

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“Azərbaycanda elmi tədqiqat təşkilatlarında
strateji menecmentin tətbiqi məsələləri ” mövzusunda
magistr dissertasiyası**

Xəlilov Rəsul Elmir

BAKİ – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d.,dos Əhmədov Fariz Saleh

“ ” 2019-ci il

“Azərbaycanda elmi tədqiqat təşkilatlarında
strateji menecmentin tətbiqi məsələləri”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060404 “İqtisadiyyat”

İxtisaslaşma: Təhsil, elm, sosial sədəni sahənin iqtisadiyyatı

Qrup: 50

Magistrant
Xəlilov Rəsul Elmir

_____ **imza**

Elmi rəhbər
i.e.d., prof. Həsənov Heydər Sərdar

_____ **imza**

Proqram rəhbəri
i.ü.f.d.,b.m Suqra Hümbətova İnqilab

_____ **imza**

Kafedra müdiri
i.e.d.,prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi

_____ **imza**

BAKİ – 2019

In scientific research organizations in azerbaijan application of strategy management

Summary

Strategic management is management, long-term goals and activities of enterprises and organizations, including research and development organizations, the precise definition of its tools and methods is the basis of governance, an important sign of good and efficient management of enterprises and organizations. These reasons should be specifically emphasized that, in the modern era, when the world's leading states are in the process of transition to the seventh technological school, the organization and management of the activities of Scientific and Research Institutions should be reached to a level where information technologies and innovative economic growth are inevitable, be able to operate effectively. Therefore, the activities of these entities should be based on the principles and principles of strategic management. In the study of strategic management issues in contemporary Russian and Western economic literature. their names are specifically mentioned. Detection of existing problems of management of scientific-research institutions in the Republic of Azerbaijan, analyzing and evaluating them at the level of Scientific-Research Institutions, identifying ways of their solution and determination of ways of solution are made by Presidential Decrees, decisions of the Cabinet of Ministers, normative-legal documents of the Milli Mejlis of the Republic of Azerbaijan, issues related to the scientific works of the country and foreign experts, as well as the activities of the Governing Structure of Scientific-Research Institutions, planning and forecasting of those activities. Methods of analysis, synthesis, induction, deduction, comparative analysis, as well as expert assessments of specific methods, organizational economic design, mathematical-economic modeling of complex economic processes have been used to solve issues arising from the goals and objectives of the research.

Key words: scientific organization, scientific research, analysis, strategic management

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ETTKİL - Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələrinin strukturu

AMEA - Azərbaycanın Milli Elmlər Akademiyası

ÜDM - Ümumi Daxili Məhsul

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	7
I Fəsil	ELMİ TƏŞKİLATLARDA STRATEJİ MENEJMENT KOMPONENTLƏRİNDƏN İSTİFADƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	11
1.1.	Elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsinin nəzəri aspektləri.....	11
1.2.	Elmi-Tədqiqat və təcrübə konstruktör təşkilatlarda strategiyanın hazırlanması prosesi.....	18
1.3.	Elmi təşkilatların strateji mövqeyinin müəyyənəndirilməsi məsələləri.....	27
II Fəsil	ÖLKƏNİN ELMİ TƏŞKİLATLARININ FƏALİYYƏTİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ.....	35
2.1.	Yerli elmi təşkilatlarda elmi-axtarış işlərinin qurulmasının müqayisəli təhlili.....	35
2.2.	Elmi-tədqiqat işlərinin aparılması strategiyasının hazırlanması xüsusiyyətləri.....	42
2.3.	Yerli elmi təşkilatların fəaliyyətinin SWOT təhlili.....	50
III Fəsil	ELMİ TƏŞKİLATLARIN FƏALİYYƏTİNDƏ STRATEJİ MENEJMENT ELEMENTLƏRİNİN TƏTBİQİNİN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ...	57
3.1.	Elmi təşkilatların üzləşdiyi gözlənilməyən dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	57
3.2.	Özəl kapitalın Vençur biznesi vasitəsilə elmi axtarış işlərinə cəlb edilməsinin əsasları....	65
3.3	Elmi axtarış işlərinin aparılmasında yaranan qrup və fərdi müqavimətlərin aradan qaldırılması yolları.....	72
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	80
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	84
	ƏLAVƏLƏR.....	90
	Cədvəllərin siyahısı.....	93
	Şəkillərin siyahısı.....	94
	Qrafiklərin siyahısı.....	94

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı - strateji menecment idarəetmədir, müəssisə və təşkilatların, o cümlədən Elmi-Tədqiqat işləri aparan müəssisələrin uzunmüddətli məqsəd və fəaliyyətlərinə aid edilir, onun alət və üsullarının dəqiq müəyyənləşdirilməsi idarəetmənin təməlini təşkil edir, müəssisə və təşkilatların yaxşı və səmərəli menecmentinin mühüm əlamətidir. Eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, strateji menecment strateji qərarların qəbul edilməsinin həyata keçirilməsi prosesidir, həmçinin idarəetmə elmi və praktikasının müasir dövrdə sürətlə inkişaf edən sahəsi, strateji qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı iqtisad elmləri içərisində xüsusi və yeni sahədir.

Qeyd etmək lazımdır ki, strateji menecmentin mahiyyəti üç mühüm suala verilən cavabdan asılıdır:

- Müəssisə və təşkilatlar necə bir vəziyyətdədirlər;
- Üç və yaxud 5-10 ildən sonra həmin müəssisələrdə vəziyyətin necə olması hədəf seçilmişdir;
- İstənilən məqsəd və arzulara hansı üsullarla çatmaq mümkündür.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat müəssisələrində strateji menecment üsullarından istifadə edilməsi, bütünlükdə idarə etmə sisteminin səmərəliliyini təmin edir.

Strateji menecment sisteminin səmərəliliyi aşağıdakı şərtlərlə müəyyən olunur:

- Müəssisə və təşkilatlar, onların xarici əhatəsinə kompleksli, sistemli baxışı formalaşdırır;
- Xüsusi anlayışlardan və üsullardan istifadə edilməsi vasitəsi ilə strateji qərarların qəbul edilməsini asanlaşdırır;
- Həm üfüqi, həm də şaquli istiqamətlərdə uzlaşdırma və əlaqələndirməni həyata keçirməyə imkan yaradır;
- Sahənin və biznesin inkişaf təmayüllərinin proqnozlaşdırılmasına imkan yaradır;
- Strateji seçimi etməyə, həmin strategiyanı reallaşdırmağa imkan yaradır.

Strateji menecmentin Elmi-Tədqiqat araşdırmalarının aparıldığı müəssisə və

təşkilatlara tətbiq edilməsini vacib edən bir sıra digər mühüm səbəblər vardır. Həmin səbəblər içərisində xüsusi olaraq qeyd olunmalıdır ki, müasir dövrdə, dünyanın aparıcı dövlətlərinin artıq yeddinci texnoloji ukladə keçidi ərəfəsində, informasiya texnologiyaları və innovasiyalı iqtisadi artımın labüd şərtə çevrildiyi bir şəraitdə Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi elə bir səviyyəyə çatdırılmalıdır ki, həmin müəssisələr səmərəli fəaliyyət göstərə bilsinlər. Bunun üçün isə həmin müəssisələrin fəaliyyəti strateji menecment üsul və prinsiplərinə əsasən təşkil edilməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, Elmi-Tədqiqat müəssisələrin uğurlu fəaliyyət göstərməsinin mühüm şərtlərindən biri də, Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinin səmərəli idarə edilməsinə xidmət edən sistem və mexanizmlərinin yaradılmasıdır. Elmi-Tədqiqat işlərinin kifayət qədər səmərəli aparılmamasının başlıca səbəblərindən biri kimi, dövlət büdcəsindən həmçinin müəssisələrin vəsaitləri ilə maliyyələşdirilən işlərlə, sifarişçilər və Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrini idarə edən təşkilatlarla əks əlaqənin olmamasıdır. Göründüyü kimi, elmi fəaliyyətin məhsuldarlığı ilə məsrəflərin artması arasında son illərdə getdikcə daha çox disproporsiya yaranmışdır. Bu səbəbdən də Elmi-Tədqiqat müəssisələrində idarəetmə sistemində restrukturizasiyanın aparılması, idarəetmə səviyyəsinə görə differensiallığın təsbit olunması tələb olunur (strateji, taktiki, operativ). Belə bir diferensiallaşma elmi fəaliyyətin göstəricilərinin ölçülməsi ilə əlaqədar həyata keçirilir. Yuxarıda deyilənlər seçilmiş mövzunun xüsusi aktualıq kəsb etməsindən xəbər verir və Respublikamızda təşəkkül tapmış və daha da dərinləşməkdə olan olan bazar mühiti şəraitində menecmentin müasir problemlərinin o cümlədən Azərbaycanda Elmi-Tədqiqat müəssisələrində strateji menecment məsələlərinin tədqiqi mühüm əhəmiyyət kəsb edir və olduqca aktual bir mövzudur.

Problemin öyrənilməsi səviyyəsi menecment məsələlərinin araşdırılmasına müasir Azərbaycan iqtisadi ədəbiyyatlarında Manafov Q.N., Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.H., Quliyev T.Ə., Babayev T. və b. əsərlərində rast gəlmək olar. Lakin bu günə qədər Azərbaycan iqtisadi ədəbiyyatlarında elmi-tədqiqat müəssisələrinin idrəedilməsi və strateji menecmentlə bağlı, sözügedən

məsələlərə xüsusi olaraq həsr olunmuş hər hansı bir elmi əsərə demək olar ki, rast gəlmək qeyri mümkündür. Müasir rus və qərb iqtisadi ədəbiyyatlarında strateji menecment məsələlərinin araşdırılması ilə bağlı O.S.Vixanski, Popov S.A., Zaytsev L.O., Fatxuddinov R.A., Doyle P., Allenbo E. və b. adlarını xüsusi olaraq qeyd etmək olar.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqatın predmeti kimi Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin strateji idarə olunması prosesləri, obyektı isə həmin müəssisələrin idarəedilməsi struktur və sisteminin fəaliyyətdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.

Tədqiqatın başlıca məqsədi Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin idarə edilməsinin mövcud problemlərinin aşkar edilməsi, Elmi-Tədqiqat müəssisələri səviyyəsində təhlil edilib qiymətləndirilərək, onların və həlli yollarının müəyyənəşdirilməsidir;

- Elmi-Tədqiqat və təcrübə konstruktör təşkilatlarda strategiyanın hazırlanması prosesinin və elmi təşkilatların strateji mövqeyinin müəyyənəşdirilməsi məsələlərinin tədqiq edilməsidir.

Tədqiqat işində qarşıya qoyulan əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- müasir menecmentin və o cümlədən strateji menecmentin iqtisadi mahiyyətinin təhlil edilməsi və bazar münasibəti şəraitində onun əsas ünsürlərinin təsbiti;
- strateji menecmentin inkişaf mərhələlərinin araşdırılması;
- elmi araşdırmalar aparan təşkilat daxilində rəhbərlik üslublarının menecmentin səmərəliliyinə təsirinin öyrənilməsi;
- Elmi-Tədqiqat müəssisələrində insan resurslarının idarə olunmasının müasir problemlərinin tədqiq edilməsi;
- Azərbaycan Respublikasında strateji menecmentin müxtəlif problemlərinin həlli istiqamətlərinin müəyyən olunması;
- Elmi-Tədqiqat müəssisələrində strateji menecmentlə bağlı beynəlxalq təcrübənin araşdırılması;
- Daxili nəzarət probleminin həllində beynəlxalq təcrübənin araşdırılması və s. məqbul sayılacaq elementlərin müəyyən modifikasiyadan sonra istifadəsi;

- Elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsinin nəzəri aspektlərinin araşdırılması;
- İdarəetmə, xüsusən də strateji menecment sistemində struktur elementlərinin elə bir qarşılıqlı və əks əlaqə modeli qurulması imkanları müəyyənləşdirilməlidir ki, onun vasitəsi ilə daha yaxşı nəticələr, yaxud rəqabət bazarında elmi araşdırmaların nəticələrinə yüksək tələb yaransın;

Tədqiqatın informasiya bazası elmi araşdırmalar zamanı Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Fərmanları, Nazirlər Kabinetinin qərarları, Azərbaycan Respublikasının Milli Məclisinin normativ-hüquqi sənədləri, strateji menecment məsələləri ilə bağlı ölkə və xarici ölkə mütəxəssislərinin elmi əsərləri, həmçinin Elmi-Tədqiqat müəssisələrində idarəetmə strukturlarının fəaliyyəti, həmin fəaliyyətlərin planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması ilə bağlı materiallar təşkil edir.

Tədqiqatın metodları- tədqiqat işinin məqsəd və vəzifələrindən irəli gələn məsələlərin həll edilməsi üçün ümumi üsullardan analiz, sintez, induksiya, deduksiya, müqayisəli təhlil, həmçinin spesifik üsullardan ekspert qiymətləndirmələri, təşkilati iqtisadi layihələndirmə, mürəkkəb iqtisadi proseslərin riyazi-iqtisadi modelləşdirmə üsullarından istifadə edilmişdir.

I Fəsil ELMİ TƏŞKİLATLARDA STRATEJİ MENEJMENT KOMPONENTLƏRİNDƏN İSTİFADƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsinin nəzəri aspektləri

Müasir dövrdə elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsindən öncə məsələnin müəyyən institusional aspektlərinə diqqət yetirilməsi məqsədəuyğun olardı. Elmi təşkilatlar-elmi araşdırma və tədqiqat işlərinin yerinə yetirildiyi təşkilat, idarə və müəssisələr hesab edilir. Həmin təşkilat, müəssisə və idarələrdə mülkiyyət forması, fəaliyyət sferası və istiqamətlərindən asılı olmayaraq Elmi-Tədqiqat işləri və araşdırmalar həyata keçirilir(www.strana.oz.ru).

Elmi-Tədqiqat və araşdırmaların həyata keçildiyi təşkilat, müəssisə və idarələri müəyyən kriteriya və tədqiqat xüsusiyyətlərinə görə təsnifatı verilir, tipologiyası tərtib edilir və bu zaman elmi təşkilatların bir neçə tipi diqqəti cəlb edir. Bunlar aşağıdakılardır: (<http://economics.studio>).

- Elmi-Tədqiqat İnstitutları və Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri nəzdində fəaliyyət göstərən dövlət və özəl universitetlər;
- Dövlət Elmi-Tədqiqat İnstitutları (Rusiya və postsovet məkanı ölkələri üçün daha çox xarakterikdir);
- Özəl Elmi-Tədqiqat İnstitutları və Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri;
- Kommersiya Elmi-Tədqiqat İnstitutları və Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri (fəaliyyəti mənfəət əldə edilməsinə istiqamətlənmişdir) ;
- Konsaltinq Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri;
- Dövlət və yaxud özəl şirkətlərdə Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri (fəaliyyətinin əsas istiqaməti şirkətdə həyata keçirilən işlərin elmi cəhətdən dəstəklənməsidir və yaxud sponsor dəstəyi vasitəsi ilə şirkətlərdə aparılan elmi işlər dəstəklənir);
- Dövlət və özəl muzeylər və onlara daxil olan Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri (dün yada Elmi-Tədqiqat müəssisələrin əsas formalarından biri kimi diqqəti cəlb edir);

- Beynəlxalq, milli, regional araşdırma mərkəzləri, işçi qrupları və s. (nümunə kimi aşağıdakı elmi təşkilatlar göstərilə bilər: Beynəlxalq Geoloji İttifaq – İUGS; Amerika Coğrafiya Cəmiyyəti - GSA; Amerika İqtisadi Assosiasiyası- AEA, American Economic Association);
- Xüsusi ümumdövlət və regional xidmətlər (indiki dövrdə geoloji xidmət və digər analoji müəssisələr iri Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri kimi fəaliyyət göstərirlər, həmin müəssisələr keçmiş sovet məkanında olduğu kimi texniki vəzifələrin həlli ilə məşğul olmur, texniki xidmətlər göstərmirlər;
- İxtisaslaşmamış ümumdövlət və yaxud regional xidmət müəssisələri nəzdində fəaliyyət göstərən Elmi-Tədqiqat Mərkəzləri.

Deyilənlərlə yanaşı müstəqil mütəxəssislər fərdi və elmi qruplar halında sifarişlər əsasında elmi-tədqiqat işləri yerinə yetirirlər. Müstəqil mütəxəssislər ya qismən, ya da hər hansı bir Elmi-Tədqiqat mərkəzi ilə heç bir bağlılığı yoxdur. Bütün dünyada, xüsusən də Fransa, Böyük Britaniya, ABŞ-da müstəqil mütəxəssislərin sayı durmadan artır. Bu da onunla bağlıdır ki, cəmiyyətin Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarında yerinə yetirilən işlərdən daha çox və daha yüksək keyfiyyətli araşdırmalara ehtiyacı vardır. Göründüyü kimi, hüquqi-təşkilati və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq elmi təşkilatlar elmi və elmi texniki fəaliyyətlə məşğul olan elmi işçilərin ictimai birliyi, assosiasiyası başa düşülür. Deyilənlərlə yanaşı elmi təşkilatlar Elmi-Tədqiqat təşkilatlarına (institutlarına) və ali təhsil müəssisələrinin elmi təşkilatlarına, təcrübə-konstruktor, layihə-konstruktor, layihə-texnoloji və digər elmi və elmi-texniki fəaliyyət göstərən müəssisələrə bölünürlər, həmçinin sözügedən elmi təşkilatın təsisədi cənədi, nizamnaməsi qəbul olunur.

Daha sonra qeyd etmək lazımdır ki, elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsinin nəzəri aspektləri ilə müasir dövrdə xüsusi elm sahəsinin mütəxəssisləri araşdırmalar aparırlar. Burada söhbət elmi araşdırmalar menecmentindən gedir. Dünyanın bir çox ölkələrində Milli menecment mərkəzləri yaradılır həmin mərkəzlərdə elmi araşdırmalar menecmenti xidmətidə fəaliyyət göstərir (<https://cyberleninka.ru>). Milli Menecment Mərkəzlərində

elmi araşdırmalar menecmenti xidmətinin universal strukturu aşağıdakı şəkildə (şəkil 1) göstərilmişdir

Şəkil 1: Milli Elmi Araşdırmalar Mərkəzi Menecmentinin universal strukturu



Mənbə: <https://cyberleninka.ru> sayının materialları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, Milli Menecment mərkəzlərində elmi tədqiqatların ayrı-ayrı sahələri üzrə müvafiq sektor və şöbələr fəaliyyət göstərir, həmin şöbələrdə elmin ayrı-ayrı sahələri üzrə strategiyalar, plan və proqnozların hazırlanması həyata keçirilir. Həmin bölmələr içərisində elmi informasiya təminatı və innovasiyalı inkişaf sektoru xüsusi yer tutur. Göründüyü kimi, müasir dövrdə müstəqil tədqiqatçıların elmi araşdırmaların aparılmasında rolu hər nə qədər artsa da, təkzibedilməz fakt kimi xüsusi olaraq qeyd olunmalıdır ki, fundamental araşdırmaların demək olar ki, əksəriyyəti yenə də Elmi-Tədqiqat müəssisələri və təşkilatlarında, tədqiqatçı qrupu və kollektivi tərəfindən həyata keçirilir. Həmin təşkilatların fəaliyyətinin səmərəli təşkili elmi tərəqqinin mühüm amilinə çevrilmişdir (Володарская.Е., Лебедев.С., 2001:с.85-94). Belə bir kontekstdə isə diqqəti Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin idarə edilməsinin təşkilati strukturu, həmçinin elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsinin nəzəri aspektlərinin araşdırılması tələb olunur. Ümumiyyətlə qeyd etmək lazımdır ki, Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin fəaliyyətinin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun idarə edilməsinin bir neçə tipi mövcuddur:

Fənlər üzrə idarəetmə: Belə bir idarəetmə daha çox elmi araşdırmalar aparan, innovasiyalı Elmi-Tədqiqat İşlərinin yerinə yetirildiyi təşkilatlarda, müəyyən sahələr üzrə yeni biliklərin əldə edilməsi üçün həyata keçirilir. Belə bir araşdırmanın təşkilatçılıq və idarəetmə formasını adətən Təcrübi-Konstruktor İşləri üçün bir o qədər də yararlı hesab edilmir (В.Е. Ланкина., 2006: 304 .с).

Layihələr üzrə idarəetmədə hər bir layihə üzrə müvafiq işlərin yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar koordinasiya edici xüsusi komitə yaradılır. Burada inzibati rəhbər eyni zamanda elmi-texniki rəhbərdir.

Məhsul üzrə idarəetmənin təşkili Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin fəaliyyəti istehsal sahələri üzrə müəyyən hissələrə bölünə bilər. Burada söhbət divizional idarəetmədən gedir. Bir şöbədə elm tutumlu yeni məhsulun istehsalı, satışı və s. kimi qruplar üzrə bölgü həyata keçirilə bilər. Lakin eyni zamana sözügedən idarəetmə tipi çərçivəsində Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinin hazırlanması ya müəyyən şöbə çərçivəsində, yaxud da ETTKİL-in mərkəzi bölməsi çərçivəsində elmi-texniki proqramların şöbənin müvafiq strukturu çərçivəsində həyata keçirilə bilər.

Matriks idarəetməsi- geniş yayılmışdır, layihənin yerinə yetirilməsi zamanı idarəetmə və peşə məsuliyyətlərinin dəqiq bölgüsü həyata keçirilir.

Vençur idarəetməsi- iri şirkətlər çərçivəsində kiçik biznesin bir sıra əlamətlərinin yaradılmasına xidmət edir. Burada innovasiyalar, elmi yeniliklər üçün bir nəfər vençuru idarə edən şəxs məsul şəxs hesab olunur.

Daha sonra Elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsi ilə bağlı müvafiq nəzərə dəyərləndirmələrin aparılması məqsəduyğun olardı. Qeyd etmək lazımdır ki, elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsi üçün dünyada bir sıra üsullardan istifadə edilir (Казарина.М.В., 2015: с.45-48). Bu üsullarda əsasən bir neçə göstəricilərdən istifadə edilir. Həmin göstəricilər içərisində aşağıdakıları xüsusi ilə qeyd etmək olar:

1. Dünya elmi məkanına inteqrasiya, elmi biliklərin yayılması və elmin nüfuzunun yüksəlməsi;

2. Elmi araşdırmaların məhsuldarlığı və onlara tələbin yaranması;
3. Qiymətləndirmələrdə elmi təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi elmi sahə, maliyyələşdirmə mənbələri və mexanizmləri, elmi təşkilatın məqsədləri və təşkilatı-hüquqi formaları da nəzərə alınır. Qiymətləndirmələrin nəticələri əsasında elmi təşkilatları aşağıdakı kateqoriyalardan birinə aid etməyə imkan yaradır:
 1. Lider elmi təşkilatlar;
 2. Məqbul və məhsuldar nəticələr göstərən elmi təşkilatlar;
 3. Əsas fəaliyyət növü kimi elmi tədqiqatların aparılması xüsusiyyətini və inkişaf perspektivlərini itirən elmi təşkilatlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda göstərilən üsuldan geniş istifadə edilsə də, praktiki olaraq elmi təşkilatların fəaliyyətinə nəzarət edilməsində bu üsul bir o qədər səmərəli hesab edilmir. Bu səbəbdən də alternativ yanaşmalar da formalaşmışdır. Nümunə üçün qeyd etmək lazımdır ki, bir qrup mütəxəssislər elmi əsərlərin nəşr edilməsi fəallığından istifadə edir(Варшавский А. 2011:С. 151-157; Сильвестров.С.Н.,Богачев.Ю.С., Рубвальтер Д.А., Либкинд А.Н., 2011 :С. 69-80) .digərləri elmi təşkilatın kadr potensialını qiymətləndirir(Шматко Н.А., 2011: С. 18-32; Джазовская И.Н., Осташков А.В., Кревский И.Г., Матюкин С.В., Канеева Ю.Р., Орлова Е.М., 2010:С. 44-54). Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, üçüncü tədqiqatçı qrupunun yanaşmalarında daha geniş tərkibdə göstəricilərdən istifadə edilməsi diqqəti cəlb edir. Burada əsas vurğu Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin resurs potensialı üzərinə düşür . Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin resurs potensialını üç əsas bloka bölmək olar:

- 1.İnsan resursları;
2. maliyyə resursları;
3. infrastruktur.

Metodikada hər blok aid göstəricilərinin hesablanması nəzərdə tutulur. Hər bir göstəricinin öz hesablama formulu mövcuddur

I “İnsan resursları” blokuna aid göstəricilər.

1.1. Hesabat dövründə bir əməkdaşın yerinə yetirdiyi elmi araşdırmaların kəmiyyəti (P_{11}):

$P_{11} = (\text{araşdırmaların kəmiyyəti}/(\text{əməkdaşların kəmiyyəti}))$

1.2. Hesabat ilində bir adama düşən nəşr edilmiş və digər əsərlərin kəmiyyəti (P_{12}):

$P_{12} = (\text{nəşrlərin kəmiyyəti}/\text{elmi əməkdaşların kəmiyyəti})$

1.3. Elmi kadrların yaş qrupunun yekcinsliyi (P_{13}). Həmin göstərici elmi biliklərin və tədqiqatçı təcrübəsinin nəsildən nəsilə ötürülməsindən xəbər verir. Belə bir strukturun yekcinsliyini variasiya əmsalına əsasən müəyyən etmək olar. Hər şeydən öncə yaş qrupuna görə dispersiya hesablanır, bu göstəricidə orta həcmli ölçülərin əhatə dairəsində göstəricilərin paylanması əks olunur. (Бронштейн И.Н., Семендяев К.А., 2009: 565 с.)

$$D = \sigma^2 = (\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2) / n$$

Burada X_i - əməkdaşların i -yaş qrupuna görə kəmiyyətidir.

$\bar{X}$ – orta riyazi göstəricilərdir; n – yaş qruplarının kəmiyyətidir.

Daha sonra orta yayınma kvadratları müəyyənləşdirilir:

$$\sigma = \sqrt{D}$$

Göstərici ölçülərin yaygınlığı göstəricisidir (dispersiyadan fərqli olaraq). Həmin göstəricilər ilkin məlumatlarla müqayisə edilə bilər. Məlumdur ki, orta kvadrat yayınmalar ölçü yayınmaların mütləq ölçüsünün qiymətləndirilməsinə imkan yaradır. Bu yayınmaların nə qədər böyük olmasının müəyyənləşdirilməsi üçün variasiya əmsalı göstəricisindən istifadə edilir:

$$V = \sigma / \bar{X}$$

Variasiya əmsalı-standart yayınmanın riyazi cəhətdən gözlənilən təsadüfi həcm ölçüsünə nisbətidir (Кобзарь А.И., 2012 :813 с).

Statistikada qəbul olunmuşdur ki, əmsalın ölçüsü 33%-dan azdırsa, o zaman məcmu ölçü yekcins adlanır, əgər 33%-dən çoxdursa, o zaman qeyri yekcins hesab olunur. Variasiya əmsalı nə qədər yüksəkdirsə, yaş strukturu bir o qədər qeyri bərabər hesab olunur.

II “Maliyyə resursları “ göstəriciləri Bloku.

3.1. Cari ildə elmi araşdırmaların aparılması üçün elmi təşkilatların öz kapitalının payı (P_{21}):

$$P_{21} = (\text{öz məsrəflərinin həcmi}) /$$

$$/ (\text{ümumi məsrəflərin həcmi})$$

3.2. Cari ildə yaradılan intellektual mülkiyyətin həcmnin elmi təşkilatın əsas fondlarının ümumi dəyərinə nisbəti (P_{22}):

$$P_{22} = (\text{intellektual obyektlərin dəyəri}) /$$

$$/ (\text{əsas fondların ümumi dəyəri})$$

3.3. Elmi araşdırmalara ümumi məsrəflərin həcmi və müəssisənin 1 elmi işçisinə düşən elmi araşdırmaların dəyər ölçüsü (P_{23}):

$$P_{23} = (\text{bütün araşdırmalara sərf edilən xərclər}) / (\text{elmi işçilərin kəmiyyəti})$$

III İnfrastruktur Blokunun göstəriciləri

3.1. Elmi təşkilatların özlərinə məxsus olan elmi avadanlıqlardan Kollektiv İstifadə Mərkəzi müasir dövrdə elmi araşdırmaların keyfiyyətli aparılması göstəricilərdən biridir.

3.2. Beynəlxalq layihələrdə iştirak edən dövlətlərin sayı (P_{32}). Elmi-Tədqiqat layihələrində iştirak edən dövlətlərin sayı nə qədər çoxdursa, bu blokun potensialı bir o qədər çoxdur. Daha sonra göstəricilərin əhəmiyyəti diapazonuna görə sözügedən resurs potensialı, həmçinin müəssisələrdə elmi araşdırmaların aparıldığı şəraitin nəzəri dəyərləndirilməsinə imkan yaradan formul üçün müvafiq göstəriciləri əldə etmək mümkün olur.

Cədvəl 1: P_{13} Göstəricisinin diapazonun və onun potensial səviyyəsinə uyğunluğu

Göstəricilərin ölçüsü	Resurs potensialının səviyyəsi		
	1 (aşağı)	2 (orta)	3 (yüksək)
P_{11}	0-0,30	0,31-0,50	0,51 və daha yüksək
P_{12}	0-2,00	2,01-4,00	4,01 və daha yüksək
P_{13}	66-dan yüksək	33-66	33-dən aşağı
P_{21}	0-0,30	0,31-0,60	0,61-1,00
P_{22}	0-0,0003	0,0003-0,0005	0,0005-1,00
P_{23}	1,000-2,000	2,001-3,000	3,001 və daha yüksək
P_{31}	yoxdur	İcarə edilir	Özəl
P_{32}	0-2	3-4	5 və yüksək

Mənbə: Казарина М.В. Оценка ресурсного потенциала учреждений сферы научного обслуживания// Вестник экономики, права и социологии, (Экономика) 2015, № 3, с. 45-48

Nəhayət sonunda göstəricilərin ölçü diapazonuna görə Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin potensialı və müvafiq olaraq elmi araşdırmaların həyata keçirildiyi şərait qiymətləndirilir

Qeyd etmək lazımdır ki, Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin bir qismi keçid dövründə demək olar ki, özlərinin birbaşa təyinatı funksiyaları üzrə fəaliyyət göstərmək imkanlarını itirdilər. Elmi müəssisələrdə müasir, innovasiyalı təyinatlı araşdırmaların aparılması üçün hər şeydən öncə həmin müəssisələrin insan resursları (elmi işçilər, yüksək ixtisaslı kadrları), maliyyə resursları, həmçinin infrastruktur resursları olmalıdır. Lakin sözügedən üç komponent kifayət deyildir. Elmi təşkilatların idarə edilməsi, daxili və xarici amillərin nəzərə alınması ilə strateji menecmentinin təşkili məsələlərinin həll edilməsi də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə məsələlərin uğurlu həlli hər şeydən öncə müəssisənin strategiyanın hazırlanması və reallaşdırılmasından çox asılıdır.

1.2. Elmi-Tədqiqat və təcrübə konstruktor təşkilatlarında strategiyanın hazırlanması prosesi

Strategiya—ümumi dərk olunmuş fəaliyyət, təşkilatın məqsədləri, həmin məqsədlərə nail olunması üçün seçilən və davranış xəttini birləşdirən halqadır. Ümumiyyətlə strategiyanın formalaşması strateji təhlillər əsasında alternativlər içərisindən daha uyğun olanının seçilməsinə əsasən baş verir.

Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələri hazırlayan təşkilatlarda strategiyanın formalaşması aşağıdakı mərhələlərdən keçir:

1. Elmi-Tədqiqat müəssisələrin ümumi strategiyasının formalaşması;
 2. Rəqabətli işgüzar strategiyanın formalaşması;
 3. Elmi-Tədqiqat müəssisələrin funksional strategiyasının müəyyənləşdirilməsi;
- Ümumi strategiyanın işlənilib hazırlanması iki mühüm vəzifənin həll edilməsinə xidmət edir:
- Elmi-Tədqiqat Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələri hazırlayan müəssisə və təşkilatların ümumi strategiyasının əsas elementləri təsbit olunmalı və onlar üzərində çalışılmalı;

- Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin hər bir şöbə və bölməsinin ümumi strategiyanın yerinə yetirilməsində yeri və rolu, strategiya həyata keçirilərkən onlar arasında resurs bölgüsü müəyyənləşdirilməlidir.

Göründüyü kimi, Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələri hazırlayan təşkilatların strategiyası konkret tədbirlərin həyata keçirilməsini özündə əks etdirən uzunmüddətli proqramdır, proqram yeni məhsul və texnologiyaların hazırlanması ilə bağlıdır. Qeyd edilən istiqamət üzrə strateji fəaliyyətin aşağıdakı tərkib hissələrini xüsusi olaraq qeyd edirlər:

1. **Texnoloji proqnozlaşdırma və planlaşdırma.** Texnoloji proqnoz xarici mühitin təhlil edilməsinin bir hissəsidir. Bu təhlil vasitəsi ilə ehtimal edilən texnoloji trendlər, yeni kəşflər, innovasiya irəliləyişlərindən istifadə imkanları haqqında məlumat əldə etmək olur. Elmi-texniki inkişaf planı əsas diqqəti elmi araşdırma müəssisəsinin daxilində təcrübi-konstruktor və texnoloji layihələrə sərf ediləcək resursların bölgüsünü özündə əks etdirir.

2. **Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələrinin strukturu.** ETTKİL-in funksional strategiyası hazırlanarkən innovasiya işlərinin aşağıdakı istiqamətlərinə diqqət yetirilir:

- a) Elmi təşkilatın özünün ETTKL-i tam həcmdə həyata keçirilməsi ilə şirkətlərarası əməkdaşlığın səmərəlilik nisbətlərinin təsbit olunması (texniki siyasətin həyata keçirilməsi üçün patentlərin, lisenziyaların müştərək alınması);
- b) tələb olunan həcmlərdə elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərinin həcm və saylarının müəyyənləşdirilməsi;
- c) Bazara təsirinə görə ETTKİL-in təsnifatının aparılması (Mövcud istehsal sahəsi və yeni bazarlara çıxış üçün tələb olunan ETTKİL).
- d) Layihənin qiymətləndirilməsi-fasiləsiz prosesdir, əlavə informasiyalar əldə edildikdə, səmərəsiz layihələrin digər mərhələlərə keçmədən öncə dayandırılması imkanının mövcudluğu (<https://cyberleninka.ru>).

3. **ETTKL-in idarə edilməsi.** İstənilən strategiyanın reallaşdırılması adekvat idarəetmə sisteminin yaradılmasını tələb edir. ETTKİL-in innovasiya proseslərinin idarə edilməsinə xüsusi tələbləri vardır: ixtisaslaşdırılmış hazırlıq səviyyəsindən

səmərəli istifadə; daha sürətli işin yenidən təşkili; işlərin vaxtında və səmərəli yerinə yetirilməsinə sərt nəzarət imkanı .

ETTKİL-in bazar strategiyaları: Hücüm strategiyası intensiv artım və diversifikasiya üçün yeni texnoloji qərarların qəbul edilməsi və məsələlərin həlli yollarının müəyyənləşdirilməsi . Qabaqcıl sahələrdə hücum strategiyası eyni zamanda müdafiə strategiyası da sayıla bilər, çünki məhsulun sürətlə və vaxtında yenisi ilə əvəz edilməsi bazarda uzun və qısa müddətlərdə rəqabət üstünlüyünün saxlanmasına xidmət edir.

Lisenzialaşdırma və yaxud udma strategiyası- daha yaxşı elmi-texniki nəticələrdən istifadə edilməsi ilə öz rəqabət üstünlükləri mövqeyinin daha da yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Eyni zamanda quldur strategiyası da vardır ki, həmin strategiya novasiyaların tətbiqinin daha erkən mərhələsində yüksək mənfəət əldə etməsinə imkan yaradır. Uzunmüddətli perspektivdə bu strategiya o zaman uğurlu ola bilər ki, hücum strategiyasına çevrilə bilsin. Yeni, bazar iqtisadiyyatı münasibətləri şəraitində Elmi-Tədqiqat və Təcrübə Konstruktor Təşkilatlarının öz məhsuldarlıqları və fəaliyyət göstərə bilmək imkanlarını qoruyub saxlaya bilmələri üçün elmi-tədqiqat və konstruktor işləri məhsulları bazasının vəziyyətinə daima nəzarət edilməli, həmin bazardakı imkan və mövqeləri qiymətləndirilməli, bazanın inkişaf istiqamətləri proqnozlaşdırılmalı, elmi təşkilatın gələcəkdə xarici vəziyyətin dəyişilməsi ilə əlaqədar alternativ davranışları işlənilib hazırlanmalıdır. Bütün bunlar isə Elmi-Tədqiqat təcrübə konstruktor işləri layihələrini hazırlayan təşkilatların istehsal-təsərrüfat fəaliyyətlərinin tənzimlənməsi üçün strateji yanaşma tələb edir. Elmi-Tədqiqat institutları elmi araşdırmaların və təcrübə konstruktor işlərinin yerinə yetirildiyi xüsusi tipli müəssisə və təşkilatlardır. Bu səbəbdən də həmin müəssisə və təşkilatların strategiyalarının hazırlanması xüsusi texnologiya əsasında həyata keçirilməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, həmin məsələnin elmi ədəbiyyatlarda və xüsusən də rus iqtisadi ədəbiyyatlarında araşdırılmasının müəyyən spesifikasi diqqəti cəlb edir. Həmin texnologiyalar içərisində daha çox diqqəti aşağıdakı texnologiya cəlb edir: Öncə Elmi-Tədqiqat və Təcrübə Konstruktor təşkilatının missiyası, inkişaf məqsədləri və onlara nail

olunması kriteriyaları müəyyənləşdirilir. Mövcud vəziyyətin və təmayüllərin ümumi müayinəsi aparılır. Elmi-Tədqiqat və təcrübə konstruktor təşkilatının fəaliyyət göstərməsinin daxili və xarici mühiti təhlil olunur. Ən mühüm problemlər təsbit olunur.

Cədvəl 2: Elmi-Tədqiqat və Təcrübə Konstruktor işləri təşkilatlarının strategiyasının hazırlanması texnologiyası

İlkin məlumatlar	Strategiyanın hazırlanması texnologiyasının mərhələləri	Prosesin çıxışı	Mərhələnin yerinə yetirilməsinin strateji üsulları
Fəaliyyət sferası, əsas xidmətlər, məqsədli auditoriya, coğrafi əhatə dairəsi	Missiyanın müəyyənləşdirilməsi	Sənədləşdirmə və rəsmiləşdirmə	Seçilmiş modellər
Təşkilatın missiyası	Strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi	Qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər	Məqsədlər ağacı
Təşkilat daxilindəki vəziyyəti haqqında informasiya	Diagnostika mərhələsi-daxili və xarici mühitin təhlili	Təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, rəqabət üstünlükləri, daxili və xarici təhlükələr	PEST təhlil, SWOT təhlil, özünüqiymətləndirmə
Xarici və daxili mühitin təhlil edilməsi məlumatları	Strateji alternativlərin formalaşdırılması	Strateji alternativlərin siyahısı (Elmi-Tədqiqat müəssisənin inkişaf variantı	Analitik, ekspert üsulları, matriks yanaşması
Strateji alternativlər	Təhlil və optimal strateji inkişaf variantının seçilməsi	Təşkilatın strateji inkişafı, strateji plan	Şərait və matriks yanaşması
Təşkilatın inkişaf strategiyası	Strategiyanın reallaşması	Strateji hədəflərə nail olunması, strategiyanın reallaşdırılması hesabı	Büdcənin idarə edilməsi
Strategiya, məqsədlər, missiya, daxili və xarici vəziyyət haqqında məlumatlar	Strategiyanın qiymətləndirilməsi	Strategiyanın təşkilatın məqsəd və hədəflərinə uyğunluğu və yaxud uyğun olmaması haqqında məlumatlar	Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi, strategiyanın investisiya layihəsi kimi qiymətləndirilməsi və s.

Mənbə: Маслова Л. Д., Гаффорова Е. Б. Этапы технологии разработки стратегии развития вуза // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. <https://moluch.ru>

Müvafiq olaraq eyni zamanda strateji alternativlər də müəyyən olunur (təsbit edilmiş problemlərin yolları aşkar edilir və onlara müvafiq layihələr hazırlanır). Bir neçə variantların təhlili əsasında daha optimal strateji inkişaf variantı seçilir. Elmi-Tədqiqat və Konstruktor işlərinin yerinə yetirildiyi təşkilatların strategiyasının işlənilib hazırlanması texnologiyasının nəticələrinin strukturlaşdırılması məsələnin məğzinin bir qədər əyani olaraq mənimsənilməsinə imkan yaradır. Hər şeydən öncə qeyd etmək lazımdır ki, missiya səfərbəredici və birləşdirici funksiyaları yerinə yetirir, o qısa və məzmunlu olmalıdır. Missiyanın mənası idarəetmə praktikasında problemə yanaşmalar müəyyənləşdirilir və bir neçə mərhələdən keçir (Cədvəl 2).

İlkin məlumatlar; strategiyanın işlənilib hazırlanması mərhələləri; prosesdən çıxış; mərhələnin reallaşdırılmasının strateji üsulları; mərhələnin reallaşdırılmasına təsir göstərən potensial problemlər; əsas xidmətlər; təyinatlı və məqsədli auditoriyanın əhatə dairəsi; fəaliyyətin coğrafi yerləşməsi və əhatə dairəsi; strateji istiqamət, istinad və hədəflər, formalaşdırılmış, sənədləşdirilmiş missiyalar

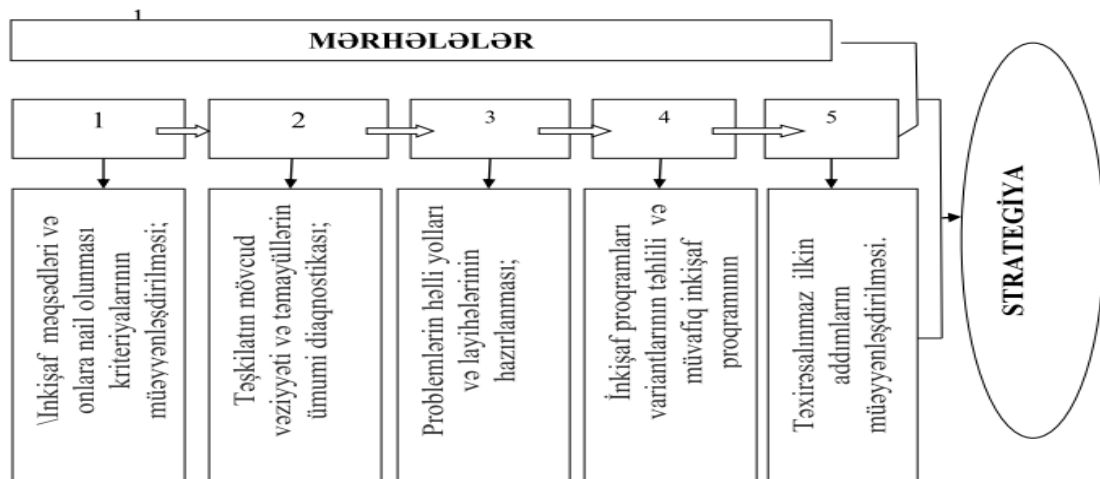
Birincisi, missiya cəmiyyətə, dövlətə, əmək bazarına, elm sferasına Elmi-Tədqiqat müəssisəsi və təşkilatı haqqında, həmin təşkilatın məqsədləri, onlara hansı üsullarla nail olması barəsində məlumat verir. İkincisi, missiya Elmi-Tədqiqat müəssisəsi və təşkilatının işçiləri arasında korporativ ruhun formalaşmasına müsbət təsir göstərir. Missiya elə bir mühitin yaranmasına imkan yaradır ki, onun vasitəsi ilə hər bir əməkdaşa idarəetmənin əsas dəyərləri və idarəetmənin prinsipləri çatdırılır. Üçüncüsü, missiya səmərəli idarəetməyə müəssisə və təşkilatın inkişafının üstün inkişaf istiqamətlərinə nail olmaq üçün əlverişli imkan yaradır (<http://www.sgu.ru>)

Məhz missiya əsasında Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin digər məqsədləri müəyyənləşdirilir. Həmin məqsədlər adətən elm təşkilatın fasiləsiz olaraq inkişafına yönəldilmişdir. Lakin missiyada Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin spesifik xüsusiyyətləri də mütləq nəzərə alınmalıdır. Yuxarıda deyilənlərə bir sıra konkret əlavələrin edilməsi məqsəduyğun olardı ki, ümumiyyətlə Elmi-Tədqiqat

müəssisələrində strateji texnologiyanın işlənilib hazırlanmasının əsas mərhələləri kimi aşağıdakılar xüsusi olaraq qeyd edilə bilər:

1. İnkişaf məqsədləri və onlara nail olunması kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi;
2. Təşkilatın mövcud vəziyyəti və təmayüllərin ümumi diaqnostikası;
3. Problemlərin həlli yolları və layihələrinin hazırlanması;
4. İnkişaf proqramları variantlarının təhlili və müvafiq inkişaf proqramının hazırlanması;
5. Təxirəsalınmaz ilkin addımların müəyyənləşdirilməsi.

Şəkil 2: Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor işləri təşkilatlarının strategiyasının hazırlanması mərhələləri



Mənbə: Ястребкова О.К., Стратегическое планирование в вузе, Москва 2008, с.8 materialına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Hər bir mərhələni bir qədər daha ətraflı nəzərdən keçirək:

Qeyd etmək lazımdır ki, hər bir mərhələdə ardıcıl olaraq müəyyən tədbirlər həyata keçirilir:

- Öncə elmi təşkilatın rəhbər orqanının, ali rəhbərliyin iclası keçirilir. İclasda strateji məqsədlər və bu məqsədlərə nail olunmasının əsas parametrləri müəyyənləşdirilir;
- Elmi Təşkilatın struktur bölmələri ümumi strategiya əsasında öz strateji məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirir;
- Strateji məqsədlər və struktur vəzifələri Elmi-Tədqiqat təşkilatının

prioritetləri kontekstində dəyərləndirilir;

- Strateji məqsəd və vəzifələr mövcud resurs və büdcə məhdudiyyətləri kontekstində araşdırılır;
- Strateji planın son variantı hazırlanır (Ястремкова О.К., 2008, с. 8).

Birinci mərhələ- Elmi-Tədqiqat Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələri hazırlayan təşkilatların strategiyası hazırlanarkən hər şeydən öncə həmin təşkilatların strategiyasında məqsədlərin necə formalaşmasına diqqət yönəldilməlidir. Burada söhbət məqsədlərin açıq və birmənalı olaraq bəyan edilməsindən, həmin məqsədlərə nail olmanın mücərrəd deyil, hər hansı bir konkret ölçü və meyarlar əsasında ölçülməsinin mümkünlüyündən gedir.

Məqsədlərin formalaşdırılması mürəkkəb prosesdir, bir neçə dəfə təkrar-təkrar nəzərdən keçirilir. Birinci mərhələdə ümumi olaraq məqsədlərin öncədən formalaşdırılması həyata keçirilir, məqsədaltı yarım-məqsədlərin strukturu və onlara nail olunması kriteriyaları müəyyənləşdirilir və müvafiq olaraq aşağıdakı məqsədlər qrupunu xüsusi olaraq qeyd etmək olar:

1. Xarici məqsəd-həmin məqsədi bazar məqsədləri də adlandırmaq olar, çünki Elmi-Tədqiqat müəssisənin inkişafı və böyüməsi ilk növbədə həmin müəssisədə yerinə yetirilən tədqiqat işinə bazar tələbindən çox asılıdır. Bazar məqsədinin də öz növbəsində yarım-məqsədləri vardır:

- Elmi-Tədqiqat müəssisəsində yerinə yetirilən işlərin kəmiyyətinin artması;
- Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin orta gəlir göstəricilərinin artması;
- Elmi-Tədqiqat müəssisənin reytinginin yaxın sahələrdə Elmi-Tədqiqat aparıcı müəssisələr arasında yüksəldilməsi.

2. Daxili məqsəd-tədqiqatın nəticələrinin keyfiyyətinin və səmərəliliyinin yüksəldilməsi. Burada söhbət Elmi-Tədqiqat işinin elmi təşkilindən gedir. Qeyd etmək lazımdır ki, Elmi-Tədqiqat işinin elmi təşkili sistemi elmi cəhətdən əsaslandırılmış iqtisadi, texniki, sosioloji, təşkilati və digər tədbirlər sistemindən ibarətdir. Həmin tədbirlər sistemi Elmi-Tədqiqat işlərinin aparılması prosesinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə xidmət edir.

Elmi-Tədqiqat işinin elmi təşkili sistemi dinamik sistemdir, fasiləsiz olaraq inkişaf edir, yeni vəzifə, üsul və mexanizmlərin əlavə edilməsi ilə tamamlanır. Kompleksin inkişafı və tamamlanması adətən Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin inkişafı ilə bağlı tərkibinə yeni iş və layihələrin, tövsiyə və təkliflərin daxil olması ilə bağlıdır:

- Elmi araşdırmaların maliyyələşdirilməsi problemləri;
- Yüksək ixtisaslı peşəkar kadrların daha yüksək gəlirli, əmək haqlarının verildiyi müəssisə və təşkilatlara doğru kadr axıcılığı;
- Elmi-Tədqiqat müəssisələrində araşdırmaların aparılmasının maddi-texniki vəziyyətinin istənilən səviyyəyə hələdə yüksəlməməsi və s.

İkinci mərhələ- Mövcud vəziyyətin və təmayüllərin ümumi diaqnostikası, əsas problemlərin müəyyənəşdirilməsi. Elmi-Tədqiqat Təcrübi Konstruktor işlərinin vəziyyətinin ümumi diaqnostikası zamanı əsas diqqət təsbit olunmuş məqsədlərə nail olunmasına əngəl yaradan maneələrin müəyyənəşdirilməsinə diqqət yetirilir. Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat Təcrübə Konstruktor Təşkilatlarında strateji cəhətdən xüsusi əhəmiyyət kəsb edən əsas problemlər aşağıdakılardır: Bu problemləri ilk növbədə sözügedən təşkilatların strateji cəhətdən inkişaf xətlərinin reallaşdırılması və məqsədlərinə nail olunması ilə bağlıdır. Burada söhbət elmi araşdırmaların nəticələrinin kommersiyalaşdırılmasından gedir, yəni Elmi-Tədqiqat Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələri hazırlayan müəssisələr öz elm tutumlu məhsullarını bazara gəlir gətirən əmtəə formasında çıxara bilmirlər. Bu problemin həlli isə öz növbəsinə çox saylı, institusional, maliyyə, təşkilati-iqtisadi və digər problemlərin həll edilməsini tələb edir.

Üçüncü mərhələdə - problemlərin həlli yolları və layihələri formalaşdırılır. Bu mərhələdə strateji cəhətdən xüsusi əhəmiyyət kəsb edən istiqamətlər müəyyənəşdirilir, konkret vəzifələr və dəyişikliklərin aparılması layihələrinin hazırlanmasına qədər ətraflı və müfəssəl, bütün təfəsilatı ilə müvafiq işlər yerinə yetirilir. Qeyd etmək lazımdır ki, hər şeydən öncə zəruri yarım məqsədlər müəyyən edilir.

- Elmi-Tədqiqat prosesinin səmərəliliyi və keyfiyyətinin yüksəldilməsi konkret

vəzifələrin müəyyən edilməsinə qədər gətirilib çıxarılınsın: Bunun üçün isə aşağıdakı vəzifələrin həll edilməsi nəzərdə tutulur:

- Elmi-tədqiqat işlərinin planlaşdırılmasının keyfiyyət və səmərəliliyinin yüksəldilməsi;
- Elmi-Tədqiqat işlərinin təşkil edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi;
- Elmi-Tədqiqat işlərinin aparılması ilə bağlı hesbatlara gerçək və təsirli nəzarətin təşkili.

Dördüncü və Beşinci mərhələlər əvvəlki mərhələlərdə təsbit olunmuş vəzifə proqramlarının inkişafı və reallaşdırılması ilə bağlıdır. (Бабкин В.Ф., 2001; С.135-138)

Daha bir vacib məsələ kimi, xüsusi olaraq qeyd edilməlidir ki, Elmi Tədqiqat Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələrinin hazırlanması bir sıra sahələrarası sənədləşdirmə sistemində əsasən həyata keçirilir:

- 1) Dövlət standartlaşdırma sistemi;
- 2) Vahid konstruktor sənədləşdirilməsi sistemi;
- 3) Vahid texnoloji sənədləşdirmə sistemi;
- 4) Məhsulun işlənilib hazırlanması və istehsal üçün tədarük sistemi;
- 5) Elm tutumlu məhsulun dövlət keyfiyyət sistemi;
- 6) Texnikanın Dövlət Etibarlılıq və möhkəmlik standartları sistemi;
- 7) Əməyin Təhlükəsizliyi standartları sistemi.

Bu zaman Elmi-Tədqiqat İşlərinin aşağıdakı mərhələlərdə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur:

1. Elmi texniki işlərin yerinə yetirilməsi kontekstində texniki tapşırıq işlənilib hazırlanır;
2. Araşdırmaların istiqaməti müəyyənləşdirilir;
3. Araşdırmaların nəticələri ümumiləşdirilir və qiymətləndirilir. (Е.С. Быкова, Н.Ю. Лебедева., 2015: 277 с.).

Daha sonra qeyd etmək lazımdır ki, işlənib hazırlanmış strategiyanın elmi təşkilatların həm daxilində, həm də kənarda qəbul edilməsi üçün hər şeydən öncə strateji qərarların qəbul edilməsinə təsir göstərən bütün amillərin nəzərə alınması tələb olunur. Nəzərə almaq lazımdır ki, digər sahələrdə olduğu kimi elmi

təşkilatların idarə edilməsində strategiyanın formalaşdırılması strateji idarəetmənin ən mühüm vəzifələrindəndir. Burada qeyri standart təşkilati və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi tələb olunur. Həmin qərarlar isə öz növbəsində müəssisə və təşkilatların mövqeyini özündə əks etdirir. Bu baxımdan Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının strateji mövqeyi məsələsinə ikili məzmununda yanaşmaq tələb olunur. Birincisi həmin təşkilat və müəssisələrinin strategiyası, müvafiq idarəetmə proqramları ikinci isə həmin təşkilatın bütünlükdə strateji mövqeyi, reytingləri.

1.3. Elmi təşkilatların strateji mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi məsələləri

Ümumiyyətlə müəssisə və təşkilatların strateji vəziyyəti həmin müəssisə və təşkilatların ətraf mühitdəki mövqeyi, onun biznes mühitindəki xüsusiyyətlərinin necə xarakterizə edilməsi, strateji səlahiyyətlərinin mövcudluğu ilə bağlıdır. Müəssisə və təşkilatların strateji mövqeləri təhlil edilərkən həmin müəssisə və təşkilatların keçmişdə və indiki dövrdəki fəaliyyətlərinin əsas istiqamətləri, həmin istiqamətlərdə baş verən dəyişikliklər, həmçinin gələcək dövr üçün strateji məqsədləri nəzərdən keçirilir. Xarici mühitin təhlili makromühitin təhlil edilməsinə, inkişaf istiqamətləri və sürətinin müəyyənləşdirilməsinə və bu istiqamətdə müəssisə və təşkilatların gələcək inkişaf perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır. Müəssisə və təşkilatların öz imkanlarının təhlili həmin müəssisə və təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi sferada nə qədər rəqabətqabiliyyətli olmasının müəyyənləşdirilməsinə, bütünlükdə həmin təşkilatın maliyyə, istehsal və servis potensialının qiymətləndirilməsinə, bazarda öz nisbi rəqiblərinə görə tutduğu mövqeyinin təsbit edilməsinə əsaslanır. Lakin burada ən önəmli məsələ müəssisə və təşkilatın tipi, fəaliyyət sahəsinin də nəzərə alınmasıdır (elmi işdə bu məsələlər sonrakı fəsillərdə də araşdırılacaqdır. Məsələn müəssisə və təşkilatın mövqeyinin təsbit edilməsinə xidmət edən SWOT təhlili, onların maliyyə resursları ilə təminat imkanlarının yaxşılaşdırılması məsələləri və s.). Belə bir zəmində xüsusi olaraq qeyd etmək yerinə düşərdi ki, mütəmadi olaraq idarəetmə sisteminin fəaliyyəti elə

qurulmalıdır ki, müəssisə və təşkilatların, o cümlədən elmi müəssisə və təşkilatların mövqeyinin düzgün və obyektiv qiymətləndirilməsi mümkün olsun. Daha bir vacib məsələ kimi xüsusi olaraq qeyd olunmalıdır ki, idarəetmə sisteminin əsas funksiyası müəssisə və təşkilatlarda elə bir daxili şəraitin yaradılmasına nail olunmasıdır ki, xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə həmin təşkilatlar adekvat reaksiya verə bilsinlər. Bu isə o deməkdir ki, xarici mühitdə qeyri sabitliyin artması müəssisə və təşkilatların daha mürəkkəb və təfəsilatlı (detallaşdırılmış) idarəetmə sistemlərinin formalaşdırılmasını tələb edir. Qərb menecmentində idarəetmə vəzifələrinin sistemli həll edilməsinin iki tipi formalaşmışdır. Bu tiplər müəssisə və təşkilatların, firma və şirkətlərin strateji mövqələrinin müəyyənləşdirilməsi, xarici və daxili mühitdə baş verən dəyişikliklərə vaxtında reaksiya verməsi ilə bağlı təsbit edilmişdir (<http://economy.ru>). Strateji mövqeyin bu və ya digər sisteminin seçilməsi ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərin mürəkkəbliyindən, həll edilməsi tələb edilən məsələlərin nə qədər yeni olmasından, həlli imkanlarından asılıdır. Nəzəriyyədə üç strateji mövqeni bir birindən fərqləndirirlər. Formalaşmalaşdırıcı; Adaptasiyalı; Baş verən proseslərdə (oyun) iştirak hüququnu saxlayan strateji mövqələr.

Formalaşdırıcı strateji mövqeyi seçən müəssisə və təşkilatlar sahənin strukturunun öz konsepsiyalarına uyğun dəyişdirilməsinə cəhd edirlər. Strategiyanın özü nisbətən sabit sahələrdə qeyri müəyyənliyin birinci səviyyəsində radikal struktur dəyişikliklərinin aparılması ilə yeni bazar imkanlarının yaradılmasına xidmət edir. Adaptiv strateji mövqedə bunun əksinə olaraq mövcud və gələcək strukturu reallıq kimi qəbul edirlər. Bu strateji mövqedə bazar imkanlarına reaksiya verilir. Üçüncü mövqe adaptiv strategiyanın xüsusi forması kimi diqqəti cəlb edir və qeyri müəyyənliyin üçüncü və dördüncü səviyyələrində istifadə edilir (<https://www.dekanblog.ru>)

Elmi-Tədqiqat təşkilatları da daxil olmaqla müəssisə və təşkilatların strategiyası işlənilib hazırlanarkən alternativ olmalıdır ki, seçim etmək mümkün olsun. Bu səbəbdən də strategiyanın alternativ variantlarına baxılmalı və onlardan ən uyğun olanı seçilməlidir (<https://cyberleninka.ru>).

Bir daha qeyd etmək yerinə düşərdi ki, əsas strategiyalar elmi təşkilatların üç inkişaf istiqamətinə uyğun formalaşdırılır. 1) artım, 2) tənəzzül, 3) sabitləşmə. Eyni zamanda təşkilat və müəssisələrin inkişafının 2 tərəfini xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır: xarici, özünün iqtisadi göstəricilərdə bürüzə verir və daxili müəssisə və təşkilatın potensialını əks etdirir. Bu iki aspektin birləşdirilməsi nəticəsində altı variant diqqəti cəlb edir. Həmin variantlar müəssisə və təşkilatların xarakter və potensialına əsasən bir-birlərindən seçiləcəkdirlər : azad artım; məhdud artım; sabitləşmə-səfərbərlik; dondurulmuş sabitlik; nisbi tənəzzül; mütləq tənəzzül.

Cədvəl 3: Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi

Qruplar №	Elmi təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən eyni tipli indikatorlar	Qrupda indikatorların mütləq sayı
1.	Elmi kadrların hazırlanması	8
2.	Təqdim edilən bütün növ büdcə vəsaitlərinin Elmi-Tədqiqat Təşkilatının mənimsəməsi	10
3.	Elmi-Tədqiqat Təşkilatının büdcədən kənar vəsaitləri (təsərrüfa müqavilələri, beynəlxalq elmi qrantlar) və investisiyaları (birbaşa investisiyalar, elmi-texniki yardım) mənimsəməsi	4
4.	Nəşr edilmiş elmi məhsullar (monoqrafiya, elmi məqalə, konfrans materialları və s.).	6
5.	İntellektual mülkiyyət obyektinin müdafiəsi (patent, lisenziya, sertifikat, proqram məhsulları və s.)	6
6.	Elmi-Tədqiqat işlərinin tətbiqi	6
7.	Reallaşdırma/elmi məhsulun ixracı	4
8.	Elmi-Tədqiqat Təşkilatı tərəfindən sərgilərin, konfransların, yarmarka və s. təşkili	4
9.	Elm və təhsilin inyeqrasiyası, tədris prosesində iştirak	6
10.	Elmi biliklərin yayılması və təbliği	5
11.	Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarının əməkdaşlarının elmi nəticələrinin tanınması	11

Mənbə: Кремков Михаил, Умаров Абдулла Определение эффективности деятельности и рейтинга научных учреждений // Наука и инновации. 2015. №147. <https://cyberleninka.ru>

Göründüyü kimi, strateji mövqeyin qiymətləndirilməsi həm iqtisadi, həm də potensial göstəricilərini əhatə edir. Belə bir zəmində nəzərə almaq lazımdır ki, elmi

təşkilatların strateji mövqeyinin müəyyənləndirilməsi məsələsi spesifik məsələdir, aparılan təhlil və qiymətləndirmələr spesifik üsullarla aparılmalıdır. Bu zaman hər tərəfli təhlillərin aparılması tələb olunur, eyni zamanda elmi təşkilatın potensialının və müvafiq olaraq reytinginin, bütünlükdə strateji mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi üsulları universal təyinatlı deyildir. Elm tədqiqat müəssisələrin idarə edilməsinin səmərəliliyi və strateji mövqelərinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı müasir iqtisadi ədəbiyyatlarda bir çox yanaşmalar mövcuddur. Həmin yanaşmalar içərisində 2010-2014-cü illərdə Rusiya Elmlər Akademiyasının tərkibində yaradılan xüsusi komissiya tərəfindən işlənib hazırlanmış yanaşma diqqəti cəlb edir. Bu yanaşma əsasında aparılan dəyərləndirmələr beş mərhələdə aparılır, 25 əsas, 10 əlavə indikatorlardan istifadə edilir. Lakin eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, elmi təşkilatların strateji mövqeyinin qiymətləndirilməsi üçün indikatorlardan qismən, seçmə üsulu ilə bir hissəsindən istifadə edilməsi də yetərli hesab olunur. Ümumiyyətlə sözügedən yanaşmada 11 eyni tipli indikator tipləri seçilərək hər qrup üçün göstəricilər müəyyən edilərək şərti balların verilməsi ilə kəmiyyət ölçüsü qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Qiymətləndirmə prosedurları ardıcıl olaraq səkkiz mərhələdə həyata keçirilir (cədvəl 3)

1. Elmlər Akademiyası, nazirliklər, idarələr tərəfindən Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarının fəaliyyətini qiymətləndirməyə imkan yaradan əsas indikatorların müəyyənləşdirilməsi. Onların hər biri şərti ballarla qiymətləndirilir;
2. Elmi-Tədqiqat Müəssisəsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün Komissiyanın yaradılması (işçi qrupu).
3. İşlənib hazırlanmış indikatorlar barəsində Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarının məlumatlandırılması, müəyyən dövr ərzində həmin təşkilatlar haqqında məlumatın toplanması.
4. Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarının kateqoriyalara, elmi profilləri üzrə bölgüsü.
5. Təhlil edilən dövr ərzində (3-5 il) məlumatların yoxlanılması və dəqiqləşdirilməsi.
6. Bütün Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının topladıqları xalların hesablanması onların fəaliyyətinin səmərəliliyinin üç mütləq (integral) və üç nisbi (udel) göstəri

cilər əsasında qiymətləndirilməsi.

7. Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin reytinginin müəyyənləşdirilməsi, bunun əsasında lider, sabit fəaliyyət göstərən, autsayder təşkilatları müəyyən etmək mümkündür.

8. Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarının fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün elmlər akademiyası, nazirliklər, idarələrin rəhbərləri üçün təşkilatlarının tövsiyələrin hazırlanması.

İşçi qrupu ardıcıl olaraq bəhs edilən metodun 3-8-ci mərhələlərini yerinə yetirir. Altıncı mərhələdə müvafiq indikatorlar üzrə verilmiş şərti balların toplanması ilə Elmi-Tədqiqat müəssisəsinin fəaliyyəti kəmiyyət meyarları üzrə qiymətləndirilir. On birinci mərhələdə hər bir idarə üçün onun mütləq göstəricisinin həcmi, yaxud N ləmsalı müəyyənləşdirilir.

Daha sonra komissiya hər bir elmi təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün üç müxtəlif kateqoriyalar üzrə nisbi əmsalları müəyyənləşdirir.

- N_2 əmsalı - Elmi-Tədqiqat Təşkilatının hər bir işçisinə düşən balların kəmiyyəti, mütləq əmsalı N_1 -in müəssisənin işçilərinin sayına (K_2) bölünür, yəni $N_2 = N_1 / K_2$;

- N_3 əmsalı- bir elmi əməkdaşın balları (N_1 Elmi-Tədqiqat təşkilatının kəmiyyətinə bölünür (K_3), $N_3 = N_1 / K_3$;

- N_4 Əmsalı- hər ekspert qiymətləndirilməsi dövründə elmi təşkilat tərəfindən mənimsənilmiş hər vəsait vahidinə düşən ballar (N_1 , mənimsənilmiş vəsaitlərin həcminə bölünür (K_2), $N_4 = N_1 / K_3$.

Bundan sonra işçi qrup müvafiq əmsalların həcmnin azalması sıralamasına görə Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının mövqeyini müəyyənləşdirir:

- Mütləq N_1 (P_1 -də);
- Üç nisbi: N_2 (P_2), N_3 (P_3 -də) və N_4 (P_4)

P_1 P_2 P_3 P_4 sıralamaları üzrə eyni profilə daxil olan elmi təşkilatların sıralaması və yekun cədvəli hazırlanır. Yeddinci mərhələdə komissiya yekun cədvəl əsasında iki müxtəlif üsul ilə hər bir elmi təşkilatın reytingini müəyyənləşdirir

Sadə mütləq integral və kombinə edilmiş, mütləq və üç nisbi göstəricilərə əsasən

Cədvəl 4: 2018-ci ildə U21 reytingi üzrə 25 ölkə

2018	2017	Ölkələr	Ballar	Ballar 2017
1	1	ABŞ	100.0	100.0
2	2	İsveçrə	88.0	86.9
3	3	Böyük Britaniya	83.6	85.5
4	5	İsveç	82.4	83.4
5	4	Danimarka	81.7	83.5
6	9	Finlandiya	79.7	79.9
6	8	Niderland	79.7	80.0
8	7	Kanada	79.6	80.2
9	6	Sinqapu	79.5	80.8
10	10	Avstraliya	78.6	79.6
11	11	Avstriya	75.8	75.0
12	13	Norveç	74.5	73.9
13	12	Belçika	73.3	74.2
14	15	Yeni Zelandiya	71.1	72.1
15	16	Almaniya	69.2	68.8
16	18	Fransa	68.5	67.5
17	14	Honkonq	67.8	73.7
18	16	İsrail	66.3	68.8
19	19	İrlandiya	64.8	66.7
20	20	Yaponiya	61.9	63.2
21	21	Tayvan	60.2	60.7
22	22	Cənubi Koreya	58.0	59.0
23	25	Səhudiyyə Ərəbistanı	57.0	56.7
24	27	Portuqaliya	56.4	55.8
25	23	İspaniya	56.2	57.3

Mənbə: <http://www.eurogates.ru/>

Birinci halda reyting birbaşa elmi təşkilatın yekun mövqeyindən asılıdır (P).

İkinci halda üç əmsal əsasında reyting müəyyən edilir $P=P_1+P_2+P_3+P_4$.

P_{min} Elmi-Tədqiqat təşkilatının ən yüksək, P_{max} ən minimal (aşağı) reyting mövqeyinə uyğun sayılır. Komissiya əldə edilmiş ölçülər əsasında Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının üç kateqoriyasını müəyyənləşdirir: liderlər, sabit fəaliyyət göstərənlər, autsayderlər. Daha sonra yerinə yetirilmiş işlər haqqında müvafiq hesabat hazırlanır, həmçinin elmi təşkilatın fəaliyyətinin məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün təşkilati tədbirlərin reallaşdırılmasının layihəsi hazırlanır, həmin strukturların fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün müvafiq tədbirlər həyata keçirilir. Göründüyü kimi, işlənib hazırlanmış metod bir-birinə yaxın profilli dörd qrup Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarında tətbiq edilə bilər. Elmi-Tədqiqat və elm-təhsil müəssisələrinin strateji mövqelərinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı müxtəlif beynəlxalq reyting qiymətləridə təşkil edilir.

Həmin reyting qiymətləndirmələrindən biri kimi diqqəti “ARES” cəlb edir. Qeyd etmək lazımdır ki, ARES reytingi Avropa standartlarına uyğun həyata keçirilir. İqtisadi baxımdan belə bir fikir mövcuddur ki, ölkədə nə qədər təhsilli insan varsa, həmin ölkənin iqtisadiyyatı bir o qədər güclüdür. Deyilənlərin təsdiqi kimi qeyd olunmalıdır ki, Almaniya, İsveç, Finlandiya yüksək istehsal göstəriciləri nümayiş etdirən ölkələr hesab edilir. Həmin ölkələrin universitetləri Avropanın 200 aparıcı universitetləri sırasına daxil olmuşlar. ARES universitetləri Avropa kriteriyaları mövqeyindən qiymətləndirir. İlk növbədə əsas diqqət təhsilin keyfiyyəti professor müəllim heyətinin səviyyəsinə diqqət yetirilir. Mühüm parametrlərdən biri universitetlərin beynəlxalq arenada elm-təhsil sferasındakı fəaliyyətləri də hesab olunur. Reyting avtomatik hazırlanır, qiymətləndirmələr 3 kateqoriya üzrə keçirilir.

Daha bir reyting göstəriciləri üzrə dünya ölkələrində Elmi-Tədqiqat işinin təşkili, Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarının fəaliyyəti ilə bağlı dəyərləndirmələr aparılır. Həmin ölkənin Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin dünyada strateji mövqeyi qiymətləndirilir. Bu göstərici ölkələrin elmi-tədqiqat aktivliyi üzrə fəallığı reytingidir. Həmin göstərici ölkələrin elmi-texniki baxımından inkişaf etməsini təsbit etməyə imkan yaradan mühüm göstəricidir (<https://nonews.co>).

Bu göstərici resenziyalasdırılmış və yüksək indeksli (Science Citation Index

(SCI) və Social Sciences Citation Index (SSCI). Jurnallarda çap edilən əsərlərin sayına görə müəyyənləşdirilir. İnformasiya mənbəyi kimi ABŞ-ın Milli Elm Fondu Thomson Reuters-in elmi statistika məlumatlar bazsından istifadə edilir. Ölkələrin elmi-tədqiqat aktivliyi göstəricisi ABŞ-ın Milli Elm Fondunun xüsusi hesabatında «Elm və mühəndislik göstəricilərində » («Science and Engineering Indicators».) nəşr edilir. Həmin göstərici üzrə Azərbaycan 2018-ci ildə dünya ölkələri içərisində 80-ci yerdə qərarlaşmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, müstəqillik illərində Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat təşkilatlarında, akademik strukturlarda keçirilmiş reyting qiymətləndirilməsinə əsasən elmi təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyi qiymətləndirilmişdir. Həmin qiymətləndirmələr əsasında autsayder təşkilatlar ləğv edildi. İnnovasiya yönümlü yeni istiqamətlər üzrə fəaliyyət göstərən yeni elmi tədqiqat təşkilatları yaradıldı, həmçinin mövcud Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının fəaliyyətinin səmərəliləşdirilməsi üçün müvafiq struktur dəyişiklikləri aparıldı. Deyilənlərlə yanaşı ölkədə akademik elm sahələri ilə təhsil və istehsal sahələrinin sıx inteqrasiyası prosesi də baş verdi. Müvafiq olaraq ölkənin elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin müasir vəziyyəti ilə bağlı, həmçinin yerli elmi təşkilatlarda elmi-axtarış işlərinin qurulmasının müqayisəli təhlili aparılmasına xüsusi ehtiyac vardır.

II Fəsil ÖLKƏNİN ELMİ TƏŞKİLATLARININ FƏALİYYƏTİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

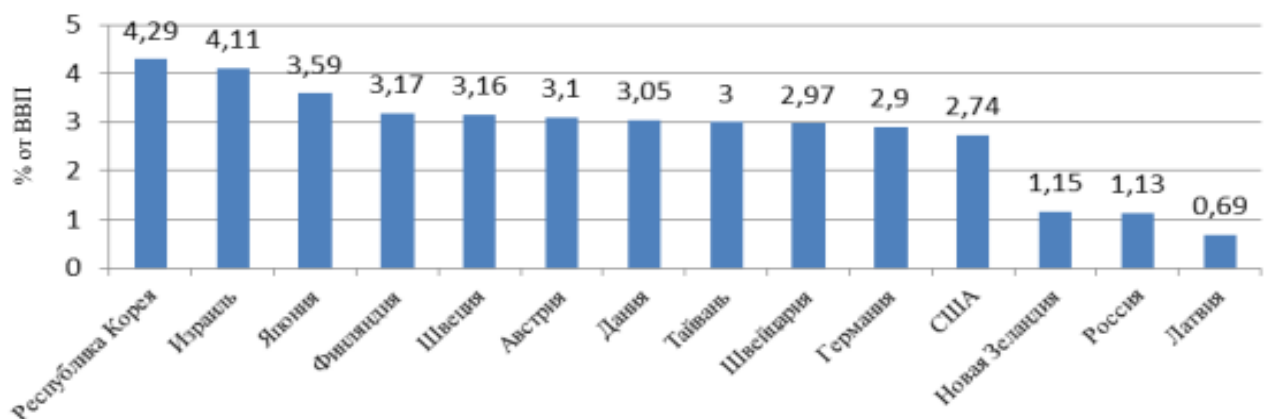
2.1.Yerli elmi təşkilatlarda elmi-axtarış işlərinin qurulmasının müqayisəli təhlili

İnsan fəaliyyətinin bütün sahələrinin yenilənməsi və inkişaf dinamikasına təsir göstərən ən ciddi amillərdən biri elmin inkişafıdır. Elm istənilən ölkənin texnoloji, iqtisadi, sosial və mədəni inkişafı üçün sonsuz imkanlar təqdim edir. Elm sferası – xüsusi sosial sistemi kimi, peşəkar elmi təşkilat və cəmiyyətlərdən ibarətdir, əsas məqsədi biliklərin əldə edilməsi, yayılması və tətbiqidir(C.A. Лебедева., 2005: 544 c.). Elm sferasına elmi tələbatlar, elmi münasibətlər, elmi bacarıqlar, elmi fəaliyyət və müxtəlif elmi təşkilatların məcmusu daxildir. Lakin məsələ bununla bitmir. Qeyd etmək lazımdır ki, elm sferasının iqtisadiyyatın hər hansı bir sahəsinə konkret olaraq aid edilməsinin qeyri mümkün olması, müvafiq olaraq həmin sferanın mahiyyətinin dərk edilməsində, elmi müəssisələrin statistik göstəricilərinin birmənalı olaraq hər hansı bir sahəyə aid edilməsində,müvafiq qiymətləndirmələrin aparılmasına çətinliklər yaradır. Belə bir fikir vardır ki, elmi sfera tədricən digər sahələrdən ayrılaraq müstəqil sahəyə çevrilmişdir və bu fikir özünü daha çox sahənin institusional məsələlərinə yanaşanlarda özünü büruzə verir. Onlar elm sferasını alimlər arasında münasibətlər məcmusu kimi də nəzərdən keçirirlər (ОлейникА.Н.,2014:с.29-35). Məsələnin bir qədər mürəkkəbləşməsinin səbəbi elm sferasının sektoral strukturunun getdikcə daha da mürəkkəbləşməsidir. Müasir dövrdə elmi təşkilat və müəssisələrə milli iqtisadiyyatın maraqları baxımından yeni biliklərin, texnologiyaların, digər elm tutumlu məhsulların istehsalı, milli iqtisadiyyatın müasirləşdirilməsi üçün zəruri olan elmi məhsulların istehsalı missiyası həvalə edilmişdir. Elmin inkişaf səviyyəsindən, elmi təşkilatların fəaliyyətinin keyfiyyətindən ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsi, dövlətin iqtisadi siyasətinin məqsəd və istiqamətləri asılıdır.Bunun üçün isə hər şeydən öncə elmi araşdırmaların aparılması, elmi təşkilatların maddi texniki bazasının inkişaf etdirilməsi, elmi təşkilatların məhsullarının keyfiyyətinin

yüksəldilməsi müasir dünyada əsas trendə çevrilmişdir. Heç də təsadüfi deyildir ki, iqtisadi sahələrin elmi-texniki vəziyyətinin qiymətləndirilməsində əsas göstərici dövlətin elm və texnikanın inkişafı üçün sərf etdiyi vəsaitlər hesab olunur. Bu səbəbdən də dünyanın əksər dövlətlərində, xüsusən də inkişaf etmiş ölkələrinin elmi təşkilatlarında elmi-axtarış işlərinin qurulmasına xüsusi diqqət yetirilir. Qeyd etmək lazımdır ki, elmi axtarış işlərinin təşkili və qurulmasının ən mühüm məsələlərindən biri maliyyələşdirmə məsələsidir.

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının apardığı araşdırmalar göstərdi ki, iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş dövlətlər Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinə ölkə ÜDM-nin 2%-dən çoxunu, sənaye cəhətdən inkişaf etmiş dövlətlər isə öz resurslarının üçdə ikisini sərf edirlər. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə elmi araşdırmaların böyük hissəsi dövlət sektorunda, dövlət tərəfindən yaradılan və maliyyələşdirilən elmi təşkilatlarda həyata keçirilir (Бронштейн И.Н., Семендяев К.А., 2009: 565 с.).

Qrafik 1: Elmi araşdırmalara və layihələrə ölkələr üzrə ÜDM-ə nisbətdə daxili xərclər (%faizlə)



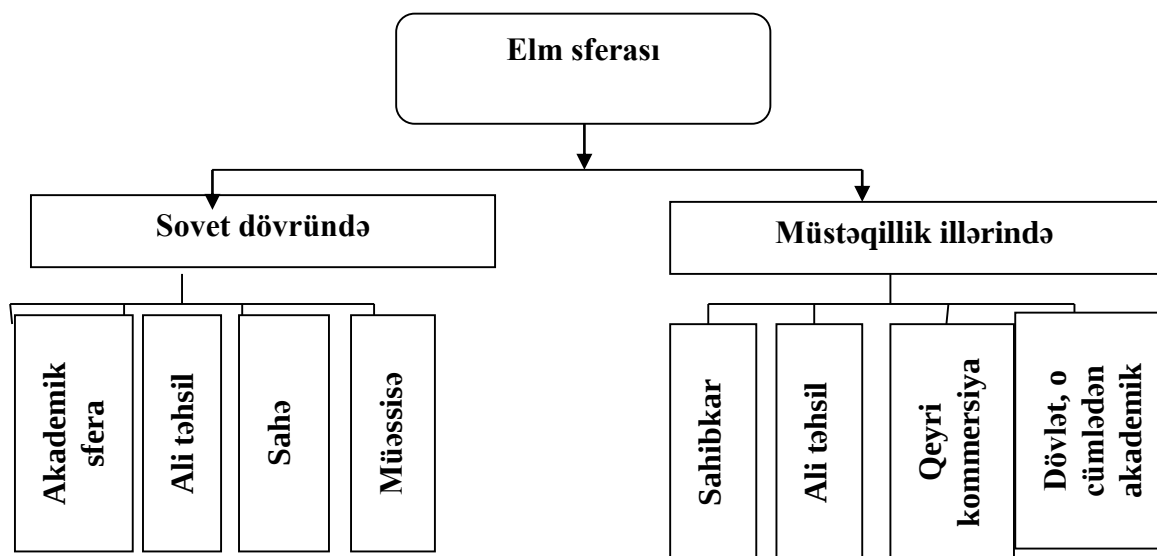
Mənbə: Казарина М.В., Совершенствование оценки ресурсов учреждений в сфере науки , Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук// Красноярск 2017, (217 с.) , s. 12

Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinə çəkilən xərclərə görə lider dövlətlər Finlandiya, İsrail, Koreya Respublikasıdır (2015-ci ildə ÜDM-in -3,17; 4,11; 4,29% olmuşdur) . Avropa İttifaqı ölkələri orta hesabla ÜDM-in 1,97%-ni,

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı ölkələri isə orta hesabla ÜDM-in 2,4%-ni Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinə sərf edirlər (qrafik 1).

Müvafiq olaraq Azərbaycan Respublikasında yerli elm təşkilatlarında elmi axtarış işlərindəki mövcud vəziyyətin araşdırılması məqsədəuyğun olardı. Müasir dövrdə elm sferasının Azərbaycan modeli sovet modelindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Sovet dövründə dörd sektor mövcud idi: **akademik; sahə; ali təhsil; zavod**. Azərbaycan elmi və elmi təşkilatları müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatı münasibətləri şəraitində fəaliyyət göstərir. Özəlləşdirmə prosesi nəticəsində yeni özəl ali təhsil müəssisələri yaradıldı, Bəzi elmi təşkilatlarda ciddi struktur və institusional dəyişikliklər edildi. İnstitutların əksəriyyəti universitetlərə və akademiyalara çevrildi. Akademiyaların nəzdində yüksək ixtisaslı kadr hazırlığı həyata keçirən struktur bölmələri yaradıldı. Dövlət mülkiyyəti ilə yanaşı özəl və qarışıq təşkilatlar da meydana gəldi. Belə bir vəziyyət demək olar ki, bütün postsovet məkanı respublikaları üçün də xarakterikdir(<http://www.gks.ru>). Statistik məlumatlara görə indiki dövrdə elmi təşkilatları dörd sektora aid edirlər.

Səkil 3: Sovet dövrü və müstəqillik illərində elm sferasına daxil olan təşkilatların sektorlar üzrə qruplaşdırılması.



Mənbə:<http://www.gks.ru> sayının materialları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Lakin indiki dövrdə Azərbaycanda elmin inkişafı və elmi araşdırmaların institusional təşkilində əsas rol dövlət sektoruna, dövlət sektoruna aid elmi

təşkilatlara məxsusdur. Elmin dövlət sektoruna daxil olan təşkilatlara elmi müəssisə və təşkilatların fəaliyyətini tənzimləyən, qeyri kommersiya təşkilatları, əsasən dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən və nəzarət edilən müəssisələr daxildir. Dövlət sektoruna daxil olan elmi təşkilatlar bütünlükdə cəmiyyət üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən elmi istiqamətlər üzrə elmi araşdırmalar aparırlar və dövlət sektoruna daxil olan elmi təşkilatların əksəriyyəti akademik qurum və təsisatlarıdır. Burada bir məqama xüsusi olaraq diqqət yetirmək yerinə düşərdi ki, “elmin akademik” sektoru dedikdə qərb iqtisadi ədəbiyyatlarında əsasən ölkədəki bütün ali təhsil müəssisələrin məcmusu başa düşülür. Sovet dövründə akademik sektor dedikdə SSRİ EA-sına daxil olan bütün elmi təşkilatların məcmusu başa düşülürdü. Müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyində akademik sektor anlayışının məzmunu bir qədər genişləndirilmişdir. Burada eyni zamanda Milli Elmlər Akademiyasının tərkindəki Elmi-Tədqiqat İnstitutları, həmçinin yüksək ixtisaslı kadr hazırlığı həyata keçirilən ali təhsil məktəbləri şəbəkəsi də daxildir. Həmin elmi müəssisə və təşkilatlar qeyri kommersiya təşkilatlarıdır, büdcədən maliyyələşdirilən elmi təşkilatlar kimi yaradılmışdır. Bu səbəbdən də həmin elmi təşkilatlar üçün elmi təşkilatlar anlayışının işlədilməsi daha məqsəduyğun olardı(Казарина М.В.,2017, с. 16). Göründüyü kimi, hal-hazırda Azərbaycan Respublikasında yerli elm təşkilatlarında elmi axtarış işləri müxtəlif tipli Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarında, elmi mərkəzlərdə, elm və təhsil müəssisələrində aparılır. Azərbaycan Respublikasında ən iri Elmi-Tədqiqat təşkilatı Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasıdır. Lakin AMEA ilə yanaşı respublikanın müxtəlif nazirlikləri, dövlət idarəetmə orqanlarının nəzdində Elmi-Tədqiqat instiut və mərkəzləri də fəaliyyət göstərir.

Belə bir zəmində xüsusi olaraq qeyd etmək yerinə düşərdi ki, Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının tərkibində 59 Elmi-Tədqiqat institutu, müəssisə və təşkilatları, Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyinin Tərkibində 10; Azərbaycan Respublikasının Səhiyyə Nazirliyinin tərkibində 12; Azərbaycan Respublikası Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin nəzdində 9; Azərbaycan Respublikasının Ekologiya və Təbii Resurslar Nazirliyinin nəzdində 4; Azərbaycan

Respublikasının Fövqəladə hallar Nazirliyinin nəzdində 2; Müdafiə Sənayesi Nazirliyinin nəzdində 2; Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin nəzdində 1; Azərbaycan Respublikası əhalisinin Əmək və Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin nəzdində 1; Azərbaycan Respublikasının Mədəniyyət və Turizm Nazirliyinin nəzdində 1; Azərbaycan Respublikasının şəhərsalma və Dövlət Arxitektura Komitəsinin nəzdində 1; Azərbaycan Respublikası Statistika Komitəsinin nəzdində 1; Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin nəzdində 1; “Azərenerji ASC_-nin” nəzdində 1; Azərbaycan su təsərrüfatı və Meliorasiya ASC-nin nəzdində 1; “Azərsu ASC”-nin nəzdində 1; Azərbaycan Xəzər dəniz gəmiçiliyi QSC-nin nəzdində 1; həmçinin Ali dövlət məktəblərinin laboratoriyalarını göstərmək olar (<https://mida.gov.az/ru>). Ümumiyyətlə bütünlükdə, hal-hazırda Azərbaycan Respublikasında 137 Elmi-Tədqiqat təşkilatı, onlardan 89-u bilavasitə Elmi-Tədqiqat təşkilatları, 3-u konstruktor təşkilatları, 39 ali təhsil və 6-sı müxtəlif tipli Elmi-Araşdırma müəssisələridir (cədvəl 5).

Cədvəl 5:Araşdırma və işləmələri yerinə yetirən təşkilatların sayı

	2000	2005	2009	2010	2015	2016	2017
Cəmi	137	146	148	145	141	135	137
Elmi-Tədqiqat təşkilatları	95	97	95	93	91	88	89
Konstruktor təşkilatları	12	6	5	5	3	3	3
Ali təhsil müəssisələri	25	33	39	37	39	38	39
Digər	5	10	9	10	8	6	6
Tədqiqat işləri edən təşkilatların sektorlar üzrə bölgüsü							
	2001	2005	2009	2010	2015	2016	2017
Cəmi	137	146	148	145	141	135	137
Dövlət sektoru	90	93	92	93	91	88	89
Özəl sektor	19	17	14	13	11	9	9
Ali təhsil sektoru	28	36	42	39	39	38	39

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondu
<https://www.sdf.gov.az>

Son yeddi il ərzində Azərbaycanda elmi təşkilatlarının kəmiyyəti ilə bağlı göstəricilərin təhlili göstərir ki, iki başlıca təmayül diqqəti cəlb edir. Ali Təhsil

məktəblərinin Elmi-Tədqiqat işlərinə cəlb edilməsi və elm sferasına integrasiyası təmayülləri hiss olunmaqdadır. Digər göstəricilər Ölkəmizdə Elmi-Tədqiqat işləri ilə məşğul olanların kəmiyyəti və görülmüş işlərin həcmi ilə axıncı illərdəki göstəricilər nəzərdən keçirilərkən aşağıdakı mənzərə müşahidə edilir.

Cədvəl 6: 2000-2016-ci illərdə Ölkəmizdə elmi tədqiqatla məşğul olanlar və görülmüş işlərin həcmi

	2000-ci il	2010-cu il	2011-ci il	2013-cü il	2015-ci il	2016-cı il
Elmi tədqiqatla məşğul olanlar	15809	17924	18687	22358	23095	22527
Elmi-Tədqiqat təşkilatlarında	13755	14658	14843	16606	16856	12126
Konstruktor təşkilatlarında	721	195	207	199	56	49
Ali təhsil müəssisələrində	662	1917	2557	3600	5108	9235
Yerinə yetirilmiş elmi-texniki işlərin həcmi (min manat)	17044,6	98662,6	128394,4	132089,1	116.585,1	118,565,4
Müəssisə və təşkilatların öz qüvvəsi ilə yerinə yetirdikləri işlərin həcmi (min manat)	16462,9	96 288,6	119,923	124,212,3	112,966,7	110,912,9

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondu
<https://www.sdf.gov.az>

Son altı ildə elmi axtarışla məşğul olan işçilərin sayı 1,5 dəfə, elmi-texniki işlərinin həcmi artmış 7 dəfə artmışdır. Bu araşdırmalar əsasən Elmi-Tədqiqat müəssisələrində yerinə yetirilir. Lakin Konstruktor təşkilatlarının demək olar ki, bütün göstəricilərində ciddi azalmalar hiss olunur. Bir elmi araşdırma müəssisəsi kimi belə elmi müəssisənin institusional formasının yox olması ehtimalı var. Baxmayaraq ki, ali təhsil müəssisələrində elmi araşdırmaların aparılmasına doğru müəyyən hərəkət hiss olunsa da, bu təmayül kifayət qədər yetərli sürətlə getmir. Nəzərə almaq lazımdır ki, dünyanın bir çox aparıcı dövlətlərində, xüsusi ilə də ABŞ-da ali təhsil məktəbləri, universitetlər ciddi elmi araşdırma mərkəzləri kimi nüfuz qazanmışlar. Göründüyü kimi, müasir dövrdə Ölkəmizdə Elmi-Tədqiqat işlərinin aparıldığı müəssisə və təşkilatlarda strateji menecmentin kriteriyaları

baxımından mühüm istiqamətlər üzrə mövcud proses və problemlərə xüsusi diqqət yetirilməsi tələb olunur:

- Elmi-Araşdırma müəssisəsi və təşkilatının daha münasib institusional formalarının seçilməsi;
- Elmi araşdırmaların əsas elmi istiqamətləri, təşkilati strukturu ilə bağlı analitik informasiya bazasının genişləndirilməsi, həmin informasiya əsasında elmi-araşdırma işlərinin aparılmasının təşkil edilməsi prosesinin yaxşılaşdırılması;
- Elmi- araşdırma işlərində vəzifələr üzrə fəaliyyətləri, hazırlığı və təhsilə görə işçi potensialı haqqında məlumatların toplanaraq mövcud vəziyyətin dəyərləndirilməsi;
- Maliyyələşdirmə mənbələri, xərclər, həmçinin elmi və innovasiya yönümlü xərclərin strukturunun araşdırılması;
- Ölkə iqtisadiyyatında və başqa dövlətlərdə tətbiq edilən texnika və texnologiyanın nailiyyətlərin siyahısı, elmi nəticələrin ölkəyə verdiyi maddi dividəntlər haqqında informasiya;
- Elmi-Araşdırma müəssisələrin əməkdaşlarının aldığı patent, lisenziya, sertifikat və haqqında informasiya və s. ;

Təbiidir ki, yuxarıda deyilən məsələlərə aydınlıq gətirilməsi və bir çox problemlərin həllində uğurlu strategiyanın işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasını tələb edir. Belə bir kontekstdə xüsusi olaraq qeyd edilməsi yerinə düşərdi ki, aparılmış təhlillər respublikada Elmi-Tədqiqat müəssisələrində aşağıdakı problemlərin mövcudluğunu müəyyən etməyə imkan yaratdı:

- Elmi-tədqiqat müəssisələrinin bir qismində elmi araşdırmalarının aparılmasında, həmçinin Elmi-Tədqiqat İşləri və Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinin işlənilib hazırlanmasının vahid planlaşdırma, uçot, nəzarət sisteminin yoxluğu;
- Elmi məhsulların hazırlanmasında vahid kriteriyaların və tələblərin yoxluğu, Azərbaycanda nəşr edilən elmi əsərlərə az elmi iqtibasların edilməsi;
- Elmi-Tədqiqat müəssisələrin qarşısında duran vəzifələrin reallaşdırılmasına xidmət edən avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminin yoxluğu;

- Elmi-Tədqiqat müəssisələrin elmi işçilərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, onların elmi araşdırmalara motivasiyasına xidmət edən vahid qiymətləndirmə sisteminin yoxluğu diqqəti cəlb edir.

Belə bir vəziyyət isə Azərbaycan Respublikasında elmi-tədqiqat işlərinin hazırlanması xüsusiyyətlərinin daha dərinlən araşdırılması və həmin xüsusiyyətlərə uyğun işlənilib hazırlanmış stragiyaya əsasən optimal və rasiona idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi zərurətini hiss etdirir.

2.2.Elmi-tədqiqat işlərinin aparılması strategiyasının hazırlanması xüsusiyyətləri

Elmi-Tədqiqat müəssisələri və təşkilatlarının strategiyası həmin elmi strukturların fəaliyyətlərinin baş planıdır, burada strateji vəziələr, resurslar, həmin strateji məqsədlərə nail olunması üçün atılan addımların ardıcılığı öz əksini tapır. Strategiya mürəkkəb və güclü vasitədir, onunla müəssisələr müasir dövrdə baş verən güclü dəyişikliklərə qarşı müqavimət göstərə bilirlər. Lakin strategiya heç də sadə vasitə deyildir. Onun hazırlanması və həyata keçirilməsi ciddi məsrəflər tələb edir. Straateji menecment rəqabət mühitində məhsuldar nəticələrə nail olunması məqsədlərinə xidmət edir. Belə bir kontekstdə qeyd edilməsi yerinə düşərdi ki, Elmi-Tədqiqat və ali təhsil müəssisələri üçün xarakterik olan dörd strategiya tipi diqqəti cəlb edir.

I Təmərküzləşmiş artım strategiyası- bu strategiyanın əsas məqsədi məhsullar və təhsil xidmətləri bazarında mövqelərin gücləndirilməsinə, elmi məhsul və təhsil xdmətlərinin göstərilməsinin inkişaf etdirilməsinə yönəldilir;

II İnteqrasiya olunmuş artım strategiyası- əks şaquli inteqrasiya strategiyasıdır, şaquli inteqrasiyanın daha da inkişaf etdirilməsinə yönəldilmiş srategiyadır;

III Diversifikasiya edilmiş artım strategiyası- mərkəzləşdirilmiş çeşidlənmə strategiyası, üfüqi diversifikasiya strategiyası;

IV İxtisarlaşdırma strategiyası- ləğv, tədarük, məsrəflərin ixtisas edilməsi strategiyası.

Özünün mahiyyəti etibarı ilə strategiyaların qəbul edilməsi üçün bir çox

qaydalar mövcuddur. Buraya ümumi prinsiplər daxildir, həmin qaydalar əsasında menecerlər bir-biri ilə uzaşan, uzunmüddətli perspektivdə məqsədlərə nail olunması qaydalarını təsbit edirlər. Bunlar aşağıdakılardır:

- Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətlərini qiymətləndirməyə xidmət edən qaydalar;
- Müəssisə və təşkilatların xarici mühitlə əlaqələrinin istiqamətlərini müəyyən etməyə xidmət edən qaydalar, hansı prioritet istiqamətlər üzrə elmi araşdırmaların aparılması bu qaydaya əsasən təsbit olunur;
- Müəssisə və təşkilatlar daxilində münasibət və proseduraların təsbit edilməsinə istiqamətlənmiş qaydalar, həmin qayda təşkilati konsepsiyanın formalaşmasına xidmət edir;
- Əsas, operativ fəaliyyət qaydaları.

Daha sonra strategiyaların formalaşması və qəbul edilməsi xüsusiyyətlərinə diqqət yetirilməsi məqsədəuyğun olardı:

- Qərarların qəbul edilməsi səviyyəsi;
- Rəqabət üstünlüklərinə nail olunmasının təməl konsepsiyası;
- Sahənin həyati tsiklinin mərhələsi;
- Sahənin təşkilatı mövqeyinin nisbi qüvvəsi;
- Rəqabət mübarizəsində müəssisə və təşkilatların aqresivlik səviyyəsi.

Nəzərə almaq lazımdır ki, strategiya müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin uzun və orta müddətlərdə təşkili və əlaqələndirilməsi üçün bir neçə mühüm funksiyaları yerinə yetirir.

- Strategiya müəssisə və təşkilatların fəaliyyətlərinin əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirir;
- Strategiya bütün səyləri bir-biri ilə uzlaşdırır;
- Strategiya müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin məzmunu xarakterizə edir;
- Strategiya müəssisə və təşkilatlarının fəaliyyətinin məntiqi ardıcılığı və davamiyyətini təmin edir.

Belə bir zəmində xüsusi olaraq qeyd etmək yerinə düşərdi ki, dünyanın aparıcı dövlətlərində elmi strategiyanın hazırlanması, həmin strategiyanın Elmi-

Tədqiqat strukturlarında reallaşdırılmasında bir sıra məqamlara xüsusi diqqət yetirilir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, XX-əsrin sonları və XX əsrin əvvəllərində elmi-tədqiqat işlərinin aparılması strategiyasının ümumi xüsusiyyətləri dövrün tələb və çağırışlarının təsiri altında formalaşmışdır. Bunlar aşağıdakılardır:

- ❖ Biliklər, innovasiyalar hesabına iqtisadi artıma nail olunmasına xidmət edən araşdırmaların aparılması;
- ❖ “Lissabon strategiyasının” (2000) tələblərinin yerinə yetirilməsi.

Bu tələblərdə nəzərdə tutulurdu ki, 2010-cu ilə qədər Avropa İttifaqı ölkələrində Elmi Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinə ÜDM-in 3%-nə qədər dövlət büdcəsindən vəsait ayrılmalıdır. 2002-ci ildə Barselonada Avropa dövlətlərinin rəhbərləri hər bir ölkədə ÜDM-in 1,9%-dən 3%-nə qədər dövlət büdcəsi vəsaitlərinin elmi araşdırmalara ayrılması əlaqədar çağırış etdilər. Belə hesab edirdilər ki, bu məqsədlərə nail olunması üçün 1,2 milyon elmi işçilərə ehtiyac vardır. Bu tədbirlərin həyata keçirilməsi Avropa elmi və iqtisadiyyatının dünyada ən dinamik və rəqabətqabiliyyətli olması məqsədinə də nail olunmasına xidmət edir. 2007-ci ildə ən mühüm məsələlərdən biri Ümumi Avropa elm strategiyasının işlənilib hazırlanması oldu. Sözügedən sahə bütün bunlar nəticəsində “Elm və innovasiyalar” - S&I-sahəsi, həmçinin vahid Avropa elmi məkanının kadrlarla təmin edilməsi üçün innovativ proqramların hazırlanması sahəsi kimi təqdim etməyə başladılar. Elm Avropa cəmiyyətinin bütün sferalarının inkişafının alternativsiz, mühüm resursu kimi təqdim edilməyə başlandı. Müvafiq olaraq Avropa məkanında elm və təhsil sferasının inkişaf strategiyaları hazırlandı. Təhsil sferasında bu prosesin Boloniya prosesləri çərçivəsində reallaşdırılmasına başlandı. “Avropada ali təhsilin inkişaf etdirilməsi təmayülləri” (2010) “Avropa Universitetləri Assosiasiyası” tərəfindən hazırlanmışdır (<https://www.researchgate.net>) ABŞ-da isə bir neçə sənədə diqqət yetirilməsi məqsədə uyğun olardı. 1980-ci ildə ABŞ Konqresinin qəbul etdiyi qərardan sonra bu ölkədəki universitetlər federal büdcədən maliyyələdirən ETTKİL-ə görə intellektual mülkiyyəti sahibi olmaq imkanı əldə etdilər. ABŞ-da elm siyasətinə, elmi təşkilatların strategiyasının

hazırlanmasına 2007-ci ildə qəbul “Texnologiyalar, təhsil, elm sahəsində Qanun” təsir göstərdi (COMPETİES- C-creating-yaratmaq; O-opportunities-imkanlar; P-promote-inkişaf; E-exellence-üstünlük, TES-technology, education, science)

(Артамонова Ю.Д., Демчук А.Л., Карнеев А.Н., Сафонова В.В., 2018: С. 135-148).

Qeyd etmək lazımdır ki, bənzər tədbirlər dünyanın aparıcı dövlətlərinin əksəriyyətində həyata keçirildi. Azərbaycan Respublikasında da elm sektorunun, Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının fəaliyyətini istiqamətləndirən strategiya formalaşmışdır. Həmin strategiyanın formalaşmasının normativ hüquqi bazasının yaranmasında Azərbaycan Dövlətinin Prezidenti cənab İlham Əliyevin 2009-cu il 4 may tarixində 225 nömrəli sərəncamı ilə Ölkəmizdə 2009-2015-ci illərdə elmin inkişafı üzrə Milli Strategiya və Dövlət Proqramı qəbul edilməsi xüsusi olaraq qeyd edilməlidir. Eyni zamanda cənab İlham Əliyevin 2009-cu ildə Oktyabrın 21-dəki 526 nömrəli sərəncamı ilə “Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişaf Fondu”nun yaradılması Azərbaycanın elm tarixində mühüm hadisə sayıla bilər. Fondun yaradılmasında məqsədləri içərisində ölkədə fundamental elmi araşdırmalarının stimullaşdırılması mühüm yer tutur.

Elmi-Tədqiqat Təşkilatlarının fəaliyyətinə ciddi istiqamətləndirici növbəti institusional təsir Azərbaycan Dövlətinin Prezidentinin 2012-ci il 29 dekabr tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyasında da elm və təhsil sisteminin inkişafına xidmət edən müddəaların mövcudluğu da xüsusi olaraq qeyd edilməlidir. Dövlət səviyyəsində həyata keçirilən, yuxarıda qeyd edilən tədbirlər Azərbaycan Respublikasında elmi təşkilat və müəssisələrin strategiyalarının formalaşmasına müəyyənəddi və istiqamətləndirici təsir göstərdi.

Ümumdövlət strategiyasının məqsədləri aşağıdakılardır:

- Azərbaycan Respublikasında elm strukturların tərkibini respublikanın mövcud və perspektiv tələbatları baxımından yenidən qurulması;
- Respublikamızda elmi təşkilatların dünyada mövcud elmi, texniki və texnoloji proseslərin üstün istiqamətlərinə uyğun təşkil edilməsi;

- Azərbaycan elminin ölkədə baş verən iqtisadi inkişaf proseslərində rolunun yüksəldilməsi;
- Azərbaycan Respublikasında elmi kadr potensialının, xüsusən də yeni innovativ sahələr üzrə yüksəldilməsi eyni zamanda Elmi-Tədqiqat problemləri ilə məşğul olan mütəxəssislərin, həmçinin elmi təşkilatlarda strateji menecment prinsiplərini tətbiq edə bilən kadrların formalaşaraq bütün proseslərdə rolunun yüksəldilməsi;
- Azərbaycanda fundamental və tətbiqi araşdırmaların üstün istiqamətləri ilə respublikada həlli vacib sosial, iqtisadi, ictimai, mədəni məsələlərinin həlli ilə uzlaşdırılması;
- Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarda, ümumiyyətlə bütün elmi təşkilat və strukturlarda maliyyələşdirilmə mexanizmlərinin təkmilləşdirməsi;
- Fundamental sahələr üzrə elmi araşdırmaların əhatə dairəsinin genişləndirilməsi, elmi-texniki infrastrukturun müasirləşdirilməsi;
- Elm, təhsil, biznes sferalarının interasiyası proseslərinin genişləndirilməsi;
- Azərbaycan elminin modernləşdirilməsi proseslərinin kadr təminatı, sahənin normativ-hüquqi bazasının inkişaf etdirilməsi və digər problemlərin kompleks həlli kontekstində genişləndirilməsi;
- Elmi potensialın insan kapitalı və intellektual kapitalın formalaşması və inkişafı zəminində daha da yüksəldilməsinə nail olunması və s. kimi onlarca mühüm istiqamətlər təsbit olunmuşdur.

Bütün bunlar isə öz növbəsində Azərbaycan Respublikasında elmi-təşkilat və müəssisələrdə tədqiqat işlərinin aparılması strategiyasının vəzifələrinə də diqqət yetirilməsi zərurətini hiss etdirir. Hər şeydən öncə ən mühüm məsələ ölkənin elmi texnoloji inkişafının strateji prioritetlərinin dəqiq təsbit olunmasıdır (<http://www.oboznik.ru>). Qeyd etmək lazımdır ki, ölkənin elmi-texnoloji inkişafının strateji prioritetləri ölkənin elmi-ekspert ictimaiyyəti tərəfindən müəyyənləşdirilir. Belə bir qiymətləndirmələrdə kriteriya rolunu ölkənin mövcud inkişaf səviyyəsi dayanır. Eyni zamanda qiymətləndirmələr çağırış və təhlükələr nəzərə alınmaqla,

ölkədə elmin və texnikanın inkişaf təmayüllərinin qiymətləndirilməsi, maddi, elmi, maliyyə imkanlarının qiymətləndirilməsi ilə mümkündür. İşlənilib hazırlanmış və seçilmiş prioritetlər bütün dövlət orqanları, Elmi-Tədqiqat müəssisələri və təşkilatları tərəfindən mütləq yerinə yetirilməsi təsbit olunmuşdur. Azərbaycan Respublikasının Fərmanları ilə öz təsdiqini tapır. Azərbaycan hökumətinə bu prioritetlərin həyata keçirilməsi üçün uyğun və münasib şəraitin yaradılması, onların dövlət və özəl təşkilatları ilə müştərək reallaşdırılması həvalə edilir. Qeyd etmək lazımdır ki, milli strategiyada ölkə iqtisadiyyatının yeni texnoloji inkişaf səviyyəsinə keçidi mühüm strateji vəzifə olaraq göstərilir. Belə bir keçid isə perspektivli yüksək innovasiya texnologiyalarının hazırlanması və tətbiqini tələb edir (gen mühəndisliyi, robotexnikası, bioloji, informasiya, kommunikativ, koqnitiv texnologiyalar, nanotexnologiyalar, təbitə bənzər konvergent texnologiyalar). Qeyd edilən strateji vəzifələrin reallaşdırılması ölkə iqtisadiyyatında yeni yüksək texnologiyalar sahəsinin, elm, təhsil və sənaye mərkəzlərinin yaradılmasını, yeni resurs mənbələrinin mənimsənilməsini, innovasiyalar və elm tutumlu məhsullar bazarının inkişafının stimullaşdırılmasını və s. tələb edir. Bütün bunlar isə dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin altıncı texnoloji üsuli tərzə (uklada) keçidi zəminində baş verir. Altıncı texnoloji üsuli-tərz (uklad) –additiv texnologiyalar, robot texnikaları, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, bu günə qədər dünyanın inkişaf etmiş dövlətlərin iqtisadiyyatları tam olaraq altıncı texnoloji üsuli-tərzə keçməmişlər. Rusiya iqtisadiyyatının müəyyən hissəsi ikinci, 40%-i üçüncü və dördüncü, 30-35%-i beşinci, 5-15%-i altıncı texnoloji üsuli-tərz səviyyəsindədir. Yaponiyada və ABŞ-da altıncı texnoloji tərz 30-40% həcmində həyata keçirilmişdir, tam olaraq sözügedən ölkələrin altıncı texnoloji tərzə keçidi 2030-ci ildə keçməsi başa çatacaqdır.

Göstərilən vəzifələrin icrası Azərbaycanda həyata keçirilməsi milli dövlətçiliyinin möhkəmləndirilməsinə, cəmiyyətin intellektual potensialının inkişafına yönələn əsas amillərdir. Bu səbəbdən də strategiyanın təkmiləşdirilməsinə xüsusi əhəmiyyət verilməli və burada aşağıdakı məsələlərə xüsusi diqqət yetirilməlidir: Hər şeydən öncə qeyd etmək lazımdır ki, hətta ən

səmərəli strategiya təkrarlanarsa, onun iflasa uğraması labüddür, çünki, rəqiblər tərəfindən proqnozlaşdırılması mümkün olur. Bu səbəbdən də strateji idarəetmənin vəzifələri qismində aşağıdakıları xüsusi olaraq qeyd etmək olar:

Elmi təşkilatlar elə bir strategiya işləyib hazırlamalıdır ki, bir tərəfdən strateji məqsədlərə daha sadə və səmərəli üsullarla nail olmaq mümkün olsun, digər tərəfdən elmi təşkilatın rəqabətqabiliyyətliyi, bazarda mövqelərinin möhkəmlənməsi təmin olunsun.

Belə bir zəmində elmi təşkilatların strateji mövqeyindən, həmin mövqeyin müəyyənləşdirilməsindən çox şey asılıdır. Həmin mövqeyin müəyyənləşdirilməsi isə strateji seçimdən asılıdır. Strateji idarəetmə sistemində strateji seçim anlayışı ikili anlamda işlədilir: Birincisi, strateji seçim dedikdə strategiyanın özünün formalaşması prosesi kimi, ikincisi isə bu prosesin nəticəsi kimi, yəni strateji mövqeyin müəyyənləşdirilməsindən asılı olaraq qəbul edilən və reallaşdırılan strateji qərarların məcmusu kimi də nəzərdən keçirmək olar (<https://cyberleninka.ru>). Nəzərə almaq lazımdır ki, strateji seçim strateji idarəetmənin məğzini təşkil edir, özündə elmi təşkilatlarda baş verən bütün strateji prosesləri əks etdirir. Minsberq strateji prosesi 10 strateji məktəbin müddəaları baxımından şərh edir: prosesin əsasını, fəaliyyətdə olan qüvvələri təşkilata və xarici mühitə olan münasibətləri, həmin strategiya üçün ən uyğun şəraiti və mərhələləri müəyyənləşdirir və s. Elmi təşkilatlarda və onların ətrafında baş verən müxtəlif proseslər strategiya seçimini və mövqelərin müəyyənləşməsinə ciddi təsir göstərir. Bu proseslərdə uzlaşdırıcı amil təşkilatın tipi və təşkilatı kontekstdir, çünki, məhz onlar əsasında strateji inkişaf konfigurasiyası təsbit olunur. Burada önəmli olan rəhbərlik etmə, planlaşdırma, mədəni və siyasi proseslər, artımlılıq, məcburi mümkün davranışların necə uzlaşması və əlaqələndirilməsidir. Elmi təşkilatlarda baş verən real strateji proseslərin xarakterizə edilməsi üçün müxtəlif təşkilatların tipi, sahə və rəqabət kontekstləri də dərk olunmalıdır. Artıq sübuta yetirilmişdir ki, planlaşdırmada və strategiyanın hazırlanmasında standart təsəvürlərdən imtina edilməlidir, strategiyanın işlənilməsi və hazırlanması, həmçinin seçilməsində elə bir mövqedən çıxış edilməlidir ki, həmin mövqe ən məqbul mövqe sayıla bilsin.

Nəzərə almaq lazımdır ki, sahibkar kontekstində güclü lider nisbətən kiçik müəssisələrə sərt nəzarət edir. Peşəkarlıq konteksti isə o deməkdir ki, mütəxəssislər müstəqil, nisbətən sabit vəziyyətdə fəaliyyət göstərirlər. Bu mənada ən məşhur olanı Dartmurt kollecində yerinə yetirilən Ceyms Brayn Kuninin London biznes məktəbinin prosessoru Q.Xamel, Miçiqa Universitetinin professoru Praxladanın “Gələcək uğrunda rəqabət” əsərində səslənən fikirlər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Eyni zamanda Q.Xamelin fərdi monoqrafiyası, həmçinin yapon alimləri Nonaki və Takeuşinin, Massaçusets Texnoloji İnstitutunun müəllimi Piter Seneqanın da fikirləri xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır. Heç də təsadüfi deyildir ki, strateji menecment prosesində üç əsas elementdən biri strateji seçimdir. Müvafiq olaraq strateji menecment prosesinin üç əsas elementləri qismində aşağıdakıları xüsusi olaraq qeyd etmək olar:

Birincisi, cari strateji mövqeyin qiymətləndirilməsi üçün xarici ətraf mühitin və təşkilatın özünün strateji təhlili, İkincisi strateji seçim, onun gedişatı zamanı ehtimal edilən alternativ strateji hərəkətlər müəyyənləşdirilir, tərkibinə eyni zamanda konkret fəaliyyət tədbirləri də daxil edilir. Üçüncüsü strategiyanın reallaşdırılması, seçilmiş strategiyanın məhsuldarlığını təmin edir. Yuxarıda deyilənlər əsasında belə bir qənaətə gəlmək olar ki, müasir dövrdə elmi sferada baş verən dəyişikliklər, həmin dəyişikliklərin konkret sahələrə təsirinə operativ reaksiya verərək, strategiyada da operativ dəyişikliklər edilməsi tələb olunur. Həmin dəyişikliklərin aparılması üçün istər mikro, istərsə də makro səviyyədə elmi təşkilatların mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsini tələb edir. Əldə edilmiş informasiya əsasında da elmi strategiyada, ümumi dövlət strategiyasının yenilənmiş prioritetlərinə əsasən elmi müəssisə və təşkilatlarının da strategiyalarının modifikasiya mümkündür. Belə bir zəmində elmi təşkilatların fəaliyyətinin SWOT təhlilinin aparılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

2.3.Yerli elmi təşkilatların fəaliyyətinin SWOT təhlili

Analitik təhlil üsullarından istifadə edərək Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının inkişaf strategiyasını müəyyən etmək mümkündür. İnkişaf strategiyasının başlıca məqsədi qeyri səmərəli məsəflərin minimallaşdırılması, göstərilən xidmətlərin həcmnin yüksəldilməsi, informasiya texnologiyalarının inkişafına nail olunması və s. kimi məqsədlərə nail olunmasıdır. Bütün bunlar isə öz növbəsində sabit və dəyişkən məsəflərin azaldılmasına səbəb olur. Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyinin təmin olunması üçün müxtəlif strateji planlaşdırma üsullarından istifadə edilir. Strateji planlaşdırmanın iki mühüm məqsədi vardır:

- Xarici mühitə adaptasiya (zəhəri amillərə səmərəli adaptasiya: iqtisadi, siyasi, qanunverici və s.);

Elmi-Tədqiqat təşkilatlarında resursların daha səmərəli bölgüsü və istifadəsi. Lakin strateji planlaşdırma və idarəetmə ciddi təhlillər və qiymətləndirmələr tələb edir, həmin təhlil və qiymətləndirmələr olmadan müəssisə və təşkilatların uğurlu idarəetmə strategiyasının hazırlanması və reallaşdırılması qeyri mümkündür.

Belə analitik təhlillər içərisində elmi təşkilatların yaxın əhatə dairəsinin təhlili xüsusi yer tutur. Qeyd etmək lazımdır ki, yaxın əhatə dairəsinin təhlili beş rəqabət qüvvələri modelinə əsaslanır. Burada ətraflı olaraq araşdırma obyektləri aşağıdakılardır: tədarükçülərin bazar hakimiyyəti; istehlakçıların bazar hakimiyyəti; mövcud rəqiblərin bazar hakimiyyəti; yeni oyunçuların meydana gəlməsi təhlükəsi; əvəzedici məhsulların meydana gəlməsi təhlükəsi.

Belə bir yanaşmaya uyğun olaraq tədqiqatçılar aşağıdakı qənaətə gəldilər ki, “ bazar hakimiyyəti” anlayışının elmi araşdırmalara, xüsusən də tətbiqi araşdırmalara aidiyyəti hətta bazar iqtisadiyyatı münasibətləri şəraitində Azərbaycan üçün o qədər də münasib deyildir.

Tədarükçülərin təsiri. Tədarükçü iqtisadi fəaliyyətin subyektidir, elmi təşkilatlara elmi araşdırmaların aparılması üçün resurslar təklif edir. Azərbaycan Respublikasında belə bir tədarükçü rolunu dövlət oynayır. Dövlət elmi araşdırmaların, xüsusən də fundamental elmi maliyyələşdirir; elmin əsas fondlarının istehsalının təşkilatçısıdır. Eyni zamanda elmi kadrların tədarükçüsü

qimsində də çıxış edir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, indiki dövrdə respublikada müasir elmi avadanlıqların istehsalı demək olar ki, yox səviyyəsindədir. Həmin avadanlıqlar xarici ölkələrdən idxal olunur. Eyni zamanda bir çox innovativ sahələr üzrə mütəxəssislər yoxdur. Digər tərəfdən beyin axını Azərbaycan elminin və elmi təşkilatlarının fəaliyyətinə öz təsirini göstərir.

İstehlakçıların təsiri. Elmi araşdırmaların nəticələrinin istehlakçıları: dövlət; sahə elmi və yüksək texnologiyalar istehsalı sahələri; novator şirkətlər; təhsil sistemi; elmi araşdırma mərkəzləridir.

Mövcud rəqiblərin təsiri. Xarici ölkələrin araşdırma mərkəzləri, yeni oyunçuların meydana gəlməsi də araşdırma mövzuna çevrilmişdir. Belə bir təhlükə artıq çoxdan reallığa çevrilmişdir (Программа развития инновационной деятельности Российской Академии Наук (Проект). – М., 2013:С. 33–38).

Elmi-Tədqiqat institutlarının əhatə dairəsinin nəzərdən keçirilməsindən sonra müasir Azərbaycan elminin, elmi təşkilatlarının fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin nəzərdən keçirilməsi məqsədəuyğun olardı. Nümunə üçün Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının fəaliyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi məqsədəuyğun olardı.

Qeyd etmək lazımdır ki, AMEA-nın əsas strateji məqsədi müasir dövrdə yeni elmi-araşdırmalar və yüksək ixtisaslı elmi kadrların hazırlanması prosesinin davam etdirilərək dünya standartlar səviyyəsinə çatdırılmasına nail olunmasıdır. Müvafiq olaraq Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası barəsində bir qədər daha ətraflı məlumat verilməsi yerinə düşərdi. Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası respublika ərazisində fəaliyyət göstərən ən yaşlı Elmi-Tədqiqat müəssisəsidir. Təxmini olaraq yüz ildən çox bir dövr ərzində müxtəlif inkişaf mərhələlərindən keçmişdir. Azərbaycan Respublikası ərazisində sırf Elmi-Tədqiqat işlərinin aparıldığı ilk institusional təşkilat 1923-cü ildə yaradılmış “Azərbaycanı Öyrənən və Tədqiq edən Cəmiyyətdir”, eyni zamanda həmin Elmi-Tədqiqat və araşdırma təşkilatı AMEA-nın sələfi hesab edilə bilər. Cəmiyyətin əsas məqsədi Azərbaycan Respublikasına multidisiplinar istiqamətlərdə respublika iqtisadiyyatının, tarixinin, mədəniyyətinin, həmçinin dəqiq elmlər, təbiət elmləri və bir sıra digər sahələr üzrə

elmi araşdırmaların aparılması olmuşdur. Sonrakı illərdə sözügedən Elmi-Tədqiqat müəssisəsi genişlənərək, institusional inkişaf yolu keçmişdir. 1929-cu ildə “Azərbaycanı Tədqiq edən və Öyrənən Cəmiyyət”-in bazasında Azərbaycan Elmi-Tədqiqat İnstitutu, daha sonra 1932-ci ildə dekabrın 29-da SSRİ EA-sının Zaqafqaziya Filialının Azərbaycan bölməsi, 1935-ci ildə oktyabrın 25-də SSRİ EA-sının Azərbaycan filialı, 1945-ci ildə martın 27-də Azərbaycan SSR EA-sı yaradılmışdır. Daha sonra 2001-ci ildə mayın 15-də Ümummili Lider cənab Heydər Əliyevin Sərəncamı ilə, Azərbaycan SSR EA-sı Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası adlandırıldı. Eyni zamanda 2003-cü ildə yanvarın 4-də Prezident Fərmanı ilə “Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının” statusu, səlahiyyət və imkanları xeyli artırıldı (Габибейли И., 2015 : с. 12-17).AMEA-nın əsas Elmi-Tədqiqat institutları və elmi araşdırma mərkəzləri şəkil 4 də Əlavələr bölməsində verilmişdir

Halbuki bir sıra postsovet ölkələrində bunun tam əksinə olaraq proses gedir. Məsələn Qazaxıstan Respublikasında Elmlər Akademiyası ləğv edilərək yerinə bir qədər sadələşdirilmiş elmi strukturların yaradılması prosesi gedirdi. 2013-cü ildə Rusiya Federasiyasında sürətli islahat həyata keçirilməsi nəticəsində Akademiya özünün əvvəlki tarixi formasında, əsas funksiyalarını, fəaliyyət göstərə bilmək imkanlarını itirdi(Дежеина Ирина., 2008, с. 153-155).

Tədqiqatın məqsədlərinə xidmət edəcək ən münasib araşdırma üsulu kimi SWOT-dan istifadə edilməsi məqsədəuyğun olardı. SWOT təhlil 1960-cı ildə Edmund P. Lerner, C.Roland Christensen, Kenneth R.Andrews və Wililiam D.Book tərəfindən yazılmış Business Policy, Text and Cases” əsərində ilk dəfə işlədilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, R. Andrews 1963-cü ildə strateji planlaşdırmanı SWOT təhlilinə əsasən aparmış və məqbul nəticələr əldə etmişdir. Heç də təsadüfi deyildir ki, SWOT strateji menecmentdə səmərəli alətlərdən biri kimi diqqəti cəlb edir. (İsmayılov B.V., 2018, 296 səh.).Qeyd etmək lazımdır ki, bu təhlil üsulunun olduqca geniş əhatə dairəsi vardır. SWOT təhlili müəssisə və təşkilatların fəaliyyət göstəricəkləri şərait, onların rəqibləri, zəif və güclü tərəfləri haqqında dolğun məlumatın əldə edilməsinə imkan yaradır. Belə bir təhlilin

aparılması müəssisə və təşkilatların strategiyasının müəyyənləşdirilməsinə, onun problemləri və imkanları haqqında kompleks halda informasiya əldə edilməsinə imkan yaradır. Deyilənlərlə yanaşı bir də onu qeyd etmək olar ki, SWOT təhlillərinin nəticələri aşağıdakı məqsədlər üçün istifadə edilə bilər:

- Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarında kadr və istehsal potensialının müəyyənləşdirilməsi;
- Investisiya qoyuluşlarının nə qədər məqsədəuyğun olmasının müəyyənləşdirilməsi;
- Elmi təşkilatın inkişaf perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- Rəqiblərin və rəqabət mühitinin təhlil

Bu təhlil üsulu strateji planlaşdırmada amil və təzahürlərin beş kateqoriyaya bölünməsinə əsasən həyata keçirilir: strengths (güclü tərəflər), weaknesses (zəif tərəflər), opportunitues (imkanlar) və threats (təhlükələr)

AMEA-nin SWOT analizi əlavələr bölməsində cədvəl 7 də göstərilmişdir

Qeyd etmək lazımdır ki, SWOT təhlilin məqsədi güclü tərəflərin inkişaf etdirilməsi, mövcud və təklif edilmiş imkanlardan istifadə edilməsi üçün strateji fəaliyyət planlarının hazırlanması, həmçinin zəif cəhətlərin aradan qaldırılaraq mövcud risklərin neqativ təsirlərinin qarısının alınmasıdır. SWOT-təhlilinin növbəti mərhələsi SWOT-təhlilinin matriksinin qurulmasıdır.

Cədvəl 8: SWOT-təhlilinin matriksi

	İmkanlar	Təhlükələr
Güclü tərəflər	Güclü tərəflər mövcud imkanlardan nə qədər istifadə edilməsinə imkan yaradır	Güclü tərəflər təhlükələrdən irəli gələn ziyanları azaltmağa nə qədər imkan yaradır;
Zəif tərəflər	Zəif tərəflər həmin imkanlardan nə qədər istifadə edilməsinə əngəl yaradır	Zəif tərəflər təhlükələrdən nə qədər yayınmağa mane olur .

Mənbə: Дементьев, В.В. Использование swot-анализа при оценке деятельности медицинского учреждения / В. В. Дементьев, Г. С. Пономаренко //Сибирское медицинское обозрение. 2012. - № 4. - С. 92-95.

Həmin matriksdə müəssisələrin işinə təsir göstərəcək bütün xarici və daxili amillər göstərilir (cədvəl 8). Göstərilən amillərin sayılması və nəzərə

alınması ilə bir sıra mühüm məsələlərin həllinə onların təsirini də təsbit etmək mümkündür:

1. Güclü tərəflər mövcud imkanlardan nə qədər istifadə edilməsinə imkan yaradır;
2. Zəif tərəflər həmin imkanlardan nə qədər istifadə edilməsinə əngəl yaradır;
3. Güclü tərəflər təhlükələrdən irəli gələn ziyanları azaltmağa nə qədər imkan yaradır;
4. Zəif tərəflər təhlükələrdən nə qədər yayınmağa mane olur.

Müasir dövrdə güclü tərəflərdən istifadə edilməsi üçün integrasiya edilmiş strateji tədbirlərin həyata keçirilməsi tələb olunur: Müvafiq olaraq integrasiya edilmiş şəkildə strateji tədbirlərin həyata keçirilməsinin əsas istiqamətləri aşağıdakılardır:

1. Dövlət və fundamental elm sahəsinin qarşılıqlı əlaqələrinin, həmçinin elmi sferanın, Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarının köhnəlmiş foirmalarının ləğvi və yenisi ilə əvəz edilməsi. Elmi müəssisələrinin yeni idarəçilik, o cümlədən dövlət tərəfindən eksperimental idarəçilik formalarının sınaqdan keçirilməsində iştirak: bütün şəraitlərdə mövcud idarəetmə imkanları və xidmətləri ilə bağlı təklif və tövsiyələrin irəli sürülməsi, müəyyən reklam və tanınma fəaliyyətlərinin təşkili;
2. Respublikada innovasiya fəaliyyətinin dəstəklənməsi ilə səmərəli idarəetmə və innovasiyalı inkişaf strategiyasında iştirak;
3. Elmi araşdırmaların və elmi təşkilatların müxtəlif maliyyə mənbələrindən maliyyələşdirmə imkanlarının axtarılması və tapılmasında iştirak;
4. Azərbaycan Respublikasında müasir elmin tələblərinə cavab verən Elmi-Tədqiqat müəssisələri və elmi mütəxəssislərinin kəmiyyətinin artırılmasına nail olunması;
5. Ölkədə elmi araşdırmalarla məşğul olan mütəxəssislərin elmi fəaliyyətinin uğurlu nəticələrinin xarici ölkələrdə də patentləşdirilməsi imkanlarının məyyənləşdirilməsi. Mövcud patent və lisenziyalaşdırma sisteminin təkmilləşdirilməsi.
6. Demək olar ki, son 20 il ərzində fundamental elm-tətbiqi elm-elmi layihə və

proqramların hazırlanması nəticələrin tətbiqi mərhələləri arasındakı qırılmış əlaqələrin yenidən canlandırılması.

7. Azərbaycan Respublikasında elm və təhsil arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin inkişaf etdirilməsi üçün həmin təşkilatların müştərək və əlaqələndirici şəkildə fəaliyyət göstərmələrinin təşkili;

8. Elmi araşdırmaların və elmi araşdırmaların həyata keçirildiyi Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin fəaliyyətinin səviyyəsinin yüksəldilməsi, fundamental araşdırmaların aparılmasında yeni texnoloji səviyyəyə keçilməsinə nail olunması və s.

Qeyd etmək lazımdır ki, Elmlər Akademiyası və bütünlükdə ölkənin akademik sektorunun modifikasiyası baxımından postsovet məkanına daxil olan ölkələrdə də bu sahədə baş verən proseslərdəki ümumi təmayüllərə də diqqət yetirilməsi məqsədəuyğun olardı. İlk növbədə, elmin akademik sektorunda aparılan dərin struktur dəyişiklikləri aparılır. Lakin həmin dəyişikliklər dəyişilməyən təməl prinsiplərə əsaslanır:

- Yüksək səviyyədə elmi araşdırmalar aparan akademik təsisatlar, o cümlədən Elmlər Akademiyasına daxil olan elmi institutlar yenə də əsasən büdcədən maliyyələşdirilən təşkilat olmalıdırlar;
- Daha az səmərəli, yaxud uğursuz fəaliyyət göstərən akademik təşkilatlar informasiya xidmətlərinin göstərilməsi, daha doğrusu, elmi xidmətlər göstərilməsi funksiyasının mənimsənilməsi istiqamətində fəaliyyətlərini yenidən təşkil etməlidirlər;
- Akademik təşkilatların bir hissəsi akademiya sistemində qalmaqla həmin strukturların fəaliyyəti kommersiyalaşdırılmalıdır.
- Restrukturizasiya tədricən, formalaşmış mövcud təşkilati strukturla uzlaşdırılaraq həyata keçirilməlidir. (Дежина И., 2008: с. 153-155.)

Lakin bir vacib məsələni xüsusi olaraq nəzərə almaq lazımdır ki, bütün bunlar qismən, müəssisə və təşkilatların sabit şəraitlərdə fəaliyyət göstərdiyi zaman müsbət effektlər yarada bilər. Lakin digər sahələrdə olduğu kimi elmi təşkilatlarda bu və ya digər səviyyədə üzləşdiyi gözlənilməyən dəyişikliklərlə üzləşməli olurlar,

bu səbəbdən də elmi təşkilatlarında idarəetmə reaksiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin də araşdırılmasına xüsusi ehtiyac vardır.

III Fəsil ELMİ TƏŞKİLATLARIN FƏALİYYƏTİNDƏ STRATEJİ MENEJCMENT ELEMENTLƏRİNİN TƏTBİQİNİN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ

3.1 Elmi təşkilatların üzləşdiyi gözlənilməyən dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Müəssisə və təşkilatlar müəyyən vaxtlarda qeyri müəyyənlik amili ilə üzləşməli olurlar. Qeyri müəyyənlik amili hər şeydən öncə xarici mühitlə, rəqiblərin fəaliyyəti, işgüzar fəallığın tərəddüdləri, resurs təminatı və işçi qüvvəsi tələbləri ilə bağlıdır. Dünya praktikasında xarici mühitdəki problemlərin araşdırılması ilə bağlı bir sıra model və üsullar mövcuddur.

Cədvəl 9 : Müəssisə və təşkilatlarının xarici mühitindəki qeyri sabitlik sistemi

Qeyri sabitlik mərhələsi	Mərhələnin xüsusiyyətləri	Qeyri sabitlik, Ballar
Sabitlik	-Adi hadisələr baş verir; -dəyişikliklər şirkətin reaksiyasından ləng baş verir; - keçmişdəki analoqlarla müqayisədə gələcəyi ehtimal etmək mümkündür.	1
Problemlərə reaksiya	-təcrübənin ekstrapolyasiyası əsasında hadisələrin adıləşməsi; - dəyişikliklər şirkətin şirkətin reaksiyasından ləng baş verir; - ekstrapolyasiya yolu ilə və yaxud keçmişdəki analoqlarla müqayisədə gələcəyi ehtimal etmək mümkündür	2
Öncədən təsbit etmə	-Hadisələrin adiliyi: təcrübənin ekstrapolyasiyası və yaxud keçmişdəki analoqlara bənzərliyin olması; -dəyişikliklərin tempisirkətin reaksiyası ilə müqayisə edilə bilər; -Gələcəyin öncədən təsbit edilmədi: ekstopolyasiya yolu ilə; -ciddi problemlərin və yeni imkanların öncədən təsbit edilməsi.	
Araşdırma	-Baş verən adi hadisələr: gözlənilməz, lakin keçmişdəki analoqlarına bənzəyən hadisələr şirkətin həmin hadisələrə reaksiyasından sürətlə baş verir; - Gələcəyin öncədən təsbit edilməsi:	
Yaradıcılıq	-Hadisələr gözlənilməz baş verir; -dəyişikliklər şirkətin reaksiyasından sürətli baş verir; -Gələcəyin öncədən təsbit edilməsi: zəif siqnallar əsasənda qismən öncədən təsbit edilə bilər.	

Мənbə: Гусейнов Ф. Р. Управление реакцией на неожиданные изменения во внешней среде//Российское предпринимательство. 2012. №7. URL:<https://cyberleninka.ru/article>

Adətən yığılıb qalmış problemlərin daha optimal variantda həllinin tapılması üçün həmin problemlərin fundamental araşdırılması və qiymətləndirilməsi tələb olunur. ABŞ-da İ.Ansoff şirkətlərin xarici mühitində qeyri sabitliyinin qiymətləndirilməsi üçün şkala təklif etmişdir (cədvəl 9).Müəssisə və şirkətlərin xarici mühitində qeyri sabitliyin aradan qaldırılması və istehsalın inkişaf etdirilməsi aşağıdakı yanaşmalara əsaslanır:

- inkişafın sürətli idarəedilməsi sürətinin yüksəldilməsinə ələ nail olunmalıdır ki, xarici mühitdəki dəyişikliyə müəssisənin reaksiyası tempi ilə müqayisə edilə bilsin (bu yanaşma adətən çevik istehsalın təşkil edilməsi ilə reallaşdırılır);
- məqsədlərə nail olunmasının müxtəlif əhəmiyyət səviyyələrinə istiqamətlənmə (tələbatların təmin olunması), çox saylı variantlar içərisində məqsədlər prioritetlərinin təsbit edilməsi ("Örtüklər və kəsişmələr" prinsipi əsasında istehsal sisteminin formalaşdırılması ilə reallaşdırılır);
- Çox saylı məqsədlər içərisində mərkəzi şəraitə istiqamətlənmə (mərkəzi situasiya prinsipi);
- Bu və ya digər texnoloji sistemin və yaxud müvafiq xüsusiyyətlərin sintezi ilə məhsul istehsalı sisteminin istifadə edilməsinin genişləndirilməsi;

Göründüyü kimi, idarəetmə sahəsinin mütəxəssislərinin əksəriyyəti bir mənalı olaraq qəbul edirlər ki, onların ən böyük qayğıları hər hansı bir dəyişikliklə, onların fəaliyyətlərinin özünün tam mənası isə bu dəyişikliklərə vaxtında reaksiya verə bilmələridir. XX əsrin 50-ci illərinin sonları və 60-cı illərinin əvvəllərində global iqtisadi müstəvidə yeni tip dəyişikliklər diqqəti cəlb etməyə başladı. Həmin vaxta qədər dəyişikliklərin səbəbləri adətən şirkətlərin, müəssisə və təşkilatların ənənəvi fəaliyyəti çərçivəsində özünü büruzə verirdi. Bu qeyri sabitliyin yeni mənbələri hər şeydən öncə qabaqcıl xarici texnologiyalar, əcnəbi rəqiblər, qeyri adi və hələ tanınmayan institusional srukturların meydana gəlməsi idi. Dəyişikliklərin getdikcə artması, məsələn müəssisə və təşkilatların texnologiyalarının köhnəlməsi, bazarın mühüm bir hissəsinin itirilməsi, istehsal məsrəflərinin həddindən artıq artması, lakin bütün bunlara baxmayaraq rəqiblər qarşısında müəyyən üstünlüklərin qazanılması imkanları, yeni-yeni sahələrə azad daxil olma imkanları,

eyni zamanda müəssisə və təşkilatların ciddi çağırış və təhlükələrlə üzləşməsi amilləri ilə bağlı idi.. Belə dəyişikliklərin təsir gücü müntəzəm olaraq fəaliyyət göstərən planlaşdırma və idarəetmənin bu dəyişiklikləri qavraya bilməməsi, onlara sürətlə reaksiya verə bilməməsi səbəbindən sürətlə böyümüşdür. Əgər hər hansı bir səbəbdən müəssisə və təşkilatlar bu dəyişikliklərə, təhlükələrə adekvat reaksiya verə bilmirlərsə, itki və təhlüklər yüksələcəkdir. Lakin gec-tez həmin təhlükələrə qarşı əks tədbirlər işlənilib hazırlanaraq mütləq qəbul ediləcəkdir. Bütünlükdə idarəetmə reaksiyasının əsas funksiyalarından biri də təşkilat və müəssisələrin çətin və dəyişkən şəraitə hazırlanmasının təşkil edilməsidir. Bu zaman strategiya elmi təşkilat və müəssisələrə mürəkkəb şəraitlərdə ətrafdakı çətinliklərə, müəssisə və təşkilatın isə potensialının gözlənilən və ehtimal edilən problemlərə davam gətirməsinə imkan yaradır. Daha bir məsələyə xüsusi olaraq diqqət yetirmək yerinə düşərdi ki, bütünlükdə müəssisə və təşkilatların, o cümlədən elmi təşkilatların üzləşdiyi gözlənilməyən dəyişikliklər və idarəetmə praktikasında həmin dəyişikliklərə bağlı yaranmış çətinliklərin aradan qaldırılması, problemlərin həlli edilməsi üçün ekstremal menecmentin prinsiplərindən faydalanmaq olar. XXI əsrdə menecmentdə yeni istiqamət: ekstrim-menecment istiqaməti təşəkkül tapmışdır. Məhz bu baxımdan xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətlərini ekstrim-menecmentdə axtarmaq lazımdır. Ekstrim menecment müəssisə və təşkilatların sürətlə dəyişən, qeyri müəyyən, böhranlı şəraitdə idarə edilməsinin xüsusi forması kimi nəzərdən keçirilir. Həmin idarəetmə formasının başlıca xüsusiyyəti qeyri standart, ekstremal şəraitlərdə personalın şokedici, hətta sağlam məntiqə sığmayan və zidd olan idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsidir.

Müəssisə və təşkilatların müasir idarəetmə praktikasında getdikcə daha çox ekstrim-menecment geniş yayılmaqdadır. Ekstrim menecment-istənilən təşkilat tipi üçün idarəetmənin çevik, dinamik modelidir. Onun inkişafının əsas xüsusiyyətləri qeyri sabitlik, qeyri müəyyənlik, hiddindən artıq yüksək sürətli dəyişikliklərlə bağlıdır. Ekstremal menecmentin prinsipial xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada şablon, hazır, tipik praktiki tövsiyyələr yoxdur. Hər dəfə yeni

situasiyalar üçün kreativ idarəetmə qərarları qəbul edilir. Burada uğursuzluğa yol verilməsi istisna edilir. Ekstremal menecmentin şəraiti, vəzifələri və məzmunu klassik menecmentdən köklü surətdə fərqlənir. Klassik menecmentdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində təməl prinsip elmi-texniki nailiyyətlərin tətbiqinin sürətləndirilməsi, texnoloji novasiya nəslinin dəyişilməsinin sürətlənməsi, innovasiya məhsulları və texnologiyaların daimi olaraq yenilənməsidir. Ekstremal menecmentdə isə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində əsas ehtimal xaos, qeyri müəyyənlik şəraitində gözlənilməz, təsadüfi lakin kreativ qərarların qəbul edilməsi, idarəetmə planların hazırlanması və reallaşdırılmasıdır. Ekstrim menecmentin mühüm xüsusiyyətlərindən biri də ekstremal idarəetmə qərarlarının daha sürətlə hazırlanması və qəbul edilməsidir. Bütün bunları nəzərə alaraq müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında müəssisə və təşkilatların, o cümlədən elmi təşkilatların üzləşdiyi gözlənilməyən dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri kimi aşağıdakıları xüsusi olaraq qeyd etmək olar:

1. Ekstremal şəraitin ekspres qiymətləndirilməsi;
2. Mövcud problemlərin sistemli-kreativ qiymətləndirilməsi;
3. Kreativ ideyaların, innovasiyalı idarəetmə qərarlarının sinxron olaraq formalaşdırılması və reallaşdırılması;
4. Ekstremal idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
5. Ekstremal şəraitin ekspress təhlilinə əsasında ekstremal idarəetmə qərarlarında düzəlişlərin edilməsi(Степанов А.А., Савина М.В., Степанов И.А, 2013: 17.с).

Daha bir vacib məsələ kimi xüsusi olaraq qeyd edilməlidir ki, ekstrim menecment psinsiplərinə uyğun elmi müəssisə və təşkilatlarının ətraf mühitindəki mövqeyinin müəyyənləşdirilməsinin olduqca çətin və əmək tutumlu məsələ olması da nəzərə alınmalıdır. Baxmayaraq ki, belə bir məsələ mütəmadi olaraq həll edilir, lakin yenə də bu məsələnin həllini sürətli həll edilə biləcək, cəld və çevik reaksiyanın verilməsi mümkün ola biləcək məsələ hesab etmək olmaz. Məsələnin həll edilməsi üçün baş verən dəyişikliklərin təbiətinin təhlil edilməsi tələb olunur.

Burada söhbət ilk addım kimi, strateji diaqnozun qoyulmasından gedir. Bu mərhələə baş verən spontan təzahürlərin yeganə təzahür olması, yoxsa gələcəkdə təkrarlanması ehtimalının mövcudluğu da araşdırılmalıdır. Daha sonra xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərin sürəti təsbit olunur. Bu isə spontan təzahürlərə qarşı səmərəli tədbirlərin həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Qeyd etmək lazımdır ki, bu informasiya dəyişikliklərin planlaşdırılması üçün birinci dərəcəli məsələ hesab olunur. Dəyişikliklərin təbiətinin təhlili eyni zamanda müəssisə və təşkilatların imkanlarında baş verən dəyişiklikləri, həmin təşkilatların yeni strategiyasının hazırlanması imkanlarının araşdırılmasını əhatə edir.

İkinci mühüm addım bu təşkilatlarda baş verən mədəni-siyasi dəyişikliklərin araşdırılmasıdır. Bu mərhələdə dəyişiklikləri dəstəkləyən və ona müqavimət göstərənlər müəyyən edilir. Təhlillərin nəticələri bütün təşkilatı strukturda yayılaraq dəyişikliklərin dəstəklənməsi və müqavimət sxemi qurulur (<http://strategy.bos.ru>).

Qeyd etmək lazımdır ki, bütün postsovet məkanında olduğu kimi Azərbaycan Respublikasında XX əsrin 80-ci illərinin sonlarında sovet aqoniyasının yaşandığı bir dövrü strateji menecmentin dəyərləri və prinsipləri baxımından nəzərdən keçirildikdə, nə qədər qanununuyğun, bir təxmini proses olsa da, idarəetmənin konseptual müddəaları baxımından qeyri müəyyənlik dövrü kimi də xarakterizə etmək olar. Bu dövrdə Azərbaycan cəmiyyəti və elmi paralel olaraq iki prosesi birdən keçirirdi. Bütün dəyərlərin, maddi və mənəvi meyarların dəyişilməsi, elmin metodologiyasının dəyişilməsi bütünlükdə sosial, humanitar, ictimai elmlər qarşısında ciddi dəyişikliklərin aparılması zərurətini hiss etdirdi. Belə bir zərurət eyni zamanda dəqiq elmləri, təbiət elmləri, tibb elmləri və digər sahələrdə də hiss olunmağa başlandı. Səbəb isə dünyada inkişaf etmiş, hətta inkişaf etməkdə olan ölkələrin elmi sferalarında sıçrayışlı inkişaf, innovasiyaların işlənilib hazırlanması, məhsul halına gətirilməsi, tətbiqi və geniş yayılması ilə bağlı irəliləyişlər, sovet elminin, sovet elmi təşkilatlarının nə qədər geridə qalmasını göstərirdi. Təbii ki, belə bir gerilik elmin təşkili, elmi araşdırmaların aparılması, elmi kontingentin yetişdirilməsi və s. kimi sahələrdə yüzlərlə problemi üzə çıxardı. Təkrar edilməz

fakt kimi qəbul olunmağa başlandı ki, elmin təşkili və idarəedilməsi sahəsində, elmi araşdırmaların məzmun və istiqamətlərində də ciddi dəyişikliklərin aparılması tələb olunur. Bu dəyişikliklərin dərhal aparılması qeyri mümkün idi.

Belə bir zəmində sovet elmi ilə qərb elminin müsbət xüsusiyyətlərini özündə birləşdirən yeni bir sintetik elmi təşkilatçılıq üsulları, formaları və institutları təşəkkül tapmağa başladı. Təbiidir ki, bütün bunlar hər şeydən öncə bütün post sovet məkanında olduğu kimi Azərbaycan Respublikasında həyata keçirilən islahatlar nəticəsində baş verirdi (<https://cyberleninka.ru>).

Dəyişikliklərin başlıca xüsusiyyətləri aşağıdakılar idi:

- elmi araşdırmaların, tədirisin təşkilində demokratik dəyişikliklərin aparılması, monoideoloji məzmundan, konseptual yanaşmalardan imtina;
- elmi araşdırmaların və təhsilin məzmununun diversifikasiyası və differensiallaşdırılması, xüsusən də təhsil sistemində təhsilin məzmununun sərt ideoloji təzyiqlər altında diversifikasiyalasdırılmasının ləğvi və s.;

Bütün bu tədbirlər isə, bir sıra istiqamətlərdə ciddi təhlillərin aparılmasını tələb edirdi. Burada söhbət elmi təşkilat və müəssisələrin fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəaitin qiymətləndirilməsindən, məsələnin nəzəri aspektindən gedir.

Elmin təşkilini şərtləndirən şəraitin qiymətləndirilməsinin nəzəri aspektlərinə diqqət yetirilməsindən öncə bəzi ümumi, praktiki və tarixi məzmun daşıyan reallıqlara diqqəti yetirilməsi məqsədəuyğun olardı. Belə bir zəmində, postsovet dövründəki, bəzi məqamlara xüsusi olaraq toxunmaq yerinə düşərdi. Bütün postsovet məkanında olduğu kimi Azərbaycan Respublikasında islahatların həyata keçirilməsinə başlanması və daha erkən dövrlərində kadr probleminin kəskinləşməsi diqqəti cəlb edirdi. Belə bir problemin mövcudluğunu göstərən başlıca təzahür formaları isə elmi personalın qocalması, müəyyən fəaliyyət növlərinin nüfuzunun aşağı düşməsi, elmi nəticələrin keyfiyyətinin aşağı düşməsi və s. göstərilə bilər. Bütün bunlar isə müvafiq olaraq Elmi təşkilatların fəaliyyətinin təşkilini şərtləndirən şəraitdən çox asılıdır. Hələdə elm sferasında, elmi müəssisə və təşkilatlarının qeyri müəyyən şəraitdə fəaliyyət göstərməsi fikri birmənalı olaraq hökm sürür. Müşahidələr göstərdi ki, müxtəlif sektorlara aid elmi

müəssisələrdə vəziyyət istənilən səviyyədə deyildir. Məhz sahə elmində daha çox destruktiv təmayüllər özünü büruzə verir. Burada söhbət sahə elminə maliyyə vəsaitləri axınını həddindən çox azalmasından gedir. Azərbaycan elminin rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsi bilavasitə elmi araşdırmaların yerinə yetirildiyi Elmi-Tədqiqat müəssisələrin fəaliyyətinin və həmin müəssisə və təşkilatlarda yerinə yetirilən tədqiqat işlərinin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsindən asılıdır. Elmi araşdırmaların keyfiyyətinin yüksəldilməsi, həmçinin Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının fəaliyyətinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin stimullaşdırılması isə ilk növbədə maliyyə xarakteri daşıyır, burada önəmli olan elmi təşkilatların maliyyələşdirməsinin, həmin təşkilatlarda yerinə yetirilən tədqiqat işinin keyfiyyətindən asılı olmasıdır. Müvafiq olaraq keyfiyyətin yüksəldilməsinin stimullaşdırılmasının əsas alətləri qismində Elmi-Tədqiqat layihələrin müsabiqələr əsasında maliyyələşdirilməsi (keyfiyyət kriteriyalarının müstəqil ekspertlər tərəfindən müəyyənləşdirilməsi) ; elmi araşdırmaların keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün tədqiqatların aparılması, elmi təşkilatların fəaliyyətinin məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi xüsusi olaraq qeyd edilə bilər (<mailto:publishing@naukovedenie.ru>).

Qeyd etmək lazımdır ki, gec və ya tez fəaliyyət göstərən şirkətlər, müəssisə və təşkilatlar operativ və strateji tədbirlər qismində müəyyən tədbirlər həyata keçirir. İstənilən strateji reaksiyanın gecikməsi müəssisə və təşkilatlar müəyyən itkilərə səbəb olur. Burada həyata keçirilən operativ tədbirlər baxmayaraq ki, müəssisə və təşkilatların, onların fəaliyyətində ciddi dəyişikliklərə səbəb olmasada kifayət qədər radikal hesab edilir: Adətən istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrdə, şirkətlərdə radikal idarəetmə tədbirləri qismində satışın fəal stimullaşdırılması. Qiymətlərin kəskin aşağı salınması, İri həcmli əsas kapitalın silinməsi az məhsuldar avadanlığın yenisi ilə əvəz edilməsi, işçi qüvvəsindən istifadə edilməsinin məhdudlaşdırılması, Elmi-Tədqiqat Konstruktor İşləri Layihələrinə çəkilən xərclərin ixtisar edilməsi və s. ilə nəticələnir. Strateji tədbirlər isə onun üçün həyata keçirilir ki, müəssisə və təşkilatların, şirkətlərin fəaliyyətini, potensialını, təşkilati strukturunu ətraf mühitdə baş verən

dəyişikliklərə uyğun vəziyyətə gətirilsin. Belə idarəetmə qərarları müəssisə, təşkilat və şirkətlərin simasını dəyişdirir: konkret olaraq elmi müəssisə və təşkilatlardan söhbət gedirsə, belə tətbiqlər qismində elmi araşdırmaların yeni sferalarına nüfuz edilməsi (diversifikasiya); digər marketinq və elmi strukturları ilə integrasiya; dar ixtisas çərçivəsində fəaliyyətdən imtina; əhəmiyyətli struktur dəyişikliklərinin aparılması üçün reinjirinqin həyata keçirilməsi; baş verəcək dəyişiklikləri nəzərə alaraq idarəetmə sistemi tətbiq edilir.

Daha bir vacib məsələ kimi xüsusi olaraq qeyd edilməlidir, müasir dövrdə bazar rəqabəti yeni, sürətlə dəyişkən şəraitdə Elmi-Tədqiqat və təhsil müəssisələrinin qalıq prinsipi ilə təkcə dövlət büdcəsindən deyil müxtəlif mənbələrdən maliyyələşdirilməsi və s. xüsusi olaraq qeyd edilə bilər. Müasir dövrdə Elmi-Tədqiqat işlərinin aparılmasının təşkilinə araşdırmaların aparılmasının maliyyə təminatı mühüm yer tutur. Müvafiq olaraq dövlət büdcəsi ilə yanaşı alternativ mənbələrdən, xüsusən də özəl sektorun elmi axtarışların maliyyələşdirilməsi prosesinə cəlb edilməsi Azərbaycan elminin dövrün tələblərinə uyğun öz fəaliyyətini qurmağa əlverişli şərait yaradardı. Məhz bu baxımdan özəl kapitalın VENÇUR biznesi vasitəsilə elmi axtarış işlərinə cəlb edilməsinin təşkil məsələsi də xüsusi maraq doğurur. Sürətli dəyişiklik və qeyri müəyyənlik şəraitində vençur kapitalının Azərbaycanda elmi-tədqiqat müəssisələrinin maliyyələşdirilməsinə cəlb edilməsi müasir idarəetmənin mühüm vəzifələrindən biri hesab edilə bilər.

3.2.Özəl kapitalın vençur biznesi vasitəsilə elmi axtarış işlərinə cəlb edilməsinin əsasları

Müasir dövrdə elm və texnikanın inkişafı istənilən dövlətin dünya təsərrüfat sistemində yeri və mövqeyini müəyyənləşdirir. Məhz bu amil və onunla bağlı texniki innovasiyalar ABŞ-da əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinin və əhalinin rifah səviyyəsinin yüksəlməsinin əsas səbəbi kimi çıxış edir. Bu səbəbdən də elmi-texniki innovasiyaların yaranması və irəli sürülməsi emalatxanası kimi Elmi-Tədqiqat təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsində əsas məsələlərdən biri kimi onların maliyyə təminatı məsələsinin həll edilməsi məsələsi xüsusi olaraq diqqəti cəlb edir. Həmin maliyyələşdirmə mənbələrindən biri kimi vençur kapitalı da çıxış edir. XX əsrin ikinci yarısından etibarən ABŞ-da yeni mütərəqqi maliyyələşdirmə mənbəyi kimi vençir kapitalından istifadə edilməyə başlanıldı. Burada söhbət vençur biznesindən gedir. ABŞ-da aşağıdakı təşkilatı hüquqi formalarda vençur şirkətləri mövcuddur:

-fərdi sahibkarlıq təsisatları (proprietorship)- Fərdi sahibkarlıq müəssisəsi elə bir təsərrüfat fəaliyyətinin təşkilatı formasıdır ki, burada fiziki şəxs (yaxud fiziki şəxslər qrupu) və onun şirkəti vergi mükəlləfiyyətləri və digər öhdəliklərinə görə vahid təsərrüfat strukturu kimi fəaliyyət göstərir;

-tərəfdaşlıq (partnership)- Tərəfdaşlıq kollektiv təsərrüfatçılıq təşkilatı formasıdır;

-korporasiya (corporation)-hüquqi şəxs statusundadır, onun təşkilatı çərçivəsində hüquqi və fiziki şəxslər birləşirlər;

--Məhdud məsuliyyətli şirkət – özündə tərəfdaşlıq və korporasiya elementlərini birləşdirir (limited liability company)

Ümumiyyətlə praktikada vençur biznesinin əsas təyinatı yüksək texnologiyaya əsaslanan elmtutumlu məhsullar və xidmətlər istehsal edən kiçik və orta müəssisə və təşkilatlara birbaşa investisiyaların ayrılmasından ibarətdir. Bütünlükdə vençur biznesinin mahiyyəti innovasiya layihələrinin dövlət büdcəsindən deyil, vençur kapitalından maliyyələşdirilməsidir.

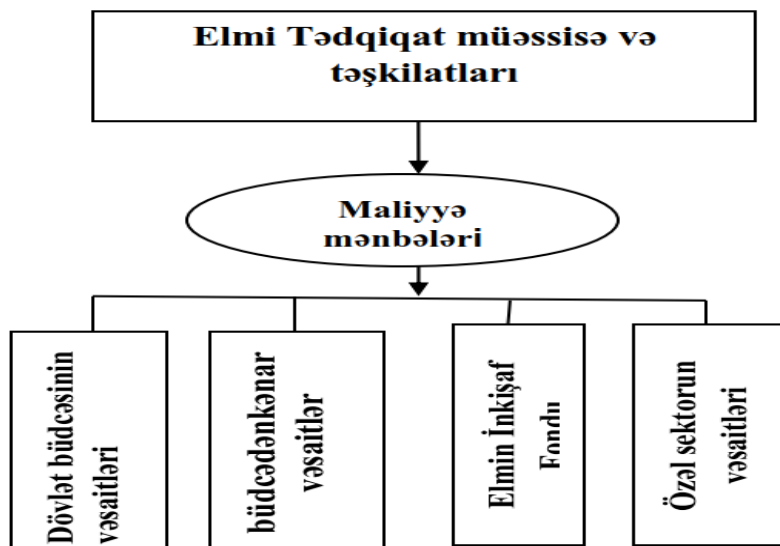
Vençur kapitalının mahiyyəti onun funksiyalarında özünü büruzə verir: yığım, vasitəçi, stimullaşdırıcı, integrasiya, elmi-texniki-istehsal, innovasiya

fəaliyyətlərinin reallaşdırılmasının maliyyələşdirilməsi funkiyalarını yerinə yetirir. Vençur kapitalı təkcə bilavasitə maliyyə vəsaitlərinin müəssisə və təşkilatlara yatırılması deyil, eyni zamanda bilik, təcrübə, nou-hau formasında intellektual kapitalın yatırılması da deməkdir (<https://cyberleninka.ru>). Digər tərəfdən dünya iqtisadi ədəbiyyatlarında artıq birmənalı olaraq qəbul edilmişdir ki, Elmi-Tədqiqat müəssisələri, elm və təhsil mərkəzləri, ali məktəblər innovasiyalı iqtisadiyyatının təməlini yaradır. İnnovasiyalı iqtisadiyyat üçün mütəxəssis hazırlığı, elmi biliklərin özü mühüm kapital hesab olunur (<https://cyberleninka.ru>). Bu kapitalın səmərəli istifadə edilməsi olduqca mühüm məsələdir. Bu sahənin inkişafı müəyyən resurslar xüsusən də maliyyə resursları tələb edir. Maliyyə resursları kadr hazırlığı prosesindən başlamış, yeni biliklərə yiyələnmiş mütəxəssislərin yeni ideyaları innovasiya məhsullarına çevirə bilməsi prosesinin bütün mərhələlərində tələb olunur. Təbiidir ki, maliyyə vəsaitlərinin çatışmadığı bir şəraitdə vençur biznesinin təklif etdiyi imkan və xidmətlərdən Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatları da istifadə edə bilər. Belə bir praktika qərb ölkələrində xüsusi ilə geniş yayılmışdır.

Vençur investisiya qoyuluşları tarixində ən uğurlu layihə Cisco Systems şirkətinin maliyyələşdirilməsi olmuşdur. Həmin şirkət hal-hazırda şəbəkə texnologiyaları və telekommunikasiya avadanlıqlarının istehsalı sahəsində dünya liderlərindən olmuşdur. 1987-ci ildə Don Valentin Ciscunun 2,5 milyard dollar səhmlər paketini satın aldı, bir ildən sonra həmin səhmlərin dəyəri 3 milyard dollara qədər yüksəldi. Eyni zamanda Microsoft, Intel, Apple Computers, Sun Microsystems şirkətləri yaradılması ərəflərində məhz vençur fondlarının kapitalı ilə maliyyələşdirilirdilər. Avropada fəal vençur fəaliyyəti ötən əsrin 80-ci illərindən başlanmışdır. Rusiyada ilk vençur fondu Avropa İnkişaf və Bərpa Bankı və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının təşəbbüsü ilə 1994-cü ildə yaradıldı (<http://elib.bsu>). Belə bir şəraitdə Azərbaycan Respublikasında vençur maliyyələşdirilməsi sisteminin yaradılması, özəl kapitalının vençur biznesi vasitəsi ilə Elmi-Tədqiqat işləri və layihələrinin maliyyələşdirilməsinə cəlb edilməsi olduqca vacib məsələdir. İnkişaf etmiş dövlətlərin təcrübəsi göstərir ki, vençur maliyyələşdirilməsi formasından istifadə edilməsi elmtutumlu və yüksək

texnologiyalar sahəsində daha yüksək nəticələrin əldə edilməsinə imkan yaradır. Ümumiyyətlə müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında elmi təşkilat və müəssisələr birbaşa olaraq aşağıdakı maliyyə mənbələrindən maliyyələşdirilir (Şəkil 5).

Şəkil 5: Azərbaycan Respublikasında elmi təşkilat və müəssisələrin birbaşa maliyyə mənbələri



Mənbə: <http://elib.bsu.by> saytının materialına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

- dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitlər;
- büdcədən kənar vəsaitlər (beynəlxalq və respublika qrantları, təsərrüfat müqavilələri əsasında müəyyənləşən maliyyə mənbələri və digər mənbələr);
- elmin inkişaf fondu;
- özəl sektorun vəsaitləri.

Doğrudur Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin maliyyələşdirilməsinin maliyyə mənbələrindən biri kimi beynəlxalq maliyyə mənbələrindən həyata keçirilsə də Azərbaycan reallıqlarında həmin mənbədən çox az vəsaitlər daxil olduğundan, sözügedən maliyyələşdirmə mənbəyini büdcədən kənar maliyyələşdirmə mənbəyinə daxil olan element kimi də təsbit etmək olar. Azərbaycanda vençur maliyyələşdirilməsi sisteminin formalaşdırılması özünün erkən mərhələsindədir. Bu səbəbdən də bu sahədə xarici ölkələrin təcrübəsinə ötəri də olsa diqqəti yetirilməsi məqsəduyğun olardı. İnkişaf etmiş dövlətlərin əksəriyyətində vençur maliyyələşdirilməsinin əsas modelləri müxtəlif

maliyyə institutlarının vəsaitlərinin toplanılmasını həyata keçirən və həmin vəsaitləri kiçik və orta innovasiya şirkətlərinə yatan müstəqil fondların iştirakı ilə formalaşmışdır. Vençur maliyyələşdirilməsinin mənbəyi kimi formal və qeyri formal sektorlara bölünür:(<http://bishelp.ru>).

Formal sektor:

- Vençur kapitalı şirkətləri;
- Vençur kapitalı fondları;
- Elmi-texniki sferada fəaliyyət göstərən şirkətləri dəstəkləyən ixtisaslaşdırılmış fondlar;
- İnvestisiya şirkətləri, o cümlədən kiçik sahibkarlığa investisiya qoyuluşları şirkətləri;
- Pensiya Fondları;
- Sığorta şirkətləri;
- İri korporasiyalar, sənaye-maliyyə qrupları və qeyri maliyyə korporasiyaları;
- Elmin, innovasiyaların, texnologiyaların inkişafını dəstəkləyən xüsusi ixtisaslaşdırılmış fondların vəsaitləri;
- Milli Banklar;
- Banklarla əlaqəsi olan kommersiya bankları və şirkətləri;
- Transmilli vençur fondları.

Qeyri formal sektor:

- Sahibkarın qənaət etdiyi şəxsi vəsaitləri;
- Qohumların və tanışların qənaət etdiyi və topladığı şəxsi vəsaitlər;
- Borc götürülmüş xüsusi vəsaitlər;
- Qrantlar;
- Xeyriyyə və ianə fondların vəsaitləri;
- Məsənlərin ianələri;
- Sponsorların vəsaitləri;
- Elmi-Tədqiqat İnstitutları və universitetlərin vəsaitləri (infrastruktur və məsləhət formasında təqdim edilmiş investisiyalar);
- Biznes inkubatorlar (bina və avadanlıqların icarəyə verilməsi, güzəştlərlə

mütəxəssis məsləhətlərinin verilməsi);

- Özəl vençur kapitalı sahibkarlarının sindikatlaşdırılmış vəsaitləri.

Dünyanın qabaqcıl dövlətlərində vençur maliyyələşdirilməsi və vençur sahibkarlığının inkişafına ayrıca diqqət yetirilir. İndiki dövrdə Azərbaycan Respublikasında vençur fondları məhdud sayda olsa da vardır - **Khazar Ventures** (<http://khazarventures.com>) və İnfipro. Texnoloji xidmətləri artırmaq məqsədi ilə sahibkarlarla birgə işləyirlər. İnfipro tərəfinnən bacarıqlı sahibkarların öz ideyalarını reallaşdırılmasına təkan vermək və bizneslərinin genişləndirilməsinə kömək etmək məqsədilə kiçik həcmdə investisiyalar etməyi də nəzərdə tutulub. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, indiki dövrdə **Khazar Ventures** – Azərbaycanda innovasiya startuplarını ən erkən mərhələlərindən maliyyələşdirir. Şirkət biznes, marketing, elm sferalarının liderləri və əməkdaşları arasında əlaqə quraraq sahibkarları texnologiyalardan, resurslardan istifadə etmək imkanı yaradır. Məqsədi startaplarla uzun müddətli əlaqələrin yaradılmasıdır (<http://khazarventures.com>). Fəaliyyəti aşağıdakı şirkətləri əhatə edir **Wescover** (burada fiziki məkanı araşdıran mütəxəssislər, dizaynerlər fəaliyyət göstərir); **Vivoo**- sağlamlıq mərkəzidir, insanlara qida rasionları və sağlamlıq məsələləri bağlı fərdi tövsiyələr verir, tibbi analizlər aparılır; Maliyyə, P2P kreditləşdirmə və borcalanma platformasının inkişaf etdirilməsi ilə məşğul olan bir fintech şirkətidir; **Ticketsetup** - biletlərin yaradılması, satışı və yoxlanmasını nəzərdə tutan universal xidmətlər göstərir; **Emlaktown** -tikinti sənayesi, tikinti materialları istehsalı, tikinti şirkətləri müəssisələrinin nümayəndələrini, həmçinin əmlak ofisləri və əmlakı icarəyə almaq və ya satın almaq istəyən daşınmaz əmlak sahibləri və istifadəçilərini bir araya gətirən platformadır. Azərbaycanda digər vençur şirkəti İnfipro yüksək böyümə potensialı olan, xarici bazara belə gələcəkdə fəaliyyət göstərə biləcək innovativ şirkətlərə investisiya yatırımları sərf edir və həmçinin rəqabət mühitində liderlik keyfiyyətlərini nümayiş etdirə bilən şirkətləri axtarır. İnfipro Inc. informasiya texnologiyası ilə məşğul olan yeni başlamış şirkətlərə investisiya edir. Şirkətin yaradılmasında əsas məqsəd yeni texnoloji xidmətlərin yaradılması üçün sahibkarlara müştərək layihələrin reallaşdırılmasıdır.

Azərbaycan Respublikası ərazisində fəaliyyət göstərən şirkətlərin idarə heyətləri və investorlarla güclü tərəfdaşlıq əlaqələrinin qurulması istiqamətində işlər görülməkdədir(<http://infipro.az/haqqimizda/>). Texnologiya sektorunda çalışan və ya texnologiya sektoruna xidmətlər göstərən şirkətlərə, həmçinin qabaqcıl biznes modeli əsasında fəaliyyət göstərən şirkətlərə risklər dəyərləndirildikdən sonra maliyyə vəsaitləri yatırılır. Qeyd etmək lazımdır ki, Infipro əsasən ehtiyat kapitalının ən yüksək halda 10%-ni investisiya qoyuluşları kimi sərf edir, investisiya qoyuluşlarında daha çox diqqət yetirdiyi məsələ həmin şirkətin nə qədər uğurlu fəaliyyət göstərə bilməsidir. Şirkətin investisiya strategiyası hər hansı sənaye və ya transaksiya qurumu tərəfindən məhdudlaşdırılmır. Eyni zamanda şirkət aparıcı investisiya müəssisələri ilə əlaqələr yaratmağa müvəffəq olmuş, deyilənlərlə yanaşı, beynəlxalq texnoloji şirkətləri, maliyyə institutları, ailə ofisləri, sığorta şirkətləri və fondlarla olduqca səmimi əlaqələr yarada bilmişdir. Mütəmadi olaraq bir sıra diqqəti cəlb edən tədbirlər reallaşdırıa bilmişdir. Məsələn Baku Startup Competition 2012 çərçivəsində layihələrin seçilməsinin təşkili və s.Lakin göründüyü kimi, təkcə bir vençur investisiyası fondunun və bir vençur şirkətinin fəaliyyəti həmin sahənin hələ respublikada formalaşmamasından xəbər verir. Bu səbəbdən də Azərbaycanda son illərdə vençur fondlarının yaradılması məsələsi gündəmə gətirilməkdədir. Belə bir fond qisimində İnformasiya Texnologiyaları sahəsində Vençur fondu və investorlar klubunun yaradılması haqqında irəli sürülən təşəbbüs diqqəti cəlb edir. İnvestorlar klubunun tərkibinə aşağıdakı şirkətlər daxildir: Sinam, BestComp, Neuron Technologies, Azercell, Enginet, Hesab.az və s.

Eyni zamanda Azərbaycanda bir sıra sahələr, xüsusən də vençur kapitallaşması ilə bağlı qanun layihəsinin hazırlanmasına dair müzakirələr aparılır (<https://report.az>).

Bütün bunlar isə ondan xəbər verir ki, Azərbaycan Respublikasında vençur biznesinin təşəkül tapması prosesi sadəcə olaraq özünün başlanğıc mərhələsi ərəfəsindədir. Digər tərəfdən baxmayaraq ki, vençur fondu və şirkəti respublikada innovativ proqramların və layihələrin reallaşdırılmasının maliyyələşdirilməsi ilə

məşğul olur, lakin həmin vençur biznesi qurumların elmi təşkilat və müəssisələrlə əlaqələri yoxdur. Daha çox özəl sektorda “0” riskli, alqı-satqı və xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən şirkət rəhbərləri, respublikanın iş adamları ilə işgüzar münasibətlərin qurulmasına diqqət yetirirlər.

Təbiidir ki, belə bir vəziyyət bütün postsovet məkanını ölkələri və cümlədən də Azərbaycan üçün də xarakterikdir (<https://cyberleninka.ru>). Azərbaycan Respublikasında Vençur biznesi və sözügedən biznes-maliyyələşdirmə sektorunun respublikada Elmi-Tədqiqat işlərinin maliyyələşdirilməsində iştirakı məsələsi ilə əlaqədar aşağıdakı məsələlərin xüsusi olaraq qeyd edilməsi məqsəduyğun olardı:

-Azərbaycan Respublikasında vençur fəaliyyətinin mürəkkəb infrastrukturunun təşəkkül tapmasının ancaq ayrı-ayrı elementləri mövcuddur;

- Bir çox sahələrdə olduğu kimi elmi-tədqiqat işlərinin maliyyələşdirilməsində yenə də əsas maliyyə mənbəyi dövlət büdcəsidir. İnnovasiya yönümlü elmi axtarışların vençur maliyyələşdirilməsi formasından isə respublikada demək oar ki, istifadə edilmir. Halbuki dünyanın bir çox dövlətlərində belə bir maliyyələşdirmə forması elmi axtarışların başlanğıc mərhələsindən tədqiqatların nəticələrinin kommersiyalaşdırılması mərhələsinə qədər olan bütün mərhələləri əhatə edir(Кольцова Н. В, № 782) .

Bütün bunlar isə bir sıra təxirəsalınmaz müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsini tələb edir. Bunlar aşağıdakılardır:

-İlk növbədə Azərbaycan Respublikasında vençur kapitallaşması ilə bağlı qanun layihəsinin işlənilib hazırlanmalı , daha sonra müzakirələr yekunlaşdırılaraq qanun layihəsi hazırlanaraq qəbul edilməsi prosesi başa çatdırılmalıdır;

-Xalq təsərrüfatının bir çox sahələri, o cümlədən elmi sferanın vençur kapitalı ilə maliyyələşdirilməsi biznesini reallaşdıran fond və bir sıra digər institusional strukturların yaradılması prosesi sürətləndirilməli;

Ölkədə vençur biznesi sahəsində fəaliyyət göstərən mütəxəssislərin, peşəkarların hazırlanması məsələsi həll olunmalıdır.Digər önəmli məsələ vençur maliyyələsi vəsaitlərinin elmi-tədqiqat müəssisələri, ayrı-ayrı tədqiqatçı qrupları arasında bölgüsünün necə təşkili məsələsi də olduqca vacib məsələlərdəndir. Lakin nəzərə

almaq lazımdır ki, Elmi-Tədqiqat institutları, onların tərkində formalaşan və eyni zamanda müstəqil fəaliyyət göstərən tədqiqatçı qrupların, fərdi araşdırmalar aparan mütəxəssislər elmi fikrində inkişafında öz mövqeyi və rolu vardır. Bu qrupları fəaliyyətinin keyfiyyət məzmununa görə xarakterizə edərək innovasiyalara meyli, ətalətli fəaliyyət göstərən elmi struktur və qruplar kimi xarakterizə etmək olar. Maliyyə vəsaitlərinin, o cümlədən vençur kapitalının məhz innovasiya yönümlü fəaliyyət göstərən struktur və qruplara sərf edilməsi və yönləndirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, elmi araşdırmalar aparan həmin struktur və qrupların fəaliyyəti fərqli məzmun kəsb edir.

3.3. Elmi axtarış işlərinin aparılmasında yaranan qrup və fərdi müqavimətlərin aradan qaldırılması yolları

Müasir elmi ictimaiyyət olduqca mürəkkəb struktur kimi təşəkkül tapmışdır. Tərkibinə iri regional mərkəzlərdən, Elmi-Tədqiqat İnstitutlarında çalışan ilkin kollektiv qruplara qədər elmi strukturlar daxildir. Tədqiqat layihələri tez-tez müxtəlif fənnlərdən olan mütəxəssislərin həmin layihənin işlənilməsi zamanı cəlb edilməsini tələb edir. Beləliklə, elmi yaradıcılıq subyekti kimi hər şeydən öncə qruplar çıxış etməyə başlayırlar. Elmi kollektiv onun üzvlərinin ayrı-ayrılıqda, fərdi fəaliyyətindən daha səmərəli fəaliyyət göstərir. Elmi qrup vahid, bütöv üzvü orqan kimi formalaşaraq, yaradıcı fərdlərin birgə söylərinin məcmusu kimi təşəkkül tapır. Elmi kollektivlər içərisində kiçik elmi qrupların rolu xüsusi ilə diqqəti cəlb edir. Həmin qruplar elmin təşkil edilməsinin ilkin qrupu kimi çıxış edir. Burada söhbət kiçik insan qrupunun öz şəxsi qərarları ilə elmi problemlərin həll edilməsi üçün öz söylərini birləşdirməsindən, həmin qrup üzvlərinin öz aralarında və qrup rəhbərliyə ilə bilavasitə əlaqə qurmalarından gedir. Deyilənlərlə yanaşı kiçik qrupun mühüm xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, həmin qrupun özləri qrupa mənsubiyyətliyini mənimsəmiş olurlar. Qeyd etmək lazımdır ki, kiçik qrupların müxtəlif növləri vardır :

Formal - olduqca ciddi qeydiyyatı aparılır, zahirən ictimai statusu olan qruplardır; həmin qrupların hüquqi ünvanı, ştat cədvəli, təşkilati strukturları vardır (rəhbərlik

strukturu-tabeçilik). Məsələn elmi bölmə, şöbə, laboratoriya.

Qeyri formal qruplar- kor təbii olaraq təşkilati strukturun tərkibində və yaxud ondan kənarda insanların predmet, emosional-psixoloji seçimlərində nəyə üstünlük vermələrinə, maraqlarına əsasən yaranır. Məsələn, elmi məktəbə görə. Sual yaranır elmi menecer kiçik qruplara necə yanaşmalıdır?

Amerika menecmentində həmin suala aşağıdakı kimi cavab verilir:

-qeyri formal qrupların mövcudluğunu tanımaq və heç bir vəhlə həmin qrupları ləğv etmək olmaz, həmin qruplarla birlikdə çalışmaq;

-qeyri formal qrupların üzvləri və liderlərinin fikirlərinə diqqət yetirmək;

Liderləri tanımaq, müntəzəm olaraq onlarla görüşmək, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə nail olunmasına kömək göstərən qrupları mükafatlandırmaq;

- Hər hansı bir tədbir görülməzdən öncə onun qeyri formal təşkilatlara neqativ təsiri hesablanmalı;

- Qeyri formal təşkilatların dəyişikliklərə olan müqavimətlərinin zəiflədilməsi üçün onlara qərarların hazırlanması və qəbul edilməsində iştirak etmələrinə icazə verilməlidir;

-Sürətlə dəqiq informasiyalar təqdim edilərək, şayələrin yayılmasının qarşısı alınmalıdır.

- Stasionar-daimi, uzun müddət ərzində mövcud olan və fəaliyyət göstərən elmi araşdırma birliklərinin yaradılması dəstəklənməlidir;

- Müvəqqəti-konkret problemlərin həll edilməsi üçün yaradılır, müəyyən Elmi-Tədqiqat layihələrini vaxtında yerinə yetirirlər. Məsələn Beynəlxalq elmi əməkdaşlığın kommunikativ şəbəkəsi;

- Üzvlük qrupları- formal, qeydə alınmış qruplar. Bu qrupların norma və dəyərlərinin əhəmiyyətinin subyektivliyinin aşağı səviyyədə olması ilə seçilir;

- Referent qruplar - şəxsi razılığına əsasən şəxslərin daxil olmaq istədiyi qruplardır;

- Müstəqil fəaliyyət göstərən xüsusi qruplar.

Müstəqil mütəxəssislər sifariş əsasında elmi-tədqiqat işləri yerinə yetirirlər.

Müstəqil mütəxəssislər ya qismən, ya da hər hansı bir Elmi-Tədqiqat mərkəzi ilə

heç bir bağlılığı yoxdur. Bütün dünyada, xüsusən də Fransa, Böyük Britaniya, ABŞ-da müstəqil mütəxəssislərin sayı durmadan artır və bunun bir neçə səbəbi vardır:

- Birincisi, alimləri özləri istədikləri kimi elmi araşdırmaların aparılmasını qurmağa üstünlük verirlər;
- İkincisi, Elmi-Tədqiqat müəssisələrində mütəxəssis bolluğu vardır. Çünki Elmi-Tədqiqat müəssisələrində vakant yerlər məhdud saydadır.
- Üçüncüsü, cəmiyyət daima elmi fikrin inkişafına ehtiyac duyur, ancaq bəzən elmi araşdırmalar heç bir nəticə vermir, bu səbəbdən də müstəqil mütəxəssislərin fəaliyyətinə müraciət edilir.

-Dördüncüsü elmi ictimaiyyətin təşkilati transformasiyaya məruz qalması artıq labüd prosesə çevrilmişdir. Müstəqil mütəxəssislərin Elmi-Tədqiqat fəaliyyətləri elmi tədqiqatların praktiki cəhətdən təyinatlı olmasını artırır və keyfiyyətinin yüksəldir, cəmiyyətin Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarında yerinə yetirilən işlərdən daha çox və daha yüksək keyfiyyətli araşdırmalara ehtiyacı vardır.

Belə bir zəmində xüsusi olaraq nəzərə almaq lazımdır ki, Elmi-Tədqiqat təşkilatları və elmi ictimaiyyət məhz cəmiyyətin elmi texniki inkişafı naminə müstəqil mütəxəssisləri dəstəkləməlidir. Sözügedən dəstək öz ifadəsini aşağıdakı formalarda büruzə verməlidir:

Elmi-Tədqiqat müəssisələrində çalışanların müstəqil mütəxəssislərlə müqayisədə hər hansı bir imtiyazı olmalıdır - hər şeydən öncə sözügedən mütəxəssislərin elmi araşdırmalarının nəticələrini elmi nəşr orqanlarda, konfrans, seminar və digər materiallarda dərc etdirilməsində bərabər hüquq və imkanları olmalıdır;

- Müstəqil mütəxəssislər imkan yarandıqca müxtəlif elmi cəmiyyət və təşkilatlara cəlb edilməlidirlər;
- İmkan yarandıqca müstəqil mütəxəssislərə maliyyə yardımları göstərilməlidir.

Elmi ictimaiyyətin qarşısında duran başlıca vəzifələr qismində elmi təşkilatlardakı elmi işçilərin sayının müstəqil mütəxəssislərə olan nisbətinin milli və global məstablarda tənzimlənməsi, həmçinin universitet və digər elmi

təsisatlarda elmi kadrların hazırlanmasına yetərli sayda mütəxəssislərin cəlb edilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Burada qayğı yaradan səbəb kimi qeyd edilməlidir ki, müstəqil mütəxəssislərin fəaliyyəti daha sərfəli ola bilər, belə olan təqdirdə Elmi-Tədqiqat müəssisə və təşkilatlarından kadr axıcılığı prosesinə yol vermək olmaz. Elmi kollektivə səmərəli rəhbərlik etməyin mühüm şərtlərindən biri, həmin qrupa daxil olanların məmnunluğudur. Bu isə o deməkdir ki, həmin qrupun rəhbərləri üçün önəmli onun tabeçiliyində olan yaradıcı insivianların referativ formada birləşməsinə nail olunmasıdır. Fəaliyyətdə olan referativ qrupun formalaşması üçün qrup rəhbəri tabeçiliyində olanlarla müəyyən təşkilatı işlər yerinə yetirməlidir. Bunlar aşağıdakılardır:

- Qrupun məqsədləri və əldə edilmiş nəticələrlə barəsində dəqiq, aydın, konkret məlumat verməlidir. Tabeçilikdəkilərin məqsədləri məqbul vəziyyətdə dərk etdiklərini dəqiq bilməli;
 - Tabeçilikdəkilərlə yaxşı münasibət qurmalı. Tabeçilikdə olanın şəxsiyyətinə, onun yaradıcılıq potensialına hörmətlə yanaşmalı, onun rəhbər tərəfindən lazım olan vaxtda dəstəklənəcəyini ona hiss etdirməli;
 - Məqsədlərlə tabeçilikdə olan işçinin qabiliyyətlərini müqayisə etmək.
 - Əldə edilmiş nəticələrə nəzarət edilməsi, lakin yersiz müdaxilələrə yol verilməməli.
 - Əməkdaşlara müstəqillik verilməli (Володарская Е., Лебедев С., 2001: с.85-94).
- Daha sonra bütünlükdə strateji idarəetmədə müqavimət fenomeninin nəzərdən keçirilməsi məqsədəuyğun olardı. Hər şeydən öncə qeyd etmək lazımdır ki, əhəmiyyətli strateji dəyişikliklər təkcə planlaşdırmaya deyil, bütün dəyişikliklər prosesinə müqavimət yaradır. Bu müqavimət təsadüfi deyildir, fundamental problemdir, strategiyanın formalaşdırılması ilə yanaşı xüsusi diqqət yetirilməsini tələb edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, “təsir və dəyişikliklərə müqavimət” anlayışı müxtəlif elmlərdə istifadə edilir: psixoanalizdən iqtisadiyyata, siyasətə qədər. Təsirlərə müqavimət anlayışı psixologiya. Sosiologiya, politologiya, iqtisadiyyat, marketinqin bir çox müasir istiqamətlərində işlədilir. Bu isə problemin

aktuallığından xəbər verir. Hər şeydən öncə tədqiqatçıları innovasiyaların təşkilatların fəaliyyətində tətbiq edilməsinin insanların davranışına necə təsir göstərməsi xüsusi diqqət mərkəzindədir. Belə bir istiqamətdə İ.Ansoff, K.Devis, M.Kolenso, D.Nyhstrom və b. araşdırmalar aparmışlar. Müqavimətin psixoloji mexanizmləri ilə bağlı B.F.Porşnev, L.Levin, A.İ.Priqojin, E.Hyuz, həmçinin konformizm tədqiqatçıları, azlıqda qalanların çoxluqdakılara təsirini araşdırmışlar. Elmi araşdırmalarda müqavimətin bir neçə tipi xüsusi olaraq qeyd edilir. İ.Ansoff qrup və fərdi, fəal və passiv müqavimətləri öz əsərlərində qeyd etmişdir. (Ансофф И., 1989: 358 с.) Qrupda səmərəli olaraq müqavimət amilinin aradan qaldırılması məsələsi ilə psixoloqlar R.L.Kriçevski, M.R.Bityanov, N.İ.Semeçkin və b. məşğul olmuşlar. Həmin tədqiqatçılar problemin səmərəli həll edilməsi üçün qrupun daxili proseslərlə və xarici təsirlə nə qədər səmərəli əlaqəsinin olması ilə əlaqələndirirlər. Məsələlərin qrup halında həlli fərdi qərarların qəbul edilməsindən daha çətin məsələ hesab olunur. Xarici təsirlərə və daxili proseslərə müqavimət dedikdə informasiyanın qəbul edilməməsi, həmin informasiyanın mənbəyinə tənqidi yanaşma, hər hansı fərdin digərlərinə qoşulmaması, onların fəallığına, bilik və münasibətlərinə təsiri başa düşülür. Eyni zamanda burada müqavimət dedikdə gözlənilməz təxirə salınmalar, məsrəflər və strateji dəyişikliklər prosesində qeyri sabitlik, çox cəhətli təzahür başa düşülür. Bu müqavimət istənilən dəyişikliklərə cavab olaraq baş verir. Dəyişikliklər prosesində dəyişikliklərin aparılmasının gözlənilmədən təxirəsalınması müşahidə edilir. Bu isə dəyişikliklərin baş verməsini ləngidir, məsrəfləri artırır. Hər nə baş versə də dəyişikliklər həyata keçirildikdən sonra həmin dəyişikliklərin nəticə verməsi də ləngiyir. Dəyişikliklər ləng olaraq fayda verir. Təşkilatlarda dəyişikliklərdən əldə edilən effektləri əvvəllər mövcud olmuş qaydalara aid edilir. Strategiyanın araşdırılması baxımından müqavimət müəssisə və təşkilatlarda, həmçinin müxtəlif qrupların irrasional davranışlarıdır, burada reallığın yeni xüsusiyyətləri qəbul edilmir, məntiqi mühakimələr yürüdülmür, praktikada məntiqi nəticələr reallaşdırılmır. Davranış haqqında elm sahəsinin müddəaları baxımından müqavimət müxtəlif psixoloji təsbitləri olan fərdlərin rasionallığa qarşı olan mövqeləridir.

Müqavimətlərin səbəblərini ayrı-ayrı şəxslərin reaksiyasında, həmçinin qruplar halında müşəterek fəaliyyət göstərən fərdlərin davranışlarına müşahidə etmək olar. Məlum həqiqətdir ki, insan dəyişikliklərə o zaman müqavimət göstərir ki, o, özü üçün müəyyən təhlükə hiss edir. Bu eyni zamanda o halda baş verir ki, rəhbər nəticələrdən və dəyişikliklərin necə yekunlaşacağından əmin deyildir:

- risk etməlidir, bu isə onun təbiətinə ziddir;
- hiss edir ki, dəyişikliklər onu artıq edər;
- dəyişikliklər nəticəsində ona ayrılmış yeni rolunu icra edə bilmir;
- rəhbərlik qarşısında nüfuzunu itirə bilər;
- O, yeni sənəti və yeni davranış üslubunu mənimsəyə bilmir (Ансофф И., 1989.:358.с).

Eksperimentlər aparılarkən qruplara iki növ təsir növü diqqəti cəlb edir: onlardan birincisi xarici təsirdir, vəzifələrin həlli şərtləri təsbit edilərkən rəhbərdən gələn təsir hesab olunur. İkincisi qrup daxili təsirdir. Həmin təsir qarşılıqlı təmaslar zamanı qrupa daxil olan üzvlər tərəfindən göstərilir. Daha sonra qeyd etmək lazımdır ki, qrupun müqaviməti hər hansı bir vəzifənin həlli prosesində qrupu daha sıx birləşməyə sövq edir. Qrupun müqaviməti həmin qrupun üzvlərinin qrupdaxili müəyyən normalara əməl etmələri ilə müşayiət olunur. Fərdi və qrupların müqavimətinin araşdırılması üçün eksperiment üsulundan istifadə edilir. Araşdırmalarda əsas amillər: 1) qrupdakı təsirlərə fərdi-grup müqavimətinin səviyyəsi; 2) qrupun zəhri modional stimullaşdırılmasının mövcudluğu və yaxud yoxluğu. Eksperimentin gedişi zamanı tədqiqatçılar müəyyən etməyə çalışırdılar ki, vəzifələr həll edilərkən qrupun fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə qrupun iştirakçılarının müqaviməti arasında hər hansı bir əlaqə mövcuddur və yaxud bunun əksinə mövcud deyildir. Araşdırmalar daha sonra sorğu üsuluna əsasən aparılır ki, əlavə olaraq baş verən dəyişikliklər təhlil olunaraq qiymətləndirilsin. Burada məqsəd müəssisə və təşkilatların qarşısında duran vəzifələrin səmərəli həlli ilə qrupun qərarları arasında hansı əlaqələrin mövcud olması təsbit edilir. Sorğu üsuluna əsasən həyata keçirilən araşdırmalarda tərkibində 8-10 nəfər olan 32 qrup seçilmişdir. Həmin qruplar Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin 1-4-cü kurs

larının 19-35 yaş arasındakı tələbələrdir.

Araşdırmalarda təsirlərə fərdi-qrup müqavimət birinci amil olmuşdur. Hipotezədə ehtimal edilirdi ki, müqavimət nə qədər yüksəkdirsə belə bir vəziyyət qrupda vəzifələrin həllinə daha çox neqativ təsir göstərəcəkdir, məsələlərin həll edilməsi sürətini aşağı salacaqdır.

Fərdi müqavimətin daimi ölçüsünün təsbit edilməsi üçün konqnitiv üslub ölçüsü metodikasından istifadə edilmişdir. Bu metodika psixoloji differensiallaşması səviyyəsini və müvafiq olaraq subyektin idrak yanaşması istiqamətini müəyyənləşdirməyə imkan yaradır (Холодная М. А., 2004: 384 .c).

Öncə metodikadan insan qavrayışının xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə etməyə çalışırdılar. Burada məqsəd insan qavrayışı üçün mürəkkəb kontekstdə detalların müəyyən edilməsi qabiliyyətinin təsbit olunması idi. Asılılıq müstəvisi şəxsiyyətin xarici stimullara istiqamətlənməsi; müstəqillik müstəvisi-özünün daxili dəyərlər şkalasına meyllilik, xarici mühit və aləmin obyektlərinin öz daxili kriteriyaları qiymətləndirilməsi. Belə qiymətləndirmə hətta qeyri adekvat, qeyri səmərəli qavrayış variantlarında belə ola bilər. Belə olan təqdirdə asılılıq müstəvisinə daxil olan insanlar qrup üzvləri ilə müştərək təmasları nəticəsində qavrayışdakı nöqsanları kompensasiya edə bildikləri üçün daha səmərəli fəaliyyət göstərirlər(Шкратова И.П., 1994: 156.c). Müstəqil müstəvidə fəaliyyət göstərən insanlar isə özlərinin intellektual qabiliyyətlərinə görə, müstəqil təhlil aparmaq xüsusiyyətlərinə görə qruplarda o qədər effektiv olmasalarda, fərdi dəyərləndirmələrdə daha uğurlu qərarlar qəbul edə bilirlər.

Beləliklə, sözügedən üsul insanların xarici mühitə müqavimət tərkibi və davamiyyətini təsbit etməyə imkan yaradır. Eksperiment və müşahidələrin ən mühüm təyinatı isə müstəqil və qeyri müstəqil müstəvilərdə fəaliyyət göstərən qərarlar qəbul edən fərd və qrupların qərarlarının nə qədər səmərəli olması məsələsinə aydınlıq gətirilməsi məsələsidir. Müşahidə və eksperimentlər göstərdi ki, qrup daxilində iştirakçının müqavimətini iştirakçıların koqnitiv üslublarının təhlilinə əsasən, həmçinin qərarlar qəbul edilərkən qrupun nə qədər rəasional, nə qədər irrəasional fəaliyyət göstərməsini təsbit etmək olar. Bütün bunları nəzərə

alaraq müasir dövrdə sosioloji və psixoloji üsulların müasir Azərbaycan iqtisad elminə gətirilməsi ilə respublikada bir çox təşkilat və müəssisələrində o cümlədən elmi təşkilatlarında fərd və qrupların həmin təşkilatın fəaliyyətinin səmərələşdirilməsi istiqamətinə yönəldilməsi üçün istifadə edilməsi mümkündür. Təbiidir ki, bunun üçün hər şeydən öncə belə bir təhlillər aparan mütəxissis kontingenti formalaşdırılmalıdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

1. Elmi təşkilatlar-elmi araşdırma və tədqiqat işlərinin yerinə yetirildiyi təşkilat, idarə və müəssisələr hesab edilir. Həmin təşkilat, müəssisə və idarələrdə mülkiyyət forması, fəaliyyət sferası və istiqamətlərindən asılı olmayaraq Elmi-Tədqiqat işləri və araşdırmalar həyata keçirilir;
2. Elmi təşkilatların idarə edilməsi, daxili və xarici amillərin nəzərə alınması ilə strateji menecmentinin təşkili məsələlərinin həll edilməsi də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə məsələlərin uğurlu həlli hər şeydən öncə müəssisənin strategiyanın hazırlanması və reallaşdırılmasından çox asılıdır.
3. Strategiya –ümumi dərk olunmuş fəaliyyət, təşkilatın məqsədləri, həmin məqsədlərə nail olunması üçün seçilən və davranış xəttini birləşdirən halqadır. Ümumiyyətlə strategiyanın formalaşması strateji təhlillər əsasında alternativlər içərisindən daha uyğun olanının seçilməsinə əsasən baş verir.
4. Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor İşləri Layihələri hazırlayan təşkilatlarda strategiyanın formalaşması aşağıdakı mərhələlərdən keçir:
 - Elmi-Tədqiqat müəssisələrin ümumi strategiyasının formalaşması;
 - Rəqabətli işgüzar strategiyanın formalaşması;
 - Elmi-Tədqiqat müəssisələrin funksional strategiyasının müəyyənləşdirilməsi.
5. Elmi-Tədqiqat müəssisələrində strateji texnologiyanın işlənilib hazırlanmasının əsas mərhələləri kimi aşağıdakılar xüsusi olaraq qeyd edilə bilər:
 - ✓ İnkişaf məqsədləri və onlara nail olunması kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi;
 - ✓ Təşkilatın mövcud vəziyyəti və təmayüllərin ümumi diaqnostikası;
 - ✓ Problemlərin həlli yolları və layihələrinin hazırlanması;
 - ✓ İnkişaf proqramları variantlarının təhlili və müvafiq inkişaf proqramının hazırlanması;
 - ✓ Təxirəsalınmaz ilkin addımların müəyyənləşdirilməsi.
6. Strateji mövqeyin bu və ya digər sisteminin seçilməsi ətraf mühitdə baş

verəndəyişikliklərin mürəkkəbliyindən, həll edilməsi tələb edilən məsələlərin nə qədər yeni olmasından, həlli imkanlarından asılıdır.

7.Nəzəriyyədə üç strateji mövqeni bir birindən fərqləndirirlər. Formalaşmalaşdırıcı; Adaptasiyalı; Baş verən proseslərdə (oyun) iştirak hüququnu saxlayan strateji mövqələr.

8.Elmi təşkilatların strateji mövqeyinin müəyyənəndirilməsi məsələsi spesifik məsələdir, aparılan təhlil və qiymətləndirmələr spesifik üsullarla aparılmalıdır (ekspert müşahidə və təhliləri, beynəlxalq reytinglər və s.)

9.Elmin inkişaf səviyyəsindən, elmi təşkilatların fəaliyyətinin keyfiyyətindən ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsi, dövlətin iqtisadi siyasətinin məqsəd və istiqamətləri asılıdır

10.Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat müəssisələri və ali təhsil məktəblərinin beynəlxalq reyting cədvələrindəki mövqeyini o qədər də yüksək hesab etmək olmaz;

11.Müasir dövrdə elm sferasının Azərbaycan modeli sovet modelindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Sovet dövründə dörd sektor mövcud idi: akademik; sahə; ali təhsil; zavod.

12.Azərbaycanda elmin inkişafı və elmi araşdırmaların institusional təşkilində əsas rol dövlət sektoruna, dövlət sektoruna aid elmi təşkilatlara məxsusdur.

13.Azərbaycan Respublikasında 137 Elmi-Tədqiqat təşkilatı, onlardan 89-u bilavasitə Elmi-Tədqiqat təşkilatları, 3-u konstruktor təşkilatları, 39 ali təhsil və 6-sı müxtəlif tipli Elmi-Tədqiqat müəssisələridir;

14.Son yeddi il ərzində Azərbaycanda elmi təşkilatlarının kəmiyyəti ilə bağlı göstəricilərin təhlili göstərir ki, iki başlıca təmayül diqqəti cəlb edir;

15.Ali Təhsil məktəblərinin Elmi-Tədqiqat işlərinə cəlb edilməsi və elm sferasına integrasiyası təmayülləri hiss olunmaqdadır;

16.Bilavasitə Elmi-Tədqiqat işləri ilə məşğul olan təşkilatların təxmini olaraq 65%- dövlət sektoruna aiddir. Özəl sektorun payı isə durmadan azalır.

17. Son altı ildə elmi tədqiqatla məşğul olan işçilərin sayı 1,5 dəfə, elmi –texniki işlərinin həcmi artmış 7 dəfə artmışdır. Bu araşdırmalar əsasən Elmi-Tədqiqat

müəssisələrində yerinə yetirilir. Lakin Konstruktor təşkilatlarının demək olar ki, bütün göstəricilərində ciddi azalmalar hiss olunur. Bir elmi araşdırma müəssisəsi kimi belə elmi müəssisənin institusional formasının yox olması ehtimalı var.

18. Müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında Elmi-Tədqiqat işlərinin aparıldığı müəssisə və təşkilatlarda strateji menecmentin kriteriyaları baxımından bir sıra mühüm istiqamətlər üzrə mövcud proses və problemlərə xüsusi diqqət yetirilməsi tələb olunur:

- Elmi-Tədqiqat müəssisəsi və təşkilatının daha uyğun və münasib institusional formalarının seçilməsi (elm-təhsil-biznes sahələrinin daha sıx inteqrasiyasının təmin olduğu institusional forma);
- Elmi araşdırmaların əsas elmi istiqamətləri, təşkilati strukturu ilə bağlı analitik informasiya bazasının genişləndirilməsi, həmin informasiya əsasında Elmi-Tədqiqat işlərinin aparılmasının təşkil edilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi;
- Elmi-Tədqiqat işlərində vəzifələr üzrə fəaliyyət növü, hazırlıq səviyyəsi və təhsilə görə strukturunu əks etdirən işçi potensialı haqqında məlumatların toplanaraq mövcud vəziyyətin dəyərləndirilməsi;
- Maliyyələşdirmə mənbələri, xərclər, həmçinin elmi və innovasiya yönümlü xərclərin strukturunun araşdırılması;
- elmi tədqiqatların həyata keçirilməsi üçün yararlı sahəni, elmi cihazların kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərini əks etdirən maddi-texniki potensial haqqında məlumat;
- Ölkə iqtisadiyyatında və xarici ölkələrdə tətbiq edilən texniki və texnoloji nailiyyətlərin siyahısı, elmi nəticələrin respublika iqtisadiyyatına verdiyi maddi dividəntlər haqqında informasiya;
- Elmi-Tədqiqat müəssisələrin əməkdaşlarının aldığı patent, lisenziya, sertifikat haqqında informasiya və s.;

19. Müəssisə və təşkilatların, o cümlədən elmi təşkilatların üzləşdiyi gözlənilməyən dəyişikliklər və idarəetmə praktikasında həmin dəyişikliklərə bağlı yaranmış çətinliklərin aradan qaldırılması, problemlərin həlli edilməsi üçün ekstremal menecmentin prinsiplərindən faydalanmaq olar. XXI əsrdə menecmentdə yeni isti

qamət: ekstrim-menecment istiqaməti təşəkkül tapmışdır.

20. Ekstremal menecmentin şəraiti, vəzifələri və məzmunu klassik menecmentdən köklü surətdə fərqlənir;

21. Ekstrim menecment psinsiplərinə uyğun elmi müəssisə və təşkilatlarının ətraf mühitindəki mövqeyinin müəyyənləşdirilməsinin olduqca çətin və əmək tutumlu məsələ olması da nəzərə alınmalıdır.

22. Müasir dövrdə Elmi-Tədqiqat işlərinin aparılmasının təşkilinə araşdırmaların aparılmasının maliyyə təminatı mühüm yer tutur. Müvafiq olaraq dövlət büdcəsi ilə yanaşı alternativ mənbələrdən, xüsusən də özəl sektorun elmi axtarışların maliyyələşdirilməsi prosesinə cəlb edilməsi Azərbaycan elminin dövrün tələblərinə uyğun öz fəaliyyətini qurmağa əlverişli şərait yaradardı. Məhz bu baxımdan özəl kapitalın Vençur biznesi vasitəsilə elmi axtarış işlərinə cəlb edilməsinin təşkil məsələsi də xüsusi maraq doğurur.

23. Azərbaycan Respublikasında təkcə bir vençur investisiyası fondunun və bir vençur şirkətinin fəaliyyəti həmin sahənin hələ respublikada formalaşmamasından xəbər verir;

24. Azərbaycan Respublikasında vençur fəaliyyətinin mürəkkəb infrastrukturunun təşəkkül tapmasının ancaq ayrı-ayrı elementləri mövcuddur;

25. Bir çox sahələrdə olduğu kimi elmi-tədqiqat işlərinin maliyyələşdirilməsində yenə də əsas maliyyə mənbəyi dövlət büdcəsidir. İnnovasiya yönümlü elmi axtarışların vençur maliyyələşdirilməsi formasından isə respublikada demək olar ki, istifadə edilmir.

26. Müasir dövrdə sosioloji və psixoloji üsulların müasir Azərbaycan iqtisad elminə gətirilməsi ilə respublikada bir çox təşkilat və müəssisələrində o cümlədən elmi təşkilatlarında fərd və qrupların həmin təşkilatın fəaliyyətinin səmərələşdirilməsi istiqamətinə yönəldilməsi üçün istifadə edilməsi mümkündür.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində

1. İsmayılov B.V, Strateji menecment (Dərs vəsaiti), Bakı 2018, 296 səh.

Xarici dildə

1. Акинфиева, Н.В. Формирование миссии в российских вузах: возможности, ограничения, проблемы / Н.В. Акинфиева [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – ИДПО Саратовского государственного университета им.Н.Г.Чернышевского.–Режим доступа: URL:<http://www.sgu.ru/files/nodes/46640/Akinfieva.pdf>
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Менеджмент → Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 358 с.
3. Артамонова Ю.Д., Демчук А.Л., Карнеев А.Н., Сафонова В.В. Современные стратегии развития науки и подготовки научных кадров: международный опыт // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 4. С. 135-148.
4. Бабкин В.Ф., Основные этапы технологии разработки стратегии развития ВУЗА// Вестник ВГУ, серия: Проблемы высшего образования, 2001, №2, с. С.135-138
5. Белоусова Е.А. Финансирование и результативность исследований и разработок в странах Европейского союза / Е.А. Белоусова // Мировая экономика. – 2016. – № 1, 134
6. Бронштейн И.Н., Семендяев К.А. Справочник по математике для инженеров и учащихся вту-зов: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во «Лань», 2009. Место для формулы.– 565 с.
7. Быкова, Е.С. Б95 Экономика и организация инновационной деятельности: учеб. пособие / Е.С. Быкова, Н.Ю. Лебедева – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. – (277 с. С)с.30-31
8. Варшавский А. Проблемы науки и ее результаивность // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 151-157;

9. Володарская Е., Лебедев С., Управления научной деятельностью (социально-психологические аспекты) // Высшее образование в России №1, 2001, с.85-94
10. Габибейли И, Академия Наук Азербайджана –прошлое и настоящее// История Науки, №5, 2015, с. 12-17/ WWW/irs-az-com
11. Гусейнов Ф. Р. Управление реакцией на неожиданные изменения во внешней среде // Российское предпринимательство. 2012. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-reaktsiey-na-neozhidannye-izmeneniya-vo-vneshney-srede> (дата обращения: 22.12.2018).
12. Джазовская И.Н., Осташков А.В., Кревский И.Г., Матюкин С.В., Канеева Ю.Р., Орлова Е.М. Проблемы оценки эффективности НИОКР и ВУЗах: выбор оптимальной методики // Менеджмент инноваций. – № 1. – 2010. – С. 44-54.
13. Дежеина Ирина Реформа РАН: причины и последствия для науки в России, май 2014/ S.5/29
14. Дежина И., Государственное регулирование науки в России., М: Магистр 2008, с. 153-155.
15. Дементьев, В.В. Использование swot-анализа при оценке деятельности медицинского учреждения / В. В. Дементьев, Г. С. Пономаренко // Сибирское медицинское обозрение. 2012. - № 4. - С. 92-95.
16. Ермичева Е. П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегического менеджмента // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2008. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-vybor-kak-klyuchevoy-etap-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 10.12.2018).
17. Жукова Наталья Михайловна Основные направления развития организационно-управленческой структуры высшей школы в постсоветский период // Образование и наука. 2008. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-organizatsionno->

обращения: 19.12.2018).

18. Казарина М.В., Совершенствование оценки ресурсов учреждений в сфере науки , Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук// Красноярск 2017, 217 с.
19. Казарина М.В, Совершенствование оценки ресурсов учреждений в сфере науки , Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Красноярск, 2017, с. 16
20. Казарина М.В. Оценка ресурсного потенциала учреждений сферы научного обслуживания// Вестник экономики, права и социологии, (Экономика) 2015, № 3, с. 45-48
21. Кобзарь А.И. Прикладная математическая статистика. Для инженеров и научных работников. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012. – 813 с.
22. Кольцова Н. В. Венчурное финансирование малого инновационного предпринимательства в России и ее регионах: проблемы и тенденции развития. Российская Бизнес-среда, № 782 (49).
23. Кочетков Г.Б. Мировой опыт организации науки (на примере США) // Проблемы прогнозирования, 2006, №4, (с. 145-160).
24. Кравцов Сергей Алексеевич, Даливалов Максим Замирович Тенденции развития венчурного бизнеса в России // JER. 2013. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-venchurnogo-biznesa-v-rossii> (дата обращения: 18.12.2018). с. 94-99
25. Кремков Михаил, Умаров Абдулла Определение эффективности деятельности и рейтинга научных учреждений // Наука и инновации. 2015. №147. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-effektivnosti-deyatelnosti-i-reytinga-nauchnyh-uchrezhdeniy> (дата обращения: 13.12.2018).
26. Ланкина В.Е.. (Под общей ред), Менеджмент организации, Таганрог, ТРТУ 2006, 304 с.
27. Малашенкова О. Ф., Венчурное инвестирование в мире: опыт и тенденции развития с. 38-59

http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/5195/1/malashenkova_2009_6_IER_issues.pdf

28. Маслова Л. Д., Гаффорова Е. Б. Этапы технологии разработки стратегии развития вуза [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 170-172. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2628/> (дата обращения: 08.12.2018).

29. Наука и инновации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#.

30. Олейник А.Н. К институциональной теории наук / А.Н. Олейник // Общественные науки и современность. 2014. — № 1. — С. 29-35.;

31. Орлова К.В., Ерыгина Л.В. Вузы и венчурные фонды - взаимовыгодное партнерство // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuzy-i-venchurnye-fondy-vzaimovыgodnoe-partnerstvo> (дата обращения: 21.12.2018).

32. Лебедева С.А.: Академический Проект, 2005. — 544 с.

33. Отарбаева Б., Гребенева О.В., Жанбасинова Н.М. Менеджмент научных исследований как вектор развития современной науки // Гигиена труда и медицинская экология. 2015. №3 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-nauchnyh-issledovaniy-kak-vektor-razvitiya-sovremennoy-nauki> (дата обращения: 07.12.2018).

34. Плотникова Е. П. Венчурный капитал в системе общественного капитала: постановка проблемы // Вестник ОГУ. 2010. №8 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/venchurnyy-kapital-v-sisteme-obshchestvennogo-kapitala-postanovka-problemy> (дата обращения: 18.12.2018). С. 44

35. Попов Е.В. Трансакционная теория экономических институтов науки / Е.В. Попов // Экономическая наука современной России. — 2014. — № 4. — С. 31-37.

36. Программа развития инновационной деятельности Российской Академии Наук (Проект). – М., 2013. – С. 33–38.
37. Сильвестров С.Н., Богачев Ю.С., Рубвальтер Д.А., Либкинд А.Н. Об оценке научного потенциала вузовской науки // Вопросы статистики. – 2011. – № 10. – С. 69-80.
38. Степанов А.А., Савина М.В., Степанов И.А. и др. Креативный класс и проблемы развития инновационных систем в экономике.- М.: ООО «РПЦ Офорт» 2013, 175 с.
39. Тамахина Елена Александровна Критерии отбора и оценки проектов НИОКР // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otbora-i-otsenki-proektov-niokr> (дата обращения: 20.12.2018).
40. Феоктистова О.А., Результаты труда научных работников: инструменты государственного стимулирования качества//Интернет журнал «Наукоеведение» выпуск 5(24), 2014 <mailto:publishing@naukovedenie.ru>
41. Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума./ М.А. Холодная. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.
42. Шкуратова И.П. Когнитивный стиль и общение/И.П. Шкуратова. – Ростов н/Д.: изд-во РПУ, 1994. – 156 с.
43. Царикаев Алан Юрьевич Принципы выбора вариантов стратегии развития предприятия // Бизнес в законе. 2009. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-vybora-variantov-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 19.12.2018).
44. Шматко Н.А. Научный капитал как драйвер со-циальной мобильности ученых // Форсайт. – № 3. – 2011. – С. 18-32.
45. Ястребкова О.К., Стратегическое планирование в вузе, Москва 2008, с.8

İnternet resursları

1.http://sdf.gov.az/development/uploads/azerb_elmi_potensial_2018/2018_tedqiqat_ve_ishlemeleri_yerine_yetiren_teshkilatlar;

2. <https://www.stat.gov.az/source/education/>
3. <http://www.science.gov.az/pages/saytyi-institutov-i-organizatsiy-nana>
4. <https://skysheep.livejournal.com/118742.html>
5. <https://mida.gov.az/ru/rules/siyahi/#>
6. <http://www.oboznik.ru/?p=49637>
7. <https://report.az/i-kt/azerbaycanda-vencur-kapitallasma-ile-bagli-qanun-qebul-oluna-biler/>
8. <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=220>
9. <http://www.strana-oz.ru/2002/7/nauchnye-organizacii>
10. <http://economics.studio/ekonomika-otrasli/vidyi-nauchnoy-nauchno-tehnicheskoy-85059.html>
11. <https://www.dekanblog.ru/strategicheskaya-poziciya/>
12. <http://economy-ru.info/info/109612/>
13. <http://khazarventures.com/about-us>
14. <http://infipro.az/haqqimizda/>
15. <http://eurochambres.org/sidebar/detail.php?CODE=mezhdunarodnyy-reyting-vysshikh-uchebnykh-zavedeniy-ares-2018>
16. <http://eurochambres.org/ares-2018/azerbaijan/>
17. <http://www.eurogates.ru/rejting-vysshego-obrazovaniya-universitas-21/>
18. <https://nonews.co/directory/lists/countries/science>
19. <http://bishelp.ru>
20. http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm
21. https://www.researchgate.net/publication/45812568_Trends_2010_A_Decade_of_Change_in_European_Higher_Education

ƏLAVƏLƏR

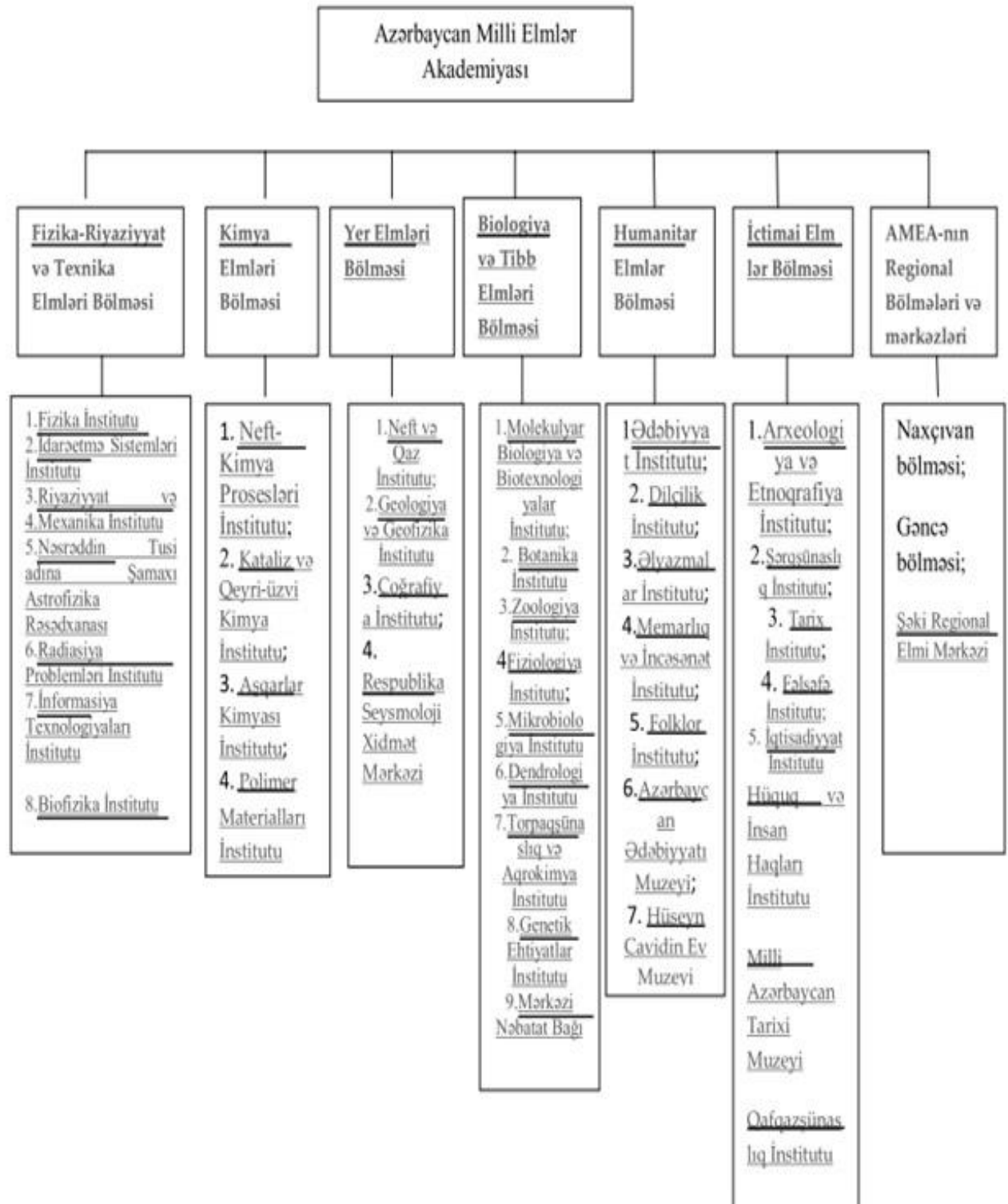
Cədvəl 7 . AMEA-nin mövcud imkan və təhlükələr kontekstində güclü və zəif tərəfləri

Güclü tərəfləri (Cəhətləri)	Zəif tərəfləri (cəhətləri)
1. İri elmi təşkilatdır, Azərbaycan Respublikasında fundamental elmi araşdırmaların mühüm hissəsi bu elmi təşkilatda həyata keçirilir; 2.Dəqiq, təbiət, humanitar və sosial elmlər üzrə müxtəlif elmi istiqamətlərdə elmi araşdırmalar həyata keçirilir; 3.Elmi təşkilatın tədqiqat və elmi araşdırma şəbəkəsi bütün ölkə ərazisini əhatə edir; 4.Dünya elmi ictimaiyyətində tanınmağa başlayır; 5. Mürəkkəb elmi-texniki, texnoloji, ekoloji, sosial, coğrafi, aqrar, iqtisadi və s. onlarla sahəni əhatə edən mürəkkəb problemlərin həll edilməsinə yönəldilmiş elmi səylərin institusional unikal birləşməsi forması kimi diqqəti cəlb edir; 6.Intellektual mülkiyyət formasında elmin bütün prioritet istiqamətlərini əhatə edən güclü innovasiya potensialının burada cəmlənməsi; 7.Yüz illik bir dövr ərzində elmi araşdırma ənənəsi və elmi irsin formalaşması, illərin sınağından çıxmış elmi tədqiqatların aparılması üsulları və təcrübəsinin yeni tədqiqatçı nəsillərinə ötürülməsi imkanı;	1.əsas tədqiqat istiqamətləri, onların forma və üsullarının seçilməsindəki ətalət. ənənəvi tədqiqat istiqamətləri, forma və üsullarına güclü meylin mövcudluğu; 2. Bir sıra elmi sahə və istiqamətlər üzrə dünyanın aparıcı Elmi-Tədqiqat müəssisələrindən geri qalma; 3. Avadanlıqların, xüsusən də dəqiq, texniki elmlər sahəsindən geri qalması, həmin avadanlıqların yenilənməsi üçün resursların axtarılıb tapılması ilə bağlı yaranan çətinliklər; 4. Elmi-texniki və texnoloji araşdırmaların nəticələrinin sənaye mərhələsinə çatdırılmasına əngəl olan resurs məhdudiyyətləri; 5. Elmi işçilər, xüsusən də elmi dərəcəsi və adları olanlar arasında yaş balansının pozulması. Burada yaşlı nəslin nümayəndələri kəmiyyətə üstünlük təşkil edir. 6. Elmi əsərlərin dünyanın yüksək reytingli jurnallarda dərc edilməsi imkanlarının məhdudluğu 7. İnnovasiya fəallığının stimullaşdırılması tədbirlərinin qeyri məqbul olması, müasir elm tutumlu məhsullar bazarı ilə kifayət qədər tanış olma və həmin bazarda iştirak etmə imkanlarının yoxluğu

İmkanlar	Təhlükələr
1. Elmi araşdırmaların dövlət büdcəsi vəsaitləri hesabına artırılması imkanı ; 2. Elmi işçilərin əmək haqlarının yüksəldilməsi, elmi işçilərin sosial problemlərinin həlli; 3. Kadr hazırlığı və müştərək layihələrin həyata keçirilməsi sahəsində ali məktəblərlə əməkdaşlıqların genişləndirilməsi; 4. Elmi araşdırmaların aparılması üçün müasir maddi-texniki bazanın, unikal avadanlıqlardan tədqiqatçı qrupu və kollektivinin istifadə edə bilməsi üçün elmi mərkəzlərin yaradılması; 5. İntellektual və elmi-texniki fəaliyyətin təsərrüfat dövryyəsinə cəlb edilməsi üçün innovasiya fəaliyyətinin fəallaşması; 6. Lisenziya satışlarında patent fəaliyyətinin hərəkətə gəlməsi; 7. Dünya və əsasən yerli bazarda innovasiya məhsullarına olan tələbatın təmin olunması istiqamətində canlanma	1. Azərbaycan Respublikasında innovasiya infrastrukturunun formalaşmasında iştiraka əngəl törədən hüquqi məhdudiyyətlərin mövcudluğu; 2. Sənayenin innovasiya fəallığının aşağı olması və elmi araşdırmaların nəticələrinə daxili bazarda tələbin demək olar ki, yoxluğu; 3. elmi fəaliyyətində yüksək nəticələr göstərən alimlərin, elmi işçilərin maddi təminat səviyyəsinin dünyanın aparıcı dövlətləri ilə müqayisədə çox-çox aşağı olması, beyin axını riskinin labüdlüyü, həmçinin elmi işçilərin sosial vəziyyətinin hətta respublikanın digər sektorları ilə də müqayisədə çox-çox aşağı səviyyədə olması, istedadlı gənc mütəxəssislərin respublikanın Elmi-Tədqiqat müəssisələrində çalışmasının stimullaşdırılmasını faktiki olaraq qeyri mümkün edir; 4. AMEA-nin təhsil sferasında fəaliyyətindəki məhdudiyyətlər; 5. Gənc mütəxəssislər arasında xarici ölkələrə miqrasiya təmayüllərinin güclənməsi; 6. Akademik institutlarının patentləşdirmə imkanlarındakı hüquqi məhdudiyyətlər.

Mənbə: Cədvəl AMEA-nin illik hesabatları əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 4 . AMEA-nın əsas Elmi-Tədqiqat institutları və elmi araşdırma mərkəzləri



Mənbə: <http://www.science.gov.az> saytının materialları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. P ₁₃ Göstəricisinin diapazonun və onun potensial səviyyəsinə uyğunluğu.....	17
Cədvəl 2. Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor işləri təşkilatlarının strategiyasının hazırlanması texnologiyası.....	21
Cədvəl 3.Elmi-Tədqiqat müəssisələrinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.....	29
Cədvəl 4. 2018-ci ildə U21 reytingi üzrə 25 ölkə.....	32
Cədvəl 5.Tədqiqat və işləmələri yerinə yetirən təşkilatların sayı	39
Cədvəl 6. 2000-2016-ci illərdə Ölkəmizdə elmi tədqiqatla məşğul olanlar və görülmüş işlərin həcmi.....	40
Cədvəl 7. AMEA-nin mövcud imkan və təhlükələr kontekstində güclü və zəif tərəfləri.....	90
Cədvəl 8. SWOT-təhlilinin matrkisi.....	53
Cədvəl 9. Müəssisə və təşkilatlarının xarici mühitindəki qeyri sabitlik sistemi.....	57

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. Milli Elmi Araşdırmalar Mərkəzi Menecmentinin universal strukturu.....	13
Şəkil 2. Elmi-Tədqiqat və Təcrübi Konstruktor işləri təşkilatlarının strategiyasının hazırlanması mərhələləri.....	23
Şəkil 3. Sovet dövrü və müstəqillik illərində elm sferasına daxil olan təşkilatların sektorlar üzrə qruplaşdırılması.....	37
Şəkil 4. AMEA-nın əsas Elmi-Tədqiqat institutları və elmi araşdırma mərkəzləri.....	92
Şəkil 5. Azərbaycan Respublikasında elmi təşkilat və müəssisələrin birbaşa maliyyə mənbələri.....	67

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1. Elmi araşdırmalara və layihələrə ölkələr üzrə ÜDM-ə nisbətə daxili xərclər (%-faizlə).....	36
--	----