

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**BAKİ BİZNES UNİVERSİTETİ**

**Ümummilli Lider Heydər Əliyevin anadan olmasının  
102-ci ildönümünə həsr olunmuş**

**“İnnovativ idarəetmə strategiyası suveren ölkənin iqtisadi  
inkışafının təməlidir” mövzusunda**

**Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları**

**Azərbaycan, Bakı 19.11.2025-ci il**

**\*\*\***

**MINISTRY OF SCIENCE AND EDUCATION OF THE REPUBLIC OF  
AZERBAIJAN BAKU BUSINESS UNIVERSITY**

**Proceedings of the International Scientific-Practical Conference  
Dedicated to the 102nd Anniversary of Birth of  
Nationwide Leader Heydar Aliyev**

**“Innovative Management Strategy Is the Foundation of the Economic  
Development of Sovereign Country”**

**Azerbaijan, Baku, 19.11.2025**

**Redaktor: dos. R.F.Sadıqov**

**Tərtib edən: i.f.d. G.M.Səfərova**

**Scientific Editor: prof. assoc. R.F.Sadıqov**

**Compilers: phd. G.M.Səfərova**

**“İnnovativ idarəetmə strategiyası suveren ölkənin iqtisadi inkişafının təməlidir”. -** Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları. Bakı, 2025-ci il, 90 səh.

**“Innovative Management Strategy Is the Foundation of the Economic Development of Sovereign Country”. -** Proceedings of the International Scientific – Practical Conference. Baku, 2025, 90 p.

© **“Bakı Biznes Universiteti” nəşriyyatı, 2025**

© **“Baku Business University” Press, 2025**

## MÜNDƏRİCAT

### **Abbasov İbad Musa oğlu**

Giriş nitqi.....**Ошибка! Залка не определена.**

### **Sadıqov Rahim Fərahim oğlu**

Azərbaycan iqtisadiyyatında innovativ idarəetmənin tətbiqi məsələləri ..... 6

### **Qurbanov Tariyel Müsəllim oğlu**

Biznes mühitində innovativ idarəetmənin tətbiqinin genişləndirilməsi istiqamətləri..... 8

### **Kazımov Asəf Əsəd oğlu**

İnsan resurslarının idarəedilməsində rəqəmsal transformasiyanın inkişaf istiqamətləri ..... 12

### **İbrahimli Çingiz Allahyar oğlu**

Elektron biznes və innovasiyaların idarə olunmasının qarşılıqlı təsirinin tədqiqi..... 17

### **Mirzai Cabir Cəbrayıl oğlu**

Qaradağ GES-in rentabelliyinin qiymətləndirilməsi ..... 20

### **Səfərova Günel Mustafa qızı**

Azərbaycan iqtisadiyyatında qeyri-neft sektorunun inkişaf dinamikası..... 24

### **Kərimov Ramal İrşad oğlu**

İnnovativ idarəetmənin suveren dövlətlər üçün strateji əhəmiyyəti ..... 27

### **Əhmədova Samirə Raqif qızı**

Marketinqdə innovativ idarəetmə strategiyası..... 30

### **Əsgərova Fidan Alınazim qızı**

Роль инновационной управленческой стратегии в подготовке студентов к предпринимательской деятельности для устойчивого экономического развития государства ..... 33

### **Qasıмова Nuridə Əliş qızı**

Kiçik və orta biznesin inkişafında innovativ idarəetmə ..... 36

### **Bağirov Qafar Müşfiq oğlu**

Kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi..... 39

### **Haqverdiyeva Kəmalə Əziz qızı**

Suveren dövlətin iqtisadi tərəqqisində innovativ idarəetmənin rolu ..... 43

### **Rəcəbli İlknur Rahib oğlu**

Süni intellektin innovasiya proseslərinə təsiri ..... 45

### **Əliyeva İlahə Arif qızı**

Qida sənayesində texnoloji innovasiyalar və suveren iqtisadiyyatın gücləndirilməsi: strateji idarəetmə yanaşmaları..... 47

### **Əhmədov Zamiq Zabit oğlu**

Azərbaycanda qida sənayesində marketinq xidmətlərinin transformasiyası və inkişaf perspektivləri..... 49

### **İsmayılov Elşən Ellaz oğlu**

Aqroparkların idarə edilməsində strateji planlaşdırma və innovativ metodlar ..... 52

### **Səfərova Fidan Məhiş qızı**

Suveren ölkənin dayanıqlı iqtisadi inkişafında innovativ idarəetmə strategiyalarının rolu..... 56

### **Məmmədova Simuzər,**

İnnovativ idarəetmədə marketinq konsepsiyasının tətbiqi ..... 59

### **Hümbətova Fidan Babək qızı**

Universitetlərin innovasiya mühərriki kimi suveren iqtisadi inkişafa töhfəsi ..... 63

### **Ağayev Toğrul Ağasəf oğlu**

Azərbaycanda kənd təsərrüfatının ixracının artırılmasında bələdiyyələrin rolu.....	67
<b>Kazımova Nigar</b>	
AI və texnologiya fonunda insan bacarıqlarının əhəmiyyəti və transformasiyası.....	70
<b>Afandiyeva Leyla</b>	
Digital Transformation and Green Innovation: Evidence from Emerging Markets .....	72
<b>Hüseynov Elvin Elçin oğlu</b>	
Texnoloji araşdırmaların aparılmasında iqtisadiyyata dövlət müdaxiləsinin rolu.....	76
<b>Emrahli Leman Bahtiyar</b>	
Innovative Risk and Quality Management in Food Production: Economic Implications and Food Security Context .....	79
<b>Mütəllibov Taleh Valeh oğlu</b>	
Şirkətin yeni inkişaf strategiyasının seçilməsi.....	82
<b>Abdullayev Həsən</b>	
Marketinq kommunikasiyalarında ictimaiyyətlə əlaqələrin rolu və nəqliyyat sahəsində tətbiq xüsusiyyətləri.....	85
<b>Sadıqov Amin Ruslan oğlu</b>	
Azərbaycanda dövlət tənzimləmə siyasətinin regional istiqamətləri və təşkilati mexanizmləri .....	88

*Abbasov İbad Musa ođlu  
iqtisad elmləri doktoru, professor,  
Bakı Biznes Universitetinin rektoru,  
Email: rektor@bbu.edu.az*

*Sadiqov Rahim Fərahim oğlu*  
*i.f.d., dos. Bakı Biznes Universitetinin Menecment*  
*və Marketing kafedrasının müdiri,*  
[s.rahim1972@mail.ru](mailto:s.rahim1972@mail.ru)  
*ORCID: 0000-0002-0639-6304*

## **AZƏRBAYCAN İQTISADİYYATINDA INNOVATİV İDARƏETMƏNİN TƏTBIQI MƏSƏLƏLƏRİ**

### *Xülasə*

İnnovativ idarəetmə müasir idarəçilik metod və texnologiyalarını tətbiq etməklə yeni idarəçilik standartları əsasında həyata keçirilir. İnnovativ idarəetmə yalnız maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinə yeniliyin gətirilməsi ilə deyil, habelə idarəetmə fəaliyyəti və proseslərində yeniliyin tətbiqi ilə əlaqədardır. Məqalədə innovativ idarəetmədə müasir metodların tətbiqi məsələlərinə toxunulmuşdur. Məqalədə belə qənaətə gəlmişik ki, müasir idarəçilik mütdoları idarəetmənin məsafədən, hibrid, motivasiyaya və nəticələrə əsaslanan formalarının tətbiqini nəzərdə tutur. Çünki, müasir idarəetmə texnologiyaları idarəetmənin səmərəliliyini artırır, tətbiqi ilə əlaqədar fəaliyyət yükünü azaldır. Bu baxımdan rəhbərlər müasir idarəçilik texnologiyalarından istifadəyə önəm verirlər.

**Açar sözlər:** İnnovativ idarəetmə, idarəetmənin prinsipləri, idarəetmə üslubu, idarəetmə texnologiyası, idarəetmə mexanizmləri, səmərəlilik.

### *Summary*

Innovative management is implemented on the basis of new management standards by applying modern management methods and technologies. Innovative management is not only about bringing innovation to financial and economic activities, but also about applying innovation in management activities and processes. The article touches upon the issues of applying modern methods in innovative management. In the article, we have come to the conclusion that modern management methods involve the application of remote, hybrid, motivational and results-based forms of management. Because modern management technologies increase the efficiency of management and reduce the workload associated with their application. In this regard, managers attach importance to the use of modern management technologies.

**Keywords:** Innovative management, principles of management, management style, management technology, management mechanisms, efficiency.

İnnovativ idarəetmə idarəçilik sahəsində müasir metod, prinsip və texnologiyaları tətbiq etməklə həyata keçirilir. Qlobal məkanda korporativ standartlarda dəyişikliklərin baş verməsi innovativ idarəetmə prinsiplərinin mövcudluğunu tələb edir. Hazırkı dövrdə müasir idarəetmə aşağıdakı yeni idarəçilik prinsiplərini özündə birləşdirir.

1. İdarəçilikdə yeniliyə açıqolma: Bu idarəçilikdə ənənəvi modellərlə kifayətlənmədən, mütəmadi olaraq yeni ideyalar və texnologiyalara nail olmaq və tətbiq etməklə əlaqədardır.

2. Yeni texnologiyadan istifadəetmə: Bu informasiya texnologiyaları, proqram təminatı, süni intellekt, bulud texnologiyaları və s. bu kimi informasiya texnologiyaları vasitələri ilə idarəetməni optimallaşdırmağa xidmət edir.

3. İdarəetmədə komanda əsaslı qərarvermə: Bu prinsip isə idarəetmənin ierarxik strukturuna deyil, daha çox əməkdaşlığa əsaslanan qərarvermə modellərindən istifadə etməyi nəzərdə tutur.

4. İdarəçilikdə dəyişikliklərə çevik adaptasiya etmək: Bu prinsip idarəçilikdə daxili və xarici

dəyişikliklərə sürətli uyğunlaşmaq qabiliyyətin inkişafı ilə əlaqədardır.

5. Korporativ dayanıqlı inkişaf: Bu prinsip isə müəssisədə sosial, iqtisadi və ekoloji aspektləri nəzərə almaqla inkişafa nailolmanın elə səviyyəsini nəzərdə tutur ki, şirkət davamlı inkişaf qabiliyyətinə malik olsun.

Yeni idarəçilik prinsipləri korporativ idarəçilikdə yeni texnologiyaların formalaşmasını tələb edir. Həmin formalar idarəetmənin asanlaşması, idarəçilik yükünün azalması, idarəetmədə əl əməyinin tutumunun aşağı salınması, idarə etmənin iqtisadi səmərəliyinin artırılmasına töhfə verdi.

İdarəetmə sistemində yenilikçiliyin, çevikliyin, şəffaflığın və riskə açıqlığın tətbiqi onu özünün ənənəvi formalarından fərqləndirir. Elon Mask, Bill Qeyts və digər bu kimi sahibkarlar idarəçilik mədəniyyətini formalaşdırmaqla, yalnız istehsalda və xidmət sferasında deyil, həm də idarəetmə sahəsində innovativ və əsaslı dəyişikliklərə nail oldular. Buna görə də, həmin sahibkarların yaratdırları yeni idarəetmə modelləri yalnız şirkətlərin strukturunu deyil, həmçinin təşkilati davranış, təşkilati mədəniyyət və idarəçilik üslublarını təkmilləşdirdi.

İndiyədək biz düşünürdük ki, idarəçiliyin 3 əsas üslubu vardır:

Avtokrat üslubu: Rəhbərlərin hakimiyyət üstünlüyünə əsaslanan idarəçilik.

Demokratik üslub: Rəhbər və təbəçilikdəkilərin kollegial idarəetmə prinsipinə əsaslanan idarəçilik.

Liberal üslub. Aşağı rəhbərlərin idarəçilik üstünlüyünə əsaslanan idarəçilik.

Lakin idarəetmənin yeni mexanizmi yeni bir helokratiya üslubunun formalaşmasına gətirib çıxardı. Bu üslub korporativ formada özünüidarəetmə prinsiplərinin əsaslı formada tətbiqinə əsaslanan üslubudur. Özünüidarəetmə üslubu hər bir işçinin öz fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkili, icra mexanizmlərinin müəyyən olunması, özünütəhlil və özünə nəzarət prinsiplərinin tətbiqinə əsaslanan idarəetmə texnologiyasıdır. Bu cür prinsiplərin tətbiqi işçinin idarəçilikdə və fəaliyyətində məsuliyyətinin artırılmasına yönələn prinsiplərdir.

Bundan başqa hazırki dövrdə korporativ idarəetmədə aşağıdakı yeni texnologiyalar da vüsət almış və inkişaf etməkdədir. Həmin texnologiyaları diqqətinizə çatdırmaq istəyirik:

Transformasiyaedici rəhbərlik: Bu üslubun xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, liderlər təbəçiliyində olanları yalnız hər hansı məqsədə nail olmağa yönəltmir. Onlar həmçinin işçilərin şəxsi inkişafına da maraq göstərirlər. Bu tip liderlər işçilərin əmək fəaliyyətində motivasiyasını artırmaqla, onları daha perspektivli məqsədlərə nail olacaqlarına inandırırmağa çalışırlar.

Əməliyyat liderliyi: bu tip liderlər təbəçilikdəkilərin fəaliyyətini izləməklə, onların mükafatlandırma və ya cəzalandırma tədbirlərini plan dövrünün sonuna saxlamırlar. Onlar bu cür tədbirləri ertələməklə fəaliyyətlərində irəliləyiş və dönüş taktikalarını daim diqqət mərkəzində saxlayırlar.

İdarəetmədə rəqəmsallığın tətbiqi: Rəqəmsal idarəetmə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində və icrasına nəzarət prosesində rəqəmsal alət və platformalardan optimal formada istifadə olunmasına əsaslanan idarəçilik formasıdır.

Hibrid və distant idarəçilik mexanizmi: Bu tip mexanizmlər pandemiya dövründə sınaqdan keçməklə idarəetmənin ən səmərəli mexanizmlərindən biri kimi öz təsdiqini tapdı. Lakin rəhbərlər onlardan uzaqda işləyən əməkdaşların fəaliyyətini izləməklə və onlara nəzarət etmək kimi mexanizmlərin də yeni formalarına sahib olmağı bacarmalıdırlar.

Sadaladığımız texnologiya və üslublar idarəetmənin yeni mexanizmləri kimi onun məhsuldarlığının və səmərəliliyinin artırılmasına xidmət edir. Bu cür perspektivlər şirkətin korporativ inkişafına səbəb olmaqla sahibkarların iqtisadi maraqlarına xidmət edir.

### *Nəticə:*

Məqaləyə nəticə vuraraq qeyd edə bilərik ki, qlobal məkanda baş verən sənayeləşmə prosesləri, iqtisadi təsərrüfatçılıq subyektlərinin təmətküzləşməsi və böyüməsi, habelə sahibkarlıq sahəsində rəqabətliyin artması yeni idarəçilik mexanizmlərinin formalaşmasını və tətbiqini tələb edir.

Qeyd edə bilərik ki, innovativ idarəetmə şirkətin rəqabətqabiliyyətinin inkişafına töhfə verən ən başlıca amildir. Yeni idarəçilik formaları, mərkəzdən idarəetmədə demokratikliyin artmasını, özünüidarəetmə fəaliyyətinin inkişafını tələb edir və hazırkı dövrdə helokrtatiya üslubunun inkişafını zəruri edir. İdarəçilik fəaliyyətində informasiya texnologiyalarının tətbiqi idarəetmənin fiziki çəkisinin azalmasına və onun iqtisadi səmərəliliyinin artmasına töhfə verir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. “Menecment” dərs vəsaiti Bakı, 2013.
2. Abbasov S.A. “Maliyyə menecmentinin nəzəri və praktiki məsələləri” Bakı, 2022.
3. Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E. “Menecment” Bakı, 2015.
4. İsmayılov B. “Strateji menecment” Bakı, 2018.
5. Məmmədov S. “İdarəetmənin əsasları” Bakı, 2009.
6. Səfərov Q.Ə., Əliyev N.M. “Maliyyə menecmenti” Bakı, 2012.

*Qurbanov Tariyel Müsəllim oğlu*  
*AR ETN İqtisadiyyat İnstitutu*  
*aparıcı elmi işçi*  
*tariyel188@mail.ru*

### **BİZNES MÜHİTİNDƏ İNNOVATİV İDARƏETMƏNİN TƏTBİQİNİN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

#### *Xülasə*

Məqalədə biznes mühitində innovativ idarəetmənin tətbiqinin genişləndirilməsi istiqamətləri, rəqəmsal transformasiyanın təsirləri və Azərbaycan iqtisadiyyatında mövcud vəziyyət təhlil edilmişdir. Qlobal rəqabətin güclənməsi, texnoloji yeniliklərin sürətlənməsi və bazar münasibətlərinin mürəkkəbləşməsi müəssisələrdə çevik, məlumat əsaslı və yaradıcılığa söykənən idarəetmə modellərinin tətbiqini zəruri edir. Araşdırma göstərir ki, innovativ idarəetmə resurslardan səmərəli istifadəni, əmək məhsuldarlığının yüksəlməsini, istehsal və xidmət proseslərinin optimallaşdırılmasını və strateji qərarların operativ qəbulunu təmin edir. Dövlət Statistika Komitəsinin rəqəmsal inkişaf göstəriciləri əsasında ölkədə rəqəmsallaşma üçün əlverişli şərait olduğu müəyyən edilmişdir: internet istifadə səviyyəsinin yüksəkliyi, KOS-ların iqtisadi sistemdə üstünlük təşkil etməsi və İKT xərclərinin artması innovativ idarəetmə modellərinin genişlənməsi üçün baza yaradır. Lakin R&D xərclərinin məhdudluğu, regionlararası rəqəmsal fərqlər, KOS-ların investisiya imkanlarının zəifliyi və menecerlərin rəqəmsal bacarıqlarının məhdudluğu kimi problemlər mövcuddur. Nəticə olaraq, məqalədə rəqəmsal liderlik təlimlərinin genişləndirilməsi, innovativ idarəetmə dəstək fondunun yaradılması, universitet-biznes əməkdaşlığının gücləndirilməsi, regionlarda innovasiya mərkəzlərinin qurulması və dövlət müəssisələrində rəqəmsal idarəetmə standartlarının tətbiqi kimi prioritet təkliflər irəli sürülmüşdür.

**Açar sözlər:** İnnovativ idarəetmə, rəqəmsal transformasiya, biznes mühiti, KOS, rəqəmsal liderlik, innovasiya siyasəti, R&D, rəqəmsal iqtisadiyyat, süni intellekt, data-analitika.

### **Abstract**

The article analyzes the directions for expanding the application of innovative management in the business environment, the impacts of digital transformation, and the current situation in the Azerbaijani economy. The intensification of global competition, the acceleration of technological innovation, and the increasing complexity of market relations necessitate the adoption of flexible, data-driven, and creativity-based management models in enterprises. The study demonstrates that innovative management ensures efficient resource utilization, increased labor productivity, optimization of production and service processes, and prompt strategic decision-making. Based on digital development indicators of the State Statistical Committee, the country is found to have favorable conditions for digitalization: a high level of internet usage, the dominance of SMEs in the economic system, and rising ICT expenditures create a strong foundation for the expansion of innovative management models. However, challenges persist, including limited R&D expenditures, regional digital disparities, weak investment capacity of SMEs, and insufficient digital skills among managers. Consequently, the article proposes key priorities such as expanding digital leadership training programs, establishing an innovative management support fund, strengthening university–business collaboration, creating innovation centers in the regions, and implementing digital management standards in state-owned enterprises.

**Keywords:** innovative management, digital transformation, business environment, SMEs, digital leadership, innovation policy, R&D, digital economy, artificial intelligence, data analytics.

Müasir dövrdə biznes mühitində baş verən dəyişikliklər idarəetmə modellərinə yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri etmişdir. Qlobal rəqabətin artması, texnoloji yeniliklərin sürətlənməsi və bazar münasibətlərinin mürəkkəbləşməsi innovativ idarəetmənin aktuallığını daha da artırmışdır. İnnovativ idarəetmə müəssisələrin rəqabət üstünlüyü qazanmasında və dayanıqlı inkişafının təmin olunmasında əsas vasitə kimi çıxış edir. Bu yanaşma, ənənəvi idarəetmə prinsiplərindən fərqli olaraq, çeviklik, yaradıcılıq və yeni ideyaların kommersiyalaşdırılması üzərində qurulur. Araşdırmalar onu göstərir ki, innovativ idarəetmə sistemlərinin tətbiqi müəssisələrin resurslardan daha səmərəli istifadəsini təmin edir. Bu proses eyni zamanda işçi potensialının inkişafına, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə və istehsalın optimallaşdırılmasına şərait yaradır. İnnovativ idarəetmənin əsas məqsədi dəyişən bazar tələblərinə uyğun qərarların qəbulunu sürətləndirmək və müəssisənin strateji elastikliyi artırmaqdır.

Biznes mühitində innovativ idarəetmənin tətbiqi bir sıra təşkilati, texnoloji və institusional dəyişiklikləri tələb edir. Əvvəla, müəssisələrdə idarəetmə strukturları daha çevik və funksional olmalıdır. Ənənəvi iyerarxik modellərin yerini daha çox komandaya əsaslanan və nəticəyönlü idarəetmə mexanizmləri alır. İnnovativ idarəetmə prosesində qərarların qəbulu çox vaxt məlumatların təhlili, süni intellekt və rəqəmsal texnologiyalar üzərində qurulur. Bu isə idarəetmə qərarlarının obyektivliyini və operativliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. İnnovativ yanaşmalar həm də müəssisə daxilində innovasiya mədəniyyətinin formalaşdırılmasını zəruri edir. Bu mədəniyyət əməkdaşların ideya irəli sürmək təşəbbüsünü dəstəkləyir və dəyişikliklərə açıq bir mühit yaradır.

Dövlət siyasətinin də innovativ idarəetmənin inkişafında rolu böyükdür. Dövlətin iqtisadi siyasətində innovasiya yönümlü idarəetmə modellərinə dəstək verilməsi, bu sahədə qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi və biznes üçün stimullaşdırıcı mexanizmlərin yaradılması vacibdir. Vergi güzəştləri, innovasiya fondları və texnoparkların fəaliyyəti bu prosesə real töhfə verir. Belə

şəraitdə fəaliyyət göstərən müəssisələr daha sürətlə transformasiya olunur və qlobal bazarlarda rəqabətə davamlı olur. Azərbaycan iqtisadiyyatında da bu istiqamətdə müəyyən irəliləyişlər müşahidə olunur. Xüsusilə, “Rəqəmsal iqtisadiyyat” strategiyasının həyata keçirilməsi və biznes proseslərinin rəqəmsallaşdırılması innovativ idarəetmənin genişlənməsi üçün yeni imkanlar açmışdır.

İnnovativ idarəetmənin genişləndirilməsi istiqamətlərindən biri də rəqəmsal texnologiyaların tətbiqinin dərinləşdirilməsidir. Süni intellekt, “Big Data”, bulud texnologiyaları və avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemləri müəssisələrə daha səmərəli qərarlar qəbul etməyə kömək edir. Eyni zamanda, rəqəmsal idarəetmə biznesin xərclərini azaldır və şəffaflığı təmin edir. İnnovativ idarəetmə sistemlərinin tətbiqi həm də bazar risklərinin proqnozlaşdırılmasını asanlaşdırır. Bu isə müəssisələrin qeyri-müəyyən iqtisadi şəraitdə dayanıqlı fəaliyyətini təmin edir. Fikrimizcə, innovativ idarəetmə yalnız texnoloji yeniliklərlə deyil, həm də idarəetmə düşüncəsinin dəyişməsi ilə bağlıdır. İdarəetmənin strateji səviyyəsində yenilikçi qərarların qəbul edilməsi müəssisənin uzunmüddətli inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirir.

İnnovativ idarəetmə, eyni zamanda, insan resurslarının inkişafını prioritet istiqamət kimi qəbul edir. Əməkdaşların peşəkar bacarıqlarının artırılması, yaradıcılıq potensialının stimullaşdırılması və komanda işinin gücləndirilməsi bu yanaşmanın əsas tərkib hissələridir. Belə bir mühitdə işçilər öz ideyalarını reallaşdırmaq imkanı əldə edir və bu, ümumi məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxarır. İnnovativ idarəetmə müəssisə ilə istehlakçı arasında qarşılıqlı əlaqəni də yeni səviyyəyə qaldırır. Rəqəmsal mühitdə müştəri məlumatlarının təhlili əsasında daha məqsədyönlü marketing strategiyaları qurulur. Bu da biznesin bazarda mövqelərini gücləndirir və brendin dəyərini artırır.

Azərbaycanda mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi

Dövlət Statistika Komitəsinin “Rəqəmsal inkişaf” nəşrinə görə, 2024-cü ildə ölkə üzrə internet istifadəçisi olan əhəlinin payı təxminən 91,4% səviyyəsindədir (2020-2024 illəri üzrə ardıcıl göstəricilərdən sonuncu il üçün 91,4%). Gənc və təhsil səviyyəsi yuxarı olan qruplarda istifadə daha yüksəkdir (məsələn, ali təhsilli şəxslərdə ~97-98%). Bu yüksəklik müəssisələrin rəqəmsallaşma və məlumat əsaslı idarəetmə (big data, onlayn xidmətlər və s.) tətbiq etməsinə əlverişli şərait yaradır. Eyni nəşrdən aydın olur ki, müəssisələrin İKT istiqamətli xərclərində informasiya və kommunikasiya xidmətlərinin payı böyükdür (məsələn, İKT xərclərinin 41,1%-i xidmətlərə yönəlir), avadanlığa yönələn pay isə təqribən 17,9%-dir; proqram təminatı üçün xərclər isə nisbi olaraq azdır (~6,2%). Bu struktur müəssisələrin infraquruluşa və xidmətlərə daha çox sərmayə qoyduğunu, lakin proqram təminatı, yerli tədqiqat-inkişaf (R&D) və innovasiya fəaliyyətlərinə ayrılan resursların hələ məhdudd olduğunu göstərir-bu da innovativ idarəetmənin daha sistemli dəstək tələb etdiyini göstərir.

Rəsmi və hökumət mənbələrinə görə, Azərbaycanda sahibkarların böyük əksəriyyəti KOS kateqoriyasındadır: mikro, kiçik və orta müəssisələr bütün biznes subyektlərinin 99%-dən çoxunu təşkil edir; onların strukturunda isə mikro sahibkarlıq dominantdır (təxminən 97% səviyyəsində). Bu, innovativ idarəetməni genişləndirmək istəyən siyasətlərin KOS-a xüsusi fokuslanmasını zəruri edir-çünki innovasiyaların yayılması məhz bu segmentdən başlayır (məsələn, rəqəmsal xidmətlər, məhsul innovasiyaları, idarəetmə proseslərinin avtomatizasiyası).

2025-ci ilin ilkin göstəricilərinə görə (yanvar-avqust), ölkədə əsas kapitalla yönələn investisiyalar və sənaye istehsalı müəyyən artım göstərmişdir; eyni zamanda pərakəndə ticarət dövriyyəsi 2024-cü ildə 2023-ə nisbətən real ifadədə 8,6% artmışdır. Bu makrotrend bizneslərin gəlir əldə etmə imkanlarını artırır və innovativ layihələr üçün daxili maliyyə resurslarının artması üçün şərtlər yaradır. Lakin, innovativ idarəetmə üçün davamlı maliyyə dəstəyi (xüsusilə R&D, pilot layihələr və kadrların hazırlanması üçün) hələ də məhdudd qala bilər-bunun üçün dövlət və özəl maliyyə mexanizmlərinin hədəflənmiş genişləndirilməsi tələb olunur (stat.gov.az).

Statistika Komitəsinin illik məcmuələri göstərir ki, innovativ potensial və İKT-dən istifadə

göstəriciləri regionlara görə fərqlənir: Bakı və böyük şəhərlər yüksək rəqəmsallaşma və xidmət yönümlü iqtisadi fəaliyyətə malikdir, regionlarda isə kənd təsərrüfatı, tikinti və yerli sənaye daha çox paya malikdir. Bu menyuda innovativ idarəetmənin tətbiqi üçün regionlara özəl paketlər-mobil İKT infrastrukturunu, yerli təlim mərkəzləri, vergi/vəsait stimullaşdırma paketləri-tələb olunur.

Rəqəmsal inkişaf nəşrinin məlumatlarına görə, əhəlinin yaş və təhsil qrupu üzrə internetdən istifadə yüksəkdir (məsələn, 25-34 yaş qrupunda ~97%). Bu o deməkdir ki, işçi qüvvəsinin müəyyən hissəsi rəqəmsal alətlərə uyğunlaşmağa hazırdır; lakin menecerlik səviyyəsində rəqəmsal idarəetmə bacarıqlarının laqeydliyi hələ də mövcuddur-menecerlərin və kadrların peşəkar yenidən hazırlanması (re-skilling, up-skilling) proqramları prioritet olmalıdır. ([stat.gov.az](http://stat.gov.az))

Təhlil və araşdırmalar göstərir ki, vergi stimulları, texnoparklar və innovasiya fondları vasitəsilə dəstək mexanizmləri mövcuddur, lakin onların KOS səviyyəsində çatdırılması və səmərəliliyi hələ də artırıla bilər. Məhz buna görə innovativ idarəetmənin genişləndirilməsi üçün dövlət-özəl tərəfdaşlığının (PPP), ixtisaslaşmış kredit/qrant proqramlarının və startap-inkubatorların sayının artırılması tövsiyə olunur.

Rəsmi statistik göstəricilər innovativ idarəetmə üçün əlverişli elementləri təsdiqləyə bilər lakin risklər mövcuddur: R&D-yə ayrılan resursların məhdudluğu, KOS-ların aşağı maliyyə dayanma qabiliyyəti, regionlararası infrastruktur fərqləri və idarəetmə mədəniyyətinin ənənəvi qalması. Eyni zamanda, məlumatların təhlili və istifadə üzrə peşəkar kadr çatışmazlığı idarəetmə qərarlarının “data-driven” (məlumat əsaslı) olmasının qarşısını ala bilər. Bu risklərin qiymətləndirilməsi dövlət və biznesin strategiyasına daxil edilməlidir.

### *Nəticə və təkliflər*

Rəqəmsal idarəetmə üzrə milli strategiyanın hazırlanması. Hazırda rəqəmsallaşma ilə bağlı ümumi strategiyalar mövcuddur, lakin innovativ idarəetməyə yönəlmiş ayrıca konsepsiya yoxdur. Bu strategiya dövlət və özəl sektorda idarəetmənin rəqəmsal standartlarını, innovasiya göstəricilərini və qiymətləndirmə meyarlarını müəyyən etməlidir.

2. KOS-lar üçün “İnnovativ idarəetmə dəstək fondu”nun yaradılması. Azərbaycanda sahibkarların 99%-dən çoxu mikro, kiçik və orta biznesdir. Onların innovasiya layihələrinə çıxış imkanları məhduddur. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı əsasında belə bir fond innovativ idarəetmə sistemlərinin (ERP, CRM, data-analitika və s.) tətbiqini maliyyələşdirə bilər.

3. Menecerlər və sahibkarlar üçün “Rəqəmsal liderlik” təlim proqramlarının tətbiqi. Statistik məlumatlara görə, rəqəmsal texnologiyalardan istifadə yüksək olsa da, idarəetmə səviyyəsində rəqəmsal biliklər hələ də zəifdir. Rəqəmsal bacarıqlar, data-analitika, startap idarəetməsi və süni intellekt yönümlü qərar qəbulətmə üzrə təlimlər bu boşluğu aradan qaldıra bilər.

4. Universitet-biznes əməkdaşlığının gücləndirilməsi və tətbiqi tədqiqatların kommersiya-laşdırılması. Hazırda elmi tədqiqatların biznesə ötürülmə mexanizmləri zəifdir. Universitetlərdə yaradılacaq innovasiya mərkəzləri və startap inkubatorları elmi ideyaların bazar yönümlü layihələrə çevrilməsinə şərait yaradacaq.

5. Regionlarda “İnnovativ inkişaf mərkəzləri”nin yaradılması. İnnovativ idarəetmə prosesləri əsasən Bakı və böyük şəhərlərdə cəmlənib. Regionlarda fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün texnoloji məsləhət, təlim və inkubasiya xidmətləri təqdim edən mərkəzlərin yaradılması regionlararası fərqləri azaldacaq.

6. Dövlət müəssisələrində innovativ idarəetmə standartlarının tətbiqi. Dövlət sektoru innovativ idarəetmə üçün nümunəvi model ola bilər. Dövlət qurumlarında layihə idarəetməsi, süni intellekt əsaslı qərar dəstəkləmə sistemləri və rəqəmsal hesabatlılıq platformalarının tətbiqi özəl sektora da motivasiya yaradacaq.

7. Vergi və gömrük güzəştləri ilə innovativ idarəetməyə investisiyaların stimullaşdırılması. İnnovativ texnologiyalara, proqram təminatına və idarəetmə sistemlərinə sərmayə qoyan müəssisələr üçün vergi güzəştləri və idxal gömrük rüsumlarının azaldılması, bu sahəyə marağı artıracaq.

8. İnnovativ idarəetmənin nəticələrinin ölçülməsi üçün “İnnovasiya indeksi”nin hazırlanması. Azərbaycan üçün spesifik göstəriciləri əhatə edən innovasiya indeksi hazırlanarsa, müəssisələr və regionlar üzrə innovativ idarəetmə səviyyəsini müqayisəli qiymətləndirmək mümkün olar. Bu indeks həm dövlət siyasəti, həm də akademik tədqiqatlar üçün faydalı baza rolunu oynayacaq.

9. Rəqəmsal təhlükəsizlik və məlumat mühafizəsinin gücləndirilməsi. İnnovativ idarəetmə rəqəmsal məlumat axınlarına əsaslandığı üçün kibertəhlükəsizlik məsələləri xüsusi diqqət tələb edir. Müəssisələr üçün təhlükəsizlik sertifikatlaşdırma sistemi və məlumatların qorunması üzrə metodik rəhbərlik hazırlanmalıdır.

### İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Rəqəmsal inkişaf statistik məcmuəsi. Bakı: DSQ nəşri.
2. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2022). Azərbaycanın Rəqəmsal Transformasiya Strategiyası 2022-2026. Bakı.
3. Süleymanov, Ə., & Vəliyev, A. (2021). İnnovasiya iqtisadiyyatı və rəqəmsal inkişafın əsasları. Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
4. Qasimov, T. (2020). “İnnovativ idarəetmənin nəzəri əsasları və müasir yanaşmalar”. İqtisadiyyat və Menecment Jurnal, 4(1), 45-58.
5. Məmmədov, R. (2023). “Azərbaycan biznes mühitində KOS-ların innovativ inkişaf imkanları”. Azərbaycan İqtisadi Araşdırmalar Qrupu Hesabatları, №12.
6. Rüstəmov, Ş. (2021). Biznes proseslərinin rəqəmsallaşdırılması. Bakı: Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
7. Beynəlxalq mənbələr
8. OECD. (2023). OECD Science, Technology and Innovation Outlook. Paris: OECD Publishing.
9. Drucker, P. (2007). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Business.
10. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (7th ed.). Wiley.
11. World Bank. (2022). Digital Transformation for Sustainable Growth. Washington, D.C.: World Bank Publications.

*Kazimov Asaf Əsəd oğlu,  
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru*

*Azərbaycan Universiteti, İqtisadiyyat və idarəetmə kafedrası*

[asaf.kazimov@au.edu.az](mailto:asaf.kazimov@au.edu.az)

### İNSAN RESURSLARININ İDARƏEDİLMƏSİNDƏ RƏQƏMSAL TRANSFORMASIYANIN İNKIŞAF İSTIQAMƏTLƏRİ

#### *Xülasə*

Müasir dövrümüzdə rəqəmsal transformasiya və onun texnoloji üstünlükləri digər sahələrlə yanaşı müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsində də ciddi imkanlar yaratmaqdadır. Bu baxımdan da, rəqəmsal transformasiyanın müəssisə və təşkilatlarda tətbiq edilməsi, eləcə də həmin müəssisə və təşkilatların aparıcı resursu olan insan resurslarının idarəedilməsində operativliyi,

obyektivliyi və innovativliyi yüksək səviyyədə təşkil etməkdədir. Aparılan tədqiqatın əsas obyektini kimi insan resurslarının idarəedilməsində rəqəmsal transformasiyanın inkişaf istiqamətləri təhlil olunur və onun əhəmiyyəti vurğulanır.

**Açar sözlər:** insan resursları, rəqəmsal transformasiya, insan resursları texnologiyaları, intellektual resurslar

### *Summary*

In our modern era, digital transformation and its technological advantages are creating serious opportunities in human resource management in enterprises, along with other areas. In this regard, the application of digital transformation in enterprises and organizations, as well as in the management of human resources, which is the leading resource of these enterprises and organizations, is organizing a high level of efficiency, objectivity and innovation. As the main object of the research, the development directions of digital transformation in human resource management are analyzed and its importance is emphasized.

**Keywords:** human resources, digital transformation, human resources technologies, intellectual resources

### *Аннотация*

В современную эпоху цифровая трансформация и её технологические преимущества создают серьёзные возможности в управлении человеческими ресурсами предприятий и других областях. В связи с этим применение цифровой трансформации на предприятиях и в организациях, а также в управлении человеческими ресурсами, являющимися ведущим ресурсом этих предприятий и организаций, обеспечивает высокий уровень эффективности, объективности и инновационности. В качестве основного объекта исследования анализируются направления развития цифровой трансформации в управлении человеческими ресурсами и подчёркивается её важность.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, цифровая трансформация, технологии управления персоналом, интеллектуальные ресурсы

İqtisadiyyatın və cəmiyyətin rəqəmsal transformasiyası son illərdə Azərbaycan Respublikasının da qarşısında duran prioritet məsələlərdən birinə çevrilmişdir. Ölkədə rəqəmsallaşma, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları sahəsində yeni infrastruktur quruculuğu, müasir texnologiyaların tətbiqi və modernizasiyası sahəsində mühüm işlər görülmüşdür. İqtisadiyyatın və dövlət idarəetməsinin səmərəliliyinin, informasiya təhlükəsizliyinin və vətəndaşların yaşayış səviyyəsinin yüksəldilməsi məqsədilə informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının infrastrukturunun əsasını təşkil edən genişzolaqlı internet şəbəkəsinin inkişafı, “Hökumət buludu” (G-Cloud), “Böyükhəcmli məlumatlar” (Big Data), “Ağıllı şəhər” (Smart City) və “Ağıllı kənd” (Smart Village) kimi rəqəmsal təşəbbüslər həyata keçirilir. Azərbaycanın regionda rəqəmsal mərkəzə çevrilməsi istiqamətində ardıcıl islahatlar aparılmaqdadır. [7]. Qeyd olunan fəaliyyətlərlə yanaşı eyni zamanda respublikamızda aparılan uğulu iqtisadi siyasət nəticəsində dayanıqlı, innovativ və rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatın formalaşmasının təmin olunması, eyni zamanda komputer texnologiyalarında rəqəmsal iqtisadiyyatda rolunu artırmışdır. Bu istiqamətlər üzrə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, bu gün əksər xidmət sahələri elektronlaşdırılmış, müasir texnologiyalar tətbiq edilir və internet istifadəçilərinin sayı hər gün artmaqdadır. [5, 69]

Yuxarıda qeyd olunan məqamlara istinadən əsaslandırmaq olar ki, insan kapitalı prinsipinin dünyada geniş tətbiq olunduğu bir dövrdə bütün sahələrdə, xüsusilə də dövlət idarəçiliyində güclü

milli kadr ehtiyatlarının olmasının zəruriliyi və bu sahədə peşəkar insan ehtiyatının hər bir ölkənin sərvəti hesab edilməsi əsaslı bir fakta çevrilmişdir. Bu baxımdan düzgün aparılan kadr siyasəti həm də bir növ ölkənin strateji ehtiyatlarının idarə edilməsi deməkdir. Uğurlu kadr siyasəti, həmçinin kadrların seçilməsinin effektiv şəffaf mexanizmlərinin inkişafı bu sahədə beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsinə də tələb etməkdədir. Düzgün kadr siyasəti hər bir sahədə səmərəliliyin artırılmasında da müstəsna rol oynayır. [6, 142-143].

Azərbaycan Respublikasının Rəqəmsal İnkişaf Konsepsiyasına istinadən qeyd edə bilərik ki, rəqəmsallaşma proseslərinin yekun məqsədi dövlət və biznes xidmətlərindən vətəndaşların istifadə etməsidir. Bu məqsədlə rəqəmsal xidmətlərin biznes proseslərinin optimal formada təşkilinin və əlçatanlığının təmin edilməsinin (yüksəksürətli genişzolaqlı internet şəbəkəsinin qurulması, elektron imzaların əldə edilməsi və istifadəsi prosesinin sadələşdirilməsi, “Açıq məlumatlar” portalı və s.) əhəmiyyəti təkrar vurğulanmalıdır. Bütün bu infrastruktur quruculuğu, xidmətlərin rəqəmsallaşması ilə yanaşı, eyni zamanda rəqəmsal xidmətlərdən istifadə məqsədilə vətəndaşların rəqəmsal biliklərə yiyələnməsi üçün tədbirlər görülməlidir. Bu istiqamətdə bir insanın yaşanı boyunca istifadə etdiyi xidmətlər analiz olunmalı və bu konkret istiqamətlər üzrə istifadəçilərə rəqəmsal bacarıqların öyrədilməsi, əhalinin müxtəlif qrupları, şəhər və kənd yaşayış məntəqələri arasında informasiya texnologiyalarından istifadədə rəqəmli fərqliliyin aradan qaldırılması təmin edilməlidir. Rəqəmsal inkişaf çərçivəsində həll edilməsi zəruri olan əsas məsələlər rəqəmsal ekosistemin qurulması, İKT sahəsində uğurlu olan müəssisələrin, startapların yetişdirilməsi, innovasiya mərkəzlərinin yaradılmasının dəstəklənməsidir. Eyni zamanda, prioritetlərdən biri səmərəli şəkildə və qısa müddətdə səriştəli mütəxəssislərin hazırlanması və dövlət qurumları əməkdaşlarının rəqəmsal bacarıqlarının inkişaf etdirilməsini təmin edən kadr siyasətinin həyata keçirilməsidir. İnkişaf proseslərini həyata keçirən kadr heyətinin formalaşdırılması və məlumatlara əsaslanan idarəetmənin həyata keçirilməsi baxımından dövlət qurumları üçün qarşıda duran əsas məsələlərdən biri lazımı səriştələrin səviyyəsi, hədəfə sadıqlıq, işə qəbul prosesinin sadələşdirilməsi və əməkhaqqı dərəcəsi olacaqdır. Ölkənin vahid texnoloji landşaftı daxilində proseslərin həyata keçirilməsinin məsul kadrlar tərəfindən anlaşılması üçün nəticəyönümlü yanaşmanın tətbiqi zəruridir. Yanaşma bütün iştirakçıların rəqəmsal idarəetməni, əmək bazarı standartlarının modernləşdirilməsini və lazımı peşə hazırlığının xüsusiyyətlərini anlamalarını zəruri etməkdədir. [1]

Müasir dövrümüzdə fəaliyyət göstərən təşkilatlarda insan resursları departamentləri rəqəmsal inqilaba doğru gedir və insan resurslarını səmərəli idarə etmək üçün Big Data Analitika, süni intellekt və bulud hesablamaları, Maşın təlimi və s. kimi müxtəlif texnologiyalardan istifadə edirlər. Çünki müəssisə və təşkilatların əksəriyyəti işə qəbul, seçim, işə qəbul və müsahibə və s. dəstəkləyən insan resurslarının idarə edilməsində chatbot, maşın öyrənməsi və robot prosesinin avtomatlaşdırılması kimi insan resurslarının idarə edilməsində süni intellekt və ya rəqəmsal texnologiyalardan istifadə edirlər. Ümumiyyətlə, insan resurslarının idarə edilməsində süni intellektin rolu aşağıdakı kimi göstərilir:

- İşə qəbul: - Facebook, GE, SAT kimi təşkilatlar seçim, müsahibə və təşkilatda işə qəbul prosesi üçün yeni istedadı müəyyən etmək üçün rəqəmsal texnologiyalardan istifadə edir. AI işə qəbul meneceri vasitəsilə ərizəni yoxlaya bilər və namizəd tez cavab ala bilər.

- Sınaq və müsahibə prosesi: - Süni intellekt müsahibə prosesini söz və ya nitq nümunələri imtahanları ilə yoxlayaraq avtomatlaşdırmağa kömək edir. Ay, Amy və Clara və s. kimi alətlər rəqəmsal müsahibələr, iş görüşləri planlaşdırmaq üçün istifadə olunur.

- Seçim: -AI vasitəsilə insan resursları meneceri qısa müddətdə düzgün namizədi izləyə bilər və texnologiya tələb olunan bacarıqlara uyğun namizədləri müəyyən etməyə kömək edə bilər. Süni intellektdən istifadə edən şirkətlərdə inzibati heyətin yükünü azaltmağa, işçilərin iş yerində saxlanma

sürətini proqnozlaşdırmağa, qərar qəbulunda qərəzli davranışı minimuma endirməyə və s. kömək edir və s. [3]

Aparılan tədqiqatlara istinadən qeyd etmək olar ki, rəqəmsal iş qəbulu prosesinin bəzi xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir. Bunlara:

- **Onlayn elanlar və platformalar:** İş elanları və işə müraciətlər çoxsaylı onlayn platformalar vasitəsilə edilir. İş axtaranlar müxtəlif saytlarda elanlar üçün müraciət edə bilirlər.

- **Rəqəmsal müraciət və seçim:** Namizədlər adətən onlayn formaları doldurmaqla və ya CV-lərini rəqəmsal şəkildə təqdim etməklə müraciət edirlər. İşəgötürənlər avtomatlaşdırılmış işə götürmə sistemləri və ya proqram vasitələrindən istifadə etməklə namizədlərin yoxlanılması prosesini avtomatlaşdırırlar.

- **Video müsahibələr:** Video müsahibələr tez-tez ilkin mərhələdə müsahibələr üçün istifadə olunur. Namizədlər xüsusi suallara video cavabları ilə cavab verirlər və işəgötürənlər bu videoları nəzərdən keçirirlər.

- **Analitika və məlumat orientasiyası:** Məlumat analitikası və işə qəbul prosesinin performans görünüşü daha çox əhəmiyyət qazanır. İşəgötürənlər namizədlərin işə qəbul proseslərini və effektivliyini qiymətləndirmək üçün məlumatlara əsaslanan performansdan istifadə edirlər.

- **Süni intellekt və avtomatlaşdırma:** Süni intellekt və avtomatlaşdırma tətbiqlərin qiymətləndirilməsi, namizədlərin uyğunlaşdırılması və danışıqlar proseslərinin optimallaşdırılması üçün istifadə olunur. [4]

Yerli tədqiqatçılarında apardıqları araşdırmalara istinadən qeyd etmək olar ki, insan resurslarının idarə edilməsi illər ərzində ciddi transformasiyalar keçmişdir. Belə ki, əvvəllər kadr işi daha çox sənədləşmə və prosedurlara fokuslanırdısa, indi isə bu yanaşma zamanla insan resurslarının idarə edilməsinə, sonra isə insan kapitalının inkişafına və təşkilati inkişaf modelinə çevrilməkdədir. Bu gün isə diqqət artıq insanlar və mədəniyyət üzərindən formalaşmağa davam edir. Bəs bu dəyişikliklər niyə baş verir?

- İlk mərhələ: Kadr işi yalnız əməyin uçotu və texniki prosedurlara yönəlirdi.

- İnsan resursları: İşçilərin yalnız "resurs" olmadığı qəbul edildi və onların idarə olunması üçün daha müasir yanaşmalar tətbiq edilirdi.

- İnsan kapitalı: Şirkətlər insanları ən dəyərli kapital olaraq görməyə başladılar. Təlim, inkişaf və motivasiya ön plana keçməkdədir.

- Təşkilati inkişaf: İnsan resurslarının inkişafı həm də təşkilatların inkişafını özündə birləşdirirdi və dəyər amilini ön plana çıxarırdı.

- İnsanlar və mədəniyyət: Artıq təşkilatlar yalnız işçi performansına deyil, onların mədəniyyətlə necə uyğunlaşdığına diqqət yetirməyə başlanılmışdır.

Transformasiyada yarana biləcək çətinlikləri isə aşağıdakı şəkildə qeyd etmək olar:

- Dəyişiklik müqaviməti: İşçilərin yeniliyi qəbul etməkdə çətinlik çəkməsi, köhnə üsullara üstünlük vermələri və yeni sistemlərin tətbiqi və uyğunlaşdırılması zamanı yaranan problemlər.

- Sərişlərin yetərsizliyi: Yeni texnologiya və metodları mənimsəmək üçün lazımi bilik və təcrübə çatışmazlığı.

- Kommunikasiya problemləri: Dəyişiklik məqsədinin işçilərə düzgün izah edilməməsi.

- Liderlik çatışmazlığı: Dəyişiklik prosesinə rəhbərlik edə biləcək güclü liderlərin olmaması.

- Maliyyə məhdudiyyətləri: Keçid üçün tələb olunan resursların kifayət qədər olmaması.

- Vaxt itkisi: Keçid mərhələlərinin uzanması ilə effektivliyin azalması və s. [2]

### *Nəticə*

Aparılan təhlillərin **yekununa** dair ümumiləşdirilə bilərik ki, İnsan resurslarının idarəedilməsində rəqəmsal transformasiyanın inkişaf istiqamətləri sırasına eyni zamanda:

- Rəqəmsal çağırışların nələrdən ibarət olduğunun müəyyənləşdirilməsi;
- İnsan resurslarının idarəedilməsində rəqəmsal transformasiyanı həyata keçirmək üçün maliyyə resurslarının səfərbər olunması;
- Təşkilatın fəaliyyətinin innovativ mədəniyyətə doğru inkişaf etdirilməsi;
- Transformasiya məsələlərinin davamlılığının təmin edilməsi və s. zəruri məsələlər sırasındadır. [8, 187-188]

Həmçinin, Azərbaycan Respublikasının Rəqəmsal İnkişaf Konsepsiyasına istinadən qeyd etmək lazımdır ki, bu kadrlar dövlətin bütün sahələrini və seqmentlərini əhatə edən rəqəmsal inkişaf proseslərinin hər bir mərhələsində innovativ yanaşmaların tətbiq olunmasını təmin etməlidir. Çünki, proseslərin həyata keçirilməsinə hazırlıq rəqəmsal təfəkkürü, kompüter/alqoritmik məntiq bacarıqları və iqtisadiyyatın bütün sahələrində texnologiyanın rolu barədə anlayışı tələb edir. Bu məqsədlə innovasiya sahəsində normativ hüquqi aktlar təkmilləşdirilməli, mütəxəssislərin bilik və bacarıqları, təşəbbüskarlığı davamlı olaraq inkişaf etdirilməlidir. [1]

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI**

1. Azərbaycan Respublikasında Rəqəmsal İnkişaf Konsepsiyası, Bakı 2025.  
[https://static.president.az/upload/Files/2025/01/16/7b72d9ce4de45ac4fee0c4b1c8ffb392\\_5253488.pdf](https://static.president.az/upload/Files/2025/01/16/7b72d9ce4de45ac4fee0c4b1c8ffb392_5253488.pdf)
2. Əkbərov F., İnsan resurslarının transformasiyası: perspektivlər və çətinliklər  
<https://tr.linkedin.com/pulse/insan-resurslar%C4%B1n%C4%B1n-transformasiyas%C4%B1-perspektiv%C9%99r-v%C9%99-faraim-0qf3e>
3. Hacırahimova M.Ş., Yaşıl məqsədlər üçün intellektual insan resurslarının formalaşması vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi  
[https://ict.az/uploads/SON\\_TAM\\_YA%C5%9EIL%20v%C9%99%20R%C6%8FQ%C6%8FMSAL%20TRANSFORMAS%C4%B0YALAR%20KONFRANS%20MATER%C4%B0ALLARI\\_30.04.2025%20\(5\).pdf](https://ict.az/uploads/SON_TAM_YA%C5%9EIL%20v%C9%99%20R%C6%8FQ%C6%8FMSAL%20TRANSFORMAS%C4%B0YALAR%20KONFRANS%20MATER%C4%B0ALLARI_30.04.2025%20(5).pdf)
4. Həşimli İ., İşə qəbul prosesində rəqəmsal transformasiya.  
<https://ssjournal.unec.edu.az/2025/02/26/ise-qebul-prosesinde-reqemsal-transformasiya>
5. <https://ikisahil.az/post/214792-reqemsal-transformasiya-sahesinde-idareetme-tekmilleshdilir>
6. İbrahimov İ.H., Regionların və işğaldan azad edilmiş ərazilərin inkişaf istiqamətləri, Bakı 2022. s.240.
7. İsmayılov Ç., Abdullayev Ə., Qurbanova G., Hüseynova X., və b. Davamlı inkişaf naminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli./Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondu. MTM İnnovation -MMC nəşriyyatı. Bakı: 2018. 252 s.
8. Uestermən J., Bonet D., Makafi E. Rəqəmsal liderlik. Texnologiyaları biznes transformasiyasına çevirmək. Teas Pres nəşriyyatı, Bakı 2021, 324 s.

*İbrahimli Çingiz Allahyar oğlu*  
*İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent,*  
*Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin*  
*“Beynəlxalq ticarət və logistika” kafedrasının müdiri,*  
*E-mail: [ch.ibrahimli@yahoo.com](mailto:ch.ibrahimli@yahoo.com) ;*  
*ORCID: 0000-0002-3724-9999*

## **ELEKTRON BİZNES VƏ İNNOVASIYALARIN İDARƏ OLUNMASININ QARŞILIQLI TƏSİRİNİN TƏDQIQI**

### *Xülasə*

Tezisdə müasir qlobal iqtisadiyyatda elektron biznes texnologiyalarının tətbiqi və innovasiyaların idarə edilməsinin qarşılıqlı təsiri tədqiq edilir. Qeyd olunur ki, rəqəmsal transformasiya iqtisadiyyatın strukturunu dəyişdirərək müəssisələr üçün yeni biznes modelləri, bazarlara daha geniş çıxış və əməliyyat səmərəliliyi yaradır. Elektron biznes satınalma, istehsal, satış, maliyyə və idarəetmə proseslərinin rəqəmsal platformalar üzərindən həyata keçirilməsini təmin edir və transaksiya xərclərinin azalmasına, məlumat axınının şəffaflaşmasına, müştəri təcrübəsinin yaxşılaşmasına şərait yaradır.

İnnovasiyaların idarə edilməsi isə elmi biliklərin kommersiyalaşdırılması, yeni texnologiyaların hazırlanması və bazara çıxarılmasının strateji əsasını formalaşdırır. Bu proses elektron biznesin davamlı və rəqabətqabiliyyətli olmasını təmin etməklə yanaşı, yüksək texnologiyalı iqtisadi strukturun yaranmasına töhfə verir. Elektron biznes innovasiyalar üçün effektiv platforma rolunu oynayır, innovasiya idarəetməsi isə elektron biznes həllərinin səmərəliliyini artırır. Bu qarşılıqlı təsir iqtisadi artımın əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi məhsuldarlığın artmasına, yeni dəyər zəncirlərinin formalaşmasına, investisiya cəlb ediciliyinin yüksəlməsinə və ixrac imkanlarının genişlənməsinə səbəb olur. Bununla yanaşı, kiber təhlükəsizlik, rəqəmsal bacarıqların çatışmazlığı və infrastruktur bərabərsizliyi kimi problemlərin aradan qaldırılması üçün müəllif tərəfindən təkliflər irəli sürülür.

*Açar sözlər:* e-biznes, innovasiyaların idarə olunması iqtisadi artım.

### *Summary*

The thesis examines the interaction between the application of electronic business technologies and innovation management in the modern global economy. It is noted that digital transformation changes the structure of the economy, creating new business models, broader market access, and higher operational efficiency for enterprises. Electronic business enables the implementation of procurement, production, sales, finance, and management processes through digital platforms, contributing to lower transaction costs, greater transparency of information flows, and improved customer experience. Innovation management, in turn, forms the strategic basis for the commercialization of scientific knowledge, the development of new technologies, and their introduction to the market. This process not only ensures the sustainability and competitiveness of electronic business but also contributes to the formation of a high-technology economic structure.

Electronic business serves as an effective platform for innovations, while innovation management enhances the efficiency of e-business solutions. This interaction acts as a key driving force of economic growth by increasing productivity, fostering the formation of new value chains, enhancing investment attractiveness, and expanding export opportunities. At the same time, the author puts forward proposals to address challenges such as cybersecurity risks, the lack of digital skills, and infrastructural inequalities.

*Key words:* e-business, innovation management, economic growth.

## **Giriş**

Qlobal rəqabətin gücləndiyi müasir iqtisadiyyatda innovasiyaların idarə olunması, elektron biznes (e-biznes) texnologiyalarının tətbiqi və rəqəmsal transformasiya bir çox ölkələrdə iqtisadi artımın əsas hərəkətverici qüvvələrinə çevrilmişdir. Rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı müasir iqtisadiyyatların strukturunu dəyişdirir və biznes mühitində yeni imkanlar yaradır. İnnovasiyalar yeni məhsulların, xidmətlərin və biznes modellərinin formalaşmasını təmin etdiyi halda, e-biznes iqtisadiyyatın rəqəmsal infrastrukturunu genişləndirir və bazar münasibətlərinin yeni formatını müəyyənləşdirir. Bu prosesin iki əsas istiqaməti kimi e-biznes və innovasiyaların idarə edilməsi arasında qarşılıqlı təsir iqtisadi artımın keyfiyyətinin yüksəlməsinə, resurslardan daha səmərəli istifadəyə və məhsuldarlığın artmasına şərait yaradır. Təqdirəlayiq haldır ki, ölkəmizdə həyata keçirilən məqsədyönlü tədbirlər bu sahədə inkişaf potensialının reallaşması üçün əsas verir. Belə ki, ölkəmizdə e – biznesin və innovasiyaların inkişafı ilə bağlı müvafiq normativ - hüquqi baza formalaşdırılmış, əməli tədbirlər həyata keçirilmişdir. Bununla yanaşı, Azərbaycan Prezidentinin 2025-ci il 19 mart tarixli 530 nömrəli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasının 2025–2028-ci illər üçün süni intellekt Strategiyası” ölkəmizdə e - biznes və innovasiyaların idarə edilməsi ilə bağlı mühüm addımların atılmasını zərurətə çevirir. Bütün bunlar e – biznes və innovasiyaların idarə olunmasının qarşılıqlı təsirinin öyrənilməsinin aktuallığını sübut edir.

### **Tətqiqat**

E – biznesə ilk dəfə 1997-ci ildə IBM şirkətinin mütəxəssisləri tərəfindən verilmiş tərifə görə “elektron biznes” (ing. Electronic Business, e-Business) əsas biznes proseslərin internet texnologiyalarının köməyi ilə dəyişdirilməsidir [3, s.17]. Müasir dövrdə bu anlayışa verilən müxtəlif tərifləri ümumiləşdirərək qeyd etmək olar ki e-biznes müəssisənin bütün fəaliyyət proseslərinin — satılma, istehsal, satış, logistika, maliyyə, marketinq, xidmət və idarəetmə əməliyyatlarının rəqəmsal platformalar vasitəsilə həyata keçirilməsidir. Onun əsas komponentlərinə elektron ticarət, rəqəmsal ödəniş sistemləri, bulud texnologiyaları, platforma iqtisadiyyatı, süni intellekt əsaslı idarəetmə sistemləri daxildir. E-biznesin əsas məqsədi kimi əməliyyatların səmərəliliyini artırmaq, bazarlara çıxışı genişləndirmək, resursların idarə edilməsini optimallaşdırmaq və müştəri təcrübəsini yaxşılaşdırmaq və s. qeyd edilə bilər. E-biznes rəqabət mühitini dəyişir və müəssisələri innovasiyalara daha çox investisiya qoymağa sövq edir. Tədqiqatlar göstərir ki sahibkarlar biznes modelini tətbiq etmək üçün e-ticarətdən istifadə etdikdə innovasiyanın fərqli yollarını seçə bilərlər. [2, s. 279]

İnnovasiyaların idarə edilməsi olmadan rəqəmsal iqtisadiyyatda davamlılıq mümkün deyil. İnnovasiyaların idarə olunması - elmi biliklərin kommersiyalaşdırılması, yeni texnologiyaların hazırlanması, tətbiqi və bazara çıxarılması proseslərinin strateji planlaşdırılmasıdır. Yu.A.Naplekova qeyd edir: *“Məhsul innovasiyaları müəssisə və təşkilatların inkişafının vacib strateji amilləri kimi qalmaqda davam etsələr də, rəqabət mübarizəsində daha çox idarəetmənin bütün sahələrini tam əhatə edən yeniliklər kompleksindən istifadəyə üstünlük verilir.”*[4, s.166]

İnnovasiyaların səmərəli idarə olunması şirkətlərin rəqabət qabiliyyətini artırır, onları bazarda daha çevik və dayanıqlı edir. Bu, ölkə səviyyəsində yüksək texnologiyalı iqtisadi strukturun formalaşmasına gətirib çıxarır. M.Alamandi qeyd edir: *“Gələcəyə baxdıqda, davamlı innovasiya idarəetməsini...strateji hərəkətverici qüvvə kimi qəbul edən müəssisələr növbəti iqtisadi dövrün qabaqcılları olacaqlar. Davamlı innovasiya idarəetməsini tətbiqində liderlik edən təşkilatlar uzunmüddətli gəlirlilik əldə edəcək, brendin dayanıqlığını artırıcaq, məqsədyönlü investorları və istehlakçıları cəlb edəcək və bərpa olunan global iqtisadiyyata əhəmiyyətli dərəcədə töhfə verəcəklər...”* . [1]

E – biznes aşağıdakıları təmin etməklə innovasiyaların tətbiqi üçün ideal mühit yaradır:

- yeni biznes modellərinin yaranmasını (platforma iqtisadiyyatı, elektron marketplaceylər, abunə əsaslı xidmətlər);
- bulud texnologiyaları ilə çevik əməliyyatları;
- böyük verilənlər və analitika vasitəsilə qərarların təkmilləşdirilməsini;

Digər tərəfdən, innovasiyaların idarə edilməsi e-biznesin səmərəliliyini artırdığından onun müvəffəqiyyəti innovasiya proseslərinin düzgün idarə olunmasından asılıdır. E-biznes fəaliyyətinin davamlılığı əsasən texnoloji yeniliklərin vaxtında tətbiqi, rəqəmsal həllərin modernləşdirilməsi, yüksək səviyyəli kibertəhlükəsizlik mexanizmlərinin quraşdırılması və rəqəmsal vərdişlərin/bacarıqların inkişafı ilə təmin edilir.

Beləliklə, innovasiya və e-biznes bir-birini tamamlayan iki strateji sahə kimi nəzərdən keçirilə bilər. Çünki innovasiyaların idarə olunması e-biznes texnologiyalarının inkişafını təmin etdiyi halda e – biznes də innovasiyaların kommersiallaşması üçün yeni və daha səmərəli platformalar yaradır. Bu qarşılıqlı təsirin əsas istiqamətləri bunlardır:

- yeni texnologiyaların (AI, IoT, Big Data) e-biznesdə tətbiqi;
- elektron kommersiya üçün innovativ logistik həllərin işlənməsi;
- elektron hökumət və rəqəmsal xidmətlərdə innovasiyaların sürətli yayılması;
- FinTech sektorunda yeni ödəniş və maliyyələşdirmə vasitələrinin yaranması;
- startap ekosistemində innovativ biznes modellərinin inkişafı.

E-biznes və innovasiyaların qarşılıqlı əlaqəsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini artırır, rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafını sürətləndirir və milli iqtisadi artıma müsbət təsir göstərir. Tədqiqatlar göstərir ki, ənənəvi istehsal amillərindən daha güclü təsirə malik olan e-biznes və innovasiya iqtisadi artıma aşağıdakı mexanizmlərlə təsir edir:

1. Məhsuldarlığın artması. Rəqəmsal texnologiyalar resurslardan daha səmərəli istifadəyə imkan yaradır; əməliyyat xərclərini azaldır və istehsal proseslərini avtomatlaşdırır;
2. Yeni dəyər zəncirlərinin formalaşması. Platforma iqtisadiyyatı vasitəsilə istehsalçı və istehlakçı arasındakı vasitəçilər azalır;
3. İnvestisiya cəlbediciliyinin yüksəlməsi. Texnoloji sektor daha yüksək kapitallaşma və mənfəət norması ilə xarakterizə olunur, bu isə xarici və yerli sərmayəni stimullaşdırır;
4. Əmək bazarında transformasiya. Yeni peşə sahələri yaranır: rəqəmsal marketinq, məlumat analitikası, IT mühəndisliyi, kiber təhlükəsizlik və s.;
5. İxrac potensialının genişlənməsi. Elektron platformalar vasitəsilə yerli bizneslərin qlobal bazarlara çıxışı asanlaşır.

Nəticə etibarilə, e-biznes və innovasiyalar iqtisadi sistemin strukturunu dəyişir və davamlı iqtisadi artım üçün yeni imkanlar yaradır. Bununla bərabər e-biznes və innovasiyaların idarə edilməsində kiber təhlükəsizlik riskləri, rəqəmsal bacarıqların çatışmazlığı, İKT infrastrukturunu üzrə regional bərabərsizlik, normativ-hüquqi tənzimləmədə boşluqlar, yüksək texnoloji investisiyaların maliyyələşdirilməsində bəzi çətinliklər kimi məhdudiyətlər də müşahidə olunur.

### *Nəticə*

E-biznes və innovasiyaların idarə olunmasının sintezi ölkələrin rəqabət qabiliyyətini artırır, iqtisadiyyatın modernləşməsini sürətləndirir və yüksək texnologiyalı, bilik əsaslı iqtisadi modelin formalaşmasına imkan yaradır. E-biznes rəqəmsal transformasiyanın təməli kimi innovasiyaların yayılmasını sürətləndirir, innovasiyaların idarə olunması isə öz növbəsində e-biznesin davamlı inkişafını təmin edir. Bu qarşılıqlı təsir müasir dövrdə iqtisadi artımın vacib formalaşdırıcı amili kimi diqqəti cəlb edir. Fikrimizcə, e-biznes və innovasiyaların idarə edilməsi ilə bağlı çətinliklərin aradan

qaldırılması üçün həm dövlət, həm də özəl sektor bu sahədə investisiyaları və innovativ təşəbbüsləri gücləndirməlidir.

### İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Alamandi, M. (2025) Sustainable Innovation Management: Balancing Economic Growth and Environmental Responsibility. Sustainability 2025, 17, 4362. <https://doi.org/10.3390/su17104362>
2. Yaqi Guo, HU Jun (2014). Research on Business Model Innovation of E-Commerce Era International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 8; July 2014. Pp. 274-279.
3. Dyomina A.V. Elektronnyy biznes: ucebnoye posobiye. – Saratov, 2015.
4. Naplekova Yu.A. Aktualnost innovatsiy v kommerçeskoj deyatelnosti predpriyatij i organizatsiy / Aktualnye nauçnye issledovaniya: ekonomika, upravleniye, investitsii i innovatsii: Materialy mejdunarodnoy nauçno-praktičeskoj konferentsii professorsko-prepodavatelskogo sostava i aspirantov. 3–7 aprelya 2017 goda: V 3 ç. – Belgorod: Izdatelstvo BUKER, 2017. – Ç. 2. s. 164–170

*Mirzai Cabir Cəbrayıl oğlu*  
*İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru*  
*Bakı Biznes Universiteti,*  
*İqtisadi nəzəriyyə kafedrasının müdiri*  
*Email: [jabir.mirzai@gmail.com](mailto:jabir.mirzai@gmail.com);*  
*ORCID: 0009-0004-3678-0165*

### QARADAĞ GES-İN RENTABELLİYİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

#### *Xülasə*

Məqalə Azərbaycanın enerji təhlükəsizliyi və yaşıl enerjiyə keçid strategiyasını təqdim edir. Bərpa olunan enerji, karbon emissiyalarının azaldılması və enerji infrastrukturunun modernləşdirilməsi ölkənin strateji prioritetlərindəndir. Enerji balans, potensial, diplomatiya və “yaşıl enerji zonaları” analiz edilir. Dövlət–özəl tərəfdaşlığı və beynəlxalq əməkdaşlıq siyasətin əsas elementləridir.

#### *Abstract*

This article outlines Azerbaijan’s energy security and green transition strategy. Renewable energy, carbon reduction, and infrastructure modernization are strategic priorities. The paper examines energy balance, potential, diplomacy, and “Green Energy Zones,” emphasizing public–private partnerships and international cooperation.

#### *Резюме*

Статья описывает стратегию Азербайджана в области энергетической безопасности и «зеленого» перехода. Приоритеты – возобновляемая энергетика, сокращение выбросов и модернизация инфраструктуры. Анализируются баланс, потенциал, энергетическая дипломатия и «зеленые зоны», а также роль государственного и частного партнерства и международного сотрудничества.

## *Giriş*

### **Yaşıl enerjiyə keçidin nəzəri və qlobal əsasları**

XXI əsrdə qlobal iqtisadi inkişafın davamlılığı enerji sektorunun dəyişməsi, yəni yaşıl enerjiyə keçid ilə sıx bağlıdır. Bu konsepsiya ətraf mühitə minimal təsir göstərən, karbon emissiyalarını azaldan və günəş, külək, su və biokütlə kimi bərpa olunan enerji mənbələrinə əsaslanan sistemləri nəzərdə tutur. Yaşıl enerji yalnız ekoloji üstünlüklər təqdim etmir, eyni zamanda iqtisadi və sosial rifahın uzunmüddətli dayanıqlığını təmin edən strateji bir ehtiyacdır.

Enerji təhlükəsizliyi dövlətlərin iqtisadi və siyasi sabilliyinin təməl şərtlərindəndir. Fosil yanacaqlara yüksək asılılıq ölkələri qiymət dalğalanmalarına və geosiyasi risklərə qarşı həssas edir. Yaşıl enerjiyə keçid isə enerji mənbələrinin şaxələndirilməsini, enerji səmərəliliyinin artırılmasını və yerli resurslardan optimal istifadəni təmin edərək enerji təhlükəsizliyində yeni mərhələ yaradır.

Beynəlxalq səviyyədə Paris Sazişi və BMT-nin SDG 7 hədəfi bu transformasiyanı dəstəkləyir. Çoxsaylı ölkələr 2050-ci ilə qədər karbon neytrallığına nail olmağı planlaşdırır; Avropa İttifaqının “Yaşıl Razılaşma” strategiyası, ABŞ və Asiya ölkələrinin təyin etdiyi hədəflər yaşıl enerjiyə keçidin qlobal prioritet olduğunu göstərir.

Bərpa olunan enerji sahəsi həmçinin yeni iqtisadi imkanlar açır. IEA-nın proqnozlarına görə, 2030-cu ilədək bu sahədə milyonlarla yeni iş yeri yaradılacaq, enerji saxlama, ağıllı şəbəkələr, hidrogen texnologiyaları və rəqəmsal idarəetmə sürətlə inkişaf edəcək. Bərpa olunan enerji investisiyaları uzunmüddətli perspektivdə xərcləri azaldır və enerji müstəqilliyini gücləndirir. Yeni dəyər zəncirləri – yaşıl hidrogen, elektrik nəqliyyatı və enerji saxlama sistemləri – iqtisadi diversifikasiyanı təşviq edir.

Nəticə etibarilə, yaşıl enerjiyə keçid ekoloji dayanıqlığı və enerji təhlükəsizliyini birləşdirir: karbon emissiyalarını azaldır, enerji mənbələrini şaxələndirir və geosiyasi risklərə qarşı davamlılığı artırır.

### **Azərbaycanın enerji təhlükəsizliyi: mövcud vəziyyət və çağırışlar**

Azərbaycan, regionda əsas enerji ölkəsi olaraq, qlobal enerji transformasiyası fonunda siyasətini modernləşdirir. Neft-qaz sektoru enerji istehsalının əsas hissəsini təşkil etsə də, ölkə 2030-cu ilə qədər bərpa olunan enerji mənbələrinin elektrik istehsalında payını 30%-ə çatdırmağı hədəfləyir. Azərbaycan 23.000 MVt günəş və 3.000 MVt külək potensialına malikdir; Abşeron, Qarabağ–Şərqi Zəngəzur və Naxçıvan əsas prioritet bölgələr hesab olunur.

Enerji təhlükəsizliyi Azərbaycanın milli siyasətində prioritet sahələrdəndir və enerji infrastrukturunun etibarlılığı, marşrutların təhlükəsizliyi və enerji səmərəliliyi ilə tamamlanır. Azərbaycan daxili enerji təminatında özünü tam təmin edir və artıq ixrac imkanlarına malikdir. BTC, Cənub Qaz Dəhlizi və digər kəmərlər ölkəni etibarlı enerji tərəfdaşına çevirir. Bu dəhliz Avropanın enerji şaxələndirməsinə töhfə verərək Azərbaycanın geosiyasi rolunu gücləndirir.

### **Məqalənin məqsədi və aktuallığı**

Məqalədə Qaradağ Günəş Elektrik Stansiyası investisiya layihəsinin səmərəliliyi və rentabelliği riyazi-iqtisadi metodlarla qiymətləndirilir. Layihənin əsas məqsədi:

- Kapitalın rentabelliğini və layihənin iqtisadi cəhətdən əlverişliliğini müəyyən etmək.
- Alternativ enerji layihələrində NPV və LCOE kimi indikatorların tətbiqinin praktik əhəmiyyətini göstərmək.

Qlobal enerji keçidi və bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafı kontekstində bu tədqiqat strateji və kommertiya baxımından vacibdir.

## **2. Metodologiya**

- a) Tarixi və nəzəri kontekst

- Elektrik enerjisinin maya dəyərinin hesablanması metodları 1950-ci ildən başlayaraq mərhələli inkişaf etmişdir: lokal kommersiya hesablamaları → fundamental riyazi metodlar → tətbiqi metodikalar → spesifik situasiyalara uyğun detallaşdırılmış yanaşmalar.
- Alternativ enerji layihələrinin qiymətləndirilməsində diskontlaşdırılmış pul vəsaitlərinin hərəkəti əsas alət kimi tətbiq olunur.

b) Qiymətləndirmə indikatorları

- **NPV (Net Present Value / Xalis cari dəyər):** Gələcək pul vəsaitlərinin diskontlaşdırılmış indiki dəyəri.
- **IRR (Internal Rate of Return / Daxili gəlir dərəcəsi):** Layihənin NPV-sinin sıfır olduğu diskont dərəcəsi.
- **PBP (Payback Period / Geri ödəmə müddəti):** Layihəyə investisiyanın geri dönmə vaxtı.
- **ROI (Return on Investment / İntestisiya gəlirliliyi):** İllik xalis mənfəət və ya sərmayəyə nisbət.
- **LCOE (Levelized Cost of Energy / Elektrik enerjisinin normallaşdırılmış dəyəri):** 1 kVt/saat enerji istehsalının orta dəyəri.

NPV və LCOE bir-biri ilə komplementar şəkildə istifadə olunur.

**Qaradağ GES-in iqtisadi göstəricilərinin təyini**

a) Panellərin istismar müddəti və deqradasiya sürəti

- **İstismar müddəti:** 25–30 il; tədqiqatda 25 il minimal dövr kimi qəbul olunub.
- **Deqradasiya:** Panellərin məhsuldarlığı hər il 0,6% azalacaq; 25 il sonunda 86,2% güc saxlanacaq.

b) Stansiyanın generasiya gücü

- Hər il 500 milyon kVt/saat elektrik enerjisi istehsal edəcək.
- Deqradasiya və istismar müddəti nəzərə alınmaqla faktiki generasiya miqdarı hesablanır.

c) Əməliyyat xərcləri

• İşçi personalı, texniki qulluq və avadanlıq baxımı daxil olmaqla, illik xərclər kapital qoyuluşunun 0,05%-i səviyyəsində qəbul edilib.

d) Gəlirlər

- Enerji istehsalı həcmi × tarif; gəlirlər vergi və amortizasiya öncəsi müəyyən edilir.
- Tariflərin dəyişməsi üçün son 16 ilin qiymət dinamikası nəzərə alınaraq proqnoz hazırlanıb.

e) Diskontlaşma dərəcəsi

• Uzunmüddətli xarici sərmayə üçün 2% faiz, ABŞ dollarının orta illik inflyasiyası 2,8%.

• Azərbaycan manatı ilə gəlirlər olmasına baxmayaraq, NPV hesablamasında ABŞ dollarının inflyasiyası daha uyğun qəbul olunub.

**NPV-nin əhəmiyyəti**

NPV layihənin rentabelliğini müəyyənləşdirən əsas göstəricidir, çünki:

1. İlk investisiyanın həcmi təyin edir.
2. Geri ödəmə müddətini qiymətləndirir.
3. Gəlirlərin tələb olunan səviyyəsini müəyyən edir.
4. Bazarda rəqabətqabiliyyətli müqayisə etməyə imkan verir.

NPV diskont dərəcəsi, pulun zaman dəyəri və mürəkkəb faizləri nəzərə alır, buna görə də uzunmüddətli və böyük investisiya tələb edən layihələr üçün etibarlı qiymətləndirmə vasitəsidir.

**5. Qaradağ GES-in kommersiya səmərəliliyi**

- İlk kapital: 262 milyon ABŞ dolları.
- İllik enerji istehsalı: 500 milyon kVt/saat.
- Qaz xərclərinə qənaət: 110 milyon m<sup>3</sup> illik.

- Karbon emissiyası azalma: 200 min ton.
- 25 il üzrə NPV və LCOE indikatorları ilə rentabelliyyənin hesablanması layihənin kommersiya baxımından əlverişliliyini göstərəcək.

### *Nəticə*

- Qaradağ GES, MDB və Qafqaz regionunda ən böyük günəş elektrik stansiyasıdır.
- NPV və LCOE göstəricilərinə əsasən, layihə uzunmüddətli perspektivdə iqtisadi cəhətdən əlverişlidir.
- Tədqiqat alternativ enerji layihələrinin kommersiya səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində diskontlaşdırılmış pul axınları metodunun əhəmiyyətini təsdiqləyir.
- Bu yanaşma investorlar üçün risklərin qiymətləndirilməsi və qərar qəbulətmədə etibarlı vasitədir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Renewable capacity statistics 2024, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi, P.4.;
2. Special Report on Global Warming of 1.5 °C, SR15. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. Geneva, Switzerland: World Meteorological Organization. p. 16.;
3. World Energy Transitions Outlook 2023: 1.5°C Pathway, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi);
4. Эволюция методологических подходов к оценке стоимости электроэнергии. Анализ зарубежного опыта Ю.В. Черняховская Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва, Российская Федерация;
5. Alavera, D.L.; Nofuentes, G.; Aguilera, J.; Fuentes, M. Tables for the estimation of the internal rate of return of photovoltaic grid-connected systems. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2007, 11, 447–466;
6. Weibach, D.; Ruprecht, G.; Huke, A.; Czerski, K.; Gottlieb, S.; Hussein, A. Energy intensities, EROIs (energy returned on invested), and energy payback times of electricity generating power plants. *Energy* 2013, 52, 210–221; Remer, D.S.; Nieto, A.P. A compendium and comparison of 25 project evaluation techniques. Part 1: Net present value and rate of return methods. *Int. J. Prod. Econ.* 1995, 42, 79–96;
7. Crundwell, F. *Finance for Engineers: Evaluation and Funding of Capital Projects*; Springer Science and Business Media: Berlin/Heidelberg, Germany, 2008; ISBN 1848000332;
8. “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”in təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2021-ci il 2 fevral tarixli 2469 nömrəli Sərəncamı;
9. 230 MVt gücündə "Qaradağ" Günəş Elektrik Stansiyası. Azərbaycan Respublikasının Energetika Nazirliyi yanında Bərpa Olunan Enerji Mənbələri Dövlət Agentliyi. <https://area.gov.az/az/page/layiheler/cari-layiheler/230-mvt-gunes-elektrik-stansiyasi>;

*Səfərova Günel Mustafa qızı*  
*İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru*  
*Bakı Biznes Universiteti*  
*ORCID: 0000-0002-9507-0401*  
*E-mail: gunel83@yahoo.com*

## **AZƏRBAYCAN İQTİSADİYYATINDA QEYRİ-NEFT SEKTORUNUN İNKİŞAF DİNAMİKASI**

### *Xülasə*

Bu tədqiqatda Azərbaycanın iqtisadi inkişaf modelində qeyri-neft sektorunun rolu və artım dinamikası təhlil edilir. Uzun illər neft gəlirlərinə əsaslanan iqtisadiyyat qlobal enerji bazarında dəyişkənlik və resursların tükənməsi riski səbəbindən diversifikasiya zərurəti ilə üzləşmişdir. Dövlət proqramları, institusional islahatlar, sənaye zonaları, aqroparklar, KOB mexanizmləri və rəqəmsal transformasiya təşəbbüsləri qeyri-neft sektorunun struktur modernləşməsinə mühüm töhfə vermişdir. Araşdırmada qeyri-neft sənayesi, kənd təsərrüfatı, turizm, logistika və xidmət sektorlarının inkişaf istiqamətləri və iqtisadi nəticələri qiymətləndirilmişdir. Tədqiqatın nəticəsinə əsasən insan kapitalının gücləndirilməsi, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, ixrac yönümlü istehsalın stimullaşdırılması və bölgəsal infrastruktur layihələrinin genişləndirilməsi qeyri-neft sektorunun gələcək dayanıqlığını təmin edən prioritetlər kimi tövsiyə olunur.

**Açar sözlər:** Qeyri-neft sektoru, İqtisadi diversifikasiya, Rəqəmsal transformasiya, İxrac potensialı, İnsan kapitalı, Dayanıqlı inkişaf, Regionların sosial-iqtisadi inkişafı.

### *Abstract*

This study analyzes the role and growth dynamics of the non-oil sector within Azerbaijan's economic development model. For many years, an economy largely dependent on oil revenues has faced the necessity of diversification due to volatility in global energy markets and the risk of resource depletion. State programs, institutional reforms, industrial zones, agro-parks, SME support mechanisms, and digital transformation initiatives have made a significant contribution to the structural modernization of the non-oil sector. The research assesses the development directions and economic outcomes of the non-oil industry, agriculture, tourism, logistics, and service sectors. Based on the findings, strengthening human capital, implementing digital technologies, stimulating export-oriented production, and expanding regional infrastructure projects are recommended as key priorities to ensure the future sustainability of the non-oil sector.

**Keywords:** non-oil sector, economic diversification, digital transformation, export potential, human capital, sustainable development, regional socio-economic development.

### *Giriş*

Azərbaycan iqtisadiyyatının uzun illər ərzində əsas gəlir mənbəyi olan neft sənayesi ölkənin maliyyə sabitliyinə böyük töhfə versə də, qlobal enerji qiymətlərinin dəyişkənliyi və resursların tükənmə riski iqtisadi diversifikasiyanı strateji prioritetə çevirmişdir (Abbasov, 2020; Əliyev, 2019).

Qeyri-neft sektorunun inkişaf dinamikasını müəyyən edən əsas istiqamətlərə sənaye istehsalı, kənd təsərrüfatı, turizm, tikinti sektoru, informasiya texnologiyaları, nəqliyyat və logistika xidmətləri daxildir (Məmmədov, 2021). Dövlətin strateji hədəfi bu sahələrdə məhsul və xidmətlərin rəqabət qabiliyyətini artırmaq, ixrac potensialını yüksəltmək və yeni texnoloji innovasiyaların tətbiqini genişləndirməkdir (World Bank, 2023).

Qlobal reallıqlar fonunda qeyri-neft sektorunun inkişafı həm daxili bazarın tələblərinə uyğun məhsul istehsalını stimullaşdırır, həm də şəffaf, innovativ iqtisadi modelin formalaşmasına xidmət edir (Auty, 2001). İqtisadi artımın əsas istiqamətlərindən biri kənd təsərrüfatı məhsullarının emalı və ixracı, rəqəmsal texnologiyaların biznes proseslərinə tətbiqi, turizm ekosisteminin yenilənməsi, eləcə də insan kapitalının gücləndirilməsidir (Əliyev, 2019). Bu sektorların inkişafı məşğulluğun artması, regionların sosial-iqtisadi inkişafı, əhalinin gəlir səviyyəsinin yüksəlməsi və iqtisadi sabitliyin dərinləşməsi ilə nəticələnir (World Bank, 2023).

2022–2026-cı illəri əhatə edən Dövlət Rəqəmsal Transformasiya Strategiyası və “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası” qeyri-neft sektorunun innovasiya yönümlü inkişafını əsas hədəf kimi müəyyənləşdirir (Əliyev, 2019). Bu baxımdan iqtisadiyyatın strukturunda xidmət sektorunun payının yüksəlməsi, KOB-ların innovativ yönümlü fəaliyyətlərinin dəstəklənməsi, rəqəmsal ticarət platformalarının formalaşması mühüm rol oynayır (World Bank, 2023). Eyni zamanda işğaldan azad edilmiş ərazilərdə quruculuq işləri qeyri-neft iqtisadiyyatında yeni investisiya axınları üçün imkanlar yaradır (Məmmədov, 2021).

Beləliklə, Azərbaycan iqtisadiyyatının uzunmüddətli dayanıqlılığının təmin olunması üçün qeyri-neft sektorunun inkişafının davam etdirilməsi strateji zərurətdir (Abbasov, 2020). Bu sahədə normativ-institusional bazanın təkmilləşdirilməsi, insan kapitalının inkişafı, rəqabətə əsaslanan biznes mühitinin gücləndirilməsi, ixrac potensialının artırılması və innovasiya təcrübələrinin tətbiqi gələcək iqtisadi artımın əsas hərəkətverici qüvvələri kimi çıxış edir (Əliyev, 2019; World Bank, 2023).

### **Tədqiqat**

Bu tədqiqatın məqsədi Azərbaycan iqtisadiyyatında qeyri-neft sektorunun inkişaf dinamikasını qiymətləndirmək, struktur dəyişikliklərini təhlil etmək və dayanıqlı artımı təmin edən amilləri müəyyənləşdirməkdir (Abbasov, 2020; Auty, 2001).

Qeyri-neft sektorunun iqtisadi strukturda rolu və payının müəyyən edilməsi (World Bank, 2023); dövlət siyasətlərinin və institusional islahatların təsirinin qiymətləndirilməsi (Əliyev, 2019); sektorlar üzrə artım dinamikasının müqayisəsi (Məmmədov, 2021); maneə və məhdudlıyyətlərin müəyyənləşdirilməsi (Auty, 2001); qeyri-neft sektorunun gələcək inkişafı üçün strateji təkliflərin formalaşdırılması tədqiqatın əsas istiqamətlərini təşkil edir.

### **Əsas Nəticələr**

Təhlil göstərir ki, qeyri-neft sektorunun ÜDM-də payı son illərdə artmışdır (World Bank, 2023) və xidmətlər, kənd təsərrüfatı, sənaye və logistika kimi sahələr struktur baxımından fəallaşmışdır (Məmmədov, 2021).

Dövlət tərəfindən tətbiq olunan sənaye zonaları, aqroparklar, KOB evləri və rəqəmsal transformasiya siyasətləri investisiya mühitini gücləndirmişdir (Əliyev, 2019). Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi iqtisadi proseslərin innovativləşməsinə təkan versə də, tətbiq tempi sektorlar üzrə qeyri-bərabərdir (Abbasov, 2020).

İnsan kapitalının keyfiyyət göstəriciləri sektorun məhsuldarlıq səviyyəsini müəyyən edən mühüm faktordur (Auty, 2001). KOB-ların maliyyəyə çıxış imkanları və məhsul ixracı üzrə rəqabət qabiliyyəti sektorun genişlənməsini məhdudlaşdıran əsas baryerlərdəndir (World Bank, 2023).

### **Nəticə**

Tədqiqat təsdiq edir ki, institusional islahatlar, sənaye zonalarının yaradılması, KOB dəstək mexanizmləri və rəqəmsal transformasiya siyasəti qeyri-neft iqtisadiyyatında struktur dəyişikliklərinə və iqtisadi fəallığın artmasına müsbət təsir göstərmişdir (Əliyev, 2019; World Bank, 2023).

Azərbaycan iqtisadiyyatının uzunmüddətli sabitliyi qeyri-neft sektorunun daha sürətli və

innovativ inkişafından asılıdır (Məmmədov, 2021). Bu prosesin uğurla davam etməsi üçün insan kapitalının gücləndirilməsi, texnoloji innovasiyaların geniş tətbiqi və ixrac yönümlü istehsalın stimullaşdırılması vacibdir (Auty, 2001; Abbasov, 2020).

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Abbasov, İ. (2020). Azərbaycan iqtisadiyyatında diversifikasiya prosesləri və qeyri-neft sektorunun inkişafı. Bakı: Bakı Biznes Universiteti Nəşriyyatı.
2. Aliyev, I. (2014). Economic diversification in resource-dependent countries: The case of Azerbaijan. *Journal of Economic Development Studies*, 2(1), 45-58.
3. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi (2023). Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi göstəriciləri. Bakı.
4. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi (2022). Azərbaycan 2030: Sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası. Bakı.
5. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2022-2026-cı illər üçün Rəqəmsal Transformasiya Strategiyası (2022). Bakı.
6. Hasanov, F., Mikayilov, J., & Ismayilov, V. (2016). The role of oil revenues in sustainable development: Evidence from Azerbaijan. *Energy Policy*, 97, 42-50.
7. IMF (2022). Azerbaijan: Non-Oil Sector Growth and Structural Reform Assessment. IMF Country Report.
8. OECD (2022). SME Policy Index: Eastern Partnership Countries - Azerbaijan Report. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
9. World Bank (2023). Azerbaijan Economic Update: Economic Diversification and Non-oil Sector Development. Washington, DC.

### ***Kitaba istinad nümunələri***

1. Abbasov, İ. (2020). Azərbaycan iqtisadiyyatında diversifikasiya prosesləri və qeyri-neft sektorunun inkişafı. Bakı Biznes Universiteti Nəşriyyatı.
2. Əliyev, Ə. (2019). İqtisadi islahatlar və qeyri-neft sektorunun inkişaf strategiyası. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
3. Məmmədov, F. (2021). Regional inkişaf və qeyri-neft iqtisadiyyatının modernləşdirilməsi. İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
4. Auty, R. (2001). *Resource-Based Economic Development: Theory, Policy and Challenges*. Oxford University Press.
5. World Bank. (2023). *Azerbaijan Economic Diversification Report*. World Bank Publications.

## İNNOVATİV İDARƏETMƏNİN SUVEREN DÖVLƏTLƏR ÜÇÜN STRATEJİ ƏHƏMİYYƏTİ

### *Xülasə*

İnnovativ idarəetmə strategiyası müasir dövrdə dövlətlərin iqtisadi inkişafında həlledici rol oynayan əsas amillərdən biridir. Qlobal rəqabətin güclənməsi, texnoloji yeniliklərin sürətli yayılması və rəqəmsal transformasiya proseslərinin dərinləşməsi suveren ölkələrin idarəetmə sistemlərində yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri edir. Bu baxımdan innovativ idarəetmə tək-cə texnologiyaların istifadəsi ilə məhdudlaşmır, həm də strateji qərarvermə, çevik iqtisadi model quruculuğu, insan kapitalının inkişafı və institusional mühitin modernləşdirilməsi kimi çoxşaxəli istiqamətləri əhatə edir. Azərbaycan Respublikasının iqtisadi inkişaf modeli də innovasiya yönümlü idarəetmə yanaşmalarına əsaslanır. Rəqəmsal hökumət platformalarının genişləndirilməsi, startap ekosisteminin gücləndirilməsi, sənaye və energetika sahələrində yüksək texnologiyaların tətbiqi, eləcə də İnsan kapitalının modernləşdirilməsi ölkədə innovativ idarəetmənin strateji prioritetlərindən sayılır. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi iqtisadiyyatın diversifikasiyasını sürətləndirir, yerli və xarici investisiyaların cəlb edilməsinə şərait yaradır, məcmu məhsuldarlığı artırır və ölkənin qlobal rəqabət qabiliyyətini yüksəldir.

İnnovativ idarəetmə eyni zamanda sosial-iqtisadi dayanıqlığın güclənməsinə, yeni iş yerlərinin formalaşmasına və rəqəmsal bacarıqların genişlənməsinə də mühüm təsir göstərir. Bununla belə, insan kapitalının keyfiyyətinin artırılması, tədqiqat və inkişaf xərclərinin genişləndirilməsi və innovasiya mədəniyyətinin gücləndirilməsi kimi çağırışlar hələ də aktuallığını qoruyur. Ümumilikdə, innovativ idarəetmə strategiyası suveren dövlətlərin davamlı inkişafının əsas təminatçısı kimi çıxış edir və Azərbaycan iqtisadiyyatının uzunmüddətli modernləşmə kursunda aparıcı rol oynayır.

**Açar sözlər:** innovativ idarəetmə, idarəetmə strategiyası, modernləşmə, rəqəmsallıq, inkişaf.

### *Summary*

Innovative management strategy is one of the main factors that play a decisive role in the economic development of states in modern times. The strengthening of global competition, the rapid spread of technological innovations and the deepening of digital transformation processes necessitate the application of new approaches in the management systems of sovereign countries. In this regard, innovative management is not limited to the use of technologies alone, but also encompasses such multifaceted areas as strategic decision-making, flexible economic model building, human capital development and modernization of the institutional environment. The economic development model of the Republic of Azerbaijan is also based on innovation-oriented management approaches. The expansion of digital government platforms, strengthening the startup ecosystem, the application of high technologies in the industrial and energy sectors, as well as the modernization of human capital are considered strategic priorities of innovative management in the country. The implementation of this strategy accelerates the diversification of the economy, creates conditions for attracting local and foreign investments, increases aggregate productivity and increases the country's global competitiveness.

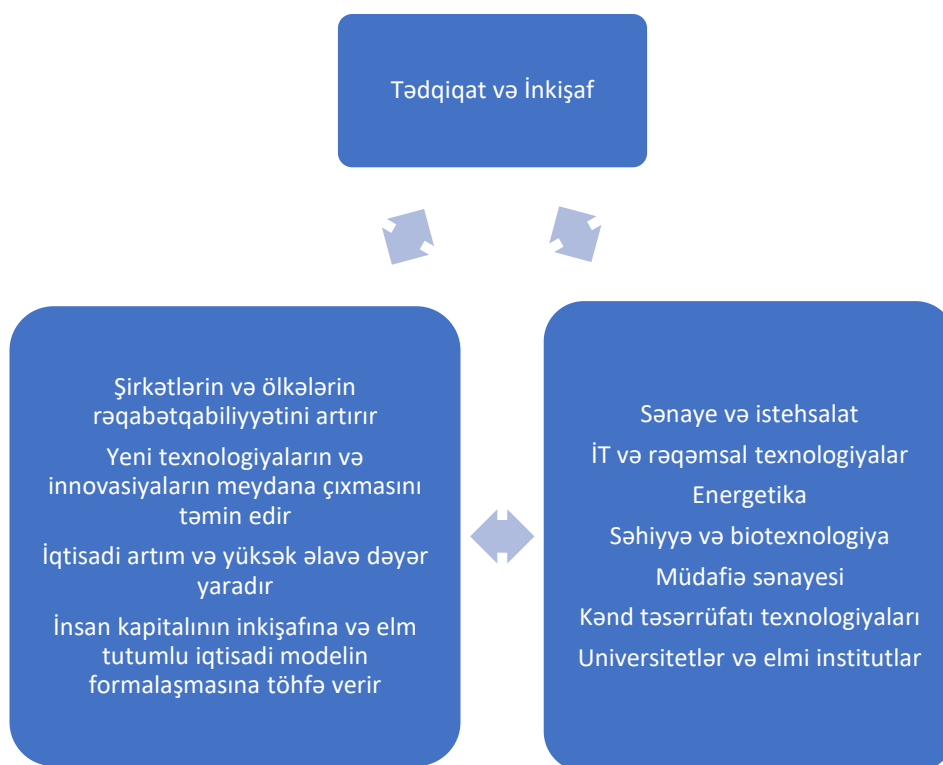
Innovative management also has a significant impact on strengthening socio-economic

sustainability, the formation of new jobs and the expansion of digital skills. However, challenges such as improving the quality of human capital, expanding research and development spending, and strengthening the culture of innovation remain relevant. Overall, the innovative management strategy acts as the main guarantor of the sustainable development of sovereign states and plays a leading role in the long-term modernization course of the Azerbaijani economy.

**Keywords:** innovative management, management strategy, modernization, digitalization, development.

### *Giriş*

Müasir dövrdə global iqtisadiyyatın sürətlə transformasiyası, rəqəmsallaşma proseslərinin dərinləşməsi, eləcə də bilik və intellektual kapitalın başlıca istehsal resursuna çevrilməsi dövlətlərin idarəetmə modelinə yeni yanaşmalar tələb edir. Suveren dövlətlərin uzunmüddətli inkişaf strategiyalarında innovasiyaların rolu artır, idarəetmənin bütün səviyyələrində yenilikçi yanaşmaların tətbiqi iqtisadi səmərəliliyin və rəqabətqabiliyyətliliyin əsas mənbələrindən birinə çevrilir. Azərbaycan Respublikasının iqtisadi inkişaf xətti də məhz innovativ idarəetmə mexanizmlərinin gücləndirilməsi, yeni texnologiyalara əsaslanan qərarvermə sistemlərinin qurulması, eləcə də milli iqtisadiyyatın davamlı modernləşdirilməsi istiqamətində formalaşır. Bu baxımdan innovativ idarəetmə strategiyası yalnız iqtisadi artımın təmin olunmasına xidmət etmir, həm də ölkənin suverenliyinin möhkəmlənməsinə, resurslardan səmərəli istifadəyə, yeni iqtisadi modellərin formalaşdırılmasına və cəmiyyətin sosial rifahının yüksəlməsinə təkan verir. Bu strategiya həm makro, həm mezo, həm də mikro səviyyələrdə idarəetməyə yeni keyfiyyətlər qazandırmaqla ölkənin gələcək inkişaf trayektoriyasını müəyyənləşdirən həlledici faktora çevrilmişdir.



Tədqiqat və inkişaf amilinin istifadə olunduğu sahələr üzrə yaratdığı üstünlüklər  
(müəllif tərəfindən hazırlanmışdır)

Müasir dövrün idarəetmə strategiyasında ən prioritetlərindən biri tədqiqat və inkişaf amilidir. Tədqiqat və İnkişaf – müəssisələrin, təşkilatların və dövlətin yeni məhsullar, texnologiyalar, xidmətlər və istehsal prosesləri yaratmaq və ya mövcud olanları təkmilləşdirmək üçün həyata keçirdiyi elmi-tədqiqat və innovasiya fəaliyyətidir. Bu iki anlayışları ayrı-ayrılıqda açıqlasaq əsas taktiki yolları daha aydın şəkildə biruzə edə bilərik. Belə ki, tədqiqat yeni biliklərin əldə edilməsi, problemlərin araşdırılması, texnoloji həll yollarının müəyyənəşdirilməsi, inkişaf isə tədqiqat nəticələrinin praktik tətbiqə hazırlanması, prototiplərin yaradılması, yeni məhsulların istehsala hazırlanması olacaqdır.

İnnovativ idarəetmə klassik idarəetmədən fərqli olaraq, dəyişikliklərin idarə olunmasını, qabaqçılıq qərarverməni, yaradıcılıq potensialının üzə çıxarılmasını və mövcud resursların daha yüksək əlavə dəyər yaratmaq məqsədilə yönəldilməsini nəzərdə tutur. Onun nəzəri bazası bir neçə müasir iqtisadi və idarəetmə konsepsiyalarına əsaslanır. Bu konsepsiyaları ümumiləşdirərək bir sistem halına gətirmək olar.

İnnovasiya iqtisadiyyatı nəzəriyyəsi iqtisadi artımın əsas hərəkətverici qüvvələri texnoloji yeniliklər, elm tutumlu istehsal və intellektual kapitaldır. İnnovativ idarəetmə innovasiyanın təşkili, stimullaşdırılması və praktik tətbiqi ilə bağlı mexanizmləri özündə birləşdirir. Strateji idarəetmə yanaşması strateji idarəetmə resurslarının optimal bölüşdürülməsi, uzunmüddətli məqsədlərin müəyyənəşdirilməsi və dəyişən mühitə adekvat qərarların qəbulu prosesini ehtiva edir. İnnovativ strategiya isə bu çərçivəyə kreativ düşüncə və çevik transformasiya alətləri əlavə edir. Rəqəmsal idarəetmə və informasiya texnologiyalarına əsaslanan sistemlər müasir idarəetmə modelləri məlumatların böyük həcmdə işlənməsi (big data), süni intellekt, bulud texnologiyaları və rəqəmsal analitika vasitəsilə formalaşır. Bu alətlər dövlətin iqtisadi idarəetməsində də yeni yanaşmalar yaradır. Adaptiv və çevik idarəetmə modelləri bazar mühitindəki dəyişikliklərə sürətli reaksiya göstərir. Bu modellər iqtisadi sabitlik və davamlı inkişaf üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Beləliklə, innovativ idarəetmə strategiyası özündə klassik, strateji və rəqəmsal idarəetmə yanaşmalarının sintezini ehtiva edir və yeni dövrün tələblərinə uyğun modern idarəetmə sistemi yaradır. Siyasi, iqtisadi və sosial baxımdan müstəqil olan dövlətlər üçün innovasiya əsas dayaq nöqtələrindən biridir. Suverenlik yalnız siyasi atributlarla məhdudlaşmır, həm də iqtisadi özünütəminatmə qabiliyyətini, rəqabətqabiliyyətli istehsal strukturlarını və dayanıqlı inkişaf modelini tələb edir.

### *Nəticə*

İnnovativ idarəetmə strategiyası suveren ölkəmizin iqtisadi inkişafının fundamental dayaqıdır. Azərbaycan Respublikasının iqtisadi siyasəti göstərir ki, dövlət innovasiyaları yalnız texnoloji yenilik kimi deyil, həm də müasir idarəetmənin əsas komponenti kimi qəbul edir. Elm tutumlu istehsalın inkişafı, insan kapitalının modernləşdirilməsi, rəqəmsallaşma, startap ekosisteminin genişləndirilməsi və dövlət idarəçiliyində yeni texnologiyaların tətbiqi ölkəmizin uzunmüddətli iqtisadi perspektivlərini daha da möhkəmləndirir. İnnovativ idarəetmə strategiyası Azərbaycan üçün yalnız inkişaf modelinin tərkib hissəsi deyil, həm də iqtisadi suverenliyin təminatıdır. Bu strategiyanın davamlı həyata keçirilməsi ölkəmizin qlobal iqtisadi sistemdə mövqelərini gücləndirəcək, rəqabətqabiliyyətli və dayanıqlı iqtisadi strukturların formalaşmasına xidmət edəcək, modern dövlət quruculuğunun əsaslarını daha da möhkəmləndirəcəkdir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Azərbaycan Respublikasının “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası” (2021). Bakı.
2. Azərbaycan Respublikası Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2023). Rəqəmsal

Transformasiya Konsepsiyası.

3. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2022). Postneft iqtisadiyyatına keçid: milli inkişaf modeli. Bakı.
4. Əliyev, İ. (2020). İnnovasiya iqtisadiyyatının əsasları. Bakı: Qanun Nəşriyyatı.
5. Əliyeva, R. (2020). Rəqəmsal iqtisadiyyat və idarəetmə texnologiyaları. Bakı: Şərq-Qərb.
6. Həsənov, E. (2021). Strateji idarəetmə: nəzəri və praktiki yanaşmalar. Bakı: Bakı Universiteti Nəşriyyatı.
7. Məmmədov, M. (2019). “İnnovativ inkişafın dövlət siyasəti və iqtisadi artımın modelləri”. İqtisadiyyat və idarəetmə jurnalı, №3, s. 45–57.
8. Qasimov, T. & Səmədova, A. (2022). Azərbaycan iqtisadiyyatında rəqəmsal transformasiya. Bakı: Elm və Təhsil.
9. Hüseynova, S. (2023). “İnnovativ idarəetmə sistemlərinin modern iqtisadiyyatda rolu”. Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası Xəbərləri, №2, s. 78–89.

*Əhmədova Samirə Raqif qızı*  
*Azərbaycan Texniki Universiteti, PhD*  
*ORCID: 0009-0008-9292-3676*  
*E-mail: [samire.ahmedova@aztu.edu.az](mailto:samire.ahmedova@aztu.edu.az)*

## MARKETİNGDƏ İNNOVATİV İDARƏETMƏ STRATEGİYASI

### Xülasə

Məqalədə müasir bazar şəraitində innovativ idarəetmə strategiyalarının marketing proseslərində rolu və tətbiq imkanları araşdırılmışdır. Qlobal rəqabətin güclənməsi, istehlakçı davranışlarının dəyişməsi və rəqəmsal texnologiyaların inkişafı nəticəsində ənənəvi marketing yanaşmalarının səmərəliliyi azalmışdır. Bu səbəbdən müəssisələrin davamlı inkişafı və bazarda mövqelərinin möhkəmləndirilməsi üçün innovativ idarəetmə strategiyalarının formalaşdırılması və tətbiqi zəruridir.

Tədqiqatda innovativ idarəetmə strategiyası anlayışının mahiyyəti, onun marketing fəaliyyətindəki funksiyaları və effektivliyin artırılmasındakı rolu təhlil olunmuşdur. Xüsusilə rəqəmsal transformasiya, müştəri yönümlü idarəetmə, brend innovasiyaları və kommunikasiya texnologiyalarının marketing sisteminə inteqrasiyası məsələlərinə diqqət yetirilmişdir. Müasir şirkətlərdə süni intellekt, Big Data, CRM sistemləri və sosial media alətlərinin tətbiqi interaktiv ünsiyyətin və fərdiləşdirilmiş təkliflərin formalaşmasına imkan yaratmışdır.

Məqalədə “Apple”, “Amazon”, “Tesla” və “Google” kimi qlobal şirkətlərin innovativ idarəetmə modelləri və onların bazar uğurlarına təsiri də təhlil olunmuşdur. Əldə olunan nəticələr göstərir ki, innovativ idarəetmə strategiyalarının tətbiqi marketingin çevikliyi artırır, satış həcmələrini genişləndirir və müştəri sadıqlığını yüksəldir.

Beləliklə, innovativ idarəetmə strategiyası yalnız texnoloji yeniliklərin tətbiqi ilə məhdudlaşmır, həm də müəssisə mədəniyyətinin, qərarvermə mexanizmlərinin və strateji düşüncə tərzinin modernləşdirilməsini tələb edir.

**Açar sözlər:** marketing, innovasiya, idarəetmə strategiyası, rəqəmsallaşma, rəqabət üstünlüyü, müştəri yönümlülük, texnoloji transformasiya.

## *Abstract*

This article investigates the role and implementation of innovative management strategies in modern marketing practices. The intensification of global competition, the transformation of consumer behavior, and the rapid advancement of digital technologies have significantly reduced the efficiency of traditional marketing models. Therefore, for companies to ensure sustainable development and strengthen their competitive positions, the development and application of innovative management strategies have become essential.

The study analyzes the concept of innovative management, its functions in marketing operations, and its contribution to organizational performance. Particular attention is given to digital transformation, customer-centric management, brand innovation, and the integration of communication technologies into marketing systems. The use of artificial intelligence, Big Data analytics, CRM platforms, and social media tools has enabled real-time interaction and the creation of personalized marketing solutions.

The article also explores the innovative management models of leading global companies such as Apple, Amazon, Tesla, and Google, highlighting their influence on market success. The findings reveal that innovative management strategies enhance marketing flexibility, expand sales volumes, and strengthen customer loyalty.

In conclusion, innovative management in marketing is not limited to technological modernization; it represents a broader transformation of corporate culture, decision-making mechanisms, and strategic thinking. This comprehensive approach allows organizations to adapt more effectively to dynamic market conditions and maintain long-term competitiveness.

**Keywords:** marketing, innovation, management strategy, digitalization, customer orientation, competitive advantage, technological transformation.

## *Giriş*

Qlobal rəqabətin artması və texnoloji tərəqqinin sürətlənməsi müasir dövrdə marketing idarəetməsində innovativ yanaşmaların tətbiqini zəruri etmişdir. Ənənəvi marketing modelləri artıq istehlakçı davranışlarını tam şəkildə izah edə bilmir. Müştəri gözləntiləri dəyişir, rəqəmsal texnologiyalar bazar mühitini transformasiya edir və şirkətlər çevik idarəetmə sistemlərinə ehtiyac duyurlar.

İnnovativ idarəetmə strategiyası marketing fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindən biri kimi formalaşaraq bazarda rəqabət üstünlüyü əldə etməyin vacib alətinə çevrilmişdir. Belə strategiyalar şirkətlərə yeni məhsulların yaradılması, fərdiləşdirilmiş xidmətlərin göstərilməsi, müştəri ilə qarşılıqlı əlaqələrin optimallaşdırılması və resursların səmərəli istifadəsi üçün imkan yaradır (Kotler & Keller, 2022).

### **Tədqiqat**

İnnovativ idarəetmə - müəssisənin fəaliyyətində yeni ideyaların, texnologiyaların və təşkilati həllərin tətbiqinə əsaslanan idarəetmə formasıdır. Marketing mühitində innovativ idarəetmə məhsul, qiymət, satış və kommunikasiya strategiyalarının yenilənməsi deməkdir.

İnnovasiyalar marketing prosesində üç səviyyədə təzahür edir:

Məhsul innovasiyaları - yeni və ya təkmilləşdirilmiş məhsulların hazırlanması;

Proses innovasiyaları-istehsal və satış mexanizmlərinin avtomatlaşdırılması, rəqəmsallaşdırılması;

İdarəetmə innovasiyaları - qərarvermə, planlaşdırma və analizdə süni intellekt, Big Data və digər rəqəmsal texnologiyalardan istifadə.

Bu istiqamətdə şirkətlər artıq ənənəvi "4P" modelini (Product, Price, Place, Promotion) genişləndirərək "7P" və "SMM+AI" kimi yeni strategiyalar formalaşdırmışdır (Kotler, Kartajaya &

Setiawan, 2019).

Rəqəmsallaşma müasir marketinq idarəetməsinin əsasını təşkil edir. Şirkətlər müştərilərlə əlaqəni sosial media, elektron ticarət platformaları və mobil tətbiqlər vasitəsilə qururlar. Rəqəmsal marketinq yalnız satış kanalı deyil, həm də müştəri məlumatlarının toplanması və təhlili üçün strateji mənbədir. Məsələn, “Amazon” və “Alibaba” şirkətləri süni intellekt alqoritmləri vasitəsilə istehlakçı davranışlarını izləyərək fərdiləşdirilmiş təkliflər təqdim edirlər (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Bu strategiyanın mərkəzində müştəri dayanır. Şirkətlərin qərarları müştəri ehtiyaclarının, məmnunluğunun və sadıqlığının artırılmasına yönəlir. CRM sistemləri (Customer Relationship Management) bu yanaşmanın əsas texnoloji bazasıdır.

Brendin idarə olunması artıq təkcə vizual kimliklə deyil, həm də emosional və interaktiv ünsiyyətlə xarakterizə olunur. Müasir brendlər sosial dəyərləri və ekoloji məsuliyyəti ön plana çıxararaq yeni nəsillə istehlakçılarla emosional bağ qururlar (Kumar, 2020).

Ənənəvi reklam metodları yerini rəqəmsal kommunikasiya, influencer marketinq, storytelling və immersive texnologiyalara (VR/AR) verir. Bu yanaşma istehlakçıların brendlə daha dərin qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir. Qeyd etmək lazımdır ki, innovasiyaların tətbiqi bir sıra çətinliklərlə müşayiət olunur:

Maliyyə resurslarının çatışmazlığı - texnoloji yeniliklərin yüksək xərcləri;

Kadr potensialı məhdudluğu - rəqəmsal bacarıqlara malik mütəxəssislərin azlığı;

Mədəni müqavimət - təşkilat daxilində dəyişikliklərə qarşı psixoloji baryerlər;

Etik və məlumat təhlükəsizliyi məsələləri - müştəri məlumatlarının toplanması və istifadəsində şəffaflığın təmin olunması.

Buna baxmayaraq, beynəlxalq təcrübə göstərir ki, innovasiyalara yatırım edən şirkətlər daha yüksək mənfəət və bazar payı əldə edirlər. Məsələn, “Apple”, “Tesla” və “Google” şirkətləri innovativ idarəetmə modelləri sayəsində həm brend dəyərini, həm də müştəri sadıqlığını qoruyub saxlayır.

Son illərdə aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, innovativ idarəetmə strategiyalarının tətbiqi şirkətlərin satış həcmi orta hesabla 25-40% artırır, müştəri sadıqlığını isə 30%-dən çox yüksəldir (PwC Innovation Report, 2023). Eyni zamanda, innovativ strategiyaların uğurlu olması üçün təşkilati mədəniyyətin dəyişməsi, əməkdaşların təlimi və çevik idarəetmə strukturlarının yaradılması zəruridir.

### *Nəticə*

Marketinqdə innovativ idarəetmə strategiyası yalnız yeni texnologiyaların tətbiqi deyil, həm də düşüncə tərzinin yenilənməsidir. Rəqəmsal dövrdə bazarda lider olmaq üçün şirkətlər çevik, müştəriyönlü və texnoloji baxımdan inkişaf etmiş strategiyalar tətbiq etməlidirlər.

İnnovativ idarəetmə sistemləri:

bazar dəyişikliklərinə çevik reaksiya verir,

müştəri ilə uzunmüddətli münasibətlər qurur,

resursların səmərəli istifadəsini təmin edir.

Beləliklə, innovativ strategiyalar müəssisələrin rəqabətqabiliyyətliliyini artırır və iqtisadi sabitliyini gücləndirən əsas amillərdən biridir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company.
2. Christensen, C. (2016). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.

3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Marketing Management (16th ed.). Pearson Education.
5. Kumar, V. (2020). Transformative Marketing: The Next Wave of Innovation. Journal of Marketing, 84(1), 1-23.
6. PwC. (2023). Global Innovation Report. PricewaterhouseCoopers.
7. Schumpeter, J. A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. McGraw-Hill.

*Əsgərova Fidan Alinazim qızı*  
*fəlsəfə doktoru, “Marketing və menecment” kafedrasının dosenti*  
*Bakı Biznes Universiteti (BBU)*  
*Ünvan: Azərbaycan, AZ1122, Bakı şəhəri, H. Zərdabi küçəsi, 88A*  
*E-mail: rfidan23@mail.ru*

## **РОЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА**

### *Аннотация*

В условиях глобальной экономической трансформации и активного развития стартапов возрастает потребность в подготовке нового поколения предпринимателей, способных создавать успешные и устойчивые бизнес-модели. В статье рассматриваются современные тенденции в обучении предпринимательству, с акцентом на инновационные образовательные практики, внедрение цифровых технологий и новые подходы к развитию компетенций. Приводятся примеры ведущих образовательных программ, стартап-инициатив и ключевых навыков, необходимых будущим предпринимателям для эффективной работы в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся бизнес-среды.

**Ключевые слова:** предпринимательство, высшее образование, стартапы, инновации в образовании, цифровизация, междисциплинарные компетенции, бизнес-инкубаторы.

### *Xülasə*

Qlobal iqtisadi transformasiya və startapların fəal inkişafı şəraitində uğurlu və dayanıqlı biznes modelləri yarada bilən yeni nəsil sahibkarların hazırlanmasına ehtiyac artmaqdadır. Məqalədə sahibkarlıq təhsilində müasir tendensiyalar araşdırılır, innovativ təhsil təcrübələrinin tətbiqi, rəqəmsal texnologiyaların inteqrasiyası və kompetensiyaların inkişafına yönəlmiş yeni yanaşmalar xüsusi vurğulanır. Yüksək rəqabət və sürətlə dəyişən biznes mühitində gələcək sahibkarların səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan aparıcı təhsil proqramları, startap təşəbbüsləri və əsas bacarıqlara dair nümunələr təqdim olunur.

**Açar sözlər:** sahibkarlıq, ali təhsil, startaplar, təhsildə innovasiyalar, rəqəmsallaşma, fənlərarası kompetensiyalar, biznes-inkubatorlar.

### *Abstract*

In the context of global economic transformation and the active development of startups, the demand for training a new generation of entrepreneurs capable of creating successful and sustainable

business models is increasing. This article examines current trends in entrepreneurship education, with a particular focus on innovative educational practices, the integration of digital technologies, and new approaches to competency development. Examples of leading educational programs, startup initiatives, and key skills required for future entrepreneurs to operate effectively in a highly competitive and rapidly changing business environment are presented.

**Keywords:** entrepreneurship, higher education, startups, educational innovation, digitalization, interdisciplinary competencies, business incubators.

### *Введение*

В последние годы предпринимательство стало одним из ключевых факторов экономического развития стран. Глобализация, цифровизация и социально-экономические изменения требуют от образовательных систем подготовки специалистов, обладающих навыками создания и управления бизнесом. Университеты и образовательные учреждения по всему миру адаптируют свои программы для того, чтобы студенты могли эффективно работать в предпринимательской среде.

Одним из заметных трендов является рост числа университетских курсов и программ по предпринимательству. По данным Всемирного экономического форума, к 2020 году более 70% университетов США предлагали хотя бы один курс по предпринимательству (Gibb, 2020). Современное понимание предпринимательства требует интеграции знаний в различные учебные направления - от бизнеса до технических и гуманитарных специальностей. Это позволяет студентам сочетать теоретическую подготовку с практическими навыками, необходимыми для запуска и управления стартапами. Практическое обучение. Сегодня образовательные модели все больше ориентированы на практическое обучение. Студенты вовлекаются в работу стартап-инкубаторов, бизнес-акселераторов и проходят стажировки в реальных компаниях. Практика способствует развитию критически важных компетенций: креативного мышления, лидерства, способности решать нестандартные задачи и работать в условиях неопределенности (Fayolle & Gailly, 2015). Примеры успешных практик включают университеты Великобритании, такие как Университет Стаффорда, где студенты реализуют свои идеи под руководством опытных наставников, а также канадские программы, направленные на развитие местной предпринимательской экосистемы.

Цифровизация и технологические навыки. Цифровые технологии становятся неотъемлемой частью предпринимательского образования. Студенты изучают и применяют инновационные инструменты - от искусственного интеллекта до блокчейна и анализа больших данных - в предпринимательской деятельности. Онлайн-платформы, такие как Coursera в США, предоставляют доступ к образовательным программам и экспертному сообществу студентам со всего мира.

Междисциплинарный подход. Ранее предпринимательские программы были ориентированы в основном на студентов экономических и бизнес-направлений. Сегодня навыки предпринимательства востребованы в инженерии, медицине, дизайне, гуманитарных науках. Ведущие университеты Европы внедряют междисциплинарные курсы, где студенты технических направлений учатся создавать инновационные стартапы в здравоохранении, сельском хозяйстве, финансовых технологиях и других областях. Такие подходы способствуют формированию команд, способных генерировать креативные решения.

Социальная ответственность и устойчивое предпринимательство. Современные предприниматели все чаще учитывают социальные и экологические последствия своей деятельности. В Нидерландах и Швеции образовательные программы включают этические

аспекты бизнеса, вопросы экологии и социальные инновации. Студенты учатся создавать стартапы, приносящие пользу обществу и поддерживающие устойчивое развитие.

#### Менторство и сети контактов

Менторство является важной составляющей предпринимательского образования. Наставники – опытные предприниматели и инвесторы – помогают студентам формировать бизнес-стратегии, привлекать финансирование и выходить на новые рынки. В Израиле успешно развиваются программы менторства, предоставляющие студентам доступ к экспертам и предпринимательским сетям.

#### Ключевые компетенции предпринимателя

Для успешной работы в современном бизнесе важны следующие навыки:

Креативность и инновационное мышление - способность генерировать новые идеи и продукты;

Аналитические навыки - умение анализировать данные и оценивать возможности и риски;

Командное лидерство - способность работать в группе и управлять коллективом;

Управление рисками и неопределенностью - умение корректировать стратегии в условиях нестабильности;

Гибкость и адаптивность - способность быстро приспосабливаться к изменениям рыночной ситуации.

Кроме того, глобализация требует от предпринимателей межкультурных компетенций, а цифровизация - навыков работы с современными технологиями.

#### Глобальная перспектива

Современные образовательные программы все чаще включают международные компоненты: обмен студентами, совместные исследовательские проекты и курсы по глобальному бизнесу. Такие подходы готовят студентов к работе на международных рынках и формируют понимание глобальной предпринимательской экосистемы.

### ***Заключение***

Современные тенденции в подготовке будущих предпринимателей отражают вызовы глобальной экономики, цифровизации и устойчивого развития. Основные направления включают практическое обучение, цифровую грамотность, междисциплинарность и внимание к социальной ответственности. Успех образовательных программ во многом зависит от создания поддерживающей экосистемы, включающей менторов, стартап-инкубаторы и сети профессиональных контактов. В конечном итоге, предпринимательское образование должно готовить студентов к практической реализации идей и устойчивому развитию бизнеса в условиях быстро меняющегося мира.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Gibb, A. (2020). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *International Journal of Management Education*, 18(1), 100314.
2. Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: A systematic review. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 33-57.
3. Schenkel, M. T., & Hurst, D. W. (2017). Exploring the Role of Mentorship in Entrepreneurial Success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 735-760.
4. OECD (2020). *The future of work: Preparing for the digital revolution*. OECD Skills Studies.

5. European Commission (2021). Entrepreneurship Education and Training: Promoting Sustainable Growth. European Education and Training Network.

*Qasımova Nuridə Əliş qızı*

*İ.f.d., Bakı Biznes Universiteti*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3697-9574>*

*E-mail: [gasimovanurida3@gmail.com](mailto:gasimovanurida3@gmail.com)*

## KİÇİK VƏ ORTA BİZNESİN İNKİŞAFINDA İNNOVATİV İDARƏETMƏ

### *Xülasə*

Bu tədqiqatda Kiçik və Orta Biznesin (KOB) Azərbaycanın iqtisadi inkişafındakı rolu və iqtisadi səmərəliliyi araşdırılmışdır. KOB-lar ölkədə sahibkar subyektlərinin təxminən 99.6-99.7 %-ni təşkil edir və 2023-cü ildə onların sayı 401 149-a çatmışdır. Bu subyektlərin məşğulluqda payı 44 %, əlavə dəyərdə payı isə 18 %-dir, bu isə onların iqtisadiyyata əhəmiyyətli töhfəsini göstərir.

İqtisadi səmərəlilik prinsipləri - allokativ, produksiya və dinamik səmərəlilik - KOB-ların çevik fəaliyyətində və resurslardan maksimum fayda əldə etməsində əks olunur. KOB-lar resursların səmərəli istifadəsini təmin edir, məşğulluğu artırır və iqtisadi diversifikasiyanı gücləndirir. OECD və yerli KOBİA statistikaları göstərir ki, Azərbaycan KOB-larının potensialı tam reallaşdırılmamışdır və dövlət dəstəyi, rəqəmsallaşma və innovativ idarəetmə strategiyaları ilə onların rolu daha da artırıla bilər.

Nəticədə, KOB-lar Azərbaycanın iqtisadi inkişafının əsas dayaqlarından biri olmaqla, resursların səmərəli istifadəsi və iqtisadi səmərəliliyin yüksəldilməsi baxımından strateji əhəmiyyət kəsb edir.

**Açar sözlər:** innovasiya, allokativ səmərəlilik, resurs, insan kapitalı

### *Abstract*

This research examines the role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in economic development and economic growth. SMEs account for approximately 99.6 - 99.7% of their business entities, and their number in 2023 reached 401,149. The share of these entities in employment is 44%, and in value added payments is 18%, which indicates their great contribution to the economy.

The principles of economic efficiency - allocative, productive and dynamic development - are reflected in the flexible operation of SMEs and the maximum benefit from resources. SMEs ensure the efficient use of their resources, increase employment and strengthen economic diversification. OECD and local SME statistics show that the potential of Azerbaijani SMEs has been fully realized and managed, and their role has been further enhanced by digitalization and innovative management strategies.

The former, one of the main pillars of the economic development of SMEs, is the use of resources and increasing economic efficiency, which is a saving of belonging.

**Keywords:** innovation, allocative efficiency, resource, human capital.

### *Giriş*

Müasir dövrdə global iqtisadiyyatın dəyişmə sürəti innovativ idarəetmə strategiyalarının dövlətlərin iqtisadi inkişafında həlledici rol oynadığını göstərir. İnnovasiya əsaslı idarəetmə modeli yalnız texnoloji yenilikləri deyil, həm də idarəetmə proseslərinin modern transformasiyasını özündə birləşdirir. Suveren Azərbaycan dövləti üçün də iqtisadi modernizasiya, rəqəmsal transformasiya və

idarəetmə institutlarının təkmilləşdirilməsi strateji əhəmiyyət daşıyır.

Azərbaycan Respublikasında müasir iqtisadi modelin qurulmasında innovativ idarəetmənin tətbiqi prioritet istiqamət olaraq müəyyən edilmişdir. Dövlət proqramları, rəqəmsallaşma təşəbbüsləri, insan kapitalına investisiyalar və yeni iqtisadi idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi ölkəmizin iqtisadi suverenliyini möhkəmləndirən əsas strategiyalardandır.

Tədqiqatın məqsədi – innovativ idarəetmə strategiyasının Azərbaycan iqtisadiyyatının davamlı inkişafında rolunu araşdırmaqdan ibarətdir.

Vəzifələr:

- innovativ idarəetmə anlayışını və nəzəri əsaslarını izah etmək;
- innovasiyaların iqtisadi artım mexanizmlərinə təsirini müəyyənləşdirmək;
- Azərbaycanda innovativ idarəetmə siyasətinin mövcud vəziyyətini təhlil etmək;
- innovasiya əsaslı iqtisadi inkişaf üçün təkliflər hazırlamaq.

Innovativ idarəetmə - təşkilat, dövlət və ya iqtisadi sistem daxilində yeniliklərin planlı şəkildə tətbiqi, idarəetmə proseslərinin modernləşdirilməsi və yeni texnoloji həllərin iqtisadi məqsədlərə yönəldilməsi prosesidir. Bu strategiya rəqəmsal texnologiyalar, analitika, effektiv qərarvermə sistemləri və kreativ idarəetmə modellərindən istifadəni nəzərdə tutur.

Şumpeter innovasiyanı “iqtisadi inkişafın təkanverici qüvvəsi” kimi xarakterizə edirdi (Şumpeter, 1934).

Drucker isə bildirirdi ki, inkişaf etmək istəyən hər bir sistem innovasiyanı idarəetmənin mərkəzinə yerləşdirməlidir (Drucker, 1985). Bu fikirlər göstərir ki, innovativ idarəetmə strategiyasına əsaslanmayan iqtisadi sistemlər uzunmüddətli artımı təmin etməkdə çətinlik çəkirlər.

İnnovasiya iqtisadi artımın keyfiyyətini dəyişir - yəni artım yalnız həcmi deyil, həm də səmərəliliyi yüksəldir.

Acs və Audretsch qeyd edirlər ki, innovasiyalar kiçik və orta biznesi gücləndirərək iqtisadi dinamikanı artırır (Acs & Audretsch, 1990).

İnnovasiya istehsal xərclərinin azalması, məhsuldarlığın yüksəlməsi, rəqabət mühitinin güclənməsi, ixrac potensialının artması, yeni bazarların yaranması kimi amillərlə iqtisadi artıma təsir edir.

Rəqəmsal texnologiyaların iqtisadiyyata inteqrasiyası innovativ idarəetmənin əsas elementidir. İctimai həyatın onun subyektlərinin sosial-iqtisadi qarşılıqlı əlaqələrində əks olunan müasir reallıqlar son illərdə iqtisadi proseslərdə tətbiq olunan rəqəmsal texnologiyaların intensiv inkişafı və istifadəsi nəticəsində yeni kommunikasiya formatlarının yaranması ilə əlaqələndirilir.

OECD-yə görə, rəqəmsal transformasiya idarəetmənin şəffaflığını və effektivliyini artırır, həmçinin yeni iqtisadi imkanlar yaradır (OECD, 2020).

İnnovativ idarəetmənin iqtisadi artıma təsir mexanizmləri içərisində insan kapitalının gücləndirilməsi əsas amillərdəndir. İnnovativ idarəetmə insan kapitalına investisiya ilə sıx bağlıdır. Dünya Bankı qeyd edir ki, insan kapitalı olmadan innovasiya uzunmüddətli iqtisadi artım yarada bilməz (World Bank, 2022).

İnsan kapitalının ümumi təhsil səviyyəsinin, savadlılığın və əhalinin həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsinə qoyulan investisiyalar vasitəsilə formalaşdığı fərziyyəsinə əsaslanaraq, ümumi insan kapitalının inkişafı üçün tədbirlər toplusu təhsil, səhiyyə, hüquq və hüquq-mühafizə sistemlərinin sistemli şəkildə təkmilləşdirilməsinə, eləcə də azad rəqabəti və yüksək səviyyəli investisiya və innovasiya fəaliyyətini təmin etmək üçün iqtisadi islahatlara yönəldilməlidir.

Müasir dövrdə innovativ iqtisadiyyat, onun subyektləri arasında istehsal prosesində yaranan yeni iqtisadi münasibətlər növünə görə ənənəvi iqtisadiyyatdan fərqlənir. İnnovativ inkişafa keçid insanın - innovativ iqtisadiyyatın subyektinin məhsuldar qüvvələrinin müvafiq inkişafı ilə bağlıdır.

İnnovativ istehsalın inkişafı prosesinin əsas elementi yaradıcı insandır və onun insan kapitalı yeni biliklərin yaradılması əsasında innovativ istehsalın əsas resursuna çevrilir.

İnnovativ idarəetmə istehsalın səmərəliliyini artırır. Şumpeterə görə, texnoloji yeniliklər “köhnə strukturların yeniləri ilə əvəz olunması” yolu ilə iqtisadi səmərəliliyi yüksəldir (Şumpeter, 1934).

Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində KOB-lərin yaranması iqtisadi səmərəliliyin artmasında və iqtisadiyyatdakı rolunun güclənməsində geniş əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, KOBİA-nın məlumatlarına görə iqtisadiyyatda əlavə dəyərin artması KOB-lərin məhsuldarlıq və iqtisadi töhfəsinin real təsirini göstərir. 2023-cü ildə ölkədə əlavə dəyərin 18%-i KOB-lərin payına düşmüşdür. Bu isə 2022-ci ilə nisbətən 4,1% bəndi artım təşkil edir. (KOBİA-2)

KOB-lərin əmək bazarındakı payına nəzər salsaq görürük ki, 2023-cü ildə məşğulluqda KOB-lərin payı 2022-ci ilə nisbətən 44 % artım təşkil edir. İqtisadi səmərəliliyin sosial aspekti - KOB-lər resurs (əmək) istifadəsi ilə məşğulluğu artırır, bu da sosial rifah və iqtisadi balans üçün vacibdir. (KOBİA-1)

Kiçik və orta biznes müəssisələrinin artım tempi 2023-cü ildə 401 149 KOB subyekti olmuşdur ki, bu da 2022-ci ilə nisbətən ~6.2 % artımışdır. Ölkədə 2023-cü ildə 125 159 yeni KOB yaradılmışdır. Azərbaycanda KOB-lərin sayının artması iqtisadiyyatın diversifikasiyası, kiçik və orta sahibkarlığın genişlənməsi, resursların səmərəli bölgüsü və regional inklüzivliyin artması baxımından əhəmiyyət kəsb edir. (KOBİA-2)

KOB-lərin ölkədə sahibkar subyektlərinin demək olar hamısını təşkil etməsi - resursların mikro, kiçik, orta mülkiyyətlərə yönləndirildiyini və bazarda diversifikasiya olduğunu göstərir. Bu, allokativ səmərəliliyin bir nümunəsidir.

Kiçik və orta biznesdə əlavə dəyər və məşğulluq paylarının artması həm məhsul səmərəliliyinin, həm də sosial səmərəliliyin gücləndiyini göstərir. Daha az, çevik subyektlər daha çox iqtisadi dəyər və sosial fayda yaradır.

KOB-lərin sayının və subyekt strukturunun artması - iqtisadi sistemin elastikliyini, demokratik sahibkarlığın inkişafını və resursların daha geniş təbəqələrə yayılması ilə dayanıqlılığı təmin edir.

Fərqli sektorların representasiyası - iqtisadiyyatın yalnız təbii resurslara yox, istənilən sahələrə yayılması, sektorial balans və risklərin diversifikasiyası kimi struktural səmərəliliyi göstərir.

İnnovativ idarəetmə iqtisadi sistemə yeni məhsullar, xidmətlər və strateji idarəetmə modelləri gətirərək rəqabət qabiliyyətini yüksəldir.

Azərbaycanda son illərdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar, rəqəmsal transformasiya proqramları və yeni dövlət idarəetmə modeli innovativ strategiyaların tətbiqini gücləndirmişdir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında KOB-lər əsas işçi qüvvəsi rolunda olduğu üçün ölkədə sahibkar subyektləri içində 99,7% mikro, kiçik və orta müəssisələrin payına düşür. (KOBİA-1)

İnnovativ idarəetmənin inkişaf perspektivləri və təkliflər bunları təşkil edir:

- Startap ekosisteminin daha güclü maliyyələşdirilməsi;
- Dövlət idarəetməsində süni intellektin geniş tətbiqi;
- Rəqəmsal bacarıqların təhsil sistemində prioritetləşdirilməsi;
- Elmi tədqiqatların bizneslə inteqrasiyası;
- KOB-lər üçün innovasiya dəstək paketlərinin genişləndirilməsi.

### *Nəticə*

İnnovativ idarəetmə strategiyası suveren Azərbaycan dövlətinin iqtisadi inkişafının əsas dayaqlarından biridir. Rəqəmsal transformasiya, idarəetmə proseslərinin optimallaşdırılması, insan kapitalının gücləndirilməsi və yeni texnologiyaların tətbiqi ölkəmizin global rəqabət qabiliyyətini artırır. İnnovasiya əsasında formalaşdırılmış idarəetmə modeli həm iqtisadi artımı, həm də sosial

rifahı təmin edən uzunmüddətli inkişaf strategiyasının təməlini təşkil edir.

KOB-ların sektor üzrə fəaliyyət istiqamətləri əsasən ticarət, kənd təsərrüfatı, tikinti, istehsal, emal, logistika, sənaye, turizm, nəqliyyat və digər xidmət sahələrində fəaliyyət göstərirlər. Bu struktur müxtəlif sahələrdə iqtisadiyyatın genişləndiyini, resursların müxtəlif istiqamətlərə yönləndirildiyini və səmərəliliyin sektoral parçalanma ilə təmin olunduğunu göstərir.

Bu sahədə əldə olunan irəliləyişlər ASAN Xidmət modelinin beynəlxalq səviyyədə tanınması, elektron vergi sistemi, rəqəmsal ticarət platformalarının yaranmasından ibarətdir.

Azərbaycan innovasiya mərkəzlərinin, startap inkubatorlarının və texnoparkların yaradılması ilə innovasiya ekosistemini genişləndirir. Lakin hələ də qarşıda mövcud olan problemlər var:

- innovasiya maliyyəsinin məhdudluğu;
- tədqiqatların kommersiyalaşdırılmasında çətinliklər;
- KOB-ların innovasiya potensialının zəifliyi;
- kadr çatışmazlığı.

Azərbaycanda innovativ idarəetmə - elektron hökumət, rəqəmsal xidmətlər və smart idarəetmə sistemləri iqtisadiyyatda şəffaflığı və səmərəliliyi artırmaqdadır.

Azərbaycan “Rəqəmsal transformasiya strategiyası” çərçivəsində yeni texnologiyaları – bulud sistemləri, böyük verilənlər analitikası, süni intellekt və e-xidmətləri iqtisadi idarəetmənin mərkəzinə yerləşdirir.

## İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Acs, Z., & Audretsch, D. (1990). Innovation and Small Firms. MIT Press;
2. Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Harper Business;
3. Əliyev M.Ə, Həmidov H.İ. (2013). Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi (dərslük). Bakı, “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı;
4. OECD. (2020). Digital Government Review. OECD Publishing;
5. OECD. (2019). Innovation Strategy Report. OECD Publishing;
6. Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press;
7. World Bank. (2022). Human Capital Report;
8. KOBİA-1 [https://smb.gov.az/en/all-news/smes-make-up-996-of-the-countrys-entrepreneurs?utm\\_source=chatgpt.com](https://smb.gov.az/en/all-news/smes-make-up-996-of-the-countrys-entrepreneurs?utm_source=chatgpt.com)
9. KOBİA-2 [https://smb.gov.az/en/all-news/the-azerbaijans-growth-dynamics-for-smb-sector-continues?utm\\_source=chatgpt.com](https://smb.gov.az/en/all-news/the-azerbaijans-growth-dynamics-for-smb-sector-continues?utm_source=chatgpt.com)

*Bağirov Qafar Müşfiq oğlu*

*i.ü.f.d., Bakı Biznes Universiteti*

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9912-5353>

**Email:** [qafar.baghirov@gmail.com](mailto:qafar.baghirov@gmail.com)

## KƏND TƏSƏRRÜFATINDA İNNOVASIYALARIN TƏTBİQİ

### *Xülasə*

Bu məqalədə kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqinin mahiyyəti, əsas istiqamətləri və iqtisadi-sosial təsirləri araşdırılmışdır. Müasir dövrdə qlobal çağırışlar, o cümlədən əhali artımı, iqlim dəyişiklikləri və ərzaq təhlükəsizliyi problemləri kənd təsərrüfatı sektorunda innovativ yanaşmaların

tətbiqini zəruri edir. Məqalədə rəqəmsal kənd təsərrüfatı texnologiyaları, biotexnologiyalar və ağıllı aqrar sistemlər kimi əsas innovasiya istiqamətləri təhlil edilmişdir. Eyni zamanda innovasiyaların məhsuldarlığın artırılmasına, resurslardan səmərəli istifadəyə, fermer gəlirlərinin yüksəldilməsinə və kənd yerlərinin davamlı inkişafına təsiri qiymətləndirilmişdir. Aparılan təhlillər göstərir ki, kənd təsərrüfatında innovasiyaların geniş tətbiqi sektorun rəqabət qabiliyyətinin artırılması və sosial-iqtisadi inkişafın sürətləndirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

**Açar sözlər:** Kənd təsərrüfatı, innovasiya, aqrar texnologiyalar, rəqəmsal kənd təsərrüfatı, davamlı inkişaf, ağıllı aqrar sistemlər.

### *Abstract*

This article examines the essence, main directions, and economic and social impacts of the application of innovations in agriculture. In the modern era, global challenges such as population growth, climate change, and food security issues necessitate the adoption of innovative approaches in the agricultural sector. The study analyzes key innovation areas including digital agriculture technologies, biotechnology, and smart farming systems. Additionally, the impact of innovations on increasing productivity, efficient use of resources, improving farmers' incomes, and ensuring sustainable rural development is assessed. The analysis indicates that the widespread implementation of innovations in agriculture plays a crucial role in enhancing the competitiveness of the sector and accelerating socio-economic development.

**Keywords:** Agriculture, innovation, agricultural technologies, digital agriculture, smart farming, sustainable development, smart agro technologies.

### *Giriş*

Müasir dövrdə qlobal əhali artımı, iqlim dəyişiklikləri, təbii resursların məhdudluğu və ərzaq təhlükəsizliyinə artan tələbat kənd təsərrüfatı sektorunun qarşısında yeni çağırışlar formalaşdırır. Bu çağırışların effektiv şəkildə aradan qaldırılması yalnız ənənəvi istehsal üsullarının tətbiqi ilə mümkün deyildir. Bu baxımdan innovasiyaların kənd təsərrüfatında tətbiqi sektorun davamlı inkişafının təmin olunmasında mühüm rol oynayır.

Innovasiya anlayışı yeni texnologiyaların, metodların, idarəetmə mexanizmlərinin və informasiya sistemlərinin istehsal prosesinə inteqrasiya olunmasını əhatə edir. Kənd təsərrüfatında innovasiyalar məhsuldarlığın artırılması, istehsal xərclərinin azaldılması, resurslardan səmərəli istifadə, ekoloji tarazlığın qorunması və fermerlərin bazar imkanlarının genişləndirilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Son illərdə rəqəmsal kənd təsərrüfatı, ağıllı kənd təsərrüfatı sistemləri, biotexnologiyalar və aqrar startapların inkişafı bu sahədə mühüm yeniliklərə yol açmışdır. Xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi həm sosial-iqtisadi inkişafın, həm də regionların dayanıqlı böyüməsinin əsas vasitələrindən biri kimi çıxış edir.

Bu məqalənin məqsədi kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqinin mahiyyətini araşdırmaq, əsas innovasiya istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və bu prosesin iqtisadi və sosial təsirlərini təhlil etməkdir.

#### Problemin qoyuluşu

Ənənəvi kənd təsərrüfatı üsulları müasir dövrün tələblərinə cavab verməkdə çətinlik çəkir. Torpaq məhsuldarlığının azalması, su ehtiyatlarının məhdudlaşması, iqlim dəyişikliklərinin təsirləri və bazar rəqabətinin sərtləşməsi kənd təsərrüfatı subyektlərini yeni istehsal modelləri axtarmağa məcbur edir. Bu şəraitdə innovativ yanaşmaların tətbiqi qaçılmaz zərurətə çevrilmişdir.

Problemin əsas tərəfi ondan ibarətdir ki, bir çox ölkələrdə, o cümlədən inkişaf etməkdə olan

iqtisadiyyatlarda innovasiyaların kənd təsərrüfatına tətbiqi prosesi ləng gedir. Bunun səbəbləri arasında maliyyə resurslarının məhdudluğu, fermerlərin innovativ texnologiyalar barədə məlumatlılığı, institusional dəstəyin zəifliyi və infrastruktur problemləri xüsusi yer tutur.

Eyni zamanda, innovasiyaların tətbiqi yalnız texnoloji yeniliklərlə məhdudlaşmır. Buraya yeni idarəetmə modelləri, logistika və satış kanallarının modernləşdirilməsi, kooperasiya formalarının inkişafı və biliklərin ötürülməsi mexanizmləri də daxildir. Bu baxımdan problemin həlli kompleks və sistemli yanaşma tələb edir.

Problemin aktuallığını artıran digər mühüm məqam kənd təsərrüfatının ekoloji yükünün azalması və davamlı istehsalın təmin olunmasıdır. İnnovativ texnologiyalar vasitəsilə kimyəvi gübrə və pestisidlərin istifadəsinin optimallaşdırılması, suya qənaət edən sistemlərin tətbiqi və torpaq resurslarının qorunması mümkün olur. Lakin bu imkanlardan tam istifadə edilməsi üçün institusional və elmi-tədqiqat əsaslı yanaşmaların gücləndirilməsinə ehtiyac vardır.

**Kənd təsərrüfatında innovasiyaların əsas istiqamətləri**

Kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi müxtəlif istiqamətlər üzrə həyata keçirilir. Bu istiqamətlərdən biri rəqəmsal texnologiyaların istifadəsidir. Rəqəmsal kənd təsərrüfatı peyk müşahidələri, dronlar, sensorlar və böyük verilənlər (big data) vasitəsilə əkin sahələrinin monitorinqini, məhsuldarlığın proqnozlaşdırılmasını və istehsal risklərinin azaldılmasını təmin edir.

Digər mühüm istiqamət biotexnologiyaların tətbiqidir. Genetik seleksiya, yüksək məhsuldarlığa və xəstəliklərə davamlı bitki sortlarının yaradılması kənd təsərrüfatı istehsalının səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Bu texnologiyalar eyni zamanda ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunmasına töhfə verir. Aşağıdakı cədvəldə texnologiyalar və onların təsir istiqamətləri verilmişdir:

<b>İnnovasiya növü</b>	<b>Təsviri</b>	<b>Təsiri</b>
Rəqəmsal kənd təsərrüfatı	Dronlar, sensorlar, peyk nəzarəti	Məhsuldarlığın artması
Biotexnologiya	Davamlı və məhsuldar sortlar	Risqlərin azalması
Ağıllı suvarma	Avtomatlaşdırılmış sistemlər	Su ehtiyatlarına qənaət

Ağıllı kənd təsərrüfatı anlayışı da innovativ yanaşmaların tərkib hissəsidir. Ağıllı suvarma sistemləri, avtomatlaşdırılmış texnika və robotlaşdırılmış istehsal prosesləri resurslardan istifadənin optimallaşdırılmasına şərait yaradır. Bu, həm istehsal xərclərini azaldır, həm də insan əməyinin məhsuldarlığını yüksəldir.

**İnnovasiyaların iqtisadi və sosial təsirləri**

Kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi iqtisadi baxımdan məhsuldarlığın artmasına, istehsal xərclərinin azalmasına və fermer gəlirlərinin yüksəlməsinə səbəb olur. Eyni zamanda, innovativ texnologiyalar kənd yerlərində yeni iş yerlərinin yaranmasına və bilik əsaslı məşğulluğun artmasına şərait yaradır.

Sosial baxımdan innovasiyalar kənd əhalisinin həyat səviyyəsinin yüksəlməsinə, təhsil və informasiya imkanlarının genişlənməsinə müsbət təsir göstərir. Fermerlərin bazar məlumatlarına çıxışının asanlaşması onların qərar qəbuletmə prosesini daha səmərəli edir və riskləri minimuma endirir.

Bununla yanaşı, innovasiyaların tətbiqi davamlı kənd təsərrüfatının formalaşmasında mühüm rol oynayır. Ekoloji tarazlığın qorunması, iqlim dəyişikliklərinə adaptasiya və resursların gələcək nəsillər üçün saxlanması innovativ yanaşmaların əsas üstünlüklərindən biridir.

### *Nəticə*

Aparılan araşdırma göstərir ki, kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi müasir iqtisadi şəraitdə sektorun davamlı inkişafının əsas şərtlərindən biridir. İnnovativ texnologiyalar kənd təsərrüfatı istehsalının səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, təbii resurslardan daha rəşional istifadə edilməsinə və ekoloji tarazlığın qorunmasına imkan yaradır. Rəqəmsal texnologiyaların, biotexnologiyaların və ağıllı aqrar sistemlərin tətbiqi məhsuldarlığın yüksəlməsinə və istehsal risklərinin azalmasına səbəb olur.

Eyni zamanda innovasiyalar kənd təsərrüfatında idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsinə, bazar mexanizmlərinin daha səmərəli qurulmasına və fermerlərin bilik səviyyəsinin artırılmasına müsbət təsir göstərir. Bu proses kənd yerlərində sosial rifahın yüksəldilməsinə, məşğulluğun artmasına və regional inkişafın sürətlənməsinə şərait yaradır.

Nəticə etibarilə, kənd təsərrüfatında innovasiyaların uğurlu tətbiqi üçün elmi-tədqiqat fəaliyyətinin gücləndirilməsi, dövlət dəstək mexanizmlərinin genişləndirilməsi, fermerlərin maarifləndirilməsi və institusional mühitin təkmilləşdirilməsi zəruridir. Bu istiqamətdə həyata keçirilən tədbirlər kənd təsərrüfatı sektorunun rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına və uzunmüddətli davamlı inkişafın təmin olunmasına xidmət edəcəkdir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Abbasov V.H. Aqrar iqtisadiyyat. "Ecopint nəşriyyatı". Bakı 2017. 468 s.
2. Ataşov B.X. Aqrar sahədə struktur və səmərəlilik problemləri, nəzəriyyə və praktika, Bakı, 2017, 536 s.
3. Bağırov Q.M, Azərbaycanın işğaldan azad edilmiş ərazilərində aqrar sahibkarlığın formalaşdırılması istiqamətləri. Bakı 2023. 147 s., Dissertasiya
4. Bağırov Q.M, İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə aqrar sahədə sahibkarlığın inkişafının səciyyəvi cəhətləri, Kooperasiya elmi-praktiki jurnal. 4-cü nəşr 2021, s. 212-219
5. Bağırov Q.M, İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə su ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi. Ümummilli Lider Heydər Əliyevin anadan olmasının 99-cu ildönümünə həsr edilmiş Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları. Bakı, 5 may, 2022-ci il, s. 402- 403
6. Bağırov Q.M, İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə torpaq resurslarının qiymətləndirilməsi və səciyyəvi cəhətləri. Bakı, Audit 2022, N 2, (36), s.92-98.
7. İbrahimov İ.H. Regionların və işğaldan azad olunmuş ərazilərin inkişaf istiqamətləri. Bakı 2022. 240 s
8. İmanov N. Postkonflikt ərazilərinin bərpaı: konseptual əsaslar, Bakı 2021. 270 s.
9. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.
10. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
11. World Bank. (2019). Harvesting prosperity: Technology and productivity growth in agriculture. World Bank Publications.

## SUVEREN DÖVLƏTİN İQTİSADI TƏRƏQQISINDƏ INNOVATİV İDARƏETMƏNİN ROLU

### *Xülasə*

Müasir dövrdə qloballaşma, rəqəmsallaşma və sürətli texnoloji dəyişikliklər dövlətlərin idarəetmə sistemlərinə yeni tələblər irəli sürür. Suveren dövlətin iqtisadi tərəqqisi yalnız mövcud resursların səmərəli istifadəsi ilə deyil, həm də innovativ idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi ilə birbaşa bağlıdır. İnnovativ idarəetmə dövlət siyasətinin çevikliyini artırır, qərar qəbuletmənin keyfiyyətini yüksəldir və iqtisadi inkişafın davamlılığını təmin edir. Məqalədə innovativ idarəetmənin mahiyyəti, onun suveren dövlətin iqtisadi inkişafına təsir mexanizmləri, institusional islahatlarda rolu və Azərbaycanın iqtisadi modelində əhəmiyyəti təhlil olunur. Eyni zamanda, innovasiyaların idarəetmədə tətbiqinin yaratdığı imkanlar və perspektivlər elmi-analitik baxımdan araşdırılır.

**Açar sözlər:** Suveren dövlət, innovativ idarəetmə, iqtisadi inkişaf, strateji idarəetmə, rəqəmsal transformasiya, dövlət siyasəti.

### *Summary*

In the modern era, globalization, digitalization, and rapid technological changes impose new requirements on public administration systems. The economic progress of a sovereign state depends not only on the efficient use of available resources but also on the application of innovative governance mechanisms. Innovative governance enhances policy flexibility, improves decision-making quality, and ensures sustainable economic development. This article analyzes the essence of innovative governance, its impact mechanisms on the economic development of a sovereign state, its role in institutional reforms, and its significance in Azerbaijan's economic model. Furthermore, opportunities and future prospects arising from the adoption of innovations in public administration are examined from an analytical perspective.

**Keywords:** Sovereign state, innovative governance, economic development, strategic management, digital transformation, public policy.

### *Giriş*

Suveren dövlət anlayışı müstəqil qərar qəbuletmə, milli maraqlara əsaslanan siyasət və iqtisadi inkişafın daxili potensial hesabına təmin olunması ilə səciyyələnir. Müasir dövrdə iqtisadi tərəqqi ənənəvi idarəetmə modelləri ilə məhdudlaşmır, əksinə, innovativ yanaşmaların tətbiqini zəruri edir. Qlobal rəqabətin artması, iqtisadi münasibətlərin mürəkkəbləşməsi və texnoloji yeniliklər dövlət idarəçiliyində çevik və şəffaf mexanizmlərin formalaşdırılmasını tələb edir.

Bu kontekstdə innovativ idarəetmə suveren dövlətin iqtisadi inkişaf strategiyasının əsas komponentlərindən birinə çevrilmişdir. O, yalnız texnologiyanın tətbiqi deyil, həmçinin idarəçilik mədəniyyətinin, institusional yanaşmaların və strateji düşüncə tərzinin yenilənməsi kimi başa düşülməlidir (OECD, 2020).

**İnnovativ idarəetmənin mahiyyəti və əsas prinsipləri:** İnnovativ idarəetmə klassik inzibati üsullardan fərqli olaraq çevik qərar qəbuletmə, nəticəyönlülük, vətəndaş mərkəzli yanaşma və rəqəmsal texnologiyaların aktiv istifadəsinə əsaslanır. P. Drucker innovasiyanı idarəetmənin əsas

funksiyalarından biri kimi qiymətləndirərək, onun təşkilat və dövlət strukturlarında davamlı inkişafın əsas aləti olduğunu qeyd edir (Drucker, 1985).

Əsas prinsiplərə açıq idarəetmə, hesabatlılıq, şəffaflıq, institusional innovasiyalar və insan kapitalının inkişafı daxildir. Dövlət qurumlarının fəaliyyətində yeni texnologiyaların tətbiqi iqtisadi resursların səmərəli idarə edilməsinə, büdcə xərclərinin optimallaşdırılmasına və iqtisadi risklərin azaldılmasına imkan yaradır.

**Suveren dövlətin iqtisadi tərəqqisində innovativ idarəetmənin rolu:** Suveren dövlət üçün iqtisadi tərəqqi yalnız artım göstəriciləri ilə ölçülmür. Davamlı inkişaf, sosial rifahın yüksəldilməsi və milli iqtisadi təhlükəsizliyin qorunması əsas hədəflər sırasındadır. OECD-nin yanaşmasına görə, innovasiya əsaslı idarəetmə modelləri iqtisadi artımı daha dayanıqlı edir və struktur riskləri azaldır (OECD, 2020).

İnnovativ idarəetmə investisiya mühitinin yaxşılaşdırılmasına, sahibkarlıq fəaliyyətinin genişlənməsinə və qeyri-neft sektorunun inkişafına müsbət təsir göstərir. Dövlətin iqtisadi proseslərə müdaxiləsi daha çox tənzimləyici və stimullaşdırıcı xarakter daşıyır. Bu işə bazar mexanizmlərinin effektiv işləməsinə və rəqabət qabiliyyətinin artmasına şərait yaradır.

**İnstitusional islahatlar və innovasiya əsaslı idarəetmə:** İnnovativ idarəetmənin tətbiqi institusional islahatlarla sıx bağlıdır. Dövlət idarəçiliyində struktur dəyişiklikləri, elektron hökumət sisteminin genişləndirilməsi, “ağıllı” idarəetmə modellərinin tətbiqi iqtisadi proseslərin şəffaflığını artırır. İnstitusional innovasiyalar dövlət-vətəndaş münasibətlərini yeni mərhələyə daşıyır, korrupsiya risklərini azaldır və idarəetmə xərclərini minimuma endirir. Bu amillər iqtisadi sabitliyin möhkəmlənməsinə və uzunmüddətli inkişaf strategiyalarının uğurla reallaşdırılmasına xidmət edir.

**Azərbaycan təcrübəsində innovativ idarəetmə:** Azərbaycan Respublikasında son illərdə aparılan sosial-iqtisadi islahatlar innovativ idarəetmə prinsiplərinə əsaslanır. “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər” sənədində rəqəmsal transformasiya, innovasiya və effektiv dövlət idarəçiliyi ölkənin uzunmüddətli inkişafının əsas istiqamətləri kimi müəyyən edilmişdir (Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, 2021).

Milli iqtisadi prioritetlərə uyğun olaraq innovasiya əsaslı idarəetmə ölkənin iqtisadi müstəqilliyini möhkəmləndirmiş və qlobal iqtisadi sistemdə rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına xidmət etmişdir.

Nəticə etibarilə, innovativ idarəetmə suveren dövlətin iqtisadi tərəqqisinin əsas hərəkətverici qüvvələrindən biridir. O, iqtisadi siyasətin effektivliyini artırır, milli maraqların qorunmasını təmin edir və davamlı inkişaf üçün möhkəm institusional zəmin yaradır (Drucker, 1985; OECD, 2020; Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, 2021).

## İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti. “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”. Bakı, 2021.
2. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. Azərbaycanın sənaye və innovasiya siyasətinə dair hesabatlar. Bakı, 2020–2024.
3. OECD. *Innovation and Economic Growth*. Paris: OECD Publishing, 2020.
4. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.
5. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
6. Tidd, J., Bessant, J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed., Chichester: Wiley, 2018.

7. Schumpeter, J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.  
8. World Economic Forum. *Global Competitiveness Report*. Geneva, 2019–2023.

**Rəcəbli İlknur Rahib oğlu**  
**i.ü.f.d., Bakı Biznes Universiteti**  
**ORCID:<https://orcid.org/0009-0002-3503-0341>**  
**E-mail: [irahiboglu@mail.ru](mailto:irahiboglu@mail.ru)**

## SÜNİ İNTELLEKTİN İNNOVASIYA PROSESLƏRİNƏ TƏSİRİ

### *Xülasə*

Son illərdə süni intellekt texnologiyaları innovasiya idarəçiliyinin məzmununu köklü şəkildə dəyişdirən transformativ qüvvə kimi çıxış edir. Müəssisələrdə verilənlərin intellektual emalı, avtomatlaşdırılmış qərarvermə alqoritmləri və öyrənmə qabiliyyətinə malik sistemlər yeni məhsulların dizaynından tutmuş, xidmət modellərinin optimallaşdırılmasına qədər geniş sahələrdə yenilik potensialını artırır. Süni intellekt analitik düşüncəni gücləndirir, təşkilatların çevik reaksiya verməsinə, strategiyaların daha dəqiq planlanmasına və resursların səmərəli bölüşdürülməsinə şərait yaradır. Eyni zamanda texnoloji adaptasiya, işçi bacarıqlarının dəyişməsi və institusional müqavimət kimi çətinliklər də üzə çıxır [8, s-35]. Tədqiqatın məqsədi süni intellektin innovasiya proseslərinə təsir istiqamətlərini araşdırmaq, yaradılan dəyəri və idarəetmə mexanizmlərini təhlil etməkdir. Analiz göstərir ki, Sİ-nin düzgün tətbiqi innovasiya mədəniyyətinin formalaşmasını sürətləndirir, rəqabət qabiliyyətini yüksəldir və müəssisələrin strateji sabitliyini gücləndirir. Bu işə idarəetmə modellərinin yenilənməsi, insan kapitalının inkişafına sərmayə qoyuluşu və liderlik yanaşmalarının transformasiyasını zəruri edir.

**Açar sözlər:** Süni intellekt, İnnovasiya idarəçiliyi, Rəqəmsal transformasiya, Texnoloji uyğunlaşma, İnnovasiya nəticəliliyi.

## **The impact of artificial intelligence on innovation processes**

### *Abstract*

In recent years, artificial intelligence technologies have emerged as a transformative force fundamentally reshaping the content of innovation management. The intelligent processing of data within enterprises, automated decision-making algorithms, and learning-capable systems enhance innovation potential across a wide spectrum from new product design to the optimization of service models. Artificial intelligence strengthens analytical thinking, enabling organizations to respond more agilely, plan strategies with greater precision, and allocate resources efficiently. At the same time, challenges such as technological adaptation, changes in workforce skills, and institutional resistance also arise. The purpose of this research is to examine the directions of AI's influence on innovation processes, and to analyze the value it creates and the corresponding managerial mechanisms. The analysis shows that the proper application of AI accelerates the formation of an innovation culture, enhances competitiveness, and reinforces the strategic stability of enterprises. This, in turn, necessitates the renewal of management models, investment in human capital development, and the transformation of leadership approaches.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Innovation Management, Digital Transformation, Technological Adaptation, Innovation Effectiveness

## ***Giriş***

Son onillikdə süni intellekt (Sİ) texnologiyaları innovasiya idarəçiliyinin mahiyyətini dəyişdirən ən mühüm transformasiya qüvvələrindən birinə çevrilmişdir. Rəqəmsallaşma, böyük verilənlərin analizi, avtomatlaşdırılmış qərarvermə və maşın öyrənməsi kimi texnologiyaların sürətli inkişafı müəssisələrin strateji planlaşdırma, məhsul inkişafı və xidmət modellərinin optimallaşdırılması proseslərinə birbaşa təsir göstərir. İnnovasiya fəaliyyəti ənənəvi olaraq insan təcrübəsinə, yaradıcılığa və analitik düşüncəyə əsaslanmışdırsa, hazırda Sİ bu funksiyaları tamamlayan, sürətləndirən və bəzən də əvəz edən yeni idarəetmə əmsallarını formalaşdırır. Süni intellektin tətbiqi müəssisələrdə çevik idarəetmə, resursların daha səmərəli bölüşdürülməsi, müştəri təcrübəsinin fərdiləşdirilməsi və innovasiya mədəniyyətinin güclənməsi kimi üstünlüklər yaradır. Bununla yanaşı, texnoloji adaptasiya problemləri, əmək bazarında bacarıqların dəyişməsi, etik risklər və institusional müqavimət kimi çağırışlar da meydana çıxır. Bu kontekstdə Sİ-nin innovasiya proseslərinə təsir mexanizmlərinin təhlili həm nəzəri, həm də praktiki müstəvidə aktuallıq kəsb edir. Araşdırmanın məqsədi süni intellektin innovasiya idarəçiliyi sistemində inteqrasiyasını, yaratdığı dəyəri, təşkilati dəyişiklikləri və strateji nəticələri müəyyən etməkdir. Mövzunun öyrənilməsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində, idarəetmə modellərinin yenidən formalaşdırılmasında və insan kapitalının inkişafında Sİ-nin rolunun aydınlaşdırılmasına imkan verir.

## ***Tədqiqat***

Son zamanlar dünya miqyasında süni intellekt sistemlərinin müxtəlif sahələrdə tətbiqi fiziki və hüquqi şəxslərə sosial-iqtisadi üstünlüklər qazandırmışdır. Buna görə də bir çox dövlətlər süni intellekt sahəsi üzrə ayrıca strategiyalar qəbul etmişlər və onların icrası həyata keçirilməkdədir [2, s-3]. Süni intellekt (Sİ) innovasiya idarəçiliyinə çoxsəviyyəli təsir göstərən kompleks mexanizmə malikdir. Bu mexanizm yalnız texnoloji tətbiqlərlə məhdudlaşmır, həm də təşkilati davranış, strateji düşüncə və resurs idarəçiliyi kimi sahələrdə köklü dəyişikliklər yaratmaq potensialına sahibdir. İlk mərhələdə verilənlərin analizi, avtomatlaşdırılmış qərarvermə və öyrənən sistemlər kimi funksional elementlər müəssisənin informasiya bazasını gücləndirir, biliklərin idarə olunmasını təkmilləşdirir və idarəetmədə operativliyi artırır. Süni intellektin bu xüsusiyyətləri faktiki olaraq informasiyanın sadəcə toplanması deyil, həm də onun mənalandırılması və qərarvermə proseslərinə çevik şəkildə inteqrasiya olunması ilə nəticələnir [7, s-115]. Bu elementlər innovasiya proseslərinin mərkəzinə yerləşərək yeni məhsulların daha sürətlə dizayn edilməsinə, xidmət modellərinin fərdiləşdirilməsinə, əməliyyat risklərinin azalmasına və strateji sabitliyin güclənməsinə şərait yaradır. Süni intellekt əsaslı modellər bazar tendensiyalarını daha erkən aşkar edir, müəssisələrə çevik reaksiya vermək imkanı yaradır və strateji qərarların obyektivliyini artırır. Bununla yanaşı, Sİ əməkdaşların bacarıqlarının dəyişməsinə və təşkilati mədəniyyətin transformasiyasını zəruri edir ki, bu da insan kapitalı və liderlik yanaşmalarının yenidən qurulmasını tələb edir. Nəticə etibarilə, süni intellektin innovasiya idarəçiliyi sistemində inteqrasiyası müəssisələr üçün yalnız texnoloji üstünlük deyil, həm də institusional yenilənmə və rəqabət mühitində fərqləndirici dəyər mənbəyidir. Bu transformativ təsir innovasiya mədəniyyətinin formalaşmasını sürətləndirir, qərarvermə keyfiyyətini yüksəldir və uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verir.

## ***Nəticə***

Süni intellekt innovasiya idarəçiliyi sistemində transformativ qüvvə kimi çıxış edir və müəssisələrin fəaliyyət modelini çoxsəviyyəli şəkildə dəyişir. Verilənlərin intellektual emalı, avtomatlaşdırılmış qərarvermə və analitik modellər innovasiya proseslərinin sürətini artırır, informasiyanın keyfiyyətini yaxşılaşdırır və idarəetmədə çevikliyi təmin edir. Süni intellektin tətbiqi yeni məhsul və xidmətlərin daha səmərəli dizayn olunmasına, fərdiləşdirilmiş biznes modellərinin

formalaşmasına və strateji sabitliyin güclənməsinə gətirib çıxarır. Bununla yanaşı, texnoloji adaptasiya, bacarıqların yenilənməsi və təşkilati mədəniyyətin transformasiyası kimi proseslər süni intellektin uğurlu inteqrasiyası üçün əsas şərtlərdir. Nəticə etibarilə, müəssisələr üçün rəqabət üstünlüyünün əldə olunması yalnız texnologiyanın tətbiqindən deyil, həm də idarəetmə yanaşmalarının yenilənməsindən və insan kapitalının inkişafından asılıdır.

### İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Abbasov, İ. M., & Sadıqov, R. F. (2013). Menecment (dərs vəsaiti). Bakı, 205 s.
2. Azərbaycan Respublikasının 2025–2028-ci illər üçün Süni İntellekt Strategiyası. (2025). Bakı, 24 s.
3. [https://static.president.az/upload/Files/2025/03/19/5a0fb1886a7316cb1b95458f366c1bd6\\_3415396.pdf](https://static.president.az/upload/Files/2025/03/19/5a0fb1886a7316cb1b95458f366c1bd6_3415396.pdf).
4. Azərbaycan Respublikasının Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2021). Rəqəmsal transformasiya strategiyası. Bakı, 25 s.
5. Ələkbərov, Ə. H., & İbrahimov, F. V. (2004). Menecment. Bakı: Çarşıoğlu, 468 s.
6. Hüseynova, A. D. (2024). Yeni nəsil iqtisadiyyat: rəqəmsallaşma və inkişaf. Bakı: Elm, 379 s.
7. İmamverdiyev, Y. N. (2025). Blokçeyn texnologiyaları. Bakı: Mühazirələr, 124 s.
8. Qasımlı, V., Talıbova, M., Quliyeva, G., Museyibov, A., Mirzəyev, F., Qədəşov, A., & Əhmədova, G. (2023). Rəqəmsal iqtisadiyyat: Dərslik. Bakı: Elm, 264 s.
9. Süni intellekt: nəzəriyyədən praktikaya. Beynəlxalq elmi konfransın materialları. Naxçıvan, 2024, 441 s.

*Əliyeva İlahə Arif qızı*

*Bakı Biznes Universiteti*

*doktorant*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4618-467X>*

*E-mail: [ilaha.92.aliyeva@gmail.com](mailto:ilaha.92.aliyeva@gmail.com)*

### QIDA SƏNAYESİNDƏ TEXNOLOJİ İNNOVASİYALAR VƏ SUVEREN İQTİSADİYYATIN GÜCLƏNDİRİLMƏSİ: STRATEJİ İDARƏETMƏ YANAŞMALARI

#### *Xülasə*

Bu məqalədə qida sənayesində texnoloji innovasiyaların tətbiqi və suveren iqtisadiyyatın gücləndirilməsində strateji idarəetmə yanaşmalarının rolunun təhlili aparılır. Rəqəmsal transformasiya, avtomatlaşdırma, biotexnologiya, sensor texnologiyaları, IoT əsaslı aqrar idarəetmə sistemləri və qida təhlükəsizliyi platformaları milli iqtisadiyyatın rəqabətqabiliyyətliliyinə təkan verən mühüm faktor kimi qiymətləndirilir. Tədqiqat göstərir ki, texnoloji innovasiyalar yalnız istehsal səmərəliliyini artırmır, həm də resurslara qənaəti, keyfiyyətə nəzarəti, ixrac imkanlarını və ərzaq təhlükəsizliyini optimallaşdırır. Məqalə smart kənd təsərrüfatı texnologiyalarının tətbiqi, strateji innovasiya siyasəti, dövlət dəstək mexanizmləri və özəl sektor investisiyalarının sinerjisi əsasında transformasiyanın mümkün modellərini təqdim edir. Nəticələr göstərir ki, dayanıqlı qida sistemi üçün dövlət idarəçiliyi, tənzimləyici mexanizmlər, korporativ innovasiya mədəniyyəti, rəqəmsal bacarıqlar və AR-ın milli innovasiya strategiyası birlikdə işləməlidir. Məqalə həm nəzəri çərçivə, həm də praktiki tövsiyələr təqdim edərək, innovasiya ekosisteminin qurulmasının milli iqtisadi müstəqilliyin

gücləndirilməsində oynadığı həlledici rolu vurğulayır.

**Açar sözlər:** Qida sənayesi, texnoloji innovasiya, strateji idarəetmə, rəqəmsal transformasiya, iqtisadi suverenlik

### **Abstract:**

This paper analyses the role of technological innovation in the food industry and its contribution to strengthening sovereign economic development through strategic management approaches. Digital transformation, automation, biotechnology, sensor technologies, IoT-based agricultural management systems, and food safety platforms are identified as key drivers of national competitiveness. The study reveals that technological innovations not only enhance production efficiency but also improve resource optimization, quality control, export potential, and food security resilience. The paper proposes transformation models based on the synergy of smart agriculture technologies, innovation-driven state policies, regulatory frameworks, and private sector investments. Findings indicate that sustainable food systems require coherent interaction between public governance, regulatory tools, corporate innovation culture, digital skills, and the national innovation strategy. By providing both conceptual insights and practical recommendations, the paper highlights the critical role of innovation ecosystems in strengthening economic sovereignty and achieving sustainable development.

**Keywords:** Food industry, technological innovation, strategic management, digital transformation, economic sovereignty

### **Giriş**

Qida sənayesi milli iqtisadiyyatın ən strateji sahələrindən biri olmaqla, ərzaq təhlükəsizliyi, dayanıqlı inkişaf, məşğulluq və ixrac gəlirləri baxımından mühüm rol oynayır. Qlobal tendensiyalar göstərir ki, ölkələr rəqabətqabiliyyətli qida sistemləri qurmaq üçün innovativ texnologiyalara əsaslanan idarəetmə modellərinə keçid edir (World Bank, 2023). Rəqəmsallaşma, avtomatlaşdırma, aqrar robotika, süni intellekt, sensor monitorinqi, biotexnologiya və smart logistika kimi texnologiyalar sənayenin transformasiyasının əsas istiqamətləridir.

Azərbaycanın milli iqtisadi siyasətində də innovasiya əsaslı qida təhlükəsizliyi dövlət prioritetləri sırasında yer almışdır (Azərbaycan Respublikasının 2025–2028-ci illər üçün Süni İntellekt Strategiyası, 2025). Bu baxımdan qida sistemlərinin modernləşdirilməsi yalnız texniki yeniliklərlə deyil, həm də strateji idarəetmə modeli ilə mümkün olur. Məqalənin məqsədi qida sənayesində innovasiyaların iqtisadi suverenliyin gücləndirilməsində rolunu analiz etmək və idarəetmə baxımından konseptual yanaşmalar təqdim etməkdir.

Tədqiqat hissəsi:

Qida sənayesi ənənəvi olaraq əl əməyinə əsaslanan bir sahə olmuşdur, lakin hazırkı mərhələdə rəqəmsallaşma, IoT həlləri, sensor monitorinqi sistemləri, robotlaşdırılmış istehsal xətləri və biotexnologiya tətbiqləri sürətlə yayılır (Schumpeter, 1942). Bu dəyişiklik resurs səmərəliliyini artırır və tədarük zəncirində şəffaflığı gücləndirir.

Dövlət siyasəti, innovasiya təşviqi, investisiya mexanizmləri və normativ tənzimləmə innovasiya proseslərinin əsas baza elementidir. Strateji idarəetmə modeli aşağıdakı istiqamətləri əhatə edir:

- innovasiya siyasəti və tənzimləmə,
- korporativ idarəetmə və innovasiya mədəniyyəti,
- rəqəmsal bacarıqların formalaşdırılması,
- AR-ın ərzaq təhlükəsizliyi strategiyası ilə uyğunlaşma.

Smart kənd təsərrüfatı IoT, dron monitorinqi, peyk məlumatları və süni intellektə əsaslanaraq torpaq məhsuldarlığını artırır və suvarma effektivliyini optimallaşdırır. Bu model kənd təsərrüfatı məhsuldarlığının yüksəlməsi və qida sənayesinin dayanıqlığı ilə birbaşa bağlıdır.

Texnoloji innovasiyalar milli iqtisadi müstəqilliyin əsas dayaq nöqtəsidir (Porter, 1998). Lokal istehsal gücünün yüksəlməsi, idxal asılılığının azaldılması və ixrac dəyərinin artırılması iqtisadi təhlükəsizlik baxımından həlledicidir.

Uğurlu innovasiya modelləri dövlət proqramları, universitet–sənaye əməkdaşlığı, startap mexanizmləri, KOB dəstək platformaları və qlobal tərəfdaşlıq mexanizmlərinin kombinasiyası ilə formalaşır.

Tədqiqat göstərdi ki, qida sənayesinin transformasiyası yalnız texniki yenilik deyil, strateji idarəetmə tələb edən kompleks prosesdir. Rəqəmsallaşma, innovasiya siyasəti, aqrar texnologiyalar, keyfiyyət standartları və insan kapitalı birlikdə işlədikdə iqtisadi suverenlik güclənir. Dövlət dəstək mexanizmləri, innovasiya ekosistemi və rəqəmsal bacarıqların artırılması qida sistemlərinin dayanıqlı inkişafı üçün əsas şərtlərdir. Azərbaycanın milli iqtisadi modelində bu yanaşmanın tətbiqi ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunması və qlobal rəqabətdə mövqelərin gücləndirilməsi baxımından perspektivli hesab edilir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Abbasov, İ. M., & Sadıqov, R. F. (2013). Menecment. Bakı: Elm.
2. Ələkbərov, Ə. H., & İbrahimov, F. V. (2004). Menecment. Bakı: Çapaşloğlu.
3. Azərbaycan Respublikasının 2025–2028-ci illər üçün Süni İntellekt Strategiyası. Bakı, 2025.
4. Azərbaycan Respublikasının Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2021). Rəqəmsal Transformasiya Strategiyası. Bakı.
5. Hüseynova, A. D. (2024). Yeni nəsill iqtisadiyyat: rəqəmsallaşma və inkişaf. Bakı: Elm.
6. Porter, M. (1998). Competitive Strategy. Harvard Business School Press.
7. Schumpeter, J. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Brothers.
8. World Bank. (2023). Food Security and Innovation Pathways. Washington DC.

*Əhmədov Zamiq Zabit oğlu  
Bakı Biznes Universiteti  
doktorant*

*E-mail: ahmedovzamiq@yahoo.com*

## **AZƏRBAYCANDA QIDA SƏNAYESİNDƏ MARKETİNQ XİDMƏTLƏRİNİN TRANSFORMASIYASI VƏ İNKİŞAF PERSPEKTİVLƏRİ**

### *Xülasə*

Qlobal rəqabətin artması, istehlakçı davranışının dəyişməsi və rəqəmsal texnologiyaların sürətli yayılması qida sektoru müəssisələrinin bazar strategiyalarına yenidən baxılmasını zəruri edir. Araşdırma çərçivəsində PESTEL analizi, müqayisəli-statistik yanaşma və məzmun təhlili metodlarından istifadə olunmuşdur. Nəticələr göstərir ki, ölkədə qida sənayesində marketinq xidmətləri hələ də əsasən satışıönümlü funksiyalara söykənir və müştəri əlaqələrinin idarə olunması, seqmentləşmə, data əsaslı qərar qəbulətmə mexanizmləri zəif inkişaf etmişdir. Marketinq fəaliyyətində strategiyanın olmaması müəssisələrin rəqabət üstünlüyü qazanmasını məhdudlaşdırır. Tədqiqatda marketinq idarəetməsinin institutionallaşdırılması, rəqəmsal marketinq alətlərinin geniş

tətbiqi, CRM sistemlərinin qurulması, xidmət keyfiyyətinin standartlaşdırılması və brend kommunikasiya strategiyalarının təkmilləşdirilməsi əsas inkişaf istiqamətləri kimi əsaslandırılmışdır. Məqalə nəticələri qida sənayesi müəssisələrinin marketing fəaliyyətinin müasir modellər əsasında qurulmasına və bazar səmərəliliyinin yüksəldilməsinə praktiki töhfə verə bilər.

**Açar sözlər:** qida sənayesi, marketing xidmətləri, rəqəmsallaşma, CRM, müştəriyönümlülük

### ***Abstract***

The article analyzes the stages of transformation of marketing services in Azerbaijan's food industry and identifies key development prospects. Increasing global competition, changing consumer behavior, and the rapid diffusion of digital technologies require food sector enterprises to reassess their market strategies. The study applies PESTEL analysis, comparative statistical methods, and qualitative content analysis. The findings reveal that marketing services in the food industry remain largely sales-oriented, while customer relationship management, market segmentation, and data-driven decision-making practices are insufficiently developed. The lack of strategic marketing planning limits companies' ability to gain sustainable competitive advantages. The research substantiates priority improvement directions, including the institutionalization of marketing management, the implementation of digital marketing tools, the development of CRM systems, the standardization of service quality, and the modernization of brand communication strategies. The results contribute to the formation of contemporary marketing service models in the food industry and to improving market performance and competitiveness of enterprises.

**Keywords:** food industry, marketing services, digitalization, CRM, customer orientation

### ***Giriş***

Qida sənayesi əhalinin əsas istehlak tələbatını təmin edən strateji sahə olmaqla yanaşı, ölkənin qeyri-neft sektorunun inkişafında mühüm rol oynayır. Azərbaycanın iqtisadi modernləşmə siyasəti çərçivəsində aqrar və qida sektoruna yönəlmiş investisiyaların artması istehsal potensialının yüksəlməsinə şərait yaratmışdır. Lakin istehsal gücünün genişlənməsi bazar uğurunun təmin edilməsi üçün kifayət etmir. Müasir bazar şəraitində müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin əsas mənbələrindən biri effektiv marketing xidmətlərinin mövcudluğudur.

Qlobal iqtisadi mühitdə istehlak davranışları getdikcə daha fərdiləşmiş xarakter alır, rəqəmsal kommunikasiya kanalları vasitəsilə informasiyanın yayılması sürətlənir və istehlakçıların məhsul və xidmət keyfiyyətinə münasibəti dəyişir. Bu transformasiya xüsusilə qida sektorunda öz təsirini açıq şəkildə göstərir. Brendlərin reputasiyası, məhsulun təbii tərkibi, mənşə şəffaflığı, ekoloji təhlükəsizlik göstəriciləri və onlayn satış imkanları istehlakçı seçimlərinin əsas determinantlarına çevrilmişdir. Nəticə etibarilə, marketing xidmətlərinin yalnız satış təşkili kimi dəyərləndirilməsi artıq əhəmiyyətini itirmiş, onun strateji idarəetmə alətinə çevrilməsi zəruri olmuşdur. Azərbaycanda bir sıra iri qida istehsal müəssisələrinin fəaliyyət göstərməsinə baxmayaraq, bazar təcrübəsi göstərir ki, marketing strukturlarının əksəriyyəti əsasən reklam və distribusiyaya əməliyyatları ilə məhdudlaşır. Bazar araşdırmaları, istehlakçı davranışının sistemli təhlili, data əsaslı segmentləşmə və mövqeləndirmə strategiyaları kifayət qədər dərin şəkildə tətbiq edilmir. Bu vəziyyət müəssisələrin daxili bazarda və ixrac istiqamətində effektiv mövqelənməsini məhdudlaşdırır.

Rəqəmsal texnologiyaların inkişafı marketing fəaliyyətində yeni imkanlar açmışdır. Sosial media platformaları, elektron ticarət sistemləri, CRM proqram təminatı və analitik alətlər istehlakçı davranışlarını real vaxt rejimində izləməyə, fərdiləşdirilmiş təkliflər formalaşdırmağa və xidmət keyfiyyətinə nəzarət mexanizmləri qurmağa imkan verir. Qida sənayesində bu alətlərin tətbiqi bazar elastikliyini artırır, lojistik planlaşdırmanı dəqiqləşdirir və müştəri sadıqlıyını gücləndirir.

Azərbaycanda qida sektorunda marketing xidmətlərinin mövcud vəziyyəti

Azərbaycan qida sənayesi son onillikdə modernizasiya mərhələsinə daxil olmuşdur. Daxili bazarın genişlənməsi, aqroparkların yaradılması, dövlət dəstəyi ilə yerli istehsalın stimullaşdırılması sənaye məhsulları portfelinin artmasına səbəb olmuşdur. Lakin istehsal artımı ilə marketing xidmətlərinin keyfiyyət göstəriciləri arasında paralel inkişaf müşahidə edilmir. Müəssisələrin əksəriyyətində marketing bölmələri əsasən satış təşkili və reklam funksiyası ilə məhdudlaşır. Real bazar araşdırmalarının aparılması, məhsul mövqeləndirməsi üçün fərqli istehlakçı segmentlərinə adaptiv strategiyaların hazırlanması, müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi kimi fəaliyyət sahələri sistemli xarakter almamışdır.

İnkişaf etmiş bazarlarda marketing xidmətləri şirkətlərin dəyər zəncirində strateji qərarverici funksiyaya sahib olduğu halda, Azərbaycanda bu fəaliyyət hələ də operativ satış strukturu kimi qəbul edilir. Bu yanaşma məhsul fərqləndirməsinin zəif olması, qiymət rəqabətinə həddindən artıq bağlılıq və brend sadıqlığının aşağı səviyyəsi ilə nəticələnir.

Makromühit faktorlarının (PESTEL) təsiri

Qida sənayesində marketing xidmətlərinin transformasiyası bütövlükdə makromühit faktorlarının təsiri altında baş verir.

Cədvəl 1

Azərbaycanda qida sektorunda marketing fəaliyyətinə təsir edən PESTEL faktorları

Amil	Əsas təsir istiqamətləri
Political (Siyasi)	Dövlət subsidiya proqramları, ixrac təşviqləri
Economic (İqtisadi)	Gəlirlərin dəyişkənliyi, inflyasiya riskləri
Social (Sosial)	Sağlam qidalanma tələbinin artması
Technological (Texnoloji)	Rəqəmsal satış kanalları və CRM sistemlərinə keçid
Environmental (Ekoloji)	Təbii və yerli məhsullara artan maraq
Legal (Hüquqi)	ISO sertifikatları və keyfiyyət standartları

PESTEL təhlili göstərir ki, sosial və texnoloji amillər marketing transformasiyasında əsas katalizator rolunu oynayır. İstehlakçıların sağlam həyat tərzinə üstünlük verməsi ekoloji təmiz və lokal məhsulların brendləşməsi imkanlarını genişləndirir. Texnologiyaların inkişafı isə marketing xidmətlərinin fəaliyyət mexanizmlərini radikal şəkildə dəyişir.

Rəqəmsallaşma və marketing xidmətlərinin transformasiyası

Müasir marketing xidmətlərinin əsas xüsusiyyəti rəqəmsallaşma əsaslı idarəetmə modellərinin tətbiqidir. Rəqəmsal platformalar vasitəsilə istehlakçı davranışları real vaxtda izlənilir, fərdiləşdirilmiş promosiya həyata keçirilir və logistik planlaşdırma optimallaşdırılır. Azərbaycanda bu proses əsasən iri müəssisələr səviyyəsində görülür. Onlayn satış saytları, sosial şəbəkələr üzərində “marketplace” mexanizmləri və mobil tətbiqlər getdikcə genişlənilir. Kiçik və orta müəssisələrdə isə bu texnologiyalar hələ zəif tətbiq olunur ki, bu da bazar paylarının genişlənməsini məhdudlaşdırır. Bundan başqa qeyd etmək olar ki, CRM tətbiqləri marketing xidmətinin əsas sütunlarından biridir. Müştəri məlumat bazalarının yaradılması yalnız satış həcmimin artırılmasına deyil, istehlak sadıqlığının formalaşdırılmasına xidmət edir. Azərbaycanda qida sektorunda CRM əsasən iri distribyutor şəbəkələrində tətbiq olunur, lakin ayrı-ayrı istehsalçılar üçün strategiya səviyyədə idarəetmə forması hələ zəifdir. Həmçinin, yerli brendlərin əksəriyyəti regional səviyyədə tanınsa da, kommunikasiya strategiyalarının zəifliyi segmentasiya imkanlarını məhdudlaşdırır. Sosial şəbəkə kontenti əsasən məhsul reklamı ilə məhdudlaşır, istehlakçı ilə emosional əlaqə yaradacaq dəyər yönümlü kontent formalaşmır.

### *Nəticə*

Aparılan tədqiqat göstərir ki, Azərbaycanda qida sənayesində marketinq xidmətlərinin mövcud vəziyyəti əsasən operativ satış funksiyalarına yönəlmişdir və strateji yanaşmalar zəif təmsil olunur. Rəqəmsallaşma proseslərinin məhdud tətbiqi, CRM sistemlərinin institusional səviyyədə formalaşmaması və müştəriyönümlü idarəetmə modellərinin natamam inkişafı bazar səmərəliliyinin artmasına mane olur. Marketinq xidmətlərinin transformasiyası məqsədlə data əsaslı qərarvermə mexanizmlərinin tətbiqi, rəqəmsal kommunikasiya kanallarının genişləndirilməsi və xidmət keyfiyyətinin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması əsas prioritet kimi qiymətləndirilməlidir. Bu yanaşma müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə və daxili bazarda mövqelərinin möhkəmləndirilməsinə imkan yaradacaq.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Qida sənayesi üzrə əsas statistik göstəricilər (2014–2024). Bakı: <https://www.stat.gov.az>
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (8th ed.). Pearson.
3. Grönroos, C. (2018). Service management and marketing: Managing the service profit logic (4th ed.). John Wiley & Sons.
4. Jha, P., & Ghosh, S. (2021). Digital transformation of marketing services and its impact on customer engagement. *Journal of Business Research*, 125, 498–507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
5. Karimov, X. Z. (2022). Strateji marketinq və müəssisələrin inkişafı. Bakı: İqtisad Universitetinin nəşriyyatı.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). Marketing management (16th ed.). Pearson Education.
7. OECD. (2021). Enhancing productivity in agri-food sectors: Policy and digital transformation. OECD Publishing.
8. Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
9. Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>

*İsmayilov Elşən Ellaz oğlu*

*Bakı Biznes Universitetinin doktorantı*

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-3368-1861>

**Email:** [e.ismayilov1622@gmail.com](mailto:e.ismayilov1622@gmail.com)

### **AQROPARKLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ İNNOVATİV METODLAR**

#### *Xülasə*

Müasir dövrdə global ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, resurslardan səmərəli istifadə və kənd təsərrüfatının rəqabət qabiliyyətinin artırılması ölkələrin strateji inkişaf prioritetləri sırasında mühüm yer tutur. Bu baxımdan aqroparkların yaradılması və idarə olunması kənd təsərrüfatının modernləşdirilməsində effektiv mexanizm kimi çıxış edir. Məqalədə aqroparkların idarə edilməsində

strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti, innovativ idarəetmə metodlarının tətbiqi və rəqəmsal texnologiyaların rolu təhlil edilmişdir. Araşdırma göstərir ki, strateji planlaşdırma resursların optimal bölüşdürülməsinə, risklərin idarə olunmasına və istehsal zəncirinin səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradır. Eyni zamanda, rəqəmsal platformalar, ağıllı suvarma sistemləri, avtomatlaşdırma və data-analitika aqroparkların dayanıqlı inkişafını və iqtisadi effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir. Məqalənin nəticələri aqropark modelinin müasir kənd təsərrüfatı siyasətində strateji əhəmiyyətə malik olduğunu göstərir.

**Açar sözlər:** aqroparklar, strateji planlaşdırma, innovativ idarəetmə, rəqəmsal kənd təsərrüfatı, dayanıqlı inkişaf, resursların idarə olunması.

### *Abstract*

In the modern era, ensuring global food security, efficient resource management, and enhancing the competitiveness of agriculture have become key priorities in the strategic development agendas of countries. In this context, the establishment and management of agroparks serve as an effective mechanism for modernizing the agricultural sector. This article analyzes the role of strategic planning in agropark management, the application of innovative management methods, and the impact of digital technologies. The study indicates that strategic planning facilitates optimal resource allocation, risk management, and the improvement of production chain efficiency. Moreover, the use of digital platforms, smart irrigation systems, automation, and data analytics significantly enhances the sustainable development and economic efficiency of agroparks. The findings of the study demonstrate that the agropark model holds strategic importance in contemporary agricultural policy.

**Keywords:** agroparks, strategic planning, innovative management, digital agriculture, sustainable development, resource management.

### *Giriş*

Müasir dövrdə global ərzaq təhlükəsizliyi, resursların səmərəli idarə olunması və kənd təsərrüfatının rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi hər bir ölkənin strateji inkişaf gündəliyinin əsas istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Dünya iqtisadiyyatında müşahidə olunan sürətli dəyişikliklər, rəqəmsallaşma və innovasiya dalğası kənd təsərrüfatının ənənəvi idarəetmə modelinə yenidən baxmağı tələb edir. Bu baxımdan aqroparkların yaradılması və inkişafı müasir kənd təsərrüfatı siyasətinin mühüm komponenti kimi diqqəti cəlb edir.

Aqroparklar istehsal, emal, logistika, innovasiya və xidmət sahələrini bir araya gətirərək, vahid idarəetmə sistemi altında fəaliyyət göstərən kompleks kənd təsərrüfatı klasterləridir. Onların formalaşdırılmasında strateji planlaşdırma və innovativ idarəetmə metodlarının tətbiqi məhsuldarlığın artırılmasına, istehsal zəncirinin optimallaşdırılmasına və iqtisadi səmərəliliyin yüksəldilməsinə şərait yaradır. Strateji planlaşdırmanın əsas məqsədi aqroparkların uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək, innovativ metodların tətbiqi isə bu strategiyanın icrasını daha çevik və effektiv etməkdir.

Bu məqalədə aqroparkların idarə edilməsində strateji planlaşdırmanın rolu, innovativ metodların tətbiqi, rəqəmsal texnologiyaların təsiri və aqropark modelinin dayanıqlı inkişaf baxımından üstünlükləri geniş şəkildə təhlil olunur.

### **Əsas hissə**

Aqroparkların effektiv fəaliyyət göstərməsi üçün ilk növbədə onların inkişaf strategiyasının düzgün müəyyən edilməsi vacibdir. Strateji planlaşdırma aqroparkın məqsədlərini, prioritet istiqamətlərini, resursların bölüşdürülməsini və fəaliyyət mexanizmlərini müəyyən edən uzunmüddətli idarəetmə prosesidir.

Strateji planlaşdırmanın aqroparkların idarə olunmasında yaratdığı üstünlükləri bir neçə istiqamətdə nəzərdən keçirmək olar:

Aqroparkın hansı məhsullar üzrə ixtisaslaşacağı, hansı innovativ texnologiyaların tətbiq ediləcəyi, logistika və emal infrastrukturunun hansı səviyyədə qurulacağı strateji planlaşdırma mərhələsində müəyyən edilir. Bu isə idarəetmədə xaosu aradan qaldırır və bütün iştirakçıların vahid məqsəd ətrafında birləşməsini təmin edir.

Strateji planlaşdırma aqropark daxilində torpaq, su, enerji və maliyyə resurslarının düzgün paylanmasına şərait yaradır. Səmərəli resurs bölgüsü həm istehsal xərclərini azaldır, həm də məhsuldarlığı artırır.

Kənd təsərrüfatı hava şəraiti, bazar dəyişkənliyi və ekoloji təsirlər kimi müxtəlif risklərlə üzləşir. Strateji planlaşdırma bu riskləri əvvəlcədən təhlil etməyə, qabaqlayıcı tədbirlər görməyə və aqroparkın davamlı fəaliyyətini təmin etməyə imkan verir.

Aqropark modelləri istehsalçıları, emal müəssisələrini, dağıtım şirkətlərini və tədqiqat mərkəzlərini bir sistem altında birləşdirir. Strateji planlaşdırma bu strukturun rəvan fəaliyyətini təmin edir, iştirakçılar arasında əlaqələndirməni gücləndirir.

Beləliklə, strateji planlaşdırma aqroparkların həm iqtisadi səmərəliliyini artıran, həm də dayanıqlı inkişafını təmin edən əsas idarəetmə mexanizmlərindən biridir. İnnovativ yanaşmalar aqroparkların idarəetmə mexanizmini müasirləşdirir, məhsuldarlığı artırır və istehsal proseslərini daha dəqiq idarə etməyə imkan verir. Müasir aqropark modellərində ən geniş tətbiq olunan innovativ metodları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- Aqroparkların idarə olunmasında rəqəmsal platformalar, məlumat bazaları və inteqrasiya olunmuş monitorinq sistemləri geniş tətbiq edilir. Bu sistemlər torpaq analizi, məhsulun vəziyyəti, gübrələmə, suvarma və digər prosesləri real vaxtda izləməyə imkan verir. Rəqəmsal idarəetmə insan faktorundan irəli gələn xətalara azaldır və qərarvermə prosesini sürətləndirir.

- Coğrafi informasiya sistemləri texnologiyaları torpağın münbitlik dərəcəsini, suvarma ehtiyacını, bitkilərin inkişaf dinamikasını təhlil etməyə imkan verir. Bu isə daha səmərəli əkin planlaması aparmağı təmin edir. Peyk görüntüləri isə aqropark ərazisində baş verən dəyişiklikləri dəqiq şəkildə izləməyə imkan yaratdığı üçün idarəetmə qərarlarının keyfiyyətini artırır.

- Su resurslarının səmərəli idarə olunması aqroparkların stabil fəaliyyəti üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Damcı suvarma, sensor əsaslı suvarma sistemləri və su istehlakını avtomatik tənzimləyən texnologiyalar məhsuldarlığın əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlməsinə səbəb olur. Ağıllı suvarma sistemləri həm suya qənaət edir, həm də bitkilərin inkişafını optimallaşdırır.

- Müasir aqroparklar işçi qüvvəsinə olan tələbatı azaltmaq, prosesləri dəqiqləşdirmək və məhsuldarlığı yüksəltmək üçün aqrar robotlardan və avtomatlaşdırılmış texnologiyalardan istifadə edirlər. Bu robotlar əkin, gübrələmə, dərmanlama, məhsul yığıcı kimi prosesləri yüksək dəqiqliklə yerinə yetirə bilər.

- Böyük məlumatların təhlili aqroparkların idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Məlumatların analizi sayəsində məhsuldarlıq proqnozlaşdırılır, risklər qiymətləndirilir və daha səmərəli idarəetmə strategiyaları hazırlanır. Data-analitika aqropark menecerlərinə bazar trendlərini izləmək və istehsal proseslərini optimallaşdırmaq imkanı verir.

- Aqroparkların innovativ inkişafı üçün elmi-tədqiqat müəssisələri ilə əməkdaşlıq mühüm amildir. Bu əməkdaşlıq yeni toxum sortlarının yaradılması, aqrotexniki proseslərin təkmilləşdirilməsi və yeni metodların tətbiqi baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır.

## Aqroparkda innovativ texnologiyaların tətbiqinin nəticələri

Göstərici	İnnovasiya tətbiqindən əvvəl (2021)	İnnovasiya tətbiqindən sonra (2024)	Dəyişmə (%)
Məhsuldarlıq (t/ha)	4,2	6,1	+45%
Su sərfiyyatı	100%	68%	-32%
İşçi qüvvəsi xərci	100%	75%	-25%
Məhsul itkisi (logistika)	12%	6%	-50%
Ümumi rentabellik	14%	22%	+57%

*Mənbə: Aqroparklar üzrə ümumiləşdirilmiş analitik məlumat bazası, 2021–2024 (açıq mənbələr: FAO rəqəmsal kənd təsərrüfatı hesabatları, regional aqropark təhlilləri, innovasiya üzrə illik monitorinqlər).*

Cədvəldə göstərilən rəqəmlər innovativ idarəetmə metodlarının aqropark infrastrukturuna təsirini aydın şəkildə ortaya qoyur. Xüsusilə suya qənaət, məhsuldarlığın yüksəlməsi və logistika itkilərinin azalması aqroparkların rəqəmsallaşmasının əsas üstünlükləridir.

Beləliklə, qeyd etmək olar ki, Aqroparkların səmərəli idarə olunması ölkənin ərzaq təhlükəsizliyinə, regionların sosial-iqtisadi inkişafına və ixrac potensialının genişlənməsinə mühüm töhfə verir. Koordinasiya olunmuş fəaliyyət, innovativ texnologiyalardan istifadə və resursların optimal bölüşdürülməsi məhsuldarlığın əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlməsinə səbəb olur. Aqropark modeli istehsaldan emala, son istehlakçıya qədər olan bütün mərhələləri vahid platformada birləşdirdiyi üçün logistika xərclərini azaldır, istehsal zəncirinin şəffaflığını təmin edir. Aqroparkların fəaliyyətə başlaması kənd yerlərində yeni iş yerlərinin açılmasına, əhalinin sosial rifahının yüksəlməsinə və şəhərə miqrasiyanın azalmasına şərait yaradır. Aqroparklar aqrar innovasiyaların tətbiqi üçün əlverişli mühit yaradır, startaplar, araşdırma mərkəzləri və texnoloji şirkətlərin əməkdaşlığını gücləndirir. Rəqabətli məhsul istehsalı, keyfiyyət standartlarının tətbiqi və logistikanın optimallaşdırılması ölkənin aqrar məhsullarının beynəlxalq bazarlarda mövqeyini möhkəmləndirir.

### Nəticə

Yekun olaraq qeyd etmək olar ki, aqroparkların idarə edilməsində strateji planlaşdırma və innovativ metodların tətbiqi müasir kənd təsərrüfatı idarəçiliyinin əsas meyarına çevrilmişdir. Strateji planlaşdırma aqroparkların uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini müəyyən edir, innovativ metodlar isə bu istiqamətlərin həyata keçirilməsini daha səmərəli və çevik edir. Rəqəmsal texnologiyalar, avtomatlaşdırma, analitik sistemlər və inteqrasiya olunmuş idarəetmə platformaları aqroparkların məhsuldarlığını artırır, xərcləri azaldır və onların iqtisadi potensialını gücləndirir.

Aqropark modeli yalnız kənd təsərrüfatı istehsalını deyil, həm də regionların sosial-iqtisadi inkişafını dəstəkləyən strateji yanaşmadır. Bu baxımdan aqroparkların idarə edilməsində innovativ strategiyaların tətbiqi suveren ölkəmizin dayanıqlı iqtisadi inkişafının mühüm dayaqlarından biridir.

### İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin regionların sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramının icrasının dördüncü ilinin yekunlarına dair həsr olunmuş konfransda nitqi. Bakı, 29 yanvar 2019-cu il. <https://president.az/articles/31713>
2. İbrahimov İ.H. "Aqrar sahənin iqtisadiyyatı". Bakı, 2016-cı il.655s
3. <https://president.az/az/articles/view/54716>

4. [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az)
5. [www.economy.gov.az](http://www.economy.gov.az)
6. <http://agro.gov.az/az>
7. [http://senaye.gov.az/az/senaye\\_zonalari/parks/sumgayit\\_kimya/](http://senaye.gov.az/az/senaye_zonalari/parks/sumgayit_kimya/)
8. [www.azexport.az](http://www.azexport.az)
9. <http://agrodata.az>
10. Novikov Ivan Sergeevich, "Formation and functioning of innovative integrated structures(Agrotechnoparks) in the system", dissertation, Saratov, 2016, 195p
11. Olga Lucia Arciniegas, "The case of Agrosfera in Aguascalientes", Mexico, 2013, 86p
12. Lilianne Laan, "Institutional challenges in the development and realization of Agroparks", dissertation, Netherlands, 2009, 48p

*Səfərova Fidan Məhiş qızı*  
*i.ü.f.d., Bakı Biznes Universiteti*  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6984-3634>  
*E-mail: ehmedovafidan@mail.ru*

## **SUVEREN ÖLKƏNİN DAYANIQLI İQTİSADI İNKİŞAFINDA İNNOVATİV İDARƏETMƏ STRATEGİYALARININ ROLU**

### *Xülasə*

Bu məqalə suveren ölkələrin dayanıqlı iqtisadi inkişaf strategiyalarında innovativ idarəetmə modelinin rolunu hərtərəfli şəkildə təhlil edir. Müasir dövrün qlobal iqtisadi reallıqları dövlətlərin idarəetmə sistemlərinə yeni yanaşmalar tələb edir. Rəqabət mühitinin sərtləşməsi, rəqəmsal transformasiyanın sürətlənməsi, texnoloji dəyişikliklərin gözlənilməz tempə inkişafı, resurs çatışmazlığı və iqtisadi təhlükəsizlik problemləri innovativ idarəçiliyin aktuallığını daha da artırır. Bu baxımdan innovativ idarəetmə strategiyası yalnız yeni texnologiyaların tətbiqindən ibarət deyil; o, qərar qəbuletmə mexanizmlərinin modernləşdirilməsi, institusional çevikliyin artırılması, idarəetmə mədəniyyətinin yenilənməsi və insan kapitalının inkişafına yönəlmiş kompleks yanaşmanı ifadə edir.

Məqalədə vurğulanır ki, innovativ idarəetmə modeli iqtisadi artımın stimullaşdırılması, rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi, xarici və yerli investisiyaların cəlb olunması, iqtisadiyyatın struktur baxımından diversifikasiyası, eləcə də sənaye və xidmət sektorlarında innovasiya yönümlü fəaliyyətlərin gücləndirilməsi üçün mühüm baza yaradır. Xüsusilə suveren ölkələr üçün innovativ idarəetmənin tətbiqi milli iqtisadiyyatın uzunmüddətli sabitliyini, resurslardan qənaətcil istifadəni və idarəetmədə şəffaflığın təmin edilməsini dəstəkləyən əsas mexanizmlərdən biri kimi çıxış edir.

Azərbaycanın son illər apardığı islahatların təhlili innovativ idarəetmə strategiyasının dövlət idarəçiliyinə inteqrasiya olunmasının rəqəmsal hökumət platformalarının genişlənməsi, elektron xidmətlərin optimallaşdırılması, startup ekosisteminin formalaşması və innovasiya klasterlərinin yaradılması kimi mühüm nəticələr verdiyini göstərir. Araşdırmanın ümumi nəticələri təsdiqləyir ki, innovativ idarəetmə suveren ölkələrin iqtisadi dayanıqlılığını möhkəmləndirir və onların gələcək inkişaf modelinin əsas istiqamətlərini müəyyən edir.

**Açar sözlər:** innovativ idarəetmə, dayanıqlı iqtisadi inkişaf, rəqəmsal transformasiya, suverenlik və iqtisadiyyat, idarəetmə strategiyası.

## *Abstract*

This article provides a comprehensive analysis of the role of innovative management strategies in ensuring sustainable economic development in sovereign states. The contemporary global economic landscape requires governments to adopt new and more adaptive management approaches. Intensifying competition, rapid digital transformation, unpredictable technological advancements, resource limitations, and rising economic security challenges have further increased the relevance of innovation-oriented governance. In this context, innovative management is not limited to the adoption of new technologies; rather, it represents a holistic approach that includes modernizing decision-making mechanisms, improving institutional flexibility, renewing management culture, and strengthening human capital development.

The article emphasizes that an innovative management model creates a strong foundation for stimulating economic growth, increasing competitiveness, attracting domestic and foreign investment, supporting structural diversification of the economy, and promoting innovation-driven activities across industry and services sectors. For sovereign states, the application of innovative governance mechanisms is one of the key tools for achieving long-term economic stability, ensuring efficient resource utilization, and enhancing transparency within management systems.

An analysis of recent reforms in Azerbaijan demonstrates that integrating innovative management strategies into public administration has yielded substantial results. These results include the expansion of digital government platforms, the optimization of electronic public services, the development of a startup ecosystem, and the establishment of innovation clusters. The overall findings of the research confirm that innovative management strengthens the economic resilience of sovereign countries and defines the core directions of their future development models.

**Keywords:** Innovative management, sustainable economic development, digital transformation, sovereignty and economy, management strategy

## *Giriş*

Müasir dövrdə dünya iqtisadiyyatı sürətlə dəyişən rəqabət mühiti, qlobal innovasiya tendensiyaları və texnoloji transformasiya ilə xarakterizə olunur. Bu proses suveren ölkələr üçün yeni idarəetmə yanaşmalarının tətbiq edilməsini zəruri edir. İnnovativ idarəetmə strategiyası təkcə texnoloji yeniliklərin tətbiqi deyil, həm də idarəetmə strukturlarının yenilənməsi, qərar qəbuletmə mexanizmlərinin optimallaşdırılması, insan kapitalının inkişafı və resurslardan daha səmərəli istifadə deməkdir. Qlobal çağırışların artdığı müasir mərhələdə innovasiya yönümlü idarəetmə milli iqtisadi təhlükəsizliyi gücləndirir, dövlət sektorunun effektivliyini yüksəldir və uzunmüddətli iqtisadi inkişaf üçün strateji baza yaradır. Azərbaycanın son illərdə apardığı islahatlar innovativ idarəetmənin iqtisadi modernləşməni sürətləndirdiyini, rəqəmsal hökumət və startap mühitinin genişləndiyini göstərir. Bu baxımdan innovativ idarəetmə strategiyası suveren ölkələrin dayanıqlı inkişafının əsas hərəkətverici qüvvələrindən biri kimi çıxış edir.

### **Tədqiqat sahəsi**

Müasir dövrdə qlobal iqtisadi sistemin sürətlə dəyişməsi, yeni texnologiyaların tətbiqi və rəqabət müstəvisinin kəskinləşməsi suveren ölkələri innovativ idarəetmə strategiyalarına yönəldir. Bu strategiyalar yalnız iqtisadi artımın təminatçısı deyil, həm də sosial rifahın yüksəldilməsi, idarəetmə səmərəliliyinin artırılması və milli təhlükəsizlik elementlərinin gücləndirilməsində əsas rol oynayır. Tədqiqat çərçivəsində innovativ idarəetmə strategiyalarının təsir etdiyi beş əsas istiqamət seçilmişdir və hər biri ölkənin dayanıqlı inkişafında fərqli, lakin bir-birini tamamlayan funksiyaları yerinə yetirir. İnnovativ idarəetmə müasir iqtisadiyyatın qlobal rəqabət dövrünə cavab verən yeni idarəetmə konsepsiyası kimi formalaşmışdır. Bu model klassik idarəetmədən fərqli olaraq çeviklik,

dəyişikliklərə uyğunlaşma, elmi biliklərə əsaslanma və uzunmüddətli strateji məqsədlərə fokuslanmanı özündə birləşdirir.

Tədqiqatlar göstərir ki, innovativ idarəetmə resurslardan istifadənin yeni formasını yaradır:məhsuldarlığı artırır,istehsal xərclərini azaldır,iqtisadi sistemin daxili strukturunda modernizasiya prosesi sürətlənir.Nəzəri əsaslar innovasiyanın yalnız texnoloji proses deyil, həm də idarəetmənin bütün səviyyələrini əhatə edən kompleks bir yanaşma olduğunu sübut edir.

Rəqəmsal transformasiya və dövlət idarəetməsində yeniliklər:Rəqəmsal transformasiya innovativ idarəetmə strategiyalarının ən güclü komponentlərindən biridir. Rəqəmsallaşma nəticəsində idarəetmə prosesləri daha şəffaf, çevik və sürətli olur. Dövlət qurumlarında rəqəmsal platformaların tətbiqi aşağıdakı üstünlükləri təmin edir:elektron hökumət xidmətləri-vətəndaşlara vaxt itirmədən xidmət göstərilməsinə imkan yaradır,süni intellekt əsaslı analitika-qərarların daha dəqiq və elmi əsaslarla verilməsinə şərait yaradır,big data-iqtisadi proseslərin monitorinqi və proqnozlaşdırılmasını gücləndirir.,blockchain-maliyyə və idarəetmə əməliyyatlarında təhlükəsizliyi artırır.Dövlət idarəçiliyi daha şəffaf olur, korrupsiya riski azalır və idarəetmədə çevik qərarvermə mexanizmləri formalaşır.

İnnovasiya ekosisteminin formalaşması İnnovasiya ekosistemi -universitetlər, startaplar, texnoparklar, elmi-tədqiqat institutları və özəl sektorun qarşılıqlı fəaliyyətini nəzərdə tutan mühitdir.

Ekosistemin güclü olması ölkənin iqtisadi inkişafına birbaşa təsir edir:yeni texnologiyaların yaranmasına,,startap mühitinin genişlənməsinə,yüksək texnologiyalı məhsulların istehsalına,ixrac coğrafiyasının genişlənməsinə səbəb olur.Güclü innovasiya ekosistemi olan ölkələrdə ÜDM artım tempi daha sabit və yüksək olur. Bu istiqamət həmçinin iqtisadiyyatın rəqabət üstünlüyünü artırır və ölkənin beynəlxalq innovasiya indekslərində mövqeyini yüksəldir.

İnnovativ iqtisadi siyasətin sosial və makroiqtisadi təsirləri:İnnovativ idarəetmə yalnız iqtisadi struktura deyil, həm də sosial inkişaf göstəricilərinə mühüm təsir göstərir. Tədqiqat çərçivəsində müəyyən edilmişdir ki:yeni iş yerləri yaranır-yüksək texnologiyaçıları, mühəndislər, analitiklər üçün tələb artır.insan kapitalı güclənir-təhsil sistemi modernləşir, peşəkar bacarıqlar yenilənir.regionlar arasında inkişaf fərqləri azalır-innovasiya klasterləri iqtisadi fəallıq yaradır.sosial rifah yüksəlir-iqtisadi artım və rəqabət qabiliyyəti sosial sabitliyə müsbət təsir göstərir.Makroiqtisadi səviyyədə isə innovasiya iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi, inflyasiyanın tənzimlənməsi və ixracın artırılması kimi vacib nəticələr doğurur.

Dayanıqlı iqtisadi inkişaf hədəfləri ilə innovativ strategiyaların uzlaşması:dayanıqlı inkişaf konsepsiyası son illərdə ölkələrin iqtisadi strategiyalarının əsasını təşkil edir. İnnovativ idarəetmə bu hədəflərlə tam uzlaşır, çünki:təmiz enerji texnologiyalarının tətbiqi ekoloji sabitlik yaradır,rəqəmsallaşma resurs israfını azaldır,sosial innovasiyalar həssas qrupların rifahını gücləndirir,dövlət idarəçiliyində şəffaflıq davamlı inkişaf üçün uyğun mühit yaradır.Bu istiqamət sübut edir ki, innovasiya yalnız iqtisadi artımın deyil, həm də sosial və ekoloji sabitliyin mühüm amilidir.

### *Nəticə*

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, innovativ idarəetmə strategiyaları suveren ölkələrin dayanıqlı iqtisadi inkişafında mərkəzi rol oynayır. Bu strategiyalar iqtisadi artımı yalnız sürətləndirmir, həm də dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyini yüksəldir, sosial rifahı gücləndirir və ölkənin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətini möhkəmləndirir. Rəqəmsal transformasiya, yeni texnologiyaların tətbiqi və innovasiya ekosisteminin inkişafı iqtisadi resursların optimal istifadəsini təmin edir, inflyasiyanın tənzimlənməsinə və ÜDM artımının sabitliyinə şərait yaradır. Dövlətin innovasiya yönümlü siyasəti uzunmüddətli planlaşdırmanı və dayanıqlı inkişaf məqsədlərinin yerinə yetirilməsini mümkün edir.

Eyni zamanda, innovativ idarəetmə ölkənin beynəlxalq bazarlarda rəqabət üstünlüyünü artırır, xüsusilə yüksək texnologiyalı məhsulların istehsalı və ixracı sahəsində özünü göstərir. Sosial-iqtisadi sahədə isə bu strategiyalar yeni iş yerlərinin yaradılmasına, insan kapitalının inkişafına və regionlararası iqtisadi fərqlərin azalmasına səbəb olur, bu da ölkədə sosial sabitliyi və iqtisadi bərabərliyi gücləndirir. Bundan əlavə, enerji səmərəliliyi və ekoloji innovasiyalar dayanıqlı iqtisadi inkişafın əsas meyarlarını təmin edir və qlobal ekoloji standartlara uyğun siyasətin həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Eyni zamanda, elektron hökumət, Big Data və süni intellekt əsaslı idarəetmə mexanizmləri dövlət idarəçiliyində şəffaflığı artırır, korrupsiya riskini azaldır və qərarvermə prosesini sürətləndirir. Beləliklə, innovativ idarəetmə strategiyaları suveren ölkələrin iqtisadi, sosial və ekoloji dayanıqlığını təmin edən kompleks vasitə kimi çıxış edir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Aliyev, İ. (2004). Azərbaycanın kənd təsərrüfatının tarixi və inkişaf perspektivləri. Bakı: Elm nəşriyyatı.
2. Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row.
3. Freeman, C. (1987). Technology, Policy, and Economic Performance. London: Pinter Publishers.
4. Lundvall, B. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter.
5. OECD. (2015). Innovation Strategy Report. Paris: OECD Publishing.
6. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
7. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.
8. UNDP. (2022). Sustainable Development Goals Report. New York: United Nations Development Programme.

*Məmmədova Simuzər,  
i.ü.f.d., Bakı Biznes Universiteti,  
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-5207>  
Email: [simuzar.Mammadova@unec.edu.az](mailto:simuzar.Mammadova@unec.edu.az)*

### **İNNOVATİV İDARƏETMƏDƏ MARKETİNQ KONSEPSİYASININ TƏTBİQİ**

#### *Xülasə*

Müasir biznes mühiti rəqəmsal transformasiya və artan qeyri-müəyyənlik səbəbindən təşkilatlardan çeviklik və daimi innovasiya tələb edir. Bu tədqiqat innovativ idarəetmə modelində marketinq konsepsiyasının rolunu araşdırır.

Problemin təqdimatı: Müasir biznes mühitində rəqabətin güclənməsi və istehlakçı tələblərinin sürətli dəyişməsi şəraitində ənənəvi idarəetmə metodlarının qeyri-kafi olması.

Məqsəd: Tədqiqatın innovativ idarəetmə modelində Marketinq Konsepsiyasının (müşəriyönümlülük, inteqrasiya olunmuş marketinq, gəlirlilik) əsas prinsiplərinin necə tətbiq olunduğunu və bu tətbiqin təşkilatın effektivliyinə təsirini araşdırmaq.

Metodologiya: Analitik yanaşma, mövcud ədəbiyyatın və uğurlu şirkətlərin keyslərinin öyrənilməsi.

Nəticə: Marketinq konsepsiyasının prinsipləri innovativ idarəetmənin əsasını təşkil edir və

daimi yeniliklərin, müştəri məmnuniyyətinin və rəqabət üstünlüyünün açarıdır. Marketing konsepsiyası təkə bir funksiya deyil, təşkilatın rəqabət üstünlüyü və uzunmüddətli uğurunu təmin edən strateji innovasiya fəlsəfəsidir.

**Açar sözlər:** İnnovativ idarəetmə, marketing konsepsiyası, rəqəmsal transformasiya, müştəriyönümlülük.

### ***Abstract***

The modern business environment, driven by digital transformation and increasing uncertainty, requires organizations to demonstrate agility and continuous innovation. This study examines the role of the marketing concept within an innovative management model.

**Problem Statement:** In the context of intensified competition and rapidly changing consumer demands in the modern business environment, traditional management methods are becoming insufficient.

**Objective:** The objective of the study is to investigate how the core principles of the Marketing Concept (customer orientation, integrated marketing, and profitability) are applied within an innovative management model and to analyze the impact of this application on organizational effectiveness.

**Methodology:** An analytical approach is employed, involving a review of existing literature and the examination of case studies from successful companies.

**Conclusion:** The principles of the marketing concept form the foundation of innovative management and serve as the key to continuous innovation, customer satisfaction, and competitive advantage. The marketing concept is not merely a function but a strategic innovation philosophy that ensures an organization's competitive advantage and long-term success.

**Keywords:** Innovative management, marketing concept, digital transformation, customer orientation.

### ***Giriş***

Qlobal rəqabətin gücləndiyi çağdaş iqtisadiyyatda müəssisələrin uğuru yalnız yeni məhsul yaratmaqla deyil, eyni zamanda bu məhsulu bazar ehtiyaclarına uyğun şəkildə inkişaf etdirməklə ölçülür. İnnovasiyanın idarə olunması artıq ayrı bir funksiya deyil, müəssisənin strateji yönümünün vacib hissəsinə çevrilmişdir (Drucker, 1985; Tidd & Bessant, 2018). Müasir idarəetmənin əsas prioritetlərindən biri innovasiya yönümlü qərarların qəbulu və bu qərarların bazar tələbatına uyğunlaşmasıdır. Bu baxımdan marketing konsepsiyasının innovativ idarəetməyə inteqrasiyası müəssisələrə həm strateji, həm də əməli üstünlüklər təqdim edir.

İkinci dünya müharibəsindən bəri ümumi qəbul edilmiş innovasiya modeli "xətti model"dir. Bu modeldə hər hansı bir şəxs tədqiqat aparır, sonra tədqiqatdan istehsala, istehsaldan marketingə, marketingdən inkişafa doğru xətti proses kimi davam edir. İnnovasiya prosesinin xətti baxışı o deməkdir ki, elm texnologiyaya söykənməli, texnologiya isə bazar ehtiyaclarını ödəməlidir.

40 il əvvəl Google, Starbucks və ya Amazon.com yox idi. Bu sürətlə inkişaf edən şirkətlərin ən yaradıcı böyümə hekayələri innovasiyanı bir niş kimi qəbul etmələri ilə başladı və davam edir. Bu gün sürətlə dəyişən dünyada innovasiya şirkətlərin davamlı rəqabət üstünlüyünə nail olması üçün vacib elementdir. İnnovasiya tez-tez məhsul inkişafı ilə əlaqələndirilsə də, marketing də bu konsepsiyanın tərkib hissəsidir. Marketing - məhsul, qiymət, yer, qablaşdırma, dizayn, məhsulun təşviqində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olacaq yeni bir metodun tətbiqidir.

Rəqəmsal transformasiyanın mərkəzində insan kapitalının inkişafı dayanır. O, cəmiyyətlərin bütün fəaliyyətlərində əsas söz sahibidir.

Bu gün şirkətin uzunmüddətli inkişafının əsas açarı, güclü inkişaf strategiyası Sosial Marketing konsepsiyası və innovativ idarəetmədən ibarətdir.

#### Innovativ idarəetmə

Innovativ idarəetmə resursların daha səmərəli istifadəsi, yeni texnologiyaların tətbiqi və təşkilat daxilində yaradıcılığın dəstəklənməsi ilə xarakterizə olunur. Schumpeter (1934) innovasiyanı iqtisadi inkişafın əsas hərəkətverici qüvvəsi hesab edirdi. Müasir yanaşmalara görə innovasiya yalnız texnoloji deyil, eyni zamanda təşkilati və marketing yeniliklərini də əhatə edir (Christensen, 1997). Innovativ idarəetmə – təşkilatın resurslarını daha səmərəli istifadə edərək yeni məhsullar, xidmətlər, proseslər və idarəetmə mexanizmləri yaratmaqla rəqabət qabiliyyətini artırmaq prosesidir. Bu sistem aşağıdakı xüsusiyyətləri ilə seçilir: daimi yenilik axtarışı; çevik qərarvermə mexanizmi; rəqəmsal transformasiyaya açıq olmaq; müştəri yönümlülük; risklərlə effektiv işləmə.

Bu xüsusiyyətlər marketing konsepsiyası ilə uyğunlaşdıqda müəssisə həm bazarı daha yaxşı anlayır, həm də innovasiyaları real tələblərə uyğun formalaşdırır. Marketing konsepsiyası – istehlakçıların ehtiyac və istəklərini öyrənməklə, onlara uyğun məhsul və xidmətlərin yaradılmasını nəzərdə tutan yanaşmadır. Əsas prinsiplərə aşağıda sadalananlar: istehlakçı yönümlülük; bazar araşdırmaları; dəyər yaratma; uzunmüddətli münasibətlərin qurulması şamil olunur. Bu konsepsiya innovativ idarəetmədə tətbiq olunduqda müəssisə innovasiyanı özlüyündə deyil, real bazar ehtiyacını qarşılamaq üçün vasitə kimi görür.

Marketing konsepsiyasının əsas prinsipi istehlakçı ehtiyaclarının öyrənilməsi və bu ehtiyaclara uyğun dəyər yaratmaqdır. Kotler və Keller (2016) marketingi şirkətin bazar yönümlü strategiyalarının mərkəzində duran proses kimi qiymətləndirirlər. Market yönümlülüüyün biznes nəticələrinə ciddi təsir etdiyini Narver və Slater (1990) empirik tədqiqatlarla sübut etmişdir.

İki konsepsiyanın inteqrasiyası aşağıdakı sahələrdə özünü göstərir:

#### Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi

Big data, süni intellekt, CRM sistemləri və avtomatlaşdırılmış analitika bazar davranışlarının dərinədən anlaşılmasına imkan yaradır. Bu, innovativ qərarların daha dəqiq və müştəri yönümlü olmasına şərait yaradır. Rəqəmsal analitika, böyük verilər və süni intellekt marketing qərarlarının dəqiqliyini artırır. Wedel və Kannan (2016) göstərir ki, məlumat yönümlü qərarvermə innovasiya prosesini daha effektiv edir.

#### Yeni məhsul və xidmətlərin inkişafında marketingin rolu

Yeni məhsulların uğursuz olmasının əsas səbəbi bazar ehtiyaclarının düzgün qiymətləndirilməməsidir. Marketing innovasiyanın ilkin mərhələsində iştirak etdikdə: məhsulun xüsusiyyətləri real tələbi qarşılıyır; risklər azalır və kommersiya uğuru artır.

Yeni məhsulun uğuru onun bazardakı ehtiyacları nə dərəcədə qarşıladığından asılıdır. Cooper (2019) NPD (new product development) prosesində market araşdırmalarının kritik rolunu vurğulayır. Christensen (1997) isə innovasiya uğursuzluqlarının çoxunun müştərilərin real ehtiyaclarının düzgün anlaşılmamasından irəli gəldiyini qeyd edir.

#### İnovasiya ekosistemində müştəri mərkəzliliyi

İstehlakçı davranışı dəyişkəndir. Innovativ idarəetmə bu dəyişiklikləri marketing vasitəsilə daim izləyir və çevik şəkildə uyğunlaşır.

#### Açıq innovasiya və rəqəmsal marketing sinerjisi

Açıq innovasiya modelində müəssisə müştəriləri, tərəfdaşları və bazar iştirakçılarını prosesə qoşur. Rəqəmsal marketing isə bu prosesin kommunikasiya və geribildirim tərəfini gücləndirir. Innovativ idarəetmədə marketing konsepsiyasının tətbiqinin üstünlüklərin bir çox amillər ilə izah olunur. O cümlədən məhsulun bazara çıxış risklərinin azalmasını (Cooper, 2019), rəqəmsal alətlər sayəsində hədəf auditoriyanın daha dəqiq müəyyən olunmasını (Wedel & Kannan, 2016), brendin

güclənməsi və müştəri loyallığının artmasını (Narver & Slater, 1990), şirkətin bazar dəyişikliklərinə daha çevik reaksiya verməsini, yeni bazar imkanlarının zamanında müəyyən olunmasını özündə ehtiva edir.

Chesbrough (2003) açıq innovasiya modelində müştəri iştirakının vacibliyini göstərir. Müasir rəqəmsal platformalar istehlakçıların fikirlərini toplamaqla innovativ məhsulların daha uğurlu olmasına səbəb olur.

Rogers (2016) rəqəmsal transformasiyanın biznes modellərini dəyişdirdiyini, bunun isə marketing strategiyalarının yenidən qurulmasını tələb etdiyini vurğulayır.

Real biznes təcrübəsindən nümunə kimi Apple – Dizayn və texnologiya innovasiyasını istehlakçı davranışı analizləri ilə birləşdirməsini (Isaacson, 2011), Tesla – Müştəri yönümlü innovasiya sayəsində (Vance, 2015) enerji səmərəliliyi və elektromobil sektorunda liderliyini, Amazon – Big data və AI əsasında (Stone, 2013) şəxsi təkliflər mexanizmi quraraq satışları optimallaşdırmasını sadalaya bilərik.

### *Nəticə*

İnnovasiya yalnız yeni bir şey yaratmaq deyil, həm də onu uğurlu bir şəkildə tətbiq etməkdir. Şumpeterin fikrincə, uğurlu yeniliklər ağıl yox, istək tələb edir. Bu kimi yenilik zəkadan deyil, liderlikdən asılıdır. Yeniliyin əsasını düşünmə bacarığı təşkil edir. İnnovativ idarəetmədə marketing konsepsiyasının tətbiqi müəssisələrin yalnız yeni məhsul yaratmasına deyil, bu məhsulun bazarda uğur qazanmasına zəmin yaradır. Marketingin analitik gücü və innovasiyanın çevik strukturu birləşdikdə şirkətlər həm rəqabət üstünlüyü qazanır, həm də müştərilərlə dəyər əsaslı uzunmüddətli münasibət qurur. Marketingin əsas məqsədi insanlara dəyər verən bir şey yaratmaqdır. Texnologiya insanı özünə uyğunlaşdırmağa çalışmamalı, insanın ehtiyaclarına yönəlməlidir.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.
2. Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.
3. Cooper, R. G. (2019). "The Drivers of Success in New Product Development." Industrial Marketing Management.
4. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Harper Business.
5. Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. Simon & Schuster.
6. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." Journal of Marketing.
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.
8. Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). Marketing. Cengage Learning.
9. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." Journal of Marketing.
10. Rogers, D. L. (2016). The Digital Transformation Playbook. Columbia Business School Publishing.
11. Stone, B. (2013). The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. Little, Brown.
12. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.
13. Ulwick, A. W. (2005). What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation. McGraw-Hill.
14. Vance, A. (2015). Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future. Harper Collins.

15. Wedel, M., & Kannan, P. (2016). "Marketing Analytics for Data-Rich Environments." Journal of Marketing.
16. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press.
17. Əliyev, A. (2019). İnnovativ idarəetmə və müasir menecment texnologiyaları. Bakı: Elm və Təhsil.
18. Quliyev, F. (2020). Rəqəmsal marketing və innovasiya strategiyaları. Bakı: UNEC nəşri.

*Hümbətova Fidan Babək qızı*  
*Bakı Biznes Universiteti*  
*doktorant,*  
*ORCID: 0009-0009-4342-3568*  
*Email: [humbetovafidan28@gmail.com](mailto:humbetovafidan28@gmail.com)*

## UNİVERSİTETLƏRİN İNNOVASIYA MÜHƏRRİKİ KİMİ SUVEREN İQTİSADI İNKİŞAFA TÖHFƏSİ

### *Xülasə*

Bu tədqiqat universitetlərin innovasiya ekosistemində, texnologiya transferində və startap fəaliyyətinin inkişafında oynadığı strateji rolu araşdırır. Müasir dövrdə universitetlər yalnız tədris və tədqiqat mərkəzləri deyil, həm də biliklərin kommersiyalaşdırıldığı, yeni texnologiyaların yarandığı və iqtisadiyyatın inkişafına töhfə verən aparıcı institusional aktora çevrilmişdir. Universitet–sənaye–dövlət əməkdaşlığını izah edən "Triple Helix" modeli göstərir ki, innovasiya prosesinin səmərəliliyi bu üç aktorun qarşılıqlı əlaqəsindən asılıdır. Universitetlər bilik və tədqiqat yaradır, sənaye bu bilikləri məhsula və texnoloji innovasiyaya çevirir, dövlət isə hüquqi və institusional çərçivə yaradaraq innovasiya mühitini stimullaşdırır. Bununla yanaşı, startap ekosistemlərində universitetlərin rolu-inkubatorlar, texnoparklar, laboratoriyalar və spin-off şirkətləri vasitəsilə-yeni biznes subyektlərinin və texnologiyaların yaranmasını sürətləndirir. İnsan kapitalının inkişafı, rəqəmsal transformasiya, tədqiqat nəticələrinin kommersiyalaşdırılması və bilik transferi milli innovasiya sisteminin əsas dayaqlarını formalaşdırır. Tədqiqat göstərir ki, universitet–sənaye əlaqələrinin gücləndirilməsi iqtisadi rəqabətqabiliyyəti artırır və yüksək texnologiyalı iqtisadiyyatın formalaşmasını təmin edir.

**Açar sözlər:** universitet, innovasiya, iqtisadi inkişaf, insan kapitalı, startap ekosistemi, rəqəmsal transformasiya

### *Abstract*

This study examines the strategic role of universities within innovation ecosystems, technology transfer processes, and the development of startup activities. In the contemporary knowledge economy, universities have transformed from traditional teaching institutions into key actors that generate research, commercialize knowledge, and contribute directly to economic development. The "Triple Helix" model, which conceptualizes university-industry-government collaboration, demonstrates that effective innovation depends on strong interaction among these three spheres. Universities produce knowledge and scientific research; industry applies this knowledge to create products and technological innovations; and government provides regulatory, legal, and institutional frameworks that foster innovation. Furthermore, the role of universities in nurturing startup ecosystems—through incubators, technoparks, research labs, and spin-off companies—accelerates the emergence of new technologies and

entrepreneurial ventures. Human capital development, digital transformation, and the commercialization of scientific outputs form the foundation of national innovation systems. Findings indicate that strengthening university–industry collaboration enhances economic competitiveness and supports the transition toward a high-tech, innovation-driven economy.

**Keywords:** university, innovation, economic development, human capital, startup ecosystem, digital transformation

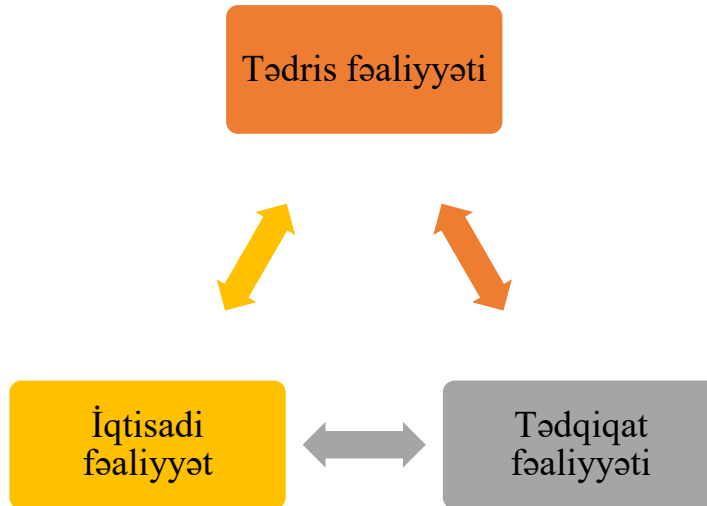
### **Giriş**

Müasir qlobal iqtisadi sistemdə innovasiya ölkələrin inkişaf səviyyəsini və rəqabət gücünü müəyyən edən əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. İnnovativ yanaşmaların tətbiqi informasiya cəmiyyətinin formalaşması, rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı və bilik iqtisadiyyatının qlobal miqyasda üstünlük qazanması ilə daha da aktuallaşmışdır. Bu kontekstdə universitetlər yalnız tədris funksiyası yerinə yetirən müəssisələr deyil, həm də bilik istehsal edən, elmi araşdırmalar aparən və yeni texnologiyaların yaradılmasına şərait yaradan strateji institutlar kimi çıxış edirlər.

Suveren ölkələrin iqtisadi inkişaf strategiyalarında universitetlərin rolu xüsusilə yüksək qiymətləndirilir. İnsan kapitalının formalaşdırılması, elmtutumlu iqtisadiyyatın yaradılması, milli innovasiya sisteminin gücləndirilməsi və texnoloji yeniliklərin tətbiqi bilavasitə ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətindən asılıdır. Universitetlərin innovasiya mühiti yaratması və sənaye ilə əlaqələrinin genişləndirməsi yeni iqtisadi modellərin formalaşması üçün mühüm şərtidir.

### **Tədqiqat**

Müasir dövrdə innovasiya iqtisadiyyatının formalaşması universitetlərin rolunu daha da artırmış, onları bilik və texnologiyanın əsas generatoruna çevirmişdir. Universitetlərin fəaliyyəti ənənəvi olaraq üç əsas istiqamətdə cəmlənsə də, bu funksiyaların mahiyyəti zaman keçdikcə dərinləşmiş, genişlənmiş və daha çox iqtisadi, sosial və texnoloji məsuliyyətlərlə zənginləşmişdir. Şəkil 1-də universitetlərin fəaliyyət istiqamətləri qeyd edilmişdir.



Şəkil 1. Universitetlərin fəaliyyət istiqamətləri  
Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Universitetlər yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasında aparıcı rol oynayır. Onlar yalnız nəzəri bilik verən təhsil ocaqları deyil, həm də düşünmə tərzini, analitik qabiliyyətləri, yaradıcı yanaşmanı və problem həll etmə bacarıqlarını inkişaf etdirən innovativ mühit formalaşdırır. Müasir sənayenin tələblərinə uyğun, rəqəmsal və texnoloji bacarıqlara malik kadrların yetişdirilməsi

innovasiya ekosisteminin fundamental dayaqlarından biridir. Universitetlər elmi araşdırmaların aparıldığı əsas mərkəzlərdir. Burada yaranan yeni biliklər, fundamental və tətbiqi tədqiqat nəticələri, patentlər, texnoloji yeniliklər və elmi kəşflər ölkənin innovasiya potensialının əsas hissəsini təşkil edir. Universitet laboratoriyaları, elmi qruplar, tədqiqat mərkəzləri və innovasiya inkubatorları sənaye üçün yeni imkanlar yaradır, texnologiyaların tətbiqinə və kommersionlaşmasına şərait formalaşdırır. Bu baxımdan universitetlər elm və iqtisadiyyat arasında körpü rolunu oynayır.

Müasir universitetlər iqtisadi sistemin fəal iştirakçısına çevrilmişdir. Onlar yalnız elmi nəticələr yaratmaqla kifayətlənmir, həm də bu nəticələrin real iqtisadi dəyərə çevrilməsinə çalışırlar. Texnologiya transfer ofisləri, startap inkubatorları, spin-off şirkətləri, sənaye partnyorluqları və innovasiya mərkəzləri universitetlərin iqtisadiyyatda aktiv rol aldığını göstərən əsas mexanizmlərdir. Universitet–sənaye əməkdaşlığı bilik və texnologiyanın iqtisadiyyata inteqrasiyasını sürətləndirir, yeni iş yerlərinin yaranmasına və yüksək texnoloji sektorların inkişafına təkan verir.

Bu üç funksiyaların–tədris, tədqiqat və iqtisadi fəaliyyətin inteqrasiyası universitetləri innovasiya ekosisteminin mərkəzi aktoruna çevirir. Universitetlər bilik yaradan, onu tətbiq edən və iqtisadi dəyərə çevirən unikal institut olaraq həm dövlət, həm sənaye, həm də cəmiyyət üçün strateji əhəmiyyət daşıyır. Bu funksiyaların sintezi “sahibkarlıq universiteti” (entrepreneurial university) modelinin formalaşmasına səbəb olmuşdur. Bu modelə görə universitet yalnız bilik istehsal etmir, həm də iqtisadi inkişafın aktiv iştirakçısına çevrilir (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Müasir iqtisadiyyatın əsas hərəkətverici qüvvəsi innovasiyadır və innovasiyanın gerçəkləşməsi artıq yalnız tədqiqat institutlarının və ya şirkətlərin fəaliyyətindən asılı deyil. Qloballaşan və rəqabətin sürətlə artdığı dünyada yeni biliklərin iqtisadi dəyərə çevrilməsi müxtəlif institutların – universitetlərin, sənaye müəssisələrinin və dövlət strukturlarının qarşılıqlı fəaliyyətini tələb edir. “Triple Helix” (Üçlü Sarmal) modeli məhz bu qarşılıqlı əlaqələrin elmi izahını verən və innovasiya siyasətində geniş istifadə olunan ən müasir konsepsiyalardan biridir. Universitetlər innovasiya sistemində yalnız tədris və tədqiqat mərkəzi kimi deyil, həm də yeni texnologiyaların iqtisadiyyata transferində aparıcı institut kimi çıxış edir. Laboratoriyalarda yaranan tədqiqat nəticələrinin patentə çevrilməsi, spin-off və startapların yaradılması, texnoparklar və innovasiya mərkəzləri universitetlərin kommersionlaşma yönümlü fəaliyyətinin təməlini təşkil edir. Beləliklə, universitetlər bilikləri yalnız “yaratmır”, həm də onların iqtisadi dəyərə çevrilməsi üçün mexanizmlər formalaşdırır. (Guerrero, M., & Urbano, D. 2017) Sənaye müəssisələri universitetlərdə formalaşan yeni ideyaları real məhsula, xidmətə və ya texnologiyaya çevirən əsas aktordur. Sənaye tərəfdaşlığı universitetlər üçün real bazar ehtiyaclarını anlamaq, tələb olunan texnoloji istiqamətləri müəyyənləşdirmək və praktik təcrübə bazası yaratmaq baxımından xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Universitet–sənaye əməkdaşlığı nəticəsində texnologiyalar laboratoriyadan istehsalata, sınaqdan bazara doğru daha sürətli hərəkət edir. Dövlət Triple Helix sistemində tənzimləyici və stimullaşdırıcı rol oynayır. Hüquqi-normativ baza yaratmaq, elmi tədqiqatlara maliyyə dəstəyi göstərmək, innovasiya infrastrukturlarının (texnopark, innovasiya fondları, startap qrantları və s.) formalaşdırılması dövlətin əsas funksiyaları sırasındadır. Dövlətin bu dəstəyi olmadan texnologiya transferi prosesi çox vaxt yavaşlayır və ya kommersionlaşdırma mərhələsinə keçə bilmir. Universitet–sənaye–dövlət əməkdaşlığının sinerjiyası milli innovasiya sisteminin effektivliyini artırır, iqtisadiyyatın strukturu yenilənir, rəqabətqabiliyyət yüksəlir və yüksək texnoloji sahələrdə yeni iş yerləri yaranır. Bu model innovasiyanın yalnız bir institutun işi deyil, daşınan, paylaşılan və inkişaf etdirilən çoxşaxəli proses olduğunu göstərir. Etzkowitz və Leydesdorffun fikrincə, Triple Helix modeli innovasiya iqtisadiyyatının təməl prinsipidir: universitet daha aktiv, sənaye daha yaradıcı, dövlət isə daha təşəbbüskar olmalıdır. Bu qarşılıqlı çeviklik yeni texnoloji sıçrayışların baş verməsini təmin edən əsas mexanizmdir (Etzkowitz, H. 2003).

Müasir innovasiya iqtisadiyyatında universitetlər yalnız təhsil verən müəssisə deyil, həm də yaradıcı ideyaların formalaşdığı, yeni biznes modellərinin sınaqdan keçirildiyi və startap ekosisteminin təbii mərkəzinə çevrilən dinamik platformalardır. Universitet inkubatorları, texnoparklar, innovasiya laboratoriyaları və tədqiqat mərkəzləri tələbələrə, gənc alimlərə və startap komandalarına öz ideyalarını təhlükəsiz şəkildə sınaqdan keçirmək, onları inkişaf etdirmək və real bazara çıxarmaq üçün nadir imkanlar yaradır. Bu strukturlar tək-cə texniki dəstək göstərmir, həm də mentorluq, maliyyə mənbələrinə çıxış, biznes planlaşdırması, hüquqi və patent məsələlərində konsultasiya kimi kompleks xidmətlər təqdim edir. Nəticədə universitet mühiti ideyaların "fikirdən prototipə, prototipdən bazara" qədər keçdiyi bir innovasiya dəhlizinə çevrilir. Startap ekosisteminin inkişafı bütövlükdə iqtisadiyyat üçün ciddi üstünlüklər yaradır: yeni texnologiyaların meydana çıxması, rəqabətin artması, yeni bazarların formalaşması və yüksək ixtisas tələb edən iş yerlərinin yaranması ölkənin uzunmüddətli iqtisadi inkişafını sürətləndirir. Universitetlər isə bu prosesin mərkəzində dayanan əsas aktorlardan biridir.

İnsan kapitalı çağdaş iqtisadiyyatın ən strateji resursudur. Universitetlər bu kapitalın formalaşdığı əsas məkan kimi cəmiyyətin iqtisadi və sosial inkişafına birbaşa təsir göstərir. Tələbələrə yalnız nəzəri bilik deyil, həm də analitik düşünmə, problem həll etmə, kreativlik, rəqəmsal savadlılıq və əmək bazarında tələb olunan digər praktiki bacarıqlar aşılanır. Dünya təcrübəsi göstərir ki, ali təhsilin səviyyəsi yüksək olan ölkələr innovasiya göstəricilərində də liderlik edir. Bu, təsadüfi deyil, çünki yüksək ixtisaslı kadrlar olmadan yeni texnologiyaların yaradılması, sənayenin modernləşməsi və rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatın qurulması mümkün deyil. Beləliklə, universitetlərin insan kapitalı hazırlığında oynadığı rol milli inkişaf strategiyalarının əsas sütunlarından birinə çevrilir.

Rəqəmsallaşma XXI əsrin mühüm dəyişikliklərindən biridir və universitetlər bu transformasiyanın həm iştirakçısı, həm də aparıcısı rolunda çıxış edir. Süni intellekt, robot texnikası, böyük verilənlər analitikası, kiber təhlükəsizlik, blokçeyn və digər qabaqcıl texnologiyalar üzrə tədris proqramlarının genişlənməsi tələbələrin gələcəyin əmək bazarına uyğun şəkildə hazırlanmasına imkan yaradır. Eyni zamanda universitetlərin öz daxili proseslərinin – tədrisin, idarəetmənin, qiymətləndirmənin və tədqiqat fəaliyyətinin rəqəmsallaşdırılması səmərəliliyi artırır və tədris mühitinin daha çevik olmasına şərait yaradır. Bu dəyişikliklər ölkənin texnoloji inkişafına töhfə verməklə yanaşı, rəqəmsal iqtisadiyyatın formalaşmasına da ciddi şəkildə dəstək olur.

### *Nəticə*

Aparılan təhlil göstərir ki, universitetlər suveren ölkələrin innovasiya yönümlü iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayır. Onların elmi araşdırma potensialı, insan kapitalının formalaşdırılması, texnologiyaların kommersionlaşdırılması və startap ekosisteminin inkişafına verdiyi təkan milli iqtisadiyyatın dayanıqlığını və rəqabət qabiliyyətini artırır. Universitet–sənaye–dövlət əməkdaşlığının gücləndirilməsi və innovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması iqtisadi inkişaf strategiyalarının əsas tərkib hissəsi olmalıdır. Nəticə etibarilə, innovasiya yönümlü universitet modellərinin geniş tətbiqi suveren ölkələrin strateji inkişaf hədəflərinə çatmasında əsas rol oynayır.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Chesbrough, H. (2003). Open Innovation. Harvard Business School Press.
2. Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
3. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge.
4. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems

- and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
5. Guerrero, M., & Urbano, D. (2017). The impact of Triple Helix agents on entrepreneurial innovations' performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 294-309.
  6. Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
  7. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
  8. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

*Ağayev Toğrul Ağasaf oğlu*  
*Bakı Biznes Universitetinin 2-ci kurs magistrantu*  
[togrulagayevbbu@gmail.com](mailto:togrulagayevbbu@gmail.com)  
055-372-42-52

## **AZƏRBAYCANDA KƏND TƏSƏRRÜFATININ İXRACININ ARTIRILMASINDA BƏLƏDİYYƏLƏRİN ROLU**

### *Xülasə*

Tədqiqatda Azərbaycanda bələdiyyələrin kənd təsərrüfatında ixrac potensialının artırılmasındakı rolu elmi əsaslarla araşdırılmışdır. Qeyri-neft sektorunun inkişafı baxı-mından aqrar məhsulların ixracının genişləndirilməsi ölkə iqtisadiyyatı üçün strateji əhə-miyyət daşıyır. Bu kontekstdə bələdiyyələrin yerli resursların idarə olunması, torpaq mü-nasibətlərinin tənzimlənməsi, fermer təsərrüfatlarının təşkili və istehsalın stimullaşdırıl-ması sahəsində mühüm institusional imkanlara malik olduğu müəyyən edilmişdir. Araş-dırma nəticələri göstərir ki, bələdiyyələrin aqrar istehsalın təşkili və dəstəklənməsi isti-qamətində daha səmərəli fəaliyyəti ixracın genişlənməsinə müsbət təsir göstərə bilər. Bununla yanaşı, maliyyə imkanlarının məhdudluğu, koordinasiya mexanizmlərinin yet-kin olmaması və institusional çatışmazlıqlar əsas maneələr kimi qiymətləndirilir. Ümü-milikdə, bələdiyyələrin rolunun gücləndirilməsi regionların sosial-iqtisadi inkişafına və ölkənin qeyri-neft ixracının artımına əhəmiyyətli töhfə vermək potensialına malikdir.

**Açar sözlər:** bələdiyyələr, kənd təsərrüfatı ,yerli özünüidarəetmə,regional inkişaf,qeyri-neft sektoru,fermer təsərrüfatları.

### *Abstract*

The research scientifically examines the role of municipalities in enhancing the export potential of the agricultural sector in Azerbaijan. Expanding the export of agricul-tural products is of strategic significance for the development of the non-oil sector and the overall national economy. The findings indicate that municipalities possess important institutional capacities in managing local resources, regulating land relations, supporting farm development, and stimulating agricultural production. The analysis demonstrates that more effective municipal engagement in organizing and promoting agricultural acti-veties can contribute positively to the expansion of export-oriented production. Howe-ver, limited financial resources, weak institutional capacity, and coordination challenges remain key constraints. Overall, strengthening the role of municipalities has the potential to significantly contribute to regional socio-economic development and the growth of Azerbaijan’s non-oil exports.

**Keywords:** municipalities, agriculture, export potential, local self-government, regional development, non-oil sector, farming activities.

## **Giriş**

Müasir dövrdə qlobal iqtisadi əlaqələrin genişlənməsi, beynəlxalq ticarətin liberallaşması və ərzaq təhlükəsizliyinin strateji əhəmiyyət kəsb etməsi kənd təsərrüfatı sahəsinin rolunu xeyli artırmışdır. Kənd təsərrüfatı sahəsi ölkə iqtisadiyyatının əsas sahəsi kimi insan cəmiyyətinin yaşaması üçün misilsiz rola malikdir. Hazırda yeyinti sənaye-sinin xammalının 80%-dən çox hissəsini kənd təsərrüfatı məhsulları təşkil edir. Bir çox ölkələr üçün kənd təsərrüfatı artıq yalnız daxili bazarın tələbatını təmin edən sahə deyil, eyni zamanda ixracyönümlü iqtisadi inkişafın əsas dayaqlarından biri hesab olunur. Xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə kənd təsərrüfatı məhsullarının ixracı iqtisadiyyatın şaxələndirilməsində, regionların inkişafında və əhalinin məşğulluğunun təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Ölkənin milli ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, strateji maraqların qorunması baxımından yanaşdıqda, kənd təsərrüfatı məhsullarının ixracının stimullaşdırılmasına və təşviqinə zərurət yaranır.

Azərbaycan Respublikasında qeyri-neft sektorunun inkişafı dövlət siyasətinin prioritet istiqamətlərindən biridir. Bu baxımdan kənd təsərrüfatı sektoru iqtisadi artımın təmin olunmasında, regionların sosial-iqtisadi inkişafında və ərzaq təhlükəsizliyinin möhkəmləndirilməsində xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Dövlət tərəfindən həyata keçirilən proqramlar, subsidiyalar və fermerlərə göstərilən maliyyə-texniki dəstək kənd təsərrüfatı istehsalının həcmının artmasına səbəb olmuşdur.

Azərbaycanın əlverişli torpaq-iqlim şəraiti, müxtəlif aqroiqlim zonalarının mövcudluğu və zəngin resurs potensialı ixrac yönümlü kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalı üçün geniş imkanlar yaradır. Bu prosesdə yerli özünüidarəetmə orqanları olan bələdiyyələrin rolu xüsusi aktualıq kəsb edir.

**Tədqiqat.** Azərbaycan Respublikasında bələdiyyələrin fəaliyyəti Konstitusiya və “Bələdiyyələrin statusu haqqında” Qanunla tənzimlənir. Qanunvericiliyə əsasən, bələdiyyələr yerli əhəmiyyətli məsələlərin həllində müstəqildir və bələdiyyə mülkiyyətində olan torpaqlardan istifadə və idarəetməni həyata keçirirlər. Bu səlahiyyətlər onlara kənd təsərrüfatı sahəsində istehsalın təşkili və inkişafı baxımından mühüm imkanlar yaradır. İndiki şəraitdə yerli özünüidarəetmə orqanı olan bələdiyyələrin inkişafının ən aktual problemi məhz bələdiyyələrin hərtərəfli inkişafının, onların səmərəli iqtisadi və təsərrüfat fəaliyyətinin təmin olunmasından ibarətdir. Təəssüflər olsun ki, səlahiyyət verildi-yi 26 illik müddət ərzində bələdiyyələr kənd təsərrüfatı sahəsində onlara aid hüquq və imkanlardan tam şəkildə istifadə etməmişdir. Bu vəziyyət həm subyektiv, həm də obyektiv amillərlə izah olunur ki, onlar aşağıdakılardır:

- 1) Hüquqi-normativ bazanın yetkin inkişaf etməməsi-bələdiyyələrin kənd təsərrüfatı sahəsindəki rol və funksiyalarının qanunvericilikdə tam aydın müəyyənləşdirilməməsi;
- 2) Maliyyə imkanlarının məhdudluğu - bələdiyyə büdcələrinin zəif olması səbəbindən aqrar layihələrin həyata keçirilməsində çətinliklərin yaranması;
- 3) Maddi-texniki resurslara çıxışın məhdudluğu - kənd təsərrüfatı üçün zəruri torpaq, texnika və digər resurslardan səmərəli istifadə mexanizmlərinin olmaması;
- 4) İnstitusional koordinasiyanın zəifliyi - mərkəzi icra orqanları ilə bələdiyyələr arasında əməkdaşlıq və informasiya mübadiləsinin səmərəli təşkil olunmaması;
- 5) Kadr potensialının aşağı səviyyədə olması - aqrar sahə üzrə ixtisaslaşmış mütəxəssislərin bələdiyyələrdə çatışmaması;
- 6) İdarəçilik təşəbbüskarlığının yetərli olmaması - mövcud səlahiyyətlərdən aktiv şəkildə istifadə etmək üçün lazımi idarəçilik yanaşmasının formalaşmaması;
- 7) Strateji planlaşdırmanın zəifliyi - kənd təsərrüfatının inkişafına dair uzunmüddətli proqramların və fəaliyyət planlarının hazırlanmasında passivlik;
- 8) Riskdən çəkinmə və qeyri-müəyyənlik qorxusu - yeni aqrar layihələrin icrasına dair

qərar vermə prosesində ehtiyatlı və qeyri-aktiv davranış;

9) Yerli icmanın proseslərə cəlb edilməsinin məhdudluğu - kənd təsərrüfatının inkişafı ilə bağlı qərarlarda əhali iştirakçılığının zəif təşkili;

Qarabağ və Şərqi Zəngəzurun azad edilməsindən sonra bu ərazilərin aqrar potensialının reallaşdırılması bələdiyyələrin kənd təsərrüfatı sahəsində funksional imkanlarının genişləndirilməsini zəruri edir. Regionun əlverişli təbii-iqlim resursları nəzərə alınaraq burada müasir texnologiyaların tətbiq olunduğu pilot aqrar zonaların yaradılması, rəqəmsal əkinçilik, innovativ suvarma sistemləri və aqropark modellərinin sınaqdan keçirilməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Bərpa prosesinin tərkib hissəsi kimi bələdiyyələrin torpaq idarəçiliyi, aqrar infrastrukturun yenilənməsi və ekoloji monitorinqdə iştirakının güclən-dirilməsi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Bununla yanaşı, kənd təsərrüfatı kooperativlərinin təşviqi, istehsal zəncirinin təşkilinə dair institusional dəstək və maddi-texniki təminatın yaxşılaşdırılması aqrar fəaliyyətin səmərəliliyini artıracaqdır. Regionda aqrar təlim və konsultasiya mərkəzlərinin yaradılması, məhsulun emalı və satışına xidmət edən logistika infrastrukturunun formalaşdırılması, habelə torpaq və əkin proseslərinin rəqəmsal idarə olunması bələdiyyə idarəçiliyinin modernləşdirilməsinə töhfə verə bilər. Qarabağ və Şərqi Zəngəzurun təbii-mədəni potensialı nəzərə alınaraq aqroturizm imkanlarının inkişaf etdirilməsi də regional iqtisadi aktivliyi gücləndirə biləcək istiqamətlərdən biri-dir. Bu tədbirlərin ardıcıl şəkildə icrası bələdiyyələrin aqrar sahədə funksional rolunu artırmaqla yanaşı, bölgənin dayanıqlı sosial-iqtisadi inkişafına da mühüm töhfə verəcək-dir.

### *Nəticə*

Aparılan tədqiqat göstərir ki, bələdiyyələr kənd təsərrüfatı sahəsində ix-rac potensialının artırılmasında mühüm institusional subyektlərdir. Yerli resursların idarə olunması, fermerlərin təşkilatlanması və istehsalın təşviqi baxımından bələdiyyələrin ro-lu əhəmiyyətlidir. Lakin bu potensialdan tam istifadə olunması üçün bələdiyyələrin maliyyə və institusional imkanlarının gücləndirilməsi, mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları ilə əməkdaşlığın genişləndirilməsi zəruridir. Bələdiyyələrin ixracyönümlü fəaliyyətinin artırılması regionların sosial-iqtisadi inkişafına və ölkənin qeyri-neft ixracının davamlı artımına mühüm töhfə verə bilər.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. (1995). Bakı.
2. Azərbaycan Respublikasının “Bələdiyyələrin statusu haqqında” Qanunu. (1999). Bakı.
3. İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi. (2022). Regional inkişaf və qeyri-neft ixracı üzrə analitik hesabat. Bakı.
4. İbrahimov, İ. (2016). Aqrar sahənin iqtisadiyyatı. Monoqrafiya.
5. İbrahimov, İ. (2018). Bələdiyyə idarəçiliyi. Dərslik. Bakı.
6. İbrahimov, İ. (2022). Regionların və işğaldan azad edilmiş ərazilərin inkişaf istiqamətləri. Monoqrafiya. Bakı: Kooperasiya nəşriyyatı.
7. Nağıyeva, V. (2016). Aqrar sahənin ixrac potensialı: Təşkilati-idarəetmənin əsasları. Dərs vəsaiti. Bakı: Kooperasiya nəşriyyatı.
8. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2021). Agricultural development and export potential of Azerbaijan. Rome.

*Kazımova Nigar*  
*Bakı Biznes Universiteti*  
*Müəllim*  
*E-mail:nigar.novruzlu18@gmail.com*  
*Əlaqə nömrəsi: (+994) 77-347-19-88*

## **AI VƏ TEXNOLOGİYA FONUNDA İNSAN BACARIQLARININ ƏHƏMİYYƏTİ VƏ TRANSFORMASIYASI**

### *Xülasə*

Süni intellekt (AI), avtomatlaşdırma və rəqəmsallaşma prosesləri təşkilatlarda əməyin strukturunu köklü şəkildə dəyişmişdir. Texnologiyanın rutin tapşırıqları əvəz etməsi fonunda “insan bacarıqları” adlandırılan yumşaq kompetensiyalar əmək bazarında strateji üstünlüyə çevrilmişdir. Dünya İqtisadi Forumu, McKinsey və OECD tədqiqatları göstərir ki, gələcəyin iş modellərində ən çox tələb olunan bacarıqlar analitik düşüncə, problem həlli, kommunikasiya, emosional intellekt və yaradıcı adaptasiya kimi xüsusiyyətlərdir.[ 2] Texniki biliklər sürətlə köhnələrkən, insanın sosial və psixoloji qabiliyyətləri uzunmüddətli dəyər yaradır. Daniel Golemanın EQ konsepsiyasına görə, liderlik effektivliyinin 60%-dən çoxu emosional intellektlə bağlıdır ki, bu isə AI sistemlərinin məhdud olduğu sahə olaraq qalır.

**Açar sözlər:** Süni intellekt,gələcəyin bacarıqları,yumşaq bacarıqlar, texnologiya, insan münasibətləri

### *Abstract*

Artificial intelligence (AI), automation, and digitalization processes have fundamentally reshaped the structure of labor within organizations. As technology increasingly replaces routine tasks, soft competencies-referred to as “human skills”-have become a strategic advantage in the labor market. Research conducted by the World Economic Forum, McKinsey, and the OECD shows that the most in-demand skills in future work models include analytical thinking, problem-solving, communication, emotional intelligence, and creative adaptability. While technical knowledge rapidly becomes outdated, human social and psychological abilities create long-term value. According to Daniel Goleman’s concept of Emotional Intelligence (EQ), more than 60% of leadership effectiveness is attributed to emotional intelligence-an area where AI systems continue to remain limited.

**Keywords:** Artificial intelligence, future skills, soft skills, technology, human relations

### *Giriş*

Rəqəmsal transformasiya dövründə texnologiyalar sürətlə dəyişir və texniki biliklər (hard skills) tez köhnəlir. Lakin Soft Tech bacarıqlar insanın əməkdaşlıq, ünsiyyət, kreativlik və adaptasiya qabiliyyətləri daha uzunmüddətli və yenilənə bilən strateji kompetensiyalar kimi ön plana çıxır. Müasir biznes ekosistemi göstərir ki, yüksək texnoloji mühitdə uğurun yalnız texniki savadla deyil, insanı “insan edən” yumşaq bacarıqlarla tamamlandığı sübut olunmuşdur. Rəqəmsallaşma, avtomatlaşdırma və süni intellekt texnologiyalarının inkişafı həm iqtisadi modelləri, həm də təşkilat davranışlarını yenidən formalaşdırmışdır. Əvvəllər insan əməyinin dəyəri daha çox fiziki və texniki bacarıqlarla ölçülürdüsə, indi iş dünyasında fərqli paradigma formalaşmışdır: texnologiya təkrarlanan tapşırıqları avtomatlaşdıqca, insan yönümlü bacarıqlar - liderlik, empatiya, yaradıcı düşünmə və komanda işi kimi yumşaq kompetensiyalar daha çox strateji kapitalla çevrilir. Bu dəyişiklik “insanın yenidən kəşfi” kimi dəyərləndirilir.[3]

## **Tədqiqat**

AI sistemləri böyük həcmli məlumatı təhlil etməkdə, modelləşdirməkdə və qərar alternativləri yaratmaqda yüksək səmərəliliyə malikdir. Lakin insanın sosial təcrübəsi, emosional qavrayışı və intuisiya kimi xüsusiyyətləri maşın alqoritmləri ilə təkrarlamaq çətinidir. Bu səbəbdən insan bacarıqları texnologiyanın deyil, sistemin dayanıqlılığının təminatçısı kimi qiymətləndirilir. Dünya İqtisadi Forumunun hesabatına görə, 2030-cu ildə ən çox tələbat olacaq ilk 10 bacarığın 7-si məhz yumşaq bacarıqlar olacaq. Bu rəqəm texnologiyanın yüksəlişi fonunda insan faktorunun azalması deyil, əksinə rolunun diferensiasiyası mənasına gəlir.[2]

İndiki dövrdə texniki biliklər təhlükəsiz, amma yetərli deyil. İstehsalat, xidmət və təhsil sistemlərində insan-insan, insan-AI və insan-sistem əlaqələrinin idarə olunması yumşaq bacarıqları zəruri edir.

Avtomatlaşdırma texniki işləri ələ alır, insan isə yaradıcılıq və koordinasiya sahəsinə keçir. Müəssisələr ən çox ünsiyyət və adaptasiya çatışmazlığından itki yaşayır. Komanda işinin uğuru emosional və sosial koordinasiyadan asılıdır. Liderlik indikatorları artıq yalnız peşəkar biliklə yox, insan yönümlülüynə görə qiymətləndirilir

Müasir dövr əmək bazarında əsas tendensiyalardan biri SoftTech bacarıqların hibritinə malik olması bacarmadır. Yəni əmək bazarında dayanıqlılığı qorumaq və inkişaf etmək üçün IA və Soft bacarıqların sintezini düzgün yaratmaq lazımdır. AI məlumatı emal edir, modellər qurur, nəticə çıxarır.

Amma insan həmin nəticələri düzgün analiz etməli, məqsədə uyğun olub-olmadığını qiymətləndirməlidir. AI düzgün cavab verə bilər, amma doğru qərar insandan gəlir. Ona görə də kritik düşünmə və qərar vermə bacarığı vacibdir.

Sosial davranışlar, empatiya və ünsiyyət yalnız şəxslərarası münasibətlərdə deyil, iqtisadi fəaliyyətin təşkilində də mühüm rol oynayır. Emosional intellekt modeli göstərir ki, liderlərin performansının ciddi hissəsi məhz emosiyaları idarə etmə, motivasiya yaratma və əməkdaşlığı təşviq etmə bacarığı ilə bağlıdır. Bu kompetensiyalar təşkilatlarda yeniliklərin qəbulunu asanlaşdırır, konfliktlərin qarşısını alır və komanda harmoniyasını gücləndirir.

Əmək bazarında yumşaq bacarıqların yüksəlişi ali təhsil sistemindən struktur dəyişikliyi tələb edir. Bilgi mərkəzli yanaşmadan bacarıq əsaslı təlimə keçid zəruridir. Problem əsaslı öyrənmə, qrup layihələri, debat və müzakirə metodikası, təqdimat bacarığı təlimləri, kommunikasiya və liderlik modulları kimi metodlar yumşaq bacarıqların formalaşması üçün tələbələrin praktiki mühitdə təcrübə qazanmasını təmin edir. Universitetlər yalnız bilik verən müəssisə deyil, insan davranışlarını inkişaf etdirən mühit kimi qəbul olunmalıdır.

Müasir təşkilatlar əməkdaş seçimində daha çox davranış əsaslı göstəricilərə diqqət yetirirlər. İşə qəbul prosesində test, təqdimat, rol oyunu və simulyasiya metodlarının tətbiqi bunun sübutudur. Tədqiqatlar göstərir ki, inisiativlik, çeviklik, əməkdaşlıq və məsuliyyətlik kimi səriştələr iş performansının uzunmüddətli proqnozlaşdırıcılarıdır. Texniki bacarıqlar dinamik mühitdə tez köhnəlir, sosial bacarıqlar isə çoxfunksional şəkildə tətbiq edilir.[3]

AI ilə insanın münasibəti rəqabətdən daha çox tamamlayıcılıq modeli ilə izah olunur. AI məlumatı analiz edir, qərar alternativləri yaradır. İnsan isə bu məlumatı mənalandırır, sosial kontekstə uyğunlaşdırır və təşkilat mədəniyyəti ilə harmonizasiya edir. Ən uğurlu təşkilatlar AI alətlərini insan yönümlü liderliklə inteqrasiya edənlərdir.

## **Nəticə**

Süni intellekt dövrü insanın iş həyatındakı rolunu aradan qaldırmır, əksinə onun strateji dəyərini yenidən müəyyənləşdirir. Yumşaq bacarıqlar fərdi uğurun, təşkilati innovasiyanın və

dayanıqlılığın əsas determinantına çevrilmişdir. Bu kompetensiyaların inkişafı ali təhsil sisteminin prioritetinə, işəgötürənlərin strateji investisiyasına və fərdlərin özünəinkişaf gündəminə daxil edilməlidir.

Beləliklə, AI əsrində ən böyük rəqabət üstünlüyü insan olmağı bacarmaqdır ,yəni empatiya qurmaq, yönləndirmək, uyğundurulaşmaq və dəyər yaratmaq. Soft Tech bacarıqlar insan potensialının strateji kapitalı kimi qəbul edilir. Rəqəmsallaşma kontekstində məhz bu bacarıqlar fərdin lider, innovator və çevik əməkdaş kimi inkişafını təmin edir. Təhsil, biznes və idarəetmə sistemləri soft bacarıqların inkişafını prioritetləşdirərsə, əmək bazarı daha dayanıqlı, humanist və innovativ olacaq.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books.
2. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF Publications. Retrieved from <https://www.weforum.org>
3. McKinsey Global Institute. (2022). The future of work in an age of artificial intelligence. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
4. OECD. (2020). 21st century skills for the future workforce. OECD Skills Framework. Retrieved from <https://www.oecd.org>
5. Deloitte Insights. (2021). Future of human capital and skill transformation. Deloitte Research.
6. International Labour Organization (ILO). (2022). Digital skills and the future of work: Policy perspectives. Geneva: ILO Publications.

*Afandiyeva Leyla*

*Doctoral student, Baku Business University*

*ORCID: 0009-0004-6391-0869*

*[lafandiyeva2019@gmail.com](mailto:lafandiyeva2019@gmail.com)*

### **DIGITAL TRANSFORMATION AND GREEN INNOVATION: EVIDENCE FROM EMERGING MARKETS**

#### *Abstract*

This study investigates the impact of Green Innovation (GI) on energy efficiency performance across six emerging economies-China, India, Brazil, Turkey, Poland, and South Africa-using a comparative panel econometric approach. These countries represent diverse industrial structures, regulatory environments, and sustainability transitions. Panel data covering the period 2012-2023 are employed. Energy efficiency is measured by energy intensity and renewable energy productivity, while green innovation is proxied by environmental research and development expenditures and green patent activity. Digital readiness indices and GDP per capita are included as moderating and control variables. Fixed-effects and random-effects techniques are applied, with Hausman tests guiding estimator selection. The results show a statistically significant negative relationship between green innovation and energy intensity, implying that higher levels of innovation contribute to improved energy efficiency. Digital readiness further strengthens this relationship across the six-country sample. The findings provide policy-relevant insights for emerging economies seeking energy security and sustainability gains through technological modernization and innovation-led development strategies.

**Keywords:** Green innovation; Energy efficiency; Digital readiness; Comparative analysis; Emerging markets

### *Xülasə*

Bu tədqiqat müqayisəli panel econometrik yanaşma əsasında altı inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatda - Çin, Hindistan, Braziliya, Türkiyə, Polşa və Cənubi Afrikada - yaşıl innovasiyanın enerji səmərəliliyi göstəricilərinə təsirini araşdırır. Seçilmiş ölkələr müxtəlif sənaye strukturları, tənzimləmə mühitləri və davamlı inkişaf mərhələlərini təmsil edir. Təhlil üçün 2012-2023-cü illəri əhatə edən panel məlumat bazasından istifadə olunmuşdur. Enerji səmərəliliyi enerji intensivliyi və bərpa olunan enerji məhsuldarlığı göstəriciləri ilə ölçülmüş, yaşıl innovasiya isə ekoloji yönümlü elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərinə qoyulan xərclər və yaşıl patent fəaliyyəti əsasında müəyyən edilmişdir. Rəqəmsal hazırlıq indeksləri və adambaşına düşən ÜDM göstəricisi tənzimləyici və nəzarət dəyişənləri kimi modelə daxil edilmişdir. Təhlildə Fixed Effects və Random Effects econometrik metodlarından istifadə olunmuş, model seçimi üçün Hausman testi tətbiq edilmişdir. Nəticələr yaşıl innovasiya ilə enerji intensivliyi arasında mənfi və statistik əhəmiyyətli əlaqənin mövcudluğunu sübut edir ki, bu da innovasiya səviyyəsinin artmasının enerji səmərəliliyinin yüksəlməsinə səbəb olduğunu göstərir. Rəqəmsal hazırlıq isə bu təsiri daha da gücləndirərək yaşıl innovasiyanın effektivliyini artırır. Əldə olunan nəticələr inkişaf etməkdə olan bazar ölkələrində texnoloji modernləşmə və innovasiya yönümlü inkişaf strategiyaları vasitəsilə enerji təhlükəsizliyinin və davamlılığın təmin olunması baxımından mühüm siyasi və idarəetmə tövsiyələri təqdim edir.

**Açar sözlər:** Yaşıl innovasiya; Enerji səmərəliliyi; Rəqəmsal hazırlıq; Müqayisəli təhlil; İnkişaf etməkdə olan bazarlar

### *Introduction*

Digital transformation has become a fundamental driver of economic modernization, shaping how firms and countries adapt to global competition, technological disruption, and sustainability pressures. Emerging markets in particular face the dual challenge of maintaining rapid economic growth while reducing their dependency on energy-intensive production structures. At the same time, environmental concerns, climate agreements, and green transition policies have reinforced the need for countries to adopt green innovation strategies, including the development of clean technologies, renewable energy systems, eco-efficient production processes, and environmental R&D investment.

Green innovation is widely recognized as a key mechanism for reducing environmental degradation and improving long-term energy performance. It can lower energy intensity, increase resource efficiency, and support low-carbon industrial development. However, emerging markets often experience constraints such as limited technological infrastructure, financing gaps, weak institutional quality, and regional disparities in innovation capacity. These factors reduce the ability of countries to fully benefit from sustainability-oriented investments.

Recent research highlights that digital transformation can significantly enhance the effectiveness of green innovation. Digital tools-such as smart grids, AI-based energy monitoring, IoT-enabled production systems, and data analytics-enable governments and firms to optimize energy use, detect inefficiencies, track emissions in real time, and reduce operational waste. Thus, energy efficiency improvements increasingly depend on the interaction between green innovation capacity and digital readiness.

Despite growing interest in this topic, cross-country empirical evidence remains limited. Most existing studies focus on single-country cases or developed economies, leaving a knowledge gap regarding how digital transformation influences the relationship between green innovation and energy

outcomes in emerging markets. This study contributes by examining six key emerging economies-China, India, Brazil, Turkey, Poland, and South Africa-to understand how digital readiness conditions the impact of green innovation on national energy efficiency.

#### Research

This study employs an unbalanced country-level panel dataset covering 2012-2023 for China, India, Brazil, Turkey, Poland, and South Africa. These economies represent diverse energy mixes and regulatory structures, providing a suitable framework for comparative analysis. Data are obtained from the World Bank, International Energy Agency, and WIPO databases.

Energy efficiency, the dependent variable, is measured using energy intensity and renewable energy productivity indicators. Lower energy intensity reflects improved energy efficiency performance. Green innovation is proxied by national environmental R&D expenditures as a share of GDP and the number of registered green patents per million population. Digital readiness is captured using ICT infrastructure and digital adoption indices. Control variables include GDP per capita, industrial output share, urbanization rate, and electricity access rates.

The econometric model is defined as:

$$EE_{it} = \alpha + \beta_1 GI_{it} + \beta_2 DIG_{it} + \beta_3 (GI_{it} \times DIG_{it}) + \beta_4 GDP_{pcit} + \beta_5 Industry_{it} + \epsilon_{it}$$

Panel regression analysis is conducted using both Fixed Effects (FE) and Random Effects (RE) estimators to control for unobservable country-specific heterogeneity. The Hausman test is applied to determine model consistency, with preference given to the FE specification. Robust standard errors are used to mitigate heteroskedasticity and serial correlation.

**Table 1.**

**Panel Regression Results (Dependent Variable: Energy Intensity)**

Variables	OLS	FE	RE
Green Innovation (GI)	-0.028*** (0.007)	-0.025*** (0.006)	-0.026*** (0.006)
Digital Readiness (DIG)	-0.021*** (0.006)	-0.019*** (0.005)	-0.020*** (0.005)
GI × DIG	-	-0.014** (0.006)	-0.013** (0.006)
GDP per capita	-0.016*** (0.005)	-0.015*** (0.004)	-0.015*** (0.004)
Industry Share	0.012* (0.006)	0.011* (0.005)	0.011* (0.005)
Urbanization	-0.009* (0.005)	-0.008* (0.004)	-0.008* (0.004)
Constant	0.082***	0.071***	0.075***
Observations	72	72	72
R <sup>2</sup>	0.39	0.43	0.41

Negative coefficients imply improvement in energy efficiency (lower intensity).

\*, \*\*, \*\*\* denote significance at 10%, 5% and 1% levels.

Hausman test supports the FE estimator.

Results indicate that higher green innovation intensity reduces energy intensity, improving efficiency across the six countries. Digital readiness further strengthens this effect via the significant interaction term, confirming that digitally advanced economies derive greater efficiency gains from green innovation adoption.

#### Conclusion

The findings provide strong econometric evidence that green innovation significantly improves energy efficiency in emerging markets, particularly when supported by advanced digital

infrastructure. Digital readiness acts as a catalytic factor enabling countries to maximize the productivity effects of sustainability investments through real-time energy monitoring, resource optimization, and regulatory compliance management systems.

China and Poland demonstrate the strongest energy efficiency gains relative to innovation inputs, reflecting mature policy frameworks and technological capacity. Brazil's bioenergy model generates moderate efficiency improvements, while Turkey and South Africa illustrate slower transitions constrained by structural energy dependencies. India's efficiency gains remain limited due to rapid industrial expansion despite growing green innovation activity.

From a policy perspective, governments should foster integrated development strategies linking environmental innovation incentives with digital infrastructure expansion programs. Supporting smart-grid technology, eco-R&D financing, and accessible green patent commercialization mechanisms can significantly accelerate national energy productivity.

For businesses and policymakers alike, these results underscore the importance of combining digital modernization with sustainability innovation strategies to achieve long-term economic and environmental objectives.

## REFERENCES

1. Chen, Y., Chang, C., & Lin, T. (2019). Green innovation and energy efficiency: Evidence from emerging markets. *Sustainability*, 11(18), 4932.
2. Dangelico, R., & Vocalelli, D. (2020). Green marketing and firm environmental performance: The moderating role of eco-innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1044-1059.
3. Horbach, J. (2019). Determinants of eco-innovation: New evidence from firm-level data. *Ecological Economics*, 166, 106407.
4. IEA. (2022). *Energy Efficiency 2022*. International Energy Agency Publishing.
5. Khan, S., Teng, J., & Khan, M. (2021). The effect of digital transformation on green innovation and energy performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120369.
6. OECD. (2022). *Green Innovation in Emerging Markets*. OECD Publishing.
7. Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
8. World Bank. (2023). *World Development Indicators*. World Bank Publishing.
9. WIPO. (2023). *Green patent statistics report*. World Intellectual Property Organization Publishing.

*Hüseynov Elvin Elçin oğlu*  
*doktorant*

*Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil*  
*Nazirliyinin İqtisadiyyat İnstitutu*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1494-903X>*

*E-mail: [elvinhuseyn1996@gmail.com](mailto:elvinhuseyn1996@gmail.com)*

*AZ1143, Azərbaycan Respublikası, Bakı ş., H.Cavid pr., 115*

## **TEXNOLOJİ ARAŞDIRMALARIN APARILMASINDA İQTISADIYYATA DÖVLƏT MÜDAXİLƏSİNİN ROLU**

### *Xülasə*

Texnoloji araşdırmalar və innovasiya müasir milli iqtisadiyyatların böyüməsi və rəqabət güclərinin artması mövzusunda önəmli rola malikdir. Bu sahədəki yüksək risklər, qeyri-müəyyənliklər özəl sektorun yetərsiz qalmasına səbəb ola bilər. Buna görə də texnoloji araşdırmaların maliyyələşdirilməsində dövlətlər böyük rol oynamaqdadır.

21-ci əsrdə iqtisadiyyatın inkişafında texnologiyanın rolu inkaredilməz şəkildə artmışdır. Çağımızın dünyasını artıq bu olmadan təsəvvür etmək qeyri-mümkündür. Buna bağlı olaraq iqtisad elminin qarşısında duran məsələlərdən biri də fərqli ölkələrin milli iqtisadiyyatlarının texnoloji araşdırmalara sərmayə yatırılması işinin daha çox özəl sektora, yoxsa dövlət aparatına həvalə edilməsidir. İqtisadiyyatla texnoloji inkişaf arasındakı əlaqə ikitərəflidir; iqtisadiyyat texnologiyanı inkişaf etdirir, inkişaf etmiş texnologiya isə, əksinə, iqtisadi artıma təkan verir. Bu məqalə texnoloji inkişafda dövlət yatırımlarının rolunu, dövlət müdaxiləsinin qatqılarını, avantaj və dezavantajlarını tədqiq etməyi hədəfləyir.

*Açar sözlər:* texnologiya, innovasiya, dövlət müdaxiləsi, texnoloji araşdırmalar

### *Abstract*

Technological research and innovation are critical to the growth and competitiveness of modern national economies. The high risks and uncertainties associated with this field often result in insufficient investment from the private sector. Consequently, governments play a pivotal role in financing technological research.

In the 21st century, the importance of technology in economic development has grown undeniably, making it almost impossible to imagine the modern world without it. Accordingly, one of the key questions for economic science is whether the responsibility for investing in technological research in various countries should primarily rest with the private sector or government institutions.

The relationship between economic growth and technological development is bidirectional: the economy drives technological progress, while advanced technologies, in turn, stimulate economic growth. This article aims to explore the role of government investments in technological development, analyzing the contributions, advantages, and disadvantages of state intervention.

*Key words:* technology, innovation, government intervention, technological research

Texnologiya sahəsindəki irəliləyişlər həm iqtisadi, həm də sosial inkişafın əsas hərəkətverici motorlarından biridir. Bu sahədəki yüksək risklər, qeyri-müəyyənliklər, böyük investisiyaların labüdlüyü R&D (research&development) sahəsində dövlət sektoru ilə özəl sektorun birliyini zəruri edir.

Özəl sektorun texnoloji araşdırmalara investisiya yatırmağa az meyilli olması tarixi təcrübədən bilinən şeydir. Bunun əsas səbəblərini belə göstərmək mümkündür:

1. Yüksək risk. Texnologiya sahəsinə yatırımlar əsasən uzun müddətli dövrü əhatə edir. Özəl sektor isə daha çox qısa müddətdə mənfəət gətirəcək sahələrə yönəlməyə meyillidir. Buradan uzun müddətli dövr üçün qazanılacaq mənfəətin araşdırmalara çəkilən xərci üstələyib-üstələməyəcəyini öncədən proqnozlaşdırmaq çətindir.

2. Rəqabət. Yüksək rəqabətli bazarlarda şirkətlər mövcud mal və xidmətlərini istehsal edərək mənfəəti qorumağı daha çox düşünür, nəinki yeni texnoloji araşdırmalara sərmayə yatırmağı.

3. Bazarın dinamikası. Bazarda bəlli bir əmtəə və ya xidmətə olan tələb dalğalı ola bilər. Tələbin dəyişkən olduğu dinamik bazarda özəl sektor uzun müddətli dövr üçün mənfəət gətirəcək sahələrə yatırım etməkdən çəkinə bilər.

4. Investisiyanın böyüklüyü. Texnologiya bir sahə olaraq yüksək məbləğlərdə investisiya tələb edir. Gələcək qazancın dəqiqliklə ölçülə bilmədiyi sahələrə böyük həcmli investisiya yatırmaq şirkətləri gələcəkdə gəlir problemləri ilə üz-üzə qoya bilər.

5. Patent problemləri. Patentlərin alınmasındakı hüquqi prosedurlar, bəzən işin məhkəmələrə qədər uzanması özəl sektoru texnoloji araşdırmalara sərmayə yatırımdan uzaqlaşdıran amillərdəndir. Xüsusilə patent mövzusunda problemlərlə bağlı Adam Caffé və Coş Lerner "İnnovasiya və onun mənfəətləri: yanlış patent sistemimiz innovasiya və yeniliyi necə təhlükəyə atır və nə etməliyik" adlı tədqiqat aparmışdır. Həmin tədqiqatda hər iki müəllif mövcud patent sisteminin mürəkkəb, ləng olduğunu tənqid edir və patent reform üçün əsasən üç təklif edirlər: patent keyfiyyətini artırmaq, qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və xərcləri idarə etmək [A.Caffé, Coş Lerner, "İnnovasiya və onun mənfəətləri: yanlış patent sistemimiz innovasiya və yeniliyi necə təhlükəyə atır və nə etməliyik", 2004, səh. 32]. Təkcə bununla bağlı ayrıca kitab yazılması bu problemin də özəl sektor üçün nə qədər əhəmiyyətli olduğunu göstərir.

Səbəblərdən də görüldüyü kimi, texnoloji araşdırmalar sahəsində əsas investisiya yatırımı dövlətin payına düşür. Müxtəlif faktorlar dövlətin bu sahədə dolaylı və ya birbaşa yatırımlar etməsini təşviq edir. İqtisadi artım və rəqabət şəraitinin yaradılması bu faktorların ən önəmliləridəndir. Dövlətlər bu sahədə edilən araşdırmalara dəstək verərək iqtisadi inkişafa təkan vermək, resurslardan ən səmərəli istifadəni təşkil etməklə milli iqtisadiyyatın canlanmasını hədəfləyir.

Amma unutmamaq lazımdır ki, dövlətin özəl sektorla birgə yatırımlar etdiyi texnoloji araşdırmaların bir nəticəsi olaraq ortaya çıxan əmtəə və xidmətlərin xərclərində və gəlirlərində də bir paylaşma ortaya çıxır və həm xərclərin, həm də gəlirlərin dövlətlə özəl şirkətlər arasında bölünməsi lazım gəlir.

Moveri və Rozenberq məsrəf paylaşdırılmasını birgə yatırımların ən mühüm prinsipi olaraq qeyd edir: "Özəl firmalara maliyyə yardımı nəzərdə tutan dövlət proqramlarının əsas hədəfi texnologiya şirkətlərinin güclü tərəflərindən yararlanmağı mümkün etmək olmalıdır. İş birliyinə əsaslanan təşəbbüslərdə dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən araşdırma və inkişaf proqramlarının bazara uyğunlaşdırılması üçün özəl şirkətlər məsrəflərin böyük hissəsini üzərlərinə götürməlidirlər. Bir çox durumlarda bu iş birliyi özəl şirkətlərin texnoloji araşdırma proqramlarının məsrəflərinin 50 faizini qarşılamasını labüd edir" [Moveri, Rozenberq, "The Government Role in Civilian Technology: Building a New Alliance", 1991, səh. 116].

Burada dövlətin ən əhəmiyyətli rolu gəlirdə deyil, xərcdəki payların böyük hissəsini üzərinə götürməsi ilə əlaqədardır. Yuxarıda sadalanan səbəblər üzündən özəl sektor Moveri və Rozenberqin düşündüyünün əksinə, texnoloji araşdırmalara investisiya yatırmağa çox da can atmamışdır.

Marianna Mazzukato özünün "Təşəbbüskar dövlət" adlı tədqiqatında texnoloji araşdırmaların əksəriyyətinin dövlət tərəfindən maliyyələşdirildiyinə diqqət çəkir. Xüsusilə "Apple" kimi

günümüzdəki ən böyük texnoloji şirkətlərin ilk başda dövlətin dəstəyi ilə yüksəldiyinə işarə edir. Bura həmçinin “Tesla”, “Space X” kimi texnologiya nəhəngləri də daxildir. Kitabın “Apple”dan “iPad”a: Dövlətin çox görünən əli” adlı bölməsində qeyd edir: “Cobs və Vozniak lap əvvəldən “Apple”ı qurmaq və inkişaf etdirmək üçün müxtəlif dövlət və özəl sektor investorlarının maliyyə dəstəyini axtardılar. Hər biri ağılıdakı bu ön görüşə inanırdı: xüsusilə dövlət tərəfindən maliyyələşdirilərək istehlak üçün təqdim olunan texnologiyalardan böyük ölçüdə dəyər əldə edilə bilər. “Apple” kompüter sektorunda inqilab etməyə kömək edən texnologiyalardan əlavə, kompüter sektorundakı irəliləyiş fikirlərini həyata keçirmək üçün də dövlətdən nəgd dəstək aldı” [Marianna Mazzukato, “Təşəbbüskar dövlət”, 2013, səh. 86]. Marianna bu kitabı yazmaqla dövlət və özəl sektorun bir-birinə zidd olmayıb, əksinə, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə işləyərkən daha effektiv nəticələr verdiyini göstərməyə çalışsa da, özəl sektorun yetərsiz olduğu mövzularda da toxunmadan keçmir. Mazzukato eyni tədqiqatın günəş və külək enerjisi ilə əlaqəli bölümündə də bu iki alternativ enerji mənbəyinin maliyyələşməsində dövlətin əsas payı üzərinə götürdüyünü diqqətə çatdırır: “Külək enerjisi bazarı 2010-cu ildə ABŞ-dakı (Çindən sonra ikinci ən böyük külək enerjisi bazarı) maliyyə böhranının bir nəticəsi olaraq daraldığı halda, günəş enerjisi bazarı 2009-2010-cu illərdə iki qat böyüdü. Günəş və külək enerjisi birlikdə 2000-ci ildə 7 milyard dollarlıq bir bazarı təmsil edərkən, 2011-ci ildə 164 milyard dollarlıq bir qlobal bazarı təmsil edirdi.

... “Apple”ın, “iPhone”, “iPod” və “iPad”lərinin arxasında duran texnologiyalar kimi, təmiz enerji innovasiyalarının “ekosistem”i də dövlətin aparıcı rol oynadığı sistemdir” [Marianna Mazzukato, “Təşəbbüskar dövlət”, 2013, səh. 128].

Bir daha xatırlatmaqda fayda var ki, Mazzukato özəl sektorun bu sahədə tamamilə uğursuz olduğunu deyil, deyildiyi qədər uğurlu olmadığını göstərməyə çalışır. Dövlət müdaxiləsinin qatqıları, avantajları ilə yanaşı dezavantajları olduğunu da diqqətdə saxlamaq lazımdır. Dünya təcrübəsinə əsasən bilinən bəzi dezavantajlar:

-Qərar vermə prosesinin mürəkkəbliyi və ləngimələr. Dövlət bürokratik strukturu, ierarxik quruluşu baxımından özəl sektor qədər cəld qərarlar verə bilmir. Bəzən bir dövlət proqramının hazırlanması və həyata keçirilməsi bir neçə mərhələdən keçən mürəkkəb proses ola bildiyinə görə layihələrin idarə edilməsi qarışıq hala gəlir. Məsələn, ABŞ-da “Obamacare” adlı tibb sahəsində reform olacaq layihələrin texnoloji alt bazalarının qurulmasında bu gecikmələr vətəndaşlar üçün problemlər yaratmışdı.

-Hökumətlərin stabil olmaması. Araşdırma və inkişaf layihələri (D&R) əksər hallarda uzunmüddətli dövrlər üçün planlaşdırılır. Uzunmüddətli dövrlər üçün isə hökumətlər dəyişə bilər. Yeni hökumətin inkişaf proqramları və layihələri əvvəlkilərlə üst-üstə düşməyə bilər və o vaxta qədər edilən yatırım kəsilə bilər. Brazilya kimi Latın Amerikasına ölkələrdə bu təcrübələr sıxlıqla yaşanmışdır (De Mello, L. (2001). "Brazilian Technology Policy". OECD Economic Studies).

-Haqsız rəqabət. Dövlətlərin iqtisadi sahədəki fəaliyyəti bəzi özəl şirkətlərə digərləri ilə müqayisədə üstünlük verə bilər və bazarda haqsız rəqabətə səbəb ola bilər. Yaponiyada, Avropa ölkələrində, həmçinin, ABŞ-da dövlət müdaxiləsi bazarda yerini möhkəmlənmiş böyük şirkətlərə geniş imkanlar açarkən, bir çox kiçik firmaların bazardan atılmasına səbəb olmuşdur (Johnson, C. (1995). Japan: Who Governs? The Rise of the Developmental State).

Bu dezavantajların doğru idarə etmə və tənzimləmə ilə yox edilməsi, ən azından maksimum azaldılması mümkündür. Özəl sektorun texnoloji araşdırmalardakı yetərsizliyi isə yalnız investorların şəxsi iradəsi ilə baş verir. Həm bu baxımdan, həm də praktikadan göründüyü kimi dövlət müdaxiləsi hələ də innovasiyaların təşviqində, texnoloji sahələrin inkişafında həyati əhəmiyyətə malikdir və “dövlət müdaxiləsi minimuma endirilərsə, texnologiyanın inkişafı da sürətli olar” fikri gerçək həyatda təsdiqini tapmır.

## *Nəticə*

Dövlət müdaxiləsi texnoloji araşdırmaların aparılmasında bir növ katalizator rolunu oynayır. Çox böyük müdaxilənin bəlli problemlər yaratsa da, çox kiçik müdaxilə də inkişafda bir geriləmə yaradır. Buna görə də özəl sektorla dövlət sektoru arasında tarazlığın biri digərinə mane olmayacaq şəkildə qurulması önəmlidir. Dövlətin bu sahədəki siyasətləri sadəcə iqtisadi mənfəət gətirmək üçün deyil, davamlı bir inkişaf planına uyğun olmalı, beynəlxalq əməkdaşlıq edilməli və dünya təcrübəsindən yararlanmalı, dövlət resurslarının təsiri müntəzəm şəkildə analiz edilməlidir. Nəzərdə saxlanılmalıdır ki, uğurlu müdaxilə modelləri uzun müddətli strategiyalara, özəl sektorla əməkdaşlığa və yaxşı hazırlanmış təşviq mexanizmlərinə əsaslanır.

## **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. A.Caffe, Coş Lerner, “İnnovasiya və onun mənfilikləri: yanlış patent sistemimiz innovasiya və yeniliyi necə təhlükəyə atır və nə etməliyik”, 2004
2. Moveri, Rozenberq, “The Government Role in Civilian Technology: Building a New Alliance”, 1991
3. Marianna Mazzukato, “Təşəbbüskar dövlət”, 2013
4. Johnson, C. (1995). Japan: Who Governs? The Rise of the Developmental State
5. Mowery, D. C., & Langlois, R. N. (1996). "The Origins of the Internet". Research Policy, 25(8), 1115-1132
6. Kim, L. (1997). Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning
7. Jacobsson, S., & Lauber, V. (2006). "The Politics and Policy of Energy System Transformation". Energy Policy, 34(5), 621-632
8. Tan, J. (2006). "Growth of Technology Parks in China". Technovation, 26(4), 500-507
9. Huenteler, J., et al. (2016). "Photovoltaic Policy in Germany". Energy Policy, 95, 310-322
10. Mani, S. (2004). "Financing of Industrial R&D in India". World Development, 32(9), 1433-1447
11. European Commission (2022). Horizon Europe Programme Overview

*Emrahli Leman Bahtiyar*  
*Azerbaijan State University of Economics*  
*Master's degree*  
*E-mail: [lyaman.emrahli@gmail.com](mailto:lyaman.emrahli@gmail.com)*

## **INNOVATIVE RISK AND QUALITY MANAGEMENT IN FOOD PRODUCTION: ECONOMIC IMPLICATIONS AND FOOD SECURITY CONTEXT**

### *Abstract*

This study investigates the economic and managerial implications of implementing innovative risk and quality management systems in food production enterprises, emphasizing their role in strengthening national food system resilience. Based on modern research in global food security, industrial management, and operational economics, the paper explores how integrating advanced digital monitoring technologies, Dynamic-HACCP models, and harmonized Quality Management System-Food Safety Management System (QMS-FSMS) frameworks enhances both organizational efficiency and economic performance. These integrated systems enable enterprises to reduce operational losses, optimize resource allocation, improve productivity, and maintain product quality, thereby supporting cost-effective and sustainable supply chains. In addition, by applying principles

of risk-based management, strategic planning, and data-driven decision-making, enterprises can better anticipate disruptions, minimize waste, and enhance profitability. The study highlights the macroeconomic benefits of these innovations, including improved food affordability, market stability, and alignment with national food security objectives. By linking micro-level operational improvements with broader economic and managerial strategies, the research underscores the strategic importance of embedding advanced management practices in food production.

**Keywords:** Food Safety and Sustainability, Innovative Risk Management, Quality Management Systems, Economic Impact on Food Production and Market, Global Food Security

### *Xülasə*

Bu tədqiqat ərzaq istehsalı müəssisələrində innovativ risk və keyfiyyət idarəetmə sistemlərinin iqtisadi və menecment aspektlərini araşdırır və onların milli ərzaq sistemi dayanıqlığının gücləndirilməsində rolunu vurğulayır. Qlobal ərzaq təhlükəsizliyi, sənaye idarəçiliyi və əməliyyat iqtisadiyyatı sahəsində müasir ədəbiyyata istinad edilərək, araşdırmada qabaqcıl rəqəmsal monitoring texnologiyaları, Dinamik-HACCP modelləri və uyğunlaşdırılmış Keyfiyyət İdarəetmə Sistemi-Qida Təhlükəsizliyi İdarəetmə Sistemi (QMS-FSMS) çərçivələrinin tətbiqinin müəssisələrin əməliyyat səmərəliliyi və iqtisadi göstəricilərinə təsiri təhlil edilir. Bu inteqrasiya olunmuş yanaşmalar müəssisələrə əməliyyat itkilərini azaltmağa, resurs istifadəsini optimallaşdırmağa, məhsuldarlığı artırmağa və məhsul keyfiyyətini qorumağa imkan verərək səmərəli və davamlı təchizat zəncirlərini dəstəkləyir. Riskə əsaslanan idarəetmə prinsipləri, strateji planlaşdırma və verilənlərə əsaslanan qərarvermə vasitəsilə müəssisələr gözlənilməz pozuntuları qabaqcadan müəyyən edə, tullantıları azalda və mənfəətliliyi artırır. Tədqiqat həmçinin bu yanaşmaların makroiqtisadi faydalarını - ərzaq əlçatanlığının yaxşılaşdırılması, bazar stabilliyinin təmin edilməsi və milli ərzaq təhlükəsizliyi məqsədləri ilə uyğunlaşmanı - vurğulayır. Mikro səviyyədə əməliyyat səmərəliliyinin makroiqtisadi və menecment strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi innovativ idarəetmə praktikalarının ərzaq istehsalına tətbiqinin strateji əhəmiyyətini göstərir.

**Açar sözlər:** Qida Təhlükəsizliyi və dayanıqlılığı, İnnovativ Risk İdarəetməsi, Keyfiyyət İdarəetmə Sistemləri, Qida istehsalına və bazara iqtisadi təsir, Qlobal Ərzaq Təhlükəsizliyi

### *Introduction*

Food security difficulties in the 21st century arise from population growth, climate stress, resource constraints, and increased supply chain complexity. Recent global studies emphasize that food security depends not only on agricultural output but also on efficient, stable, and safe food production processes. In this study, enterprise-level innovations-particularly those addressing risk and quality management-have become integral to ensuring sustainable food availability. Modern food enterprises face rising expectations related to safety, regulatory compliance, and cost efficiency. Industry 4.0 tools, predictive analytics, IoT-based monitoring systems, and data-driven decision mechanisms have transformed operational risk management from a reactive function into a strategic driver of economic competitiveness. These technological and managerial innovations lay the foundation for improved food system resilience.

This study employs a qualitative conceptual approach grounded in food risk management literature, enterprise quality systems, and economic frameworks of food security. The methodology includes:

- evaluation of Dynamic-HACCP and digital risk prediction models;
- analysis of integrated QMS-FSMS efficiency gains;
- identification of cost-saving mechanisms, including reductions in COPQ;

- linkage of enterprise-level efficiency improvements with macro-level food security indicators.

Insights from contemporary food security economics-including structural supply issues, affordability constraints, and loss-reduction strategies-form the basis for connecting micro-innovations to broader national outcomes.

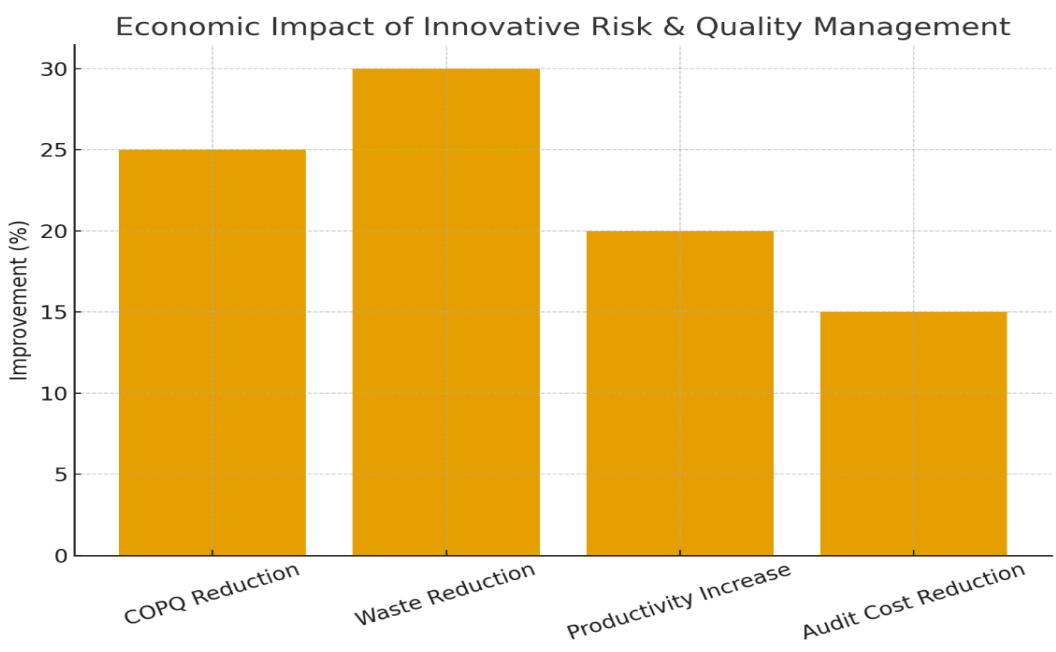
### Research

Innovative risk and quality management systems generate measurable economic value for food production enterprises. Digital monitoring tools minimize error rates, reduce inspection burdens, enhance traceability, and lower the frequency of product withdrawals. These improvements reduce the Cost of Poor Quality (COPQ), which in traditional manufacturing environments can account for 15-25% of total operational costs.

Dynamic-HACCP frameworks reinforce economic efficiency by enabling real-time hazard prediction and process-specific intervention. This increases equipment uptime, stabilizes production flows, and reduces material waste. Integrated QMS-FSMS models additionally decrease audit expenses and optimize resource allocation. Economic analyses in global food security research emphasize that systemic efficiency at the production stage reduces national food losses, strengthens supply chain continuity, and supports price stability. Such improvements contribute to greater food availability-one of the core dimensions of food security-and reduce the macroeconomic burden associated with inefficiency and waste.

Table 1.

This chart visually illustrates the economic impact of innovative risk and quality management on enterprises



### Conclusion

This study demonstrates that the adoption of innovative risk and quality management systems in food production has a significant impact on both enterprise-level economic performance and broader national food security. The integration of digital monitoring technologies, dynamic HACCP models, and QMS-FSMS frameworks not only reduces operational inefficiencies and minimizes

losses but also ensures optimal utilization of resources and the development of resilient supply chains. At the micro level, these management innovations enhance productivity, profitability, and operational reliability. At the macroeconomic level, they contribute to improved food availability, market stability, and overall system resilience. Furthermore, risk-based strategic management and data-driven decision-making foster sustainable and efficient food systems, enabling enterprises to anticipate and respond effectively to potential threats. In conclusion, the combined implementation of technological and managerial innovations is crucial for building food production systems that are economically robust, strategically resilient, and capable of supporting long-term food security and sustainable development.

## REFERENCES

1. Food and Agriculture Organization (FAO). (2023). The State of Food Security and Nutrition in the World.
2. ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements.
3. ISO. (2018). ISO 22000:2018 Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain.
4. Sony, M.; Naik, S.S. Ten Lessons for Managers while Implementing Industry 4.0. IEEE Eng. Manag. Rev. 2019, 47, 45-52.
5. Smith, L., & Haddad, L. (2020). Reducing food loss: An economic systems perspective. Food Policy, 98, 101890.
6. Khan, S., Teng, J., & Khan, M. (2021). Digital transformation and efficiency in food production. Technological Forecasting & Social Change, 162, 120369
7. UNDP. (2022). Food system resilience and economic sustainability
8. World Bank. (2023). Economic pathways to food security
9. Guliyev, E. (2017). Global Food Security: Realities, Challenges and Perspectives

*Mütəllimov Taleh Valeh oğlu*

*Bakı Biznes Universiteti*

*Magistrant*

*E-mail: [mutellimov82534@gmail.com](mailto:mutellimov82534@gmail.com)*

## ŞİRKƏTİN YENİ İNKİŞAF STRATEGİYASININ SEÇİLMƏSİ

### *Xülasə*

Məqalədə şirkətin yeni inkişaf strategiyasının seçilməsinin nəzəri və praktiki əsasları araşdırılır. Strategiya anlayışının mahiyyəti açıqlanır, onun şirkətin məqsədlərinə çatmasında və rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında rolu vurğulanır. Araşdırmada yeni inkişaf strategiyasının seçilməsinə təsir edən əsas amillər-bazar və müştəri tələbləri, rəqabət şəraiti, innovasiya imkanları, maliyyə resursları, texnologiyanın tətbiqi və insan resurslarının potensialı təhlil edilir. Həmçinin strategiyanın hazırlanmasının əsas mərhələləri və effektiv icrası üçün zəruri olan idarəetmə yanaşmaları sistemləşdirilir. Nəticə etibarilə, davamlı inkişafın təmin edilməsi üçün şirkətlərdə çevik, innovativ və strateji düşüncəyə əsaslanan idarəetmə modellərinin tətbiqinin vacibliyi əsaslandırılır.

**Açar sözlər:** Rəqabət,, innovasiya, faktor, analiz, planlaşdırma, texnologiya, menecment.

### *Abstract*

The article examines the theoretical and practical foundations of selecting a company's new development strategy. The concept of strategy is explained, and its role in achieving organizational goals and enhancing competitiveness is emphasized. The study analyzes the key factors influencing the choice of a new development strategy, including market and customer demands, competitive conditions, innovation capacity, financial resources, technological adoption, and human resource potential. In addition, the main stages of strategy formulation and the management approaches required for its effective implementation are systematized. The findings highlight the importance of adopting flexible, innovative, and strategically oriented management models to ensure sustainable company development.

**Key words:** Competition, innovation, factor, analysis, planning, technology, management.

Strategiya nədir? "Strategiya" sözü latın mənşəlidir və "strategiya" sözündən götürülmüşdür, "ölçülə bilən, məqsədləri olan və başlamağa qərar verən" mənalarında istifadə olunur. O, razılaşdırılmış fəaliyyət planını və izləniləcək yanaşmaları ifadə edir. Strategiya, bir şəxsə və ya şirkətə həyatda uğur qazanmağa kömək edə biləcək məqsədlərə doğru müəyyən bir yol tutmağa imkan verən bir yanaşmadır.

Şirkətdə yeni bir inkişaf strategiyası seçmək çox önəmli bir addımdır. Çünki bu, şirkətin məqsədlərinə, müştəri tələblərinə, reallaşdırılması güc olan fəallıqlarına və rəqabət şəraətinə görə seçilən yenilikçi yanaşmaların təmin edilməsini təmin edəcəkdir. Aşağıdakı bəzi məsləhətlər sənayenin inkişaf strategiyasının seçilməsində kömək edə bilər:

- Müştəri tələbləri: Müştəri tələbləri tədqiq etmək və onların tələblərini anlamak sənayenin inkişaf strategiyasının seçilməsində əsas rol oynayır.
- Rəqabət şəraəti: Sənayenin rəqabət şəraətinin tədqiq edilməsi və onların yanaşmalarının qiymətləndirilməsi inkişaf strategiyasının seçilməsində yararlı ola bilər.
- İnnovasiya: Sənayenin inkişafı üçün innovativ yanaşmaların araşdırılması və seçilməsi sənayenin mövqeyini artırmaq və müştəri tələblərinə uyğunlaşmaq üçün kifayət qədər mühümdür.
- Bütçə: Sənayenin bütçəsinin tədqiq edilməsi və seçilən inkişaf strategiyasının bütçələri ilə uyğunluğunun yoxlanılması önəmlidir.
- İşçi komandası: İşçi komandasının rolu və potensialı da sənayenin inkişaf strategiyasının seçilməsində əhəmiyyət kəsb edir.

Strategiya, bir şəxsin və ya bir şirkətin uğurlu vəziyyətə çatmasına yardım edən bir yanaşmadır. Strategiya məqsədlərə uyğun fəaliyyətlərin təşəbbüs etməsinə və yerinə yetirilməsinə dair bir plan və ya qərar verməyə imkan verir. Bir şirkət üçün strategiya, bir çox faktorun tədqiq edilməsi və düşünülməsi sonrasında hazırlanır.

Strategiyanın hazırlanması üç mərhələdən ibarətdir:

Məqsədlərin təyin edilməsi: Şirkət, məqsədlərini təyin etməlidir. Məqsədlər, şirkətin vəziyyətini uğurlaşdırmaq üçün qısa, orta və uzun mərhələli məqsədlər olub bilər.

Analiz: Şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün yerinə yetiriləcək fəaliyyətlərin analizi. Bunlar, şirkətin hazırkı vəziyyəti, rəqabət, müştəri tələbləri, işçilərin nüfuzlu olduğu bölgələr, sənaye tərəqqisi və maliyyə imkanlarının dəqiq tədqiq edilməsi və düşünülməsindən ibarətdir.

Qərar vermə: Analiz sonras, şirkət məqsədlərinə çatmaq üçün yerinə yetiriləcək fəaliyyətdir, yeni strategiyanın qəbulu qərarının verilməsidir. Ancaq yeni inkişaf strategiyanın seçilməsi zamanı strategiyanın həyata keçirilməsinə təsir edən amillərdən önəmli olan yeni inkişaf strategiyasının

qəbulu xüsusiyyətləridir.

Şirkətin yeni inkişaf strategiyasının qəbulu xüsusiyyətləri:

- Bazar araşdırması: Məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün cari bazar tendensiyalarını müştəri ehtiyaclarını və tələbi başa düşmək vacibdir. Dərin bazar araşdırması maşın təmiri sənayesində potensial problemləri və imkanları müəyyən etməyə kömək edir.

- Strateji Planlaşdırma: Strategiya sənayeyə təsir edən bütün daxili və xarici amillər nəzərə alındıqdan sonra hazırlanmalıdır. Aydın və dəqiq müəyyən edilmiş strategiya yenidən inkişaf söylərinə istiqamət verəcək və diqqəti cəmləyəcək.

- Texnologiyanın mənimsənilməsi: Bazarda rəqabətə davamlı qalmaq üçün yeni və qabaqcıl texnologiyaların mənimsənilməsi çox vacibdir. Buraya avtomatlaşdırma, rəqəmsallaşdırma və qabaqcıl maşın təmiri üsullarının qəbulu daxil ola bilər.

- İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi: Sənayenin yenidən qurulması bacarıqlı və həvəslı işçi qüvvəsi tələb edir. İşçi qüvvəsinin sənayenin çağırışlarına cavab vermək üçün lazımi bacarıqlarla təchiz olunmasını təmin etmək üçün işçilərin təlimi və inkişafı proqramlarına investisiya qoymaq vacibdir.

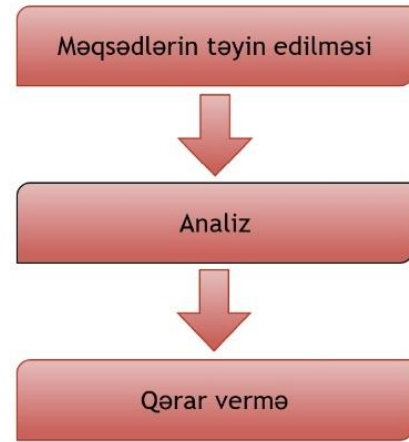
- Tərəfdaşlıq və Əməkdaşlıq: Digər şirkətlər, təşkilatlar və maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıq yeni bazarlara, texnologiyalara və resurslara çıxışı təmin edə bilər. Strateji tərəfdaşlıqlar həmçinin xərclərin azaldılmasına, səmərəliliyin artırılmasına və maşın təmiri sənayesinin ümumi rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına kömək edə bilər.

- Maliyyə menecmenti: Effektiv maliyyə idarəetməsi yenidənqurma söylərinin uğurunu təmin etmək üçün vacibdir. Buraya maliyyələşdirmənin təmin edilməsi, pul vəsaitlərinin hərəkətinin idarə edilməsi və sənayenin maliyyə göstəricilərinin monitorinqi daxil ola bilər.

- Davamlı təkmilləşdirmə: Maşın təmiri sənayesi davamlı olaraq inkişaf edir və dəyişməyə çevik və uyğunlaşmaq vacibdir. Dəyişən bazar şərtlərinə və müştəri ehtiyaclarına uyğunlaşmaq üçün davamlı təkmilləşdirmə yanaşması qəbul edilməlidir.

Strategiya mövzusu özünə məxsus bir mövzudur və dünya üzrə çox sayda şəxslərin və şirkətlərin uğurlu işləməsi üçün əsas rol oynayır. Strategiya, məqsədlərə çatmaq üçün təşəbbüs etməyə və müvafiq yanaşmaları seçməyə dair qərar verməyi və bu yanaşmaları özünün vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün işləməyi təmin edir. Uğurlu bir strategiya seçmək, şəxsin və ya şirkətin uğurlu və mənfi situasiyalarda da məqsədlərinə ulaşmasına kömək edə bilər.

## Strategiyanın hazırlanma mərhələləri:



## İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. “Strategiya: Karyera, Biznes və İnkişaf” müəllif: İlqar Məmmədov
2. “Liderlik və Strategiya: İqtisadi Modellər və Prinsiplər” müəllif: Nəcəf Cəfərov
3. “Biznes Strategiyaları: Markalaşma, Inovasiya və Reallaşdırma” müəllif: Vüqar Hacıyev

## **MARKETİNG KOMMUNİKASIYALARINDA İCTİMAİYYƏTLƏ ƏLAQƏLƏRİN ROLU VƏ NƏQLİYYAT SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

### *Xülasə*

Müasir iqtisadi və rəqabət mühitində ictimaiyyətlə əlaqələr (PR) marketing kommunikasiyalarının əsas və strateji elementlərindən biri kimi çıxış edir. PR fəaliyyətinin əsas məqsədi təşkilatla onun hədəf auditoriyası arasında etibarlı, davamlı və qarşılıqlı faydaya əsaslanan münasibətlərin qurulmasıdır. Bu fəaliyyət yalnız informasiyanın ötürülməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda təşkilat imicinin formalaşdırılması, ictimai rəyin yönləndirilməsi, müştəri etimadının və loyallığının artırılması funksiyalarını da özündə birləşdirir.

Xüsusilə nəqliyyat sektoru kimi yüksək sosial məsuliyyət daşıyan və geniş auditoriya ilə daimi ünsiyyətdə olan sahələrdə PR fəaliyyətinin əhəmiyyəti daha qabarıq şəkildə özünü göstərir. Sənişin məmnuniyyəti, operativ məlumatlandırma, şəffaflyq və böhran vəziyyətlərində düzgün kommunikasiya nəqliyyat müəssisələrinin reputasiyasına birbaşa təsir göstərir.

Bu tezisdə ictimaiyyətlə əlaqələrin marketing kommunikasiyaları sistemindəki rolu, əsas funksiyaları və nəzəri inkişaf mərhələləri təhlil edilmişdir. Eyni zamanda nəqliyyat sektorunda PR fəaliyyətinin tətbiq xüsusiyyətləri, proaktiv məlumatlandırmanın əhəmiyyəti, böhran kommunikasiyalarının idarə olunması və rəqəmsal kommunikasiya vasitələrinin istifadəsi nəzəri baxımdan araşdırılmışdır.

Aparılan təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, integrasiya olunmuş və sistemli PR strategiyalarının tətbiqi nəqliyyat müəssisələrinin müsbət imicinin formalaşmasına, müştəri məmnuniyyətinin və loyallığının artırılmasına mühüm töhfə verir.

**Açar sözlər:** ictimaiyyətlə əlaqələr, marketing kommunikasiyaları, nəqliyyat sektoru, təşkilat imici, rəqəmsal kommunikasiya

### *Abstract*

In the modern economic and competitive environment, public relations (PR) act as one of the key and strategic elements of marketing communications. The main objective of PR activities is to establish reliable, sustainable, and mutually beneficial relationships between an organization and its target audience. This activity is not limited to the transmission of information; it also encompasses the formation of organizational image, the shaping of public opinion, and the enhancement of customer trust and loyalty.

Particularly in sectors with high social responsibility and continuous interaction with a broad audience, such as the transportation sector, the importance of PR activities becomes even more pronounced. Passenger satisfaction, timely information dissemination, transparency, and effective communication during crisis situations have a direct impact on the reputation of transportation organizations.

This thesis analyzes the role of public relations within the marketing communications system, its main functions, and stages of theoretical development. In addition, the study examines, from a theoretical perspective, the specific features of PR activities in the transportation sector, the

importance of proactive communication, crisis communication management, and the use of digital communication tools.

The analysis concludes that the implementation of integrated and systematic PR strategies makes a significant contribution to building a positive image of transportation organizations and increasing customer satisfaction and loyalty.

**Keywords:** public relations, marketing communications, transportation sector, organizational image, digital communication.

### *Giriş*

Müasir qloballaşma və rəqabətin sürətlə artdığı iqtisadi şəraitdə təşkilatların bazarda uğur qazanması yalnız məhsul və ya xidmət keyfiyyəti ilə deyil, eyni zamanda hədəf auditoriya ilə qurulan effektiv kommunikasiya sistemi ilə də birbaşa bağlıdır. Bu baxımdan ictimaiyyətlə əlaqələr marketinq kommunikasiyalarının ayrılmaz və strateji komponenti kimi çıxış edərək təşkilatların cəmiyyətlə qarşılıqlı münasibətlərinin formalaşdırılmasında mühüm rol oynayır. PR fəaliyyəti vasitəsilə təşkilatlar öz dəyərlərini, məqsədlərini və fəaliyyət istiqamətlərini auditoriyaya çatdırmaqla yanaşı, etimad və uzunmüddətli əməkdaşlıq mühiti yaradır.

İctimaiyyətlə əlaqələr müasir marketinq yanaşmalarında yalnız köməkçi funksiyanı yerinə yetirmir, əksinə, reklam, satışın stimullaşdırılması və birbaşa marketinq kimi kommunikasiya alətləri ilə inteqrasiya olunaraq vahid kommunikasiya strategiyasının formalaşdırılmasına xidmət edir. Bu inteqrasiya təşkilatın mesajlarının ardıcıl və sistemli şəkildə ötürülməsini təmin edir və brend imicinin möhkəmlənməsinə şərait yaradır.

Nəqliyyat sektoru isə geniş və müxtəlif auditoriya, yüksək ictimai diqqət və sosial məsuliyyət kimi xüsusiyyətləri ilə fərqlənir. Sərnişinlərin vaxtında və dəqiq məlumatlandırılması, göstərilən xidmətlərə dair şəffaf kommunikasiya, eləcə də gözlənilməz hallar zamanı böhran kommunikasiyalarının düzgün idarə olunması PR fəaliyyətinin bu sahədə əhəmiyyətini daha da artırır. Bu səbəbdən nəqliyyat sektorunda ictimaiyyətlə əlaqələrin nəzəri əsaslarının öyrənilməsi və onların marketinq kommunikasiyalarında tətbiq xüsusiyyətlərinin araşdırılması aktual elmi və praktik əhəmiyyət kəsb edir.

### *Tədqiqat*

İctimaiyyətlə əlaqələr marketinq kommunikasiyaları sistemində strateji əhəmiyyətə malik olmaqla təşkilatların cəmiyyət və hədəf auditoriya ilə qarşılıqlı münasibətlərinin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Nəzəri yanaşmalara əsasən, PR fəaliyyətinin əsas məqsədi təşkilat haqqında etibarlı və müsbət informasiya mühitinin formalaşdırılması, ictimai rəyin düzgün istiqamətləndirilməsi və uzunmüddətli etimadın təmin edilməsidir. Bu baxımdan PR yalnız kommunikasiya funksiyasını deyil, eyni zamanda idarəetmə və strateji planlaşdırma funksiyalarını da yerinə yetirir.

PR-in marketinq kommunikasiyaları ilə qarşılıqlı əlaqəsi inteqrasiya olunmuş marketinq kommunikasiyaları konsepsiyası çərçivəsində daha aydın şəkildə özünü göstərir. Bu konsepsiyaya əsasən, reklam, satışın stimullaşdırılması, birbaşa marketinq və ictimaiyyətlə əlaqələr vahid strategiya əsasında əlaqələndirilməlidir. Belə yanaşma təşkilatın mesajlarının ardıcıl, sistemli və məqsədyönlü şəkildə auditoriyaya çatdırılmasına imkan yaradır.

Müasir mərhələdə rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı PR fəaliyyətinin məzmun və formasında ciddi dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Sosial şəbəkələr, rəsmi internet resursları, mobil tətbiqlər və elektron kommunikasiya kanalları təşkilatlara auditoriya ilə iki tərəfli və operativ əlaqə qurmaq imkanını yaradır. Bu isə həm məlumatlandırmanın effektivliyini artırır, həm də auditoriyanın ehtiyac və gözləntilərinə daha çevik reaksiya verilməsinə şərait yaradır.

Nəqliyyat sektorunda PR fəaliyyətinin tətbiqi bir sıra spesifik xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur. Bu sahədə auditoriyanın geniş və heterogen olması kommunikasiya strategiyalarının diferensiasiyasını zəruri edir. Sənişinlərin operativ məlumatlandırılması, xidmətlərdə baş verən dəyişikliklər barədə vaxtında məlumat verilməsi və şikayətlərin düzgün idarə olunması PR fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindəndir. Xüsusilə gecikmələr, texniki nasazlıqlar və digər fəvqəladə hallarda böhran kommunikasiyalarının səmərəli təşkili təşkilatın reputasiyasının qorunmasında həlledici rol oynayır.

Aparılan nəzəri təhlil göstərir ki, nəqliyyat sektorunda PR strategiyalarının effektivliyi kommunikasiya kanallarının inteqrasiyası, rəqəmsal alətlərin məqsədyönlü istifadəsi və auditoriya ilə davamlı geribildirim mexanizminin qurulması ilə sıx bağlıdır. Bu yanaşmalar təşkilatın müsbət imicinin möhkəmləndirilməsinə və bazar mövqelərinin gücləndirilməsinə şərait yaradır.

### *Nəticə*

Aparılan nəzəri təhlil və araşdırmalar göstərir ki, ictimaiyyətlə əlaqələr marketing kommunikasiyalarının effektivliyində həlledici rol oynayır. PR fəaliyyətinin əsas məqsədi təşkilatın imicinin möhkəmləndirilməsi, ictimai rəyin formalaşdırılması, müştəri etimadının və loyallığının artırılmasıdır. Nəqliyyat sektorunda bu fəaliyyət daha da strateji xarakter daşıyır, çünki geniş və heterogen auditoriya ilə daimi ünsiyyət, yüksək ictimai diqqət və sosial məsuliyyət ön plandadır.

Araşdırmalar sübut edir ki, inteqrasiya olunmuş PR strategiyalarının tətbiqi kommunikasiya kanallarının ardıcıl istifadəsini təmin edir, təşkilatın mesajlarının sistemli və məqsədyönlü şəkildə auditoriyaya çatdırılmasına imkan yaradır. Rəqəmsal texnologiyalar və sosial media platformaları isə iki tərəfli kommunikasiya və operativ geribildirim mexanizmi yaradır, bu da sənişin məmnuniyyətinin və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə xidmət edir.

Böhran vəziyyətlərində PR strategiyalarının düzgün və vaxtında həyata keçirilməsi təşkilatın reputasiyasını qorumaqla yanaşı, müştəri etimadını da gücləndirir. Bu xüsusiyyətlər nəqliyyat müəssisələrinin rəqəbat üstünlüyü əldə etməsində və sosial məsuliyyətlərinin yerinə yetirilməsində mühüm rol oynayır.

Nəticə etibarilə, effektiv PR fəaliyyətinin tətbiqi nəqliyyat sektorunda təşkilatların müsbət imicinin formalaşmasına, müştəri məmnuniyyətinin yüksəldilməsinə və uzunmüddətli loyallıq auditoriyanın yaradılmasına birbaşa təsir göstərir. Tezis çərçivəsində təqdim olunan nəzəri əsaslar praktik tövsiyələr üçün baza təşkil edir və gələcək tədqiqatlar üçün perspektiv istiqamətlər açır.

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Alışanov, Ş. (2013). Ədəbi-nəzəri fikrin tarixiliyi və müasirliyi. Bakı: Elm.
2. Argenti, P. (2016). Corporate Communication. McGraw-Hill.
3. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2013). Effective Public Relations. Pearson.
4. Grunig, J., Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston.
5. Harlow, R. (2018). Public Relations Theory. McGraw-Hill.
6. Kotler, P., Keller, K. (2021). Marketing Management. Pearson.
7. Smith, R. (2020). Strategic Planning for Public Relations. Routledge.
8. Wilcox, D., Cameron, G. (2019). Public Relations: Strategies and Tactics. Pearson.

## AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT TƏNZİMLƏMƏ SİYASƏTİNİN REGIONAL İSTİQAMƏTLƏRİ VƏ TƏŞKİLATİ MEXANİZMLƏRİ

### *Xülasə*

Müasir dövrdə Azərbaycanı milli iqtisadiyyatın formalaşması digər məsələlərlə yanaşı sahəvi tənzimləmə məsələlərinin aktulluğunu da ifadə etməkdədir. Məzmunca bu tənzimləmə özündə kifayət qədər geniş tərkibə malik istiqamətləri birləşdirməkdədir. Həmçinin, mövcud şəraitdə dövlətin sahəvi tənzimləmədə rolunun lazımı səviyyədə qiymətləndirilməsi də zəruri məsələlərdən hesab olunmaqdadır. İnzibati amirlik sisteminin uzunmüddətli bərqərar olması və müstəqillik “parametrləri” ilə uyğunsuzluq təşkil etməsi iqtisadiyyatın ümumi mənzərəsi ilə yanaşı ayrı-ayrı sahələr üzrə fəaliyyətin müasir dövrün tələblərinə uyğun həyata keçirilməsinə baxışın yenilənməsini tələb edirdi. Bu fəaliyyət ilk növbədə öncəki sistemin formalaşmasında özünü əyani sürətdə biruzə verən iqtisadi elastikliyin zəifliyi (bəzi sahələrdə tamamilə olmaması), adaptasiya proseslərinə gec cavab verməsi, məhsuldarlıq səviyyəsinin aşağı olması kimi şərtlər əsasında öz zəruriliyini qorumaqda idi. İstənilən ölkənin iqtisadi sisteminin yenidən qurulması “keçid” adlandırılan və bəzi hallarda bir çox onillikləri əhatə edən dövr üzərində formalaşmalıdır.

**Açar sözlər:** potensial imkanlar, Regional idarəetmə, rəqabət, İnkişaf strategiyaları, mövcud vəziyyət.

### *Abstract*

In the modern period, the formation of the national economy in Azerbaijan, among other issues, highlights the relevance of sectoral regulation. In terms of content, this regulation encompasses a wide range of directions. Under current conditions, an adequate assessment of the state's role in sectoral regulation is also considered essential. The long-term dominance of the administrative-command system and its incompatibility with the parameters of independence necessitated a renewed perspective on the overall economic landscape, as well as on sector-specific activities, to align them with the requirements of the modern era. This necessity was primarily driven by factors that were clearly manifested during the formation of the previous system, such as weak economic flexibility (or its complete absence in some sectors), delayed responses to adaptation processes, and low productivity levels. The restructuring of any country's economic system should be shaped within a “transition” period, which in some cases may span several decades.

**Keywords:** potential opportunities, regional governance, competition, development strategies, current situation.

İstənilən ölkənin iqtisadi sisteminin yenidən qurulması “keçid” adlandırılan və bəzi hallarda bir çox onillikləri əhatə edən dövr üzərində formalaşmalıdır. Bir çox inkişaf etmiş ölkələr üzrə əldə olunan beynəlxalq təcrübə də göstərir ki, bu proses özünün:

- çoxsaylı Qanun və digər hüquqi-normativ sənədlərin qəbulu ilə;
- “yazılmayan” sosial və digər xarakterli qaydaların məqsədyönlü tətbiqi ilə;
- yerli şərait və imkanların səfərbər olunması, onların qarşılıqlı əlaqələndirmə, təsir-əkstəsir və digər şərtlər daxilində düzgün, sistemli və kompleks şəkildə qiymətləndirilməsi ilə;

- zəruri kadr potensialının formalaşdırılması ilə;
- real iqtisadi həyatı və hüquqi-normativ bazanın biri-birini tamamlaması, qarşılıqlı uzlaşmaya nail olunması ilə;
- təşəbbüskarlıq hissənin bərqərar olması və inkişafı ilə;
- mövcud şəraitə uyğunluğu təmin edəcək digər şərtlərlə müşayət edilməkdədir.

Müstəqilliyin ilk illərində ölkəmizdə mövcud olmuş böhran sosial, etik, psixoloji və digər uyğun sahələrdən də yan keçməmiş, bu da son nəticədə özünü ümumilikdə qayda və qanunlara riayət edilməsi, davranış, əxlaq və digər məsələlərlə yanaşı iqtisadi təşkilatlanmada, istehsal proseslərinin icrasında, sahələrin təkamülündə maneə amili kimi biruzə verirdi. Həmin dövr yerli şərait və imkanların qiymətləndirilməsi sahəsində yer almış çatışmazlıqlarla da müşayət olunmaqda idi. Belə ki, əksər sənaye və digər təyinatlı subyektlərin öz fəaliyyətini dayandırması, vergi və gömrük sistemlərində heç bir stimullaşdırıcı alətlərdən istifadə olunmaması, yerli xammal bazasının fəal iqtisadi dövriyyəyə cəlb olunmasının zəifliyi, peşəkar işçi qüvvəsinin bir çox hallarda öz daimi iş yerlərindən uzaqlaşaraq ölkə hüdudlarından kənara qazanc dalınca yollanması, maddi marağ prinsipinə aşağı səviyyədə əməl olunması, bəhs olunan istiqamətlərdə heç bir tənzimləyici addımların atılmaması, respublikada köklü iqtisadi və əlaqəliliyi ilə seçilən digər islahatların keçilməsinin yubadılması ümumilikdə ölkənin, o cümlədən onun regionlarının iqtisadi potensialının formalaşmasında öz izlərini buraxmışdır. Yaranmış vəziyyətin elmi-nəzəri tədqiqi və təcrübi tətbiqi ayrı-ayrı sahələr üzrə formalaşan vəziyyətin düzgün qiymətləndirilməsi və müvafiq çıxış yollarının göstərilməsini şərtləndirir. Bu baxımdan ilk növbədə ümumi, o cümlədən sahəvi tənzimləmədə görülməli işlərin istiqamətlər üzrə müəyyən edilməsi, onların zəruriliyini diktə edən səbəblərin sistemləşdirilməsi və uyğun vəzifələrin dəqiqləşdirilməsi ehtiyacı çıxır. Nəzəri-metodoloji araşdırmaların təşkilində müvafiq sahəvi tənzimləmə fəaliyyətinin aparılması zərurətinin haradan qaynaqlanması, ona ehtiyacın yaranması səbəbləri prioritetlərdən biri kimi müəyyən edilir.

Sahəvi tənzimləmənin aparılması zamanı bu addımı atmağa vadar edən amillərin müəyyənləşdirilməsi və əhatəli araşdırmaya məqsədyönlü, tələblərə uyğun cəlb edilməsi tənzimləmə prosesinin uğurla aparılmasının zəminidir. Belə halda tənzimləməyə məruz qalacaq, onun obyektini təşkil edəcək hər bir element haqqında ətraflı informasiya toplanmalı, onun müxtəlif situasiyalarda təzahürü haqqında düşüncələr ümumiləşdirilməlidir. Bu sahədə dövlətin, onun həyata keçirdiyi siyasətin yeri və rolu ölkə iqtisadiyyatının tərəqqisində danılmazdır. O, əlində cəmlədiyi çoxsaylı alət və vasitələrlə iqtisadi inkişafın “məcrasını” dəyişmək, daha məhsuldar mühit yaratmaq, daha çevik tənzimləmə sistemi qurmaq iqtidarındadır. Bəhs olunan fikir incələnməklə, onu yarada biləcək mühüm səbəblər sırasında aşağıdakıların ümumi şəkildə göstərməsini məqsədəuyğun hesab edirik:

- ölkə iqtisadiyyatının inkişaf tempələrinin geriləməsinin aradan qaldırılması;
- ərzaq və digər tələbat istiqamətlərində təhlükəsizliyi sahəsində irəliləyişlərə nail olunması;
- ölkə iqtisadiyyatının sahəvi şaxələndirilməsi imkanlarının yüksəldilməsi;
- istehsal sahələri üzrə tarazlı inkişafa nail olunması,
- istehsalın təkamülü yönündə Dövlət Proqramlarının hazırlanması;
- maliyyə resursları ilə təmin olunması sahəsində çatışmazlıqların aradan qaldırılması,
- maliyyə-bank, hesablaşmalar sahəsində daha yüksək nəəliyyətlərin əldə olunması;
- sahəvi tənzimləmədə optimal idarəetmə quruluşunun yaradılması üzrə addımların atılması;
- sahələrin regionlararası əlaqəli inkişafının təmin olunması;
- region üzrə sahələrin daha səmərəli bölgüsü yönündə məqsədyönlü işlərin təşkili və icrası;
- sahəvi infrastruktur-logistik imkanların yaradılması və genişləndirilməsi və s. [13; 92]

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Abdullayev A.P. İqtisadiyyat və iqtisadi siyasət. Bakı: Asiya, 2003, 216 s.
2. Allahverdiyev H.A. Milli iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi, Bakı: ADİU, 2007, 792 s
3. Aliyev İ.H. Milli iqtisadiyyat və aqrar sahənin inkişaf problemləri. Bakı: Elm, 2006, 380s.
4. Əhmədov N.H. Dövlət tənzimlənməsinin iqtisadi mexanizmləri. Bakı: Sabah, 2011, 194s.
5. Mahmudov C.İ. Biznes: əsasları, təşkili və idarə edilməsi. Bakı: Nurlan, 2011, 272s.
6. Nuriyev Ə.X. Regional inkişafın dövlət tənzimlənməsinin aktual məsələləri. Bakı: Elm, 2004, 224s. 175