

**Nəcibə Qabil qızı Hacıyeva**

Bakı Dövlət Universitetinin

«Beynəlxalq münasibətlər və iqtisadiyyat»

fakültəsinin «Dünya İqtisadiyyatı»

kafedrasının i.ü.f.d., baş müəllim

E-mail: nadjiba\_h@mail.ru

## AQRAR MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ VƏ ƏSASLANDIRILMASI MEXANİZMLƏRİ

### Xülasə

**Tədqiqatın məqsədi.** Azərbaycanda aqrar müəssisələrin idarə edilməsi və fəaliyyəti ilə bağlı qərarların qəbul edilməsi prosedurunun təhlil etmək, idarəetmədə səmərəliliyin təmin edilməsinin praktiki həll yollarını müəyyən etməkdir.

**Tədqiqatın metodologiyası.** Tədqiqat zamanı təhlil və müqayisə metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti.** Aqrar müəssisələrində qərar qəbulunun səmərəliliyinin artırılması üçün təklif edilən mexanizmlər müəssisələr tərəfindən istifadə edilə bilər.

**Tədqiqatın nəticələri.** Öyrənilən məsələlərin təhlili göstərir ki, bir çox hallarda aqrar sahənin, o cümlədən aqrar müəssisələrdə qərar qəbulunda çətinliklər var. Aqrar sahənin, o cümlədən aqrar müəssisələrin idarə edilməsi fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üçün yeni istiqamətləndirici mexanizmlərə ehtiyac var.

**Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi.** Aqrar müəssisələrin idarə edilməsi fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üçün yeni istiqamətləndirici mexanizmlər ölkəmiz üçün yenidir.

**Açar sözlər:** aqrar sahə, qərar, məqsəd, problem, idarəetmə, proses.

UOT: 380

JEL: K 17

### Giriş

Rəqabətli iqtisadi şəraitdə müasir idarəetmənin təməl prinsiplərindən öz işlərində səmərəli istifadə etməyi bacaran, habelə yeni idarəetmə mexanizmlərini tətbiq edən və mövcud idarəetmə qərarlarını qəbul etmə sistemini bazara uyğunlaşdırma bilən müəssisələr dayanıqlı olur və mənfəətlə çalışa bilər. Məlumdur ki, qərar qəbul etmə idarəetmə funksiyalarından biri və ən əsası olmaqla, nəticəsi aqrar müəssisənin məqsədinə çatması üçün müəyyən hərəkətlərin həyata keçirilməsinə yönələn bir addımdır. Müəssisə rəhbərliyinin müxtəlif hərəkətlərinin bir-biri ilə əlaqəli və ardıcıl dəyişməsi kimi başa düşülən qərarların qəbulu prosesinə xüsusi tələb mövcuddur. Bu, qərarların həyata keçirilə biləcək qədər əsas-

landırılmış və həyata keçirilə bilən, qanuni, vaxtında, aydın və yığcam olması tələbidir. İdarəetmə qərarlarının obyektivi müəyyən məsələlərin, əsasən problemlərin həllidir. Qərar qəbulu ya problemin baş verməsinin qarşısını almağa və ya artıq baş vermiş problemin nəticələrinin aradan qaldırılmasına yönəlmiş ola bilər. İdarəetmə qərarı faktiki göstəricilərin proqnozlaşdırılmağa yaxınlaşdırılması ilə də bağlı ola bilər. Ümumən, həll ediləcək problemlərin çətinliklərindən asılı olaraq M.Budkok (M. Woodcock) və D.Frensiz (D. Francis), hər biri üçün müəyyən idarəetmə bacarıqları tələb edən dörd qərar qəbul etmə səviyyəsini fərqləndirirlər: rutin, seçici, adaptiv, yenilikçi. [3, s.128-129] Bunların hər biri qərar qəbul edəndə xüsusi bacarıq və sərəfətlərin olmasını tələb edir. Biz bu bacarıq və

səriştlərə deyil, məhz rasional qərarların qəbulunda zəruri olan mexanizmlərə diqqət yetirəcəyik.

### **Aqrar müəssisələrində qərarların qəbul edilməsi prosesi: problemlər və həlli yolları**

Rasional qərarın hazırlanması və qəbul edilməsi prosesi ümumi vəziyyət barədə bir sıra məlumatların təhlili ilə başlayır. Nəticədə problemlərin olduğu (problem sahəsi) sərhədlər müəyyənləşdirilir və simptomları, (əlamətləri) görünür. İdarəetmə qərarı zamanı aparılan təhlil problemin yaranmasına gətirən səbəbləri müəyyənləşdirməyə və təsdiqləməyə imkan verir. Bu səbəblər qismində təşkilatın fəaliyyətinin səhv prinsipə əsaslanması, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün yanlış meyarların seçilməsi, aqrar müəssisənin fəaliyyətinə təsadüfi deyil, qəsdən zərər vermək məqsədi ilə qərar qəbulu prosesində maneələrin yaradılması, gözlənilməz hallar, məsələn, təbii, texnogen fəlakətlər, siyasi və iqtisadi böhranlar və s. qeyd etmək olar.

Aqrar müəssisələrdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi mexanizminin strukturuna aşağıdakı elementlər daxildir:

- prinsiplər – sistemlilik, adekvatlıq, vaxtında olması, operativlik, risklərin nəzərə alınması;
- funksiyalar- proqnozlaşdırma, planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya və nəzarət;
- metodlar – ümumi iqtisadi, statistik, riya və proqnoz metodları;
- resurslar – maliyyə, insan, istehsal, informasiya, zaman.

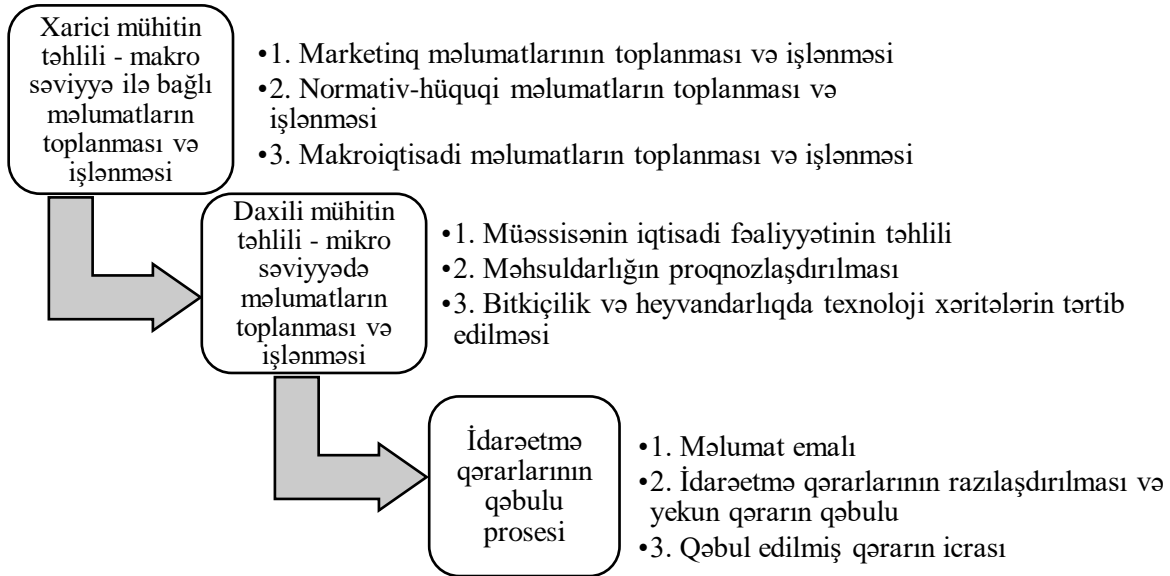
Müasir qərar qəbuletmə nəzəriyyəsi idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi üçün bir çox fərqli metod təklif edir: evristik, kollektiv, kəmiyyət və s. Reallıqda isə bu gün kənd təsərrüfatı müəssisələrində, bir qayda olaraq, hər hansı bir idarəetmə qərarı verərkən, intuisiya, mühakimə və rasionallığa istinad edilir. İntuitiv bir qərar verərkən aqrar

müəssisənin rəhbəri seçimin doğru olduğunu hiss etməsinə əsaslanır. Bir qayda olaraq, intuisiya təcrübə qazanmaqla təkmilləşir. Bununla belə, yalnız təcrübəyə güvənərək qərarın qəbulu səhv olma ehtimalını istisna etmir. İstənilən idarəetmə qərarı çox sayda amillərin eyni vaxtda təsiri nəzərə alınmaqla hazırlanır və qəbul olunur. Nəzərə almaq lazımdır ki, amillərin təsiri heç də birmənalı deyil, həm müsbət, həm də mənfi ola bilər. Onların təsiri-nin vaxtında nəzərə alınması və etibarlı təhlili qəbul edilən qərarın keyfiyyətini müəyyənləşdirir. İdarəetmə qərarları qəbul edərkən nəzərə alınması lazım olan amillərin tam siyahısını tərtib etmək praktikada demək olar ki, mümkün deyil. Bunları şərti olaraq iki qrupa bölərək idarəetmə qərarlarını qəbul etmək üçün psixoloji amillər və qərar qəbulu mühitinin amilləri kimi qeyd edə bilərik. Psixoloji amillər qrupuna, qərar qəbul edən şəxsin və ya şəxslərin fərdi keyfiyyətləri, peşəkarlığı, motivasiyası, təcrübəsi, mədəniyyəti, sosial məsuliyyəti, səriştəsi və s. aid edilir. Qərar qəbulu mühitinin amilləri kimi idarəetmə qərarlarını hazırlamaq və qəbul etmək üçün lazım olan məlumatların olması, pul və vaxt imkanı, istehsal imkanları (həllin inkişafı və tətbiqi üçün texniki avadanlıq və ixtisaslı, peşəkar heyət), həmçinin aqrar müəssisənin işinə, qərar qəbul edən subyektin davranışına və buna görə qərarların özlərinə birbaşa təsir edən iqtisadi, siyasi və hüquqi, sosial, ekoloji, elmi-texniki və digər amillər qəbul edilir. Lakin unutmamaq olmasın ki, rasionallıq qərarlar düzgün iqtisadi təhlillərə əsasən verilir. Belə ki, risk qeyri-müəyyənlilik növü olsa da, öz növbəsində hadisələrin baş vermə ehtimalının və müəyyənləşdirilməsinin mümkünliyünü göstərir [5, s. 189]. Məhz iqtisadi təhlil bu risklərin qarşısının alınmasına kömək etmiş olur. Bu baxımdan idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesində faktiki göstəricilərlə planlaşdırılmış göstəriciləri müqayisə etmək, uy-

ğunsuzluğun böyüklüyünü və səbəblərini müəyyənləşdirmək, bu uyğunsuzluqların sonrakı mərhələdə bütün fəaliyyət prosesinə təsirini qiymətləndirmək üçün xüsusi mexanizmlərə ehtiyac var.

Təhlil göstərir ki, kənd təsərrüfatı müəssisələrində qərar qəbul etmə prosesi əsasən empirik-intuitiv səviyyədədir. Qərarların ümumi sayının 32-35%-i təcrübə, 25-27%-i

intuisiya, 3-5%-i rəhbərin ümumi mövqeyi və yalnız 30-35%-i faktların təhlili əsasında qəbul edilir [9]. Lakin rəşional qərar qəbulu prosesi həm xarici, həm də daxili mühit amillərini nəzərə almaqla bir məntiqi ardıcılığa malik olmalıdır. Hesab edirik ki, bu ardıcılıq aşağıda göstərilən (sxem 1) formada həyata keçirilməlidir.



**Sxem 1. Aqrar müəssisələrdə qərarların qəbul edilməsinin məntiqi ardıcılığı**

Məlumatların emalı mərhələsində əvvəlki planlaşdırılmış dövrlər üzrə aqrar müəssisənin faktiki vəziyyəti təhlil edilir və kənarlaşmalar, onların səbəbləri dəqiqləşdirilir. Daha sonra aqrar müəssisənin istehsal və maliyyə göstəricilərinin əsasında növbəti dövr üçün (ay, rüb, yarım il, il və ya bir neçə il üçün) proqnozlar tərtib edilir. Məlumatlardan istehsalın həcmi, satış həcmi, vergi (hazırda bu bir çox kənd təsərrüfatı sahəsində torpaq vergisini çıxmaq şərtilə digərlərinin tətbiqi dayandırılıb), birbaşa xərclərin cəmi, məcmu və xalis mənfəət, inzibati xərclər, istehsal xərcləri, inzibati işçilərin əmək haqqı, istehsalda çalışanların əmək haqqı, daimi xərclərin cəmi təhlil edilir. Ümumən aparılan araşdırmalardan aydın olur ki, təhlil zamanı rentabellik göstəricisi də qərar qəbuluna birbaşa təsir edir. Belə ki, 28,5% -dən 7,9 % -ə qədər rentabelliği olan müəssisələrdə

mülkiyyətçinin dəyişdirilməsi, müflis elan edilmə və investorun axtarılması qərarları qəbul edilmişdir. Rentabellik göstəricisi 7,9% -dən 12,6 %-ə qədər olan müəssisələrdə məhsul differensiasiyası, istehsalın yenidən təşkili və daxili resursların səfərbər edilməsi ilə bağlı, rentabellik göstəriciləri 12,6% -dən 33,2 %-ə qədər olan müəssisələrdə isə istehsal və satışın sabit saxlanması ilə bağlı qərarlar qəbul edilmişdir [9]. Beləliklə, aqrar müəssisənin fəaliyyəti ilə bağlı zəruri göstəricilər müəyyən dövrlər üçün təhlil edilməklə yanaşı daxili və xarici mühit amilləri nəzərə alınmaqla proqnozlar tərtib edilir. Bu zaman əvvəlki dövrdə baş vermiş nöqsanlar, çatışmazlıqlar və kənarlaşmalar, bir sıra xarici mühit amillərinin təsirləri də nəzərə alınmalıdır. Daha sonra bu proqnozlar əsasında indikativ (məsləhət xarakterli) planlar və imperativ (ye-

tirilməsi mütləq olan) planlar tərtib edilir. Qeyd edək ki, belə planlaşdırma Yaponiyada geniş tətbiq olunur və 5 illik müddət üçün edilir. Aqrar müəssisənin strateji məqsədi və indekativ, imperativ planlar əsasında növbəti dövr üçün inkişaf ssenariləri, müxtəlif vəziyyətlər, yəni sabit, böhran və artım halları nəzərə alınmaqla strateji planlar hazırlanaraq təsdiq edilir. Vəziyyətdən asılı olaraq bu planlardan zəruri olanı tətbiq edilir.

İdarəetmə qərarı qəbul edilən zaman aşağıdakı səbəblərdən çətinliklər yarana bilər [7]:

- aqrar müəssisələrdə müxtəlif idarəetmə səviyyələrində qəbul edilmiş qərarlar kifayət qədər koordinasiya edilməmiş ola bilər;

- idarəetmə qərarı qəbul edilən müddətdə subyektin bir-biri ilə zidd olan çox sayda problemi təhlil etməsi lazımdır;

- prioritetlər sabit deyil, buna görə də ən vacib problemləri ikinci dərəcəli problemlərdən ayırmaq vacibdir;

- kənd təsərrüfatı istehsalı gözlənilməz, bəzən böhranlı vəziyyətlərin baş verməsi ilə xarakterizə olunur.

Lakin bu hələ son variant hesab edilmir. Çünki, qərarların icrası prosesində müəyyən amillərin dəyişməsi bir çox hallarda ümumən qərarın korrektə edilərək dəyişməsinə, bəzi hallarda isə hətta əvvəlki qərardan imtinaya səbəb ola bilər. Bu baxımdan qərarların qəbulu və icrası bir-biri ilə bağlı olduğu üçün təkrarlanan prosedur ardıcılığına çevrilə bilər. Yəni zəruri dəyişikliklər nəticəsində qərar qəbulu prosesinin müəyyən mərhələsinə geri qayıtmaq və dəyişiklikləri nəzərə alaraq bu mərhələdən sonra prosedur ardıcılığını həyata keçirmək zəruri olur. Yəni qərarların icrası zamanı aqrar müəssisənin fəaliyyət parametrlərinə nəzarət edilir və məlumat təhlili sistemə yeni verilənlərin nəzərə alınaraq daxil edilməsi nəticəsində dəyişikliklər edilir. Prosesin sonunda əvvəlkindən fərqli, tam yeni qərar yarana bilər. Bu baxımdan qərar qəbulu-

nun vaxtında tam və etibarlı məlumatla təmin edilməsi kənd təsərrüfatı müəssisələrində idarəetmənin təşkil edilməsinin ən çətin problemidir. İnformasiya dəstəyinin səmərəli təşkilinin əsasını idarəetmə uçuotu, yəni xərclərin və gəlirlərin uçuotu, normaların müəyyən edilməsi, planlaşdırılma, nəzarət və təhlil, operativ idarəetmə qərarları üçün məlumatların sistemləşdirilməsi və müəssisənin gələcək inkişafı problemlərinin əlaqələndirilməsi təşkil edir. Bundan əlavə, hər hansı bir qərar qəbul edərkən, onun effektivliyinin qiymətləndirilməsi aparılmalıdır, bu səbəbdən mexanizmdə qərar qəbulətmənin effektivliyini qiymətləndirən göstəricilər sistemini müəyyən etmək vacibdir. Beləliklə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi əsasən strateji planlaşdırma və informasiya texnologiyalarının istifadəsinin qarşılıqlı əlaqələndirilməsi nəticəsində mümkündür. Bu isə kənd təsərrüfatı müəssisələrinin effektiv idarəetmə üsullarından adaptiv (uyğunlaşma) sistemi tətbiq etməyi tələb edir. Uyğunlaşma sisteminin həyata keçirilməsi isə öz növbəsində müasir idarəetmə texnologiyaları ilə birlikdə dəyişən amillərin və şərtlərin qiymətləndirilməsinə əsaslanır.

Ümumiyyətlə, rəşional qərarın qəbulu üçün iqtisadi təhlilin aparılması, zəruri prosedurun həyata keçirilməsi aqrar müəssisə rəhbərləri tərəfindən hələ də çətinliklərin olması ilə izah edilir. Məsələn, aqrar sahədə idarəetmə qərarlarının qəbulunda istifadə edilən informasiyanın vaxtında təmin edilməsində çətinliklər mövcuddur. Belə ki, "kənd təsərrüfatının mühüm xüsusiyyətlərindən biri də istehsalatdan buraxılan məhsul və onun satışından alınan pul gəliri qeyri-müntəzəm qaydada, fasilələrlə daxil olur. İstehsal edilən bütün məhsullar il ərzində plan maya dəyəri ilə mədaxil edilir və satılır. İstehsal edilən və satılan məhsulların faktiki maya dəyəri sənayedən (ayda bir dəfə) fərqli

olaraq yalnız ilin sonunda hesablanır və kənarlaşmalar aşkara çıxarılır, plan maya dəyəri təshih edilir, yəni faktiki maya dəyərində çatdırılır və maliyyə nəticələri (mənfəət və yaxud zərər) müəyyən edilir [2, s. 74].

Bazar şəraitində yanacaq-sürtkü yağlarının, toxumların, gübrələrin, bitki mühafizə məhsullarının qiymətlərində dəyişiklik hallarının tez-tez baş verməsi istisna edilmir. Belə bir şəraitdə xərcləri, gəlirliliyi hesablamaq və mənfəəti proqnozlaşdırmaq çətinidir. Əsasən də iri təsərrüfatlarda texnoloji xəritələrin hesablanması bir neçə gün, bəzən də həftələr çəkən çətin, zəhmət tələb edən bir prosesdir. Nəzərə alsaq ki, yuxarıda qeyd edilən xərc maddələrinin qiyməti ani, birdən dəyişərsə, kənd təsərrüfatı müəssisəsinin fəaliyyətinin iqtisadi təhlilini aparmaq üçün texnoloji xəritəni yenidən hesablamaq lazımdır. Həm də onların hazırlanmasında mövcud olan insan faktorunu da nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, mövcud alternativlər arasından uyğun texnologiyaları seçən aqronom, yanacaq və sürtkü yağlarının dəyəri, texniki xidmət, amortizasiya ayırmalarını nəzərə alan, maliyyə təhlilini aparan iqtisadçı ilə birlikdə təklif olunan bütün kənd təsərrüfatı texnologiyalarından ən məqbul və iqtisadi cəhətdən gəlirli olanı seçirlər. Texnoloji xəritənin formalaşdırılması və iqtisadi təhlilin aparılması kimi zəhmətli bir proseslə mütəxəssislərdən birinin səhv etməsi ehtimalı istisna edilmir və ən problemlisi məsələ odur ki, belə səhvlərin bəzən aşkarlanması da tez baş vermir. Bu hal yeni bir qərar dəstəkləmə metodunun hazırlanmasını tələb edir. Əsasən də iqtisadi-riyazi modellərin və idarəetmə metodlarının aktuallığı hiss edilir. Bəzən təhlilin aparılması və qərarların düzgünlüyünün yoxlanılması üçün 16 və daha artıq modeldən istifadə edilə bilər [6].

Kənd təsərrüfatı fəaliyyətinin planlaşdırılması və kommersiya əsasında həyata keçirilməsi tələbi olsa da, çox vaxt vəziyyətin tez-

tez dəyişə bilməsi, qeyri-müəyyənliklərin mövcudluğu məlumatların tam və yetərli olmamasını nəzərə almağı tələb edir. Məhz bu tam olmayan informasiya ilə qərar qəbul edən aqrar müəssisələrin rəhbərləri öz təcrübə, səriştə və yaradıcılıqlarına əsaslanırlar. Araşdırma göstərir ki, kənd təsərrüfatı müəssisələrinin rəhbərlərinin (58,6%) işçiləri ilə münasibətləri əsasən iyerarxiya üzrə "həkimyyət-təbəçilik" prinsipi üzərində qurulur, rəhbərlərin bir qismi (24,3%) həvalə edilmiş səlahiyyətlərə uyğun olaraq məsuliyyət təyin edir, rəhbərlərin qalan hissəsi (17,1%) qərar qəbul etmə səlahiyyətlərini təbəçiliyində olanlara verir. İndiki vaxtda, müəssisə rəhbərləri daha aşağı səviyyəli rəhbərlər və ya mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilməli və ya edilə bilən fəaliyyətlərə əsassız iş vaxtı (35-57%) sərf edirlər. [8].

Qərarların qəbulu mexanizminə qoyulan əsas tələblərdən biri onun iqtisadi cəhətdən səmərəli olması ilə bağlıdır. Yəni qəbul edilmiş qərarın icrasına görə əldə edilən nəticə onunla əlaqəli xərclərdən yüksək olmalıdır. Təhlildən aydın olur ki, 15 il ərzində kənd təsərrüfatında fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayında 38,4% azalma olmuşdur. Əmək məhsuldarlığı 2005-ci ilə nisbətən 2019-cu ildə 6,1 dəfə artdığı halda, 2020-ci ildə 2019-cu ilə nisbətən 2,4 dəfə aşağı düşmüşdür. Mənfəətin məbləği zərərə nisbətən 2005-ci ildə 5,9 dəfə çox olduğu halda 2020-ci ildə 4,6 dəfə yüksək olmuşdur. Satışdan əldə edilən gəlir 15 il ərzində 8,9 dəfə artmışdır. Yəni idarəetmə qərarları bu baxımdan müsbət nəticə vermişdir. Ümumilikdə isə mənfəətin artması odur ki, əmək haqqının artmasına baxmayaraq ziyanın məbləği mənfəətin məbləğinə nisbətən azalmamışdır. Daha geniş təhlil üçün Dövlət Statistika Komitəsi tərəfindən açıq istifadəyə verilən məlumatlarda kənd təsərrüfatı müəssisələrində əmək haqqı göstəriciləri ilə bağlı inzibati heyətin və istehsalda çalışan heyətin



əmək haqlarının ayrılıqda göstərilməməsi, bizə kənd təsərrüfatı müəssisələrində inzibati

heyətin əmək haqqının qəbul edilən qərarlara təsirini təyin etməyə imkan vermir.

**Cədvəl 1.**

**Kənd təsərrüfatı müəssisələrinin bəzi makroiqtisadi göstəriciləri**

Göstəricilərin adı	2005	2019	2020
<b>Fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı, vahid</b>	<b>1782</b>	<b>1471</b>	<b>1096</b>
o cümlədən:			
mənfəətlə işləyənlər	1579	1376	880
zərərlə işləyənlər	203	95	61
Mənfəətin məbləği, min manat	7098	120622	132835
Zərərin məbləği, min manat	1207	27926	28820
Ümumi mənfəət, min manat	5892	92696	104016
Satışdan əldə edilən gəlir, min manat	70882	622035	637351
Bitkiçilikdə mənfəət (zərər (-), min manat	2769	68795	69321
Heyvandarlıqda mənfəət (zərər (-), min manat	3117	10481	27180
Kənd təsərrüfatının ümumi məhsulu, (faktiki satış qiymətləri ilə), min manat	79683	615203	814426
Əmək məhsuldarlığı-bir işçiyə düşən ümumi məhsul, manat	4804	29631	12099

Mənbə:Cədvəl müəllif tərəfindən <https://www.stat.gov.az/source/agriculture/> 04.04.2022-ci il tarixə olan məlumatlar əsasında tərtib edilmişdir.

Aparılan araşdırmalar kənd təsərrüfatı müəssisələrinin əksəriyyətində məhdud sayda göstəricinin təhlil edildiyini göstərir. Belə ki, sorğu aparılan müəssisələrdə “itkisizlik nöqtəsi” yalnız 60% rəhbərlər tərəfindən təhlil edilir. İqtisadi-riyazi modelləşdirmə daha az, 35% rəhbər tərəfindən, “məqsədlər ağacı” isə cəmi 15% rəhbər tərəfindən tətbiq edilir. Alternativ qərarlar cəmi 57 % rəhbərlərdə var. Alternativ qərarların arasından uyğun olanını seçməkdə 27% rəhbər çətinlik çəkir. 42% rəhbər isə ümumiyyətlə qəbul etdikləri qərarları reallaşdırmaqda problem yaşayırlar [4]. Bunun da bir neçə səbəbi var. İlk növbədə problem aqrar sahədə çalışanların təhsilinin yetərli olmaması ilə əlaqədardır. “2013-cü ildə aparılan əhalinin seçmə müayinəsi nəticəsində əldə edilən məlumatlara görə, kənd təsərrüfatı sektorunda çalışanların 2,2 faizi ali təhsilə, 0,4 faizi natamam ali təhsilə, 4,6 faizi orta ixtisas təhsilinə və 3,4 faizi texniki peşə təhsilinə malikdirlər. Bu da o deməkdir ki, hazırda aqrar

sahədə çalışanların demək olar ki, 90 faizi hər hansı bir ixtisas və ya peşə üzrə təhsil almayan orta və ya ibtidai təhsilli insanlardır” [1,s.27].

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 6 dekabr 2016-cı il tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalına və emalına dair Strateji Yol Xəritəsi”ində qeyd edilir ki, “2025-ci ilə qədər kənd təsərrüfatı istehsalında qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi təcrübəsinin genişləndirilməsi, istehsalçıların bilik və bacarıqlarının artırılmasına imkan verən elm, təhsil və məsləhət xidmətləri sisteminin inkişaf etdirilməsi nəticəsində məhsuldarlıq göstəricilərinin yüksəldilməsi təmin olunacaqdır”[1,s.44-45]. Ölkədə BMT-nin Ərzaq və Kənd Təsərrüfatı Təşkilatının (FAO) tərəfindən maliyyələşdirilən “Aqrar məsləhət xidmətlərinin gücləndirilməsi” layihəsi, AR KTN yanında Aqrar Xidmətlər Agentliyi, Aqrar Elm və İnnovasiya Mərkəzi tərəfindən, KOBİA tərəfindən bu istiqamətdə mütəmadi işlər görülür.

Qərarların qəbulu həm qısa müddətli dövr üçün cari qərarlar, həm də uzun müddətli dövr üçün strateji qərarları əhatə edə bilər. Bu zaman cari qərarlara qısa müddətdə razılaşdırılaraq həyata keçirilməsi mütləq olanlar kimi baxılmalıdır. Razılaşdırılma mərhələsi qərar qəbul etmə proseslərində çox əhəmiyyətli bir rol oynayır. Təcrübə göstərir ki, qərar qəbulu fəaliyyətində iştirak edənlərə ekspertlərin (istər KOBİA əməkdaşı, istərsə də müstəqil ekspertlərin) qəbul edilmiş qərarla bağlı fikirlərini bildirmək, təkliflər, şərtlər vermələri qərarların effektiv olması və sürətli həyata keçirilmə ehtimalını xeyli artırır. Əsasən aqrar müəssisənin nəzərə alınmış plan göstəricilərinin daha səmərəli həyata keçirilməsi bir sıra hallarda redaktə edilə bilən və kifayət qədər dəyişkən xarakterli ola bilər. İkinci strateji qərarlar aqrar müəssisənin gələcəyi ilə bağlı olduğundan bu proses daha çox prosedur ardıcılığına məruz qala bilər və belə qərarlar bəzən məsləhət xarakterli və ya istəyi əks etdirən olduğundan zamanla korrektə edilə bilər. İdealda problemin həllinin bütün alternativ yollarını müəyyənləşdirmək lazımdır və yalnız bu halda optimal həll düzgün seçilə bilər. Lakin praktikada mümkün olan bütün alternativləri formalaşdırmaq və qiymətləndirmək üçün heç də bütün rəhbərlər bilik və vaxta sahib deyil. Hazırda bir çox ölkələrdə, o cümlədən bizdə aqrar müəssisələrdə istifadə edilən qərar qəbulu mexanizminin ənənəvi prosesdən fərqi məhz bu prosesdə məlumatların avtomatlaşdırılmış təhlil sisteminin tətbiqidir. Bu hazırda informasiya texnologiyalarının və artıq hazırlanmış modellərin köməyi ilə daha dəqiq və daha sürətli həyata keçirilir. Formalaşdırılmış imitasiya modelinin köməyi ilə aqrar müəssisənin əldə etmək istədiyi inkişaf istiqaməti və göstəriciləri, hadisələrin reallaşma vəziyyətlərinin müxtəlif variantları müəyyən edilir. Nəticədə müəssisə rəhbərliyi

tərəfindən resurs, vaxt və digər imkanlar baxımından optimal olan variant seçilir.

“Azərbaycan Respublikasında kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalına və emalına dair Strateji Yol Xəritəsi”ndə qeyd edilir ki, “aqrar sahə üzrə modernləşdirilmiş elm, təhsil və informasiya məsləhət xidmətləri sisteminin mövcudluğu bu sahədə rəqabətqabiliyyətliliyin təmin edilməsi üçün zəruri resurslardan biri kimi çıxış edir...Yüksək siyasi səviyyədə qərarların qəbul edilməsinin sürətləndirilməsi mexanizmi yaradılacaqdır. Bu mexanizm qərarları qəbul edən şəxslər üçün digər əsas iştirakçılar tərəfindən proqramın tətbiq olunmasına lazımi rəhbərliyin təmin edilməsinə imkan verəcəkdir. Tətbiqin prioritetləri və konkret hədəflər ilə bağlı qərarlar bu mexanizm vasitəsilə qəbul ediləcəkdir” [1,s.10,46]. Qərar qəbulu zamanı ən çox çətinlik xərclərin azaldılması, istehsalın çeşidinin və ölçüsünün əsaslandırılması, qiymətlərin təyini, öz istehsalına və ya xammalın alınmasına üstünlüyün verilməsi arasında seçim, yeni məhsulların istehsalı ilə bağlı qərarlarda olur. Qeyd edilən çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün ölkəmizdə kənd təsərrüfatı məhsullarının qiymət informasiya portalı hesab edilən [www.agro.az](http://www.agro.az) elektron ticarət portalı istifadəyə verilmişdir. Bu portalda məlumatlar gündəlik yenilənməklə aqrar sahədə çalışanlara məhsul və xidmətlərinin keyfiyyət və qiymət göstəricilərini müqayisə etməyə, rəqabət üstünlüklərini təyin etməyə imkan verir.

Avropa İttifaqının təcrübəsindən istifadə edilərək “Fərmer Təsərrüfatları Məlumatlarının Monitorinqi Sistemi” (FTMMS) qurulmuşdur. Bu sistem informasiya bazası rolunu (təkcə 2014/2015-ci illər üzrə 4 mindən artıq aqrar sahədə fəaliyyət göstərən təsərrüfatla bağlı məlumatlar elektron bazaya daxli edilib) oynamaqla yanaşı fəaliyyətin təhlilinə, iqtisadi səmərəliliyin qiymətləndirilməsinə imkan verir. Dövlət orqanlarına aqrar sahədə həyata

keçirilən siyasətin nəticələrini monitoring etməyə, nəticədə tətbiq edilən təsir vasitələrini təkmilləşdirməyə şərait yaradır.

Elektron Kənd Təsərrüfatı informasiya Sistemi (EKTİS- <https://eagro.az/>) aqrar sahə üçün geniş və vahid informasiya bazası rolunu oynamaqla yanaşı, həm də “tənzimləmə-dəstəkləmə” proseslərini özündə birləşdirən bir idarəetmə mexanizmi rolunu oynayır. Əsasən də iqtisadi baxımdan çətin hesab edilən qərarların verilməsinə və gələcək dövrlər üçün planların tərtibinə yardım edən təhlillərin aparılmasına, modellərin qurulmasına imkan verir.

Lakin bütün bu yeniliklərlə paralel aşağıdakıların da həyata keçirilməsi zəruridir:

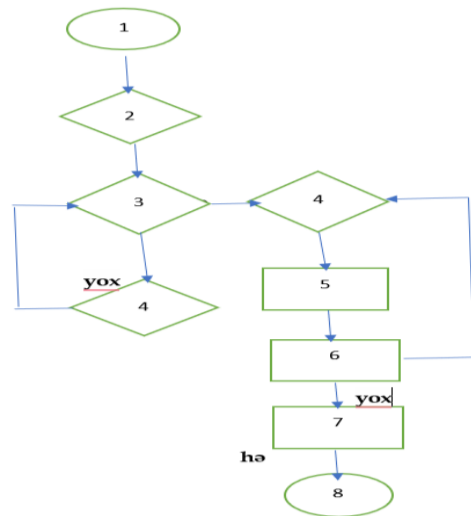
- Aqrar müəssisələrin idarə edilməsi fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması məqsədilə yeni istiqamətləndirici mexanizmlər

kimi ixrac ölkələrinin və alternativ ixrac edilə bilən ölkələrin hər il (mövsüm) üçün PESTEL təhlilinin aparılaraq nəticələrinin təqdim edilməsi;

- yerli və xarici bazarlarda kənd təsərrüfatı məhsullarının BCG təhlilinin təqdim edilməsi;

- aqrar müəssisələr üçün öncədən hər məhsul üzrə səmərəliliyin qiymətləndirilməsini apararaq proqnozlar vermək.

Məqsəd aqrar müəssisələrə qəbul etdikləri qərarın düzgün olub-olmamasına və ya ümumilikdə qərar qəbuluna dəstəyin göstərilməsidir. Bunun üçün sxem 1-in prosedurlarının həyata keçirilməsini təmin edəcək bir alqoritmə ehtiyac var. Həmçinin qeyd etdiyimiz təhlillərin nəticələrini ümumiləşdirilmiş şəkildə aşağıdakı qərarvermə alqoritmində istifadə etmək olar:



**Şəkil 1. Qərarların qəbulu prosesinə dəstək alqoritmi**

Burada, başlanğıc; kənd təsərrüfatı müəssisələri tərəfindən məlumatların (əkin sahəsinin ölçüləri, torpağın keyfiyyətinin, maliyyə, işçi qüvvəsi və s. haqda) daxil edilməsi;

1- problemin (maddi-texniki, inzibati və s.) qeyd edilməsi;

2- istəyin (gəlirin həcmi və s.) qeyd edilməsi; (problem və istək uyğundursa hə, uyğun deyilsə yox keçidi)

3- təhlillərin (PESTEL, BCG və digər) aparılması;

4- problemin həllinin (məsələn, hansı məhsulu hansı bazara çıxara bilmə ilə əlaqədar nəticənin) təqdim edilməsi;



5- yol xəritəsinin hazırlanması;

6- yekun

Göstərilən bu alqoritm digər informasiya sistemlərinin məlumatlarından yararlanmaqla təhlilin aparılması və düzgün qərarın verilməsi üçün bir platforma ola bilər.

#### Nəticə

Ümumiyyətlə, rəşional qərarın qəbulu üçün iqtisadi təhlilin aparılması, zəruri prosesdurun həyata keçirilməsi aqrar müəssisə rəhbərləri tərəfindən hələ də çətinliklərin olması ilə izah edilir. Aparılan araşdırmalar kənd təsərrüfatı müəssisələrinin əksəriyyətinə məhdud sayda göstəricinin təhlil edildiyini göstərir.

Aqrar sahə müəssisələrində idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesini yaxşılaşdırmaq üçün ilk növbədə strateji planlaşdırma metodları və üsulları təkmilləşdirilməlidir. Qərar qəbul etmə prosesi problemin həlli və yaradıcı düşüncə prosesləri ilə əlaqəli olsa da bu üç proses arasında fərqlər var. Əgər qərar qəbul etmək - həyata keçirilmək üçün nəzərdə tutulmuş fəaliyyət istiqamətini seçməkdirsə, problemin həlli rəşional fəaliyyət istiqamətinin və vasitəsinin tapılması ilə bağlıdır. Ancaq nə texnoloji imkandan, nə də qərar qəbul edənin intellekti kimi təqdim edilə biləməyən, rəşional qərarların qəbulu və həyata keçirilməsinə imkan verən və hazırda daha vacib olan qərar qəbul edənin yaradıcı düşüncə tərzinin olmasıdır. Bu, qeyri-standart vəziyyətlərdə yeni, dəyərlili, orijinal fikirlərin, inkişaf yollarının tapılmasıdır. Aqrar sahənin inkişafının perspektiv imkanlarının kəskin genişlənməsini də məhz bunların vəhdəti təmin edə bilər.

#### ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 6 dekabr 2016-cı il tarixli Fərmanı ilə

təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalına və emalına dair Strateji Yol Xəritəsi"

2. Abbasov İ.M., Məmmədov İ.A., Cabbarov A.S. "Mühasibat uçotu (sahələr üzrə)" – dərslik. Bakı, 2017 – 424 s.

3. Будкок М. Френсис М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. М. Дело, 1991. 320 с.

4. Грушина О.Ю. Принятие экономических решений руководителями сельскохозяйственных предприятий: Сущность, анализ и методы.

5. Лифшиц А.С. Управленческие решения: учеб. пособие. М., 2009.

6. Система поддержки принятия решений управления экономическими параметрами в растениеводстве. [https://studwood.ru/1555459/ekonomika/sistema\\_podderzhki\\_prinyatiya\\_resheniy\\_upravleniya\\_ekonomicheskimi\\_parametrami\\_v\\_rastenievodstve](https://studwood.ru/1555459/ekonomika/sistema_podderzhki_prinyatiya_resheniy_upravleniya_ekonomicheskimi_parametrami_v_rastenievodstve)

7. Смирнова Ирина Георгиевна Анализ механизма принятия управленческих решений в агропромышленном комплексе как экономической системе // Вестник ПАГС. 2014. №2 (41)

8. Сюн Ли Стили и методы управления предприятиями в условиях реформирования аграрной сферы экономики, Автореферат, Санкт-Петербург, 2007.

9. Шеврев С.Н. совершенствование механизма принятия управленческих решений в организации с помощью информационных технологий (на примере сельскохозяйственных предприятий Курской области)

10. <http://www.e-rej.ru/Articles/2006/Sheverev.pdf>

**Наджиба Габиль к. Гаджиева**Ст.преподаватель кафедры «Мировая экономика» БГУ, д.ф.э.  
E-mail: nadjiba\_h@mail.ru**МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ****Резюме**

Цель исследования. Проанализировать порядок принятия решений по управлению и деятельности аграрных предприятий в Азербайджане, определить практические решения для обеспечения эффективности управления.

Методология исследования. В ходе исследования использовались методы анализа и сравнения.

Важность исследовательского применения. Предложенные механизмы могут быть использованы предприятиями для повышения эффективности принятия решений в сельскохозяйственных предприятиях.

Результаты исследования. Анализ изучаемых вопросов показывает, что во многих случаях возникают трудности в принятии решений в аграрной сфере, в том числе и аграрными предприятиями. Необходимы новые направляющие механизмы для повышения эффективности управления аграрным сектором, в том числе аграрными предприятиями.

Оригинальность и научная новизна исследования. Новые направляющие механизмы повышения эффективности управления сельскохозяйственными предприятиями являются новыми для нашей страны.

**Ключевые слова:** аграрная сфера, решение, цель, задача, управление, процесс.

**Nadjiba Qabil Hacıyeva**PhD in Econ., Senior lecturer of "World Economy" department of "International relations and  
economy" faculty of Baku State University  
E-mail: nadjiba\_h@mail.ru**MECHANISMS OF ADOPTION AND JUSTIFICATION OF DECISIONS IN AGRICULTURAL EN-  
TERPRISES****Abstract**

The purpose of the study. To analyze the order of adoption of management decisions and the activities of agricultural enterprises in Azerbaijan, to determine practical solutions to ensure the effectiveness of management.

Research methodology. The methods of analysis and comparison were used in the study.

The importance of research application. Suggested mechanisms can be used by enterprises to increase the effectiveness of decisions taken in agricultural enterprises.

The results of the study. The analysis of the studied issues shows that in many cases there is a difficulty in accepting decisions in the agricultural sector, including agrarian enterprises. Need new guiding mechanisms to increase the efficiency of management in the agricultural sector, including agrarian enterprises.

Originality and scientific research. New guiding mechanisms to increase the efficiency of management of agricultural enterprises are new for our country.

**Keywords:** agrarian sphere, decision, purpose, task, management, process.

**Daxil olub:** 20.02.2021