

<https://doi.org/10.58225/tim.2025-3-216-220>

V.M.Nəzərov
i.f.d., dosent, Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti
v.nazarov@atmu.edu.az
N.R.Ağayeva
magistrant, Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti
nubaragiva@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub: 25.09.25

The article was received by editorial board on: 25.09.25

Статья принята к печати: 25.09.25

TİKINTİ SAHƏSİNDƏ MALİYYƏ MENECMENTİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

Xülasə

Məqalədə tikinti sektorunda maliyyə menecmentinin əhəmiyyəti və təşkilati xüsusiyyətləri araşdırılmışdır. Qeyd olunur ki, iri həcmli layihələrin icrası səmərəli maliyyə planlaşdırılması, risklərin idarə olunması və şəffaf hesabatlılıq tələb edir. Azərbaycan təcrübəsində maliyyələşmə əsasən dövlət büdcəsi, bank kreditləri və özəl sərmayələr üzərində qurulmuşdur ki, bu da müəyyən məhdudiyyətlər və risklər yaradır. Müqayisəli təhlil göstərir ki, Almaniya uzunmüddətli və şəffaf maliyyələşmə mexanizmləri, Türkiyə dövlət-özəl tərəfdaşlığı, ABŞ isə kapital bazarları ilə integrasiya modeli ilə seçilir. Azərbaycan praktikasında innovativ yanaşmalar-bərpa olunan enerji, PPP və yaşıl tikinti layihələri-maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi üçün yeni imkanlar açır. Məqalədə şəffaflığın gücləndirilməsi, alternativ maliyyə mənbələrinin yaradılması, layihə maliyyələşməsi modelinin tətbiqi və rəqəmsallaşmanın genişləndirilməsi əsas istiqamətlər kimi müəyyənləşdirilmişdir. Bu tədbirlərin reallaşdırılması sektorun dayanıqlı inkişafına, investor etimadının artmasına və iqtisadi sabitliyin möhkəmlənməsinə xidmət edəcəkdir.

Açar sözlər: Tikinti sektoru, maliyyə menecmenti, layihə maliyyələşməsi (project finance), dövlət-özəl tərəfdaşlığı (ppp), innovativ maliyyələşdirmə mexanizmləri, şəffaflıq və audit, risk menecmenti, rəqəmsallaşma, yaşıl tikinti (green building), bərpa olunan enerji layihələri.

GİRİŞ

Müasir dövrdə tikinti sektoru hər bir ölkənin iqtisadi inkişafının mühüm istiqamətlərindən biridir. İstər yaşayış binalarının, istərsə də sənaye və infrastruktur obyektlərinin tikintisi ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı, urbanizasiya prosesi və milli iqtisadiyyatın modernləşdirilməsi ilə bilavasitə bağlıdır. Bu prosesdə maliyyə menecmentinin düzgün təşkili xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Çünki iri həcmli tikinti layihələrinin icrası böyük maliyyə resurslarının cəlb edilməsini, onların səmərəli idarə olunmasını və risklərin minimuma endirilməsini tələb edir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında da tikinti sektoru mühüm rol oynayır. 2000-ci illərin ortalarından etibarən neft gəlirlərinin artması ilə yanaşı, tikinti sahəsinə qoyulan investisiyalar əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlmişdir. Bu proses həm dövlət sifarişli iri infrastruktur layihələri, həm də özəl sektorun yaşayış və kommersiya tikintisi layihələri şəklində özünü göstərmişdir. Lakin beynəlxalq təcrübə göstərir ki, yalnız maliyyə resurslarının mövcudluğu kifayət deyil, onların effektiv idarə olunması da vacibdir.

Bu məqalənin məqsədi tikinti sektorunda maliyyə menecmentinin mahiyyətini araşdırmaq, müxtəlif ölkələrin təcrübəsini müqayisə etmək, Azərbaycan praktikasında mövcud vəziyyəti

qiymətləndirmək və gələcəkdə maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyən etməkdir.

Tikinti sektorunda maliyyə menecmentinin mahiyyəti və funksiyaları

Maliyyə menecmenti-müəssisənin maliyyə resurslarının planlaşdırılması, təşkili, nəzarəti və səmərəli idarə olunması prosesidir. Tikinti sahəsində maliyyə menecmenti aşağıdakı funksiyaları əhatə edir:

- layihələrin maliyyə planlaşdırılması və büdcələşdirilməsi;
- investisiya mənbələrinin müəyyənəşdirilməsi (dövlət vəsaitləri, bank kreditləri, özəl sərmayələr, beynəlxalq maliyyə institutları və s.);
- xərclərin optimallaşdırılması və resursların düzgün bölüşdürülməsi;
- layihənin maliyyə risklərinin qiymətləndirilməsi və idarə olunması;
- maliyyə nəticələrinin monitorinqi və hesabatlılığın təmin edilməsi.

Tikinti sahəsi müxtəlif mənbələrdən maliyyələşdirilə bilər. Əsas istiqamətlər olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Dövlət büdcəsi və dövlət fondları
 - İri infrastruktur layihələri, yollar, körpülər, su və enerji infrastrukturunu adətən dövlət vəsaiti ilə maliyyələşir.
 - Bu, dövlətin strateji prioritetlərinə uyğun layihələrin həyata keçirilməsinə imkan verir.
2. Kommersiya bank kreditləri
 - Tikinti şirkətləri layihələr üçün banklardan kreditlər götürür.
 - Bu, xüsusən özəl sektorun yaşayış və kommersiya obyektləri üçün əsas maliyyə mənbəyidir, lakin faiz dərəcələri yüksək olduqda risk artır.
3. Özəl sərmayələr və investorlar
 - Şirkətlər və fərdi investorlar layihələrə kapital qoyaraq mənfəət əldə etməyi hədəfləyir.
 - Bu, xüsusilə kommersiya və yaşayış layihələri üçün əhəmiyyətlidir.
4. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı (PPP)
 - Dövlət və özəl sektor layihənin maliyyəsini və risklərini paylaşır.
 - Uzunmüddətli xidmət müqavilələri və gəlir paylaşımı modelləri tətbiq olunur.
5. Beynəlxalq maliyyə institutları və donorlar
 - Dünya Bankı, Avropa İnvestisiya Bankı, ADB, EBRD kimi qurumlar infrastruktur və enerji layihələrinə maliyyə dəstəyi verir.
 - Bu mənbələr, əsasən bərpa olunan enerji və ekoloji layihələrdə istifadə olunur.
6. Alternativ maliyyə modelləri
 - Layihə maliyyələşməsi (Project Finance), istiqraz buraxılması, xüsusi fondlar və crowdfunding kimi yanaşmalar.
 - Bu modellər maliyyə risklərini layihəyə xas paylayaraq dövlət və investor üçün üstünlüklər yaradır.

Beynəlxalq praktikada tikinti layihələrinin maliyyələşdirilməsində əsasən “layihə maliyyələşməsi modeli” geniş yayılmışdır. Bu modeldə layihənin riskləri, gəlirləri və öhdəlikləri birbaşa layihə çərçivəsində yaradılan hüquqi şəxs üzərinə götürülür.

Dünya təcrübəsində də tikinti sahəsində maliyyə menecmenti iqtisadiyyatın inkişafı üçün mühüm olan sahələrdəndir və hər bir ölkə öz strateji mövqeyi ilə uyğunlaşmaq nöqtəyi nəzəri ilə, müxtəlif yanaşmalar tətbiq edir.

Almaniya tikinti sektorunda maliyyə menecmentinin şəffaflığı və uzunmüddətli maliyyələşmə mexanizmləri ilə seçilir. Burada tikinti layihələri adətən kommersiya bankları, dövlət fondları və Avropa İnvestisiya Bankının dəstəyi ilə maliyyələşdirilir. Risklərin idarə olunması üçün sığorta sistemləri və ciddi audit mexanizmləri tətbiq olunur.

Türkiyədə tikinti sektoru son onilliklərdə sürətlə inkişaf etmişdir. Burada xüsusilə "Public-Private Partnership" (PPP) – dövlət-özəl tərəfdaşlığı modeli geniş istifadə olunur. Avtomobil yolları,

körpülər, hava limanları kimi iri infrastruktur layihələri bu model əsasında maliyyələşdirilir. Bu yanaşma dövlət büdcəsinə əlavə yük salmadan iri layihələrin həyata keçirilməsinə imkan verir.

ABŞ-da tikinti sahəsində maliyyə menecmenti daha çox kapital bazarları ilə integrasiya olunmuşdur. Burada tikinti şirkətləri istiqraz buraxmaqla və ya fond bazarında listing yolu ilə maliyyə resursları cəlb edə bilirlər. Bundan başqa, ABŞ-da maliyyə risklərinin idarəsi üçün müxtəlif hedcinq alətləri geniş tətbiq olunur.

Azərbaycanda isə tikinti sektorunda maliyyə menecmenti əsasən aşağıdakı mənbələr üzərində qurulub:

- dövlət büdcəsi hesabına maliyyələşən infrastruktur layihələri;
- kommersiya banklarından cəlb olunan kreditlər;
- özəl investorların vəsaitləri.

Son illərdə Bakı və regionlarda çoxsaylı yaşayış və ticarət obyektlərinin tikintisi həyata keçirilmişdir. Bununla belə, maliyyə menecmenti sahəsində müəyyən problemlər qalmaqdadır:

1. Maliyyə şəffaflığı problemləri – bəzi tikinti şirkətlərində rəsmi maliyyə hesabatlılığı zəifdir, bu da investor etimadını azaldır.

2. Kredit asılılığı – tikinti şirkətləri əsasən bank kreditləri ilə maliyyələşir, bu isə yüksək faiz dərəcələri fonunda riskləri artırır.

3. Layihə maliyyələşməsinin məhdud tətbiqi – beynəlxalq təcrübədə geniş yayılmış “project finance” modeli Azərbaycanda hələ tam tətbiq olunmur.

4. Risklərin zəif idarə olunması – tikinti layihələrində bazar dəyişiklikləri, material qiymətlərinin artması və digər risklər nəzərə alınmadan büdcələşdirmə aparılır.

Azərbaycanda tikinti sahəsində innovativ maliyyə layihə və təşəbbüslərinə nəzər salmalı olsaq,

1. Bərpa olunan enerji və infrastrukturun inkişafı – Biləsuvar və Neftçala günəş elektrik stansiyaları + “AZURE” layihəsi-EBRD, AIIB və ADB maliyyə dəstəyi ilə Azərbaycanda ən böyük günəş elektrik stansiyalarının tikintisi planlaşdırılır: 445 MW və 315 MW güclü stansiyalar. Bu layihələr maliyyə menecmenti baxımından innovativdir, çünki böyük miqyaslı investisiya, çoxsaylı maliyyə partnyorları (bankenstitusiyalar, dövlət, özəl sektor) və risklərin paylanması kimi elementləri özündə birləşdirir. AZURE layihəsi Dünya Bankı ilə əməkdaşlıq çərçivəsində yenilənəbilən enerji mənbələrinin (əsasən günəş və külək) şəbəkəyə integrasiyası üçün ötürmə xətləri və transformator stansiyalarının modernləşdirilməsidir. Bu layihə infrastruktur və tikinti infrastrukturunun maliyyə menecmentinin innovativ üsullarla – özəl sərmayə, beynəlxalq maliyyə institutlarının qarışığı, texniki və maliyyə risklərinin bölüşdürülməsi – həyata keçirilməsinə nümunə ola bilər.

2. PPP (“Dövlət-Özəl tərəfdaşlığı”) layihələri-2026-cı il üçün Azərbaycan Hökuməti tərəfindən təsdiq olunan PPP layihələr siyahısında tikinti infrastrukturuna aid bir neçə layihə var. Məsələn, elmi-texnoloji parkın inşası, turizm və istirahət zonalarının yaradılması, TIR parklarının qurulması, ətraf mühit və su təsərrüfatı infrastruktur layihələri. Bu cür layihələrdə dövlət və özəl sektor maliyyə yükünü və risklərini bölüşür, maliyyə menecmentində innovativ strukturlar (məsələn, uzunmüddətli müqavilələr, gəlir bölüşdürülməsi, xidmət müqavilələri və s.) tətbiq olunur. Sumqayıt üçün dəniz suyu duzdan təmizləmə zavodu layihəsi (sea water desalination) da PPP çərçivəsində “dizayn, tikinti, maliyyələşdirmə, istismar və texniki xidmət” aspektlərini özündə birləşdirir. Bu innovativ maliyyə-modellərdən biridir çünki dövlət yükünü azaldaraq özəl sərmayənin texniki və maliyyə risklərini cəlb edir.

3. Yaşıl tikinti (“Green Building”) təşəbbüsləri-Azərbaycan Dövlət Şəhərsalma və Arxitektura Komitəsi və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının (IFC) birlikdə seminar və təşəbbüslər həyata keçirir: “Azərbaycanda yaşıl bina təşəbbüsü”. Burada ekoloji standartların tətbiqi, sertifikatlaşdırma sistemləri və innovativ texnologiyaların tikinti layihələrində istifadəsi müzakirə olunur. Maliyyələşdirmə imkanları bu cür layihələr üçün spesifik güzəştlər, kredit/ subvansiya modelləri, sertifikatlaşdırma vasitəsilə dəyər artırılması kimi yollarla formalaşa bilər. Həmçinin “yaşıl enerji” və “yaşıl tikinti” istiqamətində layihələr – günəş və külək enerjisi stansiyalarının tikintisi, yenilənə bilən

enerji mənbələrinin artımı – tikinti sahəsində maliyyə menecmentinə alternativ/resursların diversifikasiyası istiqamətində innovativ addımlardır.

4. Su infrastrukturunu və ətraf mühit layihələri

• Dəniz suyu təmizləmə zavodu layihəsi – bu layihə su mənbələrinin diversifikasiyası, içməli su təminatı üçün innovativ maliyyələşdirmə mexanizmləri (PPP) gətirir.

• Hovsan aerasiya qurğusunun yenidən qurulması və tullantı suyun təmizlənməsi infrastruktur layihələri – PPP ilə həyata keçiriləcək layihələrdə özəl sektorun iştirakının artması, uzunmüddətli xidmət müqavilələri kimi modellərin tətbiqi.

Ölkələrin müqayisəsi göstərir ki:

1. Almaniyada şəffaflıq və sığorta mexanizmləri üstünlük təşkil edir;

2. Türkiyədə dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmi infrastruktur layihələrinin maliyyələşdirilməsində əsas rol oynayır;

3. ABŞ-da kapital bazarları ilə inteqrasiya geniş yayılıb;

4. Azərbaycanda isə maliyyələşmə əsasən bank kreditləri və dövlət büdcəsi üzərində qurulub.

Bu müqayisədən belə nəticəyə gəlmək olar ki, Azərbaycanda maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi üçün digər ölkələrin uğurlu təcrübələrinin öyrənilməsi və tətbiqi zəruridir.

Tikinti sahəsində maliyyə menecmenti üçün təkmilləşdirmə istiqamətlərindən də qeyd etmək olar, hansı ki:

1. Şəffaflığın artırılması və audit sisteminin gücləndirilməsi – müasir maliyyə hesabatlılığı standartlarının tətbiqi.

2. Alternativ maliyyələşmə mənbələrinin yaradılması– istiqraz bazarının inkişafı, xüsusi tikinti fondlarının formalaşdırılması.

3. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmlərinin genişləndirilməsi – iri infrastruktur layihələrində dövlət və özəl sektorun əməkdaşlığının gücləndirilməsi.

4. Layihə maliyyələşməsinin tətbiqi – beynəlxalq səviyyədə sınaqdan çıxmış “project finance” modelinin Azərbaycanda tətbiqi.

5. Risk menecmenti və sığorta sisteminin inkişafı – material qiymətlərində dəyişikliklər, bazar tələbi və valyuta risklərinin idarə olunması üçün mexanizmlər.

6. Rəqəmsallaşma və maliyyə texnologiyalarından istifadə– büdcələşdirmə, ödənişlər və hesabatlılıq proseslərində rəqəmsal həllərin tətbiqi.

Tikinti sektorunda maliyyə menecmenti layihələrin uğurlu icrası və iqtisadi dayanıqlılığın təmin olunması üçün mühüm şərtidir. Müxtəlif ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, səmərəli maliyyə idarəetməsi yalnız maliyyə resurslarının mövcudluğu ilə deyil, həm də onların düzgün planlaşdırılması, şəffaf idarə olunması və risklərin minimuma endirilməsi ilə bağlıdır.

Azərbaycan üçün əsas çağırışlar maliyyə şəffaflığının artırılması, alternativ maliyyələşmə mənbələrinin yaradılması və beynəlxalq praktikada özünü doğrultmuş modellərin tətbiqi ilə bağlıdır. Təklif olunan tədbirlərin həyata keçirilməsi ölkədə tikinti sektorunun inkişafını sürətləndirəcək, investorların etimadını artıracaq və iqtisadiyyatın ümumi dayanıqlılığını möhkəmləndirəcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Anderson, J.R. (2008). Application of a Budget Planning and Control Model in the Construction Sector.

2. Pekuri, A., Pekuri, L., & Haapasalo, H. (2015). Business models and project selection in construction companies. Construction Innovation: Information, Process, Management, 15(2), 180–197.

3. European Investment Bank Reports on Infrastructure Financing (2019–2023).

4. OECD (2022). Public-Private Partnerships in Infrastructure Development.

5. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2023). Tikinti sektorunun inkişafına dair hesabat.

6. World Bank (2021). Financing Infrastructure in Emerging Economies.
7. https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebd-provides-financing-for-azerbajans-largest-ever-solar-projects-at-cop29.html?utm_source=chatgpt.com "EBRD provides financing for Azerbaijan's largest ever solar projects at COP29"
8. https://caliber.az/en/post/azerbaijan-launches-mega-renewable-energy-project?utm_source=chatgpt.com "Azerbaijan launches mega renewable energy project - Wind and Solar power as the nation's new currency"
9. https://report.az/en/business/ministry-of-economy-unveils-list-of-public-private-partnership-projects-for-2026/?utm_source=chatgpt.com "Ministry of Economy unveils list of public-private partnership projects for 2026 | Report.az"
10. https://economy.gov.az/en/post/1846/investors-are-invited-to-the-project-within-the-framework-of-public-private-partnership?utm_source=chatgpt.com "Investors are invited to the project within the framework of public-private partnership"
11. <https://arxkom.gov.az/ru/media/xeberler/azerbaycan-yasil-tikinti-sahesinde-yeni-tecrube-qazanir?> "Azərbaycan "yaşıl" tikinti sahəsində yeni təcrübə qazanır | ARXKOM"

V.M.Nazarov

Doctor of Economics, docent, Azerbaijan Tourism and Management University

N.R.Agayeva

master student, Azerbaijan Tourism and Management University

Directions for the improvement of the organization of financial management in the construction sector

Abstract

This article examines the significance and organizational aspects of financial management in the construction sector. It emphasizes that the implementation of large-scale projects requires effective financial planning, transparency, and proper risk management. In the case of Azerbaijan, construction projects are mainly financed through the state budget, commercial bank loans, and private investments, which creates certain limitations and risks. A comparative analysis highlights Germany's transparent and long-term financing mechanisms, Turkey's widespread use of public-private partnerships (PPP), and the integration of capital markets in the United States. Innovative initiatives in Azerbaijan, such as renewable energy projects, PPP-based infrastructure, and green building programs, provide opportunities for improving financial management practices. The study suggests that strengthening transparency, diversifying financing sources, applying project finance models, and expanding digital technologies are key directions for development. The implementation of these measures is expected to enhance sustainable growth in the sector, increase investor confidence, and contribute to overall economic stability.

Keywords: *construction sector, financial management, project finance, public-private partnership (PPP), innovative financing mechanisms, transparency and audit, risk management, digitalization, green building, renewable energy projects.*