**UOT 336**

***Samir Fərman oğlu GÜLƏHMƏDZADƏ***
***Azərbaycan Kooperasiya Universiteti, doktorant***
***e-mail: s.gulahmedzade@gmail.com***
**https://doi.org/10.30546/4.71.73001.2025.001.040**

# AZƏRBAYCANIN BANK TƏCRÜBƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN TƏTBİQİNİN VƏ ONUN AUDİTİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

***Xülasə***

**Tədqiqatın məqsədi.** Azərbaycanın bank sektorunda strateji planlaşdırmanın tətbiqində olan problemlərin və o cümlədən, onun auditinin müasir vəziyyətə, beynəlxalq standartlara uyğunluğunun araşdırılması.

**Tədqiqatın metodologiyası.** Tədqiqat işində müxtəlif yanaşmalardan, məntiqi olaraq ümumiləşdirmədən, müqayisəli təhlildən və digər üsullardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi.** Azərbaycanın bank sektorunun inkişafının müasir vəziyyəti təhlil edilmiş, onun inkişaf xüsusiyyətləri aşkar edilmiş və strateji planlaşdırmanın auditinin müasir tələbləri müəyyənləşdirilmişdir,

**Tədqiqatın nəzəri və təcrübi əhəmiyyəti.** Tədqiqat prosesində əldə edilən nəzəri, metodiki və praktiki nəticələrin iqtisadiyyatın və bank xidməti bazarının dinamik dəyişdiyi şəraitdə bank fəaliyyətinin starteji planlaşdırılması metodlarının işlənib hazırlanmasında, onun auditinin təşkilinin və monitorinqinin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması üzrə konkret tövsiyələrin hazırlanmasında mühüm əhəmiyyəti ola bilər.

**Tədqiqatın nəticəsi.** Bankların rəqabət qabiliyyətini və dayanıqlığını artırmaq üçün strateji planlaşdırmanın və onun auditinin rolu gələcəkdə daha da artırılmalıdır.

***Açar sözlər: strateji planlaşdırma, bank sektoru, audit, rəqabət qabiliyyəti, davamlı inkişaf, risk idarəetməsi, nəzarət, monitorinq.***

## *Giriş*

Bu məqalə Azərbaycanın bank sektorunda strateji planlaşdırmanın tətbiqi və onun auditinin müasir vəziyyətini araşdırır. Strateji planlaşdırma prosesi bankların məqsədlərini, vəzifələrini və resurslarının optimal istifadəsini müəyyən etməyə yönəlib. Bu prosesin əsas mərhələləri aşağıdakılardır:

- Strateji analiz: daxili və xarici mühitin təhlili, SWOT analizi;
- Strateji hədəflərin müəyyənləşdirilməsi: bankın uzunmüddətli məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- Strateji planın hazırlanması: məqsədlərə çatmaq üçün konkret addımlar və resursların paylanması;
- Strateji planın icrası və nəzarət: plana uyğun olaraq fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi və nəticələrin monitorinqi.

Müasir Azərbaycanın bank sektorunda strateji planlaşdırma geniş tətbiq olunmaqdadır. Banklar qlobal maliyyə bazarlarının dəyişən şərtlərinə uyğunlaşmaq üçün strateji planlar hazırlayır və icra edirlər. Strateji planlaşdırma prosesində əsas diqqət aşağıdakı aspektlərə yönəlir:

- texnoloji innovasiyalar: rəqəmsal bankçılıq xidmətlərinin inkişafı;
- müştəri mərkəzli yanaşma: müştəri tələblərinə cavab verən xidmətlərin təkmilləşdirilməsi;
- risk idarəetməsi: maliyyə və əməliyyat risklərinin minimallaşdırılması;
- tənzimləyici uyğunluq: dövlət tənzimləmələrinə uyğun fəaliyyətin təmin edilməsi.

Strateji planlaşdırmanın auditi, bankların strateji planlarının effektivliyini və icrasını qiymətləndirmək üçün həyata keçirilir. Auditin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- strateji məqsədlərə uyğunluğun yoxlanılması: planların bankın məqsədlərinə və bazar

tələblərinə uyğunluğunu təmin etmək;
- risklərin idarə edilməsi: potensial risklərin müəyyən edilməsi və minimallaşdırılması;
- effektivliyin təhlili: resursların səmərəli istifadəsinin qiymətləndirilməsi;
- davamlı təkmilləşdirmə: nəticələrə əsaslanaraq strateji planların təkmilləşdirilməsi.

Azərbaycanın bank sektorunda strateji planlaşdırma və onun auditi müasir dövrdə əhəmiyyətli rol oynayır. Strateji planlaşdırma bankların uzunmüddətli inkişafını təmin edir, audit isə bu planların effektivliyini yoxlayaraq davamlı təkmilləşdirməyə imkan verir. Bankların rəqabət qabiliyyətini və dayanıqlığını artırmaq üçün strateji planlaşdırmanın və onun auditinin rolu gələcəkdə daha da artacaqdır.

**Strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti və onun bank sektorunda əsas rolu**

Strateji planlaşdırma təşkilatın uzunmüddətli məqsədlərinə nail olmaq üçün məqsədlərini, resurslarını və fəaliyyətlərini sistemli şəkildə müəyyənləşdirmək və yönəltmək prosesidir. Bu planlaşdırma prosesi təşkilatın güclü və zəif tərəflərini, imkanlarını və təhdidlərini (SWOT analizi) təhlil etməklə başlayır və bu məlumatlar əsasında təşkilatın gələcək istiqamətini müəyyənləşdirir [Johnson G. və b. Exploring Corporate Strategy. s.-18-19].

Strateji planlaşdırma prosesi adətən aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:
- ✓ Strateji məqsədlərin qoyulması: təşkilatın uzunmüddətli hədəfləri və məqsədləri təyin olunur;
- ✓ Strateji analiz: SWOT analizi və digər analitik alətlər vasitəsilə təşkilatın daxili və xarici mühiti təhlil edilir [Hill C. və b. Strategic Management s.43-47];
- ✓ Strateji planın hazırlanması: Seçilmiş strategiyalar əsasında fəaliyyət planı hazırlanır;
- ✓ İcra və nəzarət: Strateji planın həyata keçirilməsi və nəticələrin davamlı olaraq izlənməsi [Thompson A. və b. Crafting and Executing Strategy-s.95-98.].

Strateji planlaşdırma təşkilatın uzunmüddətli müvəffəqiyyətini təmin edən mühüm bir prosesdir və bir sıra səbəblərə görə əhəmiyyətlidir:
- Uzunmüddətli baxış və istiqamət: Strateji planlaşdırma təşkilata uzunmüddətli baxış və istiqamət verir, bu da onun bazarda mövqeyini möhkəmləndirir və rəqabət üstünlüyü qazanmasına kömək edir[Mintzberg, H. və b. Strategy Safari-s.112-114];
- Resursların effektiv idarə olunması: Təşkilatın məhdud resurslarını (maliyyə, insan, zaman və s.) ən effektiv şəkildə istifadə etməsinə imkan yaradır[Grant R.Contemporary Strategy Analysis.-s.23-24.];
- Çeviklik və uyğunlaşma:strateji planlaşdırma təşkilatın dəyişən bazar şərtlərinə və müştəri tələblərinə çevik şəkildə uyğunlaşmasına kömək edir[Porter M. Competitive Advantage.s.-33];
- Risklərin idarə edilməsi: SWOT analizi kimi alətlər vasitəsilə potensial risklər müəyyənləşdirilir və bu risklərin idarə edilməsi üçün tədbirlər görülür [Wheelen T.və b. Strategic Management and Business Policy s.-73];
- Əlaqələndirilmiş fəaliyyətlər: təşkilatın müxtəlif bölmələri və şöbələri arasında əlaqələndirilmiş və uyğunlaşdırılmış fəaliyyətləri təmin edir, bu da ümumi məqsədlərə nail olunmasını asanlaşdırır [David F. Strategic Management.s.-22];
- Motivasiya və işçi bağlılığı: aydın və konkret məqsədlərin müəyyən edilməsi işçilərin motivasiyasını artırır və onların təşkilata bağlılığını gücləndirir [Kaplan R. və b. P. The Strategy-Focused Organization. s.- 127].

Strateji planlaşdırmanın bu əhəmiyyətli xüsusiyyətləri bankların uzunmüddətli uğur və dayanıqlığını təmin edən əsas amillər arasında yer alır. Bank sektorunda strateji planlaşdırmanın əsas rolunu aşağıdakılarla təsvir etmək olar:
- Vizyon və missiyanın müəyyən edilməsi: strateji planlaşdırma, bankların uzunmüddətli vizyonlarını və missiyalarını dəqiqləşdirir [Bracker J.The historical development of the strategic management concept.s.- 220-221];
- Rəqabət üstünlüyü: banklar strateji planlaşdırma ilə bənzərsiz xidmətlər və məhsullar təklif

edərək rəqabət üstünlüyü əldə edə bilərlər [Mintzberg H.və b.Strategy Safari.s.125.];

- Resursların səmərəli istifadəsi: strateji planlaşdırma, bankların resurslarını ən səmərəli şəkildə istifadə etmələrinə kömək edir [Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis.-s.31];
- Risk idarəetməsi: strateji planlaşdırma, potensial risklərin müəyyənləşdirilməsi və bu risklərə qarşı tədbirlərin görülməsini əhatə edir [Ghemawat P. Strategy and the Business Landscape.s.45].

**Azərbaycanın bank sektorunun ümumi mənzərəsi**

Azərbaycanın bank sektorunda baş verən islahatlar və yeniliklər ölkənin maliyyə sisteminin möhkəmlənməsinə və beynəlxalq səviyyədə rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına kömək etmişdir. 2015-ci ildən sonra maliyyə böhranı dövründə aparılan restrukturizasiya işləri sektorun dayanıqlığını artırmışdır [https://www.accessbank.az].Mərkəzi Bankın 2023-cü il üzrə hesabatına görə, ümumi aktivlər, əsasən biznes kreditlərinin və əmanətlərin artması ilə 29 milyard dollara çatmışdır [Q.K.İmanov və b. Финансовая стабильность в Азербайджане-s.7].Bu artım, bank sektorunda aparılan islahatlar və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə əlaqədardır. Əsas banklar arasında Kapital Bank, Pasha Bank və AccessBank kimi qurumlar liderlik edir. AccessBank-ın maliyyə nəticələrinə əsasən, bankın ümumi aktivləri 2023-cü ilin sonuna 1,4 milyard AZN təşkil etmişdir ki, bu da əvvəlki ilə nisbətən 19,1% artım deməkdir. Bankın kredit portfeli 1 milyard AZN-i aşmış və əmanətlər də əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır[https://www.adb.org].

Azərbaycanın bank sektoru islahatlar və rəqəmsal innovasiyaların tətbiqi sayəsində inkişaf etməyə davam edir və bu tendensiyanın gələcəkdə də davam edəcəyi gözlənilir. Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi Azərbaycan bank sektorunda mühüm rol oynamaqdadır.Bankların maliyyə dayanıqlığını artırmaq məqsədilə kapital adekvasiya standartları təkmilləşdirilmişdir. Problemli kreditlərin idarə olunması və restrukturizasiyası istiqamətində mühüm addımlar atılmışdır.Əhali və şirkətlərin banklara olan inamının artması nəticəsində depozitlər də artmışdır.Rəqəmsal texnologiyalar bank sektorunda mühüm rol oynamağa başlamışdır. Ölkədə elektron ödəniş sistemlərinin inkişafı və genişlənməsi nağdsız ödənişlərin həcmini artırmışdır [Azerbaijan Diagnostic. EBRD-2019]. Ölkənin bəzi kommersiya bankları beynəlxalq kredit reytinq agentlikləri tərəfindən qiymətləndirilmişdir ki, bu da onların beynəlxalq maliyyə bazarlarına çıxışını asanlaşdırır [https://www.grantthornton.global/en/press-migrated/press-releases-2019].

**Strateji planlaşdırmanın Azərbaycan banklarında tətbiqi**

Azərbaycan banklarında strateji planlaşdırmanın tətbiqi bankların uzunmüddətli məqsədlərinə nail olmaları üçün mühüm bir vasitədir və bir sıra istiqamətləri əhatə edir:

- Vizyon və missiyanın müəyyən edilməsi bankların fəaliyyət istiqamətlərini və əsas məqsədlərini müəyyən edir və bütün işçilərin bu məqsədlərə uyğun işləməsini təmin edir;
- Rəqabət üstünlüyü: banklar strateji planlaşdırma vasitəsilə rəqabət üstünlüyü əldə edirlər;
- Risk idarəetməsi: strateji planlaşdırma, bankların potensial riskləri müəyyən etməsinə və bu risklərə qarşı tədbirlər görməsinə kömək edir;
- Resursların səmərəli istifadəsi: strateji planlaşdırma bankların mövcud resurslarını ən səmərəli şəkildə istifadə etmələrini təmin edir;
- Mərkəzi Bankın rolu: MB strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsində mühüm rol oynayır;
- Kommersiya banklarının strateji planları: Azərbaycanın iri kommersiya bankları, məsələn, Kapital Bank, Pasha Bank və AccessBank öz strateji planlarını həyata keçirirlər [https://www.adb.org];
- Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi: rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi Azərbaycan banklarında strateji planlaşdırmanın əsas istiqamətlərindən biridir.

**Bank sistemində strateji planlaşdırma sahəsində müasir təcrübələr**

Azərbaycan banklarında müasir təcrübələr və təkmilləşdirmələr sektorda rəqabət qabiliyyətini artırmaq, müştəri məmnuniyyətini yüksəltmək və əməliyyat səmərəliliyini yaxşılaşdırmaq məqsədi ilə tətbiq edilir. Bu sahədə bir sıra qabaqcıl təcrübələr və yeniliklər həyata keçirilir. Bunlara

misal olaraq aşağıdakı təcrübələri göstərmək olar:

- ❖ Mobil və internet bankçılıq: Azərbaycan banklarının müştərilərə daha rahat və əlçatan xidmətlər təklif etmək üçün mobil və internet bankçılıq xidmətlərinin genişləndirilməsi müştərilərin bank əməliyyatlarını istənilən yerdə və zamanda yerinə yetirmələrinə imkan verir;
- ❖ Blokçeyn Texnologiyası:bu texnologiya vasitəsilə pul köçürmələri və digər maliyyə əməliyyatları daha sürətli və təhlükəsiz şəkildə həyata keçirilir;
- ❖ Rəqəmsal ödəniş sistemləri: rəqəmsal ödənişlər müştərilərin alış-verişlərini və digər əməliyyatlarını daha asan və sürətli həyata keçirmələrini təmin edir;
- ❖ Müştəri dəstəyi texnologiyaları: banklar chatbot və digər süni intellekt əsaslı texnologiyaları tətbiq edərək müştərilərə 24/7 dəstək göstərirlər ki, bu da müştərilərin suallarını və problemlərini daha sürətli həll etməyə imkan verir;
- ❖ İnnovativ risk idarəetmə alətləri: banklar risklərin daha effektiv idarə edilməsi üçün yeni texnologiyalardan və analitik alətlərdən istifadə edirlər ki, bu da potensial maliyyə risklərinin əvvəlcədən müəyyən edilməsinə və onların qarşısının alınmasına kömək edir;
- ❖ Yaşıl maliyyələşdirmə: bəzi banklar yaşıl maliyyə məhsulları və layihələrə investisiya qoyaraq ekoloji dayanıqlığı dəstəkləyirlər ki, bu da öz növbəsində enerji səmərəliliyi və bərpa olunan enerji layihələrinin maliyyələşdirilməsini əhatə edir;
- ❖ Davamlı inkişaf strategiyaları: banklar davamlı inkişaf strategiyaları hazırlayaraq sosial və ekoloji məsuliyyətlərini yerinə yetirirlər ki, bu da öz növbəsində strategiyalar, bankların uzunmüddətli dayanıqlığını və reputasiyasını artırır.

**Strateji planlaşdırmanın auditinin əsas aspektləri**

Strateji planlaşdırmanın auditi bankların və digər təşkilatların strateji planlarının effektivliyini, uyğunluğunu və həyata keçirilməsinin düzgünlüyünü qiymətləndirmək üçün aparılan prosesdir. Auditin ilk mərhələsində təşkilatın strateji məqsədlərinin aydın və dəqiq müəyyən edilib-edilmədiyi qiymətləndirilir [Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis.s.-57]. Audit zamanı strateji planların təşkilatın ümumi missiyası, vizyonu və dəyərləri ilə uyğunluğu yoxlanılır. Strateji planların həyata keçirilməsi üçün ayrılmış resursların effektiv istifadəsi qiymətləndirilir. Bu mərhələdə maliyyə, insan resursları və texnoloji resursların səmərəli istifadəsi təhlil olunur.Strateji planların risk idarəetmə proseslərinə inteqrasiya edilməsi və bazar şəraitində baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşdırılması yoxlanılır. Strateji planların nəticələrinin müntəzəm olaraq ölçülməsi və monitorinqi təşkilatın strateji hədəflərə nail olub-olmadığını və lazım gələrsə, düzəlişlərin edilib-edilmədiyini yoxlamaq üçün vacibdir. Müasir audit proseslərində İT əsaslı audit alətləri və proqram təminatları geniş istifadə olunur. Bu alətlər böyük həcmli məlumatların tez və dəqiq təhlil edilməsini təmin edir və strateji planların icrasının monitorinqini asanlaşdırır. Daxili audit komandaları strateji planların auditi prosesində müntəzəm olaraq planların icrasını yoxlayır, problemləri müəyyən edir və düzəlişlərin edilməsini təmin edir. Strateji planlaşdırmanın auditinin beynəlxalq standartlara uyğun həyata keçirilməsi audit prosesinin şəffaflığını və etibarlılığını təmin edir [Central Bank of Azerbaijan. Annual Report 2020].

Son illərdə Azərbaycanın bank sektoru bir sıra islahatlar, texnoloji inkişaflar və tənzimləyici dəyişikliklər nəticəsində əhəmiyyətli dərəcədə inkişaf etmişdir. Bank sektoru bu prosesin mühüm hissəsidir və maliyyə resurslarının səmərəli şəkildə idarə edilməsi üçün vacibdir.2023-cü ilin sonuna olan məlumatlara görə, Azərbaycan bank sektorunun ümumi aktivləri təxminən 29 milyard ABŞ dolları təşkil edir. Bu, əvvəlki illərlə müqayisədə əhəmiyyətli artımı göstərir və sektorun sağlam maliyyə vəziyyətindən xəbər verir. Bank sektorunun kredit portfeli də əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmişdir. 2023-cü ildə bankların kredit portfeli 1 milyard AZN-i keçmiş və əsasən biznes kreditləri vasitəsilə genişlənmişdir. Depozit bazası da artmış və bu, əhalinin banklara olan etibarının artmasını göstərir [https://www.adb.org].Azərbaycan bankları risk idarəetməsi sahəsində qabaqcıl təcrübələr tətbiq edir. Beynəlxalq standartlara uyğun olaraq aparılan tənzimləmələr, bankların maliyyə dayanıqlığını və şəffaflığını təmin edir. Problemli kreditlərin idarə olunması və restrukturizasiyası sahəsində atılan addımlar bank sektorunun maliyyə sağlamlığını gücləndirmiş-

dir. Problemli kreditlərin həcmi azalmış və bankların kapital adekvatlığı artırılmışdır. Bu, sektorun ümumi dayanıqlığını və sabitliyini təmin edir. Tətbiq edilən islahatlar, texnoloji yeniliklər və tənzimləyici tədbirlər sektorun dayanıqlığını artırmışdır. Lakin, davamlı inkişaf və rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün strateji planlaşdırmanın və risk idarəetməsinin gücləndirilməsi vacibdir.

**Strateji planlaşdırmanın tətbiqi ilə bağlı auditin səmərəliliyinin artırılması yolları**

Azərbaycan bank sektorunda audit proseslərin keyfiyyətini və təsirini artırmaq məqsədi daşıyır. Bu baxımdan aşağıdakı işlərin görülməsi və həyata keçirilməsi məqsədəuyğundur:

- daimi təlimlər: auditorlar üçün müntəzəm təlim proqramları təşkil edilməlidir [https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital-2020.html];
- peşəkar sertifikatlar: auditorların peşəkar sertifikatlara malik olması onların bilik və bacarıqlarını artırır [https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020];
- İT əsaslı audit alətləri: auditorlar üçün müasir informasiya texnologiyaları və audit proqram təminatları tətbiq olunmalıdır;
- kiber təhlükəsizlik: auditorlar üçün kiber təhlükəsizlik təlimləri təşkil edilməli və kibertəhlükəsizlik alətlərindən istifadə edərək audit proseslərinin təhlükəsizliyi təmin edilməlidir;
- stress testləri və ssenari analizi: Auditorlar stress testləri və ssenari analizləri keçirərək potensial riskləri və onların təsirlərini müəyyən etməlidirlər;
- daxili audit komitələri: daxili audit komitələrinin rolu və funksiyaları gücləndirilməlidir;
- keyfiyyət təminatı prosesləri: Audit proseslərinin keyfiyyətini təmin etmək üçün müntəzəm keyfiyyət yoxlamaları həyata keçirilməlidir;
- xarici yoxlama: Daxili audit komandasının fəaliyyətinin müstəqil xarici auditorlar tərəfindən yoxlanılması da audit prosesinin keyfiyyətini artırır.

***Nəticə***

Azərbaycanın bank sektoru son illərdə əhəmiyyətli irəliləyişlər və islahatlar nəticəsində inkişaf etmişdir. Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, maliyyə göstəricilərinin yaxşılaşdırılması və beynəlxalq standartlara uyğunlaşma sektorun dayanıqlığını və rəqabət qabiliyyətini artırmışdır. Lakin bu inkişafın davamlılığını təmin etmək üçün strateji planlaşdırma və audit sahələrində bəzi təkmilləşdirmələrə ehtiyac vardır. Azərbaycan bank sistemi üçün strateji planlaşdırma və audit üzrə tövsiyələr sektorun daha rəqabətqabiliyyətli və dayanıqlı olmasını təmin etmək üçün vacibdir. Bu istiqamətdə bəzi əsas təklif və tövsiyələri aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar:

- strateji qərarların düzgün alınması üçün dəqiq və aktual məlumatların toplanması vacibdir; məlumatların etibarlılığını təmin etmək üçün müasir məlumat analizi və idarəetmə texnologiyalarından istifadə edilməlidir;
- bankların rəqəmsal transformasiya strategiyalarını həyata keçirməsi vacibdir;
- rəqəmsal transformasiya ilə bağlı olaraq kiber təhlükəsizlik tədbirlərinin gücləndirilməsi də zəruridir;
- işçilərin bacarıqlarını artırmaq üçün müntəzəm təlim proqramları təşkil edilməlidir. Bu, bankların strateji məqsədlərinə nail olmasına kömək edəcəkdir;
- yüksək səviyyəli idarəçilər üçün xüsusi liderlik təlimləri və mentorluq proqramları təşkil edilməlidir;
- banklar risk-əsaslı yanaşmanı tətbiq etməli və potensial riskləri əvvəlcədən müəyyən etməsi maliyyə dayanıqlığını artıracaqdır;
- müntəzəm stress testləri və ssenari analizləri keçirmək potensial riskləri müəyyən etmək üçün vacibdir;
- strateji planların həyata keçirilməsi üçün bütün səviyyələrdə effektiv kommunikasiya strategiyaları tətbiq edilməlidir;
- auditorlar üçün müntəzəm təlim proqramları təşkil edilməlidir;
- Auditorlar üçün müasir informasiya texnologiyaları və audit proqram təminatları tətbiq olunmalıdır;

- auditorlar risk-əsaslı yanaşmanı tətbiq etməli və təşkilatın ən yüksək riskli sahələrinə fokuslanmalıdır;
- audit proseslərinin beynəlxalq audit standartlarına uyğun olaraq həyata keçirilməsi vacibdir;
- audit proseslərinin keyfiyyətini təmin etmək üçün müntəzəm keyfiyyət yoxlamaları həyata keçirilməlidir.

Bu tövsiyələr Azərbaycan bank sektorunda strateji planlaşdırma və audit proseslərinin keyfiyyətini və effektivliyini artırmağa kömək edəcəkdir. Bu sahədə davamlı inkişaf və müasir texnologiyaların tətbiqi bankların rəqabət qabiliyyətini və maliyyə dayanıqlığını gücləndirəcəkdir.

## ƏDƏBİYYAT


1. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice Hall.
2. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). Strategic Management: An Integrated Approach. South-Western College Publishing.
3. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2010). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. McGraw-Hill/Irwin.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press.
5. Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis. Wiley.
6. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
7. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Prentice Hall.
8. David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. Prentice Hall.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.
10. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept.Academy of Management Review, 5(2), 219-224.
11. Ghemawat, P. (2001). Strategy and the Business Landscape. Prentice Hall.
12. Central Bank of Azerbaijan. (2020). Annual Report 2020. Link
13. Q.K.İmanov v.b. Финансовая стабильность в азербайджане: применение нечеткого подхода. https://www.bmeb-bi.org/index.php/BEMP/article/download/668/871
14. https://www.adb.org
15. EBRD. (2019). Azerbaijan Diagnostic: Assessing Progress and Challenges in Developing Sustainable Market Economy. Link
16. https://www.grantthornton.global/en/press-migrated/press-releases-2019/
17. https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html
18. https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020/downloads/pwc-global-annual-review-2020.pdf


***Самир Фарман оглы Гюльахмадзаде***
***Азербайджанский Университет Кооперации***
***почта: s.gulahmedzade@gmail.com***

**Текущее состояние применения стратегического планирования и его аудита в банковской практике Азербайджана**

***Резюме***

**Цель исследования:** Целью исследования является изучение проблем применения стратегического планирования в банковском секторе Азербайджана, а также исследование

современного состояния и соответствия его аудита международным стандартам.

**Методология исследования:** В исследовании использованы различные подходы, включая логическое обобщение, сравнительный анализ и другие методы.

**Научная новизна:** Анализировано текущее состояние развития банковского сектора Азербайджана, выявлены его особенности развития, а также определены современные требования к аудиту стратегического планирования.

**Теоретическая и практическая значимость исследования:** Полученные в ходе исследования теоретические, методические и практические результаты могут иметь важное значение при разработке методов стратегического планирования банковской деятельности в условиях динамически меняющейся экономики и рынка банковских услуг. Результаты также могут быть полезны для организации аудита и мониторинга, а также для приведения их в соответствие с международными стандартами посредством подготовки конкретных рекомендаций.

**Результаты исследования:** Роль стратегического планирования и его аудита должна быть усилена для повышения конкурентоспособности и устойчивости банков.

***Ключевые слова: стратегическое планирование, банковский сектор, аудит, конкурентоспособность, устойчивое развитие, управление рисками, контроль, мониторинг.***

***Samir Farman Gulahmadzade***
***Azerbaijan Cooperation University. PhD student***
***e-mail: s.gulahmedzade@gmail.com***

## The Current State of the Application of Strategic Planning and Its Audit in the Banking Practices of Azerbaijan

***Summary***

**Purpose of the Research:** The purpose of the research is to investigate the challenges in the application of strategic planning in Azerbaijan's banking sector, as well as to examine the modern state and compliance of its audit with international standards.

**Research Methodology:** The study employs various approaches, including logical generalization, comparative analysis, and other methods.

**Scientific Novelty:** The current state of development in Azerbaijan's banking sector has been analyzed, its development characteristics identified, and the modern requirements for auditing strategic planning have been determined.

**Theoretical and Practical Significance of the Research:** The theoretical, methodological, and practical findings obtained during the research can be of significant importance in developing strategic planning methods for banking activities in the context of a dynamically changing economy and banking service market. The findings can also aid in organizing and aligning audits and monitoring with international standards by providing specific recommendations.

**Research Outcome:** The role of strategic planning and its audit should be further enhanced to increase the competitiveness and resilience of banks.

***Key words: Strategic planning, banking sector, audit, competitiveness, sustainable development, risk management, control, monitoring.***