

## **BİZNES MÜHİTİNDƏ INNOVATİV 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:** Innovativ 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 elastikliyinə 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 nəticəyönümlü 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 marketinq 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 infraqstruktura və xidmətlərə daha çox sərmayə qoyduğunu, lakin proqram təminatı, yerli tədqiqat-inkişaf (R&D) və innovasiya fəaliyyətlərinə ayrılan resursların hələ məhdud 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 məhdud qala bilər-bunun üçün dövlət və özəl maliyyə mexanizmlərinin hədəflənmiş genişləndirilməsi tələb olunur ([stat.gov.az](http://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 infraqstrukturu, yerli təlim mərkəzləri, vergi/vəsait stimulları-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 startup-

inkubatorların sayının artırılması tövsiyə olunur.

Rəsmi statistik göstəricilər innovativ idarəetmə üçün əlverişli elementləri təsdiqləsə də 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.