

## Strateji idarəetmə kontekstində üçlü tərəfdaşlıq modelinin beynəlxalq təcrübəsi və tətbiq imkanları

Kəmalə Haqverdiyeva 

**Xülasə.** Müasir global iqtisadiyyat şəraitində innovasiya fəaliyyətinin genişləndirilməsi, bilik iqtisadiyyatının inkişafı və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi dövlət, universitet və biznes sektorları arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsini zəruri edir. Bu baxımdan Üçlü Tərəfdaşlıq (Triple Helix) modeli innovasiya sistemlərinin formalaşdırılmasında və strateji idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasında mühüm yanaşmalardan biri hesab olunur. Məqalədə strateji idarəetmə kontekstində üçlü tərəfdaşlıq modelinin nəzəri əsasları, beynəlxalq təcrübəsi və tətbiq imkanları araşdırılmışdır. Tədqiqat zamanı müqayisəli təhlil, sistemli yanaşma və elmi mənbələrin analizi metodlarından istifadə edilmişdir. ABŞ, Almaniya, Finlandiya və Cənubi Koreya nümunələri əsasında dövlət-universitet-biznes əməkdaşlığının innovasiya proseslərinə təsiri qiymətləndirilmişdir. Araşdırma nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, üçlü tərəfdaşlıq modeli elmi biliklərin kommersiyalaşdırılmasına, texnologiya transferinin sürətlənməsinə, insan kapitalının inkişafına və iqtisadi artımın stimullaşdırılmasına müsbət təsir göstərir. Eyni zamanda, Azərbaycanda innovasiya yönümlü inkişaf strategiyalarının həyata keçirilməsi üçün bu modelin tətbiqinin perspektivləri müəyyən edilmiş və onun səmərəli tətbiqi istiqamətində təkliflər irəli sürülmüşdür. Nəticələr göstərir ki, dövlət dəstəyi, universitetlərin tədqiqat potensialı və biznes sektorunun investisiya imkanları arasında balanslı əməkdaşlıq dayanıqlı inkişafın mühüm amillərindən biridir.

**Açar sözlər:** strateji idarəetmə, üçlü tərəfdaşlıq, innovasiya, universitet-sənaye əməkdaşlığı, texnologiya transferi

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan  
E-poçt: [h.kemale2018@gmail.com](mailto:h.kemale2018@gmail.com)

Daxil oldu: 26 Fevral 2026; Qəbul edildi: 29 May 2026; Onlayn dərc edildi: 20 İyun 2026

© Müəllif(lər) 2026. Bu, Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 Beynəlxalq Lisenziyası (CC BYNC 4.0) şərtləri altında paylanan açıq girişli məqalədir.

## International Experience and Application Possibilities of the Tripartite Partnership Model in the Context of Strategic Management

Kemalə Haqverdiyeva 

**Abstract.** In the modern global economy, expanding innovation activities, developing the knowledge economy, and increasing competitiveness require stronger cooperation among government, universities, and business sectors. In this context, the Triple Helix model is considered one of the most important approaches for building innovation systems and improving the effectiveness of strategic management. This article examines the theoretical foundations, international experience, and application opportunities of the Triple Helix model within the framework of strategic management. Comparative analysis, a systematic approach, and scientific literature review methods

were employed in the research. Based on the experiences of the United States, Germany, Finland, and South Korea, the impact of state-university-industry cooperation on innovation processes was evaluated. The study found that the Triple Helix model contributes significantly to the commercialization of scientific knowledge, acceleration of technology transfer, development of human capital, and stimulation of economic growth. Furthermore, the prospects for implementing this model in Azerbaijan were analyzed, and recommendations were proposed for its effective application. The findings indicate that balanced cooperation among government support mechanisms, university research capacity, and business investment opportunities is one of the key factors for sustainable development.

**Keywords:** strategic management, triple helix, innovation, university-industry cooperation, technology transfer

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan

E-mail: h.kemale2018@gmail.com

Received: 26 February 2026; Accepted: 29 May 2026; Published online: 20 June 2026

© The Author(s) 2026. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

## Giriş

XXI əsrdə global iqtisadiyyatın əsas xüsusiyyətlərindən biri innovasiyaların iqtisadi inkişafın aparıcı qüvvəsinə çevrilməsidir. Ənənəvi istehsal amilləri ilə müqayisədə bilik, informasiya və innovasiya müasir dövrdə ölkələrin rəqabət qabiliyyətinin müəyyən edilməsində əsas rol oynayır. Bu səbəbdən dövlətlər innovasiya fəaliyyətinin təşviq edilməsinə və elm, təhsil və biznes arasında qarşılıqlı əməkdaşlığın gücləndirilməsinə xüsusi diqqət yetirirlər. Üçlü Tərəfdaşlıq modeli dövlət, universitet və biznes sektorlarının qarşılıqlı fəaliyyətinə əsaslanır. Modelə görə innovasiyaların yaradılması və yayılması yalnız elmi müəssisələrin və ya biznes strukturlarının fəaliyyəti ilə deyil, hər üç tərəfin koordinasiyalı əməkdaşlığı nəticəsində mümkün olur (Əliyev, 2021, s. 45). Bu yanaşma elmi biliklərin kommersiyalaşdırılmasına, yeni texnologiyaların istehsalata tətbiqinə və innovasiya yönümlü sahibkarlığın inkişafına şərait yaradır.

Azərbaycanda da son illərdə innovasiya yönümlü iqtisadi inkişafın təmin edilməsi məqsədilə müxtəlif dövlət proqramları həyata keçirilmiş, sənaye parkları və innovasiya mərkəzləri yaradılmışdır. Bununla belə, universitetlərin elmi nəticələrinin kommersiyalaşdırılması, biznes sektorunun elmi tədqiqatlara investisiyalarının artırılması və tərəflər arasında əlaqələrin dərinləşdirilməsi aktual məsələlər olaraq qalır (Həsənov, 2020, s. 112; Abbasov, 2019; Quliyev, 2022).

## Metodlar

Tədqiqatın məqsədi strateji idarəetmə baxımından üçlü tərəfdaşlıq modelinin nəzəri əsaslarını araşdırmaq, beynəlxalq təcrübəni təhlil etmək və Azərbaycanda tətbiq imkanlarını qiymətləndirməkdir. Üçlü tərəfdaşlıq modelinin nəzəri əsasları Henry Etzkowitz və Loet Leydesdorff tərəfindən formalaşdırılmış “Triple Helix” (Üçlü Spiral) nəzəriyyəsinə söykənir. Bu nəzəriyyəyə əsasən bilik iqtisadiyyatında innovasiya və iqtisadi inkişafın əsas mənbəyi dövlət, universitet və biznes strukturları arasında qarşılıqlı əməkdaşlıqdır (Etzkowitz və Leydesdorff, 2000, s. 111). Model biliklərin yaradılması, yayılması və kommersiyalaşdırılması prosesində üç əsas institutun inteqrasiyasını nəzərdə tutur.

Strateji uyğunlaşma dövlət, universitet və biznes sektorlarının müxtəlif məqsədlərinin ümumi inkişaf strategiyası çərçivəsində əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Dövlət sosial rifahın yüksəldilməsinə və

iqtisadi inkişafın təmin edilməsinə, biznes mənfəətin artırılmasına, universitetlər isə elmi biliklərin yaradılmasına istiqamətlənmiş fəaliyyət göstərirlər. Üçlü tərəfdaşlıq bu fərqli maraqları vahid məqsəd ətrafında birləşdirərək sinerji yaradır (Məmmədov, 2022, s. 93). Müasir iqtisadiyyat şəraitində heç bir institut innovasiya prosesini müstəqil şəkildə həyata keçirmək imkanına malik deyildir. Dövlət maliyyə və normativ baza, universitetlər elmi potensial və insan kapitalı, biznes isə istehsal imkanları və investisiya resursları təqdim edir. Bu resursların inteqrasiyası innovasiya fəaliyyətinin səmərəliliyini artırır (Əliyev, 2021, s. 56).

## **Nəticələr**

İnnovasiya layihələri yüksək risklərlə xarakterizə olunur. Bu səbəbdən dövlət, universitet və biznes arasında risklərin paylaşdırılması layihələrin həyata keçirilməsini asanlaşdırır. Risklərin diversifikasiyası tərəfdaşların daha iri həcmli layihələrə investisiya qoymasına imkan yaradır (Həsənov, 2020, s. 118; Babayev, 2020; Zeynalov, 2020). Triple Helix nəzəriyyəsinin inkişafı nəticəsində modelin üç əsas forması müəyyən edilmişdir:

- İnzibati model – dövlətin dominant mövqeyə malik olduğu sistem;
- Laissez-faire modeli – institutların müstəqil fəaliyyət göstərdiyi sistem;
- İnteqrasiyalı model – institutların qarşılıqlı əlaqələrinin yüksək səviyyədə olduğu çevik innovasiya sistemi (Etzkowitz və Leydesdorff, 2000, s. 117).

Müasir dövrdə ən səmərəli yanaşma inteqrasiyalı model hesab olunur. Bu modeldə texnoparklar, biznes inkubatorları, texnologiya transfer mərkəzləri və innovasiya klasterləri formalaşır. Üçlü tərəfdaşlıq modelinin tətbiqi sahəsində qabaqcıl ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, dövlət-universitet-biznes əməkdaşlığı innovasiya fəaliyyətinin genişlənməsinə və rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə mühüm təsir göstərir.

ABŞ-da üçlü tərəfdaşlıq modeli bazar yönümlü innovasiya sisteminə əsaslanır. Burada universitetlər innovasiya fəaliyyətinin əsas iştirakçılarından biri hesab olunur. 1980-ci ildə qəbul edilmiş Bayh-Dole Aktı universitetlərə dövlət vəsaiti hesabına yaradılan texnologiyaların patent hüquqlarını əldə etmək imkanı yaratmışdır. Nəticədə Stanford və MIT kimi universitetlər sənaye müəssisələri ilə geniş əməkdaşlıq quraraq innovasiya ekosisteminin formalaşmasına töhfə vermişlər (Porter, 2008, s. 214).

Finlandiyada dövlət innovasiya fəaliyyətinin əsas koordinatoru kimi çıxış edir. Ölkənin İnnovasiya Fondu (SITRA) universitetlər və sənaye müəssisələri arasında əməkdaşlığı dəstəkləyir. Bu model nəticəsində Finlandiya yüksək texnologiyalar və informasiya-kommunikasiya texnologiyaları sahəsində dünya liderlərindən birinə çevrilmişdir (OECD, 2023, s. 48). Cənubi Koreyada dövlət innovasiya siyasətinin həyata keçirilməsində aparıcı rol oynayır. Texnopolis layihələri, universitetlərə ayrılan tədqiqat qrantları və sənaye müəssisələrinin innovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması ölkənin yüksək texnologiyalar sahəsində sürətli inkişafını təmin etmişdir (Schwab, 2016, s. 132).

İsrail təcrübəsində hərbi sektor, universitetlər və biznes strukturları arasında sıx əməkdaşlıq mövcuddur. İnnovasiya Agentliyi tərəfindən dəstəklənən startap ekosistemi ölkəni dünyanın aparıcı innovasiya mərkəzlərindən birinə çevirmişdir. İsrail adambaşına düşən elmi-tədqiqat xərclərinə görə dünyanın lider ölkələrindən hesab olunur (OECD, 2023, s. 71). Dünya təcrübəsi göstərir ki, üçlü tərəfdaşlıq modelini strateji səviyyədə mənimsəyən ölkələr global rəqabət indeksində ön sıralardadırlar. Digər mühüm üstünlük milli resurslardan səmərəli istifadə edilməsidir. Dövlət tərəfindən ayrılan vəsaitlər konkret iqtisadi nəticələrə yönəldildiyi üçün innovasiya fəaliyyətinin effektivliyi yüksəlir (Həsənov, 2020, s. 124; Hüseynov, 2020).

Azərbaycanın sosial-iqtisadi inkişaf strategiyalarında innovasiya yönümlü iqtisadiyyatın formalaşdırılması prioritet istiqamətlərdən biri kimi müəyyən edilmişdir. Son illərdə sənaye

parklarının, texnologiya mərkəzlərinin və innovasiya ekosistemlərinin yaradılması istiqamətində mühüm addımlar atılmışdır. Üçlü tərəfdaşlıq modelinin tətbiq perspektivlərini qiymətləndirmək məqsədilə SWOT təhlilindən istifadə edilmişdir.

SWOT təhlili göstərir ki, ölkədə siyasi dəstək, gənc insan kapitalı və innovasiya infrastrukturu modelin tətbiqi üçün əlverişli imkanlar yaradır. Bununla yanaşı, universitetlərin tədqiqat potensialının məhdudluğu və özəl sektorun Ar-Ge fəaliyyətinə investisiyalarının azlığı əsas problemlər kimi qalır (Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası, 2022, s. 54). Üçlü tərəfdaşlıq modelinin ölkədə tətbiqi qeyri-neft sektorunun inkişafına, innovasiya fəaliyyətinin genişlənməsinə və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə mühüm töhfə verə bilər. Modelin tətbiqi nəticəsində universitetlərdə yaradılan elmi nəticələrin istehsalata transferi sürətlənəcək, biznes sektorunun innovasiya fəaliyyətinə marağı artacaq və dövlət tərəfindən həyata keçirilən iqtisadi inkişaf proqramlarının effektivliyi yüksələcəkdir. Eyni zamanda, texnoparklar, sənaye parkları və innovasiya mərkəzləri ətrafında formalaşacaq əməkdaşlıq əlaqələri yeni texnologiyaların yaradılmasına, yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmasına və məşğulluğun artırılmasına şərait yaradacaqdır.

Azərbaycanın strateji inkişaf prioritetləri nəzərə alındıqda üçlü tərəfdaşlıq modelinin xüsusilə informasiya-kommunikasiya texnologiyaları, yaşıl enerji, aqrar sənaye, nəqliyyat-logistika və rəqəmsal iqtisadiyyat sahələrində tətbiqi daha perspektivli hesab olunur. Bu istiqamətdə həyata keçiriləcək institusional və hüquqi islahatlar ölkənin innovasiya potensialının gücləndirilməsinə və bilik iqtisadiyyatına keçidin sürətləndirilməsinə xidmət edəcəkdir. Modelin uğurlu tətbiqi mexaniki surətdə köçürmə ilə deyil, yerli sosial-iqtisadi şəraitin və milli inkişaf prioritetlərinin nəzərə alındığı mərhələli strateji yanaşma əsasında mümkün ola bilər. Bu məqsədlə aşağıdakı istiqamətlər üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab edilir.

Modelin effektiv tətbiqi üçün aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab edilir:

- Universitetlərin innovasiya və kommersiyalaşdırma fəaliyyətlərinin genişləndirilməsi;
- Texnologiya Transfer Ofislərinin yaradılması;
- Dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi;
- Ar-Ge fəaliyyətinə investisiya qoyan müəssisələr üçün vergi güzəştlərinin tətbiqi;
- Regional innovasiya klasterlərinin formalaşdırılması;
- Risk kapitalı fondlarının yaradılması;
- Universitet-sənaye əməkdaşlığı proqramlarının genişləndirilməsi.

### **Müzakirə və Nəticə**

Aparılmış araşdırmalar göstərir ki, üçlü tərəfdaşlıq modeli strateji idarəetmənin mühüm elementlərindən biri kimi innovasiya fəaliyyətinin inkişafında əhəmiyyətli rol oynayır. Beynəlxalq təcrübə sübut edir ki, dövlət, universitet və biznes arasında səmərəli əməkdaşlıq innovasiya ekosisteminin formalaşmasına, iqtisadi artımın sürətlənməsinə və rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə şərait yaradır.

Azərbaycan üçün bu modelin tətbiqi qeyri-neft sektorunun inkişafı, rəqəmsallaşma proseslərinin sürətləndirilməsi və bilik iqtisadiyyatına keçidin təmin olunması baxımından xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Müvafiq institusional islahatların həyata keçirilməsi, universitetlərin elmi potensialının gücləndirilməsi və biznes sektorunun innovasiya fəaliyyətinə cəlb olunması ölkədə dayanıqlı inkişafın təmin edilməsinə mühüm töhfə verə bilər.

## Ədəbiyyat

1. Abbasov, A. (2019). *İnnovasiya iqtisadiyyatı*. Elm Nəşriyyatı.
2. *Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası*. (2022). Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Administrasiyası.
3. Babayev, M. (2020). *İnnovasiya və rəqəmsal iqtisadiyyat*. Lider Nəşriyyatı.
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.
5. Həsənov, F. (2020). *İqtisadi inkişaf və innovasiya siyasəti*. Qanun Nəşriyyatı.
6. Hüseyinov, E. (2020). *Qlobal iqtisadiyyat*. Təhsil Nəşriyyatı.
7. Quliyev, S. (2022). *Rəqəmsal transformasiya və iqtisadi inkişaf*. Zərdabi Nəşriyyatı.
8. Məmmədov, T. (2022). *Strateji idarəetmə və innovasiya*. İqtisad Nəşriyyatı.
9. OECD. (2023). *Innovation Policy Review: Finland and Israel Comparative Report*. OECD Publishing.
10. Porter, M. (2008). *On Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.
11. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
12. Zeynalov, F. (2020). *Elmi tədqiqat metodları*. Elm Nəşriyyatı.