

## SƏNAYE SAHƏSİNDƏ BENÇMARKINQ FƏALİYYƏTİ: REALLIQLAR VƏ PERSPEKTİVLƏR

Mehdi Siyavuş BAĞIROV 

İqtisad elmləri doktoru, ADNSU-nun professoru

E-mail: m.bagirov.edu@mail.ru

Received: 4 February

Revised: 26 February 2026

Accepted: 5 March 2026

UOT: 338

JEL: L23, M11, D24

DOI: <https://doi.org/10.32010/NMXU4081>

**Xülasə:** *Tədqiqatın məqsədi* – respublikanın sənaye sektorunda bençmarkinq fəaliyyətinin təşkili və həyata keçirilməsi ilə bağlı sistemli və kompleks informasiyanın əldə olunması, bu sahədə müxtəlif amillərin istifadə xüsusiyyətləri ilə bağlı məlumatların ümumiləşdirilməsi.

*Tədqiqatın metodologiyası* – müşahidə və qruplaşdırma, müqayisəli təhlil, induksiya və deduksiya metodlarından istifadə olunması.

*Tədqiqatın nəticələri* – sənaye bençmarkinqi üzrə müxtəlif qruplaşdırmalara müraciət olunmaqla onun haqqında sistemli və kompleks şəkildə məlumatların zəruri prizma çərçivələrində istifadəçilərə təqdim olunması

*Tədqiqatın nəzəri və təcrübi əhəmiyyəti* – araşdırmalarda istər qayda və normaların tələblərinin, istərsə də təcrübi müstəvidə formalaşan real müqayisə mühitinin qiymətləndirmə qaydalarının müəyyən edilməsi

*Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi* – sənaye sahəsində bençmarkinq fəaliyyətinin tətbiqinin vahid məlumat müstəvisində birləşdirilməsi və zəruri nəticələrin çıxarılması

**Açar sözlər:** sənaye bençmarkinqi, inklüziv inkişaf, ekoloji mühit, rəqəmsallaşma, davamlı inkişaf strategiyası.

### Giriş

İqtisadi sferanın mühüm sahələrindən öncülü kimi qəbul edilən sənaye müstəqillik dövründə çoxsaylı standart və imkanların ölkəmizdə tətbiqinə çalışmaqda idi. Onlardan biri kimi sənaye bençmarkinqin hesab olunmaqdadır. İlk dəfə ötən əsrin 50-ci illərində tətbiqinə Yaponiyada başlanan müvafiq proseslər aşağıdakı xarakteristika maddələrini özündə tərənnüm etdirməkdədir:

✓ Rəqabətdə davamlılıq təməlli nəzəriyyənin təkamül və transformasiyasının məhsulu kimi çıxış etməkdədir, ölçmə metodu və metodologiyasını tərənnüm etməkdədir;

✓ Lider olmaq, yaxud özündən öndə gələn sənaye müəssisələri ilə özlərini müxtəlif spektri və prizmalardan müqayisə etməklə daha mütərəqqi nəticələrə nail olmaqdadır;

✓ Termin olaraq ilk dəfə qərbdə 80-ci illərdən kütləvi tətbiqinə başlanılmışdır;

✓ Termin biznesə birbaşa aidiyyəti ilə fərqlənməkdədir;

✓ Azərbaycan dilində “müqayisə” məzmunu altında tanınmaqdadır;

✓ Hərfi mənə olaraq “*nümunənin (nümunələrin) əldə olunması*”, “*nümunələrin götürülməsi*”, “*müqayisə proseslərinin təşkili*” məzmununda istifadə olunmaqdadır. [1]

Mövcud reallıqlar “sənaye - bençmarkinq” tandeminin çoxsaylı konfigurasiyalarının yaradılma-sına dəlalət etməkdədir, Bəhs olunan müstəvidə aşağıdakı istiqamətlərə diqqət yetirilməlidir:

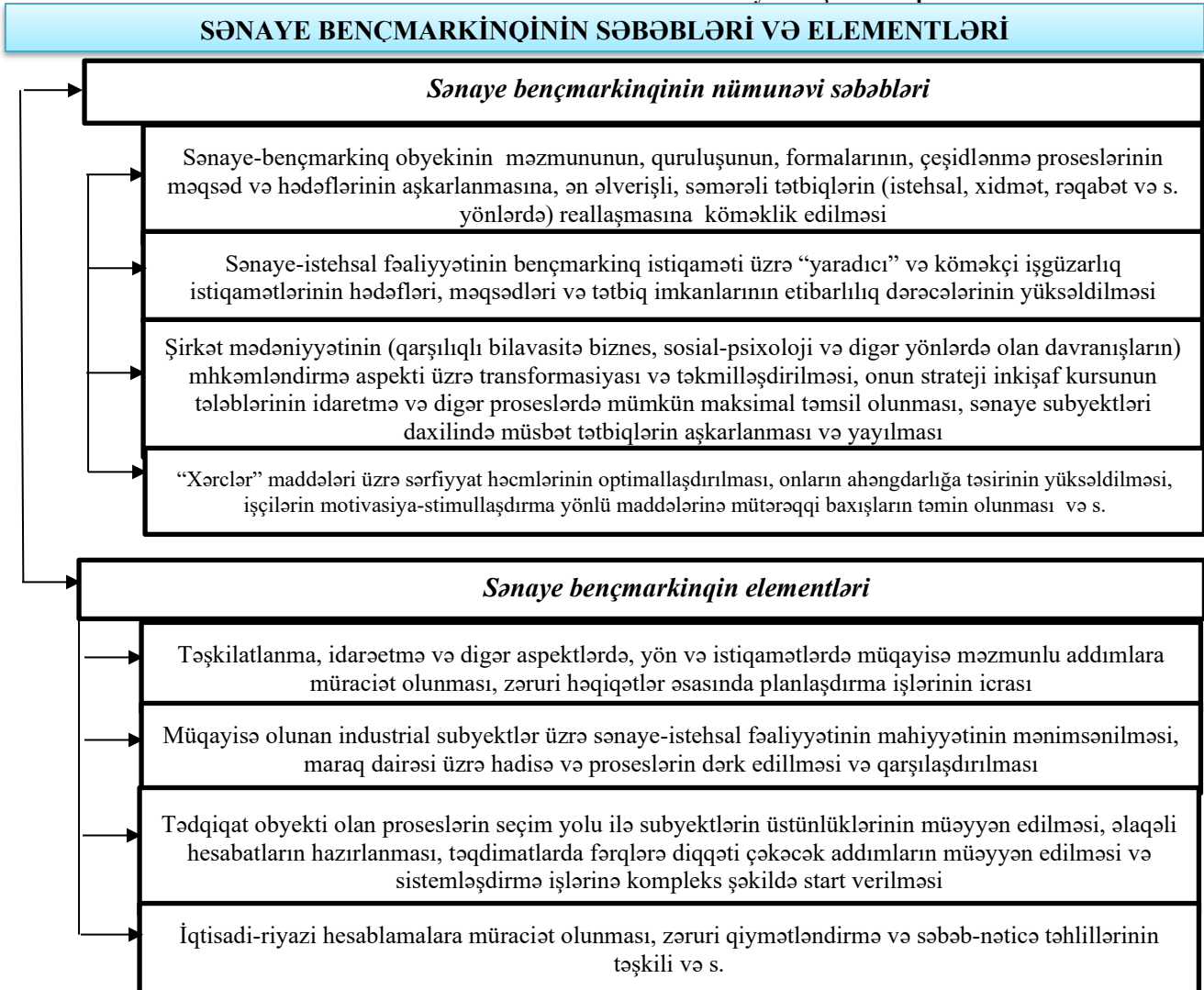
1. Bençmarkinqin elementləri və səbəbləri;
2. Bençmarkinqin növ və tipləri;
3. Bençmarkinqin proseslərinin tətbiqi (əldə olunan nəticələrin müqayisəsi) və s.

**Bençmarkinqin mahiyyəti, elementləri və səbəbləri**

*Bençmarkinq* mahiyyətinə aydınlığın gətirilməsi digər məsələ və problemlərin həlli ilə yanaşı fərqli situasiya və konfigurasiyaların, həmçinin “*iştirakçı*” tərəflərin mövcudluğuna, onlar arasında məhsul, iş, xidmət, mallar, istifadə olunan texniki vasitələr və texnologiyalar sahəsində müqayisəlilik imkanlarına diqqəti çəkməkdədir. Azərbaycan Respublikasının sənaye subyektlərin zamanla,

mərhələli şəkildə daha mütərəqqi texnologiyaların istifadəsi üzrə oriyentasiya olunmaqdadır. Öz növbəsində məzmunu aydınlıq gətirilməsi iştirakçı elementlərin mövcudluğuna, onların tətbiq imkanlarına diqqəti çəkməkdədir. Məhs bəhs olunan məqamın ön plana çəkilməsi aşağıdakı elementlərin və səbəblərin meydana gəlməsinə zəmin formalaşdırmışdır (sxem 1).

Sxem 1. Sənaye bençmarkinqin elementləri və səbəbləri



Mənbə: [2]

Sxem 1-i aydınlaşdırmaq məqsədilə aşağıdakı izahat şəkilləndirilməsinə müraciət etmək yerinə düşərdi:

a) *Bençmarkinq səbəbləri* – müqayisə üçün ümumi və situtiv zərurətin meydana çıxması, ehtiyacların sistemləşdirilməsi, lazımı müşahidə, sorğu və seçimlər əsasında nəticələrin yaxşılaşdırılması yönündə addımların atılması;

b) *Bençmarkinq elementləri* – müqayisənin icrasında istifadə olunan üsul və mexanizmləri, metod və metodologiyanın təmsil etməlidir.

Bəhs olunan müstəvidə aşağıdakı suallarla zəmin formalaşdırın araşdırma və tədqiqatlara diqqət yetirilməlidir:

1. Müqayisə proseslərinin səbəbi nədir?
2. Müştəri niyə hər hansı sənaye subyekti seçir?

3. Müştəriyə xidmətin orta müddəti nə qədərdir və onun müştəri məmnunluğu ifadəsinə necədir?

4. Müşahidəsi, həcmnin, tərkibinin ayrıntılı müəyyən edilməsi mümkün olmadığı halda hansı üsullara müraciət olunmalıdır?

5. Həmin situasiyalarda obyektin fərq və üstünlüyünün isbatı nə ilə icra oluna bilər? və s.

Digər tərəfdən, nümunəvi şəkildə tərəfimizdən tərtib olunan suallar eyni zamanda

bençmarkinq fəaliyyətinin təsnifatlandırılmasını, onun əhəmiyyətini sərgiləməkdədir.

### Sənaye bençmarkinqinin təsnifatları və əhəmiyyəti

Giriş hissəsində də qeyd olunduğu kimi, sənaye bençmarkinqi kifayət qədər geniş növ-tip tərkibi ilə fərqlənməkdədir. Bu sırada icra edəcəyimiz seçimdə ilk yeri tip bölgüsünə yönəltmək istəyərək.

**Cədvəl 1. Sənaye bençmarkinqi üzrə tipoloji müqayisənin (I üsul) aparılması**

Bençmarkinqin tipi	Məlumatın əhəmiyyətliyi	Əməkdaşlıq səviyyəsi	Şüurlü mübadilə imkanlarının təmini
Daxili	Yüksək	Yüksək	Böyük olmayan (məqbul ifadəli)
Xarici rəqabət	Yüksək	Aşağı	Orta
Xarici sahədaxili (uyğunlaşdırılmış)	Orta	Orta	Yüksək
Xarici sahələrarası	Aşağı	Orta	Yüksək
Daxili və xarici	Orta	Orta	Çox yüksək

Mənbə: [1; 174]

Yuxarıda ifadə olunan tipoloji təsnifatla yanaşı, öncəkinin davamı olan II üsula da (cədvəl 2.) müraciət olunan bilər.

**Cədvəl 2. Sənaye bençmarkinqi üzrə tipoloji müqayisənin (II üsul) aparılması**

Bençmarkinqin tipi	Məqbul zaman intervalları	Müqayisə üzrə əməkdaşlıqlar	Yekunlar
Daxili	3-4 ay	Sənaye subyekti daxili	Əhəmiyyətli yenilənmə
Xarici rəqabət	6-12 ay	- - -	Rəqiblərdən üstün
Xarici sahələr daxili (uyğunlaşdırılmış)	10-14 ay	Sahə daxilində	Yaradıcı uğurun təmin edilməsi
Xarici sahələr arası	12-24 ay	Bütün dünya sahələri üzrə	Öz sinfində lider

Mənbə: [3]

Öz növbəsində, növ təsnifatlandırılmasında ümumiləşdirilmiş şəkildə aşağıdakı qruplara müraciət olunmaqdadır:

✓ Proses müqayisə etməsi - bəlli (ixtisaslaşma cəhəti nəzərə alınmaqla) istiqamətlərdə təcrübə ilə təsdiqlənmiş və uğurla isbatı reallaşdırılmış əməliyyatların digər sənaye müəssisələrinə tətbiqi;

✓ Rəqabətə söykənən müqayisə etmə - eyni ixtisaslaşmaya malik, rəqib sənaye subyektlərinin fəaliyyətinin müqayisə proseslərinə cəlb olunması. [4]

Növlər üzrə qruplaşdırma aşağıdakı istiqamətlərə aidiyyəti ilə də fərqlənməkdədir:

- Şirkətiçi müqayisələr;
- Rəqiblərarası müqayisələr;
- Kütləvi müqayisələr;
- Cizli müqayisələr;
- Funksional müqayisələr;
- Ən yaxşısı ilə (liderlə) müqayisələr və s. [5]

Qeyd etmək yerinə düşər ki, sənaye bençmarkinqin yuxarıda sadalanan hər bir növ maddəsi özünün tətbiq xüsusiyyətlərinin ilə təmsil olunmalıdır (hansı halda, hansı şərtlər daxilində tətbiq oluna bilər). Digər tərəfdən, sənaye subyektlərində müqayisə proseslərinin “*öncə* → *sonra*” tarazlığının təmin edilməsi zamanı aşağıdakı (Cədvəl 1-də ifadə olunan) qarşılaşdırmalara da səbəb ola bilər.

Sənaye bençmarkinqinin tətbiq imkanları və əhatə dairəsinin səmərəliliyinin təmin edilməsi və optimallaşdırılması yönündə addımların atılması müvafiq fəaliyyətin *sadələşdirilmiş* formasına müraciət zərurətini əsaslandırmaqdadır. Bəhs olunan yöndə aşağıdakı bəndlərin vahid müstəvidə öyrənilməsi zəruridir:

- ✓ müqayisə obyektinin bençmarkinqə (necə) hansı yöndən məruz qalmasını müəyyən etmək;
- ✓ müqayisə üçün təmsil olunacaq bölmənin (yarımbölmə, maddə, faza və s.) seçilməsi;

- ✓ müqayisədə iştirak etməli olan göstəricilərin müəyyən edilməsi;
- ✓ müqayisə üçün sənaye subyektinin bütövünün və ya onun filial, bölmə, nümayəndəlikləri və s. strukturlarının seçilməsi;
- ✓ müqayisə üçün məlumatların vahid müstəvidə cəmlənməsi, qiymətləndirilməsi və təhlili;

- ✓ “sistem → onun altsistemi” gedişatı nəzərə alınmaqla analoji quruluşların müqayisəsinin təmin edilməsi;
- ✓ müqayisə fəaliyyəti üzrə məqsəd və planların müəyyən edilməsi, lazımı ölçü-qiymət əməliyyat və proseslərinin icra olunması və s. [ 9; 213-214]

Cədvəl 3. Sənaye bençmarkinq proseslərinin tətbiqi

Sənaye bençmarkinq proseslərindən öncəki və tətbiqdən sonrakı vəziyyət	
Tətbiq öncəsi	Tətbiqdən sonra
Obyekt haqqında məlumatımız yoxdur	Mütərəqqi addımların atılması vaxtıdır
Problemlə əlaqəli bir çıxış yolu vardır	Çıxış yolu diversifikasiyasına müraciət edə bilirik
Ancaq tarixi təkamülə əsaslanan məqsədlər	Məqsədlər təkamülünün sistemli icrası
Subyektdaxili baxış	Subyektdaxili və subyektdənkənar (xarici) baxış
Bazar informasiyasının zəif həzm edilməsi	Bazar məlumatlarının yaxşı dərk edilməsi
Müəssisədaxili üstünlüklərə müraciət olunması	İstehlakçıların ehtiyacları, istəkləri və üstünlüklərinə müraciət edilməsi
Xarici amillərin təsirindən irəli gələn yenilənmə və təkmilləşdirmələr (reaktiv yaxşılaşmalar)	Mümkün xarici təsirlər nəticəsində meydana çıxan yaxşılaşdırmalar və transformativ addımlar (proaktiv irəliləmələr)
<b>Biz yaxşıyıq</b>	<b>Biz ən yaxşı (lider) olmalıyıq</b>
Az müqayimətlərə malik yollardan istifadə olunması	Sənaye subyektinin malik olduğu dəyərlərə görə optimal qərarların qəbulu
Mövcud işçilərin arasında daha yaxşılardan seçilməsi və stimullaşdırılması	Müvafiq sahə və subyekt təmsilçiləri arasında (müəssisədən kənar) seçimlərin aparılması və stimullaşdırma proseslərinə start verilməsi
Sənaye sahəsi miqyasında başqa subyektlərin nəaliyyətlərinin izlənməsi	Həmin sahədə liderliyin əldə edilməsi və qorunması

Mənbə: [6]

### Nəticə

Rəqabətin və daha yüksək zirvələrin fəth edilməsinin stimullaşdırıcı komponenti olan bençmarkinq proseslərinin sistemli şəkildə və komplekslik fəaliyyətinin nəticələrinə məruz qalmaqdadır. Belə ki, rəqəmsallaşma və süni zəka meyarlarından istifadə, davamlı fəaliyyət və rəqabət prosesləri istər zaman və məkan, istərsə də sənaye-fəaliyyət obyektləri baxımından fərqləndirilməkdədir. İşgüzar gedişlərin seçilməsi, zərurət əsasında iqtisadi-riyazi modelləşmə (ekonometrik, statistik və s.) proseslərinin müxtəlif variantlarına müraciət olunması (matrislərin qurulması və s.) bəhs olunan müstəvilərdə təşkilati-idarəetmə, cari və perspektiv planlaşdırma, digər məsələlər üzrə diversifikasiya proseslərinin tətbiqinə imkan yaratmaqdadır.

Yumşaq və sərt bacarıqların da təmsilçisi olan bençmarkinq özündə müqayisə ilə yanaşı seçim, mövcud məmuların və onların

üstünlüklərinin qiymətləndirilməsi, motivasiya mexanizmlərindən isti-fadə, konkret kəmiyyət-keyfiyyət xarakteristikaları əsasında ümumi-iqtisadi və təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili kimi tədqiqat üsul və mexanizmlərinə müraciət olunması bençmarkinq proses və addımlarının realılıqların aydınlıq gətirməkdədir.

Bençmarkinq fəaliyyətinin təşkili və həyata keçirilməsində məsuliyyət mərkəzlərinin müəyyən edilməsi məqsədyönlü şəkildə icra olunmalıdır. Həmin mərkəzlər sifətilə sənaye müəssisələrində məhsullar, işlər, xidmətlər, mallar, işçi heyəti, texniki vasitələr və texnoloji imkanlar təmsil oluna bilər.

Həmçinin nəzərə alınmalıdır ki, həmin obyektlər və əməliyyatlar üzrə müqayisələr sənaye müəssisələrinin (və ya sektorunun) tələbləri ilə uyğunlaşmalıdır. Burada eyni zamanda norma və normativlərə, qayda və standartlara uyğunluq məsələləri də diqqətdən kənar qalmamalıdır.

Müqayisə proseslərində onu növ və tipoloji təməllərinin gözlənilməsi də individual tələbləri sərgiləməkdədir. Məsələn, rəqabət bazasında müqayisəni təşkili ilə işçi heyətinin hazırlıq dərəcəsini ifadə edən müqayisə arasında çoxsaylı spesifikasiyaların meydana çıxması qanunauyğun hal kimi qiymətləndirilməkdədir. Digər tərəfdən, müqayisəlik müstəvisində rəqəmsallaşma, fəaliyyətin davamlı və dayanıqlı təşkili, inklüzivlik və investisiyalaşma prosesləri kimi obyektlərin araşdırılması özünəməxsus əhəmiyyətini qorumaqdadır.

### ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. <https://huseynovablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/06/benc3a7marking7.pdf>
2. Калюжный К.Л. Экономика фирмы.(2018). СПб: Молодежь, 443с.
3. [www.vikipediya.az](http://www.vikipediya.az)
4. Bağırov M.S., Mahmudov C.İ., Qurbanova G.S. Azərbaycan sənayesində xarici investisiyaların yeri və rolu. (2022). Naхçıvan: Əcəmi, 112s.

5. Kərimov K.S., Zeynalova S.C. Layihələrin idarə edilməsi. (2024). Bakı: ADNSU nəşriyyatı. 302s.

6. Ələkbərov U.K. Inklüziv inkişafın idarə edilməsinin əsasları. (2018). Bakı: Təhsil, 216s.

7. Сбруев Г.Н. Промышленные процессы и регенерация производства. (2024). М: Дело и сервис. 519с.

8. Bağırov M.S. Makroiqtisadi tarazlıq: problemlər, qiymətləndirmə və təhlil fəaliyyəti. (2023) Naхçıvan: Əcəmi, 216s.

9. Bağırov M.S. Müəssisə vəsaitləri mühasibat uçotunda. (I kitab). Müəssisə əmlakı. (2022) Naхçıvan: Əcəmi, 280s.

10. Bağırov M.S. Sənaye sahəsi və insan bacarıqları. (I kitab). Yumşaq bacarıqlar. (2026) Bakı: ADNSU nəşriyyatı 388s.

11. Розенберг Г.С., Мозговой Д.П., Гелашвили Д.Б. Экологическая среда. Элементы теоретических конструкций современной экологии. (1999). Самара: СамНЦ РАН, 397с.

12. Bağırov M.S. Statistikanın təməl bilikləri. (2020). Naхçıvan: Əcəmi, 525s.

13. [www.stat.gov.az/source/industry/010](http://www.stat.gov.az/source/industry/010).

14. <http://www.digikey.es/es/automation>.

## БЕНЧМАРКИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Мехди Сиявуш БАГИРОВ

Доктор экономических наук, профессор ASOIU

**Резюме:** *Цель исследования* – получение систематической и всесторонней информации об организации и проведении бенчмаркинг-мероприятий в промышленном секторе республики, обобщение информации о характеристиках использования различных факторов в этой области.

*Методология исследования* – использование методов наблюдения и группировки, сопоставительного анализа, индукции и дедукции.

*Результаты исследования* – систематическое и всестороннее представление информации о промышленном бенчмаркинге пользователями в необходимых рамках, с применением различных группировок.

*Теоретическая и практическая значимость исследования* – определение правил оценки как требований правил и норм в исследованиях, так и реальной сравнительной среды, сформированной на экспериментальном уровне.

*Оригинальность и научная новизна исследования* – объединение применения бенчмаркинг-мероприятий в промышленном секторе на едином информационном уровне и формулирование необходимых выводов.

**Ключевые слова:** промышленный бенчмаркинг, инклюзивное развитие, экологическая среда, цифровизация, стратегия устойчивого развития.

## BENCHMARKING ACTIVITIES IN THE INDUSTRY: REALITIES AND PROSPECTS

**Mekhdi Siyavush BAGIROV**  
Doctor of economy, professor of ASOİU

**Abstract:** *The purpose of the research* is to obtain systematic and comprehensive information on the organization and implementation of benchmarking activities in the industrial sector of the republic, to summarize information on the characteristics of the use of various factors in this area.

**Research methodology** - the use of observation and grouping, comparative analysis, induction and deduction methods.

**Research results** - the systematic and comprehensive presentation of information about industrial benchmarking to users within the necessary prism frameworks, by applying various groupings

**Theoretical and practical significance of the research** – determining the rules for evaluating both the requirements of rules and norms in research and the real comparison environment formed at the experimental level

**Originality and scientific novelty of the research** – combining the application of benchmarking activities in the industrial sector into a single information level and drawing the necessary conclusions

**Keywords:** industrial benchmarking, inclusive development, ecological environment, digitalization, sustainable development strategy.