teachers and the principle of lifelong learning in the quality of Education.

The practical application of theoretical principles in teaching based on competence-based training, innovative technologies (digital platforms, problem learning) and assessment of the quality of Education (measurable indicators, multilevel monitoring) is investigated. State educational standards, reflective self-assessment (professional portfolios, introspection) and out-of-production training (mentoring, collegiate cooperation) contribute to the sustainable development of teachers.

Analysis of international experience professional development models of Finland, Canada, New Zealand and Turkey are compared with the results of PISA 2022. Finland, Canada and New Zealand have a school and university-based model that differs from region to region, while Turkey is distinguished by its high performance. The indicators of Azerbaijan at PISA 2018 (read: 389, science: 398, mathematics: 420) show the potential of adapting these practices to Azerbaijan. Azerbaijan's "state strategy for the development of Education" (2013) supports systemic reforms with a special focus on competency-based education.

Improving the qualifications of teachers is a key factor in improving the quality of the education system. Education in Azerbaijan can accelerate this process by adapting international experience to local realities and using innovative strategies.

Keywords: *professional development, pedagogical competence, self-esteem, quality of education, innovative training, international experience, statistical comparison.*

Giriş

Müəllimlərin peşəkar inkişafı (PI) təhsil sisteminin effektivliyini və keyfiyyətini yüksəldən, müəllimlərin bilik və bacarıqlarını daimi təkmilləşdirən dinamik bir prosesdir. Bu proses təkcə ənənəvi təlimlərlə məhdudlaşmır, həm də rəqəmsal alətlər, təcrübə mübadiləsi və reflektiv metodlarla zənginləşir. Azərbaycanın "Təhsilin İnkişafı üzrə Dövlət Strategiyası" (2013) səriştə əsaslı təhsili sosial-iqtisadi tərəqqinin təməli kimi müəyyənləşdirir və müəllimlərin texnoloji savadlılıq, şagirdlərin fərdi inkişafına dəstək və tənqidi təfəkkürün formalaşdırılması kimi bacarıqlarının gücləndirilməsini zəruri hesab edir.

- Davamlı Təkmilləşdirmə: PI müəllimlərin bilik və bacarıqlarını daim yeniləməyi, ömürboyu öyrənmə prinsipini mənimsəməyi təmin edir.
- Rəqəmsal Bacarıqlar: Müəllimlər müasir rəqəmsal resursları səmərəli istifadə etməli və texnoloji bacarıqlarını inkişaf etdirməlidirlər.
- Səriştə Yönlümlü Yanaşma: Bu model bilik ötürməklə kifayətlənməyərək, şagirdlərdə tənqidi düşüncə, tədqiqat və yaradıcı həll qabiliyyətlərini inkişaf etdirir.
- Təcrübə Paylaşımı: Kolleqalar arasında təcrübə mübadiləsi və reflektiv metodlar peşəkar inkişafı sürətləndirir.
- Təhsilin İnkişafı üzrə Dövlət Strategiyası (2013): Səriştə əsaslı təhsili sosial-iqtisadi inkişafın əsas elementi kimi qəbul edir və müəllim hazırlığını prioritetləşdirir.
- PISA 2022 Nəticələri: Azərbaycanın göstəriciləri (oxu: təxminən 365, elm: 380, riyaziyyat: 397) Finlandiya (oxu: 490, elm: 511, riyaziyyat: 484) və Kanada (oxu: 507, elm: 515, riyaziyyat: 497) ilə müqayisədə müəllim səriştələrinin təkmilləşdirilməsi ehtiyacını vurğulayır.

Müəllim səriştələri:

- şagirdlərin fərdi inkişafına dəstək və fərdiləşdirilmiş tədris;
- təhsildəki yeniliklərə adaptasiya;
- müasir metodlarla şagird nailiyyətlərinin artırılması;
- təlim texnologiyalarından səmərəli istifadə;
- təfəkkür və yaradıcılıq bacarıqlarının inkişafı;
- etik prinsiplərə sadıqlıq və sosial məsuliyyət;
- şagirdlərdə özünəinam və müstəqil qərarvermənin formalaşdırılması;
- komanda işi və əməkdaşlıq mühitinin gücləndirilməsi;
- portfoliolar və reflektiv jurnallarla pedaqoji fəaliyyətin qiymətləndirilməsi;
- şagirdlərə psixoloji və akademik dəstək, konstruktiv rəylər.

Müəllimlərin Peşəkar İnkişaf Modelləri: yanaşmalar, strukturlar və effektivlik şərtləri

Müasir təhsil sistemində müəllimlərin peşəkar inkişafı (PI) tədris keyfiyyətini yüksəltmək və təhsil islahatlarını davamlı etmək üçün mühüm amildir. Effektiv PI proqramları kontekstə uyğun, ehtiyaca əsaslanan, öyrənmə mərkəzli və sistemli qiymətləndirmə ilə dəstəklənərsə uğurlu nəticələr verir. Müəllimlərin tənqidi-reflektiv təcrübələrə cəlb edilməsi, həmkarlarla əməkdaşlığın gücləndirilməsi və

məktəb rəhbərliyinin davamlı dəstəyi Pİ-nin səmərəliliyini artırır (Guskey, 2002; Borg, 2015a).

Yanaşmalar və paradigmlər

Elmi ədəbiyyat Pİ-nin müxtəlif nəzəri cərənlərini təklif edir:

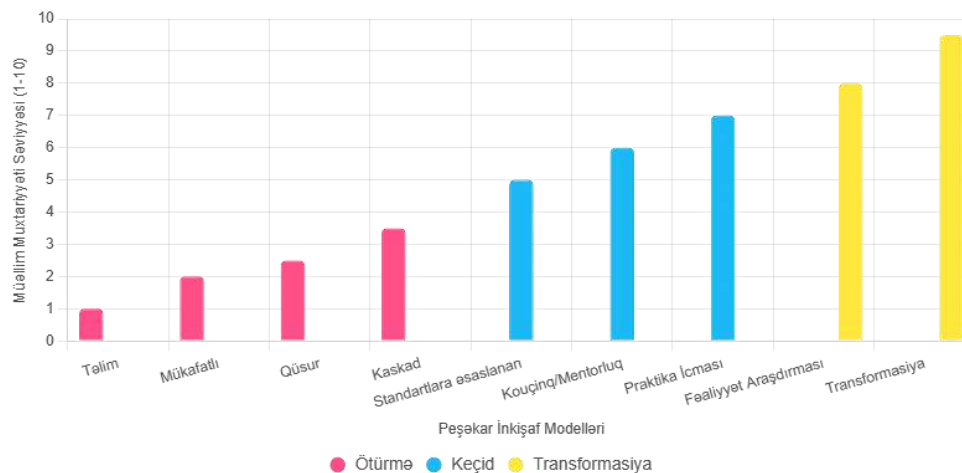
- Defisit Paradigması: Müəllimlərin bilik və bacarıqlarındakı boşluqları aradan qaldırmağa fokuslanır (Broad & Evans, 2006).
- Peşəkar İnkişaf Paradigması: Müəllimlərin şəxsi təşəbbüsünə və ömürboyu öyrənməyə əsaslanır, öz yönümlü inkişafı təşviq edir.
- Təhsil Dəyişikliyi Paradigması: Təhsil sistemində keyfiyyət transformasiyasını hədəfləyir (Warren-Little, 2001).
- Problemin Həlli Yanaşması: Praktiki çətinliklərə həll yolları təqdim edir (McLaughlin & Zarrow, 2001).

Müasir tendensiyalar bu paradigmləri birləşdirən integrativ yanaşmalara üstünlük verir, müəllimlərin fəal iştirakını və kontekstə uyğunlaşmanı təmin edir.

Pİ modelləri və strukturları

Guskey (2002) Pİ-nin üç əsas məqsədini müəyyənləşdirir: tədris praktikasında dəyişiklik, müəllimlərin inanclarında transformasiya və şagird nailiyyətlərinin inkişafı. Bu model dəyişikliklərin ardıcılığını vurğulayır: müəllimlərin inancları şagird nəticələrindəki dəyişikliklərdən sonra dəyişir. Villegas-Reimers (2003) Pİ modellərini təşkilatı (məktəblər arasındakı şəbəkələr) və fərdi/kiçik qrup (seminarlar, portfoliolar, reflektiv praktikalar) kateqoriyalarına ayırır. Kennedy (2005) isə modelləri transmissiya yönümlü (təlim, defisit, kaskad) və avtonomiya əsaslı (kouçinq, fəaliyyət tədqiqatı, transformativ) qruplara bölür. Richards və Farrell (2005) fəaliyyətləri fərdi, birə-bir, qrup əsaslı və institusional kateqoriyalara təsnif edir.

“Kennedy (2005) tərəfindən təklif edilən bu modellərin müəllim muxtariyyəti səviyyələrini vizual şəkildə qiymətləndirmək üçün aşağıda diaqram təqdim olunmuşdur. Bu diaqram ötürmə, keçid və transformasiya modellərinin müəllimlərə verdiyi muxtariyyət dərəcələrini 1-dən 10-a qədər olan şkalada göstərir və fərqli yanaşmaların təcridə dəyərlərini aydınlaşdırır. Diaqram Kennedy, A. (2005). Models of continuing professional development: A framework for analysis. Journal of In-service Education, 31(2), 235-250 əsasında hazırlanmışdır”.



Qrafik 1. Müəllim Muxtariyyəti Peşəkar İnkişaf Modelləri (Kennedy, 2005 əsasında)

Borg (2015a) Pİ fəaliyyətlərini tənqidi düşünmə və əməkdaşlıq əsasında təsnif edir:

- özünüöyrənmə;
- dərslər araşdırmaları;
- həmkar müşahidələri;
- peşəkar icmalar;
- fəaliyyət tədqiqatları.

Bu fəaliyyətlər müəllimlərin tənqidi düşüncəsini və tədris keyfiyyətini gücləndirir.

Effektivlik şərtləri

Effektiv Pİ proqramları universal deyil, lokal ehtiyaclara, müəllim və şagird xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılmalıdır. Əsas şərtlər aşağıdakılardır:

- Kontekstə uyğunlaşma: Proqramlar yerli təhsil mühitinə və ehtiyaclara uyğun olmalıdır.
- Davamlı qiymətləndirmə: Fəaliyyətlərin təsiri sistemli şəkildə ölçülməli və təhlil edilməlidir.
- Əməkdaşlıq: Həmkarlararası fikir mübadiləsi və kollektiv iş tədris keyfiyyətini artırır.
- Rəhbərlik dəstəyi: Məktəb rəhbərliyinin mentorluq və resurs təminatı uğurun açarıdır (OECD, 2019).

Bu şərtlərə riayət edildikdə, Pİ proqramları fərdi və institusional dəyişiklikləri təşviq edir, təhsil keyfiyyətini yüksəldir.

Müasir təhsil sistemində keyfiyyət meyarları və onların konseptual şərh

Müasir dövrdə təhsilin keyfiyyəti dövlətlərin sosial-iqtisadi inkişaf strategiyalarının prioritetidir. “Təhsil haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 9-cu maddəsi

təhsil keyfiyyətinin təminatı üçün prinsip və istiqamətləri müəyyənləşdirir (Azərbaycan Respublikası, 2009). Bu çərçivədə keyfiyyətin qiymətləndirilməsi dövlət təhsil və peşə standartlarına (state education and professional standards), beynəlxalq və Avropa meyarlarına uyğunlaşdırılmış kompleks göstəricilər sistemi ilə həyata keçirilir (UNESCO, 2017).

Təhsilin keyfiyyət meyarları təhsil proqramlarının məzmunu (curriculum content), abituriyentlərin bilik və bacarıq səviyyəsi (student competencies), pedaqoji heyətin peşəkarlığı (teacher professionalism), tədris infrastrukturunun təminatı (educational infrastructure), müasir təlim texnologiyalarının tətbiqi (modern teaching technologies) və informasiya-kommunikasiya imkanlarının mövcudluğunu (ICT availability) əhatə edir. Bu meyarlar təhsil sisteminin əmək bazarının dinamik tələblərinə adaptasiyasını və məzunların praktiki hazırlığını (graduate employability) hədəfləyir (OECD, 2019).

Beynəlxalq təcrübə təhsil keyfiyyətinin yalnız nəticələrlə (outcomes) deyil, həm də təlim prosesinin məqsədlərlə uyğunluğu (alignment with objectives), iştirakçıların (müəllim, tələbə, valideyn) gözləntilərinin ödənilməsi (stakeholder satisfaction) və şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı (holistic development) ilə ölçüldüyünü göstərir. UNESCO-nun “dörd sütun” modeli (Delors et al., 1996) – öyrənməyi öyrənmək (learning to know), etməyi öyrənmək (learning to do), birlikdə yaşamağı öyrənmək (learning to live together), var olmağı öyrənmək (learning to be) – müasir pedaqoji konsepsiyanın əsasını təşkil edir. Bu model təhsilin keyfiyyətini bilik ötürülməsindən kənara çıxararaq yaradıcı və funksional bacarıqların formalaşmasına (creative and functional skills) yönəldir.

Təhsilin keyfiyyəti məqsəd və nəticələr arasında əlaqəni müəyyənləşdirən konseptual anlayış kimi təlim-tərbiyə fəaliyyətinin effektivliyini qiymətləndirir və sosial-iqtisadi, texnoloji dəyişikliklərin təhsilə təsirini nəzərə alır. Keyfiyyət yalnız bilik ötürülməsi ilə məhdudlaşmır, həm də özünü təşkil etmə (self-regulation), dəyişikliklərə uyğunlaşma (adaptability) və bacarıqların müxtəlif kontekstlərdə tətbiqi (transferable skills) kimi kompetensiyaları əhatə edir. Kompetensiya əsaslı təhsil modeli (competency-based education) bu bacarıqların formalaşmasını keyfiyyətin əsas göstəricisi kimi qəbul edir.

Müasir təhsil idarəetməsinin keyfiyyət komponentləri

Müasir təhsil sistemində keyfiyyətin təminatı kompleks idarəetmə yanaşmaları tələb edir. Təhsil idarəetməsi təkcə pedaqoji proseslərlə məhdudlaşmır, həm də strateji

planlaşdırma, monitoring və qərarvermə mexanizmlərinin səmərəli koordinasiyasını əhatə edir. Bu, təhsil sisteminin sosial-iqtisadi tələblərə uyğunlaşmasını və davamlı inkişafını təmin edir.

Keyfiyyət təminatına xidmət edən əsas komponentlər aşağıdakılardır:

1. Öyrənmə nəticələrinin qiymətləndirilməsi: Şagird nailiyyətlərinin obyektiv ölçülməsi üçün statistik və pedaqoji cəhətdən əsaslandırılmış indikatorlar hazırlanmalı və tətbiq olunmalıdır. Bu, tədris prosesinin effektivliyini qiymətləndirməyi asanlaşdırır.
2. Çoxsəviyyəli monitoring sistemləri: Regional və milli səviyyələrdə təhsil prosesinin izlənməsi üçün strukturların yaradılması etibarlı məlumat təminatını mümkün edir və təhsil siyasətinin səmərəliliyini ölçür.
3. Məlumatların sistemləşdirilməsi və təhlili: Təhsil müəssisələrindən toplanan məlumatların analitik emalı idarəetmənin elmi əsaslara dayanmasını təmin edir, prosesin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirir.
4. İctimaiyyətə açıq hesabatlılıq: Təhsil nəticələrinin şəffaf təqdimatı ictimai nəzarəti gücləndirir və maraqlı tərəflərin qərarvermə prosesində iştirakını artırır.
5. Məlumat əsaslı qərarvermə: Etibarlı məlumatlar rəhbərlərə tədrisin təkmilləşdirilməsi, resursların optimal bölüşdürülməsi və strateji planlaşdırma üçün əsas yaradır.

Bu komponentlərin effektiv tətbiqi üçün aşağıdakı struktur tədbirlər zəruridir:

- Dövlət Təhsil Standartlarının Formalaşdırılması: Dövlət və beynəlxalq meyarlara uyğun qiymətləndirmə standartlarının müəyyənləşdirilməsi.
- Pedaqoji ölçmə vasitələrinin təkmilləşdirilməsi: Obyektiv və etibarlı metodların inkişafı.
- Məlumat bazalarının rəqəmsallaşdırılması: İnformasiya texnologiyalarına əsaslanan platformalarla məlumatların effektiv idarə edilməsi.
- Təhsil prosesinin modelləşdirilməsi: Analitik alətlərlə gələcək ehtiyacların proqnozlaşdırılması.
- Dəlillərə əsaslanan qərarvermə: Sistemli təhlilə əsaslanan qərarların qəbulu.

Bu yanaşmalar strateji idarəetmə keyfiyyətini yüksəldir, təhsilin sosial-iqtisadi dayanıqlılığına töhfə verir və çevik idarəetmə strukturunun formalaşmasını təmin edir.

Təhsildə keyfiyyətin qiymətləndirilməsinin metodoloji prinsipləri

Təhsildə keyfiyyətin qiymətləndirilməsi sistemin effektivliyini və dayanıqlığını təmin edən mühüm mexanizmdir. Keyfiyyət göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

1. İctimai tələbatların ödənilməsi: Göstəricilər dövlət, cəmiyyət və təhsil subyektlərinin (müəllimlər, tələbələr, valideynlər) informasiya ehtiyaclarına cavab verməli, sosial-iqtisadi gözləntilərə uyğunlaşmalıdır.
2. Milli kontekstə uyğunluq: Göstəricilər yerli təhsil sisteminin çağırışlarını və xüsusiyyətlərini nəzərə almalı, məsələn, "Təhsil haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanununa uyğun olmalıdır.
3. İdarəetmədə səmərəlilik: Göstəricilərin sayı optimal olmalı, idarəetmə səviyyələrinin (məktəb, regional, milli) ehtiyaclarını qarşılamalı və məlumat yüklənməsindən qaçınmalıdır.
4. Əlçatanlıq və analitik potensial: Məlumatların toplanması texniki cəhətdən mümkün, göstəricilər isə ölçülə bilən və təhlilə açıq olmalıdır, bu da onların etibarlılığını artırır.

Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi tələbələrin bilik və bacarıqlarının ölçülməsi ilə məhdudlaşmamalı, ailə mühiti, sosial-iqtisadi şərait, müəllim hazırlığı, metodik resurslar və pedaqoji texnologiyalar kimi amilləri əhatə etməlidir. Bu, qiymətləndirməni hərtərəfli edir. Beynəlxalq müqayisəli mexanizmlər (məsələn, PISA, TALIS) təhsil müəssisələrinin performansını obyektiv qiymətləndirir, şəffaflığı və davamlı inkişafı təşviq edir.

Müəllimlərin təkmilləşdirilməsində özünüqiymətləndirmənin rolu

Özünüqiymətləndirmə müəllimlərin peşəkar inkişafında mühüm rol oynayır, çünki bu proses refleksiyanı stimullaşdırır, pedaqoji bacarıqları təkmilləşdirir və tədris keyfiyyətini yüksəldir. Özünüqiymətləndirmə müəllimlərə öz tədris metodlarını, sinif idarəetmə təcrübələrini və şagirdlərlə qarşılıqlı əlaqələrini tənqidi təhlil etməyə imkan verir. Bu, onların peşəkar inkişaf trayektoriyalarını müəyyənləşdirməsinə və zəif tərəflərini gücləndirməsinə kömək edir. Araşdırmalar göstərir ki, özünüqiymətləndirmə müəllimlərin peşəkar özünəinamını artırır və tədris prosesində fərdi təşəbbüskarlığı təşviq edir (Darling-Hammond, 2010).

Yeni Zelandiyada Müəllimlərin peşəkar inkişafında məktəbə əsaslanan yanaşma

Yeni Zelandiyada təhsil islahatları məktəbə əsaslanan idarəetmə (SBM) modelinə üstünlük verir, bu da məktəblərə geniş muxtariyyət tanıyaraq yerli ehtiyaclarla uyğunlaşdırılmış peşəkar inkişaf proqramlarının hazırlanmasına imkan yaradır. Müəllimlər Şurası tədris standartlarını müəyyənləşdirir və müəllimlərin sertifikatı ilə bağlı etik qaydaları tənzimləyir (Locke et al., 2005). Bu model müəllimlərin pedaqoji səriştələrini və şagirdlərin öyrənmə motivasiyasını artırır (Poskitt, 2005). Üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Ehtiyaclara uyğunlaşma: Təlim proqramları məktəb və müəllimlərin spesifik ehtiyaclarına uyğunlaşdırılır.
- Çəvik problem həlli: Tədris prosesindəki problemlər yerində həll olunur.
- Şəffaflıq və əməkdaşlıq: Müəllimlər və rəhbərlik arasında kollektiv qərarvermə komanda ruhunu gücləndirir.

Məktəb rəhbərləri mentorluq və kliniki müşahidə kimi təcrübələrlə müəllimlərin inkişafını dəstəkləyir. Modelin beynəlxalq tətbiq potensialı Avstraliya və Kanada kimi ölkələrdə oxşar yanaşmaların uğuru ilə təsdiqlənir (Darling-Hammond, 2010).

Kanadada Müəllimlərin peşəkar inkişafına əyalətə əsaslanan yanaşmalar

Kanadada təhsil sisteminin əyalətə əsaslanan strukturu müəllimlərin peşəkar inkişafını yerli ehtiyaclara uyğunlaşdırır. Hər əyalət öz standartlarını müəyyən-ləşdirir və akkreditasiya mexanizmləri tətbiq edir (Jaafar & Anderson, 2007). Əsas modellər:

- British Columbia (BC): Müəllimlər Şurası kollegial dəstək və mentorluq proqramları ilə pedaqoji səriştələri inkişaf etdirir, regionlar arası təcrübə mübadiləsini təşviq edir (Bakioğlu & Pekince, 2013).
- Ontario: Yeni müəllimlər üçün peşəkar inkişaf proqramı (NTIP) yeni müəllimlərə sinif idarəetməsi və valideynlərlə kommunikasiya bacarıqlarını öyrədir, səriştə və özünəinamı artırır (CMEC, 2008).
- Quebec: Kollektiv əməkdaşlığa əsaslanan model məktəbdaxili peşəkar inkişaf mühitini gücləndirir və müəllim peşəsinin nüfuzunu yüksəldir.

Bu modellər çeviklik və kontekstə uyğunlaşma ilə seçilir, təhsil keyfiyyətini artırmağa xidmət edir.

Finlandiyada müəllimlərin peşəkar inkişafı və təhsil sistemi

Finlandiyada müəllimlik yüksək nüfuzlu peşədir və təhsil idarəetməsi yerli muxtariyyətə əsaslanır (Sahlberg, 2011). Müəllim namizədləri ciddi seleksiya və intensiv təlimlərdən keçir, bu da onların yüksək hazırlıqla peşəyə başlamasını təmin edir (Malaty, 2006). Tədris proqramları məktəblər tərəfindən şagird ehtiyaclarına uyğunlaşdırılır, müəllimlər isə yaradıcı mütəxəssislər kimi fəaliyyət göstərir. Xidmət içi təlimlər sistemli və çoxsaxəlidir, dövlət və məktəb tərəfindən maliyyələşdirilir. Kanada strukturlaşdırılmış, Finlandiya isə muxtar yanaşma ilə fərqlənir. PISA 2022 nəticələri hər iki sistemin effektivliyini təsdiqləyir: Kanada (elm: 515, oxu: 507, riyaziyyat: 497), Finlandiya (elm: 511, oxu: 490, riyaziyyat: 484).

Nəticə

Müəllimlərin peşəkar inkişafı təhsil sisteminin keyfiyyətini yüksəldən və pedaqoji fəaliyyətin effektivliyini təmin edən əsas amildir. Bu proses yalnız nəzəri biliklərin

yenilənməsi ilə məhdudlaşmamalı, praktik təcrübə ilə integrasiya, reflektiv təhlil, müasir texnologiyaların tətbiqi və sistemli qiymətləndirmə ilə dəstəklənməlidir. Müəllimlərin səriştələrinin artırılması tədris prosesində innovativ metodların tətbiqini, şagirdlərin fərdi potensialının inkişafını və cəmiyyətin dinamik tələblərinə uyğunlaşmanı sürətləndirir.

Müasir təhsil idarəetməsi keyfiyyətin planlı ölçülməsinə və dövlət standartlarının tətbiqinə əsaslanır ki, bu da müəllimlərin fəaliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsini mümkün edir. Özünüqiymətləndirmə və introspeksiya müəllimlərin peşəkar inkişaf trayektoriyalarını müəyyənləşdirən mühüm mexanizmlərdir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, Yeni Zelandiyada məktəbə əsaslanan, Kanadada əyalətə uyğunlaşdırılmış və Finlandiyada muxtariyyətə əsaslanan peşəkar inkişaf modelləri, eləcə də kollegial dəstək və mentorluq təşəbbüsləri tədris keyfiyyətini əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi müəllimlərin sistemli təkmilləşməsinə, fərdi təşəbbüskarlığına və təcrübəyə əsaslanan inkişafa bağlıdır. Yerli təhsil sisteminin qlobal təcrübələrlə zənginləşdirilməsi və uzunmüddətli strategiyalarla dəstəklənməsi təhsilin davamlı inkişafını təmin edir. Beynəlxalq qiymətləndirmələr (məsələn PISA 2022) bu yanaşmaların effektivliyini təsdiqləyir, müəllim hazırlığının keyfiyyətə birbaşa təsirini vurğulayır.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti. (2013). Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. Bakı: Təhsil Nazirliyi.
2. Borg, S. (2015). *Teacher Cognition and Language Education: Research and Practice*. London: Bloomsbury Publishing.
3. Caldwell, B. J. (2005). *School-Based Management*. Paris: UNESCO International Bureau of Education.
4. Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (1995). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi Delta Kappan*, 76(8), 597–604.
5. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
6. Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
7. Locke, T., Alcorn, N., & O'Neill, J. (2005). Teachers' professional development in New Zealand. *Waikato Journal of Education*, 11(2), 99–114.
8. OECD. (2023). *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
9. Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* New York: Teachers College Press.
10. UNESCO. (2016). *Teachers' Professional Development: Frameworks and Best Practices*. Paris: UNESCO Publishing.

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF PUBLIC TRANSPORT ON TOURISM IN THE BALAKAN ADMINISTRATIVE DISTRICT

Daxil olub: 4 avqust 2025-ci il
Qəbul olunub: 17 sentyabr 2025-ci il

Received: 4 August 2025
Accepted: 17 September 2025

Polad Orujov
Ph.D. student, Khazar University
polad.orujov@khazar.org
<https://orcid.org/0000-0001-7537-5833>

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.032>

Abstract

The article analyzes the impact of public transport infrastructure on tourism development in the Balakan administrative region located in the northwestern part of Azerbaijan. The main objective of the study is to determine the impact of the existing transport network of the region on tourist mobility, access to tourist sites and the implementation of the tourism potential of the region as a whole. Within the framework of the study, the current state of the public transport system operating in the Balakan region was analyzed, and statistical data on existing route lines, the technical level of the vehicles used, the quality of service and the road infrastructure were studied. The traffic density within the region was calculated using Engel's formula, and the degree of relationship between public transport facilities and tourist activity was determined using Spearman's linear correlation coefficient, and a moderately strong positive correlation was found between them. The results show that some shortcomings of the existing transport infrastructure limit tourists' convenient access to certain facilities, which negatively affects the overall satisfaction of tourists. The article puts forward a number of practical recommendations for improving the transport system. These proposals can become an important scientific and practical basis for the development of a sustainable and balanced strategy for tourism development in the Balakan region.

Keywords: *Balakan, correlation, transport, sustainable development, tourism.*

BALAKƏN İNZİBATİ RAYONUNDA İCTİMAİ NƏQLİYYATIN TURİZMƏ TƏSİRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Polad Orucov
doktorant, Xəzər Universiteti

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanın şimal-qərb hissəsində yerləşən Balakən inzibati rayonunda ictimai nəqliyyat infrastrukturunun turizmin inkişafına təsiri təhlil olunur. Tədqiqatın əsas məqsədi regionun mövcud nəqliyyat şəbəkəsinin turistlərin hərəkətililiyinə, turizm obyektlərinə çıxış imkanlarına və ümumilikdə turizm potensialının reallaşdırılmasına təsirini müəyyən etməkdir. Tədqiqat çərçivəsində Balakən rayonunda fəaliyyət göstərən ictimai nəqliyyat sisteminin mövcud vəziyyəti təhlil edilmiş, mövcud marşrut xətləri, istifadə olunan nəqliyyat vasitələrinin texniki səviyyəsi, xidmətin keyfiyyəti və yol infrastrukturu üzrə statistik göstəricilər araşdırılmışdır. Region daxilində hərəkət intensivliyi Engel düsturu vasitəsilə hesablanmış, ictimai nəqliyyat obyektləri ilə turist fəaliyyəti arasındakı əlaqənin səviyyəsi isə Spearmanın xətti korrelyasiya əmsali ilə müəyyən edilmiş və aralarında orta dərəcədə müsbət korrelyasiya qeydə alınmışdır. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, mövcud nəqliyyat infrastrukturundakı bəzi çatışmazlıqlar turistlərin müəyyən obyektlərə rahat çıxışını məhdudlaşdırır və bu da turistlərin ümumi məmnunluğuna mənfi təsir göstərir. Məqalədə nəqliyyat sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə bir sıra praktik tövsiyələr irəli sürülür. Bu təkliflər Balakən rayonunda dayanıqlı və balanslaşdırılmış turizm inkişaf strategiyasının formalaşdırılması üçün mühüm elmi və praktiki baza ola bilər.

Açar sözlər: *Balakən, korrelyasiya, nəqliyyat, dayanıqlı inkişaf, turizm.*

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА НА ТУРИЗМ В БАЛАКЕНСКОМ АДМИНИСТРАТИВНОМ РАЙОНЕ

Полад Оруджев
докторант, Университет Хазар

Резюме

В статье анализируется влияние инфраструктуры общественного транспорта на развитие туризма в Балакенском административном районе, расположенном на северо-западе Азербайджана. Основной целью исследования является определение влияния существующей транспортной сети региона на туристическую мобильность, доступ к туристическим объектам и реализацию туристического потенциала региона в целом. В рамках исследования был проведён анализ текущего состояния системы общественного транспорта в Балакенском районе, изучены статистические данные по действующим маршрутам, техническому состоянию используемых транспортных средств, качеству обслуживания и дорожной инфраструктуре. Плотность транспорт-

ного потока в регионе была рассчитана с использованием формулы Энгеля, а степень взаимосвязи между объектами общественного транспорта и туристической активностью определена с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена. В результате выявлена умеренно сильная положительная корреляция между этими показателями. Результаты исследования показывают, что отдельные недостатки существующей транспортной инфраструктуры ограничивают удобный доступ туристов к определённым объектам, что негативно сказывается на общем уровне их удовлетворённости. В статье предложен ряд практических рекомендаций по совершенствованию транспортной системы. Эти предложения могут стать важной научной и практической основой для разработки устойчивой и сбалансированной стратегии развития туризма в Балакенском районе.

Ключевые слова: Балакен, корреляция, транспорт, устойчивое развитие, туризм.

Introduction

Tourism and transport are two strategic sectors of the economy that are interrelated. The integration of these sectors is of particular importance in terms of accelerating regional development, improving the standard of living of the population and diversifying economic activity.

Although transport is not an independent industry, it is a type of service that occupies an important place in the tourism sector. Transport, which is the backbone of the economy of each country, is of great importance, especially in passenger transportation. Tourists make up a significant part of passengers in this sector.

Balakan district, located in the northwestern region of Azerbaijan, in the southern foothills of the Greater Caucasus, in the Alazan-Haftaran valley, is distinguished by an abundance of natural resources, economic development potential and rich cultural heritage. The population of Balakan district, with a total area of 923 km², is 100.7 thousand people according to statistical data of 2024 (*Executive Power of Balakan Region, 2025*).

Balakan administrative district was formed in 1930. In 1963, it was merged with the Zagatala district, but in 1965 it was reorganized into an independent district. The administrative center of the district is Balakan city (*Executive Power of Balakan Region, 2025*).

The region has high relief features: mountainous in the north and northwest, flat in the south. Forested mountain ranges rise from the north to alpine meadows, and the

highest peaks usually remain covered with snow until August. These features create favorable conditions for the development of mountain tourism, mountaineering and various mountain sports in Balakan. (*Executive Power of Balakan Region, 2025*).

However, there are certain problems in the area of transport infrastructure in the administrative district. Despite the growth of tourism indicators in the region in recent years and the development of its infrastructure in this area, the insufficiently efficient functioning of the public transport system is a serious problem.

Taking this into account, it is relevant to study the impact of public transport on the tourism sector in the Balakan district, analyze the current situation and assess the development prospects. The purpose of this study is to analyze the current situation of public transport in the Balakan district, assess its impact on tourism development and propose optimal solutions.

Considering that in recent years no scientific work has been written separately on tourism or transport infrastructure of the Balakan district, this article has high scientific significance. The main objective of the study is to assess the impact of public transport infrastructure on tourism in the Balakan district and to determine development prospects.

To achieve this goal, the following tasks were completed:

- Analysis of the current state of the transport infrastructure of the Balakan region;
- Assessment of the tourism potential of the region;
- Determination of the impact of public transport on tourism development;
- Identification of existing problems in the fields of tourism and transport;
- Providing effective solutions and recommendations.

Methodology and theoretical basis

The rapid development of tourism is mainly due to the improvement of transport infrastructure. Jean-Paul Rodrigue defines the relationship between tourism and transport as follows: Tourism as an economic activity uses transport to bring tourists to their destination, and transport can be part of the tourist experience (*Jean-Paul Rodrigue, 2024*).

One of the leading factors in the territorial organization of tourism in the Sheki-Zagatala economic and geographical region is the transport infrastructure. The Baku-Yevlakh-Balakan railway, the Baku-Yevlakh-Balakan and Baku-Ismayilli-Gabala-Balakan highways passing through the region play an important role in establishing internal and external tourism links (*Badalova Kh., 2022*).

The linear correlation coefficient proposed by Spearman (2008) can be used to assess the relationship between the two specified economic sectors. Based on this, the relationship between tourism and public transport in the Balakan region can be determined (Spearman, C., 2008).

The model of E. Engel allows to characterize the density of the transport network and the general provision of the population with transport (Engel coefficient). Using the Engel coefficient, it is possible to express the ratio of the total length of transport routes in the Balakan region both to the population and to the area of this region (Lewbel, A., 2008).

Ana-Maria Dinu (2018) studies the importance of transport in international tourism, the role of individual modes of transport in tourism. As is known, water transport is the only mode of transport not used for passenger transportation in the Balakan region. The development potential of each of the remaining modes is great (Ana-Maria Dinu, 2018).

Thomas Bausch (2024) analyses the factors that influence tourists' use of public transport when travelling to tourist destinations. These factors include socio-demographic indicators, daily mobility in public transport, its environmental impact, preferences compared to private cars and the possibility for tourists to use public transport more conveniently (Bausch, 2024).

Page (2009) discusses the importance of government policy in the development of the tourism industry and transportation in his book, and also describes the place of transportation and destinations in the formation of the tourism system (picture 1)(Stephen J. Page, 2009).



Picture 1. Scheme of the tourist system

Source: Stephen J. Page (2009).

If we apply the tourism system scheme proposed by Page to the administrative region of Balakan, then in the near future, when the land borders are restored, Balakan will become a transit region for tourists traveling from Baku to Georgian tourist destinations. This, in turn, will require the development of public transport

infrastructure and create conditions for faster development of tourism in the region (Stephen J. Page, 2009). Also, the article mainly used and analyzed the latest statistical data from the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan and the State Tourism Agency.

Tourism in Azerbaijan

The development of tourism has emerged as a vital component of the state policy of the Republic of Azerbaijan, reflecting its growing significance in the country's overall strategy for economic development and modernization. Recognizing the multifaceted benefits of tourism — including job creation, regional development, cultural exchange, and foreign investment — the government has increasingly prioritized this sector in its long-term planning and policy-making processes. Tourism not only contributes to economic growth but also serves as a powerful tool for promoting Azerbaijan's rich cultural heritage, natural landscapes, and historical landmarks on the global stage.

After 1993, the tourism industry was given strategic importance, and its potential as a driver of national development was thoroughly assessed. A series of institutional, legislative, and practical measures were introduced to lay the foundation for sustainable tourism. These included the improvement of tourism infrastructure, the adoption of relevant legal frameworks, the promotion of Azerbaijan as a tourist destination, and support for public-private partnerships in tourism development. As a result, the tourism sector began to experience steady growth, gradually becoming one of the important pillars of the country's economy.

Over the past two years, Azerbaijan's tourism sector has faced a noticeable decline, primarily due to a combination of internal and external challenges. One of the major factors contributing to this downturn was the 44-day war in 2020, which had significant socio-political and economic repercussions for the country. The conflict not only affected regional stability but also discouraged international tourist flow due to safety concerns and disrupted infrastructure.

In addition to this, the global COVID-19 pandemic severely impacted the tourism industry worldwide, and Azerbaijan was no exception. The pandemic led to widespread travel restrictions, lockdowns, and a sharp decline in international and domestic mobility. As a result, Azerbaijan's tourism operations were significantly limited. The country's logistics and transportation capabilities were strained, and many tourism-related services faced operational disruptions.

Moreover, rising costs and inflation during this period further compounded the challenges for both service providers and potential tourists. Price increases in transportation, accommodation, and other sectors have made travel less accessible, slowing the recovery of the industry.

Despite these temporary setbacks, the government of Azerbaijan continues to prioritize the development of tourism as a key part of its non-oil economic diversification strategy. Recognizing tourism's potential to create jobs, boost regional economies, and enhance the country's international image, Azerbaijan remains committed to overcoming these difficulties. With active government support, strategic planning, and renewed investment, it is expected that the negative trends in the sector will be reversed in the near future, paving the way for a stronger, more resilient tourism industry.

In 2024, Azerbaijan was home to approximately 300 travel agencies and tour operators, employing around 1,700 individuals—down from 432 enterprises and 2,205 employees in 2019. This decline largely reflects the global tourism downturn triggered by the COVID-19 pandemic (www.tourism.gov.az).

Back in 2019, our country's agencies welcomed 30,950 inbound tourists and arranged travels for 68,557 departures. By 2024, those numbers had dropped to 11,232 arrivals and 39,133 departures, illustrating a significant recovery yet still well below pre-pandemic levels (www.tourism.gov.az). Overall visitor traffic also reflects this trend: in 2024, 2,626,000 foreign and stateless individuals entered Azerbaijan, compared to a peak of 3,170,400 in 2019 (www.tourism.gov.az).

Looking ahead, Azerbaijan possesses significant potential to grow and diversify its tourism industry across a wide range of specialized niches. The country is rich in cultural heritage, offering unique opportunities for cultural tourism through its historical monuments, ancient cities, traditions, and UNESCO World Heritage Sites. Health and wellness tourism also shows promise, with numerous natural springs, therapeutic mud baths, and sanatoriums located throughout the country. Likewise, Azerbaijan's mountainous terrain and seasonal snowfall create favorable conditions for the development of mountain and winter tourism, including skiing and hiking.

In addition, Azerbaijan has the capacity to attract visitors through sports tourism by hosting international competitions and promoting adventure and recreational sports. Business tourism is also expanding, particularly in urban centers such as Baku, where modern conference and event facilities have been established to attract regional and international business events. The country's coastline along the Caspian Sea supports

the growth of beach tourism, while its diverse natural landscapes and protected areas are ideal for eco-tourism and sustainable travel. Moreover, regions with rich biodiversity and hunting reserves offer possibilities for developing regulated and environmentally responsible hunting tourism.

Despite these vast opportunities, realizing the full potential of these tourism segments will depend largely on the advancement and enhancement of transport infrastructure. Reliable, accessible, and modern transportation—both within the country and across its borders—is essential for facilitating tourist mobility, ensuring comfort and safety, and connecting remote destinations to major tourism hubs. Continued investment in road networks, air travel facilities, rail systems, and public transport services will be critical in supporting the sustainable and inclusive growth of Azerbaijan’s tourism industry in the coming years.

Tourism in Balakan

Tourism plays an important role in achieving the sustainable development goals of Azerbaijan and expanding the non-oil sector. In this regard, the Balakan region, which has rich tourism resources, should make the most of its potential for tourism development.

One of the main tourist attractions of the area is the Heydar Aliyev Culture and Leisure Park, which is loved by both locals and visitors. This park has various attractions and a 1,200-meter-long cable car. The park also houses the 132-room, 4-star Gubek Hotel, which has been operating since 2011 (*Executive Power of Balakan Region, 2025*).

Based on the Baku-Shamakhi-Ismayilli-Belaken tourist route, zones for 12 different tourist routes have been identified in the Belaken region (*State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan, 2025*):

1. Balakan – Katekh falls;
2. Balakan – Qubek – “Su donen”;
3. Balakan – "Mirovaya voda";
4. Balakan – Arilig;
5. Balakan – Garachay river – Siltik – “Geological exploration”;
6. Balakan – Mazım river;
7. Balakan – Darvazbina – Goyamtala – Ganikh;
8. Balakan – Gabaqchol – Baghman spring – Kubchar spring;
9. Balakan – Aviation center – Imam spring;
10. Balakan – Ititala;

11. Balakan – Garakli – Zepel spring – Pari castle;
12. Balakan – Jijikhana.

Given the region's existing tourism resources, cultural, ecological, exotic, natural-sports (hunting, hang-gliding, hiking, horse riding) and family tourism can be developed here. At the same time, the region's local cuisine creates favorable conditions for the development of gastronomic tourism.

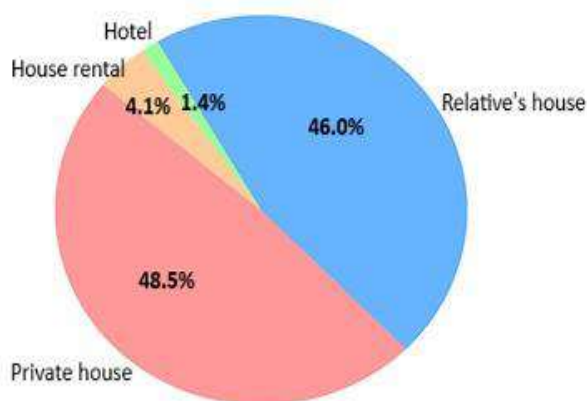
According to official statistics for 2024, the number of operating hotels and similar establishments in the Balakan region is 3. In total, 3,495 guests were accommodated in these facilities in 2024, of which 251 were foreign tourists (table 1) (*State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan, 2025*).

Table 1. Main tourism indicators of Balakan district

Indicators	2020	2021	2022	2023	2024
Number of domestic tourists (persons)	11,053	28,055	31,320	29,843	29,831
Domestic tourist spending (thousand manats)	6,341	13,225	13,597	13,298	13,365
Number of hotels and similar establishments (units)	3	3	3	3	3
Number of rooms, unit	95	95	95	95	95
Number of accommodated person, person	755	781	3498	3296	3495
Number of accommodated foreigners and stateless persons in hotels	50	13	86	262	251

Source: Azerbaijan State Statistical Committee (2025)

According to statistics from 2024, only 1.4% of foreigners and stateless persons visiting Balakan district stayed in hotels. At the same time, 48.5% stayed in their own homes, 46% in relatives' homes, and 4.1% in rented houses. These statistics show that the majority of those visiting Balakan district are stateless Azerbaijanis. These persons mainly live in the Russian Federation, Kazakhstan, Ukraine, Georgia and other countries (picture 2) (*State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan, 2025*).



Picture 2. Statistics of overnight stays of tourists in Balakan in 2024

Source: State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan (2024).

Transportation in Balakan

Transport provision is widely recognized as one of the key factors in ensuring effective communication and connectivity between the capital and the various regions of a country. It plays a vital role in facilitating economic integration, regional development, and the equitable distribution of resources and services. This factor becomes particularly crucial for regions that have a high potential for recreational and tourism activities, as well as those actively engaged in foreign trade. Efficient transportation systems enable the movement of tourists, goods, and services, contributing to regional economic growth and improved quality of life for local populations.

In Azerbaijan, although significant progress has been made in developing the national transport network, the overall level of transport accessibility in many regions still lags behind that of several advanced foreign countries. Inadequate road conditions, limited availability of public transport, and underdeveloped railway and air connections in certain areas hinder the full realization of the economic and tourism potential of these regions. This gap in transport infrastructure not only affects the competitiveness of Azerbaijan's regions on a global scale but also creates disparities in regional development.

To address these challenges, further investments and policy interventions are needed to modernize and expand the country's transport systems. Strengthening regional connectivity will be essential to unlocking tourism opportunities, enhancing trade flows, and fostering balanced, inclusive development across Azerbaijan.

The fact that Balakan district has a land border with Georgia in the northwest and a border crossing at Mazymchay is one of the main points increasing the possibilities of international tourism here. Using this opportunity, tourist trains can be organized from Baku to Tbilisi, and from there to Batumi and even to Turkey.

Currently, the public transport system of Balakan district is organized by bus and taxi services for intra-district passenger transportation, as well as bus, rail and automobile (taxi) transport for intercity transportation.

In recent years, the main public transport routes in the district are taxi services (Bolt, Arifoglu, TaksiPlus), intra-city and inter-village route buses (on 10 lines), intercity bus routes (in the direction of Baku, Ganja, Mingachevir, Sheki, Gabala, Zagatala and others), as well as a railway line (in the direction of Baku).

One of the main difficulties associated with public transport is the old infrastructure and material and technical base. Thus, 60% of the bus fleet in the district is older than 15 years (table 2).

Table 2. Main transport indicators of Balakan district

Indicators	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passengers transportation by road transport, thousand passengers	8,032	8,201	4,584	4,634	5,785	6,971
Number of passenger buses, unit	111	124	130	137	142	143
Number of passenger cars, unit	7,322	7,546	7,715	8,310	9,163	9,929
from them private passenger cars, unit	7,292	7,478	7,653	8,257	9,120	9,884
Number of private passenger cars per 100 households, by the end of the year, unit	34	34	35	38	35	39

Source: Azerbaijan State Statistical Committee (2025)

Another problem is the small number of bus routes, unstable and long intervals of service (bus routes in the region do not operate after 19:00 in the evening), as well as the inefficiency of taxi services. There are only two trips per day from Baku to Balakan and back, and the trips are carried out at 10:00 and 12:30 in the morning, which creates certain difficulties for those wishing to travel (*Baku International Bus Terminal Complex, 2025*).

Short-term measures may include the organization of additional routes to popular tourist season destinations, updating the bus and taxi fleet, introducing an electronic ticket system, creating information centers, and others.

Also, according to the “Short-term, Medium-term, and Long-term Development Plan for the City of Balakan,” approved in 2021, it is planned to implement such measures as improving the road and transport infrastructure of the city of Balakan, repairing the cable car, eliminating traffic jams, and ensuring free and safe movement of pedestrians.

Relationship between transport and tourism

Ensuring the socio-economic development of any region is fundamentally dependent on the existence of modern, reliable, and efficient transport infrastructure. Such infrastructure serves as the backbone for connecting people, goods, and services, and is essential for fostering economic activities, social inclusion, and regional integration. To be truly effective, transport infrastructure must be designed and developed with careful consideration of the specific needs and priorities of both the local population and the diverse economic sectors operating within these territories, including agriculture, industry, tourism, and trade.

When transport infrastructure is insufficient or outdated, it creates significant barriers to sustainable development. Underdeveloped transport networks restrict access to markets, education, healthcare, and employment opportunities, which can lead to the economic and social marginalization of communities. Additionally, poor transport conditions often result in logistical challenges, increased costs, and reduced competitiveness for local businesses. These limitations hinder the full realization of a region’s development potential and contribute to the persistence of regional inequalities. Addressing transport infrastructure deficits is therefore crucial for promoting balanced development, improving quality of life, and ensuring the long-term sustainability of all territories.

The concept of transport provision of the population, in terms of provision of transport services, reflects the level of provision of infrastructure of one or several types of transport per capita of the territory. To conduct an analysis in this area, it is advisable to use the indicator of E.Engel (Engel coefficient), which characterizes the density of the transport network per capita and the total provision of the population with transport. The Engel coefficient expresses the ratio of the total length of transport routes in the territory to both the population and the area of this territory:

$$E = \frac{L}{\sqrt{SH}}$$

where:

L – total length of public transport routes

S – size of territory

H – size of population

Using this coefficient, let's evaluate the transport infrastructure in Balakan: The total length of roads in Balakan is 273 km, the population is 100.7 thousand, and the area is 923 km². Based on this, let's find the Engel coefficient:

$$E = \frac{L}{\sqrt{SH}} = \frac{273}{\sqrt{100700 \cdot 923}} = \frac{273}{9640} = 0.03$$

As can be seen, the coefficient is significantly lower than 1, which indicates that public transport is not yet fully accessible in Balakan.

In addition, it is very important to determine the relationship between transport and tourism in the Balakan region. Thus, with the development of tourism, the transport infrastructure develops, and the numbers increase. Conversely, as tourism development weakens, the rate of transport development also weakens. There are a number of methods for assessing this relationship, one of which is Spearman's rank correlation coefficient.

Spearman's rank correlation coefficient is used to determine and evaluate the density of the relationship between two comparable quantitative indicators. Based on the Spearman coefficient, the density of the relationship between the data is conditionally estimated as follows: if the coefficient value is less than 0.3, then this is considered a weak relationship; values in the range of 0.3–0.7 indicate a moderate relationship; values of 0.7 and above indicate a strong relationship.

Additionally, the Chaddock scale is also widely used to assess the density of correlation (table 3)(Saadalov, T., Myrzaibrahimov, R., & Abdullaeva, Zh. (2021)):

Table 3. Chaddock scale for assessing the density of correlation

Absolute value of correlation	Interpretation
0.0 – 0.3	Negligible correlation
0.3 – 0.5	Weak correlation
0.5 – 0.7	Moderate correlation
0.7 – 0.9	Strong correlation
0.9 – 1.0	Very strong correlation

Source: Saadalov, T., Myrzaibrahimov, R., & Abdullaeva, Zh. (2021).

Using data on the total number of persons accommodated in hotels and similar establishments, along with the number of passengers transported via road transport in the Balakan administrative district for 6 years (2018–2023), we will calculate the correlation coefficient using the Spearman method to assess the relationship between public transport and tourism. According to the State Statistics Committee, the statistical indicators for the transport and tourism sectors in Balakan district during the specified timeframe are as follows:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total number of persons accommodated in hotels and similar establishments (X)	1672	2598	755	755	3498	3296
Passengers transportation by road transport in Balakan district (Y)	8032000	8201000	4584000	4634000	5785000	6971000

Source: Azerbaijan State Statistical Committee (2025)

Using the X and Y data presented in this table, we calculate the correlation coefficient. First of all, we will arrange the values of X and Y by year — from the smallest to the largest:

Years	Total number of persons accommodated in hotels and similar establishments (X)	Rank number by Mx indicator	Passengers transportation by road transport in Balakan district (Y)	Rank number by My indicator
2018	1 672	3	8 032 000	5
2019	2 598	4	8 201 000	6
2020	755	1	4 584 000	1
2021	781	2	4 634 000	2
2022	3 498	6	5 785 000	3
2023	3 296	5	6 971 000	4
Sum		21		21

Source: Azerbaijan State Statistical Committee (2025)

Next, we calculate the difference between the rank positions of data sets X and Y for the corresponding years, followed by computing the square of these differences:

Years	Total number of persons accommodated in hotels and similar establishments (X)	Rank number by Mx indicator	Passengers transportation by road transport in Balakan district (Y)	Rank number by My indicator	d = Mx-My	d ²
2018	1 672	3	8 032 000	5	-2	4
2019	2 598	4	8 201 000	6	-2	4

2020	755	1	4 584 000	1	0	0
2021	781	2	4 634 000	2	0	0
2022	3 498	6	5 785 000	3	3	9
2023	3 296	5	6 971 000	4	1	1
Sum		21		21	0	18

Source: Azerbaijan State Statistical Committee (2025)

Finally, using the square of the difference between the rank numbers of the obtained data X and Y (d^2), as well as the number of data by year (n), we will calculate according to the following formula:

$$P = 1 - 6 \times \frac{\sum d^2}{n^3 - n} = P = 1 - 6 \times \frac{18}{6^3 - 6} = 0.49$$

Thus, based on the coefficient $r=0.5$ we obtained, we can say that the relationship between public transport and tourism in Balakan is at an moderate level. Moderate positive correlation ($r=0.5$) indicates that there is a mutual relationship between the number of passengers transported by public transport and the number of tourists accommodated in hotels. Increasing this relationship in the coming years is very important for the development of tourism in the region.

Conclusions and recommendations

The study revealed that the existing condition of public transport in the Balakan district is a significant limiting factor that prevents the region from fully capitalizing on its rich tourism potential. Inadequate transport services, limited connectivity, and outdated infrastructure hinder tourists' ability to easily access and explore the area's attractions, thereby restricting growth opportunities for the local tourism industry. However, the successful implementation of the proposed improvements and strategic measures has the potential to greatly enhance the quality, efficiency, and reliability of the transport system in the region.

Such enhancements would not only facilitate smoother and more convenient travel for visitors but also strengthen the overall attractiveness of Balakan as a tourist destination. Emphasizing sustainable transport solutions—such as environmentally friendly vehicles, improved public transit options, and better infrastructure planning—will be essential to ensure long-term viability and minimize the ecological impact of increased tourism.

Additionally, the integration of digital technologies, including smart ticketing systems, real-time travel information, and digital route planning tools, can modernize transport services, improve user experience, and optimize operational efficiency.

Together, these efforts can provide a powerful boost to the tourism sector, driving economic growth and improving quality of life in the Balakan district.

Taking into account all of the above, in order to strengthen the relationship between public transport and tourism in the Balakan region, and as a key result - for the accelerated development of tourism in the region, the following main recommendations can be proposed:

- expansion and improvement of public transport infrastructure;
- increasing the availability of information on transport services for tourists;
- coordination of tourist routes with public transport routes;
- ensuring affordable prices and high quality of transport services;
- collection and analysis of statistical data on ground public transport;
- maximum use of the potential of rail transport;
- creation of a passenger terminal and information center near the “Mazymchay” customs checkpoint;
- placement of tourist advertising and information stands at public transport stops.

References

1. Bausch, T., Peluso, A., Bursa, B., Mailer, M., Amegah, M. Determinants Encouraging Tourists to Use Public Transport in Their Vacation Destination. *International Journal of Tourism Research*, [S. l.], <https://doi.org/10.1002/jtr.2791>, V.26, N.5, 2024, pp.1–14,
2. Badalova Kh. (2022). Research of the characteristics of the infrastructure complex and preparation of its development model in the Shaki-Zagatala economic-geographical region. Abstract of the dissertation submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. https://aak.gov.az/upload/dissertasion/co_rafiya/Bedelova_Xedice_avtoreferat_25_08_20221.pdf f. Baku, 2022
3. Dinu, Ana-Maria (2018). The Importance of Transportation to Tourism Development, *Academic Journal of Economic Studies*, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:khe:scajes:v:4:y:2018:i:4:p:183-187>. Vol. 4, No. 4, 2018, pp.183–187
4. Jean-Paul Rodrigue (2024). *The Geography of Transport Systems*. <https://doi.org/10.4324/978100334319>. Taylor & Francis, 402 pages
5. Lewbel, A. (2008). Engel Curve. In: Durlauf, S.N., Blume, L.E. (eds) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-58802-2_475. Palgrave Macmillan, London, pp 1744–1746
6. Saadalov, T., Myrzaibraimov, R., Abdullaeva, Zh. (2021). Calculating Procedure for the Correlation Coefficient of Fechner and Pearson and Their Application Areas. *Bulletin of Science and Practice*, 7(10), 270-276. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/71/31>
7. Spearman, C. (2008). Spearman Rank Correlation Coefficient. In: *The Concise Encyclopedia of Statistics*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-0-387-32833-1_379, pp 502–505
8. Stephen J. Page (2009). *Transport and Tourism. Global Perspectives*, third edition. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273719717_A31469417/preview-9780273719717_A31469417.pdf. Pearson Education Limited, 481 pages

9. World Tourism Organization (2019), UNWTO Tourism Definitions, UNWTO, Madrid, DOI:
<https://doi.org/10.18111/9789284420858>. 58 p.
10. <https://www.stat.gov.az> - Official website of the State Statistical Committee of Azerbaijan
11. <https://www.tourism.gov.az/> - Official website of the State Tourism Agency of the Republic of Azerbaijan
12. <http://Balakan-ih.gov.az> - Official website of the Executive Power of Balakan Region
13. <https://avtovagzal.az/en/page/sheherlerarasi-hereket-cedveli> - Official website of Baku International Bus Terminal Complex
14. <https://www.unwto.org> - Official website of the World Tourism Organization
1. .

İQTİSADI FƏAL ƏHALİNİN CİNS-GENDER ÜZRƏ PAYLANMASI VƏ İŞSİZLİK AMİLİ

Daxil olub: 2 may 2025-ci il
Qəbul olunub: 23 may 2025-ci il

Received: 2 may 2025
Accepted: 23 May 2025

Bayram Qasimov¹, Ramazan Nuhbalayev²

¹*dosent, r.f.d., UNEC,*

²*bakalavr, UNEC*

¹*bayram.qasimov@unec.edu.az*

²*ramazan.nuhbalayev@gmail.com*

¹*<https://orcid.org/0000-0003-4921-7510>*

²*<https://orcid.org/0009-0007-3474-0196>*

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.15.3.039>

Xülasə

Bu tədqiqatın məqsədi 1995–2023-cü illərdə Azərbaycanda iqtisadi fəal əhalinin cins–gender strukturu ilə işsizlik dinamikası arasındakı qarşılıqlı təsiri qiymətləndirməkdir. Dövlət Statistika Komitəsinin illik məlumatları mühitində pandas və matplotlib vasitəsilə kəşfiyyat xarakterli təhlil aparılmış, trendləri izah etmək üçün müxtəlif resurslara müraciət edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, 2003–2023 dövründə məşğulluğun gender yaxınlaşması müşahidə olunsa da, 2020-ci ildə pandemiya şoku müvəqqəti divergensiyaya səbəb olmuşdur. Tədqiqatın praktiki aktuallığı ondan ibarətdir ki, işsizliyə giriş indeksi”nin lokallaşdırılmış versiyası əmək bazarındakı gender asimetriyasını real vaxtda izləməyə imkan verir. Elmi yenilik isə ilk dəfə bu indeksin Azərbaycan kontekstinə uyğunlaşdırılması və gender fərqlinin 3,1 faiz bəndini izah etməsidir.

Açar sözlər: *əmək bazarı, əmək resursları, məşğul və işsiz əhali, gender əsaslı sosial quruluşlar, kəşfiyyatçı məlumat təhlili.*

DISTRIBUTION OF THE ECONOMICALLY ACTIVE POPULATION BY SEX-GENDER AND THE UNEMPLOYMENT FACTOR

Bayram Gasimov¹, Ramazan Nuhbalayev²

¹ *Associate Professor, Ph.D. in economics, UNEC,* ² *Bachelor Student, UNEC*

Abstract

This study aims to assess the interaction between the economically active population's sex-gender structure and Azerbaijan's unemployment dynamics from 1995 to 2023. The annual data of the State Statistical Committee were explored and analyzed in the Python environment using pandas and matplotlib, and various resources were consulted to explain the trends. The results indicate that although

there was gender convergence in employment during the period from 2003 to 2023, the pandemic shock in 2020 caused a temporary divergence.

The practical significance of this study lies in the fact that the localized version of the "unemployment entry index" enables real-time tracking of gender asymmetry in the labor market. The scientific novelty of the research is that this index has been adapted to the Azerbaijani context for the first time and accounts for 3.1 percentage points of the gender gap.

Keywords: *labor market, labor resources, employed and unemployed population, gender-based social structures, exploratory data analysis.*

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ АКТИВНОГО НАСЕЛЕНИЯ ПО ПОЛУ И ФАКТОРУ БЕЗРАБОТИЦЫ

Байрам Касымов¹, Рамазан Нухбалаев²

¹ доцент, к.э.н., UNEC, ² студент-бакалавр, UNEC

Резюме

Целью данного исследования является оценка взаимодействия между половой и гендерной структурой экономически активного населения и динамикой безработицы в Азербайджане в 1995–2023 годах. Годовые данные Государственного комитета статистики Азербайджанской Республики были исследованы и проанализированы в среде Python с использованием pandas и matplotlib, а для объяснения тенденций были использованы различные ресурсы. Результаты показывают, что хотя в период 2003–2023 годов наблюдалась гендерная конвергенция в занятости, пандемический шок 2020 года вызвал временное расхождение. Практическая значимость исследования заключается в том, что локализованная версия «индекса входа в безработицу» позволяет отслеживать гендерную асимметрию на рынке труда в режиме реального времени. Научная новизна заключается в том, что этот индекс впервые адаптирован к азербайджанскому контексту и объясняет 3,1 процентных пункта гендерного разрыва.

Ключевые слова: *рынок труда, трудовые ресурсы, занятое и безработное население, гендерные социальные структуры, разведывательный анализ данных.*

Giriş

Müasir dövrdə əmək bazarının quruluşu və onun əsas komponentlərinin tədqiqi sosial-iqtisadi inkişafın dayanıqlı planlaşdırılması üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Əmək bazarının mühüm kateqoriyalarından biri olan iqtisadi fəal əhali — istər məşğul, istərsə də iş axtaran şəxsləri özündə birləşdirərək cəmiyyətin iqtisadi dinamizminin əsas göstəricilərindən biri hesab olunur. Əmək resurslarının cins – gender kontekstində paylanması və işsizlik amilinin bu paylanmaya təsiri həm iqtisadi, həm də sosial təhlil baxımından aktual tədqiqat istiqamətlərindəndir [4].

Azərbaycan Respublikasında aparılan struktur islahatları, iqtisadiyyatın diversifikasiyası və məşğulluq siyasətində gender bərabərliyi prinsiplərinin tətbiqi bu sahədə analitik yanaşmalara olan ehtiyacı daha da artırmışdır [3]. Cəmiyyətin sosial inkişafının təmin olunmasında qadınların və kişilərin əmək bazarındakı iştirak səviyyəsi arasında balansın yaradılması vacib strateji məqsədlərdən biri kimi çıxış edir.

Təqdim olunan tədqiqat işində 1995–2023-ci illəri əhatə edən statistik məlumatlar əsasında iqtisadi fəal əhalinin cins üzrə dinamikası təhlil olunmuş, işsizlik göstəriciləri kontekstində qadın və kişilərin əmək bazarındakı mövqeləri qarşılaşdırılmışdır. Python proqramlaşdırma dili vasitəsilə aparılmış məlumatların kəşfiyyat xarakterli təhlili (EDA) nəticəsində illər üzrə dəyişikliklərin vizual və analitik analizi həyata keçirilmişdir. Məqsəd əmək bazarındakı gender meyillərinin müəyyənləşdirilməsi və sosial-iqtisadi siyasətlər üçün faydalı nəticələrin əldə olunmasıdır.

Metodik yanaşma

Əmək bazarının təhlili sosial-iqtisadi siyasətlərin əsas istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu tədqiqatda ilkin məlumatların sistemli şəkildə öyrənilməsi məqsədilə *Exploratory Data Analysis (EDA)* – Məlumatların kəşfiyyat xarakterli təhlili metodologiyasından istifadə olunmuşdur. EDA yanaşması, məlumatların strukturlaşdırılması, statistik göstəricilər əsasında təhlili və vizual qrafiklərlə müşahidəsi vasitəsilə əmək bazarındakı dəyişkənliklərin, meyillərin və nümunələrin üzə çıxarılmasını təmin edir. Bu metod daha dərin analitik mərhələlər və modelləşdirmə üçün ilkin zəmin yaradır.

Tədqiqat çərçivəsində aşağıdakı EDA addımları həyata keçirilmişdir:

- Verilən məlumat dəstlərinin Python proqramlaşdırma dili vasitəsilə pandas, numpy və matplotlib kitabxanaları ilə yüklənməsi və təmizlənməsi;
- Cins və gender üzrə məşğul və işsiz əhalinin faiz nisbətində paylarının hesablanması;
- İllər üzrə dəyişikliklərin xətti diaqramlar və vizual vasitələrlə ifadə olunması;
- Ədədi ortalamaların və trendlərin müəyyən edilməsi;
- Əldə edilən statistik nəticələrin iqtisadi və sosial kontekstdə təhlili.

Bu metodoloji yanaşma nəticəsində məlumatlar daha aydın və anlaşılan formada təqdim edilmiş, əmək bazarında mövcud olan gender fərqləri və zamanla baş verən dəyişikliklər daha dəqiq şəkildə qiymətləndirilmişdir.

Hesablamaların aparılması üçün ilkin məlumatlar Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin göstəricilərinə əsaslanır [1].

Cədvəl 1. Məşğulluq və işsizlik sayı (1995-2023-cü illər)

İllər	Məşğul əhəlinin sayı (nəfər)	Məşğul kişilərin sayı (nəfər)	Məşğul qadınların sayı (nəfər)	İşsiz əhəlinin sayı (nəfər)	İşsiz kişilərin sayı (nəfər)	İşsiz qadınların sayı (nəfər)
1995	3613000	1979900	1633100	28314	11400	16900
1996	3686700	1979800	1706900	31935	13100	18800
1997	3694100	1932000	1762100	38306	16200	22100
1998	3701500	1935900	1765600	42329	18200	24100
1999	3782800	1978500	1804300	552600	263600	289000
2000	3855500	2016500	1839000	514700	246500	268200
2001	3891400	2032600	1858800	476700	234500	242200
2002	3931100	2049200	1881900	438600	220600	218000
2003	3972600	2066700	1905900	400900	206200	194700
2004	4016900	2085300	1931600	348700	179800	168900
2005	4062300	2104700	1957600	317800	164100	153700
2006	4110800	2126400	1984400	291200	157000	134200
2007	4162200	2149200	2013000	281100	163900	117200
2008	4215500	2173400	2042100	262200	142400	119800
2009	4271700	2199800	2071900	260200	114200	146000
2010	4329100	2227400	2101700	258300	102300	156000
2011	4375200	2250000	2125200	250900	104700	146200
2012	4445300	2291800	2153500	243100	103500	139600
2013	4521200	2337500	2183700	236600	98500	138100
2014	4602900	2376100	2226800	237800	99600	138200
2015	4671600	2408200	2263400	243700	102600	141100
2016	4759900	2465700	2294200	252800	107500	145300
2017	4822100	2502800	2319300	251700	106200	145500

2018	4879300	2529400	2349900	253800	108000	145800
2019	4785600	2511100	2274500	252100	112500	139600
2020	4721200	2476700	2244500	368700	161800	206900
2021	4831100	2526800	2304300	310500	137100	173400
2022	4901100	2556500	2344600	293300	129200	164100
2023	4963300	2587700	2375600	286400	127000	159400

Metodun python mühiti ilə tətbiqi və onun vizualları

Verilmiş datanı python-da mühitə mənimsəmək

```
import numpy as np
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt
pd.set_option('display.max_colwidth', 0)
data_read_file = '/content/İqtisadi_fəal_əhali_2.xlsx'
data_read = pd.read_excel(data_read_file, sheet_name='Last_Review',
index_col='İllər')
df = pd.DataFrame(data=data_read)
data_comparison_read_file = '/content/İqtisadi_fəal_əhali_2.xlsx'
data_comparison = pd.read_excel(data_comparison_read_file,
sheet_name='Comparison', index_col='Müqayisəli suallar')
df_comparison = pd.DataFrame(data=data_comparison)
data_schema_read_file = '/content/İqtisadi_fəal_əhali_2.xlsx'
data_schema_read = pd.read_excel(data_schema_read_file,
sheet_name='Meta_Data', index_col='Sütun adı')
df_schema = pd.DataFrame(data=data_schema_read)
df['İşsiz kişilərin sayı Ümumi işsiz əhalinin neçə faizidir(nəfər)'] = df['İşsiz
kişilərin sayı (nəfər)']*100/df['İşsiz əhalinin sayı (nəfər)']
df['İşsiz qadınların sayı Ümumi işsiz əhalinin neçə faizidir(nəfər)'] = df['İşsiz
qadınların sayı (nəfər)']*100/df['İşsiz əhalinin sayı (nəfər)']
df['Məşğul kişilərin sayı Ümumi məşğul əhalinin neçə faizidir(nəfər)'] = df['Məşğul
kişilərin sayı (nəfər)']*100/df['Məşğul əhalinin sayı (nəfər)']
df['Məşğul qadınların sayı Ümumi məşğul əhalinin neçə faizidir(nəfər)'] =
df['Məşğul qadınların sayı (nəfər)']*100/df['Məşğul əhalinin sayı (nəfər)']
print()
```

Verilən məlumat dəsti haqqında açıqlama:

- *Məşğul əhalinin sayı*: İqtisadiyyatda məşğul olan əhaliyə muzzla işləyənlər və özüməşğul əhali daxildir, o cümlədən sahibkarlar, fərdi qaydada iqtisadi əmək fəaliyyəti ilə məşğul olanlar, istehsalat kooperativ üzvləri və ailə müəssisəsində əməyi ödənilməyən işçi kimi əmək fəaliyyəti ilə məşğul olanlar aiddir [2]. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (BƏT) metodologiyasına uyğun olaraq məşğulluğa dair rüblük məlumatlar təmin edilir və beynəlxalq müqayisələr aparılır. Məşğul əhalinin sayı və məşğulluq səviyyəsi müntəzəm olaraq nəşr olunur.
- *İşsiz əhalinin sayı*: İqtisadiyyatda işsiz olan əhalinin sayı onların işdən çıxma (çıxarılma) səbəblərinə, təhsilinə, cinsinə, yaşına və digər səbəblərə görə bölgüsü. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (BƏT) metodologiyasına uyğun olaraq, işsizlik səviyyəsinə dair rüblük məlumatlar təmin edilir və beynəlxalq müqayisələr aparılır. İşsiz əhalinin sayı və işsizlik səviyyəsi müntəzəm olaraq nəşr olunur.

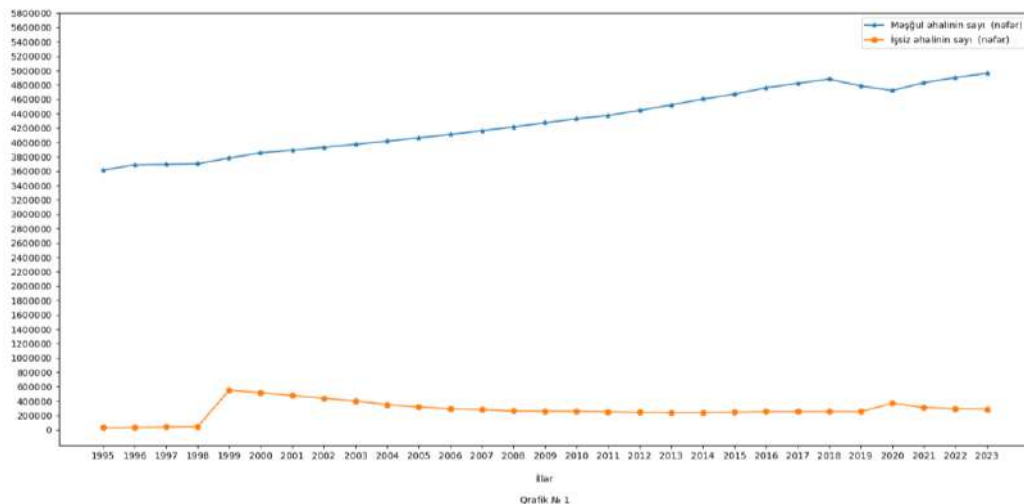
Qrafikin mühitdə normal ölçüdə göstərilməsi üçün funksiya bloku:

```
def pti (pti_X, pti_Y):  
    """  
    İki ədəd pixel dəyər alar və onları  
    inç uzunluq vahidinə çevirib geri qaytarar  
    """  
    x_Res = pti_X*0.010417  
    y_Res = pti_Y*0.010417  
    return x_Res, y_Res
```

Qrafikin annotasiyasının formatlanması və onun mühitdə normal ölçüdə göstərilməsi üçün funksiya bloku:

```
def to_annotate_inside(x_cor, y_cor):  
    label = f"{y_cor:.1f}%"  
    return plt.annotate(label, \  
# annotasiya etdiyimiz mətn  
(x_cor,y_cor),\ # annotasiya mətninin yerləşəcəyi mövqe koordinatlar  
textcoords="offset points",\ # mətnin necə yerləşəcəyi  
xytext=(0,10),\ # mətnin nöqtədən uzaqlığı (x,y)  
ha='center') # mətnin yerləşmə qaydası left, right və ya center ola bilər  
def to_annotate(x_cor_list, y_cor_list):  
    # zip x və y koordinatlarını cütləyərək birləşdirər  
    for x,y in zip(x_cor_list, y_cor_list):
```

```
to_annotate_inside(x, y)
Məşğul əhalinin, eləcə də işsiz şəxslərin sayının illər üzrə qarşılaşdırılmasının
mühitdə ifadə edilməsi üçün python proqramlama dilində kod bloku:
plt.figure(figsize=pti(1800,840))
x_dfindex = df.index
y_mesg_ahali = df['Məşğul əhalinin sayı (nəfər)']
y_issiz_ahali = df['İşsiz əhalinin sayı (nəfər)']
plt.plot(df.index, 'Məşğul əhalinin sayı (nəfər)', marker="*", data = df)
#to_annotate(x_dfindex, y_mesg_ahali)
plt.plot(df.index, 'İşsiz əhalinin sayı (nəfər)', marker="o", data = df)
#to_annotate(x_dfindex, y_issiz_ahali)
plt.xticks(range(1995,2022))
plt.yticks(range(0,6000000,200000))
plt.ticklabel_format(style='sci', axis='y', scilimits=(-10,10), useMathText=True)
plt.legend()
plt.show()
```

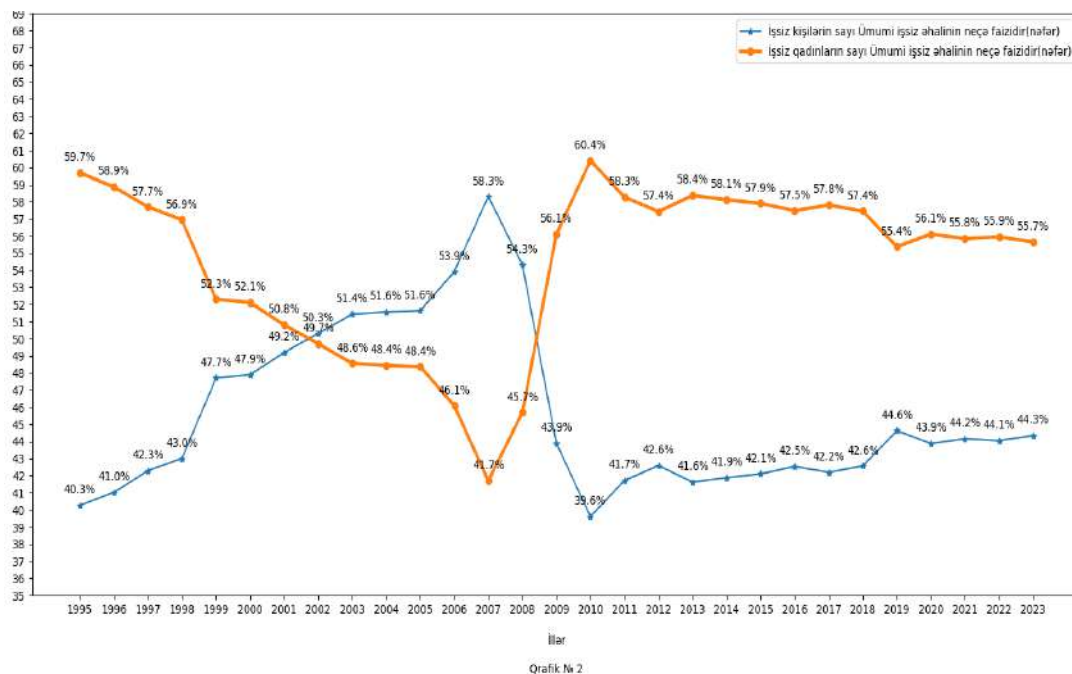


Qrafik 1. Məşğul əhalinin, eləcə də işsiz şəxslərin sayının illər üzrə qarşılaşdırılması

İşsiz şəxslərin sayının cinslər üzrə sayının illər üzrə qarşılaşdırılmasının mühitdə ifadə edilməsi üçün python proqramlama dilində kod bloku:

```
plt.figure(figsize=pti(1800,840))
plt.plot(df.index,\
'İşsiz kişilərin sayı Ümumi işsiz əhalinin neçə faizidir(nəfər)',\
marker="*", data = df)
y_issiz_kisiler = df['İşsiz kişilərin sayı Ümumi işsiz əhalinin neçə faizidir(nəfər)']
```

```
to_annotate(x_dfindex, y_issiz_kisiler)
plt.plot(df.index, \
'Işsiz qadınların sayı Ümumi işsiz əhəlinin neçə faizidir(nəfər)', \
linewidth=3, marker="o", data = df)
y_issiz_qadinlar = df['Işsiz qadınların sayı Ümumi işsiz əhəlinin neçə
faizidir(nəfər)']
to_annotate(x_dfindex, y_issiz_qadinlar)
plt.xticks(range(1995,2022))
plt.yticks(range(35,70,1))
plt.xlabel(xlabel="\nİllər\n\nQrafik № 1")
plt.ticklabel_format(style='sci', axis='y', scilimits=(-10,10), useMathText=True)
plt.legend()
plt.show()
```

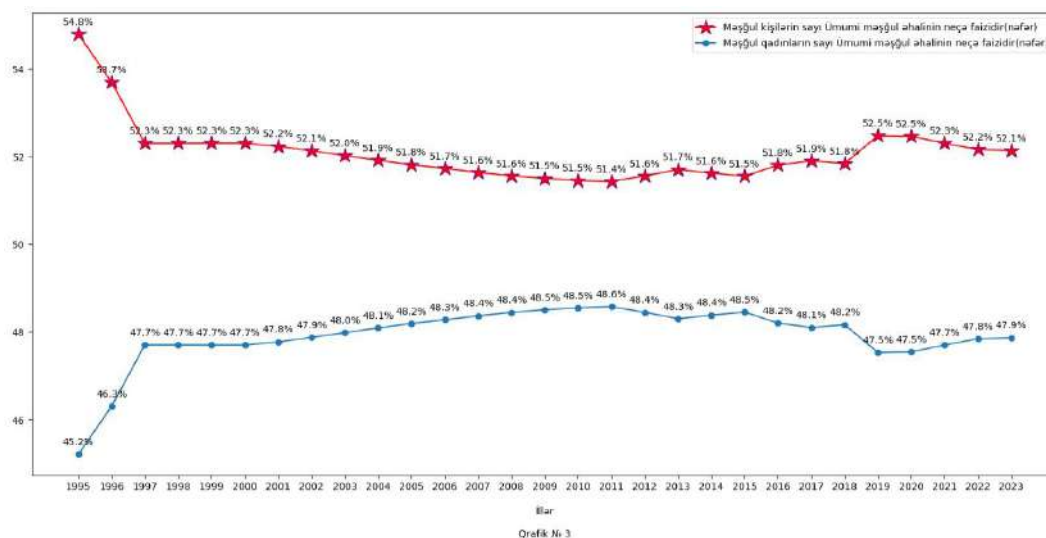


Qrafik 2. İşsiz şəxslərin sayının cinslər üzrə sayının faiz nisbəti ilə illər üzrə qarşılaşdırılması

Məşğul şəxslərin sayının ümumi məşğul əhəlinin tərkibindəki faizi miqdarının illər üzrə qarşılaşdırılmasının mühitdə ifadə edilməsi üçün python proqramlama dilində kod bloku:

```
plt.figure(figsize=pti(1800,840))
```

```
plt.plot(df.index, 'Məşğul kişilərin sayı Ümumi məşğul əhalinin neçə faizidir(nəfər)', color="red", marker="*", markeredgcolor="purple", markersize=16, data = df)
xk = df.index
yk = df['Məşğul kişilərin sayı Ümumi məşğul əhalinin neçə faizidir(nəfər)']
to_annotate(xk, yk)
plt.plot(df.index, 'Məşğul qadınların sayı Ümumi məşğul əhalinin neçə faizidir(nəfər)', marker="o", data = df)
xq = df.index
yq = df['Məşğul qadınların sayı Ümumi məşğul əhalinin neçə faizidir(nəfər)']
to_annotate(xq, yq)
plt.xticks(range(1995,2022))
#plt.yticks(range(0,6000000,200000))
plt.ticklabel_format(style='sci', axis='y', scilimits=(-10,10), useMathText=True)
plt.xlabel(xlabel="\nİllər\n\nQrafik № 2")
plt.legend()
plt.show()
```



Qrafik 3. Məşğul şəxslərin sayının ümumi məşğul əhalinin tərkibindəki faiz miqdarının illər üzrə qarşılaşdırılması

“Məşğul əhalinin sayı (nəfərlə)” və “Məşğul əhalinin sayı (faizlə)” ədədi ortasının miqdarının illər üzrə qarşılaşdırılmasının mühitdə ifadə edilməsi üçün python proqramlama dilində kod bloku:

```
Bir_faiz_me = df["Məşğul əhalinin sayı (nəfər)"].mean()*1/100
me_mean = df["Məşğul əhalinin sayı (nəfər)"].mean()
```

```
print(f"{'Bir_faiz_me:.0f'} nəfər")  
print(f"{'(20000*100/me_mean):.2f'}")
```

42659 nəfər
0.47

Verilən məlumatların mənbəsi Dövlət Statistika Komitəsinin veb sahifəsidir. Verilən məlumatlar orta göstəricilər nəzərə alınaraq boş sətirlər (müşahidə göstəriciləri (observations)) ehtiyaca uyğun olaraq bəzən 0 (sıfır) ədədi ilə və ya verilən dəyişən (feature) üzrə orta ədədi dəyər ilə doldurularaq daha sonra python mühitinə mənimsədilmişdir.

Nəticə

Aparılan tədqiqat əmək bazarında iqtisadi fəal əhalinin cins-gender üzrə paylanmasının inkişaf tendensiyalarının modelləşdirilməsi üçün nəzəri nəticələr və praktiki tövsiyələr verir:

1. *Məşğulluğun artımı.* Məşğul əhalinin sayının artımı iqtisadiyyatın genişlənməsi və yeni iş yerlərinin yaranması ilə bağlı ola bilər.
2. *İşsizliyin dəyişməsi.* İşsiz əhalinin sayı ilk illərdə bir qədər artaraq sonradan azalır və cüzi dalğalanmalarla müşayiət olunur.
3. *Son illərdə müşahidə olunan dalğalanmalar.* Xüsusilə 2020-ci ildəki işsizlik artımının COVID-19 pandemiyası ilə bağlı olduğu düşünülür. Məşğul əhalinin sayındakı artım işsiz əhalinin azalmasına şərait yaradır və zamanla müəyyən sabitləşmə müşahidə olunur.
4. *Sosial transformasiyalar və gender siyasətləri.* Qadınların təhsil səviyyəsindəki artım və əmək bazarına çıxış imkanlarının genişlənməsi onların məşğulluq payının yüksəlməsinə səbəb olmuşdur.
5. *Ailə və sosial rolların dəyişməsi.* Ailə daxilindəki sosial gözləntilər və gender rollarındakı dəyişikliklər qadınların iş həyatına inteqrasiyasını sürətləndirmişdir.
6. *Sektorlar üzrə yenidən bölüşdürmə.* Xidmət və təhsil kimi qadınların daha çox təmsil olunduğu sahələrin inkişafı nəticəsində onların ümumi məşğulluqdakı payı artmışdır.

Beləliklə, hər üç qrafikin təhlili göstərir ki, ölkənin əmək bazarında həm işsizlik, həm də məşğulluq baxımından zamanla sabitləşməyə doğru meyil var. İlk mərhələdə işsizlikdə qadınlar üstünlük təşkil edirdilərsə, sonrakı illərdə kişilərin payının artması müşahidə olunmuşdur. Məşğulluq strukturunda isə qadınların artan iştirakı və kişilərin nisbi payının azalma meyili iqtisadiyyatın struktur dəyişiklikləri, sosial transformasiyalar və makroiqtisadi amillərlə əlaqələndirilə bilər. Tədqiqatın nəticə-

ləri göstərir ki, zaman keçdikcə cinslər üzrə işsizliyin bölgüsü və məşğulluq payı daha bərabər hala gəlmiş, bu da gender bərabərliyi istiqamətində atılan addımların müsbət təsirini əks etdirir.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Əmək bazarı göstəriciləri: 1995–2023. <https://azstat.gov.az/> (giriş tarixi: 14.06.2025)
2. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi (1999, son dəyişiklik 15.01.2024). Bakı: Azərbaycan Respublikası Ədliyyə Nazirliyi.
3. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. (24.10.2002). 2003–2005 ci illər üçün Yoxsulluğun Azaldılması və İqtisadi İnkişaf üzrə Dövlət Proqramı. e Qanun. <https://e-qanun.az/framework/1954> (giriş tarixi: 14.06.2025)
4. Akgündüz, A., Karakoç, U., & Öztürk, S. (2023). Gender disparities in unemployment in post pandemic economies. *Journal of Labor Economics*, 41(2), 315–342. (Scopus/WoS).

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNIVERSİTETİNİN ELMİ XƏBƏRLƏRİ
(rüblük elmi və praktik jurnal)

MÜƏLLİF ÜÇÜN QAYDALAR

1. Məqalənin adı, müəllif(lər)i, müəllif(lər)in elmi dərəcəsi, vəzifəsi, ad və soyadı, çalışdığı qurum və elektron poçt (e-posta) ünvanı, iş və mobil telefon nömrələri göstərilməlidir.

2. Məqalə xülasə açar söz (ən çox 5 söz), (azərbaycan, ingilis və rus dillərində), giriş, əsas hissə, nəticə, mənbələr, əlavələr, şəkil və cədvəllər daxil olmaqla **10 səhifədən** az olmamalıdır. Elektron ünvanı:

yadulla.hasanli@unec.edu.az;elmixeberler2018@gmail.com

3. Məqalənin xülasəsi **200-250 sözdən** çox olmamalı, tədqiqatın məqsədini, əhəmiyyətini və elmi dövriyyədəki yerini, istifadə edilən və ya formalaşdırılan metodları, hansı suallara cavab verildiyini və tətbiq dairəsini göstərməli, giriş və nəticə hissəsi kimi yazılmamalıdır.

4. Məqalənin xülasəsi məqalənin məzmununa uyğun olmalıdır. Xülasə elmi və qrammatik baxımdan ciddi redaktə olunmalıdır.

5. Elmi məqalənin sonunda elm sahəsinin və məqalənin xarakterinə uyğun olaraq işin elmi yeniliyi, tətbiqi əhəmiyyəti, iqtisadi səmərəsi və s. aydın şəkildə qeyd olunmalıdır.

6. Məqalə A4 formatında, **1,5 (bir tam onda beş) intervalla, Times New Roman 14 şriftlə** yazılmalı, kənarlarından (soldan 30 mm, sağdan 15 mm, yuxarıdan 25 mm və aşağıdan 20 mm) boşluq buraxılmalıdır.

7. Məqalə **azərbaycan, ingilis və rus dillərində** qəbul ediləcəkdir.

8. Məqalədə elmi mənbələrə istinadlar olmalıdır. Məqalənin sonunda verilən ədəbiyyat siyahısı əlifba ardıcılığı ilə deyil, istinad olunan ədəbiyyatların mətnində rast gəlinəndi ardıcılıqla nömrələnməli və məsələn, [1] və ya [1, s.119] kimi işarə olunmalıdır. Eyni ədəbiyyata mətnində başqa bir yerdə təkrar istinad olunarsa, onda istinad olunan həmin ədəbiyyat əvvəlki nömrə ilə göstərilməlidir.

9. Ədəbiyyat siyahısında son 5-10 ilin elmi məqalələrinə, monoqrafiyalarına və s. istinadlara üstünlük verilməlidir.

10. Məqalələr orijinal olmalı və əvvəllər başqa milli və ya beynəlxalq jurnallara və konfranslara təqdim edilməməlidir.

11. Məqalələr rəyçilərin gizli rəyindən sonra sahə redaktoru və ya redaksiya heyətinin mütəxəssis üzvlərindən biri tərəfindən çapa tövsiyə və ya təqdim ediləcəkdir.

12. Məqalənin qəbulu və rədd edilməsi redaksiya heyətinin müzakirəsindən sonra elan ediləcəkdir.

SCIENCE REVIEWS AZERBAIJAN STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS
(quarterly scientific and practical journal)

NOTES FOR AUTHORS

1. Articles not published or submitted for publication elsewhere are accepted in Azerbaijani, English and Russian.

2. Articles should be typed in A4 format, with 1.5 line spacing, using Times New Roman font, and should be not less than 10 pages. Margins should be set as follows: left 30 mm, right 15 mm, top 25 mm, bottom 20 mm. Articles should be sent to the official e-mail addresses of the journal (**yadulla.hasanli@unec.edu.az; elmixeberler2018@gmail.com**).

3. **The article should be not less than 10 pages** and should include: keywords (in Azerbaijani, English, and Russian), abstracts (in Azerbaijani, English, and Russian), introduction, main body, conclusions, references, appendices, graphics, and tables.

4. The abstract of the article should be appropriate to its content.

5. The first page should include the title of the article; the name of the author(s); institutional affiliation(s) of the author(s); an abstract of not more than **200-250 words** in English (the abstract must consist of sections such as “purpose”, “design/methodology/approach”, “findings”, “research limitations/implications”, “practical implications”, and “originality/value”); up to 5 keywords; JEL codes. The name, address, e-mail address, phone and fax numbers, and academic sphere of interest of the author(s) should be indicated on a separate page.

6. The article should contain references to scientific sources. References cited in the article must be numbered in the order they appear in the text, not in alphabetical order, and should be denoted as [1] or [1, p. 119]. If the same source is cited again, the original reference number should be used.

7. The list of references should prioritize monographs, etc., from the last 5-10 years.

8. Articles recommended or submitted for publication by the editor, or a member of the Editorial Board will be reviewed confidentially.

9. Acceptance or rejection of articles will be decided after discussion by the Editorial Board.

**НАУЧНЫЕ ВЕСТИ АЗЕРБАЙДЖАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**
(квартальный научный и практический журнал)

ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

1. Статьи принимаются на азербайджанском, английском и русском языках.
2. Статьи должны быть написаны в формате А4, с интервалом в 1,5, шрифтом **Times New Roman**, с пропусками по краям (слева 30 мм, справа 15 мм, сверху 25 мм и снизу 20 мм). Электронная почта: **yadulla.hasanli@unec.edu.az; elmixeberler2018@gmail.com**
3. Должны быть указаны: название статьи, автор(ы), ученая степень, должность, структуры, где они работают, электронная почта, номера рабочего и мобильного телефонов автора(ов).
4. **Статья не должна быть меньше 10 страниц**, включая: резюме на (азербайджанском, английском и русском языках), ключевые слова (не более 5 слов на азербайджанском, английском и русском языках), введение, основную часть, выводы, источники, приложения, рисунки и таблицы.
5. Резюме статьи должно быть не более **200-250 слов**, показывать цель, значение и место исследования в научной периодике, используемые или формируемые методы, на какие вопросы отвечает и область применения, не должно быть написано, как введение и выводы.
6. Резюме статьи должно соответствовать ее содержанию.
7. В конце научной статьи должны быть четко отмечены научная новизна, практическая значимость, экономическая эффективность и т.д. работы в соответствии с характером научной области статьи.
8. В статье должны быть ссылки на научные источники. Предоставляемый в конце статьи список литературы должен быть пронумерован не в алфавитной последовательности, а в последовательности, в которой встречается в тексте ссылаемая литература и обозначаться как [1] или [1, стр.119]. Если в тексте есть повторная ссылка на одну и ту же литературу, то эта ссылаемая литература должна быть указана предыдущим номером.
9. В списке литературы должно быть отдано предпочтение научным статьям, монографиям и т.д. последних 5-10 лет.
10. Статьи должны быть оригинальны и ранее не представлены в другие национальные или международные журналы.
11. Статьи рекомендуются или представляются к печати редактором или одним из специалистов – членов редакционного совета, после тайного рецензирования рецензирующих.
12. Согласие или отказ в приеме статьи объявляется после ее обсуждения редакционным советом журнала.

Korrektor: Şəfiqə Zahid qızı Bağirova
Texniki redaktor: Arzu Məhəbbət qızı Səfərova

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNIVERSİTETİNİN
ELMİ XƏBƏRLƏRİ
(rüblük, elmi və praktik)

MÜƏLLİFLƏR ÜÇÜN QAYDALAR

1. Məqalənin adı, müəllif(lər)i, müəllif(lər)in elmi dərəcəsi, vəzifələri, ad və soyadları, çalışdıqları qurum və elektron poçt (e-posta) ünvanları, iş və mobil telefon nömrələri göstərilməlidir.

2. Məqalə xülasə açar söz (azərbaycan, ingilis və rus dillərində, ən çox 5 söz), (azərbaycan, ingilis və rus dillərində), giriş, əsas hissə, nəticə, mənbələr, əlavələr, şəkil və cədvəllər daxil olmaqla **10 səhifədən** az olmamalıdır. Elektron ünvanı: **yadulla.hasanli@unec.edu.az; elmixeberler2018@gmail.com**

3. Məqalənin xülasəsi **200-250 sözdən** çox olmamalı, tədqiqatın məqsədini, əhəmiyyətini və elmi dövriyyədəki yerini, istifadə edilən və ya formalaşdırılan metodları, hansı suallara cavab verildiyini və tətbiq dairəsini göstərməli, giriş və nəticə hissəsi kimi yazılmamalıdır.

4. Məqalənin xülasəsi məqalənin məzmununa uyğun olmalıdır. Xülasə elmi və qramatik baxımdan ciddi redaktə olunmalıdır.

5. Elmi məqalənin sonunda elm sahəsinin və məqalənin xarakterinə uyğun olaraq işin elmi yeniliyi, tətbiqi əhəmiyyəti, iqtisadi səmərəsi və s aydın şəkildə qeyd olunmalıdır.

6. Məqalə A4 formatında, **1,5 (bir tam onda beş) intervalla**, **Times New Roman 14 şriftlə** yazılmalı, kənarlarından (soldan 30 mm, sağdan 15 mm, yuxardan 25 mm və aşağıdan 20 mm) boşluq buraxılmalıdır.

7. Məqalə **azərbaycan, ingilis və rus dillərində** qəbul ediləcəkdir.

8. Məqalədə elmi mənbələrə istinadlar olmalıdır. Məqalənin sonunda verilən ədəbiyyat siyahısı əlifba ardıcılığı ilə deyil, istinad olunan ədəbiyyatların mətnində rast gəlinəndi ardıcılıqla nömrələnməli və məsələn, [1] və ya [1, s.119] kimi işarə olunmalıdır. Eyni ədəbiyyata mətnində başqa bir yerdə təkrar istinad olunarsa, onda istinad olunan həmin ədəbiyyat əvvəlki nömrə ilə göstərilməlidir.

9. Ədəbiyyat siyahısında son 5-10 ilin elmi məqalələrinə, monoqrafiyalarına və s. istinadlara üstünlük verilməlidir.

10. Məqalələr orijinal olmalı və əvvəllər başqa milli və ya beynəlxalq jurnallara və konfranslara təqdim edilməməlidir.

11. Məqalələr rəyçilərin gizli rəyindən sonra sahə redaktoru və ya redaksiya heyətinin mütəxəssis üzvlərindən biri tərəfindən çapa tövsiyə və ya təqdim ediləcəkdir.

12. Məqalənin qəbulu və rədd edilməsi redaksiya heyətinin müzakirəsindən sonra elan ediləcəkdir.

