

**Vüqar Mehrəli NƏZƏROV**

Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti, i.ü.f.d., dos.

E-mail: [v.nazarov@atmu.edu.az](mailto:v.nazarov@atmu.edu.az)

**Nübar Rüşət AĞAYEVA**

Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin magistrantı

E-mail: [nubaragiva@gmail.com](mailto:nubaragiva@gmail.com)

**TİKİNTİ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MALİYYƏ MENECMENTİNİN  
TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN MÜASİR MEXANİZMLƏRİ**

**Xülasə**

Məqalədə tikinti müəssisələrində maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsinin müasir mexanizmləri kompleks şəkildə araşdırılmışdır. Tədqiqatın əsas məqsədi tikinti sektorunda maliyyə resurslarının formalaşdırılması, bölüşdürülməsi və istifadəsinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində tətbiq oluna biləcək innovativ idarəetmə alətlərini müəyyən etməkdir. Məqalədə tikinti müəssisələrinin fəaliyyət xüsusiyyətləri, uzunmüddətli layihə dövriyyəsi, yüksək kapital tutumluluq, risk və qeyri-müəyyənlik səviyyəsi, pul vəsaitlərinin qeyri-bərabər hərəkəti və müqavilə öhdəliklərinin spesifikliyi maliyyə menecmentinə təsir edən əsas amillər kimi təhlil edilmişdir. Bu kontekstdə büdcələşdirmə sisteminin təkmilləşdirilməsi, layihə əsaslı maliyyə planlaşdırması, pul axınlarının optimallaşdırılması, risklərin idarə olunması, maliyyə nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi və daxili audit sisteminin tətbiqi mühüm istiqamətlər kimi əsaslandırılmışdır. Həmçinin rəqəmsal texnologiyaların, ERP sistemlərinin, maliyyə analitikası və proqnozlaşdırma modellərinin tətbiqinin tikinti müəssisələrinin maliyyə dayanıqlığının və şəffaflığının artırılmasına töhfə verdiyi göstərilmişdir. Müasir şəraitdə strateji maliyyə planlaşdırması, investisiya qərarlarının iqtisadi əsaslandırılması və maliyyə risklərinin diversifikasiyası tikinti sektorunun davamlı inkişafının əsas şərtlərindən biri kimi qiymətləndirilmişdir.

**Açar sözləri:** maliyyə, tikinti, menecment, innovasiya.

**UOT:** 69:658.15

**JEL:** L74, G32

**DOI:** <https://doi.org/10.54414/PZWO6339>

**Giriş**

Tikinti sektoru iqtisadiyyatın strateji sahələrindən biri hesab olunur və ölkənin sosial-iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayır. Bu sahə iri infrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsi, yaşayış və sənaye obyektlərinin tikintisi, nəqliyyat və enerji sistemlərinin inkişafı ilə birbaşa bağlı olduğundan böyük həcmdə maliyyə resurslarının cəlb edilməsini tələb edir. Tikinti layihələrinin adətən uzunmüddətli xarakter daşması, kapital tutumunun yüksək olması və layihələrin mərhələli şəkildə icrası maliyyə idarəetməsinin xüsusi yanaşmalar əsasında təşkilini zəruri edir.

Maliyyə menecmenti tikinti müəssisələrinin fəaliyyətində əsas idarəetmə alətlərindən biridir. O, layihələrin maliyyə planlaşdırılması, büdcələşdirilməsi, xərclərin optimallaşdırılması, investisiya axınlarının tənzimlənməsi və maliyyə risklərinin azaldılması kimi funksiyaları əhatə edir. Effektiv maliyyə menecmenti yalnız layihələrin vaxtında və keyfiyyətli icrasını təmin etmir, həm də müəssisələrin maliyyə dayanıqlığını gücləndirir, investisiya cəlb ediciliyini artırır və rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə şərait yaradır.

Tikinti layihələrinin iri miqyaslı olması, maliyyələşmə mənbələrinin müxtəlifliyi,

qiymət dəyişkənliyi, kredit şərtləri və makroiqtisadi amillər kimi risk faktorlarının mövcudluğu maliyyə menecmentinin daha müasir metod və mexanizmlərlə təşkilini zəruri edir. Bu baxımdan rəqəmsal maliyyə idarəetmə sistemlərinin tətbiqi, risk menecmenti strategiyalarının təkmilləşdirilməsi, alternativ maliyyələşmə modellərindən istifadə və şəffaf hesabatlılıq mexanizmlərinin gücləndirilməsi tikinti sektorunun davamlı inkişafı üçün vacib istiqamətlər hesab olunur.

Tikinti sektoru kapital tutumlu sahə olmaqla yanaşı uzunmüddətli investisiya dövrləri, yüksək risk səviyyəsi və kompleks maliyyə münasibətləri ilə xarakterizə olunur. Bu səbəbdən tikinti müəssisələrində maliyyə menecmenti yalnız uçot və hesabat funksiyası ilə məhdudlaşmır, həm də strateji planlaşdırma, investisiya qərarlarının optimallaşdırılması və risklərin effektiv idarə olunmasını əhatə edir. Maliyyə menecmentinin düzgün təşkilətili layihələrin vaxtında və keyfiyyətli həyata keçirilməsinə, maliyyə sabitliyinin qorunmasına və investisiya cəlb ediciliyinin artırılmasına imkan yaradır [15].

Tikinti sahəsində maliyyə menecmentinin əsas funksiyalarından biri layihələrin maliyyə planlaşdırılması və büdcələşdirilməsidir. Bu proses tikinti layihələrinin iqtisadi əsaslandırılmasını, xərclərin optimallaşdırılmasını və maliyyə risklərinin minimuma endirilməsini təmin edən vacib idarəetmə aləti hesab olunur. Tikinti layihələrinin adətən iri kapital qoyuluşu tələb etməsi, icra müddətinin uzun olması və maliyyələşmə mənbələrinin müxtəlifliyi maliyyə planlaşdırmasının daha sistemli və elmi əsaslarla aparılmasını zəruri edir.

Maliyyə planlaşdırması zamanı layihənin bütün mərhələləri üzrə xərclər və gəlirlər proqnozlaşdırılır, pul axınlarının balanslaşdırılması təmin edilir və investisiya səmərəliliyi qiymətləndirilir. Tikinti prosesində torpaq sahəsinin əldə olunması, layihələndirmə işləri, tikinti materiallarının alınması, texnika və avadanlıqların istifadəsi, əmək haqqı, logistika və digər əməliyyat xərcləri əvvəlcədən hesablanmalıdır. Bu hesablamalar layihənin real dəyərinin müəyyənəşdirilməsinə və maliyyə resurslarının düzgün bölüşdürülməsinə imkan verir [3].

Azərbaycanda maliyyə planlaşdırmasının effektiv tətbiqinə iri infrastruktur layihələrini nümunə göstərmək olar. Məsələn, avtomobil yollarının yenidən qurulması, Bakı şəhərində və regionlarda yaşayış komplekslərinin tikintisi və azad edilmiş ərazilərdə aparılan bərpa-quruculuq layihələri maliyyə planlaşdırmasının geniş tətbiq olunduğu sahələrdir. Bu layihələrdə dövlət büdcəsi, özəl investisiyalar və beynəlxalq maliyyə institutlarının vəsaitləri birgə istifadə olunur və büdcələşdirmə mexanizmləri vasitəsilə xərclərin nəzarətdə saxlanması təmin edilir.

Büdcələşdirmə prosesi tikinti müəssisələrində maliyyə intizamının möhkəmləndirilməsinə də xidmət edir. Xərclərin əvvəlcədən planlaşdırılması və mərhələli şəkildə nəzarətdə saxlanması layihə zamanı qəfil maliyyə çatışmazlıqlarının yaranmasının qarşısını alır. Məsələn, tikinti materiallarının qiymətlərində baş verən dəyişikliklər və ya logistika xərclərinin artması əvvəlcədən nəzərə alınmadıqda layihənin ümumi dəyəri arta bilər. Bu səbəbdən risk ehtiyat fondlarının yaradılması və alternativ maliyyə variantlarının planlaşdırılması vacib hesab olunur [14].

Azərbaycanda bir sıra tikinti şirkətləri ERP sistemləri, layihə idarəetmə proqramları və maliyyə analitik platformalarından istifadə edərək büdcə nəzarətini gücləndirirlər. Bu sistemlər xərclərin real vaxt rejimində izlənməsinə, hesabatların operativ hazırlanmasına və maliyyə qərarlarının daha əsaslı qəbul edilməsinə imkan yaradır [1].

Tikinti sahəsində maliyyə menecmentinin mühüm istiqamətlərindən biri investisiya mənbələrinin müəyyənəşdirilməsi və onların diversifikasiyasıdır. Tikinti layihələri adətən böyük maliyyə vəsaiti tələb etdiyindən yalnız bir maliyyə mənbəyinə əsaslanmaq riskli hesab olunur. Buna görə də dövlət vəsaitləri, bank kreditləri, özəl investor kapitalı və beynəlxalq maliyyə institutlarının vəsaitlərinin kombinasiyası layihələrin daha stabil maliyyələşdirilməsinə imkan yaradır. Azərbaycanda tikinti sektorunda maliyyələşmə əsasən dövlət büdcəsi, bank kreditləri və özəl sərmayələr hesabına həyata keçirilir ki, bu da sektorun inkişafında əsas maliyyə dayaqlarını formalaşdırır.

Azərbaycanda iri infrastruktur layihələrinin maliyyələşdirilməsində dövlət vəsaitlərinin rolu xüsusilə böyükdür. Avtomobil yollarının tikintisi, su təchizatı sistemləri, enerji infrastrukturu və azad edilmiş ərazilərdə aparılan bərpa-quruculuq işləri əsasən dövlət investisiyaları hesabına həyata keçirilir. Bu tip layihələr iqtisadi inkişafın sürətləndirilməsi, regionların sosial rifahının yüksəldilməsi və nəqliyyat-logistika imkanlarının genişləndirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır. Dövlət investisiyalarının üstünlüyü uzunmüddətli strateji məqsədlərin reallaşdırılması və sosial əhəmiyyətli obyektlərin tikintisinin təmin edilməsidir [5].

Bank kreditləri də tikinti sektorunda geniş istifadə olunan maliyyə mənbələrindən biridir. Xüsusilə yaşayış kompleksləri, ticarət mərkəzləri və sənaye obyektlərinin tikintisində kommərsiya banklarının kreditləri əsas rol oynayır. Məsələn, Sumqayıt Kimya Sənaye Parkında həyata keçirilən iri sənaye tikinti layihələrində xarici bank kreditlərindən istifadə olunması layihələrin maliyyələşdirilməsində mühüm rol oynamışdır. Bu cür kreditlər tikinti prosesini sürətləndirsə də, faiz dərəcələrinin dəyişməsi və kredit şərtlərinin sərtləşməsi maliyyə risklərini artırır [3].

Özəl sərmayələrin cəlb edilməsi də Azərbaycanda tikinti sektorunun inkişafında mühüm yer tutur. Bakı şəhərində inşa edilən iri yaşayış kompleksləri, biznes mərkəzləri və turizm infrastrukturu layihələrinin bir çoxu yerli və xarici investorların kapitalı hesabına həyata keçirilir. Məsələn, paytaxtda reallaşdırılan böyük çoxfunksiyalı tikinti layihələri özəl investorların maliyyə iştirakı ilə həyata keçirilərək həm tikinti sektorunun inkişafına, həm də şəhər infrastrukturunun modernləşdirilməsinə töhfə verir.

Son illərdə dövlət-özəl tərəfdaşlığı (PPP) modellərinin tətbiqi də aktuallaşmışdır. Bu modeldə dövlət və özəl sektor layihənin maliyyəsini, risklərini və gəlirlərini bölüşür. Azərbaycanda PPP mexanizmlərinin tətbiqi infrastruktur layihələrinin daha effektiv maliyyələşdirilməsinə və özəl sektorun iqtisadiyyatda rolunun artmasına şərait yaradır. Belə yanaşma dövlət büdcəsinə düşən yükü azaldır, eyni zamanda özəl sektorun innovativ

idarəetmə və texnoloji imkanlarından istifadə etməyə şərait yaradır [12].

Beynəlxalq maliyyə institutları tikinti və infrastruktur layihələrinin maliyyələşdirilməsində Azərbaycanda getdikcə daha mühüm rol oynayır. Bu qurumların təqdim etdiyi uzunmüddətli kreditlər, texniki dəstək və institusional təcrübə iri layihələrin daha stabil maliyyələşdirilməsinə və beynəlxalq standartlara uyğun həyata keçirilməsinə şərait yaradır. Xüsusilə nəqliyyat infrastrukturu, enerji layihələri, şəhərsalma və ekoloji tikinti istiqamətlərində beynəlxalq maliyyə qurumlarının iştirakı sektorun modernləşməsinə müsbət təsir göstərir. Məsələn, Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankının (AYİB) Azərbaycandakı fəaliyyəti tikinti və infrastruktur sektorunun inkişafında diqqətəlayiq rol oynayır. 31 dekabr 2025-ci il tarixinə bankın ölkədə həyata keçirilən layihələr üzrə ümumi kredit portfeli təxminən 906 milyon avro təşkil etmişdir və bu vəsaitin təxminən 40%-i özəl sektor layihələrinə yönəldilmişdir. Hazırda bankın iştirakı ilə ölkədə 36 layihə aktiv şəkildə davam etdirilir ki, bu da beynəlxalq maliyyə institutlarının Azərbaycanda investisiya fəallığının davam etdiyini göstərir.

Portfelin strukturuna nəzər saldıqda əsas maliyyə axınının davamlı infrastruktur layihələrinə yönəldiyi müşahidə olunur. Ümumi portfelin təxminən 90%-i və ya 812 milyon avro nəqliyyat, enerji, kommunal xidmətlər və digər dayanıqlı infrastruktur layihələrinin inkişafına sərf edilmişdir. Bununla yanaşı, təxminən 7% (64 milyon avro) maliyyə institutlarının dəstəklənməsinə, 3% (30 milyon avro) isə korporativ sektorun inkişafına investisiya kimi ayrılmışdır. Bu bölgü beynəlxalq maliyyə institutlarının Azərbaycanda əsas diqqəti infrastrukturun modernləşdirilməsinə və davamlı iqtisadi inkişafın təmin edilməsinə yönəltdiyini göstərir [4].

Beynəlxalq maliyyə qurumları enerji səmərəliliyi, “yaşıl tikinti” texnologiyalarının tətbiqi və ekoloji dayanıqlığın artırılması istiqamətində layihələrə də maliyyə dəstəyi göstərir. Bu cür investisiyalar tikinti sektorunda innovativ texnologiyaların tətbiqini sürətləndirir, enerji resurslarından səmərəli istifadəni təmin edir və ekoloji risklərin azaldılmasına töhfə verir. Ümumilikdə, beynəlxalq

maliyyə institutlarının Azərbaycanda tikinti və infrastruktur layihələrində iştirakı sektorun maliyyə dayanıqlığını gücləndirən və onun uzunmüddətli inkişafına şərait yaradan mühüm amillərdən biri hesab olunur [10].

Tikinti sahəsində maliyyə menecmentinin mühüm istiqamətlərindən biri xərclərin optimallaşdırılması və resursların səmərəli bölüşdürülməsi hesab olunur. Tikinti layihələrinin böyük maliyyə tutumuna malik olması və icra müddətinin uzun çəkməsi xərclərə ciddi nəzarət mexanizmlərinin tətbiqini zəruri edir. Material qiymətlərinin dəyişkənliyi, logistika xərclərinin artması, əmək haqqı səviyyəsinin dəyişməsi, texniki xidmət və avadanlıq xərcləri layihənin ümumi dəyərində birbaşa təsir göstərən əsas amillər sırasındadır. Bu səbəbdən maliyyə menecmenti yalnız xərclərin uçotu ilə kifayətlənmir, həm də onların optimallaşdırılması və resurslardan daha effektiv istifadə strategiyalarını əhatə edir [9].

Tikinti materiallarının qiymət dəyişkənliyi xüsusilə aktual məsələ hesab olunur. Məsələn, sement, metal konstruksiyalar, tikinti armaturu və digər əsas materialların qiymətlərində baş verən artımlar tikinti layihələrinin büdcəsinə birbaşa təsir göstərir. Bu cür risklərin azaldılması üçün tikinti şirkətləri uzunmüddətli tədarük müqavilələri bağlayır, yerli istehsal materiallarından istifadəni genişləndirir və alternativ təchizat kanalları axtarırlar. Xüsusilə Qaradağ sement zavodu və digər yerli istehsal müəssisələrinin məhsullarından istifadə logistika xərclərini azaltmağa və layihələrin maliyyə dayanıqlığını gücləndirməyə imkan verir [6].

Logistika xərclərinin optimallaşdırılması da mühüm məsələlərdən biridir. Azərbaycanın regionlarında həyata keçirilən tikinti layihələrində materialların daşınması xərcləri layihə büdcəsinin əhəmiyyətli hissəsini təşkil edə bilər. Məsələn, azad edilmiş ərazilərdə aparılan tikinti-bərpa işlərində yol infrastrukturunu və logistika imkanlarının mərhələli şəkildə yaxşılaşdırılması material daşınma xərclərinin azaldılmasına və layihələrin daha operativ icrasına şərait yaratmışdır. Bu, maliyyə resurslarının daha səmərəli istifadə olunmasına imkan verən mühüm faktor hesab olunur [7].

Əmək resurslarının düzgün idarə olunması da xərclərin optimallaşdırılmasında

vacib rol oynayır. Tikinti sahəsində ixtisaslı kadrların cəlb edilməsi, əmək məhsuldarlığının artırılması və iş proseslərinin düzgün təşkili əlavə xərclərin qarşısını alır. Azərbaycanda iri tikinti şirkətləri əmək məhsuldarlığını artırmaq üçün müasir tikinti texnologiyalarından istifadə edir, işçi heyətin peşə hazırlığını gücləndirir və əməyin təşkili sistemlərini təkmilləşdirirlər. Bu yanaşma həm layihə müddətinin qısaldılmasına, həm də maliyyə xərclərinin azalmasına müsbət təsir göstərir.

Texnika və avadanlıq xərclərinin optimallaşdırılması da maliyyə menecmentinin vacib istiqamətlərindəndir. Tikinti texnikasının icarəyə götürülməsi, lizinq mexanizmlərindən istifadə və müasir texnologiyaların tətbiqi müəssisələr üçün əlavə maliyyə yükünü azalda bilər. Azərbaycanda bəzi tikinti şirkətləri texnika parkını lizinq yolu ilə yeniləyərək həm ilkin kapital xərclərini azaldır, həm də texniki xidmət xərclərini optimallaşdırırlar [16].

Müasir rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi də xərclərin optimallaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Layihə idarəetmə proqramları, elektron satınalma sistemləri və maliyyə analitik platformalar xərclərin real vaxt rejimində izlənməsinə imkan verir. Bu sistemlər maliyyə intizamını gücləndirir, planlaşdırmadan kənar xərcləri minimuma endirir və qərarvermə prosesini daha operativ edir. Azərbaycanda iri tikinti və infrastruktur layihələrində bu tip rəqəmsal idarəetmə sistemlərinin tətbiqi getdikcə genişlənməkdədir.

Tikinti sektorunda maliyyə risklərinin qiymətləndirilməsi və idarə olunması maliyyə menecmentinin ən vacib istiqamətlərindən biri hesab olunur. Bu sahədə layihələrin uzunmüddətli olması, iri maliyyə vəsaiti tələb etməsi və bazar dəyişkənliyinə həssaslığı risk faktorlarının daha sistemli şəkildə idarə edilməsini zəruri edir. Layihələrin gecikməsi, tikinti materiallarının qiymət artımı, kredit faizlərinin dəyişməsi, valyuta məzənnələrində dalğalanmalar və ümumi makroiqtisadi vəziyyət tikinti layihələrinin maliyyə nəticələrinə birbaşa təsir göstərə bilər. Buna görə də risklərin əvvəlcədən müəyyən edilməsi və preventiv tədbirlərin görülməsi tikinti müəssisələrinin maliyyə sabitliyi baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır [11].

Tikinti layihələrinin gecikməsi və material qiymətlərində dəyişikliklər maliyyə risklərinin əsas səbəblərindən biri kimi çıxış edir. Məsələn, iri infrastruktur layihələrində materialların idxalından asılılıq və logistika problemləri bəzi hallarda layihə xərclərinin artmasına səbəb olur. Bu riskləri azaltmaq üçün tikinti şirkətləri alternativ təchizat kanallarından istifadə edir, yerli istehsal materiallarına üstünlük verir və uzunmüddətli müqavilələr bağlayırlar. Eyni zamanda layihə müddətinin uzanması ilə bağlı riskləri azaltmaq üçün mərhələli maliyyələşdirmə və ehtiyat büdcə mexanizmləri tətbiq olunur.

Sığorta mexanizmləri də maliyyə risklərinin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Tikinti obyektlərinin sığortalıması, texnika və avadanlıqların sığortası, həmçinin mülki məsuliyyət sığortası layihə zamanı baş verə biləcək gözlənilməz hadisələrin maliyyə təsirini minimuma endirməyə imkan verir. Azərbaycanda iri tikinti şirkətləri adətən riskləri azaltmaq üçün tikinti-quraşdırma sığortasından və digər sığorta alətlərindən istifadə edirlər. Bundan başqa, maliyyə diversifikasiyası risklərin azaldılması baxımından effektiv üsullardan biridir. Müxtəlif maliyyə mənbələrindən istifadə etmək, yəni dövlət vəsaiti, bank kreditləri, investor kapitalı və beynəlxalq maliyyə institutlarının vəsaitlərini birgə tətbiq etmək maliyyə asılılığını azaldır və layihənin maliyyə dayanıqlığını gücləndirir. Azərbaycanda iri infrastruktur və tikinti layihələrində bu cür qarışıq maliyyələşmə modelləri geniş tətbiq olunur [5].

Maliyyə menecmentinin digər mühüm elementi maliyyə nəticələrinin monitorinqi və hesabatlılığın təmin edilməsidir. Tikinti müəssisələrində maliyyə hesabatları yalnız vergi və hüquqi tələblərin yerinə yetirilməsi üçün deyil, həm də idarəetmə qərarlarının qəbulunda əsas analitik vasitə kimi istifadə olunur. Müntəzəm maliyyə monitorinqi layihələrin rentabelliğini qiymətləndirməyə, pul axınlarını effektiv idarə etməyə və xərclərin planlaşdırmadan kənar artımını vaxtında müəyyən etməyə imkan verir [8].

Tikinti sektorunda layihələrin həyata keçirilməsi üçün müxtəlif maliyyə mənbələrindən istifadə edilir və bu mənbələr layihənin

miqyası, məqsədi və iqtisadi şərtlərindən asılı olaraq fərqlənir.

1. Dövlət büdcəsi və dövlət fondları. İnfrastruktur obyektləri avtomobil yolları, körpülər, su təchizatı sistemləri, enerji infrastrukturunu və sosial obyektlər, adətən dövlət büdcəsi hesabına maliyyələşdirilir. Bu tip maliyyələşmə ölkənin strateji inkişaf prioritetlərinin həyata keçirilməsinə, regionların sosial-iqtisadi inkişafına və ictimai rifahın yüksəlməsinə xidmət edir. Dövlət investisiyaları eyni zamanda özəl sektor üçün də əlavə iqtisadi imkanlar yaradır.

2. Kommersiya bank kreditləri. Tikinti şirkətləri layihələrin maliyyələşdirilməsi üçün tez-tez bank kreditlərindən istifadə edirlər. Bu üsul xüsusilə yaşayış kompleksləri, ticarət mərkəzləri və sənaye obyektlərinin tikintisində geniş tətbiq olunur. Bank kreditləri maliyyə resurslarına operativ çıxış imkanı versə də, faiz dərəcələrinin yüksək olması və kredit öhdəliklərinin uzunmüddətli xarakter daşması maliyyə risklərini artırır.

3. Özəl sərmayələr və investor kapital. Özəl investorların tikinti layihələrinə kapital yatırması kommersiya baxımından gəlirli sahələrdə daha geniş yayılmışdır. Investorlar layihələrdən dividend, icarə gəlirləri və ya satış mənfəəti əldə etməyi hədəfləyirlər. Bu maliyyələşmə forması tikinti sektorunda rəqabət mühitini gücləndirir və innovativ layihələrin həyata keçirilməsinə şərait yaradır [13].

4. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı (PPP modeli). PPP modeli dövlət və özəl sektor arasında əməkdaşlığa əsaslanır. Bu modeldə tərəflər maliyyə yükünü, riskləri və gəlirləri bölüşdürürlər. Xüsusilə iri infrastruktur layihələrində tətbiq olunan bu yanaşma dövlət büdcəsinə düşən yükü azaldır və özəl sektorun təcrübəsindən istifadə etməyə imkan verir.

5. Beynəlxalq maliyyə institutları və donor təşkilatlar. Dünya Bankı, Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı, Asiya İnkişaf Bankı və digər beynəlxalq maliyyə qurumları infrastruktur, enerji və ekoloji layihələrin maliyyələşdirilməsində mühüm rol oynayır. Bu maliyyə mənbələri adətən daha aşağı faiz dərəcələri, texniki dəstək və institusional təcrübə ilə müşayiət olunur. Xüsusilə yaşıl enerji və davamlı inkişaf layihələrində bu maliyyələşmə forması aktualıq qazanır [2].

6. Alternativ maliyyə modelləri. Müasir dövrdə tikinti sektorunda alternativ maliyyə alətləri də geniş yayılmaqdadır. Layihə maliyyələşməsi (project finance) modeli layihənin gəlirləri əsasında maliyyələşməni nəzərdə tutur və investor risklərini məhdudlaşdırır. İstiqraz buraxılması, xüsusi investisiya fondları və kollektiv maliyyələşmə (crowdfunding) kimi mexanizmlər də əlavə maliyyə mənbələri yaradır. Bu yanaşmalar tikinti sektorunda kapital bazarının inkişafına və maliyyə innovasiyalarının tətbiqinə töhfə verir.

### Nəticə

Nəticə etibarilə, tikinti müəssisələrində maliyyə menecmentinin müasir mexanizmləri yalnız maliyyə resurslarının idarə olunması ilə məhdudlaşmır, həm də strateji inkişafın təmin edilməsinə xidmət edən kompleks idarəetmə sistemini formalaşdırır. Strateji maliyyə planlaşdırması layihələrin uzunmüddətli perspektivdə iqtisadi səmərəliliyini müəyyən etməyə, investisiya qərarlarını əsaslandırmağa və bazar dəyişikliklərinə uyğun çevik maliyyə siyasəti yürütməyə imkan verir.

Risqlərin sistemli şəkildə qiymətləndirilməsi və idarə olunması tikinti sektorunda maliyyə sabitliyinin qorunmasının əsas şərtlərindən biridir. Müxtəlif maliyyə risklərinin qiymət dəyişkənliyi, kredit şərtlərinin dəyişməsi, layihə gecikmələri və makroiqtisadi faktorların qabaqcadan analiz edilməsi və preventiv mexanizmlərin tətbiqi müəssisələrin dayanıqlığını artırır. Eyni zamanda maliyyələşmə mənbələrinin diversifikasiyası maliyyə asılılığını azaldır və kapital strukturunun optimallaşdırılmasına şərait yaradır.

Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi isə müasir maliyyə menecmentinin ayrılmaz tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Elektron uçot sistemləri, layihə idarəetmə proqramları və analitik platformalar maliyyə məlumatlarının operativ emalını, real vaxt rejimində monitorinqi və şəffaf hesabatlılığı təmin edir. Bu isə qərarvermə prosesini sürətləndirir və maliyyə intizamını gücləndirir.

Bununla yanaşı, korporativ idarəetmə prinsiplərinin möhkəmləndirilməsi daxili nəzarət sistemlərinin qurulması, audit mexanizmlərinin tətbiqi və maliyyə şəffaflığının

artırılması investor etimadını yüksəldir və müəssisələrin bazar mövqeyini gücləndirir.

### ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Binnətov Y.C. Azərbaycanın tikinti sahəsində iqtisadi münasibətlərin formalaşması və təkmilləşdirilməsi (Dissertasiya avtoreferatı). Bakı. 2025.
2. Nuriyev E. Azərbaycanda tikinti sektorunun inkişaf istiqamətləri. Azərbaycan İnşaat və Memarlıq Elmi-Tədqiqat İnstitutu. 2023.
3. Məmmədov M.A., Qəniyev X.İ. Tikinti iqtisadiyyatı və menecment məsələləri. Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment, 2020;4(13): 9–18.
4. Atakişiyev M.C. Maliyyə menecmenti. Bakı: İqtisad Universiteti nəşriyyatı. 2018.
5. Ataşov B. Müəssisələrin maliyyəsi. Bakı: Elm nəşriyyatı. 2016.
6. Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti. Tikintinin iqtisadiyyatı və menecmenti elmi-praktiki jurnal, №2. Bakı. 2025.
7. Higham A., Bridge C., Farrell P. Project finance for construction. Routledge. 2016.
8. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. Principles of corporate finance (14th ed.). McGraw-Hill. 2022.
9. Demagistris P.E., Petrucci S., Pampaloni R., et al. Digital enablers of construction project governance. Journal of Construction Engineering and Management. 2022.
10. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Azerbaijan diagnostic report. London: EBRD. 2024.
11. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Azerbaijan country strategy 2025–2030. London: EBRD. 2025.
12. EBRD. Transition report 2024–2025: Azerbaijan country assessment. London: EBRD. 2024.
13. World Bank. Azerbaijan regional connectivity and development project report. Washington, DC: World Bank. 2021.

14. GlobalData. Azerbaijan construction industry report. London: GlobalData. 2025.
15. Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti. Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment elmi-praktiki jurnal, Bakı. 2024;2.
16. BTI Transformation Index. Country report: Azerbaijan economy and business environment. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. 2024.

**Vugar Mehrali NAZAROV**

PhD, Associate Professor, Azerbaijan University of Tourism and Management

**Nubar Rufat AGAYEVA**

Master's student, Azerbaijan University of Tourism and Management

**MODERN MECHANISMS OF IMPROVING FINANCIAL MANAGEMENT IN  
CONSTRUCTION ENTERPRISES**

**Summary**

The article comprehensively examines modern mechanisms of improving financial management in construction enterprises. The main purpose of the study is to identify innovative management tools that can be applied to increase the efficiency of the formation, distribution and use of financial resources in the construction sector. The article analyzes the characteristics of the activities of construction enterprises, long-term project cycle, high capital intensity, risk and uncertainty levels, uneven cash flow and the specificity of contractual obligations as the main factors affecting financial management. In this context, improving the budgeting system, project-based financial planning, optimizing cash flows, risk management, strengthening financial control mechanisms and implementing an internal audit system are justified as important directions. It is also shown that the application of digital technologies, ERP systems, financial analytics and forecasting models contributes to increasing the financial stability and transparency of construction enterprises. In modern conditions, strategic financial planning, economic justification of investment decisions and diversification of financial risks are assessed as one of the main conditions for the sustainable development of the construction sector.

**Keywords:** finance, construction, management, innovation.

**Вугар Мехрали НАЗАРОВ**

Кандидат наук, доцент Азербайджанского Университета Туризма и Менеджмента

**Нубар Руфат АГАЕВА**

Магистрант Азербайджанского Университета Туризма и Менеджмента

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ  
НА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Резюме**

В статье всесторонне рассматриваются современные механизмы улучшения финансового управления на строительных предприятиях. Основная цель исследования – выявление инновационных инструментов управления, которые могут быть применены для повышения эффективности формирования, распределения и использования финансовых ресурсов в строительном секторе. В статье анализируются характеристики деятельности строительных предприятий, долгосрочный проектный цикл, высокая капиталоемкость, уровни

риска и неопределенности, неравномерность денежных потоков и специфика договорных обязательств как основные факторы, влияющие на финансовое управление. В этом контексте важными направлениями оправданы совершенствование системы бюджетирования, проектно-ориентированное финансовое планирование, оптимизация денежных потоков, управление рисками, усиление механизмов финансового контроля и внедрение системы внутреннего аудита. Также показано, что применение цифровых технологий, ERP-систем, финансовой аналитики и моделей прогнозирования способствует повышению финансовой стабильности и прозрачности строительных предприятий. В современных условиях стратегическое финансовое планирование, экономическое обоснование инвестиционных решений и диверсификация финансовых рисков оцениваются как одно из главных условий устойчивого развития строительного сектора.

**Ключевые слова:** финансы, строительство, управление, инновации.

**Daxil olub:** 30.01.2026