

UOT 378:658.012.2

## AZƏRBAYCAN UNİVERSİTETLƏRİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ İCRA SİSTEMLƏRİNİN TƏHLİLİ VƏ YENİDƏN QURULMASI

**Fidan Babək qızı Hübətova**

doktorant

Bakı Biznes Universiteti

[humbetovafidan28@gmail.com](mailto:humbetovafidan28@gmail.com)

**Xülasə:** *Son illərdə Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırma prosesi daha sistemli və nəticəyönümlü bir idarəetmə modelinə çevrilmişdir. Təhsil Nazirliyi tərəfindən müəyyən olunan prioritetlər-təhsilin keyfiyyətinin artırılması, beynəlxalqlaşma, rəqəmsal transformasiya və universitetlərin maliyyə müstəqilliyi-bu sahədə əsas istiqamətləri müəyyən edir. Universitetlər missiya, vizyon, əsas dəyərlər, strateji hədəflər və fəaliyyət planlarını əks etdirən sənədlər hazırlayır və bu sənədlər vasitəsilə idarəetməni daha məqsədyönlü qururlar. Strateji planlaşdırma tədris, elmi-tədqiqat, beynəlmilləşmə və idarəetmə sahələrində konkret məqsədlər müəyyən etməyə və bu məqsədlərə çatmaq üçün performans indikatorları ilə nəticələri izləməyə imkan verir. Lakin bəzi hallarda planlar formal xarakter daşıyır, KPI-lar yetərinə dəqiq müəyyən edilmir, monitoring və icra proseslərində zəifliklər qalır.*

*GZİT təhlili göstərir ki, Azərbaycan universitetləri institusional çərçivəyə malik olsalar da, hələ də çevik və innovativ modellərə ehtiyac duyurlar. Rəqəmsallaşma və beynəlxalq əməkdaşlıq bu sahədə yeni imkanlar açır, lakin maliyyə çatışmazlığı və zəif koordinasiya əsas risklər olaraq qalır. Ümumilikdə, strateji planlaşdırma universitetlərin inkişafında vacib alətdir və onun effektiv tətbiqi üçün daha konkret indikatorlar, güclü monitoring mexanizmləri və nəticəyə əsaslanan qərarvermə strukturları zəruridir.*

**Açar sözlər:** *strateji planlaşdırma, ali təhsil, missiya, vizyon, dəyərlər, KPI, idarəetmə, beynəlmilləşmə, monitoring, fəaliyyət planı, rəqəmsal transformasiya, elmi-tədqiqat, GZİT təhlili, qərarvermə, koordinasiya, reyting, transformasiya*

### Giriş

Strategiya anlayışının etimologiyası qədim yunan mənbələrinə qədər gedib çatır. “Hərbi sənət”, “hərbi hiylə” və “düşməni ustalıqla aldatmaq” kimi mənalara gələn strategiya müasir anlayışlarda “rəqiblərlə mübarizədə atılan düşünülmüş addımların məcmuəsidir. Strategiya ilə bağlı saysız hesabsız elmi tədqiqatlar aparılmışdır. N.Makkiavelli nizami ordunun yaradılmasının zəruriliyini əsaslandırır, yəni çağırış, silahlanma metodu və taktiki düzülüşə qədər olan bütün addımları strateji prosesi adlandırır [10]. Müasir dövrdə strategiya firma, müəssisə və təşkilatla yanaşı sosial mühitində istifadə etdiyi geniş anlayışdır. Rəqəbatqabiliyyətli mühitin mövcudluğu, texnoloji yeniliklərin bütün sahələrə inteqrasiyası, innovasiyalar, bilik resurslarının təkmilləşməsi, resursların optimallaşması strategiyanın geniş tətbiqinə gətirib çıxarır. Lakin strategiyanı həyata keçirmək üçün onun alt funksiyalarına diqqət yetirmək lazımdır. Strategiyanın funksiyaları aşağıdakı kimi qeyd edilmişdir.

- Strateji planlaşdırma;
- Strateji icra;
- Strateji nəzarət.

Tədqiqatımız bu funksiyalardan əsas olan strateji planlaşdırma ilə bağlıdır. Strategiyanın həyata keçirilməsi, uğurun əldə edilməsi üçün ilk öncə strateji planlaşdırmanı düzgün həyata keçirmək lazımdır. Strateji planlaşdırma gələcəyə baxmaq və qarşıya çıxan meylləri və problemləri müəyyən etmək prosesidir [13]. Strateji planlaşdırma mövcud qərarların gələcək nəticələri ilə bağlıdır. Bu o deməkdir ki, strateji planlaşdırma menecerin indiki və ya nəzərdə tutulan qərarlarının zaman keçdikcə yaradacağı səbəb-nəticə zənciri ilə əlaqədardır [11]. Aparılan tədqiqatın nəticəsi

olaraq qeyd etmək olar ki, strateji planlaşdırma müəyyən dövr üçün tərtib edilmiş fəaliyyətlər toplusudur. Bu fəaliyyətlərdən əldə olunan nəticələr müəssisənin gələcəyini müəyyənləşdirir. Onun bazar mövqeyi, var olma müddəti, gələcək imkanları, uğurları müəyyənləşdirilir. Universitetlərin son dövrlərdə bu istiqamətdə atdıqları addımlarda diqqətə layiqdir. Bunun əsas səbəblərindən biri də dövlətin bu sahəyə göstərdiyi diqqət ilə bağlıdır. Son dövrlərdə təhsilin sahəsinin ikişəfi ilə bağlı müəyyən edilmiş strategiyalar, öz töhvəsini verir.

Universitetlər üçün strateji planın əsas məqsədi, gələcəkdə istənilən mövqeyə çatmaq üçün ümumi bir yol xəritəsi müəyyənləşdirmək, mövcud resurslardan səmərəli istifadəni təmin etmək və əsas prioritet sahələrə-məsələn, akademik proqramlar, elmi tədqiqatlar və infrastruktur kimi-yönəldilmiş investisiyalar həyata keçirməkdir. Strateji plan adətən bir neçə əsas hissədən ibarət olur: qurumun vizyonu, missiyası, əsas dəyərləri, strateji hədəfləri, performans göstəriciləri (KPI-lar), risklərin təhlili (məsələn, GZIT və PEST analizləri), fəaliyyət planları və monitoring mexanizmləri. Bu struktura əsaslanaraq universitetin idarəetmə sistemi daha dayanıqlı olur və dəyişikliklərə çevik reaksiya vermək qabiliyyəti qazanır.

Missiya-universitetin cəmiyyət və təhsil sistemi içində hansı rolu oynadığını, nə üçün mövcud olduğunu və uzunmüddətli məqsədinin nədən ibarət olduğunu açıqlayan rəsmi bəyanatdır. Missiya universitetin əsas funksiyalarını-tədris, tədqiqat və ictimai xidmət-ümumi bir çərçivədə birləşdirərək onun kimliyini və fəaliyyət səbəbini müəyyənləşdirir. Bu, həmçinin universitetin daxili və xarici maraqlı tərəflərinə-tələbələrə, əməkdaşlara, valideynlərə və ictimaiyyətə-onun məqsədlərini aydın şəkildə təqdim edir. Vizyon (Gələcəyə Baxış) -universitetin gələcək inkişaf yolunu və uzunmüddətli hədəflərini əks etdirən strateji təsəvvürdür. Vizyon universitetin gələcəkdə necə bir quruma çevrilmək istədiyini, hansı reputasiyanı qazanacağı və cəmiyyətə necə bir təsir göstərməyi planlaşdırdığını əks etdirir. Bu baxış universitetin strateji qərarlarını istiqamətləndirməyə və onu rəqabətli akademik mühitdə möhkəmləndirməyə kömək edir.

Dəyərlər-universitetin gündəlik fəaliyyətində rəhbər tutduğu əsas prinsip və inanclardır. Bu dəyərlər-ədalət, şəffaflıq, inklüzivlik, elmi dürüstlük, sosial məsuliyyət və akademik azadlıq kimi anlayışları əhatə edə bilər. Onlar universitetin idarəetmə sistemində, tədris və elmi-tədqiqat proseslərində davranış normalarını müəyyən edir və bütün universitet icmasının-tələbələr, müəllimlər və inzibati heyətin qərarvermə və münasibətlərində ortaq məxrəcin formalaşmasına xidmət edir. Missiya, vizyon və dəyərlər bir yerdə universitetin strateji idarəetmə sisteminin ideoloji təməlini təşkil edir. Bu anlayışlar universitetin hansı yolla hərəkət edəcəyini, hansı prinsiplərə sadıq qalacağını və gələcək uğurlarını hansı istiqamətdə quracağını müəyyənləşdirir. Onların vəhdəti ali təhsil müəssisəsinə davamlılıq, ardıcılıq və məqsədyönlülük qazandıraraq uzunmüddətli uğurların əldə olunmasına zəmin yaradır. Strateji hədəflər universitetin vizyonuna çatmaq üçün planlaşdırılan, konkret və ölçülə bilən məqsədlər toplusudur. Bu hədəflər təhsil müəssisəsinin gələcək inkişaf istiqamətlərini aydın şəkildə müəyyənləşdirir və onun uzunmüddətli strategiyasının əsas dayaq nöqtələrindən birini təşkil edir. Ənənəvi olaraq bu hədəflər ali təhsilin əsas fəaliyyət sahələrinə yönəlir: məsələn, tədrisin keyfiyyətinin artırılması, elmi-tədqiqat potensialının gücləndirilməsi, beynəlxalq əməkdaşlığın genişləndirilməsi, universitetin idarəetmə səmərəliliyinin yüksəldilməsi, tələbə məmnun-luğunun təmin olunması və məzunların əmək bazarına uyğunlaşdırılması.

Strateji hədəflərə çatmaq üçün isə yalnız istiqamət yetərli deyil; həm də bu istiqamətdə irəliləyişin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi vacibdir. Burada performans indikatorları (KPI-Key Performance Indicators) əsas rol oynayır. KPI-lar universitetin hər bir strateji hədəfi üzrə nə qədər irəlilədiyini ölçməyə və qiymətləndirməyə imkan verən konkret göstəricilərdir. Bunlar həm kəmiyyət (məsələn, nəşr olunan məqalələrin sayı, məzunların işə düzəlmə faizi), həm də keyfiyyət (məsələn, tələbə məmnunluğu sorğularının nəticələri, tədris prosesinin innovativliyi) formasında ola bilər. Strateji planların icra mərhələsində KPI-ların mövcudluğu universitet rəhbərliyinə vaxtaşırı geribildirim (feedback) almağa imkan verir. Bu da o deməkdir ki, əgər hansısa sahədə gözlənilən nəticə əldə olunmursa, zamanında düzəlişlər edilə bilər. Bu mexanizm universitetlərə çevik və nəticəyönlü idarəetmə modeli qurmaqda kömək edir.

Strateji planlaşdırma universitetin uzunmüddətli inkişaf kursunu formalaşdırmaqda əsas rol

oynayır. Düzgün qurulmuş strateji plan yalnız məqsədləri müəyyənləşdirmir, həm də bu məqsədlərə çatmaq üçün hansı prioritetlərin vacib olduğunu ortaya qoyur. Bu prioritetlər universitetin özünəməxsusluğunu yəni peşəkar istiqamətini fərqləndirməyi, elmi potensialını sistemli şəkildə artırmağı, beynəlxalq akademik əlaqələrini genişləndirməyi, tələbələrin uğur göstəricilərini yüksəltməyi və maliyyə dayanıqlığını gücləndirməyi əhatə edə bilər. Bakı Biznes Universiteti öz strateji sənədlərində keyfiyyətli təhsilin təşkili, müasir tələblərə uyğun kadr hazırlığı, rəqəmsal bacarıqların inkişaf etdirilməsi və elmi-tədqiqat fəaliyyətlərinin stimullaşdırılmasını əsas prioritetlər kimi müəyyən etmişdir [4]. Universitet həmçinin beynəlxalq əlaqələrin genişləndirilməsi və əmək bazarına uyğun mütəxəssis hazırlığını strateji məqsədlərindən biri kimi qeyd edir. Bu yanaşma universitetin cəmiyyət və iqtisadiyyat qarşısında daşdığı məsuliyyətin bir göstəricisidir. Strateji planlaşdırma vasitəsilə bu cür prioritetlər universitetin missiyası, vizyonu və hədəfləri ilə vəhdət təşkil edir. Nəticədə universitet daha məqsədyönlü investisiyaları cəlb edə bilər, maraqlı tərəflərin-dövlət qurumlarının, donorların, eləcə də sənaye partnyorlarının-inamını qazanır və uzunmüddətli effektivliyi təmin edir. Bu, yalnız sənədləşdirilmiş plan deyil, eyni zamanda sistemli və dəyərlərə əsaslanan idarəetmə mədəniyyətinin formalaşması deməkdir.

**Cədvəl 1**

**Universitetlərdə strateji planlaşdırma komponentləri - Bakı Biznes Universiteti nümunəsində**

№	Komponent	Məzmunu	BBU-da tətbiqi (Nümunə)
1.	Missiya	Universitetin cəmiyyətə və təhsil sahəsinə verdiyi əsas töhfəni izah edir	“Rəqabətə davamlı mütəxəssislər yetişdirmək və iqtisadiyyata töhfə vermək”
2.	Vizyon (Gələcəyə Baxış)	Universitetin gələcəkdə çatmaq istədiyi ideal vəziyyəti təsvir edir	“Azərbaycanın və regionun aparıcı tətbiqi yönümlü ali təhsil müəssisəsi olmaq”
3.	Əsas Dəyərlər	Qurumun fəaliyyətində rəhbər tutduğu prinsiplər	Keyfiyyətlik, şəffaflıq, davamlılıq, əməkdaşlıq, tələbəyönümlülük
4.	Strateji Hədəflər	Missiya və vizyona çatmaq üçün konkret istiqamətlər və məqsədlər	Tədris keyfiyyətinin artırılması, rəqəmsal bacarıqların inkişafı, elmi tədqiqatların gücləndirilməsi
5.	Performans İndikatorları (KPI)	Hədəflərə çatmaq üçün irəliləyişin ölçüldüyü göstəricilər	Məzun məşğulluq faizi, nəşr olunan məqalələrin sayı, tələbə məmnunluğu indeksi və s.
6.	GZIT Analizi	Daxili və xarici mühitin təhlili	BBU-nun güclü və zəif tərəfləri, imkanlar və təhdidlər müəyyən edilib
7.	Fəaliyyət Planı	Hədəflərə çatmaq üçün konkret tədbirlər və zaman çərçivəsi	2021–2025-ci illər üzrə fəaliyyət planında illik mərhələlərlə tədbirlər müəyyənləşdirilib
8.	Monitorinq və Qiymətləndirmə	Planın icrasına nəzarət və nəticələrin qiymətləndirilməsi	Strateji İcra Komissiyası tərəfindən illik hesabatlar hazırlanır və plan mü-təmadi yenilənir

*Mənbə: [4] əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.*

Bakı Biznes Universitetində strateji planlaşdırmanın əsas komponentləri bir-biri ilə əlaqəli şəkildə universitetin inkişaf istiqamətini formalaşdırır. Missiya və vizyon universitetin kimliyini və gələcək məqsədini müəyyən edir. Missiya-rəqabətə davamlı mütəxəssislər yetişdirərək ölkənin iqtisadi inkişafına töhfə vermək, vizyon isə regionda aparıcı ali təhsil müəssisəsinə çevrilmək niyyətini ifadə edir. Bu istiqamətə uyğun olaraq universitetin əsas dəyərləri-keyfiyyət, şəffaflıq və tələbəyönümlülük-bütün fəaliyyətlərdə rəhbər prinsip kimi çıxış edir. Universitetin strateji hədəfləri bu baxışın praktik ifadəsidir və tədris keyfiyyətinin artırılması, rəqəmsal bacarıqların inkişafı və elmi-tədqiqat fəaliyyətlərinin gücləndirilməsi kimi konkret sahələri əhatə edir. Bu hədəflərin

gerçəkləşməsinə izləmək üçün performans indikatorları-məsələn, məzun məşğulluq faizi, elmi nəşrlərin sayı və tələbə məmnunluğu səviyyəsi – müəyyən edilib. Eyni zamanda GZIT analizi vasitəsilə universitetin güclü və zəif tərəfləri, xarici imkanlar və təhdidlər sistemli şəkildə qiymətləndirilir. Hədəflərə çatmaq üçün mərhələli fəaliyyət planları hazırlanır, onların icrası isə monitoring və qiymətləndirmə mexanizmləri ilə davamlı izlənilir. Bütün bu proseslər universitetin strateji idarəetməsini sistemli, şəffaf və nəticəyönümlü şəkildə təşkil etməyə imkan verir.

Son illərdə Azərbaycanda ali təhsil sahəsində aparılan islahatlar strateji planlaşdırmanı daha sistemli və normativ əsaslara söykənən bir idarəetmə modelinə çevirmişdir. Universitetlər artıq yalnız tədris fəaliyyəti ilə məhdudlaşmır; onların idarə olunması, elmi-tədqiqat fəaliyyəti, beynəlxalq əməkdaşlıqlar, rəqəmsal transformasiya və insan kapitalının inkişafı da strateji sənədlərlə tənzimlənilir. Təhsil Nazirliyi tərəfindən müəyyən olunan əsas prioritetlər – təhsilin keyfiyyətinin artırılması, universitetlərin qlobal miqyasda rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və daha müstəqil idarəetmə modellərinə keçid-bu planların məzmununa və quruluşuna bilavasitə təsir göstərir. Hazırda ölkədə fəaliyyət göstərən əksər universitetlər strateji planlarını oxşar struktura əsasən hazırlayırlar. Bu planlar əsasən universitetin missiyasını, vizyonunu, əsas dəyərlərini, strateji məqsəd və hədəflərini, eləcə də fəaliyyət istiqamətlərini əhatə edir. Tədris sahəsindəki hədəflər, adətən, təhsil proqramlarının müasirləşdirilməsi, əmək bazarına uyğun kompetensiyaların inkişafı, tədrisin rəqəmsallaşdırılması və tələbələrin ümumi məmnunluğunun artırılması kimi mövzulara yönəlir.

Elmi-tədqiqatla bağlı strateji hədəflər isə universitetlərin elmi potensialını gücləndirməyi, beynəlxalq indeksli jurnallarda məqalə çapını təşviq etməyi, laboratoriyaların texniki səviyyəsini artırmağı və sənaye ilə daha sıx əməkdaşlıq qurmağı nəzərdə tutur. Digər vacib istiqamət olan beynəlmilləşmə universitetlərin strategiyalarında xüsusi yer tutur. Bu sahədə əsas məqsədlərə xarici universitetlərlə ikili diplom proqramlarının yaradılması, tələbə və müəllim mobilliyinin genişləndirilməsi, beynəlxalq tədqiqat layihələrində iştirak və qlobal elmi şəbəkələrə inteqrasiya daxildir. İdarəetmə sahəsində isə universitetlər strukturun optimallaşdırılması, korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi, şəffaf və hesabatlı qərarvermə mexanizmlərinin gücləndirilməsi və insan resurslarının davamlı inkişafı kimi strateji məqsədlər qarşıya qoyurlar.

Strateji planlaşdırmanın ən böyük üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, universitetlərin fəaliyyətini daha sistemli və məqsədyönlü edir, hədəfləri dəqiq müəyyənləşdirməyə, idarəetməni nəticəyönümlü qurmağa və resursların düzgün bölüşdürülməsinə imkan verir. Bununla belə, bu sahədə bəzi problemlər də qalmaqdadır. Məsələn, bəzən strateji planlar formal sənəd kimi hazırlanır, lakin onların real həyata keçirilməsi zəif olur. Hədəflər ölçülə bilən göstəricilərlə tam dəstəklənmir, monitoring və icra mexanizmləri isə kifayət qədər səmərəli işləmir. Bəzi universitetlərdə strateji sənədlər hazırlanır, lakin onların tətbiqi prosesində institusional koordinasiya və məsuliyyət bölgüsü aydın deyil. Monitoring adətən illik hesabatlar, KPI-lar (performans göstəriciləri), fakültə və bölmələrdən məlumat toplanması, eləcə də tələbə və müəllim rəyinə əsaslanaraq aparılır. Lakin çox vaxt bu monitoring nəticələri qərarların qəbuluna birbaşa təsir etmir. Bu isə planlaşdırma ilə real idarəetmə arasında əlaqənin zəifləməsinə səbəb olur.

Bundan başqa, strateji planların icrasına nəzarətin rəqəmsallaşdırılması və real vaxt məlumatları əsasında idarəetmə sistemlərinin qurulması da hələ tam inkişaf etməyib. Bu, qərarvermə prosesinin operativliyinə və obyektivliyinə mənfi təsir göstərə bilər. Ümumilikdə, Azərbaycanda universitetlər üçün strateji planlaşdırma sistemi hüquqi və metodoloji çərçivəyə malik olsa da, onun daha çevik, innovativ və nəticəyönümlü modellərlə uyğunlaşdırılmasına ciddi ehtiyac var. Bu ehtiyac həm beynəlxalq təhsil trendləri, həm də ölkənin inkişaf prioritetləri ilə birbaşa bağlıdır.

### **GZIT Təhlili: Azərbaycan Universitetlərində strateji planlaşdırma sistemi:**

#### **Güclü tərəflər**

Azərbaycandakı universitetlərdə strateji planlaşdırma artıq müəyyən institusional əsaslara malikdir. Demək olar ki, əksər ali təhsil müəssisələri missiya, vizyon, strateji hədəflər və fəaliyyət istiqamətləri kimi əsas komponentləri özündə əks etdirən sənədlər hazırlayırlar. Bu sənədlər standart

bir struktur əsasında tərtib olunur və ali təhsilin inkişafı ilə bağlı dövlət tərəfindən müəyyənəndirilmiş prioritetlərə uyğunlaşdırılır. Bundan əlavə, universitetlərdə nəticəyönümlü idarəetmə yanaşması formalaşmağa başlayıb ki, bu da planlaşdırma prosesini daha məqsədyönlü və ölçülə bilən edir.

### **Zəif tərəflər**

Bəzi universitetlərdə isə strateji planlar daha çox formal sənəd kimi qəbul edilir və praktiki tətbiqdə yetərinə effektiv olmur. Xüsusilə performans indikatorlarının (KPI-ların) dəqiq müəyyənəndirilməməsi və monitorinq prosesinin systemsiz şəkildə aparılması bu planların təsirini zəiflədir. Bundan başqa, planların nəticələrinin real qərarlara çevrilməsində gecikmələr müşahidə olunur. İnsan resurslarının inkişaf səviyyəsi və idarəetmə sahəsində institusional təcrübənin məhdudluğu da bu prosesi çətinləşdirən amillərdəndir.

### **İmkanlar**

Strateji planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsi üçün ciddi potensial mövcuddur. Rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı, universitetlərin beynəlxalq akademik layihələrə qoşulması və xarici ali təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlığın genişlənməsi bu sahədə yeni fərsətlər yaradır. Eyni zamanda, global təhsil trendlərinə uyğun yeni idarəetmə yanaşmalarının tətbiqi və performansın qiymətləndirilməsində beynəlxalq standartların mənimsənilməsi universitetlərin keyfiyyətli və rəqabətə davamlı strateji idarəetməyə keçidini sürətləndirə bilər.

### **Təhdidlər**

Strateji planlaşdırmanın uğuruna təsir edə biləcək bir sıra ciddi təhdidlər də mövcuddur. Ali təhsil sektorunda rəqabətin güclənməsi universitetlərin daha çevik və effektiv idarəetməyə keçməsinə tələb edir. Lakin maliyyə vəsaitlərinin məhdudluğu, elmi-tədqiqat infrastrukturunun bərabər inkişaf etməməsi və beynəlxalq akademik reytinglərdəki aşağı göstəricilər hədəflərə çatmağı çətinləşdirə bilər. Eyni zamanda, global dəyişikliklərə operativ şəkildə uyğunlaşmaqda gecikmək universitetlərin beynəlxalq arenadakı mövqeyini zəiflədə bilər.

### **Nəticə**

Azərbaycan universitetlərində strateji planlaşdırmanın effektivliyini artırmaq üçün bir sıra mühüm dəyişikliklərə ehtiyac duyulur. Ən başlıcası, strateji planlarda müəyyən olunan performans indikatorları (KPI-lar) konkret, ölçülə bilən və real nəticələrə əsaslanan şəkildə formalaşdırılmalıdır. Belə olduqda, universitetlər strateji hədəflərə nə dərəcədə yaxınlaşdıqlarını obyektiv şəkildə izləyə və bu göstəricilər əsasında müvafiq qərarlar qəbul edə bilərlər. Bununla yanaşı, monitorinq və qiymətləndirmə mexanizmləri müasir dövrün tələblərinə uyğun olaraq rəqəmsallaşdırılmalı, idarəetmə real vaxt məlumatları əsasında həyata keçirilməlidir. Bu yanaşma həm çevik idarəetməyə, həm də operativ qərarverməyə şərait yaradır. Strateji planların icrası və nəzarət prosesi üçün universitet daxilində məsul struktur bölmələrin yaradılması və onların fəaliyyətinin dəqiq koordinasiyası da vacib məsələdir. Belə strukturlaşma, planların tək-cə hazırlanmasını deyil, həm də icrasını sistemli və davamlı şəkildə həyata keçirməyə imkan verir.

Eyni zamanda, universitetlər beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan idarəetmə modellərini öyrənməli və bu modelləri yerli şəraitə uyğunlaşdıraraq tətbiq etməlidirlər. Planlaşdırma yanaşmaları daha çevik, adaptiv və davamlı inkişafa yönəlmiş olmalıdır ki, ali təhsil müəssisələri yalnız ölkə daxilində deyil, beynəlxalq səviyyədə də rəqabətə davamlı ola bilsinlər. Nəticə olaraq demək olar ki, strateji planlaşdırma universitetlər üçün sadəcə texniki və formal sənəd deyil, idarəetmənin təməlini təşkil edən, inkişafı istiqamətləndirən və universitetin gələcəyini formalaşdıran əsas vasitə olmalıdır. Bu planların uğurla həyata keçirilməsi yalnız düzgün müəyyən olunmuş hədəflər və indikatorlarla deyil, həm də güclü nəzarət mexanizmləri və davamlı yenilənmə ilə mümkündür. Belə bir yanaşma ali təhsil müəssisələrinin daha dayanıqlı, çevik və beynəlxalq rəqabətə hazır sistemə çevrilməsinə mühüm töhfə verəcəkdir.

### **İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı**

1. Azerbaijan State University. (n.d.). *Missiya və vizyon [Mission & vision]*. Retrieved November 21, 2025, from <https://au.edu.az/az/about/vision-mission>

2. Azərbaycan Dillər Universiteti. (n.d.). *Strateji plan: Missiya, Gələcəyə Baxış, Əsas Dəyərlər* [Strategic plan: Mission, vision, core values]. Retrieved November 21, 2025, from <https://adu.edu.az/az/adu-haqqinda/ASP/>
3. Bakı Dövlət Universiteti. (n.d.). *Missiya və strateji inkişaf planı* [Mission and strategic development plan]. Retrieved November 21, 2025, from [https://bsu.edu.az/az/content/baki\\_dvlt\\_unversitetinn\\_mssya\\_v\\_strateji\\_nkaf\\_plani](https://bsu.edu.az/az/content/baki_dvlt_unversitetinn_mssya_v_strateji_nkaf_plani)
4. Baku Business University. (2023). *5-year strategic development plan, 2024–2028*. Retrieved from <https://bbu.edu.az/uploads/files/S%C4%B0P/Strategic%20plan%202024-2028.pdf>
5. Beynəlxalq Elm Şurası. (n.d.). *Vizyon, missiya və əsas dəyərlər* [Vision, mission & core values]. Retrieved November 21, 2025, from <https://az.council.science/publications/high-level-strategy/vision-mission-and-core-values/>
6. Garad, A., Yaya, R., Pratolo, S., Rahmawati, A., Ateeq, A., Al-Absy, M. S. M., & Nasser, A. (2025). Strategic planning, financial system management, and performance in higher education institutions. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1522107>
7. Khalilov, T., Adilzade, I., Rzayev, O., Guliyev, N., & Yusifova, N. (2024). The role of strategic planning in the organization of management systems in higher education institutions: Insights from international practice. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 6227–6235. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3361>
8. Mehdiyeva, N. (2024). Strategic management in higher education: New challenges and solutions. *Scientific Research*, 1(2), 45–49. <https://doi.org/10.36719/2789-6919/43/45-49>
9. Odlar Yurdu Universiteti. (n.d.). *Missiya, vizyon, dəyərlər və məqsədlər* [Mission, vision, values & goals]. Retrieved November 21, 2025, from <https://oyu.edu.az/az/oyu/12>
10. Patrakhina, T. N. (2017). *Təhsil sahəsində strateji planlaşdırma: nəzəriyyədən təcrübəyə*. Monoqrafiya. Nijnevartovsk Dövlət Universiteti.
11. Smith, J. (n.d.). *Strategic Planning*. Retrieved from <https://ia801705.us.archive.org/24/items/in.ernet.dli.2015.214336/2015.214336.Strategic-Planning.pdf>
12. UNEC. (n.d.). *Strategiyamız* [Our strategy]. Azerbaijan State University of Economics. Retrieved November 21, 2025, from <https://unec.edu.az/en/strategiya/>
13. United Nations. (n.d.). *Strategic Planning Guide for Managers*. HR Division, United Nations. Retrieved from [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6\\_Strategic%20Planning%20Guide\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)
14. Universitetlərin elmi fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsində strateji planlaşdırmanın təbiiqi. (2025). *Jurnal Artsi*. Retrieved from [https://journals.arti.edu.az/uploads/f\\_202501090717491089470599.pdf](https://journals.arti.edu.az/uploads/f_202501090717491089470599.pdf)
15. University of Azerbaijan – France (UFAZ). (n.d.). *Missiya, vizyon və dəyərlər* [Mission, vision & values]. Retrieved November 21, 2025, from <https://www.ufaz.az/az/about-us/why-ufaz/mission-vision-and-values/>

## ANALYSIS AND RECONSTRUCTION OF STRATEGIC PLANNING AND IMPLEMENTATION SYSTEMS IN AZERBAIJANI UNIVERSITIES

**F.B.Humbatova**

doctoral student

Baku Business University

**Abstract:** *In recent years, the strategic planning process in Azerbaijani higher education institutions has transformed into a more systematic and result-oriented management model. The priorities determined by the Ministry of Education- improving the quality of education, internationalization, digital transformation, and financial autonomy of universities-define the main directions in this field. Universities prepare documents reflecting mission, vision, core values, strategic goals, and action plans, and through these documents, they establish more purposeful management. Strategic planning allows setting specific objectives in teaching, scientific research, internationalization, and management areas, and monitoring results through performance indicators to achieve these objectives. However, in some cases, the plans are formal in nature, KPIs are not defined precisely enough, and weaknesses remain in monitoring and implementation processes.*

*SWOT analysis shows that although Azerbaijani universities possess an institutional framework, they still need flexible and innovative models. Digitalization and international cooperation open new opportunities in this field, but financial constraints and weak coordination remain the main risks. Overall, strategic planning is an important tool in the development of universities, and for its effective implementation, more specific indicators, stronger monitoring mechanisms, and result-based decision-making structures are necessary.*

**Keywords:** *strategic planning, higher education, mission, vision, values, KPI, management, internationalization, monitoring, action plan, digital transformation, scientific research, SWOT analysis, decision-making, coordination, ranking, transformation*

## АНАЛИЗ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ В УНИВЕРСИТЕТАХ АЗЕРБАЙДЖАНА

**Ф.Б.Гумбатова**

докторант

Бакинский университет бизнеса

**Резюме:** *В последние годы процесс стратегического планирования в высших учебных заведениях Азербайджана превратился в более системную и ориентированную на результаты модель управления. Приоритеты, определённые Министерством образования-повышение качества образования, интернационализация, цифровая трансформация и финансовая независимость университетов-формируют основные направления в данной сфере. Университеты разрабатывают документы, отражающие миссию, видение, основные ценности, стратегические цели и планы деятельности, и посредством этих документов формируют более целенаправленную систему управления. Стратегическое планирование позволяет определять конкретные цели в области обучения, научных исследований, интернационализации и управления, а также отслеживать результаты с помощью показателей эффективности для достижения этих целей. Однако в некоторых случаях планы носят формальный характер, KPI определяются недостаточно точно, а в процессах мониторинга и реализации сохраняются слабые стороны.*

*SWOT-анализ показывает, что, несмотря на наличие институциональной базы, университеты Азербайджана всё ещё нуждаются в гибких и инновационных моделях. Цифровизация и международное сотрудничество открывают новые возможности в этой сфере, однако финансовый дефицит и слабая координация остаются основными рисками. В целом стратегическое планирование является важным инструментом развития университетов, и для его эффективного применения необходимы более конкретные индикаторы, сильные механизмы мониторинга и структуры принятия решений, основанные на результатах.*

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование, высшее образование, миссия, видение, ценности, KPI, управление, интернационализация, мониторинг, план деятельности, цифровая трансформация, научные исследования, SWOT-анализ, принятие решений, координация, рейтинг, трансформация*

**Elmi redaktor: s.e.f.d., dos. A.Məmmədov**

**Çapa təqdim edən redaktor: t.f.d. A.Qədirova**

**Daxil olub: 20.10.2025**

**Çapa qəbul edilib: 28.10.2025**