

BAKI UNIVERSITETİNİN XƏBƏRLƏRİ

ВЕСТНИК
БАКИНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

NEWS
OF BAKU UNIVERSITY

SOSIAL-SİYASİ
elmlər seriyası

серия
СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

series of
SOCIAL-POLITICAL SCIENCES

№ 4, 2024

Bakı – 2024

Baş redaksiya heyəti:

Babayev E.S. (baş redaktor), **Kazımsadə A.H.** (baş redaktorun müavini), **Əliyeva İ.N.**, **Məmmədov Y.Ə.**, **Əliyev İ.Ə.**, **Paşayeva N.A.**, **Rəcəbov M.R.** (məsul katib).

Seriyanın redaksiya heyəti:

Məlikova M.F. (redaktor), **Vahidov F.Q.** (redaktorun müavini), **Hacıyev Z.C.** (məsul katib), **Abbasbəyli A.N.**, **Əhmədov Ə.C.**, **Əliyev B.H.**, **Əlizadə H.Ə.**, **İsmayılov R.R.**, **Məhərrəmov A.M.**, **Qasımov A.M.**, **Məmmədov R.F.**, **Rüstəmov İ.Ə.**, **Əliyev Ə.İ.**, **Həsənalıyev Z.M.**, **Əliyeva K.R.**

UOT 33**EFFEKTİV BİZNES SİTUASİYASI ANALİZİ ÜÇÜN
TOWS MATRİSİNİN TƏTBİQİ****F.F.SƏMƏDZADƏ****Bakı Mühəndislik Universiteti****fsamadzade@beu.edu.az**

Bugünkü dinamik biznes mühitində təşkilatlar vəziyyətlərini təhlil etmək və qalibyyət strategiyaları hazırlamaq üçün effektiv vasitələrə ehtiyac duyurlar. TOWS matrisi, tanınmış SWOT təhlilinin genişləndirilməsi ilə güclü çərçivə təklif edir. Daxili güclü və zəif tərəflər ilə xarici imkanlar və təhdidlər arasındakı qarşılıqlı əlaqəni araşdıraraq, TOWS matrisi biznesə üstünlüklərindən istifadə edən və potensial riskləri azaldan strategiyalar hazırlamağa kömək edir.

Bu məqalədə effektiv situasiya təhlili üçün TOWS matrisinin tətbiqinin müxtəlif aspektlərini təhlil edilir, TOWS matrisinin qurulması prosesini və əldə edilmiş fikirlərə əsaslanaraq təsirli strategiyaların necə hazırlanacağı izah edilir.

Açar sözlər: TOWS matrisi, SWOT təhlili, biznes strategiyası.

TOWS matrisinin əsasları

Situasiya təhlili üçün güclü alət olan TOWS Matrix 1982-ci ildə Heinz Wehrich tərəfindən təqdim edilmişdir. Bu matris daxili və xarici amillərin qarşılıqlı təsirinə diqqət yetirərək onu bir addım daha irəli apararaq tanınmış SWOT təhlilinə əsaslanır [2]. SWOT güclü, zəif tərəfləri, imkanları və təhdidləri müəyyən etsə də, TOWS təsirli strategiyalar hazırlamaq üçün bu elementləri uyğunlaşdırmaqdan da kənara çıxır [1].

Özündə TOWS matrisi sistemətlə təhlil üçün konseptual çərçivə kimi xarici təhlükə və imkanların təşkilatın daxili zəif və güclü tərəfləri ilə uyğunlaşdırılmasını asanlaşdırır [3]. Matris dörd əsas strateji birləşmə ətrafında qurulmuşdur:

1. SO (güclü tərəflər-fürsətlər): Xarici imkanlardan yararlanmaq üçün daxili güclü cəhətlərdən istifadə etmək.

2. WO (zəifliklər-fürsətlər): Xarici imkanlardan istifadə etməklə daxili zəifliklərin təkmilləşdirilməsi.

3. ST (güclü tərəflər-təhlükələr): Xarici təhlükələrdən qaçmaq üçün daxili güclü tərəflərdən istifadə etmək.

4. WT (zəifliklər-təhlükələr): Təhdidlərdən qaçmaq və zəif tərəfləri minimuma endirmək məqsədi daşıyan müdafiə mövqeyi seçmək.

TOWS matrisi strateji planlaşdırma üçün bir sıra üstünlüklər təklif edir [2]:

– O, tədqiqat və perspektivli strateji istiqamətlər arasında körpü yaratmağa kömək edir.

– Nəticələr dəstək əldə etmək üçün təşkilatı maraqlı tərəflərə açıq şəkildə təqdim edilə bilər.

– Atılacaq addımlar üçün əsas mərkəz nöqtələrini müəyyənləşdirir.

– Matris həm müsbət, həm də mənfi təsirləri nəzərə alaraq bütün əsasları əhatə edir.

Təşkilatın vəziyyətini təhlil etmək üçün strukturlaşdırılmış yanaşma təmin etməklə, TOWS matrisi bizneslərə həm daxili, həm də xarici amilləri əhatə edən hərtərəfli strategiyalar hazırlamağa imkan verir. Bu sistemli təhlil təşkilatlara təhdidləri azaltmağa, fürsətlərdən yararlanmağa, güclü tərəflərdən istifadə etməyə və zəif tərəfləri aradan qaldırmağa kömək edir.

TOWS Matrisinin qurulması

TOWS matrisinin qurulması prosesi təşkilatın strateji mövqeyinə təsir edən həm daxili, həm də xarici amillərin sistemli təhlilini əhatə edir. Bu strukturlaşdırılmış yanaşma bizneslərə unikal vəziyyətlərini həll edən hərtərəfli strategiyalar hazırlamağa kömək edir.

Daxili amillər təşkilatın birbaşa nəzarət etdiyi aspektlərdir. Bunlara daxildir:

Güclü tərəflər: Bunlar təşkilata rəqabət üstünlüyü verən əsas sərəfşələr, resurslar və imkanlardır. Məsələn, brend reputasiyası, texnoloji inkişaf, istedadlı işçi qüvvəsi, güclü maliyyə resursları.

Zəif tərəflər: Bunlar təşkilatın resursları, imkanları və ya rəqabət üstünlükləri baxımından çatışmayan sahələri təmsil edir. Zəif cəhətləri müəyyən etmək, özünü dürüst qiymətləndirmə və introspeksiya tələb edir.

Daxili amillərin qiymətləndirilməsi zamanı aşağıdakı kimi suallar verə bilərlər [6]:

– Xidmətinizi istehlakçı ehtiyaclarını qarşılamaq üçün ən yaxşı vasitəyə çevirən nədir?

– Şirkətinizi fərqləndirən qabaqcıl xüsusiyyətləriniz və ya yeni imkanlarınız hansılardır?

– Şirkətinizin hansı aktivləri var?

– Şirkətinizin hansı aspektində böyümək üçün yer var?

Xarici amillər təşkilatın birbaşa nəzarət edə bilmədiyi, lakin onlara cavab verməli olduğu iş mühitinin elementləridir:

İmkanlar, təşkilatın üstünlüyü üçün istifadə edilə bilən xarici şərtlərdir. Onlar aşağıdakılardan yarana bilər:

- İnkişaf etməkdə olan bazar tendensiyaları
- İstehlakçı seçimlərinin dəyişdirilməsi
- Texnoloji yeniliklər
- Strateji tərəfdaşlıqlar

Təhdidlər, təşkilatın uğuru üçün risklər və ya problemlər yaradan xarici amillərdir:

- Bazar dalğalanmaları
- Qanunvericilikdəki dəyişikliklər
- Rəqabət təzyiqləri

Xarici amilləri qiymətləndirmək üçün təşkilatlar aşağıdakı kimi suallara cavab tapa bilərlər [6]:

- Hansı maneələr şirkətinizin uğurunu çətinləşdirə bilər?
- Hansı rəqiblərin biznesinizi təhdid etmək potensialı var?
- Fəaliyyət göstərdiyiniz bazarda hər hansı siyasi və ya iqtisadi risklər varmı?
- İstehlak bazarınız şirkətinizin gələcəyi üçün risk yarada biləcək şəkildə inkişaf edirmi?

Matris strukturunun yaradılması

Daxili və xarici amillər müəyyən edildikdən sonra TOWS matrisi qurula bilər. Matris daxili amillərin (güclü və zəif tərəflərin) xarici amillərlə (imkanlar və təhlükələr) kəsişdiyi bir qrafik kimi qurulmuşdur [4]. Bu dörd kvadrant yaradır (cədvəl 1):

- SO (Strengths-Opportunities): Xarici imkanlardan yararlanmaq üçün daxili güclü cəhətlərdən istifadə edən strategiyalar.
- WO (Weaknesses-Opportunities): Xarici imkanlardan istifadə etməklə daxili zəiflikləri yaxşılaşdırmaq üçün strategiyalar.
- ST (Strengths-Threats): Xarici təhlükələrdən qaçmaq üçün daxili güclü tərəflərdən istifadə edən strategiyalar.
- WT (Weaknesses-Threats): Təhdidlərdən qaçmaq və zəif tərəfləri minimuma endirmək məqsədi daşıyan ən müdafiə strategiyaları.

Bu kəsişmələri sistematik şəkildə təhlil edərək, təşkilatlar öz spesifik vəziyyətlərinə və bazar mövqelərinə cavab verən məqsədyönlü strategiyalar hazırlaya bilərlər.

	Fürsətlər (xarici mühit)	Təhdidlər (xarici mühit)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Güclü tərəflər (müəssisədaxili)	SO Müəssisənin güclü tərəflərini fürsətlərin təsir gücünün artırılmasına yönəltmək	ST Müəssisənin güclü tərəfləri ilə təhdidlərin effektivini azaltmaq
Zəif tərəflər (müəssisədaxili)	WO Fürsətlərdən istifadə edərək müəssisənin zəif tərəflərinin təsir gücünü azaltmaq	WT Müəssisənin zəif tərəflərini azaldıcı və təhdidlərdən qoruyucu strategiyaları tətbiq etmək

Həyata keçirilə bilən strategiyaların hazırlanması

TOWS matrisi təşkilatın daxili faktorları ilə xarici mühit arasında qarşılıqlı əlaqəni təhlil edərək, həyata keçirilə bilən strategiyaların işlənilməsi üçün güclü alət kimi xidmət edir. Bu proses dörd növ strategiyanın yaradılmasını nəzərdə tutur: SO, ST, WO və WT. Hər bir strategiya növü güclü, zəif tərəflər, imkanlar və təhdidlərin xüsusi birləşməsinə diqqət yetirir.

SO strategiyaları xarici imkanlardan yararlanmaq üçün daxili güclü tərəflərdən istifadə etməyi hədəfləyir. Bu strategiyalar uğur üçün ən böyük potensiala malikdir, çünki onlar bazar imkanlarını ələ keçirmək üçün təşkilatın əsas sərişmələrindən istifadə etməyə yönəlir. Məsələn, güclü texnoloji təcrübəyə (güclü tərəf) malik bir texnoloji şirkət ağıllı ev cihazlarına artan tələbatdan (imkan) yararlana bilər.

SO strategiyalarını inkişaf etdirmək üçün təşkilatlar özlərinə sual verməlidirlər:

– Güclü tərəflərimiz bu fürsətlərdən istifadə etməyimizə necə kömək edə bilər?

– Güclü tərəflərimizdən istifadə etmək üçün hansı tədbirləri görməliyik?

ST strategiyaları və ya Maksimi-Mini strategiyaları xarici təhlükələrin qarşısını almaq və ya minimuma endirmək üçün daxili güclü tərəflərdən istifadə etməyi nəzərdə tutur. Bu strategiyalar çətin bazar şəraitində rəqabət üstünlüyü saxlamaq üçün çox vacibdir. Məsələn, güclü brend mövcudluğu (güclü tərəf) olan pərakəndə satış şəbəkəsi e-ticarət rəqiblərinin təhlükəsinə qarşı çıxmaq üçün onlayn alış-veriş platforması (strategiya) inkişaf etdirə bilər.

ST strategiyalarını tərtib edərkən təşkilatlar nəzərə almalıdırlar:

– Bu təhlükələrə qarşı gücümüzdən necə istifadə edə bilərik?

– Bu təhlükələri aradan qaldırmaq və ya azaltmaq üçün nə etməliyik?

Mini-Maksi strategiyaları da adlandırılan WO strategiyaları xarici imkanlardan istifadə etməklə daxili zəiflikləri yaxşılaşdırmağa yönəlmişdir. Bu yanaşma təşkilatlara eyni zamanda bazar tendensiyalarını kapitallaşdırmaqla öz məhdudiyətlərini aradan qaldırmağa imkan verir. Məsələn, məhdud marketinq resursları (zəiflik) olan kiçik biznes bazarda iştirakını artırmaq üçün sosial mediadan (imkandan) istifadə edə bilər.

Effektiv WO strategiyalarını inkişaf etdirmək üçün təşkilatlar soruşmalıdır:

– Bu fürsətlərdən istifadə etmək üçün zəif tərəflərimizi necə güclü tərəflərə çevirə bilərik?

– Zəif cəhətlərimizi aradan qaldırmaq üçün hansı tədbirləri görməliyik?

WT strategiyaları və ya Mini-Mini strategiyaları TOWS matrisindəki ən müdafiə mövqeyini təmsil edir. Bu strategiyalar daxili zəiflikləri minimuma endirmək və xarici təhlükələrdən müdafiə etmək məqsədi daşıyır. Onlar tez-tez təşkilat çətin vəziyyətdə olduqda istifadə olunsa da, uzunmüddətli uğur üçün, ümumiyyətlə, SO, ST və WO strategiyalarına daha çox diqqət yetirmək məsləhətdir.

WT strategiyalarını hazırlayarkən təşkilatlar nəzərə almalıdırlar:

– Bu təhlükələrdən qorunmaq üçün zəif cəhətlərimizi necə yumşalda bilərik?

– Biznesimizin ən riskli tərəfləri hansılardır və biz onları necə həll edə bilərik?

Bu dörd strateji kombinasiyanı sistemativ şəkildə təhlil edərək, təşkilatlar unikal vəziyyətlərinə və bazar mövqələrinə cavab verən hərtərəfli fəaliyyət strategiyaları dəsti hazırlaya bilərlər. Bu yanaşma strategiyaların təcrid olunmuş şəkildə inkişaf etdirilməməsini, lakin biznesə təsir edən real dünya faktorlarına mahiyyət etibarilə bağlı olmasını təmin edir .

TOWS-dan əldə edilən strategiyaların həyata keçirilməsi

Təşkilat TOWS matrisindən istifadə edərək strategiyalar hazırladıqdan sonra növbəti mühüm addım bu strategiyaları effektiv şəkildə həyata keçirməkdir. Bu proses strateji alternativlərin prioritetləşdirilməsini, onların təşkilati məqsədlərə uyğunlaşdırılmasını və həyata keçirilməsinin davamlı monitorinqini və tənzimlənməsini əhatə edir.

TOWS matrisi dörd kvadrant üzrə çoxlu strateji seçimlər yaradır: SO (Güclü tərəflər-İmkanlar), ST (Güclü tərəflər-Təhlükələr), WO (Zəif tərəflər-İmkanlar) və WT (Zəif tərəflər-Təhlükələr). Bu seçimlərə üstünlük vermək üçün təşkilatlar:

1. Hər bir strateji variantın potensial nəticələrini qiymətləndirməli.
2. Resurs bölgüsü, riskin azaldılması, vaxt qrafiki və investisiyadan gözlənilən gəlir kimi amilləri nəzərdən keçirməli.

3. Hər bir variantın təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə uyğunluğunu qiymətləndirməli.

Məsələn, təşkilat mövcud maliyyə imkanlarından yararlanmaq üçün grant yazmaq təcrübəsindən istifadə edən SO strategiyasına üstünlük verə bilər. Bu strategiya xarici imkanları ələ keçirmək üçün daxili güclərdən istifadə etdiyi üçün yüksək uğur potensialına malikdir.

Seçilmiş strategiyaların təşkilatın ümumi uğuruna töhfə verməsini təmin etmək üçün onları təşkilat məqsədləri ilə uyğunlaşdırmaq vacibdir. Bu uyğunlaşma prosesinə daxildir:

1. Hər bir strateji yanaşma üçün konkret və həyata keçirilə bilən addımların müəyyən edilməsi.

2. Bu tədbirlərin təşkilatın resursları və imkanları ilə uzlaşdırılmasını təmin etmək.

3. Müəyyən edilmiş strateji yanaşmaları xüsusi tədbirlərlə əlaqələndirmək üçün strateji seçimlər matrisi kimi alətlərdən istifadə.

Məsələn, əgər təşkilatın məqsədi potensial maliyyə azalmaları (ST strategiyası) şəraitində səmərəliliyi artırmaqdırsa, onlar resursdan istifadəni optimallaşdırmaq üçün könüllü idarəetmə proqramını tətbiq edə bilərlər.

TOWS-dan əldə edilən strategiyaların həyata keçirilməsi davamlı monitoring və düzəliş tələb edən davamlı bir prosesdir. Təşkilatlar, həyata keçirilən strategiyalarla bağlı əsas performans göstəricilərini izləməli, icra zamanı yaranan biləcək potensial maneələri və ya çətinlikləri müəyyən etməli və strategiyanın effektivliyini təmin etmək üçün lazımı düzəlişlər etməlidirlər.

TOWS-dan əldə edilən strategiyaları həyata keçirmək üçün bu strukturlaşdırılmış yanaşmaya riayət etməklə, təşkilatlar öz güclü tərəflərini effektiv şəkildə istifadə edə, zəif tərəflərini aradan qaldıra, fürsətlərdən yararlana və biznes mühitlərində təhlükələri azalda bilərlər.

Nəticə

TOWS matrisi əhəmiyyətli SWOT analizinə yeni baxış bucağı gətirməklə strateji planlaşdırma sahəsində oyun dəyişdirici olduğunu göstərir. Təşkilatlara daxili güclü və zəif tərəflər və xarici imkanlar və təhdidlər arasında qarşılıqlı əlaqəni təhlil etməyə imkan verməklə, hədəflənmiş strategiyaların hazırlanması üçün sistemli yanaşma təklif edir. Bu üsul tək-cə biznesə öz üstünlüklərindən istifadə etməyə kömək etmir, həm də potensial riskləri aradan qaldırmağa kömək edir, daha məlumatlı qərar qəbul etməyə və rəqabət mövqeyini yaxşılaşdırmağa gətirib çıxarır.

Beləliklə, TOWS-dan əldə edilən strategiyaların həyata keçirilməsi SWOT təhlilini fəaliyyətə çevirmək üçün açaqdır. Strateji variantları prioritetləşdirməklə, onları təşkilatı məqsədlərlə uyğunlaşdırmaqla və onların effektivliyinə davamlı olaraq nəzarət etməklə, müəssisələr dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşa bilərlər. Buna görə də TOWS matrisi təşkilatları strategiya-

nın formalaşdırılması və icrasının mürəkkəb prosesində istiqamətləndirmək üçün dəyərli alət kimi xidmət edir, onlara bugünkü dinamik biznes mənzərəsində çətinliklərin öhdəsindən gəlməyə və imkanlardan istifadə etməyə kömək edir.

ƏDƏBİYYAT

1. Dandage, R.V., Mantha, S.S. and Rane, S.B. Strategy development using TOWS matrix for international project risk management based on prioritization of risk categories // International Journal of Managing Projects in Business, 2019, Vol. 12 No. 4, pp. 1003-1029. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2018-0128>
2. Heinz Wehrich, The TOWS matrix—A tool for situational analysis, Long Range Planning, Volume 15, Issue 2, 1982, Pages 54-66, ISSN 0024-6301, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0). (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630182901200>)
3. Sudjilah, & Rachmawati, E. (2021). Empowerment of Micro, Small, Medium Enterprise (MSME) Using SWOT Analysis. European Journal of Business and Management. <https://doi.org/10.7176/ejbm/13-8-07>
4. <https://getlucidity.com/strategy-resources/an-introduction-to-tows-analysis/>
5. <https://www.professionalacademy.com/blogs/an-introduction-to-the-tows-matrix-putting-swot-into-action/>
6. <https://nonprofitbuilder.org/storage/303/TOWS-Long-Range-Planning-Heinz-Wehrich.pdf>

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦЫ TOWS ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-СИТУАЦИИ

Ф.Ф. САМАДЗАДЕ

РЕЗЮМЕ

В современных динамичных условиях ведения бизнеса организациям необходимы эффективные инструменты для анализа своей ситуации и разработки успешных стратегий. Матрица TOWS представляет собой мощную концептуальную модель, расширяющую известный анализ SWOT. Путем изучения взаимосвязей между внутренними сильными и слабыми сторонами, а также внешними возможностями и угрозами, матрица TOWS помогает предприятиям разрабатывать стратегии, позволяющие использовать их преимущества и минимизировать потенциальные риски.

В данной статье рассматриваются различные аспекты применения матрицы TOWS для эффективного ситуационного анализа, описывается процесс её построения, а также объясняется, как на основе полученных данных разрабатывать результативные стратегии.

Ключевые слова: матрица TOWS, SWOT-анализ, бизнес-стратегия.

APPLICATION OF THE TOWS MATRIX FOR EFFECTIVE BUSINESS SITUATION ANALYSIS

F.F. SAMADZADE

SUMMARY

In today's dynamic business environment, organisations need effective tools to analyse their situations and develop winning strategies. The TOWS matrix offers a powerful framework that extends the well-known SWOT analysis. By examining the interrelationships between internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats, the TOWS matrix helps businesses develop strategies that leverage their strengths and mitigate potential risks.

This article analyses various aspects of applying the TOWS matrix for effective situation analysis, explains the process of constructing the TOWS matrix, and explains how to develop effective strategies based on the insights gained.

Keywords: TOWS matrix, SWOT analysis, business strategy.

MÜNDƏRİCAT

HÜQUQ

Əliyeva R.Z.

Aİ-nin ətraf mühitə cavabdehlik razılaşmalarındakı rolu 5

Səlimova L.K.

Siyasi qrupların təxribatına qarşı atılan tədbir kimi əhalinin köçürülməsi ilə milli, etnik, irqi və ya dini qrupun məhv edilməsi üçün qəsdən törədilən əməllərin fərqi 17

Hüseynzadə H.R.

Əmtəə nişanlarından qanunsuz istifadə etmə haqsız rəqabətə səbəb olan cinayət əməllərindən biri kimi 34

Mahmudov E.V.

Əmək müqaviləsinə xitam verilməsi zamanı hüquqi təminatlar 48

POLİTOLOGİYA

Məmmədova A.M.

Çin Xalq Respublikasının ərzaq təhlükəsizliyi siyasəti və bu sahədəki uğurlu təcrübəsi 56

PEDAQOGİKA

Aslanzadə N.F.

Yetkinlik dövründə mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərin inkişafına təsir edən amillər 79

SOSİOLOGİYA

Əsgərova Z.Q., Məmmədova A.M.

Qarabağın mədəni irsi 86

İQTİSADİYYAT

Mirzəyev F.Ə., Abbasova A.B.

Azərbaycanda meyvəçiliyin vəziyyəti və meyvə ixracatının proqnozlaşdırılması.... 91

Səmədzadə F.F.

Effektiv biznes situasiyası analizi üçün TOWS matrisinin tətbiqi 110

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАВО

Алиева Р.З.
Роль ЕС в соглашениях об экологической ответственности 5

Салимова Л.К.
Отличие переселения, как меры противодействия подрывной деятельности политических групп, от умышленных деяний по уничтожению национальной, этнической, расовой или религиозной группы 17

Гусейнзаде Х.Р.
Незаконное использование товарных знаков как фактор недобросовестной конкуренции и преступного деяния..... 34

Махмудов Э.В.
Правовые гарантии при расторжении трудового договора..... 48

ПОЛИТОЛОГИЯ

Мамедова А.М.
Политика продовольственной безопасности Китайской Народной Республики и успешная практика в этой области 56

ПЕДАГОГИКА

Асланзаде Н.Ф.
Факторы, влияющие на развитие нравственных и общечеловеческих ценностей в подростковом возрасте 79

СОЦИОЛОГИЯ

Аскерова З.Г., Мамедова А.М.
Культурное наследие Карабаха..... 86

ЭКОНОМИКА

Мирзаев Ф.А., Аббасова А.Б.
Состояние плодородства в Азербайджане и прогноз экспорта фруктов 91

Самадзаде Ф.Ф.
Применение матрицы TOWS для эффективного анализа бизнес-ситуации 110

CONTENTS

LAW

Mehtiyev N.H., Əliyeva R.Z.
The EU’s role in environmental liability agreements 5

Salimova L.K.
Distinguishing resettlement as a measure to counter subversive activities of political groups from deliberate actions to destroy a national, ethnic, racial or religious group 17

Huseynzade H.R.
Illegal use of trademarks as one of the criminal acts causing unfair competition 34

Mahmudov E.V.
Legal guarantees in case of termination of an employment contract 48

POLITICAL SCIENCE

Mammadova A.M.
Food security of the People's Republic of China and successful experience in this field..... 56

PEDAGOGY

Aslanzadeh N.F.
Factors affecting the development of moral and universal values in adolescents 79

SOCIOLOGY

Asgarova Z.G., Mammadova A.M.
Cultural heritage of Karabakh 86

ECONOMY

Mirzayev F.A., Abbasova A.B.
The state of fruit growing in Azerbaijan and forecasting of fruit export 91

Samadzade F.F.
Application of the TOWS matrix for effective business situation analysis 110

MÜƏLLİFLƏRİN NƏZƏRİNƏ!

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının sədrinin 07.05.2021-ci il tarixli 48-01-947/16 sayılı məktubunu əsas tutaraq «Bakı Universitetinin Xəbərləri» jurnalının redaksiya heyəti bildirir ki, nəşr etdirmək üçün təqdim edilən məqalələr aşağıdakı qaydalar əsasında tərtib edilməlidir:

1. Təqdim olunan məqalənin mətni – A4 formatında, sətirlərarası – 1 intervalla, yuxarıdan – 5 sm, aşağıdan – 3,75 sm, soldan – 4 sm, sağdan – 3,5 sm, Times New Roman – 12 (Azərbaycan dilində – latın əlifbası, rus dilində – kiril əlifbası, ingilis dilində – ingilis əlifbası ilə) şrifti ilə yığılmalıdır.

2. Hər bir məqalənin müəllifinin (müəlliflərinin) adı və soyadı tam şəkildə yazılmalı, elektron poçt ünvanı, çalışdığı müəssisənin (təşkilatın) adı göstərilməlidir.

3. Hər bir məqalədə UOT indekslər və ya PACS tipli kodlar və açar sözlər verilməlidir (açar sözlər məqalənin və xülasələrin yazıldığı dildə olmalıdır).

Məqalələr və xülasələr (üç dildə) kompüterdə çap olunmuş şəkildə disklə birlikdə təqdim olunur, disklər geri qaytarılmır!

Əlyazmalar kvartalin əvvəlindən bir ay keçməmiş verilməlidir.

4. Hər bir məqalənin sonunda verilmiş ədəbiyyat siyahısı Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının «Dissertasiyaların tərtibi qaydaları» bərdə qüvvədə olan Təlimatının «İstifadə edilmiş ədəbiyyat» bölməsinin əlavə 4.1 tələbləri əsas götürülməlidir.

Kitabların (monoqrafiyaların, dərsliklərin və s.) bibliografik təsviri kitabın adı ilə tərtib edilir. Məs.: Qeybullayev Q.Ə. Azərbaycan türklərinin təşəkkülü tarixindən. - Bakı: Azərənşr, - 1994. - 284 s.

Müəllifi göstərilməyən və ya dördüncü müəllifi olan kitablar (kollektiv monoqrafiyalar və ya dərsliklər) kitabın adı ilə verilir. Məs.: Kriminalistika: Ali məktəblər üçün dərslik / K.Q.Saricalinskayanın redaktəsi ilə. - Bakı: Hüquq ədəbiyyatı, - 1999. - 715 s.

Çoxcildli nəşrə aşağıdakı kimi istinad edilir. Məs.: Azərbaycan tarixi: [7 cildə], - Bakı: Elm, - 2000. IV c., - 456 s.

Məqalələrin təsviri aşağıdakı şəkildə olmalıdır. Məs.: Vəlixanlı N.M. X əsrin ikinci yarısı – XI əsrdə Azərbaycan feodal dövlətlərinin qarşılıqlı münasibətləri və bir daha «Naxçıvanşahlıq» haqqında // - Bakı: AMEA-nın Xəbərləri. Tarix, fəlsəfə, hüquq seriyası, - 2001. № 3. - s. 120-129.

Məqalələr toplusundakı və konfrans materiallarındakı mənbələr belə göstərilir. Məs.: Məmmədova G.H. Azərbaycan memarlığının inkişafında Heydər Əliyevin rolu / Azərbaycan Respublikasının Prezidenti H.Ə.Əliyevin 80 illik yubileyinə həsr olunmuş elmi-praktik konfransının materialları. - Bakı: Nurlan, - 2003. - s.3-10.

Dissertasiyaya istinad belə olmalıdır. Məs.: Süleymanov S.Y. Xlorofill-zülal kompleksləri, xlorplastların tilakoid membranında onların struktur-molekulyar təşkili və formalaşmasının tənzimlənməsi: Biol. elm. dok. dis. - Bakı, 2003. - 222 s.

Dissertasiyanın avtoreferatına da eyni qaydalarla istinad edilir, yalnız «avtoreferat» sözü əlavə olunur.

Qəzet materiallarına istinad belə olmalıdır. Məs.: Məmmədov M.A. Faciə janrının tədqiqi // «Ədəbiyyat və incəsənət» qəz., - Bakı, 1966, 14 may.

Arxiv materiallarına aşağıdakı kimi istinad edilir. Məs.: Azərbaycan Respublikası MDTA: f.44, siyahı №2, iş №26, vərəq.3-5.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısında son 5-10 ilin ədəbiyyatına üstünlük verilməlidir.

Redaktor: *Məryəm Qədimova*

Korrektor: *Solmaz Babaşova*

Kompüter tərtibçisi: *Azadə İmanova*

Çapa imzalanmışdır: 14.03.2025
Formatı: 70x100 1/16. Həcmi 7,75 ç.v. Sayı 100.
BDU Nəşr Evində çap olunmuşdur.

AZ 1148, Bakı ş., ak. Z.Xəlilov küçəsi, 33.
Tel: (+99412) 538 87 39 / 538 50 16
e-mail: bduneshrevi@bsu.edu.az
www.bsu.edu.az