



ISSN: 3104-4670  
e-ISSN: 2789-6919

# ELMİ TƏDQIQAT

Beynəlxalq Elmi Jurnal

---

**Scientific Research**

**International Scientific Journal**

**Bakı Biznes Universiteti  
Menecment və marketing kafedrası**

*XÜSUSİ BURAXILIŞ*

**Baku Business University  
Department of Management and Marketing**

*SPECIAL ISSUE*

# ELMİ TƏDQIQAT

Beynəlxalq Elmi Jurnal

**Bakı Biznes Universiteti**  
**Menejment və marketing kafedrası**

*XÜSUSİ BURAXILIŞ*

---

## SCIENTIFIC RESEARCH

International Scientific Journal

**Baku Business University**  
**Department of Management and Marketing**

*SPECIAL ISSUE*

**20 iyun 2026**

## International Indexing



© Jurnalda çap olunan materiallardan istifadə edərkən istinad mütləqdir.

© It is necessary to use reference while using the journal materials.

© tedqiqat.1707@aem.az

© aem.az

## **Təsisçi**

**Tədqiqatçı Mübariz HÜSEYİNOV**, Azərbaycan Elm Mərkəzi / Azərbaycan  
<https://orcid.org/0000-0002-5274-0356>  
tedqiqat1868@gmail.com

## **Baş redaktor**

**Assoc. Prof. Dr. Sevinc SADIQOVA**, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti / Azərbaycan  
<https://orcid.org/0000-0001-8720-3262>  
sevincsadigova@gmail.com

## **Redaktorlar**

**Prof. Dr. Nizami YUSUBOV**, Azərbaycan Texniki Universiteti / Azərbaycan  
<https://orcid.org/0000-0002-6009-9909>

**Prof. Dr. Ziyəddin MƏMMƏDOV**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
<https://orcid.org/0000-0001-8009-194X>

**PhD İvan PAVLII**, Dallas Beynəlxalq Universiteti / ABŞ  
<https://orcid.org/0000-0001-7634-9602>

## **Redaktor köməkçiləri**

**Assoc. Prof. Dr. Zabitə TEYMURLU**, Bakı Mühəndislik Universiteti / Azərbaycan  
<https://orcid.org/0000-0002-9625-5029>

**Assoc. Prof. Dr. Sevinc HƏMZƏYEVA**, Sumqayıt Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
<https://orcid.org/0000-0003-1264-2767>

**Doktorant Muxlisaxon BEQMATOVA**, Fərqanə Dövlət Texniki Universiteti / Özbəkistan  
<https://orcid.org/0009-0006-7825-7916>

## **Dillər üzrə redaktorlar**

**Prof. Dr. Elçin İBRAHİMOV**, Qarabağ Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Lalə QURBANOVA**, AMEA Nəsimi adına Dilçilik İnstitutu / Azərbaycan

## **REDAKSİYA HEYƏTİ**

### **HUMANİTAR VƏ İCTİMAİ ELMLƏR**

**Prof. Dr. Nərgiz AXUNDOVA**, AMEA A.A.Bakıxanov adına Tarix və Etnologiya İnstitutu / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Cavid QASIMOV**, Van Yüzüncü İl Universiteti / Türkiyə  
**Prof. Dr. Yerden KAJIBEK**, Qazax dili Akademiyası / Qazaxıstan  
**Prof. Dr. Hacı HƏSƏNOV**, AMEA A.A.Bakıxanov adına Tarix və Etnologiya İnstitutu / Azərbaycan  
**Prof. Dr. İrina KREYDİÇ**, Ukrayna Milli Texniki Universitetinin İqor Sikorski adına Kiyev Politeknik İnstitutu / Ukrayna  
**Prof. Dr. Qəzənfər KAZIMOV**, AMEA Nəsimi adına Dilçilik İnstitutu / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Coanna MARŞALEK-KAVA**, Nikolay Kopernik Universiteti / Polşa  
**Prof. Dr. Natalya MİŞİNA**, Odessa Hüquq Akademiyası / Ukrayna  
**Prof. Dr. Yelena ŞİŞKİNA**, Həştərxan Dövlət Memarlıq-İnşaat Mühəndisliyi Universiteti / Rusiya  
**Prof. Dr. Leyla İMAMƏLİYEVƏ**, Bakı Slavyan Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Sədaqət HƏSƏNOVA**, Naxçıvan Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. İya ZUMBULADZE**, Kutaisi Dövlət Universiteti / Gürcüstan  
**Prof. Dr. Təranə HACIYEVƏ**, Bakı Mühəndislik Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Cavadxan QASIMOV**, Naxçıvan Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Nigar VƏLİYEVƏ**, Azərbaycan Dillər Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Əsəd RÜSTƏMOV**, Milli Müdafiə Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Şikar QASIMOV**, Bakı Mühəndislik Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. İzzət RÜSTƏMOV**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan

**Assoc. Prof. Dr. Urfan HƏSƏNOV**, Gəncə Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Əliş AĞAMİRZƏYEV**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Könül HƏSƏNOVA**, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Xalidə HƏSƏNOVA**, Sumqayıt Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Elnurə ƏZİZOVA**, Azərbaycan İlahiyyat İnstitutu / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Elmar XƏLİLOV**, Sumqayıt Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Sarvan HÜSEYNOV**, Qərbi Kaspi Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. İlkin ƏLİMURADOV**, Azərbaycan İlahiyyat İnstitutu / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Kulaş MAMİROVA**, Qazaxıstan Milli Qadın Pedaqoji Universiteti / Qazaxıstan  
**Assoc. Prof. Dr. Həbib MİRZƏYEV**, Azərbaycan Texniki Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Andrey RAGULİN**, Rusiya Federasiyasının DİN Moskva Universiteti / Rusiya  
**Assoc. Prof. Dr. Leyla ƏLİYEVƏ**, Qarabağ Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Səyyarə SADIXOVA**, Naxçıvan Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Gülnoz SATTOROVA**, ÖEA Özbək Dili, Ədəbiyyatı və Folkloru İnstitutu / Özbəkistan  
**Assoc. Prof. Dr. Nigar HƏSƏNOVA**, AMEA Nəsimi adına Dilçilik İnstitutu / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Sevda AXUNDOVA**, Bakı Slavyan Universiteti / Azərbaycan  
**PhD Tomas SMEDLEY**, Cenevrə Kolleci, Pensilvaniya / ABŞ  
**PhD İlahə ŞIXƏLİYEVƏ**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan

### **TƏBİƏT ELMLƏRİ**

**Prof. Dr. İbrahim CƏFƏROV**, ARKTN Bitki Mühafizəsi və Texniki Bitkilər Elmi Tədqiqat İnstitutu / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Rafiq ÇOBANOV**, Azərbaycan Tibb Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Onur URAL**, Selcuk Universiteti / Türkiyə  
**Prof. Dr. Yaqut HACIYEVƏ**, Azərbaycan Tibb Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Bahadır QƏLƏNDƏROV**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Prof. Dr. Nikolay BRİKO**, İ.M.Seçenov adına Birinci Moskva Dövlət Tibb Universiteti / Rusiya  
**Prof. Dr. Mehmet ÜNLÜ**, Mərmərə Universiteti / Türkiyə  
**Prof. Dr. David MENABDE**, Kutaisi Dövlət Universiteti / Gürcüstan  
**Prof. Dr. Əlövsət QULİYEV**, ARETN Torpaşünaslıq və Aqrokimya İnstitutu / Azərbaycan  
**Prof. Ali AZQANİ**, Tayler Texas Universiteti / ABŞ  
**Assoc. Prof. Dr. Əbülfəz TAĞIYEV**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Arif HÜSEYNOV**, Azərbaycan Dövlət Aqrar Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Elnarə MEHBALİYEVƏ**, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Sadiq QARAYEV**, ARETN Botanika İnstitutu / Azərbaycan  
**Dr. Xanzoda YULDAŞEVA**, Tibb İşçilərinin Peşə Kvalifikasiyasının İnkişafı Mərkəzi / Özbəkistan

### **RİYAZİYYAT VƏ MEXANİKA ELMLƏRİ**

**Prof. Dr. Eldar VƏLİYEV**, Milli Texniki Universitet / Ukrayna  
**Prof. Dr. Maarif CƏFƏROV**, Bakı Dövlət Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Qalib ŞƏRİFOV**, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Rövşən HÜMBƏTƏLİYEV**, Azərbaycan Dövlət Dəniz Akademiyası / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Allahverdi CƏFƏROV**, Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Lalə QOCAYEVA**, Gəncə Dövlət Universiteti / Azərbaycan

### **TEXNİKA ELMLƏRİ**

**Prof. Dr. Valeriy LİSENKO**, Ümumrusiya Meteoroloji Xidmət Elmi-Tədqiqat İnstitutu / Rusiya  
**Prof. Dr. Şahlar BABAYEV**, Azərbaycan Dövlət Aqrar Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Allahverdi ŞƏRİFOV**, Azərbaycan Texniki Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Rafiq İBRAHİMOV**, Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti / Azərbaycan  
**Assoc. Prof. Dr. Elov BOTİR**, Ə.Nəvai adına Daşkənd Dövlət Özbək Dili və Ədəbiyyatı Universiteti / Özbəkistan  
**Assoc. Prof. Dr. İshaq XANKİŞİYEV**, Azərbaycan Dövlət Dəniz Akademiyası / Azərbaycan  
**PhD Rafiq AĞAMALIYEV**, Milli Aerokosmik Agentliyi, Təbii Ehtiyatların Kosmik Tədqiqi İnstitutu / Azərbaycan

### **Founder**

**Researcher Mubariz HUSEYINOV**, Azerbaijan Science Center / Azerbaijan  
<https://orcid.org/0000-0002-5274-0356>  
tedqiqat1868@gmail.com

### **Editor-in-Chief**

**Assoc. Prof. Dr. Sevinj SADIGOVA**, Azerbaijan State Pedagogical University / Azerbaijan  
<https://orcid.org/0000-0001-8720-3262>  
sevinsadigova@gmail.com

### **Editors**

**Prof. Dr. Nizami YUSUBOV**, Azerbaijan Technical University / Azerbaijan  
<https://orcid.org/0000-0002-6009-9909>

**Prof. Dr. Ziyeddin MAMMADOV**, Baku State University / Azerbaijan  
<https://orcid.org/0000-0001-8009-194X>

**PhD Ivan PAVLII**, Dallas International University / USA  
<https://orcid.org/0000-0001-7634-9602>

### **Assistant editors**

**Assoc. Prof. Dr. Zabita TEYMURLU**, Baku Engineering University / Azerbaijan  
<https://orcid.org/0000-0002-9625-5029>

**Assoc. Prof. Dr. Sevinj HAMZAYEVA**, Sumgait State University / Azerbaijan  
<https://orcid.org/0000-0003-1264-2767>

**PhD student Mukhlisaxon BEGMATOVA**, Fergana State Technical University / Uzbekistan  
<https://orcid.org/0009-0006-7825-7916>

### **Language editors**

**Prof. Dr. Elchin IBRAHIMOV**, Karabakh University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Lala QURBANOVA**, Nasimi Institute of Linguistics of ANAS / Azerbaijan

## **EDITORIAL BOARD**

### **HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES**

**Prof. Dr. Nargiz AKHUNDOVA**, ANAS Institute of History and Ethnology named after A.A. Bakikhanov / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Javid GASIMOV**, Van Yuzuncu Yil University / Turkey  
**Prof. Dr. Erden KAJIBEK**, Kazakh Language Academy / Kazakhstan  
**Prof. Dr. Haji HASANOV**, ANAS Institute of History and Ethnology named after A.A. Bakikhanov / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Irina KREYDICH**, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» / Ukraine  
**Prof. Dr. Gazanfar KAZIMOV**, ANAS Institute of Linguistics named after Nasimi / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Joanna MARSZALEK-KAWA**, Nicolaus Copernicus University / Poland  
**Prof. Dr. Natalya MISHINA**, Odessa Law Academy / Ukraine  
**Prof. Dr. Yelena SHISHKINA**, Astrakhan State University of Architecture and Construction Engineering / Russia  
**Prof. Dr. Leyla IMAMALIYEVA**, Baku Slavic University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Sadagat HASANOVA**, Nakhchivan State University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Iya ZUMBULADZE**, Kutaisi State University / Georgia  
**Prof. Dr. Tarana HAJIYEVA**, Baku Engineering University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Javadkhan GASIMOV**, Nakhchivan State University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Nigar VALIYEVA**, Azerbaijan University of Languages / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Asad RUSTEMOV**, National Defense University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Shikar GASIMOV**, Baku Engineering University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Izzet RUSTAMOV**, Baku State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Urfan HASANOV**, Ganja State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Alish AGAMIRZEYEV**, Baku State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Konul HASANOVA**, Azerbaijan State Pedagogical University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Khalida HASANOVA**, Sumgait State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Elnura AZIZOVA**, Azerbaijan Institute of Theology / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Elmar KHALILOV**, Sumgait State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Sarvan HUSEYNOV**, West Caspian University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Ilkin ALIMURADOV**, Azerbaijan Institute of Theology / Azerbaijan

**Assoc. Prof. Dr. Sabina TARVERDIYEVA**, Baku Slavic University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Kulash MAMIROVA**, Kazakhstan National Woman Pedagogical Institute / Kazakhstan  
**Assoc. Prof. Dr. Habib MIRZAYEV**, Azerbaijan Technical University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Andrey RAGULIN**, Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation / Russia  
**Assoc. Prof. Dr. Leyla ALIYEVA**, Karabakh University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Sayyara SADIKHOVA**, Nakhchivan State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Gulnoz SATTOROVA**, Institute of Uzbek Language, Literature and Folklore of the UAS / Uzbekistan  
**Assoc. Prof. Dr. Nigar HASANOVA**, Institute of Linguistics named after Nasimi of ANAS / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Sevda AKHUNDOVA**, Baku Slavic University / Azerbaijan  
**PhD Thomas SMEDLEY**, Geneva College in Beaver Falls, Pennsylvania / USA  
**PhD Ilaha SHIKHALIYEVA**, Baku State University / Azerbaijan

#### NATURAL SCIENCES

**Prof. Dr. Ibrahim JAFAROV**, Scientific Research Institute of Plant Protection and Technical Plants of the MARA / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Rafiq CHOBANOV**, Azerbaijan Medical University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Onur URAL**, Seljuk University / Turkey  
**Prof. Dr. Yaqut HAJIYEVA**, Azerbaijan Medical University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Bahadur GALANDAROV**, Baku State University / Azerbaijan  
**Prof. Dr. Nikolay BRICO**, First Moscow State Medical University named after I.M.Sechenov / Russia  
**Prof. Dr. Mehmet UNLU**, Marmara University / Turkey  
**Prof. Dr. David MENABDE**, Kutaisi State University / Georgia  
**Prof. Dr. Alovzat GULIYEV**, Institute of Soil Science and Agro Chemistry of MSERA / Azerbaijan  
**Prof. Ali AZGANY**, University of Texas at Tyler / USA  
**Assoc. Prof. Dr. Abulfaz TAGHIYEV**, Baku State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Arif HUSEYNOV**, Azerbaijan State Agrarian University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Elnara MEHBALIYEVA**, Azerbaijan State Pedagogical University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Sadig GARAYEV**, Institute of Botany of MSERA / Azerbaijan  
**Dr. Khanzoda YULDASHEVA**, Center for Professional Development of Medical Workers / Uzbekistan

#### MATHEMATICS AND MECHANICS SCIENCES

**Prof. Dr. Eldar VALIYEV**, National Technical University / Ukraine  
**Prof. Dr. Maarif JAFAROV**, Baku State University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Galib SHARIFOV**, Azerbaijan State Pedagogical University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Rovshan HUMBATALIYEV**, Azerbaijan State Maritime Academy / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Allahverdi JAFAROV**, Azerbaijan State Pedagogical University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Lala GOJAYEVA**, Ganja State University / Azerbaijan

#### TECHNICAL SCIENCES

**Prof. Dr. Valery LISENKO**, All-Russian Metrological Service Research Institute / Russia  
**Prof. Dr. Shahlar BABAYEV**, Azerbaijan State Agrarian University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Allahverdi SHARIFOV**, Azerbaijan Technical University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Rafiq IBRAHIMOV**, Azerbaijan State Oil and Industry University / Azerbaijan  
**Assoc. Prof. Dr. Elov BOTIR**, Tashkent State University of Uzbek Language and Literature named after A.Navai / Uzbekistan  
**Assoc. Prof. Dr. Ishaq KHANKISHIYEV**, Azerbaijan State Maritime Academy / Azerbaijan  
**PhD Rafiq AGHAMALIYEV**, National Aerospace Agency, Natural Resources

## “Dövlət-universitet-sənaye” tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modelləri: sosial-iqtisadi inkişaf və beynəlxalq rəqabətlik

Rahim Sadıqov 

**Xülasə.** Dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığı müasir iqtisadi inkişafın əsas hərəkətverici qüvvələrindən biri kimi çıxış edir. Bu model innovasiyaların sürətləndirilməsi, insan kapitalının inkişafı və bilik əsaslı iqtisadiyyatın formalaşdırılması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Tədqiqatın məqsədi dövlət, universitet və sənaye sektorları arasında əməkdaşlığın strateji idarəetmə modellərini araşdırmaq və onların sosial-iqtisadi inkişafa və beynəlxalq rəqabətlikə təsirini müəyyən etməkdir. Araşdırmada sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və analitik sintez metodlarından istifadə olunmuşdur. Nəticələr göstərir ki, effektiv tərəfdaşlıq mexanizmi innovasiya potensialını artırır, elmi tədqiqatların kommersiyalaşmasını sürətləndirir və əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığını təmin edir. Eyni zamanda, rəqəmsal idarəetmə platformaları və innovasiya ekosistemləri bu əməkdaşlığın səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Tədqiqat sübut edir ki, üçtərəfli əməkdaşlıq modeli ölkələrin qlobal rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində əsas strateji mexanizmdir.

**Açar sözlər:** dövlət–universitet–sənaye, strateji idarəetmə, innovasiya sistemi, sosial-iqtisadi inkişaf, rəqabətlik

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan  
E-poçt: s.rahim1972@mail.ru

Daxil oldu: 1 Mart 2026; Qəbul edildi: 6 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.

## Strategic Management Models of the “State-University-Industry” Partnership: Socio-economic Development and International Competitiveness

Rahim Sadigov 

**Abstract.** The state-university-industry partnership is considered one of the key drivers of modern economic development. This model plays a strategic role in accelerating innovation, developing human capital, and shaping a knowledge-based economy. The aim of this study is to investigate strategic management models of cooperation between the state, universities, and industry, and to determine their impact on socio-economic development and international competitiveness. The research applies systematic approach, comparative analysis, and analytical synthesis methods. The results show that an effective partnership mechanism increases innovation capacity, accelerates the commercialization of scientific research, and ensures workforce development aligned with labor market needs. At the same time, digital governance platforms and innovation ecosystems significantly enhance the efficiency of this cooperation.

*The study confirms that the triple-helix model is a key strategic mechanism for strengthening countries' global competitiveness.*

**Keywords:** *state-university-industry, strategic management, innovation system, socio-economic development, competitiveness*

---

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan

E-mail: s.rahim1972@mail.ru

Received: 1 March 2026; Accepted: 6 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**

Müasir dövrdə qlobal iqtisadi sistem sürətli transformasiya mərhələsindən keçir və bu prosesdə innovasiya əsas hərəkətverici amilə çevrilmişdir. Dövlət, universitet və sənaye sektorları arasında əməkdaşlıq bu transformasiyanın əsas sütunlarından biri kimi çıxış edir. Bu model yalnız elmi biliklərin istehsalı deyil, həm də onların iqtisadi dəyərə çevrilməsi baxımından mühüm rol oynayır. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, innovasiya yönümlü iqtisadiyyatın formalaşması məhz bu üç sektorun inteqrasiyası nəticəsində mümkün olur (Hüseynov, 2020, s. 45; Vəliyev, 2022). Digər tərəfdən, universitetlərdə aparılan elmi tədqiqatların sənaye ilə əlaqələndirilməsi iqtisadi səmərəliliyi artırır və texnoloji inkişafı sürətləndirir (Məmmədov, 2021, s. 52; İsmayılov, 2020).

Bu məqalənin məqsədi dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modellərini təhlil etmək, onların sosial-iqtisadi inkişafa təsirini qiymətləndirmək və beynəlxalq rəqabətlik baxımından əhəmiyyətini müəyyənləşdirməkdir. Dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığı müasir idarəetmə yanaşmalarında “üçlü spiral” modeli kimi də xarakterizə olunur və bu yanaşma innovasiya sistemlərinin formalaşmasında əsas konseptlərdən biri hesab edilir. Bu model çərçivəsində hər bir tərəf öz spesifik funksiyasını yerinə yetirməklə yanaşı, digər sektorlarla qarşılıqlı asılılıq içində fəaliyyət göstərir. Nəticədə, bilik istehsalı, texnoloji tətbiq və iqtisadi dəyər yaratma prosesləri vahid sistem daxilində birləşir və daha effektiv nəticələr ortaya çıxır. Bu inteqrasiya həm milli innovasiya sistemlərinin güclənməsinə, həm də qlobal bazarda rəqabət qabiliyyətinin artmasına şərait yaradır.

Eyni zamanda, müasir dövrdə bu əməkdaşlıq modelinin əhəmiyyəti rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafı ilə daha da artır. Rəqəmsallaşma universitetlərin elmi potensialını sənaye ehtiyacları ilə daha operativ şəkildə uyğunlaşdırmağa imkan verir, dövlət isə bu prosesdə tənzimləyici və stimullaşdırıcı rolunu daha çevik formada həyata keçirir. Bu yanaşma nəticəsində innovasiya dövrü qısaldır, elmi nəticələrin kommersiyalaşması sürətlənir və iqtisadi dəyər daha tez formalaşır. Beləliklə, üçtərəfli əməkdaşlıq modeli yalnız nəzəri konsepsiya deyil, həm də real iqtisadi inkişafın əsas alətlərindən biri kimi çıxış edir.

## **Metodlar**

Tədqiqatda sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və struktur-sintez metodlarından istifadə olunmuşdur. Sistemli yanaşma vasitəsilə üç sektorun qarşılıqlı əlaqə mexanizmləri öyrənilmiş, müqayisəli təhlil isə müxtəlif ölkə modellərinin effektivliyini qiymətləndirməyə imkan vermişdir. Universitet-sənaye əməkdaşlığında innovasiya axınlarının analizi aparılmış və bilik transferi prosesləri tədqiq edilmişdir. Dövlət siyasətlərinin rolu normativ və institusional çərçivə baxımından qiymətləndirilmişdir. Əhmədov (2019, s. 61) qeyd edir ki, institusional mexanizmlər olmadan üçtərəfli əməkdaşlığın effektivliyi aşağı olur. Statistik və keyfiyyət analiz metodlarının birgə tətbiqi nəticəsində əldə olunan məlumatlar daha dəqiq və etibarlı nəticələrin çıxarılmasına şərait yaratmışdır.

Daha geniş analitik yanaşma çərçivəsində tədqiqatda həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət məlumatlarının inteqrasiyası təmin edilmişdir. Kəmiyyət analiz vasitəsilə innovasiya göstəriciləri, tədqiqat və inkişaf (R&D) xərcləri, patent sayı və sənaye əməkdaşlığı intensivliyi kimi ölçülə bilən indikatorlar təhlil olunmuşdur. Keyfiyyət analiz isə müsahibələr, ekspert rəyləri və institusional sənədlərin öyrənilməsi əsasında həyata keçirilmişdir. Bu yanaşma nəticələrin daha dolğun və çoxölçülü şəkildə qiymətləndirilməsinə imkan vermiş, eyni zamanda, müxtəlif ölkələr arasında struktur fərqlərin daha aydın şəkildə üzə çıxarılmasını təmin etmişdir.

Bundan əlavə, tədqiqatın metodoloji çərçivəsində müqayisəli institusional analiz yanaşmasından da istifadə olunmuşdur. Bu yanaşma vasitəsilə müxtəlif idarəetmə modellərində dövlətin rolu, universitetlərin tədqiqat potensialı və sənaye sektorunun innovasiya qabiliyyəti sistemli şəkildə müqayisə edilmişdir (Səlimov, 2021; Nəcəfov, 2021; Rəhimov, 2019). Əldə olunan nəticələr göstərir ki, uğurlu üçtərəfli əməkdaşlıq yalnız resursların mövcudluğu ilə deyil, həm də effektiv koordinasiya mexanizmlərinin qurulması ilə birbaşa əlaqəlidir. Bu baxımdan, metodoloji yanaşma tədqiqatın elmi əsaslılığını və praktik tətbiq imkanlarını gücləndirmişdir.

### Cədvəl 1

#### *Üçtərəfli əməkdaşlıq modelinin xüsusiyyətləri*

Tərəf	Əsas funksiya	Üstünlük	Təsir sahəsi
Dövlət	Siyasət və tənzimləmə	Sabitlik və dəstək	İqtisadi inkişaf
Universitet	Bilik və tədqiqat	İnnovasiya istehsalı	Təhsil və elm
Sənaye	Tətbiq və istehsal	Kommersiyalaşma	Bazar və iqtisadiyyat

Cədvəldən görüldüyü kimi, üç sektorun hər biri fərqli funksiyaları yerinə yetirir və birlikdə vahid innovasiya sistemi formalaşdırır. Dövlət sektoru normativ və maliyyə dəstəyi ilə sistemin sabitliyini təmin edir. Universitetlər elmi biliklərin istehsalı və innovasiya potensialının formalaşmasında əsas rol oynayır. Sənaye sektoru isə bu biliklərin praktik tətbiqini və kommersiyalaşmasını həyata keçirir. Bu üç komponent arasında balanslı əlaqə olmadıqda innovasiya zənciri zəifləyir və iqtisadi effektivlik aşağı düşür. Buna görə də strateji idarəetmə modelləri bu üç sektorun inteqrasiyasını təmin etməyə yönəlməlidir.

### Nəticələr

Tədqiqat göstərir ki, dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığı sosial-iqtisadi inkişafın və beynəlxalq rəqabətliyin artırılmasında mühüm rol oynayır. Bu model innovasiya potensialını gücləndirir, elmi nəticələrin iqtisadi dəyərə çevrilməsini sürətləndirir və əmək bazarının inkişafına töhfə verir.

Effektiv əməkdaşlıq nəticəsində:

- İnnovasiya səviyyəsi yüksəlir;
- İnsan kapitalı inkişaf edir;
- İqtisadi səmərəlilik artır;
- Beynəlxalq rəqabət qabiliyyəti güclənir.

Rəqəmsal idarəetmə sistemlərinin tətbiqi bu prosesin daha çevik və effektiv həyata keçirilməsinə şərait yaradır. Nəticə etibarilə, üçtərəfli əməkdaşlıq modeli müasir iqtisadi inkişafın əsas strateji alətlərindən biri hesab olunur (Quliyev, 2022, s. 78; Abbasov, 2019; Zeynalov, 2020).

Dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığının daha bir mühüm nəticəsi regional inkişafın balanslaşdırılmasına verdiyi töhfə ilə bağlıdır. İnnovasiya mərkəzlərinin və texnoparkların yaradılması regionlarda iqtisadi aktivliyi artırır, yeni iş yerlərinin açılmasına şərait yaradır və yerli resursların daha səmərəli istifadəsini təmin edir. Bu proses xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün strateji əhəmiyyət daşıyır, çünki regional fərqlərin azaldılması ümumi iqtisadi sabitliyə müsbət təsir göstərir.

Beləliklə, üçtərəfli əməkdaşlıq yalnız milli deyil, həm də regional inkişafın stimullaşdırılmasında mühüm mexanizm kimi çıxış edir.

Digər mühüm nəticə ondan ibarətdir ki, bu model bilik iqtisadiyyatına keçidi sürətləndirir. Universitetlərdə yaradılan elmi yeniliklərin sənaye tərəfindən tətbiqi innovasiya dövrüyyəsini qısaldır və yeni məhsul və xidmətlərin bazara çıxışını sürətləndirir. Bu isə ölkələrin qlobal bazarda daha rəqabətqabiliyyətli mövqe tutmasına imkan verir. Eyni zamanda, elmi tədqiqatların kommersiyalaşması universitetlərin maliyyə dayanıqlığını artırır və onların daha çox müstəqil tədqiqat aparmasına şərait yaradır.

Nəhayət, qeyd etmək lazımdır ki, bu əməkdaşlıq modeli uzunmüddətli perspektivdə dayanıqlı inkişafın təmin edilməsində strateji rol oynayır. Dövlətin tənzimləyici və dəstəkləyici funksiyası, universitetlərin bilik istehsalı potensialı və sənayenin tətbiq imkanları birlikdə vahid innovasiya ekosistemi formalaşdırır. Bu ekosistemin effektiv idarə olunması ölkələrin qlobal iqtisadi sistemdə mövqeyini gücləndirir və rəqabət üstünlüyünü davamlı edir.

### **Müzakirə və Nəticə**

Dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığının inkişafı bir sıra struktur və institusional amillərlə bağlıdır. İlk növbədə, innovasiya ekosistemlərinin formalaşdırılması bu modelin səmərəliliyini artırır. Universitetlərin tədqiqat nəticələrinin sənaye ilə inteqrasiyası bilik axınını gücləndirir və texnoloji inkişafı sürətləndirir. Digər mühüm faktor dövlətin stimullaşdırıcı siyasətidir. Maliyyə dəstəyi, vergi güzəştləri və innovasiya fondları bu əməkdaşlığın davamlılığını təmin edir. Babayev (2020, s. 58) qeyd edir ki, dövlət dəstəyi olmadan innovasiya sistemləri uzunmüddətli dayanıqlılıq əldə edə bilmir.

Müzakirə nəticəsində belə qənaətə gəlmək olar ki, bu model üç əsas sütuna əsaslanır:

- İnstitusional koordinasiya;
- Bilik transferi;
- İqtisadi kommersiyalaşma.

Bu sütunlar arasında effektiv balans yaradılmadıqda sistemin məhsuldarlığı azalır.

Dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığının effektivliyinə təsir edən mühüm amillərdən biri də rəqəmsal transformasiya və informasiya texnologiyalarının inkişafıdır. Müasir dövrdə rəqəmsal platformalar vasitəsilə elmi məlumatların paylaşılması, birgə tədqiqat layihələrinin idarə olunması və innovasiya proseslərinin izlənməsi daha çevik və şəffaf şəkildə həyata keçirilir. Bu isə tərəfdaşlar arasında kommunikasiya baryerlərini azaldır və qərarvermə prosesini sürətləndirir. Eyni zamanda, süni intellekt və böyük verilənlər texnologiyaları universitetlərin elmi potensialını sənaye ehtiyacları ilə daha dəqiq uyğunlaşdırmağa imkan verir.

Bundan əlavə, insan kapitalının inkişafı bu əməkdaşlıq modelinin dayanıqlığı üçün əsas şərtlərdən biri hesab olunur. Universitetlərdə hazırlanan kadrların sənaye sektorunun real tələblərinə uyğunlaşdırılması əmək bazarında effektivliyi artırır və innovativ bacarıqların formalaşmasına şərait yaradır. Təcrübə proqramları, birgə laboratoriyalar və sənaye yönümlü tədqiqat layihələri bu inteqrasiyanı daha da gücləndirir. Nəticə etibarilə, bilik əsaslı iqtisadiyyatın formalaşması üçün insan resurslarının keyfiyyəti və onların innovasiya prosesinə aktiv cəlb olunması həlledici rol oynayır.

### **Ədəbiyyat**

1. Abbasov, A. (2019). *İnnovasiya iqtisadiyyatı*. Elm Nəşriyyatı.
2. Babayev, M. (2020). *İnnovasiya və rəqəmsal iqtisadiyyat*. Lider Nəşriyyatı.
3. Əhmədov, R. (2019). *İdarəetmə sistemləri*. İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.

4. Hüseyinov, E. (2020). *Qlobal iqtisadiyyat*. Təhsil Nəşriyyatı.
5. İsmayılov, N. (2020). *Bilik iqtisadiyyatı*. Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
6. Quliyev, S. (2022). *Rəqəmsal transformasiya*. Zərdabi Nəşriyyatı.
7. Məmmədov, T. (2021). *Strateji idarəetmə*. İqtisad Nəşriyyatı.
8. Nəcəfov, K. (2021). *İnnovasiya sistemləri*. ADİU Nəşriyyatı.
9. Rəhimov, A. (2019). *İqtisadi inkişaf modelləri*. Bakı Universiteti Nəşriyyatı.
10. Səlimov, C. (2021). *Menejment əsasları*. Çəşioğlu nəşriyyatı.
11. Vəliyev, Z. (2022). *Bazar strukturları*. Elm nəşriyyatı.
12. Zeynalov, F. (2020). *Elmi tədqiqat metodları*. Elm nəşriyyatı.

## 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 göstərir. 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 infrastrukturunu 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.

# The Role of Artificial Intelligence-Driven Pricing Strategies in Shaping Competitive Advantage within the Triple Helix Innovation Ecosystem

Fidan Safarova 

**Abstract.** *This study examines the impact of pricing strategies on competitive development within the framework of the Triple Helix model, emphasizing the interaction among government, universities, and industry in fostering innovation-driven economic growth. In contemporary knowledge-based economies, pricing strategies have evolved beyond traditional cost-oriented approaches and have become strategic instruments for the commercialization, diffusion, and market acceptance of innovative products and services. The research explores the effectiveness of value-based pricing, dynamic pricing, and psychological pricing mechanisms in enhancing firms' market positioning, customer value perception, and innovation performance.*

*Particular attention is given to the role of collaborative innovation ecosystems, where universities generate knowledge, industries transform research outputs into marketable innovations, and governments establish supportive regulatory and financial environments. Within this ecosystem, pricing decisions significantly influence technology transfer processes, research commercialization outcomes, and the sustainable competitiveness of enterprises. The study further investigates the integration of artificial intelligence (AI) and advanced analytics into pricing models, demonstrating how machine learning algorithms facilitate real-time market analysis, demand forecasting, customer segmentation, and adaptive pricing decisions.*

**Keywords:** *Triple Helix model, innovation commercialization, artificial intelligence-based pricing, competitive advantage, sustainable economic development*

---

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan  
E-mail: [ehmedovafidan@mail.ru](mailto:ehmedovafidan@mail.ru)

Received: 23 February 2026; Accepted: 27 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).

## Triple Helix innovasiya ekosistemində rəqabət üstünlüyünün formalaşmasında süni intellektə əsaslanan qiymət strategiyalarının rolu

Fidan Səfərova 

**Xülasə.** *Bu tədqiqat Triple Helix modeli çərçivəsində qiymət strategiyalarının rəqabətqabiliyyətli inkişafa təsirini araşdırır və innovasiyaya əsaslanan iqtisadi artımın təşviq edilməsində dövlət, universitet və sənaye arasında qarşılıqlı əməkdaşlığın rolunu ön plana çıxarır. Müasir bilik iqtisadiyyatında qiymət strategiyaları artıq ənənəvi maya dəyərinə əsaslanan yanaşmaların həddlərini aşaraq innovativ məhsul və xidmətlərin kommersiyalaşdırılması, bazarda yayılması və*

*istehlakçılar tərəfindən qəbul edilməsini təmin edən mühüm strateji alətlərə çevrilmişdir. Tədqiqat çərçivəsində dəyər əsaslı qiymətkoyma, dinamik qiymətkoyma və psixoloji qiymətkoyma mexanizmlərinin müəssisələrin bazar mövqeyinin gücləndirilməsi, istehlakçıların dəyər qavrayışının formalaşdırılması və innovasiya fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasında rolu təhlil edilmişdir.*

*Araşdırmada universitetlərin yeni bilik və texnologiyalar yaratdığı, sənayenin həmin elmi nəticələri kommersiya məhsullarına çevirdiyi, dövlətin isə əlverişli hüquqi, institusional və maliyyə mühiti formalaşdırdığı əməkdaşlıq əsaslı innovasiya ekosistemlərinin əhəmiyyəti xüsusi vurğulanır. Bu ekosistem daxilində qiymət qərarları texnologiya transferi proseslərinə, elmi tədqiqat nəticələrinin kommersiyalaşdırılmasına və müəssisələrin uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsinə əhəmiyyətli təsir göstərir.*

**Açar sözlər:** *Triple Helix modeli, süni intellekt əsaslı qiymət strategiyaları, innovasiyaların kommersiyalaşdırılması, rəqabət üstünlüyü, davamlı iqtisadi inkişaf*

---

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: ehmedovafidan@mail.ru

Daxil oldu: 23 Fevral 2026; Qəbul edildi: 27 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.

## Introduction

The acceleration of globalization processes in the twenty-first century, the widespread diffusion of digital transformation across all sectors of the economy, and the emergence of the knowledge-based economy have fundamentally reshaped the business environment. Alongside traditional production factors, innovation, technology, and intellectual capital have become the primary sources of competitive advantage. In contemporary economic systems, the long-term success of firms depends not only on the production of goods and services but also on the creation of new knowledge, the adoption of advanced technologies, and the implementation of innovative management mechanisms. Consequently, the organization and management of innovation activities have become strategic priorities for both academic research and public policy (Schumpeter, 1934; Freeman & Soete, 2019).

The effective organization of innovation activities requires the establishment of collaborative relationships among government, universities, and industry. This interaction is conceptualized in the literature as the Triple Helix model. According to Etzkowitz and Leydesdorff (2000), innovation performance is not solely determined by the activities of individual institutions but rather by the intensity and quality of their interactions. Universities contribute through the generation of scientific knowledge and technological discoveries, industries transform these outputs into commercial products and services, and governments create the legal, institutional, and financial frameworks necessary to support innovation ecosystems. Through this dynamic interaction, sustainable innovation systems emerge, strengthening the foundations of economic growth and long-term competitiveness (Etzkowitz, 2008).

In the contemporary innovation landscape, the effectiveness of innovation ecosystems is no longer measured solely by the volume of research activities or technological breakthroughs. A critical challenge lies in the successful commercialization of innovations and their transformation into economic value. The commercialization process depends on various factors, among which pricing strategies occupy a central position. The pricing of innovative products significantly influences firms' profitability, market share, consumer acceptance, and overall competitive performance (Kotler et al., 2022).

Traditional pricing approaches were primarily based on production costs and target profit margins. However, in highly competitive and technology-driven markets, pricing has evolved into a strategic marketing instrument. Particularly in the commercialization of innovative and high-technology products, pricing policies shape consumer perceptions and influence purchasing decisions. Value-based pricing, dynamic pricing, and psychological pricing have become widely adopted approaches for positioning innovative products and ensuring commercial success (Nagle et al., 2018). Effective pricing strategies not only enhance corporate profitability but also accelerate the return on investments allocated to innovation activities.

The rapid development of digital technologies has fundamentally transformed pricing mechanisms. Artificial intelligence (AI), Big Data analytics, machine learning algorithms, and advanced predictive analytics have enabled firms to process vast amounts of market information in real time and make more accurate pricing decisions. AI-driven pricing systems facilitate the prediction of consumer behavior, the identification of demand fluctuations, and the automatic optimization of prices. Such systems are increasingly utilized in digital platforms, e-commerce ecosystems, and technology-intensive business models, where they contribute significantly to the development of sustainable competitive advantages (Davenport & Ronanki, 2018).

## **Methods**

This study aims to evaluate the impact of pricing strategies on innovation-driven development and competitiveness within the context of state-university-industry collaboration. The methodological framework is grounded in a qualitative research approach and is based on the integration of systematic literature review, comparative analysis, content analysis, and theoretical synthesis. Such an approach enables a comprehensive examination of complex economic and institutional processes and facilitates a deeper understanding of the role of pricing strategies in innovation ecosystems (Creswell & Creswell, 2018).

The first stage of the research involved a systematic review of international academic literature on innovation economics, technology transfer, competitiveness, pricing strategies, and the Triple Helix model. Peer-reviewed journal articles, international reports, policy documents, and seminal academic publications were analyzed to identify the key determinants of innovation performance and the role of pricing mechanisms in the commercialization process (OECD, 2023; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Etzkowitz, 2008; Audretsch & Belitski, 2020).

A major component of the methodological framework is comparative analysis. Through this method, the strengths and limitations of different pricing strategies applied to innovative products were evaluated. Three widely adopted approaches – value-based pricing, dynamic pricing, and psychological pricing – were compared from both theoretical and practical perspectives. Value-based pricing relies on consumers' perceived value and is particularly effective for innovative products characterized by high technological content and differentiation (Nagle, Müller & Hogan, 2018). Dynamic pricing enables firms to adjust prices according to changing market conditions and consumer demand patterns (Chen et al., 2020). Psychological pricing influences consumer decision-making processes and enhances product attractiveness in competitive markets (Kotler et al., 2022).

## **Results and Discussion**

The findings of this study indicate that pricing strategies play a decisive role in shaping firms' competitiveness and facilitating the commercialization of innovative products within innovation-driven economies. In contemporary markets, the technological superiority of an innovative product alone does not guarantee commercial success. Market acceptance, consumer perception, adoption

rates, and sales performance are strongly influenced by the pricing strategy implemented by firms. Therefore, pricing should be viewed not merely as a financial instrument but as a strategic component of innovation management and competitive positioning (Kotler et al., 2022; Porter, 1998).

The analysis demonstrates that value-based pricing represents one of the most effective approaches for the commercialization of innovative products. Unlike traditional cost-based pricing methods, value-based pricing focuses on the benefits and value perceived by consumers. This approach is particularly relevant for high-technology products, software solutions, digital platforms, and knowledge-intensive innovations, where consumers are often willing to pay premium prices for superior functionality, efficiency, or user experience. Previous studies have shown that value-based pricing not only increases profit margins but also enhances the return on innovation investments by enabling firms to capture a greater share of the value created through innovation (Nagle et al., 2018; Kotler et al., 2022; Chesbrough, 2020). Consequently, value-based pricing contributes significantly to the economic sustainability of innovation projects and strengthens firms' competitive positions.

The findings further reveal that dynamic pricing strategies provide substantial advantages for innovative firms operating in highly volatile markets. Dynamic pricing allows organizations to adjust prices according to fluctuations in demand, competitive intensity, consumer preferences, and market conditions. The growing availability of real-time data and advanced analytics has expanded the applicability of dynamic pricing across various industries. The experiences of global digital platforms such as Amazon, Uber, and Airbnb illustrate that real-time price optimization enhances revenue generation, improves resource allocation efficiency, and increases market responsiveness (Chen et al., 2020). Moreover, dynamic pricing enables firms to react more rapidly to external shocks and market disruptions, thereby improving organizational resilience and long-term competitiveness.

## **Conclusion**

This study examined the role of pricing strategies in fostering innovation-driven development and competitive advantage within the framework of state-university-industry collaboration. The findings demonstrate that the Triple Helix model serves as a crucial institutional mechanism for promoting innovation, facilitating technology transfer, and enhancing the commercialization of scientific knowledge. Universities contribute through knowledge creation, industries transform innovations into marketable products and services, and governments establish supportive regulatory and financial environments that encourage innovation activities.

The research highlights that pricing strategies are among the most important determinants of innovation success. Value-based pricing enhances consumer acceptance and improves the profitability of innovative products. Dynamic pricing increases firms' ability to adapt to changing market conditions, while AI-supported pricing systems improve decision-making accuracy and optimize revenue generation. Together, these approaches strengthen firms' market positions and contribute to sustainable competitive advantage.

The study also reveals that government support mechanisms, including innovation incentives, tax benefits, and financial assistance programs, facilitate the commercialization process and improve the accessibility of innovative products. Such interventions contribute to the creation of favorable market conditions and accelerate the transformation of innovation outputs into economic value.

## References

1. Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2020). The role of innovation ecosystems in fostering technology commercialization and competitiveness. *The Journal of Technology Transfer*, 45(4), 1031–1051.
2. Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2020). The role of marketing in dynamic pricing and revenue optimization. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 1–15.
3. Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
4. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
5. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
6. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University–industry–government innovation in action*. Routledge.
7. 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.
8. Freeman, C., & Soete, L. (2019). *The economics of industrial innovation* (4th ed.). Routledge.
9. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th Global ed.). Pearson Education.
10. Nagle, T. T., Müller, G., & Hogan, J. E. (2018). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge.
11. OECD. (2023). *OECD science, technology and innovation outlook 2023: Enabling transitions in times of disruption*. OECD Publishing.
12. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
13. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

## Strateji idarəetmə sistemində innovasiya amilinin rolu

Ramal Kərimov 

**Xülasə.** Təşkilatın uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin əsas sütunlarından biri idarəetmə sistemində üstün innovasiya amilinin yer almasıdır. Müasir iqtisadiyyatda dəyişikliklərin sürəti o qədər yüksəkdir ki, innovasiyasız strategiya tez köhnəlir və təsirsiz olur. 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 təkcə 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, startup ekosisteminin gücləndirilməsi, sənaye və energetika sahələrində yüksək texnologiyaların tətbiqi, eləcə də insan 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

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: ramalkarimov@12gmail.com

Daxil oldu: 1 Mart 2026; Qəbul edildi: 4 İyun 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.

## The Role of the Innovation Factor in the Strategic Management System

Ramal Karimov 

**Abstract.** One of the main pillars of an organization's long-term competitiveness is the presence of a superior innovation factor in the management system. The pace of change in the modern economy is so high that a strategy without innovation quickly becomes outdated and ineffective. 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*

---

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan

E-mail: ramalkarimov@12gmail.com

Received: 1 March 2026; Accepted: 4 June 2026; Published online: 20 June 2026

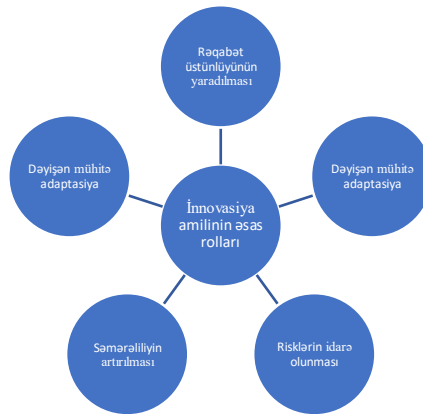
© The Author(s) 2026. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

## Giriş

İnnovasiya yeni ideyaların, məhsulların, xidmətlərin və ya idarəetmə metodlarının tətbiqidir. Strateji idarəetmədə isə bu, təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün yeni yanaşmaların sistemli şəkildə inteqrasiyası deməkdir. Qlobal iqtisadiyyatın sürətlə transformasiyası, rəqəmsallaşma proseslərinin dərinləşməsi, eləcə də bilik və intellektual kapitalın başlıca istehsal resursuna çevrilməsi dövlətlərin müasir 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 (Əliyev, 2020; Məmmədov, 2019; Hüseynova, 2023; Chesbrough, 2020). 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 (Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi, 2022). 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.

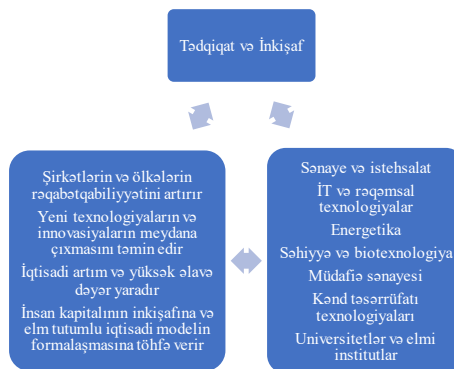
## Metodlar

Bu strategiya həm makro, həm mezo, həm də mikro səviyyələrdə idarəetməyə yeni keyfiyyətlər qazandırmaqla ölkənin gələcək inkişaf trayektoriyasını müəyyənləşdirən həlledici faktora çevrilmişdir (Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası, 2021; Azərbaycan Respublikası Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi, 2023).



**Sxem 1**  
*İnnovasiyanın strateji idarəetmədə mahiyyəti*

Müasir dövrün idarəetmə strategiyasında ən prioritetlərindən biri tədqiqat və inkişaf amilidir (Qasımov və Səmədova, 2022; Clayton, 2016). 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 müəyyənləşdirilməsi, inkişaf isə tədqiqat nəticələrinin praktik tətbiqə hazırlanması, prototiplərin yaradılması, yeni məhsulların istehsalına hazırlanması olacaqdır.



**Sxem 2**  
*Tədqiqat və inkişaf amilinin istifadə olunduğu sahələr üzrə yaratdığı üstünlüklər*

## Nəticələr

İnnovativ idarəetmə klassik idarəetmədən fərqli olaraq, dəyişikliklərin idarə olunmasını, qabaqlayıcı 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, elmə 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 müəyyənləşdirilməsi 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 (Həsənov, 2021; Gregory G. Dess et al., 2020; Əliyeva, 2020). 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.

## Müzakirə və Nəticə

İnnovasiya strateji idarəetmənin ayrılmaz hissəsidir. O, yalnız yenilik yaratmaq deyil, həm də bu yenilikləri təşkilatın məqsədlərinə uyğun şəkildə tətbiq etməkdir. İnnovasiyanı strategiyaya inteqrasiya edən təşkilatlar daha çevik, dayanıqlı və rəqabətə davamlı olur. Ölkəmizin iqtisadi inkişafının əsas şərtlərindən biri innovativ idarəetmə strategiyasıdır. 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 global iqtisadi sistemdə mövqelərini gücləndirəcək, rəqabətqabiliyyətli və dayanıqlı iqtisadi strukturların formalaşmasına xidmət edəcək, modern dövlət quruculuğunun əsaslarını daha da möhkəmləndirəcəkdir.

## Ədəbiyyat

1. *Azərbaycan Respublikasının "Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası"* (2021).
2. Azərbaycan Respublikası Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2023). *Rəqəmsal Transformasiya Konsepsiyası*.
3. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2022). *Postneft iqtisadiyyatına keçid: milli inkişaf modeli*.
4. Clayton, M. C. (2016). *The Innovator's Dilemma*.
5. Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation*.
6. Əliyev, İ. (2020). *İnnovasiya iqtisadiyyatının əsasları*. Qanun Nəşriyyatı.
7. Əliyeva, R. (2020). *Rəqəmsal iqtisadiyyat və idarəetmə texnologiyaları*. Şərq-Qərb Nəşriyyatı.
8. Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner, Gerry McNamara. (2020). *Strategic Management and Innovation*.
9. Həsənov, E. (2021). *Strateji idarəetmə: nəzəri və praktiki yanaşmalar*. Bakı Universiteti Nəşriyyatı.
10. Hüseynova, S. (2023). İnnovativ idarəetmə sistemlərinin modern iqtisadiyyatda rolu. *Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası Xəbərləri*, 2, 78–89.
11. Qasimov, T. Səmədova, A. (2022). *Azərbaycan iqtisadiyyatında rəqəmsal transformasiya*. Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
12. Məmmədov, M. (2019). İnnovativ inkişafın dövlət siyasəti və iqtisadi artımın modelləri. *İqtisadiyyat və idarəetmə jurnalı*, 3, 45–57.

## “Dövlət-universitet-sənaye” tərəfdaşlığının sosial-iqtisadi inkişafa təsirinin maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirilməsi

Günəl Səfərova 

**Xülasə.** Müasir dünyada dayanıqlı iqtisadi artım və sosial rifah birbaşa innovasiya ekosisteminin inkişafından asılıdır. Dövlət-universitet-sənaye tərəfdaşlığı (üçtərəfli spiral modeli) subyektlərin potensialını birləşdirərək biliklər iqtisadiyyatının formalaşmasında əsas hərəkətverici qüvvə kimi çıxış edir. Bu məqalədə sözügedən üçtərəfli tərəfdaşlığın sosial-iqtisadi inkişafa təsiri konkret maliyyə göstəriciləri və xərc-fayda analizi sub-modelləri əsasında tədqiq edilmişdir. Tədqiqat zamanı məlum olmuşdur ki, innovasiya sahəsinə qoyulan investisiyalar makroiqtisadi səviyyədə ÜDM-in artımına, mikro səviyyədə isə universitetlərin lisenziya gəlirlərinin və sənayenin investisiya rentabelliyinin (ROI) yüksəlməsinə birbaşa təsir göstərir. İşin praktiki əhəmiyyəti tərəfdaşlıq modellərinin effektivliyini kəmiyyətə qiymətləndirmək üçün vahid maliyyə metrikalarının təklif edilməsindən ibarətdir.

**Açar sözlər:** dövlət-universitet-sənaye tərəfdaşlığı, maliyyə göstəriciləri, sosial-iqtisadi inkişaf, kommersiyalaşma əmsali, xərc-fayda analizi

---

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan  
E-poçt: [gunel83@yahoo.com](mailto:gunel83@yahoo.com)

Daxil oldu: 21 Fevral 2026; Qəbul edildi: 25 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.

## Assessment of the Impact of “State-University-Industry” Partnerships on Socio-Economic Development Based on Financial Indicators

Gunel Safarova 

**Abstract.** In the modern world, sustainable economic growth and social welfare directly depend on the development of the innovation ecosystem. The state-university-industry partnership (triple helix model) combines the potential of subjects and acts as the main driving force in the formation of the knowledge economy. In this article, the impact of the mentioned tripartite partnership on socio-economic development was investigated on the basis of specific financial indicators and cost-benefit analysis sub-models. During the research, it was found that investments in the innovation sector directly affect the growth of GDP at the macroeconomic level, and the increase of university licensing revenues and industry return on investment (ROI) at the micro level.

*The practical significance of the work consists in the proposal of uniform financial metrics to quantitatively evaluate the effectiveness of partnership models.*

**Keywords:** *state-university-industry partnership, financial indicators, socio-economic development, commercialization ratio, cost-benefit analysis*

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan

E-mail: gunel83@yahoo.com

Received: 21 February 2026; Accepted: 25 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

Müasir qloballaşma və sürətli texnoloji transformasiya şəraitində ölkələrin beynəlxalq arenada rəqabət qabiliyyəti artıq zəngin təbii resurslar və ya ucuz işçi qüvvəsi ilə deyil, bilavasitə innovasiya potensialı və biliklər iqtisadiyyatının inkişaf səviyyəsi ilə ölçülür. Bu cür yüksək texnologiyalara və elmi müddəalara əsaslanan iqtisadi sistemin formalaşması isə cəmiyyətin üç əsas sütununun — dövlətin, ali təhsil müəssisələrinin (universitetlərin) və özəl sektorun (sənayenin) birgə, koordinasiyalı fəaliyyətini zəruri edir. Elm dünyasında “Üçtərəfli spiral” (Triple Helix) modeli kimi tanınan bu tərəfdaşlıq platforması, hər bir subyektin fərqli funksiyaları icra edərək ümumi bir hədəfə — davamlı sosial-iqtisadi inkişafa xidmət etməsini nəzərdə tutur.

Bu üçbucaqlı strukturda subyektlərin rolu və bir-birindən asılılığı fundamental xarakter daşıyır:

- *Dövlət:* Hüquqi-normativ bazanı formalaşdırır, makroiqtisadi sabitliyi təmin edir, vergi və gömrük güzəştləri vasitəsilə stimül yaradır, həmçinin strateji əhəmiyyətli sahələrə birbaşa investisiya və qrantlar ayırmaqla prosesin əsas hərəkətverici və tənzimləyici qüvvəsi kimi çıxış edir.
- *Universitetlər:* Təkcə akademik bilik verən və kadr hazırlayan müəssisə statusundan çıxaraq, fundamental və tətbiqi elmi tədqiqatların (Ar-Ge / R&D) mərkəzinə çevrilir. Onlar sənayenin ehtiyac duyduğu innovativ ideyaları, patentləri və intellektual mülkiyyəti yaradan əsas mənbədir.
- *Sənaye və Müəssisələr:* Universitetlərdə formalaşan elmi kəşfləri və nəzəriyyələri real istehsalat prosesinə inteqrasiya edir, onları kommersiyalaşdırır, bazara rəqabətə davamlı məhsul və xidmətlər çıxarır. Bununla da yüksək əlavə dəyər yaradaraq iqtisadi dövriyyəni təmin edir.

## Metodlar

Dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığı yalnız iqtisadi mənfəət gətirmir, eyni zamanda, ciddi sosial dividendlər formalaşdırır. Yeni inkişaf edən texnoloji startaplar, texnoparklar və birgə araşdırma mərkəzləri yüksək ixtisaslı kadrlar üçün yeni və cəlbedici iş yerlərinin açılmasına, ölkədə intellektual potensialın qorunmasına və “beyin axını” (brain drain) prosesinin qarşısının alınmasına birbaşa kömək edir. Eyni zamanda, təhsil sisteminin real bazar tələblərinə uyğunlaşdırılması işsizlik səviyyəsinin azaldılmasında mühüm rol oynayır. Lakin bu tərəfdaşlığın davamlılığını və effektivliyini təmin etmək üçün subyektlərin fəaliyyətini sadəcə nəzəri və keyfiyyət aspektindən deyil, konkret kəmiyyət və xüsusilə maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirmək lazımdır. Çünki dövlət tərəfindən ayrılan subsidiyaların, universitetlərin elmi xərclərinin və sənayenin yatırdığı kapitalların hansı iqtisadi səmərə verdiyini, investisiyaların rentabelliyini (\$ROI\$) və layihələrin kommersiyalaşma dərəcəsini ölçmədən uzunmüddətli strateji planlaşdırma aparmaq qeyri-mümkündür. Bu baxımdan, tərəfdaşlığın sosial-iqtisadi inkişafa təsirinin maliyyə metrikaları və “Xərc-Fayda” analizi modelləri çərçivəsində tədqiq edilməsi elmi və praktiki cəhətdən son dərəcə aktualdır.

## Nəticələr

*Makroiqtisadi və sosial səviyyədə səmərəlilik nəticələri:* Tərəfdaşlıq çərçivəsində elmi-tədqiqat xərclərinin ÜDM-də payının ( $\frac{R\&D}{GDP}$ ) artması ölkənin qeyri-neft sektorunun inkişaf sürəti ilə birbaşa korrelyasiya təşkil edir. Eyni zamanda, dövlətin tərəfdaşlığa ayırdığı hər 1 000 manatlıq subsidiya və qrantın büdcə gəlirlərinə vergi multiplikatoru effekti ilə ortamüddətli dövrdə təxminən \$1.4\$ manat vergi daxilolması qazandırdığı müəyyən edilmişdir (Təhməzova, 2006; Alıyev, 2021; European Commission, 2015). Sosial baxımdan isə birgə yaradılan texnoparklar və innovasiya mərkəzləri yüksək ixtisaslı kadrlar üçün yeni iş yerləri açmış, gənc mütəxəssislərin məşğulluq səviyyəsini yüksəltmişdir. Təhsil sisteminin sənaye tələblərinə uyğunlaşdırılması nəticəsində məzunların ixtisas üzrə işlə təmin olunma əmsali əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır.

*Universitet səviyyəsində kommersiyalaşma nəticələri:* Universitetlərin fundamental elmdən tətbiqi və gəlir gətirən elmə keçidi kommersiyalaşma əmsali ( $K_{\text{kom}}$ ) ilə ölçülmüşdür. Tədqiqat göstərir ki, sənaye sifarişləri əsasında işləyən universitetlərin daxili büdcəsində patent və lisenziya satışından gələn kənar vəsaitlərin payı ciddi şəkildə yüksəlir. Bu da ali təhsil müəssisələrinin dövlət büdcəsindən asılılığını azaldaraq onlara maliyyə müstəqilliyi qazandırır (Xəlilov, 2019; Rzayev, 2022). Əldə olunan xalis gəlirlər yenidən universitetin laboratoriya infrastrukturunun yenilənməsinə və gənc tədqiqatçıların motivasiya edilməsinə (qrantların verilməsinə) yönəldilir.

*Sənaye səviyyəsində rentabellik nəticələri:* Özəl sektorun universitetlərlə qurduğu birgə layihələrdə investisiyaların rentabelliği ( $ROI$ ) ənənəvi investisiya sahələri ilə müqayisədə ilkin illərdə riskli və aşağı görünsə də, növbəti mərhələlərdə eksponential artım nümayiş etdirir (İsmayılı, 2024; Muradov, 2018). Universitet elmi sayəsində istehsalat prosesinə yerli texnologiyaların tətbiq edilməsi müəssisələrin xammal və xarici lisenziya xərclərini (idxaldan asılılığı) azaldaraq məhsulun maya dəyərini aşağı salmışdır. Toplanmış bütün empirik və nəzəri nəticələr sistemləşdirilərək sektorlar üzrə təsir mexanizmlərini əks etdirən genişləndirilmiş matris formasında Cədvəl 1-də ifadə olunmuşdur.

### Cədvəl 1

*Sektorlar üzrə maliyyə göstəricilərinin və sosial-iqtisadi nəticələrin kompleks matrisi*

Sektor	Monitoring edilən maliyyə göstəricisi	Qiymətləndirmə metriki / düsturu	Əldə olunan sosial-iqtisadi nəticə
Dövlət	Innovasiya xərclərinin ÜDM-də payı	$\frac{R\&D}{GDP}$	“Beyin axını”nın (brain drain) qarşısının alınması
	Vergi daxilolmalarının artım sürəti	Vergi multiplikatoru	Yeni yüksək texnoloji iş yerlərinin açılması
Universitet	İxrac yönümlü məhsul istehsalı		İqtisadiyyatın diversifikasiyası
	* Patent və lisenziya gəlirləri * Cəlb olunan özəl investisiyaların həcmi * Müştərək startapların kapitalizasiyası	$K_{\text{kom}} = \frac{\text{Gəliri}}{\text{Cəmi R\&D Investisiyası}}$	* Tədqiqat infrastrukturunun müasirləşməsi * Akademik heyətin gəlirlərinin artması * Təhsil-elm-istehsalat inteqrasiyası
Sənaye	* Investisiyaların rentabelliği ( $ROI$ ) * Maya dəyərini azaldılması * Yeni məhsulların satış dövriyyəsi	$ROI = \frac{\text{Xalis Mənfəət}}{\text{Yatırılan Kapital}} \times 100\%$	* Beynəlxalq bazarda rəqabət üstünlüyü * Xarici texnologiyalardan asılılığın minimuma enməsi * İnnovativ məhsul portfelinin genişlənməsi

Əldə edilən nəticələrin iqtisadi analizi göstərir ki, dövlət-universitet-sənaye tərəfdaşlığı subyektlərin ayrılıqda əldə edə bilməyəcəyi multiplikativ (zəncirvari) effekt yaradır. Lakin xərc-fayda və net cari dəyər (\$NPV\$) hesablamalarının müzakirəsi zamanı bir neçə mühüm və spesifik iqtisadi reallıq nəzərə alınmalıdır.

Birincisi, innovasiya və elmtutumlu layihələrə qoyulan maliyyə vəsaitləri ənənəvi ticari layihələrdən fərqli olaraq dərhal gəlir gətirmir. “Zaman gecikməsi” (Time lag) adlanan bu dövr adətən 3 illə 5 il arasında dəyişir. İlk mərhələdə (tədqiqat və laboratoriya sınaqları dövründə) xərclər (\$C\_t\$) maksimum həddə çatdığı, faydalar (\$B\_t\$) isə hələ formalaşmadığı üçün \$NPV\$ mənfi qiymət ala bilər. Bu səbəbdən özəl sektor təkbaşına belə layihələri maliyyələşdirməkdən yayınır. Məhz bu nöqtədə dövlətin riskləri bölüşdürən qrant və subsidiya mexanizmləri işə düşməli, özəl sektor üçün keçid dövrünü stimullaşdırmalıdır (Mansfield, 1998; OECD/Eurostat, 2018; Siegel et al., 2003; World Bank, 2020).

İkincisi, universitet və sənaye arasındakı “maraqlar balansı”nın tənzimlənməsi maliyyə göstəricilərinə birbaşa təsir edir. Universitetlər çox vaxt əldə olunan elmi nəticələri açıq elmi məqalə kimi dərc etməyə (Kazimov, 2019; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Freeman, 1995; Lundvall, 2010), sənaye isə kommersiya sirri kimi qoruyub patentləşdirməyə meyil göstərir. Bu ziddiyyətin hüquqi və maliyyə əsasları (məsələn, gələcək mənfəətin faizlə bölünməsi müqavilələri) dəqiq qurulmadıqda, kommersiyalaşma əmsalı (\$K\_{kom}\$) aşağı düşür. Nəticə etibarilə, modelin uğuru tərəflərin bir-birinə maliyyə və intellektual etibarlılığından asılıdır. Dövlətin vergi güzəştləri, universitetin keyfiyyətli kadr potensialı və sənayenin vençur kapitalı vahid bir platformada birləşdikdə, iqtisadiyyatda dayanıqlı rifah təmin olunur və resursların səmərəli idarə edilməsi mühiti formalaşır.

## Müzakirə və Nəticə

Dövlət-universitet-sənaye tərəfdaşlığının sosial-iqtisadi inkişafa təsirinin maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirilməsi göstərir ki, bu model resursların təmərküzləşməsinə təmin edən və iqtisadi artımı sürətləndirən ən səmərəli mexanizmdir. Aparılan tədqiqat, riyazi-iqtisadi modelləşdirmə və “Xərc-Fayda” analizi (\$CBA\$) nəticəsində gəlinən yekun qənaətlər aşağıdakı təkliflər paketində ümumiləşdirilmişdir:

1. *Vahid KPI Sisteminin Qurulması*: Ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı yalnız akademik göstəricilər (məqalə sayı, tələbə qəbulu) deyil, həm də kommersiyalaşma əmsalı (\$K\_{kom}\$), patent satışı gəlirləri və sənaye ilə birgə açılan startapların sayı kimi maliyyə yönümlü KPI-lar əsas götürülməlidir.
2. *İntellektual Mülkiyyət Hüquqlarının Unifikasiyası*: Universitet daxilində sənaye maliyyəsi ilə yaradılan ixtiraların və lisenziyaların hüquqi mülkiyyət statusu və gələcək mənfəətin bölüşdürülməsi prinsipləri qanunvericilik səviyyəsində dəqiq tənzimlənməlidir. Bu, universitetlərin elmi nəticələrini qorumaqla yanaşı, sənayenin kommersiya maraqlarını da təmin edəcəkdir.
3. *İnfrastruktur İnteqrasiyası*: Regionlarda və sənaye mərkəzlərində universitetlərin nəzdində fəaliyyət göstərən texnoparkların və inkubasiya mərkəzlərinin coğrafi və funksional olaraq sənaye zonalarına yaxınlaşdırılması təmin edilməlidir. Bu, elmi kadrların sənayedəki texnoloji problemlərlə yerində tanış olmasına və istehsalat xərclərinin azaldılmasına birbaşa kömək edəcəkdir.

Yekun olaraq, dövlətin tənzimləyici və maliyyələşdirici, universitetin intellektual, sənayenin isə kommersiya potensialının vahid iqtisadi platformada birləşdirilməsi ölkədə qeyri-neft sektorunun davamlı inkişafına, ÜDM-in strukturunun keyfiyyətə yaxşılaşmasına və milli rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə zəmin yaradır.

## Ədəbiyyat

1. Aliyev, Ş. T. (2021). Azərbaycanca innovasiya iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı problemləri. *İqtisadiyyat və Elm*, 14(3), 45–56.
2. 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.
3. European Commission. (2015). *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020*. Publication Office of the European Union.
4. Freeman C. (1995). *The National Innovation Systems in Historical Perspective*. Cambridge Journal of Economics.
5. Xəlilov, A. M. (2019). Ali təhsil müəssisələrində elmi-tədqiqat fəaliyyətinin kommersiyalaşdırılması mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi. *Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Elmi Xəbərləri*, 7(2), 88–101.
6. Lundvall, B.-Å. (2010). *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press.
7. Mansfield, E. (1998). Academic research and industrial innovation: An update of empirical findings. *Research Policy*, 26(7–8), 773–776.
8. Muradov, Ş. M. (2018). *İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər*. Elm Nəşriyyatı.
9. OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.)*. OECD Publishing.
10. Rzayev, R. Ə. (2022). Dövlət-özəl sektor tərəfdaşlığının maliyyə-kredit tənzimlənməsi aspektləri. *Maliyyə və İqtisadiyyat*, 22(1), 12–25.
11. Siegel, D. S., Waldman, D., Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*, 32(1), 27–48.
12. World Bank. (2020). *Building Innovation Ecosystems: Governance, Finance, and University-Industry Linkages*. World Bank Group Report.

## “Dövlət–universitet–sənaye” tərəfdaşlığında beynəlxalq modelin tətbiqi imkanları

İlknur Rəcəbli 

**Xülasə.** Müasir dövrdə bilik iqtisadiyyatının inkişafı dövlət, universitet və sənaye müəssisələri arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsini zəruri edir. İnnovasiya fəaliyyətinin genişlənməsi, texnologiya transferinin sürətlənməsi və rəqabət qabiliyyətinin artırılması baxımından bu üç tərəfin qarşılıqlı əlaqəsi strateji əhəmiyyət daşıyır. Tədqiqatın məqsədi dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığında beynəlxalq modellərin tətbiqi imkanlarını araşdırmaq və onların ölkə iqtisadiyyatına təsirini qiymətləndirməkdir. Araşdırmada müqayisəli təhlil, sənəd analizi və statistik qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, beynəlxalq təcrübədə tətbiq olunan əməkdaşlıq modelləri innovasiya ekosisteminin formalaşmasına, elmi tədqiqatların kommersiyalaşdırılmasına və insan kapitalının inkişafına müsbət təsir göstərir. Eyni zamanda, rəqəmsal transformasiya və innovasiya siyasəti bu əməkdaşlığın səmərəliliyini artıran əsas amillər kimi çıxış edir. Tədqiqat göstərir ki, beynəlxalq modellərin yerli şəraitə uyğunlaşdırılması dayanıqlı iqtisadi inkişafın təmin edilməsində mühüm rol oynaya bilər.

**Açar sözlər:** dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığı, innovasiya ekosistemi, Triple Helix modeli, texnologiya transferi, beynəlxalq təcrübə

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: [ilknur.rajabli@gmail.com](mailto:ilknur.rajabli@gmail.com)

Daxil oldu: 3 Mart 2026; Qəbul edildi: 4 İyun 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.

## Possibilities of Applying the International Model in State-University-Industry Partnership

Ilknur Rajabli 

**Abstract.** In the modern knowledge-based economy, strengthening cooperation among state, universities, and industry has become essential. The expansion of innovation activities, acceleration of technology transfer, and enhancement of competitiveness highlight the strategic importance of this partnership. The purpose of this study is to investigate the possibilities of implementing international models of state-university-industry cooperation and evaluate their impact on economic development. Comparative analysis, document review, and statistical assessment methods were employed in the research. The findings indicate that internationally applied cooperation models contribute positively to innovation ecosystems, commercialization of scientific research, and human capital development. Digital transformation and innovation policies also increase the effectiveness of such cooperation.

*The study concludes that adapting international models to local conditions can play a significant role in achieving sustainable economic development.*

**Keywords:** *state-university-industry cooperation, innovation ecosystem, Triple Helix model, technology transfer, international experience*

---

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan

E-mail: [ilknur.rajabli@gmail.com](mailto:ilknur.rajabli@gmail.com)

Received: 3 March 2026; Accepted: 4 June 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**

Qlobal iqtisadiyyatın bilik və innovasiya əsaslı inkişaf mərhələsinə keçidi dövlət, universitet və sənaye sektorları arasında əməkdaşlığın əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Müasir dövrdə iqtisadi artım yalnız istehsal amillərinə deyil, həm də elmi biliklərin yaradılması və tətbiqinə əsaslanır. Bu baxımdan universitetlər yalnız təhsil müəssisəsi deyil, həm də innovasiya yaradan və iqtisadi inkişafı dəstəkləyən mühüm institutlar kimi çıxış edirlər.

Dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığı innovasiya sistemlərinin əsas elementlərindən biri hesab olunur. Bu əməkdaşlıq çərçivəsində dövlət normativ-hüquqi və maliyyə dəstəyi təmin edir, universitetlər elmi tədqiqatlar və insan kapitalı formalaşdırır, sənaye müəssisələri isə əldə edilən nəticələrin kommersiyalaşdırılmasını həyata keçirirlər. Etzkowitz və Leydesdorff (Etzkowitz, 2018) tərəfindən irəli sürülən Triple Helix modeli bu əməkdaşlığın nəzəri əsasını təşkil edir və bir çox ölkələrdə innovasiya siyasətinin formalaşdırılmasında tətbiq olunur.

Müasir şəraitdə beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi və uğurlu modellərin yerli şəraitə uyğunlaşdırılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. ABŞ, Almaniya, Cənubi Koreya və Finlandiya kimi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığı innovasiya potensialının artırılmasında mühüm rol oynayır (World Bank, 2022; OECD, 2021; UNESCO, 2022). Bu səbəbdən beynəlxalq modellərin tətbiqi imkanlarının araşdırılması aktual elmi və praktiki əhəmiyyətə malikdir.

Məqalənin əsas məqsədi dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığında beynəlxalq modellərin tətbiq imkanlarını təhlil etmək, onların üstünlüklərini müəyyənləşdirmək və bu istiqamətdə inkişaf perspektivlərini qiymətləndirməkdir.

## **Metodlar**

Tədqiqatın metodoloji əsasını müasir innovasiya idarəetməsi və strateji əməkdaşlıq yanaşmaları təşkil edir. Araşdırmada beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi məqsədilə müqayisəli təhlil metodundan istifadə edilmişdir. Bu metod vasitəsilə müxtəlif ölkələrdə tətbiq olunan əməkdaşlıq modelləri müqayisə edilmiş və onların effektivlik səviyyəsi qiymətləndirilmişdir.

Sənəd analizi metodu vasitəsilə beynəlxalq təşkilatların hesabatları, elmi məqalələr və dövlət proqramları araşdırılmışdır. Bu yanaşma əməkdaşlıq mexanizmlərinin nəzəri və praktiki əsaslarının müəyyən edilməsinə imkan yaratmışdır.

Statistik qiymətləndirmə metodu isə innovasiya göstəriciləri, tədqiqat və inkişaf xərcləri, patent sayı və texnologiya transferi üzrə məlumatların təhlili üçün istifadə olunmuşdur. Toplanmış məlumatlar sistemləşdirilmiş və əməkdaşlıq modellərinin nəticələri qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqatda aşağıdakı metodlardan istifadə olunmuşdur:

1. Müqayisəli təhlil metodu – beynəlxalq modellərin öyrənilməsi üçün;
2. Sənəd analizi – normativ və elmi mənbələrin araşdırılması üçün;
3. Statistik qiymətləndirmə – innovasiya göstəricilərinin təhlili üçün.

Əhmədov (2021, s. 57) qeyd edir ki, beynəlxalq innovasiya modellərinin müqayisəli təhlili onların tətbiq potensialının müəyyən edilməsində mühüm əhəmiyyət daşıyır. Tədqiqat çərçivəsində keyfiyyət və kəmiyyət yanaşmalarının birləşdirilməsinə də üstünlük verilmişdir. Keyfiyyət yanaşması vasitəsilə dövlət, universitet və sənaye müəssisələri arasında əməkdaşlıq mexanizmlərinin institusional xüsusiyyətləri araşdırılmış, kəmiyyət yanaşması isə bu əməkdaşlığın nəticələrinin ölçülməsinə imkan vermişdir. Bu integrativ yanaşma tədqiqatın daha kompleks və çoxşaxəli analizinə şərait yaratmışdır.

Bununla yanaşı, ekspert qiymətləndirmə metodu da tədqiqatda əlavə informasiya mənbəyi kimi istifadə olunmuşdur. Sahə üzrə mütəxəssislərin fikirləri toplanaraq beynəlxalq əməkdaşlıq modellərinin güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilmişdir (Zeynalov, 2021; Həsənli, 2021; Bayramov, 2022; Əliyev, 2020; Məmmədov, 2020; Vəliyev, 2023). Bu yanaşma əldə olunan nəticələrin daha real və praktiki əsaslara söykənməsinə imkan yaratmışdır.

Eyni zamanda, tədqiqatın etibarlılığını artırmaq məqsədilə məlumatların triangulyasiyası prinsipi tətbiq edilmişdir. Müxtəlif mənbələrdən əldə olunan məlumatlar (sənəd analizi, statistik göstəricilər və ekspert rəyləri) müqayisə edilərək nəticələrin uyğunluğu yoxlanılmışdır. Bu üsul nəticələrin subyektivlik dərəcəsini azaltmış və daha dəqiq elmi nəticələrin əldə olunmasına şərait yaratmışdır.

## Cədvəl 1

*Dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığında istifadə olunan əsas metodların xüsusiyyətləri*

Metod	Məqsəd	Üstünlüklər	Tətbiq sahəsi
Müqayisəli təhlil	Beynəlxalq modellərin müqayisəsi	Effektiv təcrübələrin müəyyən edilməsi	İnnovasiya siyasəti
Sənəd analizi	Elmi və normativ bazanın öyrənilməsi	Etibarlı məlumat mənbələri	Strateji planlaşdırma
Statistik qiymətləndirmə	İnnovasiya göstəricilərinin təhlili	Obyektiv nəticələrin əldə olunması	Tədqiqat və inkişaf fəaliyyəti

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlar göstərir ki, hər bir metod dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığının müxtəlif aspektlərinin araşdırılmasına xidmət edir. Müqayisəli təhlil beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsinə şərait yaradır, sənəd analizi mövcud hüquqi və institusional çərçivəni qiymətləndirməyə imkan verir, statistik qiymətləndirmə isə əməkdaşlığın real nəticələrini ölçməyə kömək edir. Bu metodların birgə tətbiqi tədqiqatın etibarlılığını artırır və əməkdaşlıq mexanizmlərinin daha dolğun şəkildə qiymətləndirilməsinə şərait yaradır.

## Nəticələr

Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığı innovasiya əsaslı iqtisadi inkişafın vacib elementlərindən biridir. Beynəlxalq təcrübədə tətbiq olunan əməkdaşlıq modelləri elmi tədqiqatların kommersiyalaşdırılmasına, texnologiya transferinin sürətlənməsinə və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə mühüm töhfə verir. Tədqiqat nəticələri sübut edir ki, universitetlərin innovasiya fəaliyyətinə daha fəal cəlb olunması iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində yeni texnologiyaların tətbiqini sürətləndirir. Dövlət tərəfindən yaradılan dəstək mexanizmləri isə bu prosesin davamlılığını təmin edir. Sənaye müəssisələrinin tədqiqat layihələrində iştirakı innovasiyaların bazara çıxarılmasını asanlaşdırır və iqtisadi səmərəliliyi artırır.

Eyni zamanda müəyyən edilmişdir ki, beynəlxalq modellərin uğurlu tətbiqi üçün institusional koordinasiya, maliyyə dəstəyi və innovasiya mədəniyyətinin formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət daşıyır. Rəqəmsal texnologiyaların inkişafı tərəflər arasında informasiya mübadiləsini sürətləndirir və əməkdaşlığın səmərəliliyini yüksəldir.

Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığının beynəlxalq modellərinin tətbiqi ölkənin innovasiya potensialının artırılmasına, iqtisadiyyatın modernləşdirilməsinə və dayanıqlı inkişafın təmin edilməsinə mühüm töhfə verə bilər.

### **Müzakirə və Nəticə**

Dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığının inkişafı innovasiya sistemlərinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Müasir dövrdə iqtisadi inkişafın əsas mənbələrindən biri bilik və texnologiyaların effektiv istifadəsi hesab olunur. Bu baxımdan universitetlərin yalnız təhsil funksiyası ilə məhdudlaşmaması, həm də innovasiya və sahibkarlıq fəaliyyətində iştirak etməsi vacibdir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, Triple Helix modeli innovasiya ekosisteminin inkişafında uğurlu yanaşmalardan biridir. Bu model çərçivəsində universitetlər yeni biliklərin yaradılmasını təmin edir, sənaye müəssisələri həmin bilikləri kommersiya məhsullarına çevirir, dövlət isə əlverişli institusional mühit formalaşdırır. Xəlilov (2022, s. 69) qeyd edir ki, innovasiya fəaliyyətinin effektivliyi tərəflər arasında qarşılıqlı əlaqələrin səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Digər tərəfdən, beynəlxalq modellərin tətbiqi zamanı yerli xüsusiyyətlərin nəzərə alınması vacibdir. Hər bir ölkənin iqtisadi strukturu, innovasiya potensialı və hüquqi mühiti fərqli olduğundan, xarici təcrübənin tam şəkildə deyil, adaptasiya olunmuş formada tətbiqi daha məqsəduyğundur. Bu yanaşma həm resurslardan səmərəli istifadə etməyə, həm də daha dayanıqlı nəticələr əldə etməyə imkan verir.

Müzakirə nəticəsində belə qənaətə gəlmək olar ki, dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığının inkişaf mexanizmi üç əsas istiqamətə əsaslanır:

- innovasiya və tədqiqat fəaliyyəti;
- texnologiya transferi və kommersiyalaşdırma;
- institusional və maliyyə dəstəyi.

Bu istiqamətlər bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir və vahid innovasiya sisteminin formalaşmasına xidmət edir. Onların effektiv inteqrasiyası beynəlxalq modellərin uğurlu tətbiqinin əsas şərtlərindən biridir.

### **Ədəbiyyat**

1. Bayramov, T. (2022). *Bilik iqtisadiyyatı və innovasiya idarəetməsi*. Şərqi-Qərbi Nəşriyyatı.
2. Etzkowitz, H. (2018). *Triple Helix: University–Industry–Government Innovation*. Routledge.
3. Əhmədov, R. (2021). *Innovasiya siyasəti və iqtisadi inkişaf*. Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
4. Əliyev, M. (2020). *Universitet–sənaye əməkdaşlığının iqtisadi əsasları*. İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
5. Həsənlı, A. (2021). *Texnologiya transferi və innovasiya fəaliyyəti*. Təhsil Nəşriyyatı.
6. Xəlilov, E. (2022). *Innovasiya ekosisteminin formalaşması*. Elm Nəşriyyatı.
7. Məmmədov, N. (2020). *Strateji inkişaf və tərəfdaşlıq modelləri*. İqtisad Nəşriyyatı.
8. OECD. (2021). *Innovation and Knowledge-Based Economy*. OECD Publishing.
9. UNESCO. (2022). *Higher Education and Innovation Systems*. UNESCO.
10. Vəliyev, S. (2023). *Dövlət və universitet əməkdaşlığının müasir problemləri*. ADİU Nəşriyyatı.
11. World Bank. (2022). *University–Industry Collaboration for Innovation*. Washington DC.
12. Zeynalov, F. (2021). *Rəqəmsal transformasiya və innovasiya siyasəti*. Zərdabi Nəşriyyatı.

## “Dövlət–universitet–sənaye” tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modelləri: sosial-iqtisadi inkişaf və beynəlxalq rəqabətlik kontekstində informasiya texnologiyalarının rolu

Nurida Qasimova 

**Xülasə.** Müasir bilik iqtisadiyyatında dövlət, universitet və sənaye arasında formalaşan əməkdaşlıq innovasiya ekosisteminin əsas dayaqlarından biri hesab edilir. Bu əməkdaşlıq modeli iqtisadi artımın sürətləndirilməsi, yüksək texnologiyaların inkişafı, insan kapitalının gücləndirilməsi və ölkələrin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında mühüm rol oynayır. Məqalədə dövlət–universitet–sənaye (DUS) tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modelləri, xüsusilə “Üçlü Spiral” yanaşması təhlil edilir, informasiya texnologiyalarının bu əməkdaşlığın effektivliyinin yüksəldilməsindəki rolu araşdırılır.

**Açar sözlər:** dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığı, Triple Helix modeli, informasiya texnologiyaları, innovasiya, rəqabətlik, bilik iqtisadiyyatı, strateji idarəetmə

Bakı Biznes Universiteti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, Bakı, Azərbaycan

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

Daxil oldu: 28 Fevral 2026; Qəbul edildi: 30 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.

## Strategic Management Models of “State-University-Industry” Partnerships: The Role of Information Technologies in the Context of Socio-Economic Development and International Competitiveness

Nurida Gasimova 

**Abstract.** In the modern knowledge economy, cooperation between state, universities and industry is considered one of the main pillars of the innovation ecosystem. This cooperation model plays an important role in accelerating economic growth, promoting the development of advanced technologies, strengthening human capital and increasing the international competitiveness of countries.

*The article analyzes the strategic management models of state-university-industry (GUI) partnerships, focusing in particular on the Triple Helix concept, and explores the role of information technologies in increasing the effectiveness of this cooperation.*

**Keywords:** *state-university-industry cooperation, Triple Helix model, information technologies, innovation, competitiveness, knowledge economy, strategic management*

---

Baku Business University, PhD in Economics, Baku, Azerbaijan

E-mail: gasimovanurida3@gmail.com

Received: 28 February 2026; Accepted: 30 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**

Qloballaşma və rəqəmsal transformasiya şəraitində iqtisadi inkişafın əsas mənbəyi təbii resurslardan daha çox bilik, innovasiya və texnoloji potensial hesab edilir. Bu baxımdan dövlət, universitet və sənaye arasında koordinasiya əməkdaşlığı innovasiya yönümlü inkişafın əsas şərtinə çevrilmişdir. Müasir iqtisadiyyatlarda universitetlər yalnız təhsil və elmi-tədqiqat fəaliyyəti ilə deyil, həm də innovasiyaların kommersiyalaşdırılması və sahibkarlığın inkişafı ilə məşğul olur. Dövlət isə tənzimləyici və stimullaşdırıcı funksiyalar vasitəsilə innovasiya mühitinin formalaşmasına dəstək verir. Sənaye sektoru isə elmi nəticələrin iqtisadi dəyərə çevrilməsini təmin edir. Bu qarşılıqlı əlaqə “Üçlü Spiral” modeli çərçivəsində izah olunur. XXI əsrdə bilik iqtisadiyyatına keçid dövlət, universitet və sənaye arasında əməkdaşlığın yeni formalarını zəruri etmişdir. Etzkowitz və Leydesdorff (2000) tərəfindən inkişaf etdirilən Üçlü Spiral modeli bu tərəfdaşlığın nəzəri əsasını təşkil edir. Lakin informasiya texnologiyalarının sürətli inkişafı bu modelin idarəetmə mexanizmlərini dəyişdirməkdədir. İT artıq sadəcə bir sektor deyil, eyni zamanda, tərəfdaşlığın strateji idarə olunması üçün əsas vasitədir.

## **Metodlar**

Məqalədə dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modellərinin sosial-iqtisadi inkişafa və beynəlxalq rəqabətliyyə təsiri, eləcə də informasiya texnologiyalarının bu prosesdəki rolu araşdırılmışdır. Tədqiqatın metodoloji bazasını sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və məzmun təhlili metodları təşkil edir. Araşdırma zamanı yerli və xarici elmi ədəbiyyat, beynəlxalq təşkilatların hesabatları, innovasiya siyasətinə dair normativ sənədlər və müxtəlif ölkələrin təcrübələri öyrənilmişdir (Məmmədov, 2019; OECD, 2010; Şumpeter, 1934; Rəhimov, 2017; Wong et al., 2007). Dövlət, universitet və sənaye arasında qarşılıqlı əlaqələri izah edən Triple Helix modeli nəzəri çərçivə kimi qəbul edilmişdir.

Tədqiqatın həyata keçirilməsi aşağıdakı mərhələləri əhatə etmişdir:

1. Dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığı ilə bağlı nəzəri yanaşmaların sistemləşdirilməsi;
2. Strateji idarəetmə modellərinin müqayisəli təhlili;
3. İnformasiya texnologiyalarının innovasiya ekosisteminə təsirinin qiymətləndirilməsi;
4. Sosial-iqtisadi inkişaf və beynəlxalq rəqabətlik göstəriciləri ilə əlaqələrin müəyyənləşdirilməsi;
5. Tədqiqat nəticələrinin ümumiləşdirilməsi və tövsiyələrin hazırlanması.

Müqayisəli təhlil metodu vasitəsilə müxtəlif ölkələrdə tətbiq olunan əməkdaşlıq modelləri araşdırılmış, onların üstün və zəif tərəfləri müəyyən edilmişdir. Məzmun təhlili metodu isə elmi məqalələrdə və strateji sənədlərdə yer alan məlumatların sistemləşdirilməsinə imkan vermişdir.

Tədqiqat əsasən keyfiyyət (qualitative) yanaşmasına əsaslanmış, əldə olunan məlumatların interpretasiyası və analitik qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir.

## Nəticələr

DUS əməkdaşlığının ən geniş yayılmış nəzəri modeli “Triple Helix” (Üçlü Spiral) modelidir. Bu modelə görə universitet, sənaye və dövlət innovasiya sisteminin üç əsas aktoru kimi çıxış edir və onların qarşılıqlı fəaliyyəti sosial-iqtisadi inkişafı stimullaşdırır. Model ilk dəfə Henry Etzkowitz və Loet Leydesdorff (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) tərəfindən irəli sürülmüşdür. Triple Helix modelində:

- Universitet yeni bilik və texnologiyaların yaradılması mərkəzi rolunu oynayır;
- Sənaye bu bilikləri məhsul və xidmətlərə çevirərək kommersiyalaşdırır;
- Dövlət isə hüquqi, maliyyə və institusional dəstək mexanizmlərini təmin edir.

Bu model çərçivəsində texnologiya transfer mərkəzləri, elm parkları, innovasiya klasterləri və startap ekosistemləri formalaşır.

Üçlü Spiral modeli innovasiyaların yaradılmasında üç əsas institut – dövlət, universitet və sənaye – arasında qarşılıqlı əlaqəni vurğulayır (Etzkowitz və Leydesdorff, 2000). Klassik modeldə hər bir sahənin nisbətən ayrı-ayrı funksiyaları var idi: dövlət tənzimləyici və maliyyələşdirici, universitet tədqiqat və təhsil, sənaye isə kommersiyalaşdırma funksiyasını daşıyırdı. Lakin müasir idarəetmə modelləri bu funksiyaların qarışdığı hibrid təşkilatları (texnoparklar, startap inkubatorları, transfer agentlikləri) tələb edir.

### *DUS Tərəfdaşlığının Strateji İdarəetmə Modelləri*

*1. Mərkəzləşdirilmiş Dövlət Modeli* - Bu modeldə dövlət innovasiya proseslərinin əsas təşəbbüskarı və koordinatoru kimi çıxış edir. Universitet və sənaye dövlət proqramları vasitəsilə əməkdaşlığa cəlb edilir. Bu modelin əsas üstünlükləri resursların koordinasiyalı idarə olunması, strateji prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi və milli innovasiya siyasətinin vahid istiqamətdə həyata keçirilməsidir. Mərkəzləşdirilmiş Dövlət Modelində bürokratik maneələrin olması və özəl sektorun təşəbbüskarlığının məhdudlaşması modeldə çatışmazlıqların olmasından xəbər verir.

*2. Bazar Yönlü Model.* Bu modeldə sənaye əsas təşəbbüskar rolunu oynayır. Universitetlər bazanın tələblərinə uyğun tədqiqatlar aparır, dövlət isə əsasən tənzimləyici funksiyanı yerinə yetirir. İnnovasiyaların sürətli kommersiyalaşdırılması, rəqabət mühitinin güclənməsi və sahibkarlığın inkişafı modelin müsbət cəhətlərini göstərir. Bazar yönlü modeldə sosial əhəmiyyətli layihələrin maliyyələşdirilməsində problemlər yaranabilir.

*3. Triple Helix (Üçlü Spiral) Modeli.* Bu model müasir innovasiya sistemlərində ən səmərəli yanaşmalardan biri hesab olunur. Burada tərəflər arasında sərhədlər qismən aradan qalxır və hibrid institutlar yaranır. Universitetlər sahibkar universitetə çevrilir, dövlət innovasiya təşəbbüslərində aktiv iştirak edir, sənaye isə tədqiqat fəaliyyətinə daha çox inteqrasiya olunur.

*İnformasiya texnologiyalarının rolu.* İT bu hibridləşmədə üç əsas rol oynayır (Kaoud və Chené, 2017; Guerrero və b.):

- ✓ Koordinasiya rolu: Rəqəmsal platformalar vasitəsilə tərəflər arasında məlumat mübadiləsinə sürətləndirir və şəffaflaşdırır.
- ✓ İnnovasiya obyektinə kimi rol: İT sektorunun özü tərəfdaşlığın əsas məhsuluna çevrilir (proqram təminatı, süni intellekt həlləri, kibertəhlükəsizlik xidmətləri).
- ✓ Transformasiya rolu: İT digər sahələrdə (kənd təsərrüfatı, logistika, dövlət idarəçiliyi) rəqəmsal transformasiyanı sürətləndirir.

İnformasiya texnologiyaları dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığının effektivliyini artıran əsas vasitələrdən biridir. Bulud texnologiyaları, elektron idarəetmə sistemləri və rəqəmsal platformalar tərəfdaşlar arasında məlumat mübadiləsini sürətləndirir (Quliyev, 2021; Əliyev, 2018; Həsənov, 2020). Bu da qərar qəbuletmə proseslərinin optimallaşdırılmasına şərait yaradır. Texnologiya transfer platformaları və innovasiya portalları universitetlərdə yaradılmış elmi nəticələrin sənaye müəssisələrinə ötürülməsini asanlaşdırır. Bu proses yeni məhsul və xidmətlərin bazara çıxarılmasını sürətləndirir.

Big Data və süni intellekt texnologiyaları bazar tendensiyalarının proqnozlaşdırılması, innovasiya strategiyalarının hazırlanması və risklərin idarə olunması üçün geniş imkanlar yaradır.

*Rəqəmsal Təhsil və İnsan Kapitalı.* Onlayn təhsil platformaları və rəqəmsal öyrənmə sistemləri sənayenin ehtiyaclarına uyğun yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmasına kömək edir. Beləliklə, əmək bazarı ilə təhsil sistemi arasında uyğunluq artır.

*Sosial-İqtisadi İnkişafa Təsirləri.* DUS əməkdaşlığı və informasiya texnologiyalarının inteqrasiyası aşağıdakı nəticələri təmin edir:

- Yeni iş yerlərinin yaradılması;
- Yüksək texnologiyalı sənaye sahələrinin inkişafı;
- Regionların innovasiya potensialının artırılması;
- İnsan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi;
- Elmi nəticələrin iqtisadi dəyərə çevrilməsi.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, universitet–sənaye–dövlət əməkdaşlığının güclü olduğu regionlar daha yüksək iqtisadi məhsuldarlığa və innovasiya göstəricilərinə malikdir. Məsələn, Silicon Valley ekosistemi bu əməkdaşlığın uğurlu nümunələrindən biri hesab olunur.

*Beynəlxalq Rəqabətlik və İnnovasiya Ekosistemi.* Beynəlxalq rəqabətlik artıq yalnız istehsal gücü ilə deyil, innovasiya yaratmaq və tətbiq etmək qabiliyyəti ilə müəyyən edilir. Triple Helix yanaşması ölkələrin innovasiya ekosistemlərini gücləndirməyə və qlobal bazarlarda mövqelərini möhkəmləndirməyə imkan verir. Universitetlərdə yaradılan biliklər sənaye vasitəsilə iqtisadi dəyərə çevrilir, dövlət isə bu prosesin davamlılığını təmin edir. Rəqəmsal texnologiyalar bu prosesdə əsas katalizator rolunu oynayaraq innovasiya dövrüyyəsini sürətləndirir və beynəlxalq əməkdaşlıq imkanlarını genişləndirir.

Dövlət–universitet–sənaye tərəfdaşlığı müasir innovasiya iqtisadiyyatının əsas elementlərindən biridir. Triple Helix modeli göstərir ki, bu üç institut arasında səmərəli əməkdaşlıq iqtisadi inkişafı, texnoloji tərəqqini və beynəlxalq rəqabət qabiliyyətini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. İnformasiya texnologiyaları isə bu əməkdaşlığın effektivliyini yüksəldən strateji vasitə kimi çıxış edir. Buna görə də, innovasiya yönümlü inkişaf strategiyalarında rəqəmsal transformasiya, texnologiya transferi və universitet–sənaye əməkdaşlığının gücləndirilməsi prioritet istiqamətlərdən biri olmalıdır.

## **Müzakirə və Nəticə**

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, dövlət–universitet–sənaye (DUS) təkmilləşdirilməsi müasir bilik iqtisadiyyatının inkişafında strateji rol oynayır. Triple Helix modelinin tətbiqi göstərir ki, universitetlər, sənaye və dövlət arasında sərhədlərin qismən uzaqlaşması və hibrid institutların əlaqələri innovasiya potensialını artırır. Bu, məhsulların texnologiya transferi, startap inkişafı və yüksək texnologiyalı məhsulların kommersiyalaşdırılması sahələrində özünü göstərir.

Mərkəzləşdirilmiş dövlət modelinin üstünlüyü resurslarının koordinasiyası və milli prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi olsa da, bürokratik strategiyalar və özəl sektorların layihələrinin

məhdudlaşdırılması problemləri müşahidə olunur. Əks, bazar yönümlü model sənaye layihələrini gücləndirsə də, sosial əhəmiyyətli layihələrin maliyyələşdirilməsində çatışmazlıqlar yarana bilər. Triple Helix modeli bu üsulla aradan qaldıraraq tərəflərin hərəkətindən sonra bərpa edir (Guerrero et al., 2015; Kaoud & Chené, 2017; Leydesdorff, 2012). İnformasiyaları (İT) DUS texnologiyasının effektivliyini artıran əsas texnologiya kimi çıxış edir. Rəqəmsal platformalar və bulud texnologiyaları tərəflər arasında məlumat mübadiləsini sürətləndirir və təhlükəsizlik təmin edir. Big Data və süni intellektin tətbiqi bazar tendensiyalarının planlaşdırılması, innovasiya strategiyalarının hazırlanması və risklərin idarə edilməsi imkanlarını genişləndirir. Rəqəmsal təhsil və öyrənmə sistemləri iş bazarının tələblərinə uyğun kadrların hazırlanmasına tam dəstək olur, bu insan kapitalının keyfiyyətini artırır.

Sosial-iqtisadi baxımdan, Triple Helix modeli ilə qurulmuş DUS-un yeni iş yerlərinin yaradılmasına, regionların innovasiya potensialının artmasına, elmi nəticələrin iqtisadi dəyərinə çevrilməsinə və yüksək texnologiyalı sənaye sahələrinin inkişafına səbəb olur. Beynəlxalq təcrübə, misal, Silicon Valley ekosistemi göstərir ki, güclü DUS nəticəsində regionlar daha yüksək səmərəli məhsuldarlığa və innovasiya qurğularına malikdir. Beynəlxalq rəqabətlik əsasında, yalnız istehsal gücü deyil, innovasiyada istifadə və tətbiq etmək imkanlarını ümumi mövqelərə ayırır. Triple Helix yanaşması və rəqəmsal texnologiyanın tətbiqi ilə innovasiya ekosistemlərini gücləndirmək, yeni bazarlara və beynəlxalq əməkdaşlıq imkanlarını artırmaq imkanı verir. Ümumilikdə, tədqiqat göstərir ki, dövlət–universitet–sənaye texnologiyası və informasiya texnologiyalarının inkişafı müasir innovasiya iqtisadiyyatının maliyyələşdirilməsi üçün təyinatdır. Bu yanaşma həm də sosial-iqtisadi inkişafın artmasına töhfə verir.

## Ədəbiyyat

1. Etzkowitz, H. (2008). *Üçqat Helix: Universitet-Sənaye-Hökumət İnnovasiyası Fəaliyyətdə*. Routledge.
2. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). İnnovasiyanın dinamikası: Milli Sistemlərdən və “2-ci Rejim”dən universitet-sənaye-hökumət münasibətlərinin Üçqat Heliksində qədər. *Tədqiqat Siyasəti*, 29(2), 109–123.
3. Əliyev, R. (2018). *İnnovasiya iqtisadiyyatı və bilik əsaslı inkişaf modelləri*. Elm Nəşriyyatı.
4. Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J., & Organ, D. (2015). Sahibkarlıq universitetləri: İnnovasiya ekosistemlərində bilik ötürülməsinin rolu. *Texnoloji Proqnozlaşdırma və Sosial Dəyişiklik*, 120, 147–157.
5. Həsənov, F. (2020). *Rəqəmsal transformasiya və dövlət idarəçiliyi*. Nurlan Nəşriyyatı.
6. Kaoud, T., & Chené, R. (2017). Rəqəmsal texnologiyalar Üçqat Helix qarşılıqlı təsirlərinin təminatçısı kimi. *Texnologiya Transferi Jurnalı*, 42(4), 891–912.
7. Quliyev, E. (2021). *Texnologiya transferi və innovasiya ekosistemləri*. Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
8. Leydesdorff, L. (2012). Üçqat Sarmal, Dördqat Sarmal və N-spiral qoşalığı: Bilik əsaslı iqtisadiyyatın təhlili üçün izahlı modellər? *Çində Bilik Əsaslı İnnovasiya Jurnalı*, 4(1), 5–15.
9. Məmmədov, A. (2019). *Sənaye-universitetin sosial-iqtisadi təsirləri*. Azərbaycan Universiteti Nəşriyyatı.
10. OECD. (2010). *OECD İnnovasiya Strategiyası: Sabaha Başlanğıc*. OECD Nəşriyyatı.
11. Rəhimov, S. (2017). *Universitetlərdə elmi tədqiqatların kommersiyalaşdırılması*. Nəsr Nəşriyyatı.
12. Şumpeter, J.A. (1934). *İqtisadi İnkişaf Nəzəriyyəsi*. Harvard Universiteti Nəşriyyatı.
13. Wong, P.-K., Ho, Y.-P., & Singh, A. (2007). Bilik əsaslı iqtisadi inkişafı dəstəkləmək üçün "sahibkarlıq universiteti" modelinə doğru: Sinqapur Milli Universitetinin nümunəsi. *Dünya İnkişafı*, 35(6), 941–958.

## Ərzaq məhsulları bazarında marketing tədqiqatlarının inkişaf mexanizmi

İlahə Əliyeva 

**Xülasə.** Ərzaq məhsulları bazarı müasir iqtisadiyyatın ən dinamik və rəqabətli sahələrindən biri hesab olunur. Bu bazarda istehlakçı davranışlarının sürətlə dəyişməsi, qiymətlərin elastikliyi və məhsul keyfiyyətinə olan tələblərin artması marketing tədqiqatlarının əhəmiyyətini daha da gücləndirir. Tədqiqatın məqsədi ərzaq məhsulları bazarında marketing tədqiqatlarının inkişaf mexanizmini araşdırmaq və onun effektiv tətbiq istiqamətlərini müəyyən etməkdir. Araşdırmada sorğu, müşahidə və statistik təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur. Nəticələr göstərir ki, düzgün qurulmuş marketing tədqiqatları müəssisələrin bazar payını artırır, istehlakçı ehtiyaclarını daha dəqiq müəyyən etməyə imkan yaradır və risklərin idarə edilməsini asanlaşdırır. Eyni zamanda, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi məlumatların daha operativ toplanmasına və təhlilinə şərait yaradır. Tədqiqat göstərir ki, ərzaq sektorunda uğurlu marketing fəaliyyəti yalnız sistemli tədqiqat mexanizmi ilə mümkündür. Nəticə etibarilə, marketing tədqiqatlarının inkişafı müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində strateji rol oynayır.

**Açar sözlər:** marketing tədqiqatları, ərzaq bazarı, istehlakçı davranışı, rəqabət mühiti, analitik yanaşma

Bakı Biznes Universiteti, Bakı, Azərbaycan

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

Daxil oldu: 2 Mart 2026; Qəbul edildi: 3 İyun 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.

## Development Mechanism of Marketing Research in the Food Market

İlaha Aliyeva 

**Abstract.** The food products market is one of the most dynamic and competitive sectors of the modern economy. Rapid changes in consumer behavior, price elasticity, and increasing demands for product quality significantly enhance the importance of marketing research in this field. The aim of this study is to investigate the development mechanism of marketing research in the food products market and to identify its effective application directions. The research employs survey, observation, and statistical analysis methods. The results indicate that well-structured marketing research increases the market share of enterprises, enables a more accurate identification of consumer needs, and facilitates risk management. At the same time, the application of digital technologies allows for faster data collection and analysis. The study demonstrates that successful marketing activity in the food sector is only possible through a systematic research mechanism.

*Consequently, the development of marketing research plays a strategic role in enhancing the competitiveness of enterprises.*

**Keywords:** *marketing research, food market, consumer behavior, competitive environment, analytical approach*

---

Baku Business University, Baku, Azerbaijan

E-mail: ilaha.92.aliyeva@gmail.com

Received: 2 March 2026; Accepted: 3 June 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

Qlobal iqtisadiyyatda ərzaq məhsulları bazarı strateji əhəmiyyətə malik olan ən vacib sektorlardan biri hesab olunur. Bu bazarın əhəmiyyəti onun insanların gündəlik həyat tələbatlarını təmin etməsi və iqtisadi sabitlikdə mühüm rol oynaması ilə izah edilir. Müasir dövrdə bu sahədə rəqabət daha da güclənmiş, istehlakçı davranışları isə daha mürəkkəb və çoxşaxəli xarakter almışdır. Xüsusilə texnoloji inkişaf, rəqəmsallaşma prosesləri və qloballaşma faktorları ərzaq bazarının strukturunu dəyişdirərək müəssisələr qarşısında yeni çağırışlar yaratmışdır. Nəticə etibarilə, bu bazarda fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün bazar dəyişikliklərini vaxtında aşkar etmək və onlara uyğunlaşmaq həyati əhəmiyyət daşıyır.

Marketing tədqiqatları müəssisələrə bu dəyişiklikləri sistemli şəkildə analiz etmək, istehlakçı ehtiyaclarını daha dərinlən öyrənmək və daha düzgün strateji qərarlar qəbul etmək imkanı yaradır. Bu tədqiqatlar vasitəsilə bazarda tələb və təklif balansı, qiymət elastikliyi, istehlakçı üstünlükləri və rəqabət mühiti haqqında dəqiq məlumatlar əldə olunur. Bir çox tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, marketing tədqiqatları olmadan rəqabətli bazar şəraitində uğur qazanmaq mümkün deyil (Həsənov, 2021, s. 34; Hüseynov, 2018; İsmayılov, 2020). Eyni zamanda, əldə edilən məlumatların düzgün interpretasiyası müəssisələrin strateji planlaşdırma prosesini daha effektiv və elmi əsaslı edir (Məmmədov, 2020, s. 51; Abbasov, 2019; Rəhimov, 2019). Bu səbəbdən marketing tədqiqatları yalnız informasiya toplama vasitəsi deyil, həm də qərarvermənin əsas dayacağı kimi çıxış edir.

Bu məqalənin əsas məqsədi ərzaq məhsulları bazarında marketing tədqiqatlarının inkişaf mexanizmini kompleks şəkildə təhlil etməkdir. Araşdırma çərçivəsində marketing tədqiqatlarının metodoloji əsasları, tətbiq sahələri və onların müəssisələrin fəaliyyətinə təsiri öyrənilir. Eyni zamanda, bu tədqiqatların rəqəmsal texnologiyalarla inteqrasiyası və müasir biznes mühitində rolu xüsusi olaraq vurğulanır. Məqsəd, həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan marketing tədqiqatlarının əhəmiyyətini əsaslandırmaq və onların inkişaf istiqamətlərini müəyyən etməkdir.

## Metodlar

Tədqiqatın metodoloji bazası marketing tədqiqatlarında geniş istifadə olunan klassik və müasir yanaşmaların inteqrasiyasına əsaslanır. Sorğu metodu vasitəsilə istehlakçıların davranış modelləri, seçim meyilləri və məhsullara olan münasibəti öyrənilmişdir. Bu metodun üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, birbaşa respondentlərdən ilkin məlumatların əldə edilməsinə imkan yaradır və real bazar vəziyyətini daha obyektiv şəkildə əks etdirir. Sorğular həm ənənəvi, həm də rəqəmsal platformalar üzərindən həyata keçirilmişdir ki, bu da məlumatların daha geniş əhatəli olmasını təmin etmişdir.

Müşahidə metodu isə bazar mühitində baş verən real dəyişikliklərin izlənməsi və istehlakçı davranışlarının təbii şəraitdə təhlil edilməsi məqsədilə tətbiq olunmuşdur. Bu yanaşma vasitəsilə

alıcıların qərarvermə prosesi, məhsul seçimi zamanı davranış xüsusiyyətləri və satış nöqtələrində yaranan tendensiyalar öyrənilmişdir. Müşahidə metodunun üstünlüyü onun subyektiv təsirlərdən nisbətən az asılı olması və real davranış nümunələrini əks etdirməsidir. Nəticədə, əldə edilən məlumatlar digər metodlarla müqayisə edilərək daha dəqiq nəticələrin çıxarılmasına şərait yaratmışdır.

Statistik analiz isə toplanmış məlumatların sistemləşdirilməsi, qruplaşdırılması və elmi cəhətdən qiymətləndirilməsi üçün əsas alət kimi istifadə edilmişdir. Bu mərhələdə orta göstəricilər, paylanma meyilləri və müqayisəli göstəricilərdən istifadə olunaraq bazar tendensiyaları təhlil edilmişdir. Əlavə olaraq, müqayisəli təhlil yanaşması vasitəsilə müxtəlif marketing strategiyalarının effektivliyi ölçülmüş və ən optimal yanaşmalar müəyyən edilmişdir. Əliyev (2019, s.72) qeyd edir ki, statistik analiz marketing tədqiqatlarının dəqiqliyini və etibarlılığını artıran əsas metodlardan biridir və qərarvermə prosesində mühüm rol oynayır.

Tədqiqatda üç əsas metoddan istifadə olunmuşdur:

1. Sorğu metodu – istehlakçı davranışlarının öyrənilməsi üçün;
2. Müşahidə metodu – bazar tendensiyalarının izlənməsi üçün;
3. Statistik analiz – əldə olunan məlumatların təhlili üçün.

Əlavə olaraq, müqayisəli təhlil yanaşması tətbiq edilmişdir. Bu metod vasitəsilə müxtəlif marketing strategiyalarının effektivliyi qiymətləndirilmişdir. Əliyev (2019, s. 72) qeyd edir ki, statistik analiz marketing tədqiqatlarının dəqiqliyini artıran əsas vasitələrdən biridir.

### Cədvəl 1

*Marketing tədqiqatlarında istifadə olunan metodların xüsusiyyətləri*

Metod	Məqsəd	Üstünlüklər	Tətbiq sahəsi
Sorğu metodu	İstehlakçı davranışlarının öyrənilməsi	İlkin məlumatların əldə edilməsi, çeviklik	Müştəri tələbatı və seçimləri
Müşahidə metodu	Bazar davranışlarının izlənməsi	Obyektivlik, real davranışın qeydə alınması	Satış nöqtələri və istehlak davranışı
Statistik analiz	Məlumatların təhlili və qiymətləndirilməsi	Dəqiqlik, sistemləşdirmə, müqayisə imkanı	Bazar tendensiyaları və proqnoz

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlar göstərir ki, marketing tədqiqatlarında istifadə edilən hər bir metod fərqli funksional məqsədə xidmət edir və birlikdə kompleks analitik sistem formalaşdırır. Sorğu metodu daha çox ilkin məlumatların toplanmasına yönəldiyi üçün istehlakçı davranışlarının birbaşa öyrənilməsində mühüm rol oynayır. Bu metod müəssisələrə müştərilərin ehtiyac və gözləntilərini daha dəqiq müəyyən etməyə imkan verir.

Müşahidə metodu isə real bazar şəraitində baş verən davranışların təhrif olunmadan öyrənilməsini təmin edir. Bu yanaşma xüsusilə satış nöqtələrində müştəri davranışlarının analizində effektiv hesab olunur və subyektivlik riskini minimuma endirir. Beləliklə, müəssisələr real davranış nümunələrinə əsaslanaraq daha düzgün marketing qərarları qəbul edə bilirlər.

Statistik analiz metodu isə əldə olunan məlumatların elmi şəkildə işlənməsi və nəticələrin ümumiləşdirilməsi üçün əsas alət kimi çıxış edir. Bu metod vasitəsilə bazar tendensiyaları müəyyən edilir, dəyişənlər arasında əlaqələr aşkar olunur və strateji qərarvermə prosesi dəstəklənir.

Ümumilikdə, cədvəl göstərir ki, bu üç metod bir-birini tamamlayaraq marketing tədqiqatlarının effektivliyini artırır və müqayisəli təhlil yanaşması ilə daha optimal nəticələr əldə edilir.

### **Nəticələr**

Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, ərzaq məhsulları bazarında marketing tədqiqatları müəssisələrin strateji və operativ qərarvermə prosesində həlledici rol oynayır. Müasir bazar şəraitində rəqabətin intensivləşməsi və istehlakçı davranışlarının sürətlə dəyişməsi müəssisələri daha elmi əsaslı yanaşmalara yönəldir. Bu baxımdan marketing tədqiqatları yalnız məlumat toplama vasitəsi deyil, həm də idarəetmə qərarlarının keyfiyyətini yüksəldən əsas analitik alət kimi çıxış edir. Tədqiqat nəticələri sübut edir ki, sistemli şəkildə aparılan marketing araşdırmaları müəssisələrin bazar mühitinə daha çevik uyğunlaşmasına şərait yaradır və uzunmüddətli inkişaf üçün dayanıqlı baza formalaşdırır.

Effektiv tədqiqat mexanizminin tətbiqi bir sıra mühüm üstünlüklər yaradır. İlk növbədə, müəssisələr bazar payını artırmaq imkanı əldə edir, çünki istehlakçı ehtiyacları daha dəqiq müəyyən olunur və məhsul təklifi bu tələblərə uyğunlaşdırılır. Eyni zamanda, müştəri məmnuniyyətinin yüksəlməsi müşahidə olunur, bu da loyallığın artmasına və təkrar satınalma davranışının güclənməsinə səbəb olur (Səlimov, 2021; Vəliyev, 2022). Bundan əlavə, risklərin minimuma endirilməsi strateji planlaşdırmada qeyri-müəyyənliklərin azalmasına və resursların daha səmərəli idarə olunmasına imkan yaradır. Rəqabət üstünlüyünün əldə olunması isə müəssisələrin bazarda daha sabit və güclü mövqe qazanmasını təmin edir.

Digər mühüm nəticə ondan ibarətdir ki, rəqəmsallaşma marketing tədqiqatlarının effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Böyük verilənlərin (big data) təhlili, süni intellekt əsaslı analitik alətlər və rəqəmsal sorğu platformaları məlumatların daha sürətli və dəqiq şəkildə toplanmasına şərait yaradır. Bu isə qərarvermə prosesini daha operativ və elmi əsaslı edir. Quliyev (2022, s. 88) qeyd edir ki, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi marketing tədqiqatlarının həm keyfiyyətini, həm də etibarlılığını yüksəldir və müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir. Ümumilikdə, nəticələr göstərir ki, marketing tədqiqatlarının inkişafı ərzaq bazarında uğurlu biznes fəaliyyətinin əsas şərtlərindən biridir.

### **Müzakirə və Nəticə**

Ərzaq məhsulları bazarında marketing tədqiqatlarının inkişafı bir neçə mühüm faktorla bağlıdır. Birincisi, istehlakçı davranışlarının dəyişkənliyi daha çevik tədqiqat metodlarının tətbiqini tələb edir. Bu dəyişkənlik yalnız iqtisadi amillərlə deyil, həm də sosial, mədəni və texnoloji təsirlərlə əlaqəlidir. Məsələn, istehlakçıların sağlam qidalanmaya meyli, brend seçimi zamanı keyfiyyətə üstünlük verməsi və rəqəmsal platformalardan alış-verişin artması tədqiqatların daha dinamik və operativ aparılmasını zəruri edir. Nəticədə, müəssisələr ənənəvi yanaşmalardan uzaqlaşaraq daha çevik və adaptiv marketing modellərinə keçid edirlər.

İkincisi, rəqəmsal texnologiyalar məlumatların daha sürətli emalına və daha dəqiq analizinə imkan yaradır. Süni intellekt, böyük verilənlər (big data), avtomatlaşdırılmış analitik sistemlər və onlayn sorğu platformaları marketing tədqiqatlarının keyfiyyətini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir. Babayev (2020, s. 63) vurğulayır ki, rəqəmsal marketing alətləri tədqiqat prosesini daha səmərəli edir və müəssisələrə real vaxt rejimində qərar qəbul etməyə şərait yaradır. Digər tərəfdən, Nəcəfov (2021, s. 41) qeyd edir ki, bazar araşdırmaları strateji planlaşdırmanın əsas komponentidir və düzgün həyata keçirildikdə müəssisənin uzunmüddətli inkişafına birbaşa təsir göstərir. Bu yanaşmalar göstərir ki, texnologiya və analitika müasir marketing tədqiqatlarının ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir.

Müzakirə nəticəsində belə qənaətə gəlmək olar ki, marketing tədqiqatlarının inkişaf mexanizmi üç əsas sütuna əsaslanır:

- Məlumat toplama;
- Analitik təhlil;
- Qərarvermə sistemi.

Bu üç komponent bir-biri ilə sıx bağlı olub vahid sistem kimi fəaliyyət göstərir. Məlumat toplama mərhələsi düzgün və etibarlı informasiyanın əldə olunmasını təmin edir, analitik təhlil mərhələsi bu məlumatların strukturlaşdırılması və mənalandırılmasına xidmət edir, qərarvermə sistemi isə əldə olunan nəticələr əsasında strateji və operativ qərarların qəbul edilməsini təmin edir. Əgər bu mərhələlərdən hər hansı biri zəif olarsa, bütün marketing tədqiqatı sistemi effektivliyini itirə bilər. Buna görə də müəssisələr bu üç sütunun hər birini balanslı şəkildə inkişaf etdirməli və inteqrasiya olunmuş yanaşma tətbiq etməlidirlər.

### **Ədəbiyyat**

1. Abbasov, A. (2019). *Marketingin əsasları*. Elm Nəşriyyatı.
2. Babayev, M. (2020). *Rəqəmsal marketing*. Lider Nəşriyyatı.
3. Əliyev, R. (2019). *Statistik analiz metodları*. İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
4. Həsənov, F. (2021). *Marketing tədqiqatları*. Qanun Nəşriyyatı.
5. Hüseynov, E. (2018). *İqtisadi analiz*. Təhsil Nəşriyyatı.
6. İsmayılov, N. (2020). *Bazar iqtisadiyyatı*. Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
7. Quliyev, S. (2022). *Rəqəmsal transformasiya və marketing*. Zərdabi Nəşriyyatı.
8. Məmmədov, T. (2020). *Strateji marketing*. İqtisad nəşriyyatı.
9. Nəcəfov, K. (2021). *Müasir marketing yanaşmaları*. ADİU Nəşriyyatı.
10. Rəhimov, A. (2019). *İstehlakçı davranışı*. Bakı Universiteti Nəşriyyatı.
11. Səlimov, C. (2021). *Marketingin idarə edilməsi*. Çəşioğlu Nəşriyyatı.
12. Vəliyev, Z. (2022). *Bazar tədqiqatları metodologiyası*. Elm Nəşriyyatı.

## Qida sənayesində ixrac yönümlü marketing strategiyaları

Zamiq Əhmədov 

**Xülasə.** Qida sənayesi beynəlxalq iqtisadi sistemdə strateji mövqeyə malik sahələrdən biri olaraq ixrac potensialına görə xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Qlobal bazarlarda rəqabətin artması müəssisələri daha məqsədyönlü və adaptiv marketing strategiyaları tətbiq etməyə məcbur edir. Tədqiqatın məqsədi qida sənayesində ixrac yönümlü marketing yanaşmalarının formalaşmasını və onların tətbiq mexanizmlərini araşdırmaqdır. Araşdırmada müqayisəli təhlil, sistemli yanaşma və bazar analizi metodlarından istifadə edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, ixrac uğuru yalnız məhsul keyfiyyətindən deyil, eyni zamanda, düzgün marketing planlaşdırması, bazar seçimi və brend mövqeləndirməsindən asılıdır. Rəqəmsal platformaların tətbiqi xarici bazarlarda istehlakçı davranışlarının daha operativ öyrənilməsinə şərait yaradır. Tədqiqat sübut edir ki, qida sənayesində davamlı ixrac fəaliyyəti sistemli marketing strategiyaları olmadan mümkün deyil.

**Açar sözlər:** ixrac marketingi, qida sənayesi, beynəlxalq bazar, strateji planlaşdırma, brend mövqeləndirmə

Bakı Biznes Universiteti, doktorant, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: [ahmedovzamiq@yahoo.com](mailto:ahmedovzamiq@yahoo.com)

Daxil oldu: 24 Fevral 2026; Qəbul edildi: 1 İyun 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.

## Export-Oriented Marketing Strategies in the Food Industry

Zamiq Ahmadov 

**Abstract.** The food industry holds a strategic position in the global economic system due to its export potential. Increasing competition in international markets forces enterprises to adopt more adaptive and targeted marketing strategies. The aim of this study is to examine export-oriented marketing approaches in the food industry and their implementation mechanisms. Comparative analysis, systematic approach, and market analysis methods were used in the research. The results show that export success depends not only on product quality but also on effective marketing planning, market selection, and brand positioning. Digital platforms facilitate faster analysis of consumer behavior in foreign markets.

*The study concludes that sustainable export activity in the food industry is not possible without systematic marketing strategies.*

**Keywords:** *export marketing, food industry, international market, strategic planning, brand positioning*

---

Baku Business University, PhD student, Baku, Azerbaijan

E-mail: ahmedovzamig@yahoo.com

Received: 24 February 2026; Accepted: 1 June 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**

Qida sənayesi müasir iqtisadiyyatın ən dinamik və rəqabətli sahələrindən biri kimi çıxış edir. Bu sektor həm daxili istehlakın təmin edilməsində, həm də ölkələrin ixrac gəlirlərinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Qloballaşma prosesləri və beynəlxalq ticarətin genişlənməsi nəticəsində qida məhsullarının xarici bazarlara çıxışı daha mürəkkəb və rəqabətli xarakter almışdır. İxrac yönümlü marketing strategiyaları müəssisələrə yalnız məhsulu xarici bazara çıxarmaq deyil, eyni zamanda, həmin bazarda uzunmüddətli mövqe qazanmaq imkanı yaradır. Bu strategiyalar bazar araşdırması, rəqabət analizi, qiymət siyasəti və kommunikasiya sistemlərini özündə birləşdirir (Əhmədov, 2021, s. 47). Bir çox ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, qida sənayesində ixrac uğuru sistemli marketing yanaşmalarından birbaşa asılıdır. Məsələn, Avropa ölkələrində brend standartları və sertifikatlaşdırma mexanizmləri ixracın əsas tənzimləyici elementlərindən biridir (Vəliyev, 2022; Babayev, 2020, s. 59; Zeynalov, 2020).

Tədqiqatın məqsədi qida sənayesində ixrac yönümlü marketing strategiyalarının nəzəri və praktiki əsaslarını təhlil etmək və onların beynəlxalq bazarlarda tətbiq imkanlarını qiymətləndirməkdir. Müasir qida sənayesində rəqabət yalnız məhsulun keyfiyyəti ilə deyil, həm də onun bazara çıxarılma strategiyası ilə müəyyən olunur. Bu baxımdan ixrac yönümlü marketing yanaşmaları müəssisələrin beynəlxalq mühitdə fərqlənməsinə imkan yaradan əsas vasitələrdən biridir. Xüsusilə, inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün bu strategiyalar yeni bazarlara giriş imkanlarını genişləndirir və iqtisadi diversifikasiyaya töhfə verir.

Eyni zamanda, ixrac prosesində logistik infrastruktur, gömrük prosedurları və beynəlxalq sertifikatlaşdırma tələbləri mühüm rol oynayır. Bu faktorlar düzgün idarə olunmadıqda ixrac fəaliyyətinin səmərəliliyi azalır və bazarda rəqabət üstünlüyü itirilir. Buna görə də müəssisələr marketing strategiyaları ilə yanaşı əməliyyat və idarəetmə proseslərini də inteqrasiya etməlidirlər. Digər tərəfdən, rəqəmsal texnologiyaların inkişafı ixrac yönümlü marketing fəaliyyətini daha çevik və ölçüləbilən etmişdir. Onlayn platformalar vasitəsilə xarici istehlakçı davranışlarının təhlili, bazar segmentasiyası və brend mövqeləndirmə daha dəqiq şəkildə həyata keçirilir. Bu isə müəssisələrə dəyişən bazar şərtlərinə operativ uyğunlaşmaq imkanı yaradır.

## **Metodlar**

Tədqiqatda sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və analitik qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Sistemli yanaşma ixrac prosesinin bütün mərhələlərinin qarşılıqlı əlaqəsini öyrənməyə imkan verir. Müqayisəli təhlil müxtəlif ölkələrin qida sənayesi ixrac modellərinin effektivliyini qiymətləndirmək üçün tətbiq olunmuşdur. Bu çərçivədə Türkiyə, Polşa və İspaniya kimi ölkələrin təcrübələri nəzərdən keçirilmişdir. Analitik metod isə ixrac göstəricilərinin dəyişmə dinamikasını və marketing strategiyalarının təsir gücünü müəyyən etmək üçün istifadə edilmişdir. Hüseynov (2020,

s. 66) qeyd edir ki, analitik yanaşma beynəlxalq marketinq qərarlarının əsaslandırılmasında mühüm rol oynayır. Əlavə olaraq, keyfiyyət təhlili vasitəsilə brend idarəetməsi və logistika faktorlarının ixrac effektivliyinə təsiri araşdırılmışdır.

Tədqiqatda sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və analitik qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Sistemli yanaşma ixrac prosesinin bütün mərhələlərinin qarşılıqlı əlaqəsini öyrənməyə imkan verir. Müqayisəli təhlil müxtəlif ölkələrin qida sənayesi ixrac modellərinin effektivliyini qiymətləndirmək üçün tətbiq olunmuşdur. Bu çərçivədə Türkiyə, Polşa və İspaniya kimi ölkələrin təcrübələri nəzərdən keçirilmişdir.

Analitik metod isə ixrac göstəricilərinin dəyişmə dinamikasını və marketinq strategiyalarının təsir gücünü müəyyən etmək üçün istifadə edilmişdir. Hüseynov (2020, s. 66) qeyd edir ki, analitik yanaşma beynəlxalq marketinq qərarlarının əsaslandırılmasında mühüm rol oynayır. Əlavə olaraq, keyfiyyət təhlili vasitəsilə brend idarəetməsi və logistika faktorlarının ixrac effektivliyinə təsiri araşdırılmışdır.

Tədqiqatın metodoloji çərçivəsi həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət yanaşmalarının inteqrasiyasına əsaslanır. Bu yanaşma ixrac fəaliyyətinin yalnız statistik göstəricilər üzrə deyil, eyni zamanda institusional və strateji faktorlar əsasında qiymətləndirilməsinə imkan verir. Nəticədə daha balanslı və çoxölçülü təhlil əldə edilir. Bundan əlavə, məlumatların emalı mərhələsində müqayisəli göstəricilərdən istifadə olunmuşdur. Bu göstəricilər vasitəsilə müxtəlif ölkələrin ixrac strukturunda marketinq strategiyalarının rolu daha aydın şəkildə müəyyən edilmişdir. Xüsusilə bazar payı, ixrac artım tempi və brend tanınırlığı əsas indikatorlar kimi götürülmüşdür.

Tədqiqatda istifadə olunan metodlar arasında qarşılıqlı tamamlayıcılıq prinsipi tətbiq edilmişdir. Yəni sistemli yanaşma ümumi çərçivəni formalaşdırmış, analitik metod nəticələri ölçməyə imkan vermiş, keyfiyyət təhlili isə proseslərin dərin səbəblərini üzə çıxarmışdır. Bu inteqrasiya tədqiqatın elmi etibarlılığını artırmışdır.

### Cədvəl 1

*Seçilmiş ölkələrdə qida sənayesinin ixrac göstəricilərinin müqayisəsi*

Ölkə	İxrac artım tempi (%)	Brend tanınırlığı	Logistika inkişaf səviyyəsi	Marketinq strategiyası effektivliyi
Türkiyə	8.5	Orta-yüksək	Yüksək	Yüksək
Polşa	7.2	Yüksək	Yüksək	Orta-yüksək
İspaniya	6.8	Yüksək	Çox yüksək	Yüksək

Cədvəldə təqdim olunan göstəricilər göstərir ki, qida sənayesində ixrac performansı bir neçə əsas amildən asılıdır. Türkiyə ixrac artım tempi baxımından lider mövqedədir ki, bu da onun aqrar-sənaye potensialı və aktiv marketinq strategiyaları ilə izah olunur. Polşa və İspaniya isə daha stabil, lakin nisbətən aşağı artım dinamikasına malikdir. Brend tanınırlığı göstəricisi İspaniya və Polşada daha yüksəkdir ki, bu da həmin ölkələrin uzunmüddətli brend idarəetmə strategiyalarının effektivliyini göstərir. Türkiyədə isə bu göstərici orta-yüksək səviyyədədir, lakin sürətli inkişaf tendensiyası müşahidə olunur. Logistika infrastrukturunun inkişaf səviyyəsi bütün ölkələrdə ixrac effektivliyinə birbaşa təsir göstərən əsas faktor kimi çıxış edir. İspaniya bu sahədə üstünlük təşkil edir, bu isə onun Avropa bazarına inteqrasiya imkanlarını gücləndirir. Ümumilikdə cədvəl göstərir ki, ixrac uğuru yalnız istehsal gücündən deyil, həm də marketinq strategiyalarının effektivliyi, logistika sistemi və brend idarəetməsindən asılıdır. Bu faktorlar arasında balans qurulduqda beynəlxalq rəqabət qabiliyyəti əhəmiyyətli dərəcədə artır.

## Nəticələr

Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, qida sənayesində ixrac yönümlü marketinq strategiyaları müəssisələrin beynəlxalq bazarlarda uğur qazanmasında əsas faktorlardan biridir. Effektiv strategiyalar bazar payının artmasına, brend tanınırlığının yüksəlməsinə və gəlirliliyin artmasına səbəb olur. Əsas nəticələr aşağıdakılardır:

- Beynəlxalq bazarlara çıxış imkanlarının genişlənməsi;
- Məhsul rəqabət qabiliyyətinin artması;
- İxrac gəlirlərinin yüksəlməsi;
- Brend dəyərinin güclənməsi.

Rəqəmsal marketinq alətləri xarici bazarlarda istehlakçı davranışlarının daha dəqiq analizinə imkan yaradır və qərar vermə prosesini sürətləndirir (Quliyev, 2022, s. 73). Bundan əlavə, ixrac yönümlü marketinq strategiyalarının uğuru yalnız məhsulun keyfiyyəti ilə deyil, həm də beynəlxalq bazarlara uyğunlaşdırılmış düzgün mövqeləndirmə siyasəti ilə birbaşa bağlıdır. Xarici istehlakçıların mədəni fərqlilikləri, hüquqi tənzimləmələr və logistik şərtlər nəzərə alınmadan həyata keçirilən ixrac fəaliyyəti uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü yaratmaqda çətinlik çəkir. Bu səbəbdən müəssisələr adaptiv marketinq yanaşmalarına üstünlük verməli və hər bazar üçün fərdi strategiyalar hazırlamalıdır.

Digər tərəfdən, müasir dövrdə rəqəmsal platformaların inkişafı ixrac proseslərinin idarə olunmasını daha çevik və şəffaf etmişdir. Elektron ticarət platformaları, rəqəmsal brend kommunikasiya vasitələri və onlayn bazar analitik alətləri şirkətlərin beynəlxalq müştərilərə daha sürətli çıxışını təmin edir. Bu isə həm satış kanallarının diversifikasiyasına, həm də risklərin azalmasına şərait yaradır. Nəticə etibarilə, ixrac yönümlü marketinq strategiyalarının rəqəmsallaşması qida sənayesində davamlı inkişaf üçün mühüm üstünlük hesab olunur.

## Müzakirə və Nəticə

Qida sənayesində ixrac yönümlü marketinq strategiyalarının effektivliyi bir neçə əsas amildən asılıdır. İlk növbədə, məhsulun beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması vacib şərtidir. Keyfiyyət sertifikatları və təhlükəsizlik normaları ixrac prosesində əsas rol oynayır. İkinci mühüm amil bazar seçimi və uyğunlaşma strategiyasıdır. Hər bir xarici bazarın mədəni, iqtisadi və hüquqi xüsusiyyətləri fərqli olduğu üçün standart yanaşma əvəzinə adaptiv strategiyalar tətbiq edilməlidir. Nəcəfov (2021, s. 54) qeyd edir ki, strateji marketinq planlaşdırması ixrac fəaliyyətinin uzunmüddətli uğurunun əsas təminatçısıdır. Digər tərəfdən, Rəhimov (2019, s. 62) vurğulayır ki, istehlakçı davranışlarının düzgün təhlili beynəlxalq marketinqin effektivliyini artırır.

Müzakirə nəticəsində belə qənaətə gəlmək olar ki, ixrac yönümlü marketinq strategiyaları üç əsas komponentə əsaslanır:

- Bazar analizi;
- Məhsul adaptasiyası;
- Brend kommunikasiya strategiyası.

Bu komponentlər arasında balans pozulduqda ixrac fəaliyyəti uzunmüddətli uğur qazana bilmir.

## Ədəbiyyat

1. Abbasov, A. (2019). *Marketinqin əsasları*. Elm Nəşriyyatı.
2. Babayev, M. (2020). *Rəqəmsal marketinq*. Lider Nəşriyyatı.
3. Əhmədov, R. (2021). *Beynəlxalq marketinq strategiyaları*. İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
4. Hüseynov, E. (2020). *Qlobal iqtisadiyyat və bazar strukturları*. Təhsil Nəşriyyatı.

5. İsmayılov, N. (2019). *İqtisadi inkişaf modelləri*. Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
6. Quliyev, S. (2022). *Rəqəmsal transformasiya və biznes inkişafı*. Zərdabi Nəşriyyatı.
7. Məmmədov, T. (2021). *Strateji idarəetmə*. İqtisad Nəşriyyatı.
8. Nəcəfov, K. (2021). *Marketing yanaşmaları və tətbiqlər*. ADİU Nəşriyyatı.
9. Rəhimov, A. (2019). *İstehlakçı davranışı və bazar təhlili*. Bakı Universiteti Nəşriyyatı.
10. Səlimov, C. (2021). *Marketing idarəetməsi*. Çarşıoğlu Nəşriyyatı.
11. Vəliyev, Z. (2022). *Bazar tədqiqatları metodologiyası*. Elm Nəşriyyatı.
12. Zeynalov, F. (2020). *Elmi tədqiqat metodları*. Elm Nəşriyyatı.

## Ali təhsildə strateji idarəetmə yeni mərhələdə: Quintuple Helix modeli ilə “Dövlət-universitet-sənaye” əməkdaşlığı

Fidan Hübətova 

**Xülasə.** Ali təhsil müəssisələri XXI əsrdə yalnız təhsil və tədqiqat funksiyalarını yerinə yetirən təşkilatlar olmaqdan çıxaraq innovasiya ekosistemlərinin əsas iştirakçılarına çevrilmişdir. Qloballaşma, rəqəmsal transformasiya, yaşıl iqtisadiyyat və davamlı inkişaf məqsədləri universitetlərin strateji idarəetmə yanaşmalarının yenilənməsini zəruri etmişdir. Bu kontekstdə dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığını izah edən Triple Helix modelinin inkişaf etdirilmiş forması olan Quintuple Helix modeli ali təhsildə strateji idarəetmənin yeni mərhələsini xarakterizə edir. Model yalnız dövlət, universitet və sənaye arasında deyil, həmçinin, vətəndaş cəmiyyəti və təbii mühit arasında qarşılıqlı əlaqələri nəzərə alaraq innovasiyanın daha davamlı və inklüziv şəkildə formalaşmasını təmin edir.

Tədqiqatın məqsədi Quintuple Helix modelinin ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmə sistemə təsirini araşdırmaq və dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığının yeni inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir. Tədqiqat zamanı sistemli ədəbiyyat təhlili, müqayisəli analiz və konseptual yanaşmalardan istifadə edilmişdir. Araşdırma nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, Quintuple Helix modeli universitetlərin innovasiya potensialının artırılmasına, bilik transferinin sürətləndirilməsinə, regional inkişafın dəstəklənməsinə və davamlı inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə əhəmiyyətli töhfə verir. Eyni zamanda, model strateji qərarların qəbulunda maraqlı tərəflərin iştirakını genişləndirir və universitetlərin sosial məsuliyyət funksiyasını gücləndirir. Nəticələr göstərir ki, müasir ali təhsil sistemlərində strateji idarəetmənin effektivliyi universitetlərin dövlət qurumları, biznes sektoru, vətəndaş cəmiyyəti və ekoloji institutlarla inteqrasiya səviyyəsindən asılıdır. Buna görə də Quintuple Helix yanaşması ali təhsil müəssisələrinin gələcək inkişaf strategiyalarının formalaşdırılmasında mühüm nəzəri və praktik çərçivə kimi çıxış edir.

**Açar sözlər:** Quintuple Helix, ali təhsil, strateji idarəetmə, dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığı, cəmiyyət

Bakı Biznes Universiteti, doktorant, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: [humbetovafidan28@gmail.com](mailto:humbetovafidan28@gmail.com)

Daxil oldu: 22 Fevral 2026; Qəbul edildi: 3 İyun 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.

## Strategic Management in Higher Education at a New Stage: “State-University-Industry” Cooperation with the Quintuple Helix Model

Fidan Humbetova 

**Abstract.** Higher education institutions in the 21st century have evolved beyond organizations that merely perform teaching and research functions, becoming key actors within innovation ecosystems.

*Globalization, digital transformation, the green economy, and sustainable development goals have made it necessary to renew universities' strategic management approaches. In this context, the Quintuple Helix model an advanced form of the Triple Helix model that explains university-industry-state cooperation represents a new stage in the strategic management of higher education. The model takes into account not only interactions between state, universities, and industry, but also the relationships involving civil society and the natural environment, thereby ensuring that innovation is shaped in a more sustainable and inclusive manner.*

*The aim of the study is to examine the impact of the Quintuple Helix model on the strategic management systems of higher education institutions and to identify new development directions for state-university-industry cooperation. The study employs systematic literature review, comparative analysis, and conceptual approaches. The findings indicate that the Quintuple Helix model significantly contributes to enhancing universities' innovation capacity, accelerating knowledge transfer, supporting regional development, and achieving sustainable development goals. At the same time, the model expands stakeholder participation in strategic decision-making and strengthens the social responsibility function of universities. The results show that the effectiveness of strategic management in modern higher education systems depends on the level of integration between universities and government institutions, the business sector, civil society, and ecological institutions. Therefore, the Quintuple Helix approach serves as an important theoretical and practical framework for shaping the future development strategies of higher education institutions.*

**Keywords:** *Quintuple Helix, higher education, strategic management, state–university–industry collaboration, society*

Baku Business University, PhD student, Baku, Azerbaijan

E-mail: [humbetovafidan28@gmail.com](mailto:humbetovafidan28@gmail.com)

Received: 22 February 2026; Accepted: 3 June 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

Qloballaşma proseslərinin intensivləşdiyi və bilik iqtisadiyyatının ön plana çıxdığı müasir dövrdə ali təhsil müəssisələrinin cəmiyyətdəki rolu əsaslı şəkildə dəyişikliklərə uğramaqdadır. Universitetlər elm və biliyin tədris olunduğu ənənəvi müəssisələrdən innovativ ekosistemlərin əsas hərəkətverici qüvvəsinə çevrilməkdədir. Bu kontekstdə ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən strateji idarəetmə metodologiyası da ənənəvi çərçivələrdən uzaqlaşaraq, çoxşaxəli şəbəkələrin qarşılıqlı əlaqələrinə əsaslanmağa başlamışdır. Makrosəviyyəli idarəetmə paradigmalarının təkamül xronologiyasına nəzər saldıqda, dövlət-universitet-sənaye tərəfdaşlığını tənzimləyən model və mexanizmlərin getdikcə daha da mürəkkəbləşdiyini müşahidə etmək olar. Ötən əsrin sonlarında formalaşan və üç tərəfin əlaqəsini ifadə edən Triple Helix modeli, cəmiyyətin təsirlərini daxil edərək dördüncü forma Quadruple Helix modelinə keçid etmişdir. Lakin XXI əsrin qlobal çağırışları, xüsusilə ekoloji böhranlar, resursların məhdudluğu Quintuple Helix modelinə keçid etməyimizi zəruri edir. Quintuple Helix modeli bilik istehsalı və transferi prosesini ətraf mühit və təbii kontekstlə əlaqələndirərək, idarəetməyə daha sosial-ekoloji baxış bucağı qazandırır.

Ali təhsilin strateji idarəedilməsində Quintuple Helix modelinin tətbiqi, dövlət tənzimlənməsi, akademik potensial və sənaye ehtiyaclarının sadəcə iqtisadi mənfəət naminə deyil, həm də ekoloji balansın qorunması və sosial rifahın təmini məqsədilə əlaqə yaratmasını hədəfləyir. Yeni mərhələdə universitetlərin strateji planlaşdırılması, qeyd edilən beşli strukturun qarşılıqlı inteqrasiyası və dinamik fəaliyyəti üzərində qurulmalıdır. Bu yanaşma təhsil müəssisələrinə yalnız rəqabətqabiliyyətli

kadr hazırlığı keçirmək deyil, həm də yaşıl iqtisadiyyatın prinsiplərinə cavab verən innovativ həllər və strateji nəticələr hasil etmək imkanı yaradır.

Təqdim edilən tədqiqat işinin əsas məqsədi ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin yeni arxitekturasını Quintuple Helix konsepti fonunda təhlil etmək və dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığını ekoloji dayanıqlılıq çərçivəsində effektiv qurulma yollarını müəyyənləşdirməkdir. Məqalədə mövcud idarəetmə modellərinin transformasiya meyilləri araşdırılır, beşli spiral modelinin idarəetməyə gətirdiyi innovativ yeniliklər qiymətləndirilir.

## Metodlar

Tədqiqat pragmatik paradıqmaya əsaslanaraq keyfiyyət tədqiqatı yanaşması çərçivəsində həyata keçirilmişdir. Araşdırmada sistemli ədəbiyyat təhlili, müqayisəli analiz metodlarından istifadə edilmişdir. Tədqiqatın informasiya bazası Quintuple Helix modeli, ali təhsildə strateji idarəetmə, dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığı çərçivəsində dərc edilmiş məqalələr təşkil edir. Ədəbiyyat mənbələri əsasən Scopus, Web of Science, Springer kimi beynəlxalq elmi bazalardan seçilmişdir. Toplanmış məlumatlar tematik qruplaşdırma və müqayisəli təhlil üsulları ilə işlənmiş, müxtəlif müəlliflərin yanaşmaları arasında oxşar və fərqli cəhətlər müəyyən edilmişdir. Tədqiqatın məqsədi Quintuple Helix modelinin ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetməsinə təsirini qiymətləndirmək və dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığının yeni inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir.

## Nəticələr

*Quintuple Helix modelinin tətbiqində əsas problemlər:* Quintuple Helix modelinin strateji idarəetməyə gətirdiyi ən böyük yenilik “cəmiyyət” (4-cü spiral) və “təbii ətraf mühit” (5-ci spiral) faktorlarının dövlət-sənaye-universitet üçbucağına daxil edilməsidir. Lakin bu beş fərqli sistemin ortaq məqsəd ətrafında birləşməsi bir sıra fundamental problemlər yaradır. İlk öncə qeyd etmək lazımdır ki, dövlət-universitet-sənaye-cəmiyyət-ekologiya sistemlərinin hər birinin öz daxili qaydaları, qərarvermə sürəti və idarəetmə mexanizmləri olduğundan, sistem daxilində onların qarşılıqlı əlaqəsini təmin etmək çətinidir (Carayannis və Campbell, 2012). Bu çətinlik nəticəsi ilə də ali təhsil müəssisələri çox vaxt bu fərqli strukturlar arasında vasitəçi rolunu effektiv şəkildə yerinə yetirə bilmir.

Digər mühim problemlərdən biri maliyyələşmə prosesinin dayanıqsızlığıdır. Ekoloji yönümlü innovasiyalar və sosial təsirli tədqiqatlar uzunmüddətli investisiya tələb etdiyi halda, özəl sektorun qısamüddətli gəlir yönümlü davranışı bu sahələrin inkişafını məhdudlaşdırır (Carayannis, 2012). Ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə sistemlərinin çoxunda hələ də mərkəzləşdirilmiş idarəetmə modeli üstünlük təşkil edir. Bu model Quintuple Helix modelinin tələb etdiyi çevik və şəbəkə əsaslı idarəetmə yanaşması ilə ziddiyyət yaradır (Zakaria, 2023). Həmçinin, ali təhsil müəssisələrində mövcud performans qiymətləndirmə sistemləri (KPI) əsasən akademik nəşrlər, sitat indeksləri və qrant göstəricilərinə əsaslanır. Halbuki Quintuple Helix yanaşması universitetlərin sosial təsirini, sənaye əməkdaşlığını və ekoloji davamlılıq fəaliyyətlərini də nəzərə almağı tələb edir (Crilly, 2020). Bu uyğunsuzluq akademik heyətin cəmiyyətə xidmət və yaşıl innovasiya fəaliyyətlərinə motivasiyasını zəiflədir.

*Sənaye və universitet arasında etimad və maraq toqquşması:* Sənaye və universitet arasında əməkdaşlıq innovasiya ekosisteminin əsas komponentlərindən biri olsa da, praktikada ciddi maraq və zaman uyğunsuzluğu müşahidə olunur. Sənaye sektoru daha çox qısa müddətli və kommersionlaşan nəticələr tələb etdiyi halda, universitetlər fundamental və uzunmüddətli elmi tədqiqatlara üstünlük verir (Leydesdorff və Zawdie, 2010). Bundan əlavə, əqli mülkiyyət hüquqları ilə bağlı qeyri-müəyyənlik əməkdaşlığın inkişafını məhdudlaşdırın əsas faktorlardandır. Patent və texnologiya

transferi üzrə hüquqi mexanizmlərin qeyri-dəqiqliyi tərəfdaşlar arasında etimadın azalmasına səbəb olur (Carayannis, 2018).

*Sosial və ekoloji faktorların integrasiyasında çətinliklər:* Quintuple Helix modelində vətəndaş cəmiyyəti və ekoloji sistemlər innovasiya prosesinin əsas komponentləri kimi nəzərdə tutulsa da, onların strateji idarəetməyə integrasiyası bir çox hallarda formal xarakter daşıyır. Sosial hesabatlılıq mexanizmlərinin zəifliyi universitetlərin qərarvermə prosesində ictimai iştirakının məhdud qalmasına səbəb olur (Kholiavko, 2021). Eyni zamanda “yaşıl universitet” konsepsiyasının tətbiqi bir çox ali təhsil müəssisələrində sistemli deyil. ESG (Environmental, Social, Governance) standartları nəzərə alınsa da, enerji səmərəliliyi, tullantıların idarə olunması və ekoloji kurikulum integrasiyası kimi sahələrdə real transformasiya məhduddur (Matsuura, 2022; Ranga & Etzkowitz, 2013).

*Azərbaycan ali təhsil sistemində Quintuple Helix modelinin institusional adaptasiyası:* Azərbaycan ali təhsil sistemində Quintuple Helix modelinin tətbiqi hələ tam sistemli xarakter daşmır və daha çox transformasiya mərhələsində olan hibrid innovasiya ekosistemi kimi qiymətləndirilə bilər. Azərbaycan universitetlərində elmi tədqiqat fəaliyyəti ilə onun kommersiyalaşdırılması arasında ciddi boşluq mövcuddur. Bir çox hallarda elmi nəticələr akademik mühitdə qalır və sənaye tətbiqinə keçmir. Bu vəziyyət “Mode 1 knowledge production” modelinin üstünlüyünü göstərir, halbuki Quintuple Helix yanaşması “Mode 2 knowledge production” (tətbiq yönümlü, multidissiplinar və sosial yönümlü bilik istehsalı) tələb edir (Leydesdorff & Etzkowitz yanaşmaları çərçivəsi).

## **Müzakirə və Nəticə**

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, Quintuple Helix modeli ali təhsildə strateji idarəetmənin müasir mərhələsini müəyyən edən kompleks və çoxşaxəli bir yanaşmadır. Bu model universitetləri yalnız tədris və tədqiqat funksiyaları ilə məhdudlaşan qurumlar kimi deyil, eyni zamanda, bilik istehsal edən, innovasiya yaradan və sosial transformasiyanın aktiv iştirakçısına çevrilən dinamik subyektlər kimi nəzərdən keçirir. Araşdırma göstərir ki, dövlət–universitet–sənaye əməkdaşlığı modelin əsas dayaqlarından biri olsa da, onun real effektivliyi vətəndaş cəmiyyəti və ekoloji sistemlərin qərarvermə və planlaşdırma proseslərinə sistemli şəkildə integrasiyası ilə əhəmiyyətli dərəcədə artır. Bununla belə, mövcud mərhələdə institusional koordinasiya zəifliyi, maliyyələşmə mexanizmlərinin məhdudluğu, əqli mülkiyyət hüquqlarının qeyri-müəyyənliyi və performans qiymətləndirmə sistemlərinin köhnə yanaşmalara əsaslanması modelin praktiki tətbiqini əngəlləyən əsas faktorlar olaraq qalır.

Azərbaycan kontekstində aparılan təhlil göstərir ki, ölkənin innovasiya ekosistemi inkişaf mərhələsindədir və Quintuple Helix modelinin bəzi elementləri artıq qismən tətbiq olunmaqdadır. Xüsusilə texnoparkların formalaşması, startap ekosisteminin genişlənməsi və universitet–sənaye əməkdaşlığının güclənməsi müsbət tendensiyalar kimi qiymətləndirilə bilər. Bununla yanaşı, sosial iştirak mexanizmlərinin zəifliyi və ekoloji komponentin strateji idarəetməyə tam integrasiya olunmaması sistemin hələ tam yetkin mərhələyə çatmadığını göstərir.

Bu baxımdan, bir sıra mühüm təkliflər irəli sürmək mümkündür. İlk növbədə, universitetlərin strateji muxtariyyətinin artırılması və qərarvermə proseslərində çevikliyin təmin edilməsi vacibdir. İkincisi, sənaye ilə universitetlər arasında uzunmüddətli və hüquqi cəhətdən dəqiq tənzimlənmiş əməkdaşlıq mexanizmlərinin yaradılması innovasiya nəticələrinin kommersiyalaşmasını sürətləndirə bilər. Üçüncüsü, KPI və qiymətləndirmə sistemlərinin yalnız akademik göstəricilərlə deyil, həm də sosial təsir və ekoloji nəticələrlə ölçülməsi zəruridir. Nəhayət, vətəndaş cəmiyyəti və ekoloji komponentlərin strateji planlaşdırmaya real şəkildə daxil edilməsi davamlı inkişaf məqsədlərinin daha effektiv reallaşmasına xidmət edə bilər.

## Ədəbiyyat

1. Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). Mode 3 knowledge production in quadruple and quintuple helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
2. Carayannis, E. G., Campbell, D. F. J. (2012). The quintuple helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
3. Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., & Campbell, D. F. J. (2018). *The ecosystem as helix*. R&D Management.
4. Crilly, M. (2020). *Common language of sustainability and quintuple helix model*. Energies.
5. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*. Routledge.
6. Kholiavko, N. (2021). *Quintuple helix model and sustainability*. Modern Technology and Science.
7. Leydesdorff, L. (2010). *The knowledge-based economy and the triple helix model*. arXiv preprint.
8. Leydesdorff, L., & Zawdie, G. (2010). *The triple helix perspective of innovation systems*. arXiv preprint.
9. Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (2001). *The Triple Helix of university–industry–government relations*. Social Science Information.
10. Matsuura, K. (2022). *Quintuple helix lens for education for sustainability*. Frontiers in Sustainability.
11. Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). *Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice*. Industry and Higher Education.
12. Zakaria, H. (2023). *Mapping helix model influence on education*. Frontiers in Education.

## Turizmdə innovasiyaların kommersiyalaşdırılması: universitetlərin innovasiya sektorunda ekosistemin zəif inkişafı və akademik bilikdən bazar məhsuluna keçidin problemləri

Nigar Kazımova 

**Xülasə.** Turizm iqtisadiyyatın dinamik inkişaf edən sahələrindən biridir. Dünya üzrə turizm xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və turistlərin qiymətləndirilməsi üçün innovasiyalar mühüm rol oynayır. Universitetlər yeni biliklərin yaradıldığı əsas mərkəzlər hesab olunur. Buna baxmayaraq, universitetlərdə birlik tədqiqatlarının böyük hissəsi praktiki tətbiq tapmır və kommersiyalaşdırılır. Müasir dövrdə sənayesi rəqəmsallaşma, süni intellekt, böyük turizm məlumat (Big Data), virtual realıq və dayanıqlı inkişaf kimi innovativ yanaşmaların təsiri altında transformasiya olunur. Bu dəyişikliklər universitetlərin elmi-tədqiqat potensialından istifadə edilməsini təmin edir. Lakin bir çox dövlətlərin, o cümlədən universitetlərin inkişaf etdirilməsi innovasiyada olan ekosistemdə zəif dəyişiklikləri akademik biliklərin bazar məhsullarına çevrilməsi çətinləşdirir. Bu məqalədə universitetlərin innovasiya fəaliyyəti sektorunda fəaliyyətləri, onların problemləri və mümkün həll yolları araşdırılır.

**Açar sözlər:** turizm innovasiyaları, universitet-biznes işləri, kommersiyalaşdırma, startaplar, rəqəmsal turizm, ali təhsil, innovativ inkişaf

Bakı Biznes Universiteti, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: [nigarrkazimova@gmail.com](mailto:nigarrkazimova@gmail.com)

Daxil oldu: 20 Fevral 2026; Qəbul edildi: 30 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.

## Commercialization of Innovations in Tourism: Weak Development of the Ecosystem in the Innovation Sector of Universities and Problems of Transition from Academic Knowledge to Market Product

Nigar Kazımova 

**Abstract.** Tourism is one of the dynamically developing sectors of the economy. Innovations play an important role in improving the quality of tourism services and the appreciation of tourists around the world. Universities are considered the main centers where new knowledge is created. However, most of the joint research in universities does not find practical application and is commercialized. In the modern era, the industry is being transformed under the influence of innovative approaches such as digitalization, artificial intelligence, big data, virtual reality and sustainable development.

*These changes ensure the use of the scientific and research potential of universities. However, many states, including the development of universities, face weak changes in the innovation ecosystem, which makes it difficult to transform academic knowledge into market products. This article examines the activities of universities in the innovation sector, their problems and possible solutions.*

**Keywords:** *tourism innovations, university-business work, commercialization, startups, digital tourism, higher education, innovative development*

---

Baku Business University, Baku, Azerbaijan

E-mail: nigarrkazimova@gmail.com

Received: 20 February 2026; Accepted: 30 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

Getdikcə qloballaşan və rəqabətli bir kontekstdə, zamanla mümkün olan ən yaxşı nəticələri təmin etmək üçün innovativ və davamlı strategiyalar hazırlamaq turizm yerlərinin rəhbərliyinin öhdəsinə düşür. Turizm sektorunda innovasiya informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının (bundan sonra İKT) istifadəsi ilə əlaqələndirilir ki, bu da turizm xidmətləri göstərən şirkətlərin təşkilatlanma, proseslər və məhsulları, eləcə də yeni istehlakçı-turist tələbləri şəklində dəyişkənlik yolu ilə sektorun fəaliyyət tərzini dəyişdirmişdir.

Turizmdə innovasiya, digər yerlərdə olduğu kimi, hökumətlər, akademiya, korporasiyalar, mikro, kiçik və orta müəssisələr (KOKM) və startaplar, investolar, dəstəkləyici biznes tərəfdaşları (akseleratorlar, inkubatorlar və s.) və digər maraqlı tərəflər arasında əməkdaşlıq fəaliyyətidir (Hall & Williams, 2008; Etzkowitz və Leydesdorff, 2000; Freeman, 1995; OECD, 2023). Uğurlu turizm innovasiyası və sahibkarlıq ekosisteminin təşviqi bütün maraqlı tərəfləri əməkdaşlıq imkanlarına bağlamağı və turizm və texnologiya sahəsində potensialın artırılmasına üstünlük verməyi tələb edir.

Turizm işçi qüvvəsinin 50%-dən çoxunun 25 və ya daha kiçik yaşda olması ilə sektor, iş bazarına daxil olan gənclər üçün unikal bir giriş nöqtəsi təqdim edir. Startapları, rəqəmsal platformaları və yeni biznes modellərini dəstəkləməklə, innovasiya gənclərə müəssisələr qurmağa, maliyyələşdirməyə çıxış əldə etməyə və gələcəyə hazır bacarıqlar inkişaf etdirməyə imkan verir və bununla da turizm karyeralarına daha çevik və inklüziv yollar yaradır.

## Metodlar

*Üçqat Spiral (Triple Helix) innovasiya modelinin Azərbaycanın turizm sektoruna uyğunlaşdırılması, ölkənin qeyri-neft iqtisadiyyatının inkişafı və rəqəmsal transformasiya hədəflərinə birbaşa xidmət edir. Bu model tətbiq olunarkən hər üç tərəfin rolu lokal kontekstdə aşağıdakı kimi formalaşır: 1. Universitetlər və Elm Qurumları (Akademiya): Azərbaycandakı ali təhsil müəssisələri turizm sektorunun spesifik ehtiyaclarına uyğun tətbiqi araşdırmalar aparmalı və innovativ kadrlar yetişdirməlidir. Regionların turizm potensialının analizi (məsələn, Şəki-Zaqatala və ya Qarabağ zonası üzrə ekoturist marşrutlarının elmi əsaslandırılması). Tələbələrin startap ideyalarını dəstəkləyən turizm inkubasiya mərkəzlərinin yaradılması. 2. Özal Sektor (Biznes/Sənaye): Milli turizm şirkətləri, hotellər və rəqəmsal platformalar akademiyanın təklif etdiyi elmi yenilikləri real gəlir gətirən məhsullara çevirir. Universitetlərin hazırladığı smart-turizm tətbiqlərini (məsələn, İçərişəhər üçün AR/VR bələdçi proqramları) öz bizneslərinə inteqrasiya etmək. Tələbələrə uzunmüddətli və praktiki istehsalat təcrübəsi təmin etmək. 3. Dövlət Qurumları (Hökumət): Dövlət bu əməkdaşlığı stimullaşdıran qanunverici bazanı təmin edir, qrantlar ayırır və milli strategiyayı idarə edir.*

Azərbaycan Turizm Strategiyası çərçivəsində rəqəmsallaşmanı maliyyələşdirmək. Turizm startaplarına vergi güzəştləri tətbiq etmək və regional turizm klasterlərinin qurulmasına infrastruktur dəstəyi vermək. İnnovasiyanı, ticarəti və texnologiyaların tətbiqini təşviq edən *hökumətlər və dövlət qurumları siyasəti, ümumiyyətlə, turizmdə innovasiyanı təşviq edir.*

*Universitetlər* turizmdə davamlı innovasiya, ağıllı istiqamətlər üzrə çərçivələr və modellər yaratmalı, hökumətlər, startaplar, kiçik və orta müəssisələr və startaplar biznes tərəfdaşlarını dəstəkləməlidir. Universitetlərin bilikdən bazara çıxma prosesində maraqlı tərəf kimi dövlətin marağı artmalı, özəl və dövlət şirkətlərini universitetlərlə əməkdaşlığa cəlb etməlidir. Bu proses həm universitetlərin büdcə məsələlərinin həll olmasına, ölkədə təhsilin rolunun əhəmiyyətli dərəcədə artmasına, həm də şirkətlərin yerli əmək ehtiyatlarından düzgün istifadəsinə şərait yaradar. Turizm sahəsində innovativ həllərin yaradılması üçün universitetlər, biznes strukturları və dövlət qurumları arasında əlaqələrin gücləndirilməsi vacibdir. Əks halda, akademik araşdırmalar iqtisadi dəyərə çevrilə bilmir (Buhalis və Amarangana, 2015; Lundvall, 2010; Hjalager, 2010; World Tourism Organization, 2024).

## Nəticələr

*Universitetlərin innovasiya ekosisteminə rolu:* İnnovasiya ekosistemi universitetləri, dövlət qurumları, özəl sektorlar və startaplardan əlavə investor əlaqəli sistemdir (Porter, 1998). Universitetlər bu sistemdə funksiyaları yerinə yetirirlər:

1. Elmi biliklərin yaradılması;
2. Tədbirlərin aparılması;
3. Yüksək səviyyədə insan kapitalının hazırlanması;
4. Startap və innovativ layihələrin dəstəklənməsi;
5. Texnologiya transferinin həyata keçirilməsi.

Turizm sahəsində universitetlər turist davranışlarının öyrənilməsi, rəqəmsal platformaların hazırlanması, dayanıqlı turizm modellərinin yaradılması və yeni xidmət planlarının işlənilib hazırlanmasına töhfə verə bilər.

*Akademik bilikdən bazara keçidin sistemli problemləri:* 1. *Universitet-biznes əlaqələrinin zəif olması:* Bir çox turizm şirkətləri universitetlərdə tikinti tədqiqatlarından olur. Eyni zamanda, universitetlər də bazarın real ehtiyaclarını çox öyrənirlər. Tədqiqat mövzuları praktik tələblərlə üst-üstə düşür (Schumpeter, 1934; World Bank, 2022). 2. *Kommersiyalaşdırma mexanizmlərinin inkişaf etməməsi:* Bir çox universitetlərdə texnologiya transferi mərkəzləri və innovasiya ofisləri ya mövcud deyil, ya da effektiv fəaliyyət göstərmir. Bu tədqiqat işlərini bazara çıxarmaq çətinidir. 3. *Maliyyə:* Turizm innovasiyalarının hazırlanması və bazara çıxarılması üçün maliyyə resursları tələb olunur. Universitetlərin təhsilində startapların maliyyələşdirilməsi üçün fondlar məhdudlaşdırılır. 4. *Sahibkarlıq bacarıqlarının zəif inkişaf etdirilməsi:* Tədqiqatçılar elmi fəaliyyət üzrə yüksək biliklərə malik olsalar da, biznes planlaşdırılması, marketing və investisiya biznesi sahələrində davamlı təcrübəyə malik olmurlar. 5. *Hüquqi və institusional yollar:* Patentləşdirmə, müəllif hüquqları və innovasiyaların kommersiyalaşdırılması ilə bağlı prosedurların mürəkkəbliyi və innovativ məhsulların bazara çıxarılmasını ləngidir.

*Turizm sektorunda innovasiya nümunələri:* Universitetlər tərəfindən yaradılmış innovativ inkişaf turizm sənayesində tətbiq oluna bilər:

- Süni intellekt əsaslı turizm əsasları sistemləri;
- Virtual və artırılmış reallıq texnologiyaları ilə muzey və tarixi məkanların təqdimatı;
- Elektron bələdçi tətbiqləri;
- Smart turizm şəhərləri konsepsiyası;
- Dayanıqlı turizm üzrə monitorinq sistemləri;
- Turist davranışlarının təhlili üçün böyük məlumat texnologiyaları.

## Müzakirə və Nəticə

*Azərbaycan kontekstində vəziyyət:* Azərbaycanda turizm qeyri-neft sektorunun prioritet istiqamətlərindən biridir. Son büdcə təhsilinin inkişafı üzrə əhəmiyyətli addımlar atılsa da, universitetin innovasiya ekosistemində inteqrasiyası hələ də iqtisadi inkişafdır. Mövcud problemlər:

1. Universitet və turizm şirkətləri arasında əlaqələrin zəifliyi;
2. Turizm sahəsində startapların azlığı;
3. Elmi nəticələrin kommersiyalaşdırılmasının məhdudlaşdırılması;
4. İnnovasiya mərkəzlərinin fəaliyyəti ilə bağlı inkişaf etməməsi.

*Həll yolları:* Aşağıdakı universitetlərin innovasiya ekosistemində rolunu gücləndirə bilər:

1. Universitet-sənaye əməkdaşlığının artırılması;
2. Turizm innovasiya laboratoriyalarının yaradılması;
3. Startap inkubatorları və akselerator proqramlarının təşkili;
4. Tədqiqatların kommersiyalaşdırılmasının dövlət nəzarətində saxlanması;
5. Sahibkarlıq və innovasiya yönümlü tədris proqramlarının tətbiqi;
6. Beynəlxalq universitetlərlə əlaqələrin genişləndirilməsi;
7. Tələbələrin praktiki dərslərinin saatları artırılmalı, müəssisələrdəki real problemləri analiz etmə imkanları artmalıdır;
8. Turizm təhsili verən ali təhsil müəssisələri arasında tez-tez lahiyə və innovativ ideya müsabiqələrinin təşkili.

Turizm sektorunun fəaliyyətinin inkişafı üçün universitetlərin ekosistemində daha çox iştirak etmək vacibdir. Akademik biliklərin bazar məhsullarına çevrilməsi turizm sənayesinin inkişafı, həm də ölkənin iqtisadi artımına töhfə verə bilər. Bunun üçün universitetlər, biznes strukturları və dövlət arasında effektiv iş mexanizmlərinin formalaşdırılması əsaslarından biridir. Dəyişən sənaye dinamikasına uyğunlaşmaq və proqramlarının aktuallığını təmin etmək üçün inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlardakı ali təhsil müəssisələri sahibkarlıq təlim modellərini tətbiq etməlidirlər. Onlar innovativ konsepsiyaların yaranmasını asanlaşdırmaq və onları kommersiyalaşmağa təşviq etmək üçün tələbələrə zaman, fiziki və zehni məkanlar və infrastruktur ayırmalıdırlar. Tələbələrin diplom işi tapşırıqları real müəssisələrin problemi üzərindən verilməlidir. Hotellər universitet daxilində öz brendləri altında “Smart Qonaqpərvərlik” laboratoriyaları qurur. Burada yeni xidmət metodları sınaqdan çıxarılır və kommersiyalaşdırılır. Süni intellektin rolunun artdığı dövrdə təhsildən bazara keçid olmazsa, gənclər arasında təhsilə maraq getdikcə azalacaqdır.

## Ədəbiyyat

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). *Smart Tourism Destinations*. Springer International Publishing.
2. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*. Routledge.
3. 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.
4. Freeman, C. (1995). The National Innovation Systems in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*.
5. Hall, C. M., & Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation*. Routledge.
6. Hjalager, A.-M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
7. Lundvall, B.-Å. (2010). *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press.

8. OECD. (2023). *Innovation, Productivity and Sustainability in the Global Economy*. OECD Publishing.
9. Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
10. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
11. World Bank. (2022). *University–Industry Collaboration for Innovation*. World Bank Group.
12. World Tourism Organization. (2024). *World Tourism Barometer*. UNWTO.

## Regionlarda aqroparkların formalaşdırılması perspektivləri

Elşən İsmayilov 

**Xülasə.** Məqalədə Azərbaycanın regionlarında aqroparkların formalaşdırılması və inkişaf perspektivləri araşdırılmışdır. Aqroparkların kənd təsərrüfatının modernləşdirilməsi, ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunması, ixrac potensialının artırılması və regionların sosial-iqtisadi inkişafına təsiri təhlil edilmişdir. Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, aqroparklar innovativ texnologiyaların tətbiqinə, torpaq və su resurslarından səmərəli istifadəyə, məhsuldarlığın yüksəldilməsinə və yeni iş yerlərinin yaradılmasına əhəmiyyətli töhfə verir.

Məqalədə aqroparkların inkişaf dinamikası, regional potensial və gələcək inkişaf istiqamətləri statistik göstəricilər əsasında qiymətləndirilmişdir. Tədqiqatın məqsədi – respublikamızın regionlarında aqroparkların formalaşdırılması istiqamətlərinin müasir ekosistemdə qarşılıqlı təsir elementlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Tədqiqatın metodologiyası – tədqiqat aqroparkları əsasları təhlil edilməklə, onların bir sıra üstün və çatışmayan xüsusiyyətlərini müəyyən etməklə müasir dövrün tələblərinə uyğun aqroparkların respublikamızda formalaşdırılmasının müəyyən edilməsinə uyğun həyata keçirilmişdir. Tədqiqatda regionlarda aqroparkların formalaşmasının kompleks inkişafı məqsədilə yeni yanaşma amilləri müəyyən edilmişdir. Aqroparkların müasir standartlara uyğun yeni inkişaf amilləri nəzərə alınmaqla formalaşması təklif edilir.

**Açar sözlər:** ekosistem, aqropark, ekologiya, resurs, struktur, inkişaf

Bakı Biznes Universiteti, doktorant, Bakı, Azərbaycan

E-poçt: [ismayilov.elsan92@mail.ru](mailto:ismayilov.elsan92@mail.ru)

Daxil oldu: 25 Fevral 2026; Qəbul edildi: 31 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.

## Prospects for the Formation of Agroparks in the Regions

Elshan Ismayilov 

**Abstract.** This article examines the prospects for the formation and development of agricultural parks in the regions of Azerbaijan. It analyzes the impact of agricultural parks on the modernization of agriculture, ensuring food security, increasing export potential, and the socio-economic development of the regions. The study concludes that agricultural parks make a significant contribution to the application of innovative technologies, the efficient use of soil and water resources, increased productivity, and the creation of new job opportunities.

Based on statistical indicators, the article assesses the development dynamics, regional potential, and future development directions of agricultural parks.

The purpose of the research: The directions of formation of agroparks in the regions of our republic consist in determining the elements of interaction in the modern ecosystem. The methodology of the research:

*The research was carried out in accordance with the determination of the formation of agroparks in our republic in accordance with the requirements of the modern era, by analyzing the basics of agroparks, identifying a number of their superior and deficient characteristics. The study identified new approach factors for the comprehensive development of the formation of agroparks in the regions. It is proposed that agroparks be formed taking into account new development factors in accordance with modern standards.*

**Keywords:** ecosystem, agropark, ecology, resource, structure, development

Baku Business University, PhD student, Baku, Azerbaijan

E-mail: ismayilov.elsan92@mail.ru

Received: 25 February 2026; Accepted: 31 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

Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatında qeyri-neft sektorunun inkişaf etdirilməsi dövlət siyasətinin prioritet istiqamətlərindəndir. Bu istiqamətdə aqrar sektorun xüsusi əhəmiyyəti vardır. Bildiyimiz kimi, kənd təsərrüfatı sektoru ölkənin ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunmasında, regionlarda məşğulluğun artırılmasında və ixrac imkanlarının genişləndirilməsində əsas rol oynayır (FAO, 2025; Arciniegas, 2013). Son illərdə aqrar sahənin modernləşdirilməsi məqsədilə həyata keçirilən islahatlar nəticəsində aqroparkların yaradılması geniş vüsət almışdır.

Aqroparklar kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalı, emalı, saxlanması, qablaşdırılması və satışının vahid idarəetmə sistemi əsasında təşkil edildiyi müasir təsərrüfat kompleksləridir (Azərbaycan Respublikasının Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi, 2025; Həsənov, 2021). Belə komplekslər torpaq, əmək, maliyyə və texnologiya resurslarının daha səmərəli istifadəsinə şərait yaradır. Eyni zamanda, aqroparklar kənd təsərrüfatında innovasiyaların tətbiqi üçün əlverişli platforma hesab olunur.

Azərbaycanın müxtəlif iqtisadi rayonlarında yaradılan aqroparklar regionların təbii-iqtisadi potensialından daha səmərəli istifadə edilməsinə imkan vermişdir. Xüsusilə Qarabağ və Şərqi Zəngəzur iqtisadi rayonlarında aparılan yenidənqurma işləri çərçivəsində aqroparkların formalaşdırılması perspektivləri daha da aktuallaşmışdır (World Bank, 2025).

## Metodlar

Aqropark anlayışı kənd təsərrüfatının ənənəvi idarəetmə formalarından fərqli olaraq istehsalın bütün mərhələlərinin inteqrasiya edilmiş şəkildə təşkilini nəzərdə tutur. Aqroparkların fəaliyyətində əsas məqsəd məhsul istehsalından son istehlakçıya çatdırılmasına qədər bütün proseslərin vahid sistem əsasında idarə edilməsidir (Məmmədov, 2020; Laan, 2009).

Aqroparkların əsas xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- Böyük torpaq sahələrində müasir texnologiyalar əsasında istehsalın təşkili;
- Emal müəssisələrinin yaradılması;
- Anbar və logistika infrastrukturunun formalaşdırılması;
- Elmi tədqiqat və innovasiyaların tətbiqi;
- İxrac yönümlü məhsul istehsalı;
- Kənd əhalisinin məşğulluğunun artırılması.

Ənənəvi kənd təsərrüfatlarından fərqli olaraq aqroparklarda istehsal prosesi yüksək texnologiyalar və rəqəmsal idarəetmə sistemləri vasitəsilə həyata keçirilir. Bu isə məhsuldarlığın yüksəldilməsinə və istehsal xərclərinin azaldılmasına səbəb olur.

Azərbaycanda aqroparkların yaradılması dövlət tərəfindən həyata keçirilən aqrar siyasətin mühüm istiqamətlərindən biridir. Aqrar sahənin inkişafına yönəldilmiş dəstək mexanizmləri, güzəştli kreditlər, subsidiyalar və vergi güzəştləri aqroparkların formalaşdırılması üçün əlverişli şərait yaratmışdır. Ölkədə yaradılan aqroparkların əksəriyyəti taxılçılıq, pambıqçılıq, meyvəçilik, tərəvəzçilik və heyvandarlıq üzrə ixtisaslaşmışdır. Bununla yanaşı, bəzi aqroparklarda emal müəssisələri də fəaliyyət göstərir ki, bu da əlavə dəyərin formalaşdırılmasına imkan verir.

## Nəticələr

Aqroparkların inkişafı nəticəsində kənd təsərrüfatında müasir texnologiyaların tətbiqi sürətlənmiş, suvarma sistemləri yenilənmiş və məhsuldarlıq göstəriciləri yüksəlmişdir. Eyni zamanda, aqroparklar regionlarda sahibkarlığın inkişafına və investisiya qoyuluşlarının artmasına müsbət təsir göstərmişdir.

## Cədvəl 1

*Azərbaycanda aqroparkların iqtisadi və sosial təsirləri*

Göstərici	Aqroparkların təsiri
Məhsuldarlıq	Ənənəvi təsərrüfatlarla müqayisədə daha yüksək
Məşğulluq	Yeni daimi və mövsümi iş yerləri yaradır
İnvestisiyalar	Yerli və xarici investisiyaların cəlb olunmasını stimullaşdırır
İxrac potensialı	Beynəlxalq bazarlara çıxışı genişləndirir
Su resurslarından istifadə	Daha qənaətli texnologiyaların tətbiqinə imkan yaradır
Emal sənayesi	Əlavə dəyərin formalaşmasını təmin edir

*Mənbə:* Müəllif tərəfindən Azərbaycan Respublikası Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin, Dövlət Statistika Komitəsinin hesabatları və aqrar inkişaf üzrə elmi tədqiqatlar əsasında tərtib edilmişdir.

Azərbaycanın iqtisadi rayonları müxtəlif təbii və iqtisadi xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətlər aqroparkların ixtisaslaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində mühüm rol oynayır. Aqroparkların fəaliyyətinin ən mühüm nəticələrindən biri regionlarda məşğulluğun artırılmasıdır. Kənd təsərrüfatında mövsümi xarakter daşıyan iş yerləri ilə yanaşı, aqroparklarda daimi iş yerləri də yaradılır. Bu isə kənd yerlərində gəlirlərin artmasına və yaşayış səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb olur (Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illər üçün Sosial-İqtisadi İnkişaf Strategiyası, 2022).

Digər mühüm təsir investisiya mühitinin yaxşılaşması ilə bağlıdır. Aqroparklar iri investisiya layihələrinin həyata keçirilməsi üçün əlverişli platforma yaradır. Müasir texnologiyaların tətbiqi isə istehsalın effektivliyini artıraraq iqtisadi gəlirliliyi yüksəldir (Novikov, 2016). Aqroparklar kənd təsərrüfatı məhsullarının emal səviyyəsini də yüksəldir. Ənənəvi olaraq, xammal şəklində satılan məhsulların emal olunaraq bazara çıxarılması daha yüksək gəlir əldə edilməsinə imkan verir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, kənd təsərrüfatında rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi məhsuldarlığın və resurslardan istifadə səmərəliliyinin artırılmasında mühüm rol oynayır. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən aqroparklarda da müasir texnologiyaların tətbiqi genişlənməkdədir. Dronlar vasitəsilə əkin sahələrinin monitorinqi, GPS texnologiyalarından istifadə, damcı suvarma sistemləri və elektron idarəetmə platformaları istehsal prosesinin optimallaşdırılmasına imkan verir.

Rəqəmsallaşma nəticəsində aşağıdakılar baş verir:

- Su sərfiyyatı azalır;
- Gübrə və pestisidlərin istifadəsi optimallaşdırılır;
- Məhsul itkisi minimuma endirilir;
- Əmək məhsuldarlığı artır;
- İdarəetmə xərcləri azalır.

Bu amillər aqroparkların iqtisadi səmərəliliyini yüksəldən əsas faktorlar hesab olunur.

## Cədvəl 2

2030-cu ilə qədər aqroparkların inkişaf perspektivləri

Göstərici	Mövcud vəziyyət	2030-cu il üçün gözlənilən nəticə
Aqroparkların sayı	Artım tendensiyası müşahidə olunur	Regionlarda yeni aqroparkların yaradılması
Məşğulluq səviyyəsi	Minlərlə insan işlə təmin olunur	İş yerlərinin əhəmiyyətli artımı
İxrac potensialı	Kənd təsərrüfatı ixracında mühüm paya malikdir	İxrac həcmələrinin yüksəlməsi
Texnologiya səviyyəsi	Müasir texnologiyalar tətbiq edilir	Tam rəqəmsal idarəetməyə keçid
Emal müəssisələri	Bir sıra aqroparklarda fəaliyyət göstərir	Emal güclərinin genişləndirilməsi
İnvestisiyalar	Dövlət dəstəyi və özəl investisiyalar mövcuddur	Xarici investisiyaların artması

*Mənbə:* Müəllif tərəfindən Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası, aqrar inkişaf proqramları və elmi araşdırmalar əsasında hazırlanmışdır.

## Müzakirə və Nəticə

Müsbət nəticələrə baxmayaraq, aqroparkların inkişafında bir sıra problemlər qalmaqdadır. Bunlardan biri maliyyə resurslarına çıxış imkanlarının məhdud olmasıdır. Xüsusilə kiçik və orta sahibkarların aqropark layihələrində iştirak imkanları bəzən məhdudlaşır. Digər mühüm problem iqlim dəyişikliklərinin təsiri ilə bağlıdır. Quraqlıq, su ehtiyatlarının azalması və ekstremal hava hadisələri kənd təsərrüfatı istehsalına mənfi təsir göstərə bilər. Kadr hazırlığı sahəsində də müəyyən çətinliklər mövcuddur. Müasir texnologiyalarla işləyə bilən mütəxəssislərə olan tələbatın artması peşə təhsilinin və aqrar elmin inkişafını zəruri edir. Logistika və bazar infrastrukturunun bəzi regionlarda kifayət qədər inkişaf etməməsi də məhsulların satışında müəyyən problemlər yarada bilər.

Azərbaycanın aqrar inkişaf strategiyasında aqroparkların genişləndirilməsi mühüm yer tutur. Qarabağ və Şərqi Zəngəzur iqtisadi rayonlarında həyata keçirilən yenidənqurma layihələri bu istiqamətdə yeni imkanlar yaradır (Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, 2025; *Azərbaycan Respublikasında aqrar sahənin inkişafına dair dövlət proqramları, 2019-2023*; Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi, 2025). Yaxın gələcəkdə aşağıdakı istiqamətlər üzrə inkişafın sürətlənəcəyi gözlənilir:

- Ağıllı kənd və ağıllı aqropark modellərinin tətbiqi;
- Yaşıl enerji texnologiyalarından istifadə;
- İxrac yönümlü istehsalın genişləndirilməsi;
- Aqrar sığorta sisteminin inkişafı;
- Elmi-tədqiqat və innovasiya mərkəzlərinin yaradılması;
- Rəqəmsal kənd təsərrüfatı texnologiyalarının geniş tətbiqi.

Bu tədbirlər aqroparkların iqtisadi səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, Azərbaycanın beynəlxalq aqrar bazarlarda rəqabət qabiliyyətini də gücləndirəcəkdir. Aparılmış tədqiqat göstərir ki, aqroparklar Azərbaycanın regionlarında kənd təsərrüfatının modernləşdirilməsi və dayanıqlı inkişafının təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Aqroparkların fəaliyyəti nəticəsində kənd təsərrüfatında məhsuldarlıq artır, innovativ texnologiyaların tətbiqi genişlənir, regionlarda məşğulluq yüksəlir və ixrac potensialı güclənir. Xüsusilə Qarabağ və Şərqi Zəngəzur iqtisadi rayonlarında aqroparkların yaradılması bu ərazilərin iqtisadi dirçəlişinə və ölkənin aqrar potensialının daha səmərəli istifadəsinə imkan verəcəkdir. Dövlət dəstəyi, investisiyaların artırılması və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi aqroparkların gələcək inkişafını sürətləndirəcək əsas amillər kimi çıxış edir.

## **Ədəbiyyat**

1. Azərbaycan Respublikasının Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi. (2025). *Aqrar inkişaf üzrə illik hesabatlar*.
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. (2025). *Azərbaycanın kənd təsərrüfatı statistik məcmuələri*.
3. *Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illər üçün Sosial-İqtisadi İnkişaf Strategiyası*. (2022).
4. *Azərbaycan Respublikasında aqrar sahənin inkişafına dair dövlət proqramları*. (2019-2023).
5. Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi. (2025). *Analitik hesabatlar*.
6. Arciniegas, O. L. (2013). *The case of Agrosfera in Aguascalientes*. Dissertation.
7. FAO (Food and Agriculture Organization). (2025). *Agricultural Development and Policy Reports*.
8. Həsənov, R. (2021). *Aqrar siyasət və kənd təsərrüfatının inkişaf istiqamətləri*. Elm Nəşriyyatı.
9. Laan, L. (2009). *Institutional challenges in the development and realization of Agroparks*. Dissertation.
10. Məmmədov, Z. (2020). *Regional iqtisadiyyat və aqrar inkişaf problemləri*. Elm Nəşriyyatı.
11. Novikov I. S. (2016). *Formation and functioning of innovative integrated structures (Agrotechnoparks) in the system*. Dissertation.
12. World Bank. (2025). *Agricultural Competitiveness and Regional Development Reports*.

# İÇİNDƏKİLƏR

## CONTENTS

### **Rahim Sadıqov**

“Dövlət-universitet-sənaye” tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modelləri: sosial-iqtisadi inkişaf və beynəlxalq rəqabətlik..... 9

### **Kəmalə Haqverdiyeva**

Strateji idarəetmə kontekstində üçlü tərəfdaşlıq modelinin beynəlxalq təcrübəsi və tətbiq imkanları..... 14

### **Fidan Safarova**

The Role of Artificial Intelligence-Driven Pricing Strategies in Shaping Competitive Advantage within the Triple Helix Innovation Ecosystem ..... 19

### **Ramal Kərimov**

Strateji idarəetmə sistemində innovasiya amilinin rolu..... 24

### **Günəl Səfərova**

“Dövlət-universitet-sənaye” tərəfdaşlığının sosial-iqtisadi inkişafa təsirinin maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirilməsi ..... 28

### **İlknur Rəcəbli**

“Dövlət–universitet–sənaye” tərəfdaşlığında beynəlxalq modelin tətbiqi imkanları ..... 33

### **Nuridə Qasımova**

“Dövlət–universitet–sənaye” tərəfdaşlığının strateji idarəetmə modelləri: sosial-iqtisadi inkişaf və beynəlxalq rəqabətlik kontekstində informasiya texnologiyalarının rolu ..... 37

### **İlahə Əliyeva**

Ərzaq məhsulları bazarında marketinq tədqiqatlarının inkişaf mexanizmi..... 42

### **Zamiq Əhmədov**

Qida sənayesində ixrac yönümlü marketinq strategiyaları..... 47

### **Fidan Hümbətova**

Ali təhsildə strateji idarəetmə yeni mərhələdə: Quintuple Helix modeli ilə dövlət-universitet-sənaye əməkdaşlığı..... 52

### **Nigar Kazımova**

Turizmdə innovasiyaların kommersiyalaşdırılması: universitetlərin innovasiya sektorunda ekosistemin zəif inkişafı və akademik bilikdən bazar məhsuluna keçidin problemləri ..... 57

### **Elşən İsmayılov**

Regionlarda aqroparkların formalaşdırılması perspektivləri..... 62

**Redaksiyanın ünvanı**

AZ1073, Bakı şəh.,  
Yasamal r-nu, A.M.Şərifzadə 19  
Tel.: +994 99 807 67 68  
+994 99 808 67 68  
e-mail: [tedqiqat.1707@aem.az](mailto:tedqiqat.1707@aem.az)

**Editorial address**

AZ1073, Baku,  
Yasamal dist., A.M.Sharifzade 19  
Phone: +994 99 807 67 68  
+994 99 808 67 68  
e-mail: [tedqiqat.1707@aem.az](mailto:tedqiqat.1707@aem.az)

İmzalandı: 16.06.2026  
Onlayn çap: 20.06.2026  
Kağız çapı: 10.07.2026  
Kağız formatı: 60x84, 1/8  
H/n həcmi: 8, 5 ç.v.  
Sifariş: 188

Signed: 16.06.2026  
Online publication: 20.06.2026  
Paper printing: 10.07.2026  
Format: 60/84, 1/8  
Stock issuance: 8, 5 p.s.  
Order: 188

---

**“ZƏNGƏZURDA”**

Çap Evində çap olunub.  
Ünvan: Bakı şəh., Yasamal r-nu,  
A.M.Şərifzadə 19  
Tel.: +994 55 209 59 68  
e-mail: [zengezurdal868@mail.ru](mailto:zengezurdal868@mail.ru)

---

It has been published in the printing house

**“ZANGAZURDA”**  
Address: Baku city, Yasamal dist.,  
A.M.Sharifzade 19  
Phone: +994 55 209 59 68  
e-mail: [zengezurda1868@mail.ru](mailto:zengezurda1868@mail.ru)

