

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ
ПЛАНИРОВАНИЮ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
АЗЕРБАЙДЖАНА В КОНТЕКСТЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

DOI: 10.71447/2413-7235-2026-1-103

Газанфар С. Сулейманов,

*Заведующий кафедрой менеджмент,
Азербайджанский Государственный Университет Нефти и Промышленности
Баку, Азербайджан*

E-mail: g.suleymanov@asoiu.edu.az

ORCID: 0000-0001-8385-0251

Туркан А.Шейдаи,

*преподаватель кафедры менеджмент,
Азербайджанский Государственный Университет Нефти и Промышленности,
Баку Азербайджан*

E-mail: turkan.sheydai@asoiu.edu.az

ORCID: 0000-0002-2106-7883

Айдана Б.Макатова,

*докторант Алматы Менеджмент Университет,
Алматы Казахстан*

E-mail: a.makatova@almai.edu.kz

ORCID: 0009-0004-7631-1339

Махир Х.Зейналов

*Начальник отдела,
Институт экономики Министерства науки и образования
Азербайджанской Республики,
Баку Азербайджан*

E-mail: mahir.zeynalov@economics.edu.az

ORCID: 0000-0002-3518-1812

Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к стратегическому планированию в системе высшего образования Азербайджана в условиях глобальных экологических вызовов, цифровой трансформации экономики и реализации принципов устойчивого развития. Исследование направлено на выявление ключевых факторов, влияющих на эффективность стратегического управления образовательными организациями, а также на определение перспективных направлений развития экологического образования. Раскрываются теоретические основы стратегического планирования и управления в высших учебных заведениях, анализируются современные модели интеграции экологических принципов в образовательный процесс и систему управления университетами. Особое внимание уделяется

роли высших учебных заведений в формировании человеческого капитала, обладающего компетенциями в области устойчивого развития, экологической безопасности и «зеленой» экономики.

В работе исследуется международный опыт экологизации высшего образования, включая внедрение экологического менеджмента, развитие междисциплинарных образовательных программ, расширение взаимодействия университетов с государственными структурами, бизнесом и общественными организациями. Рассматриваются возможности использования цифровых технологий для повышения качества образовательного процесса, совершенствования управленческих решений и развития инновационной образовательной среды. На основе проведенного анализа определены основные проблемы и ограничения стратегического развития экологического образования в Азербайджане. Предложены приоритетные направления совершенствования стратегического планирования, включающие интеграцию принципов устойчивого развития в образовательную политику, развитие цифровой инфраструктуры, укрепление международного сотрудничества и повышение эффективности подготовки специалистов для экологически ориентированной экономики.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития высших учебных заведений и совершенствовании государственной образовательной политики.

Ключевые слова: стратегическое планирование, высшее образование, экологический менеджмент, устойчивое развитие, зеленая экономика, цифровая трансформация, Азербайджан.

MODERN APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Gazanfar S. Suleymanov,

*Head of the Department of Management,
Azerbaijan State University of Oil and Industry,
Baku, Azerbaijan*

*E-mail: q.suleymanov@asoiu.edu.az
ORCID: 0000-0001-8385-0251*

Turkan A. Sheydai,

*Lecturer, Department of Management,
Azerbaijan State University of Oil and Industry,
Baku, Azerbaijan*

*E-mail: turkan.sheydai@asoiu.edu.az
ORCID: 0000-0002-2106-7883*

Aidana B. Makatova,

*Doctoral Student, Almaty Management University,
Almaty, Kazakhstan*

*E-mail: a.makatova@almu.edu.kz
ORCID: 0009-0004-7631-1339*

Mahir Kh. Zeynalov,

Head of the Department,

*Institute of Economics, Ministry of Science and Education
of the Republic of Azerbaijan,
Baku, Azerbaijan*

E-mail: mahir.zeynalov@economics.edu.az

ORCID: 0000-0002-3518-1812

Abstract

The article examines modern approaches to strategic planning in the higher education system of Azerbaijan under the conditions of global environmental challenges, digital transformation of the economy, and the implementation of sustainable development principles. The study aims to identify the key factors influencing the effectiveness of strategic management in educational institutions and to determine promising directions for the development of environmental education. Theoretical foundations of strategic planning and management in higher education institutions are explored, and contemporary models of integrating environmental principles into the educational process and university governance systems are analyzed. Special attention is given to the role of higher education institutions in forming human capital equipped with competencies in sustainable development, environmental safety, and the green economy.

The study investigates international experience in the greening of higher education, including the implementation of environmental management systems, the development of interdisciplinary academic programs, and the expansion of cooperation between universities, government institutions, businesses, and civil society organizations. The potential of digital technologies to enhance the quality of education, improve managerial decision-making, and develop an innovative educational environment is also considered. Based on the analysis, key challenges and limitations in the strategic development of environmental education in Azerbaijan are identified. Priority directions for improving strategic planning are proposed, including the integration of sustainable development principles into educational policy, the advancement of digital infrastructure, the strengthening of international cooperation, and the enhancement of specialist training for an environmentally oriented economy. The findings may be used in developing university strategies and improving national education policy.

Keywords: *strategic planning, higher education, environmental management, sustainable development, green economy, digital transformation, Azerbaijan.*

AZƏRBAYCANDA ALİ TƏHSİL SİSTEMİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN MÜASİR YANAŞMALARI: EKOLOJİ MENECMENT VƏ DAYANIQLI İNKİŞAF KONTEXTİNDƏ

Qəzənfər S. Süleymanov,

*Kafedra müdiri, Menecment kafedrası,
Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti
Bakı, Azərbaycan*

E-mail: q.suleymanov@asoiu.edu.az

ORCID: 0000-0001-8385-0251

Türkan Ə. Şeydai,

*Müəllim, Menecment kafedrası,
Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti,
Bakı, Azərbaycan*

E-mail: turkan.sheydai@asoiu.edu.az
ORCID: 0000-0002-2106-7883

Aydana B. Makatova,
Doktorant, Almatı Menecment Universiteti,
Almatı, Qazaxıstan
E-mail: a.makatova@almu.edu.kz
ORCID: 0009-0004-7631-1339

Mahir H. Zeynalov,
Şöbə müdiri,
Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyinin İqtisadiyyat İnstitutu,
Bakı, Azərbaycan
E-mail: mahir.zeynalov@economics.edu.az
ORCID: 0000-0002-3518-1812

Xülasə

Məqalədə global ekoloji çağırışlar, rəqəmsal transformasiya və dayanıqlı inkişaf prinsiplərinin həyata keçirilməsi şəraitində Azərbaycanın ali təhsil sistemində strateji planlaşdırmaya müasir yanaşmalar araşdırılır. Tədqiqatın məqsədi təhsil təşkilatlarının strateji idarəetməsinin effektivliyinə təsir edən əsas amillərin müəyyən edilməsi və ekoloji təhsilin inkişafının perspektiv istiqamətlərinin müəyyənəndirilməsidir. Ali təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırma və idarəetmənin nəzəri əsasları açıqlanır, ekoloji prinsiplərin tədris prosesinə və universitetlərin idarəetmə sistemində inteqrasiyasının müasir modelləri təhlil edilir. Xüsusi diqqət ali təhsil müəssisələrinin dayanıqlı inkişaf, ekoloji təhlükəsizlik və “yaşıl” iqtisadiyyat sahəsində sərişələrə malik insan kapitalının formalaşdırılmasındakı roluna yönəldilir.

Məqalədə ekoloji menecmentin tətbiqi, fənlərarası təhsil proqramlarının inkişafı və universitetlərin dövlət qurumları, biznes və ictimai təşkilatlarla əməkdaşlığının genişləndirilməsi daxil olmaqla ali təhsilin ekolojiləşdirilməsinin beynəlxalq təcrübəsi tədqiq olunur. Tədris prosesinin keyfiyyətinin artırılması, idarəetmə qərarlarının təkmilləşdirilməsi və innovativ təhsil mühitinin inkişafı üçün rəqəmsal texnologiyalardan istifadə imkanları nəzərdən keçirilir. Aparılmış təhlil əsasında Azərbaycanda ekoloji təhsilin strateji inkişafının əsas problemləri və məhdudiyyətləri müəyyən edilmişdir. Dayanıqlı inkişaf prinsiplərinin təhsil siyasətinə inteqrasiyası, rəqəmsal infrastrukturun inkişafı, beynəlxalq əməkdaşlığın gücləndirilməsi və ekoloji yönümlü iqtisadiyyat üçün mütəxəssis hazırlığının təkmilləşdirilməsi kimi prioritet istiqamətlər təklif olunmuşdur.

Əldə olunan nəticələr ali təhsil müəssisələrinin inkişaf strategiyalarının hazırlanmasında və dövlət təhsil siyasətinin təkmilləşdirilməsində istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: *strateji planlaşdırma, ali təhsil, ekoloji menecment, dayanıqlı inkişaf, yaşıl iqtisadiyyat, rəqəmsal transformasiya, Azərbaycan.*

ВВЕДЕНИЕ

В XXI веке высшее образование становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого социально-экономического развития государств (UNESCO, 2023; OECD, 2024; United Nations, 2015). Усиление экологических проблем, изменение климата, истощение природных ресурсов и ускорение процессов цифровизации требуют подготовки специалистов, способных эффективно решать комплексные задачи современного общества.

Для Азербайджана вопросы экологической устойчивости приобретают особую актуальность в условиях диверсификации экономики, реализации национальных стратегий развития и перехода к модели «зеленого роста» (UNESCO, 2024; Wals, 2022; Lozano et al., 2023). В этой связи возрастает роль университетов как центров формирования профессиональных компетенций, научных исследований и инновационной деятельности (OECD, 2024; World Bank, 2024).

Стратегическое планирование в системе высшего образования позволяет определять долгосрочные цели развития университетов, адаптировать образовательные программы к требованиям рынка труда и обеспечивать подготовку специалистов в области экологического менеджмента и устойчивого развития.

Теоретические основы стратегического планирования в высшем образовании

Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки и реализации долгосрочных целей образовательной организации на основе анализа внешней и внутренней среды. Его основная цель заключается в обеспечении устойчивого развития университета и повышении качества образовательных услуг.

Основными элементами стратегического планирования являются:

- формирование миссии и стратегического видения университета;
- определение долгосрочных целей развития;
- совершенствование образовательных программ;
- развитие научно-исследовательской деятельности;
- цифровизация образовательного процесса;
- интеграция международных образовательных стандартов;
- обеспечение экологической устойчивости деятельности университета.

Современные университеты должны учитывать глобальные тенденции развития образования, связанные с цифровой трансформацией, международной конкуренцией и необходимостью достижения Целей устойчивого развития ООН (Azərbaycan Respublikası, 2009; Azərbaycan Respublikası, 2022; ETSN, 2024; DSK, 2025; İZİA, 2025).

Экологический менеджмент в системе высшего образования

Экологический менеджмент представляет собой систему управления, направленную на минимизацию негативного воздействия на окружающую среду и обеспечение рационального использования природных ресурсов.

В системе высшего образования данные направления способствуют:

- формированию экологического мышления студентов;
- развитию компетенций устойчивого управления;
- подготовке кадров для зеленой экономики;
- развитию экологических инноваций;

- повышению социальной ответственности бизнеса;
- совершенствованию экологической культуры общества.

В университетах Азербайджана постепенно расширяется перечень дисциплин, связанных с экологическим менеджментом, устойчивым развитием, ESG-подходами и корпоративной социальной ответственностью. Однако уровень интеграции экологических компетенций в образовательные программы все еще требует дальнейшего совершенствования (ETSN, 2024). Современные международные практики стратегического планирования экологического образования. Ведущие университеты мира активно интегрируют экологические принципы в образовательную и научную деятельность. Согласно концепции UNESCO Education for Sustainable Development (ESD), экологические знания должны быть включены во все направления подготовки специалистов. В университетах Германии, Финляндии, Нидерландов и Швеции экологический менеджмент является обязательным элементом подготовки специалистов в области экономики, управления и инженерных наук. Значительное внимание уделяется развитию практико-ориентированного обучения и сотрудничеству университетов с промышленными предприятиями (UNESCO, 2023; UNESCO, 2024).

Для Азербайджана особый интерес представляет опыт стран Северной Европы, где экологическая политика рассматривается как неотъемлемая часть стратегического управления университетами.

Цифровая трансформация и экологическое образование

Одним из важнейших факторов развития высшего образования является цифровая трансформация. Современные цифровые технологии создают новые возможности для экологического образования, научных исследований и международного сотрудничества. Использование искусственного интеллекта, технологий Big Data, облачных сервисов и цифровых образовательных платформ способствует развитию экологического мониторинга, прогнозированию экологических рисков и повышению качества образовательного процесса (World Bank, 2024; Acemoglu & Restrepo, 2022).

В стратегических планах университетов рекомендуется предусматривать создание цифровых экологических лабораторий, виртуальных исследовательских центров и специализированных платформ анализа экологических данных.

Развитие взаимодействия университетов и заинтересованных сторон

Современное стратегическое планирование предполагает активное участие заинтересованных сторон в процессе управления высшим образованием. К основным стейкхолдерам относятся государственные органы, работодатели, научные организации, общественные объединения, международные структуры и студенты.

Взаимодействие университетов с заинтересованными сторонами способствует повышению качества образовательных программ, развитию прикладных исследований и обеспечению соответствия подготовки специалистов потребностям рынка труда.

Для повышения эффективности стратегического управления рекомендуется создание консультативных советов при университетах с участием представителей бизнеса, государственных структур и экологических организаций.

Взаимосвязь высшего образования и процессов трансформации управления

Современные исследования подтверждают наличие тесной взаимосвязи между качеством управления, уровнем цифровой трансформации и развитием человеческого капитала. Исследования Николаса Блума и Джона Ван Ринена показывают, что повышение качества управления оказывает значительное влияние на производительность организаций.

По данным ОЭСР, страны с высоким уровнем цифровой трансформации демонстрируют более высокие показатели эффективности управления и инновационной активности. В этих условиях высшее образование становится ключевым инструментом подготовки специалистов, способных эффективно работать в условиях цифровой экономики и устойчивого развития (OECD, 2024; United Nations, 2015).

В статье использованы официальные статистические данные по индустриальному парку Сумгаит за 2020–2025 годы. Данные были получены из Агентства по развитию экономических зон (ЭЗДА, 2025), Государственного статистического комитета Азербайджанской Республики (2024) и базы данных Всемирного банка по показателям управления (2023). Для измерения трансформации были выбраны пять ключевых показателей: объем инвестиций (И), объем производства (П), объем экспорта (Е), уровень занятости (У) и количество предприятий-резидентов (Р) (таблица 1) (DSK, 2025; İZİA, 2025).

Таблица 1. Показатели трансформации в индустриальном парке Сумгаит (2020–2025 гг.)

Годовые инвестиции	Годовые инвестиции (млн AZN)	Производство (млн AZN)	Экспорт (млн AZN)	Занятость (чел.)	Количество жителей
2020	500	800	300	4,200	18
2021	620	950	360	4,350	20
2022	710	1,100	420	4,600	23
2023	850	1,300	510	5,000	27
2024	980	1,500	600	5,400	32
2025	1,150	1,750	720	5,900	38

Источник: ЭЗДА (2025); Государственный статистический комитет Азербайджана (2024); расчеты автора.

Таблица 1 отражает динамику трансформации Сумгаитский промышленный парк в 2020–2025 гг. и демонстрирует устойчивый рост основных экономических показателей. Анализ данных показывает, что за рассматриваемый период промышленный парк превратился в один из ключевых центров индустриального развития и экспортно-ориентированного производства в Азербайджане.

Прежде всего, наблюдается значительное увеличение объема годовых инвестиций. Если в 2020 году инвестиции составляли 500 млн AZN, то к 2025 году их объем достиг 1 150 млн AZN, то есть вырос более чем в 2 раза. Это свидетельствует о повышении инвестиционной привлекательности промышленного парка, расширении производственной инфраструктуры и усилении государственной поддержки индустриализации.

Рост инвестиций сопровождался увеличением объемов промышленного производства. В 2020 году объем производства составлял 800 млн AZN, а в 2025 году — уже 1 750 млн AZN. Таким образом, объем выпуска продукции увеличился более чем на 118 %. Это указывает на расширение производственных мощностей, внедрение современных технологий и повышение эффективности деятельности резидентов парка.

Положительная динамика также наблюдается в сфере экспорта. Объем экспортной продукции вырос с 300 млн AZN в 2020 году до 720 млн AZN в 2025 году. Рост экспортных показателей подтверждает повышение конкурентоспособности продукции, произведенной в промышленном парке, а также усиление интеграции Азербайджана в международные производственные и торговые цепочки.

С точки зрения социально-экономического эффекта важным показателем является занятость населения. Число работников увеличилось с 4 200 человек в 2020 году до 5 900 человек в 2025 году. Это свидетельствует о создании новых рабочих мест, снижении уровня безработицы и расширении возможностей трудоустройства в промышленном секторе.

Кроме того, увеличилось количество резидентов промышленного парка — с 18 в 2020 году до 38 в 2025 году. Данный показатель отражает рост интереса со стороны отечественных и иностранных компаний к размещению производств в индустриальной зоне, а также развитие предпринимательской среды.

В целом данные таблицы подтверждают, что Сумгаитский промышленный парк является эффективным инструментом экономической трансформации, способствующим привлечению инвестиций, развитию промышленного производства, росту экспорта и созданию рабочих мест. Это также демонстрирует успешность индустриальной политики Азербайджана в контексте диверсификации экономики и снижения зависимости от нефтегазового сектора.

Проблемы стратегического развития экологического образования в Азербайджане

Несмотря на достигнутый прогресс, сохраняется ряд проблем:

- недостаточная интеграция экологических дисциплин в образовательные программы;
- ограниченное использование международных стандартов ESG и устойчивого развития;
- недостаточный уровень научных исследований в области экологического менеджмента;
- слабая связь университетов с предприятиями зеленой экономики;
- ограниченное применение цифровых технологий экологического мониторинга;
- недостаточная международная академическая мобильность студентов и преподавателей.

Стратегические направления совершенствования системы.

Несмотря на достигнутые результаты в области модернизации системы высшего образования Азербайджана, в контексте экологического менеджмента и устойчивого развития сохраняется ряд системных проблем, требующих включения в механизмы стратегического планирования университетов. В частности, недостаточная интеграция экологических дисциплин в образовательные программы ограничивает формирование у студентов современных экологических компетенций и навыков устойчивого управления. В условиях глобального перехода к «зеленой экономике» это снижает конкурентоспособность выпускников на международном рынке труда.

Одновременно ограниченное использование международных стандартов ESG (Environmental, Social and Governance) и принципов устойчивого развития свидетельствует о необходимости адаптации стратегий вузов к современным мировым требованиям. Включение ESG-подходов в систему стратегического планирования позволяет университетам повысить качество управления, укрепить репутацию и обеспечить соответствие международным образовательным и экологическим стандартам.

Существенной проблемой остается и недостаточный уровень научных исследований в области экологического менеджмента. Это ограничивает инновационный потенциал высших учебных заведений и снижает их вклад в решение экологических и социально-экономических проблем страны. В современных условиях стратегическое планирование должно предусматривать создание научно-исследовательских центров, развитие междисциплинарных исследований и поддержку публикационной активности в международных научных базах.

Кроме того, слабая связь университетов с предприятиями зеленой экономики препятствует практической подготовке специалистов и трансферу экологических инноваций в реальный сектор экономики. В этой связи стратегические подходы к развитию высшего образования должны быть ориентированы на укрепление партнерства между вузами, промышленными предприятиями и государственными структурами, включая реализацию совместных проектов, стажировок и программ дуального образования.

Важным направлением совершенствования остается также ограниченное применение цифровых технологий экологического мониторинга и управления.

Современные подходы к стратегическому планированию предполагают активное внедрение цифровых платформ, систем анализа экологических данных, технологий искусственного интеллекта и «умного» управления ресурсами. Это позволит повысить эффективность экологического контроля и качество управленческих решений в образовательной сфере.

Дополнительным фактором, сдерживающим развитие системы, является недостаточная международная академическая мобильность студентов и преподавателей. Ограниченное участие в международных программах обмена и научного сотрудничества снижает уровень интеграции азербайджанских университетов в глобальное образовательное пространство. Поэтому стратегическое планирование должно предусматривать расширение международного партнерства, участие в программах Erasmus+, Horizon Europe и других международных инициативах в сфере устойчивого развития (Acemoglu & Restrepo, 2022).

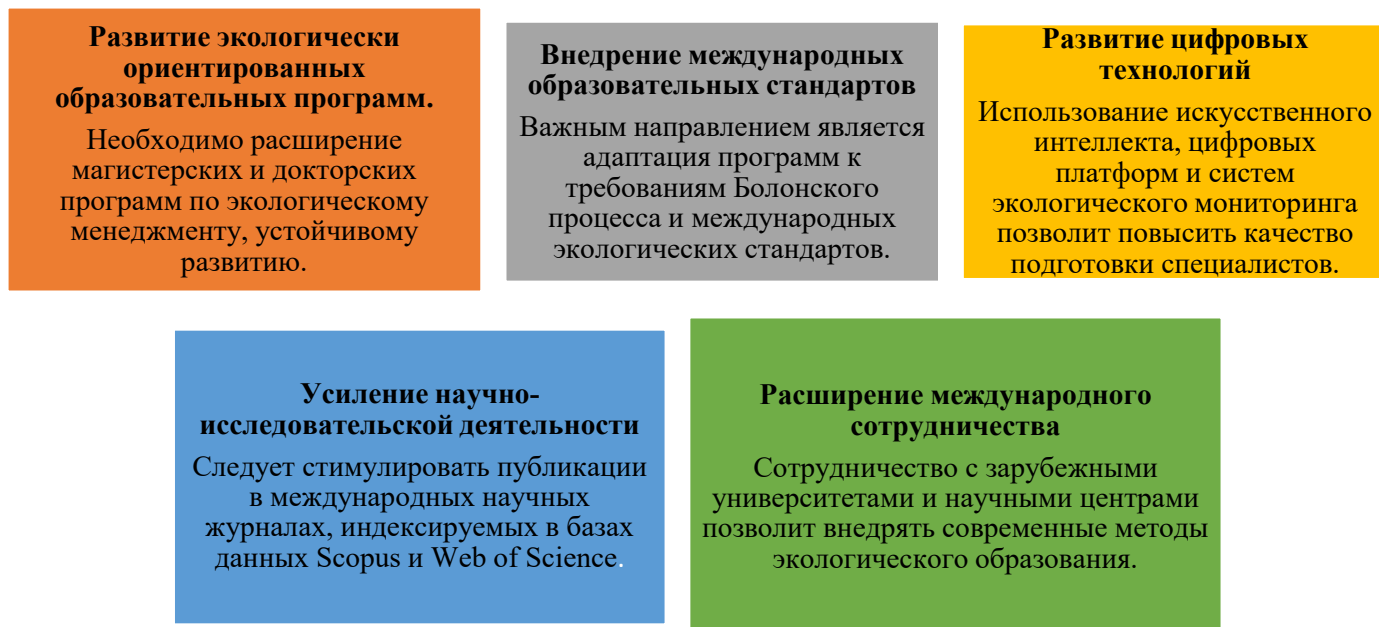
Таким образом, современные подходы к стратегическому планированию в системе высшего образования Азербайджана должны быть направлены на формирование экологически ориентированной модели управления университетами. Такая модель должна обеспечивать интеграцию принципов устойчивого развития в образовательную, научную и управленческую деятельность вузов, способствуя подготовке конкурентоспособных кадров, развитию зеленой экономики и укреплению экологической безопасности страны (United Nations, 2015).

Стратегические направления совершенствования системы

Для повышения эффективности стратегического планирования в высшем образовании Азербайджана предлагаются следующие направления:

1. Модернизация образовательных программ в соответствии с принципами устойчивого развития.
2. Расширение международного академического сотрудничества.
3. Развитие цифровой образовательной инфраструктуры.
4. Усиление научных исследований в области экологического менеджмента.
5. Развитие государственно-частного партнерства.
6. Внедрение ESG-подходов в систему управления университетами.
7. Формирование экологической культуры обучающихся (рис.1) (United Nations, 2015; Lozano et al., 2023).

Рисунок 1. Основные направления совершенствования стратегического планирования высшего образования в сфере экологического менеджмента и устойчивого развития в Азербайджане



Источник: составлено автором на основе материалов по экологическому менеджменту и устойчивому развитию в системе высшего образования Азербайджана (United Nations, 2015; Lozano et al., 2023).

Рисунок отражает основные стратегические направления совершенствования системы высшего образования в области экологического менеджмента в Азербайджане. Одним из ключевых направлений является развитие экологически ориентированных образовательных программ, предполагающее расширение магистерских и докторских программ по экологическому менеджменту и устойчивому развитию, что способствует подготовке высококвалифицированных специалистов.

Важным элементом выступает внедрение международных образовательных стандартов, включая адаптацию учебных программ к требованиям Болонского процесса и международным экологическим нормам, что обеспечивает сопоставимость и признание образовательных квалификаций на международном уровне.

Отдельное значение имеет развитие цифровых технологий в образовательном процессе. Использование искусственного интеллекта, цифровых платформ и систем экологического мониторинга способствует повышению качества подготовки специалистов и формированию практико-ориентированных компетенций.

Кроме того, значительное внимание уделяется усилению научно-исследовательской деятельности, что предполагает активизацию публикационной активности в международных научных журналах, индексируемых в базах Scopus и Web of Science, а также развитие научных школ в данной области.

Наконец, расширение международного сотрудничества с зарубежными университетами и исследовательскими центрами позволяет внедрять передовые образовательные методики, обмениваться опытом и интегрировать систему экологического образования в глобальное академическое пространство.

Роль университетов в достижении целей устойчивого развития

Высшие учебные заведения играют ключевую роль в достижении Целей устойчивого развития ООН. Университеты обеспечивают подготовку квалифицированных специалистов, развитие научных исследований и внедрение инновационных технологий.

Особое значение приобретает развитие образовательных программ в области:

- экологической экономики;
- зеленых технологий;
- устойчивого менеджмента;
- управления природными ресурсами;
- экологического аудита;
- корпоративной экологической ответственности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование в системе высшего образования Азербайджана выступает важным инструментом формирования устойчивой, инновационной и конкурентоспособной экономики. В современных условиях глобальных экологических вызовов, цифровой трансформации и перехода к принципам устойчивого развития возрастает необходимость совершенствования образовательной политики, направленной на подготовку специалистов нового поколения, способных эффективно решать сложные экологические, экономические и социальные задачи (Azərbaycan Respublikası, 2022; ETSN, 2024).

Проведенное исследование показало, что экологический менеджмент становятся важными компонентами современной системы высшего образования. Их интеграция в образовательный процесс способствует формированию экологической культуры, развитию управленческих компетенций и подготовке кадров для реализации национальной стратегии «зеленого» роста. В то же время анализ существующей ситуации свидетельствует о наличии ряда проблем, связанных с недостаточной интеграцией экологических дисциплин в образовательные программы, ограниченным применением международных стандартов устойчивого развития, недостаточным уровнем взаимодействия университетов с бизнесом и сравнительно низким уровнем внедрения современных цифровых технологий.

Изучение международного опыта показало, что ведущие университеты мира рассматривают экологическое образование как неотъемлемую часть стратегического развития. Успешные практики европейских стран демонстрируют эффективность междисциплинарного подхода, активного взаимодействия со стейкхолдерами и широкого использования цифровых технологий в образовательной и научной деятельности. Адаптация данных подходов к условиям Азербайджана позволит повысить качество подготовки специалистов и укрепить позиции национальной системы высшего образования в международном образовательном пространстве.

Особое значение приобретает развитие сотрудничества между университетами, государственными структурами, научно-исследовательскими центрами и представителями частного сектора. Такое взаимодействие создает благоприятные условия для разработки инновационных образовательных программ, проведения прикладных исследований и подготовки специалистов, востребованных на современном рынке труда. Кроме того, расширение международного сотрудничества будет способствовать обмену знаниями, внедрению передовых образовательных технологий и повышению академической мобильности студентов и преподавателей.

Таким образом, дальнейшее совершенствование стратегического планирования в системе высшего образования Азербайджана должно основываться на принципах устойчивого развития, экологической ответственности, инновационности и цифровизации. Реализация предложенных стратегических направлений позволит повысить качество образовательных услуг, усилить научно-исследовательский потенциал университетов, обеспечить подготовку

высококвалифицированных специалистов и создать необходимые предпосылки для успешного развития «зеленой» экономики страны.

В долгосрочной перспективе это будет способствовать укреплению конкурентоспособности Азербайджана, достижению национальных целей устойчивого развития и повышению качества жизни населения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 16th ed. – Pearson Education, 2022.
2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2019.
3. Peattie K. Environmental Marketing Management. – London: Routledge, 2021.
4. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. – Paris: UNESCO Publishing, 2023.
5. UNESCO. Greening Education Partnership. – Paris: UNESCO, 2024.
6. OECD. Higher Education and Green Economy Report. – Paris: OECD Publishing, 2024.
7. OECD. Higher Education and Green Transition Report. – Paris: OECD Publishing, 2025.
8. World Bank. Sustainable Development Report. – Washington, DC: World Bank, 2024.
9. World Bank. Education and Sustainable Development Report. – Washington, DC: World Bank, 2025.
10. Bloom N., Van Reenen J. Management and Organizational Practices. – Oxford: Oxford University Press, 2021.
11. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Technologies // Journal of Economic Perspectives. – 2022. – Vol. 36(1). – P. 3–30.
12. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York: United Nations, 2015.
13. European Commission. European Green Deal and Higher Education Strategy. – Brussels, 2023.
14. Wals A. E. J. Sustainability in Higher Education in the Context of the UN SDGs // International Journal of Sustainability in Higher Education. – 2022. – Vol. 23(4). – P. 761–777.
15. Lozano R., Barreiro-Gen M., Lozano F. Developing Sustainability Competences in Higher Education // Sustainability. – 2023. – Vol. 15(2). – P. 1105–1120.
16. Azərbaycan Respublikasının “Təhsil haqqında” Qanunu. – Bakı, 2009.
17. Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası. – Bakı, 2022.
18. Azərbaycan Respublikasının Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi. Ətraf mühitin vəziyyəti haqqında milli hesabatlar. – Bakı, 2024.
19. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. – Bakı, 2025.
20. İqtisadi Zonaların İnkişafı Agentliyi (İZİA). Sumqayıt Kimya Sənaye Parkının fəaliyyət göstəriciləri üzrə hesabat. – Bakı, 2025.