

AUDİT 2025, 2 (48), səh. 47-56.  
AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.  
АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.

DOI: 10.59610/bbu2.2025.2.5

Əhmədova Gülnarə Telman qızı,  
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent,  
Milli Aviasiya Akademiyası,  
E-mail: gahmadova@naa.edu.az  
© Əhmədova G.T., 2025

UOT: 656.7:005.21:339.137.2  
JEL: L93, L10, M10, L22, L25

## AVİAŞİRKƏTLƏRİN RƏQABƏT DAVRANIŞLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

### X Ü L A S Ə

**Tədqiqatın məqsədi** - aviasiya şirkətlər timsalında rəqabət davranışlarının idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsaslarını araşdırmaq, rəqabət aktivliyinin formalaşma mexanizmini təhlil etmək və strateji menecment çərçivəsində rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsinə yönəlmiş təkliflər irəli sürməkdir.

**Tədqiqatın metodologiyası** - sistemli analiz, müqayisəli yanaşma, empirik müşahidə, qrafik təhlil və funksional qiymətləndirmə metodlarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti** - tədqiqat nəticələri şirkətlərdə rəqabət davranışlarının effektiv idarə olunması, bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsi və strateji qərarların qəbulunda istifadə oluna biləcək tövsiyələrin verilməsi baxımından əhəmiyyətlidir.

**Tədqiqat nəticələri** - tədqiqat göstərir ki, rəqabət aktivliyinin hər 1% artımı şirkətin bazar payında təxminən 0,25–0,30% artımına səbəb olur və bu prosesin idarə olunması şirkətin maliyyə dayanıqlığı və uzunmüddətli inkişafı üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır.

**Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi** - rəqabət davranışının idarə olunması ilk dəfə “müəssisə–xarici mühit” sistemi kontekstində kompleks yanaşma ilə təhlil edilmişdir. Elmi yenilik ondan ibarətdir ki, rəqabət davranışı yalnız bazar daxilindəki mübarizə kimi deyil, həm də innovasiya resurslarının cəlb olunması, strateji planlaşdırmanın optimallaşdırılması və rəqabət aktivliyinin sistemli şəkildə qiymətləndirilməsi kontekstində araşdırılmışdır.

**Açar sözlər:** rəqabət davranışı, strateji idarəetmə, rəqabət aktivliyi, rəqabət üstünlüyü, rəqabət qabiliyyəti, maliyyə dayanıqlığı.

### G İ R İ Ş

“Rəqabət” anlayışı iqtisadi nəzəriyyəyə latın dilindəki “concurrentia” sözündən daxil olmuş və Azərbaycan dilində “toqquşma”, “yarış” deməkdir. Bazar iqtisadiyyatında rəqabət müxtəlif qrup adamların alternativ istifadə imkanlarına malik məhdud miqdarda nemətlərə (məhsula, iş və xidmətə) malik olmaq uğrunda apardıqları mübarizədir.

*Rəqabət bazar münasibətlərinin mahiyyətini ifadə edən əsas anlayışdır. İqtisadi ədəbiyyatda «rəqabət» anlayışına üç yanaşma vardır. Birincisi, rəqabətə yarış kimi baxılır. Bu yanaşma yerli qanunvericilik aktlarında öz əksini tapmışdır. İkincisi, rəqabət tələb və təklifin tarazlığını təmin edən bazar mexanizminin elementi kimi dəyərləndirilir. Bu yanaşma klassik*

**AUDIT 2025, 2 (48), səh. 47-56.**

**AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.**

**АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.**

iqtisadi nəzəriyyəyə aiddir. *Üçüncü yanaşmada* isə rəqabət sahə bazarlarının tipini müəyyən edən meyar kimi xarakterizə edilir. Bu yanaşma son dövrlərdə iqtisadi nəzəriyyənin inkişafı nəticəsində formalaşmışdır. Rəqabət nəzəriyyəsinin inkişafı və onun müxtəlif tip bazarlarda rolu müəyyənləşdirilsə və bu anlayışa müxtəlif aspektdən yanaşılsa da rəqabət iqtisadi subyektlərin yarışını ifadə edir.

*Rəqabət* – bazar subyektləri arasında sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əlverişli şərtləri uğrunda mübarizənin elə formasıdır ki, bu zaman onların müstəqil fəaliyyəti hər birinin bazarda əmtəə (məhsul, iş və xidmət) dövriyyəsinin ümumi vəziyyətinə təsir etmək imkanını əsaslı surətdə məhdudlaşdırır və istehlakçıya lazım olan əmtəələrin istehsalını stimullaşdırır. A.Marşal yazmışdı ki, rəqabət bir insanın digəri ilə yarışmasını, o cümlədən nəyinsə alınması və ya satılması uğrunda yarışmasını əks etdirir. O, insan dedikdə bazar subyektini nəzərdə tuturdu.

İqtisad elmində “rəqabət” anlayışının məzmununun müəyyənləşdirilməsi bir neçə mərhələdə baş vermişdir. Klassik iqtisadi nəzəriyyəyə davranış yanaşması xarakterik idi. Məsələn, A.Smit rəqabətin mahiyyətini müxtəlif satıcıların bazar üzərində nəzarəti təmin etməyə yönəldilən müstəqil cəhətlərinin məcmusu kimi dəyərləndirirdi. O, rəqabəti davranış kateqoriyası kimi izah edirdi ki, bu zaman alıcılar və satıcılar daha sərfəli satış və alış şərtləri uğrunda yarışirlar. Rəqabət bazar iştirakçılarının fəaliyyətini kordinasiya edən bazarın “gözə görünməz əlidir”.

### **Tədqiqatın əsas məzmunu**

Rəqabət tələb və təklifin qarşılıqlı təsirini təmin edən, bazar qiymətini tarazlaşdıran qüvvə kimi çıxış edir. Alıcı və satıcıların yarışının nəticəsində eynicinsli əmtəələrə ümumi qiymət, tələb və təklif əyrisinin konkret növü formalaşır. Rəqabət qiymətin əmələgəlməsinin bazar mexanizminin fəaliyyətini təmin edir [1, s.249].

Rəqabətin davranış nöqteyi-nəzərindən izahı neoklassik nəzəriyyəsinə də xasdır. Lakin neoklassiklər rəqabəti məhdud iqtisadi nemətlər uğrunda, həmçinin bu nemətləri əldə edə bilən istehlakçıların pulu uğrunda mübarizə ilə əlaqələndirirdilər. Onlara görə, məhdudluq anlayışı mövcud nemətlərin həcmnin insanların tələbatı ilə müqayisədə kifayət qədər olmadığını ifadə edir.

Xatırladaq ki, iqtisadi nəzəriyyədə rəqabətin davranış və struktur izahatı ilə yanaşı rəqabətə funksional baxımından da yanaşma mövcuddur. Burada rəqabət “kəşf prosedurası” kimi xarakterizə olunur. Rəqabət anlayışının müəyyənləşdirilməsinə funksional yanaşma Ü.Şumpeterin, F.Fon Xayekin adı ilə bilavasitə bağlıdır.

Rəqabətin qeyd edilən izahatları ilə yanaşı XIX əsrin sonunda iqtisadi nəzəriyyədə rəqabətin struktur konsepsiyası yarandı ki, bu da sonralar ön mövqeyə çıxdı. Bu konsepsiyanın müəllifləri arasında F.Ecuort, A.Kurno, C.Robinson, E.Çembelin və digərləri var idi. Bu mövqe müasir iqtisad elmində əsas yeri tutur və “rəqabət” anlayışı çox vaxt struktur konsepsiyası baxımından izah edilir. Bazar o vaxt rəqabətli hesab edilir ki, orada məhsul satan firmaların sayı o qədər çox və hər bir firmanın payı o qədər azdır ki, istənilən firma məhsulun həcmi artırıb-azaltmaqla bazardakı qiymətə təsir göstərə bilmir.

İqtisadiyyatın tənzimlənməsində rəqabətin rolunu və ümumiyyətlə bazar mexanizminin fəaliyyət qanunauyğunluğunu müəyyən etmək üçün bazar şəraitlərini fərqləndirmək lazımdır. Rəqabətin səviyyəsinə görə bazar xalis rəqabət, xalis inhisar, inhisarçı rəqabət və oliqopoliya

AUDIT 2025, 2 (48), səh. 47-56.  
AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.  
АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.

kimi struktur hissələrinə bölünür. Bu dörd model məhsulların standart və ya fərqli olmalarından, sahəyə firmaların asan və çətin daxil olması və ya çıxmasından asılı olmayaraq sahədəki firmaların sayına görə fərqlənilirlər.

Biznes fəaliyyətində rəqabət mübarizəsi dinamik prosesdir və bazarın əmtəə ilə daha yaxşı təminatına xidmət edir. Biznes fəaliyyətində rəqabət sahibkarların sərfəli istehsal şərtləri və məhsul satışı uğrunda mübarizəsini əks etdirir. O, istehsalın tempi və həcmnin tənzimləyicisi rolunu oynayır və bu zaman istehsalçını elmi-texniki nailiyyətlərin tətbiqinə, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, texnologiyanın, istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsinə və s. məcbur edir.

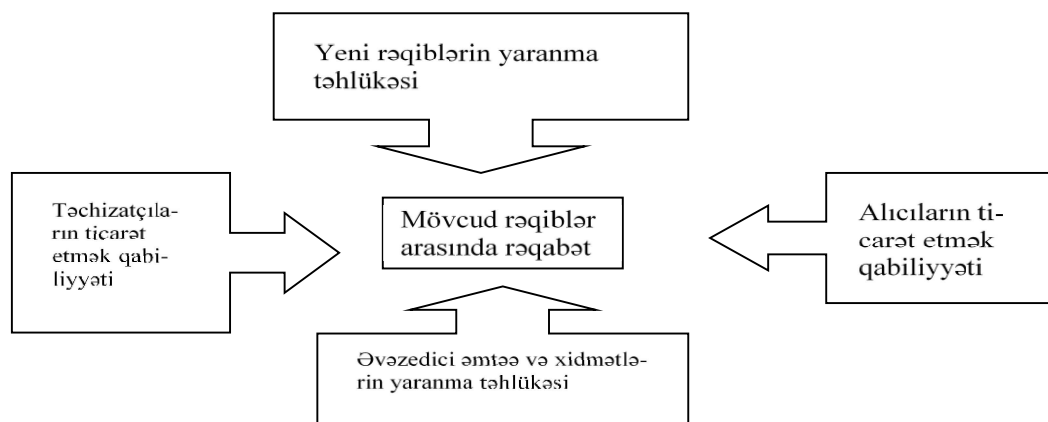
Avstriya iqtisadçısı Ü.Şumpeter özünün iqtisadi inkişaf nəzəriyyəsində *rəqabəti yeninin köhnə ilə mübarizəsi kimi dəyərləndirir*. Bu mübarizəni sahibkar aparır, yeni yol açır, resursların yeni kombinasiyasını həyata keçirir. Onun fikrincə, sahibkarın vəzifəsi – yeniliklərin reallaşdırılmasını həyata keçirmək, köhnə ilə mübarizə aparmaq, başqalarının etdiyini etməmək, “yaradıcı dağıdıcı” olmaqdır. Bu halda o, köhnə texnologiyadan istifadə edən və ya tələbat olmayan məhsul buraxan sahibkarlarla rəqabət mübarizəsində qalib gələ bilər [2, s.11].

Digər Avstriya iqtisadçısı F.Fon Xayek rəqabətə daha geniş mənada baxır, *onu “kəşf prosedurası”* kimi qəbul edirdi. Onun fikrincə, sahibkar resursların və bunların istifadəsi ilə istehsal edilən məhsulun qiymətinin artmasına və ya azalmasına istiqamətlənərək fəaliyyət göstərməli, nə, necə və kimin üçün istehsal etməli olduğunu başa düşməlidir. Bazarda qiymət və rəqabət hesabına gizli qalan aşkar edilir. Yalnız rəqabət “prosedurası kəşf edir”: hansı resursları və hansı miqdarda istifadə etmək zəruridir və nəyi, nə qədər, harada və kimə satmaq lazımdır.

Amerika iqtisadçısı İ.Kirçiner təklif edir ki, *iqtisadiyyatın istənilən sahəsində, o cümlədən mülki aviasiyada rəqabətin mahiyyəti beş qüvvə ilə müəyyən olunur* [3,s.425].

**Şəkil 1.**

### **Sahədə rəqabəti müəyyən edən beş qüvvə**



AUDIT 2025, 2 (48), səh. 47-56.

AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.

АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.

*Birinci qüvvə* mövcud rəqiblər arasında yaranan rəqabətlə əlaqədardır. Hər bir firma sahədə daha yaxşı mövqe tutmaq və rəqabət üstünlüyündən gəlir götürmək üçün özünün rəqabət strategiyasını reallaşdırır. Məhsul satıcılarının sahədə daha güclü bazar mövqeyi uğrunda mübarizəsi rəqabətin səviyyəsini müəyyən edir. Mənfəəti maksimumlaşdırmaq məqsədi firmaları rəqabət üstünlüklərinin formalaşmasına istiqamətlənən strategiyanın inkişaf etdirilməsinə sövq edir.

*İkinci qüvvə* əvəzedici məhsullar tərəfindən rəqabətin yaranması ilə əlaqədardır. Bir sahəyə aid firma tez-tez onun məhsullarının əvəzedicilərini istehsal edən digər sahələrin firmaları ilə rəqabət mübarizəsi aparır.

*Üçüncü qüvvə* bazarda yeni rəqiblərin yaranması təhlükəsi ilə əlaqədardır.

*Dördüncü qüvvə* təchizatçıların ticarət etmək qabiliyyətləri və imkanlarının nəticəsində yaranan rəqabətlə əlaqədardır. Təchizatçılar təklif etdikləri məhsul və xidmətlərin qiymətlərini artıraraq və ya keyfiyyətini aşağı salaraq sahənin məhsullarının istehsal xərclərinə ciddi təsir göstərir və sahədə mənfəətin azalmasını səbəb olur. Təchizatçılar tərəfindən rəqabətin təsiri əsasən onların payına düşən xərclərin tərkib ünsürlərinin alıcı üçün nə qədər vacib olması ilə əlaqədardır.

*Beşinci qüvvə* alıcıların ticarət etmək qabiliyyətləri və imkanlarının nəticəsində yaranan rəqabətlə əlaqədardır. Alıcılar alış qiymətlərini aşağı salaraq, məhsula yüksək keyfiyyət və xidmət tələb edərək sahə üzrə mənfəət normasının aşağı düşməsinə nail olurlar.

Aviasiya şirkətlərinin fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyi və səhmdar dəyəri onların rəqabət aktivliyinin səviyyəsi, ətraf mühitdə sürətlə baş vermiş dəyişikliklərə çevik və dəqiq reaksiya verməsi ilə müəyyən edilir. Aviasənaye kompleksi şirkətlərinin əksəriyyətinin rəqabət davranışının strateji idarə edilməsi müasir dövrün çağırışlarına cavab vermir. Belə ki, şirkətlərin rəqabət üstünlüklərinin formalaşması üzrə həyata keçirilən tədbirlər böyük cari xərclər, rəqabət davranışının əsaslandırılmış strategiyasının işlənilməsi və hazırlanmasını və qiymətləndirilməsini tələb edir. Ona görə də şirkətin rəqabət aktivliyinin idarə olunmasının nəzəri-metodiki problemlərinin elmi əsaslandırılmış həlli iqtisadi nəzəriyyənin, istehsalın təşkilinin, marketinqin və strateji menecmentin önəmli məsələsi sayılır.

Şirkətin rəqabət üstünlüyünün formalaşması mürəkkəb və vacib problemdir, bir çox xarici ölkə alimləri bu problemə müraciət etmiş, sanballı tədqiqatlar yerinə yetirmiş və dəyərli elmi əsərlər nəşr etdirmişlər. Bununla belə rəqabət üstünlüyünün müasir mənbələri, rəqabət davranışlarının tipləri və modelləri, bu prosesdə strateji planlaşdırmanın rolu, rəqabət – aktiv strategiyanın əsaslandırılması və formalaşdırılması metodları ilə bağlı bir çox məsələlərin elmi tədqiqinə böyük ehtiyac vardır.

AUDIT 2025, 2 (48), səh. 47-56.

AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.

АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.

Beləliklə, rəqabət aktivliyinin səviyyəsinin təhlili, təşkili, planlaşdırılması və qiymətləndirilməsinin nəzəri-metodiki problemlərinin tədqiqi, həmçinin onun kompleks alətləri və formalarının işlənilməsi mühüm elmi və praktiki əhəmiyyət kəsb edir ki, bu məqalənin yazılmasını şərtləndirmişdir.

Strateji menecmentin mahiyyətini şirkətin uzunmüddətli fəaliyyətinin və inkişafının seçilməsi və əsaslandırılması prosesi kimi müəyyənləşdirmək olar, hansıki öz potensial imkanlarından daha səmərəli istifadəyə imkan verir. Bu proses hər bir şirkət (firma) üçün onun potensialından, rəqabət şəraitindən və digər iqtisadi amillərdən asılı olaraq fərddir. Qeyd etmək lazımdır ki, strateji menecment XX əsrin ortalarında öz vəzifəsini yerinə yetirirdi. Lakin bazar iqtisadiyyatında rəqabət şəraiti əhəmiyyətli dəyişikliklərə məruz qalmışdı, şirkətlərin inkişaf strategiyasının effektivliyinin təmin edilməsində rəqabətin rolu əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. *Bununla əlaqədar professor S.Zaksonun rəqabət qabiliyyətinin beş səviyyəsi barədə fikrini vurğulamaq yerinə düşər* [4, s.7]:

- baza sistem elementlərin səviyyəsi;
- əmtəə-bazar kombinasiyasının səviyyəsi;
- müəssisənin səviyyəsi;
- alyansların səviyyəsi;
- cəmiyyətin səviyyəsi.

Hal-hazırda alyansların səviyyəsi dominatdır, hansıki mahiyyəti ondan ibarətdir ki, müəssisə həm müştərilər, yaxud rəqiblər, həm də qeyri-bazar, amma maraqlı qruplar ilə ittifaq bağlaya bilər, nə qədərki, təşkilat (şirkət) üçün mübarizə deyil, kooperasiya daha effektivli sayılır. Bu mənada Almanıyanın “Folkswagen” şirkəti və Amerikanın “Ford” kontserni arasında münasibət maraqlıdır, hansıki kompakt sinif avtomobil bazarının payı uğrunda mübarizə aparırlar, eyni zamanda başqa bazar sektorlarında fəaliyyətdə olan ittifaqda çıxış edirlər.

Cəmiyyət səviyyəsində rəqabət qabiliyyətinin idarə edilməsi qeyri-əlvərişli xarici mühitin təsirindən uzaqlaşmağa və şirkətin həyat qabiliyyətinin saxlanılması məqsədinə cavab verməyən qərarların qəbilindən qaçmağa imkan verir. Bunu rəqabət qabiliyyətinin idarə edilməsinin ən yüksək səviyyəsi hesab etmək olar, lakin yuxarıda qeyd edilən beş səviyyə interaktiv əlaqədə olurlar. Bazar şəraitində müəssisələrin strateji orientasiyası həmin növ planlaşdırmanın həyata keçirilməsinin mümkünsüzlüyündən irəli gəlir, əslində strateji menecment və rəqabət davranışlarının idarə olunması kimi sferalarda xüsusilə onun rəqabət aktivliyinin idarəetmə nəzəriyyəsinin olmaması ilə şərtlənir.

Fikrimizcə, uzunmüddətli dövrdə dəqiq strateji planlaşdırma və strateji idarəetmənin digər funksiyaları mümkün deyil, onun məzmununda müvafiq dəyişikliklər edilməli, yəni müəssisəni ənənəvi mənada “giriş” və “çıxış” göstəriciləri vasitəsilə idarə etməmək, “müəssisə-xarici” mühit sisteminin bütün elementlərinin rəqabət aktivliyinin yüksəldilməsi üçün şərait yaratmaq lazımdır.

**AUDIT 2025, 2 (48), səh. 47-56.**

**AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.**

**АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.**

Müasir bazar şəraitində rəqabət üstünlüyünün idarə edilməsi ən çox istehsalın, təchizatın və menecmentin innovativ amillərindən səmərəli istifadənin, eləcə də fəaliyyət növlərinin optimal planlaşdırılması, təşkili və maliyyələşdirilməsinin nəticəsi olmuşdur.

İqtisadi ədəbiyyatda sabibkarlıq aktivliyi anlayışı iqtisadiyyatın xüsusi resursu, yaxud onun ənənəvi resurslarını: əmək, kapital, torpaq və informasiyanı birləşdirən beş amil kimi işlədilir, amma xüsusi iqtisadi subyektin bazar davranışı qismində “rəqabət aktivliyi” terminin metodoloji effektiv istifadəsi rəqabət qabiliyyətinin idarə edilməsi məqsədi üçün təqdim olunur [5, s. 425].

*“Rəqabət davranışı” anlayışı bazar mövqeyinin zəbt edilməsi üzrə müəssisələrin istifadə etdikləri unikal model fenomeni əks etdirir. Bununla əlaqədar rəqabət davranışı dedikdə bir sıra mərhələləri: bazar uğrunda müşahidə, qarşılıqlı təsirə hazırlıq, aktiv qarşılıqlı təsirlərin reallaşdırılmasını və sonradan onların qiymətləndirilməsini nəzərdə tutan müəssisənin məqsədyönlü və təbii fəaliyyəti (davranışı) başa düşülür.* Rəqabət davranışı müəssisələri bir-birindən fərqləndirir. Rəqabət davranışı nəticəsində bazarda firmanın mövqeyi, yaxud bazar payında, reputasiyada, məşhurluqda, istehlakçının loyallığı və etibarında, nəticədə onun kredit-qabiliyyəti, gəlirlik və maliyyə dayanıqlığında ifadə olunan seqmenti çıxış edir.

Rəqabət şəraiti → Rəqabət davranışı → Bazar mövqeyi barədə Y. Şumpe-terin fikrini nəzərə almaq lazımdır. O, qeyd edir ki, rəqabət davranışı rəqabətli sistemlərdə konstruktiv və destruktiv proseslər zamanı inkişafdır. Başqa sözlə, rəqabət mübarizəsində iştirak həmişə müəyyən itkilər və cavab zərbələri ilə əlaqədardır. Məhz ona görə dinamik və ziddiyyətli mühitdə şirkət üçün əsaslandırılmış və dəqiq davranış tipinin seçilməsi çox vacibdir. Bu davranış tipi konstruktiv üzərində destruktiv nəticələrin (effektin) üstünlüyünü təmin etməlidir. Belə şəraiti formalaşdırmaq üçün rəqabət üstünlüyünün, onun mənbələrinin və ona nail olmaq üsullarının təbiətini daha dərinləndirən açıqlamaq lazımdır, hansıki məcmusu bu gün bazar strategiyası adlanır.

*Rəqabət davranışı strateji plan formasında reallaşdırılır, strateji planlaşdırmanın funksiyası müəssisənin rəqabət aktivliyinin zəruri səviyyəsini təmin etmək üçün əsas sayılır.* Bizim fikrimizcə, rəqabət davranışının idarə edilməsini strateji planlaşdırma ilə eyniləşdirmək düz deyil, hərçənd planlaşdırmanın bəzi növlərindən rəqabət davranışı strategiyasının (RDS) işlənilib hazırlanmasında istifadə etmək olar.

RDS və marketing strategiyasını eyniləşdirmək də düzgün olmazdı. RDS termini bazar iştirakçılarına münasibətdə menecment fəaliyyətinin mahiyyətini daha dəqiq və tam əks etdirir. *Rəqabət davranış strategiyası dedikdə* kompleks qiymət və qeyri-qiymət parametrləri üzrə istehlakçıların daha prioritet tələblərini ödəyən, bazarların və cəmiyyətin digər vacib iştirakçılarına cəlbəedici olan əmtəənin layihələndirilməsi, istehsalı və təchizatı üçün iqtisadi subyektlərə (müəssisəyə, sahəyə və ölkəyə) imkan verən rəqabət üstünlüklərinin formalaşması və istifadəsi başa düşülür.

Dünya bazarlarında güclü rəqabət aparan müasir şirkətlərin əksəriyyəti üçün rəqabət qabiliyyətinin menecmenti onun təşkilati-iqtisadi sisteminin vacib altsistemi kimi çıxış edir. Bununla yanaşı strateji menecmentin ən mühüm funksiyalarından biri rəqabət aktivliyinin (RA)

**AUDİT 2025, 2 (48), səh. 47-56.**

**AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.**

**АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.**

idarə edilməsi sayılır, çünki müəssisənin rəqabət qabiliyyəti onun RA-nın nəticəsi kimi dəyərləndirilir [6, s.9].

*Azərbaycan Respublikasında strateji menecmentin xüsusiyyətləri və problemləri bunlardır:*

- müəssisə və onun altsistemi səviyyəsində rəqabət aktivliyinin aşağı olması;
- zəruri innovasiya resurslarının çatışmaması (defisiti);
- bu fəaliyyətin prosesi və nəticələrinin hüquqi təminatının zəifliyi, korrupsiya və burokratizm səbəbindən bazara daxil olma baryerlərinin yüksək olması;
- müəssisə səviyyəsində rəqabət davranışının idarə edilməsi prosesinin təşkilati-metodiki təminatın kifayət qədər olmaması;
- rəqabət mübarizəsinin yeni optimal form və üsullarından, xüsusilə dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığı, kooperasiyanın və işgüzar tərəfdaşlığın müntəzəm formalarından istifadə olunmaması.

Rəqabət davranışı strategiyasının effektivliyinin əsas şərtlərindən biri innovasiya xarakteri daşıyan və sistem əsasında həyata keçirilən rəqabət aktivliyinin kifayət qədər yüksək səviyyəsi hesab edilir. Rəqabət davranışının idarə edilməsi məqsədləri və vəzifələri əsasında onların praktiki reallaşdırılmasının metodları və formaları müəyyənləşdirilir. Rəqabət davranışının idarə edilməsinin məqsədli “müəssisə-bazar” sisteminin parametrlərinin arzuolunan kəmiyyət-keyfiyyət dəyişiklikləri nail olunmasını təmin edən səviyyədə fəaliyyət növlərinin həcm və tərkibini dəstəkləməkdən ibarətdir.

*Rəqabət davranışının idarə edilməsinin əsas vəzifələrinə aiddir:*

- müəssisənin RA-nın faktiki qiymətləndirilməsi və sahədə lider müəssisə ilə onun müqayisəsi;
- konkret istiqamət üzrə aktivliyin aşağı olması səbəblərinin aşkara çıxarılması;
- şirkətin özünüsaxlama potensialına rəqabət aktivliyinin təsirinin qiymətləndirilməsinin köməyi ilə RA-nın aktivləşdirilməsi vasitələrinin seçilməsi;
- rəqabət davranışı strategiyasının formalaşması və qiymətləndirilməsi.

*Rəqabət üstünlüklərinin mahiyyəti üç cür: istehlakçı tərəfindən; menecment tərəfindən; mülkiyyətçi tərəfindən açıqlanmışdır.* Bu üç nöqteyi-nəzər yaranma və istehlak zəncirinin üç iştirakçısına uyğun olaraq məxsusdur, hansı ki hər birinin rəqabət üstünlüyünün qiymətləndirilməsinin öz meyarları vardır. *Məhz bunlar şirkətin rəqabət davranışının aktivləşdirilməsi istiqamətinin seçilməsinə, əsaslandırılmasına və reallaşdırılmasına üçölçülü yanaşmanı zəruri edir.* Məntiq odur ki, əgər mülkiyyətçilər idarəedici, menecer və istehlakçı deyilsə, onda əmtəənin istehsalı və istehlakı zəncirinin bütün üç iştirakçısı qarşılıqlı təsirə məruz qalmalıdır. Bu onunla izah edilir ki, göstərilən müəssisələrin məhsullarının həcmində, çeşidində və keyfiyyətində istehlakçıların tələbi daim artır. Məhz xarici ətraf iştirakçıları rəqabət üstünlüyünün yaradılması potensialına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Şirkətin rəqabət aktivliyinin yüksəldilməsi üsullarının və intensivliyinin seçilməsində menecerin qəbul etdiyi strateji qərarlar həlledici rol oynayır. Qərarların reallaşdırılması və maliyyə təminatı iqtisadi sistemin dayanıqlığının formalaşmasına kömək edir. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, şirkətin rəqabət aktivliyinin 1% yüksəldilməsi onun bazar payının 0,25-0,30% artmasını təmin edir.

**AUDIT 2025, 2 (48), səh. 47-56.**

**AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.**

**АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.**

## **Y E K U N**

1. Bazar iqtisadiyyatında qeyri-müəyyənliyin artması, əmtəənin həyat tsiklinin azalması, iqtisadiyyatın və ticarətin sertizasiya, virtualizasiya və elektroziya, idarəetmənin burokratizasiyası və s. kimi zamanın çağırışları ilə əlaqədar strateji idarəetmə yeni əlamətlər kəsb edir. Göstərilən proseslərin ziddiyyətliyi şirkətin rəqabət davranışının strateji idarə edilməsi sahəsində ciddi tədqiqatlarını və işləmələrin zəruriliyini artırır.

2. Rəqabət davranışının elmi-əsaslandırılmış idarə edilməsinə strateji menecmentin mühüm funksiyası kimi baxmaq lazımdır, hansıki xərclərin gəlirliyi nöqtəyi-nəzərindən məqbul sayılan müəssisə-bazar sisteminin parametrlərinin zəruri dəyişikliklərinə nail olunmasına yönəldilir.

3. Müasir çağırışlar kontekstində aviaşirkətlərin rəqabət davranışlarının idarə edilməsinə əsas tələblər, həmçinin bu prosesin məqsədi, vəzifələri və funksiyaları dəqiq müəyyən edilməlidir. Rəqabət davranışlarının idarə edilməsinin məqsədinə şirkətin dayanıqlı bazar mövqeyinə nail olunmasını təmin edən səviyyədə rəqabət üstünlüyünün qazanılması və möhkəmləndirilməsi üzrə fəaliyyətin dəstəklənməsi aid edilməlidir.

## **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:**

1. Abbasov A.B., Abbasov S.A. Biznesin əsasları. Dərslik-Monoqrafiya. Bakı, "Elm və Təhsil", 2007. – 456 səh.

2. Старобровская И.В. От монополизма к конкуренции – М.: Политиздат, 1990. – 174 с.

3. Портер М. Конкуренция – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

4. Архипенко А.А. Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий. Автореферат диссертации к.э.н., Москва, 2012.

5. Журнал «Экономика и предпринимательство», 2015, №6, Москва: 1178 с.

6. Коршунова Г.В. Организационно-экономические основы формирования и реализации стратегии конкуренции промышленного предприятия. Автореферат диссертации к.э.н., Москва, 2001

7. Пушкин А.В., Аннатов А.А. Государственно-частное партнерство. Механизм реализации. – М.: 2010. – 375 с.

8. Стратегия развития предпринимательство в реальном секторе экономики /Под ред. Г.Б.Клеймера. – М.: Наука, 2002. – 448 с.

9. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем. Москва: «АНКИЛ», 2010. – 345 с.

AUDİT 2025, 2 (48), səh. 47-56.  
AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.  
АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.

*Gulnara Telman Akhmedova,*  
*Ph.D. (Econ.), Associate Professor,*  
*National Aviation Academy,*  
*E-mail: gahmadova@naa.edu.az*  
© G.T. Akhmedova, 2025

## **IMPROVING THE MANAGEMENT OF COMPETITIVE BEHAVIOR IN AIRLINE COMPANIES**

### **A B S T R A C T**

**The purpose of the research** – the aim of this study is to explore the theoretical and methodological foundations of managing competitive behavior in the context of airline companies, to analyze the mechanism for the formation of competitive activity, and to propose recommendations aimed at achieving competitive advantages within the framework of strategic management.

**The methodology of the research** – the study employs methods such as systematic analysis, comparative approach, empirical observation, graphical analysis, and functional evaluation.

**The practical importance of the research** – the research findings are significant for providing recommendations that can be used to effectively manage competitive behavior in companies, strengthen their market position, and support strategic decision-making processes.

**The results of the research** – the study demonstrates that a 1% increase in competitive activity results in approximately a 0.25–0.30% increase in market share. Managing this process is of critical importance for ensuring the financial stability and long-term development of a company.

**The originality and scientific novelty of the research** – for the first time, competitive behavior is analyzed within the comprehensive framework of the “enterprise–external environment” system. The scientific novelty lies in examining competitive behavior not only as internal market rivalry, but also in the context of attracting innovation resources, optimizing strategic planning, and systematically assessing competitive activity.

**Keywords:** competitive behavior, strategic management, competitive activity, competitive advantage, competitiveness, financial stability.

AUDİT 2025, 2 (48), səh. 47-56.  
AUDIT 2025, 2 (48), pp. 47-56.  
АУДИТ 2025, 2 (48), стр. 47-56.

*Ахмедова Гюльнара Тельман кызы,  
доктор философии по экономике, доцент,  
Национальная Академия Авиации,  
E-mail: gahmadova@naa.edu.az  
© Ахмедова Г.Т., 2025*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ АВИАКОМПАНИЙ

### Р Е З Ю М Е

**Цель исследования** — исследовать теоретико-методологические основы управления конкурентным поведением на примере авиакомпаний, проанализировать механизм формирования конкурентной активности и предложить рекомендации, направленные на достижение конкурентных преимуществ в рамках стратегического менеджмента.

**Методология исследования** — в работе использованы методы системного анализа, сравнительного подхода, эмпирических наблюдений, графического анализа и функциональной оценки.

**Практическая значимость исследования** — результаты исследования имеют значение для выработки рекомендаций по эффективному управлению конкурентным поведением компаний, укреплению их рыночных позиций и принятию стратегических управленческих решений.

**Результаты исследования** — исследование показывает, что каждый 1% роста конкурентной активности ведет к увеличению доли рынка компании приблизительно на 0,25–0,30%. Управление этим процессом имеет важное значение для финансовой устойчивости и долгосрочного развития предприятия.

**Оригинальность и научная новизна исследования** — конкурентное поведение впервые рассмотрено в рамках комплексного подхода как элемент системы «предприятие – внешняя среда». Научная новизна заключается в том, что конкурентное поведение исследуется не только как внутренняя борьба на рынке, но и в контексте привлечения инновационных ресурсов, оптимизации стратегического планирования и системной оценки конкурентной активности.

**Ключевые слова:** конкурентное поведение, стратегическое управление, конкурентная активность, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, финансовая устойчивость.

*Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur:  
03.03.2025  
Təkrar işlənməyə göndərilmişdir:  
11.04.2025  
Çapa qəbul olunmuşdur: 05.05.2025*

*Дата поступления статьи в  
редакцию: 03.03.2025  
Отправлено на повторную обработку:  
11.04.2025  
Принято к печати: 05.05.2025*

*The date of the admission of the article  
to the editorial office: 03.03.2025  
Send for reprocessing: 11.04.2025  
Accepted for publication: 05.05.2025*