UOT: 378.1:005.21

Fidan Babək qızı HÜMBƏTOVA
Bakı Biznes Universiteti, doktorant
ORCİD: 0009-0009-4342-3568
Email:humbetovafidan28@gmail.com
https://doi.org/10.30546/4.71.730.02.2026.1174

ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ ALƏTLƏRİ: GZİT, PESTEL VƏ DİGƏR YANAŞMALAR

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi - Ali təhsil sistemində keyfiyyət anlayışını dərin şəkildə araşdırmaq, müasir idarəetmə yanaşmalarını və beynəlxalq təcrübələri təhlil etməklə onların Azərbaycan ali təhsil sistemində tətbiq imkanlarını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Məqsəd ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin elmi əsaslarla idarə olunmasını və bu sahədə strateji idarəetmə yanaşmalarının səmərəli tətbiqini göstərməkdir.

Tədqiqatın metodologiyası - Araşdırma zamanı müqayisəli təhlil, analitik ümumiləşdirmə, sintez və sistemləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti - Tədqiqat nəticələri ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatının idarə olunması və strateji planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş praktik tövsiyələr təqdim edir.

Tədqiqatın nəticələri - Aparılan araşdırmalar institusional idarəetmənin gücləndirilməsi, rəqəmsal qiymətləndirmə platformalarının tətbiqi, tələbə məmnunluğu göstəricilərinin nəzərə alınması, həmçinin davamlı inkişaf prinsiplərinin tədris prosesinə inteqrasiyası daxildir. Bu nəticələr ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına və idarəetmə proseslərinin şəffaflığının təmin edilməsinə töhfə verir.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi - Elmi yenilik ondan ibarətdir ki, ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin tədris, tədqiqat və ictimai xidmət istiqamətlərində ölçülə bilən göstəricilərlə qiymətləndirilməsi üçün kompleks model hazırlanmış və bu modelin yerli kontekstdə tətbiq imkanları elmi əsaslarla izah edilmişdir.

Açar sözlər: PESTEL, GZİT, balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi, strateji idarəetmə, ali təhsil müəssisəsi, performans indikatorları.

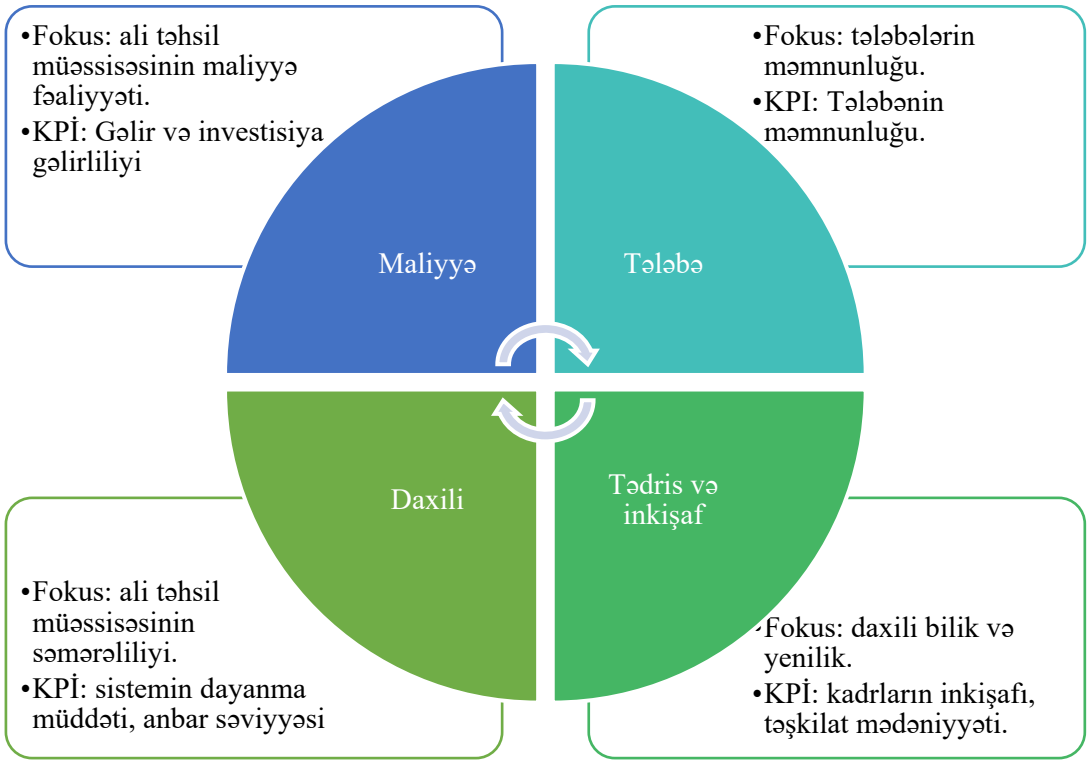
Giriş

Müasir dövrdə ali təhsil müəssisələri artıq yalnız bilik və kadr hazırlığı funksiyasını yerinə yetirmir, eyni zamanda sosial-iqtisadi inkişafın aparıcı qüvvələrindən birinə çevrilmişdir. Qlobal rəqabət, sürətli texnoloji dəyişikliklər, əmək bazarındakı transformasiyalar və cəmiyyətin artan gözləntiləri universitetlərin fəaliyyət mühitini daha da mürəkkəbləşdirir. Bu şəraitdə ali təhsil müəssisələrinin davamlı inkişafı ənənəvi idarəetmə yanaşmaları ilə təmin edilə bilməz. Strateji idarəetmə bu gün ali təhsilin uğurunun əsas şərtinə çevrilmişdir.

Strateji idarəetmə alətləri arasında PESTEL, GZİT və Porterin beş qüvvə modeli kimi metodlar universitetlərin daxili imkanlarını və xarici mühit faktorlarını kompleks şəkildə dəyərləndirməyə imkan yaradır. Bu yanaşmalar strateji qərarların formalaşdırılmasında mühüm əhəmiyyət daşısa da, onların praktiki tətbiqə inteqrasiyası bəzən çətinlik törədir. Ənənəvi problemlərdən biri ondan ibarətdir ki, qəbul edilmiş strategiyalar çox vaxt "sənəd" səviyyəsində qalır və gündəlik fəaliyyətə çevrilmir.

Belə bir vəziyyətdə Balanced Scorecard (BSC) modeli xüsusi aktuallıq qazanır. Balanced Scorecard (BSC) ənənəvi performans ölçmə sistemlərinin məhdudiyyətlərini həll etmək üçün 1992-ci ildə Kaplan və Norton tərəfindən təqdim edilmiş strateji idarəetmə çərçivəsidir. O, maliyyə və qeyri-maliyyə performans ölçülərini dörd perspektiv üzrə birləşdirir - maliyyə, müştəri,

daxili proseslər, öyrənmə və inkişaf [4, s,1]. Bu yanaşma strategiyanı ölçülə bilən məqsədlərlə əlaqələndirir, rəhbərlik və struktur bölmələri arasında koordinasiyanı gücləndirir. Ali təhsil müəssisələri üçün BSC yalnız maliyyə göstəriciləri ilə məhdudlaşmır; tələbələr və maraqlı tərəflər, daxili proseslər, eləcə də öyrənmə və inkişaf istiqamətləri üzrə də strateji məqsədlərin izlənilməsinə şərait yaradır.



Şəkil 1. Ali təhsil sisteminin balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi (BSC)-ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetməni təkmilləşdirmək və fəaliyyətin nəticələrini sistemli şəkildə ölçmək üçün istifadə olunan müasir idarəetmə yanaşmasıdır. Bu model universitetin missiyasını və strateji məqsədlərini konkret göstəricilər vasitəsilə əlaqələndirir. Beləliklə, qərarvermə prosesində şəffaflıq artır, fəaliyyət istiqamətləri dəqiq şəkildə izlənilir və ümumi idarəetmə keyfiyyəti yüksəlir.

BSC ali təhsil müəssisəsinin fəaliyyətini dörd əsas istiqamətdə qiymətləndirir: maliyyə, tələbə (müştəri), daxili proseslər və tədris–inkişaf. Hər istiqamət üçün konkret məqsədlər və performans göstəriciləri (KPI-lər) müəyyən edilir ki, bu da nəticəyönümlü idarəetməni təmin edir. [1, s,143].

1. Maliyyə perspektivi-Bu istiqamət universitetin maliyyə sabitliyini və resurslardan səmərəli istifadəsini qiymətləndirir. Məqsəd təhsil, elmi tədqiqat və innovasiya fəaliyyətindən əldə olunan gəlirləri artırmaq, eyni zamanda maliyyə dayanıqlığını təmin etməkdir. Gəlirlərin artımı, investisiyaların səmərəliliyi (ROI) və büdcə nizam-intizamı kimi göstəricilər universitetin uzunmüddətli inkişafını təmin edən əsas amillər sayılır.

2. Tələbə (müştəri) perspektivi-Ali təhsil müəssisələrinin əsas prioritetlərindən biri tələbə məmnunluğudur. Bu perspektivdə tələbələrin tədris keyfiyyətindən, sosial mühitdən və infrastruktur səviyyəsindən razılığı ölçülür. Tələbə məmnunluğu və onların universitetdə qalma göstəricisi (retention rate) bu istiqamətin əsas KPI-ləri hesab olunur. Tələbələrin gözləntilərinə cavab verən təhsil mühiti universitetin nüfuzunu və rəqabət qabiliyyətini artırır.

3. Daxili proseslər perspektivi-Bu istiqamət universitetin idarəetmə və əməliyyat sistemlərinin səmərəliliyini əks etdirir. Daxili proseslərin optimallaşdırılması həm akademik, həm də

inzibati idarəetmədə çevikliyi və koordinasiyanı gücləndirir. Rəqəmsal həllərin tətbiqi, idarəetmə sistemlərinin avtomatlaşdırılması və resurslardan düzgün istifadə daxili fəaliyyətin effektivliyini artırır.

4. Tədris və inkişaf perspektivi-Bu istiqamət universitetin insan kapitalının və innovasiya potensialının inkişafına yönəlir. Müəllim heyətinin peşəkar bacarıqlarının artırılması, elmi-tədqiqat mühitinin stimullaşdırılması, müasir tədris texnologiyalarının tətbiqi və təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması universitetin dayanıqlı inkişafının əsasını təşkil edir.

Ali təhsil müəssisələrinin dayanıqlı inkişafı üçün ənənəvi analitik alətlərin (PESTEL, Porter) nəticələri müasir performans idarəetmə çərçivələri-xüsusilə Balanced Scorecard ilə inteqrasiya edilməlidir. Bu inteqrasiya universitetlərin strateji elastikliyini artırır, maraqlı tərəflərin iştirakını gücləndirir və strateji hədəflərin real fəaliyyətə çevrilməsini təmin edir.

Ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyəti bu gün sürətlə dəyişən iqtisadi, sosial, texnoloji və mədəni mühitin təsiri altındadır. Qlobal transformasiyalar-rəqəmsallaşma, əmək bazarında yeni bacarıq tələbləri, tələbə profilindəki dəyişikliklər və maliyyə resurslarının məhdudluğu-universitetlərin idarəetmə sistemini köklü şəkildə dəyişdirir. Belə bir şəraitdə ənənəvi strateji planlaşdırma yanaşmaları adətən statik və xətti modellərə əsaslandığı üçün çevik adaptasiya imkanlarını məhdudlaşdırır. Bu isə uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətini zəiflədir və strateji sənədlərin praktik icraya çevrilməsini çətinləşdirir. Müasir ali təhsilin qarşısında duran əsas çağırışlardan biri də hesabatlılıq və şəffaflıq mexanizmlərinin yetərincə inkişaf etməməsidir. Bu vəziyyət maraqlı tərəflərin-tələbələrin, valideynlərin, dövlət qurumlarının və sənaye tərəfdaşlarının-etimadını azaldır, eyni zamanda universitetlərin strateji məqsədlərə çatma səviyyəsini obyektiv qiymətləndirməyi çətinləşdirir.

Belə şəraitdə Balanced Scorecard (BSC) yanaşması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. BSC yalnız strateji məqsədləri müəyyənləşdirməklə kifayətlənmir, həm də həmin məqsədlərin icrasını açar performans indikatorları (KPI-lər) vasitəsilə ölçməyə imkan yaradır. Bu model ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini təkcə maliyyə nəticələri üzrə deyil, həm də tələbə məmnuniyyəti, tədris keyfiyyəti, tədqiqat nəticələri, beynəlxalq əməkdaşlıq və daxili idarəetmə prosesləri kimi strateji istiqamətlərdə qiymətləndirməyə şərait yaradır.

Beləliklə, ali təhsil müəssisələrinin davamlı və çevik inkişafı üçün ənənəvi analitik alətlərin nəticələri Balanced Scorecard kimi müasir idarəetmə çərçivələri ilə uzlaşdırılmalıdır. Yalnız bu halda universitet strategiyaları kağız üzərində qalmayacaq, real fəaliyyət və ölçülə bilən nəticələrə çevriləcəkdir.

Cədvəl 1.

Ali təhsildə strateji idarəetmə alətlərinin müqayisəli təhlili

Alət	Məqsəd və tətbiq sahəsi	Üstünlüklər
PESTEL (Siyasi, İqtisadi, Sosial, Texnoloji, Ekoloji, Hüquqi)	Universitetlərin xarici makro-mühitini qiymətləndirmək; risklər və imkanları müəyyənləşdirmək	- Sistemli makro təhlil imkanı - Gələcəkdə baş verə biləcək trendləri görməyə şərait yaradır - Dövlət siyasəti, texnoloji dəyişikliklər və əmək bazarı ilə əlaqəni nəzərə alır
GZİT	Universitetin daxili güclü və zəif tərəflərini, xarici imkan və təhdidlərini təhlil etmək	- Sadə və anlaşıqlı - Strateji prioritetlərin müəyyənləşdirilməsinə kömək edir - Daxili və xarici mühiti əlaqələndirir
Balanced Scorecard (BSC)	Strateji məqsədləri konkret KPI-lərlə izləmək; strategiyanı əməli fəaliyyətə bağlamaq	- Strateji hədəfləri ölçülə bilən nəticələrlə əlaqələndirir - Universitet missiyasını müxtəlif perspektivlərdə (tədris, tədqiqat, maraqlı tərəflər, daxili proseslər) nəzərə alır - Hesabatlılıq və şəffaflığı gücləndirir

Mənbə: Araşdırmalar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəldən də göründüyü kimi, ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetməsində tətbiq olunan analitik alətlər müxtəlif funksiyalara malikdir və fərqli məqsədlərə xidmət edir. PESTEL modeli universitetlərin fəaliyyət göstərdiyi xarici makro-mühiti təhlil edərək potensial risklər və imkanlar haqqında ümumi təsəvvür formalaşdırır. Bununla belə, bu yanaşma daxili resursların və təşkilati potensialın qiymətləndirilməsini əhatə etmir. **GZİT** təhlili daxili güclü və zəif tərəfləri xarici imkanlar və təhdidlərlə əlaqələndirməklə strateji prioritetlərin müəyyən edilməsinə imkan yaradır, lakin əldə olunan nəticələrin əməli fəaliyyət planlarına çevrilməsi baxımından müəyyən məhdudiyyətlərə malikdir. Balanced Scorecard (BSC) isə digər analitik alətlərdən fərqli olaraq, strategiyanı ölçülə bilən hədəflər və açar performans indikatorları (KPI) vasitəsilə konkret nəticələrə çevirir. Bu modelin tətbiqi universitetlərdə hesabatlılığın, şəffaflığın və idarəetmə səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradır.

Cədvəl 2.

SWOT nəticələrinin Balanced Scorecard perspektivlərinə inteqrasiyası

GZİT komponenti	Məzmun	BSC Perspektivi	Tətbiq nümunəsi ali təhsildə
Güclü tərəflər	Universitetin daxili üstünlükləri (kadr potensialı, tədqiqat infrastrukturu, beynəlxalq əməkdaşlıq)	Daxili proseslər *və* Öyrənmə və inkişaf	Tədqiqat laboratoriyalarının güclü olması – “Tədqiqat keyfiyyətinin artırılması” KPI-si
Zəif tərəflər	Resurs çatışmazlığı, idarəetmədə koordinasiya problemləri, beynəlxalq reytinqlərdə zəif mövqe	Daxili proseslər *və* Maraqlı tərəflər	Tədris keyfiyyətinin monitorinq mexanizmlərinin zəifliyi- “Tələbə məmnunluğu indeksi” KPI-si
İmkanlar	Xarici mühitin universitetə təqdim etdiyi yeni imkanlar (dövlət proqramları, beynəlxalq layihələr, əmək bazarı tələbləri)	Maraqlı tərəflər *və* Maliyyə	Beynəlxalq qrant proqramları-”Layihə maliyyələşməsi həcmi” KPI-si
Təhdidlər	Xarici mühitdən gələn risklər (rəqabətin artması, maliyyə məhdudiyyətləri, texnoloji dəyişikliklər)	Maliyyə *və* Daxili proseslər	Dövlət maliyyələşməsinin azalması-”Alternativ maliyyə mənbələrinin payı” KPI-si

Mənbə: [2, 4, 10] araşdırmalar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu cədvəl göstərir ki, **GZİT** təhlilindən əldə olunan nəticələr yalnız analitik məlumat səviyyəsində qalmaq əvəzinə, Balanced Scorecard (BSC) çərçivəsinə inteqrasiya edilməlidir. Belə bir inteqrasiya nəticəsində güclü tərəflər universitetin inkişafının əsas dayaqlarına çevrilir, zəif tərəflər isə aradan qaldırılması prioritet istiqamət kimi müəyyən edilir. Mövcud imkanlar strateji böyümə planlarının əsas hədəflərinə yönəldilir, təhdidlər isə risklərin idarə olunması mexanizmləri ilə əlaqələndirilərək nəzarətə alınır. Bu yanaşma strategiyanın yalnız konseptual səviyyədə deyil, həm də əməli fəaliyyət və ölçülə bilən nəticələr müstəvisində həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

Hazırlanmış cədvəl ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmə sistemini və performans göstəricilərini kompleks şəkildə əks etdirən analitik çərçivədir. Bu strukturda Balanced Scorecard (BSC) modelinin əsas perspektivləri-maliyyə, daxili proseslər, öyrənmə və inkişaf, maraqlı tərəflər və cəmiyyət- nəzərə alınmış, hər bir strateji istiqamət üzrə prioritetlər və məqsədlər müəyyən edilmişdir. Bu yanaşma universitetin əsas fəaliyyət sahələrinin-tədris, tədqiqat, ictimai xidmət və maliyyə sabitliyinin-strateji hədəflərlə əlaqələndirilməsini təmin edir. Hər bir strateji məqsəd üçün konkret, ölçülə bilən və nəticəyönümlü açar performans göstəriciləri (KPI-lər) müəyyənləşdirilmişdir. Bu göstəricilər vasitəsilə universitetin strateji planının icrası sistemli şəkildə monitorinq olunur, idarəetmə prosesi nəticəyönümlü xarakter alır. Cədvəldə, həmçinin, hər hədəfin həyata

keçirilməsi üçün tələb olunan resurslar-insan potensialı, maliyyə və texnoloji imkanlar-göstərilmişdir ki, bu da planlaşdırmanın praktik reallaşdırılmasını və resursların optimal bölgüsünü təmin edir.

Cədvəl 3.

Universitetin strateji idarəetmə və performans cədvəli

Strateji Hədəf	BSC Perspektivi	KPI	Ölçü vahidi	Mövcud vəziyyət	Hədəf	Məsul Şəxs/ Şöbə	Resurslar	Qeyd
Tədrisin keyfiyyətinin artırılması	Öyrənmə və inkişaf	Tələbə məmnuniyyəti	%	78	90	Tədris şöbəsi	Akademik heyət, təlim materialları	Sorğu əsasında ölçülür
Akademik heyətin inkişafı	Öyrənmə və inkişaf	Sertifikatlaşdırma və təlim kursları	Ədəd	50	100	İnsan resursları	Təlim büdcəsi	Beynəlxalq və daxili təlimlər
Elmi fəaliyyətin gücləndirilməsi	Daxili proseslər	Nəşr sayı / il	Ədəd	120	150	Tədqiqat mərkəzi	Laboratoriyalar, elmi qrantlar	Beynəlxalq indeksli jurnallar
Layihə və qrant gəlirlərinin artırılması	Maliyyə	Xarici layihələrdən gəlir	min USD	500	700	Maliyyə şöbəsi	Maliyyə və layihə idarəetmə komandası	Sponsorluq və beynəlxalq qrantlar
Tələbələrin əmək bazarına inteqrasiyası	Maraqlı tərəflər	Məzunların iş tapma faizi	%	65	85	Karyera mərkəzi	Tələbə xidmətləri, sənaye tərəfdaşlığı	6 ay ərzində ölçülür
Sosial məsuliyyət və ictimai layihələr	Cəmiyyət	İctimai layihə sayı / il	Ədəd	10	20	Tələbə və sosial işlər şöbəsi	Tədbir və layihə büdcəsi	Yerli və regional səviyyədə
Tələbə məmnuniyyəti və tədris proqramlarının aktualılığı	Öyrənmə və inkişaf	Tələbələrin proqramlara məmnuniyyəti	%	72	90	Tədris şöbəsi	Təlim resursları, LMS	Sorğu və rəy əsasında
Təcrübə və staj imkanlarının genişləndirilməsi	Maraqlı tərəflər	Tələbələrin staj proqramlarında iştirakı	%	40	70	Karyera mərkəzi	Sənaye tərəfdaşlıqları	Müxtəlif proqramlar
Beynəlxalq tərəfdaşlıqların inkişafı	Cəmiyyət / Daxili proseslər	Yeni müqavilə sayı / il	Ədəd	12	20	Beynəlxalq əlaqələr şöbəsi	Maliyyə, əməkdaşlıq şəbəkəsi	Mübadilə və tədqiqat proqramları
Rəqəmsal transformasiya və texnologiya tətbiqi	Daxili proseslər	LMS və onlayn resurslardan istifadə	%	60	80	Tədris şöbəsi	Rəqəmsal platformalar	Onlayn dərs və təlim modulları

Mənbə: araşdırmalar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

KPI-lərə məsul şəxslərin və struktur bölmələrin qeyd edilməsi idarəetmədə şəffaflığı, hesabatlılığı və koordinasiyanı gücləndirir[9, s, 90]. Əlavə olaraq, qeyd və izahatlar bölməsi KPI-lərin ölçülmə üsullarını, məlumat mənbələrini, hesabat dövrlərini və şərhləri əhatə edir ki, bu da mo–delin real idarəetmə proseslərinə inteqrasiyasını asanlaşdırır. Beləliklə, təqdim olunan cədvəl

sadəcə statistik məlumatları deyil, universitetin strateji idarəetmə, performans monitorinqi və resurs optimizasiyası funksiyalarını birləşdirən kompleks idarəetmə aləti kimi çıxış edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, ali təhsil müəssisələrində strategiyanın hazırlanması və icrası prosesində GZİT və Balanced Scorecard (BSC) alətlərinin inteqrasiyasına əsaslanan yeni idarəetmə modeli təklif olunur. Bu model “tədris–tədqiqat–cəmiyyət” prinsipi üzərində qurulmuş adaptasiya edilmiş BSC çərçivəsini formalaşdırır. Nəticədə, universitetin əsas funksional istiqamətləri hər bir BSC perspektivinə inteqrasiya olunur və strategiya ilə əməli fəaliyyət arasında davamlı əlaqə yaradılır.

Yeni model GZİT təhlilindən əldə olunan nəticələri strateji məqsədlərə çevirərək, onları maliyyə, maraqlı tərəflər (tələbə və cəmiyyət), daxili proseslər və öyrənmə–inkişaf kimi perspektivlər üzrə sistemləşdirir. Beləliklə, strategiya yalnız sənəd səviyyəsində qalmır, ölçülə bilən nəticələrə yönəlmiş real fəaliyyət mexanizminə çevrilir.

Model həmçinin strateji xəritələrin və KPI-lərin inteqrasiyasını nəzərdə tutur ki, bu da universitetlərə hədəflərin icrasını fasiləsiz izləmək, performansı qiymətləndirmək və zərurət yarandıqda korrektiv tədbirlər görmək imkanı verir. Bu yanaşma analitik və praktiki idarəetməni birləşdirərək, tədris, tədqiqat və ictimai xidmət sahələrində effektivliyi artırır.

Nəticə etibarilə, təqdim olunan model universitetlərin strateji məqsədlərini əməli fəaliyyətlə əlaqələndirir, nəticələrin ölçülməsi və monitorinqini təmin edir və ali təhsil müəssisələrinin davamlı inkişafını dəstəkləyən sistemli idarəetmə mexanizmi kimi çıxış edir. Bu, həm yerli universitetlərin institusional dayanıqlığını möhkəmləndirir, həm də beynəlxalq təcrübə kontekstində onların rəqabət qabiliyyətini artırır.

Nəticə

Ali təhsildə strateji idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi üçün bir neçə əsas istiqamət üzrə tövsiyələr irəli sürülür:

- GZİT təhlilinin strateji inteqrasiyası**.** Universitetlər SWOT nəticələrini yalnız analitik sənəd kimi deyil, BSC çərçivəsinə ötürüləcək strateji prioritetlər kimi istifadə etməlidirlər. Bu, güclü və zəif tərəfləri, imkan və təhdidləri əməli fəaliyyət planlarına çevirməyə, nəticədə hədəfləri daha aydın və ölçüləbilən etməyə imkan verir.
- BSC perspektivlərinin adaptasiyası. Ənənəvi dörd perspektiv-maliyyə, daxili proseslər, öyrənmə və inkişaf, maraqlı tərəflər (tələbə və cəmiyyət)-ali təhsilin missiyasına uyğun şəkildə yenidən qurulmalı və universitetin əsas funksiyaları-tədris, tədqiqat, ictimai xidmət-ilə uyğunlaşdırılmalıdır.
- Maraqlı tərəflərin aktiv iştirakı. Tələbələr, müəllim heyəti, dövlət qurumları, sənaye və biznes nümayəndələrinin qərarvermə proseslərinə cəlb olunması strateji idarəetməni daha inklüziv və real vəziyyətə uyğun edir.
- Rəqəmsal idarəetmə vasitələrinin tətbiqi. Dashboardlar, monitorinq sistemləri və periodik hesabatlar vasitəsilə KPI-lərin icra vəziyyəti izlənməli, nəticələr mütəmadi açıqlanmalıdır. Bu, şəffaflıq və hesabatlılıq mədəniyyətini gücləndirir.
- Foresight və ssenari planlaşdırmanın inteqrasiyası. Gələcəkdə baş verə biləcək dəyişiklikləri qabaqcadan qiymətləndirmək və çevik reaksiya vermək üçün foresight yanaşması BSC ilə birgə tətbiq olunmalıdır. Bu, strateji çevikliyi və innovasiya potensialını artırır.

Nəticə etibarilə, ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmə uğuru yalnız analitik modellərin (PESTEL, SWOT və s.) tətbiqi ilə məhdudlaşmamalıdır. Əldə edilən nəticələrin real fəaliyyətə çevrilməsi üçün Balanced Scorecard kimi müasir idarəetmə sistemlərinin tətbiqi zəruridir. Təklif olunan inteqrativ model universitetlərə ölçüləbilən, çevik və dayanıqlı strateji idarəetmə sistemi qurmaq imkanı yaradır. Bu sistem resursların optimallaşdırılmasını təmin edir, qərar qəbuletmə prosesini şəffaflaşdırır və nəticəyönümlü idarəetmə mədəniyyətini formalaşdırır. Beləliklə, ali təhsil müəssisələri qlobal rəqabət mühitində öz mövqelərini möhkəmləndirir, innovasiyayönümlü inkişafı sürətləndirir və həm tələbələr, həm də cəmiyyət üçün yüksək keyfiyyətli tədris və tədqiqat

mühiti yaradır. Bu yanaşma universitetlərin strateji idarəetmə mədəniyyətinin inkişafına, davamlılığa və dinamik mühitə adaptasiya qabiliyyətinin artırılmasına mühüm elmi və praktik töhfə verir.

ƏDƏBİYYAT

1. Asih, I., Purba, H. H., & Sitorus, T. M. (2020). "Key performance indicators: A systematic literature review". Journal of Industrial Engineering & Management Research, https://www.researchgate.net/publication/344493860_KEY_PERFORMANCE_INDICATORS_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW/link/5f7c6d69458515b7cf6a4c39/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
2. Cribb, G. (2005). "Balanced scorecard: Linking strategic planning to performance management in academic libraries". Purdue University. https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent. cgi?article=1617&context=iatul
3. Cuhls, K. E. (2020). "Horizon scanning in foresight – Why horizon scanning is only a part of the game." Futures & Foresight Science, 2(1), e23. https://doi.org/10.1002/ffo2.23
4. Dag Øivind Madsen. (2025). "Balanced scorecard: History, implementation, and impact". Administrative Sciences". https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/39
5. Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., & Onoyama Mori, S. S. (2020). "Strategic planning in higher education institutions: What are the stakeholders' roles in the process? Higher Education, 79", 1039–1056. https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8
6. Grundy, T. (2006). "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. "Strategic Change, 15(5), 213–229. https://doi.org/10.1002/jsc.764
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "The balanced scorecard: Translating strategy into action". Harvard Business Press.
8. Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? "Management Decision, 53"(8), 1806–1822. https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0536
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). "Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management." Pearson Education.
10. Moldaşev, K., & Nurqabdeşov, A. (2024). "Ali təhsil müəssisələrinin menecerləri üçün strategiya hazırlığı üzrə vəsait". Almatı: Almatı Nəşriyyatı.

Фидан Бабек кызы Гумбетова
докторант, Бакинский Университет Бизнеса
ORCID: 0009-0009-4342-3568
Email: humbetovafidan28@gmail.com

Инструменты стратегического управления в высших учебных заведениях: swot, pestel и другие подходы

Резюме

Цель исследования – глубоко изучить понятие качества в системе высшего образования, проанализировать современные управленческие подходы и международный опыт, а также определить возможности их применения в системе высшего образования Азербайджана. Основная цель заключается в том, чтобы показать научно обоснованное управление механизмами обеспечения качества в деятельности высших учебных заведений и эффективное применение стратегических подходов управления в данной сфере.

Методология исследования – В ходе исследования использовались методы сравнительного анализа, аналитического обобщения, синтеза и систематизации.

Практическая значимость исследования – Результаты исследования представляют собой практические рекомендации, направленные на совершенствование управления

обеспечением качества и стратегического планирования в высших учебных заведениях.

Результаты исследования – Проведённые исследования включают усиление институционального управления, внедрение цифровых платформ оценки, учёт показателей удовлетворенности студентов, а также интеграцию принципов устойчивого развития в учебный процесс. Полученные результаты способствуют повышению эффективности деятельности высших учебных заведений и обеспечению прозрачности управленческих процессов.

Оригинальность и научная новизна исследования – Научная новизна заключается в разработке комплексной модели оценки деятельности высших учебных заведений по измеримым показателям в направлениях обучения, научных исследований и общественных услуг, а также в научном обосновании возможностей применения данной модели в локальном контексте.

Ключевые слова: PESTEL, SWOT, сбалансированная система показателей, стратегическое управление, высшее учебное заведение, индикаторы эффективности.

Fidan Babak Humbatova
PhD Student, Baku Business University
ORCID: 0009-0009-4342-3568
Email: humbetovafidan28@gmail.com

Strategic management tools in higher education institutions: swot, pestel and other approaches

Summary

The purpose of the research-is to explore the concept of quality in the higher education system in depth, analyze modern management approaches and international practices, and identify the possibilities of their application in the Azerbaijani higher education system. The main goal is to demonstrate the scientific management of quality assurance mechanisms in higher education institutions and the effective implementation of strategic management approaches in this field.

Methodology of the research-The study employs comparative analysis, analytical generalization, synthesis, and systematization methods.

Practical significance of the research-The results of the study provide practical recommendations aimed at improving quality assurance management and strategic planning in higher education institutions.

Research results-The conducted research emphasizes the strengthening of institutional management, the implementation of digital assessment platforms, consideration of student satisfaction indicators, and the integration of sustainable development principles into the educational process. These outcomes contribute to enhancing the efficiency of higher education institutions and ensuring transparency in management processes.

Originality and scientific novelty of the research-The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model for evaluating the performance of higher education institutions based on measurable indicators across teaching, research, and public service areas, and in scientifically substantiating the possibilities of applying this model in the local context.

Key words: ***PESTEL, SWOT, Balanced Scorecard, strategic management, higher education institution, performance indicators.***