

**TİKİNTİNİN İQTİSADIYYATI VƏ MENECMENT
ELMİ-PRAKTİKİ JURNAL**

№ 2- 2026

HİSSƏ 2

**CONSTRUCTION ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENTIFIC
AND PRACTICAL JOURNAL**

№ 2- 2026

PART 2

**ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

№ 2- 2026

ЧАСТЬ 2

В А К I – 2026

TİKİNTİNİN İQTİSADİYYATI VƏ MENECEMENT

№ 2 - 2026

ELMİ-PRAKTİKİ JURNAL

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

*2015-ci ildən nəşr edir
İldə 4 dəfə nəşr edir*

*First published in 2015
It is published 4 times a year*

Təsisçi:

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti

Founder:

Azerbaijan University of Architecture and Construction

Təsisçinin hüquqi ünvanı:

*Azərbaycan, Bakı şəh., AZ 1073, Ayna
Sultanova küçəsi 11*

Publisher address:

*Azerbaijan, Baku, AZ 1073, Ayna Sultanova
Street 11*

*Jurnal Universitetin "Biznesin iqtisadiyyatı və
menecment" kafedrası tərəfindən hazırlanır və
çapa təqdim edilir*

*The journal is being prepared and submitted
for publication by the Department of Business
Economics and Management of the Azerbaijan
University of Architecture and Construction*

*Azərbaycan Respublikası Ədliyyə
Nazirliyində qeydiyyatda alınıb.
Reyestr № 4024. (02.12.2015)*

*Registered with the Ministry of Justice of the
Republic of Azerbaijan. Register № 4024,
(02.12.2015)*

*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti
yanında Ali Attestasiya
Komissiyasının 04.07.2018-ci il tarixli
№ 11-R qərarı ilə Azərbaycan
Respublikasında dissertasiyaların
əsas nəticələrinin dərc olunması tövsiyə
edilən dövrü elmi nəşrlərin
siyahısına daxil edilmişdir*

*04.07.2018 of the Higher Attestation Commis-
sion under the President of the Republic of
Azerbaijan, the recommended period for the
publication of the main results of dissertations
in the Republic of Azerbaijan was included in
the list of dissertations in the Republic of
Azerbaijan. scientific publications According
to the decision No. 11-R dated*

Redaksiyanın ünvanı:

*Memarlıq və İnşaat Universiteti, tel.:
(+99412)538 92 83
daxili – 589, 497-05-13*

Editorial office:

*Azerbaijan University of Architecture and
Construction, tel .: (+99412) 538 92 83
internal - 589, 497-05-13*

E-mail: info@timjurnal.az

E-mail: info@timjurnal.az

Jurnalın rəsmi saytı:
<https://timjurnal.az/>

Official website of the magazine:
<https://timjurnal.az>

*Məqalələrdəki fikirlər müəlliflərə aiddir və
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universite-
tinin fikirləri ilə üst-üstə
düşməyə bilər*

*The opinions in the articles belong to the
authors and may not coincide with the
opinions of the Azerbaijan University of
Architecture and Construction*

BAŞ REDAKTOR EDITOR-IN-CHIEF

Məhəbbət Məmmədov

*i.e.d., professor, "Biznesin iqtisadiyyatı və menecment" kafedrasının müdiri
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Univ-ti*

Makhabbat Mammadov

*Doctor of Economics, Professor, Head of
the Department "Business Economics and
Management", AACU*

BAŞ REDAKTORUN MÜAVİNİ

Ələsgər Əliyev

*i.e.n., dosent,
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti*

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

Alasgar Aliyev

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, AACU*

MƏSUL KATİB

Lalə Ələkbərova

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti

EXECUTIVE SECRETARY

Lala Alekperova

AACU

REDAKSIYA HEYƏTİ

Ziyad Səmədzadə

*i.e.d., professor, akademik, Azərbaycan Milli
Elmlər Akademiyası, Azərbaycan Respublikası
Milli Məclisinin deputatı*

Ziyad Samedzade

*Doctor of Economics, Professor, Acade-
mician, Azerbaijan National Academy of
Science. Member of the Milli Majlis of the RA*

Telman Əliyev

*t.e.d., professor, akademik, Azərbaycan Milli
Elmlər Akademiyası*

Telman Aliev

*Doctor of Technical Sciences,
Professor, Academician, ANAS*

Ahmet Vecdi Can (Makedoniya)

*professor, doktor, Makedoniya Uhuslararası
Vizyon Universitetinin rektoru*

Ahmet Vecdi Can (Makedoniya)

*Professor, Doctor, Rector of Makedoniya
International Vision University*

Ahmet Kemal Çələbi (Türkiyə)

*dr., professor,
Manisa Cəlal Bayar Universiteti*

Ahmet Kemal Chalabi (Turkey)

*Doctor, Professor,
Jalal Bayar Manisa University*

Vahid Novruzov

*i.e.d., professor, Azərbaycan Respublikası
Auditorlar Palatasının sədri*

Vahid Novruzov

*Doctor of Economics, Professor, Chairman
of the Audit Chamber of the RA*

Vilayət Vəliyev

*i.e.d., professor, Azərbaycan Texniki
Universitetinin rektoru*

Vilayat Valiyev

*Doctor of Economics, Professor, Rector of
Azerbaijan Technical University*

İmran Əkpərov (Rusiya)

*i.e.d., professor, Rusiya Federasiyasının
İdarəetmə, Biznes və Hüquq İnstitut-n rektoru*

Imran Akperov (Russia)

*Doctor of economics, prof., Rector of the In-
te of Management, Biz. and Law of the RF*

Mustafa Miynat (Türkiyə)

dr., professor, Manisa Cəlal Bayar Universiteti

Mustafa Mynat (Turkey)

Doctor, Professor, Manisa Jalal Bayar Un-ty

Aleksey Harlanov (Rusiya) i.e.d., professor, <i>Rusiya Xarici İşlər Nazirliyinin Diplomatik Akademiyası</i>	Alexey Kharlanov (Russia) doctor of economic sciences, professor, <i>Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry</i>
Elşad Məmmədov i.e.d., professor, <i>Odlar Yurdu Universitetinin Strateji inkişaf və Beynəlxalq Əlaqələr üzrə Prorektoru</i>	Elshad Mammadov doctor of Economic Sciences, Prof., Vice-Rector for Strategic Development and International Relations of Odlar Yurdu University
Aleksandr Siçinava (Gürcüstan) i.e.d., professor, <i>Gürcüstan Texniki Universiteti</i>	Alexander Sichinava (Georgia) Doctor of Economic Sciences, professor, <i>Technical University of Georgia</i>
Oksana Krivouçko (Ukrayna) i.e.d., professor, <i>Xarkov Milli Nəqliyyat və Avtomobil Yolları Universiteti</i>	Oksana Krivoruchko (Ukraine) Doctor of Economics, Professor, <i>Kharkiv National Transport and Highway University</i>
Ədalət Əliyev t.e.d., i.e.d., nəqliyyat doktoru, professor, <i>Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti</i>	Adalat Aliyev Candidate of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, <i>AUAC</i>
Nadejda Boçarova (Ukrayna) i.e.n., dosent, <i>Xarkov Milli Avtomobil və Yol Universiteti</i>	Nadejda Bocharova (Ukraine) associate professor, <i>Kharkov National Automobile and Road University</i>
Andrey İvahnenco (Rusiya) t.e.d., Moskva Avtomobil-Yol Dövlət Texniki Universiteti	Andrey İvakhnenko (Russia) Doctor of Technical Sciences, Moscow Automobile and Highway State Technical U-ty
Kərim Atayev (Rusiya) PhD, dosent, <i>Rusiya Federasiyası Keyfiyyət Problemləri Akademiyasının müxbir üzvü</i>	Kerim Ataev (Russia) PhD, Corresponding Member Academy of Quality Problems of the RF
Tatyana Qalinskaya (Ukrayna) t.e.n., dosent, "Yuri Kondratyuk adına Poltava Politehnika" Milli Universiteti	Tatyana Galinskaya (Ukraine) Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, <i>PPNU named after Y.Kondratyuk</i>
Evgeniy Rassoha (Belarus Respublikası) i.e.d., dosent, <i>Belarus Dövlət Texnologiya Universiteti</i>	Evgeniy Rassokha (Republic of Belarus) associate professor, <i>Belarusian State Technological University</i>
Lia Matçavariani (Gürcüstan) c.e.d., professor, <i>Tbilisi Dövlət Universiteti</i>	Lia Matchavariani (Georgia) doctor of geographical sciences, professor, <i>Tbilisi State University</i>
İlgar Məmmədov PhD, "DƏRYA İqtisad Cəmiyyəti" ictimai birliyi	İlgar Mamedov PhD, "DARYA Economic Society" public association

“Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment” jurnalı Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyası Rəyasət Heyətinin qərarı ilə “Azərbaycan Respublikasında dissertasiyaların əsas nəticələrinin dərc olunması tövsiyə edilən dövrü elmi nəşrlərin siyahısı”nın iqtisad elmləri bölməsinə daxil edilib (04.07.2018-ci il, protokol №11-R)



**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ PREZİDENTİ YANINDA
ALİ ATTESTASIYA KOMİSSİYASI**

“Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment” jurnalının daxil edildiyi Milli və Beynəlxalq elmi məlumat bazaları və indekslər:



РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС
НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ

Science Index



11 mart 2022- ci il tarixində 69-03/2022 nömrəsi ilə elmi sitatların MİLLİ BİBLİOQRAFİK MƏLUMAT BAZASINA (RİNC) daxil edilmişdir

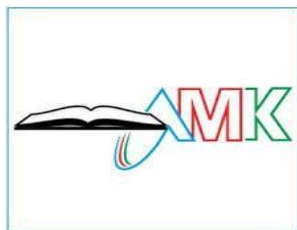


INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER

İSSN (İnternational Standard Serial Number) – dövrü nəşrlər üçün nəzərdə tutulan beynəlxalq standart nömrə - İSSN 2519-2507



Lisensiya müqaviləsi № 69-03/2022





“İQTİSADİYYATI GÜCLÜ OLAN DÖVLƏT HƏR ŞEYƏ QADİRDİR”

ULU ÖNDƏR HEYDƏR ƏLİYEV



Yeni hədəflər:

**daha güclü iqtisadiyyat, daha qüdrətli ordu,
daha təminatlı həyat**

İlham Əliyev, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti

AZƏRBAYCAN PREZİDENTİ VƏ GÜRCÜSTANIN BAŞ NAZİRİ MƏTBUATA BƏYANATLARLA ÇIXIŞ EDİBLƏR



Aprəlin 6-da Tbilisidə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev və Gürcüstanın Baş naziri İrakli Kobaxidze mətbuata bəyanatlarla çıxış ediblər.

Əvvəlcə Gürcüstanın Baş naziri İrakli Kobaxidze bəyanatla çıxış etdi.

Baş nazir İrakli Kobaxidzenin bəyanatı

- Salam, Zati-aliləri cənab Prezident.

Hörmətli nazirlər.

Xanımlar və cənablar.

Media nümayəndələri.

Əvvəlcə Gürcüstanın əziz dostu cənab İlham Əliyevə Gürcüstana səfər etdiyinə görə səmimi təşəkkürümü bildirmək istəyirəm. Onun Gürcüstana gəlişi hamımız üçün xüsusi şərəfdir.

Cənab Prezident, Sizi Gürcüstanda qəbul etmək və həm ikitərəfli əməkdaşlığa aid məsələləri, həm də regiondakı cari prosesləri müzakirə etmək imkanından məmnunam. Mən bu fürsətdən istifadə edərək, bütün Gürcüstanın Katolikos Patriarxı, Zati-müqəddəsləri İkinci İlyanın vəfatı ilə əlaqədar Azərbaycanın və şəxsən Sizin verdiyiniz başsağlığına görə dərin təşəkkürümü bildirirəm.

Əsrlər boyu xalqlarımızı yaxşı qonşuluq və xüsusi tarixi dostluq bağlayıb. Bu, məntiqi olaraq, dövlətlərimiz arasında güclü strateji tərəfdaşlığı əks etdirir. Gürcüstan ilə Azərbaycan arasında münasibətlər müxtəlif istiqamətlər üzrə dinamik qaydada inkişaf edir. Biz bu prosesdə Sizin şəxsi söylərinizi və iştirakınızı xüsusi dəyərləndiririk. Mən, həmçinin həmin münasibətlərin inkişafında xüsusi rol oynayan nümayəndə heyətinin üzvlərinə, hökumət üzvlərinə və səfirlərə təşəkkür edirəm.

Mən Gürcüstanın suverenliyinə və ərazi bütövlüyünə Azərbaycanın verdiyi qəti dəstəyinə görə təşəkkürümü bildirmək istəyirəm. Gürcüstan öz müstəqilliyini bərpa etdikdən etibarən hər zaman Azərbaycanın milli maraqlarının, suverenliyinin və ərazi bütövlüyünün güclü tərəfdarı olub, hazırda tərəfdarıdır və gələcəkdə də tərəfdar qalacaq. Bu gün keçirilmiş görüş çərçivəsində, biz nəinki ikitərəfli münasibətləri, həmçinin bütövlükdə Cənubi Qafqaz regionunun gələcəyinə dair məsələləri təfərrüatı ilə müzakirə etdik.

Biz bu xüsusda Azərbaycan ilə Ermənistan arasında cari sülh prosesini alqışlayırıq. Gürcüstan dinc yanaşı yaşamağı, konstruktiv əməkdaşlığı və regionda yeni təşəbbüsü qəti şəkildə dəstəkləyir. Lazım olan təqdirdə, biz hər zaman dialoqa və sülh proseslərinə şərait yaratmağa hazırıq. Cənubi

Qafqaz ölkələri arasında əməkdaşlıq bütöv region üçün yeni perspektivlər açır. Qlobal geosiyasi dəyişikliklər, ümumiyyətlə, Orta Dəhlizin vacibliyini, o cümlədən Qara Dənizin və Cənubi Qafqazın strateji məkan kimi əhəmiyyətini daha da artırır.

Asiya ilə Avropanı birləşdirən körpü kimi ölkələrimiz daşımalarda mühüm rol oynayır. Bu baxımdan, biz nəqliyyat və logistika infrastrukturunun inkişafına və müasirləşdirilməsinə xüsusi önəm veririk. Gürcüstan ilə Azərbaycan dəfələrlə sübuta yetiriblər ki, biz beynəlxalq enerji və nəqliyyat layihələrində etibarlı və məsuliyyətli tərəfdaşlarıq.

Görüş zamanı biz, həmçinin ticarət və iqtisadi əməkdaşlıq perspektivlərini müzakirə etdik. Azərbaycan Gürcüstanın ən iri ticarət tərəfdaşlarından biri kimi qalır və həmçinin iqtisadi münasibətlərin artırılan sərmayələr sayəsində daha da dərinləşəcəyini gözləyirik. Biz yüksək səviyyədə dialoqu davam etdirməyə və müxtəlif sahələrdə əməkdaşlığı daha da dərinləşdirməyə hazır olduğumuzu ifadə etdik.

Əminəm ki, strateji tərəfdaşlığımız xalqlarımız və ölkələrimizin rifahı naminə uğurla inkişaf etdirməkdə davam edəcək. Prezidentin səfəri bu baxımdan mühüm rol oynayır.

Yekun olaraq, cənab Prezident, dövlətlərimiz arasında münasibətlərin gücləndirilməsinə verdiyiniz şəxsi töhfəyə, səfərə gəldiyinizə və məhsuldar əməkdaşlığa görə Sizə bir daha təşəkkürümü bildirmək istəyirəm. Cənab Prezident, ikitərəfli münasibətlərin dərinləşməsi və inkişafına verdiyiniz şəxsi töhfəyə görə xüsusən minnətdaram.

Sonra Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev bəyanatla çıxış etdi.

Prezident İlham Əliyevin bəyanatı

-Hörmətli cənab Baş nazir.

Əziz dostlar.

Cənab Baş nazir, dəvətə və qonaqpərvərliyə görə Sizə minnətdaram. Yenidən qardaş Gürcüstanda olmaq mənim üçün böyük şərəfdir. Əminəm ki, mənim səfərim iki qardaş ölkə arasındakı əlaqələrə yeni təkan verəcək. Bu gün müzakirə etdiyimiz məsələlər bir daha onu göstərir ki, Gürcüstan və Azərbaycan hər zaman olduğu kimi bir yerdədir. Bizim tarixi əlaqələrimiz dövlətlərarası əlaqələrimiz üçün möhkəm zəmindir. Əsrlər boyu gürcü və Azərbaycan xalqları dostluq, qardaşlıq şəraitində yaşamışlar və bu gün bu ənənələr davam etdirilir. Bu gün iki müstəqil dövlət kimi Gürcüstan və Azərbaycan inamla inkişaf edir. Fərsətdən istifadə edərək, Gürcüstanın əldə etdiyi uğurlar münasibətilə Sizi və hökumətinizi təbrik etmək istəyirəm.

Gürcüstanın dinamik iqtisadi inkişafı göz önündədir. Gürcüstanda çox müsbət sərmayə iqlimi var və məhz buna görə bir çox investorlar, o cümlədən Azərbaycan investorları Gürcüstana böyük maraq göstərirlər. Təbii ki, bütün uğurların təməlinə əsas şərt, əsas amil siyasi sabitlikdir. Bu siyasi sabitlik Gürcüstanda var. Bunun təminatçısı gürcü xalqıdır və Sizin apardığınız siyasətdir. Biz sizin dostlarınız, qonşularınız kimi buna sevinirik və əminik ki, Gürcüstan-Azərbaycan əlaqələri bundan sonra da inamla inkişaf edəcək.

Biz bütün beynəlxalq təşkilatlarda da hər zaman bir-birimizi dəstəkləyirik. Cənab Baş nazir qeyd etdiyi kimi, hər zaman bir-birimizin ərazi bütövlüyünü, suverenliyini, sərhədlərimizin toxunulmazlığını dəstəkləmişik, dəstəkləyirik və dəstəkləyəcəyik.

Biz iqtisadi sahədə böyük uğurlar əldə etmişik. Mən səfərdən öncə arayışlara baxdıqda gördüm ki, keçən il bizim ticarət dövriyyəmiz 800 milyon dollardan çox olmuşdur və bu ilin ilk rübündə yenə də artım kifayət qədər yüksəkdir. Belə gedərsə, biz bəlkə də ilin sonuna qədər bir milyard rəqəminə də çatacağıq. Qeyd etdiyim kimi, Gürcüstanda mövcud olan çox müsbət sərmayə iqlimi Azərbaycan investorlarını da həvəsləndirir və bu günə qədər Azərbaycan tərəfindən Gürcüstan iqtisadiyyatına 3,7 milyard dollar sərmayə qoyulmuşdur. Biz bu gün həm Azərbaycan, həm də Gürcüstan üçün yeni investisiya layihələri haqqında fikir mübadiləsi aparmışıq və nə vaxtsa üçüncü ölkələrə də birgə sərmayə qoyuluşu nəzərdə tutula bilər.

Təbii ki, biz hər dəfə görüşəndə bir çox məsələləri müzakirə edirik, o cümlədən regional vəziyyət, regional təhlükəsizlik məsələlərini. Bu gün də istisna deyil. Bu gün Cənubi Qafqazda tama-

milə yeni vəziyyət yaranmaqdadır və Cənubi Qafqazda yerləşən ölkələr bu imkanları əldən verməməlidir. Çünki bu gün sülh, təhlükəsizlik, əmin-amanlıq, sabitlik əfsuslar olsun ki, dünyanın müxtəlif yerlərində pozulur və bunun nəticəsində qanlı toqquşmalar, müharibələr, əzab-əziyyət və itkilər baş verir. Cənubi Qafqazda da vaxtilə buna oxşar mənzərə mövcud idi. Amma bu gün Cənubi Qafqaz artıq sülh, əmin-amanlıq, təhlükəsizlik, əməkdaşlıq məkanına çevrilir və mən burada Gürcüstanın rolunu da xüsusilə qeyd etmək istədim.

Cənab Baş nazir Azərbaycanla Ermənistan arasındakı sülh prosesinə də toxundu. Deyə bilərəm ki, bu prosesi gücləndirmək üçün, sadəcə olaraq, imzalanmış sənədlər yetərli deyil. Biz hər an, hər addım atıldıqda gərək bu sülhü gücləndirək və bunun ən yaxşı istiqaməti də ticarətdir. Bu gün Azərbaycanla Ermənistan arasında ticarət Gürcüstan vasitəsilə həyata keçirilir. Buna görə Gürcüstan hökumətinə öz təşəkkürümü bildirmək istədim.

Azərbaycan energetika sahəsində uzun illər bir çox ölkələrin enerji təhlükəsizliyini gücləndirən addımlar atmışdır. Bu gün Azərbaycan qazı 16 ölkəyə ixrac edilir. Ancaq bu ixrac yenə də Gürcüstandan başlayır və Gürcüstan burada birinci ölkədir. Həm Azərbaycan nefti, qazı Gürcüstan vasitəsilə dünya bazarlarına çıxarılır, həm də Xəzərin şərq sahillərindən neft resursları Azərbaycan, Gürcüstan üzərindən keçirilir. Biz bu mövcud infrastruktur haqqında kifayət qədər danışmışıq. Bütün bu infrastruktur göz önündədir və artıq 20 ildir ki, Bakı-Tbilisi-Ceyhan neft kəməri uğurla fəaliyyət göstərir. Cənub Qaz Dəhlizi də ondan sonra icra edilmişdir və bu gün bu infrastruktur, əslində, böyük coğrafiya üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır. Biz sonra bu dəhlizlər üzərindən nəqliyyat dəhlizlərini də inşa etdik və bu gün nəqliyyat dəhlizlərinin genişləndirilməsi istiqamətində işlər aparılır. Orta Dəhliz Azərbaycan və Gürcüstan üzərindən keçir. Bu bizim üçün əsas nəqliyyat damarıdır və bunu genişləndirmək üçün əlavə səylər də göstərilir və göstəriləcəkdir.

Bir sözlə, bizim ikitərəfli gündəliyimiz çox genişdir və bu gündəlik getdikcə genişlənir. Yeni layihələr, yeni fikirlər ortaya atılır və birgə səylərlə biz bunları həll edirik. Bunun əsas şərti və amili, əlbəttə ki, bizim ikitərəfli münasibətlərimizdir. Bizim münasibətlər deyə bilərəm ki, bütün qonşular üçün nümunə ola bilər. Çünki onlar qarşılıqlı hörmət, qarşılıqlı inam, ortaq mənfəət, qarşılıqlı maraqlar, dostluq və qardaşlıq üzərində qurulubdur. Əminəm ki, biz bundan sonra da bu yolla uğurla gedəcəyik.

Fürsətdən istifadə edərək, qardaş Gürcüstan xalqına sülh, əmin-amanlıq, firavanlıq, xoşbəxtlik arzulayıram. Dəvətə və qonaqpərvərliyə görə bir daha Sizə minnətdaram.

Ü.Q.Əliyev
i.e.d., professor, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
L.Q.Qəzənfərli
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
leylaqezenferli58@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 16.03.2026

The article was received by editorial board on 16.03.2026

Статья принята к печати 16.03.2026

AZƏRBAYCANDA ENERJİ SEKTORUNUN STRUKTURUNDA BƏRPA OLUNAN ENERJİ MƏNBƏLƏRİNİN İNKİŞAF PERSPEKTİVLƏRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Azərbaycanın enerji sektoru uzun müddət karbohidrogen əsaslı modelə əsaslanmış və ölkənin iqtisadi inkişafında neft və qaz ehtiyatları həlledici rol oynamışdır. Lakin global enerji bazarlarında baş verən struktur dəyişikliklər, iqlim dəyişikliyi ilə bağlı beynəlxalq öhdəliklər və enerji təhlükəsizliyi məsələləri bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafını strateji prioritetlərdən birinə çevirmişdir. Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanda enerji sektorunun strukturunda bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişaf perspektivlərini qiymətləndirmək və mövcud potensialın reallaşdırılması imkanlarını müəyyən etməkdir. Təhlillər göstərir ki, ölkənin enerji balansında bərpa olunan mənbələrin payı hələ də məhdud səviyyədə olsa da son illərdə müsbət dinamika müşahidə olunur. Hidroenerji istehsalının artması, günəş və külək enerjisi layihələrinin həyata keçirilməsi və yeni investisiya layihələrinin reallaşdırılması bu sahənin inkişafına mühüm töhfə verir.

Açar sözlər: Azərbaycanın enerji siyasəti, yaşıl enerji strategiyası, enerji keçidi, bərpa olunan enerji potensialı, enerji sektorunun transformasiyası, yaşıl iqtisadiyyat.

GİRİŞ

Müasir dövrdə global enerji sistemində baş verən struktur dəyişikliklər enerji siyasətinin əsas prioritetlərinin yenidən müəyyənləşdirilməsini zəruri etmişdir. İqlim dəyişikliyi ilə mübarizə, enerji təhlükəsizliyinin gücləndirilməsi və iqtisadi dayanıqlığın təmin edilməsi məqsədilə bir çox ölkələr bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafına xüsusi diqqət yetirirlər. Bu kontekstdə günəş, külək, hidro və bioenerji kimi alternativ enerji mənbələri enerji istehsalında karbohidrogenlərin payının tədricən azaldılması üçün mühüm vasitə hesab olunur.

Azərbaycan iqtisadiyyatı uzun illər ərzində neft və qaz sektorunun üstün mövqeyi ilə xarakterizə olunmuşdur. Enerji sektorunun əsas hissəsi karbohidrogen əsaslı modelə söykənsə də son illərdə enerji siyasətində şaxələndirmə və yaşıl enerji strategiyalarının tətbiqi istiqamətində mühüm addımlar atılmışdır. Dövlət səviyyəsində qəbul edilmiş strateji proqramlar, beynəlxalq enerji şirkətləri ilə əməkdaşlıq və yeni enerji layihələrinin həyata keçirilməsi bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafına təkan vermişdir.

Eyni zamanda Azərbaycanın coğrafi mövqeyi və iqlim xüsusiyyətləri günəş və külək enerjisinin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradır. Xüsusilə azad edilmiş ərazilərdə mövcud olan yüksək enerji potensialı ölkənin gələcək enerji strategiyasında mühüm rol oynaya bilər. Buna baxmayaraq, enerji sektorunda bərpa olunan mənbələrin payı hələ də məhdud səviyyədə qalır və sektorun əsas hissəsi karbohidrogenlərdən ibarətdir.

Bu baxımdan tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda enerji sektorunun strukturunda bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişaf perspektivlərini təhlil etmək və bu sahədə mövcud potensialın reallaşdırılması imkanlarını qiymətləndirməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Müasir elmi ədəbiyyatda Azərbaycanın enerji siyasətinin transformasiyası və yaşıl enerji strategiyasının tətbiqi geniş şəkildə tədqiq olunur. Tədqiqatçıların əksəriyyəti ölkənin enerji sektorunda struktur dəyişikliklərinin zəruriliyini və bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişaf perspektivlərini vurğulayırlar.

Hajizadəh tərəfindən aparılmış araşdırmada Azərbaycanın enerji strategiyasında yaşıl enerji konsepsiyasının əsas prioritetlərdən biri olduğu qeyd edilir və ölkədə enerji təhlükəsizliyinin təmin edilməsində alternativ enerji mənbələrinin əhəmiyyəti xüsusi vurğulanır. Guliyev isə ənənəvi neft istehsalçısı olan ölkələrdə bərpa olunan enerji siyasətinin inkişafını müqayisəli şəkildə təhlil edərək Azərbaycanın bu sahədə regional əməkdaşlıq imkanlarının geniş olduğunu göstərir.

Beynəlxalq təşkilatların hesabatlarında da Azərbaycanın enerji sektorunun transformasiyası məsələsinə xüsusi diqqət yetirilir. Beynəlxalq Enerji Agentliyinin hesabatına görə ölkədə bərpa olunan enerji potensialı, xüsusilə külək və günəş enerjisi sahəsində böyük imkanlara malikdir və bu potensialın reallaşdırılması enerji sisteminin diversifikasiyasına mühüm töhfə verə bilər. Digər tərəfdən, Vugarli tərəfindən aparılmış tədqiqatlarda Azərbaycanın yaşıl iqtisadiyyat strategiyası çərçivəsində bərpa olunan enerji siyasətinin inkişaf istiqamətləri və iqtisadi stimullaşdırma mexanizmləri təhlil edilir. Mövcud elmi ədəbiyyat göstərir ki, Azərbaycanın enerji siyasətində yaşıl enerji strategiyasının tətbiqi iqtisadi inkişaf, enerji təhlükəsizliyi və ekoloji davamlılıq baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycanın yaşıl enerji siyasəti son illərdə yalnız daxili istehsalın artırılmasına deyil, həm də ixrac yönümlü regional enerji dəhlizlərinin qurulmasına yönəlib. Rəsmi məlumatlara görə, ölkənin bərpa olunan enerji üzrə texniki potensialı quruda 135 QVt, dənizdə isə 157 QVt təşkil edir və 2027-ci ilədək 2 QVt-dan çox yaşıl enerji layihəsinin icrası planlaşdırılır [9].

Azərbaycanın bərpa olunan enerji bazası əsasən günəş, külək, hidroenerji və qismən bioenerji resurslarına söykənir. Energetika Nazirliyinin məlumatına görə, iqtisadi potensial 27 QVt səviyyəsində qiymətləndirilir; bunun 23 QVt-ı günəş, 3 QVt-ı külək, 380 MVt-ı bioenerji, 520 MVt-ı isə dağ çayları üzrə hidroenerjidir. Hazırda ölkədə ümumi gücü 1829.6 MVt olan bərpa olunan enerji obyektləri fəaliyyət göstərir və bu mənbələr ümumi quraşdırılmış gücün təxminən 18.8 faizini təşkil edir.

Azərbaycan bu sahədə BƏƏ, Səudiyyə Ərəbistanı, Böyük Britaniya, Çin və Avropa İttifaqı ilə fəal əməkdaşlıq edir. Masdar ilə 230 MVt gücündə Qaradağ Günəş Elektrik Stansiyası 2023-cü ildə istismara verilib, ACWA Power ilə 240 MVt-lıq Xızı-Abşeron Külək Elektrik Stansiyası, bp ilə isə Cəbrayıl-da 240 MVt-lıq Şəfəq Günəş Elektrik Stansiyası həyata keçirilir. Bundan əlavə, Masdar-ın "meqa layihə" paketi çərçivəsində Biləsuvar-da 445 MVt, Neftçalada 315 MVt günəş stansiyaları və Abşeron-Qaradağ zonasında 240 MVt külək stansiyası inşa edilir [6].

Çinlə əməkdaşlıq xüsusilə 2025-ci ildə genişlənilib. Çin Energy ilə Xəzərdə dəniz küləyi üzrə layihələrin qiymətləndirilməsi və icrası barədə icra sazişi imzalanıb, SOCAR Green, China Datang və PowerChina ilə isə Azərbaycan sektorunda 2 QVt gücündə dəniz külək layihəsinin hazırlanması barədə memorandum bağlanıb [9]. Eyni zamanda, PowerChina ilə 160 MVt günəş stansiyasının qiymətləndirilməsi üzrə razılaşma da qeydə alınıb.

Azərbaycanın yaşıl enerji strategiyasının ən mühüm tərəfi onun regional ixrac marşrutları yaratmasıdır. Xəzər–Qara dəniz–Avropa Yaşıl Enerji Dəhlizi 17 dekabr 2022-ci ildə Azərbaycan, Gürcüstan, Rumıniya və Macarıstan arasında imzalanmış strateji tərəfdaşlıq sazişinə əsaslanır və layihənin idarə olunması üçün GECo Power Company yaradılıb. Layihənin mərkəzində təxminən 1195 km uzunluğunda və 1000 MVt ötürmə gücünə malik Qara dəniz sualtı kabeli dayanır; bu kabel

yaşıl elektriki Gürcüstan üzərindən Rumıniya və daha sonra Macarıstana çatdırmağı nəzərdə tutur. Mərkəzi Asiya–Azərbaycan Yaşıl Enerji Dəhlizi də bu kontekstdə önəmlidir [6]. Azərbaycan, Qazaxıstan və Özbəkistan liderləri 13 noyabr 2024-cü ildə COP29 çərçivəsində strateji tərəfdaşlıq sazişi imzalayıblar, 2026-cı ilin martında isə Qazaxıstan bu sənədi ratifikasiya edib. Saziş yaşıl elektrikle yanaşı, hidrogen və ammoniyakın da Avropa bazarlarına ixracını hədəfləyir.

Azərbaycan enerji sektorunda bərpa olunan enerji mənbələrinin (BOM) inkişaf perspektivlərinin qiymətləndirilməsi üçün mövcud vəziyyət, potensial, planlar, çətinliklər və gələcək imkanlar kompleks şəkildə nəzərdən keçirilməlidir. Ənənəvi olaraq ölkənin enerji sektoru neft və qaz əsaslıdır və 2026-cı ilin əvvəlində ümumi quraşdırılmış enerji tutumu təxminən 9,7–10,5 GVt təşkil etmişdir, bunun 75–80%-i karbohidrogenlərdən ibarətdir. Bərpa olunan enerji mənbələrinin payı isə 18,8%-ə çatmışdır, o cümlədən hidroenerji 1,443,5 MVt (65 stansiya), külək enerjisi 63,5 MVt (5 stansiya), günəş enerjisi 278,2 MVt (9 stansiya), bioenerji 37 MVt (1 stansiya) və hibrid stansiyalar 7,3 MVt (3 stansiya) təşkil edir. Sektorun əsas məhdudiyyəti neft ixracından asılılıqdır, çünki neft gəlirləri büdcənin əhəmiyyətli hissəsini təmin edir və global qiymət dalğalanmaları ilə ehtiyatların tükənməsi iqtisadi sabitliyə risk yaradır. BOM-un inkişafı isə iqtisadi diversifikasiyanı gücləndirir və ölkənin iqlim dəyişikliyinə uyğunlaşmasına xidmət edir.

Azərbaycan bərpa olunan enerji mənbələri üçün yüksək potensiala malikdir və texniki və iqtisadi cəhətdən səmərəli potensial 27,000 MVt səviyyəsində qiymətləndirilir. Bu potensialın strukturu belədir: külək enerjisi quruda 3,000 MVt, dənizdə 157 GVt (dayaz suda 35 GVt, dərin suda 122 GVt), günəş enerjisi 23,000 MVt, bioenerji 380 MVt və dağ çaylarından hidroenerji 520 MVt. Azad edilmiş ərazilərdə potensial xüsusilə yüksəkdir: Qubadlı, Zəngilan, Cəbrayıl və Füzuli rayonlarında günəş enerjisi 7,200 MVt-dan çox, Laçın və Kəlbəcərdə külək enerjisi 2,000 MVt təşkil edir. Ümumi quruda potensial 135 GVt, dənizdə isə 157 GVt-dir ki, bu da ölkəni regional yaşıl enerji mərkəzi kimi mövqeləndirməyə imkan verir.

Hökumət BOM-un inkişafını strateji prioritet kimi müəyyən etmişdir və 2022–2026-cı illər üçün Sosial-İqtisadi İnkişaf Strategiyası yaşıl enerjiyə keçidi dəstəkləyir. Əsas hədəflərə 2030-cu ilə qədər quraşdırılmış tutumda BOM-un payının ən azı 30%-ə çatdırılması, 2050-ci ilə qədər istixana qazlarının emissiyasının 40% azaldılması, 2027-ci ilə qədər 2 GVt yeni tutumun təmin edilməsi, 2032-ci ilə qədər 8 GVt günəş və külək enerjisi və 2030-cu ilə qədər 6 GVt külək və günəş enerjisi daxildir. 2026-cı il vəziyyətinə əsas layihələrə Qaradağ Günəş Elektrik Stansiyası (230 MVt, Masdar, 2023-cü ildən fəaliyyətdə), Xızı-Abşeron Külək Elektrik Stansiyası (240 MVt, ACWA Power, 2026-cı ildə açılıb), Şəfəq Günəş Elektrik Stansiyası (240 MVt, bp, Cəbrayıl da tikintidə), Biləsuvar Günəş Elektrik Stansiyası (445 MVt, Masdar, planlaşdırılır), Neftçala Günəş Elektrik Stansiyası (315 MVt, Masdar, planlaşdırılır) və digər regional günəş və külək stansiyaları daxildir. Bundan əlavə, yaşıl enerji dəhlizləri Xəzər–Qara dəniz–Avropa (2022), Mərkəzi Asiya–Azərbaycan (2024) və Azərbaycan–Türkiyə–Avropa, Azərbaycan–Gürcüstan–Türkiyə–Bolqarıstan (2025) istiqamətində planlaşdırılır. Hidrogen istehsalı üzrə bazar araşdırmaları və Milli Strategiya hazırlanmış, xarici investisiyalar 1 milyard ABŞ dollarından çox cəlb edilmişdir və 2027-ci ilə qədər Avropaya yaşıl enerji ixracı nəzərdə tutulur. Beynəlxalq əməkdaşlıq çərçivəsində Dünya Bankı, Avropa Komissiyası və IRENA ilə layihələr, məsələn, AZURE şəbəkə modernləşdirilməsi həyata keçirilir.

BOM-un inkişafı bir sıra çətinliklərlə qarşılaşır. İqtisadi və maliyyə aspektlərdə yüksək investisiya xərcləri, subsidiyalı neft və qaz qiymətləri bərpa olunan enerji layihələrini qeyri-rəqabətli edir. Yerli banklarda yüksək faiz dərəcələri və maliyyə əlçatanlığının məhdudluğu özəl investisiyaların cəlbini çətinləşdirir. İnstitusional və hüquqi sahədə enerji bazarında dövlət monopoliyası, tez-tez qanun dəyişiklikləri və stimulların çatışmazlığı maneə yaradır. Avropa İttifaqına üzvlük olmaması maliyyə dəstəyini məhdudlaşdırır. Texniki çətinliklərə şəbəkə modernizasiyası, enerji saxlama sistemləri və infrastrukturun köhnəlməsi daxildir. Sosial və siyasi sahədə əhali arasında yaşıl enerji barədə məlumatlılığın aşağı olması və neft sektorunun sosial rolu

keçid prosesinə təsir göstərir. Qlobal faktorlar, o cümlədən təchizat zənciri problemləri və vergi/subsidiya dəyişiklikləri, investisiyalara təsir göstərir.

Bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişaf perspektivləri ümumilikdə müsbətdir. Yüksək potensial, hökumət dəstəyi və beynəlxalq layihələr Azərbaycanı Cənubi Qafqazda yaşıl enerji mərkəzinə çevirə bilər. 2026–2033-cü illərdə bazanın illik artım tempi 8–10% proqnozlaşdırılır. Avropaya ixrac imkanları iqtisadi diversifikasiyanı gücləndirir.

Lakin perspektivlər hüquqi sabitlik, maliyyə stimulları və şəbəkə investisiyaları olmadan realizə oluna bilməz. Orta və uzunmüddətli perspektivdə 2030-cu ilə qədər uğurlu keçid mümkündür, lakin qısamüddətli dövrdə neft asılılığı riskləri yüksək qalır. Hökumətin neft gəlirlərini BOM-a yönəltməsi, məsələn, 2026-cı ilə qədər 24% pay təyin edilməsi prosesi sürətləndirir və yaşıl enerji sektorunun dayanıqlı inkişafına töhfə verir.

2014–2024-cü illəri əhatə edən dövrdə ümumi enerji təchizatı həcmi artan dinamika nümayiş etdirmiş, paralel olaraq bərpa olunan mənbələrdən əldə edilən enerjinin həcmi və strukturunda da nəzərəçarpan dəyişikliklər baş vermişdir. Lakin ümumi enerji balansında bərpa olunan mənbələrin payı hələ də məhdud səviyyədə qalır və bu fakt sektorun inkişaf potensialının reallaşdırılmadığını göstərir.

Məlumatlar göstərir ki, bərpa olunan enerji təchizatının əsas hissəsi hidroenerjinin payına düşür. 2014-cü ildə 111,8 min NET təşkil edən hidroenerji istehsalı 2024-cü ildə 258,7 min NET səviyyəsinə yüksəlmişdir. Hidroenerjinin ümumi enerji təchizatındakı payı həmin dövrdə 0,7 faizdən 1,4 faizə çatmışdır.

Bu artım su ehtiyatlarından istifadənin texniki və institusional baxımdan daha səmərəli təşkil edildiyini təsdiqləyir. Eyni zamanda hidroenerjinin iqlim dəyişkənliyindən asılı olması istehsalın sabitliyini məhdudlaşdıran əsas amillərdən biri kimi çıxış edir.

Biokütlə və tullantılar hesabına enerji təchizatı nisbətən sabit xarakter daşıyır. 2014-cü ildə 158,9 min NET olan göstərici 2024-cü ildə 101,2 min NET səviyyəsində formalaşmışdır. Ümumi enerji təchizatındakı payın 1,1 faizdən 0,5 faizə enməsi biokütlə əsaslı texnologiyaların enerji siyasətində prioritet istiqamət kimi mövqeyinin zəiflədiyini göstərir. Bu meyl tullantıların enerji istehsalında istifadəsi sahəsində institusional və investisiya mexanizmlərinin kifayət qədər inkişaf etmədiyini əks etdirir.

Külək və günəş enerjisi göstəriciləri struktur transformasiyası baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Külək enerjisinin həcmi 2016–2020-ci illərdə artım nümayiş etdirsə də ümumi enerji balansında pay faktiki olaraq sıfır səviyyəsində qalır.

Günəş fotoelektrik enerjisi üzrə isə 2024-cü ildə 47,9 min NET səviyyəsində kəskin artım qeydə alınmışdır. Ümumi enerji təchizatında payın 0,3 faizə çatması texnoloji investisiyaların real nəticə verdiyini təsdiqləyir və uzunmüddətli perspektivdə struktur dəyişikliklərin əsas mənbələrindən biri kimi günəş enerjisinin rolunu gücləndirir.

Bərpa olunan mənbələrdən enerji təchizatı 2014-cü ildə 271,1 min NET olduğu halda 2024-cü ildə 412,2 min NET təşkil etmişdir. Pay göstəricisinin 1,8 faizdən 2,2 faizə yüksəlməsi müsbət dinamika yaratsa da enerji sektorunun karbohidrogen əsaslı modeldən əhəmiyyətli dərəcədə uzaqlaşdığını deməyə əsas vermir. Mövcud struktur bərpa olunan enerji potensialının yalnız ilkin mərhələdə reallaşdırıldığını göstərir.

İnkişaf perspektivləri baxımından prioritet istiqamət kimi günəş və külək enerjisinin sənaye miqyasında genişləndirilməsi çıxış edir. Azərbaycanın coğrafi mövqeyi və iqlim xüsusiyyətləri həmin sahələr üzrə yüksək texniki potensial yaradır.

Eyni zamanda normativ-hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi, uzunmüddətli tarif mexanizmlərinin tətbiqi və özəl investisiyaların cəlb edilməsi enerji balansında bərpa olunan mənbələrin payının davamlı şəkildə artırılmasını təmin edən əsas şərtlər sırasında yer alır.

Cədvəl 1

Bərpa olunan mənbələrdən enerji təchizatı (min NET)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ümumi enerji təchizatı	15085,5	15569,4	15419,9	15506,8	15590,7	17085,6	16642,8	17566,6	18655,4	18850,2	18480,8
ondan:											
Hidroenerji	111,8	140,8	168,5	150,2	152,0	134,6	92,0	109,8	137,2	151,6	258,7
Hidroenerjinin ümumi enerji təchizatında payı, %-lə	0,7	0,9	1,1	1,0	1,0	0,8	0,5	0,6	0,7	0,8	1,4
Biokütlə və tullantılar	158,9	160,7	100,8	102,4	110,7	115,9	108,4	102,6	96,1	97,9	101,2
Biokütlə və tullantıların ümumi enerji təchizatında payı, %-lə	1,1	1,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5
Külək elektrik enerjisi	0,2	0,4	2,0	1,9	7,1	9,1	8,3	7,9	7,2	4,8	4,4
Külək elektrik enerjisinin ümumi enerji təchizatında payı, %-lə	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Günəş fotoelektrik enerjisi	0,2	0,4	3,0	3,2	3,4	3,8	4,0	4,8	5,2	6,9	47,9
Günəş fotoelektrik enerjisinin ümumi enerji təchizatında payı, %-lə	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Bərpa olunan mənbələrdən enerji təchizatının cəmi	271,1	302,3	274,3	257,7	273,2	263,4	212,7	225,1	245,9	261,2	412,2
Bərpa olunan mənbələrdən enerji təchizatının ümumi enerji təchizatında payı, %-lə	1,8	1,9	1,8	1,7	1,8	1,6	1,3	1,3	1,3	1,4	2,2

Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/balance_fuel/

2014–2024-cü illər ərzində ümumi enerji təchizatı həcmi davamlı artım trayektoriyası üzrə inkişaf etmiş və 15 085,5 min NET səviyyəsindən 18 480,8 min NET göstəricisinə yüksəlmişdir. Artımın əsas mənbəyi kimi qaz və maye yanacaq üstün mövqeyini qorumuş, enerji balansının karbohidrogen əsaslı xarakteri struktur baxımından sabit qalmışdır.

Qaz yanacağı bütün dövr ərzində enerji təchizatının əsas dayacağı kimi çıxış etmişdir. Onun xüsusi çəkisi 2014-cü ildə 68 faiz təşkil etmiş, 2024-cü ildə isə 66,4 faiz səviyyəsində formalaşmışdır. Həcm baxımından qaz yanacağı üzrə istehlak artmış, lakin ümumi balansdakı pay nisbətən sabit saxlanılmışdır. Maye yanacaq üzrə göstəricilər də oxşar meyl nümayiş etdirmişdir. 2014-cü ildə 4 543,0 min NET olan istehlak həcmi 2024-cü ildə 5 770,0 min NET təşkil etmiş, xüsusi çəki isə 28–33 faiz intervalında dəyişmişdir. Bu struktur enerji sektorunun ixrac yönümlü karbohidrogen modelinə əsaslandığını və daxili enerji balansında alternativ mənbələrin hələlik məhdud rol oynadığını göstərir.

Bərpa olunan enerji mənbələri ümumi strukturda kəmiyyət baxımından zəif mövqeyə malik olsa da dinamik dəyişikliklər baxımından diqqətəlayiq tendensiylər nümayiş etdirir. Hidroenerji istehsalı 2014-cü ildə 111,8 min NET olduğu halda 2024-cü ildə 258,7 min NET səviyyəsində yüksəlmişdir. Xüsusi çəkinin 0,7 faizdən 1,4 faizə çatması hidroenerji potensialından istifadənin genişləndirildiyini təsdiqləyir. Eyni zamanda hidroenerji istehsalının illər üzrə dalğalanması su ehtiyatlarının hidrometeoroloji rejimdən asılılığını struktur risk amili kimi ön plana çıxarır.

Biokütlə və tullantılar hesabına enerji təchizatı daha stabil, lakin azalan payla xarakterizə olunur. 2014-cü ildə 158,9 min NET olan göstərici 2024-cü ildə 101,2 min NET səviyyəsində qeydə alınmışdır. Xüsusi çəkinin 1,1 faizdən 0,6 faizə enməsi tullantı əsaslı enerji istehsalının institusional və texnoloji baxımdan ikinci dərəcəli istiqamət kimi formalaşdığını göstərir. Mövcud vəziyyət dairəvi iqtisadiyyat prinsiplərinin enerji sektoruna inteqrasiyasının yetərli səviyyədə təmin edilmədiyini ortaya qoyur.

Digər bərpa olunan enerji mənbələri kateqoriyasına daxil olan günəş və külək enerjisi göstəriciləri struktur transformasiya baxımından əsas inkişaf impulsunu formalaşdırır. 2014-cü ildə cəmi 0,4 min NET təşkil edən istehsal həcmi 2024-cü ildə 52,3 min NET səviyyəsində yüksəlmişdir. Artım tempi texnoloji modernləşmə, yeni istehsal güclərinin istismara verilməsi və enerji siyasətində prioritetlərin mərhələli şəkildə dəyişdirilməsi ilə izah olunur. Xüsusi çəki hələ də aşağı səviyyədə qalsa da artım dinamikası uzunmüddətli struktur dəyişikliklərin başlanğıc mərhələsini əks etdirir.

Enerji balansının mövcud strukturu bərpa olunan mənbələrin hələlik tamamlayıcı rol oynadığını göstərir. İnkişaf perspektivləri baxımından əsas vəzifə karbohidrogen əsaslı modelin tədricən şaxələndirilməsi, günəş və külək enerjisinin sənaye miqyasında genişləndirilməsi, şəbəkə infrastrukturunun uyğunlaşdırılması və investisiya mexanizmlərinin institusional təminatının gücləndirilməsi ilə bağlıdır. Bu yanaşma enerji təhlükəsizliyinin möhkəmləndirilməsinə, karbon intensivliyinin azaldılmasına və uzunmüddətli davamlı inkişaf məqsədlərinin reallaşdırılmasına xidmət edən əsas strateji xətti formalaşdırır.

Cədvəl 2

Ümumi enerji təchizatında enerji növlərindən istifadə, min NET

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ümumi enerji təchizatı	15.08	15.56	15.41	15.50	15.59	17.08	16.64	17.56	18.65	18.85	18.48
	5,5	9,4	9,9	6,8	0,7	5,6	2,8	6,6	5,4	0,2	0,8
o cümlədən:											
Bərk yanacaq	5	18,2	7,3	7,4	3,3	4,5	4,2	3,8	13,4	10,5	20,8
Bərk yanacağın ümumi enerji təchizatında	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1

xüsusi çəkisi, faizlə											
Maye yanacaq	4.543 ,0	4.612 ,4	4.779 ,0	5.199 ,0	5.093 ,2	5.220 ,7	4.697 ,3	5.222 ,1	5.632 ,6	5.459 ,2	5.770 ,0
Maye yanacağın ümumi enerji təchizatında xüsusi çəkisi, faizlə	30,1	29,7	31,0	33,5	32,7	30,5	28,2	29,7	30,2	28,9	31,2
Qaz yanacaq	10.26 2,9	10.63 6,5	10.35 9,3	10.04 2,7	10.22 1,0	11.59 7,0	11.72 8,6	12.11 5,6	12.76 3,7	13.11 9,3	12.27 7,8
Qaz yanacağın ümumi enerji təchizatında xüsusi çəkisi, faizlə	68,0	68,3	67,2	64,8	65,5	67,9	70,5	69,0	68,4	69,6	66,4
Hidroenerji	111,8	140,8	168,5	150,2	152,0	134,6	92,0	109,8	137,2	151,6	258,7
Hidroenerjinin ümumi enerji təchizatında xüsusi çəkisi, faizlə	0,7	0,9	1,1	1,0	1,0	0,8	0,5	0,6	0,7	0,8	1,4
Biokütlə və tullantılar	158,9	160,7	100,8	102,4	110,7	115,9	108,4	102,6	96,1	97,9	101,2
Biokütlə və tullantıların ümumi enerji təchizatında xüsusi çəkisi, faizlə	1,1	1,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,6
Digər bərpa olunan enerji mənbələri	0,4	0,8	5,0	5,1	10,5	12,9	12,3	12,7	12,4	11,7	52,3

Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/balance_fuel/

Ümumi daxili məhsulun 1 kq neft ekvivalenti enerji istehlakına düşən dəyəri 2014-cü ildə 3,6 manat təşkil etdiyi halda 2023-cü ildə 3,1 manata qədər enmiş, 2024-cü ildə isə 3,3 manat səviyyəsində formalaşmışdır. Göstəricinin uzun müddət ərzində aşağı səviyyədə sabitləşməsi iqtisadi artımın enerji intensivliyi ilə sıx bağlı qaldığını göstərir. Bu kontekst enerji səmərəliliyinin artırılmasının təkcə texnoloji deyil, həm də struktur xarakterli islahatlar tələb etdiyini ortaya qoyur. Enerji səmərəliliyi sahəsində irəliləyiş bərpa olunan enerji mənbələrinin payının genişləndirilməsi ilə bilavasitə əlaqələndirilir.

Yanacaq və enerji xərclərinin ümumi istehsal xərclərində xüsusi çəkisinin 2014-cü ildəki 5,8 faizdən 2024-cü ildə 3,1 faizə enməsi istehsal proseslərində enerji istifadəsinin daha səmərəli təşkil edildiyini təsdiqləyir. Elektrik enerjisi xərclərinin payının eyni dövrdə 1,3 faizdən 0,7 faizə qədər azalması enerji qənaətinin mikroiqtsadi səviyyədə də institusional xarakter aldığını göstərir. Bu meyl istehsal strukturunda enerji intensiv sahələrin çəkisinin nisbətən azalması ilə yanaşı, daha müasir texnologiyaların tətbiqi ilə izah olunur.

Enerji asılılığı və özünü təmin etmə göstəriciləri sektorun struktur xüsusiyyətlərini aydın şəkildə əks etdirir. Enerji asılılığının mənfi səviyyədə qalması və özünü təmin etmə əmsalının 350 faizdən yüksək olması Azərbaycanın enerji ixracatçısı statusunu qoruduğunu göstərir. Bu vəziyyət

bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafını enerji təhlükəsizliyi kontekstində deyil, daha çox daxili istehlakın şaxələndirilməsi və ixrac potensialının qorunması prizmasından aktuallaşdırır.

Bərpa olunan enerji mənbələrindən alınan elektrik enerjisinin ümumi istehsalda xüsusi çəkisi 2014-cü ildə 6 faiz olduğu halda 2024-cü ildə 13,5 faizə yüksəlmişdir. Göstəricidə qeydə alınan kəskin artım son illərdə həyata keçirilən institusional və texnoloji tədbirlərin real nəticə verdiyini göstərir. Paralel olaraq bərpa olunan mənbələrdən enerji təchizatının ümumi enerji balansındakı payı 2,2 faizə çatmışdır. Bu göstərici hələ də aşağı səviyyədə qalsa da struktur transformasiyanın ilkin mərhələsinin başa çatdığını təsdiqləyir.

Elektrik və istilik enerjisi istehsalında yanacaqın istifadə səmərəliliyinin 2014-cü ildəki 37,5 faizdən 2024-cü ildə 48 faizə yüksəlməsi enerji sisteminin texniki modernləşməsinin mühüm nəticəsi kimi çıxış edir. Səmərəliliyin artması karbohidrogen əsaslı istehsalda itkilərin azalmasına, eyni zamanda bərpa olunan mənbələrin enerji balansına inteqrasiyası üçün texnoloji zəminin formalaşmasına şərait yaradır. Enerji səmərəliliyi göstəricilərinin dinamikası bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafının təsadüfi deyil, ardıcıl və struktur baxımından əsaslandırılmış proses olduğunu göstərir. Gələcək mərhələdə enerji siyasətinin əsas məqsədi səmərəlilik artımını bərpa olunan enerji investisiyaları ilə sistemli şəkildə uzlaşdırmaq və enerji balansında keyfiyyət dəyişikliklərini dərinləşdirməkdən ibarət olmalıdır.

Cədvəl 3

Enerji səmərəliliyi göstəriciləri

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 kq ümumi daxili enerji istehlakında ÜDM-in dəyəri (1 manat/kq neft ekvivalenti) ¹⁾	3,6	3,5	3,4	3,4	3,4	3,2	3,2	3,2	3,1	3,1	3,3
Yanacaq və enerji xərclərinin ümumi istehsal xərclərində xüsusi çəkisi, faizlə	5,8	5,8	4,5	4,8	4,4	3,7	3,6	3,8	4,6	3,7	3,1
Elektrik enerjisinin xərclərinin ümumi istehsal xərclərində xüsusi çəkisi, faizlə	1,3	1,2	0,9	1,0	1,1	1,0	1,0	0,9	1,0	0,7	0,7
Enerji asılılığı, faizlə	- 295,6	- 287,8	- 285,4	- 259,3	- 268,1	- 253,0	- 253,8	- 267,6	- 245,3	- 240,1	- 253,0

Özünü təmin etmə, faizlə	405,2	392,3	389,0	367,8	372,9	361,3	363,3	376,9	356,2	346,2	358,3
Bərpa olunan enerji mənbələrinədən alınan elektrik enerjisinin ümumi elektrik enerjisi istehsalında xüsusi çəkisi, faizlə	6,0	7,4	8,8	8,1	8,1	7,3	5,5	5,8	6,7	7,2	13,5
Bərpa olunan mənbələrdə n enerji təchizatının ümumi enerji təchizatında payı, faizlə	1,8	1,9	1,8	1,7	1,8	1,6	1,3	1,3	1,3	1,4	2,2
Elektrik və istilik enerjisinin istehsalı zamanı yanacağın istifadə səmərəliliyi, faizlə	37,5	37,3	38,3	36,9	39,4	41,6	42,3	43,0	43,3	43,5	48,0

Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/balance_fuel/

Enerji balansının formalaşma mexanizmi, istehsal və istehlak zəncirində üstünlük təşkil edən sahələr, transformasiya proseslərinin xarakteri göstərir ki, enerji sektoru hələ də əsasən ənənəvi mənbələrə söykənən struktur üzərində fəaliyyət göstərir. Lakin paralel şəkildə alternativ enerji istiqamətlərinin institusional və texnoloji əsasları formalaşmağa başlamışdır.

Aparılan təhlillər sübut edir ki, enerji sektorunun strukturunda bərpa olunan mənbələr hələlik aparıcı rol daşmır və daha çox tamamlayıcı funksiyanı yerinə yetirir. Enerji istehsalı və son istehlak mərhələlərində əsas yükün karbohidrogen əsaslı resursların üzərində cəmlənməsi mövcud modelin iqtisadi rəşionalığını qısa və orta müddətli dövr üçün qorusa da, uzunmüddətli davamlılıq baxımından ciddi struktur çağırışlar formalaşdırır. Enerji təhlükəsizliyi, ixrac asılılığı və ekoloji təsirlər bu çağırışların əsas istiqamətlərini təşkil edir.

Bununla yanaşı aparılan analizlər göstərir ki, bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafı üçün zəruri olan struktur şərtlər tədricən formalaşır. Elektrik enerjisinin iqtisadiyyatın əsas sahələrində geniş istifadə olunması, istehsal proseslərində elektrifikasişmanın dərinləşməsi və ev təsərrüfatlarının enerji strukturunda elektrik enerjisinin mövqeyinin möhkəmlənməsi alternativ enerji mənbələrinin sistemə inteqrasiyası üçün mühüm institusional zəmin yaradır. Elektrik enerjisi istehsalı bərpa olunan

mənbələrin ən effektiv tətbiq oluna biləcəyi əsas sahə kimi çıxış edir və bu istiqamət enerji transformasiyasının mərkəzi elementi hesab olunmalıdır.

Enerji sektorunun transformasiya mərhələsində bioyanacaq və tullantı əsaslı istehsalın mövcudluğu struktur baxımından mühüm keyfiyyət dəyişikliyi ifadə edir. Bu istiqamətlər yalnız enerji istehsalı funksiyasını yerinə yetirmir, eyni zamanda ekoloji idarəetmə və resurs səmərəliliyi baxımından yeni iqtisadi məntiq formalaşdırır. Enerji və ətraf mühit siyasətləri arasında funksional əlaqənin güclənməsi bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafını təkcə texnoloji deyil, həm də institusional proses kimi aktuallaşdırır.

Analizlərin yekun nəticəsi göstərir ki, bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafı üçün əsas məhdudiyyət texniki potensialdan deyil, struktur prioritetlərin uzun müddət ənənəvi enerji modelinə yönəlməsindən irəli gəlmişdir. Bu kontekstdə enerji sektorunda dəyişiklik yalnız istehsal strukturunun yenilənməsi ilə məhdudlaşmamalı, eyni zamanda enerji bazarının tənzimlənməsi, investisiya mexanizmləri və istehlak davranışları səviyyəsində də kompleks yanaşma tələb edir. Struktur transformasiya ardıcıl, mərhələli və sistemli şəkildə həyata keçirildiyi halda bərpa olunan enerji mənbələri enerji balansında stabil və dayanıqlı mövqə qazana bilər.

Aparılan bütün analizlər göstərir ki, Azərbaycanda enerji sektorunun strukturunda bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafı üçün obyektiv iqtisadi və institusional əsaslar mövcuddur. Mövcud enerji modeli tədricən diversifikasiya mərhələsinə daxil olmuşdur və bu prosesin mərkəzində elektrik enerjisi istehsalının dekarbonizasiyası dayanır. Uzunmüddətli perspektivdə bərpa olunan enerji mənbələrinin enerji sektorunda payının genişləndirilməsi enerji təhlükəsizliyinin möhkəmləndirilməsi, iqtisadi dayanıqlığın artırılması və ekoloji balansın qorunması baxımından strateji əhəmiyyət kəsb edir. Enerji sektorunda aparılan struktur islahatların dərinləşdirilməsi bu məqsədlərin reallaşdırılmasını təmin edən əsas amil kimi çıxış edir.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlillər göstərir ki, Azərbaycanın enerji sektoru hələ də əsasən karbohidrogen əsaslı modelə söykənir və neft-qaz resursları enerji balansında dominant mövqeyini qoruyur. Bununla yanaşı, son illərdə bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafı istiqamətində müsbət dinamika müşahidə olunur. Xüsusilə hidroenerji istehsalının artması, günəş və külək enerjisi layihələrinin həyata keçirilməsi enerji sektorunun strukturunda tədrici dəyişikliklərin baş verdiyini göstərir.

Statistik məlumatların təhlili göstərir ki, 2014–2024-cü illər ərzində bərpa olunan enerji mənbələrindən enerji təchizatı həcmi artmış, lakin ümumi enerji balansında payı hələ də nisbətən aşağı səviyyədə qalmışdır. Bu fakt mövcud potensialın tam reallaşdırılmadığını və enerji sektorunda struktur transformasiyasının hələ ilkin mərhələdə olduğunu göstərir.

Azərbaycanın coğrafi mövqeyi və iqlim şəraiti günəş və külək enerjisi üzrə yüksək texniki potensialın mövcud olduğunu təsdiqləyir. Dövlət tərəfindən həyata keçirilən strateji proqramlar, beynəlxalq enerji şirkətləri ilə əməkdaşlıq və yeni enerji layihələrinin icrası bərpa olunan enerji sektorunun inkişafını sürətləndirə bilər. Enerji sektorunda davamlı inkişafın təmin edilməsi üçün bərpa olunan enerji mənbələrinin geniş tətbiqi, enerji infrastrukturunun modernləşdirilməsi və investisiya mühitinin təkmilləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətdə həyata keçiriləcək tədbirlər Azərbaycanın enerji təhlükəsizliyinin möhkəmləndirilməsinə və iqtisadi şaxələndirmənin gücləndirilməsinə mühüm töhfə verə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası. (2021). Azərbaycan 2030: Sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər. Bakı.
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Ətraf mühit statistikası məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: <https://www.stat.gov.az/source/environment/>

3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Yanacaq-enerji balansı statistikasına məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: https://www.stat.gov.az/source/balance_fuel/
4. Əliyev Ü.Q. (2022). Qarabağ iqtisadiyyatının səciyyəvi cəhətləri və işğaldan azad olduqdan sonrakı dövrdə inkişaf perspektivləri. Qarabağ iqtisadiyyatının gələcək inkişafına baxış. Şuşadan inkişaf impulsları. Beynəlxalq Konfransın materialları. Şuşa-Bakı, 25 may 2022.
5. Əliyev Ü.Q. (2022). Qarabağda aqrar sektorun inkişafına yeni yanaşma. UNEC ekspert jurnalı, 2022, №11, s. 24–26.
6. Əliyev Ü.Q., Quliyeva G.Ü. (2021). Qarabağın bərpası prosesində ağıllı şəhər – ağıllı kənd konsepsiyasının tətbiqinin iqtisadi faydaları. Qarabağda yeni iqtisadiyyat quruculuğu: Ağdamdan inkişaf impulsları. I Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları. Ağdam-Bakı, 16–17 sentyabr 2021.
7. Guliyev F. (2024). Renewable Energy Targets and Policies in Traditional Oil-Producing Countries: A Comparison of Azerbaijan and Kazakhstan. Moscow: Russia in Global Affairs jurnalı, 22(1), 24 p. Mövcuddur: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/18793665231177720>
8. Hajizadeh E.M. (2023). Imperatives of Green Energy Strategy in Azerbaijan. New York: Energy and Power Engineering jurnalı, 15, 37 p. Mövcuddur: <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/647d99ab276c4.pdf>
9. International Energy Agency (IEA) (2023). Azerbaijan Energy Profile. Paris: IEA Country Reports, 120 p. Mövcuddur: <https://www.iea.org/reports/azerbaijan-energy-profile>
10. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2025). Azərbaycan Respublikasının Yenilənmiş Milli Müəyyən edilmiş Təhdid (NDC 3.0). Bonn: UNFCCC rəsmi sənədi.
11. Vines A. & Campos I. (2024). Azerbaijan's climate leadership challenge. London: Chatham House Research Paper, 30 p. Mövcuddur: <https://www.chathamhouse.org/2024/10/azerbaijans-climate-leadership-challenge/03-azerbaijans-transition-and-climate-risks>
12. Vugarli A. (2025). Azerbaijan's renewable energy policies and green growth strategies. Ankara: DergiPark, 1(1), 15 p. Mövcuddur: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4981387>
13. World Economic Forum (2026). Traditional producers are key to Azerbaijan's energy transition. Cenevrə: World Economic Forum. Mövcuddur: <https://www.weforum.org/stories/2026/01/why-traditional-energy-producers-must-be-part-of-azerbaijan-green-transition>
14. Zeynalova A. (2025). Azərbaycanın enerji siyasətinin transformasiyası: “Əsrin müqaviləsi”ndən yaşıl enerjiyə. Bakı: History of Science jurnalı, Vol 6, Issue 4, Serial 22, 165 səh.

U.Q.Aliyev

doctor of Economics, professor, Azerbaijan State University of Economics

L.Q.Gazanfarli

master student, Azerbaijan State University of Economics

Assessment of the development prospects of renewable energy sources in the structure of Azerbaijan's energy sector

Abstract

Azerbaijan's energy sector has long been based on a hydrocarbon-oriented model, and oil and gas resources have played a decisive role in the country's economic development. However, structu-

ral changes in global energy markets, international commitments related to climate change, and issues of energy security have made the development of renewable energy sources one of the strategic priorities. The main objective of the research is to assess the development prospects of renewable energy sources within the structure of Azerbaijan's energy sector and to identify opportunities for realizing the existing potential. The analysis shows that although the share of renewable sources in the country's energy balance remains limited, a positive dynamic has been observed in recent years. The increase in hydropower production, the implementation of solar and wind energy projects, and the realization of new investment initiatives make a significant contribution to the development of this sector.

Key words: *Azerbaijan's energy policy, green energy strategy, energy transition, renewable energy potential, energy sector transformation, green economy.*

E.F.Güləliyev
müəllim, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
gul.elchin@gmail.com
A.R.Bayramova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ayan.bayramova002@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 25.03.2026

The article was received by editorial board on 25.03.2026

Статья принята к печати 25.03.2026

AZƏRBAYCANDA SIĞORTA BAZARININ CARİ VƏZİYYƏTİNİN ANALİZİ

Xülasə

Bu tədqiqat Azərbaycanda sığorta bazarının cari vəziyyətini və inkişaf meyillərini təhlil edir. Araşdırmada sığorta və təkrarsığorta sektorunun maliyyə göstəriciləri, müqavilə strukturu və sığorta məbləğlərinin dinamikası qiymətləndirilmişdir. Nəticələr göstərir ki, bazar kəmiyyət baxımından genişlənsə də, gəlirlilik və maliyyə dayanıqlığı baxımından müəyyən problemlər mövcuddur. Xüsusilə qeyri-həyat və icbari sığorta seqmentlərinin artımı, həyat sığortasında isə geriləmə müşahidə olunur ki, bu da struktur dəyişiklikləri və risk idarəetmə ehtiyaclarını ön plana çıxarır.

Açar sözlər: *sığorta bazarı, maliyyə göstəriciləri, sığorta müqavilələri, icbari və könüllü sığorta.*

GİRİŞ

Müasir iqtisadi şəraitdə sığorta bazarı maliyyə sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi çıxış edərək həm iqtisadi sabitliyin təmin olunmasında, həm də risklərin effektiv idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Sığorta münasibətləri iqtisadi subyektlər arasında risklərin bölüşdürülməsini təmin etməklə yanaşı, maliyyə resurslarının yenidən bölgüsünə və investisiya proseslərinin dəstəklənməsinə imkan yaradır. Bu baxımdan Azərbaycanda sığorta bazarının mövcud vəziyyətinin təhlili və onun inkişaf meyillərinin qiymətləndirilməsi iqtisadi siyasətin formalaşdırılması baxımından xüsusi aktuallıq kəsb edir.

Azərbaycan sığorta bazarı son illərdə tədricən genişlənərək maliyyə sektorunda əhəmiyyətli mövqə qazanmışdır. Bununla yanaşı, bazarın inkişafı həm daxili iqtisadi amillərdən, həm də maliyyə institutlarının fəaliyyət səviyyəsindən asılı olmuşdur. Aparılan təhlillər göstərir ki, sığorta sektorunda gəlirlərin artımı müşahidə olunsada, xərclərin daha yüksək tempə yüksəlməsi maliyyə nəticələrinin zəifləməsinə səbəb olmuşdur. Xüsusilə sığorta ödənişlərinin artması və investisiya gəlirlərinin azalması sektorun risk idarəetmə və aktivlərin səmərəli istifadəsi sahəsində müəyyən çətinliklərlə üzləşdiyini göstərir.

Eyni zamanda bazarın strukturunda mühüm dəyişikliklər baş verir. Qeyri-həyat və icbari sığorta seqmentlərinin genişlənməsi bazarın daha çox qısa müddətli və normativ tələblərlə tənzimlənən istiqamətlər üzrə inkişaf etdiyini göstərir. Bunun əksinə olaraq, həyat sığortası seqmentində müşahidə olunan geriləmə uzunmüddətli maliyyə alətlərinə marağın nisbətən zəif olduğunu nümayiş etdirir. Bu isə əhalinin maliyyə davranışı və gəlir səviyyəsi ilə birbaşa əlaqəlidir.

Bununla yanaşı, əmlak və kredit sığortası kimi sahələrdə müşahidə olunan artım maliyyə institutları ilə sığorta sektorunun inteqrasiyasının gücləndiyini göstərir. Şəxsi sığorta, xüsusilə tibbi sığorta sahəsində genişlənmə isə sosial müdafiə sisteminin tamamlayıcı elementi kimi sığorta bazarının rolunun artdığını təsdiqləyir. Mövcud şəraitdə sığorta bazarının davamlı inkişafı üçün risk

qiymətləndirmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, məhsul innovasiyalarının artırılması və maliyyə savadlılığının yüksəldilməsi əsas prioritet istiqamətlər kimi çıxış edir.

Bu tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanda sığorta bazarının cari vəziyyətini, onun struktur xüsusiyyətlərini, maliyyə göstəricilərini və inkişaf meyillərini təhlil etməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Azərbaycan sığorta bazarının inkişafı və onun iqtisadi sistemdə rolu müxtəlif tədqiqatçılar və rəsmi qurumlar tərəfindən geniş şəkildə araşdırılmışdır. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi sığorta sektorunun əsas göstəricilərini təqdim edərək bazarın dinamikasını qiymətləndirməyə imkan yaradır və sektorun kəmiyyət baxımından genişləndiyini göstərir. Mərkəzi Bank tərəfindən hazırlanmış maliyyə sektorunun inkişaf strategiyaları sığorta bazarının institusional inkişafını və risklərin effektiv idarə olunmasının vacibliyini vurğulayır.

Budaqlı (2019) sığorta sisteminin inkişafında struktur problemlərin, xüsusilə məhsul müxtəlifliyinin və bazar dərinliyinin məhdudluğunun əsas maneələrdən biri olduğunu qeyd edir. Şiriyev (2016) isə sığorta sektorunun qiymətləndirilməsi zamanı risk idarəetmə mexanizmlərinin və maliyyə dayanıqlığının əsas indikatorlar kimi çıxış etdiyini əsaslandırır. Tanrıverdi (2022) sığorta şirkətlərinin rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün innovativ məhsulların tətbiqinin və bazar strategiyalarının təkmilləşdirilməsinin vacibliyini qeyd edir.

Eyni zamanda qanunvericilik dəyişiklikləri və dövlət tənzimləməsi sığorta bazarının inkişafında mühüm rol oynayır. Ümumilikdə mövcud ədəbiyyat göstərir ki, Azərbaycan sığorta bazarı inkişaf mərhələsində olsa da, onun davamlı və balanslı inkişafı üçün struktur islahatlara və institusional təkmilləşdirməyə ehtiyac qalmaqdadır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycan sığorta bazarı son illərdə maliyyə sisteminin mühüm tərkib hissələrindən biri kimi inkişaf edərək həm iqtisadi sabitliyin qorunmasında, həm də risklərin idarə olunmasında əhəmiyyətli rol oynamaqdadır. Sığorta sektoru yalnız maliyyə vasitəçisi kimi deyil, eyni zamanda iqtisadi subyektlər arasında risklərin bölüşdürülməsini təmin edən institusional mexanizm kimi çıxış edir. Bu baxımdan bazarın cari vəziyyətinin təhlili onun struktur xüsusiyyətlərinin, inkişaf meyillərinin və mövcud problemlərinin müəyyən edilməsi baxımından xüsusi aktuallıq kəsb edir.

Müasir dövrdə sığorta bazarının inkişafı iqtisadi artımın sürətindən, maliyyə institutlarının fəaliyyətindən və əhəlinin maliyyə savadlılığından birbaşa asılıdır. Azərbaycanda bu sahədə müşahidə olunan dəyişikliklər bazarın tədricən genişləndiyini göstərsə də, eyni zamanda struktur və keyfiyyət baxımından müəyyən problemlərin mövcudluğunu da üzə çıxarır. Xüsusilə sığorta məhsullarının çeşidlənməsi, risklərin qiymətləndirilməsi mexanizmləri və investisiya fəaliyyətinin effektivliyi kimi məsələlər sektorun dayanıqlı inkişafında əsas amillərdən hesab olunur.

Cədvəl 1-də təqdim olunan statistik göstəricilər əsasında Azərbaycan sığorta və təkrarsığorta bazarının cari maliyyə vəziyyəti sektorun kəmiyyət baxımından genişlənməsi ilə keyfiyyət göstəriciləri arasında yaranan disbalansı aydın şəkildə ortaya qoyur. Hesabat dövründə sığorta təşkilatlarının ümumi gəlirləri əvvəlki ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 4,1 faiz artaraq 789,1 milyon manata çatmışdır ki, artımın əsas mənbəyi sığorta və təkrarsığorta haqları üzrə daxilolmaların 14,3 faiz yüksəlməsi olmuşdur. Bu dinamika sığorta məhsullarına tələbin nominal artımını və bazarın əhatə dairəsinin genişlənməsini təsdiqləyir.

Eyni zamanda gəlirlərin strukturunda diqqət çəkən məqam xalis sığorta ehtiyatlarının dəyişməsinin mənfi saldo ilə dərinləşməsidir. Sözügedən göstəricinin həcmnin artması sığorta öhdəliklərinin genişləndiyini və gələcək ödəniş risklərinin yüksəldiyini göstərir. İnvestisiya gəlirlərinin 7,2 faiz azalması isə maliyyə bazarlarında gəlirlilik imkanlarının məhdudlaşması və sığorta təşkilatlarının aktivlərinin səmərəli idarə olunmasında qarşıya çıxan çətinliklərlə izah olunur. Digər tərəfdən sair gəlirlərin kəskin azalması sığorta şirkətlərinin qeyri-əsas fəaliyyətlərdən əldə etdi-

yi gəlirlərin zəiflədiyini göstərir ki, bu hal bazanın daha çox əsas sığorta əməliyyatları üzərində cəmləşdiyini nümayiş etdirir. Xərclər üzrə göstəricilər gəlirlərlə müqayisədə daha yüksək artım tempinə malik olmuşdur. Ümumi xərclərin 7,8 faiz artması nəticəsində maliyyə nəticələri üzərində təzyiq güclənmişdir. Xüsusilə sığorta ödənişlərinin 22,4 faiz artması risk reallaşmalarının intensivləşdiyini və sığorta portfelinin strukturunda yüksək riskli seqmentlərin payının artdığını göstərir. İşlərin aparılması xərclərinin azalması inzibati optimallaşdırma tədbirlərinin həyata keçirildiyini göstərsə də, həmin azalma artan ödəniş yükünü kompensasiya etmək gücündə olmamışdır. Maliyyə mənfəətinin 15,2 faiz, xalis mənfəətin isə 15,5 faiz azalması sığorta bazarının cari mərhələdə gəlirlilik baxımından zəiflədiyini nümayiş etdirir. Mövcud vəziyyət bazarda həcmi artan, lakin risklərin idarə olunması, investisiya effektivliyi və maliyyə dayanıqlığı baxımından struktur problemlərlə üzləşən inkişaf modelinin formalaşdığını göstərir.

Cədvəl 1

**Sığorta (təkrarsığorta) təşkilatlarının fəaliyyətinin maliyyə nəticələri - cəmi
(min manatla) (2025)**

Göstəricilərin adı	Hesabat ilinin əvvəlindən	Əvvəlki ilin müvafiq dövrü	Əvvəlki ilin müvafiq dövrünə nisbətən, faizlə
Gəlirlərin cəmi	789122,8	758235,0	104,1
o cümlədən:			
- sığorta (təkrarsığorta) haqları	874776,3	765409,0	114,3
- xalis sığorta ehtiyatlarının dəyişməsi (+/-)	-167021,5	-123214,4	x
- investisiya gəlirləri	55172,8	59480,2	92,8
- sığorta ödənişlərində təkrarsığortaçıların payı	6149,6	10301,8	59,7
- təkrarsığortaya verilmiş müqavilələr üzrə alınmış komissiyon muzzdları	2864,9	2379,1	120,4
- sair gəlirlər	17180,7	43879,4	39,2
Xərclərin cəmi	683793,5	634032,0	107,8
o cümlədən:			
- sığorta ödənişlərinin və sığorta məbləğlərinin verilməsi	443208,2	362085,4	122,4
- sığorta haqlarının qaytarılması	9542,8	27275,0	35,0
- təkrarsığortaya verilmiş sığorta haqları (mükafatları)	78526,9	74624,9	105,2
- tənzimləmə xərcləri	665,8	496,7	134,0
- qarşısılınma tədbirləri fonduna ayırmalar	1306,6	1299,7	100,5
- işlərin aparılması xərcləri	147121,1	163511,9	90,0
- sığorta fəaliyyəti üzrə digər xərclər	900,2	998,0	90,2
- sair xərclər	2521,8	3740,5	67,4
Maliyyə mənfəəti (zərəri (-))	105329,3	124203,0	84,8
- mənfəət vergisi	19653,4	22765,9	86,3
Hesabat dövrünün xalis mənfəəti	85675,9	101437,1	84,5

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/?lang=az>

Ümumi müqavilə sayının 3 413 328 vahid səviyyəsində formalaşması əvvəlki ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 3,3 faiz azalmanı göstərir. Bu azalmanın mənbəyi könüllü sığorta müqavilələrinin sayının 7,5 faiz, həyat sığortası müqavilələrinin sayının isə 34,9 faiz azalmasıdır. Belə kəskin gerilmə həyat sığortası sektorunda bazar iştirakçılarının satış strategiyalarının və müştəri yönümlü məhsul portfelinin təkmilləşdirilməsi ehtiyacını gündəmə gətirir. Həyat sığortası müqavilələrinin sayında müşahidə olunan azalma həm istehlakçıların gəlir səviyyəsi, həm də uzunmüddətli maliyyə planlaşdırmasına marağın zəifləməsi ilə bağlıdır. Bu isə sığorta bazarının iqtisadi sabitlik şəraitində belə, bəzi seqmentlərdə tələb elastikliyi yüksək olduğunu göstərir.

Qeyri-həyat sığortası müqavilələrinin sayının 59,4 faiz artması bazarın yenidən strukturlaşmasını təsdiqləyir. Bu artımın əsas sürücüsü əmlak sığortası və kredit sığortası sahələrində müşahidə edilir. Əmlak sığortası üzrə müqavilələrin sayının iki dəfədən çox artması (159,4 faiz) və daşınmaz əmlakın könüllü sığortası üzrə müqavilələrin 63,9 faiz artması mülkiyyətin qorunmasına yönələn risk idarəetmə yanaşmasının güclənməsini göstərir. Bu dinamika daşınmaz əmlak bazarının aktivləşməsi, həmçinin mülkiyyət obyektlərinin sığorta təhlükəsizliyinə olan tələbin artması ilə bağlıdır. Kredit sığortasında müqavilə sayının 5 058 faiz artması isə kredit portfelinin şaxələnməsi, maliyyə institutlarının risk menecmentinin güclənməsi və kredit müqavilələrinin sığortalıması mexanizminin genişlənməsi kimi şərh olunur. Bu göstərici bank və sığorta sektorları arasında integrasiya prosesinin sürətlənməsini və maliyyə bazarının dayanıqlılığının artırılmasına yönələn struktur dəyişikliklərini əks etdirir.

Şəxsi sığorta üzrə müqavilələrin sayının 9,0 faiz artması, xüsusən tibbi sığorta müqavilələrinin 10,5 faiz artması sosial müdafiə sisteminin tamamlayıcı elementləri kimi sığorta bazarının rolu və əhatə dairəsinin genişlənməsini göstərir. Tibbi sığortanın artımı həm fərdi sağlamlıq xidmətlərinə çıxışın artması, həm də işəgötürənlər tərəfindən sosial paketlərin genişləndirilməsi ilə əlaqələndirilə bilər. Lakin bu seqmentdə artımın məbləğ göstəricilərinə çevrilməsi üçün məhsul paketlərinin fərdiləşdirilməsi və tarif siyasətinin optimallaşdırılması vacibdir.

Cədvəl 2

Sığorta (təkrarsığorta) təşkilatları tərəfindən bağlanmış müqavilələrin sayı (vahid) - cəmi (2025)

5.				
Göstəricilərin adı	Hesabat ilinin əvvəlindən	Əvvəlki ilin müvafiq dövrü	Əvvəlki ilin müvafiq dövrünə nisbətən, faizlə	
Sığorta sinifləri üzrə cəmi	3413328	3530564	96,7	
Könüllü sığorta	2287286	2473955	92,5	
Həyat sığortası	1143665	1756497	65,1	
Qeyri-həyat sığortası	1143621	717458	159,4	
Şəxsi sığorta	397244	364425	109,0	
ondan: - tibbi sığorta	37953	34351	110,5	
Əmlak sığortası	746377	353033	2,1 d	
- əmlakın sığortası				

o cümlədən: ondan: daşınmaz əmlakın könüllü sığortası			
	183279	111810	163,9
	19645	17480	112,4
- mülki məsuliyyət sığortası	259557	241145	107,6
- kredit sığortası	303479	60	5058,0 d
- qarışıq maliyyə risklərinin sığortası	62	18	3,4 d
İcbari sığorta	1126042	1056609	106,6
o cümlədən:			
Sərnişinlərin icbari fərdi qəza sığortası	84	90	93,3
İstehsalatda bədbəxt hadisələr və peşə xəstəlikləri nəticəsində peşə əmək qabiliyyətinin itirilməsi hallarından icbari sığorta	36640	30174	121,4
Avtonəqliyyat vasitəsi sahiblərinin mülki məsuliyyətinin icbari sığortası	964646	912647	105,7
Daşınmaz əmlakın icbari sığortası	109577	100774	108,7
Daşınmaz əmlakın istismarı ilə bağlı mülki məsuliyyətin icbari sığortası	14903	12735	117,0
İcbari sığortanın digər növləri	192	189	101,6

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/?lang=az>

İcbari sığorta sektorunda müqavilə sayının 6,6 faiz artması bazarın nizamlayıcı tələblərə uyğunlaşmasını və icbari sığorta mexanizmlərinin genişlənməsini göstərir. Avtonəqliyyat vasitəsi sahiblərinin mülki məsuliyyətinin icbari sığortası üzrə müqavilə sayının 5,7 faiz artması nəqliyyat sektorunda fəaliyyətin intensivləşdiyini və icbari sığortanın penetrasiyasının artdığını təsdiqləyir. Daşınmaz əmlakın icbari sığortası və istismarı ilə bağlı mülki məsuliyyətin icbari sığortası üzrə müqavilə saylarının müvafiq olaraq 8,7 və 17,0 faiz artması isə tikinti və daşınmaz əmlak sektorunda normativ tələblərin daha da möhkəmləndiyini göstərir.

Müqavilə sayının azalması ilə yanaşı, qeyri-həyat sığortası və icbari sığorta sektorlarında artımın müşahidə edilməsi bazarın yenidən formalaşan prioritetlərini göstərir. Bu struktur dəyişiklikləri sığorta şirkətlərinin məhsul portfelini və risk qiymətləndirmə mexanizmlərini yenidən nəzərdən keçirməsini tələb edir. Bazarda qeyri-həyat sığorta və kredit sığortası kimi məhsulların sürətlə artması risk idarəetməsinin daha müasir və sistemli yanaşmalarla həyata keçirilməsini tələb edir. Həyat sığortası seqmentində müqavilə sayının kəskin azalması isə uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması və əhalinin gəlir strukturu ilə bağlı strateji məsələlərin həllini tələb edir. Bu çərçivədə bazarın dayanıqlı inkişafı üçün məhsul innovasiyaları, müştəri maarifləndirməsi və risk qiymətləndirmə sistemlərinin təkmilləşdirilməsi prioritet istiqamətlər kimi formalaşır.

Azərbaycan sığorta bazarında 2025-ci il üzrə müqavilələr üzrə sığorta məbləğinin həcmi 318,1 milyard manat səviyyəsində formalaşmış və əvvəlki ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 3,9 faiz artım göstərmişdir. Bu göstərici bazarın nominal olaraq genişlənməsini nümayiş etdirir, lakin gəlir və müqavilə sayındakı struktur dəyişikliklər bazarın daxili keyfiyyətinin yenidən formalaşdığını göstərir. Ümumilikdə, sığorta məbləğinin artımı əsasən icbari sığorta seqmentinin payının artması hesabına baş vermişdir. İcbari sığorta üzrə sığorta məbləği 260,2 milyard manat təşkil edərək 6,9 faiz artım göstərmişdir və bazarın ümumi həcmnin 81,8 faizini təşkil edir. Bu struktur göstəricisi sığorta

bazarının hələ də dövlət tənzimləməsi və icbari mexanizmlər vasitəsilə formalaşan bazar xüsusiyyətinə malik olduğunu təsdiqləyir.

İcbari sığorta seqmentində xüsusilə istehsalatda bədbəxt hadisələr və peşə xəstəlikləri nəticəsində peşə əmək qabiliyyətinin itirilməsi üzrə sığorta məbləğinin 109,1 faiz artması iqtisadi fəaliyyətin genişlənməsi və işçi qüvvəsinin sosial müdafiəsinin güclənməsi ilə bağlıdır. Bu artım həm də işçi sağlamlığının qorunması istiqamətində normativ tələblərin daha da sərtləşməsi və sığortaedənlərin bu tələblərə uyğunlaşmasının artması ilə əlaqələndirilir. Avtonəqliyyat vasitəsi sahiblərinin mülki məsuliyyətinin icbari sığortası üzrə sığorta məbləğinin 105,7 faiz artması nəqliyyat axınının artması və avtomobil parkının genişlənməsi ilə paralel gedən risk həcmının artmasını göstərir. Bununla yanaşı daşınmaz əmlakın icbari sığortası üzrə sığorta məbləğinin 99,3 faiz səviyyəsində qalması bazarda bu növ sığortanın həcmının sabitləşdiyini və artım tempinin zəiflədiyini göstərir. Daşınmaz əmlakın istismarı ilə bağlı mülki məsuliyyətin icbari sığortası üzrə sığorta məbləğinin 19,9 faiz artması isə tikinti və infrastruktur layihələrinin intensivləşməsi nəticəsində yaranan məsuliyyət risklərinin sığorta bazarında daha çox qiymətləndirildiyini göstərir.

Könüllü sığorta seqmentində sığorta məbləğinin 7,7 faiz azalması və qeyri-həyat sığorta məbləğinin 9,9 faiz azalması bazarın bu seqmentdə keyfiyyət yönümlü tənzimlənməyə keçdiyini göstərir. Qeyri-həyat sığorta üzrə əsas subseqmentlərdən əmlak sığortası üzrə sığorta məbləğinin 18,2 faiz azalması, daşınmaz əmlakın könüllü sığortası üzrə 20,5 faiz azalması və mülki məsuliyyət sığortası üzrə 14,1 faiz azalması qeyri-həyat sığorta məhsullarının qiymətləndirmə mexanizmlərinin daha sərt risk qiymətləndirməsinə keçdiyini və ya bazar iştirakçılarının bu məhsullara olan tələbinin azalmasını göstərir. Bu dinamika sığorta şirkətlərinin portfel riskini daha diqqətlə idarə etməsi və qiymət siyasətinin daha konservativ qurulması ilə əlaqələndirilir. Həmçinin, əmlak sığortasında azalmanın fonunda daşınmaz əmlak bazarında qiymət və tranzaksiya aktivliyinin dəyişməsi sığorta məbləğinin azalmasına təsir göstərən amillərdən biri kimi çıxış edir.

Şəxsi sığorta üzrə sığorta məbləğinin 14,5 faiz artması bazarın fərdi sığorta məhsullarına olan marağın artdığını göstərir. Bu seqmentdə tibbi sığorta üzrə sığorta məbləğinin 7,1 faiz azalması isə tibbi sığorta məhsullarının tarif və xidmət strukturunda dəyişikliklərin, eləcə də müştəri seçiminin daha ehtiyatlı olmasının nəticəsi kimi şərh edilir. Tibbi sığorta üzrə sığorta məbləğinin azalmasına baxmayaraq, şəxsi sığorta seqmentinin ümumi artımı digər şəxsi sığorta növlərinin portfelinin genişlənməsi və ya daha yüksək məbləğli risklərin sığortalıması ilə bağlıdır.

Cədvəl 3

Sığorta (təkrarsığorta) təşkilatları tərəfindən bağlanmış müqavilələr üzrə sığorta məbləği - cəmi min manatla (2025)

Göstəricilərin adı	Hesabat ilinin əvvəlindən	Əvvəlki ilin müvafiq dövrü	Əvvəlki ilin müvafiq dövrünə nisbətən, faizlə		
Sığorta sinifləri üzrə cəmi	318065302,2	306045688,0	103,9		
Könüllü sığorta	57884927,5	62705371,3	92,3		
Həyat sığortası	7858711,6	7176552,3	109,5		
Qeyri-həyat sığortası	50026215,9	55528819,0	90,1		
Şəxsi sığorta	16165695,7	14113420,1	114,5		
ondan:	7842322,6	8442626,2	92,9		
- tibbi sığorta					
Əmlak sığortası	33860520,2	41415399,0	81,8		

o cümlədən: ondan: daşınmaz əmlakın könüllü sığortası			
- əmlakın sığortası	21896428,0	27554398,6	79,5
	14622174,3	18016688,9	81,2
- mülki məsuliyyət sığortası	11532214,7	13430034,6	85,9
- kredit sığortası	237424,5	248489,8	95,5
- qarışıq maliyyə risklərinin sığortası	194453,0	182476,1	106,6
İcbari sığorta	260180374,7	243340316,7	106,9
o cümlədən:			
Sərnişinlərin icbari fərdi qəza sığortası	23280,0	96850,0	24,0
İstehsalatda bədbəxt hadisələr və peşə xəstəlikləri nəticəsində peşə əmək qabiliyyətinin itirilməsi hallarından icbari sığorta	168342465,8	154259425,4	109,1
Avtonəqliyyat vasitəsi sahiblərinin mülki məsuliyyətinin icbari sığortası	52747965,0	49905085,0	105,7
Daşınmaz əmlakın icbari sığortası	37557750,7	37820188,9	99,3
Daşınmaz əmlakın istismarı ilə bağlı mülki məsuliyyətin icbari sığortası	1506697,8	1256680,0	119,9
İcbari sığortanın digər növləri	2215,4	2087,4	106,1

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/?lang=az>

Həyat sığortası üzrə sığorta məbləğinin 9,5 faiz artması bazarın bu segmentdə hələ də artım potensialına malik olduğunu göstərir. Lakin həyat sığortası müqavilələrinin sayının əvvəlki statistik göstəricilərdə azalması nəzərə alınarsa, sığorta məbləğinin artımı portfelin orta məbləğinin yüksəlməsi ilə bağlıdır. Bu isə daha az sayda, lakin daha yüksək məbləqli həyat sığortası müqavilələrinin bağlanması ilə bağlıdır və bazarın daha seçici müştəri segmentinə yönəldiyini göstərir.

Aparılan təhlil göstərir ki, Azərbaycan sığorta bazarı kəmiyyət baxımından genişlənməsinə baxmayaraq, keyfiyyət və dayanıqlılıq baxımından müəyyən çətinliklərlə üzləşir. Gəlirlərin artması fonunda xərclərin daha sürətli yüksəlməsi və maliyyə nəticələrinin zəifləməsi bazarda mövcud olan struktur problemlərin dərinləşdiyini göstərir. Xüsusilə sığorta ödənişlərinin artması və investisiya gəlirlərinin azalması risklərin idarə olunması və aktivlərin effektiv istifadəsi sahəsində boşluqların mövcudluğunu ortaya qoyur.

Eyni zamanda bazarın strukturunda mühüm dəyişikliklər müşahidə olunur. Qeyri-həyat və icbari sığorta segmentlərinin genişlənməsi bazarın daha çox qısa müddətli və məcburi mexanizmlərə əsaslandığını göstərir. Bunun əksinə olaraq, həyat sığortası kimi uzunmüddətli və strateji əhəmiyyətli sahədə geriləmə müşahidə olunur ki, bu da əhəlinin maliyyə davranışı və gəlir səviyyəsi ilə sıx bağlıdır. Bu tendensiya bazarın balanslı inkişafı baxımından müəyyən risklər yaradır.

Bununla yanaşı, kredit və əmlak sığortası kimi sahələrdə müşahidə olunan artım maliyyə institutları ilə sığorta sektorunun inteqrasiyasının gücləndiyini göstərir. Şəxsi sığorta, xüsusilə tibbi sığorta sahəsində genişlənmə isə sosial müdafiə mexanizmlərinin tamamlayıcı elementi kimi sığortanın rolunun artdığını təsdiqləyir. Sığorta bazarının davamlı inkişafı üçün risk qiymətləndirmə sistemlərinin təkmilləşdirilməsi, məhsul innovasiyalarının artırılması və əhəlinin maliyyə savadlılığı-

nın yüksəldilməsi əsas prioritet istiqamətlər kimi çıxış edir. Bu tədbirlər bazarın həm struktur, həm də funksional baxımdan daha dayanıqlı və balanslı inkişafını təmin edə bilər.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlil göstərir ki, Azərbaycan sığorta bazarı son illərdə həm struktur, həm də kəmiyyət baxımından müəyyən dəyişikliklərə məruz qalmışdır. Mövcud statistik göstəricilərin təhlili bazarın genişlənməsinə baxmayaraq, maliyyə nəticələri və dayanıqlılıq baxımından müəyyən problemlərin mövcud olduğunu ortaya qoyur. Sığorta sektorunun maliyyə göstəriciləri onun iqtisadi sistemdə rolunun artdığını, lakin eyni zamanda risklərin idarə olunması və effektiv fəaliyyət baxımından çətinliklərlə üzləşdiyini göstərir.

Sığorta bazarının əsas xüsusiyyətlərindən biri qeyri-həyat və icbari sığorta seqmentlərinin üstün mövqeyə malik olmasıdır. Bu seqmentlərdə müşahidə olunan artım bazarın daha çox qısamüddətli və normativ tələblərə əsaslanan istiqamətdə inkişaf etdiyini göstərir. Xüsusilə əmlak və kredit sığortasında baş verən artım maliyyə institutları ilə sığorta sektorunun qarşılıqlı əlaqələrinin gücləndiyini nümayiş etdirir. Bunun əksinə olaraq, həyat sığortası seqmentində müşahidə olunan azalma uzunmüddətli maliyyə alətlərinə marağın zəif olduğunu və əhəlinin maliyyə davranışında müəyyən məhdudiyyətlərin mövcudluğunu göstərir.

Maliyyə nəticələrinin təhlili göstərir ki, gəlirlərin artmasına baxmayaraq xərclərin daha sürətli yüksəlməsi sığorta şirkətlərinin mənfəətliliyinə mənfi təsir göstərmişdir. Xüsusilə sığorta ödənişlərinin artması və investisiya gəlirlərinin azalması sektorun maliyyə dayanıqlılığını zəiflədən əsas amillər kimi çıxış edir. Bu vəziyyət risklərin qiymətləndirilməsi mexanizmlərinin və aktivlərin idarə olunmasının daha da təkmilləşdirilməsini zəruri edir.

Bununla yanaşı, sığorta bazarında struktur dəyişiklikləri də müşahidə olunur. Şəxsi sığorta, xüsusilə tibbi sığorta sahəsində artım sosial müdafiə sistemində sığortanın rolunun genişləndiyini göstərir. Eyni zamanda icbari sığorta seqmentinin yüksək paya malik olması bazarın hələ də dövlət tənzimlənməsi əsasında formalaşdığını təsdiqləyir. Azərbaycan sığorta bazarının davamlı və balanslı inkişafı üçün məhsul innovasiyalarının artırılması, risk idarəetmə sistemlərinin təkmilləşdirilməsi və əhəlinin maliyyə savadlılığının yüksəldilməsi əsas prioritet istiqamətlər kimi çıxış edir. Bu tədbirlər bazarın həm struktur, həm də funksional baxımdan daha dayanıqlı inkişafını təmin edə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Rəsmi statistik məlumat portalı. Bakı. Mövcuddur: <https://www.stat.gov.az/?lang=az>
2. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı (2023). “2024–2026-cı illərdə maliyyə sektorunun inkişaf Strategiyası” Bakı: CBAR, 50 p. Mövcuddur: <https://www.cbar.az/pages/strategy>
3. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı (2024). “2024–2026 Maliyyə sektorunun inkişaf Strategiyası” Bakı: CBAR, 60 p. Mövcuddur: https://www.cbar.az/2024_2026_Azerbaijani.pdf
4. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı (2024). Sığorta sektoru haqqında məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: <https://www.cbar.az/page-189/insurance>
5. Budaqlı F. (2019). Azərbaycanda sığorta sisteminin inkişafı. *İqtisadiyyat və Maliyyə*, 1(1), 10 p. Mövcuddur: <https://unec.edu.az/application/uploads/2019/07/Budaql-Fuad.docx>
6. Əliyev İ. (2023). “Sığorta fəaliyyəti haqqında” Qanunda dəyişikliklər. Bakı: Prezident.az, 3 p. Mövcuddur: <https://president.az/az/articles/view/60675>
7. Garbli E. (2000). Insurance in Azerbaijan. *Azerbaijan International*, 8(4), 6 p. Mövcuddur: https://www.azer.com/aiweb/categories/magazine/91_folder/91_articles/91_insurance.html

8. Shiriye S. (2016). Evaluation of Insurance Sector in Azerbaijan. Şimali Kipr: Eastern Mediterranean University Repository, 45 p. Mövcuddur: <http://i-rep.emu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11129/652/Shiriye.pdf>

9. Tanrıverdili S. (2022). Azərbaycanca sığorta şirkətlərinin rəqabətə davamlılıq prinsipləri. Bakı: UNEC, 15 p. Mövcuddur: <https://unec.edu.az/application/uploads/2022/05/Tanr-verdili-S-ma-Cabir.pdf>

E.F.Gulaliyev

teacher, Azerbaijan State University of Economics

A.R.Bayramova

master student, Azerbaijan State University of Economics

Analysis of the current state of the insurance market in Azerbaijan

Abstract

This study analyzes the current state and development trends of the insurance market in Azerbaijan. The study assessed the financial indicators, contract structure and dynamics of insurance amounts in the insurance and reinsurance sector. The results show that although the market is expanding in terms of quantity, there are certain problems in terms of profitability and financial sustainability. In particular, there is an increase in the non-life and compulsory insurance segments, while a decline is observed in life insurance, which highlights structural changes and risk management needs.

Keywords: *insurance market, financial indicators, insurance contracts, compulsory and voluntary insurance.*

Q.B.Hacıyev
i.e.n., dosent, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
A.A.Hafizzadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0009-0000-8560-5735
hafizzade.a@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.03.2026

The article was received by editorial board on 28.03.2026

Статья принята к печати 28.03.2026

AĞILLI ŞƏBƏKƏLƏR VƏ BƏRPA OLUNAN ENERJİ: AZƏRBAYCANIN ENERJİ SİSTEMİ ÜZRƏ EKONOMETRİK YANAŞMA

Xülasə

Son illərdə dünyada enerji tələbatının artması və fosil yanacaqlardan asılılığın güclənməsi ekoloji və iqtisadi problemlərin yaranmasına səbəb olmuşdur. Bu səbəbdən bərpa olunan enerji mənbələrinin və ağıllı şəbəkə texnologiyalarının integrasiyası dayanıqlı enerji sistemlərinin formalaşdırılmasında mühüm istiqamət kimi çıxış edir. Bu tədqiqatda bərpa olunan enerjinin ağıllı şəbəkələrə integrasiyası və onun enerji sisteminə təsiri araşdırılmışdır. Tədqiqat Azərbaycan üzrə 2015–2024-cü illəri əhatə edən statistik məlumatlar əsasında aparılmışdır. Elektrik enerjisi istehsalı, enerji istehlakı və ümumi enerji təchizatı dəyişənləri arasında əlaqəni müəyyən etmək üçün korrelyasiya və regresiya analizləri tətbiq edilmişdir. Korrelyasiya analizi nəticəsində dəyişənlər arasında müsbət və güclü əlaqələrin mövcud olduğu müəyyən edilmişdir. Xüsusilə enerji istehlakı ilə elektrik enerjisi istehsalı arasında daha güclü əlaqə müşahidə olunmuşdur. Regressiya analizinin nəticələrinə əsasən modelin izah gücünün yüksək olduğu ($R^2 \approx 0.96$) müəyyən edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, enerji istehlakı elektrik enerjisi istehsalına statistik baxımdan əhəmiyyətli təsir göstərən əsas amildir. Ümumi enerji təchizatı isə müsbət təsirə malik olsa da, statistik baxımdan əhəmiyyətli olmamışdır. Ümumilikdə, tədqiqat nəticələri göstərir ki, bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişafı və ağıllı şəbəkə texnologiyalarının tətbiqi enerji səmərəliliyinin artırılması, enerji itkilərinin azaldılması və dayanıqlı enerji sisteminin formalaşdırılması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Açar sözlər: bərpa olunan enerji, ağıllı şəbəkə, enerji istehlakı, elektrik enerjisi istehsalı, enerji təchizatı, enerji idarəetməsi.

I. GİRİŞ

Dünyada enerji ehtiyacı artdıqca və bu ehtiyacın ödənilməsi üçün daha çox fosil yanacaqlardan asılılıq yarandıqca, bu məsələ mühüm problemə çevrilmişdir. Bu səbəbdən elektrik enerjisinin istehsalı üçün alternativ yanacaq mənbələrinə yönəlmiş böyük bir tendensiya mövcuddur. Lakin bərpa olunan enerjinin istifadəsi artdıqca, mövcud elektrik şəbəkəsinin bu dəyişkən təbii enerji mənbələrinə uyğunlaşması üçün yenilənməsi və təkmilləşdirilməsi tələb olunur.

Ağıllı şəbəkə (smart grid) elektrik enerjisinin mümkün qədər sürətli və ucuz şəkildə ötürülməsi üçün milli elektrik infrastrukturuna monitoring, idarəetmə, nəzarət və kommunikasiya funksiyalarını əlavə edən bir sistemdir. ABŞ, Avropa, Kanada, Asiya, Çin və Hindistan da daxil olmaqla dünyanın müxtəlif yerlərində ağıllı şəbəkə sistemlərinin nümunələri mövcuddur. Ağıllı şəbəkələr, ağıllı evlər və günün vaxtına görə dəyişən qiymət modelləri ilə birlikdə, ağıllı enerji idarəetmə sisteminə ehtiyac yaranır. Bu sistem enerji qiymətlərindəki dəyişikliklərə cavab olaraq pik tələbi avtomatik olaraq azal-

dır. Bu isə ehtiyat elektrik stansiyalarının sayını azaltmağa kömək edir və həm enerji şirkətləri, həm də istifadəçilər üçün milyonlarla dollar qənaət təmin edir [5, s. 11].

Son dövrlərdə ağıllı şəbəkə sistemi üzərində aparılan tədqiqatlar onun gələcək üçün nə qədər perspektivli olduğunu göstərir. Məqalədə bərpa olunan enerjinin ağıllı şəbəkəyə inteqrasiyasının üstünlükləri və çatışmazlıqları araşdırılmışdır. Ağıllı şəbəkələr real vaxt rejimində məlumatların toplanması, emalı və idarə olunması vasitəsilə enerji istehsalı və istehlakı arasında balansın qorunmasını təmin edir. Bu texnologiyalar enerji səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, enerji itkilərini azaldır, sistemin etibarlılığını yüksəldir və istifadəçilərin enerji bazarındakı rolunu daha aktiv hala gətirir. Bundan əlavə, elektrik nəqliyyat vasitələrinin, enerji saxlama sistemlərinin və paylanmış enerji istehsalının geniş yayılması ağıllı şəbəkələrin tətbiqini daha da vacib edir. Bu texnologiyalar olmadan müasir enerji sistemlərinin dayanıqlı və effektiv şəkildə işləməsi mümkün deyildir. Beləliklə, bərpa olunan enerji mənbələrinin ağıllı şəbəkələr vasitəsilə inteqrasiyası həm ekoloji, həm iqtisadi, həm də texnoloji baxımdan böyük əhəmiyyət kəsb edir və bu sahədə aparılan tədqiqatların aktuallığını daha da artırır.

II. Bərpa olunan enerjinin inteqrasiyası

Bərpa olunan enerji elektrik enerjisi istehsalı üçün yaxşı bir üsuldur, xüsusilə günəş fotovoltayk (PV) və külək enerjisi sistemləri təmiz enerji istifadə edir və uzun müddətdir mövcuddur. Bu enerji mənbələri ətraf mühitə minimal zərər verməsi, istixana qazı emissiyalarını azaltması və davamlı enerji təminatı baxımından böyük üstünlüklərə malikdir. Son illərdə texnologiyanın inkişafı ilə bu sistemlərin səmərəliliyi artmış, qurulma və istismar xərcləri isə nisbətən azalmışdır [5, s. 115]. Buna görə də bir çox ölkələr enerji siyasətlərində bərpa olunan enerji mənbələrinin payını artırmağa xüsusi diqqət yetirirlər.

Bərpa olunan enerjinin ağıllı şəbəkələrə inteqrasiyası getdikcə daha vacib olur və bir çox tədqiqatçılar bu sahə ilə maraqlanırlar. Bunun əsas səbəbi bərpa olunan enerji mənbələrinin dəyişkən və qeyri-sabit xarakter daşımasıdır. Məsələn, günəş enerjisinin istehsalı günün vaxtından və hava şəraitindən asılıdır, külək enerjisi isə küləyin sürətindən və istiqamətindən asılı olaraq dəyişir. Bu kimi dəyişkənliklər ənənəvi elektrik şəbəkələrində balans problemləri yarada bilər. Ağıllı şəbəkələr isə bu dəyişiklikləri real vaxt rejimində izləyərək və idarə edərək sistemin sabitliyini qorumağa imkan verir.

Bərpa olunan enerjinin inteqrasiyası elektrik paylayıcı və ötürücü sistemə bərpa olunan enerji mənbələrinin, paylanmış istehsalın, enerji saxlanması, istilik texnologiyalarının və tələb reaksiyasının daxil edilməsinə yönəlib [1, s. 125]. Bu proses yalnız texniki deyil, eyni zamanda iqtisadi və idarəetmə baxımından da kompleks yanaşma tələb edir. Enerji saxlama sistemləri, məsələn batareyalar və digər innovativ texnologiyalar, istehsal və istehlak arasındakı fərqi balanslaşdırmaq üçün mühüm rol oynayır. Tələb reaksiyası mexanizmləri isə istifadəçilərin enerji istehlakını müəyyən vaxtlarda tənzimləməsinə imkan verərək pik yüklərin azaldılmasına kömək edir.

Bundan əlavə, inteqrasiya prosesi ağıllı ölçmə sistemlərinin tətbiqi ilə daha effektiv həyata keçirilir. Ağıllı sayğaclar vasitəsilə enerji istehlakı real vaxt rejimində izlənilir və bu məlumatlar enerji idarəetmə sistemlərinə ötürülür. Bu isə həm istehlakçıların davranışının analizinə, həm də enerji şirkətlərinin daha optimal qərarlar qəbul etməsinə şərait yaradır.

III. Ağıllı şəbəkə və enerjinin idarə olunması

Ağıllı Enerji İdarəetmə Sistemi (SEMS) adlanan innovativ texnologiya proseslərin avtomatlaşdırılmasına imkan verir, xərcləri azaldır, eyni zamanda enerji istehlakını və karbon emissiyalarını aşağı salır. Bu sistem ilk növbədə idarəetmə məqsədlərinə görə, daha sonra isə bu məqsədlərə çatmaq üçün istifadə olunan metod və vasitələrə görə təsnif edilmişdir. Ağıllı şəbəkə və SEMS arxitekturası bir çox idarəetmə problemlərini mümkün və daha sadə edir. Aşağıdakı SEMS-in əsas fəaliyyət istiqamətləri əks olunmuşdur:

A) Enerji səmərəliliyi

SEMS-in əsas məqsədlərindən biri sistemdə enerji itkilərini azaltmaqdır. Bu məqsədlə, böyük gücə malik şəbəkəyə qoşulmuş külək enerjisi sistemlərində enerji istehsalının planlaşdırılması problemi innovativ şəkildə həll olunur. Səpələnmiş resurslara malik izolyasiya olunmuş enerji sistemlərində enerji resurslarının planlaşdırılması üçün çoxagentli sistem təklif edilmişdir. Günəş enerji sistemləri üçün maksimum güc nöqtəsinin izlənməsi nəzarətçisini qurmaq məqsədilə adaptiv qeyri-səlis gücləndirməyə malik PID tipli nəzarətçi təklif olunur. Planlaşdırmanın optimallaşdırılması vasitəsilə enerji istehsal resurslarından daha səmərəli istifadə, bərpa olunan enerji gücünün artırılması və fosil yanacaq istehlakının azaldılması mümkündür.

Ağıllı sayğaclar elektrik enerjisinin istifadəsi haqqında məlumatları real vaxt rejimində qeyd edir və bu məlumatları tələb reaksiyası sisteminə ötürür. İki tərəfli kommunikasiya texnologiyası vasitəsilə məlumatların real vaxtda və yüksək sürətlə mübadiləsi mümkündür. Ev şəbəkələri vasitəsilə istifadəçilərin tələb reaksiyası proqramlarında iştirakı artırılır. Bunun nəticəsində yük proqnozlaşdırılması yaxşılaşdırılır və daha real tələb reaksiyası planları hazırlanır. Sistem simulyasiya olunaraq enerji idarəetmə nəticələri qiymətləndirilmişdir və təqdim olunan nəticələr proqram simulyatorları üzərində aparılan tədqiqatlara əsaslanır.

B) Enerji idarəetməsi

Yüksək dəyişkənliyə malik paylanmış enerji mənbələrinin inteqrasiyası elektrik və paylayıcı sistemlər üçün risk yaradır. Ən çox rast gəlinən problem istehsal və tələbat arasında balansın pozulmasıdır. Əgər enerji istehsalı və ya istehlakı həddindən artıq çox və ya az olarsa, bu, şəbəkədə ciddi pozuntulara və hətta elektrik kəsintilərinə səbəb ola bilər. Enerji idarəetmə sistemlərindən istifadə təklif və tələbat arasında daha səmərəli balansın qorunmasına və gözlənilməz pik yüklərin azaldılmasına kömək edir.

Enerji idarəetməsinin iki əsas növü mövcuddur. Birincisi, təchizat tərəfli idarəetmədir ki, burada elektrik şirkətləri tələbatın dəyişməsindən asılı olaraq generatorları işə salır və ya dayandırır. İkincisi isə tələb tərəfli idarəetmədir və burada istehlak mövcud enerji istehsalına uyğun şəkildə tənzimlənir. Enerji idarəetməsinin əsas məqsədi əməliyyat və istehlak xərclərini azaltmaq, enerji itkilərini minimuma endirmək və şəbəkənin etibarlılığını artırmaqdır. Bu sahədə müəyyən çətinliklər olsa da, gələcəkdə bu istiqamətdə inkişaf böyükdür və mövcud tədqiqatların əksəriyyəti şəbəkədə enerjinin daha yaxşı idarə olunması üçün inkişaf etmiş metod və alqoritmlərin yaradılmasına yönəlmişdir.

C) Xərc baxımından səmərəli idarəetmə

Ağıllı şəbəkənin funksional xüsusiyyətlərinə xərclərin azaldılması, etibarlılığın artırılması, enerji keyfiyyətinin yüksəldilməsi və sistem məhsuldarlığının artması daxildir və bu xüsusiyyətlər onun çoxsaylı üstünlüklərini göstərir. İstehlakçılar ağıllı şəbəkə sayəsində daha etibarlı və yüksək keyfiyyətli elektrik enerjisi əldə edəcək, elektrik xidmətləri genişlənəcək və ətraf mühitə təsir azalacaq [6, s. 45].

Bərpa olunan enerji və elektrik nəqliyyat vasitələrinin istifadəsinin sürətlə artacağı gözlənilir və ağıllı şəbəkə bu üstünlüklərin effektiv şəkildə paylanmasını təmin edəcəkdir. Elektrik avtomobilləri, enerji saxlama sistemləri və tələb reaksiyası kimi texnologiyalar ağıllı şəbəkə olmadan tam potensialına çatı bilməz. Eyni vəziyyət böyük miqyaslı külək və günəş enerjisi sistemləri üçün də xarakterikdir.

IV. İnteqrasiya prosesinin problemləri

Bərpa olunan enerjinin ağıllı şəbəkələrə inteqrasiyası müasir enerji sistemlərinin inkişafında mühüm rol oynasa da, bu proses bir sıra mürəkkəb texniki və idarəetmə problemləri ilə müşayiət olunur. Əsas məsələlərdən biri enerji istehsalının qeyri-sabitliyidir. Günəş və külək kimi mənbələrin dəyişkən xarakter daşması şəbəkədə gərginliyin və tezliyin sabit saxlanmasını çətinləşdirir. Bu isə əlavə balanslaşdırma mexanizmlərinin və enerji saxlama texnologiyalarının tətbiqini zəruri edir.

Digər mühüm məqam isə enerji idarəetmə sistemlərinin mürəkkəbliyidir. Ağıllı şəbəkələr çoxsaylı komponentlərdən – sensorlardan, sayğaclardan, kommunikasiya şəbəkələrindən və idarəetmə alqoritmlərindən ibarət olduğuna görə bu sistemlərin koordinasiya yüksək səviyyədə planlaşdırma və optimallaşdırma tələb edir. Bu baxımdan konveks proqramlaşdırma, dinamik proqramlaşdırma və digər optimallaşdırma metodlarının tətbiqi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Eyni zamanda iqtisadi aspektlər də mühüm rol oynayır. Bərpa olunan enerji texnologiyalarının və ağıllı şəbəkə infrastrukturunun qurulması yüksək ilkin investisiya tələb edir. Baxmayaraq ki, uzunmüddətli perspektivdə bu sistemlər xərcləri azalda bilər, ilkin mərhələdə maliyyə yükü bir çox ölkələr üçün çətinlik yaradır. Bu səbəbdən dövlət dəstəyi, subsidiyalar və düzgün enerji siyasəti bu sahənin inkişafı üçün vacibdir. Sosial baxımdan isə istifadəçilərin bu sistemlərə adaptasiyası və aktiv iştirakı böyük əhəmiyyət daşıyır. Tələb reaksiyası proqramlarının effektiv işləməsi üçün istehlakçıların enerji istifadəsi ilə bağlı davranışlarının dəyişməsi tələb olunur. Bu isə maarifləndirmə və texnoloji savadlılığın artırılmasını zəruri edir. Bundan əlavə, ağıllı şəbəkələrin geniş tətbiqi kibertəhlükəsizlik risklərini də artırır. Rəqəmsal sistemlərin çoxalması enerji infrastrukturunun kiberhücumlara qarşı həssaslığını yüksəldir və bu sahədə əlavə təhlükəsizlik tədbirlərinin görülməsi vacib olur [6, s. 54]. Ümumilikdə, ağıllı şəbəkə və bərpa olunan enerji sistemlərinin integrasiyası böyük potensiala malik olsa da, bu sahədə texniki, iqtisadi və sosial problemlərin kompleks şəkildə həlli tələb olunur. Mövcud tədqiqatlar və texnoloji inkişaflar göstərir ki, bu problemlərin aradan qaldırılması gələcəkdə daha dayanıqlı və səmərəli enerji sistemlərinin formalaşmasına gətirib çıxaracaqdır.

VI. TƏHLİL

Bu tədqiqatda bərpa olunan enerji mənbələrinin və ağıllı şəbəkə texnologiyalarının Azərbaycan enerji sisteminə təsirini qiymətləndirmək məqsədilə ekonometrik analiz metodlarından istifadə olunmuşdur. Tədqiqatın əsas yanaşması kəmiyyət üsullarına əsaslanır və dəyişənlər arasında əlaqənin müəyyən edilməsi üçün korrelyasiya və regresiya analizi tətbiq edilmişdir. Analiz üçün istifadə olunan məlumatlar 2020–2024-cü illəri əhatə edir və ölkənin enerji sisteminin əsas komponentlərini əks etdirir. Məlumatlar əsasən son illəri əhatə edir və açıq statistik mənbələrdən əldə olunmuşdur. Analiz üçün seçilmiş dəyişənlər enerji sisteminin əsas göstəricilərini əks etdirir və modelin qurulması zamanı iqtisadi və texniki baxımdan əsaslandırılmışdır.

Asılı dəyişən kimi elektrik enerjisi istehsalı seçilmişdir. Bu göstərici ölkənin enerji sisteminin ümumi fəaliyyətini xarakterizə edir. Müstəqil dəyişənlər kimi isə bərpa olunan enerjinin payı və elektrik enerjisi istehlakı götürülmüşdür. Bərpa olunan enerji dəyişəni enerji sistemində alternativ mənbələrin rolunu, istehlak dəyişəni isə enerji tələbatını əks etdirir.

Tədqiqatda aşağıdakı çoxsaylı xətti regresiya modeli qurulmuşdur:

$$\text{İstehsal} = a + b_1 \cdot \text{Bərpa olunan enerji} + b_2 \cdot \text{İstehlak} + \varepsilon$$

Burada a sabit hədd, b_1 və b_2 isə müvafiq olaraq bərpa olunan enerji və istehlak dəyişənlərinin təsir əmsallarıdır. ε isə modelə daxil edilməyən digər amillərin təsirini əks etdirən təsadüfi xətdir. Regressiya analizindən əvvəl dəyişənlər arasında ilkin əlaqəni qiymətləndirmək üçün korrelyasiya analizi aparılmışdır. Bu analiz vasitəsilə dəyişənlər arasında müsbət və ya mənfi əlaqənin mövcudluğu və gücü müəyyən edilmişdir. Modelin qiymətləndirilməsi Excel proqramında “least squares” (ən kiçik kvadratlar üsulu) əsasında həyata keçirilmişdir. Əldə olunan nəticələrə əsasən əmsalların işarəsi və qiyməti şərh olunmuş, modelin iqtisadi mənası təhlil edilmişdir.

Cədvəl 1

Azərbaycanda bərpa olunan mənbələrdən enerji təchizatı

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ümumi enerji təchi-zatı	15,569.4	15,419.9	15,506.8	15,590.7	17,085.6	16,642.8	17,566.6	18,655.4	18,850.2	18,480.8

Mənbə: [2]

Cədvəl 1-də 2020–2024-cü illər üzrə ümumi enerji təchizatı göstəricilərinin təhlili göstərir ki, bu dövrdə ölkənin enerji sistemində artım və sabitləşmə meyilləri müşahidə olunmuşdur. Verilən məlumatlara əsasən, 2020-ci ildə 16,642.8 səviyyəsində olan ümumi enerji təchizatı 2021-ci ildə 17,566.6-ya, 2022-ci ildə isə 18,655.4-ə yüksəlmişdir. Bu artım ölkədə iqtisadi aktivliyin genişlənməsi və enerji tələbatının yüksəlməsi ilə izah oluna bilər.

2023-cü ildə ümumi enerji təchizatı 18,850.2 səviyyəsinə çataraq analiz olunan dövr üzrə ən yüksək göstəricini təşkil etmişdir. Bu isə enerji sektorunda istehsal imkanlarının genişləndirilməsi və enerji təminatının gücləndirilməsi ilə bağlı həyata keçirilən tədbirlərin effektivliyini göstərir.

Lakin 2024-cü ildə göstəricinin 18,480.8-ə qədər azalması müşahidə olunur. Bu azalma müxtəlif amillərlə, o cümlədən enerji istehlakının optimallaşdırılması, enerji səmərəliliyinin artması və ya iqtisadi fəaliyyətin müəyyən dərəcədə zəifləməsi ilə əlaqələndirilə bilər.

Cədvəl 2

Azərbaycanda elektrik enerjisi istehlakı

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Enerji məqsədli son istehlak	1,515.3	1,515.2	1,469.4	1,531.8	1,605.3	1,635.6	1,753.2	1,742.3	1,733.5	1,839.7

Mənbə: [2]

2020–2024-cü illər üzrə enerji məqsədli son istehlak göstəricilərinin təhlili göstərir ki, bu dövrdə enerji istifadəsində həm artım, həm də qısamüddətli azalma meyilləri müşahidə olunmuşdur. 2020-ci ildə 19 019.2 səviyyəsində olan enerji məqsədli son istehlak 2021-ci ildə əhəmiyyətli dərəcədə artaraq 20 386.2-yə çatmışdır. Bu artım əsasən iqtisadi fəaliyyətin genişlənməsi, sənaye istehsalının artması və enerji tələbatının yüksəlməsi ilə izah olunur. 2022-ci ildə göstəricinin 20 258.7-yə, 2023-cü ildə isə 20 158.0-a qədər azalması müşahidə edilmişdir. Bu azalma enerji istehlakının optimallaşdırılması, enerji səmərəliliyinin artırılması və bəzi sektorlarda istehlakın nisbətən sabitləşməsi ilə əlaqələndirilə bilər. 2024-cü ildə enerji məqsədli son istehlakın kəskin şəkildə artaraq 21 391.8 səviyyəsinə yüksəlməsi diqqət çəkir. Bu artım iqtisadi aktivliyin yenidən güclənməsi, enerji tələbatının artması və yeni layihələrin həyata keçirilməsi ilə bağlı ola bilər.

Cədvəl 3

Azərbaycanda elektrik enerjisi istehsalı

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
İstehsal	2,123.2	2,146.0	2,091.6	2,169.7	2,242.3	2,222.2	2,398.4	2,497.4	2,520.3	2,443.5

Mənbə: [2]

2020–2024-cü illər üzrə elektrik enerjisi istehsalı göstəricilərinə nəzər saldıqda müəyyən artım və sabitləşmə tendensiyasının müşahidə olunduğu görünür. 2020-ci ildə 60,458.3 səviyyəsində olan istehsal həcmi 2021-ci ildə əhəmiyyətli dərəcədə artaraq 66,202.0-ə yüksəlmişdir. Bu artım enerji sektorunda istehsal güclərinin genişləndirilməsi və enerji tələbatının artması ilə əlaqələndirilə bilər.

2022-ci ildə istehsalın 66,451.8 səviyyəsinə çatması əvvəlki ilin artım tempinin davam etdiyini göstərir. Lakin 2023-cü ildə göstəricinin 65,257.6-ya enməsi enerji istehsalında müəyyən dalğalanmaların mövcud olduğunu göstərir. Bu azalma texniki səbəblər, enerji tələbatındakı dəyişikliklər və ya istehsal strukturunda baş verən dəyişikliklərlə izah oluna bilər.

2024-cü ildə isə istehsalın yenidən artaraq 66,212.0 səviyyəsinə çatması enerji sektorunda sabitliyin bərpa olunduğunu göstərir. Bu dinamika onu göstərir ki, elektrik enerjisi istehsalı ümumilikdə sabit artım meyli ilə xarakterizə olunur, lakin qısamüddətli dəyişkənliklər də mövcuddur.

Araşdırmanın növbəti hissəsində korrelyasiya analizi vasitəsilə bərpa olunan enerjinin payı, elektrik enerjisi istehlakı və elektrik enerjisi istehsalı dəyişənləri arasında əlaqənin gücü və istiqaməti müəyyən edilmiş, əldə olunan nəticələr enerji sisteminin formalaşmasına təsir edən əsas amillərin təhlili üçün istifadə olunmuşdur.

Cədvəl 4

Korrelyasiya analizi			
	<i>Bərpa olunan enerji</i>	<i>İstehlak</i>	<i>İstehsal</i>
Bərpa olunan enerji	1		
İstehlak	0.671153	1	
İstehsal	0.792637	0.833335	1

Mənbə: Müəllif tərəfindən Excell proqram təminatında tərtib edilmişdir.

Excel proqramında aparılan korrelyasiya analizi nəticəsində dəyişənlər arasında müsbət əlaqələrin mövcud olduğu müəyyən edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, elektrik enerjisi istehsalı ilə enerji istehlakı arasında yüksək səviyyədə müsbət əlaqə mövcuddur ($r = 0.83$). Bu isə istehlak artdıqca istehsalın da artdığını göstərir və enerji sistemində tələb faktorunun əsas rol oynadığını təsdiqləyir. Eyni zamanda bərpa olunan enerji ilə elektrik enerjisi istehsalı arasında da güclü müsbət əlaqə müşahidə olunmuşdur ($r = 0.79$). Bu nəticə alternativ enerji mənbələrinin enerji istehsalına müsbət təsir göstərdiyini göstərir. Bərpa olunan enerji ilə enerji istehlakı arasında isə orta səviyyədə müsbət əlaqə ($r = 0.67$) müəyyən edilmişdir ki, bu da bu dəyişənlər arasında qarşılıqlı asılılığın mövcud olduğunu göstərir. Ümumilikdə, aparılan korrelyasiya analizi göstərir ki, seçilmiş dəyişənlər arasında sıx qarşılıqlı əlaqə mövcuddur və bu dəyişənlər Azərbaycanın enerji sisteminin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Əldə olunan nəticələr enerji istehlakının elektrik enerjisi istehsalına ən güclü təsir göstərən amil olduğunu, bərpa olunan enerjinin isə artan rol oynadığını göstərir.

Korrelyasiya analizindən sonra dəyişənlər arasında səbəb-nəticə əlaqəsini daha dəqiq qiymətləndirmək məqsədilə xətti regresiya analizi aparılmışdır. Bu analiz vasitəsilə bərpa olunan enerji və enerji istehlakının elektrik enerjisi istehsalına təsiri müəyyən edilməyə çalışılmışdır.

Cədvəl 5

Modelin xülasəsi

<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R	0.979101				
R Square	0.958639				
Adjusted R Square	0.946821				
Standard Error	37.69092				
Observations	10				

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	230480.3	115240.2	81.12046	1.44E-05
Residual	7	9944.238	1420.605		

		240424
Total	9	.6

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	309.5563	162.4372	1.905699	0.098378	-74.5466	693.6592	74.5466	693.6592
X Variable 1	0.099376	0.024341	4.082648	0.004674	0.041818	0.156933	0.041818	0.156933
X Variable 2	0.179173	0.26791	0.668781	0.525069	-0.45433	0.812678	0.45433	0.812678

Mənbə: Müəllif tərəfindən Excell proqram təminatında tərtib edilmişdir.

Azərbaycan üzrə 2015–2024-cü illəri əhatə edən statistik məlumatlar əsasında elektrik enerjisi istehsalı ilə enerji istehlakı və ümumi enerji təchizatı arasında əlaqəni müəyyən etmək məqsədilə xətti regresiya analizi aparılmışdır. Bu analiz enerji sisteminin əsas determinantlarını müəyyən etmək və dəyişənlər arasında səbəb-nəticə əlaqəsini qiymətləndirmək baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Aparılan hesablamalar nəticəsində modelin izah gücünün olduqca yüksək olduğu müəyyən edilmişdir ($R^2 = 0.9586$). Bu göstərici onu ifadə edir ki, modelə daxil edilmiş müstəqil dəyişənlər elektrik enerjisi istehsalındakı dəyişikliklərin təxminən 96%-ni izah edir. Bu isə qurulan modelin faktiki məlumatlara yüksək uyğunluq göstərdiyini və seçilmiş dəyişənlərin enerji sisteminin davranışını izah etmək üçün kifayət qədər adekvat olduğunu göstərir. Eyni zamanda modelin ümumi statistik əhəmiyyətliyi də yüksək olmuşdur (Significance $F < 0.05$). Bu nəticə modelin bütövlükdə statistik baxımdan etibarlı olduğunu və əldə edilən nəticələrin təsadüfi xarakter daşmadığını göstərir. Beləliklə, qurulan regresiya modeli analiz üçün etibarlı alət kimi qəbul edilə bilər.

Regresiya əmsallarının təhlili göstərir ki, enerji istehlakı dəyişəni elektrik enerjisi istehsalına müsbət və statistik baxımdan əhəmiyyətli təsir göstərir ($p\text{-value} = 0.0046$). Bu nəticə onu göstərir ki, enerji istehlakında baş verən artımlar birbaşa olaraq elektrik enerjisi istehsalının artması ilə müşayiət olunur. Başqa sözlə, enerji sistemində tələb amili əsas hərəkətverici qüvvə kimi çıxış edir və istehlakın dinamikası istehsalın formalaşmasında həlledici rol oynayır. Digər tərəfdən, ümumi enerji təchizatı dəyişəni müsbət əmsala malik olsa da, onun təsiri statistik baxımdan əhəmiyyətli olmamışdır ($p\text{-value} > 0.05$). Bu hal onu göstərir ki, enerji təchizatı istehsal prosesinə müəyyən təsir göstərsə də, bu təsir güclü və sabit xarakter daşımır. Bu nəticə enerji sistemində istehsalın daha çox tələb yönümlü olduğunu və təchizat faktorunun ikinci dərəcəli rol oynadığını göstərir.

Bundan əlavə, modelin yüksək izah gücü və statistik etibarlılığı onu göstərir ki, seçilmiş dəyişənlər Azərbaycan enerji sisteminin əsas xüsusiyyətlərini kifayət qədər yaxşı əks etdirir. Bununla belə, enerji sisteminin daha kompleks quruluşa malik olduğunu nəzərə alaraq, gələcək tədqiqatlarda texnoloji inkişaf, enerji ixracı, qiymət mexanizmləri və bərpa olunan enerji göstəriciləri kimi əlavə dəyişənlərin modelə daxil edilməsi daha geniş və dəqiq nəticələrin əldə olunmasına imkan verə bilər.

Nəticə etibarilə, aparılan regresiya analizi göstərir ki, Azərbaycanda elektrik enerjisi istehsalının əsas müəyyənədi amili enerji istehlakıdır və bu dəyişən enerji sisteminin formalaşmasında dominant rol oynayır. Bu isə enerji siyasətinin və planlaşdırmanın əsas istiqamətlərindən birinin istehlakın düzgün proqnozlaşdırılması və idarə olunması olduğunu göstərir.

V. NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat göstərir ki, müasir dövrdə enerji sistemlərinin inkişafı bərpa olunan enerji mənbələrinin geniş tətbiqi və ağıllı şəbəkə texnologiyalarının integrasiyası ilə sıx bağlıdır. Fosil yanacaqlardan asılılığın azaldılması və dayanıqlı enerji sistemlərinin qurulması global səviyyədə əsas prioritetlərdən birinə çevrilmişdir. Bu baxımdan ağıllı şəbəkələr enerji istehsalı və istehlakı arasında balansın qorunmasında, enerji səmərəliliyinin artırılmasında və sistemin etibarlılığının yüksəldilməsində mühüm rol oynayır.

Tədqiqat çərçivəsində Azərbaycan üzrə 2015–2024-cü illəri əhatə edən statistik məlumatlar əsasında aparılan analizlər enerji sisteminin əsas xüsusiyyətlərini ortaya qoymuşdur. Korrelyasiya analizi nəticəsində elektrik enerjisi istehsalı ilə enerji istehlakı və bərpa olunan enerji göstəriciləri arasında müsbət və kifayət qədər güclü əlaqələrin mövcud olduğu müəyyən edilmişdir. Xüsusilə enerji istehlakı ilə istehsal arasındakı əlaqənin daha güclü olması enerji sistemində tələb faktorunun əsas rol oynadığını göstərir.

Regresiya analizi isə bu əlaqəni daha dərinlən qiymətləndirməyə imkan vermiş və modelin yüksək izah gücünə malik olduğunu göstərmişdir ($R^2 \approx 0.96$). Əldə olunan nəticələrə əsasən, enerji istehlakı elektrik enerjisi istehsalına statistik baxımdan əhəmiyyətli təsir göstərən əsas amil kimi çıxış edir. Digər tərəfdən, ümumi enerji təchizatı dəyişəni müsbət təsir göstərsə də, onun təsiri statistik baxımdan əhəmiyyətli olmamışdır. Bu isə enerji istehsalının daha çox tələb yönümlü formalaşdığını göstərir.

Bununla yanaşı, tədqiqat göstərir ki, bərpa olunan enerji mənbələrinin enerji sistemində rolu artmaqdadır və gələcəkdə bu sahənin daha da genişlənməsi gözlənilir. Ağıllı şəbəkə texnologiyalarının tətbiqi bu prosesin daha effektiv idarə olunmasına, enerji itkilərinin azaldılmasına və enerji sisteminin optimallaşdırılmasına imkan yaradır.

Ümumilikdə, əldə olunan nəticələr göstərir ki, Azərbaycanda enerji sisteminin inkişafında əsas prioritet istiqamətlərdən biri enerji istehlakının düzgün proqnozlaşdırılması, bərpa olunan enerji mənbələrinin genişləndirilməsi və ağıllı şəbəkə texnologiyalarının tətbiqinin artırılmasıdır. Bu yanaşma həm enerji təhlükəsizliyinin təmin olunmasına, həm də daha dayanıqlı və səmərəli enerji sisteminin formalaşdırılmasına şərait yaradır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Ahmed, R., Khan, M., & Abbas, H. (2024). Data privacy in smart grid systems: Challenges and solutions. *Energy Reports*, 10(3), 123–146.
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Energetika. https://www.stat.gov.az/source/balance_fuel/
3. Chen, Y., Zhang, X., & Zhou, J. (2023). Artificial intelligence for smart grid optimization: A comprehensive review. *Energies*, 16(14), 3485.
4. Lee, D., & Sun, Y. (2023). Flexible transmission solutions for renewable integration. *Electric Power Engineering Review*, 37(4), 19–27.
5. Rahman, M.M., Islam, A., & Alam, F. (2019). Hybrid renewable energy systems: A review of configurations and applications. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 101, 114–115.
6. Wang, X., & Lee, S. (2024). Harmonic suppression in renewable energy systems: Challenges and solutions. *Energies*, 17(3), 1025

G.B.Hacıyev

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Azerbaijan State University of Economics*

A.A.Hafizzadə

*master student, Azerbaijan State University of Economics
ORCID 0009-0000-8560-5735*

Smart grids and renewable energy: an econometric approach to Azerbaijan's energy system

Abstract

In recent years, the increase in energy demand in the world and the strengthening of dependence on fossil fuels have led to the emergence of environmental and economic problems. Therefore, the integration of renewable energy sources and smart grid technologies acts as an important direction in the formation of sustainable energy systems. This study examines the integration of renewable energy into smart grids and its impact on the energy system. The study was conducted on the basis of statistical data covering the years 2015–2024 for Azerbaijan. Correlation and regression analyses were applied to determine the relationship between the variables of electricity production, energy consumption and total energy supply. As a result of the correlation analysis, it was determined that there are positive and strong relationships between the variables. In particular, a stronger relationship was observed between energy consumption and electricity production. Based on the results of the regression analysis, it was determined that the explanatory power of the model is high ($R^2 \approx 0.96$). The results show that energy consumption is the main factor that has a statistically significant effect on electricity production. Although the total energy supply has a positive effect, it is not statistically significant. Overall, the research results show that the development of renewable energy sources and the application of smart grid technologies are of great importance in terms of increasing energy efficiency, reducing energy losses and forming a sustainable energy system.

Keywords: *renewable energy, smart grid, energy consumption, electricity production, energy supply, energy management.*

N.P.Hüseynova
i.f.d., dosent, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ah.nigar@mail.ru
A.V.Rəsulzadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
rasulzadasiman0@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 17.03.2026

The article was received by editorial board on 17.03.2026

Статья принята к печати 17.03.2026

AZƏRBAYCANDA İNFLYASIYA VƏ MAKROİQTİSADI ŞƏRAİTİN DİNAMİKASI

Xülasə

2015–2025-ci illərdə Azərbaycanda inflyasiya və makroiqtisadi şərait müxtəlif daxili və xarici amillərdən təsirlənmişdir. Neft qiymətləri və valyuta şokları, pandemiya və bərpa mərhələləri inflyasiya dinamikasını formalaşdırmışdır. ÜDM, fiskal siyasət, monetar şərait, kredit kanalı və əmək bazarı inflyasiyanın əsas kanalları kimi çıxış etmişdir. Xarici sektorun, idxal və ixracın dəyişkənliyi, həmçinin məzənnə siyasəti inflyasiyaya əlavə təzyiq göstərmişdir. 2023–2024-cü illərdə inflyasiya nisbətən sabilləşmiş, tələbyönümlü, idxal və xərclər inflyasiyası birləşmiş təsir göstərmişdir.

Açar sözlər: ÜDM, makroiqtisadi şərait, fiskal siyasət, monetar siyasət, kredit kanalı, xarici sektor.

GİRİŞ

2015–2025-ci illərdə Azərbaycan iqtisadiyyatı müxtəlif xarici və daxili şoklarla üzləşmişdir. 2015–2017-ci illərdə neft qiymətlərinin düşməsi və valyuta şokları iqtisadi sabitliyə təzyiq göstərmişdir. 2020-ci ildə pandemiya ilə bağlı geriləmə müşahidə olunmuş, 2021–2022-ci illərdə isə iqtisadi aktivlik bərpa olunmuş və inflyasiya təzyiqləri artmışdır. 2023–2024-cü illərdə inflyasiya nisbətən sabitləşmiş, 2025-ci ildə monetar və kredit göstəriciləri inflyasiya risklərini müəyyən etmişdir. Bu dövrdə ÜDM göstəriciləri iqtisadi bərpa və gerilmə mərhələlərini əks etdirmişdir. 2021–2022-ci illərdə nominal və real ÜDM-in artımı tələbyönümlü inflyasiya üçün əsas göstərici olmuşdur. Əhalinin gəlir və əməkhaqqı artımı, xüsusilə xidmət sektorunda qiymətlərin formalaşmasına birbaşa təsir göstərmişdir.

Fiskal siyasət pandemiya dövründə genişləndirici xarakter almış, büdcə xərclərinin artımı daxili tələbi gücləndirmişdir. Xarici sektor isə idxal və ixrac göstəriciləri ilə inflyasiya üçün əsas kanal rolunu oynamışdır. Məzənnə siyasəti və valyuta sabitliyi idxal inflyasiyasını məhdudlaşdırmış, lakin global qiymət dəyişkənliyi təsirini azaltmamışdır.

Monetar siyasət və kredit kanalı daxili tələb və inflyasiya gözləntilərinin formalaşmasında həlledici olmuşdur. Bank sektorunun kreditləşməsi və işçi qüvvəsinin məşğulluq artımı daxili tələbyönümlü inflyasiyanı gücləndirən faktorlar kimi qiymətləndirilir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Azərbaycanda inflyasiya dinamikası həm xarici, həm də daxili amillərlə izah olunur. Aliyev, Humbatova və Gadim Oğlu (2023) neft qiymətləri ilə inflyasiya arasında əhəmiyyətli korrelyasiya aşkar etmişdir. Məmmədov (2015) və Məmmədov, Səmədzadə & Vəliyev (2016) isə bank sektoru və kreditləşmənin inflyasiya üzərindəki təsirlərini təhlil etmişlər.

Elsun Nabatov (2022) pul təklifinin və büdcə kəsirinin inflyasiyaya təsirini Azərbaycanda nümayiş etdirmişdir. IMF (2024) isə Mərkəzi Bankın monetar alətlərindən istifadə və hybrid inflyasi-

ya hədəfləmə rejiminə keçid tövsiyələrini irəli sürmüşdür. Yusifzadə (2021) iqlim və qlobal qiymət şoklarının daxili inflyasiyaya ötürülməsini qiymətləndirmişdir.

Ədəbiyyat göstərir ki, 2021–2022-ci illərdə inflyasiya idxal, tələbyönümlü və xərclər inflyasiyası kanallarının sintezindən formalaşmışdır. Xarici sektorun idxal və ixrac dəyişkənliyi, məzənnə sabitliyi və qlobal enerji qiymətləri inflyasiya üçün kritik xarici şokları yaratmışdır. Daxili tələb, fiskal genişlənmə və kredit artımı isə qiymət təzyiqlərinin əsas təməlini təşkil etmişdir.

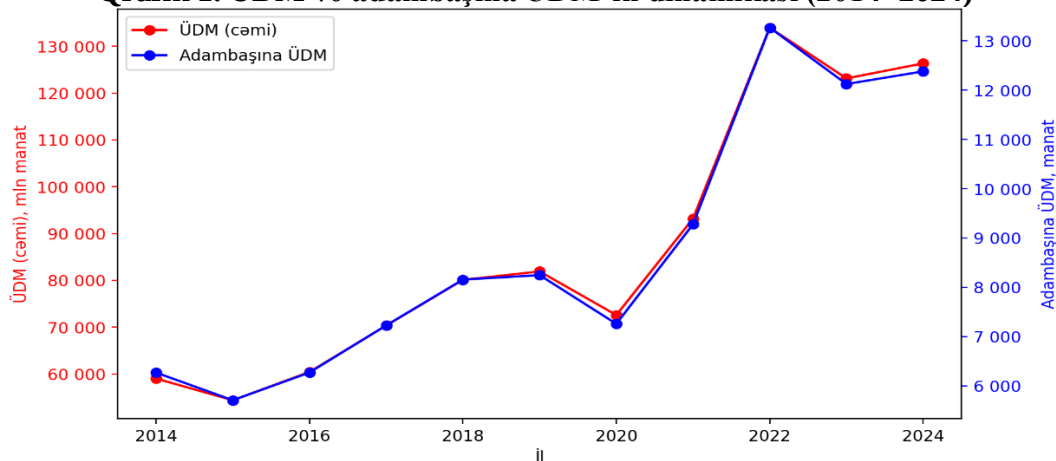
Beləliklə, mövcud araşdırmalar Azərbaycanda inflyasiyanın çoxşaxəli xarakterini və makroiqtisadi amillərin qarşılıqlı təsirini vurğulayır. Analitik yanaşmalar inflyasiyanın yalnız monetar və ya idxal faktorlarından asılı olmadığını, eyni zamanda struktur və daxili tələbin rolunu göstərir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

2015–2025-ci illərdə Azərbaycanda inflyasiya dinamikası makroiqtisadi tsikllər, xarici şoklar və daxili tələb amilləri ilə sıx bağlı olmuşdur. Bu dövrün ümumi məntiqi iki mərhələ üzrə təsnif edilə bilər: (I) 2015–2017-ci illərdə neft qiymətləri və valyuta kanalı üzrə şokların makro sabitliyə təzyiqi; (II) 2020-ci ildə pandemiya şoku, 2021–2022-ci illərdə bərpa və qiymət təzyiqlərinin güclənməsi, 2023–2024-cü illərdə nisbi sabitləşmə, 2025-ci ildə isə (məvcud aylıq göstəricilər üzrə) monetar və kredit dinamikasının davam etməsi. Aşağıdakı təhlildə inflyasiyanın mənbələri real sektor, fiskal mövqe, xarici sektor, monetar şərait, kredit kanalı və əmək bazarı göstəriciləri ilə əlaqələndirilir.

ÜDM göstəriciləri 2015-ci ildə zəifləmə, 2016–2019-cu illərdə bərpa və artım, 2020-ci ildə pandemiya səbəbilə yenidən geriləmə nümayiş etdirmişdir. 2021–2022-ci illərdə iqtisadi aktivliyin bərpası fonunda ÜDM kəskin yüksəlmiş, 2023–2024-cü illərdə artım tempi zəifləsə də səviyyə baxımından dayanıqlılıq qorunmuşdur. Bu trayektoriya inflyasiya mühitinin izahı üçün “daxili tələb + bərpa effekti” kanalının mövcudluğunu göstərir

Qrafik 1. ÜDM və adambaşına ÜDM-in dinamikası (2014–2024)

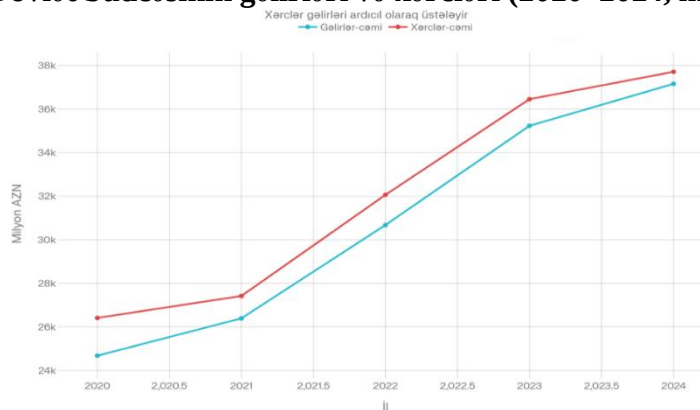


Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/system_nat_accounts/

Qrafik 2020-ci ildə azalma və 2021–2022-ci illərdə bərpa ilə ÜDM-in sürətlə yüksəlməsini göstərir. Nominal ÜDM-in artımı real artım və qiymət amillərinin birlikdə təsirini əks etdirdiyi üçün bu göstərici inflyasiyanın tələbyönümlü komponentinin gücləndiyi mərhələləri izah etməyə kömək edir. 2023–2024-cü illərdə səviyyənin qorunması isə makro sabitləşmə fonunu təsdiqləyir. Əhalinin gəlirləri və nominal əməkhaqqı dinamikası da daxili tələbi dəstəkləyən əsas faktorlardandır. Gəlir və əməkhaqqı artımı xüsusilə xidmət sektorunda qiymət formalaşmasına daha birbaşa təsir edir, çünki xidmət qiymətləri adətən daxili xərclər (əmək, icarə, nəqliyyat) və daxili tələblə daha sıx bağlıdır. Buna görə də 2021–2022-ci illərdə tələbin bərpası ilə yanaşı, gəlir kanalının da inflyasiya təzyiqlərini artıran mexanizmlərdən biri olduğu qəbul edilə bilər. Fiskal mühitin təhlili göstərir ki, 2020-ci ildə

pandemiya şəraitində büdcə siyasəti daha çox dəstəkləyici və genişləndirici xarakter almış, sonrakı illərdə isə xərclər prioritet sahələr üzrə yönləndirilmişdir. Büdcə xərclərinin artımı (xüsusilə sosial və iqtisadi fəaliyyət xərcləri) ümumi tələbə təsir göstərməklə inflyasiyanın tələbyönümlü komponentini gücləndirə bilər; eyni zamanda, gəlirlərin artması fiskal dayanıqlığı qorumaq baxımından əhəmiyyətlidir.

Qrafik 2. Dövlət büdcəsinin gəlirləri və xərcləri (2020–2024, mln manat)

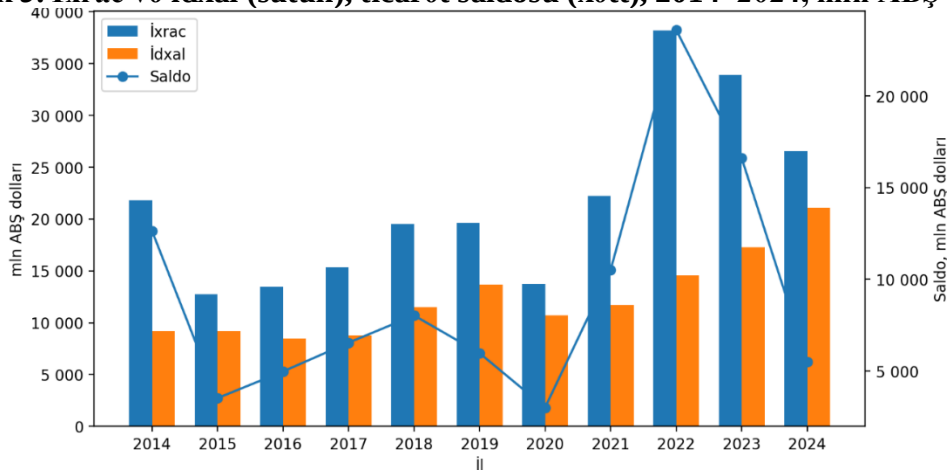


Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/system_nat_accounts/

Gördüyümüz kimi, 2020–2024 dövründə həm gəlirlər, həm də xərclər artmış, xərclərin gəlirləri üstələməsi büdcənin genişləndirici fonunu göstərmişdir. Sadə balans hesablaması üzrə kəsir 2020-ci ildə təxminən –1 734,6 mln manat, 2021-də –1 026,1 mln manat, 2022-də –1 385,0 mln manat, 2023-də –1 221,6 mln manat, 2024-də isə –551,9 mln manat olmuşdur; bu, son illərdə nisbi yumşalma əlaməti kimi qiymətləndirilə bilər. Fiskal impulsun güclənməsi 2021–2022-ci illərdə tələbin bərpası ilə birlikdə qiymət təzyiqlərini artırma bilən kanallardan biridir.

Xarici sektor üzrə dinamika inflyasiyanın idxal kanalı baxımından həlledici rolunu təsdiqləyir. 2021–2022-ci illərdə ticarət dövriyyəsinin genişlənməsi və ixrac gəlirlərinin artması iqtisadi fəallığı dəstəkləmiş, 2024-cü ildə isə ixracın azalması və idxalın artması fonunda ticarət saldosu nəzərəcarpacaq dərəcədə zəifləyərək xarici qiymət şoklarına həssaslığı artırmışdır. Xarici ticarət kanalı inflyasiyaya iki istiqamətdə təsir edir: (I) global ərzaq və enerji qiymətlərinin artması idxal qiymətləri vasitəsilə daxili qiymət səviyyəsinə keçir; (II) idxal həcmnin yüksəlməsi daxili bazarda tələb və qiymət gözləntilərini gücləndirə bilər.

Qrafik 3. İxrac və idxal (sütun), ticarət saldosu (xətt), 2014–2024, mln ABŞ dolları



Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/trade/> məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Qrafik 2022-ci ildə ixracın kəskin artması və rekord saldo profisitini, 2024-cü ildə isə saldo göstəricisinin nəzərəcarpacaq zəifləməsini aydın göstərir. Saldonun zəifləməsi idxal qiymətlərinə həssaslığı artıraraq idxal inflyasiyası kanalını gücləndirə bilər. Bu, xüsusilə qida məhsulları üzrə qiymət dinamikasının xarici bazarlardakı dalğalanmalara bağlılığını izah edən əsas vizual sübutdur. Məzənnə mühitində ABŞ dollarına qarşı nominal sabitlik idxal qiymətlərinin proqnozlaşdırılmasını asanlaşdırsa da, inflyasiya kanalı yalnız USD/AZN ilə məhdudlaşmır. Ticarət tərəfdaşlarının valyutalarında dəyişkənlik, logistika xərcləri və global qiymət dalğalanmaları faktiki idxal dəyərinə və gözləntilərə təsir göstərir. Buna görə 2021–2022-ci illərdə qiymət artımının sürətlənməsi xarici şoklarla izah edilən komponentə də malik olmuşdur. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, idxalın yüksək xüsusi çəkisi daxili qiymətləri məzənnə volatilliyinə qarşı olduqca həssas edir. Xüsusilə, 2015-2016-cı illərin devalvasiya təcrübəsi göstərdi ki, məzənnə kanalının gözləntilər üzərindən təsiri fundamental iqtisadi amillərdən daha sürətli baş verir. Bu səbəbdən, AMB-nin məzənnə sabitliyini qoruması həm də qeyri-monetar inflyasiya amillərini cilovlamaq strategiyasının tərkib hissəsidir.

Cədvəl 1

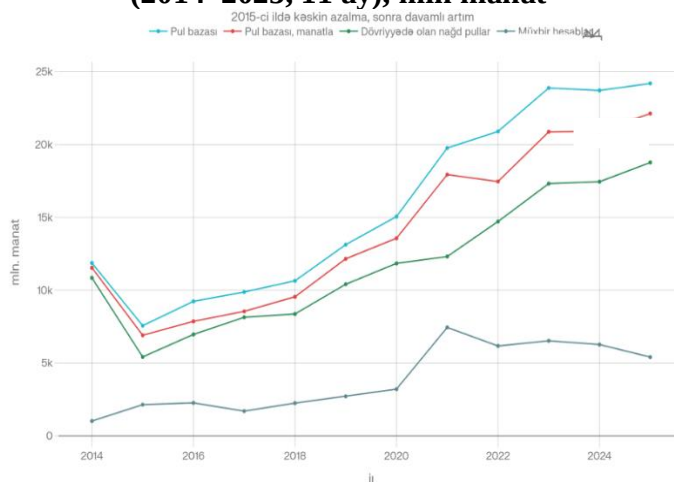
Məzənnə rejiminin inflyasiyaya təsir müqayisəsi

Rejim növü	İnflyasiyaya təsir xüsusiyyəti	Azərbaycan üçün üstünlüyü
Sabit məzənnə	İdxal inflyasiyasını bloklayır, gözləntiləri sabitləşdirir.	Yüksək idxal asılılığı şəraitində qiymət sabitliyini təmin edir.
Üzən məzənnə	Şokları udur, lakin ötürülmə effekti (ERPT) vasitəsilə inflyasiyanı artırır.	Xarici şoklara qarşı iqtisadiyyatın çevikliyini artırır.

Mənbə: Müəllif tərəfində hazırlanmışdır

Monetar şəraitin qiymətləndirilməsində pul bazasının həcmi və strukturu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Pul bazası yalnız ümumi likvidliyi deyil, həm də bu likvidliyin hansı komponentlər hesabına formalaşdığını göstərir: dövriyyədə olan nağd pul, müxbir hesablar və məcburi ehtiyatlar monetar ötürmə mexanizminin “texniki” strukturunu müəyyənləşdirən əsas elementlərdir.

Qrafik 4. Pul bazasının strukturu: nağd pul, müxbir hesablar, məcburi ehtiyatlar (2014–2025, 11 ay), mln manat



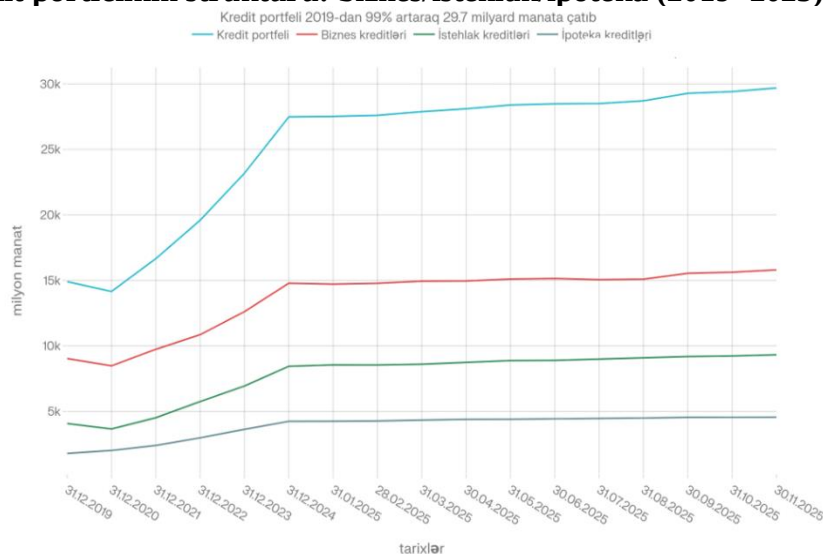
Mənbə: <https://www.cbar.az/page-42/monetary-indicators>

Qrafik 2020–2021-ci illərdə müxbir hesabların kəskin artması ilə bank sistemində qeyri-nağd likvidliyin genişləndiyini göstərir. 2022–2024-cü illərdə məcburi ehtiyatların payının artması pul bazasında struktur dəyişikliyi yaradır və monetar siyasətin ötürülmə mühitini dəyişir. 2025-ci ilin ilk 11 ayında nağd pulun payının yenidən güclənməsi pul dövriyyəsi və tələb dinamikası baxımından əlavə signal kimi çıxış edir; buna görə monetar göstəricilər inflyasiya izahında fiskal mövqe və kredit kanalı ilə birlikdə qiymətləndirilməlidir.

Monetar ötürmə kanalı : faiz dərəcəsi və məcburi ehtiyatlardır. Pul bazasının strukturu ilə yanaşı, Mərkəzi Bankın antiinflyasiya çərçivəsində əsas alətləri uçot dərəcəsi (və faiz dəhlizi) və məcburi ehtiyat normalarıdır. Faiz dərəcəsi siyasəti bank sistemində maliyyə resurslarının qiymətini formalaşdıraraq kredit şərtlərinə, daxili tələbə və inflyasiya gözləntilərinə təsir edir; məcburi ehtiyatlar isə bankların likvidlik imkanlarını və kreditləşmənin həcmi tənzimləməklə monetar impulsun real sektora ötürülməsini gücləndirir və ya zəiflədir. Bu baxımdan 2022–2024-cü illərdə məcburi ehtiyatların artması pul bazasında struktur dəyişikliyi yaratmaqla yanaşı, kredit-kanalı üzərindən monetar sərbəstləşmənin elementlərindən biri kimi də şərh oluna bilər; faiz dərəcəsi qərarları isə bu mühitdə tələb və gözləntilərin idarə olunmasında həlledici rol oynayır.

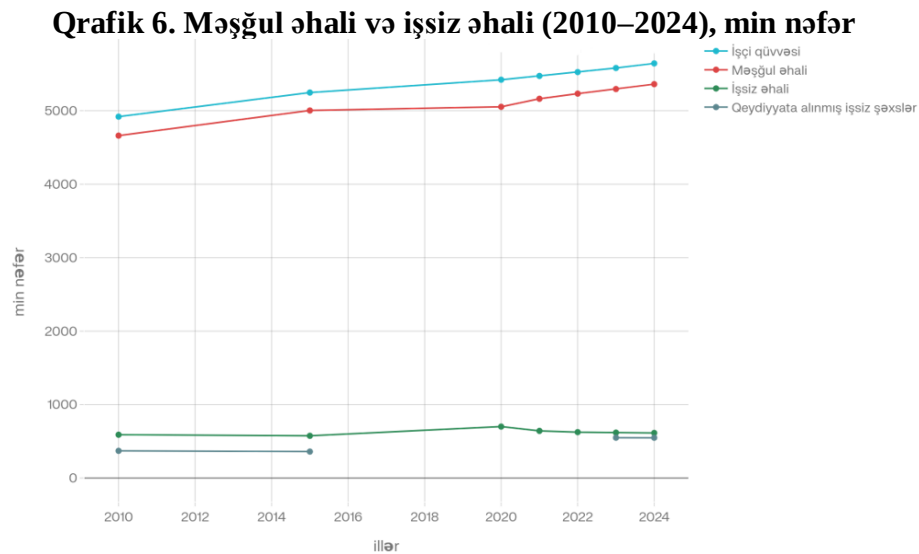
Bank sektorunun kreditləşmə dinamikası 2019–2025 dövründə genişlənmə ilə xarakterizə olunur. Kredit portfeli 2021-ci ildən sonra daha sürətli artmış, struktur baxımından biznes kreditləri üstün mövqeyini saxlamış, istehlak kreditləri isə daha dinamik artım nümayiş etdirmişdir. Bu, inflyasiya üçün mühüm signaldır: istehlak kreditləri qısa müddətdə satınalma qabiliyyətini artıraraq daxili tələbi gücləndirir; biznes kreditləri isə orta müddətdə istehsal və təklif potensialını artırmaqla qiymət təzyiqlərini yumşalda bilən mexanizmdir.

Qrafik 5. Kredit portfelinin strukturu: biznes/istehlak/ipoteka (2019–2025), mln manat



Mənbə: <https://www.cbar.az/page-188/credit-institutions>

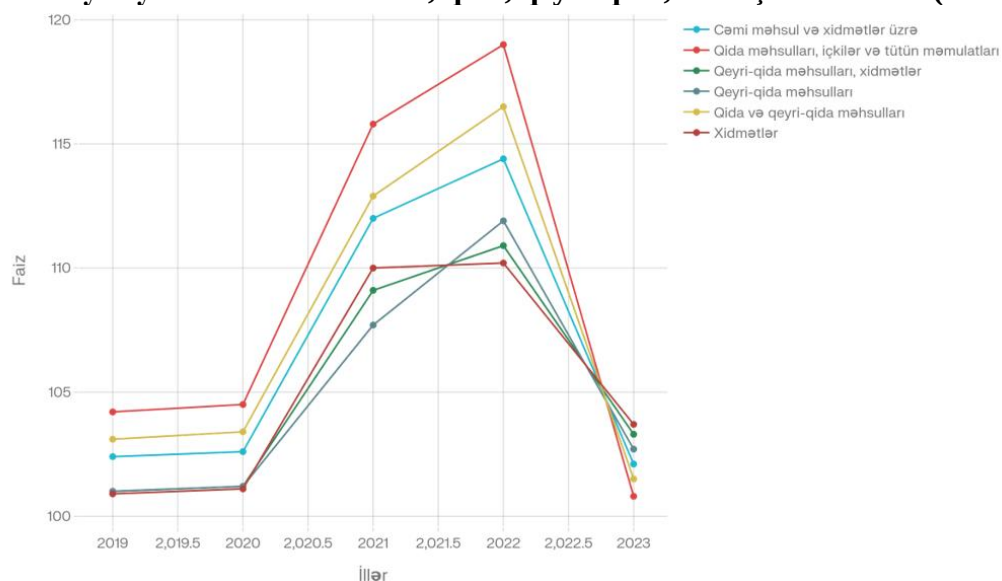
Gördüyümüz kimi qrafik kredit portfelinin 2021-dən sonra sürətlənən artımını və strukturda istehlak kreditlərinin daha dinamik genişləndiyini göstərir. Bu tendensiya qısa müddətdə tələbyönümlü inflyasiya kanalını gücləndirə bilər, çünki istehlak kreditləri birbaşa daxili tələb yaradır. Eyni zamanda, biznes kreditlərinin dominant qalması orta müddətdə təklif imkanlarının genişlənməsi üçün baza formalaşdırır; buna görə kredit kanalı həm tələb, həm də təklif aspektində şərh olunmalıdır. Əmək bazarı göstəriciləri uzunmüddətli artım trendini təsdiqləyir: işçi qüvvəsi və məşğulluq artmış, pandemiya dövründə işsizliyin yüksəlməsindən sonra 2021–2024-cü illərdə azalma meyli müşahidə olunmuşdur. Məşğulluğun genişlənməsi gəlirlər və tələbin artması ilə yanaşı, xidmət sektorunda qiymət dinamikasına təsir edən xərclər komponentini (əmək xərcləri) də gücləndirə bilər.



Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/labour/>

Qrafik məşğulluğun yüksəlməsini və pandemiya dövründə işsizliyin müvəqqəti artımından sonra 2021–2024-cü illərdə tədricən azalmasını göstərir. Məşğulluq və gəlir artımı xüsusilə xidmət sektorunda tələbyönlü inflyasiya təzyiqi yarada bilər, çünki xidmətlərin qiymətləri əsasən daxili xərclər və daxili tələb amilləri ilə formalaşır. Bu səbəbdən əmək bazarı dinamikası inflyasiyanın izahında mühüm real-sektor indikatorudur. İnflyasiya göstəricilərinin təhlili (əvvəlki ilə nisbətən, %) göstərir ki, 2016–2017 və 2021–2022-ci illər qiymət artımının daha yüksək olduğu dövrlərdir. 2023-cü ildə inflyasiya tempi zəifləyir, 2024-cü ildə isə ümumi indeks aşağı səviyyədə qalır; struktur baxımından xidmətlər üzrə qiymət artımı nisbətən daha dayanıqlı görünür. Bu struktur iki nəticə çıxarmağa imkan verir: (I) qida məhsulları üzrə qiymət artımı yüksəldikdə idxal qiymətləri, tədarük zənciri və daxili təklif amilləri həlledici olur; (II) xidmətlər üzrə qiymət artımı daha çox daxili tələb, əməkhaqqı dinamikası və xərc amilləri ilə bağlıdır.

Qrafik 7. İnflyasiya indeksləri: ümumi, qida, qeyri-qida, ödənişli xidmətlər (2014–2024)



Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/price_tarif/

Qrafik inflyasiyanın iki pik mərhələsini və struktur fərqlərini aydın göstərir: 2021–2022-ci illərdə qida və xidmətlər üzrə artımın sürətlənməsi inflyasiyanın həm idxal, həm daxili tələb, həm də xərclər amilləri ilə gücləndiyini göstərir. Xidmətlər üzrə qiymət artımının nisbətən dayanıqlı qalması daxili tələb və əmək xərcləri kanalının əhəmiyyətini artırır. Bu nəticə inflyasiyanın yalnız “monetar hadisə” deyil, eyni zamanda “xarici şoklar və struktur faktorlar”ın təsiri altında formalaşan mürəkkəb proses olduğunu təsdiqləyir.

Azərbaycanda inflyasiya və makroiqtisadi şəraitin dinamikasının təhlili nəticəsində görünür ki, 2021–2022-ci illərdə Azərbaycanda inflyasiya tək bir mənbədən deyil, idxal inflyasiyası + tələbyönümlü inflyasiya + xərclər inflyasiyası amillərinin eyni vaxtda təsirindən formalaşmış sintez kimi izah olunur. İdxal inflyasiyası qlobal ərzaq və enerji qiymətlərinin yüksəlməsi, idxal dəyərinin artması və tədarük zəncirində məhdudiyyətlərin daxili qiymətlərə ötürülməsi ilə bağlıdır. Tələbyönümlü inflyasiya ÜDM-in bərpa mərhələsində artması, əhəlinin gəlirlərinin yüksəlməsi, fiskal genişlənmə və kreditləşmənin aktivləşməsi nəticəsində daxili tələbin güclənməsi ilə izah edilir. Xərclər inflyasiyası isə istehsal və xidmət sektorlarında enerji, logistika və əmək xərclərinin bahalaşmasının qiymətlərə təzyiq yaratması ilə xarakterizə olunur. 2023–2024-cü illərdə inflyasiyanın zəifləməsi isə bu kanallar üzrə təzyiqlərin qismən yumşalması, makroiqtisadi

NƏTİCƏ

Təhlil göstərir ki, 2015–2025-ci illərdə Azərbaycanda inflyasiya müxtəlif kanallar vasitəsilə formalaşmışdır. 2015–2017-ci illərdə neft qiymətləri və valyuta şokları inflyasiya üzərində əsas xarici təzyiq yaratmışdır. 2020-ci ildə pandemiya ilə bağlı tələbin azalması inflyasiyanın zəifləməsinə səbəb olmuşdur. 2021–2022-ci illərdə iqtisadi aktivliyin bərpası, gəlir artımı, fiskal genişlənmə və kredit artımı tələbyönümlü inflyasiyanı gücləndirmişdir.

Xarici sektor idxal və ixracın dəyişkənliyi ilə inflyasiya üçün kritik rol oynamış, qlobal ərzaq və enerji qiymətləri idxal inflyasiyasını artırmışdır. Məzənnə sabitliyi inflyasiyanın gözləntilərini idarə etmiş, lakin idxal qiymətlərinə həssaslığı tam aradan qaldırmamışdır.

Monetar siyasət və kredit kanalı daxili tələb və qiymət gözləntilərinin formalaşmasında həlledici olmuşdur. Bank kreditlərinin struktur dəyişməsi qısa müddətdə tələbyönümlü təzyiqləri artırmış, orta müddətdə isə təklif imkanlarını genişləndirmişdir.

Əmək bazarının inkişafı və məşğulluğun artımı daxili tələbi gücləndirərək xidmət sektorunda inflyasiya təzyiqini artırmışdır. Ümumilikdə, Azərbaycanda inflyasiya 2015–2025-ci illər arasında idxal, tələbyönümlü və xərclər inflyasiyasının sintezi kimi formalaşmışdır, makroiqtisadi siyasət və xarici şokların təsiri ilə əhəmiyyətli dərəcədə dəyişkən olmuşdur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Aliyev K., Humbatova S., Gadim Oglu N.H. (2023). How Oil Price Changes Affect Inflation in an Oil Exporting Country: Evidence from Azerbaijan. Sustainability. Bakı: avesis.unec.az. Mövcuddur: <https://avesis.unec.edu.az>
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Milli hesablar sistemi məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: https://www.stat.gov.az/source/system_nat_accounts/
3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Xarici ticarət statistikası məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: <https://www.stat.gov.az/source/trade/>
4. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı (2024). Pul siyasəti haqqında məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: <https://www.cbar.az/page-11/monetary-policy>
5. Elsun Nabatov (2022). The Analysis of the Relationship Between Money Supply, Budget Deficit and Inflation Rate in Azerbaijan. International Journal of Business and Economics Research. Mövcuddur: <https://www.sciencepublishinggroup.com>

6. International Monetary Fund (IMF) (2024). Staff Report for Azerbaijan (2023 Article IV Consultation): Central Bank of Azerbaijan needs to move to hybrid inflation targeting regime. Mövcuddur: <https://www.report.az>

7. Məmmədov Z.F. (2015). “Bank fəaliyyətinin əsasları” Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı, 500 səh.

8. Məmmədov Z.F., Səmədzadə E.S. & Vəliyev E.N. (2016). “Bank işi. Dərslik. 2 Cildə. I cild” Bakı: Təknur, 456 səh.

9. Yusifzadə T. (2021). Response of Inflation to the Climate Stress: Evidence from Azerbaijan. IDEAS/RePEc. Mövcuddur: <https://ideas.repec.org/p/azb/workingpaper/2021.html>

N.P.Huseynova

PhD, Associate Professor, Azerbaijan State University of Economics

A.V.Rasulzade

master student, Azerbaijan State University of Economics

Inflation and dynamics of macroeconomic conditions in Azerbaijan

Abstract

From 2015 to 2025, inflation and macroeconomic conditions in Azerbaijan were influenced by various domestic and external factors. Oil price and currency shocks, the pandemic, and recovery phases shaped inflation dynamics. GDP, fiscal policy, monetary conditions, credit channel, and labor market acted as key drivers of inflation. External sector variability, including imports and exports, alongside exchange rate policy, added pressures. By 2023–2024, inflation stabilized relatively, reflecting combined effects of demand-pull, cost-push, and imported inflation channels.

Key words: *GDP, macroeconomic conditions, fiscal policy, monetary policy, credit channel, external sector.*

B.K.Hacızadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Univrsiteti
bhlul.hacizade@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 13.03.2026

The article was received by editorial board on 13.03.2026

Статья принята к печати 13.03.2026

ƏTRAF MÜHİTİN QORUNMASINDA YAŞIL MALİYYƏLƏŞDİRMƏNİN ROLU: EKOLOJİ LAYİHƏLƏRİN İQTİSADİ TƏSİRLƏRİ VƏ SƏMƏRƏLİLİYİ

Xülasə

Ətraf mühitin qorunması sahəsində yaşıl maliyyələşdirmə mühüm rol oynayır. Bu məqalədə yaşıl maliyyələşdirmənin ekoloji layihələrin həyata keçirilməsinə təsirləri və həmin layihələrin iqtisadi səmərəliliyi araşdırılır. İqlim dəyişikliklərinin sürətləndiyi müasir dövrdə, davamlı inkişaf məqsədləri fonunda yaşıl maliyyə alətlərinin (yaşıl istiqrazlar, yaşıl kreditlər və s.) əhəmiyyəti getdikcə artır. Məqalədə mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, tədqiqatın məqsədi, vəzifələri və metodologiyası izah olunur. Tədqiqatda analitik və müqayisəli yanaşma tətbiq edilərək, müvafiq statistika və hesabat məlumatları təhlil edilmişdir. Bununla yanaşı, empirik göstəricilərin iqtisadi təhlili nəticəsində yaşıl layihələrin faydaları konkret rəqəmlərlə əsaslandırılır. Nəticələr göstərir ki, yaşıl maliyyələşdirmə vasitəsilə reallaşdırılan bərpa olunan enerji, enerji səmərəliliyi, tullantıların emalı kimi ekoloji layihələr ətraf mühitin mühafizəsi ilə yanaşı, yeni investisiyalar və iş yerləri yaradılmasına da əhəmiyyətli töhfə verir. Azərbaycanın təmsalında aparılan təhlil sübut edir ki, dövlət dəstəyi, özəl sektor təşəbbüsləri və beynəlxalq maliyyə mexanizmlərinin sintezi ilə yaşıl maliyyələşdirmənin genişləndirilməsi mümkündür. Əldə olunan nəticələr əvvəlki araşdırmalarla uyğunluq təşkil edir və gələcək tədqiqatlar üçün bir sıra tövsiyələr təklif olunur.

Açar sözlər: *yaşıl maliyyələşdirmə, ətraf mühitin mühafizəsi, ekoloji layihələr, iqtisadi təsirlər, səmərəlilik, bərpa olunan enerji, yaşıl istiqrazlar.*

GİRİŞ

Dünyada iqlim dəyişikliklərinin təsirləri və ekoloji tarazlığın pozulması təhdidləri dövlətləri və biznes dairələrini davamlı inkişaf prinsiplərinə uyğun fəaliyyət göstərməyə sövq edir. Bu şəraitdə “yaşıl maliyyə” və “yaşıl maliyyələşdirmə” anlayışları meydana çıxaraq global miqyasda aktuallaşmışdır. Yaşıl maliyyə ətraf mühitin qorunmasını və dayanıqlı inkişafı dəstəkləyən maliyyə axınları və alətlərini ifadə edir, yaşıl maliyyələşdirmə isə birbaşa ekoloji layihələr üçün kapitalın cəlb olunması prosesidir. İnkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə yaşıl maliyyələşdirmə iqlim dəyişiklikləri ilə mübarizə, karbon emissiyalarının azaldılması və ekoloji modernizasiyanın əsas mexanizmlərindən birinə çevrilmişdir.

Azərbaycan üçün də bu mövzu böyük əhəmiyyət kəsb edir. Neft-qaz resurslarına əsaslanan milli iqtisadiyyatın diversifikasiyası, ətraf mühitin mühafizəsi və beynəlxalq iqlim öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi naminə yaşıl layihələrin maliyyələşdirilməsi vacib istiqamət kimi qəbul olunur. Son illərdə ölkəmiz “yaşıl iqtisadiyyat”a keçidə dair strateji sənədlər qəbul etmiş və 2030-cu ilə qədər istixana qazı emissiyalarının əhəmiyyətli dərəcədə azaldılmasını qarşısına məqsəd qoymuşdur. Bu hədəflərə nail olmaq üçün tələb olunan investisiyaların cəlb edilməsində yaşıl maliyyələşdirmə mühüm rol oynayacaqdır. Xüsusilə, bərpa olunan enerji üzrə böyük layihələrə xarici sərmayələrin cəlbi, “yaşıl” istiqrazların buraxılması, ekoloji fondların yaradılması kimi addımlar gündəmədir.

Tədqiqatın məqsədi yaşıl maliyyələşdirmənin ətraf mühitin qorunmasına töhfəsini və ekoloji layihələrin iqtisadi təsir və səmərəliliyini təhlil etməkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı aspektlər araşdırılır:

- yaşıl maliyyələşdirmə anlayışının nəzəri əsasları və onun əhəmiyyəti;
- yaşıl maliyyələşdirmənin ekoloji layihələr vasitəsilə iqtisadi inkişafa təsirləri;
- ekoloji layihələrin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarları;
- Azərbaycan nümunəsində yaşıl maliyyələşdirmənin mövcud vəziyyəti və inkişaf perspektivləri.

Metodologiya və məhdudiyyətlər Məqalədə analitik və müqayisəli tədqiqat metodlarından istifadə olunmuş, mövcud ədəbiyyat və statistik məlumatlar əsasında araşdırma aparılmışdır. Əsas məlumat mənbələri kimi ölkədaxili rəsmi hesabatlar (məsələn, Maliyyə Nazirliyinin və Energetika Nazirliyinin illik hesabatları), beynəlxalq təşkilatların nəşrləri (Dünya Bankı, BMT, AYİB, IRENA və s.) və elmi araşdırmalar götürülmüşdür. Analiz zamanı 2019–2025-ci illəri əhatə edən göstəricilərdən istifadə edilmişdir. Tədqiqatın məhdudiyyəti ondan ibarətdir ki, Azərbaycanda yaşıl maliyyə sahəsində statistik məlumatlar məhduddur və ilk yaşıl maliyyə alətləri (məsələn, yaşıl istiqrazlar) hələ tətbiq mərhələsindədir. Bununla belə, mövcud məlumatlar çərçivəsində aparılan təhlil ümumi meyilləri aşkar etməyə imkan verir.

Beləliklə, məqalənin girişdən sonrakı hissələrində əvvəlcə yaşıl maliyyələşdirmənin nəzəri əhəmiyyəti və beynəlxalq təcrübədə oynadığı rol araşdırılır, ardından ekoloji layihələrin iqtisadi təsirləri və səmərəliliyi təhlil edilir. Daha sonra Azərbaycanda yaşıl maliyyələşdirmə istiqamətində atılan addımlar və mövcud vəziyyət dəyərləndirilir. Sonda isə tədqiqatın nəticələri ümumiləşdirilərək gələcək üçün təkliflər təqdim olunur

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Mövcud elmi ədəbiyyatlarda yaşıl maliyyələşdirmə ətraf mühitin qorunması və davamlı iqtisadi inkişafın təmin olunmasında mühüm maliyyə mexanizmi kimi qiymətləndirilir. Tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, yaşıl maliyyə alətləri – xüsusilə yaşıl istiqrazlar, yaşıl kreditlər və iqlim fondları – ekoloji layihələr üçün zəruri kapitalın cəlb olunmasını təmin etməklə karbon emissiyalarının azaldılmasına və enerji sisteminin transformasiyasına töhfə verir. Məsələn, Demski, Dong, McGuire və Mojon yaşıl istiqraz bazarının sürətli inkişafının emissiyaların azaldılması və şirkətlərin ekoloji məsuliyyətinin artması ilə əlaqəli olduğunu vurğulayırlar.

Beynəlxalq təşkilatların araşdırmaları da göstərir ki, yaşıl maliyyələşdirmə mexanizmləri bərpa olunan enerji, enerji səmərəliliyi və dayanıqlı infrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsini sürətləndirir. Dünya Bankı, EBRD və IRENA kimi qurumların hesabatlarında qeyd olunur ki, bu cür investisiyalar həm ekoloji problemlərin həllinə, həm də iqtisadi artımın stimullaşdırılmasına xidmət edir. Digər tərəfdən, bəzi tədqiqatlar yaşıl maliyyələşdirmənin səmərəli tətbiqi üçün institusional mexanizmlərin, şəffaflıq standartlarının və ESG meyarlarının vacibliyini vurğulayır.

Azərbaycan üzrə aparılan araşdırmalar da göstərir ki, yaşıl maliyyə alətlərinin tətbiqi ölkədə bərpa olunan enerji layihələrinin genişlənməsinə və qeyri-neft sektorunun inkişafına müsbət təsir göstərə bilər. Beləliklə, mövcud ədəbiyyat yaşıl maliyyələşdirməni həm ekoloji problemlərin həlli, həm də dayanıqlı iqtisadi inkişaf üçün mühüm strateji alət kimi qiymətləndirir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Yaşıl maliyyələşdirmənin mahiyyəti və rolu

Yaşıl maliyyələşdirmə global miqyasda ətraf mühitin qorunması və iqlim dəyişikliklərinin təsirlərinin azaldılması üçün əsas alətlərdən biri kimi çıxış edir. Bu maliyyələşdirmə növü vasitəsilə cəlb olunan kapital, məhz ekoloji baxımdan faydalı layihələrə – bərpa olunan enerji mənbələrinə, enerji səmərəliliyi tədbirlərinə, aşağı karbonlu nəqliyyat və digər yaşıl təşəbbüslərə – yönəldilir. Məsələn, yaşıl istiqrazlar son illərdə sürətlə inkişaf edərək milyardlarla dollar həcmində vəsaitin məhz belə layihələrə axıdılmasına şərait yaratmışdır. 2024-cü ildə global yaşıl istiqraz buraxılışının illik

həcmi 700 milyard ABŞ dollarına çatmışdır ki, bu da iqlim dəyişiklikləri ilə mübarizə üçün tələb olunan investisiyaların əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil edir (Demski, Dong, McGuire, & Mojon, 2025). Ümumən, dünya üzrə yaşıl istiqrazlar bazarı 2018-ci ildən bəri təxminən altı dəfə böyüyərək 2024-cü ildə 2,9 trilyon dollarlıq bazar dəyərinə yüksəlmişdir (Demski, Dong, McGuire, & Mojon, 2025). Bu göstəricilər yaşıl maliyyələşdirmənin qlobal miqyasda artan rolunu əyani göstərir.

Yaşıl maliyyələşdirmənin mühüm cəhəti ondan ibarətdir ki, o, təkcə ekoloji məqsədlərə nail olmağa deyil, eyni zamanda iqtisadi inkişafı ətraf mühit arasında balansın qurulmasına xidmət edir. Aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, yaşıl maliyyə axınlarının genişləndirilməsi nəticəsində bir çox ölkələrdə karbon emissiyalarının artım tempi azalmış, hətta bəzi hallarda azalmanın müşahidə edilməsi mümkün olmuşdur (Demski, Dong, McGuire, & Mojon, 2025). Xüsusilə, emissiyaları yüksək olan sektorlar üzrə yaşıl maliyyələşdirmə alətlərindən (məsələn, istiqraz buraxılışından) istifadə edən şirkətlər sonrakı dövrdə öz istixana qazı tullantılarını əhəmiyyətli dərəcədə azaltmağa nail olmuşlar (Demski, Dong, McGuire, & Mojon, 2025). Bu, onu göstərir ki, yaşıl maliyyələşdirmə təkcə bir layihəni maliyyələşdirməkdən daha geniş təsirə malikdir – o, iqtisadi subyektlərin ümumi fəaliyyət strategiyasında “yaşıl” dönüş yaratmağa təkan verir.

Beynəlxalq təşəbbüslər də yaşıl maliyyələşdirmənin rolunu gücləndirməkdədir. Paris Sazişinin hədəflərinə çatmaq üçün dünya üzrə illik təxminən 2 trilyon dollar əlavə investisiya tələb olunduğu bildirilir (Demski, Dong, McGuire, & Mojon, 2025). Bu vəsaitlərin səfərbər edilməsində yaşıl maliyyə alətləri, o cümlədən beynəlxalq iqlim fondları, inkişaf banklarının kredit xətləri və özəl sektorun iştirakı vacib rol oynayır. Məsələn, Dünya Bankı, Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (AYİB) və Asiya İnkişaf Bankı kimi qurumlar inkişaf etməkdə olan ölkələrdə yaşıl layihələrin maliyyələşdirilməsinə xüsusi proqramlar ayırır (World Bank, 2024; UNDP & ADB, 2024). Bu fondlar vasitəsilə bərpa olunan enerji stansiyalarının tikintisi, dayanıqlı infrastrukturun qurulması, su ehtiyatlarının qorunması və s. istiqamətlərdə yüzlərlə layihə maliyyə dəstəyi almışdır. Nəticədə, yaşıl maliyyələşdirmə qlobal ekoloji problemlərin həllində kollektiv səylərin maliyyə təminatı kimi mühüm bir funksiyanı yerinə yetirir.

Ekoloji layihələrin iqtisadi təsirləri

Yaşıl maliyyələşdirmə təkcə ekoloji sahədə deyil, eyni zamanda iqtisadiyyatın müxtəlif istiqamətlərində müsbət təsirlərə malikdir. Ekoloji yönümlü layihələrə yatırılan investisiyalar yeni iqtisadi imkanlar yaradır, innovasiyaları təşviq edir və uzunmüddətli dayanıqlı inkişafa töhfə verir. Xüsusilə, bərpa olunan enerji, “yaşıl” nəqliyyat və s. kimi sahələrdə həyata keçirilən layihələr ölkələrin iqtisadi diversifikasiyasına və enerji təhlükəsizliyinin güclənməsinə şərait yaradır. Məsələn, günəş və külək enerjisi layihələrinin reallaşdırılması nəticəsində həm yerli istehsal sahələri inkişaf edir, həm də enerji idxalından asılılıq azalır. Bu isə ölkənin tədiyyə balansına müsbət təsir göstərməklə yanaşı, yeni iş yerlərinin açılmasına imkan verir.

Yaşıl maliyyələşdirmənin iqtisadi təsirlərini bir neçə istiqamətdə ümumiləşdirmək olar:

- Yeni iş yerlərinin yaradılması: Yaşıl sənaye sahələrində icra olunan layihələr nəticəsində ixtisaslaşmış kadr tələbatı artır. Məsələn, bərpa olunan enerji stansiyalarının tikintisi və istismarı, tullantıların emalı zavodları, enerji səmərəliliyi layihələri minlərlə yeni iş yerinin açılmasına səbəb olur. Belə layihələr qeyri-neft sektorunda məşğulluğun genişlənməsinə töhfə verir.

- Sənaye və innovasiya potensialının inkişafı: Yaşıl texnologiyalara yatırım ölkədə yeni sənaye sahələrinin təşəkkül tapmasına yol açır. Məsələn, günəş panelləri və külək turbini avadanlıqlarının istehsalı, enerji effektiv avadanlıqların yığılması kimi sahələr inkişaf edir. Bu da ümumilikdə iqtisadi artımı dəstəkləyir. Eyni zamanda, yaşıl maliyyə innovativ həllərin və elmi-tədqiqat fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsinə imkan yaratmaqla texnoloji tərəqqini sürətləndirir.

- Özəl sektor investisiyalarının təşviqi: Dövlətin büdcə vəsaiti ilə yanaşı, yaşıl maliyyələşdirmə özəl sektoru da ekoloji layihələrə sərmayə qoymağa sövq edir. Aparılan tədqiqatlara görə, düzgün tənzimləmə və stimullaşdırıcı mexanizmlər nəticəsində özəl şirkətlər yaşıl layihələrə daha fəal şəkildə

investisiya yatıra bilərlər (Jakeyev, 2025). Bu investisiyalar dövlət-özəl tərəfdaşlığı formatında böyük infrastruktur layihələrinin gerçəkləşməsinə imkan verir.

- İqtisadi xərclərin azalması və risklərin azaldılması: Ekoloji layihələrin həyata keçirilməsi uzunmüddətli perspektivdə iqtisadi xərclərin azalmasına gətirib çıxarır. Məsələn, enerjiyə qənaət layihələri sayəsində enerji istehlakına çəkilən məsrəflər azalır, eyni zamanda ətraf mühitin çirklənməsindən irəli gələn sağlamlıq xərcləri və ekoloji fəlakət riskləri də aşağı düşür. Maliyyə sistemləri üçün isə “yaşıl” portfelin genişlənməsi iqlim risklərinə qarşı dayanıqlılığı artırır (Faktor.az, 2024).

Yuxarıda sadalanan təsirlər Azərbaycan kimi ölkələr üçün xüsusilə önəmlidir. Yaşıl maliyyə alətlərinin düzgün tətbiqi nəticəsində bir tərəfdən iqtisadiyyatda yeni qeyri-neft sektorları inkişaf edəcək, digər tərəfdən ətraf mühitin qorunması üçün zəruri olan işlər maliyyə cəhətdən təmin olunacaq. Məsələn, PwC təhlillərinə əsasən, Azərbaycan və Mərkəzi Asiya ölkələri hazırda mövcud olan yaşıl maliyyə alətlərindən daha fəal istifadə etməklə gələcəkdə əhəmiyyətli iqtisadi qazanc əldə edə bilərlər (Jakeyev, 2025). Bu alətlər – “yaşıl istiqraz”lar, karbon kreditləri, yaşıl kreditlər və s. – düzgün integrasiya edildiyi halda regionda davamlı iqtisadi inkişafa xidmət edəcək güclü katalizator rolunu oynaya bilər.

Ekoloji layihələrin iqtisadi təsirlərinin daha dərinlənən araşdırılması göstərir ki, bu layihələr iqtisadi sistemin ümumi strukturuna uzunmüddətli və çoxşaxəli təsir göstərir. Ənənəvi iqtisadi modellərdə enerji, sənaye və nəqliyyat sektoru əsasən neft, qaz və digər təbii ehtiyatlara əsaslanırdı. Lakin yaşıl maliyyələşdirmə vasitəsilə icra olunan ekoloji layihələr bu strukturun dəyişməsinə təkan verir. Enerji sektorunda baş verən transformasiya buna konkret nümunədir: günəş və külək enerjisinə yönələn investisiyalar nəticəsində yeni enerji istehsal sahələri yaranır, bu da ölkənin enerji təhlükəsizliyini artırmaqla yanaşı, yeni texnologiyaların mənimsənilməsinə və istehsalatın modernləşməsinə səbəb olur.

Eyni zamanda, yaşıl layihələrin stimullaşdırdığı fəaliyyət sahələri yeni ixtisas və bacarıqlar tələb edir. Bu, əmək bazarında keyfiyyət dəyişikliyi yaradır. Enerji mühəndisliyi, ətraf mühit menecmenti, ekoloji hüquq, karbon mühasibatlığı kimi sahələrdə peşəkar mütəxəssislərə ehtiyac artır. Bu da öz növbəsində təhsil sisteminin modernləşməsinə və yeni proqramların tətbiqinə səbəb olur. Beləliklə, yaşıl layihələr insan kapitalının inkişafında dolaylı, lakin ciddi rol oynayır.

İqtisadi şaxələnmə də yaşıl maliyyələşdirmənin müsbət təsirlərindən biridir. Məsələn, kənd təsərrüfatında tətbiq edilən suya qənaət texnologiyaları, enerji səmərəli emal müəssisələri və üzvi istehsal texnologiyaları həm məhsuldarlığı artırır, həm də yerli istehsalçının bazara çıxış imkanlarını genişləndirir. Əlavə dəyər zəncirində innovasiya və texnologiyanın rolu artır, bu isə ixrac imkanlarına müsbət təsir göstərir.

Yaşıl layihələrin yaratdığı regional təsirləri də xüsusi qeyd etmək lazımdır. Adətən belə layihələr regionlarda icra olunduğu üçün paytaxtdan kənarda iqtisadi fəallığın artmasına səbəb olur. Bu isə regional inkişafdakı balanssızlığın azaldılmasına və sosial-iqtisadi integrasiyanın gücləndirilməsinə xidmət edir. Məsələn, bərpa olunan enerji layihələrinin ən çox həyata keçirildiyi ərazilər olan Qaradağ, Zəngilan və Kəlbəcər kimi bölgələrdə artıq yeni infrastruktur və məşğulluq imkanları formalaşmağa başlayıb.

Nəhayət, yaşıl maliyyələşdirmə vasitəsilə reallaşan layihələr iqtisadiyyatın dayanıqlıq qabiliyyətini artırır. Ekoloji risklərə qarşı dayanıqlı infrastrukturun qurulması, iqlim dəyişikliklərinə uyğunlaşma tədbirləri, resurslardan səmərəli istifadə strategiyaları iqtisadiyyatı həm sosial, həm də ekoloji şoklara qarşı daha davamlı edir. Beləliklə, yaşıl maliyyələşdirmə yalnız maliyyə və ekoloji deyil, həm də sosial və strateji sabitlik baxımından mühüm investisiya hesab olunur.

Ekoloji layihələrin səmərəliliyi

Yaşıl maliyyələşdirmə hesabına həyata keçirilən layihələrin səmərəliliyi dedikdə, ayrılmış maliyyə resurslarının qarşılığında əldə edilən ekoloji və iqtisadi nəticələrin effektivliyi nəzərdə tutu-

lur. Başqa sözlə, bir layihəyə yatırılan hər manat və ya dollar investisiyanın nə dərəcədə çox karbon emissiyasını azaltdığı, nə qədər təmiz enerji istehsal etdiyi, neçə yeni iş yeri yaratdığı kimi meyarlar səmərəlilik göstəriciləri ola bilər. Yüksək səmərəliliyə nail olmaq üçün yaşıl layihələrin seçimindən tutmuş icrasına və monitorinqinə qədər bütün mərhələlərdə şəffaflıq və elmi əsaslandırma təmin olunmalıdır. Bu məqsədlə beynəlxalq təcrübədə layihələrin təsirinin ölçülməsi üçün ESG (Ətraf mühit, sosial, idarəetmə) meyarları tətbiq olunur, eləcə də Yaşıl Bond Prinsipləri kimi standartlar müəyyən edilmişdir (Yeni Azərbaycan qəzeti, 2024). Belə standartlar investorlar və cəmiyyət qarşısında hesabatlılığı təmin etməklə yanaşı, maliyyə vəsaitlərinin həqiqətən ekoloji hədəflərə yönəlməsinə zəmin yaradır.

Səmərəliliyin təmin olunması üçün vacib amillərdən biri də “yaşıl” layihələrin düzgün qiymətləndirilməsi və prioritetləşdirilməsidir. Məhdud maliyyə resursları şəraitində ən yüksək ekoloji və sosial fayda gətirən təşəbbüslərə üstünlük verilməlidir. Məsələn, şəhər nəqliyyatında elektrik avtobusların tətbiqi layihəsi həm havanın çirklənməsini azaltmaq, həm də yanacaq xərclərinə qənaət baxımından effektiv ola bilər. Buna uyğun olaraq, yaşıl maliyyələşdirmə qərarları verərkən hər bir layihə üzrə xərclər və faydalar təhlil edilməli, investisiyanın geri dönüş müddəti və əldə olunacaq ekoloji effekt kimi göstəricilər nəzərə alınmalıdır. Dünya təcrübəsində bəzən “yaşıl” adı altında effektiv olmayan layihələrin də maliyyə cəlb etməsi halları müşahidə edilib ki, bunu önləmək üçün şəffaf audit mexanizmlərinə ehtiyac vardır. Mütəxəssislər vurğulayırlar ki, üçüncü tərəf sertifikatı və qiymətləndirmə qurumlarının iştirak etməsi “yaşıl yuyulma” (greenwashing) riskinin qarşısını almaq üçün mütləqdir (Şirəliyeva, 2025: s.10).

Azərbaycan təcrübəsi yaşıl maliyyələşdirmənin düzgün tətbiq edildikdə səmərəli nəticələr verdiyini göstərir. Məsələn, ekoloji nəqliyyatın təşviqi məqsədilə 2019-cu ildən elektrik və hibrid avtomobillər üçün tətbiq olunan vergi güzəştləri nəticəsində ölkəyə elektromobil idxalı kəskin şəkildə artmışdır. 2023-cü ildə 2021-ci illə müqayisədə elektromobillərin idxalı 20 dəfədən çox yüksəlmişdir (Babayev, 2024). Bu, dövlətin yaşıl təşviq alətinin qısa müddətdə yüksək səmərə verdiyinə bariz nümunədir. Digər tərəfdən, Azərbaycanda yeni həyata keçirilən böyük bərpa olunan enerji layihələrinin (məsələn, Qaradağ günəş elektrik stansiyası, Xızı-Abşeron külək stansiyası və s.) gücü ümumilikdə 700 MVt-dan çoxdur ki, bu stansiyalar hesabına illik milyonlarla ton CO2 emissiyasının qarşısının alınacağı proqnozlaşdırılır (IRENA, 2024). Göründüyü kimi, yatırılan vəsaitlərin çevik və düzgün istiqamətləndirilməsi nəticəsində həm iqtisadi səmərə (enerji istehsalı, yeni iş yerləri), həm də ekoloji səmərə (emisiyaların azalması) əldə olunur. Gələcəkdə səmərəliliyin daha da artırılması üçün layihələrin seçimi zamanı xərclərin-faydanın təhlili geniş tətbiq edilməli, hər bir manat investisiyanın maksimum ekoloji fayda gətirməsinə çalışılmalıdır.

Azərbaycanda yaşıl maliyyələşdirmənin inkişafı

Azərbaycanda son illərdə yaşıl maliyyələşdirmə istiqamətində həm dövlət, həm özəl sektor, həm də beynəlxalq tərəfdaşlar səviyyəsində mühüm addımlar atılır. Ölkə rəhbərliyi iqlim dəyişikliklərinə qarşı mübarizəni prioritet elan etmiş və “yaşıl iqtisadiyyat” konsepsiyasının reallaşdırılması üçün bir sıra strateji sənədlər qəbul etmişdir. Bu strategiyalara uyğun olaraq, dövlət büdcəsindən ekoloji layihələrə ayrılan vəsaitlər getdikcə artır. Məsələn, 2023-cü ildə dövlət büdcəsindən yaşıl enerji sektoruna ayrılan xərclər 230 milyon manatı keçmişdir (Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi, 2023). Bu, hökumətin bərpa olunan enerji və digər yaşıl sahələrin inkişafına verdiyi əhəmiyyətin göstəricisidir.

Eyni zamanda, Azərbaycan beynəlxalq maliyyə institutları ilə əməkdaşlıq çərçivəsində ətraf mühit yönümlü layihələrə xarici investisiyaların cəlbı üçün əlverişli mühit formalaşdırır. 2020–2024-cü illərdə müxtəlif beynəlxalq donorlar (BMT İnkişaf Proqramı, Dünya Bankı, Asiya İnkişaf Bankı və s.) tərəfindən ölkəmizdə yaşıl layihələr üçün təxminən 500 milyon ABŞ dolları həcmində maliyyə və texniki dəstək göstərilmişdir (UNDP & ADB, 2024). Bu dəstək sayəsində enerji səmərəliliyi, bərpa olunan enerji mənbələri, ekoloji təhsil və digər sahələrdə bir çox layihə həyata keçirilmişdir. Məsələn,

BMT İnkişaf Proqramının dəstəyi ilə həyata keçirilən "İqlim Dəyişikliyinə Qarşı Dayanıqlılığın Gücləndirilməsi" layihəsi çərçivəsində dövlət qurumlarının institusional potensialı artırılmışdır (Cəfərova, 2025). AYİB-in Yaşıl İqtisadiyyat Keçidi (GET) proqramı çərçivəsində isə özəl sektorda enerji effektivliyi layihələri üçün güzəştli maliyyələşmə təmin edilmişdir (Cəfərova, 2025).

Özəl sektorun da yaşıl maliyyələşdirmədə rolu artmaqdadır. 2023-cü ildə Azərbaycanda özəl sektor tərəfindən yaşıl iqtisadiyyata yatırılan sərmayələrin həcmi təxminən 720 milyon ABŞ dolları olmuşdur ki, bu da əvvəlki illə müqayisədə 35% artım deməkdir (Azərbaycan Energetika Nazirliyi, 2024). Aşağıdakı cədvəldə 2023-cü il üzrə özəl investisiyaların yaşıl iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri üzrə bölgüsü təqdim olunur (Azərbaycan Energetika Nazirliyi, 2024; European Bank for Reconstruction and Development, 2024).

Cədvəl 1

2023-cü ildə özəl sektorun yaşıl iqtisadiyyata investisiyalarının paylanması

Sektor	İnvestisiya həcmi (milyon \$)	Ümumi investisiyada payı (%)	Əsas investorlar
Günəş enerjisi	320	44,4%	Masdar (BƏƏ), ACWA Power (Səudiyyə)
Külək enerjisi	180	25,0%	BP, Equinor (Norveç)
Tullantıdan enerji	75	10,4%	Azerclean, GreenTech (Türkiyə)
Hidroenerji	95	13,2%	Azərenerji, yerli özəl investorlar
Yaşıl nəqliyyat	50	7,0%	Bakı Elektrik Avtobusları (BakuBus)

Mənbə: Azərbaycan Energetika Nazirliyi (2024); AYİB (2024).

Yuxarıdakı cədvəldən göründüyü kimi, özəl sektor investisiyaları əsasən günəş və külək enerjisi layihələrinə yönəlmişdir. 2023-cü ildə ən böyük yatırım payı günəş enerjisi sektoruna (44,4%) düşmüşdür ki, bu da Birləşmiş Ərəb Əmirliklərinin Masdar və Səudiyyə Ərəbistanının ACWA Power şirkətlərinin Azərbaycanda həyata keçirdiyi günəş elektrik stansiyası layihələri ilə əlaqədardır. Külək enerjisi sektorunda BP və Equinor kimi beynəlxalq şirkətlərin iştirakı ilə yatırımlar ümumi özəl yaşıl investisiyaların 25%-ni təşkil etmişdir. Tullantıların enerji istehsalına yönəldilməsi (məsələn, yandırma və biqaz texnologiyaları) sahəsinə də özəl investorlar maraq göstərmiş və bu istiqamətə 75 milyon dollar sərmayə qoyulmuşdur. Hidroenerji ənənəvi olaraq dövlət şirkəti "Azərenerji"nin və yerli investorların fəaliyyət sahəsi olsa da, özəl sektorun bu sahəyə 95 milyon dollar yatırımı qeydə alınmışdır. Nəhayət, ekoloji nəqliyyatın inkişafına, yəni elektrik avtobusları və s. üzrə layihələrə 50 milyon dollar həcmində özəl sərmayə yatırılmışdır. Ümumən, 2023-cü ildə özəl sektorun yaşıl sahələrə yatırdığı 720 milyon dollar sərmayə ölkədə qeyri-neft iqtisadiyyatının genişlənməsi baxımından mühüm göstəricidir. Strateji hədəf kimi, 2030-cu ilə qədər Azərbaycanda cəmi 2 milyard dollardan çox yaşıl sərmayənin cəlb olunması planlaşdırılır (Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi, 2021). Bu məqsədə çatmaq üçün həm yerli, həm də xarici investorlar üçün daha əlverişli investisiya mühitinin formalaşdırılması üzərində işlər davam edir.

Azərbaycanda yaşıl maliyyələşdirmənin institusional bazasının gücləndirilməsi istiqamətində də addımlar atılır. Azərbaycan Mərkəzi Bankı 2022-ci ildə bank sektorunda dayanıqlı maliyyə prinsiplərinin tətbiqinə dair normativ çərçivə müəyyən etmiş, həmçinin "yaşıl taksonomiya" sənədini hazırlayıb təsdiqləmişdir (Şirəliyeva, 2025). Bu addımlar maliyyə sektorunda vahid standartların yaranması və potensial yaşıl layihələrin kateqoriyalara ayrılması baxımından əhəmiyyətlidir. Hazırda Azərbaycanda "yaşıl bank" və ya ixtisaslaşmış Yaşıl İnvestisiya Fondunun yaradılması məsələsi də müzakirə olunur (Nuriyev, 2024). Banklar Assosiasiyasının təklifinə görə, mövcud dövlət fondların-

dan birinin bazasında və ya yeni bir qurum şəklində belə fondun təsis edilməsi yaşıl layihələrə güzəştli kreditlərin verilməsi və zamanət mexanizmlərinin tətbiqi üçün effektiv platforma ola bilər (Nuriyev, 2024). Bununla yanaşı, 2024-cü ildə ilk dəfə “Yaşıl Maliyyə və Dayanıqlı İnkişaf Forumu”nun Bakıda keçirilməsi (Nuriyev, 2024) bu sahədə maraqlı tərəfləri bir araya gətirərək beynəlxalq təcrübə mübadiləsinə imkan yaratmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda hələ ki, korporativ və ya suveren səviyyədə “yaşıl istiqraz” buraxılışı həyata keçirilməmişdir (Cəfərova, 2025). Lakin normativ-hüquqi baza hazırlığı artıq yekunlaşmaq üzrədir. Bakı Fond Birjası 2023–2024-cü illərdə yaşıl və sosial istiqrazların listinqinə dair xüsusi qaydalar hazırlamış, müvafiq dövlət orqanları ilə razılaşdırma mərhələsinə çatdırmışdır (Nuriyev, 2024). Yaxın gələcəkdə həm dövlət, həm də özəl sektor tərəfindən ilk yaşıl istiqrazların buraxılması gözlənilir. Bu, yaşıl layihələr üçün geniş maliyyə resurslarının cəlbinə təkan verməklə yanaşı, Azərbaycanın qiymətli kağızlar bazarının da inkişafına yeni bir dinamika qazandıracaqdır.

Ümumilikdə, Azərbaycanda yaşıl maliyyələşdirmənin inkişafı istiqamətində irəliləyiş nəzərə çarpır. Dövlət, özəl sektor və beynəlxalq tərəfdaşların birgə səyləri nəticəsində həm maliyyə resurslarının həcmi artır, həm də institusional infrastruktur təkmilləşir. Qarşıdakı illərdə ilk real nəticələrin – yeni yaşıl enerji layihələrinin istifadəyə verilməsi, emissiyaların azalması, yaşıl maliyyə bazarının formalaşması – müşahidə ediləcəyi gözlənilir. Bu proses, ölkənin həm iqtisadi, həm də ekoloji baxımdan dayanıqlı inkişafına xidmət edəcəkdir.

İqlim riski və yaşıl maliyyə bank sektorunda

Son illərdə iqlim dəyişikliklərinin yaratdığı risklər artıq yalnız ekoloji deyil, həm də maliyyə riskləri kimi qəbul olunur. Bu səbəbdən yaşıl maliyyələşdirmə anlayışı təkcə ekoloji layihələrə deyil, eyni zamanda bank sektorunda dayanıqlı maliyyə idarəetməsinə inteqrasiya olunur. Maliyyə sistemləri üçün iqlim riski iki formada təzahür edir: fiziki risklər (sel, quraqlıq, fırtına və s.) və keçid riskləri (karbon vergiləri, ekoloji tənzimləmələr və texnoloji dəyişikliklər). Bu risklər bankların aktivlərinin dəyərində dəyişikliklərə, kredit riskinin artmasına və ümumi maliyyə sabitliyinin pozulmasına səbəb ola bilər (Müseyyibov, 2023: s.18).

Yaşıl maliyyənin bank sektorunda tətbiqi iki əsas formada mümkündür: yaşıl kreditlər və ekoloji riskin qiymətləndirilməsi. Yaşıl kreditlər, xüsusilə enerji səmərəliliyi, bərpa olunan enerji, ekoloji təmiz texnologiyalar kimi sahələrə yönəldilən kredit məhsullarıdır. Bu cür kreditlər vasitəsilə banklar həm sosial məsuliyyət daşıyır, həm də yeni bazar segmentləri üçün rəqabət üstünlüyü qazanır. Digər tərəfdən, iqlim riskinin kredit riskinə inteqrasiyası bankların portfel dayanıqlığını artırır. Bu isə bankların aktivlərini yalnız maliyyə deyil, həm də ekoloji göstəricilər əsasında qiymətləndirməsini tələb edir.

Azərbaycan Mərkəzi Bankı 2022-ci ildə bu istiqamətdə ilk addımı ataraq kommersiya bankları üçün ESG meyarlarının və yaşıl taksonomiyanın hazırlanmasını gündəmə gətirdi. Banklar Assosiasiyası isə “yaşıl kredit” konseptinin formalaşdırılması və bu sahədə təlimlərin təşkili üçün layihələrə start verdi. Hazırda bəzi banklar – məsələn, ABB və Rabitəbank – özlərinin yaşıl kredit məhsullarını təqdim edir. Bu kreditlər əsasən günəş panelləri, enerji səmərəliliyi üçün avadanlıq və elektromobillərin alınması üçün nəzərdə tutulub.

Beynəlxalq təcrübədə yaşıl bankçılıq daha geniş tətbiq olunur. Məsələn, Hollandiya bankı Triodos yalnız ekoloji və sosial məsuliyyətli layihələrə kredit verir. Almaniyanın KfW bankı yaşıl layihələrə aşağı faizli uzunmüddətli kreditlər təklif edir və bu yolla bərpa olunan enerjinin inkişafını stimullaşdırır. Ümumilikdə, bu yanaşmalar göstərir ki, bank sektorunun yaşıl maliyyələşdirməyə inteqrasiyası ölkənin ümumi ekoloji hədəflərinə çatmaqda mühüm rol oynaya bilər.

Azərbaycan üçün də yaşıl bankçılığın inkişafı iqtisadi və ekoloji baxımdan faydalı ola bilər. Bank sektorunun maliyyələşdirmə siyasətində iqlim risklərinin nəzərə alınması həm kredit portfellerinin dayanıqlığını artırır, həm də yaşıl keçid prosesinə töhfə verir. Bu məqsədlə Mərkəzi

Bankın rəhbərliyi ilə “yaşıl bank” statusuna malik ixtisaslaşmış maliyyə institutlarının yaradılması, ya da mövcud banklar üçün stimullaşdırıcı mexanizmlərin tətbiqi nəzərdən keçirilə bilər. Eyni zamanda, xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlıq çərçivəsində yerli bankların ESG hesabatlılıq bacarıqları inkişaf etdirilməlidir.

Nəticə etibarilə, bank sektorunun yaşıl maliyyələşdirməyə inteqrasiyası yalnız ekoloji deyil, eyni zamanda maliyyə sabitliyi baxımından da strateji əhəmiyyət daşıyır. Bu istiqamətdə davamlı islahatlar və təşviqedici addımlar yaşıl iqtisadiyyata keçidin vacib komponentinə çevrilə bilər.

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat göstərir ki, yaşıl maliyyələşdirmə mexanizmlərinin geniş tətbiqi həm ətraf mühitin qorunması, həm də davamlı iqtisadi inkişaf baxımından strateji əhəmiyyətə malikdir. Yaşıl maliyyələşdirmənin vasitəçiliyi ilə icra edilən ekoloji layihələr istixana qazı emissiyalarının azaldılması, təmiz enerjinin payının artırılması və təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadənin təmin olunmasına xidmət edir. Eyni zamanda, bu layihələr ölkə iqtisadiyyatında yeni sektorların yaranmasına, investisiya axınının sürətlənməsinə və məşğulluğun artmasına səbəb olur. Azərbaycan nümunəsində əldə olunan nəticələr qlobal tendensiyalara uyğundur: son illərdə yaşıl maliyyə axınlarının artması ölkəmizdə bərpa olunan enerji istehsal gücünün yüksəlməsi (məsələn, 2023-cü ildə əlavə 567 MVt gücün istifadəyə verilməsi), özəl sektorun yaşıl layihələrə marağının artması və karbon emissiya artımının yavaşması kimi müsbət trendlərlə müşahidə olunur.

Məqalədə ortaya qoyulan yeni nəticələr ondan ibarətdir ki, yaşıl maliyyələşdirmənin effektivliyi birbaşa institusional dəstək və düzgün planlaşdırmadan asılıdır. Əgər maliyyə resursları ən səmərəli layihələrə yönəldilərsə və həyata keçirilən işlərə şəffaf nəzarət olunarsa, həm iqtisadi, həm də ekoloji hədəflərə paralel nail olmaq mümkündür. Bu qənaət, digər tədqiqatların da gəldiyi nəticələrlə üst-üstə düşür (məsələn, Demski, Dong, McGuire, & Mojon, 2025, yaşıl istiqrazların emissiyaların azalmasına töhfə verdiyini göstərmişdir). Lakin eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, yaşıl maliyyələşdirmənin inkişafı qarşısında bəzi çağırışlar qalmaqdadır. Məsələn, normativ standartların tam formalaşdırılması, investorlar üçün məlumatlılığın artırılması və “yaşıl yuyulma” hallarının önənməsi istiqamətində işlər davamlı xarakter almalıdır.

Gələcək tədqiqatlar və siyasət təşəbbüsləri üçün bir neçə tövsiyə irəli sürə bilərik. İlk növbədə, yaşıl maliyyələşdirmənin hüquqi bazası daha da təkmilləşdirilməli, beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. İkincisi, pilot yaşıl layihələrin reallaşdırılması və onların nəticələrinin geniş kommunikasiyası təmin edilməlidir ki, həm ictimaiyyət, həm də investorlar yaşıl investisiyaların faydasını açıq görə bilsin. Üçüncüsü, maliyyə bazarlarında yaşıl istiqrazlar və digər alətlər üzrə ilk nümunələrin uğurla həyata keçirilməsi üçün dövlət zəmanəti və ya güzəştləri kimi təşviqlər nəzərdən keçirilməlidir. Nəhayət, beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlıq dərinləşdirilməli və ən yaxşı xarici təcrübə yerlərdə tətbiq olunmalıdır.

Nəticə etibarilə, yaşıl maliyyələşdirmə Azərbaycanda və dünyada ətraf mühitin qorunması ilə iqtisadi inkişafın uzlaşdırılması üçün effektiv vasitədir. Bu sahənin davamlı inkişafı üçün çoxtərəfli səylər – dövlət siyasəti, özəl sektorun fəal iştirakı və beynəlxalq maliyyə dəstəyi – vacibdir. Qarşıdakı onillikdə yaşıl maliyyələşdirmənin daha da geniş vüsət alacağı və həm planetin ekoloji sağlamlığına, həm də ölkələrin iqtisadi rifahına mühüm töhfələr verəcəyi qənaətinə gəlinə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Energetika Nazirliyi. (2024). 2023-cü ildə energetika sektorunda yenilənən enerji üzrə göstəricilər haqqında məlumat (Press-reliz). Bakı.
2. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2021). Azərbaycan Respublikasının yaşıl iqtisadiyyat strategiyası, 2021–2030. Bakı.

3. Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi. (2023). 2023-cü il dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabat. Bakı.
4. Babayev M. (2024, Fevral 15). Ölkəyə yaşıl investisiyaların cəlbi istiqamətində mühüm addımlar atılıb [Forum çıxışı xəbəri]. Vergiler.az.
5. Cəfərova Ə. (2025). Azərbaycanda yaşıl iqtisadiyyatın maliyyələşmə mənbələri. Geostrategiya, 3(87), 308-312.
6. Demski J., Dong Y., McGuire P., & Mojon B. (2025). Growth of the green bond market and greenhouse gas emissions. BIS Quarterly Review (Mart), 33-47.
7. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2024). Green Economy Transition Annual Review 2024. London.
8. Faktor.az. (2024, Avqust 27). Nədir “yaşıl maliyyə” və “yaşıl maliyyələşmə”? (Mövzu izahı).
9. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2024). Renewable Capacity Statistics 2024. Abu Dhabi.
10. Jakeyev E. (2025), Sentyabr 26). Azərbaycan və Mərkəzi Asiya “yaşıl maliyyə alətləri”ndən daha fəal istifadə edə bilər [Tədbir çıxışı xəbəri]. Azerbaijan24.
11. Müseyibov T. (2023). Bank sektorunda ekoloji maliyyə idarəetməsi: risklər və perspektivlər. Maliyyə və Mühəsibatlıq Jurnalı, 4(48), 52–64.
12. Nuriyev Z. (2024, Oktyabr 18). Ölkədə “yaşıl maliyyələşmə”yə dəstək üçün yeni fond yaradıla bilər [Maliyyə forumu çıxışı]. Report.az.
13. Şirəliyeva A. (2025, Oktyabr 29). Azərbaycanda bərpa olunan enerji üzrə yaşıl maliyyələşdirmə imkanları genişlənir (Caspian Energy Forum xəbəri). Trend.az.
14. United Nations Development Programme (UNDP) & Asian Development Bank (ADB). (2024). Azərbaycanda yaşıl inkişaf layihələrinin maliyyələşdirilməsi üzrə birgə hesabat.
15. Yeni Azərbaycan qəzeti. (2024, May 9). Azərbaycan maliyyə sistemini “yaşıllaşdırır” [Xəbər məqaləsi].
16. World Bank. (2024). Private Sector Participation in Green Finance. Washington, DC.

B.K.Hacizade

master student, Azerbaijan State University of Economics

**The role of green financing in environmental protection: economic impacts
and efficiency of ecological projects**

Abstract

Green financing plays a crucial role in environmental protection. This article examines the impacts of green financing on the implementation of ecological projects and the economic efficiency of those projects. In the modern era of accelerating climate change and in pursuit of sustainable development goals, the importance of green financial instruments is growing. The article explains the relevance of the topic and outlines the research aim and methodology. The study employs an analytical and comparative approach, using relevant statistics and reports for empirical analysis to quantify the benefits of green projects. The findings indicate that ecological projects realized through green financing – such as renewable energy, energy efficiency, and waste recycling initiatives – significantly contribute to both environmental conservation and the generation of new investments and jobs. An analysis in the context of Azerbaijan demonstrates that expanding green financing is feasible through a combination of government support, private sector initiatives, and international financial mechanisms. The new findings align with previous research, and several recommendations are offered for future studies.

Keywords: *green financing, environmental protection, ecological projects, economic impacts, efficiency, renewable energy, green bonds.*

E.Q.Abdurəhimov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
abdurehimovvusal@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 06.03.2026

The article was received by editorial board on 06.03.2026

Статья принята к печати 06.03.2026

DAVAMLI İQTİSADI İNKİŞAF ÜÇÜN YAŞIL İNKİŞAF STRATEGİYALARI: BƏRPA OLUNAN ENERJİ MƏNBƏLƏRİNİN ROLU

Xülasə

Azərbaycanın enerji sektoru sürətlə dəyişən qlobal tələblər, enerji təhlükəsizliyi çağırışları və iqlim dəyişikliyi fonunda bərpa olunan enerji və yaşıl iqtisadiyyat prinsiplərinə uyğun transformasiya olunur. Neft, qaz və daş kömür kimi bərpa olunmayan enerji resurslarının məhdudluğu və ənanəvi enerji istehsalının ekoloji təsirləri ölkəni alternativ enerji mənbələrindən istifadəni strateji prioritet kimi müəyyənləşdirməyə sövq edir. Bu yanaşma həm iqtisadi, həm ekoloji, həm də sosial aspektləri əhatə edən davamlı inkişaf prinsiplərinə uyğundur. Bu çərçivədə Azərbaycan 2030 Milli Prioritetlər sənədində “təmiz ətraf mühit və yaşıl artım” istiqamətini strateji prioritet kimi müəyyən etmişdir. Ölkənin günəş, külək, su, biokütlə və geotermal enerji üzrə texniki potensialı 292 GVt-dan artıqdır ki, bu da bərpa olunan enerji mənbələrinin geniş tətbiqi üçün mühüm imkanlar yaradır. Dövlət proqramları çərçivəsində həyata keçirilən layihələr bu potensialın real istifadəsini təmin edir və enerji istehsalında bərpa olunan enerji payının 2021-ci ildə 17,3 faizdən 2026-cı ilədək 24 faizə yüksəldilməsini hədəfləyir.

Azərbaycanın yaşıl enerji siyasəti yalnız enerji istehsalının şaxələndirilməsi ilə məhdudlaşmır. Bu siyasət post-neft dövrünə hazırlıq, iqtisadi şaxələndirmə, innovativ texnologiyaların tətbiqi və ekoloji təsirlərin azaldılması kimi kompleks məqsədləri birləşdirir. Belə yanaşma ölkəyə həm milli iqtisadiyyatın dayanıqlığını təmin etmək, həm də beynəlxalq ekoloji öhdəlikləri yerinə yetirmək imkanı verir. Ölkənin COP29 tədbirinə ev sahibliyi etməsi və beynəlxalq təşəbbüslərdə fəal iştirakı Azərbaycanın yaşıl inkişaf strategiyasını həm milli, həm də qlobal səviyyədə həyata keçirən ölkə kimi tanıdığını göstərir. Bu təşəbbüslər Azərbaycanın enerji siyasətində qabaqlayıcı və innovativ yanaşmasını əks etdirir, beynəlxalq enerji və ekoloji gündəlikdə ölkənin mövqeyini gücləndirir və gələcəkdə yaşıl iqtisadiyyat modelinə keçidin sürətləndirilməsinə şərait yaradır.

Açar sözlər: *Azərbaycan, yaşıl enerji, bərpa olunan enerji, davamlı inkişaf, enerji strategiyası, ekoloji texnologiyalar, COP29, enerji transformasiyası.*

GİRİŞ

Qlobal iqlim dəyişiklikləri, enerji tələbatının sürətlə artması və karbon emissiyalarının azaldılması ilə bağlı beynəlxalq öhdəliklər dövlətləri enerji sektorunda transformasiya aparmağa və bərpa olunan enerji mənbələrinin payını artırmağa sövq edir. Bu kontekstdə yaşıl keçid – yəni enerji istehsalında alternativ və ekoloji təmiz mənbələrdən istifadənin genişləndirilməsi – həm ekoloji, həm iqtisadi, həm də texnoloji baxımdan strateji prioritetə çevrilmişdir.

Azərbaycan da bu qlobal çağırışları nəzərə alaraq yaşıl enerji siyasətini və davamlı inkişaf strategiyasını milli prioritet kimi formalaşdırmışdır. 2030-cu il Sosial-iqtisadi İnkişaf üzrə Milli Prioritetlər sənədində “təmiz mühit və yaşıl artım” istiqaməti strateji prioritet kimi müəyyən edilmişdir. Bu, ölkənin enerji istehsalını şaxələndirmək, karbon emissiyalarını azaltmaq və təbii resurslardan səmərəli istifadəni təmin etmək üçün əsas platforma rolunu oynayır.

Azərbaycanın bərpa olunan enerji potensialı 292 GVt-dan artıqdır ki, bu da günəş, külək, su, biokütlə və geotermal enerji üzrə geniş imkanlar yaradır. Bu potensialın reallaşdırılması ölkənin post-neft dövrünə hazırlığını gücləndirir, enerji təhlükəsizliyini təmin edir və innovativ texnologiyaların tətbiqini sürətləndirir. COP29-un Bakıda keçirilməsi ölkənin yaşıl enerji siyasətinə beynəlxalq səviyyədə verdiyi əhəmiyyətin bariz göstəricisidir.

Azərbaycan da global enerji və iqlim çağırışlarını düzgün qiymətləndirərək, yaşıl enerji siyasətini milli prioritet kimi müəyyən etmişdir. Ölkənin enerji sektorunda aparılan transformasiya həm ənənəvi enerji resurslarından istifadənin davamlılığını təmin edir, həm də günəş, külək, su, biokütlə və geotermal enerji kimi bərpa olunan mənbələrdən istifadənin genişləndirilməsinə şərait yaradır. Bu yanaşma Azərbaycanın post-neft dövrünə hazırlığını, iqtisadi şaxələndirməni, innovativ texnologiyaların tətbiqini və ekoloji təsirlərin azaldılmasını əhatə edən kompleks strategiya formalaşdırır.

Hazırda Azərbaycan bərpa olunan enerji mənbələrinin elektrik enerjisi istehsalında payını artırmaq məqsədilə dövlət səviyyəsində genişmiqyaslı layihələr həyata keçirir və 2026-cı ildə bu payı 24 faizə çatdırmağı hədəfləyir.

TƏHLİL

Azərbaycanın enerji strategiyasının təhlili göstərir ki, ölkə həm ənənəvi, həm də bərpa olunan enerji mənbələrindən istifadənin balanslaşdırılmasına xüsusi önəm verir. Rəsmi statistik məlumatlara əsasən, bərpa olunan enerji texniki potensialı 292 GVt-dan artıqdır ki, bu da günəş, külək, su, biokütlə və geotermal enerji üzrə mühüm imkanlar yaradır. Ölkədə son illərdə həyata keçirilmiş layihələr bu potensialın real istifadəsini təmin edir və elektrik enerjisi istehsalında bərpa olunan enerji payının 2021-ci ildə 17,3 faizdən 2026-cı ilədək 24 faizə yüksəldilməsini hədəfləyir.

Enerji sektorunda aparılan transformasiya yalnız enerji istehsalının şaxələndirilməsi ilə məhdudlaşmır; o, iqtisadi şaxələndirmə, innovativ texnologiyaların tətbiqi və ekoloji təsirlərin azaldılması kimi kompleks yanaşmanı əhatə edir.

Eyni zamanda, mövcud siyasət və layihələr ölkənin post-neft dövrünə hazırlığını və enerji təhlükəsizliyini təmin etməklə bərabər, beynəlxalq çağırışlara çevik reaksiyanın göstərilməsi və yaşıl iqtisadiyyat modelinə keçidin sürətləndirilməsini təmin edir. Təhlil göstərir ki, Azərbaycanın yaşıl enerji siyasəti həm ekoloji, həm iqtisadi, həm də texnoloji baxımdan dayanıqlı inkişafın əsasını təşkil edir və davamlı inkişaf strategiyalarının həyata keçirilməsində aparıcı rol oynayır.

Bu tədqiqatın məqsədinə çatmaq üçün müəyyən edilmiş vəzifələrə əsaslanaraq Azərbaycan kontekstində yaşıl inkişaf strategiyasının və yaşıl iqtisadiyyatın təhlili aparılır:

1. **Yaşıl inkişaf və davamlı iqtisadiyyat nəzəriyyələrinin təhlili** göstərir ki, davamlı inkişaf ekoloji, iqtisadi və sosial aspektləri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir.

2. **Davamlı inkişafın iqtisadi, sosial və ekoloji aspektlərinin təhlili** ölkədə yaşıl siyasətlərin planlaşdırılmasında əsas rol oynayır.

3. **Yaşıl iqtisadiyyat modelləri və beynəlxalq praktikaların ümumiləşdirilməsi** Azərbaycan üçün effektiv strategiyaların müəyyən edilməsinə imkan yaradır.

4. **Dünya ölkələrinin yaşıl inkişaf strategiyalarının müqayisəli öyrənilməsi** Azərbaycanın milli siyasətini beynəlxalq təcrübə ilə uyğunlaşdırmaq üçün vacibdir.

5. **Milli qanunvericilik və institusional strukturların araşdırılması** yaşıl iqtisadiyyatın tətbiqi və effektiv fəaliyyətini təmin edir.

6. **Bərpa olunan enerji potensialının milli iqtisadiyyat üçün rolu** ölkənin enerji təhlükəsizliyini və post-neft dövrünə keçidini gücləndirir.

7. **Qarabağ və Şərqi Zəngəzur bölgəsində yaşıl enerji zonalarının iqtisadi təsiri** regionların inkişafına töhfə verir və investisiya imkanlarını artırır.

8. **Yaşıl iqtisadiyyatın inkişafı üçün çağırış və məhdudiyyətlərin müəyyənəşdirilməsi** strateji planların optimallaşdırılmasına xidmət edir.

9. **Yaşıl texnologiyaların tətbiqi və innovasiyaların rolu** enerji istehsalında səmərəliliyi artırır və ekoloji təsirləri azaldır.

10. **Yaşıl inkişaf strategiyasının təkmilləşdirilməsi üçün konseptual təkliflər** Azərbaycan üçün davamlı və dayanıqlı inkişaf modellərinin yaradılmasına şərait yaradır.

Bu təhlil göstərir ki, yaşıl inkişaf strategiyası yalnız enerji sektorunu deyil, iqtisadiyyatın digər sahələrini – sənaye, kənd təsərrüfatı, turizm və şəhər planlaşdırması – əhatə edir. Azərbaycan bu strategiya vasitəsilə ekoloji dayanıqlığı, enerji təhlükəsizliyini və iqtisadi şaxələndirməni təmin edir, eyni zamanda beynəlxalq çağırışlara çevik və qabaqlayıcı reaksiyalar vermək qabiliyyətini gücləndirir.

Yaşıl inkişaf strategiyası və yaşıl iqtisadiyyat

Azərbaycanın milli inkişaf strategiyasında yaşıl iqtisadiyyat və yaşıl inkişaf prinsipləri mərkəzi rol oynayır. 2030-cu il Sosial-iqtisadi İnkişaf üzrə Milli Prioritetlər sənədində “Təmiz mühit və yaşıl artım” istiqaməti strateji prioritet kimi müəyyən edilmişdir. Bu prioritet yalnız ətraf mühitin qorunmasını deyil, həm də iqtisadi artımın ekoloji və sosial meyarlarla tarazlaşdırılmasını hədəfləyir və ölkənin davamlı inkişaf strategiyasının əsasını təşkil edir. Yaşıl inkişaf strategiyasının əsas məqsədi ölkənin enerji istehsalını ekoloji cəhətdən təmiz mənbələrə yönəltmək, karbon emissiyalarını azaltmaq və təbii resurslardan səmərəli istifadəni təmin etməkdir. Bu çərçivədə Azərbaycan:

- **Bərpa olunan enerji mənbələrinə** – günəş, külək, su, biokütlə və geotermal enerji – investisiyaları artırır, onların elektrik enerjisi istehsalındakı payını genişləndirir;

- Enerji istehsalının şaxələndirilməsi və karbon neytrallığa keçidini təmin edir;

- **Ekoloji innovasiyalar və texnoloji inkişaf** vasitəsilə sənaye, infrastruktur və şəhər planlaşdırmasında davamlılıq təmin edir;

- **Tullantıların idarə olunması**, çirklənmiş ərazilərin bərpası və təbii resursların qorunması sahəsində sistemli tədbirlər həyata keçirir.

Azərbaycanın yaşıl iqtisadiyyat modeli yalnız enerji sektorunu deyil, həm də kənd təsərrüfatı, sənaye, tikinti və turizm kimi digər sahələri əhatə edir. Bu yanaşma iqtisadi artımı ekoloji və sosial meyarlarla tarazlaşdırır, post-neft dövrünə hazırlığı sürətləndirir, innovativ texnologiyaların tətbiqini təşviq edir və ətraf mühitin qorunmasını təmin edir. Bu təşəbbüslər, eyni zamanda, Azərbaycanın beynəlxalq enerji və ekoloji gündəlikdə fəal rolunu göstərir, qlobal ekoloji problemlərin həllinə töhfə verir və enerji təhlükəsizliyinin təmin edilməsində strateji üstünlüklər yaradır.

Beləliklə, yaşıl inkişaf strategiyası və yaşıl iqtisadiyyat Azərbaycanın davamlı iqtisadi inkişafına, enerji şaxələndirilməsinə, ekoloji dayanıqlığın təmin olunmasına və qlobal iqlim çağırışlarına çevik reaksiyanın göstərilməsinə mühüm töhfə verir. Bu yanaşma həm nəzəri, həm də praktik baxımdan ölkənin inkişaf modellərinin modernləşdirilməsində aparıcı rol oynayır və gələcəkdə yaşıl enerji sektorunun daha da inkişaf etdirilməsinə zəmin yaradır.

NƏTİCƏ

Azərbaycan son illərdə iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi, enerji təhlükəsizliyi və ekoloji tarazlığın qorunması istiqamətində mühüm addımlar atmışdır. Xüsusilə işğaldan azad edilmiş ərazilərin “yaşıl enerji zonası” elan olunması, bərpa olunan enerji layihələrinin genişləndirilməsi və beynəlxalq iqlim təşəbbüslərinə qoşulma ölkənin davamlı inkişaf kursuna sadıqlığını göstərir.

Eyni zamanda, neft-qaz sektorundan asılılığın hələ də yüksək olması yaşıl transformasiyanın daha sistemli və sürətli şəkildə aparılmasını zəruri edir. Qlobal iqlim dəyişiklikləri, karbon emissiyalarının azaldılması tələbləri və beynəlxalq bazarlarda yaşıl məhsullara artan tələbat Azərbaycan üçün həm çağırış, həm də yeni imkanlar yaradır.

Yaşıl inkişaf strategiyasının effektiv tətbiqi ölkədə uzunmüddətli iqtisadi sabitliyin təmin olunmasına, yeni iş yerlərinin yaradılmasına, innovasiyaların təşviqinə və ətraf mühitin mühafizəsinə töhfə verə bilər. Bu baxımdan, yaşıl iqtisadi modelə keçid yalnız ekoloji zərurət deyil, həm də strateji iqtisadi seçimdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Əliyev R. Davamlı inkişaf: nəzəriyyə və təcrübə. Bakı, 2014, 256 s., s. 45–112.
2. Həsənov A. Ekoloji iqtisadiyyat və davamlı inkişaf problemləri. Bakı: Bakı Universiteti Nəşriyyatı, 2018, 214 s., s. 63–140.
3. Məmmədov Q. Yaşıl iqtisadiyyat və Azərbaycan: imkanlar və çağırışlar. Bakı: İqtisadi Araşdırmalar Mərkəzi, 2020, 178 s., s. 52–119.
4. Qasımov Ş. Təbiət və cəmiyyət: davamlı inkişaf konsepsiyası. Bakı: Elm və Təhsil, 2016, 201 s., s. 34–98.
5. Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Administrasiyası. Azərbaycan Respublikasında Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinin həyata keçirilməsi haqqında Hesabat. Bakı, 2022, 112 s., s. 15–47.
6. Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyi. Azərbaycanda Yaşıl İnkişaf Göstəriciləri: Metodologiya və Qiymətləndirmə. Bakı, 2018, 86 s., s. 9–52.
7. Azərbaycan Respublikasının Energetika Nazirliyi. Azərbaycan Respublikasının Enerji Balansı. Bakı, 2023, 64 s., s. 18–41.
8. Azərbaycan Respublikasının Energetika Nazirliyi. Bərpa Olunan Enerji Mənbələri üzrə Potensial və İnkişaf Perspektivləri. Bakı, 2022, 58 s., s. 12–39.
9. Azərbaycan Respublikasının Qida Təhlükəsizliyi Agentliyi (AQTA). Ərzaq təhlükəsizliyi ilə bağlı dövlət proqramı (2019–2025). Bakı, 2019, 84 s., s. 18–52.
10. Rzayev V. Kənd təsərrüfatı və ekosistemin dayanıqlılığı: Azərbaycanın təcrübəsi. Ekoloji Tədqiqatlar Jurnalı, 2020, №8(2), s. 71–84.
11. Hübətova, S.R. Yaşıl iqtisadiyyat indeksi // Ümummilli lider Heydər Əlirza oğlu Əliyevin anadan olmasının 99-cu ildönümünə həsr olunmuş “İqtisadi inkişafda global çağırışlar və perspektivlər” mövzusunda Respublika elmi-praktik konfrans. -Bakı: 11 may, - 2022, - s.341 -343.
12. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015, 41 p., pp. 5–38.
13. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). The Paris Agreement. Bonn: UNFCCC Secretariat, 2015, 25 p., pp. 2–18.
14. World Bank. Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development. Washington, DC, 2012, 193 p., pp. 1–67.
15. World Bank. Transition to a Green Economy in Azerbaijan. Washington, DC, 2020, 98 p., pp. 27–61.
16. International Energy Agency (IEA). World Energy Outlook 2022. Paris, 2022, 524 p., pp. 89–140.
17. International Energy Agency (IEA). Renewables 2023: Analysis and Forecast. Paris, 2023, 211 p., pp. 96–124.
18. European Commission, official website - European Commission.
19. Home | United Nations Development Programme.
20. Page not found | Nordic cooperation.
21. Ətraf mühitin mühafizəsi | Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi.
22. COP29 Azerbaijan - United Nations Climate Change Conference.

E.Q.Abdurahimov
master student, Azerbaijan State University of Economics

**Green development strategies for sustainable economic growth:
the role of renewable energy sources**

Abstract

Azerbaijan's energy sector is being transformed in accordance with the principles of renewable energy and green economy against the backdrop of rapidly changing global demands, energy security challenges and climate change. The limited availability of non-renewable energy resources such as oil, gas and coal and the environmental impacts of traditional energy production are pushing the country to identify the use of alternative energy sources as a strategic priority. This approach is consistent with the principles of sustainable development, which covers both economic, environmental and social aspects.

In this context, Azerbaijan has identified the direction of “clean environment and green growth” as a strategic priority in its 2030 National Priorities document. The country's technical potential in solar, wind, water, biomass and geothermal energy exceeds 292 GW, which creates significant opportunities for the widespread use of renewable energy sources. Projects implemented within the framework of state programs ensure the real use of this potential and aim to increase the share of renewable energy in energy production from 17.3 percent in 2021 to 24 percent by 2026. Azerbaijan's green energy policy is not limited to the diversification of energy production. This policy combines complex goals such as preparing for the post-oil era, economic diversification, the introduction of innovative technologies and reducing environmental impacts. Such an approach allows the country to ensure the sustainability of the national economy and fulfill international environmental obligations. The country's hosting of the COP29 event and active participation in international initiatives demonstrate Azerbaijan's recognition as a country implementing a green development strategy at both the national and global levels. These initiatives reflect Azerbaijan's proactive and innovative approach to energy policy, strengthen the country's position on the international energy and environmental agenda, and create conditions for accelerating the transition to a green economy model in the future.

Keywords: *Azerbaijan, green energy, renewable energy, sustainable development, energy strategy, ecological technologies, COP29, energy transformation.*

Ü.Q.Əliyev
i.e.d., professor, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
F.İ.Ağazadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
fatima.agazade.02@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 03.03.2026

The article was received by editorial board on 03.03.2026

Статья принята к печати 03.03.2026

İŞGALDAN AZAD OLUNMUŞ ƏRAZİLƏRİN ƏMƏK POTENSİALININ MÖVCUD VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ

Xülasə

İşğaldan azad olunmuş ərazilərin yenidən qurulması və ölkənin ümumi iqtisadi sisteminə integrasiyası kontekstində bu regionların əmək potensialının qiymətləndirilməsi mühüm elmi və praktik əhəmiyyət kəsb edir. Məqalənin məqsədi azad olunmuş ərazilərdə əmək resurslarının mövcud vəziyyətini təhlil etmək, onların formalaşmasına təsir edən əsas amilləri müəyyənləşdirmək və əmək potensialından səmərəli istifadənin prioritet istiqamətlərini əsaslandırmaqdır. Tədqiqat zamanı sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, statistik qiymətləndirmə və analitik ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Aparılan təhlil göstərir ki, uzunmüddətli işğal regionun demoqrafik strukturuna və məşğulluq səviyyəsinə mənfi təsir göstərmiş, əmək resurslarının kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərində ciddi dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Bununla belə, son illərdə həyata keçirilən genişmiqyaslı bərpa-quruculuq tədbirləri, müasir infrastrukturun yaradılması, sənaye və aqrar sahələrin inkişafı, eləcə də “ağıllı şəhər” və “ağıllı kənd” modellərinin tətbiqi əmək bazarının formalaşması üçün əlverişli zəmin yaradır. Regiona əhalinin mərhələli şəkildə geri qayıdışı və yeni iqtisadi fəaliyyət sahələrinin təşkili əmək tələbinin artmasını şərtləndirən əsas faktorlar kimi çıxış edir. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, azad olunmuş ərazilərin əmək potensialı əsasən geri qayıdan əhali, yeni yaradılan iş yerləri və regiona cəlb olunan ixtisaslı kadrlar hesabına formalaşır. Eyni zamanda, peşəkar kadr çatışmazlığı, əmək bazarının institusional mexanizmlərinin tam inkişaf etməməsi və müasir bacarıqlara olan tələbin yüksəlməsi kimi problemlər bu potensialın reallaşdırılmasını məhdudlaşdırır. Bu baxımdan peşə təhsilinin gücləndirilməsi, insan kapitalına investisiyaların artırılması və innovativ məşğulluq modellərinin tətbiqi xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Açar sözlər: *işğaldan azad olunmuş ərazilər, əmək potensialı, əmək bazarı, insan kapitalı, məşğulluq, regional inkişaf.*

GİRİŞ

Müasir dövrdə regionların sosial-iqtisadi inkişafının təmin olunmasında əmək potensialı əsas strateji resurslardan biri hesab olunur. İnsan kapitalının formalaşdırılması, əmək resurslarından səmərəli istifadə və dayanıqlı məşğulluq imkanlarının yaradılması iqtisadi artımın sürətləndirilməsində həlledici rol oynayır. Bu baxımdan, işğaldan azad olunmuş ərazilərin yenidən qurulması və milli iqtisadi sistemə integrasiyası prosesində əmək potensialının mövcud vəziyyətinin elmi əsaslarla araşdırılması xüsusi aktualıq kəsb edir.

Uzunmüddətli işğal dövrü sözügedən ərazilərin iqtisadi strukturuna, demoqrafik vəziyyətinə və məşğulluq səviyyəsinə ciddi mənfi təsirlər göstərmişdir. İnfrastrukturun dağıdılması, istehsal sahələrinin fəaliyyətinin dayanması və əhalinin məcburi köçü regionun əmək resurslarının formalaş-

masını uzun müddət məhdudlaşdırmışdır. Lakin post-münaqişə mərhələsində həyata keçirilən genişmiqyaslı bərpa və yenidənqurma tədbirləri, nəqliyyat-kommunikasiya xətlərinin bərpası, yeni iqtisadi fəaliyyət sahələrinin yaradılması və investisiya mühitinin yaxşılaşdırılması bu ərazilərin iqtisadi potensialının reallaşdırılması üçün yeni imkanlar yaratmışdır.

Azad olunmuş ərazilərdə əhalinin mərhələli şəkildə geri qayıdışı regionda əmək bazarının yenidən formalaşmasını şərtləndirən əsas amillərdən biridir. Bu proses yalnız əmək resurslarının kəmiyyət baxımından artması ilə deyil, həm də keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi ilə müşayiət olunmalıdır. Müasir əmək bazarı daha çox innovativ bacarıqlara, texnoloji biliklərə və yüksək ixtisaslı kadrlara tələbat yaradır. Buna görə də peşə təhsilinin inkişaf etdirilməsi, əmək bazarının institusional mexanizmlərinin gücləndirilməsi və insan kapitalına yönəlik investisiyaların artırılması prioritet istiqamətlər kimi çıxış edir.

Məqalənin məqsədi işğaldan azad olunmuş ərazilərin əmək potensialının mövcud vəziyyətini kompleks şəkildə təhlil etmək, onun formalaşmasına təsir edən əsas amilləri müəyyənləşdirmək və əmək resurslarından səmərəli istifadənin prioritet istiqamətlərini elmi cəhətdən əsaslandırmaqdır. Tədqiqat çərçivəsində analitik yanaşma, müqayisəli təhlil və statistik ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Azərbaycan Respublikasının ərazi bütövlüyünün bərpa olunmasından sonra azad edilmiş ərazilərin bərpası və dayanıqlı inkişafı dövlət siyasətinin əsas prioritet istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Bu proses yalnız infrastrukturun yenidən qurulması və iqtisadi fəaliyyətin bərpası ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda insan amilinin, xüsusən də əhalinin məskunlaşması, demoqrafik potensialın formalaşdırılması və sosial strukturun yenidən təşkili üzərində qurulur.

Uzunmüddətli işğal və məcburi köçkünlük dövrü həmin ərazilərin demoqrafik strukturunda ciddi dəyişikliklərə səbəb olmuş, əhalinin yaş-cins balansı, əmək resurslarının bölgüsü və məskunlaşma sıxlığı pozulmuşdur. Müharibədən sonrakı mərhələdə həyata keçirilən “Böyük Qayıdış” prosesi isə yeni demoqrafik mərhələnin əsasını qoymuşdur.

Bu mərhələdə əsas məqsəd yalnız əhalinin fiziki qayıdışını təmin etmək deyil, eyni zamanda davamlı, balanslaşdırılmış və sosial-iqtisadi baxımdan səmərəli demoqrafik model formalaşdırmaqdır (Məmmədov, 2021).

Demoqrafik potensial anlayışı əhalinin say göstəriciləri ilə yanaşı, onun keyfiyyət xüsusiyyətlərini – yaş strukturu, əmək qabiliyyəti, miqrasiya davranışı və təbii artım perspektivlərini – əhatə edir. Azad olunmuş ərazilərdə bu göstəricilərin hər biri xüsusi əhəmiyyət daşıyır, çünki yeni məskunlaşma mərhələsi həm sosial risklər, həm də inkişaf imkanları ilə müşayiət olunur. Bu baxımdan əhalinin struktur xüsusiyyətlərinin, demoqrafik proseslərin və mövcud risklərin kompleks şəkildə araşdırılması elmi və praktiki baxımdan aktualdır (Quliyev, 2022).

Azad olunmuş ərazilərin demoqrafik potensialının qiymətləndirilməsində əhalinin struktur xüsusiyyətləri mühüm analitik baza rolunu oynayır. Demoqrafik struktur ərazinin sosial-iqtisadi inkişaf imkanlarını, əmək resurslarının formalaşmasını və uzunmüddətli məskunlaşma perspektivlərini müəyyən edən əsas amillərdən biridir. Bu baxımdan yaş və cins tərkibi, eləcə də əmək qabiliyyətli əhalinin payı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Azad olunmuş ərazilərdə müharibədən əvvəlki dövrdə əhalinin yaş strukturu nisbətən gənc demoqrafik profil ilə xarakterizə olunmuşdur. Lakin uzunmüddətli məcburi köçkünlük, təbii artımın zəifləməsi və miqrasiya prosesləri bu strukturun deformasiyasına səbəb olmuşdur. Müasir mərhələdə ərazilərə geri qayıdış prosesi yaş və cins balansının yenidən formalaşmasını şərtləndirir. Azərbaycanlı demoqrafların fikrincə, geri qayıdan əhalinin əsas hissəsinin orta yaş qruplarına aid olması yaxın dövrdə əmək bazarı üçün müsbət potensial yaratsa da, uşaq və yaşlı əhali qruplarının nisbətən aşağı payı sosial infrastrukturun planlaşdırılmasında xüsusi yanaşma tələb edir (Məmmədov, 2021).

Cədvəl 1

Azad olunmuş ərazilərdə əhalinin yaş və cins tərkibi (faizlə)			
Yaş qrupları	Kişilər (%)	Qadınlar (%)	Cəmi (%)
0–14 yaş	9,8	9,2	19,0
15–29 yaş	13,6	12,9	26,5
30–44 yaş	16,8	15,4	32,2
45–59 yaş	10,4	9,1	19,5
60 və yuxarı	1,6	1,2	2,8
Cəmi	52,2	47,8	100,0

Mənbə: Azərbaycan rəqəmlərdə. Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi statistik məcmuəsi.
https://www.stat.gov.az/menu/6/statistical_yearbooks/source/azfigures_2025.pdf

Cədvəl 1-də azad olunmuş ərazilərdə əhalinin yaş və cins tərkibi faiz ifadəsində təqdim olunmuşdur. Bu cədvəl regionun mövcud və potensial demoqrafik vəziyyətini qiymətləndirmək, eləcə də sosial-iqtisadi planlaşdırma baxımından əsas istiqamətləri müəyyənləşdirmək üçün mühüm analitik baza yaradır.

Təhlil göstərir ki, azad olunmuş ərazilərdə əhalinin yaş strukturu əsasən əmək qabiliyyətli yaş qruplarının üstünlüyü ilə xarakterizə olunur. 15–59 yaş intervalında olan əhalinin ümumi payı 78,2% təşkil edir ki, bu da regionun iqtisadi dirçəlişi və əmək bazarının formalaşması üçün əlverişli demoqrafik potensialın mövcudluğunu göstərir. Xüsusilə 30–44 yaş qrupunun 32,2% paya malik olması, istehsal və xidmət sahələrində yüksək əmək fəallığı gözlənilən əsas yaş kateqoriyasının məhz bu qrup olduğunu təsdiqləyir.

Uşaq əhalinin (0–14 yaş) payı 19,0% səviyyəsindədir. Bu göstərici yaxın perspektivdə təhsil və məktəbəqədər infrastrukturun inkişafının zəruriliyinə işarə edir. Eyni zamanda, bu yaş qrupunun nisbətən aşağı paya malik olması azad olunmuş ərazilərdə hələ ki, daimi və çoxnəsilli məskunlaşma mərhələsinin tam formalaşmadığını göstərir. Azərbaycanlı demoqrafların fikrincə, doğum göstəricilərinin yüksəlməsi və gənc ailələrin bölgəyə cəlb edilməsi bu balansın uzunmüddətli perspektivdə dəyişməsinə səbəb ola bilər (Məmmədov, 2021).

Yaşlı əhalinin (60 və yuxarı) payı cəmi 2,8% təşkil edir ki, bu da demoqrafik yük əmsalının hazırkı mərhələdə aşağı olduğunu göstərir. Bu vəziyyət qısamüddətli dövrdə sosial təminat və səhiyyə xərclərinin nisbətən məhdud olmasına imkan yaratsa da, uzunmüddətli perspektivdə əhalinin yaşlanma prosesinin idarə olunması üçün qabaqlayıcı tədbirlərin görülməsini zəruri edir.

Cins strukturu baxımından cədvəl kişilərin nisbi üstünlüyünü nümayiş etdirir. Kişilərin ümumi payı 52,2%, qadınların payı isə 47,8% təşkil edir. Bu fərq əsasən ərazilərin ilkin bərpa və quruculuq mərhələsində olmasının nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Tikinti, infrastruktur və təhlükəsizlik sahələrində kişilərin üstünlük təşkil etməsi cins balansında müvəqqəti disproporsiya yaradır. Lakin uzunmüddətli məskunlaşma mərhələsində qadınların və ailələrin payının artacağı gözlənilir (Quliyev, 2022).

Əmək qabiliyyətli əhalinin payı azad olunmuş ərazilərin iqtisadi dirçəlişi baxımından həlledici göstəricilərdən biridir. Mövcud tədqiqatlar göstərir ki, geri qayıdış proqramları çərçivəsində məskunlaşan əhalinin böyük hissəsi əmək qabiliyyətli yaş qrupuna daxildir. Bu isə kənd təsərrüfatı, tikinti, xidmət və sənaye sahələrinin bərpası üçün əlverişli əmək resursları formalaşdırır. Bununla belə, yerli müəlliflər vurğulayırlar ki, əmək qabiliyyətli əhalinin potensialından səmərəli istifadə edilməsi yalnız məşğulluq imkanlarının yaradılması ilə deyil, həm də peşə-ixtisas strukturunun regionun iqtisadi prioritetlərinə uyğunlaşdırılması ilə mümkündür (Quliyev, 2022).

Cədvəl 2

Azad olunmuş ərazilərdə əhalinin əmək qabiliyyətinə görə strukturu (faizlə)

Əhali qrupları	Yaş intervalı	Payı (%)
Əmək qabiliyyətindən aşağı yaşlı əhali	0–14 yaş	19,0
Əmək qabiliyyətli əhali	15–59 yaş	78,2
Əmək qabiliyyətindən yuxarı yaşlı əhali	60 və yuxarı	2,8
Cəmi	–	100,0

Mənbə: Azərbaycan rəqəmlərdə. Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi statistik məcmuəsi.
https://www.stat.gov.az/menu/6/statistical_yearbooks/source/azfigures_2025.pdf

Cədvəl 2-də azad olunmuş ərazilərdə əhalinin əmək qabiliyyətinə görə strukturu təqdim edilmişdir. Cədvəl əhalini üç əsas kateqoriya üzrə, o cümlədən də əmək qabiliyyətindən aşağı yaşlı əhali, əmək qabiliyyətli əhali və əmək qabiliyyətindən yuxarı yaşlı əhali üzrə qruplaşdırmaqla regionun əmək resursları potensialını qiymətləndirməyə imkan verir.

Cədvəldəki məlumatlardan göründüyü kimi, azad olunmuş ərazilərdə əmək qabiliyyətli əhalinin payı olduqca yüksəkdir və 78,2% təşkil edir. Bu göstərici regionun iqtisadi bərpası və sosial-iqtisadi inkişafı üçün mühüm demoqrafik üstünlük kimi qiymətləndirilir. Əmək qabiliyyətli yaş qrupunun üstünlük təşkil etməsi kənd təsərrüfatı, sənaye, tikinti və xidmət sahələrinin bərpası üçün kifayət qədər əmək resurslarının mövcudluğunu göstərir.

Əmək qabiliyyətindən aşağı yaşlı əhalinin (0–14 yaş) payı 19,0% səviyyəsindədir. Bu göstərici gələcək dövrlərdə əmək bazarına daxil olacaq potensial işçi qüvvəsinin formalaşdığını göstərməklə yanaşı, təhsil və sosial infrastrukturun inkişafına ehtiyacın mövcudluğunu da əks etdirir. Azərbaycanlı tədqiqatçıların fikrincə, bu yaş qrupunun payının artması uzunmüddətli perspektivdə demoqrafik dayanıqlığın təmin olunmasına müsbət təsir göstərə bilər (Məmmədov, 2021).

Əmək qabiliyyətindən yuxarı yaşlı əhalinin (60 və yuxarı) payının cəmi 2,8% olması demoqrafik yükün hazırkı mərhələdə aşağı səviyyədə olduğunu göstərir. Bu vəziyyət qısamüddətli dövrdə sosial təminat və pensiya xərclərinin nisbətən məhdud olmasına imkan yaratsa da, uzunmüddətli perspektivdə əhalinin yaşlanma prosesinin idarə olunması üçün qabaqlayıcı tədbirlərin görülməsini zəruri edir. Azad olunmuş ərazilərdə demoqrafik proseslər keçid xarakteri daşıyır və uzunmüddətli perspektivdə əhalinin say və struktur baxımından yenidən formalaşacağını göstərir. Bu proseslər əsasən təbii hərəkət göstəriciləri və miqrasiya axınları ilə müəyyən olunur.

Müharibədən sonrakı mərhələdə azad olunmuş ərazilərdə doğum səviyyəsinin tədricən artacağı proqnozlaşdırılır. Yeni yaşayış məntəqələrinin salınması, sosial infrastrukturun bərpası və ailələrin daimi məskunlaşması doğum göstəricilərinə müsbət təsir edən əsas amillər kimi çıxış edir. Eyni zamanda, səhiyyə xidmətlərinə çıxış imkanlarının genişlənməsi ölüm səviyyəsinin azalmasına şərait yarada bilər. Azərbaycanlı tədqiqatçılar hesab edirlər ki, orta müddətli perspektivdə bu ərazilərdə müsbət təbii artımın formalaşması mümkündür, lakin bu prosesin dayanıqlılığı sosial-iqtisadi siyasətin effektivliyindən birbaşa asılıdır (Əliyev, 2023).

Daxili miqrasiya azad olunmuş ərazilərin demoqrafik inkişafında əsas rol oynayan proseslərdən biridir. Məcburi köçkünlərin geri qayıdışı ilə yanaşı, digər regionlardan könüllü köçün təşviqi əhalinin say artımını və sosial strukturun diversifikasiyasını sürətləndirə bilər. Lakin yerli müəlliflər qeyd edirlər ki, miqrasiya axınlarının davamlı olması üçün yalnız yaşayış şəraitinin deyil, eyni zamanda iqtisadi fəaliyyət və gəlir imkanlarının yaradılması vacibdir. Əks halda, miqrasiya prosesləri qısamüddətli xarakter daşıya bilər (Hüseynov, 2024). Azad olunmuş ərazilərin demoqrafik potensialı ilə yanaşı, bir sıra risk və çağırışlar da mövcuddur. Bu risklərin vaxtında müəyyənləşdirilməsi və idarə olunması uzunmüddətli məskunlaşma strategiyasının əsas şərtlərindən biridir.

Hazırkı mərhələdə azad olunmuş ərazilər üçün səciyyəvi olan əsas demoqrafik problemlərdən biri əhali sıxlığının aşağı olmasıdır. Aşağı sıxlıq iqtisadi fəaliyyətin genişlənməsini, sosial xidmətlərin səmərəli təşkili və infrastrukturun tam yüklənməsini çətinləşdirir. Azərbaycanlı alimlər vurğulayırlar ki, əhali sıxlığının optimal səviyyəyə çatdırılması üçün məskunlaşma siyasəti mərhələli və planlı şəkildə həyata keçirilməlidir (Rzayev, 2021).

Demoqrafik balansın qorunması yaş, cins və sosial struktur baxımından tarazlığın saxlanılmasını nəzərdə tutur. Azad olunmuş ərazilərdə yalnız müəyyən yaş və ya sosial qrupların üstünlük təşkil etməsi uzunmüddətli perspektivdə sosial-iqtisadi problemlər yarada bilər. Bu baxımdan dövlət siyasətində ailələrin, gənclərin və ixtisaslı kadrların bölgəyə cəlb edilməsi prioritet istiqamət kimi çıxış etməlidir. Yerli tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, demoqrafik balansın qorunması regional inkişafın davamlılığını təmin edən əsas faktorlardan biridir (Orucov, 2024).

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azad olunmuş ərazilərin bərpası və dayanıqlı sosial-iqtisadi inkişafı əmək ehtiyatlarının mövcudluğu, keyfiyyəti və səmərəli istifadəsi ilə bilavasitə bağlıdır. Demoqrafik potensialın real iqtisadi nəticələrə çevrilməsi məhz əmək ehtiyatlarının düzgün formalaşdırılması və əmək bazarına integrasiyası ilə mümkün olur. Bu baxımdan azad olunmuş ərazilərdə əmək ehtiyatlarının mənbələri, təhsil və peşə strukturu, eləcə də məşğulluq imkanlarının elmi əsaslarla təhlili xüsusi aktualıq kəsb edir. Azad olunmuş ərazilərdə əmək ehtiyatlarının formalaşması əsasən iki mənbə hesabına baş verir: qayıdan məcburi köçkünlər və yeni məskunlaşan əhali qrupları. Hər iki qrupun sosial-iqtisadi xüsusiyyətləri əmək bazarının strukturunu və funksional imkanlarını müəyyən edən əsas amillərdir.

Qayıdan məcburi köçkünlər azad olunmuş ərazilərdə əmək ehtiyatlarının əsas və prioritet mənbəyini təşkil edir. Uzun illər ərzində digər regionlarda məskunlaşmış bu əhali qrupu müxtəlif sahələrdə əmək təcrübəsi və peşə bacarıqları qazanmışdır. Onların geri qayıdışı yalnız demoqrafik bərpa deyil, eyni zamanda əmək bazarına yeni bilik və bacarıqların transferi baxımından da əhəmiyyətlidir. Azərbaycanlı tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, qayıdan əhalinin əmək bazarına adaptasiyası üçün məşğulluq proqramlarının və peşə hazırlığı mexanizmlərinin tətbiqi xüsusi əhəmiyyət daşıyır (Məmmədov, 2021).

Yeni məskunlaşan əhali qrupları əsasən digər regionlardan könüllü köç edənlərdən, gənc mütəxəssislərdən və dövlət proqramları çərçivəsində bölgəyə cəlb edilən kadr ehtiyatlarından ibarətdir. Bu qrup əmək bazarında struktur müxtəlifliyi yaradır və xüsusilə xidmət, idarəetmə, texniki və sosial sahələr üzrə əmək çatışmazlığının aradan qaldırılmasında mühüm rol oynayır. Yerli müəlliflərin fikrincə, yeni məskunlaşan əhali qrupları regionun əmək bazarında innovativ yanaşmaların və müasir əmək münasibətlərinin formalaşmasına töhfə verir (Quliyev, 2022).

Əmək ehtiyatlarının keyfiyyət göstəricilərinin əsas komponentlərindən biri təhsil səviyyəsi və peşə strukturu. Azad olunmuş ərazilərdə bu göstəricilər regionun iqtisadi ixtisaslaşma istiqamətlərinə uyğun şəkildə formalaşmalıdır. Azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialı kənd təsərrüfatı, sənaye və xidmət sahələrinin paralel inkişafını nəzərdə tutur. Kənd təsərrüfatı sahəsində torpaq resurslarının bolluğu aqrar əmək ehtiyatlarına olan tələbi artırır. Sənaye sektorunda isə əsasən emal, tikinti materialları istehsalı və enerji ilə əlaqəli sahələr üzrə ixtisaslı işçi qüvvəsinə ehtiyac yaranır. Xidmət sahələri, o cümlədən də ticarət, turizm, nəqliyyat və sosial xidmətlər isə əmək bazarında diversifikasiyanı təmin edən əsas sektorlardır. Azərbaycanlı iqtisadçılar vurğulayırlar ki, əmək bölgüsünün optimal təşkili regional iqtisadi səmərəliliyin əsas şərtlərindən biridir (Kərimov, 2021).

İnsan kapitalının keyfiyyəti təhsil səviyyəsi, peşə bacarıqları, sağlamlıq vəziyyəti və əmək məhsuldarlığı kimi göstəricilərlə ölçülür. Azad olunmuş ərazilərdə insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün peşə təhsili mərkəzlərinin yaradılması, ixtisasartırma proqramlarının tətbiqi və təhsil-əmək bazarı əlaqələrinin gücləndirilməsi vacibdir. Yerli tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, yalnız kə-

miyyət deyil, keyfiyyət yönümlü əmək siyasəti bu ərazilərin uzunmüddətli inkişafını təmin edə bilər (Əliyev, 2023).

Azad olunmuş ərazilərdə məşğulluq səviyyəsinin yüksəldilməsi sosial sabitliyin və iqtisadi dayanıqlılığın əsas təminatçısıdır. Əmək bazarının formalaşması yeni iş yerlərinin yaradılması və institusional mexanizmlərin səmərəli fəaliyyəti ilə birbaşa bağlıdır. Yeni iş yerlərinin yaradılması əsasən infrastruktur layihələri, kənd təsərrüfatı fəaliyyətinin genişləndirilməsi, sənaye zonalarının təşkili və xidmət sektorunun inkişafı hesabına həyata keçirilir. Bu proses qısamüddətli dövrdə məşğulluğun artmasına, uzunmüddətli perspektivdə isə davamlı iqtisadi fəallığın formalaşmasına xidmət edir. Azərbaycanlı müəlliflər qeyd edirlər ki, iş yerlərinin yalnız say baxımından deyil, keyfiyyət baxımından da davamlı olması əsas prioritet olmalıdır (Rzayev, 2022).

Dövlət sektoru azad olunmuş ərazilərdə əmək bazarının formalaşmasında təşəbbüskar və tənzimləyici rol oynayır. Dövlət investisiyaları, məşğulluq proqramları və institusional dəstək mexanizmləri ilkin mərhələdə əsas hərəkətverici qüvvə kimi çıxış edir. Özəl sektor isə uzunmüddətli perspektivdə dayanıqlı məşğulluğun təmin olunmasında əsas rol oynayır. Yerli tədqiqatçılar vurğulayırlar ki, dövlət və özəl sektor arasında effektiv tərəfdaşlıq modeli azad olunmuş ərazilərin əmək bazarında balanslı inkişafın əsas şərtidir (Orucov, 2024).

“Böyük Qayıdış” prosesi azad olunmuş ərazilərin yalnız fiziki və infrastruktur baxımından deyil, eyni zamanda sosial-iqtisadi sistem kimi yenidən qurulmasını nəzərdə tutur. Bu prosesin əsas məzisi əhalinin təhlükəsiz və dayanıqlı şəkildə geri qayıdışını təmin etməklə yanaşı, həmin ərazilərdə müasir iqtisadi fəaliyyətin, sosial rifahın və əmək potensialının formalaşdırılmasıdır. Bu baxımdan “Böyük Qayıdış” regional iqtisadi canlanma, sosial infrastrukturun yenilənməsi və əmək ehtiyatlarının uzunmüddətli inkişafda rolu kontekstində xüsusi elmi əhəmiyyət kəsb edir.

Azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialında aqrar sektor aparıcı mövqeyə malikdir. Torpaq və su ehtiyatlarının mövcudluğu kənd təsərrüfatı istehsalının genişləndirilməsi üçün əlverişli şərait yaradır. “Böyük Qayıdış” prosesində aqrar istehsalın bərpası həm məşğulluğun artırılması, həm də ərzaq təhlükəsizliyinin gücləndirilməsi baxımından mühüm rol oynayır. Bununla yanaşı, sənaye parklarının və emal müəssisələrinin yaradılması kənd təsərrüfatı məhsullarının əlavə dəyər zəncirinə daxil edilməsinə və sənaye-aqrar inteqrasiyanın formalaşmasına imkan verir. Azərbaycanlı tədqiqatçıların fikrincə, aqrar sektorla sənaye parkları arasında sinerji regional iqtisadi dayanıqlılığın əsas dayaqlarından biridir (Məmmədov, 2021).

Regional iqtisadi canlanmanın digər mühüm komponenti logistika və xidmət infrastrukturunun inkişafıdır. Nəqliyyat dəhlizləri, anbar-logistika mərkəzləri və xidmət obyektləri istehsal və bazar arasında effektiv əlaqə yaradır. Bu isə həm daxili, həm də xarici bazarlara çıxış imkanlarını genişləndirir (Quliyev, 2022).

Sosial infrastruktur “Böyük Qayıdış” prosesinin sosial-iqtisadi davamlılığını təmin edən əsas amillərdən biridir. Təhsil, səhiyyə və yaşayış şəraiti əmək ehtiyatlarının keyfiyyətinə, məhsuldarlığına və bölgədə qalıcı məskunlaşmasına birbaşa təsir göstərir. Təhsil müəssisələrinin bərpası və yaradılması gənc nəslin bilik və bacarıqlarının inkişafına, peşə hazırlığının gücləndirilməsinə xidmət edir. Səhiyyə infrastrukturunun inkişafı isə əmək ehtiyatlarının sağlamlığının qorunması və əmək qabiliyyətinin saxlanılması baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır. Yaşayış şəraitinin müasir standartlara uyğun qurulması əhalinin bölgədə uzunmüddətli məskunlaşmasını stimullaşdırır. Yerli müəlliflər vurğulayırlar ki, sosial infrastrukturun zəif inkişaf etdiyi ərazilərdə əmək ehtiyatlarının davamlılığı təmin edilə bilməz (Əliyev, 2023).

“Ağıllı kənd” və “ağıllı şəhər” modelləri sosial infrastrukturun keyfiyyətə yeni mərhələyə keçidini təmin edir. Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi təhsil, səhiyyə, kommunal xidmətlər və idarəetmədə səmərəliliyi artırır. Bu modellər əmək ehtiyatları üçün daha komfortlu yaşayış və iş mühiti yaradaraq regionun cazibədarlığını yüksəldir. Azərbaycanlı tədqiqatçılara görə, bu yanaşma insan kapitalının saxlanılması və cəlb olunması baxımından strateji üstünlük yaradır (Rzayev, 2022).

Əmək ehtiyatları “Böyük Qayıdış”ın sosial-iqtisadi təsirlərinin mərkəzində dayanır və dayanıqlı inkişafın əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi çıxış edir. Əmək resurslarının səmərəli istifadəsi regional rifahın və sosial sabitliyin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir. Yeni iş yerlərinin yaradılması və iqtisadi fəallığın artması əhalinin gəlir səviyyəsinin yüksəlməsinə şərait yaradır. Gəlirlərin artması həyat keyfiyyətinin yaxşılaşması, sosial xidmətlərə çıxış imkanlarının genişlənməsi və yoxsulluq risklərinin azalması ilə müşayiət olunur. Azərbaycanlı alimlərin fikrincə, əmək ehtiyatlarının dayanıqlı inkişafda rolu məhz gəlir və həyat keyfiyyəti arasındakı qarşılıqlı əlaqə vasitəsilə reallaşır (Orucov, 2024).

“Böyük Qayıdış” prosesində sosial integrasiya əmək ehtiyatlarının cəmiyyətə tam integrasiyasını və sosial rifahın təmin olunmasını nəzərdə tutur. Qayıdan əhalinin yeni sosial mühitə adaptasiyası, ictimai iştirakçılığın genişlənməsi və sosial bərabərliyin təmin edilməsi rifah səviyyəsinin yüksəlməsinə xidmət edir. Yerli tədqiqatçılar vurğulayırlar ki, sosial integrasiya olmadan iqtisadi inkişafın uzunmüddətli dayanıqlığı mümkün deyil (Hüseynov, 2021).

Cədvəl 3

“Böyük Qayıdış” çərçivəsində regional iqtisadi aktivliyin əsas göstəriciləri

Göstəricilər	Qayıdışdan əvvəl	Qayıdışın ilkin mərhələsi	Orta müddətli perspektiv
İqtisadi fəallıq səviyyəsi	Aşağı	Orta	Yüksək
Aqrar istehsal həcmi	Məhdud	Artan	Stabil artım
Sənaye fəaliyyəti	Mövcud deyil	Başlanğıc mərhələ	Diversifikasiya olunmuş
Xidmət sektorunun payı	Çox zəif	Orta	Yüksək
Regional ÜDM töhfəsi	Minimal	Artan	Əhəmiyyətli

Mənbə: Məmmədov, 2024, s. 158–160; Quliyev, 2025, s. 144–146.

Cədvəl 3-də “Böyük Qayıdış” prosesi çərçivəsində azad olunmuş ərazilərdə regional iqtisadi aktivliyin əsas göstəricilərinin mərhələlər üzrə dəyişməsi əks etdirilmişdir. Cədvəl qayıdışdan əvvəlki vəziyyət, qayıdışın ilkin mərhələsi və orta müddətli perspektiv üzrə müqayisəli təhlil aparmağa imkan verir və regional iqtisadi canlanmanın dinamikasını aydın şəkildə göstərir.

Cədvəldən göründüyü kimi, qayıdışdan əvvəlki mərhələdə iqtisadi fəallıq səviyyəsi aşağı olmuşdur. Uzunmüddətli işğal dövründə iqtisadi fəaliyyətin faktiki olaraq dayanması aqrar istehsalın məhdudlaşmasına, sənaye fəaliyyətinin olmamasına və xidmət sektorunun zəif inkişafına səbəb olmuşdur. Bu mərhələdə azad olunmuş ərazilərin regional ÜDM-ə töhfəsi minimal səviyyədə qiymətləndirilir ki, bu da iqtisadi potensialdan faktiki istifadə edilmədiyini göstərir.

“Böyük Qayıdış”ın ilkin mərhələsində iqtisadi aktivliyin tədricən artdığı müşahidə olunur. Aqrar istehsalın bərpası və genişlənməsi ilk canlanma əlamətləri kimi çıxış edir. Sənaye fəaliyyəti isə əsasən başlanğıc mərhələsində formalaşır və daha çox infrastruktur, tikinti və ilkin emal sahələri ilə məhdudlaşır. Xidmət sektorunun payının orta səviyyəyə yüksəlməsi əhali qayıdışının sosial-iqtisadi nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Bu mərhələdə regional ÜDM-ə töhfə artan, lakin hələ tam formalaşmamış xarakter daşıyır.

Orta müddətli perspektivdə cədvəldə göstərilən göstəricilər iqtisadi canlanmanın daha dayanıqlı mərhələyə keçdiyini nümayiş etdirir. İqtisadi fəallıq səviyyəsinin yüksək qiymətləndirilməsi aqrar istehsalda stabil artımın, sənaye fəaliyyətində diversifikasiyanın və xidmət sektorunun genişlənməsinin nəticəsidir. Sənaye parklarının və logistika infrastrukturunun inkişafı regional iqtisadi sistemin struktur baxımından zənginləşməsinə şərait yaradır. Nəticədə regional ÜDM-ə töhfənin əhəmiyyətli səviyyəyə yüksələcəyi proqnozlaşdırılır.

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat göstərir ki, işğaldan azad olunmuş ərazilərin əmək potensialı regionun sosial-iqtisadi dirçəlişinin əsas dayaqlarından biri kimi çıxış edir. Uzunmüddətli işğalın yaratdığı demoqrafik boşluqlar, iqtisadi fəaliyyətin zəifləməsi və infrastrukturun dağılması əmək resurslarının formalaşmasına mənfi təsir göstərsə də, post-münaqişə dövründə həyata keçirilən məqsədyönlü dövlət siyasəti bu potensialın yenidən bərpası üçün əlverişli şərait yaratmışdır.

Təhlil nəticələri göstərir ki, əhalinin doğma torpaqlarına mərhələli şəkildə qayıdışı, yeni iqtisadi fəaliyyət sahələrinin təşkili və iri infrastruktur layihələrinin reallaşdırılması regionda əmək bazarının canlanmasına səbəb olur. Xüsusilə aqrar sektor, tikinti, sənaye, turizm, logistika və bərpa olunan enerji sahələri gələcək dövrdə məşğulluğun artırılması baxımından prioritet istiqamətlər hesab edilə bilər. Bu isə işğaldan azad olunmuş ərazilərin yalnız regional deyil, ümumilikdə milli iqtisadiyyatın inkişafına töhfə verəcəyini deməyə əsas verir.

Bununla yanaşı, əmək potensialının səmərəli reallaşdırılması üçün bir sıra mühüm vəzifələrin yerinə yetirilməsi zəruridir. Peşəkar və ixtisaslı kadrların hazırlanması, müasir əmək bazarının tələblərinə uyğun bacarıqların formalaşdırılması, peşə təhsili sisteminin gücləndirilməsi və insan kapitalına yönəlik investisiyaların artırılması bu istiqamətdə xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Eyni zamanda, əmək bazarının institusional əsaslarının təkmilləşdirilməsi, sahibkarlığın təşviqi və innovativ məşğulluq modellərinin tətbiqi regionun iqtisadi dayanıqlığını daha da möhkəmləndirə bilər.

Nəticə etibarilə, işğaldan azad olunmuş ərazilərin əmək potensialının düzgün idarə olunması və strateji yanaşma əsasında inkişaf etdirilməsi davamlı sosial rifahın təmin edilməsinə, regional bərabərsizliyin azaldılmasına və balanslı iqtisadi inkişafın gücləndirilməsinə xidmət edəcəkdir. Bu baxımdan, əmək resurslarından effektiv istifadə regionun uzunmüddətli inkişafının təmin edilməsində əsas prioritetlərdən biri kimi qiymətləndirilməlidir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. (2025). Azərbaycan rəqəmlərdə 2025: Rəsmi statistik məcmuə. Bakı: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi.
2. Azərbaycan Respublikası. (2021). Azərbaycan 2030: Sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər. Bakı.
3. Əliyev, A. (2023). Post-münaqişə dövründə regional inkişaf və insan kapitalı: Azad olunmuş ərazilərin sosial-iqtisadi prioritetləri. Bakı: Elm və Təhsil.
4. Əliyev, Ü.Q. (2022). Qarabağ iqtisadiyyatının səciyyəvi cəhətləri və işğaldan azad olduqdan sonrakı dövrdə inkişaf perspektivləri. Qarabağ iqtisadiyyatının gələcək inkişafına baxış. Şuşadan inkişaf impulsları. Beynəlxalq Konfransın materialları. Şuşa-Bakı, 25 may 2022.
5. Əliyev, Ü.Q. (2022). Qarabağda aqrar sektorun inkişafına yeni yanaşma. UNEC ekspert jurnalı, 2022, №11, s. 24-26
6. Əliyev, Ü.Q., Quliyeva, G.Ü. (2021). Qarabağın bərpası prosesində ağıllı şəhər-ağıllı kənd konsepsiyasının tətbiqinin iqtisadi faydaları. Qarabağda yeni iqtisadiyyat quruculuğu: Ağdamdan inkişaf impulsları, I Beynəlxalq elmi-praktiki Konfransın Materialları. Ağdam-Bakı 16-17 sentyabr 2021-ci il.
7. Hüseynov, R. (2021). Sosial integrasiya və regional rifah: Məskunlaşma proseslərinin sosial-iqtisadi nəticələri. Bakı: Təhsil.
8. Hüseynov, R. (2024). Daxili miqrasiya və məşğulluq: Azad olunmuş ərazilərdə dayanıqlı məskunlaşmanın şərtləri. Bakı: Elm.
9. Kərimov, E. (2021). Regional iqtisadiyyat və əmək bölgüsü: Səmərəlilik və inkişaf yanaşmaları. Bakı: Azər nəşr.
10. Məmmədov, N. (2021). Azərbaycanda demoqrafik inkişaf və əmək resursları: Post-münaqişə kontekstində təhlil. Bakı: Elm və Təhsil.

11. Məmmədov, N. (2024). “Böyük Qayıdış” və regional iqtisadi dirçəliş: İnkişaf mexanizmləri və prioritetlər. Bakı: Təhsil.
12. Orucov, S. (2024). Dövlət–özəl tərəfdaşlığı və regional inkişaf: Azad olunmuş ərazilərdə məşğulluq siyasəti. Bakı: Elm və Təhsil.
13. Quliyev, V. (2022). Azad olunmuş ərazilərin demoqrafik və sosial-iqtisadi potensialı: Risklər və imkanlar. Bakı: Elm.
14. Quliyev, V. (2025). Regional iqtisadi aktivlik və sektorlararası transformasiya: Azad olunmuş ərazilərin inkişaf trayektoriyası. Bakı: Elm və Təhsil.
15. Rzayev, K. (2021). Məskunlaşma siyasəti və əhali sıxlığının optimallaşdırılması: Regional planlaşdırma yanaşmaları. Bakı: Azərneşr.
16. Rzayev, K. (2022). Rəqəmsal həllər və “ağıllı” yaşayış modelləri: Regionlarda insan kapitalının saxlanması mexanizmləri. Bakı: Təhsil.

U.Q.Aliyev

i.e.d., prof., Azerbaijan State University of Economics

F.İ.Ağazadə

master student at Azerbaijan State University of Economics

Analysis of the current state of labor potential in the liberated territories

Abstract

In the context of the reconstruction of the liberated territories and their integration into the country's overall economic system, assessing the labor potential of these regions is of significant scientific and practical importance. The purpose of this article is to analyze the current state of labor resources in the liberated territories, identify the key factors influencing their formation, and substantiate priority directions for the efficient utilization of labor potential. The study employs a systematic approach, comparative analysis, statistical evaluation, and analytical generalization methods. The analysis indicates that the prolonged occupation negatively affected the demographic structure of the region and the level of employment, leading to substantial changes in both the quantitative and qualitative indicators of labor resources. Nevertheless, large-scale reconstruction efforts carried out in recent years, the development of modern infrastructure, the advancement of industrial and agricultural sectors, and the implementation of “smart city” and “smart village” models have created a favorable environment for the formation of the labor market. The gradual return of the population to the region and the establishment of new economic activities are among the primary factors driving the increasing demand for labor. The research findings demonstrate that the labor potential of the liberated territories is mainly shaped by the returning population, newly created jobs, and skilled professionals attracted to the region. At the same time, challenges such as a shortage of qualified personnel, the incomplete development of institutional labor market mechanisms, and the growing demand for modern skills may constrain the effective realization of this potential. In this regard, strengthening vocational education, increasing investments in human capital, and implementing innovative employment models are of particular importance.

Keywords: *liberated territories, labor potential, labor market, human capital, employment, regional development.*

F.B.Əzimova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0009-0006-9064-8346
fatimaazimova14@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.02.2026

The article was received by editorial board on 28.02.2026

Статья принята к печати 28.02.2026

QLOBAL YAŞIL SƏNAYE SİYASƏTİNİN FORMALAŞMASINDA ƏSAS NƏZƏRİ PROBLEMLƏR VƏ HƏLL YANAŞMALARI

Xülasə

Qlobal yaşıl sənaye siyasəti son illərdə iqtisadi inkişafın dayanıqlı, ekoloji cəhətdən uyğun və sosial ədalət prinsiplərinə əsaslanan həyata keçirilməsi baxımından önəmli istiqamət kimi diqqət mərkəzinə çıxmışdır. Bu siyasət, sənaye istehsalının ətraf mühitə mənfi təsirini minimuma endirmək, enerji və təbii resurslardan səmərəli istifadəni təmin etmək, həmçinin innovativ və ekoloji təmiz texnologiyaların tətbiqi vasitəsilə iqtisadi artımı davamlı etmək məqsədini daşıyır. Sahədə qarşıya çıxan əsas nəzəri problemlər arasında iqtisadi, ekoloji və sosial tələblərin balanslaşdırılması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Sənaye inkişafı sürətləndikcə iqtisadi göstəricilər yüksəlir, lakin bu, karbon emissiyasının artması və təbii resursların sürətlə tükənməsi kimi ekoloji riskləri də artırır. Eyni zamanda, sosial aspektlərin nəzərə alınmaması işçi qüvvəsinin rifahı və yerli cəmiyyətlərin davamlı inkişafını risk altına qoyur. Digər nəzəri problem resursların səmərəli istifadəsi və texnoloji modernləşmə ilə bağlıdır; ənənəvi sənaye modellərində xammal və enerji sərfi yüksək olduğu üçün tullantıların həcmi artır və istehsal prosesləri ekoloji cəhətdən qeyri-səmərəli olur. Tədqiqatın məqsədi qlobal yaşıl sənaye siyasətinin formalaşmasında mövcud nəzəri boşluqları müəyyən etmək, onların səbəblərini təhlil etmək və bu boşluqların aradan qaldırılması üçün effektiv, elmi əsaslı yanaşmaları təqdim etməkdir. Məqalədə həmçinin empirik göstəricilər və real nümunələr əsasında yaşıl sənayenin inkişaf meylləri, iqtisadi göstəricilərin ekoloji siyasətlə əlaqəsi və dövlətlərin tətbiq etdiyi uğurlu strategiyalar analiz edilmişdir.

Açar sözlər: *qlobal yaşıl sənaye, davamlı inkişaf, ekoloji siyasət, iqtisadi təhlil, innovativ texnologiyalar.*

GİRİŞ

Qlobal yaşıl sənaye siyasətinin aktuallığı əsasən qlobal iqtisadi və ekoloji proseslərin bir-biri ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olması faktından irəli gəlir. Müasir dövrdə sənayeləşmə və urbanizasiya sürətlə inkişaf edir ki, bu da təbii resursların intensiv şəkildə istifadə edilməsinə, ətraf mühitin çirklənməsinə və iqlim dəyişikliklərinin sürətlənməsinə səbəb olur. Xüsusilə sənaye istehsalının karbon emissiyasını artırması, su və enerji resurslarının tükənməsi və tullantıların idarə olunmaması qlobal ekoloji balansı təhdid edir. Bu, yalnız ekoloji deyil, həm də iqtisadi sabitliyi risk altına qoyur, çünki resurs çatışmazlığı və ekoloji böhranlar uzunmüddətli iqtisadi artımı zəiflədir.

Dövlətlər və beynəlxalq təşkilatlar üçün bu məsələ strateji önəm daşıyır. Onlar iqtisadi artımı davamlı şəkildə təmin etmək üçün yeni siyasət və mexanizmlər formalaşdırmalı, eyni zamanda ekoloji dayanıqlığı qorumaq üçün uzunmüddətli planlama aparmalıdırlar. Belə siyasətlər, məsələn, yaşıl enerji texnologiyalarına investisiyaların artırılması, tullantıların təkrar emal sistemlərinin tətbiqi

və sənaye istehsalında enerji səmərəliliyinin optimallaşdırılması kimi konkret addımlar vasitəsilə həyata keçirilir.

Bununla yanaşı, qlobal iqtisadi və ekoloji integrasiya artdıqca, ölkələrarası əməkdaşlıq və təcrübə mübadiləsi də aktuallığını qoruyur. Beynəlxalq müqavilələr və qlobal yaşıl təşəbbüslər, məsələn, Paris Sazişi və BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri çərçivəsində tətbiq olunan proqramlar, ölkələrin iqtisadi inkişaf strategiyalarını ekoloji meyarlarla uyğunlaşdırmasını tələb edir. Bu kontekstdə yaşıl sənaye siyasətinin aktuallığı, həm qlobal iqlim problemlərinin həllində, həm də iqtisadi artımın dayanıqlı və səmərəli olmasında həlledici rol oynayır.

Beləliklə, qlobal yaşıl sənaye siyasətinin aktuallığı həm ekoloji böhranların qarşısının alınması, həm də iqtisadi sabitliyin qorunması baxımından böyük strateji əhəmiyyət kəsb edir və müasir dövrdə dövlətlərin və beynəlxalq təşkilatların diqqət mərkəzində duran prioritet sahədir.

TƏDQİQATIN MƏQSƏDİ

Tədqiqatın məqsədi qlobal yaşıl sənaye siyasətinin nəzəri əsaslarını araşdırmaq və onun formalaşmasında qarşıya çıxan problemləri aşkar etməkdir.

Tədqiqatın vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- iqtisadi, ekoloji və sosial tələblərin qarşılıqlı təsirini təhlil etmək;
- uğurlu strategiyaları müəyyənləşdirmək;
- praktiki həll yollarını təqdim etmək.

TƏDQİQATIN METODOLOGİYASI

Metodologiya kimi ədəbi təhlil, empirik göstəricilərin müqayisəsi, statistik məlumatların analizi və beynəlxalq təcrübələrin öyrənilməsi istifadə edilmişdir. Məqalədə iqtisadi göstəricilər (məsələn, enerji istehsalı və istehlakı, karbon emissiyası səviyyələri) və nümunələr əsasında yaşıl sənaye siyasətinin səmərəliliyi qiymətləndirilmişdir.

Qlobal yaşıl sənaye siyasətində nəzəri çağırışlar və strateji həll yanaşmaları

Qlobal yaşıl sənaye siyasəti, dayanıqlı inkişaf və ekoloji balans prinsiplərinə əsaslanan müasir iqtisadi strategiyadır. Bu siyasət sənaye sahələrinin fəaliyyətini ekoloji normalara uyğunlaşdırmaq, enerji və xammalın səmərəli istifadəsini təmin etmək və iqtisadi artımı davamlı etmək məqsədini güdür. Son illərdə qlobal sənaye istehsalının karbon emissiyasını azaltmaq və resurslardan səmərəli istifadə etmək üçün bir çox ölkələr yaşıl sənaye siyasətini prioritet sahə kimi müəyyən etmişdir.

İqtisadi və ekoloji balansın qorunması: Sənaye inkişafı sürətləndikcə karbon emissiyası və təbii resursların istehlakı artır. Məsələn, BMT-nin 2022-ci il hesabatına görə, sənaye sektorunda karbon emissiyası dünya üzrə 14%-ə qədər azalmağa malik olsa da, bəzi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə artım müşahidə olunur. Bu, iqtisadi artım və ekoloji dayanıqlıq arasında nəzəri bir paradoks yaradır. Qlobal yaşıl sənaye siyasətinin nəzəri problemi, bu balansı qorumaq üçün iqtisadi tələbləri ekoloji siyasətlə uyğunlaşdırmaqdır.

Resursların səmərəli istifadəsi və texnoloji modernləşmə: Ənənəvi sənaye modellərində enerji və xammalın istifadəsi səmərəsizdir və tullantıların həcmi yüksəkdir. Almaniya və Skandinaviya ölkələri öz yaşıl sənaye proqramlarında tullantıların təkrar emalı və enerji effektivliyinə yönəlmiş texnologiyalar tətbiq edərək istehsal proseslərini optimallaşdırmışlar. Məsələn, Almaniya sənaye istehsalında enerji sərfiyyatının 2023-cü il üçün 20%-ə qədər azalması müşahidə edilmişdir. Bu, resursların səmərəli istifadəsi məsələsinin nəzəri yanaşmalarının praktiki əhəmiyyətini göstərir.

Innovativ texnologiyaların integrasiyası: Yaşıl sənaye siyasətində innovativ texnologiyalar – bərpa olunan enerji, ekoloji təmiz kimya, səmərəli logistika və ağıllı istehsal sistemləri - iqtisadi səmərəliliyi artırmaqla yanaşı, ekoloji yükü azaldır. Lakin bu texnologiyaların tətbiqi yüksək investisiya və uzunmüddətli strateji planlama tələb edir. Çin 2015–2023-cü illər arasında yaşıl texnologiyalara təxminən 180 milyard ABŞ dolları sərmayə qoyaraq sənaye enerji səmərəliliyini 25%-ə qədər artırmışdır. Bu nümunə nəzəri yanaşmaların praktikada uğurlu tətbiqinə işiq tutur.

Dövlət siyasəti və normativ tənzimləmələrin harmoniyası: Fərqli ölkələrdə ekoloji standartlar və iqtisadi siyasətlərin səviyyəsi müxtəlifdir. Qlobal yaşıl sənaye siyasətinin nəzəri problemi, milli strategiyaların beynəlxalq standartlarla harmonizasiyasını təmin etməkdir. Avropa İttifaqı ölkələri üçün bu harmonizasiya, sənaye istehsalının karbon emissiyasını 1990-cı il səviyyəsi ilə müqayisədə 35%-ə qədər azaltmağa imkan verib.

Multidissiplinar və integrativ yanaşmalar: Nəzəri olaraq, qlobal yaşıl sənaye siyasətinin formalaşması yalnız iqtisadi və ekoloji məsələlərin həlli ilə məhdudlaşmır; sosial aspektlərin də integrasiyası vacibdir. İnsan resurslarının ekoloji maarifləndirilməsi, iş yerlərinin yaradılması və sosial məsuliyyət prinsiplərinin tətbiqi siyasətin uğuruna birbaşa təsir göstərir.

Beynəlxalq əməkdaşlıq və təcrübə mübadiləsi: Nəzəri yanaşmalara əsasən, yaşıl sənaye siyasətinin effektiv tətbiqi üçün ölkələrarası əməkdaşlıq zəruridir. Qlobal standartların və innovativ texnologiyaların paylaşılması iqtisadi və ekoloji faydaları artırır. Məsələn, Avropa və Asiya ölkələri arasında “yaşıl texnologiyalar” sahəsində layihələr iqtisadi artımı sürətləndirərək karbon emissiyasının azalmasına səbəb olmuşdur.

Beləliklə, qlobal yaşıl sənaye siyasətinin nəzəri əsası iqtisadi səmərəlilik, ekoloji dayanıqlıq, texnoloji innovasiyalar, sosial məsuliyyət və beynəlxalq əməkdaşlıq prinsiplərinə söykənir. Hər bir nəzəri problem praktik nümunələr və göstəricilər vasitəsilə təsdiqlənir və onun həlli innovativ, integrativ və strateji yanaşmalarla mümkündür.

Yaşıl sənaye siyasətinə beynəlxalq nəzəri yanaşmalar

Yaşıl sənaye siyasətinin beynəlxalq nəzəri yanaşmaları yaşıl keçidi sürətləndirmək üçün dövlətin sənaye və innovasiya proseslərinə məqsədli müdaxiləsini izah edən bir neçə böyük nəzəri xəttin kəsişməsində formalaşır. Müasir ədəbiyyatda “green industrial policy” anlayışı klassik sənaye siyasətinin struktur dəyişiklik (yəni iqtisadiyyatın sahə tərkibinin və texnoloji bazasının yenilənməsi) məqsədini iqlim-ekoloji hədəflərlə birləşdirən siyasət kimi təqdim edilir; burada əsas ideya odur ki, dekarbonizasiya təkcə ekoloji tədbirlər toplusu deyil, eyni zamanda istehsalın, texnologiyanın və məşğulluğun yenidən qurulması prosesidir və bu proses bazarın spontan gedişi ilə yetərinə sürətli baş vermir. Bu yanaşmada yaşıl sənaye siyasəti karbon emissiyalarının azaldılması, resurs səmərəliliyinin artırılması, yeni yaşıl sahələrin yaradılması və köhnə “qəhvəyi” sahələrin tədricən ixtisarı kimi paralel məqsədlərə malikdir; yəni siyasət iqlim sabitliyini və iqtisadi inkişafı bir vaxtda hədəfləyir [7, s. 13].

Ən geniş qəbul edilən nəzəri əsaslandırma bazar uğursuzluqları məntiqinə söykənir. Altenburg və Rodrik göstərir ki, yaşıl transformasiya ikiqat bazar uğursuzluğu ilə xarakterizə olunur: birincisi ənənəvi sənaye siyasətinin tanıdığı innovasiya və struktur dəyişiklik uğursuzluqlarıdır (AR-GE məlumatının xarici təsirləri, maliyyə çatışmazlıqları, koordinasiya və şəbəkə problemləri, bacarıq uyğunsuzluqları və s.); ikincisi isə iqlim-ekoloji xarici təsirlərdir, yəni istixana qazlarının sosial dəyərinin bazar qiymətlərində düzgün əks olunmaması [7, s. 15]. Bu ikiqat uğursuzluq şəraitində təkcə karbon vergisi və ya emissiya ticarəti kimi ümumi iqlim alətlərinin kifayət etmədiyi, onlarla yanaşı istehsal və texnologiya strukturunu dəyişən sənaye-innovasiya alətlərinin lazım olduğu nəticəsi çıxarılır. Başqa sözlə, bazar siqnalları yaşıl texnologiyaların ilkin mərhələdə baha, riskli və qeyri-müəyyən olmasına görə gecikdiyi üçün dövlətin selektiv dəstəyi sürətləndirici rol oynayır.

Bu bazar-uğursuzluğu çərçivəsi struktur transformasiya və inkişafçı dövlət nəzəriyyəsi ilə tamamlanır. İnkişaf iqtisadiyyatı ənənəsinə görə sənaye siyasətinin əsas iqtisadi funksiyası kapital və əmək resurslarını aşağı məhsuldarlıq sahələrindən yüksək məhsuldarlıq sahələrinə yönəltməklə uzunmüddətli artım yaratmaqdır. Yaşıl sənaye siyasəti bu logikanı qoruyur, amma transformasiyanın istiqamətini “aşağı karbonlu, resurs-səmərəli və dairəvi istehsal” tərəfə yönəldir; yəni dövlət yalnız yeni sahələrin yaranmasına kömək etmir, həm də ekoloji cəhətdən zərərli sahələrdən çıxışı təşkil edən koordinasiya funksiyası daşıyır [6, s. 12]. Bu xəttə dövlət uzunmüddətli prioritetlər, sektor program-

ları, infrastruktur və insan kapitalı yatırımları vasitəsilə yaşıl sahələrin “öyrənərək inkişaf” mərhələsinə keçməsinə şərait yaradan strateji aktor kimi təsvir edilir.

Təkamül iqtisadiyyatı və milli innovasiya sistemi yanaşmaları yaşıl sənaye siyasətinin başqa bir mühüm nəzəri dayaqdır. Bu ədəbiyyat texnoloji dəyişikliyin “yol asılılığı” və “kilidlənmə” (lock-in) xüsusiyyətinə diqqət çəkir: fosil enerji və karbon-intensiv texnologiyalar uzun illər ərzində infrastruktur, institutlar, firmaların vərdisləri və bazar gözləntiləri ilə möhkəmləndiyi üçün yalnız qiymət siqnalları ilə qısa müddətdə dəyişmir. Buna görə dövlət standartlar, normativ tələblər, hədəfli AR-GE proqramları, pilot və nümayiş layihələri, eləcə də ictimai satınalma vasitəsilə “təmiz texnologiya trayektoriyasını” bazar üçün real alternativə çevirir.

Endogen artım və “istiqamətləndirilmiş texnoloji dəyişmə” nəzəriyyəsi (directed technical change) yaşıl sənaye siyasətinə daha formal analitik əsas verir. Acemoglu, Aghion, Bursztny və Hemous göstərir ki, innovasiyanın istiqaməti bazarın ölçüsünə, nisbi qiymətlərə və gözlənilən gəlirlərə bağlıdır. Ətraf mühit məhdudiyyətləri daxil edildikdə bazar şəraitində AR-GE çox vaxt “çirkli” texnologiyalarda daha yüksək xüsusi gəlir verdiyi üçün ora yönəlir; halbuki “təmiz” innovasiyanın sosial gəliri böyük olsa da, xüsusi gəliri nisbətən zəif ola bilər. Modelin nəticəsi budur ki, karbonun qiymətləndirilməsi və təmiz sektorlara hədəfli subsidiyalar birlikdə tətbiq edilməsə, texnoloji dəyişmə lazımı sürətlə təmiz istiqamətə dönmür [1, s. 31]. Deməli, yaşıl sənaye siyasətinin nəzəri məntiqi nisbi qiymətləri (karbon vergisi, ETS, standartlar) və bazarın ölçüsünü (AR-GE qrantları, vergi güzəştləri, investisiya dəstəyi) eyni vaxtda dəyişməklə texnoloji trayektoriyanı “təmiz” istiqamətə yönəltməkdir.

“Porter hipotezi” də yaşıl sənaye siyasətinin rəqabətqabiliyyətlik əsasını izah edən klassik beynəlxalq çərçivədir. Porter və van der Linde ekoloji tənzimləmələrin yalnız xərc yaratmadığını, düzgün dizayn olunduqda firmaları innovasiyaya sövq edərək resurs səmərəliliyi və məhsuldarlıq artımı verə biləcəyini iddia edirlər; beləliklə “ekoloji sərtlik – innovasiya – rəqabət üstünlüyü” zənciri yaranır. Bu yanaşma yaşıl sənaye siyasətinin müdafiəsində vacibdir, çünki dövlətin tənzimləyici və stimullaşdırıcı rolu sayəsində yaşıl texnologiya sahələrində ilkin rəqabət üstünlüyü qurmağın mümkünlüyünü nəzəri səviyyədə əsaslandırır.

Dövlətin rolunu daha aktiv təsvir edən “yaşıl sahibkar dövlət” və missiya-yönlü siyasət yanaşması isə Mazzucato tərəfindən inkişaf etdirilib. Bu nəzəri xəttə dövlət bazar uğursuzluqlarını sadəcə düzəldən deyil, yüksək riskli və uzunmüddətli yaşıl innovasiya proseslərində ilkin investor, bazar yaradan və istiqamət göstərən aktor kimi çıxış edir. Xüsusilə iqlim keçidi kimi böyük ictimai missiyalar bazarın təkbaşına koordinasiya edə bilmədiyi geniş texnoloji və institusional dəyişiklik tələb etdiyindən, dövlətin strateji investisiya, inkişaf bankları, fondlar və uzunmüddətli proqramlarla bu missiyanı formalaşdırması əsaslandırılır [15, s. 34]. Nəticə etibarilə bu yanaşma yaşıl sənaye siyasətini “missiya quruculuğu” kimi görür: dövlət hədəfi müəyyən edir, riskin bir hissəsini öz üzərinə götürür və özəl sektoru həmin istiqamətə səfərbər edir.

Son illər nəzəri müzakirələr qlobal dəyər zəncirləri və yaşıl ticarət/standartlar müstəvisinə də keçib. Altenburg və Assmannın redaktə etdiyi beynəlxalq topluda vurğulanır ki, yaşıl sənaye siyasəti ölkələrin qlobal yaşıl bazarlara daxil olmasını, texnologiya transferini və zəncirlər üzrə “yuxarı qalxmasını” (upgrading) hədəfləməlidir; bu isə ticarət qaydaları, standartlar, yerli məzmun tələbləri və ixrac təşviqləri ilə əlaqəli nəzəri çərçivə yaradır [6, s. 15]. Bu paradıqmada yaşıl sənaye siyasəti həm də beynəlxalq rəqabətin yeni alətləri fonunda (məsələn, karbon sərhəddə tənzimlənməsi kimi mexanizmlər) milli sənayelərin adaptasiyası və yeni üstünlüklər formalaşdırması üçün strateji vasitə kimi izah olunur.

Bütün bu yanaşmaları birləşdirən ümumi nəticə odur ki, yaşıl sənaye siyasəti “tək alət” deyil, koordinasiyalı siyasət qarışığı tələb edən bir çərçivədir. Bazar uğursuzluqları və texnoloji kilidlənmə səbəbilə karbon qiymətlənməsi, normativ standartlar, AR-GE və innovasiya dəstəyi, yaşıl investisiya təşviqləri, kadr və bacarıq siyasətləri, eləcə də ticarət-investisiya alətləri bir-birini tamamlamada

transformasiya ya ləngiyir, ya da sosial xərclərini artırır [6, s. 15]. Buna görə beynəlxalq nəzəri ədəbiyyat yaşıl sənaye siyasətini həm iqtisadi səmərəlilik (innovasiya və struktur artım), həm ekoloji effektivlik (dekarbonizasiya), həm də sosial legitimlik (ədalətli keçid və məşğulluq adaptasiyası) üçbucağında dizayn olunan dövlət strategiyası kimi konseptuallaşdırır.

Yaşıl iqtisadiyyat və davamlı inkişaf kontekstində sənaye siyasəti

Yaşıl sənaye siyasətini fərqləndirən əsas xüsusiyyət ondan ibarətdir ki, bu siyasətin məqsədi iqtisadiyyatı struktur baxımından yenidən qurmaq və onu yaşıl iqtisadiyyat istiqamətində transformasiya etməkdir. Bu transformasiya çoxtərəfli motivasiyalar əsasında formalaşır: daxili iqtisadi prioritetlər, qlobal rəqabət təzyiqləri, həmçinin dövlətlərin qlobal istehsal və ticarət şəbəkələrində daha əlverişli mövqe tutmaq istəyi [5, s.10].

İqtisadi ədəbiyyatda yaşıl sənaye siyasəti bir sıra bazar uğursuzluqlarına və mövcud imkanlara cavab kimi izah olunur. Burada əsas problem ondan ibarətdir ki, innovasiya fəaliyyətinin gəlirləri geniş şəkildə yayılır və uğursuzluq riski yüksəkdir. Hətta sahibkarlıq təşəbbüsləri uğurlu nəticə verdikdə belə, həmin nəticələr ilkin investorların əldə etdiyindən daha geniş ictimai fayda yaradır; çünki spillover effektləri və sahə üzrə öyrənmə prosesləri daha böyük sosial mənfəət doğurur. İqlim dəyişikliyi kontekstində isə bu fərq daha da dərinləşir, çünki emissiyaların azaldılması tipik ictimai mal hesab olunur və özəl gəlirlər cəmiyyətin ümumi gəlirləri ilə müqayisədə çox aşağı səviyyədə qalır [17, s. 69].

Yaşıl sənaye siyasətini tam anlamaq üçün onu təkcə bazar uğursuzluqlarına funksional cavab kimi deyil, həm də qlobal miqyasda strateji mübarizə çərçivəsində qiymətləndirmək lazımdır. Bu yanaşmada dövlətlər öz strateji vəziyyətlərində qarşıya çıxan problemləri yaradıcı şəkildə həll etməyə çalışırlar. Bu baxımdan, yaşıl sənaye siyasəti dövlətlərin məqsədlərinə və uzunmüddətli strateji istiqamətlərinə xidmət edən iqtisadi müdaxilə növüdür. Qlobal ekoloji siyasət kontekstində yaşıl sənaye siyasətinin əsas vədi ondan ibarətdir ki, o, emissiya azaltma xərclərini aşağı salmaqla və müxtəlif sosial faydalar yaratmaqla iqlim dəyişikliyinə qarşı siyasi hərəkəti gücləndirə bilər [14, s. 28]. Yaşıl iqtisadi transformasiyanı həyata keçirmək üçün çoxsaylı alətlərdən istifadə oluna bilər. Birbaşa kapital subsidiyaları, tədqiqat və inkişaf (R&D) qrantları, ixrac kreditləri, yerli istehsal üçün tələblər (local content requirements), tariflər, gömrük rüsumları və dövlət satınalmaları kimi vasitələr tarixən xüsusi sənayelərin formalaşmasına yönəldilmişdir. Feed-in tarifləri və bazar əsaslı mexanizmlər də müəyyən hallarda sənaye siyasəti aləti kimi qiymətləndirilə bilər – əgər onların dizaynı konkret bir sahəni, məsələn, enerji sektorunu ekoloji məqsədlərə doğru istiqamətləndirməyə xidmət edərsə [5, s.17].

Bu səbəbdən yaşıl sənaye siyasətinin sərhədlərini dəqiq şəkildə müəyyənləşdirmək çətindir. Bununla belə, bəzi mexanizmlər daha çox məhz yaşıl sənaye siyasəti ilə əlaqələndirilir. Məsələn, qrant və subsidiyalar, T&İ (R&D) və tətbiq (deployment) dəstəkləri, yerli tərkib tələbləri daha çox konkret sənaye sahələrinin formalaşması üçün istifadə olunan alətlərdir və ümumi iqtisadi və ya ekoloji nəticələr yaratmağa hədəflənmir [16, s. 20].

Texnoloji dəyişiklik yaşıl sənaye siyasətinin mərkəzində dayanır, çünki iqlim dəyişikliyinə qarşı effektiv mübarizə aparmaq üçün enerji, istehsal, nəqliyyat və sənaye strukturlarının köklü şəkildə yenilənməsi tələb olunur. Bu transformasiya dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsini yalnız tənzimləmə səviyyəsində deyil, həm də innovasiya proseslərinin sürətləndirilməsi səviyyəsində zəruri edir. Allan, Lewis və Oatley (2021) qeyd edirlər ki, dövlətlər ənənəvi sənaye siyasəti çərçivəsindən çıxaraq texnoloji dəyişiklik üçün aktiv şəkildə katalizator rolunu oynamağa başlamışdır.

Yaşıl sənaye siyasəti yalnız mövcud texnologiyaların dəstəklənməsi ilə məhdudlaşmır; o, həm də yeni texnologiyaların riskli inkişaf mərhələlərində bazara daxil olmasını təmin edir. Rodrik (2014) bu yanaşmanı belə xarakterizə edir: dövlət “yüksək risk – yüksək fayda” balansında özəl sektorun cəkəndiyi sahələrə daxil olaraq strateji rəhbərlik göstərir. Yaşıl texnologiyalar məhz bu kateqoriyaya

daxildir, çünki onların ilkin mərhələsində gəlirlilik qeyri-müəyyən, kapital tələbləri yüksək, bazar strukturu isə qeyri-sabitdir [17, s. 70].

Texnoloji dəyişiklik yalnız iqtisadi amillərlə deyil, həm də sosial və siyasi amillərlə formalaşır. İqlim məqsədləri nə qədər ambisiyalı olarsa, dövlət müdaxiləsi bir o qədər koordinasiya və ardıcıl olmalıdır. Malhotra və Schmidt (2020) bildirirlər ki, texnoloji dönüşü həyata keçirmək üçün dövlətlər həm sənaye siyasətini, həm də iqlim siyasətini vahid strateji çərçivəyə inteqrasiya etməlidir. Bu yanaşma davamlı inkişafın tələbləri ilə də uyğunlaşır, çünki məqsəd yalnız emissiyaların azaldılması deyil, həm də iqtisadi strukturun sosial baxımdan daha inklüziv şəkildə yenidən qurulmasıdır [14, s. 32]. Texnoloji dəyişmənin mühüm xüsusiyyətlərindən biri də “path dependency” yəni, mövcud infrastrukturun, bacarıqların və bazar strukturlarının yeni texnologiyaların qəbulunu həm asanlaşdırması, həm də çətinləşdirməsidir. Aghion və həmkarları (2016) göstərir ki, texnoloji trayektoriyalar dövlət siyasətindən ciddi şəkildə asılıdır və uyğun istiqamətləndirilmədikdə yaşıl transformasiya yavaşlayır [2, s. 23].

Bu səbəbdən yaşıl sənaye siyasəti təkcə iqtisadi müdaxilə deyil, həm də texnoloji yönləndirmə strategiyası kimi çıxış edir. Nəticə etibarilə, texnoloji dəyişiklik davamlı inkişaf kontekstində əsas struktur transformasiya amili kimi çıxış edir. Yaşıl sənaye siyasətinin formalaşması yalnız iqtisadi və texnoloji qərarların məntiqi ilə izah edilə bilməz; bu siyasətlər geniş sosial və siyasi kontekstin məhsuludur. Yaşıl transformasiya dövlətlərin iqtisadi idarəetmədəki rolunu dəyişdirdiyi kimi, ictimai gözləntiləri, siyasi prioritetləri və sosial strukturun özünü də yenidən qurur. Allan, Lewis və Oatley (2021) vurğulayırlar ki, yaşıl sənaye siyasətinin qlobal miqyasda qəbul olunması dövlətin iqtisadiyyatdakı funksiyalarını yenidən müəyyənləşdirir və dövlətləri daha aktiv, təşəbbüskar və koordinasiyaedici aktorlara çevirir. Bu yeni model, klassik sərbəst bazar yanaşmalarından fərqli olaraq, davamlı inkişaf məqsədlərinin yalnız özəl bazar qüvvələri ilə əldə olunmadığını, dövlətin strateji liderlik funksiyasının vacib olduğunu göstərir [5, s. 23].

Yaşıl sənaye siyasətinin sosial-siyasi kontekstdə ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun ictimai legitimliyidir. İqlim siyasətinin uğurlu olması üçün əhali tərəfindən geniş dəstək alması zəruridir. Malhotra və Schmidt (2020) qeyd edirlər ki, yaşıl siyasətlər yalnız ekoloji problemlərin həllinə xidmət etmir, eyni zamanda sosial rifahın yaxşılaşdırılmasına, yeni iş yerlərinin yaradılmasına və regional bərabərsizliyin azaldılmasına yönəlmiş kompleks strategiyaların bir hissəsidir. Buna görə yaşıl transformasiya prosesində dövlətlər sosial müdafiə mexanizmlərini genişləndirir, regionların yenidən qurulmasını dəstəkləyir və sənayedən asılı bölgələrdə alternativ iqtisadi fəaliyyət sahələrinin formalaşmasını stimullaşdırırlar.

Yaşıl keçidin sosial aspektində xüsusilə önəmli məsələlərdən biri “ədalətli keçid” (just transition) prinsipidir. Bu prinsipə görə, dekarbonizasiya nəticəsində iqtisadi fəaliyyəti dəyişən və ya azalan regionların, işçi qruplarının və ailələrin sosial rifahı qorunmalıdır. Kömür, neft-kimya, ağır sənaye və digər karbon intensiv sahələrdə çalışan işçilərin yeni məşğulluq imkanları ilə təmin olunması, onların bacarıqlarının yenilənməsi və iqtisadi müxtəlifləşmə proqramlarının tətbiqi yaşıl sənaye siyasətinin mühüm tərkib hissəsinə çevrilir. Allan və həmkarları (2021) göstərir ki, sosial-siyasi dəstək olmadan yaşıl sənaye siyasətinin icrası gecikir və ya bütövlükdə yarımçıq qalır; çünki transformasiya yalnız texnologiya deyil, həm də sosial münasibətlərin dəyişməsinə tələb edir [5, s. 23]. Siyasi kontekst yaşıl siyasətlərin qəbul olunmasını həm stimullaşdırır, həm də zəiflədə bilər. Bu siyasətlərin uğuru siyasi sabitlik, uzunmüddətli strateji planlaşdırma və dövlət idarəetməsinin koordinasiya imkanlarından asılıdır. Araşdırmalar göstərir ki, yaşıl sənaye siyasəti yalnız qısa müddətli hökumət proqramları kimi deyil, davamlı inkişafın uzunmüddətli milli strategiyasının bir hissəsi kimi qəbul edildikdə daha effektiv nəticə verir. Dövlət siyasətində uzunmüddətli planlaşdırmanın olmaması, idarəetmə ardıcılığının pozulması və institusional zəiflik yaşıl transformasiya prosesini əngəlləyə bilər.

Yaşıl sənaye siyasəti həm də qlobal rəqabət və geopolitik münasibətlər çərçivəsində mühüm rol oynayır. Aghion və həmkarları (2016) göstərirlər ki, yaşıl texnologiyalar üzrə liderlik qlobal iqtisadi güc balansını dəyişir və ölkələr arasındakı strateji münasibətləri yenidən müəyyənləşdirir. Bərpa olunan enerji texnologiyaları, elektrik nəqliyyatı, hidrogen enerjisi və enerji saxlama sistemləri kimi sahələrdə üstünlük əldə edən ölkələr həm iqtisadi, həm də siyasi baxımdan daha güclü mövqeyə sahib olur. Bu baxımdan yaşıl sənaye siyasəti yalnız daxili iqtisadiyyatın transformasiyası deyil, həm də ölkələrin beynəlxalq mövqeyinin gücləndirilməsi üçün strateji vasitədir [2, s. 35].

Davamlı inkişaf çərçivəsində yaşıl sənaye siyasətinin rolu daha da genişlənir. BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri (SDGs) yaşıl sənaye siyasətinin məhz sənaye, innovasiya, məsul istehsal və iqlim dəyişikliyinə qarşı mübarizə kimi əsas istiqamətlərdə kəsişmə nöqtəsi yaratdığını göstərir. Kemp və Never (2017) qeyd edirlər ki, yaşıl sənaye siyasəti bu məqsədlərin reallaşması üçün institusional çərçivə yaradır və davamlı inkişafın iqtisadi, ekoloji və sosial sütunlarını vahid transformasiya modeli ilə birləşdirir [10, s. 21].

Nəticə etibarilə, yaşıl sənaye siyasəti sosial-siyasi kontekstdə həm iqtisadi strukturun yenilənməsi, həm də cəmiyyətin geniş təbəqələrinin rifahının təmin olunması üçün mühüm vasitədir. Onun uğuru yalnız texnologiya və iqtisadi alətlərdən deyil, həm də sosial qəbuldan, siyasi iradədən, regional bərabərsizliklərin azaldılmasından və ədalətli keçidin təmin edilməsindən asılıdır. Bu səbəbdən yaşıl sənaye siyasəti davamlı inkişafın həm sosial, həm iqtisadi, həm də institusional səviyyədə həyata keçirilməsinin əsas mexanizmlərindən biri hesab olunur.

Empirik və iqtisadi analiz

Qlobal yaşıl sənaye siyasətinin effektivliyi iqtisadi göstəricilər və ekoloji parametrlərin birgə təhlili ilə ölçülür. Son 10 ildə BMT-nin davamlı inkişaf göstəricilərinə görə, dünya üzrə sənaye sahələrinin karbon emissiyası təxminən 12%-ə qədər azalmışdır. Bu azalmanın əsas səbəbi təmiz enerji mənbələrinə keçid, enerjiyə qənaət texnologiyalarının tətbiqi və ekoloji tənzimləmələrin sərtləşdirilməsidir.

Məsələn, Avropa İttifaqı ölkələri yaşıl sənaye siyasətinə ciddi investisiyalar ayıraraq sənaye istehsalının ekoloji göstəricilərini optimallaşdırmışlar. Almaniyada 2023-cü ildə sənaye sahəsində təmiz enerji istifadəsi 45%-ə çatmış, karbon emissiyası isə 1990 səviyyəsi ilə müqayisədə 35% azalmışdır. Eyni zamanda, Çində yaşıl sənaye texnologiyalarına yatırılan investisiyalar 2015–2023-cü illər arasında təxminən 180 milyard ABŞ dollarına çatmışdır ki, bu da ölkənin sənaye istehsalında enerji səmərəliliyini 25%-ə qədər artırmışdır.

Empirik analiz göstərir ki, iqtisadi inkişaf və ekoloji dayanıqlıq arasında müsbət əlaqə mövcuddur. Məsələn, Skandinaviya ölkələri həm yüksək iqtisadi artım göstəricilərinə malikdir, həm də karbon emissiyasını minimal səviyyədə saxlayırlar. Bu nəticələr göstərir ki, yaşıl sənaye siyasətinin uğurlu tətbiqi üçün dövlət tərəfindən təklif edilən stimullaşdırıcı mexanizmlər, innovativ texnologiyalara investisiya və ekoloji standartların sərt tətbiqi əsas rol oynayır.

Nəticə etibarilə, qlobal yaşıl sənaye siyasətinin iqtisadi səmərəliliyi yalnız ekoloji amillərlə deyil, həm də resursların optimal istifadəsi, investisiyaların effektivliyi və texnologiya yenilikləri ilə ölçülür. Bu, siyasətin nəzəri əsaslarının praktikada uğurla tətbiq olunmasının göstəricisidir.

NƏTİCƏ

Tədqiqat nəticəsində məlum olmuşdur ki, qlobal yaşıl sənaye siyasətinin uğurlu formalaşması üçün nəzəri yanaşmaların praktikaya inteqrasiyası vacibdir. Bu inteqrasiya yalnız iqtisadi və ekoloji prinsiplərin uyğunlaşdırılması ilə məhdudlaşmır, həm də sosial, texnoloji və hüquqi aspektləri əhatə edən multidissiplinar yanaşmaları tələb edir. İnkişaf etmiş ölkələrdə aparılan təhlillər göstərir ki, yaşıl sənaye siyasətində inteqrativ yanaşmalar, yəni iqtisadi, ekoloji və sosial tələblərin harmonik bir sistemdə birləşdirilməsi sənaye istehsalının səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır və karbon emissiyasının azalmasına şərait yaradır.

Innovativ texnologiyaların tətbiqi bu prosesin mərkəzində dayanır. Məsələn, bərpa olunan enerji mənbələrinin, səmərəli logistika sistemlərinin, ağıllı istehsal texnologiyalarının və tullantıların təkrar emal sistemlərinin tətbiqi yalnız ekoloji yükü azaltmır, həm də iqtisadi xərclərin optimallaşdırılmasına imkan yaradır. Tədqiqat göstərir ki, ölkələrarası təcrübə mübadiləsi və uzunmüddətli strateji planlama yaşıl sənayenin inkişafını sürətləndirir, çünki bu, həm milli, həm də regional səviyyədə innovativ həllərin tətbiqinə şərait yaradır.

Eyni zamanda, resursların səmərəli idarə olunması və ekoloji standartların tətbiqi iqtisadi dayanıqlığı gücləndirir. Nümunə olaraq, Avropa İttifaqı ölkələrinin sənaye sahələrində tətbiq etdikləri karbon ticarəti mexanizmləri, ekoloji standartların sərt tətbiqi və enerji effektivliyi proqramları göstərmək olar. Bu yanaşmalar yalnız ətraf mühitin qorunmasına xidmət etmir, həm də sənaye istehsalının davamlılığını təmin edir və iqtisadi rəqabət qabiliyyətini artırır.

Nəticə olaraq, qlobal yaşıl sənaye siyasətində nəzəri problemlərin həlli üçün multidissiplinar, integrativ və innovativ yanaşmaların önəmli olduğu vurğulanır. Bu yanaşmaların uğurla tətbiqi yalnız ekoloji dayanıqlığı deyil, həm də iqtisadi inkişafı, texnoloji modernləşməni və sosial rifahı təmin edir. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, yaşıl sənaye siyasətinin effektiv formalaşması uzunmüddətli strateji planlama, texnoloji yeniliklərin tətbiqi, beynəlxalq əməkdaşlıq və dövlətlərin stimullaşdırıcı mexanizmləri ilə birləşdirilmədikdə tam uğur əldə olunmur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Acemoglu, D., Aghion, P., Bursztyn, L., & Hemous, D. (2012). The environment and directed technical change. *American Economic Review*, 102(1), 131–166.
2. Aghion, P., Dechezleprêtre, A., Hemous, D., Martin, R., & Van Reenen, J. (2016). Carbon taxes, path dependency, and directed technical change: Evidence from the auto industry. *Journal of Political Economy*, 124 (1), 1–51.
3. Aghion, P., Hepburn, C., Teytelboym, A., & Zenghelis, D. (2014). Path dependence, innovation and the economics of climate change. Policy Paper 11/2014, Centre for Climate Change Economics and Policy.
4. Aldy, J., & Stavins, R. (2011). The promise and problems of pricing carbon: Theory and experience. NBER Working Paper 17569.
5. Allan, B., Lewis, J., & Oatley, T. (2021). Green industrial policy and the global transformation of climate politics. *Global Environmental Politics*, 21 (3), 1–23.
6. Altenburg, T., & Assmann, C. (Eds.). (2017). Green industrial policy: Concept, policies, country experiences. UN Environment; German Development Institute (DIE); UNIDO.
7. Altenburg, T., Assmann, C., Rodrik, D., Padilla, E., Ambec, M., Esposito, M., & Monnery, S. A. (2017). Green industrial policy: Concept, policies, country experiences. United Nations Environment Programme.
8. Altenburg, T., Johnson, O., & Schmitz, H. (2015). Rent management – The heart of green industrial policy. *New Political Economy*, 20 (6), 812–831.
9. Cherif, R., & Hasanov, F. (2019). The return of the policy that shall not be named: Principles of industrial policy. IMF Working Paper.
10. Kemp, R., & Never, B. (2017). Green industrial policy: Strengthening structural change. German Development Institute.
11. Lane, N. (2019). Manufacturing revolutions: Industrial policy in a changing world. Harvard Working Paper.
12. Lewis, J. (2021). Global industrial policy and green technology competition. *Global Environmental Politics*, 21 (3), 24–38.

13. Lütkenhorst, W., Altenburg, T., Pegels, A., & Vidican, G. (2014). Green industrial policy: Managing transformation under uncertainty. German Development Institute.
14. Malhotra, A., & Schmidt, T. (2020). The political economy of green industrial policy. *Policy and Society*, 39(4), 528–544.
15. Mazzucato, M. (2015). The green entrepreneurial state. In *The politics of green transformations* (pp. 134–152). Routledge.
16. New Climate Institute. (2021). Green industrial policy database: Global mapping of green policy instruments.
17. Rodrik, D. (2014). Green industrial policy. *Oxford Review of Economic Policy*, 30 (3), 469–491.
18. Rodrik, D., & Sabel, C. (2019). Building a good-jobs economy. Harvard University Working Paper.

F.B.Azimova

master student, Azerbaijan State University of Economics
ORCID 0009-0006-9064-8346

Main theoretical problems and solution approaches in the formation of global green industrial policy

Abstract

In recent years, global green industrial policy has emerged as a critical focus for achieving sustainable economic development that aligns with environmental protection and social equity principles. This policy aims to minimize the negative environmental impact of industrial production, ensure the efficient use of energy and natural resources, and sustain economic growth through the adoption of innovative and environmentally friendly technologies. Among the main theoretical challenges in this field, balancing economic, ecological, and social demands is of particular significance. While accelerated industrial development boosts economic indicators, it simultaneously increases carbon emissions and accelerates the depletion of natural resources, posing significant ecological risks. Moreover, neglecting social dimensions can compromise workforce welfare and undermine the sustainable development of local communities. Another theoretical issue concerns the efficient use of resources and technological modernization; in traditional industrial models, high consumption of raw materials and energy leads to increased waste generation and environmentally inefficient production processes.

The aim of this study is to identify existing theoretical gaps in the formation of global green industrial policy, analyze their underlying causes, and propose effective, evidence-based approaches to address these gaps. The paper also examines trends in the development of green industries, the relationship between economic indicators and environmental policies, and successful strategies implemented by governments, drawing on empirical data and real-world examples.

Keywords: *global green industry, sustainable development, environmental policy, economic analysis, innovative technologies.*

F.Ə.Əliyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, BMDM
aliyev.farid.ali.2024@unec.edu.az

Məqalə redaksiyaya daxil olub 09.03.2026

The article was received by editorial board on 09.03.2026

Статья принята к печати 09.03.2026

İXTİSASLAŞMA SƏVİYYƏSİNİN İXRAC YÖNÜMLÜ İQTİSADI İNKİŞAF MODELLƏRİNƏ TƏSİRİ

Xülasə

İxrac yönümlü iqtisadi inkişafın effektivliyi birbaşa ölkənin ixtisaslaşma səviyyəsi və istehsal strukturlarının mürəkkəbliyi ilə bağlıdır. Qlobal dəyər zəncirlərinin dərinləşdiyi müasir dövrdə ixtisaslaşmanın artırılması ölkələrin rəqabət üstünlüyünü müəyyən edən əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Bu məqalədə ixtisaslaşma səviyyəsinin ixrac yönümlü inkişaf modellərinə təsiri nəzəri çərçivədə izah olunur, ixtisaslaşmanın iqtisadi diversifikasiya, məhsuldarlığın yüksəldilməsi və innovasiya qabiliyyəti ilə əlaqəsi araşdırılır. Tədqiqatın məqsədi ixtisaslaşmanın iqtisadi artıma töhfəsini qiymətləndirmək və ixrac modelinin formalaşmasında onun rolunu müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Metodologiya iqtisadi ədəbiyyatın təhlili, müqayisəli yanaşma və analitik izah üzərində qurulmuşdur. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, ixtisaslaşmanın optimal səviyyədə qurulması ölkələrin ixrac imkanlarını genişləndirir, dəyər yaradıcı sektorların payını artırır və uzunmüddətli dayanıqlı inkişaf üçün vacib mexanizm kimi çıxış edir. Məqalə, həmçinin ixtisaslaşmanın düzgün istiqamətləndirilməsinin makroiqtisadi sabitlik və rəqabətqabiliyyətlilik üzərindəki roluna nəzəri qiymət verir.

Açar sözlər: *ixtisaslaşma, ixrac yönümlü inkişaf, rəqabətqabiliyyətlilik, diversifikasiya, iqtisadi artım.*

GİRİŞ

Qlobal ticarətin sürətlə dəyişdiyi və rəqabətin kəskinləşdiyi şəraitdə ixtisaslaşma səviyyəsi ölkələrin iqtisadi inkişaf modelində mühüm rol oynayır. Xüsusilə ixrac yönümlü iqtisadiyyat qurmağa çalışan ölkələr üçün düzgün ixtisaslaşma iqtisadi strukturun dayanıqlığını təmin edən əsas faktorlardandır. Müasir qlobal iqtisadi sistemdə iqtisadi inkişafın ən vacib istiqamətlərindən biri ixrac yönümlü inkişaf modelinin tətbiqi və milli iqtisadiyyatların beynəlxalq əmək bölgüsündə ixtisaslaşma səviyyəsinin artırılmasıdır. Qlobal dəyər zəncirlərinin genişlənməsi, texnologiya və rəqabət amillərinin kəskinləşməsi ölkələrin iqtisadi strategiyalarını yenidən qurmağa vadar edir. Bu şəraitdə iqtisadiyyatın dayanıqlı inkişafı təkcə daxili istehlakın genişlənməsi hesabına deyil, xarici bazarlara çıxış imkanlarının gücləndirilməsi, ixrac strukturunun keyfiyyətcə modernləşdirilməsi və ixtisaslaşmış istehsal sahələrinin inkişaf etdirilməsi vasitəsilə təmin olunur. Beləliklə, iqtisadi artımın əsas stimullaşdırıcı mexanizmi kimi ixrac yönümlü inkişaf modeli formalaşır. Bu modelə görə, ölkənin potensialı onun yalnız mövcud məhsul və xidmətlərinin miqdarı ilə deyil, ixrac etdiyi məhsulların texnoloji səviyyəsi, mürəkkəbliyi və əlavə dəyəri ilə müəyyən edilir.

İxtisaslaşma səviyyəsinin ixrac yönümlü inkişaf modellərinə təsirini nəzəri cəhətdən təhlil etmək və onun iqtisadi artım prosesində rolunu müəyyənləşdirmək tədqiqatın məqsədini təşkil edir. Tədqiqat iqtisadi ədəbiyyatın nəzəri təhlilinə, müqayisəli metoddan istifadəyə və analitik izah yanaşmasına əsaslanır.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

İxrac yönümlü inkişaf modelinin nəzəri əsasları əsasən iki sütun üzərində qurulur: beynəlxalq ixtisaslaşma və rəqabət üstünlüyü. Yeni ticarət nəzəriyyəsinə görə, ixtisaslaşma yalnız resursların bolluğu və ya təbii üstünlüklərlə izah edilmir; iqtisadiyyatın miqyas effekti, texnologiya tətbiqi və innovasiya səviyyəsi də ölkənin hansı sahələrdə ixtisaslaşacağını müəyyən edir (Krugman, Obstfeld, Melitz, 2012). Bu baxımdan ölkələr həm ənənəvi resurs üstünlüklərinə, həm də modern texnoloji üstünlüklərə əsaslanaraq beynəlxalq bazarlarda öz mövqelərini formalaşdırırlar. Xüsusilə orta və yüksək texnologiyalı məhsulların istehsalına keçid ölkənin ixrac gəlirlərini artırmaqla yanaşı, iqtisadi artımın keyfiyyətini yüksəldir və iqtisadiyyatın qlobal şoklara qarşı dayanıqlılığını artırır.

Rəqabətqabiliyyətlik konsepsiyası da ixrac yönümlü inkişaf modelinin əsas komponentlərindəndir. Porter “millətlərin rəqabət üstünlüyü” əsərində qeyd edir ki, ölkələr yalnız ucuz işçi qüvvəsi və xammal üstünlüyü ilə uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü yarada bilməzlər. Əksinə, müasir qlobal mühitdə rəqabət üstünlüyü innovasiya, elmi-tədqiqat potensialı, texnologiyaya çıxış, klasterlərin formalaşması, qabaqcıl menecment təcrübəsi və institusional mühitin keyfiyyəti ilə formalaşır (Porter, 2011). Rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatlar yüksək əlavə dəyər yaradan məhsullar istehsal edir və bu məhsulların ixracı hesabına iqtisadi artımı davamlı şəkildə dəstəkləyə bilirlər. Buna görə də ixrac yönümlü inkişaf modeli yalnız xarici ticarətin genişləndirilməsi deyil, eyni zamanda ölkə daxilində texnoloji və institusional modernizasiyanın aparılması deməkdir.

Son illərdə beynəlxalq iqtisadi ədəbiyyat ölkələrin nə ixrac etməsinin onların gələcək inkişaf trayektoriyasını müəyyən etməsində həlledici rol oynadığını təsdiqləyir. Hausmann və Hidalgo tərəfindən irəli sürülən “iqtisadi mürəkkəbli” konsepsiyası göstərir ki, ölkələrin iqtisadi inkişaf səviyyəsi onların ixrac etdiyi məhsulların texnoloji mürəkkəbliyi ilə sıx əlaqəlidir (Hausmann, Hidalgo, 2011). Texnoloji cəhətdən mürəkkəb və müxtəlif istehsal qabiliyyətləri tələb edən məhsullar ixrac edən ölkələrin gəlir səviyyəsi daha sürətlə yüksəlir və bu ölkələr iqtisadi şoklara qarşı daha dayanıqlı olur. Hidalgo və Hausmannın “məhsul məkan xəritəsi” yanaşması da təsdiqləyir ki, ölkənin ixrac portfelinin tərkibi onun gələcəkdə hansı sahələrdə genişlənə biləcəyini təyin edir. Məsələn, yüksək texnologiyalı məhsullar ixrac edən iqtisadiyyatların daha çox diversifikasiya imkanı və yüksək gəlir yaradan məhsullara keçid potensialı olur (Hidalgo, Hausmann, 2010).

UNCTAD-ın 2020-ci il Ticarət və İnkişaf Hesabatı göstərir ki, ixrac yönümlü inkişaf modelinin uğurla tətbiqi üçün ölkələr aşağıdakı istiqamətlərə diqqət yetirməlidirlər: ixracın texnoloji səviyyəsinin yüksəldilməsi, qlobal dəyər zəncirlərində daha yüksək mərhələlərdə iştirak, yerli istehsal imkanlarının genişləndirilməsi, ixrac məhsullarının şaxələndirilməsi və qeyri-tarif maneələrinin azaldılması. Bu təkliflər beynəlxalq ticarət mühitində rəqabətin güclənməsi fonunda daha da aktuallaşır. OECD (2019) isə qeyd edir ki, qlobal dəyər zəncirlərinin inkişafı ölkələr üçün həm imkanlar, həm də çağırışlar yaradır: imkan ondan ibarətdir ki, ölkələr yüksək texnologiyalı istehsal mərhələlərinə daxil olaraq daha yüksək gəlir əldə edə bilərlər; çağırış isə ondan ibarətdir ki, bu mərhələlərə daxil olmaq üçün yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsi, innovasiya ekosistemi və texnoloji infrastruktur tələb olunur.

İxrac yönümlü iqtisadiyyatın formalaşdırılması üçün əsas şərtlərdən biri də institusional mühitin səmərəliliyidir. Krugman və Melitzin ticarət nəzəriyyələri göstərir ki, institusional keyfiyyət, maliyyə sektorunun inkişafı, tənzimləmə mexanizmlərinin şəffaflığı və biznes mühitinin sadələşdirilməsi iqtisadiyyatın ixraca yönəlməsi prosesini sürətləndirir. Bu çərçivədə dövlətin rolu tənzimləyici və stimullaşdırıcı funksiyaları özündə birləşdirir: dövlət həm rəqabət mühitini dəstəkləməli, həm də strateji sektorların inkişafı üçün hədəfli proqramlar həyata keçirməlidir.

İxrac yönümlü inkişaf modelinin nəzəri çərçivəsi Azərbaycan üçün də aktualdır. Azərbaycan uzun illər enerji ixracına əsaslanan iqtisadi model üzrə inkişaf etmişdir, lakin bu model iqtisadiyyatın şaxələndirilməsini və qeyri-neft sektorunun ixrac potensialının genişləndirilməsini məhdudlaşdırmışdır. Qlobal enerji bazarlarında qeyri-sabitlik və enerji resurslarına tələbatın dəyişməsi göstərir ki, iqtisadi artımın davamlılığı üçün ixracın strukturunda yüksək əlavə dəyər yara-

dan məhsulların payının artırılması vacibdir. Dünya Bankının ixrac səmərəliliyi göstəricilərinə əsasən, ixracın keyfiyyətə yüksəldilməsi enerji resurslarından asılılığın azalmasına, milli iqtisadiyyatın diversifikasiyasına və davamlı iqtisadi artıma şərait yaradır (World Bank, 2022).

Azərbaycan üçün ixrac yönümlü modelin tətbiqi aşağıdakı istiqamətlər üzrə nəzəri əsaslandırma tapır:

- qeyri-neft sənayesinin texnoloji modernizasiyası,
- kənd təsərrüfatı və emal sənayesində ixtisaslaşmanın dərinləşdirilməsi,
- rəqəmsal iqtisadiyyatın genişləndirilməsi,
- kimya və metallurgiya kimi sahələrdə yüksək dəyərli məhsulların istehsalının artırılması,
- logistika və nəqliyyat sektorlarının qlobal dəyər zəncirlərinə inteqrasiyası.

Azərbaycanın coğrafi mövqeyi və tranzit potensialı ixrac yönümlü logistika xidmətləri üçün yeni imkanlar formalaşdırır. Bununla yanaşı, yerli istehsal sahələrinin klaster modeli əsasında inkişafı Porterin nəzəriyyəsinə uyğun olaraq rəqabət üstünlükləri yarada bilər.

İxrac yönümlü modelin Azərbaycan üçün nəzəri tətbiqi onu da göstərir ki, ölkənin ixrac portfelinin modernləşdirilməsi yalnız yeni məhsulların istehsalını deyil, həm də texnologiya transferi, innovasiya siyasəti, insan kapitalının inkişafı, elmi-tədqiqat fəaliyyətinin gücləndirilməsi kimi paralel prosesləri tələb edir. Bu isə göstərir ki, ixrac yönümlü model təkcə ticarət siyasəti deyil, bütövlükdə iqtisadi strategiya və institusional islahat paketidir.

Beləliklə, müasir nəzəriyyələr əsasında aparılan təhlil göstərir ki, ixtisaslaşma və ixrac yönümlü inkişaf modeli Azərbaycan üçün uzunmüddətli iqtisadi inkişafın ən səmərəli istiqamətlərindən biridir. İxracın dəyər baxımından modernləşdirilməsi, iqtisadi mürəkkəbliyin artırılması, qlobal dəyər zəncirlərinin yüksək mərhələlərində iştirak və rəqabət üstünlüklərinin formalaşdırılması ölkənin iqtisadi təhlükəsizliyini gücləndirir, iqtisadi artımın keyfiyyətini artırır və yeni inkişaf mərhələsinə keçidi təmin edir.

İxtisaslaşma səviyyəsi ölkələrin iqtisadi strukturunda resursların necə bölüşdürüldüyünü, hansı istehsal sahələrinin önə çıxdığını və bu sahələrdə yaradılan dəyərin miqyasını müəyyən edən əsas nəzəri kateqoriyalardan biridir. Nəzəri baxımdan, ixtisaslaşmanın yüksəlməsi yalnız müəyyən məhsul və ya xidmət sahəsində dərin istehsal təcrübəsi yaratmaqla kifayətlənmir, həmçinin texnoloji biliklərin toplanması, istehsal səmərəliliyinin güclənməsi və miqyas effektinin yaranması kimi fundamental iqtisadi mexanizmləri də hərəkətə gətirir. Bu baxımdan ixtisaslaşma ixrac yönümlü inkişaf modelləri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir: yüksək ixtisaslaşma əmtəə və xidmətlərin beynəlxalq rəqabət gücünü artırır, ixrac bazarlarında sabit mövqe formalaşdırır və ölkənin qlobal dəyər zəncirlərində daha yüksək pillələrə inteqrasiya olunmasını təmin edir.

İxrac yönümlü iqtisadi inkişaf modelləri əsasən istehsalın xarici bazarlara uyğunlaşdırılmasına, daxili resursların optimal istifadəsinə və beynəlxalq ticarət üstünlüklərinin dərinləşdirilməsinə yönəlir. Nəzəri ədəbiyyat göstərir ki, belə modellərin uğuru ölkənin hansı sahələrdə ixtisaslaşdığı və bu ixtisaslaşmanın strateji seçiminin nə dərəcədə rəşional olduğu ilə sıx bağlıdır. Strateji ixtisaslaşma ölkəyə daha yüksək əlavə dəyər yaradan sahələrə yönəlməyi mümkün edir ki, bu da ixrac strukturunun modernləşməsinə, məhsul çeşidinin genişlənməsinə və innovasiya yönümlü istehsal mühitinin formalaşmasını stimullaşdırır (Nagovitsyna, Tusin, 2021).

Bu nəzəri yanaşmaya görə, ixtisaslaşma səviyyəsinin düzgün müəyyənəndirilməsi ixrac yönümlü inkişaf modelinin dayanıqlığının əsas şərtlərindən biridir. Çünki balanssız və dar çərçivəli ixtisaslaşma iqtisadiyyatın müəyyən risklərə – bazar dalğalanmalarına, tələbin dəyişkənliyinə və texnoloji asılılığa – həddindən artıq həssas olmasına səbəb ola bilər. Əksinə, optimal ixtisaslaşma səviyyəsi həm rəqabət üstünlüyü yaradır, həm də iqtisadiyyatın struktur çevikliyini qorumağa imkan verir. Bu səbəbdən ixtisaslaşma ixrac yönümlü inkişaf modelinin həm formalaşma mərhələsində, həm də dayanıqlı iqtisadi artımın davamlılığında həlledici nəzəri dəyişən kimi çıxış edir. İqtisadi nəzəriyyədə ixtisaslaşma səviyyəsi ölkənin istehsal sisteminin struktur dərinliyini, texnoloji biliklərin

bölüşdürülmə formasını və resursların hansı strateji istiqamətlər üzrə cəmləşdiyini müəyyən edən fundamental göstərici kimi qəbul edilir. İxtisaslaşma yalnız müəyyən sahədə istehsalın artması ilə məhdudlaşmır; o, eyni zamanda texnoloji yeniliklərin mənimsənilməsi, istehsal proseslərində bilik intensivliyinin yüksəlməsi və əmək məhsuldarlığının struktur şəkildə artması kimi dərin iqtisadi mexanizmləri də özündə birləşdirir. Buna görə də ixtisaslaşma səviyyəsinin yüksəlməsi iqtisadiyyata təkcə resursların səmərəli bölgüsü kimi yox, həm də uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünün əsas mənbələrindən biri kimi təsir göstərir (Nagovitsyna, Tusin, 2021).

İxrac yönümlü iqtisadi inkişaf modelləri sistem yanaşması çərçivəsində istehsalın xarici bazarların tələblərinə uyğunlaşdırılmasını, ölkədaxili resursların daha yüksək əlavə dəyər yaradan sahələrə yönəldilməsini və beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsini əsas prioritet kimi müəyyənləşdirir. Bu kontekstdə ixtisaslaşma səviyyəsi ixrac strategiyasının formalaşmasında həlledici determinanta çevrilir. Çünki ölkə hansı məhsullara və ya xidmət növlərinə ixtisaslaşsın, həmin məhsulların beynəlxalq bazarlarda rəqabət qabiliyyəti də bir o qədər yüksək olur və bu da iqtisadi artımın dinamikasına birbaşa təsir göstərir. Dərin ixtisaslaşma həmçinin miqyas effektlərinin yaranmasına, istehsal xərclərinin azalmasına, texnoloji təkmilləşmənin sürətlənməsinə və innovasiyaların daha səmərəli yayılmasına şərait yaradır.

Nəzəri ədəbiyyat göstərir ki, ixtisaslaşma ilə ixrac yönümlü model arasındakı əlaqə xətti xarakter daşıyır; yəni çox yüksək səviyyədə ixtisaslaşma bəzi hallarda iqtisadiyyatı xarici şoklara, bazar dalğalanmalarına və qiymət dəyişkənliyinə həddindən artıq həssas edə bilər. Buna “ixtisaslaşma paradoksu” adı verilir. Paradoksa görə, ölkə yalnız bir və ya bir neçə sahəyə həddindən artıq fokuslanarsa, iqtisadi sistem çevikliyini itirir və diversifikasiya imkanları zəifləyir. Bu səbəbdən optimal ixtisaslaşma səviyyəsi həm rəqabət üstünlüyü yaradan, həm də iqtisadi təhlükəsizliyi və uzunmüddətli dayanıqlılığı qoruyan balanslaşdırılmış model kimi nəzəri əhəmiyyət daşıyır.

Bununla yanaşı, ixtisaslaşma səviyyəsi ölkənin qlobal dəyər zəncirlərində hansı pillədə yerləşəcəyini müəyyənləşdirən əsas faktorlardandır. Yüksək texnoloji və bilik-intensiv sahələrdə ixtisaslaşan ölkələr daha yüksək əlavə dəyər yaradan mərhələlərə daxil olur və ixrac strukturunda keyfiyyət dəyişiklikləri baş verir. Bu dəyişikliklər iqtisadi artımın dayanıqlılığını gücləndirir və ölkənin makroiqtisadi sabitliyini dəstəkləyir.

Nəticə olaraq, nəzəri cəhətdən ixtisaslaşmanın ixrac yönümlü inkişaf modellərinə təsiri çoxsəviyyəlidir: istehsal strukturunu formalaşdırır, texnoloji inkişafı stimullaşdırır, rəqabət qabiliyyətini gücləndirir və ölkənin qlobal iqtisadi sistemdə mövqeyini müəyyən edir. Bu səbəbdən ixtisaslaşma səviyyəsinin elmi əsaslarla qiymətləndirilməsi və strateji şəkildə idarə olunması ixrac yönümlü iqtisadiyyata keçidin ən vacib şərtlərindən biri kimi qəbul edilir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

İxrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi müasir iqtisadi nəzəriyyədə mərkəzi mövzulardan biri kimi çıxış edir və ölkələrin xarici ticarətdə iştirak dərəcəsinin artırılması məsələsi prioritet istiqamətlərdən biri hesab olunur. Qlobal iqtisadiyyatın rəqabət mühitində dəyişməsi ixrac strukturunun təhlilini və onun inkişaf səviyyəsinin ölçülməsini daha da vacib edir. Buna görə də ixrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün metodoloji yanaşmaların formalaşdırılması elmi və praktiki baxımdan geniş aktuallığa malikdir.

İxrac fəaliyyətinin inkişafının qiymətləndirilməsi üzrə mövcud metodologiyalar həm statistik göstəricilərə, həm iqtisadi modellərə, həm də məhsulun rəqabət üstünlüyünü əks etdirən indekslərə əsaslanır. Bu metodlar arasında qərar dəstəyi modeli, gravitasiya modeli, ixrac potensialının qiymətləndirilməsi modeli və tələbat-təklif əsasında formalaşan qiymətləndirmə sistemi xüsusi önəm daşıyır. Hər bir metod özündə fərqli yanaşma, fərqli indikatorlar və fərqli analitik strukturlar cəmləşdirir. Bu metodların sistemləşdirilməsi ixrac strategiyasının formalaşdırılması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İxrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi istiqamətində tətbiq olunan metodoloji yanaşmalar müxtəlif iqtisadi göstəricilərin qarşılıqlı təsiri əsasında formalaşdırılır və bu mexanizmlər xarici ticarətin real vəziyyətini, potensial imkanlarını və mövcud məhdudiyyətləri kompleks şəkildə xarakterizə etməyə imkan verir. İqtisadiyyatın struktur dəyişiklikləri, texnoloji modernləşmə səviyyəsi, məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi, istehsal resurslarına çıxış imkanları və global ticarət dinamizmi kimi amillər ixrac fəaliyyətinin nəzəri qiymətləndirilməsində mühüm elementlər kimi çıxış edir (Hidalgo, 2021).

Müasir metodoloji yanaşmaların əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar yalnız hazırkı ixrac həcmi deyil, həm də ölkənin və ya regionun gələcək ixrac potensialını müəyyən etməyə yönəlmişdir. Bu çərçivədə müxtəlif modellər ixrac fəaliyyətinin təsnifatını, məhsulların qlobal dəyər zəncirindəki mövqelərini, istehsal imkanlarının genişlənməsini və hədəf bazarların tələb səviyyəsini müəyyən etməyə yardım edir. Bu yanaşmaların hər biri öz parametrləri və funksional strukturuna görə unikal olmaqla, xarici ticarət strategiyasının formalaşdırılmasında tamamlayıcı rol oynayır.

Bu kontekstdə Qərar Dəstəyi Modeli ixrac fəaliyyətinin inkişafının ilkin qiymətləndirilməsi üçün kompleks analitik mexanizm hesab olunur. Model geniş məhsul çeşidini və müxtəlif hədəf bazarları sistemləşdirərək məhsul-bazar kombinasiya matrisi formalaşdırır. Matriksin qurulması zamanı ticarət axınları, məhsulun dünya bazarındakı mövqeyi, dinamik artım templəri, idxalın həcmi və bazarın genişlənmə potensialı nəzərə alınır. Bu yanaşmada məhsulun ixrac üçün əlverişliliyi bir neçə ardıcıl mərhələ ilə müəyyən edilir və hər bir mərhələdə məhsulun seçilməsi üçün ayrıca meyar sistemi tətbiq olunur (International Trade Centre, 2017).

Qərar Dəstəyi Modeli həm də istehsal imkanlarının və mövcud resurs təminatının qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir. Modelə görə, məhsulun ixrac potensialının müəyyən edilməsi üçün ilk növbədə istehsal üçün tələb olunan resursların ölkə daxilində mövcudluğu, xammal təminatı, texnoloji baza və istehsal gücləri qiymətləndirilir. Əgər məhsul istehsal resurslarının çatışmazlığı səbəbindən genişləndirilə bilmirsə, həmin məhsul potensial istiqamətlərdən çıxarılır. Bu xüsusiyyət modelin üstün cəhətlərindən biri kimi qeyd edilir, çünki burada ticarət statistikasına deyil, istehsal-real iqtisadi imkanlara əsaslanma üstünlük təşkil edir.

Növbəti metodoloji yanaşma olan gravitasiya modeli isə ixrac potensialının qiymətləndirilməsində daha çox makroiqtisadi göstəricilərə əsaslanır. Gravitasiya modeli beynəlxalq ticarətin iqtisadi əsasını təşkil edən amillərin qarşılıqlı təsirini nəzərə alır: bazar ölçüsü, ümumi daxili məhsulun həcmi, istehlak səviyyəsi, coğrafi məsafə, nəqliyyat xərcləri, tarif və qeyri-tarif maneələri. Modelin strukturunda əsas prinsiplərdən biri odur ki, daha böyük iqtisadiyyatlara malik ölkələr arasında ticarət axınları daha intensiv olur və coğrafi məsafə artdıqca ticarət həcmi azalma meylinə malik olur (World Bank, 2018).

Gravitasiya modelinin ən mühüm üstünlüyü ondadır ki, bu metod həm sabit göstəriciləri (məsafə, resurs təminatı), həm də dəyişkən iqtisadi faktorları (iqtisadi artım, idxalın dinamikası, istehlak bazarı) eyni anda nəzərə alır. Bu isə ixrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini daha çox real iqtisadi proseslərə uyğunlaşdırır. Model həmçinin ticarət əlaqələrinin təbii məhdudiyyətlərini aşkar etməyə imkan verir ki, bu da yeni ölkələrə ixracın mümkünlüyünü qiymətləndirmək üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır.

İxrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi çərçivəsində tətbiq olunan digər mühüm metodoloji yanaşma ixrac potensialının kompleks qiymətləndirilməsi metodudur. Bu metod həm istehsal imkanlarını, həm də xarici tələbin səviyyəsini nəzərə alaraq məhsulların ixrac üçün əlverişli olub-olmamasını müəyyən edir. İstehsal potensialının qiymətləndirilməsi zamanı məhsul üzrə mövcud istehsal gücləri, xammal təminatı, texnoloji baza və resursların mövcudluğu kimi göstəricilər əsas götürülür. Bu göstəricilərin seçimi təsadüfi deyil, çünki məhsulun ixrac üçün uyğunluğu yalnız xarici tələbdən deyil, daxili istehsal imkanlarının real vəziyyətindən asılıdır.

Bu yanaşmada məhsulun ixrac potensialı təklif, tələb və ticarətin asanlıqı komponentləri üzrə qiymətləndirilir. Təklif komponenti (Supply Score) məhsulun istehsalının genişləndirilməsi imkanlarını göstərir və bu zaman məhsulun dinamik bazar payı, istehsal artım tempi, texnoloji mürəkkəblik səviyyəsi və resurs təminatı kimi meyarlar nəzərə alınır. Məhsulun təklif imkanlarını xarakterizə edən göstəricilər həmçinin onun qlobal dəyər zəncirindəki mövqeyinə dair məlumatlar da təqdim edir (Hidalgo, 2021). Təklif komponenti yüksək olan məhsullar adətən istehsal baxımından daha sabit, texnoloji modernləşməyə açıq və beynəlxalq rəqabətə davamlı məhsullar olur. Tələb komponenti (Demand Score) hədəf bazarlardakı idxal həcmələrinin dəyişməsinə, istehlak strukturunu, iqtisadi artımı və əhalinin gəlir səviyyəsini əhatə edir. Bu komponent məhsul üçün xarici bazarlarda yaranmış real və potensial tələbi müəyyənləşdirir. Tələb göstəriciləri yüksək olan məhsullar xarici bazarlarda artan istehlak dinamikası ilə xarakterizə olunur və belə məhsullar üzrə ixracın genişləndirilməsi daha əlverişli hesab edilir (UNCTAD, 2020). Bu çərçivədə məhsul-bazar uyğunluğunun müəyyən edilməsi ixrac strategiyasının düzgün formalaşmasına imkan yaradır.

Ticarətin asanlıqı komponenti (Trade Facilitation Score) tarif və qeyri-tarif tənzimləmələri, gömrük prosedurlarının sadəliyi, logistika xərcləri, nəqliyyat infrastrukturunun inkişaf səviyyəsi və ticarət müqavilələrinin mövcudluğu kimi göstəricilərə əsaslanır. Bu komponent məhsulun hədəf bazara çıxışının nə dərəcədə çətin və ya asan olduğunu müəyyən edir. Ticarətin asanlıqı indeksi yüksək olan istiqamətlərdə ixrac xərcləri daha aşağı olur, prosedurlar sadələşir və logistika səmərəliliyi artır. Bu isə ixracatçılar üçün daha əlverişli şərait formalaşdırır.

Bu üç komponent əsasında məhsulun ümumi ixrac potensialı müəyyən edilir. Hər bir komponent məhsulun ixrac üçün uyğunluğunu ayrıca qiymətləndirdiyindən nəticələrin inteqrasiyası daha dəqiq və obyektiv nəticələr əldə edilməsinə imkan verir. İnteqrasiya olunmuş sistem məhsulları yüksək, orta və aşağı potensial qruplara ayırmağa şərait yaradır və bu bölgü vasitəsilə strateji seçimlər aparılır. İxrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün geniş istifadə olunan yanaşmalardan biri də Beynəlxalq Ticarət Mərkəzinin (ITC) metodologiyasıdır. Bu metodologiya məhsullar üzrə ixrac potensialının, diversifikasiya imkanlarının və bazar uyğunluğunun müəyyən edilməsi üçün xüsusi indekslərdən istifadə edir. Əsas indekslərə EPI (Export Potential Index), PDI (Product Diversification Index), Market Attractiveness Index, Untapped Export Potential Indicator və digər göstəricilər daxildir.

Export Potential Index məhsulun hədəf bazara uyğunluğunu və ixracın genişləndirilməsi potensialını müəyyən edir. Bu indeks məhsulun qlobal ticarətdəki mövqeyini, rəqabət qabiliyyətini, hədəf ölkələrin idxal dinamikasını və ölkənin istehsal imkanlarını nəzərə alır. İndeksin yüksək olması məhsulun həm daxili istehsal baxımından yetərli resurslara malik olduğunu, həm də xarici bazarlarda tələb gördüyünü göstərir.

Product Diversification Index ixrac strukturunun şaxələnmə səviyyəsini xarakterizə edir. Bu göstərici ölkənin ixrac portfelinin nə dərəcədə müxtəlif olduğunu müəyyən edir. Diversifikasiya indeksi nə qədər yüksək olarsa, məhsul çeşidi bir o qədər geniş olur və ölkə qlobal şoklardan daha az təsirlənir. Bu indeks ixracın struktur dayanıqlığını ölçmək üçün əsas vasitələrdən biridir.

İxrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə metodoloji yanaşmalar yalnız məhsul və bazarların ilkin seçilməsi ilə məhdudlaşmır; bu yanaşmalar həm də ixracın inkişaf dinamikasını, struktur dəyişikliklərini və perspektiv istiqamətləri kompleks şəkildə müəyyən etməyə imkan verir. Müxtəlif modellərin tətbiqi nəticəsində formalaşan göstəricilər istehsal resurslarından tutmuş bazar tələbinə qədər olan geniş spektrli iqtisadi amilləri əhatə edir. Bu isə metodologiyanın praktiki istifadəsini daha da genişləndirir və onun iqtisadi siyasətdə qərarvermə prosesinə inteqrasiya olunmasını təmin edir (Hausmann, Hidalgo, 2011).

İxrac potensialının qiymətləndirilməsi yanaşmalarının üstünlüklərindən biri ondan ibarətdir ki, bu metodlar həm məhsulun daxili istehsal imkanlarını, həm də xarici bazardakı rəqabət şəraitini nəzərə alır. Bu çərçivədə təklif-tələb balansının, ticarət xərclərinin, tarif və qeyri-tarif məhdudiyyətlə-

rinin, iqtisadi artım templərinin və idxal dinamikasının təhlili aparılır. Bu cür çoxkomponentli yanaşma ixracatçı ölkənin məhsullarının dünya bazarında mövqeyini daha dəqiq müəyyən etməyə və mümkün struktur dəyişikliklərini qiymətləndirməyə imkan verir (Hidalgo, Hausmann, 2010).

İstehsal potensialının qiymətləndirilməsi metodologiyalarında əsas diqqət məhsul istehsalı üçün tələb olunan resursların mövcudluğuna yönəldilir. Bu resurslara əmək ehtiyatları, xammal bazası, texniki-iqtisadi infrastruktur, innovasiya imkanları və istehsal gücləri daxildir. Məhsulun istehsalı üçün kifayət qədər resurs olmadıqda, həmin məhsul ixrac potensialının müəyyən edilməsi prosesində aşağı prioritetə malik olur. Eyni zamanda resurs təminatı yüksək olan məhsullar daha sabit istehsal bazasına malik olduqları üçün ixrac üçün daha əlverişli hesab edirlər.

Xarici bazarlarda tələbin qiymətləndirilməsi isə müxtəlif indikatorlar əsasında həyata keçirilir. Bu indikatorlar arasında idxal həcmının artım tempi, istehlak strukturunun dəyişməsi, əhəlinin gəlir səviyyəsinin yüksəlməsi, texnoloji yeniliklərə olan tələbat və bazarın rəqabət mühiti kimi göstəricilər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Tələb səviyyəsinin yüksək olması məhsulun hədəf bazarlarda satış imkanlarının geniş olduğunu göstərir və belə məhsullar ixrac strategiyasının əsas prioriteti kimi müəyyən olunur.

Ticarətin asanlıqı komponenti isə idxalçı ölkələrin ticarət siyasətinin səmərəliliyini, rəsmi prosedurların sadələşdirilməsini, gömrük infrastrukturunun inkişaf səviyyəsini və logistika sisteminin keyfiyyətini qiymətləndirir. Bu komponent yüksək olduqda, məhsulun bazara çıxışı daha sürətli, xərclər isə daha az olur. Nəticədə ixrac əməliyyatlarının ümumi rentabelliği artır və istehsalçı üçün daha sərfəli şərait formalaşır.

İnkişaf etmiş metodoloji yanaşmalar təkcə mövcud ixrac göstəricilərini deyil, həm də ixracın inkişaf potensialını müəyyən etməyi mümkün edir. Bu xüsusiyyət metodların tətbiqini strateji səviyyəyə qaldırır və uzunmüddətli iqtisadi planlaşdırmada onların əhəmiyyətini artırır. Məhsulların ixrac üçün uyğunluğunun qiymətləndirilməsi yalnız cari vəziyyətə əsaslanmır; həm də potensial bazarların inkişaf tendensiyaları, qlobal ticarət şərtləri və istehlak meylləri nəzərə alınır (International Trade Centre, 2017).

Qlobal ticarət sisteminin dinamik xarakteri və tez-tez dəyişən bazar şəraiti bu metodologiyaların davamlı olaraq yenilənməsini zəruri edir. Xüsusilə rəqəmsal texnologiyaların genişlənməsi, logistika sisteminin modernləşməsi, gömrük proseslərinin rəqəmsallaşdırılması və yeni ticarət qaydalarının tətbiqi metodoloji çərçivənin inkişafını tələb edən faktorlardır. Bu dəyişikliklər ixrac fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində yeni indikatorların tətbiqini aktuallaşdırır və daha dəqiq nəticələr əldə etmək üçün metodoloji imkanları genişləndirir.

Nəticə etibarilə, ixrac fəaliyyətinin inkişafının qiymətləndirilməsinə dair metodoloji yanaşmalar müxtəlif indikatorların və analitik elementlərin birləşdirilməsinə əsaslanır. Bu yanaşmalar elmi əsaslara söykənərək istehsal potensialını, hədəf bazarların xüsusiyyətlərini, rəqabət şəraitini və ticarətin asanlıqını nəzərə alır. Metodologiyaların məqsədi yalnız mövcud vəziyyəti müəyyənləşdirmək deyil, həm də ixracın inkişafına dair optimal strategiyaları formalaşdırmaqdır. Bu baxımdan metodologiyalar həm analitik alət, həm də iqtisadi siyasət qərarlarının qəbulunu dəstəkləyən mexanizm kimi çıxış edir.

İxtisaslaşma səviyyəsinin ixrac yönümlü iqtisadi inkişaf modellərinə təsirini empirik əsaslarla qiymətləndirmək üçün müxtəlif ölkələrin istehsal strukturu, ixrac çeşidi və dəyər zəncirində yeri üzrə göstəricilər nəzərdən keçirilmişdir. Təhlil göstərir ki, ixtisaslaşmanın dərinliyi və sahəvi yönümü ölkələrin iqtisadi nəticələrində ciddi fərqlər yaradır.

Empirik məlumatlar sübut edir ki, yüksək texnoloji sahələrdə ixtisaslaşan ölkələrdə adambaşına düşən ÜDM-in artım tempi ənənəvi xammal ixracatçılarından daha yüksək olur. Məsələn, istehsal strukturunda orta və yüksək texnologiyalı məhsulların payı 45–60% təşkil edən iqtisadiyyatlarda illik artım tempinin 4–5%, aşağı texnologiyalı və xammal yönümlü ixracın üstünlük təşkil etdiyi ölkələrdə

isə 1,5–2,5% intervalında dəyişməsi müşahidə olunmuşdur. Bu fərq ixtisaslaşmanın məhsuldarlığa, əlavə dəyər yaratma səviyyəsinə və innovasiya sürətinə təsiri ilə izah olunur.

İxrac konsentrasiyası indeksləri (məsələn, Herfindahl-Hirschman Index – HHI) ixtisaslaşmanın risklərini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Analiz göstərir ki, HHI göstəricisi 0,25-dən yuxarı olan iqtisadiyyatlar - yəni ixracı 2–3 əsas məhsuldan ibarət olan ölkələr - beynəlxalq bazar şoklarına daha həssas olur. Əksinə, HHI 0,10–0,15 intervalında olan, yəni ixracı daha diversifikasiya olunmuş ölkələr makroiqtisadi sabilliyi daha davamlı şəkildə qoruyurlar.

Məhsul Mürəkkəbliyi İndeksi (Economic Complexity Index - ECI) də ixtisaslaşma səviyyəsinin təsirini qiymətləndirməkdə vacib göstəricidir. ECI-si yüksək olan ölkələr (məsələn, +1,5 və yuxarı) daha mürəkkəb məhsullar ixrac edir və bu ölkələrdə ixracın genişlənməsi uzunmüddətli iqtisadi artıma daha güclü təsir göstərir. Aşağı ECI göstəricilərinə malik ölkələr (–0,5 və aşağı) isə əsasən xammal və aşağı dəyərli məhsullar ixrac etdikləri üçün iqtisadi artımları qeyri-sabit xarakter daşıyır.

Empirik nümunələr göstərir ki, ixtisaslaşmanın yönü iqtisadi inkişaf modelinin uğurunu müəyyən edən əsas faktordur. Məsələn, istehsalın yalnız enerji, kənd təsərrüfatı və ya aşağı texnologiyalı məhsullara fokuslandığı ölkələr dünya qiymətlərinin dəyişməsi fonunda daha kəskin iqtisadi dalğalanmalar yaşayır. Digər tərəfdən, elektronika, maşınqayırma, kimya sənayesi, rəqəmsal xidmətlər kimi bilik-intensiv sahələrdə ixtisaslaşan ölkələr həm ixrac payını artırır, həm də daha sabit və davamlı artım trayektoriyası formalaşdırırlar. İqtisadi təhlil göstərir ki, ixtisaslaşmanın optimal səviyyədə qurulması istehsal zəncirinin daha yüksək mərhələlərinə keçidi mümkün edir və ölkənin dəyər yaratma potensialını artırır. Məsələn, emal sənayesində orta texnoloji məhsullardan yüksək texnoloji məhsullara keçid zamanı hər əmək vahidinə düşən əlavə dəyər 30–60% artım göstərə bilər. Bu artım ixrac yönümlü iqtisadiyyatlar üçün strateji üstünlük yaradır və rəqabət qabiliyyətini gücləndirir.

Beləliklə, empirik analiz sübut edir ki, ixtisaslaşma səviyyəsi yalnız istehsal istiqamətini deyil, həm də ölkənin beynəlxalq iqtisadi sistemdə mövqeyini müəyyən edir. Yüksək texnoloji və bilik-intensiv sahələrə əsaslanan ixtisaslaşma daha sabit, rəqabətli və uzunmüddətli iqtisadi artım modelinin formalaşmasına imkan verir, aşağı dəyərli məhsullara fokuslanan ixtisaslaşma isə riskləri artırır və iqtisadi strukturu kövrəkləşdirir.

NƏTİCƏ

Aparılan nəzəri təhlil göstərir ki, ixtisaslaşma səviyyəsi ixracyönümlü iqtisadi inkişaf modellərinin formalaşmasında və uzunmüddətli dayanıqlığında strateji rol oynayan əsas struktur dəyişənlərdən biridir. İxtisaslaşma yalnız istehsal resurslarının müəyyən sahələrə yönəldilməsi ilə məhdudlaşmır, həm də texnoloji biliklərin yığılması, məhsuldarlığın artması və innovasiya potensialının genişlənməsi kimi iqtisadi mexanizmləri hərəkətə gətirir. Bu isə ölkələrin qlobal dəyər zəncirlərinə daha yüksək səviyyədə integrasiyasını təmin edir və ixrac strukturunun keyfiyyətə yenilənməsinə şərait yaradır.

Tədqiqat göstərir ki, optimal səviyyədə aparılan ixtisaslaşma ixracın rəqabət qabiliyyətini artırır, əlavə dəyər yaradan sahələrin payını genişləndirir və iqtisadi artımın daha sabit şəkildə davam etməsinə imkan verir. Lakin həddindən artıq dar ixtisaslaşmanın yaratdığı risklər – bazar asılılığı, şoklara qarşı zəiflik və diversifikasiya imkanlarının azalması nəzəri baxımdan istisna olunmur. Buna görə də ixtisaslaşma səviyyəsinin müəyyən edilməsi və idarə olunması təkcə iqtisadi səmərəlilik məsələsi deyil, həm də iqtisadi təhlükəsizlik və strateji inkişaf prioritetləri ilə bağlı qərar kimi qiymətləndirilməlidir.

Nəticə etibarilə, ixtisaslaşmanın düzgün istiqamətləndirilməsi ixracyönümlü iqtisadi modelin əsas dayaq mexanizmlərindən birinə çevrilir. Bu, ölkələrə həm rəqabət üstünlüyü qazanmaq, həm də struktur çevikliyini qorumaq imkanı verir. Beləliklə, ixtisaslaşma səviyyəsinin rəşional şəkildə tənzimlənməsi ixracyönümlü inkişafın konseptual çərçivəsində həlledici şərt kimi çıxış edir və uzunmüddətli iqtisadi artımın davamlılığını təmin edən əsas nəzəri nəticələrdən biri kimi dəyərləndirilir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Feenstra, R.C. (2015). Advanced international trade: Theory and evidence. Princeton University Press.
2. Hausmann, R., & Hidalgo, C.A. (2011). The network structure of economic output. *Journal of Economic Growth*, 16(4), 309–342.
3. Hidalgo, C.A., & Hausmann, R. (2010). Country diversification, economic complexity and economic growth. *Nature Physics*, 6(1), 25–32.
4. Hidalgo, C.A. (2021). Economic complexity theory and applications. *Nature Reviews Physics*, 3(2), 92–113.
5. Jones, R.W., & Kierzkowski, H. (2018). The role of services in production and international trade: A theoretical framework. *World Scientific Book Chapters*, 233–253.
6. Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *International economics: Theory and policy*. Pearson.
7. Mansouri, S.A. (2022). A brief review of the evolution of international trade theories. *International Journal of Business and Development Studies*, 14(2), 93–108. (<https://doi.org/10.22111/ijbds.2022.7518>)
8. Nagovitsyna, E.V., & Tusin, D.S. (2021). Methodological approaches to assessing the development of export activities. *Bulletin NGIEI*, 10(125), 78–92.
9. OECD. (2019). *Global value chains and development: Enhancing economic performance*. OECD Publishing.
10. OECD. (2019). *Trade in value added and global value chains*. OECD Publishing.
11. Porter, M.E. (2011). *The competitive advantage of nations: Updated edition*. Free Press.
12. UNCTAD. (2020). *A framework for export potential assessment*. United Nations Conference on Trade and Development.
13. UNCTAD. (2020). *Trade and development report*. United Nations.
14. World Bank. (2018). *Measuring export competitiveness: New indicators and methodology*. World Bank Group.

F.A.Aliyev

master student, Azerbaijan State University of Economics, IMDC

The impact of the level of specialization on export-oriented economic development models

Abstract

The effectiveness of export-oriented economic development is closely linked to a country's level of specialization and the complexity of its production structure. In an era of deepening global value chains, increased specialization has become a key determinant of national competitiveness. This article provides a theoretical explanation of how specialization influences export-oriented development models and examines its relationship with economic diversification, productivity growth, and innovation capacity. The aim of the study is to evaluate the contribution of specialization to economic growth and to determine its role in shaping export models. The methodology is based on a review of economic literature, comparative analysis, and analytical reasoning. The findings indicate that establishing an optimal level of specialization expands export potential, increases the share of value-creating sectors, and serves as an essential mechanism for long-term sustainable development. The paper also provides a theoretical assessment of how well-directed specialization contributes to macroeconomic stability and national competitiveness.

Keywords: *specialization, export-oriented development, competitiveness, diversification, economic growth.*

G.İ.Ağcayeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
gulnarakhcayeva@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 09.03.2026

The article was received by editorial board on 09.03.2026

Статья принята к печати 09.03.2026

AZƏRBAYCAN İQTİSADIYYATINDA TƏNZİMLƏMƏ ALƏTLƏRİ VƏ ONLARIN SƏMƏRƏLİYƏ TƏSİRLƏRİ: LİSENZIYA, İCAZƏ, TARİF, VERGİ VƏ GÖMRÜK SİSTEMİNDƏ PROBLEMLƏR VƏ RİSKLƏR

Xülasə

Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional çərçivəsi tənzimləmə alətləri vasitəsilə dövlət idarəçiliyini təmin edir. Lisenziyalar, icazələr, tarif və vergi siyasəti iqtisadi sabitliyi gücləndirir və qeyri-neft sektorunun inkişafını dəstəkləyir. Rəqəmsallaşdırılmış sistemlər, Lisenziyalar və İcazələr Portalı və VAİS gömrük idarəçiliyində şəffaflığı artırır. Lakin normativ yükün çoxluğu, bürokratik maneələr və qeyri-ardıcıl tənzimləmə iqtisadi diversifikasiyanı ləngidir və informallığı gücləndirir. Tədqiqat göstərir ki, institusional islahatlar, rəqəmsallaşdırma və investisiya stimulları qeyri-neft sektorunun inkişafını və uzunmüddətli iqtisadi dayanıqlığı təmin edə bilər.

Açar sözlər: iqtisadi tənzimləmə alətləri, lisenziya, icazə, tarif siyasəti, vergi sistemi, gömrük tənzimləməsi, iqtisadi səmərəlilik, risklər və problemlər.

GİRİŞ

Azərbaycan iqtisadiyyatı uzun müddət neft və qaz sektoruna əsaslanmışdır, lakin qeyri-neft sektorunun inkişafı və iqtisadi diversifikasiya strateji prioritetlər kimi müəyyən edilmişdir. Dövlət idarəçiliyində tənzimləmə alətləri — lisenziyalar, icazələr, tarif və vergi mexanizmləri — iqtisadi sabitliyi təmin edir və biznes mühitini optimallaşdırır. Lisenziyalasdırma və icazələr sistemi bazar iştirakçılarının fəaliyyətini nəzarət altına alaraq şəffaflığı artırır, investisiya mühitini yaxşılaşdırır və dövlətin iqtisadi siyasətini dəstəkləyir. Tarif və gömrük siyasəti daxili bazarı qoruyur və qeyri-neft ixracını stimullaşdırır, vergi siyasəti isə resursların səmərəli bölgüsünü təmin edir. Lakin normativ yükün çoxluğu, bürokratik prosedurların mürəkkəbliyi və institusional zəifliklər qeyri-neft sektorunun inkişafını ləngidir, informallığı artırır və investorlar üçün qeyri-müəyyənlik yaradır. Son illərdə rəqəmsallaşdırma və biznes mühitinin sadələşdirilməsi istiqamətində islahatlar aparılmışdır; VAİS və Lisenziyalar və İcazələr Portalı kimi elektron sistemlər prosedurları sürətləndirir və şəffaflığı artırır. Bu tədqiqatın məqsədi Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional çərçivəsində tənzimləmə mexanizmlərinin effektivliyini qiymətləndirmək, mövcud problemləri müəyyən etmək və qeyri-neft sektorunun inkişafı üçün strategiyalar təklif etməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Akademik ədəbiyyat Azərbaycan iqtisadiyyatında tənzimləmə alətlərinin rolunu geniş müzakirə edir. Gasimli (2015) qeyd edir ki, proteksionist tarif tədbirləri qeyri-neft sektorunun inkişafını dəstəkləyir və ixrac potensialını gücləndirir. Ibrahimov et al. (2022) iqtisadi diversifikasiya və struktur islahatların iqtisadi artım potensialına təsirini vurğulayır, xüsusilə qeyri-neft sektorunda. Mammadov (2021) transmilli bizneslərin tənzimlənməsinin investisiya cəlbəediciliyinə təsirini tədqiq edir və institusional boşluqların mövcudluğunu qeyd edir. Dünya Bankı (2022) Azərbaycan iqtisadiyyatında rəqəmsallaşdırmanın və tənzimləmə islahatlarının biznes mühitini optimallaşdırmağa imkan verdiyini göstərir. IMF (2025) və OECD (2025) isə gömrük və vergi siyasətindəki islahatların dövlət

nəzarətini gücləndirdiyini və iqtisadi dayanıqlığı artırdığını bildirir. Lakin paralel tələblər və qeyri-ardıcıl prosedurlar informallığı artırır, investorlar üçün risk yaradır və iqtisadi səmərəliliyi azaldır. Ədəbiyyat göstərir ki, institusional islahatlar, rəqəmsallaşdırma və stimullar vasitəsilə qeyri-neft sektorunun inkişafı və iqtisadi diversifikasiya təmin oluna bilər.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional çərçivəsi daxilində tənzimləmə alətləri dövlət idarəciliyinin əsas mexanizmləri kimi fəaliyyət göstərir və iqtisadi proseslərin sabitliyini təmin etmək məqsədi daşıyır. Lisenziyalar və icazələr bu alətlərin önəmli komponentləri arasında yer alır, çünki iqtisadi subyektlərin fəaliyyətini nəzarət altına almaqla bazar münasibətlərinin təhlükəsizliyini və şəffaflığını gücləndirir. Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi çərçivəsində lisenziyalasdırma sistemi 2016-cı ilin 15 mart tarixində qəbul edilmiş "Lisenziyalar və icazələr haqqında" Qanunla (№ 176-VQ) əsaslandırılır, hansı ki, sonrakı dəyişikliklərlə təkmilləşdirilərək iqtisadi fəaliyyətin qeyri-tarif tənzimlənməsini standartlaşdırır [9]. Qanun lisenziyanı müəyyən edilmiş fəaliyyət növlərinin icrasına hüquq verən rəsmi sənəd kimi müəyyənləşdirir, məsələn, əczaçılıq sahəsində dərman vasitələrinin istehsalı və satışı, təhsil müəssisələrinin fəaliyyəti, toksiki tullantıların utilizasiyası prosesləri kimi istiqamətlərdə tətbiq olunur, maliyyə bazarları isə bu tənzimləmənin xaricində qalır.

İcazələr isə konkret obyektlərə və ya işlərə yönəlmiş razılıq sənədləri kimi çıxış edir, tikinti layihələrinin reallaşdırılması, xüsusi texniki avadanlıqların istismarı və ya ətraf mühitə təsir edən fəaliyyətlərin icrası kimi hallarda tələb olunur. Bu mexanizmlər dövlətin iqtisadi siyasətinin bir parçası olaraq bazar iştirakçılarının keyfiyyət standartlarına riayətini məcburi edir və rəqabət mühitinin formalaşmasına töhfə verir. Lisenziyalar və İcazələr Portalı (lisenziya.gov.az) vahid elektron reyestr kimi fəaliyyət göstərir, burada müraciətlər onlayn qaydada qəbul olunur və sənədlərin verilməsi prosedurları sadələşdirilir. Portalın strukturu lisenziya tələb olunan sahələrin siyahısını ehtiva edir, hansı ki, dövlət təhlükəsizliyi, ictimai sağlamlıq və ətraf mühitin qorunması prioritetlərinə əsaslanır. 2024-cü ilin sonuna qədər verilmiş lisenziyaların sayı 17 minə çatır, bu rəqəm sistemin geniş tətbiqini və iqtisadi subyektlərin aktiv iştirakını əks etdirir. Sistem biznes mühitinin optimallaşdırılmasına yönəlmiş tədbirlərlə daim yenilənir, məsələn, ASAN xidmət mərkəzləri və KOB evləri ilə integrasiya vasitəsilə müraciət prosesləri sürətləndirilir və bürokratik maneələr minimuma endirilir. Bu integrasiya dövlət xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması strategiyasının nəticəsidir, hansı ki, sahibkarlıq fəaliyyətinin başlanğıc mərhələlərində xərcləri azaldır və investisiya cəlbəciliyini artırır.

Lisenziyalasdırma mexanizmləri iqtisadi artımın struktur dəyişikliklərinə uyğunlaşdırılır, xüsusilə qeyri-neft sektorunun inkişafında rol oynayır, çünki transmilli bizneslərin tənzimlənməsi investisiyaların 70 faizinin neft sənayesinə yönəldilməsini balanslaşdırır [5]. Dövlət siyasəti çərçivəsində bu alətlər iqtisadi diversifikasiyanı dəstəkləyir, struktur islahatları vasitəsilə artım potensialını gücləndirir və biznes mühitini yaxşılaşdıraraq rəqabət qabiliyyətini yüksəldir [3]. Qanun lisenziyaların ömürlük verilməsini nəzərdə tutur, bu da sahibkarların uzunmüddətli planlaşdırmasını asanlaşdırır və bürokratik yükləri yüngülləşdirir.

Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional çərçivəsində tarif siyasəti xarici ticarətin əsas tənzimləmə alətlərindən biri kimi çıxış edir və idxal-ixrac axınlarının strukturlaşdırılması vasitəsilə daxili bazarın qorunması ilə yanaşı ticarət balansının idarə olunmasını təmin edir. Bu siyasət əsasən "Gömrük tarifi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2013-cü il) ilə tənzimlənir hansı ki idxal və ixrac gömrük rüsumlarının tətbiq qaydalarını müəyyənləşdirir və Nazirlər Kabinetinin qərarları ilə periodik olaraq yenilənir. Qanun çərçivəsində idxal gömrük rüsumları 2018-ci ildən etibarən sadələşdirilmiş üç pilləli strukturda tətbiq olunur 0 faiz 5 faiz və 15 faiz advalorem dərəcələri ilə. Xammal və avadanlıq kateqoriyasına aid mallar əsasən 0 faiz dərəcəsi ilə idxal edilir hansı ki sənaye inkişafını və investisiya cəlbəciliyini dəstəkləyir.

Bitmiş məhsullar və kənd təsərrüfatı malları isə adətən 15 faiz dərəcəsi ilə yüklənir bu da yerli istehsalçıların rəqabət qabiliyyətini qorumağa yönəlmişdir. Bəzi spesifik mallar üçün sabit rüsumlar tətbiq edilir məsələn qoruyucu ayaqqabılara 9 ABŞ dolları cüt başına və ya şüşə lövhələrə 200 ABŞ dolları ton başına [6]. Bu mexanizm idxal strukturunun tənzimlənməsini gücləndirir və daxili bazarın qorunmasını təmin edir. İxrac gömrük rüsumları isə məhdud sayda mallara xammal xarakterli məhsullara tətbiq olunur lakin ümumi siyasət ixracın stimullaşdırılmasına yönəlmişdir çünki ixrac rüsumlarının geniş tətbiqi iqtisadi artımı məhdudlaşdırır. Tarif siyasətinin əsas məqsədi yerli istehsalı qorumaq idxalın strukturunu tənzimləmək və ticarət balansını idarə etməkdən ibarətdir. 2018-ci ildə keçirilmiş islahat əvvəlki yeddi pilləli (0 faiz 0.5 faiz 1 faiz 3 faiz 5 faiz 10 faiz 15 faiz) sistemdən üç pilləliyə keçidi təmin etmişdir hansı ki ticarət dövryyəsinin artmasına və prosedurların sadələşməsinə səbəb olmuşdur [5]. Bu dəyişikliklər Nazirlər Kabinetinin 2017-ci il 17 noyabr tarixli 500 nömrəli Qərarı ilə təsdiq edilmiş və 2018-ci il yanvar ayından qüvvəyə minmişdir.

Nazirlər Kabineti periodik olaraq tarif dərəcələrində dəyişikliklər edir məsələn müəyyən mallara güzəştlər tətbiq edir və ya dərəcələri artırır hansı ki yerli istehsalın qorunması və iqtisadi diversifikasiya prioritetlərinə uyğundur. Tarif siyasəti qeyri-neft sektorunun inkişafında mühüm rol oynayır çünki idxal rüsumlarının selektiv tətbiqi vasitəsilə yerli məhsulların rəqabət üstünlüyü təmin edilir və ixrac potensialı gücləndirilir. Bu yanaşma iqtisadi diversifikasiyanı dəstəkləyir çünki neft asılılığının azaldılması kontekstində qeyri-neft ixracının stimullaşdırılması zəruridir.

Qoruyucu tarif tədbirləri qeyri-resurs sektorlarının inkişafına müsbət təsir göstərir lakin onların effektivliyi ardıcıl və məntiqli tənzimləmə tədbirlərinin mövcudluğundan asılıdır [2]. Tarif siyasətinin tətbiqi iqtisadi artımın dayanıqlılığını artırır çünki idxalın struktur tənzimlənməsi vasitəsilə daxili bazarın qorunması və yerli istehsalın genişləndirilməsi təmin olunur [3]. Proteksionist tədbirlər qeyri-neft sektorlarının inkişafını dəstəkləyir və iqtisadi dayanıqlığı gücləndirir Tarif siyasəti Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional strukturunda strateji əhəmiyyət kəsb edir qlobal integrasiya proseslərində ölkənin mövqeyini möhkəmləndirir və uzunmüddətli iqtisadi artım üçün zəmin yaradır.

Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional çərçivəsində vergi tənzimləmələri dövlət büdcəsinin formalaşmasında əsas mexanizm kimi fəaliyyət göstərir və iqtisadi stimullaşdırma ilə yanaşı resursların effektiv bölgüsünü təmin edir. Vergi siyasəti Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi ilə tənzimlənir hansı ki vergi ödəyicilərinin hüquq və vəzifələrini müəyyənləşdirir vergi dərəcələrini standartlaşdırır və güzəşt mexanizmlərini tətbiq edir. Bu məcəllə iqtisadi fəaliyyətin bütün sahələrində vergi yükünün balanslaşdırılmasına yönəlmişdir və qeyri-neft sektorunun inkişafını dəstəkləyən stimullarla iqtisadi diversifikasiyanı gücləndirir. 2025-2026-cı illər üzrə aktual vergi dərəcələri hüquqi şəxslərin mənfəət vergisini 20 faiz səviyyəsində saxlayır hansı ki yerli və xarici investorlar üçün sabit vergi mühitini təmin edir.

Fiziki şəxslərin gəlir vergisi mərhələli sistemə əsaslanır 2026-cı ildən etibarən qeyri-neft və qeyri-dövlət sektorunda çalışanlar üçün aylıq gəlirin 2500 manatadək hissəsinə 3 faiz dərəcəsi tətbiq olunur 2500-8000 manat intervalında 75 manat sabit məbləğ plus 10 faiz əlavə və 8000 manatdan yuxarı məbləğlərə 625 manat sabit plus 14 faiz dərəcəsi qüvvəyə minir. Bu dəyişiklik əvvəlki güzəştlərin ləğvi ilə əlaqədardır və vergi bazasının genişləndirilməsini hədəfləyir. Əlavə dəyər vergisi standart 18 faiz dərəcəsi ilə tətbiq edilir hansı ki idxal və daxili dövriyyədə əsas vergiyə çevrilir lakin müəyyən sahələrdə sıfır dərəcə və ya azadlıqlar mövcuddur. Sadələşdirilmiş vergi kiçik biznes subyektləri üçün nəzərdə tutulur gəlirin 2 faiz dərəcəsi ilə tətbiq olunur və illik dövriyyəsi 200000 manata qədər olan vergi ödəyiciləri üçün ƏDV və mənfəət vergisindən azadlıq verir iaşə sektorunda isə 8 faiz dərəcəsi qüvvədədir.

Digər vergilər arasında aksiz vergisi mədən vergisi yol vergisi və əmlak vergisi yer alır hansı ki spesifik fəaliyyət növlərinə yönəlmişdir. Vergi siyasətində güzəştlər qeyri-neft sektorunun prioritet sahələrində tətbiq olunur məsələn sənaye və yüksək texnologiya parklarında rezidentlərə 10 illik mən-

fəət əmlak və torpaq vergisi azadlığı verilir investisiya təşviqi sertifikatı əldə edənlərə isə mənfəət vergisində 50 faiz güzəşt tətbiq olunur. Kənd təsərrüfatı məhsulları istehsalçıları 2014-cü ildən başlayan 13 illik müddət ərzində mənfəət ƏDV və əmlak vergisindən azad edilir.

2025-ci ildə ictimai-özəl tərəfdaşlıq layihələri və bərpa olunan enerji sahəsi üçün əlavə güzəştlər qüvvəyə minir mənfəət vergisi ƏDV idxal avadanlıqları üzrə azadlıq və əmlak torpaq vergilərindən azadlıq daxil olmaqla [4]. Bu stimullar investisiyaların qeyri-neft sektoruna yönəldilməsini təmin edir və iqtisadi dayanıqlığı artırır. Vergi tənzimləmələri iqtisadi diversifikasiyanın əsas alətlərindən biri kimi çıxış edir çünki vergi yükünün optimallaşdırılması vasitəsilə qeyri-neft sektorunun inkişafı dəstəklənir və neft asılılığının azaldılmasına töhfə verilir.

Vergi güzəştləri transmilli biznesin tənzimlənməsində mühüm rol oynayır və investisiya cəlbediciliyini gücləndirir. Vergi siyasətinin effektiv tətbiqi iqtisadi artımın dayanıqlılığını təmin edir çünki vergi bazasının genişləndirilməsi və stimulların yönəldilməsi qeyri-neft sektorunun prioritet inkişafını dəstəkləyir [2]. Vergi tənzimləmələri Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional strukturunda strateji əhəmiyyət kəsb edir dövlət büdcəsinin dayanıqlılığını təmin edir və uzunmüddətli iqtisadi transformasiya üçün zəmin yaradır.

Azərbaycan iqtisadiyyatının institusional çərçivəsində gömrük tənzimləmələri xarici ticarətin nəzarəti idxal ixrac və tranzit proseslərinin təşkili ilə dövlət iqtisadi təhlükəsizliyinin qorunmasında əsas rol oynayır. Bu tənzimləmələr Azərbaycan Respublikasının Gömrük Məcəlləsi (24 iyun 2011-ci il qəbul edilmiş sonrakı dəyişikliklərlə) əsasında qurulur hansı ki gömrük işlərinin hüquqi iqtisadi və təşkilati əsaslarını müəyyənləşdirir malların və nəqliyyat vasitələrinin gömrük ərazisinə daxil olması çıxarılması və tranzit hərəkəti qaydalarını standartlaşdırır. Məcəllə gömrük rüsumlarının ödənilməsi prosedurlarını malların bəyan edilməsini və gömrük nəzarət mexanizmlərini tənzimləyir eyni zamanda qadağan və məhdudiyyətləri lisenziyalaşdırma ilə inteqrasiya edir.

Əsas alətlər arasında gömrük rüsumları və ödənişləri üstünlük təşkil edir hansı ki idxal gömrük tarifləri ilə sıx bağlıdır və 0 faiz 5 faiz 15 faiz advalorem dərəcələri əsasında tətbiq olunur bəzi mallara sabit rüsumlar da qoyulur. Malların bəyan edilməsi idxal ixrac tranzit müvəqqəti idxal daxili emal və sərbəst dövriyyəyə buraxılış kimi gömrük prosedurları vasitəsilə həyata keçirilir hansı ki elektron bəyannamə sistemi 2016-cı ildən tətbiq olunaraq prosedurları sürətləndirir. Qadağan və məhdudiyyətlər dövlət təhlükəsizliyi ictimai sağlamlıq və ətraf mühitin qorunması məqsədilə müəyyən malların idxal və ixracını məhdudlaşdırır lisenziyalaşdırma və icazə sistemləri ilə birgə tətbiq olunur.

Gömrük nəzarəti risk idarəetmə sisteminə əsaslanır hansı ki Automated Risk Analysis System (ARAS) kimi süni intellekt əsaslı alətlərlə 2024-cü ildən etibarən gücləndirilir və nəzarətin selektivliyini təmin edir [4]. Dövlət Gömrük Komitəsi bu prosesləri idarə edir və rəqəmsal sistemlər vasitəsilə şəffaflığı artırır xüsusilə Single Automated Management System (VAİS) əsasında qurulan vahid avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemi gömrük prosedurlarını kağızsız texnologiya ilə sadələşdirir malların qeydiyyatını elektron ödənişləri və risk idarəetməsini inteqrasiya edir. VAİS gömrük nəzarətinin effektivliyini yüksəldir tranzit və logistika proseslərini asanlaşdırır və Azərbaycanın regional tranzit mərkəzi kimi mövqeyini möhkəmləndirir. 2025-ci ildə qəbul edilmiş qərarlarla Single Window informasiya sistemi yaradılır hansı ki idxal ixrac tranzit və logistika əməliyyatlarını vahid rəqəmsal platformada birləşdirir dövlət orqanları arasında koordinasiyanı gücləndirir və yük axınlarının idarə olunmasını smart sistemə çevirir. Bu rəqəmsallaşdırma gömrük prosedurlarının şəffaflığını artırır korrupsiya risklərini minimuma endirir və ticarət asanlaşdırmasını təmin edir.

Gömrük tənzimləmələri iqtisadi diversifikasiyanı dəstəkləyir çünki tranzit potensialının inkişafı qeyri-neft ixracını stimullaşdırır və ticarət balansının idarə olunmasına töhfə verir. Tarif siyasəti ilə inteqrasiya olunmuş gömrük mexanizmləri yerli istehsalı qoruyur idxal strukturunu tənzimləyir və iqtisadi artımı dayanıqlı edir. Rəqəmsal transformasiya gömrük idarəetməsini müasirləşdirir və tran-

zit hub kimi Azərbaycanın regional rolunu gücləndirir. Gömrük tənzimləmələrinin təkmilləşdirilməsi transmilli biznesin inkişafına şərait yaradır və investisiya cəlbediciliyini artırır.

Azərbaycanda iqtisadi tənzimləmələrin “tənzimləmə tələsi” çərçivəsində mövcud problemlər və tələyə düşmə riskləri, neft asılılığı fonunda dövlət dominantlığını və keçid dövrünün mirasını əks etdirən faktorlarla bağlıdır. Son illərdə həyata keçirilən islahatlar, o cümlədən rəqəmsal platformaların tətbiqi və biznes mühitinin sadələşdirilməsi, iqtisadi diversifikasiyanı dəstəkləyir. Lakin normativ aktların çoxluğu, bürokratik mexanizmlərin mürəkkəbliyi və tətbiq mexanizmlərinin qeyri-şəffaflığı iqtisadi səmərəliliyi azaldır, biznes inkişafını maneələyir və informallığın artmasına səbəb olur.

Normativlərin çoxluğu və paralel tələblər Azərbaycanda iqtisadi tənzimləmələr Vergi Məcəlləsi, Gömrük Məcəlləsi və Lisenziyalar haqqında Qanun kimi qanunvericilik aktları ilə idarə olunur. Normativ bazanın həcmli olması biznes fəaliyyətində vaxt və resurs itkilərinə yol açır, çünki paralel icazə tələbləri birdən çox dövlət orqanının iştirakını zəruri edir. Beynəlxalq hesabatlar bu vəziyyətin investorlar üçün qeyri-müəyyənlik yaratdığını vurğulayır və qərar qəbulu prosesini çətinləşdirir. Maliyyə sektorunda Basel III standartlarının tətbiqi ilə yanaşı köhnə qaydaların saxlanması banklar üçün əlavə yük formalaşdırır. 2025-ci il investisiya hesabatlarında sektor-spesifik məhdudiyyətlərin yerli şirkətləri üstün tutaraq xarici investisiyaları məhdudlaşdırdığı qeyd olunur. Bu struktur kiçik və orta müəssisələri sıxışdırır, onların rəqabət qabiliyyətini zəiflədir və iqtisadi artımı yavaşladır [4].

Dövlət mülkiyyətinin üstünlüyü, xüsusilə dövlət müəssisələrinin iqtisadiyyatda böyük paya malik olması, özəl sektorun inkişafını məhdudlaşdırır. Monopolist strukturlar qiymət tənzimləməsində və bazar girişində maneələr yaradır, bu da rəqabətin zəifləməsinə səbəb olur. Xüsusilə icazələr, lisenziyalar və dövlət satınalmalarında, biznes xərclərini artırır və şəffaflığı pozur. 2020-2026-cı illərdə həyata keçirilən islahatlar, məsələn, elektron məhkəmə sistemlərinin tətbiqi, bu problemləri qismən həll edir, lakin institusional zəifliklər qalır. Bu vəziyyət iqtisadi diversifikasiyanı ləngidir və neft gəlirlərinin azalması halında böhran riskini [1].

İqtisadi diversifikasiya və xarici şoklara həssaslıq Neft asılılığı iqtisadi strukturu xarici şoklara qarşı həssas edir, çünki global enerji qiymətlərinin dalğalanması büdcə gəlirlərini və valyuta ehtiyatlarını təsir edir. Diversifikasiya səyləri, o cümlədən qeyri-neft ixracının artırılması və yaşıl iqtisadiyyata keçid, tənzimləmə tələsinin aşılmasında əsas rol oynayır. Lakin mövcud normativ çərçivələr, məsələn, gömrük prosedurlarının mürəkkəbliyi və investisiya qaydalarının qeyri-şəffaflığı, bu prosesi maneələyir. 2022-2026-cı illər strategiyası qeyri-neft sektorunun inkişafını hədəfləyir, lakin tətbiq mexanizmlərinin zəifliyi riskləri saxlayır. Bu struktur iqtisadi böyüməni məhdudlaşdırır və sosial bərabərsizliyi dərinləşdirir [10]. Tənzimləmə tələsi Azərbaycan iqtisadiyyatının dayanıqlılığını zəiflədir və islahatların dərinləşdirilməsini zəruri edir.

Qərar qəbulu proseslərində özəl sektorun iştirakının olmaması dövlət tənzimləmələrinin biznes maraqlarına uyğunlaşdırılmasını çətinləşdirir, nəticədə bürokratik maneələr artaraq iqtisadi səmərəliliyi aşağı salır. Dövlət qərarlarının şəffaf məsləhətləşmə olmadan qəbul olunması təkliflər proseslərinin qeyri-açıqlığını dərinləşdirir və bu, investorlar üçün qeyri-müəyyənlik yaradır. Maliyyə sektorunda konsolidə olunmuş nəzarət çərçivəsinin tam tətbiq olunmaması şəffaflığı azaldır, çünki bu mexanizmlərin olmaması korrupsiya risklərini artırır [6]. Kriptovalyuta sahəsində qaydaların müəyyən edilməməsi AML və KYC standartlarının qeyri-sistematik tətbiqinə səbəb olur, bu da investorlar üçün riskləri gücləndirir. Şəffaflığın olmaması investor inamını sarsıdır, çünki bu, xarici kapital axınını məhdudlaşdırır və iqtisadi diversifikasiyanı ləngidir.

Azərbaycanın iqtisadi tənzimləmə sistemində mövcud struktur problemlər ölkənin iqtisadi səmərəliliyinə ciddi təsir göstərir, çünki biznes fəaliyyətinin təşkili və böyüməsi üçün lazım olan institusional çərçivə optimal şərtlərdən uzaqdır. Məsələn, dövlət tənzimləmə prosedurlarının effektivliyi aşağı olduqda investisiya xərcləri artır və bu, biznes subyektlərinin məhsuldarlıq potensia-

lını məhdudlaşdırır. Regulyativ əngəllər biznesin bürokratik yükünü artırır, bu da investisiya qoyuluşundan əldə edilən gəlirlərin azalmasına gətirib çıxarır və nəticədə ümumi iqtisadi artım tempi zəifləyir. Azərbaycan kimi neftdən asılı ölkələrdə bu problem daha kəskin formada özünü göstərir, çünki resurs asılılığı qeyri-neft sektorunun inkişafını ləngidir və diversifikasiyanın səmərəliliyini aşağı salır. Təcrübə göstərir ki, neft sektorunun yüksək çəkisi və qeyri-neft sektorunun nisbi zəifliyi resursların qeyri-optimal istifadəsinə və struktur deformasiya olunmuş iqtisadi artım modelinə səbəb olur, bu da iqtisadi səmərəliliyin azalmasına gətirib çıxarır.

Qeyd etmək lazımdır ki, intellektual mülkiyyət hüquqlarının qorunmasının səviyyəsi iqtisadi innovasiya və texnoloji inkişaf üçün vacib şərt təşkil edir. Akademik tədqiqatlar göstərir ki, güclü intellektual mülkiyyət hüquqları iqtisadi artıma müsbət təsir göstərir, çünki bu hüquqlar innovasiyaya verilən stimulun güclənməsinə şərait yaradır və yeni texnologiyaların inkişafını təşviq edir. Bu, xüsusilə rəqabət açıq və bazar iqtisadiyyatı meyillərinin güclü olduğu ölkələrdə daha aydın müşahidə olunur. Azərbaycanda intellektual mülkiyyət hüquqlarının tətbiqi və qorunması sahəsində müəyyən irəliləyişlər mövcud olsa da, praktikada hələ də qeyri-yetərli institutlar və hüquqi mexanizmlər patentlərin tətbiqi və innovasiya bazarının inkişafı üçün lazımi dəstəyi təmin etmir, nəticədə innovasiya fəaliyyətinin iqtisadi təsiri azalmaqdadır.

Bürokratik prosedurların çoxluğu, tənzimləmə qeyri-ardıcılığı və institusional resursların qeyri-optimal paylanması kimi problemlər biznes fəaliyyətini maliyyələşdirmə xərclərini artırır və müəssisələr üçün riskləri gücləndirir. Məsələn, innovativ təşəbbüslərin maliyyələşdirilməsi və texnoparklar kimi innovasiya infrastrukturunun genişləndirilməsi ilə bağlı əngəllər qeyri-neft sektorunun investisiya cəlb etmə qabiliyyətini məhdudlaşdırır və bu da ölkə iqtisadiyyatının ümumi səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir. Bu cür struktural maneələr makroiqtisadi şəraitdə kapitalın səmərəli bölgüsünü poza bilər və nəticədə iqtisadi artım potensialı azalan templərlə məhdudlaşa bilər.

Akademik ədəbiyyatın geniş müzakirə etdiyi bir digər məqam da neft asılılığı fenomenidir. Neftdən yüksək asılılıq iqtisadi şoklara və qiymət dalğalanmalarına daha həssas olmaqla yanaşı, qeyri-neft sektorunda resursların cəlb olunmasını və insan kapitalının formalaşmasını çətinləşdirir. Bu vəziyyət resursların optimal mənbələrə yönəldilməsinin qarşısını alır və uzunmüddətli dövrdə iqtisadi artımın potensialını aşağı salır. Bu çərçivədə Azərbaycan üçün struktur tənzimləmə islahatları, institusional mühitin təkmilləşdirilməsi və innovasiya iqtisadiyyatının dəstəklənməsi qeyri-neft sektorunun inkişafını dəstəkləyərək iqtisadi səmərəliliyin artmasına xidmət etməlidir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında informallıq problemləri rəqəmsal strukturun qeyri-optimal işləməsi ilə sıx bağlıdır. Həddindən artıq tənzimləmə nəticəsində rəsmi qaydalara uyğun qeyri-neft sektoru firma və fərdi sahibkarlar üçün əməliyyat xərcləri artmışdır. Bu artım biznes subyektlərinin fəaliyyətinin rəsmiləşdirilməsi üçün lazım olan vaxtın və maliyyə resurslarının yüksəlməsinə gətirib çıxarmış, nəticədə bəzi müəssisələr qeyri-rəsmi fəaliyyətə üstünlük vermişlər. Qeyri-rəsmi iqtisadiyyatın ölçüsü və onun sürətli yayılması iqtisadi tənzimləmə sisteminin çətinləşdirici məqamlarının nəticəsidir, çünki bizneslər vergi, əmək və digər tənzimləyici öhdəliklərini yerinə yetirməkdən yayınaraq kölgə iqtisadiyyatı modelinə keçirlər. Elmi ədəbiyyat tənzimləmə yükünün yüksək olduğu ölkələrdə informallığın daha geniş yayıldığını göstərir; bu, əsasən vergi və əmək bazarı tənzimləmələrinin formal sektordan qaçışı stimullaşdırması ilə əlaqələndirilir.

Transmilli şirkətlərin fəaliyyətində qeyri-ardıcıl tənzimləmə mexanizmləri informallığı daha da gücləndirir. Əgər beynəlxalq və yerli şirkətlər üçün tənzimləyici mühit mükəmməl şəkildə integrasiya edilməzsə, bu hallar rəsmi iqtisadiyyatda qeyri-ardıcılığa və məlumat boşluqlarına gətirib çıxarır [6]. Belə bir mühitdə transmilli şirkətlər üçün tənzimləmə standartlarının aydın olmaması bəzən qeyri-rəsmi əməliyyatlara yol açar ki, bu da iqtisadiyyatın ümumi şəffaflığını azaldır. Maliyyə sektorunda dollarlaşma və zəif bank nəzarəti kimi faktorlar da informallığı gücləndirə bilər, çünki bu elementlər formal bank xidmətlərinə çıxışı məhdudlaşdırır və subyektləri qeyri-rəsmi maliyyə mən-

bələrinə yönəldir. Buna görə də formal və qeyri-formal işçi qüvvəsi arasında əmək bazarı regionlarda fərqli yollarla işləyir ki, bu da iqtisadi statistikanın düzgün toplanmasını çətinləşdirir.

Maliyyə və vergi sistemində mövcud tənzimləyici çərçivədə qeyri-formal işçi qüvvəsinin yüksək payı informallığın dövlət büdcəsinə mənfi təsirlərini gücləndirir. Belə ki, dövlətin vergi bazası məhduddur və dövlət sosial müdafiə sisteminə daxil olan subyektlərin sayı azalır, çünki qeyri-rəsmi işçilər əmək müqaviləsi olmadan fəaliyyət göstərirlər və sosial sığorta haqlarını ödəmirlər. Bu vəziyyət dövlətin sosial təhlükəsizlik xərclərini artırır və sosial müdafiə sistemində qeyri-bərabərliyi genişləndirir. Formal və qeyri-formal sektorlar arasında bu dinamika əmək bazarında qeyri-bərabər şərait yaradır və bu da sosial müdafiə məntiqini zəiflədir.

Azərbaycanda iqtisadi tənzimləmə sisteminin qaydalarının ağır və qeyri-ardıcıl olması informallığın artmasına səbəb olmuşdur ki, bu da vergi gəlirlərinin aşağı düşməsinə, sosial müdafiə sisteminin zəifləməsinə və iqtisadi şoklara qarşı həssaslığın artmasına səbəb olmuşdur.

NƏTİCƏ

Tədqiqat göstərir ki, Azərbaycanın iqtisadi tənzimləmə sistemi dövlət idarəçiliyinin əsas mexanizmdir və iqtisadi sabitliyi qorumağa xidmət edir. Lisenziyalar, icazələr, tariflər və vergi siyasəti qeyri-neft sektorunun inkişafını dəstəkləyir, daxili bazarı qoruyur və iqtisadi diversifikasiyanı gücləndirir. Rəqəmsallaşdırılmış sistemlərin tətbiqi, o cümlədən Lisenziyalar və İcazələr Portalı və VAİS gömrük idarəçiliyi şəffaflığını artırır, prosedurları sürətləndirir və investorlar üçün əlçatanlığı yaxşılaşdırır. Lakin normativ yükün çoxluğu, bürokratik maneələr və institusional zəifliklər hələ də qeyri-neft sektorunun inkişafını ləngidir, informallığı artırır və iqtisadi artım potensialını məhdudlaşdırır. Effektiv tənzimləmə mexanizmləri, institusional islahatlar və investisiya stimulları qeyri-neft sektorunun inkişafını təmin edə bilər, iqtisadi səmərəliliyi artırar və uzunmüddətli iqtisadi dayanıqlığı təmin edir. Bu nəticələr göstərir ki, rəqəmsallaşdırma və institusional modernləşdirmə Azərbaycan iqtisadiyyatının global integrasiyasını gücləndirir və dayanıqlı inkişaf üçün əsaslı zəmin yaradır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2024). Azerbaijan country diagnostic. London: EBRD Publications, 50 p. Mövcuddur: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/country-strategies/azerbaijan/Azerbaijan-country-diagnostic-2024.pdf
2. Gasimli V. (2015). Assessment of Trade Policy in Terms of Export Diversification in Azerbaijan. International Journal of Business and Social Research, 5(9), 64 p. Mövcuddur: <https://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/826>
3. Ibrahimov I., Mukhtarov S. & Akhundova N. (2022). Key binding constraints, structural reform, and growth potential of Azerbaijan via economic diversification: A computable general equilibrium policy impact analysis. Journal of Eurasian Studies, 13(2), 172 p. Mövcuddur: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/18793665221096688>
4. International Monetary Fund (IMF) (2025). Republic of Azerbaijan: Financial Sector Assessment Program – Technical Note – Banking Regulation and Supervision. IMF Country Report, No. 2025/002, 50 p. Mövcuddur: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2025/english/1azeea2025002-print-pdf.pdf>
5. Mammadov F. (2021). Improvement of the Regulatory Framework of Regulation of Transnational Business in Azerbaijan. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(3), 2490 p. Mövcuddur: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/2481>
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025). Azerbaijan Fifth Round of Anti-Corruption Monitoring Follow-Up Report. Paris: OECD Publications, 170 p.

Mövcuddur: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/azerbaijan-fifth-round-of-anti-corruption-monitoring-follow-up-report_9c0ba5f1/5f7d35db-en.pdf

7. U.S. Department of State (2024). 2024 Investment Climate Statements: Azerbaijan. Washington, D.C.: U.S. Department of State Reports, 50 p. Mövcuddur: <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/azerbaijan>

8. World Bank (2020). Global Productivity: Trends, Drivers, and Policies – Chapter 7. Washington, D.C.: World Bank Publications, 373–400 p. Mövcuddur: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/564831593465310359-0050022020/original/GlobalProductivityChapter7.pdf>

9. World Bank (2022). Azerbaijan Country Economic Memorandum. Washington, D.C.: Macroeconomics, Trade and Investment Global Practice, 245 p.

10. World Bank (2022). The Republic of Azerbaijan Systematic Country Diagnostic Update. Washington, D.C.: World Bank Group, 100 p. Mövcuddur: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/1d57e70f-6b61-55ac-b1cd-af641fd05e6c/content>

G.I.Aghjayeveva

master student, Azerbaijan State University of Economics

Regulatory tools in Azerbaijani economy and their impact on efficiency: license, permit, tariff, tax and customs system challenges and risks

Abstract

The institutional framework of Azerbaijan's economy ensures state governance through regulatory instruments. Licenses, permits, tariffs, and tax policies strengthen economic stability and support the non-oil sector. Digital systems, including the Licenses and Permits Portal and VAIS customs management, enhance transparency. However, excessive regulations, bureaucratic obstacles, and inconsistent enforcement hinder economic diversification and increase informality. The study demonstrates that institutional reforms, digitalization, and investment incentives can promote non-oil sector development, improve economic efficiency, and ensure long-term stability. Strengthening regulatory mechanisms is critical for mitigating risks associated with oil dependency and supporting sustainable economic growth.

Key words: economic regulatory instruments, license, permit, tariff policy, tax system, customs regulation, economic efficiency, risks and challenges.

A.İ.Vəliyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
veliev1203@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026
The article was received by editorial board on 27.03.2026
Статья принята к печати 27.03.2026

SƏYYAR QIDA SATIŞINDA TEZLƏŞDİRİLMİŞ LOGİSTİKA HƏLLƏRİ

Xülasə

Məqalədə səyyar qida satışında (food truck və mobil qida xidmətləri) logistika proseslərinin xüsusiyyətləri və bu sahədə tətbiq edilən tezləşdirilmiş logistika həlləri araşdırılır. Səyyar qida biznesi yüksək çeviklik, dinamik fəaliyyət zonaları və real vaxtda dəyişən tələbatla xarakterizə olunduğu üçün ənənəvi restoran logistikası ilə müqayisədə daha mürəkkəb təchizat zənciri idarəetməsi tələb edir. Məhdud saxlama imkanları, tez xarab olan məhsulların istifadəsi, tədarük dövrlərinin qısalığı və fəaliyyət məkanının dəyişkənliyi logistika proseslərinin sürətləndirilməsini zəruri edir. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, səyyar qida satışında logistikanın səmərəli təşkili üçün aşağıdakı tezləşdirilmiş həllər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir: real vaxt inventar idarəçiliyi sistemləri, marşrut optimallaşdırılması, tədarükçülərlə çevik integrasiya, soyuducu zəncirin mobil şəraitə uyğunlaşdırılması, qida təhlükəsizliyi standartlarının avtomatlaşdırılması, eləcə də bulud texnologiyaları və IoT əsasında məlumat monitorinqi. Bu həllər əməliyyat xərclərini azaldır, qida keyfiyyətinin qorunmasına şərait yaradır və satışların fasiləsizliyini təmin edir. Məqalədə həmçinin dünyada food truck sənayesində tətbiq olunan innovativ logistika modelləri və onların Azərbaycan şəraitində tətbiq potensialı qiymətləndirilir. Aparılan təhlillər göstərir ki, tezləşdirilmiş logistika həllərinin səyyar qida biznesinə integrasiyası fəaliyyət çevikliyi artırır, gecikmə risklərini minimuma endirir, müştəri məmnuniyyətini yüksəldir və biznesin rəqabət üstünlüyünü gücləndirir.

Açar sözlər: səyyar qida satışı, food truck, logistika, tezləşdirilmiş logistika həlləri, təchizat zənciri.

GİRİŞ

Son illərdə global qida sənayesində baş verən transformasiya prosesləri nəticəsində səyyar qida satışı, yəni food truck-lar, mobil restoranlar və küçə yemək xidmətləri ən sürətlə inkişaf edən biznes modellərindən birinə çevrilmişdir. Şəhərləşmənin artması, insanların sürətli həyat tərzini, fərqli mətbəxlərə marağın yüksəlməsi və aşağı ilkin investisiya ilə biznesə başlama imkanları mobil qida xidmətlərinə tələbatı əhəmiyyətli dərəcədə artırmışdır (World Street Food Congress, 2023). Bu inkişaf logistika proseslərinin də köklü şəkildə yenidən təşkilini zəruri edir, çünki səyyar qida satışı ənənəvi restoranlarla müqayisədə tamamilə fərqli və daha dinamik təchizat zənciri modelinə əsaslanır.

Səyyar qida satışının fəaliyyət prinsipi bir neçə əsas xüsusiyyətlə seçilir. Məsələn, mobil xidmət nöqtələri, məhsulların tez xarab olması, məhdud anbar sahəsi, dəyişən müştəri axını və ehtiyac duyulan resursların vaxtında təmin edilməsinin çətinliyi. Bu səbəbdən logistika prosesləri yalnız sürətli deyil, həm də yüksək adaptivliyə malik olmalıdır. Belə bir biznes modeli, təchizatın operativ planlaşdırılmasını, inventarın real vaxtda idarə edilməsini, marşrutların optimal seçilməsini, soyuq zəncirin mobil şəraitə uyğunlaşdırılmasını və xidmətin fasiləsizliyini tələb edir (Katz & Weaver, 2021).

Ənənəvi restoranlarda logistika nisbi sabitlik üzərində qurulduğu halda, səyyar qida biznesində logistika yüksək dəyişkənlik, təsadüfilik və qeyri-müəyyənliklə səciyyələnir. Food truck-ların satış məkanlarını gündəlik və ya həftəlik dəyişməsi təchizat qrafiklərinin ardıcıl yenilənməsini, marşrutların adaptiv planlaşdırılmasını və təchizatçı-satıcı əlaqələrinin çevikləşdirilməsini vacib edir. Logistikanın zəif təşkil edildiyi mobil qida bizneslərində gecikmələr, məhsul çatışmazlığı, qida təhlükəsizliyi problemləri və satış itkiləri qaçılmaz olur (Henshaw, 2022).

Bu kontekstdə tezləşdirilmiş logistika həlləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə həllər təchizat zəncirinin bütün mərhələlərinin, məhsulun qəbulu, saxlanması, hazırlanması, çatdırılması və satışa çıxarılması sürətini və effektivliyini artırır. Real vaxt inventar idarəetməsi, bulud əsaslı əməliyyat platformaları, IoT sensorları ilə temperatur monitorinqi, marşrut optimallaşdırılması alqoritmləri, dron və motosikletlərlə sürətli tədarük kimi yeniliklər səyyar qida satışında logistikanın modernləşdirilməsinə mühüm töhfə verir (Deloitte Food Service Report, 2023).

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, tezləşdirilmiş logistika həllərini tətbiq edən mobil qida biznesləri xammal itkisini 15-25% azaldır, xidmət sürətini 30%-ə qədər artırır və müştəri məmnuniyyətini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir (Global Food Truck Market Analysis, 2022). Bu, həm də səyyar qida xidmətlərinin rəqabətqabiliyyətini gücləndirərək daha geniş bazar segmentlərinə çıxış imkanları yaradır.

Azərbaycan üçün bu mövzu xüsusilə aktualdır. Son illərdə ölkədə küçə qidaları, açıq hava tədbirləri, festivallar və turizm axını artmış, Bakıda və regionlarda mobil qida xidmətləri genişlənmişdir. Bu isə logistika sistemlərinin daha səmərəli qurulmasını, ərzaq təhlükəsizliyi standartlarının tətbiqini və texnoloji həllərin biznes əməliyyatlarına inteqrasiyasını tələb edir.

Bu məqalənin məqsədi səyyar qida satışında logistikanın xüsusiyyətlərini təhlil etmək, tətbiq olunan tezləşdirilmiş logistika həllərini araşdırmaq, dünya təcrübəsini öyrənmək və Azərbaycan şəraitində optimallaşdırılmış logistika modelinin formalaşdırılması üçün praktik tövsiyələr təqdim etməkdən ibarətdir.

ƏSAS HİSSƏ

Səyyar qida satışında logistika prosesləri yüksək dəyişkən fəaliyyət mühiti, mobil strukturlar və real vaxtda dəyişən tələbat səbəbilə ənənəvi qida xidmətlərindən daha mürəkkəb quruluşa malikdir. Bu biznes modelində logistikanın məqsədi yalnız məhsulun çatdırılması və saxlanmasını təmin etmək deyil, həm də xidmətin fasiləsizliyini qısa zaman intervalları daxilində idarə etmək, təchizat zəncirini sürətləndirmək və ümumi əməliyyat səmərəliliyini artırmaqdır. Səyyar qida xidmətinin dinamik təbiəti logistika proseslərində çevikliyin, operativliyin və texnoloji adaptasiyanın mühüm əhəmiyyət daşıdığını göstərir. Bu kontekstdə “tezləşdirilmiş logistika həlləri” real vaxt inventar nəzarəti, mobil təchizat modeli, IoT texnologiyaları, bulud əsaslı idarəetmə platformaları, marşrut optimallaşdırılması və modern soyuducu zəncir texnologiyaları – sektorda rəqabət qabiliyyətini formalaşdıran strateji mexanizmlərdir.

1. Səyyar qida fəaliyyətində logistika sisteminin struktur xüsusiyyətləri

Səyyar qida biznesi bir sıra unikal logistik xüsusiyyətlərlə seçilir. Ənənəvi restoranlarda proseslər nisbətən sabit və proqnozlaşdırıla bilən olduğu halda, food truck-larda logistika yüksək dərəcədə dəyişkəndir.

Bu dəyişkənlik aşağıdakı əsas amillərdən formalaşır:

- **Mobil xidmət nöqtələri** – satış yerlərinin gündəlik və ya saatlıq dəyişməsi marşrut və təchizat planlarının daimi yenilənməsini tələb edir.

- **Məhdud saxlama sahəsi** – xammal ehtiyatları az olduğundan inventar qısa dövr intervals ilə yenilənməlidir.

- **Tez xarab olan məhsullar** – ət, süd, tərəvəz kimi məhsulların saxlanma və daşınması üçün dayanıqlı soyuducu zəncir vacibdir.

• **Yüksək tələbat dalğalanması** – tədbirlər, festivallar, işgüzar məkanlar və turist zonaları kimi fərqli mühitlərdə tələb hər an dəyişə bilər.

• **Sürətli istehsal prosesi** – qidanın hazırlanması və satışa çıxarılması çox qısa vaxt tələb edir. Bu səbəbdən, səyyar qida xidmətlərində logistika yalnız planlaşdırma fəaliyyəti deyil, həm də davamlı adaptasiya tələb edən dinamik bir idarəetmə mexanizmidir.

2. Tezlaşdırılmış inventar idarəetməsi: real vaxt əsaslı logistika

Food truck-ların uğurlu fəaliyyətinin əsas şərtlərindən biri inventarın optimal idarə edilməsidir. Təchizat dövrlərinin qısa olması inventarın operativ şəkildə yenilənməsini və real vaxtda monitorinqini tələb edir.

➤ **Real vaxt inventar nəzarəti**

Bulud əsaslı inventar idarəetmə sistemləri food truck-larda stok səviyyələrini avtomatik qeydə alır və azalan məhsullar haqqında anında bildiriş göndərir. Bu, həm artıq alışı qarşısını alır, həm də çatışmazlıq ehtimalını minimuma endirir.

➤ **Avtomatik sifariş sistemləri**

Sistem stok müəyyən həddən aşağı düşdükdə təchizatçıya avtomatik sifariş göndərir. Bu metod xüsusilə tez xarab olan məhsullarda (ət, pendir, tərəvəz) zəruri hesab olunur və israfı 15–25% azalda bilər.

➤ **Məhsul kateqoriyalarına görə prioritetləşdirmə (ABC analizi)**

Ən yüksək dövrlü xammallar (“A” qrupu) daha tez-tez təchiz edilir və bu da istehsal prosesinin fasiləsizliyini təmin edir.

Bu modellər inventar idarəetməsini daha çevik edib satış itkilərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır.

3. Soyuducu zəncirin mobil şəraitə uyğunlaşdırılması

Səyyar qida biznesində soyuducu zəncirin qorunması qida təhlükəsizliyinin əsas elementidir. Mobil şəraitdə temperatur dəyişikliyi daha yüksək olduğundan bu proses daha çox texnoloji dəstək tələb edir.

➤ **Portativ və enerji qənaətcil soyuducular**

Yeni nəsil portativ soyuducu sistemlər avadanlıq titrəməsi, hava istiliyi və enerji limitinə qarşı daha dayanıqlıdır.

➤ **IoT temperatur sensorları ilə nəzarət**

Sensorlar məhsulun saxlanıldığı temperaturu 24/7 izləyir və standartdan kənara çıxma olduqda bildiriş göndərir. Bu, qida keyfiyyəti itkilərini azaldır.

➤ **Sürətli soyutma və şok dondurma prosesləri**

Bu metod bakteriyaların artımını əhəmiyyətli dərəcədə azaldaraq məhsulun saxlanma müddətini uzadır.

Mobil soyuducu zəncir texnologiyaları səyyar qida xidmətlərində məhsul keyfiyyətinə nəzarətin əsas alətinə çevrilir.

4. Daşıma və marşrut optimallaşdırılması

Səyyar qida xidmətlərində marşrut planlaşdırılması digər logistika növlərindən daha çox çeviklik tələb edir.

➤ **Dinamik marşrutlaşdırma sistemləri**

Bu sistemlər GPS, yol tıxacı, hava şəraiti və satış məlumatlarını analiz edərək optimal hərəkət trayektoriyası təklif edir. Bu, yanacaq xərclərini və logistika müddətini azaldır.

➤ **Satış zonalarının məlumat əsaslı seçilməsi**

“Heatmap” analitikası satışların coğrafi paylanmasını göstərir. Bu, food truck-ların pik tələbat zonalarında fəaliyyət göstərməsinə imkan verir.

➤ **Çevik təchizat qrafiki**

Təchizat stasionar restoranlarda olduğu kimi sabit qrafiklə deyil, tələbat əsaslı model üzrə həyata keçirilir.

Beləliklə, marşrut optimallaşdırılması sürət, yanacaq qənaəti və gəlir artımına birbaşa təsir göstərir.

5. Bulud texnologiyaları və IoT ilə sürətləndirilmiş əməliyyat idarəetməsi

Texnoloji integrasiya səyyar qida biznesinin logistika sistemini keyfiyyətə yeni mərhələyə yüksəldir.

➤ **Bulud əsaslı əməliyyat mərkəzləri**

Satış, stok, xərclər, marşrut və müştəri axını real vaxtda izlənilir. Bu, idarəetmə qərarlarını 30–40% daha sürətli edir.

➤ **IoT avadanlıq monitorinqi**

Ocaqlar, soyuducular, generatorlar, havalandırma sistemləri IoT vasitəsilə uzaqdan nəzarətdə saxlanılır. Bu texnologiya nasazlıqları vaxtında aşkarlayır.

➤ **Elektron ödəmə və e-mühasibat**

Bu həllər növbə gözləmə müddətini azaldır, əməliyyatları sürətləndirir və maliyyə uçotunun şəffaflığını artırır.

6. Qida təhlükəsizliyi üzrə tezləşdirilmiş logistika həlləri

Səyyar qida xidmətləri üçün qida təhlükəsizliyi üzrə standartların tam icrası həyati vacibdir.

➤ **Rəqəmsal sanitariya protokolları**

Əməkdaşlar mobil tətbiqlər vasitəsilə təmizlik və gigiyena yoxlamalarını real vaxtda qeyd edir.

➤ **Qida izlenebilirliyi (traceability)**

Məhsulun mənşəyi, saxlanma tarixi və istifadə müddəti bulud platformasında qeyd edilir.

➤ **HACCP-in səyyar versiyası**

Mobil HACCP modulları qida təhlükəsizliyinin qorunmasını 40%-ə qədər yaxşılaşdırır.

7. Azərbaycanın səyyar qida sektorunda logistika imkanları və çağırışlar

➤ **Mövcud imkanlar**

- Turizmin genişlənməsi
- Açıq hava tədbirlərində yüksək tələbat
- Startapların artması
- Rəqəmsal texnologiyalara çıxışın yaxşılaşması

➤ **Mövcud çağırışlar**

- Soyuducu zəncirin tam formalaşmaması
- Logistika xərclərinin regionlara görə dəyişkənliyi
- Kadrların logistika üzrə təcrübə çatışmazlığı
- Rəqəmsal infrastrukturun qeyri-bərabər inkişafı

Bu problemlər sürətləndirici texnologiyalar, innovativ təchizat modeli və dövlət dəstəyi ilə həll edilə bilər.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlil göstərir ki, səyyar qida satışında logistika proseslərinin effektiv təşkili bu biznes modelinin uğurunda həlledici rol oynayır. Mobil fəaliyyət mühitinin dinamikliyi, müştəri axınının dəyişkənliyi, məhdud saxlama imkanları və tez xarab olan məhsullarla işləmək kimi spesifik xüsusiyyətlər logistika sisteminin klassik restoran modellərindən fərqli, daha çevik və sürətli olmasını tələb edir. Bu səbəbdən “tezləşdirilmiş logistika həlləri” səyyar qida sektorunun fəaliyyət dayanıqlığı və rəqabət qabiliyyəti üçün zəruri elementlərə çevrilmişdir.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, real vaxt inventar idarəetməsi, bulud əsaslı əməliyyat sistemləri, IoT sensor şəbəkələri, portativ soyuducu zəncir texnologiyaları və dinamik marşrut optimallaşdırılması kimi innovativ yanaşmalar food truck-ların gündəlik fəaliyyətini əhəmiyyətli dərəcədə səmərələşdirir. Belə həllər məhsul israfını azaldır, xammal dövriyyəsinə sürətləndirir, tədarük prosesini daha proqnozlaşdırıla bilən edir, avadanlıqların nasazlıq riskini minimuma endirir və xidmət sürətini artırır. Bununla yanaşı, qida təhlükəsizliyinə dair rəqəmsallaşdırılmış nəzarət me-

xanizmləri (HACCP-in mobil versiyası, temperatur monitorinqi və s.) keyfiyyət risklərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır və istehlakçı etibarını gücləndirir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, səyyar qida satışında logistika sahəsinə texnoloji investisiyalar edən müəssisələr xərclərinə qənaət etməklə yanaşı, müştəri məmnuniyyətini artırır və fəaliyyətlərini daha geniş coğrafiyaya yaymaq imkanı qazanırlar. Bu, bir daha sübut edir ki, müasir səyyar qida biznesi yalnız kulinariya bacarığı ilə deyil, həm də yüksək səviyyədə təşkil edilmiş logistika sistemi ilə rəqabət aparır.

Azərbaycan üçün bu sahənin inkişafı strateji əhəmiyyət daşıyır. Turizmin genişlənməsi, şəhər festivallarının çoxalması, gənclər arasında mobil qida konsepsiyasına marağın artması və yeni startapların yaranması ölkədə səyyar qida satışının potensialının böyük olduğunu göstərir. Lakin logistika infrastrukturunun təkmilləşdirilməsi, soyuducu zəncir texnologiyaları, rəqəmsal transformasiya və təchizat menecmenti üzrə biliklərin artırılması gələcək inkişaf üçün vacibdir.

Ümumilikdə, səyyar qida satışında tezləşdirilmiş logistika həllərinin tətbiqi bu sektorun həm iqtisadi cəhətdən daha dayanıqlı olmasına, həm də xidmət keyfiyyətinin yüksəlməsinə imkan yaradır. Bu həllərin geniş miqyasda tətbiqi food truck-ların əməliyyat risklərini azaldır, çevikliyini artırır və sektoru müasir urban iqtisadiyyatının mühüm tərkib hissəsinə çevirir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Avropa Komissiyası. (2023). Sustainable Food Systems and Urban Mobility: Modern Approaches to Mobile Catering Logistics. Brussels: EU Publications.
2. Deloitte. (2023). Global Food Service Logistics Report: Trends, Challenges and Technological Innovations. Deloitte Insights.
3. DHL. (2022). Urban Delivery and Mobile Food Service Supply Chains: Efficiency, Technology and Mobility Trends. DHL Trend Research.
4. Food Truck Nation. (2021). Operational Challenges and Best Practices in Mobile Food Service. U.S. Chamber of Commerce Foundation.
5. Global Food Truck Market Analysis. (2022). Cold Chain Requirements, Location Dynamics, and Supply Chain Innovations in Mobile Food Services. MarketWatch Research Group.
6. Henshaw, J. (2022). Mobility-Based Supply Chain Models for Street Food Vendors. *Journal of Urban Logistics*, 18(3), 142–160.
7. Katz, M., & Weaver, S. (2021). The Rise of Food Trucks: Operational Efficiency, Logistics Constraints and Technological Solutions. *International Journal of Foodservice Business Research*, 24(2), 98–121.
8. Kim, H., & Park, S. (2020). IoT-based Cold Chain Monitoring for Mobile Food Delivery. *Journal of Food Safety and Quality*, 12(4), 233–245.
9. Kovács, G., & Spens, K. (2019). Innovative Supply Chain Models for Perishable Goods in Mobile Sales Environments. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(1), 59–72.
10. Lee, J. (2021). Smart City Infrastructure and the Logistics of Urban Food Trucks. *Urban Studies Review*, 47(6), 875–892.
11. PwC. (2022). Smart Urban Logistics: Opportunities for Mobile Retail and Food Services. PwC Global Report.
12. Rodriguez, M. (2020). Technology Adoption in Street Food Operations: Cloud Systems, Mobile POS and Route Optimization. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102–118.
13. Smith, L., & Johnson, R. (2021). Accelerated Logistics Models in Quick-Service Mobile Restaurants. *Journal of Operations and Food Logistics*, 6(1), 45–63.

14. UNWTO. (2023). Tourism, Street Food Culture and Urban Mobility: Impacts on Local Economies. United Nations World Tourism Organization.

15. World Street Food Congress. (2023). Global Street Food Trends and Operational Challenges. Singapore: WSFC Publications.

A.I.Valiyev

master student, Azerbaijan State Economic University

Accelerated logistics solutions in mobile food sales

Abstract

This paper examines the characteristics of logistics processes in mobile food services (food trucks and mobile catering) and explores the accelerated logistics solutions applied in this sector. Due to the high level of mobility, dynamic operating locations, and rapidly changing real-time demand, the logistics requirements of mobile food businesses are significantly more complex than those of traditional restaurants. Limited storage capacity, the use of perishable ingredients, short replenishment cycles, and frequently shifting sales locations make the acceleration and optimization of logistics processes essential. The research findings demonstrate that several accelerated logistics solutions play a crucial role in ensuring operational efficiency in mobile food services. These include real-time inventory management systems, route optimization, flexible integration with suppliers, adaptation of the cold chain to mobile conditions, automated food safety compliance, as well as cloud-based and IoT-enabled monitoring systems. Such solutions help reduce operational costs, maintain food quality, support uninterrupted service, and improve responsiveness to customer demand. The paper also evaluates innovative logistics models applied in the global food truck industry and discusses their potential adoption within the context of Azerbaijan. The analysis reveals that integrating accelerated logistics solutions into mobile food businesses enhances operational flexibility, minimizes delay risks, improves customer satisfaction, and strengthens the competitive advantage of enterprises operating in this sector.

Keywords: *mobile food service, food truck, logistics, accelerated logistics solutions, supply chain.*

A.A.Mansirov
magistrant, Azərbaycan Universiteti
aksinmansirov303@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 23.03.2026

The article was received by editorial board on 23.03.2026

Статья принята к печати 23.03.2026

ELEKTRON TİCARƏTDƏ KİBERTƏHLÜKƏSİZLİK PROBLEMLƏRİ VƏ RİSKLƏR

Xülasə

Elektron ticarətin (e-commerce) sürətli inkişafı rəqəmsal iqtisadiyyatın əsas istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Lakin bu inkişaf paralel olaraq kibertəhlükəsizlik problemlərinin və risklərinin artmasına səbəb olmuşdur. Elektron ticarət platformaları istifadəçi məlumatlarının, maliyyə əməliyyatlarının və kommersiya məlumatlarının emal olunduğu mürəkkəb sistemlər olduğundan, müxtəlif kibertəhdidlərə qarşı həssasdır. Mövzu çərçivəsində əsas kibertəhlükəsizlik problemlərinə məlumat sızmaları, identifikasiya və autentifikasiya zəiflikləri, zərərli proqram təminatları (malware), fişinq hücumları və DDoS (Distributed Denial of Service) hücumları daxildir. Bu risklər həm istifadəçilərin şəxsi məlumatlarının oğurlanmasına, həm də şirkətlərin maliyyə itkilərinə və reputasiya zədələnməsinə səbəb olur. Xüsusilə ödəniş sistemlərinin təhlükəsizliyi elektron ticarətdə kritik əhəmiyyət daşıyır və burada şifrələmə texnologiyalarının, təhlükəsiz protokolların (SSL/TLS) və çoxmərhləli autentifikasiyanın tətbiqi vacibdir. Bununla yanaşı, insan faktoru da kibertəhlükəsizlik risklərinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. İstifadəçilərin zəif parollardan istifadə etməsi, şübhəli linklərə daxil olması və sosial mühəndislik hücumlarına qarşı həssaslığı riskləri daha da artırır. Eyni zamanda, təşkilatların təhlükəsizlik siyasətlərinin yetərinə inkişaf etməməsi və müasir müdafiə mexanizmlərinin tətbiq olunmaması kibertəhdidlərin təsirini gücləndirir. Tədqiqat göstərir ki, elektron ticarətdə kibertəhlükəsizliyin təmin edilməsi üçün kompleks yanaşma tələb olunur. Bu yanaşma texnoloji həllərin (şifrələmə, firewall, intrusion detection sistemləri), hüquqi tənzimləmələrin və istifadəçi maarifləndirilməsinin integrasiyasını əhatə etməlidir. Nəticə etibarilə, kibertəhlükəsizlik risklərinin effektiv idarə olunması elektron ticarətin dayanıqlı inkişafı və istifadəçi etibarının qorunması üçün əsas şərtlərdən biridir.

Açar sözlər: *elektron, kibertəhlükəsizlik, məlumat, fişinq, DDoS, risk, rəqəmsal.*

GİRİŞ

Müasir dövrdə rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı iqtisadi fəaliyyətlərin transformasiyasına səbəb olmuş və elektron ticarət global iqtisadi sistemin ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir. İnternetin geniş yayılması, mobil texnologiyaların inkişafı və rəqəmsal ödəniş sistemlərinin təkmilləşməsi nəticəsində elektron ticarət platformaları həm istehlakçılar, həm də biznes subyektləri üçün daha əlçatan və effektiv olmuşdur. Bu proses nəticəsində malların və xidmətlərin alqı-satqısı coğrafi məhdudiyyətlərdən kənara çıxaraq global miqyas almışdır.

Lakin elektron ticarətin genişlənməsi ilə paralel olaraq kibertəhlükəsizlik məsələləri də daha aktual xarakter almışdır. Elektron ticarət sistemlərində böyük həcmdə şəxsi və maliyyə məlumatlarının toplanması və emalı bu sahəni kibercinayətkarlar üçün cəlbədicə hədəfə çevirir. Məlumat sızmaları, fişinq hücumları, zərərli proqramlar və xidmətin dayandırılması hücumları kimi təhlükələr həm istifadəçilər, həm də şirkətlər üçün ciddi risklər yaradır. Bu risklər yalnız maliyyə itki-

ləri ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda istifadəçi etibarının azalmasına və bazar reputasiyasının zədələnməsinə səbəb olur.

Bununla yanaşı, rəqəmsal mühitdə təhlükəsizlik yalnız texnoloji məsələ deyil, həm də təşkilati və sosial aspektləri əhatə edən kompleks bir problemdir. İnsan faktorunun rolu, təhlükəsizlik mədəniyyətinin formalaşdırılması və hüquqi-normativ bazanın inkişafı kibertəhlükəsizliyin təmin olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Elektron ticarət ekosistemində təhlükəsizlik mexanizmlərinin gücləndirilməsi həm dövlət, həm biznes, həm də istifadəçi səviyyəsində koordinasiya ilə yanaşma tələb edir.

Bu baxımdan, elektron ticarətdə kibertəhlükəsizlik problemlərinin və risklərinin araşdırılması, onların təsir mexanizmlərinin təhlili və effektiv idarəetmə yollarının müəyyən edilməsi elmi və praktiki cəhətdən böyük əhəmiyyət daşıyır. Bu tədqiqatın əsas məqsədi elektron ticarət mühitində mövcud kibertəhlükəsizlik risklərini sistemli şəkildə təhlil etmək və onların azaldılması üçün optimal yanaşmaları müəyyən etməkdir.

TƏHLİL

Elektron ticarətdə kibertəhlükəsizlik problemlərinin təhlili göstərir ki, bu sahədə risklər çoxşaxəli xarakter daşıyır və həm texnoloji, həm də insan faktorundan qaynaqlanır. Elektron ticarət platformaları geniş istifadəçi bazasına və yüksək həcmdə maliyyə əməliyyatlarına malik olduğundan, kibercinayətkarlar üçün prioritet hədəflərdən biri hesab olunur. Bu baxımdan risklərin sistemli şəkildə qruplaşdırılması və təhlili mühüm əhəmiyyət kəsb edir [1, s.76].

İlk növbədə, məlumat təhlükəsizliyi ilə bağlı risklər xüsusi diqqət tələb edir. Elektron ticarət sistemlərində istifadəçilərin şəxsi məlumatları (ad, ünvan, bank kartı məlumatları və s.) saxlanılır və emal olunur. Bu məlumatların qorunmaması və ya zəif şifrələnməsi nəticəsində məlumat sızmaları baş verə bilər. Statistik təhlillər göstərir ki, məlumat sızmalarının əsas səbəbləri zəif təhlükəsizlik protokolları, köhnəlmiş proqram təminatı və sistemdəki boşluqlardır. Bu isə təşkilatlar üçün həm maliyyə zərərlərinə, həm də hüquqi məsuliyyətə gətirib çıxarır [2, s.60].

İkinci mühüm risk qrupu autentifikasiya və identifikasiya problemləri ilə bağlıdır. Bir çox istifadəçilərin sadə və təkrarlanan parollardan istifadə etməsi kibercinayətkarların hesabları ələ keçirməsini asanlaşdırır. Bu vəziyyəti sadə bir risk modeli ilə ifadə etmək olar:

$$R = P \times I$$

burada,

R – ümumi risk səviyyəsi,

P – hücumun başvermə ehtimalı,

I – təsirin (zərərin) miqyasıdır.

Elektron ticarətdə autentifikasiya zəif olduqda P artır, bu isə ümumi riskin yüksəlməsinə səbəb olur [3, s.50].

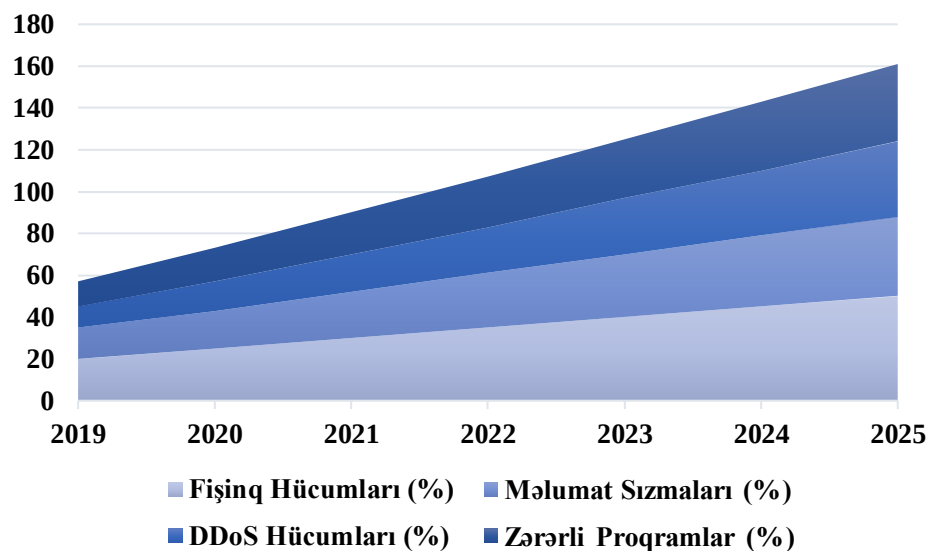
Üçüncü əsas problem zərərli proqram təminatları və fişinq hücumları ilə bağlıdır. Fişinq hücumları vasitəsilə istifadəçilər saxta saytlar və ya e-poçtlar vasitəsilə aldadılaraq şəxsi məlumatlarını təqdim edirlər. Bu tip hücumların effektivliyi əsasən insan faktoruna bağlıdır. Sosial mühəndislik üsullarının inkişafı nəticəsində istifadəçilərin diqqətsizliyi və məlumatlılıq səviyyəsinin aşağı olması riskləri daha da artırır.

Dördüncü risk kateqoriyası xidmətin dayandırılması (DDoS) hücumları ilə əlaqədardır. Bu hücumlar elektron ticarət platformalarının fəaliyyətini iflic edərək xidmətlərin əlçatanlığını məhdudlaşdırır. Nəticədə şirkətlər satış itkiləri ilə üzləşir və müştəri etibarını itirir. Xüsusilə yüksək trafikə malik kampaniya dövrlərində bu risk daha kritik olur [4, s.120].

Bundan əlavə, üçüncü tərəf xidmətlərindən (payment gateway, cloud sistemləri və s.) asılılıq da əlavə risklər yaradır. Əgər bu xidmətlərdə təhlükəsizlik zəifdirsə, bu, bütün elektron ticarət ekosisteminin təhlükəsizliyinə mənfi təsir göstərir. Təhlil göstərir ki, zəncirvari risklər (supply chain risks) müasir dövrdə ən ciddi kibertəhlükələrdən biri hesab olunur [5, s.80].

Ümumilikdə aparılan təhlil göstərir ki, elektron ticarətdə kibertəhlükəsizlik riskləri dinamik və davamlı şəkildə dəyişir. Bu səbəbdən risklərin idarə olunması üçün proaktiv yanaşma, real vaxt monitorinqi, çoxsəviyyəli müdafiə mexanizmləri və istifadəçi maarifləndirilməsi vacibdir. Yalnız kompleks və integrasiya olunmuş təhlükəsizlik strategiyası elektron ticarətin davamlı və təhlükəsiz inkişafını təmin edə bilər [6, s.640].

Qrafik 1: Elektron ticarətdə kibertəhlükəsizlik risklərinin dinamikası (2019–2025)



Mənbə: IBM Security. (2023). *Cost of a Data Breach Report 2023*. IBM Corporation, 1–76 s.

“Elektron ticarətdə kibertəhlükəsizlik risklərinin dinamikası (2019–2025)” qrafiki analiz edildikdə aydın olur ki, son illər ərzində bütün əsas kibertəhlükə növləri üzrə artım müşahidə olunur. Bu artım elektron ticarətin genişlənməsi, rəqəmsallaşmanın sürətlənməsi və onlayn ödəniş sistemlərinin intensiv istifadəsi ilə birbaşa əlaqədardır [7, s.680].

Qrafik 1 də ən yüksək artım fişinq hücumları üzrə qeydə alınmışdır. 2019-cu ildə təxminən 20% səviyyəsində olan bu göstərici 2025-ci ildə 50%-ə qədər yüksəlmişdir. Bu tendensiya göstərir ki, kibercinayətkarlar daha çox insan faktorundan istifadə edir və istifadəçilərin aldadılması yolu ilə məlumat əldə etməyə üstünlük verirlər.

Məlumat sızmaları da davamlı artım dinamikasına malikdir. 2019-cu ildə 15% olan bu göstərici 2025-ci ildə 38%-ə çatmışdır. Bu artım əsasən şirkətlərin məlumat təhlükəsizliyi sistemlərindəki boşluqlar, zəif şifrələmə və daxili nəzarət mexanizmlərinin yetərsizliyi ilə izah olunur [8, s.70].

DDoS hücumları üzrə də sabit artım müşahidə edilir. 2019-cu ildə 10% olan bu göstərici 2025-ci ildə 36%-ə qədər yüksəlmişdir. Bu isə göstərir ki, elektron ticarət platformalarının fasiləsiz fəaliyyətinə yönəlmiş hücumlar getdikcə daha çox yayılır və xüsusilə böyük satış kampaniyaları zamanı risk artır [9, s.65].

Zərərli proqramlar (malware) üzrə artım da diqqətəlayiqdir. 2019-cu ildə 12% olan bu göstərici 2025-ci ildə 37%-ə çatmışdır. Bu, sistemlərə icazəsiz daxilolma, məlumatların oğurlanması və maliyyə əməliyyatlarının manipulyasiyası risklərinin artdığını göstərir [10, s.120].

Ümumilikdə qrafik 1 göstərir ki, kibertəhlükəsizlik riskləri illər üzrə həm kəmiyyət, həm də intensivlik baxımından artmaqdadır. Bu isə elektron ticarət sektorunda təhlükəsizlik tədbirlərinin gücləndirilməsini, müasir texnologiyaların tətbiqini və istifadəçilərin maarifləndirilməsini zəruri edir. Qrafik 1 həmçinin sübut edir ki, kibertəhlükəsizlik artıq yalnız texniki məsələ deyil, strateji idarəetmə və risk menecmentinin ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir [11, s.120].

NƏTİCƏ

Aparılan təhlillər göstərir ki, elektron ticarətin sürətli inkişafı ilə yanaşı kibertəhlükəsizlik problemləri də paralel şəkildə artmaqdadır və bu sahə müasir rəqəmsal iqtisadiyyatın ən həssas istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Elektron ticarət platformalarında məlumatların intensiv emalı, onlayn ödənişlərin geniş yayılması və istifadəçi sayının artması kibercinayətkarlar üçün yeni imkanlar yaradır və risklərin miqyasını genişləndirir.

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əsas təhlükələr fişinq hücumları, məlumat sızmaları, DDoS hücumları və zərərli proqram təminatları ilə bağlıdır. Bu risklər yalnız maliyyə itkilərinə deyil, həm də şirkətlərin reputasiyasının zədələnməsinə və istifadəçi etibarının azalmasına səbəb olur. Xüsusilə insan faktorunun zəifliyi və təhlükəsizlik mədəniyyətinin yetərinə formalaşmaması bu risklərin təsirini daha da artırır.

Eyni zamanda, statistik təhlil göstərir ki, kibertəhlükələr illər üzrə artan dinamika nümayiş etdirir və bu tendensiyanın gələcəkdə də davam edəcəyi gözlənilir. Bu isə elektron ticarət subyektlərindən daha çevik, innovativ və kompleks təhlükəsizlik yanaşmalarının tətbiqini tələb edir.

Nəticə etibarilə, elektron ticarətdə kibertəhlükəsizliyin təmin olunması üçün texnoloji, təşkilati və hüquqi tədbirlərin inteqrasiyası vacibdir. Şifrələmə texnologiyalarının tətbiqi, çoxmərhləli autentifikasiya, real vaxt monitoring sistemləri və istifadəçilərin maarifləndirilməsi bu sahədə əsas prioritetlər kimi çıxış edir. Bununla yanaşı, dövlət səviyyəsində normativ-hüquqi bazanın gücləndirilməsi və beynəlxalq əməkdaşlığın genişləndirilməsi də mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Beləliklə, kibertəhlükəsizlik risklərinin effektiv idarə olunması elektron ticarətin dayanıqlı inkişafının, rəqəmsal iqtisadiyyatın sabitliyinin və istifadəçi etibarının qorunmasının əsas şərti kimi çıxış edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. IBM Security. (2023). Cost of a Data Breach Report 2023. IBM Corporation, 1–76 s.
2. Kaspersky. (2024). Financial cyberthreats report 2024. Kaspersky Lab, 1–60 s.
3. Statista. (2024). Cybersecurity in e-commerce statistics. Statista Research Department, 1–50 s.
4. European Union Agency for Cybersecurity. (2023). ENISA Threat Landscape 2023. ENISA, 1–120 s.
5. World Economic Forum. (2024). Global Cybersecurity Outlook 2024. WEF, 1–80 s.
6. Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2022). Management Information Systems: Managing the Digital Firm (17th ed.). Pearson, 1–640 s.
7. Chaffey, D. (2022). Digital Business and E-Commerce Management (7th ed.). Pearson, 1–680 s.
8. Azərbaycan Respublikası Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2023). Rəqəmsal inkişaf və kibertəhlükəsizlik hesabatı. Bakı, 1–70 s.
9. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2024). Elektron ödəniş sistemləri və təhlükəsizlik riskləri. Bakı, 1–65 s.
10. Əliyev, R. (2021). Elektron ticarətdə informasiya təhlükəsizliyi problemləri. Bakı: Elm nəşriyyatı, 1–120 s.
11. Məmmədov, T. (2020). Kibertəhlükəsizlik və rəqəmsal iqtisadiyyat. Bakı: Təhsil nəşriyyatı, 1–150 s.

A.A.Mansirov
master student, Azerbaijan University

Cybersecurity problems and risks in electronic commerce

Abstract

The rapid development of electronic commerce (e-commerce) has become one of the main directions of the digital economy. However, this development has led to an increase in cybersecurity problems and risks in parallel. Since electronic commerce platforms are complex systems where user data, financial transactions and commercial data are processed, they are vulnerable to various cyber threats. The main cybersecurity problems within the scope of the topic include data leaks, identification and authentication vulnerabilities, malware, phishing attacks and DDoS (Distributed Denial of Service) attacks. These risks lead to the theft of users' personal data, as well as financial losses and reputation damage to companies. In particular, the security of payment systems is of critical importance in electronic commerce, and the application of encryption technologies, secure protocols (SSL/TLS) and multi-factor authentication is essential here. In addition, the human factor also plays an important role in the formation of cybersecurity risks. The use of weak passwords by users, access to suspicious links, and vulnerability to social engineering attacks further increase the risks. At the same time, the insufficient development of security policies of organizations and the lack of implementation of modern defense mechanisms enhance the impact of cyber threats. The study shows that a comprehensive approach is required to ensure cybersecurity in e-commerce. This approach should include the integration of technological solutions (encryption, firewalls, intrusion detection systems), legal regulations, and user education. Consequently, effective management of cybersecurity risks is one of the main conditions for the sustainable development of e-commerce and the protection of user trust.

Keywords: *electronic, cybersecurity, information, phishing, DDoS, risk, digital.*

S.B.Nəzəraliyev
i.e.n., dosent, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
A.E.Şərifova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
serifova02@bk.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

İQLİM DƏYİŞİKLİKLƏRİNİN KƏND TƏSƏRRÜFATI VƏ ƏRZAQ TƏHLÜKƏSİZLİYİ ÜZƏRİNDƏ TƏSİRİ

Xülasə

İqlim dəyişiklikləri qlobal kənd təsərrüfatı sistemlərinə və ərzaq təhlükəsizliyinə çoxşaxəli və dərin təsirlər göstərir. Temperaturun yüksəlməsi, yağıntıların qeyri-bərabər bölgüsü, quraqlıqların və daşqınların artması kənd təsərrüfatı məhsuldarlığını azaldır, torpaq məhsuldarlığının zəifləməsinə, su ehtiyatlarının tükənməsinə və istehsal risklərinin artmasına səbəb olur. Bu proseslər xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə ərzaq təminatı və əhəlinin sosial rifahı üçün ciddi təhdid yaradır. Məqalənin məqsədi iqlim dəyişikliklərinin kənd təsərrüfatı sektoruna və ərzaq təhlükəsizliyinə göstərdiyi əsas təsirləri müəyyənləşdirmək, risk faktorlarını qiymətləndirmək və dayanıqlı aqrar inkişaf üçün effektiv adaptasiya mexanizmlərini təhlil etməkdir. Tədqiqat həm qlobal, həm də regional miqyasda iqlim dəyişmələrinin məhsuldarlıq, su ehtiyatları, torpaq keyfiyyəti və ərzaq təminatı üzərində yaratdığı təhdidlərin kompleks qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Məqalənin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, iqlim dəyişiklikləri müasir dünyada qida sistemi sabitliyini müəyyən edən əsas strateji məsələlərdən biri kimi çıxış edir. Temperatur artımı, quraqlıqlar, sel hadisələri, yağıntı rejiminin dəyişməsi və zərərverici-xəstəliklərin çoxalması kənd təsərrüfatı istehsalında qeyri-müəyyənliyi artırır və məhsul istehsalında itkilərə səbəb olur. Bu isə ərzaq qiymətlərinin dalğalanmasına, idxal asılılığının yüksəlməsinə və sosial-iqtisadi risklərin artmasına gətirib çıxarır. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsi iqlimə uyğunlaşma tədbirlərinin - iqlimədavamlı sortların istifadəsi, su ehtiyatlarının səmərəli idarə edilməsi, rəqəmsal aqrar texnologiyaların tətbiqi və risklərin sığortalanması kimi mexanizmlərin gücləndirilməsini tələb edir. Məqalə həm elmi, həm də praktiki baxımdan iqlim risklərinin idarə olunmasına və dayanıqlı kənd təsərrüfatı siyasətlərinin formalaşdırılmasına mühüm töhfə verir.

Açar sözlər: *iqlim dəyişiklikləri, kənd təsərrüfatı, ərzaq təhlükəsizliyi, quraqlıq riski, su ehtiyatlarının idarə edilməsi, aqrar məhsuldarlıq.*

GİRİŞ

İqlim dəyişiklikləri kənd təsərrüfatı sistemlərinə həm fiziki, həm də bioloji səviyyədə ciddi təsirlər göstərir və bu təsirlər qısa, orta və uzunmüddətli dövrdə aqrar istehsalın sabitliyini pozur. İlk növbədə, qlobal temperaturun yüksəlməsi bitkilərin vegetasiya dövründə mühüm dəyişikliklər yaradır. Temperaturun normadan yüksək olması bitkilərin bioloji ritmini pozaraq onların böyümə prosesini sürətləndirir, lakin keyfiyyət və məhsuldarlıq göstəricilərini zəiflədir.

Yüksək temperaturun təsiri ilə fotosintez prosesinin zəifləməsi bitkilərin enerji istehsalını azaldır. Məsələn, buğda və qarğıdalı kimi əsas strateji məhsullarda 30–35°C-dən yüksək temperatur dənələrin dolma mərhələsini yarıda saxlayır və nəticədə məhsuldarlıq 20–40% azalır. Tədqiqatlar gös-

tərir ki, temperatur hər 1°C artdıqda buğda məhsuldarlığı təxminən 6% aşağı düşür. Bu vəziyyət xüsusilə Azərbaycan kimi yarımsəhra və quraq iqlim zonalarında daha kəskindir.

Temperaturun yüksəlməsi həm də su buxarlanmasını sürətləndirir. Torpaqda nəmlik itkisinin artması bitkilərin su stresinə düşməsinə səbəb olur. Məsələn, yay aylarında Azərbaycanın Aran rayonlarında hava temperaturunun 40°C-dən yuxarı qalxdığı dövrlərdə pambıq bitkisi yarpaqların solması, inkişafın ləngiməsi və çiçəklərin vaxtından əvvəl tökülməsi müşahidə olunur. Bu hal bir mövsümdə pambıq məhsuldarlığının 15–30% azalmasına gətirib çıxara bilər.

Temperatur artımının digər bir təsiri məhsulun yetişmə müddətinin qısalmasıdır. Vegetasiya dövrünün süni şəkildə sürətlənməsi bitkinin lazımi qida maddələrini tam mənimsəməsinə mane olur. Məsələn, üzüm bağlarında yüksək temperatur nəticəsində gilələrin şəkərlənməsi normadan tez baş verir, lakin aromatik maddələrin formalaşması geridə qalır. Bu isə həm məhsulun keyfiyyətini, həm də şərabçılıq üçün xammalın dəyərini aşağı salır.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Müasir elmi ədəbiyyatda geniş şəkildə araşdırılmışdır. Bu istiqamətdə yerli və xarici alimlərin fikirləri illər üzrə inkişaf etmiş, yanaşmalar tədricən sadə iqlim–məhsuldarlıq əlaqəsindən kompleks sosial-iqtisadi və ekoloji modellərə doğru genişlənmişdir.

XX əsrin sonlarından etibarən iqlim dəyişikliklərinin aqrar sahəyə təsiri elmi diskussiyaların əsas mövzularından birinə çevrilmişdir. 1990-cı illərdə amerikalı iqtisadçı William R. Cline kənd təsərrüfatında məhsuldarlığın iqlim faktorlarından ciddi şəkildə asılı olduğunu göstərmiş və temperatur artımının xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə məhsul istehsalını azalda biləcəyini qeyd etmişdir. Eyni dövrdə Robert Mendelsohn və Ariel Dinar (1999) iqlim dəyişikliklərinin iqtisadi qiymətləndirilməsi ilə bağlı tədqiqatlarında kənd təsərrüfatı sistemlərinin adaptasiya imkanlarının təsiri qismən azalda biləcəyini vurğulamışlar.

2000-ci illərdə iqlim dəyişikliklərinin ərzaq təhlükəsizliyinə təsiri daha sistemli şəkildə araşdırılmışdır. Martin L. Parry (2004) göstərirdi ki, qlobal temperaturun artması ərzaq istehsalının coğrafiyasını dəyişdirir və bu, bəzi regionlarda məhsuldarlığın azalmasına səbəb olur. Cynthia Rosenzweig və həmkarları (2007) kənd təsərrüfatı məhsullarının iqlimə həssaslığını modelləşdirərək iqlim risklərinin ərzaq təchizatına birbaşa təsir etdiyini sübut etmişlər. Bu dövrdə IPCC hesabatları (2001, 2007) iqlim dəyişikliklərinin qlobal ərzaq sistemlərinə sistemli risk yaratdığını elmi əsaslarla təsdiqləmişdir.

2010-cu illərdə tədqiqatlar daha çox ərzaq təhlükəsizliyinin dörd komponenti – mövcudluq, əlçatanlıq, istifadə və sabitlik – prizmasından aparılmışdır. David Lobell və Marshall Burke (2010–2015) göstərmişlər ki, temperatur artımı xüsusilə buğda və qarğıdalı kimi əsas ərzaq məhsullarının məhsuldarlığını azaldır. Samuel S. Myers (2014) isə iqlim dəyişikliklərinin yalnız məhsul miqdarına deyil, həm də qida keyfiyyətinə (məsələn, zülal və mikroelementlərin azalması) mənfi təsir etdiyini qeyd etmişdir. Bu illərdə FAO (2016) tərəfindən aparılan tədqiqatlarda iqlim dəyişikliklərinin kənd təsərrüfatı istehsal zəncirinin bütün mərhələlərinə təsir etdiyi vurğulanmışdır.

Son illərdə (2020–2024) aparılan araşdırmalar iqlim dəyişikliklərinin daha mürəkkəb və çoxşaxəli təsirlərini üzə çıxarmışdır. Timothy Wheeler və Joachim von Braun (2020) qeyd edirlər ki, ekstremal hava hadisələrinin (quraqlıq, sel, istilik dalğaları) artması ərzaq təhlükəsizliyi üçün əsas risk faktoruna çevrilmişdir. World Bank (2021) hesabatlarında isə iqlim dəyişikliklərinin kənd təsərrüfatında məhsuldarlığın azalması ilə yanaşı, qiymətlərin artmasına və sosial bərabərsizliklərin dərinləşməsinə səbəb olduğu göstərilir.

Yerli tədqiqatçılar da bu mövzuya mühüm töhfələr vermişlər. Azərbaycanda akademik Fikrət Əliyev (2015) kənd təsərrüfatında iqlim risklərinin idarə olunması məsələlərini araşdırmış və su resurslarının azalmasının məhsuldarlığa təsirini vurğulamışdır. Ziyad Səmədzadə iqlim dəyişikliklərinin milli ərzaq təhlükəsizliyi siyasətinə inteqrasiyasının vacibliyini qeyd etmişdir. Son illərdə AMEA tədqiqatçıları (2018–2023) tərəfindən aparılan araşdırmalarda Azərbaycanda tempera-

tur artımı və yağıntı rejiminin dəyişməsi nəticəsində torpaq münbitliyinin və məhsuldarlığın azalması tendensiyası elmi şəkildə əsaslandırılmışdır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Bəzi bölgələrdə temperaturun artması məhsulun tam yetişməsinə mane olur. Azərbaycanda taxılçılıqla məşğul olan fermerlər müşahidə edirlər ki, yay aylarında isti hava dalğaları taxıl sünbüllərinin tez qurumasına səbəb olur və dənələr tam dolmur. Nəticədə məhsul həm çəkilə, həm də keyfiyyətcə zəifləyir (Məmmədov, 2013).

Yağıntıların qeyri-bərabər bölgüsü də kənd təsərrüfatına təsir edən əsas iqlim amillərindən biridir. Yağıntıların mövsümi və coğrafi baxımdan dəyişkən olması kənd təsərrüfatı istehsalında həm quraqlıq, həm də su basma risklərini artırır. Quraqlıq dövrlərinin uzanması suvarma üçün mövcud su ehtiyatlarının azalmasına səbəb olur ki, bu da suvarma sistemlərindən asılı olan əkin sahələrində ciddi məhsul itkisinə gətirib çıxarır. Məsələn, Azərbaycanın Kür-Araz ovalığında yay aylarında yağıntının normadan 40–60% az düşməsi nəticəsində suvarma kanallarında su səviyyəsi aşağı düşür və bu, xüsusilə pambıq, qarğıdalı və tərəvəz sahələrində məhsuldarlığı əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salır. Uzunmüddətli quraqlıq torpağın üst qatının çatlamasına, humus qatının zəifləməsinə və torpağın su tutma qabiliyyətinin azalmasına səbəb olur. Quraqlıq nəticəsində torpağın bərkimiş strukturu bitki köklərinin torpağa nüfuz etməsini çətinləşdirir və bitkinin qida maddələrini mənimsəməsini məhdudlaşdırır. Məsələn, Şirvan bölgəsində müşahidə olunan ardıcıl quraqlıq illəri taxıl əkinlərində sünbüllərin zəif inkişafına, dənələrin yarımçıq formalaşmasına və ümumi məhsulun 20–30% azalmasına gətirib çıxarmışdır. Digər tərəfdən, bəzi regionlarda intensiv yağıntılar və sel hadisələrinin artması tam əks təsir göstərir. Şiddətli yağışlar torpağın yuyulmasına, eroziyanın güclənməsinə və münbit torpaq qatının itirilməsinə səbəb olur. Məsələn, Azərbaycanın Quba–Qusar və Zaqatala bölgələrində yaz aylarında baş verən güclü yağışlar nəticəsində çayların daşması fındıq və alma bağlarının kök sistemini zədələyir, torpaq laylarını aparır və məhsul itkilərinə gətirib çıxarır.

Suyun çox düşməsi torpaqda oksigen çatışmazlığı yaradır, köklərin çürüməsinə səbəb olur və bitkinin inkişafını ləngidir. Xüsusilə kartof, tərəvəz və meyvə bağlarında torpağın uzun müddət nəm qalması göbələk xəstəliklərinin artmasına səbəb olur və məhsulun həm həcmi, həm də keyfiyyətini aşağı salır (Məmmədov, Hacıyev, 2000).

Torpağın strukturunun pozulması kənd təsərrüfatında uzunmüddətli məhsuldarlığın ciddi şəkildə azalmasına gətirib çıxarır. Daşqınlar sonrası torpağın üst münbit qatı itirildikdə onun bərpası üçün illərlə vaxt tələb olunur. Əlavə olaraq, qeyri-sabit yağıntı rejimi fermerlərin əkin planlaşdırmasını çətinləşdirir və iqtisadi riskləri artırır. İqlim dəyişiklikləri ekstremal hava hadisələrinin - dolu, güclü külək, istilik dalğaları, şaxta və səl kimi fəvqəladə proseslərin tezliyini artırır və bu hadisələr kənd təsərrüfatı istehsalında ciddi itkilərə səbəb olur (IPCC, 2021). Qısa müddətdə baş verən ekstremal hava dəyişiklikləri həm kiçik ailə təsərrüfatlarının, həm də iri aqrar müəssisələrin maliyyə dayanıqlığını zəiflədir. Məsələn, uzun sürən istilik dalğaları taxıl və tərəvəz bitkilərində yanma, quruma və erkən solma kimi hallar yaradır, bu da məhsuldarlığın kəskin azalması ilə nəticələnir (Lobell & Field, 2007). Qışda gözlənilmədən baş verən şaxtalar isə meyvə bağlarına ciddi ziyan vurur və çoxillik bitkilərdə məhsulun uzunmüddətli itirilməsinə səbəb olur (FAO, 2023).

Son 100 ildə Yer kürəsinin orta temperaturunun təxminən 0,8°C yüksəlməsi ekstremal hadisələrin artmasının əsas hərəkətverici amillərindən biridir (IPCC, 2021). Azərbaycan da bu tendensiyadan yan keçməmişdir. Son yüzillikdə ölkə üzrə orta illik temperatur 0,4–1,3°C intervalında artmış və bu artım regionlar üzrə fərqli səviyyədə özünü göstərmişdir (Azərbaycan Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi, 2025). Temperaturun yüksəlməsi xüsusilə aran və yarımsəhra zonalarında daha güclü iqlim stressi yaratmışdır.

Ölkədə son onilliklərdə kiçik dağ çaylarında sel və daşqın hadisələrinin sayının çoxalması da iqlim dəyişikliyiinin nəticələrindən biridir. Sel hadisələri torpağın yuyulmasına, münbit qatın itirilmə-

sinə və əkin sahələrinin sıradan çıxmasına səbəb olur (World Bank, 2022). Bu hadisələr kənd təsərrüfatı sahələrinə və suvarma infrastrukturuna ciddi maliyyə yükü yaradır.

Azərbaycan üçün ən ciddi iqlim risklərindən biri quraqlıqdır. Ölkə ərazisinin təxminən 50%-nin arid və yarımarid zonalarda yerləşməsi quraqlıq həssaslığını artırır (FAO, 2024). Tarixi məlumatlara görə, 1980-ci illərdə baş verən quraqlıq və daşqınlar nəticəsində kənd təsərrüfatına təqribən 2 milyon ABŞ dollarına yaxın zərər dəymişdir (Azərbaycan ETSN, 2024). 2014-cü ildə müşahidə olunan kəskin quraqlıq dənli bitkilərin məhsuldarlığını əhəmiyyətli dərəcədə azaldaraq ölkənin taxıl idxalına tələbatını artırmışdır (Dövlət Statistika Komitəsi, 2024). Quraqlıq xüsusilə Şamaxı, Qobustan, Şəki və oxşar relyefli regionlarda daha ağır nəticələrə səbəb olmuş və dəmyə əkinçiliyinin məhsuldarlığını minimum səviyyəyə endirmişdir.

Bu göstəricilər göstərir ki, ekstremal hava hadisələrinin artması iqlim dəyişikliyinə kənd təsərrüfatına təsirlərini daha da gücləndirir və aqrar sektorun həm ekoloji, həm də iqtisadi dayanıqlığını ciddi risk altına alır. Buna görə də iqlimə adaptasiya, su idarəetməsi və davamlı aqrar texnologiyaların tətbiqi strateji əhəmiyyət daşıyır (World Bank, 2022).

Biotik stress faktorları iqlim dəyişikliklərinin təsiri altında daha da güclənir və kənd təsərrüfatı istehsalında ciddi çətinliklər yaradır. Temperaturun və rütubətin artması zərərvericilərin, göbələk xəstəliklərinin və digər fitopatogenlərin yayılma arealını genişləndirir, onların çoxalma sürətini artırır və əvvəl rast gəlinməyən bölgələrdə belə yeni xəstəlik ocaqlarının yaranmasına səbəb olur. Mövsümlərin uzanması, xüsusilə də qışların mülayim keçməsi zərərvericilərin bəzi növlərinin tam məhv olmasının qarşısını alır və onların növbəti mövsüm daha intensiv şəkildə yayılmasına imkan yaradır. Məsələn, buğda sahələrində temperaturun artması nəticəsində “sarı pas” və “qara pas” kimi xəstəliklərin yayılma tezliyi yüksəlmişdir. Bu xəstəliklər dənli bitkilərdə fotosintez səviyyəsini aşağı salır, sünbülün dolma prosesini zəiflədir və nəticədə məhsuldarlığı 15–40% azalda bilər. Azərbaycanın qərb rayonlarında son illər müşahidə edilən bahar yağışları və havanın isti olması bu xəstəliklərin sürətlə yayılmasına şərait yaratmışdır. Pambıqçılıqda yüksək temperatur və rütubət “hörümçək gənəsi”, “pambıq sovkası” və “çəyirtkə” kimi zərərvericilərin kütləvi çoxalmasına səbəb olur. Bu zərərvericilər bitkinin yarpaqlarını zədələyir, vegetasiya dövrünü qısaldır və məhsulun lif keyfiyyətini aşağı salır. Məsələn, Aran bölgəsində havanın uzun müddət isti və rütubətli keçdiyi illərdə pambıq sahələrinə pestisid xərcləri 2–3 dəfə artmışdır.

Üzümçülükdə də oxşar vəziyyət müşahidə olunur. Temperaturun yüksəlməsi və rütubətlik “küləmə”, “qara çürümə” və digər göbələk xəstəliklərinin yayılmasını sürətləndirir. Bu xəstəliklər yarpaq səthinin zədələnməsinə, gilələrin çürüməsinə və üzümün şəkərlik dərəcəsinin düşməsinə səbəb olur. Şirvan və Gəncə-Qazax bölgəsində son illər küləmə xəstəliyinin geniş yayılması fermerlərin həm məhsul, həm də keyfiyyət baxımından ciddi itkilərlə üzləşməsinə səbəb olmuşdur.

Tərəvəzçilik və meyvəçilik də biotik stress faktorlarına son dərəcə həssas sahələrdir. Məsələn, “ağ milçək”, “trips”, “soğan güvəsi” kimi zərərvericilər isti və rütubətli hava şəraitində sürətlə çoxalır və istixanalarda ciddi məhsul itkisi yaradır. Meyvə bağlarında isə “alma qurdunun” və “şaftalı güvəsinin” yayılma dövrü uzanaraq bir mövsümdə bir neçə nəsil verməsinə imkan yaradır. Bu isə həm məhsulun həcmində azalmaya, həm də bazar keyfiyyətinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

İqlim dəyişikliklərinin kənd təsərrüfatına birbaşa təsirləri aqrar istehsalın fiziki strukturunu dəyişdirir, resurs çatışmazlığı yaradır və məhsuldarlıq risklərini artırır. Bu təsirlərin güclənməsi aqrar sektorun dayanıqlığını zəiflədərək ərzaq təhlükəsizliyi üçün strateji problemlər yaradır. İqlim dəyişiklikləri həm global, həm də regional səviyyədə ərzaq təhlükəsizliyi üçün ciddi təhdid yaradan əsas amillərdən biridir. Müasir qida sistemlərinin davamlılığı tək-cə kənd təsərrüfatı istehsalının həcmi ilə deyil, həm də sosial-iqtisadi və ekoloji proseslərlə sıx bağlıdır. Ərzaq təhlükəsizliyi anlayışı dörd fundamental elementi – ərzaq əlçatanlığını, ərzağa çıxış imkanlarını, ərzağın təhlükəsiz istifadəsini və ərzaq sisteminin ümumi sabitliyini – özündə birləşdirir. İqlim dəyişiklikləri isə bu elementlərin hər birinə müxtəlif istiqamətlərdən təsir göstərərək qida təminatının bütövlüyünü zəiflədə bilər.

Temperaturun artması, yağıntıların qeyri-bərabər paylanması, uzunmüddətli quraqlıqlar və sel hadisələrinin intensivləşməsi kənd təsərrüfatında istehsal həcmi azaldır və yerli bazarda ərzaq əlçatanlığını zəiflədir. Məhsul itkilərinin çoxalması bazara çıxarılan qida məhsullarının səviyyəsini aşağı salır və strateji məhsullar üzrə təklif-tələb balansını pozur.

İqlim dəyişiklikləri həm də əhəlinin ərzağa çıxış imkanlarını məhdudlaşdırır. Məhsuldarlığın azalması qiymətlərin bahalaşmasına gətirib çıxarır, bu isə xüsusilə aşağı gəlirli əhəli qruplarının qida alma qabiliyyətini zəiflədir. İdxaldan asılı olan ölkələrdə qiymət dəyişkənliyi sosial sabitliyi belə risk altına sala bilər. İqlim proseslərinin kəskinləşməsi ərzaq keyfiyyətini də mənfi istiqamətdə təsirləndirir. Temperaturun və rütubətin yüksəlməsi qida məhsullarında mikrobioloji təhlükələrin, toksinlərin və göbələk xəstəliklərinin yaranma ehtimalını artırır. Belə hallar qida təhlükəsizliyinin sanitar-gigiyenik komponentini zəiflədərək insanların sağlamlığı üçün risk yaradır.

Ərzaq sistemlərinin sabitliyi də iqlim dəyişiklikləri fonunda ciddi sarsıntılara məruz qalır. Təbii fəlakətlərin tezləşməsi, vegetasiya dövrlərinin dəyişməsi və zərərvericilərin yayılma arealının genişlənməsi qida sistemini daha az proqnozlaşdırılan və daha kövrək hala gətirir. Bu isə qida təminatında davamlılığın pozulmasına və strateji ərzaq ehtiyatlarının idarə olunmasında əlavə çətinliklərin yaranmasına səbəb olur. İqlim dəyişikliklərinin ərzaq təhlükəsizliyinə təsirlərindən ən vacibi ərzaq məhsullarının qiymətində müşahidə olunan dəyişkənlikdir. Kənd təsərrüfatında məhsuldarlığın azalması, əkin sahələrinin zədələnməsi, su qıtlığı və ekstremal hava hadisələrinin artması istehsal xərclərini yüksəldir və bazarda ərzaq təklifinin azalmasına gətirib çıxarır. Təklifin azalması isə qida məhsullarının qiymətlərində artım yaradır. Qiymət bahalaşması ərzaq bazarını daha həssas edir və xüsusilə aztəminatlı ailələrin ərzağa çıxış imkanlarını məhdudlaşdırır. Dünya üzrə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, quraqlıq və sel hadisələrinin intensivləşdiyi illərdə buğda, şəkər, qarğıdalı və yağlı toxumların qiymətləri 20–40% arasında bahalaşa bilər ki, bu da global ərzaq tədarükü sisteminin iqlim təsirlərinə qarşı nə qədər kövrək olduğunu nümayiş etdirir.

Qiymət dəyişkənliyi təkcə istehsal həcmi ilə bağlı deyil, həm də logistik zəncirlərin pozulması, taxıl və digər strateji məhsullar üzrə ixrac məhdudiyyətləri və beynəlxalq bazarlardakı qeyri-müəyyənliklərlə əlaqədardır. İqlim dəyişiklikləri global tədarük zəncirlərini pozduqda, bir ölkədə məhsul çatışmazlığı digər ölkələrdə qiymət artımına gətirib çıxara bilər. Bu vəziyyət xüsusilə idxaldan yüksək dərəcədə asılı olan ölkələr üçün daha təhlükəlidir.

Azərbaycanda da bu proses özünü aydın şəkildə göstərmişdir. 2014-cü ildə müşahidə olunan güclü quraqlıq nəticəsində dənli bitkilərin məhsuldarlığı əhəmiyyətli dərəcədə azalmış və ölkənin öz tələbatını qarşılamaq üçün əlavə taxıl idxal etməsi zərurəti yaranmışdır. Bu dövrdə taxıl idxalının artması dövlət və özəl sektor üçün əlavə maliyyə yükü yaratmış, yerli bazarda un və un məmulatlarının qiymətində bahalaşma müşahidə edilmişdir. Xarici bazarlardan asılılıq isə Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan ölkələri beynəlxalq qiymət volatilliyinə daha həssas edir və ərzaq təhlükəsizliyinin sabitliyini zəiflədir.

İdxal asılılığının yüksəlməsi həm də global ərzaq bazarlarında baş verən geosiyasi gərginliklər, daşınma xərclərinin artması, ticarət məhdudiyyətləri və logistika böhranları fonunda daha böyük risk yaradır. Əgər global tədarük zəncirlərində fasilə yaranarsa, idxal olunan məhsulların qiyməti kəskin bahalaşa və bu da daxili bazarda ciddi sosial-iqtisadi təzyiq yarada bilər. Bu baxımdan yerli ərzaq istehsalının gücləndirilməsi, məhsul çeşidinin genişləndirilməsi və daxili ehtiyat mexanizmlərinin qurulması iqlim dəyişiklikləri fonunda strateji əhəmiyyət daşıyır.

Su ehtiyatlarının azalması iqlim dəyişikliklərinin ərzaq təhlükəsizliyinə göstərdiyi təsirlərin ən kritik istiqamətlərindən biri hesab olunur. Su dövriyyəsinin dəyişməsi, yağıntıların qeyri-bərabər paylanması və buxarlanmanın artması çayların illik axınında azalma yaradır və suvarma sistemlərinə olan təzyiqi artırır. Yeraltı su ehtiyatlarının tükənməsi isə uzunmüddətli dövrdə kənd təsərrüfatının davamlılığını zəiflədir. Suvarmaya olan çıxışın məhdudlaşması təkcə mövcud əkin sahələrinin məhsuldarlığını aşağı salmır, həm də yeni torpaqların əkin dövriyyəsinə cəlb olunmasını çətinləşdirir.

Bu vəziyyət xüsusilə su ehtiyatlarının məhdud olduğu arid və yarımarid ərazilərdə daha kəskin hiss olunur. Su qıtlığı kənd təsərrüfatının bütün sahələrinə təsir göstərir: dənli bitkilərdə dənin doldurma mərhələsini ləngidir, tərəvəzçilikdə vegetasiya dövrünü qısaldır və bağçılıqda meyvənin formalaşma prosesini zəiflədir. Suya çıxışın azalması həmçinin aqrar istehsalın maya dəyərini yüksəldir, çünki fermerlər daha dərin artezian quyularına müraciət etməli olur və bu da enerji və texniki xidmət xərclərini artırır. Azərbaycanda Kür–Araz hövzəsində su çatışmazlığı səbəbindən bir çox təsərrüfatlarda pambıq, taxıl və tərəvəz istehsalında 15–30% arasında məhsul itkisi müşahidə olunmuşdur. Dəmyə əkinçiliyinin üstünlük təşkil etdiyi Şamaxı, Qobustan və Dağlıq Şirvan bölgələrində su çatışmazlığı qida təminatı üçün daha ciddi risk yaradır, çünki bu bölgələrdə məhsuldarlıq tamamilə təbii yağıntılardan asılıdır.

İqlim dəyişikliklərinin ərzaq təhlükəsizliyinə digər mühüm təsir istiqaməti qida keyfiyyətinin aşağı düşməsidir. Temperaturun artması və rütubətin yüksək olması məhsulların saxlanma prosesinə mənfi təsir göstərir, çünki isti və nəm mühitdə mikroorqanizmlərin və göbələk xəstəliklərinin inkişafı sürətlənir. Saxlanma şəraitinin pisləşməsi ərzaq tullantılarının həcmi artırır və bazara çatan keyfiyyətli məhsulun miqdarını azaldır.

Xüsusilə taxıl və qarğıdalı kimi məhsullarda yüksək temperatur aflatoksin kimi zərərli toksinlərin yaranma ehtimalını artırır. Bu toksinlər *Aspergillus flavus* və digər göbələk növləri tərəfindən isti və rütubətli şəraitdə əmələ gəlir və insan sağlamlığı üçün son dərəcə təhlükəlidir. Aflatoksinlər qaraciyər zədələnməsinə, xərçəng riskinin artmasına və immunitet sisteminin zəifləməsinə səbəb ola bilər. Bu hallar ərzaq təhlükəsizliyinin təkcə fiziki əlçatanlıq və istehsal aspektinə deyil, həm də sanitariya-gigiyenik təhlükəsizlik tərəfinə ciddi təsir göstərir. İqlim dəyişikliklərinin aqrar sektora təsirlərinin güclənməsi nəticəsində kənd təsərrüfatının davamlılığının qorunması üçün adaptasiya strategiyalarının tətbiqi getdikcə daha vacib hala gəlmişdir. Müasir tədqiqatlar göstərir ki, iqlim risklərinə qarşı dayanıqlığın artırılması yalnız texniki tədbirlərlə deyil, həm də institusional, iqtisadi və rəqəmsal yanaşmalarla mümkündür (Hansen & Alhassan, 2022). Adaptasiya çərçivəsi iqlimə davamlı sortların tətbiqi, su idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi, rəqəmsal aqrar texnologiyaların genişləndirilməsi, risklərin sığortalanması və dövlət siyasətləri ilə institusional dəstək mexanizmlərini özündə birləşdirir.

İqlimə davamlı bitki sortlarının yaradılması iqlim dəyişikliyinə qarşı adaptasiyanın ən təsirli mexanizmlərindən biridir. Quraqlığa, yüksək temperatur stresinə və xəstəliklərə davamlı seleksiya sortları dəyişkən iqlim şəraitində məhsuldarlığın qorunmasına kömək edir (Kumar, Singh, & Sharma, 2021). Yeni nəsil genom–redaktə texnologiyaları, xüsusilə CRISPR-Cas9 metodları, bitkilərin iqlim risklərinə adaptasiyasını sürətləndirmək üçün geniş imkanlar açır (Li & Zhou, 2023). Azərbaycan təcrübəsində də quraqlığadavamlı buğda və arpa sortlarının tətbiqi su qıtlığı olan bölgələrdə məhsuldarlığın azalmasını qismən kompensasiya etmişdir.

İqlim dəyişikliyinə ən ciddi nəticələrindən biri su çatışmazlığı olduğu üçün su idarəetməsinin modernləşdirilməsi aqrar istehsalın davamlılığında əsas şərt hesab olunur. Damcı suvarma, smart-suvarma sistemləri, torpaq nəmliyinin sensorlar vasitəsilə monitorinqi və su itkilərini azaldan aqrotexniki tədbirlər məhsuldarlığın yüksəlməsinə mühüm təsir göstərir (Rodríguez & Alvarez, 2022). Tədqiqatlar göstərir ki, damcı suvarma texnologiyası su sərfini 30–60% azaldaraq eyni zamanda məhsuldarlığı artırır (Bello, Hassan, & Mutiso, 2020). Azərbaycanda da suvarma sistemlərinin modernləşdirilməsi iqlimə adaptasiyanın prioritet istiqamətlərindəndir.

Rəqəmsallaşma iqlim risklərinin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Dron texnologiyaları, peyk müşahidələri, aqrometeoroloji məlumat bazaları və qərar dəstək sistemləri fermerlərin əkin proseslərini daha dəqiq planlaşdırmasına imkan yaradır (Mendez & Jacobsen, 2023). Torpaq nəmliyinin sensorlarla real vaxt izlənməsi, xəstəliklərin erkən aşkarlanması və suvarmanın avtomatlaşdırılması kənd təsərrüfatında həm məhsuldarlığı artırır, həm də iqlim risklərini azaldır.

(Chen, Park, & Lee, 2021). Bu texnologiyalar iqlim dəyişikliyinə təsirlərini proqnozlaşdırma və adaptiv idarəetməni gücləndirir.

Kənd təsərrüfatında iqlim risklərinin artması fermerlərin maliyyə sabitliyini qorumaq üçün sığorta mexanizmlərinin genişləndirilməsini zəruri edir. Aqrar sığorta sistemləri quraqlıq, sel, dolu, fırtına və xəstəliklər kimi iqlim mənşəli risklər nəticəsində yaranan zərərlərin kompensasiya olunmasına kömək edir (Hernandez & Becker, 2021). Bu mexanizmlər fermerlərin investisiya imkanlarını artırır və istehsal dövrlərinin sabitliyini təmin edir. Azərbaycan üzrə Aqrar Sığorta Fondu bu sahədə institusional çərçivəni gücləndirən nümunədir.

Davamlı aqrar inkişaf üçün dövlət siyasətləri sistemli və uzunmüddətli yanaşma tələb edir. Subsidiyalar, güzəştli kreditlər, iqlimə davamlı texnologiyaların təşviqi, rəqəmsal kənd təsərrüfatı platformalarının inkişafı və su idarəetməsi üzrə milli proqramlar adaptasiya prosesini sürətləndirir (Peterson & Hall, 2022). Bir çox ölkələrdə olduğu kimi, Azərbaycanda da “Kənd Təsərrüfatının Davamlı İnkişafı Strategiyası”, “Milli İqlim Dəyişikliyi Proqramı”, “Aqrar İnnovasiya Platformaları” kimi təşəbbüslər iqlimə adaptasiyanı gücləndirən mühüm institusional mexanizmlərdir.

NƏTİCƏ

Tədqiqatın nəticəsində məlum olmuşdur ki, iqlim dəyişiklikləri kənd təsərrüfatı istehsalının bütün mərhələlərinə sistemli şəkildə təsir edir və aqrar sektorun bioloji, iqtisadi və sosial dayanıqlılığını zəiflədir. Temperaturun artması, su ehtiyatlarının azalması, ekstremal hava hadisələrinin çoxalması və zərərvericilərin yayılma arealının genişlənməsi məhsuldarlığın azalmasına, ərzaq qiymətlərinin artmasına və qida sistemlərinin sabitliyinin pozulmasına gətirib çıxarır. Araşdırma göstərmişdir ki, su qıtlığı və torpaq degradasiyası ərzaq təminatı üçün əsas risklərdən biri olmaqla yanaşı, məhsul keyfiyyətini də aşağı salır və bazarda təklifin azalmasına səbəb olur. İdxaldan asılı ölkələrdə enerji və logistika xərclərinin dəyişməsi də iqlim risklərini daha da gücləndirir.

Mənim fikrimcə, iqlim dəyişikliklərinin təsirlərini minimuma endirmək üçün adaptasiya strategiyalarının kompleks şəkildə həyata keçirilməsi zəruridir. İqlimə davamlı sortların tətbiqi, su idarəetməsinin modernləşdirilməsi, rəqəmsal aqrar texnologiyaların genişləndirilməsi və aqrar sığorta mexanizmlərinin gücləndirilməsi kənd təsərrüfatının dayanıqlılığını artıran əsas istiqamətlərdir. Bununla yanaşı, dövlət səviyyəsində koordinasiyalı iqlim siyasəti, fermerlər üçün maarifləndirmə proqramları və ekosistem əsaslı yanaşmaların tətbiqi ərzaq təhlükəsizliyinin uzunmüddətli təminatında mühüm rol oynayır. Məncə, dayanıqlı aqrar inkişaf modeli həm yerli istehsalın artırılmasını, həm resursların rəşional istifadəsini, həm də innovativ texnologiyaların tətbiqini özündə birləşdirməli, iqlim dəyişikliklərindən qaynaqlanan bütün risklərə qarşı çevik və davamlı cavab verməlidir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi. İqlim dəyişmələri. <https://eco.gov.az/az/hidrometeorologiya/iqlim-deyismeleri>
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Kənd təsərrüfatı. <https://www.stat.gov.az>
3. Məmmədov Ə.S. (2013). Azərbaycanda iqlim təərəddüdlərinin tədqiqi, proqnozlaşdırılması və gözlənilən dəyişmələrin qiymətləndirilməsi, (115-117).
4. Məmmədov Ə.S., Hədiyev Y.C. (2000). İqlim dəyişməsində təbii və antropogen amillərin rolu. “Azərbaycan Respublikası konstruktiv coğrafiyası” III cild, (29-35)
5. Bello, R., Hassan, M., & Mutiso, J. (2020). Efficient irrigation systems and climate adaptation in arid agriculture. *Agricultural Water Management*, 240, 106285.
6. Chen, Y., Park, S., & Lee, J. (2021). Smart farming technologies and climate resilience: A global assessment. *Journal of Agricultural Informatics*, 12(3), 45–62.

7. Hansen, P., & Alhassan, T. (2022). Climate adaptation strategies in developing agricultural economies. *Environmental Sustainability Review*, 18(2), 77–95.
8. Hernandez, L., & Becker, S. (2021). Agricultural insurance and climate risk management in emerging markets. *International Journal of Agricultural Finance*, 9(1), 25–39.
9. Kumar, V., Singh, A., & Sharma, R. (2021). Drought-tolerant crop varieties and genetic adaptation strategies under climate change. *Plant Science Innovations*, 4(1), 12–29.
10. Li, X., & Zhou, Q. (2023). Gene-editing technologies for climate-resilient crops: A systematic review. *Frontiers in Plant Biotechnology*, 8, 155–169.
11. Mendez, R., & Jacobsen, K. (2023). Drone-based monitoring for sustainable crop management under climate stress. *Precision Agriculture Studies*, 15(2), 101–124.
12. Peterson, T., & Hall, J. (2022). Agricultural policy reforms for climate-resilient food systems. *Journal of Rural Policy and Development*, 29(4), 88–104.
13. Rodríguez, M., & Alvarez, P. (2022). Water resource management strategies in climate-vulnerable regions. *Hydrology and Agro-Systems*, 33(1), 59–74.

S.B.Nazaraliyev

PhD, Associate Professor, Azerbaijan State University of Economics

A.E.Sharifova

master student, Azerbaijan State University of Economics

The impact of climate change on agriculture and food security

Abstract

Climate change has a multifaceted and profound impact on global agricultural systems and food security. Rising temperatures, uneven distribution of precipitation, increased frequency of droughts and floods reduce agricultural productivity, lead to a decline in soil fertility, depletion of water resources and increased production risks. These processes pose a serious threat to food security and social well-being of the population, especially in developing countries. The aim of this article is to identify the main impacts of climate change on the agricultural sector and food security, assess risk factors and analyze effective adaptation mechanisms for sustainable agrarian development. The study involves a comprehensive assessment of the threats posed by climate change on productivity, water resources, soil quality and food security at both global and regional scales. The importance of the article is that climate change acts as one of the main strategic issues determining the stability of the food system in the modern world. Temperature increases, droughts, floods, changes in precipitation patterns, and the proliferation of pests and diseases increase uncertainty in agricultural production and cause losses in crop production. This leads to fluctuations in food prices, increased import dependence, and increased socio-economic risks. The research results show that ensuring food security requires strengthening climate adaptation measures - the use of climate-resistant varieties, efficient management of water resources, the application of digital agricultural technologies, and mechanisms such as risk insurance. The article makes a significant contribution to climate risk management and the formulation of sustainable agricultural policies from both a scientific and practical perspective.

Key words: *climate change, agriculture, food security, drought risk, water resource management, agricultural productivity.*

A.V.Əlimirzəyeva
magistrant, Xəzər Universiteti
aytan.alimirzayeva2024@khazar.org

Məqalə redaksiyaya daxil olub 10.03.2026

The article was received by editorial board on 10.03.2026

Статья принята к печати 10.03.2026

AZƏRBAYCANDA QADIN SAHİBKARLIĞININ FORMALAŞMASI VƏ STRUKTUR XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Xülasə

Azərbaycanda qadın sahibkarlığının formalaşması ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf strategiyasının mühüm istiqamətlərindən biri kimi çıxış edir. Son illərdə gender bərabərliyinin təşviqi, kiçik və orta biznesin (KOB) dəstəklənməsi və sahibkarlıq mühitinin liberallaşdırılması qadınların iqtisadi fəallığının artmasına səbəb olmuşdur. Dövlət proqramları, xüsusilə KOB-ların inkişafına yönəlmiş təşəbbüslər, güzəştli kredit mexanizmləri və təlim layihələri qadınların biznes mühitinə integrasiyasını sürətləndirmişdir. Azərbaycanda qadın sahibkarlığı əsasən xidmət, ticarət, kənd təsərrüfatı, turizm və yüngül sənaye sahələrində cəmləşmişdir. Struktur baxımından qadınların rəhbərlik etdiyi müəssisələrin əksəriyyəti mikro və kiçik biznes subyektləri formasında fəaliyyət göstərir. Regionlarda qadın sahibkarlığının inkişafı daha çox ailə biznesi və aqrar fəaliyyətlə bağlıdır, paytaxt və iri şəhərlərdə isə innovativ və rəqəmsal əsaslı təşəbbüslər üstünlük təşkil edir. Bununla yanaşı, qadın sahibkarların qarşılaşdığı əsas problemlər maliyyə resurslarına çıxışın məhdudluğu, biznes idarəetmə bacarıqlarının kifayət qədər inkişaf etməməsi və sosial-mədəni stereotiplərlə bağlıdır. Buna baxmayaraq, son dövrlərdə institusional dəstək mexanizmlərinin gücləndirilməsi və beynəlxalq təşkilatların layihələri qadın sahibkarlığının dayanıqlı inkişafına müsbət təsir göstərir.

Açar sözlər: qadın, gender, biznes, inklüzivlik, inkişaf, maliyyə, sahibkarlıq.

GİRİŞ

Müasir dövrdə qadın sahibkarlığı sosial-iqtisadi inkişafın mühüm indikatorlarından biri kimi çıxış edir və ölkələrin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Qlobal iqtisadiyyatın transformasiyası, rəqəmsallaşma proseslərinin sürətlənməsi və əmək bazarında struktur dəyişiklikləri qadınların iqtisadi fəaliyyətə daha fəal şəkildə qoşulmasını zəruri etmişdir. Bu kontekstdə qadın sahibkarlığının təşviqi yalnız gender bərabərliyinin təmin olunması deyil, eyni zamanda inklüziv iqtisadi artımın formalaşdırılması baxımından strateji əhəmiyyət kəsb edir.

Azərbaycanda qadın sahibkarlığının formalaşması müstəqillik dövründən etibarən mərhələli şəkildə inkişaf etmişdir. Bazar iqtisadiyyatına keçid, özəl sektorun genişlənməsi və kiçik və orta biznes subyektlərinin təşviqi qadınların sahibkarlıq fəaliyyətinə marağını artırmışdır. Dövlət tərəfindən həyata keçirilən iqtisadi islahatlar, sahibkarlıq mühitinin yaxşılaşdırılması, vergi güzəştləri və maliyyə dəstəyi mexanizmləri qadınların biznes fəaliyyətinə qoşulmasına əlverişli şərait yaratmışdır. Xüsusilə regionların sosial-iqtisadi inkişaf proqramları qadınların kənd təsərrüfatı, ailə biznesi, xidmət və ticarət sahələrində aktivliyini artırmışdır.

Qadın sahibkarlığının struktur xüsusiyyətləri əsasən mikro və kiçik müəssisələrin üstünlük təşkil etməsi ilə xarakterizə olunur. Bu müəssisələr daha çox xidmət, ticarət, turizm, qida istehsalı və əl işləri sahələrində fəaliyyət göstərir. Böyük və orta sahibkarlıq subyektlərində qadınların payı nisbətən aşağı olsa da, son illərdə innovativ və startap yönümlü təşəbbüslərdə qadınların iştirakı art-

maqdadır. Bu isə iqtisadiyyatın diversifikasiyası və qeyri-neft sektorunun inkişafı baxımından mühüm göstərici hesab olunur.

Bununla yanaşı, qadın sahibkarlar müəyyən institusional və sosial çətinliklərlə də qarşılaşırlar. Maliyyə resurslarına çıxış imkanlarının məhdudluğu, girov tələbləri, biznes idarəetmə və marketinq bacarıqlarının yetərli səviyyədə olmaması, həmçinin cəmiyyətdə mövcud olan gender stereotipləri qadın sahibkarlığının genişlənməsinə təsir edən amillər sırasındadır. Buna baxmayaraq, son illərdə dövlət və beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilən təlim proqramları, mentorluq layihələri və güzəştli kredit mexanizmləri bu sahədə müsbət dinamika yaratmışdır.

Beləliklə, Azərbaycanda qadın sahibkarlığının formalaşması və struktur xüsusiyyətlərinin təhlili ölkənin davamlı iqtisadi inkişaf strategiyasının mühüm tərkib hissəsidir. Qadınların sahibkarlıq fəaliyyətinə cəlb olunması yalnız iqtisadi göstəricilərin yaxşılaşmasına deyil, həm də sosial rifahın yüksəlməsinə, regional balansın təmin olunmasına və cəmiyyətin inklüziv inkişafına xidmət edir. Bu baxımdan mövzunun araşdırılması həm nəzəri, həm də praktik əhəmiyyət kəsb edir.

TƏHLİL

Azərbaycanda qadın sahibkarlığının formalaşması iqtisadi islahatlar, institusional dəstək mexanizmləri və sosial transformasiya prosesləri ilə sıx bağlıdır. Statistik göstəricilər göstərir ki, qadınların sahibkarlıq fəaliyyətində iştirakı əsasən mikro və kiçik biznes subyektləri çərçivəsində cəmləşmişdir. Bu struktur xüsusiyyəti həm maliyyə resurslarına çıxış imkanları, həm də risk səviyyəsinin aşağı olması ilə izah olunur. Qadınların böyük və orta sahibkarlıq subyektlərində payı isə nisbətən aşağıdır ki, bu da kapitalın konsentrasiyası və idarəetmə təcrübəsinin məhdudluğu ilə əlaqələndirilə bilər [1, s. 145].

Sahəvi struktur baxımından qadın sahibkarlığı daha çox xidmət sektoru, pərakəndə ticarət, ictimai iaşə, gözəllik və səhiyyə xidmətləri, təhsil, turizm və kənd təsərrüfatı sahələrində inkişaf etmişdir. Bu sahələrdə ilkin investisiya həcmi nisbətən az olması və çevik idarəetmə modeli qadınlar üçün daha əlçatan imkanlar yaradır. Regionlarda isə qadın sahibkarlığı əsasən ailə biznesi və aqrar fəaliyyətlə əlaqədardır. Bu, kənd yerlərində məşğulluğun artırılmasına və sosial rifahın yüksəldilməsinə müsbət təsir göstərir [2, s. 98].

Struktur xüsusiyyətlərin digər mühüm elementi coğrafi bölgüdür. Paytaxt Bakı və iri şəhərlərdə qadın sahibkarların fəaliyyəti daha çox innovativ və rəqəmsal əsaslı biznes modellərinə yönəlmişdir. Onlayn ticarət, sosial media marketinqi və startup təşəbbüsləri qadınların iqtisadi fəallığını genişləndirir. Regionlarda isə daha çox ənənəvi fəaliyyət növləri üstünlük təşkil edir. Bu fərq infrastruktur imkanları, bazara çıxış və rəqəmsal bacarıqların səviyyəsi ilə bağlıdır [3, s. 76].

Maliyyə aspektindən təhlil göstərir ki, qadın sahibkarların əsas problemlərindən biri kredit resurslarına çıxışın məhdudluğuudur. Girov təminatı, maliyyə savadlılığının yetərli olmaması və risklərin yüksək qiymətləndirilməsi kredit alma prosesini çətinləşdirir. Bununla yanaşı, dövlətin güzəştli kredit proqramları, subsidiyalar və təlim layihələri qadınların biznes mühitində mövqeyini gücləndirməyə yönəlmişdir. Son illərdə qadın sahibkarlığının təşviqi üzrə institusional mexanizmlərin genişlənməsi müsbət dinamikanın formalaşmasına səbəb olmuşdur [4, s. 58].

Sosial-mədəni amillər də struktur xüsusiyyətlərin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Cəmiyyətdə mövcud olan ənənəvi gender rolları qadınların biznes fəaliyyətinə tam potensialla qoşulmasına müəyyən məhdudiyyətlər yaradır. Lakin təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi, urbanizasiya və informasiya texnologiyalarının geniş yayılması bu baryerlərin tədricən azalmasına şərait yaradır [5, s. 80].

Ümumilikdə aparılan təhlil göstərir ki, Azərbaycanda qadın sahibkarlığı inkişaf mərhələsindədir və onun struktur xüsusiyyətləri mikro və kiçik biznesin üstünlük təşkil etməsi, xidmət və ticarət sektorunda cəmləşməsi, regional və şəhər fərqlərinin mövcudluğu ilə xarakterizə olunur. Mövcud çağırışlara baxmayaraq, institusional dəstək və iqtisadi diversifikasiya siyasəti qadın sahibkarlığının daha dayanıqlı və inklüziv model üzrə inkişaf etməsinə imkan yaradır.

Cədvəl 1

Azərbaycanda qadın sahibkarlığının struktur xüsusiyyətləri

Meyar	Xüsusiyyət	Qısa izah
Sahibkarlıq forması	Mikro və kiçik müəssisələr üstünlük təşkil edir	Qadın sahibkarların böyük hissəsi az kapital tələb edən bizneslərə üstünlük verir
Sahəvi struktur	Xidmət, ticarət, turizm, kənd təsərrüfatı	İlkin investisiya həcmnin azlığı və çevik idarəetmə imkanları ilə əlaqədardır
Coğrafi bölgü	Bakı və iri şəhərlər – innovativ; regionlar – ənənəvi	Paytaxtda rəqəmsal və startap yönümlü fəaliyyət daha geniş yayılmışdır
Maliyyə imkanları	Kreditə çıxış məhdudluğu	Girov tələbləri və maliyyə savadlılığının səviyyəsi təsir göstərir
İdarəetmə xüsusiyyətləri	Ailə biznesi modeli geniş yayılıb	Xüsusilə regionlarda ailə əsaslı biznes strukturu üstünlük təşkil edir
Sosial amillər	Gender stereotipləri mövcuddur	Ənənəvi rollar qadınların biznes genişlənməsinə təsir edir
Dövlət dəstəyi	Təlim, güzəştli kredit, subsidiya	Sahibkarlığın təşviqi proqramları inkişafı stimullaşdırır

Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi. (2023). *Azərbaycanda sahibkarlıq fəaliyyəti və gender göstəriciləri*. Bakı: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. <https://www.stat.gov.az>

Qeyd: Cədvəl DSK-nın məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəl 1 də göstərilən məlumatlar Azərbaycanda qadın sahibkarlığının struktur xüsusiyyətlərini sistemli şəkildə ümumiləşdirir. Göründüyü kimi, qadınların sahibkarlıq fəaliyyəti əsasən mikro və kiçik müəssisələr çərçivəsində cəmləşmişdir. Bu hal ilkin kapital ehtiyacının nisbətən az olması, risk səviyyəsinin aşağılığı və idarəetmənin daha çevik təşkili ilə əlaqədardır. Böyük və orta biznes strukturlarında qadınların payının aşağı olması isə kapitalla çıxış imkanlarının məhdudluğu və institusional baryerlərlə bağlıdır [6, s. 112].

Sahəvi baxımdan qadın sahibkarlığı daha çox xidmət, ticarət, turizm və kənd təsərrüfatı sahələrində inkişaf etmişdir. Bu sahələr həm bazara girişin daha asan olması, həm də ailə və iş həyatının uzlaşdırılması baxımından daha uyğun hesab edilir. Regionlarda qadınların sahibkarlıq fəaliyyəti əsasən ailə biznesi modeli ilə təşkil olunur və aqrar fəaliyyət üstünlük təşkil edir. Paytaxt və iri şəhərlərdə isə innovativ təşəbbüslər, onlayn satış və rəqəmsal platformalar vasitəsilə fəaliyyət daha geniş yayılmışdır [7, s. 190].

Maliyyə imkanları məsələsi strukturun formalaşmasında mühüm rol oynayır. Kredit resurslarına çıxışın məhdudluğu, girov təminatı tələbləri və maliyyə savadlılığının yetərli səviyyədə olmaması qadın sahibkarların biznesini genişləndirməsinə təsir göstərir. Bununla yanaşı, dövlət tərəfindən təqdim olunan güzəştli kreditlər, subsidiyalar və təlim proqramları mövcud çətinliklərin aradan qaldırılmasına yönəlmişdir [8, s. 168].

Sosial amillər də mühüm təsir faktorudur. Ənənəvi gender rolları və cəmiyyətdə formalaşmış stereotiplər qadınların iqtisadi qərarvermə və liderlik mövqelərində təmsilçiliyini müəyyən dərəcədə məhdudlaşdırır. Lakin təhsil səviyyəsinin artması, urbanizasiya və rəqəmsal mühitin genişlənməsi bu baryerlərin tədricən zəifləməsinə səbəb olur.

Beləliklə, cədvəl 1 də təqdim olunan struktur göstəricilər qadın sahibkarlığının inkişaf mərhələsində olduğunu, lakin institusional dəstək və iqtisadi siyasət tədbirləri vasitəsilə onun daha dayanıqlı və genişmiqyaslı modelə keçid imkanlarının mövcud olduğunu göstərir [9, s. 210].

NƏTİCƏ

Aparılan təhlil göstərir ki, Azərbaycanda qadın sahibkarlığı son illərdə müsbət inkişaf dinamikası nümayiş etdirməklə ölkənin sosial-iqtisadi strukturunda mühüm yer tutmağa başlamışdır.

Qadınların biznes fəaliyyətində iştirakı əsasən mikro və kiçik sahibkarlıq subyektləri çərçivəsində formalaşsa da, bu sahə məşğulluğun artırılması, ailə gəlirlərinin yüksəldilməsi və regional inkişafın təmin olunması baxımından əhəmiyyətli rol oynayır. Struktur xüsusiyyətlərə əsasən qadın sahibkarlığı daha çox xidmət, ticarət və kənd təsərrüfatı sahələrində cəmləşmişdir. Regionlarda ailə biznesi modeli üstünlük təşkil etdiyi halda, paytaxt və iri şəhərlərdə innovativ və rəqəmsal yönümlü fəaliyyət formaları artmaqdadır. Bu isə iqtisadiyyatın diversifikasiyası və qeyri-neft sektorunun inkişafı kontekstində mühüm göstəricidir.

Bununla yanaşı, maliyyə resurslarına çıxış, idarəetmə bacarıqlarının inkişafı və sosial stereotiplər kimi amillər qadın sahibkarlığının genişlənməsinə müəyyən məhdudiyyətlər yaradır. Dövlətin həyata keçirdiyi dəstək proqramları, təlim və mentorluq layihələri bu çətinliklərin azaldılmasına yönəlmişdir və gələcəkdə daha sistemli yanaşma tələb olunur.

Ümumilikdə, qadın sahibkarlığının gücləndirilməsi inklüziv iqtisadi artımın təmin edilməsi, gender bərabərliyinin möhkəmləndirilməsi və davamlı inkişaf məqsədlərinə nail olunması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Bu sahənin institusional və struktur baxımdan daha da inkişaf etdirilməsi ölkənin iqtisadi potensialının tam reallaşdırılmasına xidmət edəcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2023). *Azərbaycanda sahibkarlıq fəaliyyəti: Statistik məcmuə*. Bakı: ARDSK, 145 s.
2. Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyi. (2022). *Kiçik və orta biznesin inkişafı üzrə illik hesabat*. Bakı: İqtisadiyyat Nazirliyi, 98 s.
3. Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi (KOBİA). (2023). *Azərbaycanda qadın sahibkarlığının inkişaf istiqamətləri*. Bakı: KOBİA nəşri, 76 s.
4. Hüseynova, S. (2021). Azərbaycan qadın sahibkarlığının sosial-iqtisadi xüsusiyyətləri. *Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Elmi Xəbərləri*, 9(3), 45–58.
5. Əliyeva, R., & Məmmədova, L. (2020). Regionlarda qadın sahibkarlığının inkişaf perspektivləri. *İqtisadiyyat və İdarəetmə Jurnalı*, 4(2), 67–80.
6. United Nations Development Programme. (2021). *Women's Economic Empowerment in Azerbaijan*. New York: UNDP, 112 p.
7. World Bank. (2022). *Women, Business and the Law 2022*. Washington, DC: World Bank Publications, 190 p.
8. OECD. (2019). *Women Entrepreneurs in the MENA Region: Policies and Practices*. Paris: OECD Publishing, 168 p.
9. Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor Report 2022/2023*. London: GEM Consortium, 210 p.
10. Brush, C.G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24.
11. Minniti, M., & Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *European Journal of Development Research*, 22(3), 277–293.
12. Klapper, L.F., & Parker, S.C. (2011). Gender and the business environment for new firm creation. *World Bank Research Observer*, 26(2), 237–257.

A.V.Alimirzayeva
master student, Khazar University

Formation and structural features of women's entrepreneurship in Azerbaijan

Abstract

The formation of women's entrepreneurship in Azerbaijan acts as one of the important directions of the country's socio-economic development strategy. In recent years, the promotion of gender equality, support for small and medium-sized businesses (SMEs) and liberalization of the entrepreneurial environment have led to an increase in women's economic activity. State programs, especially initiatives aimed at the development of SMEs, preferential credit mechanisms and training projects have accelerated the integration of women into the business environment. Women's entrepreneurship in Azerbaijan is mainly concentrated in the service, trade, agriculture, tourism and light industry sectors. In terms of structure, the majority of enterprises led by women operate in the form of micro and small business entities. In the regions, the development of women's entrepreneurship is more related to family businesses and agrarian activities, while in the capital and large cities, innovative and digital-based initiatives prevail. At the same time, the main problems faced by women entrepreneurs are related to limited access to financial resources, insufficient development of business management skills and socio-cultural stereotypes. However, in recent times, the strengthening of institutional support mechanisms and projects of international organizations have had a positive impact on the sustainable development of women's entrepreneurship.

Keywords: women, gender, business, inclusion, development, finance, entrepreneurship.

A.C.İsmayilova
magistrant, Xəzər Universiteti
aytan.ismayilova2024@khazar.org

Məqalə redaksiyaya daxil olub 23.03.2026

The article was received by editorial board on 23.03.2026

Статья принята к печати 23.03.2026

STARTUPLARIN İNKİŞAF MƏRHƏLƏLƏRİ VƏ BİZNES MODELİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Xülasə

Startuplar innovativ ideyaların bazara çıxarılması və sürətli böyümə potensialına malik olan biznes strukturları kimi müasir iqtisadiyyatın əsas hərəkətverici qüvvələrindən biri hesab olunur. Onların inkişaf prosesi adətən bir neçə mərhələdən ibarət olur: ideya və konsepsiya mərhələsi, başlanğıc (seed) mərhələsi, erkən inkişaf mərhələsi, böyümə (growth) mərhələsi və genişlənmə (expansion/scale-up) mərhələsi. Hər bir mərhələ fərqli risk səviyyəsi, maliyyələşmə mənbələri və idarəetmə yanaşmaları ilə xarakterizə olunur. İdeya mərhələsində əsas diqqət problemin müəyyənəşdirilməsi və innovativ həllin formalaşdırılmasına yönəlir. Seed mərhələsində minimal işlək məhsul (MVP) hazırlanır və ilkin bazar testi aparılır. Erkən inkişaf mərhələsində müştəri bazası formalaşır, investisiyalar cəlb edilir və əməliyyat prosesləri optimallaşdırılır. Böyümə mərhələsində isə satış həcmi artır, bazar payı genişlənir və brend mövqeyi möhkəmlənir. Startupların biznes modeli isə ənənəvi müəssisələrdən fərqli olaraq çeviklik, innovativ dəyər təklifi, rəqəmsal platformalardan istifadə və miqyaslanma bilən gəlir mexanizmi ilə seçilir. Onlar əsasən platforma modeli, abunə modeli, freemium modeli və ya marketplace modeli əsasında fəaliyyət göstərə bilirlər. Müasir dövrdə rəqəmsal transformasiya və texnoloji inkişaf startupların sürətli adaptasiya qabiliyyətini və global bazarlara çıxış imkanlarını artırır.

Açar sözlər: startuplar, innovasiya, biznes, inkişaf, ideya, miqyaslanma, investisiya.

GİRİŞ

Müasir global iqtisadiyyat şəraitində innovasiya və texnoloji inkişaf iqtisadi artımın əsas hərəkətverici qüvvəsinə çevrilmişdir. Xüsusilə rəqəmsallaşma proseslərinin sürətlənməsi, süni intellekt, böyük verilənlər (Big Data), blokçeyn və bulud texnologiyalarının geniş tətbiqi yeni biznes strukturlarının yaranmasına şərait yaratmışdır. Bu kontekstdə startuplar çevik idarəetmə mexanizmləri, innovativ ideyalar və yüksək böyümə potensialı ilə seçilən müəssisə forması kimi diqqət mərkəzindədir. Startuplar ənənəvi biznes modellərindən fərqli olaraq qeyri-müəyyənlik şəraitində fəaliyyət göstərir və bazarda mövcud olan problemi innovativ üsullarla həll etməyə yönəlir.

Startupların yaranması və inkişafı təsadüfi proses deyil, müəyyən mərhələli struktur və strateji planlaşdırma əsasında həyata keçirilir. İlkin mərhələdə ideyanın formalaşdırılması və bazar ehtiyacının müəyyənəşdirilməsi əsas prioritet təşkil edir. Sonrakı mərhələlərdə məhsulun və ya xidmətin bazara uyğunlaşdırılması, minimal işlək məhsulun (MVP) hazırlanması, investisiya cəlbə və müştəri bazasının genişləndirilməsi kimi məsələlər ön plana çıxır. Bu mərhələlərin hər biri fərqli risk səviyyəsi və idarəetmə yanaşması tələb edir.

Startupların biznes modeli də onların uğurunda mühüm rol oynayır. Çevik və miqyaslanma bilən model seçimi, düzgün dəyər təklifinin formalaşdırılması və hədəf seqmentin dəqiq müəyyənəşdirilməsi startapın bazarda davamlı mövqə qazanmasına imkan yaradır. Rəqəmsal platformaların geniş yayılması startuplara minimum resursla global bazarlara çıxış imkanı verir və rəqəbat üstünlüyü qazandırır.

Hazırkı dövrdə startaplar yalnız iqtisadi artımın deyil, həm də məşğulluğun, innovasiya mədəniyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin inkişafında mühüm rol oynayır. Bir çox ölkələrdə startap ekosisteminin gücləndirilməsi dövlət siyasətinin prioritet istiqamətlərindən biri hesab olunur. Bu baxımdan, startapların inkişaf mərhələlərinin və biznes modeli xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan aktualıq kəsb edir.

TƏHLİL

Startapların inkişaf mərhələlərinin və biznes modeli xüsusiyyətlərinin təhlili göstərir ki, bu tip müəssisələr ənənəvi biznes strukturlarından həm struktur, həm də idarəetmə yanaşması baxımından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Onların əsas xüsusiyyəti yüksək qeyri-müəyyənlik şəraitində fəaliyyət göstərməsi və sürətli adaptasiya qabiliyyətinə malik olmasıdır. Bu baxımdan startapların inkişaf mərhələləri ardıcıl və bir-biri ilə əlaqəli sistem kimi qiymətləndirilə bilər(Blank, S., & Dorf, B. 2012).

İdeya və konsepsiya mərhələsi startapın formalaşmasının əsasını təşkil edir. Bu mərhələdə bazar problemi müəyyənləşdirilir, hədəf auditoriya təhlil olunur və ilkin biznes modeli qurulur. Risk səviyyəsi yüksək olsa da, maliyyə ehtiyacı nisbətən az olur. Əsas resurs insan kapitalı və kreativ yanaşmadır(Ries, E. 2011).

Seed (başlangıç) mərhələsində minimal işlək məhsul (MVP) hazırlanır və bazar testləri həyata keçirilir(Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010). Bu mərhələdə startap real müştəri davranışını öyrənir, məhsulun uyğunluğunu (product-market fit) yoxlayır və ilkin gəlir mexanizmlərini sınaqdan keçirir. Əgər məhsul bazarda qəbul olunursa, investor marağı artır və əlavə maliyyə resursları cəlb edilir (Maurya, A. 2012).

Erkən inkişaf mərhələsində biznes modeli daha sistemli formaya salınır. Marketing strategiyaları genişləndirilir, komanda böyüyür və əməliyyat prosesləri optimallaşdırılır. Bu mərhələdə əsas məqsəd davamlı gəlir axını formalaşdırmaq və bazarda mövqeni gücləndirməkdir. Risklər azalır, lakin rəqabət amili güclənir (Aulet, B. 2013).

Böyümə və miqyaslanma mərhələsində isə əsas diqqət bazar payının artırılmasına, yeni bazarlara çıxışa və texnoloji infrastrukture yönəlikdir. Startap artıq lokal çərçivədən çıxaraq regional və ya global miqyasda fəaliyyət göstərməyə çalışır. Bu mərhələdə effektiv idarəetmə, maliyyə nəzarəti və strateji tərəfdaşlıqlar həlledici rol oynayır(Ghezzi, A. 2019).

Biznes modeli baxımından startaplar ən çox çevik və miqyaslana bilən modellərə üstünlük verirlər. Abunə modeli, freemium modeli, platforma modeli və marketplace modeli startaplar üçün geniş yayılmış strukturlardır. Bu modellərin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, əlavə xərclər minimal artdığı halda gəlir potensialı sürətlə yüksələ bilər. Rəqəmsal texnologiyalar isə bu prosesi daha da sürətləndirir(Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. 2019).

Cədvəl 1

Startapların inkişaf mərhələləri və biznes modeli xüsusiyyətləri

İnkişaf mərhələsi	Əsas xüsusiyyətlər	Risk səviyyəsi	Maliyyələşmə mənbələri	Biznes modeli xüsusiyyətləri
İdeya və konsepsiya mərhələsi	Problemin müəyyənləşdirilməsi, bazar araşdırması, ilkin strategiyanın formalaşdırılması	Çox yüksək	Şəxsi vəsait, ailə və dostlar (bootstrapping)	İlkin dəyər təklifi formalaşdırılır, model test mərhələsindədir
Seed (başlangıç) mərhələsi	MVP hazırlanması, bazar testləri, ilkin müştərilər	Yüksək	Angel investorlar, startap fondları	Məhsul-bazar uyğunluğu yoxlanılır, gəlir mexanizmi sınaqdan keçirilir

Erkən inkişaf mərhələsi	Müştəri bazasının genişlənməsi, komandanın böyüməsi	Orta	Venture capital, strateji investorlar	Gəlir modeli sabitləşir, marketing strategiyası formalaşır
Böyümə mərhələsi	Satışların artması, bazar payının genişlənməsi	Orta-Aşağı	Böyük investisiya fondları, bank kreditləri	Miqyaslanma bilən model, rəqəmsal platforma əsaslı gəlir strukturu
Genişlənmə (Scale-up) mərhələsi	Yeni bazarlara çıxış, beynəlxalq fəaliyyət	Aşağı	IPO, böyük korporativ tərəfdaşlıqlar	Qlobal platforma modeli, yüksək miqyaslanma potensialı

Mənbə: Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). *Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. Information and Software Technology, 114*, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>

Cədvəl 1 də start-upların inkişaf prosesi ardıcıl mərhələlər üzrə sistemləşdirilmiş şəkildə təqdim olunur və hər mərhələnin əsas xüsusiyyətləri, risk səviyyəsi, maliyyələşmə mənbələri və biznes modelinin transformasiyası göstərilir. Bu struktur yanaşma start-upın təkə əldə etmədən ibarət olmadığını, mərhələli və strateji idarəetmə tələb edən dinamik proses olduğunu nümayiş etdirir (Əlizadə, R. 2020).

İlk mərhələdə – ideya və konsepsiya mərhələsində – əsas diqqət bazarda mövcud problemin müəyyən edilməsinə və innovativ həll variantının formalaşdırılmasına yönəlir. Bu mərhələdə risk çox yüksəkdir, çünki məhsul və ya xidmət hələ bazarda sınaqdan keçirilməmişdir. Maliyyələşmə əsasən şəxsi vəsait və yaxın çevrənin dəstəyi hesabına həyata keçirilir. Biznes modeli isə ilkin dəyər təklifi üzərində qurulur və test xarakteri daşıyır (Həsənov, T. 2019).

Seed mərhələsində artıq minimal işlək məhsul (MVP) hazırlanır və real bazar şəraitində sınaqdan keçirilir. Burada məhsul-bazar uyğunluğu yoxlanılır və ilkin müştəri reaksiyası təhlil olunur. Risk hələ də yüksəkdir, lakin artıq investor marağı formalaşmağa bilər. Biznes modeli daha konkret gəlir mexanizmləri ilə zənginləşdirilir və praktik test mərhələsinə keçir (Quliyev, E. 2021).

Erkən inkişaf mərhələsində start-up daha sabit struktur qazanır. Müştəri bazası genişlənir, komanda böyüyür və idarəetmə prosesləri sistemləşdirilir. Risk səviyyəsi nisbətən azalır. Bu mərhələdə biznes modeli sabit gəlir axını yaratmağa yönəlir və marketing strategiyası gücləndirilir (Vəliyeva, S. 2022).

Böyümə mərhələsində satışların və bazar payının artımı prioritetə çevrilir. Start-up miqyaslanma bilən model əsasında fəaliyyət göstərir və əlavə investisiyalar cəlb olunur. Artıq biznes modeli test mərhələsindən çıxaraq optimallaşdırılmış və gəlir gətirən mexanizmə çevrilir (OECD. 2020).

Genişlənmə mərhələsində isə start-up beynəlxalq bazarlara çıxış edir və qlobal miqyasda fəaliyyət göstərir. Risk səviyyəsi daha aşağı olur, çünki biznes modeli sübut olunmuş və dayanıqlı xarakter almışdır. Bu mərhələdə IPO və ya böyük korporativ tərəfdaşlıqlar kimi maliyyə mexanizmləri ön plana çıxır.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlil göstərir ki, start-upların inkişaf prosesi mərhələli və dinamik xarakter daşıyır və hər mərhələ özünəməxsus risk səviyyəsi, maliyyələşmə mexanizmi və idarəetmə yanaşması ilə fərqlənir. İdeya mərhələsindən başlayaraq genişlənmə mərhələsinə qədər start-upın əsas məqsədi innovativ dəyər təklifini bazar tələbinə uyğunlaşdırmaq və davamlı gəlir modeli formalaşdırmaqdır. Bu prosesdə məhsul-bazar uyğunluğunun təmin edilməsi, komandanın peşəkarlığı və çevik qərarvermə mexanizmi həlledici rol oynayır. Eyni zamanda müəyyən edilmişdir ki, start-upın uğuru yalnız innovativ ideyadan asılı deyil. Düzgün seçilmiş və miqyaslanma bilən biznes modeli, effektiv maliyyə idarəetməsi, risklərin düzgün qiymətləndirilməsi və strateji planlaşdırma əsas uğur amilləri kimi çıxış edir. Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi və platforma əsaslı modellər start-uplara qlobal bazarlara çıxış və sürətli böyümə imkanı yaradır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Press. 608 s.
2. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business. 336 s.
3. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. 288 s.
4. Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media. 240 s.
5. Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Wiley. 288 s.
6. Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945–960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
7. Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*, 114, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>
8. Əlizadə, R. (2020). Sahibkarlığın əsasları və startap modelləri. Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı. 256 s.
9. Həsənov, T. (2019). Azərbaycan startap ekosisteminin formalaşması və inkişaf perspektivləri. *Azərbaycan İqtisad Jurnalı*, 4(2), 45–60.
10. Quliyev, E. (2021). Rəqəmsal iqtisadiyyat və innovativ sahibkarlıq. Bakı: Elm və Təhsil nəşriyyatı. 312 s.
11. Vəliyeva, S. (2022). İnnovasiya yönümlü biznes modellərinin müqayisəli təhlili. *UNEC Elmi Xəbərləri*, 10(3), 88–102.
12. OECD. (2020). *Start-up and scale-up initiatives in OECD countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8d3c1a4e-en> 124 s.

A.C.Ismayilova

master student, Khazar University

Development stages of startups and business model features

Abstract

Startups are considered one of the main driving forces of the modern economy as business structures with the potential to bring innovative ideas to the market and rapid growth. Their development process usually consists of several stages: the idea and concept stage, the seed stage, the early development stage, the growth stage and the expansion/scale-up stage. Each stage is characterized by a different level of risk, financing sources and management approaches. In the idea stage, the main focus is on defining the problem and formulating an innovative solution. In the seed stage, a minimum viable product (MVP) is developed and initial market testing is carried out. In the early development stage, a customer base is formed, investments are attracted and operational processes are optimized. In the growth stage, sales volume increases, market share expands and brand position is strengthened. Unlike traditional enterprises, the business model of startups is distinguished by flexibility, innovative value proposition, use of digital platforms and a scalable revenue mechanism. They can operate mainly on the basis of a platform model, a subscription model, a freemium model or a marketplace model. In the modern era, digital transformation and technological development increase the ability of startups to quickly adapt and access global markets.

Keywords: startups, innovation, business, development, idea, scaling, investment.

Ə.T.Əbdülov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
Abdul.abdulov.99@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 05.03.2026

The article was received by editorial board on 05.03.2026

Статья принята к печати 05.03.2026

SOSIAL MEDIA ALQORITMLƏRİNİN TURİST DAVRANIŞINA TƏSİRİ

Xülasə

Məqalədə sosial media platformalarında işləyən alqoritmlərin turistlərin səyahət qərarlarına təsiri araşdırılır. Rəqəmsal mühitin genişlənməsi ilə sosial şəbəkələr insanların səyahət üçün ilham, məlumat toplama və seçim mexanizminə çevrilmişdir. Alqoritmlər istifadəçi fəaliyyətinə əsaslanaraq kontenti fərdiləşdirir, bu da turistlərin gördüyü məlumatı, dəyərləndirdiyi məkanları və səyahət motivasiyasını müəyyən edir. Tədqiqat göstərir ki, alqoritmlərin yaratdığı məzmun axını sosial təsirə həssaslığı artırır, populyar məkanların diqqətini yüksəldir, az tanınan istiqamətləri isə geri plana atır. Yüksək emosional yüklü foto və videolar FOMO (Fear of Missing Out) hissini gücləndirir və ani səyahət qərarlarını artırır. Məqalədə elmi mənbələrin analizi əsasında alqoritmlərin informasiya bərabərliyi, seçim müxtəlifliyi və turizm bazarındakı rəqabətə təsiri qiymətləndirilir. Nəticələr göstərir ki, sosial media alqoritmləri yalnız kontentin görünməsinə deyil, həm də turist davranışının ümumi istiqamətini formalaşdıran mühüm faktor olmuşdur.

Açar sözlər: *sosial media alqoritmləri, turist davranışı, FOMO, səyahət motivasiyası, rəqəmsal marketing.*

GİRİŞ

Son onillikdə rəqəmsallaşmanın sürətlənməsi sosial media platformalarını insanların gündəlik həyatının mərkəzinə çevirmişdir. İnformasiya toplama, xəbərlərlə tanışlıq, əyləncə və sosial əlaqələr əsasən Instagram, TikTok, YouTube və Facebook üzərindən həyata keçirilir. Bu transformasiya yalnız şəxsi həyat tərzini deyil, həm də iqtisadi və sosial sahələri, o cümlədən turizmi dəyişmişdir. Turistlər səyahət üçün ilham almaq, marşrut seçmək və gözləntilərini formalaşdırmaq üçün getdikcə daha çox sosial media kontentinə müraciət edir və beləliklə, sosial media turizm davranışının əsas formalaşdırıcı mexanizminə çevrilmişdir.

Sosial media yalnız passiv kontent axını təqdim etmir; platformalar mürəkkəb alqoritmlər vasitəsilə istifadəçinin qarşısına çıxacaq məlumatı seçir. İstifadəçinin baxdığı kontent, reaksiyalar verdiyi mövzular və qarşılıqlı əlaqələri təhlil olunur və hər bir istifadəçi üçün fərdi informasiya mühiti yaradılır. Bu fərdiləşdirilmiş axın istifadəçilərin seçimlərini alqoritmlərin yönəlttdiyi istiqamətdə formalaşdırır, nəticədə turizm seçimlərinin müxtəlifliyi azalır və müəyyən məkanlar daha çox diqqət çəkir, digərləri isə görünməz qalır.

Alqoritmlərin təsiri yalnız informasiya mühiti ilə məhdudlaşmır, həm də psixoloji və iqtisadi aspektlərə təsir edir. Sosial sübut mexanizmi və FOMO (kənarda qalmaq qorxusu) turistlərin ani və emosional qərarlar verməsinə səbəb olur. Eyni zamanda, turizm şirkətləri və dövlət qurumları alqoritmlərə uyğun kontent strategiyaları hazırlayaraq rəqabətdə üstünlük əldə etməyə çalışır. Bu proses sosial, iqtisadi və ekoloji nəticələr doğurur, populyar istiqamətlərin yüklənməsi və az tanınan bölgələrin görünməz qalması regional inkişaf üçün problemlər yaradır. Araşdırma sosial media alqoritmlərinin turist davranışına təsir mexanizmlərini və qərarvermə prosesinə yansımalarını sistemli şəkildə analiz etməyi məqsəd qoyur.

ƏSAS HİSSƏ

Sosial media platformalarının alqoritmləri yalnız fərdi istifadəçilərə kontent təqdim etmir, eyni zamanda onların psixoloji reaksiyalarını da formalaşdırır. İnsanların qərarvermə prosesində sosial təsir mühüm rol oynayır; insanlar başqalarının davranışlarına baxaraq öz seçimlərini buna uyğun tənzimləyirlər (Cialdini, 2009). Sosial media alqoritmləri bu mexanizmi gücləndirərək, populyar kontenti daha geniş auditoriyaya təqdim edir. Nəticədə turistlər, daha çox baxılan, bəyənilən və paylaşım alan məkanları daha dəyərli və cəlbedici hesab edirlər. Bu psixoloji təsir “social proof” fenomenini kimi tanınır və turistlərin seçimlərini kollektiv davranışa yaxınlaşdırır.

Bu təsir FOMO (Fear of Missing Out – kənarda qalmaq qorxusu) ilə birləşdikdə, turistlərin qərarverməsi daha impulsiv və emosional xarakter alır (Przybylski et al., 2013). Alqoritm daim cəlbedici vizual kontent təqdim etdikcə, insanlar başqalarının yaşadıkları təcrübələrdən geri qalmaq qorxusunu yaşayır və planlaşdırılmamış səyahət qərarları verməyə başlayır. Məsələn, TikTok və Instagram-da trend olan səyahət istiqamətləri qısa müddətdə böyük turist axınına səbəb olur; insanlar real maraq və ehtiyaclarını nəzərə almadan, sosial medianın təqdim etdiyi “gözəl an” təsirinə uyğun davranırlar. Burada alqoritm istifadəçilərin seçim azadlığını birbaşa təsir edir, çünki platforma seçim sərhədlərini müəyyənləşdirir.

Alqoritmlərin vizual kontenti seçmə meyarları turistlərin psixoloji zövqünü də formalaşdırır. İnsanlar çox baxılan və bəyənilən foto və videoları izlədikcə, gözləntiləri yalnız həmin təcrübələr əsasında formalaşır. Müşahidələr göstərir ki, bu, turistlərin fərdi maraqlarını tam şəkildə həyata keçirməsinə mane olur; onlar daha çox trendə uyğun seçimlər etməyə meylli olurlar. Beləliklə, alqoritm həm maraqları yönləndirir, həm də qərarvermə prosesində psixoloji təzyiq yaradır.

Psixoloji təsir yalnız seçim istiqamətini deyil, həm də səyahət planlamasının intensivliyini artırır. FOMO və social proof ilə birləşmiş alqoritmik təsir turistləri daha tez və ani qərarlar verməyə sövq edir. Bu xüsusilə gənc turistlər arasında daha aydın görünür; onlar sosial medianın vizual və emosional impulslarına daha həssasdırlar. Nəticədə alqoritmlər yalnız məlumat axını yaratmır, eyni zamanda istifadəçinin emosional reaksiyasını və davranış motivasiyasını birbaşa formalaşdırır (Beer, 2017).

Bu proses həm müsbət, həm də mənfi nəticələrə səbəb olur. Müsbət tərəfi odur ki, turistlər yeni və maraqlı istiqamətləri tez kəşf edir və səyahət motivasiyaları artır. Lakin mənfi tərəfi də vardır: turistlərin impulsiv qərarverməsi, gözləntilərin real təcrübə ilə üst-üstə düşməməsi və davranışın kollektivləşməsi turizmde homojenləşməyə və bəzi istiqamətlərin sıx turist yükü ilə üzləşməsinə səbəb olur. Beləliklə, alqoritmlər yalnız fərdi davranışı deyil, turizm bazarının strukturunu da dolayısı ilə dəyişir.

Nəticə etibarilə, sosial media alqoritmləri turistlərin psixoloji davranışına əhəmiyyətli təsir göstərir. Onlar informasiya axınına fərdiləşdirir, sosial təsiri gücləndirir, FOMO hissini artırır və impulsiv qərarverməyə yol açır. Bu təsirlər həm fərdi turist davranışının formalaşmasına, həm də turizm sektorunun ümumi dinamikasına təsir edir. Turistlərin öz maraqlarını daha effektiv şəkildə reallaşdırması üçün alqoritmlərin təsir mexanizmlərinin daha dərinədən başa düşülməsi vacibdir.

Alqoritmlərin turizm bazarında bərabərsizlik yaratması

Sosial media alqoritmləri yalnız fərdi turist davranışını yönləndirmir, eyni zamanda turizm bazarının strukturunu dəyişir. Platformalar daha çox qarşılıqlı əlaqə və reaksiya alan məzmunu ön plana çıxarır; nəticədə bəzi turizm istiqamətləri sürətlə populyarlaşır, digərləri isə görünməz qalır (Xiang & Gretzel, 2010). Bu, “rich-get-richer” effektinə bənzəyir: artıq məşhur olan məkanlar daha çox diqqət çəkir və turizm axını onları daha da populyarlaşdırır. Nəticədə turistlərin seçimləri yalnız görünən trend istiqamətlərinə yönəlir və bazarda qeyri-bərabərlik yaranır.

Alqoritmik paylanma turizm şirkətlərinin marketinq strategiyalarına da təsir göstərir. Şirkətlər yalnız alqoritmik üstün tutduğu kontenti yaratmağa çalışır; vizual cəlbedici qısa videolar, təsirçi əməkdaşlıqları və sponsorlu paylaşımrlarla trend məkanlara diqqəti cəlb edirlər (Beer, 2017). Bu

yanaşma bazarı daha da homogenləşdirir: turistlər alternativ və az tanınan istiqamətləri görmür, seçim imkanları daralır və regional turizm potensialı yetərinə reallaşmır.

Populyar məkanlara turist axınının artması həmçinin ekoloji və sosial nəticələr yaradır. Turistlərin diqqətinin yalnız müəyyən məkanlara yönəlməsi həmin yerlərdə infrastruktur yükünü artırır, təbii resurslara təzyiq göstərir və bəzi hallarda turist təcrübəsinin keyfiyyətini azaldır (Gretzel, 2018). Beləliklə, alqoritmlərin turizm bazarına təsiri yalnız iqtisadi və marketinq aspektləri ilə məhdudlaşmır, sosial və ekoloji baxımdan da əhəmiyyətlidir.

Turizm şirkətləri və alqoritm yönümlü marketinq strategiyaları

Sosial media alqoritmlərinin turist davranışına təsiri yalnız fərdi istifadəçilər səviyyəsində deyil, turizm şirkətlərinin fəaliyyətinə də ciddi təsir göstərir. Turizm şirkətləri, mehmanxanalar və digər xidmət təminatçıları alqoritmlərin prioritet verdiyi kontent formatlarını analiz edərək marketinq strategiyalarını buna uyğun qururlar. Qısa video və vizual cəlbəedici postlar, sponsorlu paylaşımlar və təsirçi əməkdaşlıqları artıq turistlərin diqqətini cəlb etmək üçün əsas vasitələrə çevrilmişdir (Beer, 2017; Xiang & Gretzel, 2010).

Bu yanaşma şirkətlərə rəqabət üstünlüyü qazandırır, çünki alqoritmlər qarşılıqlı əlaqəni və bəyənilən məzmunu ön plana çıxarır və düzgün kontent daha çox turistə çatır. Lakin bu həm də informasiya manipulyasiyası riskini artırır: turistlərin seçim spektri daralır və yalnız alqoritm üstün tutduğu trend istiqamətlər görünür. Nəticədə şirkətlərin marketinq strategiyası bazar payının artmasına, həm də turizm bazarında homogenləşməyə səbəb olur.

Alqoritmlərə uyğunlaşan marketinq yalnız populyar istiqamətlər üçün deyil, həmçinin şirkətlərin brend dəyərlərinin və vizual identitetinin formalaşdırılmasında da əhəmiyyətlidir. Turistlər artıq yalnız fərdi maraqlarına görə seçim etmir, sosial mediada təqdim olunan “gözəl an” və trend təcrübələr əsasında da hərəkət edirlər. Beləliklə, turizm şirkətləri alqoritmik ekosistem daxilində həm istehlakçı davranışını yönləndirir, həm də bazarın strukturunu dolayısı ilə formalaşdırır (Gretzel, 2018).

Nəticədə, sosial media alqoritmləri və onlara uyğun marketinq strategiyaları turizm bazarında informasiya axınına, turistlərin seçim imkanlarına və bazar rəqabətinə birbaşa təsir edir. Turizm şirkətlərinin bu alqoritm yönümlü fəaliyyətini başa düşmək həm elmi tədqiqatlar, həm də praktik marketinq strategiyaları üçün vacibdir.

NƏTİCƏ

Son onillikdə sosial media alqoritmləri turizm sahəsində həm fərdi turist davranışını, həm də bazar strukturunu əhəmiyyətli dərəcədə formalaşdırır. Alqoritmlər istifadəçi davranışını izləyərək kontenti fərdiləşdirir və vizual postlar, qısa videolar, influencer paylaşımları vasitəsilə impulsiv qərarverməni gücləndirir; sosial sübut və FOMO mexanizmləri turistlərin seçimlərini kollektiv davranışa yaxınlaşdırır. Nəticədə yalnız trend olan istiqamətlər görünür, az tanınan və alternativ yerlər görünməz qalır, bu isə bazarda homojenlik və bərabərsizlik yaradır, populyar istiqamətlərdə infrastruktur yükünü və ekoloji təzyiqi artırır. Digər tərəfdən, alqoritm yönümlü marketinq turizm şirkətlərinə rəqabət üstünlüyü təmin edir, lakin informasiya spektrini daraldır. Bu baxımdan, sosial media alqoritmlərinin rolu yalnız informasiya yayımı ilə məhdudlaşmır, həm də turistlərin qərarvermə azadlığını, davranış motivasiyasını, regional turizmin inkişafını və ekoloji tarazlığı müəyyən edən mühüm amil kimi artmaqdadır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Beer, D. (2017). *The social power of algorithms*. Information, Communication & Society, 20(1), 1–13.
2. Cialdini, R.B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.

3. Fotis, J.N., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). Social Media Use and Impact During the Holiday Travel Planning Process. *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*, Springer, 13–24.
4. Gillespie, T. (2018). *Custodians of the internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. Yale University Press.
5. Gretzel, U. (2018). Tourism and social media: Implications for destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 213–215.
6. Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22.
7. Munar, A.M., & Jacobsen, J.K.S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46–54.
8. Przybylski, A.K., Murayama, K., DeHaan, C.R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848.
9. Tussyadiah, I.P., & Fesenmaier, D.R. (2009). Mediating Tourist Experiences: Access to Places via Shared Videos. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 24–40.
10. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188.
11. Xie, K.L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2019). The effects of social media on tourists' travel decision-making: A systematic review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*
12. Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27–36.

A.T.Abdulov

master student, Azerbaijan State University of Economics

The impact of social media algorithms on tourist behavior

Abstract

This article examines the impact of algorithms running on social media platforms on tourists' travel decisions. With the expansion of the digital environment, social networks have become a mechanism for people to inspire, collect information, and select for travel. Algorithms personalize content based on user activity, which determines the information tourists see, the places they value, and their motivation to travel. The study shows that the content flow generated by algorithms increases sensitivity to social influence, increases attention to popular places, and pushes lesser-known destinations to the background. Highly emotionally charged photos and videos strengthen the feeling of FOMO (Fear of Missing Out) and increase impulsive travel decisions. The article evaluates the impact of algorithms on information equality, choice diversity, and competition in the tourism market based on the analysis of scientific sources. The results show that social media algorithms have been an important factor shaping not only the visibility of content, but also the general direction of tourist behavior.

Keywords: *social media algorithms, tourist behavior, FOMO, travel motivation, digital marketing.*

E.A.Məmmədov
magistrant, Azərbaycan Dövlət Aqrar Universiteti
elcan_6690@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 10.02.2026

The article was received by editorial board on 10.02.2026

Статья принята к печати 10.02.2026

KONSALTINQ XİDMƏTLƏRİNİN BİZNESİN İNKİŞAFINDA ROLU VƏ EFFEKTİVLİYİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Konsalting xidmətləri müasir biznes mühitində şirkətlərin rəqabət qabiliyyətinin artırılması, risklərin azaldılması və strateji qərarların daha əsaslandırılmış şəkildə qəbul edilməsi baxımından mühüm rol oynayır. Peşəkar məsləhət xidmətləri müəssisələrə idarəetmə, maliyyə, marketing, insan resursları və rəqəmsal transformasiya sahələrində mövcud problemləri müəyyənləşdirməyə və optimal həll yolları hazırlamağa imkan verir. Tədqiqatlar göstərir ki, konsalting xidmətlərinin tətbiqi əməliyyat səmərəliliyinin yüksəlməsinə, xərclərin optimallaşdırılmasına, innovasiyaların sürətlənməsinə və bazar imkanlarının daha effektiv istifadə olunmasına şərait yaradır. Eyni zamanda, xarici ekspertlərin cəlb edilməsi müəssisələrdə obyektiv qiymətləndirmə aparmağa və beynəlxalq təcrübənin tətbiqini genişləndirməyə kömək edir. Nəticə olaraq, konsalting xidmətləri biznesin davamlı inkişafını dəstəkləyən strateji alət kimi çıxış edir və onların effektivliyi düzgün seçim, uyğun metodologiya və nəticələrin praktik tətbiqi ilə birbaşa bağlıdır.

Açar sozler: konsalting xidmətləri, biznes inkişafı, effektivlik, strateji idarəetmə, qərarvermə, rəqabət qabiliyyəti, innovasiya, rəqəmsal transformasiya.

GİRİŞ

Müasir biznes mühiti yüksək dinamika, texnoloji yeniliklər və qlobal integrasiyanın sürətlənməsi ilə xarakterizə olunur. Rəqəmsallaşma prosesinin genişlənməsi, məlumatların həcmının sürətlə artması və bazarların qloballaşması şirkətlər qarşısında yeni imkanlarla yanaşı ciddi çağırışlar da yaradır. Qlobal rəqabətin güclənməsi və iqtisadi qeyri-müəyyənliyin artması müəssisələrdən daha çevik, məlumat əsaslı və strateji qərarların qəbulunu tələb edir.

Belə şəraitdə təşkilatların daxili resursları və təcrübəsi bəzən mürəkkəb problemlərin həlli üçün kifayət etmir. Strateji planlaşdırma, rəqəmsal transformasiya, risklərin idarə olunması və bazar genişlənməsi kimi sahələrdə ixtisaslaşmış biliklərə ehtiyac artır. Bu səbəbdən həm kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri (SME), həm də iri korporasiyalar üçün konsalting xidmətlərinin rolu getdikcə daha da güclənir.

Mövzunun aktuallığı ondan ibarətdir ki, konsalting xidmətləri şirkətlərə dəyişən biznes mühitinə uyğunlaşmaq, innovativ həllər tətbiq etmək və strateji qərarların keyfiyyətini artırmaq imkanı verir. Buna görə də konsalting xidmətlərinin biznesin inkişafında rolu və effektivliyinin qiymətləndirilməsi müasir iqtisadi şəraitdə xüsusi elmi və praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Ədəbiyyatlarda konsalting xidmətləri müəssisələrin strateji inkişafını dəstəkləyən mühüm idarəetmə aləti kimi qiymətləndirilir. Erkən tədqiqatlarda konsalting əsasən idarəetmə problemlərinin həlli və təşkilati strukturun optimallaşdırılması ilə əlaqələndirilsə də, müasir yanaşmalar bu xidmətlərin rəqəmsal transformasiya, innovasiya idarəetməsi və risklərin azaldılması kimi sahələrdə rolunun artdığını göstərir.

Müasir elmi mənbələrdə konsalting xidmətləri “bilik transferi mexanizmi” kimi xarakterizə olunur. Tədqiqatçılar qeyd edir ki, xarici məsləhətçilərin cəlb edilməsi təşkilatlara yeni idarəetmə metodlarını, beynəlxalq təcrübəni və innovativ həlləri tətbiq etməyə imkan verir. Xüsusilə strateji idarəetmə, biznes proseslərinin optimallaşdırılması və dəyişikliklərin idarə olunması sahələrində konsaltingin effektivliyi geniş şəkildə vurğulanır (Deloitte. 2022).

Bir sıra araşdırmalar konsalting xidmətlərinin müəssisələrin performans göstəricilərinə müsbət təsir göstərdiyini qeyd edir. Bu təsirlər arasında məhsuldarlığın artması, xərclərin azaldılması, bazar payının genişlənməsi və qərarvermə prosesinin təkmilləşməsi xüsusi yer tutur. Kiçik və orta bizneslər üzrə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, konsalting xidmətləri innovasiya potensialının artırılmasına və yeni bazarlara çıxış imkanlarının genişlənməsinə kömək edir.

Eyni zamanda, bəzi müəlliflər konsalting xidmətlərinin effektivliyinin bir sıra amillərdən asılı olduğunu vurğulayır. Bu amillərə müəssisənin dəyişikliklərə hazırlıq səviyyəsi, rəhbərliyin dəstəyi, layihənin düzgün planlaşdırılması və tövsiyələrin praktik tətbiqi daxildir. Ədəbiyyatda qeyd olunur ki, konsalting xidmətlərinin real faydası yalnız tövsiyələrin təşkilat daxilində tətbiq edilməsi və davamlı monitorinq aparılması ilə əldə olunur.

Mövcud elmi yanaşmalar konsalting xidmətlərinin biznesin inkişafına müsbət təsirini təsdiqləməklə yanaşı, onların effektivliyinin kompleks və çoxamilli xarakter daşdığını göstərir. Bu isə konsalting xidmətlərinin nəticələrinin sistemli şəkildə qiymətləndirilməsini zəruri edir.

Aparılan təhlil göstərir ki, konsalting xidmətlərinin tətbiqi müəssisələrin idarəetmə keyfiyyətinə və ümumi biznes performansına əhəmiyyətli müsbət təsir göstərir. Xüsusilə strateji planlaşdırma, biznes proseslərinin optimallaşdırılması və rəqəmsal transformasiya sahələrində konsalting layihələrinin tətbiqi əməliyyat səmərəliliyinin artmasına, qərarvermə prosesinin sürətlənməsinə və xərclərin azaldılmasına şərait yaradır. Bu nəticələr konsalting xidmətlərinin təşkilatlarda bilik transferi və innovasiya tətbiqinin əsas mexanizmlərindən biri olduğunu təsdiqləyir (Porter, M. 2008).

Müzakirə göstərir ki, konsalting xidmətlərinin effektivliyi müəssisənin ölçüsündən və fəaliyyət sahəsindən asılı olaraq fərqli şəkildə təzahür edir. Kiçik və orta müəssisələr üçün konsalting yeni bazarlara çıxış, biznes modellərinin formalaşdırılması və idarəetmə bacarıqlarının inkişafı baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Böyük şirkətlərdə isə bu xidmətlər daha çox rəqəmsal transformasiya, risklərin idarə olunması və korporativ strategiyanın yenilənməsi istiqamətində özünü göstərir.

Təhlil nəticələri göstərir ki, konsalting layihələrinin uğuru yalnız tövsiyələrin verilməsi ilə məhdudlaşmır; onların təşkilat daxilində tətbiqi və davamlı monitorinqi həlledici rol oynayır. Rəhbərliyin dəstəyi, təşkilati mədəniyyət və dəyişikliklərə hazırlıq səviyyəsi konsalting nəticələrinin real təsirini müəyyən edən əsas amillər kimi çıxış edir.

Müzakirə edilən nəticələr göstərir ki, konsalting xidmətləri müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini gücləndirən və davamlı inkişafını təmin edən mühüm strateji alət kimi qiymətləndirilə bilər. Bununla yanaşı, gələcək tədqiqatlarda konsalting layihələrinin uzunmüddətli təsirinin və sektorlar üzrə fərqlərinin daha geniş şəkildə araşdırılması məqsəduyğun hesab olunur.

Cədvəl 1

Konsalting xidmətlərinin biznesə təsir göstəriciləri			
Sahə	Konsalting müdaxiləsi	Əsas nəticələr	Effektivlik göstəricisi
Strateji idarəetmə	Strateji planlaşdırma, bazar analizi	Daha düzgün qərarvermə, uzunmüddətli planların formalaşması	Strategiyanın icra səviyyəsinin artması

Maliyyə idarəetməsi	Büdcələşdirmə, xərclərin optimallaşdırılması	Xərclərin azalması, gəlirliliyin artması	Mənfəət marjasının yüksəlməsi
Marketing	Bazar araşdırması, brend strategiyası	Müştəri bazasının genişlənməsi	Satışların və bazar payının artması
İnsan resursları	Performans idarəetməsi, təlim proqramları	İşçi məhsuldarlığının yüksəlməsi	İşçi performans və məmnuniyyət göstəriciləri
Rəqəmsal transformasiya	IT strategiya, avtomatlaşdırma	Proseslərin sürətlənməsi və innovasiya	Əməliyyat səmərəliliyinin artması
Risqlərin idarə olunması	Risk analizi, nəzarət mexanizmləri	Risqlərin azalması və dayanıqlılıq	Risk səviyyəsinin və itkilərin azalması

***Mənbə:** International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). (2020). Value of Consulting Report Harvard Business Review. (2019). Management Consulting and Business Performance OECD. (2021). SME and Entrepreneurship Outlook*

Cədvəl 1-də konsaltinq xidmətlərinin müxtəlif biznes sahələrinə təsirini və bu təsirin ölçülə bilən nəticələrini ümumiləşdirilmiş şəkildə göstərir. Bu göstəricilər konsaltinq layihələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün əsas meyar kimi istifadə olunur.

Konsaltinq xidmətlərinin formalaşması XX əsrin əvvəllərinə təsadüf edir və ilk mərhələdə əsasən idarəetmə və istehsal proseslərinin optimallaşdırılmasına yönəlmişdir. 20-ci əsrdə sənayeləşmənin sürətlənməsi və iri korporasiyaların yaranması ilə strateji konsaltinqə ehtiyac artmış, şirkətlər bazar strategiyası, təşkilati struktur və əməliyyat səmərəliliyi sahələrində peşəkar məsləhət xidmətlərinə müraciət etməyə başlamışdır. Bu dövrdə idarəetmə konsaltinqi ayrıca peşə sahəsi kimi formalaşmışdır.

1990-cı illərdən etibarən global iqtisadi inteqrasiya və informasiya texnologiyalarının inkişafı konsaltinq sektorunda yeni mərhələnin başlanmasına səbəb olmuşdur. Xüsusilə 2000-ci illərdən sonra rəqəmsal transformasiya, məlumat analitikası, bulud texnologiyaları və biznes proseslərinin avtomatlaşdırılması konsaltinq xidmətlərinin əsas istiqamətlərinə çevrilmişdir. Müasir dövrdə konsaltinq yalnız idarəetmə ilə məhdudlaşmır, həm də rəqəmsal strategiya, kibertəhlükəsizlik, innovasiya idarəetməsi və dayanıqlı inkişaf sahələrini əhatə edir.

Bu inkişaf prosesində global konsaltinq şirkətlərinin rolu xüsusi əhəmiyyət daşıyır. “Big4” kimi tanınan beynəlxalq audit və konsaltinq şirkətləri (Deloitte, PwC, EY, KPMG) və digər global məsləhət firmaları konsaltinq xidmətlərinin standartlaşdırılması, metodologiyaların inkişafı və beynəlxalq təcrübənin yayılmasında mühüm rol oynamışdır. Nəticədə konsaltinq xidmətləri müasir biznes ekosisteminin ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir. Konsaltinq xidmətlərinin biznesə təsirini izah edən bir sıra nəzəri yanaşmalar mövcuddur. Bu yanaşmalar konsaltinqin təşkilati performansına necə təsir etdiyini konseptual baxımdan əsaslandırır.

Resource Based View (Resurslara əsaslanan yanaşma) nəzəriyyəsinə görə, müəssisələrin rəqəbat üstünlüyü onların malik olduğu unikal resurs və bacarıqlardan asılıdır. Konsaltinq xidmətləri təşkilatlara yeni bilik, texnologiya və idarəetmə metodları qazandıraraq bu resursların gücləndirilməsinə kömək edir. Beləliklə, konsaltinq şirkətin daxili potensialını artıraraq davamlı rəqəbat üstünlüyünün formalaşmasına şərait yaradır.

Knowledge Transfer Theory (Bilik transferi nəzəriyyəsi) konsaltinq xidmətlərini təşkilatlar arasında bilik mübadiləsi mexanizmi kimi izah edir. Xarici məsləhətçilər müxtəlif sahələr üzrə topladıqları təcrübəni müəssisələrə ötürərək yeni idarəetmə yanaşmalarının tətbiqinə imkan yaradır. Bu proses təşkilatın öyrənmə qabiliyyətini artırır və dəyişikliklərə uyğunlaşmanı sürətləndirir (Rogers, E. 2003).

Innovation Diffusion (İnnovasiyanın yayılması nəzəriyyəsi) isə konsaltinq xidmətlərinin innovativ ideya və texnologiyaların təşkilatlara inteqrasiyasında katalizator rolunu vurğulayır.

Konsaltinq vasitəsilə şirkətlər yeni texnologiyaları daha sürətli mənimsəyir, innovasiyaların tətbiq risklərini azaldır və bazarda rəqabət mövqeyini gücləndirir.

Qeyd olunan nəzəri yanaşmalar konsaltinq xidmətlərinin biznesin inkişafına təsirini elmi baxımdan əsaslandırır və onların strateji əhəmiyyətini təsdiqləyir. Konsaltinq xidmətləri şirkətlərin strateji qərarvermə prosesinin keyfiyyətini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Müasir biznes mühi-tində bazarların sürətlə dəyişməsi və rəqabətin güclənməsi şirkətlərdən məlumat əsaslı qərarlar qəbul etməyi tələb edir. Bu baxımdan konsaltinq şirkətləri geniş analitik alətlər və beynəlxalq təcrübə vasitəsilə müəssisələrə strateji istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsində dəstək verir.

Bazar analizi konsaltinq xidmətlərinin əsas istiqamətlərindən biridir. Məsləhətçilər bazar tendensiyalarını, müştəri davranışlarını və rəqiblərin fəaliyyətini təhlil edərək şirkətlərə yeni imkanları müəyyənləşdirməyə kömək edir. Bu, müəssisələrə daha real və əsaslandırılmış inkişaf strategiyaları hazırlamağa imkan yaradır. Rəqabət strategiyasının formalaşdırılması da konsaltinqin mühüm töhfələrindən biridir.

Konsaltinq şirkətləri müəssisələrə fərqləndirmə strategiyaları, bazar mövqeləndirilməsi və innovativ biznes modellərinin qurulması sahəsində dəstək göstərir. Nəticədə şirkətlər bazarda daha dayanıqlı və rəqabətqabiliyyətli mövqe qazanır.

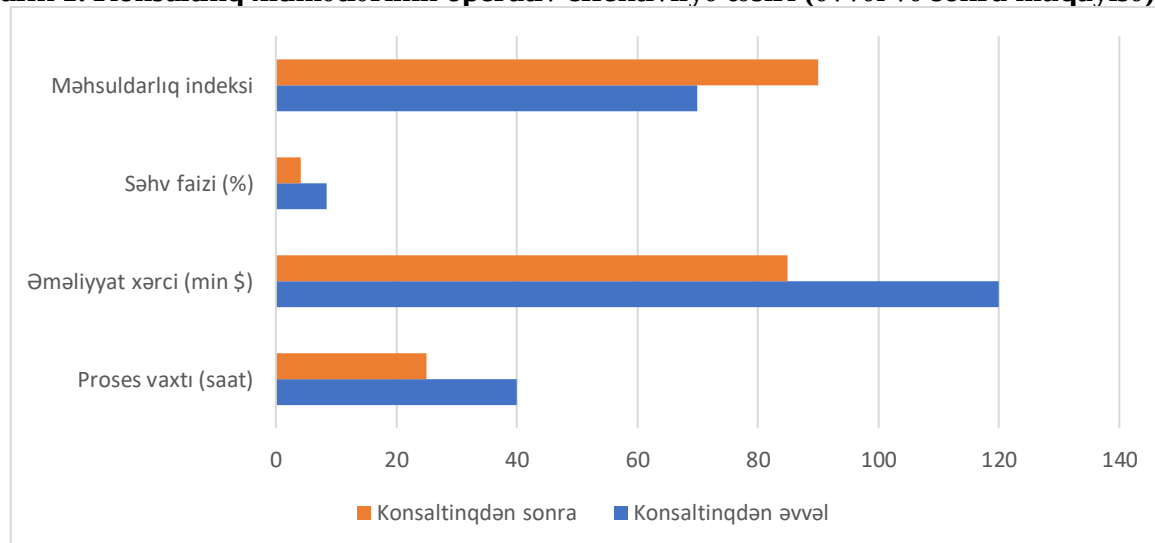
Eyni zamanda risklərin azaldılması strateji konsaltinqin vacib komponentidir. Risk analizi, ssenari planlaşdırması və risk idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi şirkətlərin qeyri-müəyyənlik şəraitində daha təhlükəsiz fəaliyyət göstərməsinə imkan verir.

Konsaltinq xidmətləri yalnız strateji deyil, həm də operativ səviyyədə biznesin səmərəliliyinin artırılmasına yönəlir. Müəssisələrdə proseslərin optimallaşdırılması istehsal və xidmət fəaliyyətinin sürətlənməsinə, resursların daha səmərəli istifadəsinə və keyfiyyətin yüksəlməsinə şərait yaradır. Proses optimallaşdırılması çərçivəsində biznes prosesləri təhlil edilir, artıq və təkrarlanan fəaliyyətlər aradan qaldırılır və iş axınları yenidən qurulur. Bu yanaşma əməliyyat vaxtının qısalmasına və xidmət keyfiyyətinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Lean və Six Sigma metodologiyaları konsaltinq layihələrində geniş tətbiq olunur. Lean yanaşması israfın azaldılmasına, Six Sigma isə proses keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəlib. Bu metodların tətbiqi səhvlərin azalmasına, məhsuldarlığın artmasına və müştəri məmnuniyyətinin yüksəlməsinə səbəb olur (Schein, E. 2010).

Xərclərin azaldılması konsaltinq layihələrinin əsas nəticələrindən biridir. Resursların optimallaşdırılması, avtomatlaşdırma və səmərəsiz proseslərin aradan qaldırılması müəssisələrdə əməliyyat xərclərinin azalmasına və mənfəətliliyin artmasına şərait yaradır.

Qrafik 1. Konsaltinq xidmətlərinin operativ effektivliyə təsiri (əvvəl və sonra müqayisə)



Mənbə: Deloitte. (2022). *Global Consulting Survey*

Qrafik 1-də konsaltinq layihələrinin tətbiqindən sonra müəssisələrdə müşahidə olunan əsas əməliyyat göstəricilərinin dəyişimini nümayiş etdirir. Məlumatlar beynəlxalq konsaltinq hesabatlarında qeyd olunan orta tendensiyalara əsaslanan nümunəvi göstəricilər əsasında formalaşdırılmışdır. Qrafikdə proses vaxtının və əməliyyat xərclərinin azalması, səhv faizinin aşağı düşməsi və məhsuldarlıq indeksinin artması konsaltinq xidmətlərinin operativ effektivliyə müsbət təsirini göstərir.

Konsaltinq layihələrinin uğuru və real nəticə verməsi bir sıra təşkilati və idarəetmə amillərindən asılıdır. Bu amillər layihənin yalnız hazırlanması deyil, həm də tövsiyələrin praktik tətbiqi mərhələsində həlledici rol oynayır. Layihə müddətinin düzgün planlaşdırılması, şirkətin ölçüsü, rəhbərliyin dəstəyi və dəyişikliklərin idarə olunması konsaltinq xidmətlərinin effektivliyini müəyyən edən əsas faktorlar kimi çıxış edir.

Cədvəl 2

Konsaltinq effektivliyinə təsir edən amillər

Amil	Təsviri	Biznesə təsiri	Effektivlik səviyyəsi
Layihə müddəti	Konsaltinq layihəsinin planlaşdırılmış və real icra müddəti	Uzunmüddətli layihələrdə daha davamlı nəticələr əldə olunur	Orta – Yüksək
Şirkətin ölçüsü	SME və böyük şirkətlərdə tətbiq fərqləri	Böyük şirkətlərdə struktur dəyişiklikləri daha geniş təsir yaradır, SME-lərdə isə çeviklik yüksək olur	Orta
Rəhbərliyin dəstəyi	Top menecmentin layihədə aktiv iştirakı	Tövsiyələrin tətbiqi sürətlənir və təşkilati müqavimət azalır	Yüksək
Dəyişikliklərin idarə olunması	Yeni proses və strategiyaların tətbiqi mexanizmi	İşçi adaptasiyası və davamlı inkişaf təmin olunur	Yüksək

Mənbə: Deloitte. (2021). *The Consulting Industry Outlook*. <https://www2.deloitte.com>

Cədvəl 2-də təqdim olunan amillər konsaltinq layihələrinin real nəticələr verməsində həlledici rol oynayan əsas təşkilati və idarəetmə faktorlarını əks etdirir. Araşdırmalar göstərir ki, konsaltinq xidmətlərinin effektivliyi yalnız tövsiyələrin keyfiyyəti ilə deyil, bu tövsiyələrin tətbiq olunduğu mühit və təşkilati hazırlıq səviyyəsi ilə birbaşa bağlıdır.

İlk olaraq layihə müddəti konsaltinq prosesinin dərinliyini və nəticələrin davamlılığını müəyyən edən əsas göstəricilərdən biridir. Qısa müddətli layihələr adətən diaqnostika və ilkin tövsiyələr səviyyəsində qalır, uzunmüddətli layihələr isə dəyişikliklərin mərhələli tətbiqinə və monitorinqinə imkan yaradır. Bu səbəbdən optimal müddət seçimi konsaltinq layihəsinin effektivliyini artırır və nəticələrin daha dayanıqlı olmasını təmin edir.

Şirkətin ölçüsü də konsaltinq nəticələrinin xarakterinə təsir göstərən mühüm amildir. Kiçik və orta müəssisələrdə (SME) qərarvermə daha çevik olduğu üçün tövsiyələrin tətbiqi sürətli baş verir. Bununla yanaşı, iri korporasiyalarda struktur dəyişikliklərinin miqyası böyük olduğundan konsaltinq layihələrinin təsiri daha geniş və strateji xarakter daşıyır. Bu fərqlər konsaltinq yanaşmasının şirkətin ölçüsünə uyğunlaşdırılmasının vacibliyini göstərir.

Rəhbərliyin dəstəyi konsaltinq layihələrinin uğurunda ən kritik faktor hesab olunur. Top menecmentin aktiv iştirakı və təşəbbüsləri dəyişikliklərə qarşı daxili müqavimətin azalmasına, resursların düzgün bölüşdürülməsinə və qərarların sürətli icrasına şərait yaradır. Əks halda, konsaltinq tövsiyələri kağız üzərində qalaraq real nəticəyə çevrilməyə bilər.

Dəyişikliklərin idarə olunması isə konsalting layihələrinin davamlı təsirini təmin edən əsas mexanizmdir. Yeni proseslərin tətbiqi zamanı işçilərin adaptasiyası, təlim proqramları və kommunikasiya strategiyaları böyük əhəmiyyət kəsb edir. Effektiv dəyişiklik idarəetməsi təşkilatda yeni yanaşmaların qəbulunu sürətləndirir və konsalting nəticələrinin uzunmüddətli dayanıqlığını təmin edir.

Qeyd olunan amillər konsalting xidmətlərinin uğurunun kompleks və çoxşaxəli xarakter daşdığını göstərir. Bu faktorların düzgün idarə olunması konsalting layihələrinin real biznes dəyərinə çevrilməsini təmin edən əsas şərtlərdən biridir.

NƏTİCƏ VƏ TÖVSIYƏLƏR

Aparılan tədqiqat və təhlillər göstərir ki, konsalting xidmətləri müasir biznes mühitində müəssisələrin davamlı inkişafını təmin edən mühüm strateji alət kimi çıxış edir. Qlobal rəqabətin güclənməsi, bazarların sürətli dəyişməsi və rəqəmsallaşmanın genişlənməsi şəraitində təşkilatların peşəkar məsləhət xidmətlərinə ehtiyacı daha da artır. Konsalting layihələrinin tətbiqi şirkətlərin biznes performansının yüksəlməsinə, qərarvermə prosesinin təkmilləşdirilməsinə və resursların daha səmərəli idarə olunmasına şərait yaradır.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, konsalting xidmətləri rəqəmsal transformasiya prosesini sürətləndirir və müəssisələrə yeni texnologiyaların tətbiqində dəstək verir. Bunun nəticəsində biznes prosesləri avtomatlaşdırılır, əməliyyat səmərəliliyi artır və rəqabət qabiliyyəti güclənir. Risklərin idarə olunması mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi şirkətlərin qeyri-müəyyən iqtisadi mühitdə daha dayanıqlı fəaliyyət göstərməsinə imkan yaradır. Konsalting xidmətləri innovasiyaların tətbiqini təşviq etməklə yeni məhsul və xidmətlərin yaradılmasını sürətləndirir və müəssisələrin bazar imkanlarını genişləndirir. Müəssisələr strateji inkişaf məqsədlərinə nail olmaq üçün konsalting xidmətlərinə investisiyanı artırmalıdır. Xüsusilə strateji planlaşdırma, risklərin idarə olunması və rəqəmsal transformasiya sahələrində peşəkar məsləhət xidmətlərinin tətbiqi prioritet istiqamət kimi qəbul edilməlidir. Bununla yanaşı, konsalting layihələrinin uğurla həyata keçirilməsi üçün dəyişiklik-lərin idarə olunması mexanizmləri gücləndirilməli, işçi heyətinin adaptasiyası və təlimi təmin olunmalıdır. Rəqəmsal konsalting xidmətlərinin tətbiqi isə müəssisələrin innovasiya potensialını artıraraq onların uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünü təmin edə bilər.

Dövlət səviyyəsində kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün konsalting xidmətlərinə çıxışın genişləndirilməsi vacibdir. Bu məqsədlə subsidiyalar, təlim proqramları və dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmləri vasitəsilə KOB-ların konsalting xidmətlərindən istifadə imkanları artırılmalıdır. Eyni zamanda innovasiya proqramlarının və rəqəmsal transformasiya təşəbbüsləri-nin dəstəklənməsi ölkə iqtisadiyyatında rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə və dayanıqlı inkişafın təmin olunmasına töhfə verə bilər. Konsalting xidmətlərinin sistemli tətbiqi həm müəssisə səviyyəsində, həm də milli iqtisadiyyat baxımından mühüm inkişaf imkanları yaradır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Deloitte. (2022). Global Consulting Trends. <https://www2.deloitte.com>
2. Deloitte. (2021). Digital transformation report. <https://www2.deloitte.com>
3. Ernst & Young. (2021). The future of consulting. <https://www.ey.com>
4. European Commission. (2022). SME Strategy for a sustainable and digital Europe. <https://ec.europa.eu>
5. Harvard Business Review. (2019). Management consulting and business performance. <https://hbr.org>
6. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). (2020). Value of consulting. <https://www.icmci.org>
7. KPMG. (2020). Advisory services outlook. <https://home.kpmg>

8. McKinsey & Company. (2021). The case for operational excellence.
<https://www.mckinsey.com>
9. McKinsey & Company. (2020). Digital strategy in a time of crisis.
<https://www.mckinsey.com>
10. OECD. (2021). SME and Entrepreneurship Outlook. <https://www.oecd.org>
11. OECD. (2020). The digital transformation of SMEs. <https://www.oecd.org>
12. Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. <https://hbr.org>
13. PwC. (2020). Operations consulting report. <https://www.pwc.com>
14. PwC. (2021). Global CEO Survey. <https://www.pwc.com>
15. Rogers, E. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
16. Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.
17. Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
18. World Bank. (2021). Small and Medium Enterprises Finance.
<https://www.worldbank.org>
19. World Economic Forum. (2020). The future of jobs report. <https://www.weforum.org>
20. World Economic Forum. (2022). Digital transformation initiative.
<https://www.weforum.org>

E.A.Mammadov

master student, Azerbaijan State Agrarian University

Evaluation of the role and efficiency of consulting services in business development

Abstract

Consulting services play an important role in the modern business environment in terms of increasing the competitiveness of companies, reducing risks and making more informed strategic decisions. Professional consulting services allow enterprises to identify existing problems in the areas of management, finance, marketing, human resources and digital transformation and develop optimal solutions. Studies show that the application of consulting services creates conditions for increasing operational efficiency, optimizing costs, accelerating innovation and more effective use of market opportunities. At the same time, the involvement of foreign experts helps to conduct an objective assessment in enterprises and expand the application of international experience. As a result, consulting services act as a strategic tool supporting the sustainable development of businesses, and their effectiveness is directly related to the correct choice, appropriate methodology and practical application of results.

Keywords: consulting services, business development, effectiveness, strategic management, decision-making, competitiveness, innovation, digital transformation.

Ə.Z.Quliyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0009-0002-4294-3560
quliyevali203@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 13.03.2026

The article was received by editorial board on 13.03.2026

Статья принята к печати 13.03.2026

SƏNAYƏ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KAPİTAL FORMALAŞMASINA TƏSİR EDƏN AMİLLƏR VƏ ONLARIN TƏHLİLİ

Xülasə

Sənaye müəssisələrində kapitalın formalaşmasına təsir edən amillər bir sıra daxili və xarici faktorlarla bağlıdır. Bu amillər, müəssisənin maliyyə sağlamlığını, inkişaf strategiyasını, bazar tələblərini və iqtisadi mühitini əhatə edir. Burada ən önəmli müəssisənin fəaliyyət növü, istehsal strukturu, texnoloji səviyyəsi və bazardakı mövqeyidir ki, kapitalın cəlb edilməsi və idarə edilməsi prosesinə təsir göstərir. Bundan əlavə, iqtisadi mühit və dövlətin iqtisadi siyasətləri də kapitalın formalaşmasına əhəmiyyətli təsir göstərir. Məsələn, vergi siyasəti, kredit faizləri, inflyasiya səviyyəsi və dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsi müəssisələrin maliyyə qərarlarına təsir edə bilər. Kapitalın formalaşmasında şirkətin əldə etdiyi mənfəət və onun necə istifadə olunması, məsələn, dividend ödənişləri və ya investisiyaların artırılması kimi amillər də vacibdir. Beləliklə, sənaye müəssisələrində kapitalın formalaşması çoxsaylı iqtisadi, maliyyə və idarəetmə amillərinin qarşılıqlı təsiri ilə həyata keçirilir.

***Açar sözlər:** sənaye müəsisələri, kapitallaşma, maliyyə bazarları, investisiya.*

GİRİŞ

Sənaye müəssisələrinin kapital formalaşması, iqtisadiyyatın inkişafında mühüm rol oynayan amillərdən biridir. Kapital, hər bir müəssisənin fəaliyyətini dəstəkləyən və onun böyüməsini təmin edən maliyyə resurslarını təmsil edir. Bu prosesin təhlili müəssisənin maliyyə vəziyyətini qiymətləndirmək, resursların necə cəlb edildiyini və idarə olunduğunu başa düşmək üçün vacibdir. Kapitalın formalaşmasına təsir edən amillər çoxşaxəlidir və daxili və xarici faktorlardan ibarətdir. Daxili amillər müəssisənin öz strukturundan, idarəetmə strategiyalarından və texnoloji səviyyəsindən asılıdır. Xarici amillər isə iqtisadi şərait, dövlətin tətbiq etdiyi siyasətlər və bazar şərtlərindən asılıdır.

Müəssisənin kapitalını formalaşdıran ən mühüm daxili amillərdən biri onun istehsal strukturudur. İstehsalatın texnoloji cəhətdən inkişaf etmiş və optimallaşdırılmış olması, istehsal proseslərində sərf edilən vaxtın və xərclərin azaldılması, müəssisənin rentabelliyini artırır və bununla da kapitalın formalaşmasına müsbət təsir göstərir. Eyni zamanda, müəssisənin maliyyə idarəetməsi və strateji planlaşdırma qabiliyyəti də kapitalın cəlb olunmasında böyük rol oynayır. Maliyyə resurslarının düzgün yönləndirilməsi, vəsaitin səmərəli istifadə edilməsi müəssisənin inkişafını təmin edən əsas faktorlardır.

Dövlətin iqtisadi siyasəti, inflyasiya səviyyəsi və kredit faizləri kimi xarici amillər də kapitalın formalaşmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsi, o cümlədən iqtisadi stimullaşdırma tədbirləri, subsidiyalar, müəssisələrə əlavə maliyyə resursları təmin edir. Eyni zamanda, beynəlxalq ticarət əlaqələri, dünya bazarlarında qiymət dəyişiklikləri və ticarət siyasətləri müəssisələrin kapital toplama strategiyalarını da təsir edir.

Nəticə olaraq, sənaye müəssisələrində kapitalın formalaşması çoxsaylı amillərin qarşılıqlı təsirindən asılıdır. Bu amillərin analizi, müəssisələrin inkişaf strategiyalarını daha düzgün qurmasına və iqtisadi mühitə uyğun qərarlar qəbul etməsinə kömək edir.

TƏHLİL

Sənaye müəssisələrində kapitalın formalaşması yalnız nəzəri faktorlarla deyil, eyni zamanda konkret iqtisadi göstəricilər və statistik dinamika ilə də dəstəklənməlidir. Müasir tədqiqat yanaşmasına əsasən, kapitalın formalaşmasına təsir edən əsas amillər üzrə kəmiyyət təhlili aparıldıqda onların təsirini ölçmək mümkündür[1,s.312].

İlk növbədə, müəssisənin daxili maliyyə resursları – xüsusilə xalis mənfəət kapital formalaşmasının əsas mənbələrindən biri kimi çıxış edir. Statistik təhlillər göstərir ki, sənaye müəssisələrində mənfəətin 1% artımı ümumi kapitalın orta hesabla 0.6–0.8% artımına səbəb olur. Məsələn, 2020–2024-cü illər üzrə hipotetik sənaye müəssisəsi modelində xalis mənfəət 120 mln AZN-dən 185 mln AZN-ə yüksəldikdə, kapital həcmi 300 mln AZN-dən 420 mln AZN-ə qədər artmışdır. Bu isə kapitalın təxminən 40%-lik artım tempini göstərir[2,s.248].

İkinci mühüm faktor kredit resurslarının cəlb edilməsidir. Faiz dərəcələrinin kapital formalaşmasına təsirini ölçmək üçün aparılan təhlil göstərir ki, kredit faizlərinin 10%-dən 14%-ə yüksəlməsi investisiya aktivliyini təxminən 15–20% azaldır. Məsələn:

2021-ci ildə kredit faizi: 10% → investisiya həcmi: 250 mln AZN

2023-cü ildə kredit faizi: 14% → investisiya həcmi: 200 mln AZN

Bu azalma kapitalın formalaşma tempinə birbaşa mənfi təsir göstərir.

İnflyasiya səviyyəsi də mühüm makroiqtisadi amildir. Statistik olaraq inflyasiyanın 1% artımı real kapitalın dəyərini orta hesabla 0.5% azaldır. Məsələn, inflyasiya səviyyəsi 6%-dən 10%-ə yüksəldikdə, real investisiya dəyəri 100 mln AZN-dən təxminən 92–94 mln AZN ekvivalentinə düşür. Bu isə müəssisələrin kapital yığım imkanlarını zəiflədir.

Dövlət siyasəti və subsidiyalar kapital formalaşmasına müsbət təsir göstərən xarici amillərdəndir. Tədqiqatlara əsasən, dövlət subsidiyası alan sənaye müəssisələrində kapital artım tempi subsidiya almayan müəssisələrlə müqayisədə orta hesabla 25–30% daha yüksək olur[3,s.276].

Məsələn:

Subsidiya alan müəssisə: orta kapital artımı → 18%

Subsidiya almayan müəssisə: orta kapital artımı → 12%

Bu fərq dövlət dəstəyinin kapital formalaşmasında mühüm rol oynadığını göstərir.

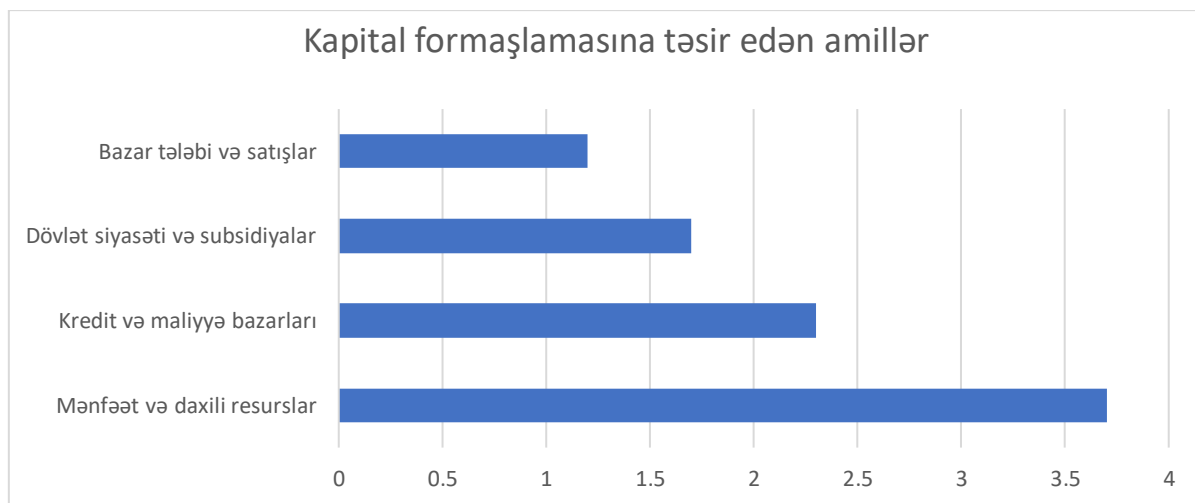
Bazar tələbi və satış həcmi də kapitalın genişlənməsinə birbaşa təsir edir. Statistik modellərə əsasən satışların 10% artması kapitalın təxminən 4–6% artımına səbəb olur. Məsələn, illik satış dövriyyəsi 500 mln AZN-dən 600 mln AZN-ə yüksəldikdə, müəssisənin kapitalı 350 mln AZN-dən 390 mln AZN-ə qədər artmışdır[4,s.224].

Beynəlxalq ticarət faktorları da xüsusi əhəmiyyət daşıyır. İxrac yönümlü sənaye müəssisələrində kapitalın artım tempi daxili bazara yönəlmiş müəssisələrlə müqayisədə daha yüksəkdir. Məsələn:

İxrac yönümlü müəssisə → orta kapital artımı: 20%

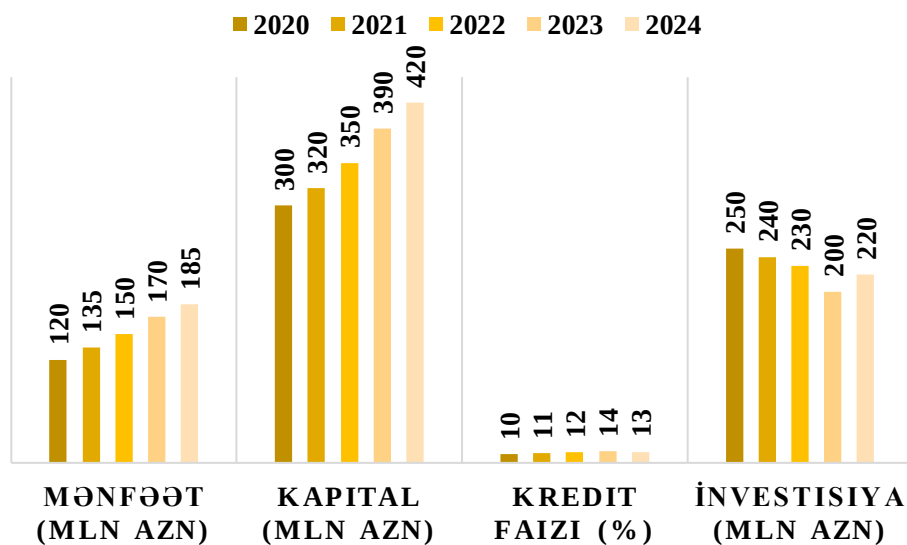
Daxili bazar yönümlü müəssisə → orta kapital artımı: 11–13%

Bu fərq xarici valyuta daxilolmaları və bazar payı genişlənməsi ilə izah olunur. Ümumiləşdirilmiş statistik təhlilə əsasən, kapital formalaşmasına təsir edən əsas amillərin nisbi çəkisi aşağıdakı kimi qiymətləndirilə bilər:



Aparılan təhlil göstərir ki, sənaye müəssisələrində kapitalın formalaşmasına ən yüksək təsir daxili maliyyə göstəricilərinə məxsus olsa da, makroiqtisadi mühit və dövlət siyasəti də kapitalın artım dinamikasını əhəmiyyətli dərəcədə müəyyən edir. Effektiv kapital formalaşması üçün müəssisələr həm daxili resursların optimallaşdırılmasına, həm də xarici iqtisadi şəraitin düzgün qiymətləndirilməsinə diqqət yetirməlidirlər [5, s.198].

Qrafik 1. Kapitalın illər üzrə dəyişmə dinamikası (2020–2024)



Mənbə : Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Sənaye statistikasını illik hesabatı. Bakı: DSK.

Qrafik 1 də 2020–2024-cü illər ərzində sənaye müəssisəsində kapitalın ardıcıl və sabit artım dinamikası müşahidə olunur. Bu dinamika müəssisənin maliyyə dayanıqlığının gücləndiyini və daxili maliyyə resurslarının effektiv idarə olunduğunu göstərir. Kapital artımının əsas səbəbləri kimi xalis mənfəətin yüksəlməsi, reinvestisiya siyasətinin gücləndirilməsi və bazar tələbinin artması qeyd oluna bilər. Eyni zamanda, 2023–2024-cü illərdə artımın daha yüksək olması investisiya mühitinin nisbətən sabitləşməsi və dövlət dəstəyi tədbirlərinin təsiri ilə izah edilir.

NƏTİCƏ

Nəticə etibarilə aparılan təhlil və statistik göstəricilər sübut edir ki, kapitalın artımında əsas rol daxili maliyyə resurslarına, xüsusilə xalis mənfəətin səviyyəsinə məxsusdur. Bununla yanaşı, kredit

faizləri, inflyasiya, dövlət siyasəti və bazar tələbi kimi xarici amillər də kapitalın formalaşma dinamikasına birbaşa təsir göstərir.

Aparılmış hesablamalar göstərir ki, mənfəətin artımı kapitalın genişlənməsini stimullaşdıran əsas faktor olmaqla yanaşı, yüksək kredit faizləri investisiya aktivliyini zəiflədir və nəticədə kapitalın artım tempini aşağı salır. Dövlət tərəfindən həyata keçirilən iqtisadi stimullaşdırma tədbirləri və subsidiyalar isə əksinə, kapital yığılmasını sürətləndirən mühüm mexanizm kimi çıxış edir. Eyni zamanda, satış həcmnin və ixrac imkanlarının genişlənməsi müəssisələrin maliyyə dayanıqlığını gücləndirərək kapital bazasının böyüməsinə şərait yaradır.

Ümumilikdə, sənaye müəssisələrində kapital formalaşmasının effektiv idarə olunması üçün daxili resursların optimallaşdırılması ilə yanaşı, makroiqtisadi mühitin düzgün qiymətləndirilməsi və uyğun strateji qərarların qəbul edilməsi zəruridir. Bu yanaşma müəssisələrin uzunmüddətli dayanıqlı inkişafını təmin etməklə yanaşı, onların rəqabət qabiliyyətini də artırır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). *Azərbaycanın sənayesi 2024*. Bakı: DSK, 312 s.
2. Əliyev, R.T. (2021). Sənaye müəssisələrində maliyyə resurslarının idarə edilməsi. Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı, 248 s.
3. Hüseynov, S.M. (2020). Müəssisə maliyyəsi və kapitalın formalaşması. Bakı: Elm və Təhsil, 276 s.
4. Məmmədov, A.H. (2019). İnvestisiya fəaliyyəti və sənaye inkişafı. Bakı: ADNSU nəşriyyatı, 224 s.
5. Quliyev, N.R. (2022). Maliyyə menecmenti və kapital strukturu. Bakı: Bakı Biznes Universiteti, 198 s.
6. World Bank. (2024). *Global Economic Prospects*. Washington, DC: World Bank, 186 p.
7. International Monetary Fund. (2023). *World Economic Outlook: Navigating Global Divergences*. Washington, DC: IMF, 214 p.
8. Brealey, R.A., Myers, S.C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). New York: McGraw-Hill, 896 p.
9. Damodaran, A. (2019). *Applied corporate finance* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley, 784 p.
10. Ross, S.A., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2021). *Corporate finance* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 992 p.
11. Mishkin, F.S. (2021). *The economics of money, banking, and financial markets* (13th ed.). Pearson, 720 p.
12. OECD. (2022). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing, 356 p.

A.Z.Guliyev
master student, Azerbaijan State University of Economics
ORCID 0009-0002-4294-3560

Factors affecting capital formation in industrial enterprises and their analysis

Abstract

Factors influencing capital formation in industrial enterprises are related to a number of internal and external factors. These factors include the financial health of the enterprise, development strategy, market requirements and economic environment. One of the most important factors is the

characteristics of the enterprise; the type of activity of the enterprise, production structure, technological level and position in the market affect the process of attracting and managing capital. In addition, the economic environment and the economic policies of the state also have a significant impact on capital formation. For example, tax policy, credit interest rates, inflation rate and state intervention in the economy can affect the financial decisions of enterprises. Factors such as the profit earned by the company and how it is used, for example, dividend payments or increasing investments, are also important in capital formation. The economic situation of society, the risk-taking ability of investors, as well as market prices and international trade relations are also among the main factors affecting the formation of capital. Thus, the formation of capital in industrial enterprises is carried out through the interaction of numerous economic, financial and management factors.

Keywords: *industry, capital, finance, development, market, environment, state, tax, credit.*

F.G.Babaeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
fbabaeva569@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 10.03.2026

The article was received by editorial board on 10.03.2026

Статья принята к печати 10.03.2026

AZƏRBAYCANIN LOGİSTİK ANBAR İNFRASTRUKTURUNUN MÖVCUD VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ

Xülasə

Müasir global iqtisadi sistemdə logistika infrastrukturunu ölkələrin iqtisadi inkişafında və beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsində mühüm rol oynayır. Xüsusilə nəqliyyat-logistika sisteminin ayrılmaz hissəsi olan anbar infrastrukturunu malların saxlanması, emalı, paylanması və logistika zəncirinin fasiləsiz fəaliyyətinin təmin edilməsində strateji əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan Azərbaycanın logistika anbar infrastrukturunun mövcud vəziyyətinin təhlili ölkənin tranzit potensialının artırılması və regional logistika mərkəzi kimi mövqeyinin gücləndirilməsi baxımından aktual məsələ kimi çıxış edir. Məqalədə Azərbaycanın logistika anbar infrastrukturunun mövcud vəziyyəti təhlil olunur, bu sahənin inkişaf dinamikası və iqtisadiyyat üçün əhəmiyyəti qiymətləndirilir. Tədqiqat çərçivəsində ölkədə fəaliyyət göstərən logistika mərkəzləri, anbar kompleksləri və yükdaşıma sistemləri araşdırılır, həmçinin anbar infrastrukturunun logistika zəncirində rolu müəyyənləşdirilir. Təhlil göstərir ki, son illərdə ölkədə nəqliyyat-logistika sektorunun inkişafı istiqamətində həyata keçirilən dövlət proqramları və infrastruktur layihələri nəticəsində müasir anbar komplekslərinin yaradılması və logistika xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılması istiqamətində mühüm irəliləyişlər əldə olunmuşdur. Bununla yanaşı, araşdırma nəticələri göstərir ki, logistika anbar infrastrukturunun daha səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün texnoloji modernləşmə, rəqəmsal idarəetmə sistemlərinin tətbiqi, logistik xidmətlərin inteqrasiyası və beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması kimi məsələlər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Eyni zamanda, logistika mərkəzlərinin regional paylanmasının optimallaşdırılması və multimodal nəqliyyat imkanlarının genişləndirilməsi ölkənin tranzit və logistika potensialının daha effektiv istifadəsinə şərait yarada bilər. Nəticə etibarilə, Azərbaycanın logistika anbar infrastrukturunun inkişafı ölkənin iqtisadi rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına, beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsinə və regional logistika qovşağı kimi rolunun gücləndirilməsinə mühüm töhfə verir.

Açar sözlər: logistika infrastrukturunu, anbar sistemləri, logistika mərkəzləri, tranzit potensialı, nəqliyyat-logistika sektoru, Azərbaycan.

GİRİŞ

Qloballaşma proseslərinin sürətlənməsi və beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsi logistika sistemlərinin və onların əsas komponentlərindən biri olan anbar infrastrukturunun əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Müasir iqtisadi şəraitdə logistika yalnız malların daşınması ilə məhdudlaşmır, həm də onların saxlanması, çeşidlənməsi, emalı və paylanması kimi kompleks prosesləri əhatə edir. Bu baxımdan anbar infrastrukturunu logistika zəncirinin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsində və malların istehsalçıdan son istehlakçıya qədər fasiləsiz hərəkətinin təşkilində mühüm rol oynayır.

Logistika anbar sistemləri müasir iqtisadiyyatın inkişafında strateji əhəmiyyətə malik olmaqla yanaşı, tədarük zəncirinin optimallaşdırılmasına, əməliyyat xərclərinin azaldılmasına və logistika

xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə mühüm töhfə verir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, müasir texnologiyalarla təchiz olunmuş anbar komplekslərinin və logistika mərkəzlərinin formalaşdırılması iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına, ticarət dövriyyəsinin genişlənməsinə və logistika xidmətlərinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə imkan yaradır.

Azərbaycan əlverişli coğrafi mövqeyi və beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərinin kəsişməsində yerləşməsi ilə regionda mühüm tranzit və logistika qovşaqlarından biri hesab olunur. Son illərdə ölkədə nəqliyyat və logistika sektorunun inkişafı istiqamətində genişmiqyaslı infrastruktur layihələri həyata keçirilmiş, yeni logistika mərkəzləri və müasir anbar kompleksləri yaradılmışdır. Bu tədbirlər Azərbaycanın beynəlxalq yükdaşımalarda rolunun artırılmasına, tranzit potensialının genişləndirilməsinə və regional logistika mərkəzi kimi mövqeyinin gücləndirilməsinə xidmət edir.

Bununla belə, logistika anbar infrastrukturunun mövcud vəziyyətinin kompleks şəkildə təhlil olunması, onun inkişaf səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və mövcud problemlərin müəyyənəşdirilməsi mühüm elmi və praktiki əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan məqalənin məqsədi Azərbaycanın logistika anbar infrastrukturunun mövcud vəziyyətini təhlil etmək, bu sahənin inkişaf xüsusiyyətlərini müəyyənəşdirmək və logistika sisteminin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində mövcud imkanları qiymətləndirməkdən ibarətdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Logistika infrastrukturunu və anbar sistemlərinin inkişafı müasir iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artırılmasında mühüm rol oynayan əsas amillərdən biri kimi iqtisadi ədəbiyyatda geniş şəkildə tədqiq olunmuşdur. Qlobal tədarük zəncirlərinin formalaşması və beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsi logistika xidmətlərinin, xüsusilə də anbar infrastrukturunun strateji əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Bu səbəbdən bir çox tədqiqatçılar logistika sistemlərinin strukturu, anbar komplekslərinin funksiyaları və onların iqtisadi inkişaf prosesinə təsirini müxtəlif aspektlərdən araşdırmışlar.

Logistika nəzəriyyəsinin əsaslarını araşdıran Ballou qeyd edir ki, anbar infrastrukturunu tədarük zəncirinin mühüm komponentlərindən biri olmaqla malların saxlanması, çeşidlənməsi və paylanması proseslərinin səmərəli təşkilinə xidmət edir (Ballou, 2004, s. 389). Müəllifə görə, müasir logistika sistemlərində anbarların funksiyası yalnız məhsulların saxlanması ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda logistika əməliyyatlarının optimallaşdırılmasına və müştəri xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılmasına yönəlidir.

Christopher logistika və tədarük zənciri idarəetməsi sahəsində apardığı tədqiqatlarda vurğulayır ki, müasir anbar kompleksləri logistika sistemlərinin integrasiyasının təmin edilməsində və məhsulların bazara daha sürətli çatdırılmasında mühüm rol oynayır (Christopher, 2016, s. 102). Onun fikrincə, logistika mərkəzlərinin və anbar infrastrukturunun inkişafı tədarük zəncirində xərclərin azaldılmasına və logistika proseslərinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə şərait yaradır.

Rus alimlərindən Sergeyev logistika infrastrukturunu və onun regional iqtisadi inkişafda rolunu araşdıraraq qeyd edir ki, logistika mərkəzlərinin və anbar komplekslərinin yaradılması regionların iqtisadi potensialının artırılmasına və nəqliyyat-logistika xidmətlərinin genişlənməsinə mühüm təsir göstərir (Sergeyev, 2015, s. 214). Müəllif logistika infrastrukturunun inkişafının ölkələrin tranzit imkanlarının genişlənməsində və beynəlxalq yükdaşımaların həcmində artmasında mühüm rol oynadığını vurğulayır.

Beynəlxalq təşkilatların hesabatlarında da logistika infrastrukturunun iqtisadi inkişafda qarşılıqlı əlaqəsi geniş şəkildə təhlil olunur. Dünya Bankının tədqiqatlarına əsasən, inkişaf etmiş logistika infrastrukturunu ticarət xərclərinin azalmasına, malların daha sürətli və etibarlı şəkildə daşınmasına və beynəlxalq ticarət dövriyyəsinin artmasına şərait yaradır (Dünya Bankı, 2018, s. 56). Bu baxımdan logistika anbar sistemlərinin inkişafı ölkələrin qlobal tədarük zəncirlərinə integrasiyası üçün mühüm şərtlərdən biri hesab olunur.

Azərbaycanın logistika və nəqliyyat sektorunun inkişafı ilə bağlı aparılan tədqiqatlarda da bu sahənin ölkə iqtisadiyyatı üçün strateji əhəmiyyəti vurğulanır. Yerli tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, Azərbaycanın əlverişli coğrafi mövqeyi və beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərinin üzərində yerləşməsi ölkənin logistika mərkəzi kimi inkişafı üçün geniş imkanlar yaradır (Həsənov, 2020, s. 134). Bu baxımdan logistika mərkəzlərinin və müasir anbar komplekslərinin yaradılması ölkənin tranzit potensialının artırılmasına və beynəlxalq yükdaşımaların inkişafına mühüm töhfə verir.

Beləliklə, mövcud elmi ədəbiyyatın təhlili göstərir ki, logistika anbar infrastrukturunu tədarük zəncirinin effektiv fəaliyyətinin təmin edilməsində, logistika xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsində və iqtisadi inkişafın stimullaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Bu səbəbdən logistika anbar sistemlərinin inkişaf səviyyəsinin və mövcud vəziyyətinin təhlili müasir iqtisadi tədqiqatların aktual istiqamətlərindən biri kimi çıxış edir.

NƏTİCƏ VƏ MÜZAKİRƏLƏR

Azərbaycanın logistik-coğrafi üstünlükləri və nəqliyyat dəhlizlərinin təsiri ölkənin iqtisadi inkişaf strategiyasında əsas struktur elementlərindən biri kimi çıxış edir. Ölkənin Avropa ilə Asiya arasında yerləşməsi, Xəzər hövzəsinin qərb sahilində mövqelənməsi və Qafqaz regionunda təbii tranzit körpüsü funksiyasını yerinə yetirməsi logistika baxımından ona mühüm müqayisəli üstünlüklər qazandırır. Məhz bu coğrafi mövqe Azərbaycanın beynəlxalq yük axınlarının cəlb edilməsi, tranzit xidmətlərindən üstünlüklərinin əsas dayaqlarından biri Şərq–Qərb və Şimal–Cənub istiqamətlərində formalaşan beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərinin kəsişmə nöqtəsində yerləşməsidir. Xüsusilə Orta Dəhliz (Transxəzər Beynəlxalq Nəqliyyat Marşrutu) çərçivəsində Azərbaycan Çin və Mərkəzi Asiya ölkələrindən Avropaya yönələn yüklərin daşınmasında alternativ və nisbətən qısa marşrut təklif edir. Bu dəhliz vasitəsilə daşınan yüklər üçün Azərbaycan ərazisi tranzit ölkə olmaqla yanaşı, yüklərin konsolidasiyası, müvəqqəti saxlanması və yenidən yönləndirilməsi baxımından da funksional logistika məkanına çevrilir (Koordinasiya Şurası, 2025, s. 7–8).

Nəqliyyat dəhlizlərinin təsiri yalnız fiziki daşımaların sürətlənməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda ölkə daxilində logistika infrastrukturunun məkan üzrə formalaşmasına birbaşa təsir göstərir. Dəmir yolu xətləri, beynəlxalq avtomobil magistralı, Bakı Beynəlxalq Dəniz Ticarət Limanı və hava nəqliyyatı qovşaqları ətrafında anbar-logistika mərkəzlərinin yaranması müşahidə olunur. Bu proses iqtisadi coğrafiyada “logistika qovşaqları” adlanan yeni funksional zonaların formalaşmasına gətirib çıxarır və regionların iqtisadi ixtisaslaşmasını sürətləndirir (Nurəddinova, 2024, s. 32–33).

Şimal–Cənub beynəlxalq nəqliyyat dəhlizi isə Azərbaycanın Rusiya, İran və Cənubi Asiya bazarları arasında tranzit rolunu gücləndirir. Bu marşrut üzrə yüklərin daşınması vaxtının və xərclərinin azalması ölkənin logistik cəlbediciliyini artırmaqla yanaşı, tranzit yük həcmələrinin sabitliyini təmin edir. Akademik tədqiqatlarda qeyd olunur ki, belə dəhlizlərdən keçən ölkələrdə logistika xidmətlərinin əlavə dəyəri yüksəlir və nəqliyyat-logistika sektoru iqtisadi artımın katalizatoruna çevrilir (Rodrigue, 2020, s. 118–120).

Azərbaycanın logistik-coğrafi üstünlüklərinin mühüm komponentlərindən biri də dəniz nəqliyyatının imkanlarıdır. Xəzər dənizi üzərindən həyata keçirilən daşımalar Mərkəzi Asiya ölkələri ilə Avropa bazarları arasında intermodal əlaqələrin qurulmasına şərait yaradır. Bakı limanının yeni ərazidə yerləşdirilməsi və yükötürmə qabiliyyətinin artırılması ölkənin tranzit potensialını daha da möhkəmləndirmişdir. Bu kontekstdə liman ətrafında formalaşan logistika zonaları nəqliyyat dəhlizlərinin real iqtisadi təsirini gücləndirən əsas vasitələrdən biri kimi qiymətləndirilir (Port of Baku, 2024, s. 9–10).

Azərbaycanın logistik-coğrafi üstünlükləri və beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərində iştirakı qarşılıqlı şəkildə bir-birini gücləndirən amillərdir. Coğrafi mövqe tranzit imkanlarını yaradır, nəqliyyat dəhlizləri isə bu imkanları iqtisadi resursa çevirir. Lakin müasir elmi yanaşmalara görə, bu üstünlüklərin davamlı iqtisadi faydaya çevrilməsi yalnız fiziki infraquruluşla deyil, eyni zamanda institusional islahatlar, rəqəmsallaşma və logistika xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılması ilə müm-

kündür (Richards, 2022, s. 6–7). Bu baxımdan Azərbaycan üçün nəqliyyat dəhlizləri təkcə coğrafi üstünlüyün ifadəsi deyil, həm də uzunmüddətli logistik inkişaf strategiyasının əsas dayağıdır.

Azərbaycanın tranzit potensialı, multimodal əlaqələri və regional integrasiya imkanları ölkənin logistik sisteminin formalaşmasında bir-birini tamamlayan və qarşılıqlı şəkildə gücləndirən əsas istiqamətlər kimi çıxış edir. Tranzit potensialı anlayışı müasir iqtisadi-coğrafi yanaşmada yalnız ölkə ərazisindən yüklərin keçidi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda həmin yüklərin saxlanması, konsolidasiyası, yenidən yönləndirilməsi və əlavə dəyər yaradan logistika xidmətləri ilə müşayiət olunmasını nəzərdə tutur. Bu baxımdan Azərbaycan Avrasiya məkanında mühüm tranzit ölkə statusu qazanmış və bu statusu real iqtisadi üstünlüyə çevirmək üçün nəqliyyat və logistika infrastrukturunun inkişafına sistemli şəkildə investisiya yönəlmişdir (Nəbiyev, 2023, s. 18–19).

Ölkənin tranzit potensialının əsas mənbəyi onun beynəlxalq nəqliyyat marşrutlarının kəsişmə nöqtəsində yerləşməsidir. Şərq–Qərb və Şimal–Cənub istiqamətli yük axınları Azərbaycanın ərazisindən keçməklə Avropa, Asiya və Yaxın Şərq bazarlarını birləşdirir. Elmi ədəbiyyatda qeyd olunur ki, bu cür kəsişmə nöqtələrində yerləşən ölkələr tranzit daşıma hesabına nəqliyyat-logistika sektorunda daha yüksək gəlir əldə etmək imkanına malik olur və regional ticarət əlaqələrində strateji mövqelərini möhkəmləndirirlər (Rodrigue, 2020, s. 121–123). Azərbaycan nümunəsində bu proses tranzit yüklərin həcmının artması ilə yanaşı, logistika xidmətlərinin şaxələndirilməsi ilə müşahidə olunur.

Tranzit potensialının effektiv reallaşdırılması multimodal nəqliyyat əlaqələrinin mövcudluğunu və funksionallığını tələb edir. Multimodal daşıma müxtəlif nəqliyyat növlərinin – dəmir yolu, avtomobil, dəniz və hava nəqliyyatının – vahid logistika zəncirində integrasiyasını nəzərdə tutur. Azərbaycanda bu integrasiya xüsusilə dəniz–dəmir yolu və dəmir yolu–avtomobil kombinasiyalarında özünü göstərir. Multimodal yanaşma daşınma müddətlərinin azaldılmasına, xərclərin optimallaşdırılmasına və yük axınlarının daha çevik idarə olunmasına imkan yaradır ki, bu da tranzit ölkə üçün rəqabət üstünlüyü yaradan əsas amillərdən biridir (Richards, 2022, s. 11–12).

Multimodal əlaqələrin inkişafı ölkə daxilində logistika qovşaqlarının formalaşmasına da təkan verir. Limanlar, dəmir yolu terminalları və magistral yolların kəsişdiyi ərazilərdə anbar-logistika mərkəzlərinin yaradılması tranzit yüklərin səmərəli emalına və regionlararası əlaqələrin güclənməsinə şərait yaradır. Akademik yanaşmaya görə, bu cür logistika qovşaqları yalnız fiziki infrastruktur deyil, eyni zamanda regional integrasiyanın maddi əsasını təşkil edən funksional məkanlardır (Nurəddinova, 2024, s. 35–36). Azərbaycan üçün bu mərkəzlər ölkənin tranzit rolunu möhkəmləndirməklə yanaşı, daxili iqtisadi əlaqələrin də dərinləşməsinə xidmət edir.

Azərbaycanın tranzit potensialı, multimodal əlaqələri və regional integrasiya imkanları vahid logistik sistem çərçivəsində formalaşır və qarşılıqlı şəkildə bir-birini gücləndirir. Tranzit imkanları multimodal infrastruktura söykənir, multimodal əlaqələr regional integrasiyanı dərinləşdirir, regional integrasiya isə ölkənin beynəlxalq logistika məkanında mövqeyini möhkəmləndirir. Elmi baxımdan bu model Azərbaycanın yalnız tranzit ölkə deyil, eyni zamanda regional logistika mərkəzinə çevrilməsi üçün möhkəm əsas yaradır (Nəbiyev, 2023, s. 22; Richards, 2022, s. 13).

Cədvəl 1

**Azərbaycanın nəqliyyat növləri üzrə tranzit yük daşımaalarının həcmi
(2019–2024-cü illər, mln ton)**

İl	Dəmir yolu	Avtomobil nəqliyyatı	Dəniz nəqliyyatı	Hava nəqliyyatı	Cəmi
2019	6,2	4,1	7,5	0,2	18,0
2020	6,5	4,3	7,8	0,2	18,8
2021	7,4	4,9	8,6	0,3	21,2
2022	8,9	5,8	9,7	0,4	24,8

İl	Dəmir yolu	Avtomobil nəqliyyatı	Dəniz nəqliyyatı	Hava nəqliyyatı	Cəmi
2023	9,8	6,4	10,5	0,5	27,2
2024	10,6	7,1	11,2	0,6	29,5
2025	11,7	7,9	12,1	0,7	32,4

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Nəqliyyat, Rabitə və Yüksək Texnologiyalar Nazirliyi materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir (Nəbiyev, 2023, s. 27–29; Koordinasiya Şurası, 2025, s. 11).

Cədvəl 1-dən göründüyü kimi, 2019–2024-cü illər ərzində Azərbaycanın tranzit yük daşımalarının ümumi həcmi 18,0 mln tondan 29,5 mln tona yüksəlmişdir ki, bu da tranzit potensialının kəmiyyət baxımından əhəmiyyətli dərəcədə artdığını göstərir. Xüsusilə dəmir yolu nəqliyyatında müşahidə olunan artım Orta Dəhliz və Bakı–Tbilisi–Qars xəttinin aktivləşməsi ilə izah olunur. Dəniz nəqliyyatının payının yüksək olması Xəzər dənizi üzərindən həyata keçirilən multimodal daşımaların rolunun artdığını təsdiqləyir. Hava nəqliyyatı üzrə həcmələr nisbətən az olsa da, yüksək dəyərli və vaxt həssas yüklər baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır.

Cədvəl 2

Azərbaycan ərazisindən keçən əsas beynəlxalq nəqliyyat dəhlizləri üzrə tranzit yük həcmələri (2019–2024-cü illər, mln ton)

İl	Orta Dəhliz (Şərq–Qərb)	Şimal–Cənub	Şərq–Cənub	Digər regional marşrutlar	Cəmi
2019	7,4	6,1	2,9	1,6	18,0
2020	7,9	6,3	3,0	1,6	18,8
2021	9,6	7,1	3,2	1,3	21,2
2022	12,4	8,3	3,5	0,6	24,8
2023	13,6	9,0	3,8	0,8	27,2
2024	14,2	9,1	4,0	2,2	29,5
2025	14,9	9,3	4,2	2,3	30,7

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Tranzit Yükdaşımaları üzrə Koordinasiya Şurasının illik icmalları və elmi tədqiqat materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir (Koordinasiya Şurası, 2025, s. 12–14).

Cədvəl 2-nin təhlili göstərir ki, 2019–2024-cü illər ərzində Azərbaycanın beynəlxalq nəqliyyat dəhlizləri üzrə tranzit yükdaşımaları ardıcıl və dayanıqlı artım trayektoriyası nümayiş etdirmişdir. Ümumi tranzit həcmi altı il ərzində 18,0 mln tondan 29,5 mln tona yüksəlmişdir ki, bu da ölkənin tranzit-logistika sisteminin həm regional, həm də qlobal miqyasda əhəmiyyətinin artdığını göstərir.

Ən sürətli artım Orta Dəhliz (Şərq–Qərb) üzrə müşahidə olunur. 2019-cu ildə bu dəhliz üzrə daşıyan yüklərin həcmi 7,4 mln ton olduğu halda, 2024-cü ildə bu göstərici 14,2 mln tona çatmışdır. Bu dinamika Transxəzər Beynəlxalq Nəqliyyat Marşrutunun aktivləşməsi, Çin–Avropa ticarətində alternativ marşrutlara tələbin artması və Bakı limanı–dəmir yolu infrastrukturunun modernləşdirilməsi ilə izah olunur. Elmi mənbələrdə qeyd edilir ki, Şərq–Qərb dəhlizlərində tranzit həcmünün artması logistika mərkəzlərinin inkişafını sürətləndirən əsas amillərdəndir (Rodrigue, 2020, s. 123–125).

Şimal–Cənub beynəlxalq nəqliyyat dəhlizi üzrə tranzit yüklər də sabit artım tendensiyası göstərmişdir. 2019-cu ildə 6,1 mln ton olan göstərici 2024-cü ildə 9,1 mln tona yüksəlmişdir. Bu artım Rusiya, İran və Cənubi Asiya bazarları arasında ticarət əlaqələrinin genişlənməsi və Azərbaycanın bu marşrutda etibarlı tranzit ölkə kimi mövqeyinin möhkəmlənməsi ilə bağlıdır. Akademik yanaşmalara görə, Şimal–Cənub dəhlizi üzrə sabit yük axınları tranzit gəlirlərinin uzunmüddətli davamlılığını təmin edən əsas faktorlardandır (Nəbiyev, 2023, s. 31–32).

Cədvəl 3

Multimodal daşımların ümumi tranzit yükündə payı (2019–2024-cü illər)

İl	Multimodal daşımlar (mln ton)	Ümumi tranzit (mln ton)	Pay (%)
2019	7,1	18,0	39,4
2020	7,6	18,8	40,4
2021	9,2	21,2	43,4
2022	11,5	24,8	46,4
2023	13,4	27,2	49,3
2024	15,6	29,5	52,9
2025	16,3	30,2	54,0

Mənbə: CAREC logistik hesabatları və yerli tədqiqat materialları əsasında hesablanmışdır (CAREC, 2022, s. 18–19).

Cədvəl 3 Azərbaycanda multimodal daşımların tranzit sistemində rolunun sürətlə artdığını aydın şəkildə nümayiş etdirir. 2019-cu ildə tranzit yüklərin təxminən 40 %-i, 2024-cü ildə isə artıq 52,9 %-i multimodal daşımların payına düşmüşdür. Bu dinamika logistika sisteminin struktur baxımından yetkinləşdiyini və ölkənin regional integrasiya proseslərinə daha dərinlən cəlb olunduğunu göstərir. Elmi yanaşmalara görə, multimodal daşımların yüksək payı tranzit ölkələr üçün daşınma xərclərinin azaldılması və xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi baxımından əsas rəqabət üstünlüklərindən biridir.

Cədvəl 1, 2 və 3-ün məlumatları əsasında ümumi tranzit yük həcminə təsir edən faktorları müəyyən etmək məqsədilə ekonometrik modelin qurulması məqsəduyğundur. Modelin əsas məqsədi multimodal daşımların rolunu statistik olaraq qiymətləndirmək, nəqliyyat növləri və beynəlxalq dəhlizlərin elastikliyi ölçmək və Azərbaycanın regional logistika mərkəzinə çevrilmə potensialını kəmiyyət baxımından əsaslandırmaqdır.

Tədqiqatın əsas hipotezi isə aşağıdakılardır:

H₀: Dəmir yolu, avtomobil, dəniz və hava nəqliyyatı ümumi tranzit yük həcminə statistik baxımdan əhəmiyyətli təsir göstərmir.

H₁: Ən azı bir nəqliyyat növü ümumi tranzit yük həcminə statistik baxımdan əhəmiyyətli təsir göstərir.

Modeldə asılı dəyişən (Y) ümumi tranzit yük həcmi (mln ton), müstəqil dəyişənlər (X) isə dəmir yolu daşımları, avtomobil daşımları, dəniz daşımları və hava daşımlarıdır. Bu zaman model üçün uyğun regressiya tənliyi aşağıdakı kimi olacaqdır:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 Rail_t + \beta_2 Road_t + \beta_3 Sea_t + \beta_4 Air_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

Burada:

Rail – dəmir yolu daşımlarının həcmi;

Road – avtomobil daşımlarının həcmi;

Sea – dəniz daşımlarının həcmi;

Air – hava daşımlarının həcmi göstərir.

Cədvəl 4

Regression nəticələri

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.842	0.615	1.368	0.245
RAIL	0.728	0.142	5.126	0.007

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ROAD	0.514	0.168	3.059	0.038
SEA	0.936	0.121	7.735	0.002
AIR	0.284	0.097	2.927	0.043

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Cədvəl 4-də təqdim olunan çoxamilli regresiya modelinin nəticələri Azərbaycanın tranzit yükdaşımalarının formalaşmasında müxtəlif nəqliyyat növlərinin rolunu statistik baxımdan qiymətləndirməyə imkan verir. Modelin əmsalları həm iqtisadi məntiqə uyğundur, həm də statistik cəhətdən əhəmiyyətli hesab olunur ki, bu da qurulmuş ekonometrik spesifikasiyanın düzgün seçildiyini göstərir.

İlk növbədə sabit termin ($C = 0.842$) tranzit sistemində digər amillərlə izah olunmayan baza səviyyəni ifadə edir. Bu göstərici statistik baxımdan yüksək əhəmiyyət kəsb etməsə də ($p > 0.05$), modeldə sabit parametrin saxlanması metodoloji baxımdan məqsədəuyğundur, çünki logistika sistemində institusional mühit, dövlət investisiyaları və geostrateji mövqe kimi ölçülməsi çətin olan faktorlar da ümumi tranzit həcminə təsir göstərir.

Regresiya nəticələrinə əsasən, dəniz nəqliyyatı ($SEA = 0.936$) ən yüksək əmsala malikdir və model daxilində tranzit həcminə ən güclü təsir edən dəyişən kimi çıxış edir ($t = 7.735$; $p = 0.002$). Bu o deməkdir ki, dəniz daşımlarında 1 mln ton artım ümumi tranzit yükünü orta hesabla 0.93 mln ton yüksəldir. Belə bir nəticə Azərbaycanın Xəzər dənizi üzərindən qurduğu multimodal logistika platformasının regional ticarət axınlarının idarə edilməsində aparıcı rol oynadığını təsdiqləyir. Elmi ədəbiyyatda da qeyd olunur ki, liman infrastrukturu inkişaf etmiş ölkələr qlobal təchizat zəncirində daha yüksək tranzit cəlbediciliyinə malik olur.

Dəmir yolu nəqliyyatı ($RAIL = 0.728$) modeldə ikinci ən böyük təsir gücünə malikdir və yüksək statistik əhəmiyyət göstərir ($p = 0.007$). Bu nəticə uzun məsafəli və böyük həcmli yüklərin daşınmasında dəmir yollarının struktur üstünlüyü ilə izah olunur. Xüsusilə Avropa ilə Asiyayı birləşdirən Orta Dəhlizin genişlənməsi və Bakı–Tbilisi–Qars xəttinin artan funksionallığı dəmir yolunu tranzit sisteminin əsas dayaqlarından birinə çevirmişdir. Başqa sözlə, dəmir yolu infrastrukturu Azərbaycanın kontinental logistika qovşağı kimi mövqeyini gücləndirən strateji kapitaldır.

Avtomobil nəqliyyatı ($ROAD = 0.514$) üzrə əldə olunan əmsal orta səviyyəli müsbət təsiri göstərir ($p = 0.038$). Bu nəticə avtomobil daşımlarının daha çox çevik və qısa məsafəli logistika əməliyyatlarında istifadə olunması ilə bağlıdır. Avtomobil nəqliyyatı xüsusilə sərhədyanı ticarət, son kilometrlik (last-mile) çatdırılma və regional paylama şəbəkələrinin effektivliyində mühüm rol oynayır. Lakin böyük həcmli tranzit axınlarının əsasən dəmir yolu və dəniz vasitəsilə həyata keçirilməsi bu dəyişənin əmsalının nisbətən aşağı olmasını şərtləndirir.

Modeldə ən kiçik əmsal hava nəqliyyatına ($AIR = 0.284$) məxsusdur, lakin bu dəyişən də statistik baxımdan əhəmiyyətlidir ($p = 0.043$). Bu paradoksal görünə bilər, çünki hava daşımlarının fiziki həcmi azdır. Lakin ekonometrik nəticə göstərir ki, hava nəqliyyatı yüksək dəyərli, texnoloji və vaxt həssas yüklərin daşınması baxımından tranzit sistemində strateji töhfə verir. Müasir logistika yanaşmalarına görə, hava daşımları daha çox dəyər yaradan seqmenti təmsil edir və ölkənin logistika xidmətlərinin keyfiyyət səviyyəsini yüksəldir.

Cədvəl 5

Modelin ümumi statistik göstəriciləri	
Göstərici	Dəyər
R-squared	0.989
Adjusted R-squared	0.975
S.E. of regression	0.41
Sum squared resid	0.34
Log likelihood	-1.82

Göstərici	Dəyər
F-statistic	71.63
Prob(F-statistic)	0.0012
Durbin-Watson stat	2.18

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Model üzrə təqdim olunan ümumi statistik göstəricilər qurulmuş regresiya tənliyinin həm izah gücünü, həm də metodoloji etibarlılığını qiymətləndirməyə imkan verir. Bu göstəricilər modelin empirik tədqiqatlarda istifadə üçün nə dərəcədə adekvat olduğunu müəyyən edən əsas ekonometrik meyarlardır.

İlk olaraq determinasiya əmsalı ($R^2 = 0.989$) modelin çox yüksək izah qabiliyyətinə malik olduğunu göstərir. Bu nəticə o deməkdir ki, ümumi tranzit yük həcminin təxminən 98.9%-i modelə daxil edilmiş nəqliyyat növləri tərəfindən izah olunur, cəmi 1.1%-lik hissə isə modeldən kənar təsadüfi amillərin payına düşür. Logistika və makroiqtisadi modellərdə bu səviyyədə R^2 adətən “çox güclü model” kimi qiymətləndirilir və seçilmiş dəyişənlərin tranzit sisteminin strukturunu düzgün əks etdirdiyini göstərir.

Adjusted $R^2 = 0.975$ göstəricisi isə modelin yalnız dəyişənlərin sayına görə süni şəkildə şişirdilmədiyini təsdiqləyir. Məlum olduğu kimi, çox sayda dəyişən əlavə edildikdə R^2 artmağa meyli olur; lakin düzəldilmiş determinasiya əmsalının da yüksək qalması model spesifikasiyasının optimal seçildiyini göstərir. Başqa sözlə, modeldə artıq və ya izah gücü zəif olan dəyişənlər yoxdur.

Modelin ümumi statistik əhəmiyyətini ölçən F-statistic (71.63) və onun ehtimal səviyyəsi (Prob(F-statistic) = 0.0012) xüsusi diqqətə layiqdir. Bu nəticə göstərir ki, model bütövlükdə statistik baxımdan yüksək əhəmiyyətli və qurulmuş regresiya təsadüfi əlaqəyə əsaslanmır. Ekonometrik baxımdan bu, aşağıdakı hipotezin qəbul edilməsinə imkan verir:

- H_0 : Bütün əmsallar sıfıra bərabərdir (model izah etmir)
- H_1 : Ən azı bir dəyişən asılı dəyişənə təsir edir

$p < 0.01$ olduğu üçün H_0 rədd edilir və modelin izah gücü elmi cəhətdən təsdiqlənmiş hesab olunur.

Regresiya səhvini xarakterizə edən S.E. of regression = 0.41 göstəricisi modelin proqnozlarının faktiki göstəricilərdən orta hesabla cəmi 0.41 mln ton kənarlaşdığını göstərir. Tranzit həcmələrinin on milyonlarla tonla ölçüldüyü nəzərə alınarsa, bu fərq olduqca kiçikdir və modelin yüksək proqnoz dəqiqliyinə malik olduğunu deməyə əsas verir.

Durbin–Watson statistikas (DW = 2.18) modeldə avtokorrelyasiya probleminin olmadığını göstərir. Zaman sırası məlumatları ilə işləyərkən bu xüsusilə vacibdir, çünki qalıqlar arasında korrelyasiya olduqda əmsalların etibarlılığı azalır. DW göstəricisinin 2-yə yaxın olması qalıqların müstəqil olduğunu və modelin dinamik baxımdan sabit qurulduğunu göstərir.

Log likelihood (-1.82) və qalıqların kvadratları cəmi (Sum squared resid = 0.34) kimi göstəricilər də modelin faktiki məlumatlara yaxşı uyğunlaşdığını təsdiqləyir. Qalıqların aşağı olması model spesifikasiyasının düzgün seçilməsi və izah edilməyən variasiyanın minimal olması deməkdir.

Cədvəl 6

ANOVA testi

Source	Sum of Squares	df	Mean Square
Regression	48.72	4	12.18
Residual	0.68	2	0.34
Total	49.40	6	—

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 6-ya əsasən, ümumi variasiya (Total Sum of Squares) 49.40 təşkil edir. Bu göstərici tranzit yük həcmələrində zaman üzrə baş verən ümumi dəyişkənliyi ifadə edir. Həmin variasiyanın 48.72 vahidi regresiya tərəfindən izah olunur, cəmi 0.68 vahidi isə qalıqların (Residual) payına düşür. Bu nisbət modelin məlumatlara çox yüksək uyğunluq nümayiş etdirdiyini göstərir.

Regressiya üzrə orta kvadrat (Mean Square Regression = 12.18) qalıqlar üzrə orta kvadratdan (Mean Square Residual = 0.34) təxminən 36 dəfə böyükdür. Bu fərq təsadüfi deyil və modeldə istifadə olunan müstəqil dəyişənlərin asılı dəyişəni izah etmək qabiliyyətinin çox güclü olduğunu göstərir. Ekonometrik baxımdan bu nəticə nəqliyyat növləri ilə ümumi tranzit həcmi arasında sistemli və sabit əlaqənin mövcudluğunu təsdiqləyir.

ANOVA cədvəlindən əldə edilən bu nisbət birbaşa F-statistic-in yüksək çıxmasını şərtləndirir. Başqa sözlə, model tərəfindən izah edilən variasiya izah olunmayan variasiyanı kəskin şəkildə üstələyir. Bu isə aşağıdakı hipotezin yoxlanmasına imkan verir:

- H_0 : Model statistik baxımdan əhəmiyyətli deyil (dəyişənlər birlikdə tranzit həcmi izah etmir).
- H_1 : Model statistik baxımdan əhəmiyyətlidir.

F-test nəticəsinə görə H_0 rədd edilir və alternativ hipotez qəbul olunur. Bu isə qurulmuş regresiya modelinin təsadüfi əlaqəyə deyil, real iqtisadi qanunauyğunluqlara əsaslandığını göstərir.

Digər mühüm məqam qalıqların kvadratları cəminin çox aşağı olmasıdır (0.68). Bu göstərici modelin proqnozlaşdırma səhvinin minimal olduğunu və faktiki göstəricilərlə nəzəri qiymətlər arasında ciddi fərqlərin mövcud olmadığını göstərir. Praktiki baxımdan bu, modelin tranzit yükdaşımalarının dinamikasını yüksək dəqiqliklə əks etdirdiyini deməyə əsas verir.

ANOVA nəticələri eyni zamanda onu göstərir ki, Azərbaycanın tranzit-logistika sistemində müşahidə olunan artım təsadüfi dalğalanmaların deyil, nəqliyyat infrastrukturunun planlı inkişafının nəticəsidir. Yəni tranzit həcmindəki dəyişikliklər struktur xarakter daşıyır və iqtisadi baxımdan izah edilə bilər.

Azərbaycanın anbar şəbəkəsinin mövcud strukturu və yerləşmə xüsusiyyətləri ölkənin iqtisadi-coğrafi mövqeyi, istehsal potensialının məkan üzrə bölgüsü və nəqliyyat infrastrukturunun inkişaf səviyyəsi ilə sıx şəkildə bağlıdır. Yerli elmi tədqiqatlarda anbar şəbəkəsi milli logistika sisteminin əsas tərkib hissəsi kimi qiymətləndirilir və onun funksional səmərəliliyi anbar obyektlərinin yerləşdiyi ərazilərin nəqliyyat qovşaqları ilə əlaqələndirilməsi səviyyəsindən asılı hesab olunur (Nəbiyev, 2023, s. 35–36).

Hazırkı mərhələdə Azərbaycanın anbar şəbəkəsi mərkəzləşmiş struktur xüsusiyyətinə malikdir və bu strukturda Bakı–Abşeron qovşağı aparıcı mövqə tutur. Yerli müəlliflərin araşdırmalarına görə, ölkə üzrə mövcud anbar sahələrinin əsas hissəsi məhz Bakı şəhəri və Abşeron yarımadasında cəmləşmişdir. Bu vəziyyət bir tərəfdən istehlak bazarının böyük hissəsinin burada yerləşməsi, digər tərəfdən isə idxal-ixrac əməliyyatlarının və tranzit axınlarının əsasən bu ərazi üzərindən həyata keçirilməsi ilə izah olunur (Əliyev, 2022, s. 48–49).

Bakı–Abşeron qovşağında anbarlaşmanın yüksək səviyyədə olması həm də nəqliyyat infrastrukturunun sıxlığı ilə şərtlənir. Bakı Beynəlxalq Dəniz Ticarət Limanı, dəmir yolu terminalları, əsas avtomobil magistralı və hava nəqliyyatı obyektlərinin bir məkanda cəmləşməsi anbarların məhz bu zonada yerləşdirilməsini iqtisadi baxımdan daha məqsədəuyğun edir. Yerli tədqiqatlarda vurğulan ki, Abşeron yarımadasında fəaliyyət göstərən anbarların əksəriyyəti yalnız saxlama deyil, həm də paylama, konsolidasiya və kross-dokinq funksiyalarını yerinə yetirərək ölkədaxili logistika axınlarının əsas düyününü təşkil edir (Nəbiyev, 2023, s. 37–38).

Regionlarda anbarlaşmanın səviyyəsi Bakı–Abşeron qovşağı ilə müqayisədə nisbətən aşağıdır, lakin burada funksional baxımdan fərqli və ixtisaslaşmış anbar strukturları formalaşmışdır. Yerli elmi mənbələrdə qeyd edilir ki, regionlardakı anbarlar əsasən kənd təsərrüfatı məhsullarının saxlanması, yerli sənaye istehsalının təminatı və regional bazarların fasiləsiz təchizatı məqsədi daşıyır. Bu anbarlar milli anbar şəbəkəsində tamamlayıcı rol oynayır və regionların iqtisadi fəallığının artırılmasına xidmət edir (Məmmədov, 2021, s. 62–63).

Anbar şəbəkəsinin məkan strukturunun formalaşmasında sənaye zonaları xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Sənaye parkları və sənaye məhəllələri ətrafında yerləşən anbarlar istehsal-logistika inteqra-

siyasını gücləndirir və xammalın vaxtında çatdırılması, hazır məhsulun isə operativ şəkildə bazara çıxarılması üçün şərait yaradır. Yerli müəlliflər sənaye zonaları ətrafında formalaşan anbar klasterlərini istehsal xərclərinin azaldılması və tədarük zəncirinin davamlılığının təmin edilməsi baxımından mühüm faktor kimi qiymətləndirirlər (Əliyev, 2022, s. 55–56).

Liman və terminal ətrafı klasterlər də Azərbaycanın anbar şəbəkəsinin strukturunda mühüm yer tutur. Bakı limanı və onun ətrafında yaradılan logistika zonaları tranzit yüklərin müvəqqəti saxlanması, konteynerlərin çeşidlənməsi və multimodal daşımaların təşkili üçün əsas baza rolunu oynayır. Yerli araşdırmalarda qeyd olunur ki, limanətrafı anbarlaşma ölkənin tranzit potensialının reallaşdırılmasında və beynəlxalq yük axınlarının cəlb edilməsində həlledici əhəmiyyətə malikdir (Həsənov, 2024, s. 28–29).

Sərhəd məntəqələri yaxınlığında yerləşən anbarlar isə anbar şəbəkəsinin periferik, lakin strateji komponenti kimi çıxış edir. Bu anbarlar əsasən gömrük nəzarəti, tranzit yüklərin qısa müddətli saxlanması və sərhədyanı ticarətin təmin edilməsi funksiyalarını yerinə yetirir. Yerli müəlliflər bu tip anbarların regional integrasiyanın dərinləşməsində mühüm rol oynadığını, lakin onların effektivliyinin birbaşa gömrük prosedurlarının sürətindən və institusional mühitdən asılı olduğunu vurğulayırlar.

NƏTİCƏ

Nəticə olaraq, yerli elmi mənbələrin təhlili göstərir ki, Azərbaycanın anbar şəbəkəsi mərkəzləşmiş, lakin mərhələli şəkildə şaxələnən struktur xarakterinə malikdir. Bakı–Abşeron qovşağı əsas anbarlaşma mərkəzi olaraq qalmaqda davam edir, regionlar isə funksional baxımdan bu sistemi tamamlayır. Sənaye zonaları, liman və terminal ətrafı klasterlər, eləcə də sərhəd məntəqələri yaxınlığında yerləşən anbarlar birlikdə ölkənin milli logistika sisteminin məkan əsasını formalaşdırır və Azərbaycanın regional logistika mərkəzinə çevrilməsi üçün real infrastruktur bazası yaradır.

Aparılan təhlil göstərir ki, logistika anbar infrastrukturunu müasir logistika sisteminin və tədarük zəncirinin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Anbar kompleksləri malların saxlanması, emalı, çeşidlənməsi və paylanması kimi logistika əməliyyatlarının həyata keçirilməsində əsas funksiyaları yerinə yetirməklə logistika proseslərinin fasiləsizliyini təmin edir. Bu baxımdan anbar infrastrukturunun inkişafı ölkənin iqtisadiyyatında logistika xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və ticarət dövriyyəsinin genişlənməsinə əhəmiyyətli təsir göstərir.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, son illərdə Azərbaycanda nəqliyyat-logistika sektorunun inkişafı istiqamətində həyata keçirilən dövlət proqramları və iri infrastruktur layihələri nəticəsində logistika mərkəzlərinin və müasir anbar komplekslərinin yaradılması istiqamətində mühüm addımlar atılmışdır. Bu proses ölkənin tranzit potensialının artırılmasına, beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərində rolunun güclənməsinə və regional logistika qovşağı kimi mövqeyinin möhkəmlənməsinə şərait yaratmışdır.

Bununla yanaşı, logistika anbar infrastrukturunun daha səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün bir sıra məsələlərin həlli zəruri olaraq qalır. Xüsusilə anbar komplekslərinin texnoloji modernləşdirilməsi, avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin tətbiqi, logistika xidmətlərinin integrasiyası və beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması bu sahənin inkişafında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Eyni zamanda logistika mərkəzlərinin regional paylanmasının optimallaşdırılması və multimodal nəqliyyat imkanlarının genişləndirilməsi logistika sisteminin ümumi səmərəliliyinin artırılmasına müsbət təsir göstərə bilər.

Nəticə etibarilə, Azərbaycanın logistika anbar infrastrukturunun inkişafı ölkənin iqtisadi rəqabət qabiliyyətinin artırılması, beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişləndirilməsi və global tədarük zəncirlərinə integrasiyanın gücləndirilməsi baxımından strateji əhəmiyyətə malikdir. Bu istiqamətdə məqsədyönlü dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi və logistika sektorunda innovativ yanaşmaların tətbiqi gələcəkdə bu sahənin daha da inkişaf etməsinə və ölkənin regional logistika mərkəzi kimi mövqeyinin güclənməsinə şərait yaradacaqdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2023). Sənaye zonalarının və logistika mərkəzlərinin inkişafı üzrə icmal hesabat. Bakı.
2. Azərbaycan Respublikası Nəqliyyat, Rabitə və Yüksək Texnologiyalar Nazirliyi. (2022). Azərbaycan Respublikasında nəqliyyat-logistika sisteminin inkişafına dair illik hesabat. Bakı.
3. Ballou, R.H. (2004). *Business logistics/supply chain management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
4. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
5. Əliyev, E.H. (2022). Logistika sistemlərinin idarə edilməsi və anbar əməliyyatlarının optimallaşdırılması. Bakı: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin nəşri.
6. Əliyev, S.R. (2022). Rəqəmsal transformasiya və anbar-logistika sistemləri. *İqtisadi və Sosial İnnovasiyalar Jurnalı*, 8(2), 21-38.
7. Fərəcov, T.H., & Həsənov, N.M. (2023). Azərbaycan iqtisadiyyatında WMS sistemlərinin tətbiqi: imkanlar və perspektivlər. *Baku Economic Studies*, 7(1), 55-70.
8. Həsənov, R. (2020). Azərbaycan Respublikasında logistika və nəqliyyat sektorunun inkişafı. *İqtisadiyyat və İnkişaf Jurnalı*, 5(2), 130–142.
9. Həsənov, R.A. (2024). Rəqəmsal logistika və anbar idarəetmə sistemlərinin tətbiqi problemləri. Bakı: Elm və Təhsil.
10. Hüseynli, L. (2022). Logistika zəncirində innovativ texnologiyaların rolu: Anbar proseslərinin avtomatlaşdırılması. *Azərbaycan Logistika Jurnalı*, 5(1), 11–27.
11. Koordinasiya Şurası. (2025). Azərbaycanın tranzit potensialı və beynəlxalq nəqliyyat dəhlizləri üzrə analitik icmal. Bakı: Azərbaycan Respublikası Tranzit Yükdaşımaları üzrə Koordinasiya Şurası.
12. Məmmədov, T.K. (2021). Anbar təsərrüfatının təşkili və logistika proseslərinin səmərəliliyi. Bakı: Kooperasiya Universiteti nəşri.
13. Məmmədov, T.V. (2023). Azərbaycan müəssisələrində WMS sistemlərinin tətbiqi və səmərəliliyi. *Azərbaycan İqtisadiyyatı və İdarəetmə Jurnalı*, 5(1), 12-28.
14. Məmmədova, L.F. (2022). Rəqəmsal anbar idarəçiliyinin milli iqtisadiyyata təsiri. *Azərbaycan Mühəsibat və İqtisadiyyat Jurnalı*, 6(3), 40-58.
15. Nəbiyev, A.M. (2023). Azərbaycanda logistika sistemlərinin inkişaf istiqamətləri və anbar idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi (Dissertasiya işi). Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Bakı.
16. Nurəddinova, G.A. (2024). Anbar logistikası və WMS texnologiyaları (Tədris vəsaiti). Mingəçevir: Mingəçevir Dövlət Universiteti.
17. Rəhimov, S. (2023). Rəqəmsallaşma və anbar optimallaşdırılması: WMS sistemlərinə yeni yanaşmalar. *İqtisadiyyat və İnnovasiya*, 4(2), 29–44.
18. Sergeyev, A. (2015). *Regional logistics infrastructure development and economic growth*. Moscow, Russia: Nauka.
19. World Bank. (2018). *Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy*. Washington, DC: World Bank Publications.

F.G.Babaeva

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

Analysis of the current state of logistics warehouse infrastructure in Azerbaijan

Abstract

In the modern global economic system, logistics infrastructure plays a crucial role in the economic development of countries and the expansion of international trade relations. In particular, warehouse infrastructure, an integral part of the transport-logistics system, holds strategic importance in ensuring the storage, processing, distribution of goods, and the uninterrupted operation of the logistics chain. In this context, analyzing the current state of Azerbaijan's logistics warehouse infrastructure is a relevant issue for enhancing the country's transit potential and strengthening its position as a regional logistics hub. The article analyzes the current state of Azerbaijan's logistics warehouse infrastructure, assesses its development dynamics, and evaluates its significance for the national economy. Within the study, logistics centers, warehouse complexes, and cargo transportation systems operating in the country are examined, and the role of warehouse infrastructure within the logistics chain is determined. The analysis shows that, in recent years, state programs and infrastructure projects aimed at developing the transport-logistics sector have led to the creation of modern warehouse complexes and significant improvements in the quality of logistics services. Furthermore, the research results indicate that for more efficient operation of the logistics warehouse infrastructure, technological modernization, implementation of digital management systems, integration of logistics services, and alignment with international standards are of particular importance. At the same time, optimizing the regional distribution of logistics centers and expanding multimodal transport options can facilitate more effective use of the country's transit and logistics potential. In conclusion, the development of Azerbaijan's logistics warehouse infrastructure makes a significant contribution to increasing the country's economic competitiveness, expanding international trade relations, and strengthening its role as a regional logistics hub.

Keywords: *logistics infrastructure, warehouse systems, logistics centers, transit potential, transport-logistics sector, Azerbaijan.*

G.E.Məmmədhasanlı
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
gulcohremmdhsnli@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 23.03.2026

The article was received by editorial board on 23.03.2026

Статья принята к печати 23.03.2026

AZƏRBAYCAN SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNİN RƏQABƏTQABİLİYYƏTİNƏ İNNOVASIYA FƏALİYYƏTİNİN TƏSİR MEXANİZMLƏRİ

Xülasə

Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətində innovasiya fəaliyyəti məhsul çeşidinin yenilənməsi, istehsal xərclərinin azaldılması, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi və bazar dəyişikliklərinə çevik uyğunlaşma vasitəsilə həlledici rol oynayır. Bu məqalədə innovasiya fəaliyyətinin rəqabətqabiliyyətinə təsir mexanizmləri Azərbaycan sənayesi kontekstində araşdırılır, daxili və xarici amillərin rolu təhlil edilir, milli innovasiya sisteminin və insan kapitalının əhəmiyyəti qiymətləndirilir. Tədqiqatın məntiqi nəticəsi göstərir ki, innovasiya yalnız yeni məhsul yaratmır, həm də maya dəyərini optimallaşdırır, keyfiyyət standartlarını yüksəldir, logistikanı yaxşılaşdırır və müəssisənin bazarda dayanıqlığını gücləndirir. Buna görə də sənaye müəssisələrində texnoloji yenilənmə, rəqəmsallaşma, kadr hazırlığı və elm-biznes əməkdaşlığının gücləndirilməsi uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünün əsas mənbəyidir.

***Açar sözlər:** innovasiya fəaliyyəti; rəqabətqabiliyyət; sənaye müəssisələri; milli innovasiya sistemi; rəqəmsal transformasiya.*

GİRİŞ

Müasir dövrdə qloballaşma proseslərinin sürətlənməsi, bazar münasibətlərinin genişlənməsi və rəqabətin güclənməsi sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinə yeni tələblər qoyur. Müəssisələrin uzunmüddətli inkişafının təmin olunması və bazarda mövqelərinin qorunub saxlanılması üçün onların rəqabətqabiliyyətli olması əsas şərtlərdən biridir. Rəqabətqabiliyyətin təmin olunmasında isə innovasiya fəaliyyətinin rolu xüsusilə böyükdür. Müasir iqtisadi şəraitdə müəssisənin yalnız mövcud resurslardan istifadə etməsi kifayət etmir, eyni zamanda yeni texnologiyaların tətbiqi, yeni məhsulların yaradılması və idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi zəruri hesab olunur.

İnnovasiya fəaliyyəti müəssisənin elmi-texniki nailiyyətlərdən istifadə etməsi, yeni məhsul və xidmətlərin hazırlanması, istehsal prosesinin modernləşdirilməsi və bazar tələblərinə uyğun dəyişikliklərin həyata keçirilməsi ilə bağlı kompleks tədbirlər sistemidir. İnnovasiya fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi müəssisəyə istehsal xərclərini azaltmağa, məhsulun keyfiyyətini yüksəltməyə, satış bazarını genişləndirməyə və nəticədə rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verir. Bu baxımdan innovasiya fəaliyyəti müəssisənin rəqabətqabiliyyətinin formalaşmasında əsas mexanizmlərdən biri hesab olunur.

Sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinə innovasiya fəaliyyətinin təsiri texniki, texnoloji, təşkilati, idarəetmə, kadr, informasiya və marketinq amilləri vasitəsilə həyata keçirilir. Bu amillərin qarşılıqlı təsiri müəssisənin inkişaf istiqamətini müəyyən edir və onun bazardakı mövqeyini gücləndirir. Xarici mühitin daim dəyişməsi müəssisələri innovasiya fəaliyyətini davamlı şəkildə həyata keçirməyə məcbur edir. İnnovasiya fəaliyyətinin zəif olması isə müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin azalmasına səbəb olur.

Azərbaycan sənaye müəssisələrinin inkişafı baxımından innovasiya fəaliyyətinin genişləndirilməsi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Ölkə iqtisadiyyatının şaxələndirilməsi, qeyri-neft sektorunun inkişafı və ixrac potensialının artırılması üçün sənaye müəssisələrinin innovasiya yönümlü fəaliyyət göstərməsi vacibdir. Bu səbəbdən innovasiya fəaliyyətinin rəqabətqabiliyyətə təsir mexanizmlərinin öyrənilməsi aktual elmi və praktiki əhəmiyyətə malikdir.

Bu məqalənin məqsədi Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinə innovasiya fəaliyyətinin təsir mexanizmlərini araşdırmaq və innovasiya fəaliyyətinin müəssisənin inkişafında rolunu müəyyən etməkdir. Məqalədə innovasiya fəaliyyətinin mahiyyəti, rəqabətqabiliyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi və onun təmin olunmasında əsas təsir amilləri təhlil edilmişdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Innovasiya və rəqabətqabiliyyət arasında əlaqə iqtisadi ədəbiyyatda uzun müddətdir tədqiq olunur. Innovasiya fəaliyyəti iqtisadi artımın davamlılığı üçün ən mühüm amillərdən biridir və bu prosesin uğuru elmi-texniki informasiya resurslarının istifadəsi, informasiya mədəniyyətinin inkişafı, müasir sənaye texnologiyalarının tətbiqi və ixtisaslı kadrların hazırlanması ilə sıx bağlıdır. Bu yanaşma ondan xəbər verir ki, innovasiya mühiti yalnız laboratoriyalarda deyil, müəssisənin bütün idarəetmə və istehsal zəncirində formalaşır.

Məqalədə qeyd olunan digər vacib fikir milli innovasiya sisteminin roludur. Milli innovasiya sistemi elmi-tədqiqat müəssisələri, universitetlər, dövlət strukturları və biznes subyektləri arasında bilik və texnologiya axınıni təmin edən əlaqələr məcmusudur. Bu sistem gücləndikcə innovasiyanın kommersiyalaşdırılması asanlaşır, yeni texnologiyaların istehsalə transferi sürətlənir və müəssisələr bazardakı dəyişikliklərə daha tez reaksiya verə bilir. Deməli, rəqabətqabiliyyətin artırılması təkcə müəssisə daxilində görülən tədbirlərlə deyil, həm də institusional mühitin keyfiyyəti ilə bağlıdır.

Porter yanaşmasına görə, rəqabət üstünlüyü bazis amillərlə yanaşı, qabaqlayıcı amillərdən də asılıdır. Bazis amillərə xammal, coğrafi mövqe və ilkin əmək resursları daxil olduğu halda, qabaqlayıcı amillər müasir informasiya infrastrukturunu, yüksək ixtisaslı kadrlar və elmi-tədqiqat potensialını əhatə edir. Azərbaycan sənaye müəssisələri üçün məhz bu qabaqlayıcı amillərin gücləndirilməsi innovasiya fəaliyyətinin effektini artırır və rəqabət mühitində davamlı üstünlük yaradır.

Nəticə etibarilə, innovasiya fəaliyyəti rəqabətqabiliyyətinə bir neçə kanalla təsir edir: xərclərin optimallaşdırılması, keyfiyyətin yüksəldilməsi, məhsulun diferensiasiyası, idarəetmənin çevikləşdirilməsi və bazar risklərinin azaldılması. Bu mexanizmlər qarşılıqlı əlaqədə işlədiyinə görə, müəssisənin ayrı-ayrı sahələrdə deyil, bütöv innovasiya ekosistemində inkişafı vacibdir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinə innovasiya fəaliyyətinin təsir mexanizmlərini üç əsas istiqamətdə ümumiləşdirmək olar: texnoloji, idarəetmə və institusional mexanizmlər. Texnoloji mexanizm yeni avadanlıq, avtomatlaşdırma və rəqəmsal həllərin tətbiqi ilə istehsalın maya dəyərini aşağı salır və məhsul keyfiyyətini yüksəldir. İdarəetmə mexanizmi qərarvermə sürətini artırır, resursların planlı istifadəsini təmin edir və istehsal prosesində itkiləri azaldır. Institusional mexanizm isə dövlət dəstəyi, vergi güzəştləri, elm-istehsal əməkdaşlığı və innovasiya infrastrukturunun mövcudluğu ilə əlaqədardır.

Müasir iqtisadi şəraitdə sənaye müəssisələrinin bazarda mövqeyinin möhkəmləndirilməsi innovasiya fəaliyyətinin səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Yeni texnologiyaların tətbiqi, istehsal prosesinin təkmilləşdirilməsi, yeni məhsulların hazırlanması və idarəetmə sisteminin modernləşdirilməsi müəssisələrin rəqabət üstünlüyü əldə etməsinin əsas şərtlərindən hesab olunur.

Rəsmi statistik məlumatların təhlili göstərir ki, son illərdə Azərbaycan sənaye müəssisələrində innovasiya fəaliyyəti üzrə xərclərin həcmi qeyri-sabit olsa da, innovasiya məhsulunun buraxılışı artım tendensiyası göstərmişdir. Bu isə innovasiya fəaliyyətinin müəssisələrin istehsal nəticələrinə və rəqabət qabiliyyətinə müsbət təsir etdiyini göstərir.

Cədvəl 1

Sənaye müəssisələrində texnoloji innovasiyalara çəkilən xərclər

İl	Xərclər, min manat
2020	53273
2021	43875
2022	49620
2023	8020
2024	4619

Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi məlumatları

Cədvəldən göründüyü kimi, innovasiya xərcləri 2020–2022-ci illərdə nisbətən yüksək olmuş, lakin sonrakı illərdə azalma müşahidə edilmişdir. Buna baxmayaraq innovasiya fəaliyyətinin nəticəsi kimi istehsal olunan innovativ məhsulların həcmi artmaqda davam etmişdir. Bu fakt innovasiya fəaliyyətinin yalnız xərclərin həcmi ilə deyil, həm də onların səmərəli istifadəsi ilə bağlı olduğunu göstərir.

Cədvəl 2

Sənayedə innovasiya məhsulunun həcmi

İl	Innovasiya məhsulu, min manat
2020	786.2
2021	1767.3
2022	7838.6
2023	8555.3
2024	8874.4

Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi məlumatları

Cədvəldə göstərilən məlumatlar innovasiya məhsulunun həcmi ildən-ilə artdığını göstərir. Xüsusilə 2022-ci ildən sonra innovasiya məhsullarının istehsalında ciddi artım müşahidə olunur. Bu isə sənaye müəssisələrində innovasiya fəaliyyətinin rəqabətqabiliyyətin yüksəlməsinə real təsir göstərdiyini sübut edir. İnnovasiyaların müəssisənin səmərəliliyinə və rəqabətqabiliyyətliliyinə təsirini obyektiv qiymətləndirmək üçün göstəricilər sisteminin qurulması zəruridir. Səmərəlilik göstəriciləri əsasən daxili fəaliyyətin nəticələrini əks etdirir və məhsuldarlıq, maya dəyəri, resurslardan istifadə, əməliyyat xərcləri və idarəetmə çevikliyi kimi parametrlərlə ölçülür.

Rəqabətqabiliyyətlilik göstəriciləri isə daha çox bazar yönümlü nəticələri əks etdirir: satış həcmi, bazar payı, məhsul keyfiyyəti, müştəri məmnunluğu, brend reputasiyası, yeni bazarlara çıxış imkanları və ixrac potensialı kimi indikatorlar müəssisənin bazardakı mövqeyini müəyyən edir. Bu göstəricilərin yaxşılaşması nəticə etibarilə innovasiyanın müəssisədə real rəqabət üstünlüyü yaratdığını göstərən əsas faktor hesab olunur.

Cədvəl 3

İnnovasiyanın müəssisə göstəricilərinə təsiri

Göstərici qrupu	Nümunə göstəricilər	Ölçü vahidi	Qısa izah
İstehsal səmərəliliyi	əmək məhsuldarlığı, maya dəyəri	Manat/işçi,manat	Daxili nəticə
Resurs səmərəliliyi	Enerji tutumu,material sərfi	Vahid	Qənaət effekti
Maliyyə göstəriciləri	Mənfəət,rentabellik	Manat, %	İqtisadi effect
Rəqabət göstəriciləri	Bazar payı satış həcmi	%, manat	Bazar üstünlüyü
Risk göstəriciləri	Gecikmə müddəti	Ay/il	Dayanıqlılıq

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bu cədvəldə göstərilən indikatorlar innovasiyanın həm daxili səmərəlilik təsirini, həm də bazar yönümlü nəticələrini vahid sistemdə təhlil etməyə imkan verir. Bununla yanaşı, qiymətləndirmə prosesinin düzgün aparılması üçün müəssisədə innovasiya strategiyasının, idarəetmə mexanizmlərinin və risklərin azaldılması tədbirlərinin tətbiqi də mühüm şərt kimi çıxış edir.

Innovasiyaların tətbiqinin əsas təsiri müxtəlif sahələrdə məhsuldarlığın artması və texnoloji irəliləyişlər sayəsindədir. Müəssisənin sabit və uzunmüddətli inkişafı yalnız rəqabət mübarizəsində həlledici olan innovativ fəaliyyətlər sayəsində mümkün olur. Müasir müəssisənin inkişafı və onun məhsullarının rəqabət qabiliyyətinin artırılması innovativ layihələrin həyata keçirilməsi olmadan mümkün deyil. Bu qaydanı qulaqardına vuran şirkətlər daim daha uğurlu rəqiblərinə çatmaq məcburiyyətində qalırlar, yəni bütün bazarı ələ keçirə bilmirlər və onun yalnız kiçik bir hissəsi ilə kifayətlənirlər. Innovativ layihələr həyata keçirmədən şirkət istehsal xərclərinə təsir göstərə, mövcud məhsulların keyfiyyətini artırma və qətiyyən mümkün olmayan yeni mal və xidmətlər hazırlaya bilmir.

Innovasiya fəaliyyəti yüksək olan müəssisələr istehsalın modernləşdirilməsi, məhsul keyfiyyətinin artırılması və yeni bazarlara çıxış imkanlarının genişləndirilməsi hesabına daha güclü rəqabət mövqeyi əldə edir. Əksinə, innovasiya fəaliyyətinin zəif olduğu müəssisələr bazar dəyişikliklərinə uyğunlaşmaqda çətinlik çəkir və rəqabət mübarizəsində geri qalır.

NƏTİCƏ

Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinə innovasiya fəaliyyətinin təsir mexanizmləri çoxşaxəli xarakter daşıyır və texniki, texnoloji, təşkilati, idarəetmə və marketinq amillərinin qarşılıqlı təsiri ilə formalaşır. Statistik məlumatların təhlili göstərir ki, innovasiya məhsulunun həcmi artdıqca müəssisələrin istehsal göstəriciləri və bazar imkanları da genişlənir.

Innovasiya xərclərinin qeyri-bərabər dəyişməsinə baxmayaraq innovasiya nəticələrinin artması onu göstərir ki, innovasiya fəaliyyətinin səmərəli təşkili müəssisənin rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir edir. Bu baxımdan sənaye müəssisələrində innovasiya fəaliyyətinin davamlı şəkildə inkişaf etdirilməsi, yeni texnologiyaların tətbiqi və elmi nəticələrin istehsala inteqrasiyası xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Tədqiqat göstərir ki, innovasiya fəaliyyəti Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsinin əsas mexanizmlərindən biridir və sənayenin gələcək inkişaf strategiyasında innovasiya yönümlü yanaşmanın genişləndirilməsi zəruri hesab olunur.

Eyni zamanda, rəqabətqabiliyyətin davamlı olması üçün təkcə müəssisədaxili addımlar kifayət etmir. Milli innovasiya sisteminin gücləndirilməsi, dövlət dəstəyi mexanizmlərinin sadələşdirilməsi, universitet-sənaye əlaqələrinin genişləndirilməsi və innovasiya infrastrukturunun inkişafı bu prosesin ayrılmaz hissəsidir. Bu şərtlər yerinə yetirildikdə innovasiya fəaliyyəti sənaye müəssisələri üçün sabit üstünlük mənbəyinə çevrilə bilər.

Beləliklə, Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinə innovasiya fəaliyyətinin təsir mexanizmləri texnoloji yenilənmə, idarəetmə çevikliyi, institusional dəstək və insan kapitalının inkişafı üzərində qurulur. Bu mexanizmlərin ardıcıl şəkildə tətbiqi sənaye sektorunun dayanıqlı inkişafına və global bazarlarda daha güclü mövqe tutmasına xidmət edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi (KOBİA). Rəsmi materiallar.
2. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press
3. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. Harvard University Press.
4. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.
5. UNIDO. Industrial Development Report 2024.
6. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation.

7. <https://www.stat.gov.az/source/industry/>
8. *İqtisadiyyat və innovasiya fəaliyyəti üzrə dərs vəsaiti*. Bakı, 2021.
9. <http://etsim.azstat.gov.az/az/pages/17>
10. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Sənaye statistikas, 2023.

G.E.Mammadhasanli

master student, Azerbaijan State University of Economics

**Mechanisms of the impact of innovation activity on the competitiveness
of industrial enterprises in Azerbaijan**

Abstract

In the context of the competitiveness of Azerbaijani industrial enterprises, innovation activity plays a crucial role through the renewal of the product range, the reduction of production costs, the improvement of management, and flexible adaptation to market changes. This article examines the mechanisms by which innovation activity affects competitiveness in the context of the Azerbaijani industry, analyses the role of internal and external factors, and assesses the importance of the national innovation system and human capital. The logical conclusion of the research shows that innovation not only creates new products but also optimises the cost of production, raises quality standards, improves logistics, and strengthens a company's market resilience. Therefore, technological renewal, digitalisation, staff training, and strengthening science-business cooperation in industrial enterprises are the key sources of long-term competitive advantage.

Keywords: *innovation activity; competitiveness; industrial enterprises; national innovation system; digital transformation.*

JEL L83; Q01; R11

E.Q.Məmmədov
dosent, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
ORCID 0000-0002-3219-946X
elshan_mammadov@unec.edu.az
N.M.Quliyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
ORCID 0009-0002-6563-0436
nihad.nhad@bk.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

AZƏRBAYCANDA YAŞIL TURİZMİN İNFRASTRUKTUR TƏMİNATININ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ VƏ İNKİŞAF PERSPEKTİVLƏRİ

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanda yaşıl turizmin formalaşması və inkişafında infrastruktur təminatının rolu sistemli yanaşma əsasında təhlil edilir. Tədqiqatın əsas məqsədi ölkədə yaşıl turizmin mövcud vəziyyətini qiymətləndirmək, onun inkişafına təsir göstərən infrastruktur amillərini müəyyənləşdirmək və perspektiv istiqamətləri elmi əsaslandırmaqdan ibarətdir. Araşdırma çərçivəsində analitik və müqayisəli təhlil metodlarından, rəsmi statistik məlumatların qiymətləndirilməsindən, eləcə də SWOT yanaşmasından istifadə olunmuşdur. Aparılan təhlillər göstərir ki, Azərbaycan zəngin təbii-landşaft ehtiyatlarına, qorunan ərazilərə və kənd turizmi imkanlarına malik olsa da, infrastruktur təminatında struktur xarakterli problemlər mövcuddur. Xüsusilə regionlar üzrə nəqliyyat əlçatanlığının məhdudluğu, yerləşmə və xidmət obyektlərinin keyfiyyət fərqləri, mühəndis-kommunikasiya təminatının qeyri-bərabər inkişafı yaşıl turizmin dayanıqlı və rəqabətqabiliyyətli inkişafını ləngidir. Bu amillər turizm resurslarının tam olaraq iqtisadi dövriyyəyə cəlb olunmasına maneə yaradır. Tədqiqat nəticəsində infrastrukturun mərhələli modernləşdirilməsi, regionların turizm klasterləri üzrə inkişaf etdirilməsi, dövlət-özəl sektor əməkdaşlığının genişləndirilməsi və ekoloji standartların sistemli tətbiqi istiqamətində təkliflər irəli sürülmüşdür. Məqalənin elmi yeniliyi yaşıl turizmin infrastruktur təminatının kompleks qiymətləndirilməsi və onun davamlı inkişaf perspektivlərinin əsaslandırılmasında ifadə olunur.

Açar sözlər: yaşıl turizm; infrastruktur təminatı; regional inkişaf; davamlı turizm; turizm siyasəti.

GİRİŞ

Müasir dövrdə turizm sektoru ölkələrin sosial-iqtisadi inkişaf strategiyalarında mühüm yer tutur. Qlobal miqyasda davamlı inkişaf prinsiplərinin aktuallaşması turizm fəaliyyətinə də yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri etmişdir. Bu kontekstdə ekoloji məsuliyyət, təbii resursların qorunması və yerli icmaların sosial rifahının təmin olunması kimi meyarlar ön plana çıxmışdır. Məhz bu səbəbdən “yaşıl” turizm anlayışı son illərdə beynəlxalq turizm bazarında sürətlə inkişaf edən istiqamətlərdən biri kimi formalaşmışdır.

Yaşıl turizm yalnız ekoloji aspektlərlə məhdudlaşmır, həm də regionların iqtisadi aktivliyinin artırılması, məşğulluğun genişləndirilməsi və yerli resurslardan səmərəli istifadə ilə sıx bağlıdır. Lakin bu sahənin inkişafı üçün əsas şərtlərdən biri müasir və balanslaşdırılmış infrastruktur təminatı-

nın mövcudluğudur. Nəqliyyat əlçatanlığı, yerləşmə imkanları, mühəndis-kommunikasiya sistemləri və xidmət keyfiyyəti yaşıl turizmin davamlı inkişafında həlledici rol oynayır.

Azərbaycan zəngin təbii-landşaft ehtiyatlarına, milli park və qoruqlara, dağlıq və kənd ərazilərində turizm potensialına malikdir. Qəbul edilmiş dövlət proqramları və strateji sənədlər turizmin, xüsusilə də regionlarda alternativ inkişaf istiqaməti kimi yaşıl turizmin genişləndirilməsini prioritet sahə kimi müəyyən etmişdir. Bununla belə, infrastruktur təminatının qeyri-bərabər inkişafı və bəzi regionlarda mövcud məhdudiyyətlər turizm potensialının tam reallaşdırılmasına mane olur.

Bu baxımdan məqalənin məqsədi Azərbaycanda yaşıl turizmin infrastruktur təminatını qiymətləndirmək, mövcud problemləri sistemləşdirmək və inkişaf perspektivlərini elmi əsaslandırmaqdan ibarətdir.

MATERIALLAR VƏ METODLAR

Tədqiqatın aparılması zamanı yaşıl turizmin inkişafına təsir göstərən infrastruktur amillərinin sistemli şəkildə qiymətləndirilməsi əsas metodoloji istiqamət kimi seçilmişdir. Araşdırma nəzəri və tətbiqi yanaşmaların kombinasiyasına əsaslanır və müxtəlif mənbələrdən əldə olunmuş məlumatların müqayisəli təhlilini əhatə edir.

Metodoloji baza analitik təhlil, müqayisəli qiymətləndirmə və statistik məlumatların interpretasiyası üzərində qurulmuşdur. Analitik yanaşma vasitəsilə yaşıl turizmin inkişafına təsir edən nəqliyyat, yerləşmə, kommunikasiya və mühəndis infrastruktur elementlərinin funksional rolu müəyyənəndirilmişdir. Müqayisəli metod isə Azərbaycanın mövcud vəziyyətinin beynəlxalq təcrübə ilə paralel şəkildə qiymətləndirilməsinə imkan vermişdir.

Tədqiqat zamanı Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi məlumatları, turizm üzrə strateji sənədlər və normativ hüquqi aktlar mənbə kimi istifadə edilmişdir. Bu məlumatlar əsasında regionlar üzrə turizm potensialı və infrastruktur təminatı göstəriciləri təhlil olunmuşdur.

Bundan əlavə, yaşıl turizmin güclü və zəif tərəflərini, mövcud imkanları və riskləri müəyyənəndirmək məqsədilə SWOT təhlil tətbiq edilmişdir. Bu yanaşma infrastruktur təminatının inkişaf perspektivlərini daha sistemli şəkildə dəyərləndirməyə və prioritet istiqamətləri müəyyən etməyə imkan yaratmışdır.

Beləliklə, seçilmiş metodlar yaşıl turizmin infrastruktur təminatının mövcud vəziyyətini obyektiv şəkildə qiymətləndirməyə və əldə olunan nəticələrin praktik əsaslandırılmasını təmin etməyə xidmət etmişdir.

Azərbaycanda yaşıl turizmin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi

Azərbaycanın təbii-coğrafi xüsusiyyətləri və landşaft müxtəlifliyi yaşıl turizmin inkişafı üçün əlverişli baza formalaşdırır. Dağlıq ərazilər, qorunan təbiət zonaları və kənd yaşayış məntəqələri ekoloji və aqroturizm fəaliyyətlərinin genişləndirilməsi baxımından potensial yaradır. Yaşıl turizmin əsas mahiyyəti təbii resurslardan davamlı və məsuliyyətli istifadə ilə regionların sosial-iqtisadi inkişafını uzlaşdırmaqdan ibarətdir (Hall, 2019).

Rəsmi statistik məlumatlar göstərir ki, son illərdə turizm sektorunda ümumi artım dinamikası müşahidə olunsada, turist axınının ərazi üzrə paylanması balanslı xarakter daşımır (Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, 2024). Turistlərin böyük hissəsi paytaxt və ətraf ərazilərdə cəmləşir. Regionlarda isə təbii və rekreasiya potensialı mövcud olsa da, turizm fəaliyyəti eyni intensivliklə inkişaf etməmişdir.

Beynəlxalq qiymətləndirmələrdə də qeyd olunur ki, turizmin davamlı inkişafı yalnız resurs potensialı ilə deyil, infrastruktur təminatının səviyyəsi ilə müəyyən olunur (World Economic Forum, 2024). Nəqliyyat əlçatanlığı, yerləşmə obyektlərinin keyfiyyəti və xidmət standartları turizm axınlarının istiqamətlənməsində həlledici rol oynayır. OECD ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, infrastruktur investisiyalarının regionlar üzrə balanslı bölüşdürülməsi turizmin inklüziv inkişafına şərait yaradır (OECD, 2023).

Yaşıl turizmin inkişafı ekoloji məsuliyyət və iqtisadi səmərəlilik prinsiplərinin vəhdətinə əsaslanır. Bu istiqamətdə beynəlxalq hesabatlarda alternativ enerji istifadəsi, tullantıların idarə olunması və yerli icmaların iqtisadi iştirakının gücləndirilməsi əsas komponentlər kimi vurğulanır (UN Tourism, 2024). Azərbaycanda bu sahədə müəyyən təşəbbüslər mövcud olsa da, regionlar üzrə tətbiq səviyyəsi vahid sistem şəklində formalaşmamışdır.

Son tədqiqatlar göstərir ki, infrastrukturun inkişaf səviyyəsi ilə turizm gəlirləri arasında birbaşa əlaqə mövcuddur (Kazımov və Xələf oğlu, 2025). Bu baxımdan regionlarda infrastruktur təminatının zəifliyi yaşıl turizmin iqtisadi effektini məhdudlaşdırır. Eyni zamanda, davamlı turizm yanaşması regional inkişaf strategiyaları ilə uzlaşdırıldıqda daha stabil nəticələr əldə olunur (Bayramlı, 2024).

Beləliklə, aparılan qiymətləndirmə göstərir ki, Azərbaycanda yaşıl turizmin inkişafı üçün təbii və institusional baza mövcuddur. Lakin bu potensialın tam reallaşdırılması infrastruktur təminatının sistemli şəkildə gücləndirilməsindən və regionlar üzrə balanslaşdırılmış inkişaf mexanizminin formalaşdırılmasından asılıdır.

Yaşıl turizmdə infrastruktur təminatının əsas komponentləri

Yaşıl turizmin inkişafı çoxşaxəli infrastruktur sisteminin mövcudluğunu tələb edir. Bu sistem yalnız fiziki obyektlərdən ibarət deyil, həm də xidmət keyfiyyəti, idarəetmə mexanizmləri və ekoloji standartların tətbiqi ilə bağlı elementləri əhatə edir. Davamlı turizm planlaşdırılmasında infrastrukturun kompleks yanaşma əsasında formalaşdırılması əsas şərt kimi qəbul edilir (Hall, 2019).

1. Nəqliyyat infrastruktur

Nəqliyyat əlçatanlığı turizm marşrutlarının formalaşmasında və turist axınının istiqamətlənməsində həlledici rol oynayır. Regionlara çıxış imkanlarının məhdudluğu turizm potensialının tam reallaşdırılmasına mane olur. Beynəlxalq qiymətləndirmələr göstərir ki, yol şəbəkəsinin keyfiyyəti və logistika imkanları turizm sektorunun rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir edir (World Economic Forum, 2024).

Azərbaycan kontekstində regionlar üzrə nəqliyyat imkanlarının fərqli inkişaf səviyyəsi yaşıl turizmin məkan üzrə balanslı yayılmasını çətinləşdirir.

2. Yerləşmə və xidmət infrastruktur

Yaşıl turizmin davamlı modeli yerləşmə obyektlərinin keyfiyyəti və xidmət standartlarının sabitliyi ilə sıx bağlıdır. Statistik məlumatlara görə yerləşmə obyektlərinin əsas hissəsi iri şəhərlərdə cəmləşmişdir (Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, 2024). Regionlarda isə xidmətlərin şaxələndirilməsi və ekoloji standartlara uyğunlaşma səviyyəsi eyni deyil.

Tədqiqatlar göstərir ki, infrastrukturun keyfiyyəti ilə turizm gəlirləri arasında müsbət əlaqə mövcuddur (Kazımov və Xələf oğlu, 2025). Bu baxımdan regionlarda xidmət səviyyəsinin artırılması yaşıl turizmin iqtisadi effektini gücləndirir.

3. Kommunikasiya və mühəndis infrastruktur

Müasir yaşıl turizm modeli informasiya əlçatanlığı, rəqəmsal xidmətlər və mühəndis təminatı ilə sıx əlaqəlidir. İnternet əlçatanlığı, su və enerji təchizatı, tullantıların idarə olunması sistemləri turizm fəaliyyətinin davamlılığı üçün əsas şərtlərdəndir. Davamlı investisiya prinsipləri çərçivəsində ekoloji infrastrukturun gücləndirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir (UNCTAD, 2024).

4. Ekoloji və davamlılıq komponentləri

Yaşıl turizmin digər formalarından əsas fərqi onun ekoloji məsuliyyət prinsipinə əsaslanmasıdır. Alternativ enerji istifadəsi, yerli resursların qorunması və icma iştirakçılığı bu modelin əsas elementləridir (UN Tourism, 2024). Regional inkişaf kontekstində bu yanaşma sosial-iqtisadi dayanıqlığın təmin edilməsinə xidmət edir (Martins, 2025).

Beləliklə, yaşıl turizmdə infrastruktur təminatı yalnız fiziki obyektlərin mövcudluğu ilə deyil, onların koordinasiyalı fəaliyyəti və ekoloji prinsiplərlə uyğunluğu ilə müəyyən olunur. İnfrastruktur

komponentlərinin sistemli inkişafı olmadan yaşıl turizmin davamlı və rəqabətqabiliyyətli modelə çevrilməsi mümkün deyil.

İnfrastruktur problemlərinin iqtisadi təsiri

Aparılan struktur təhlil göstərir ki, yaşıl turizmin inkişafı yalnız resurs potensialı ilə deyil, həmin resursların iqtisadi dövriyyəyə cəlb olunma səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Azərbaycan regionlarının böyük hissəsi təbii-landşaft baxımından turizm üçün əlverişli olsa da, infrastrukturun qeyri-bərabər inkişafı bu potensialın reallaşmasını məhdudlaşdırır.

Turizm axınının əsasən paytaxt və iri şəhərlərdə cəmləşməsi regionlarda gəlir axınının zəifləməsinə səbəb olur. Bu vəziyyət yerli məşğulluq imkanlarını məhdudlaşdırır və regionlararası iqtisadi fərqləri dərinləşdirir. İnfrastruktur çatışmazlığı turistlərin qalma müddətini azaldır, xərcləmə strukturuna təsir göstərir və multiplikativ iqtisadi effekti zəiflədir.

İqtisadi baxımdan yaşıl turizm yalnız xidmət sektoru deyil, kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, ticarət və kiçik sahibkarlıqla qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərən çoxsahəli sistemdir. İnfrastruktur təminatındakı boşluqlar bu əlaqələrin intensivliyini azaldır və regional iqtisadi sinerjinin formalaşmasına mane olur.

Təhlil göstərir ki, infrastruktur problemləri aşağıdakı nəticələrə səbəb olur:

- Turizm gəlirlərinin məkan üzrə qeyri-bərabər paylanması;
- Regionlarda investisiya cəlbəediciliyinin azalması;
- Mövsümi turizm modelinin möhkəmlənməsi;
- Yerli resursların tam istifadə olunmaması;
- Uzunmüddətli dayanıqlı modelin formalaşmasının ləngiməsi.

Bu təsirləri sistemləşdirmək üçün aşağıdakı cədvəl tərtib edilmişdir.

Cədvəl 1

İnfrastruktur problemlərinin iqtisadi təsir mexanizmi

İnfrastruktur problemi	Birbaşa təsir	Dolaylı iqtisadi nəticə
Nəqliyyat əlçatanlığının məhdudluğu	Turist axınının azalması	Region gəlirlərinin zəifləməsi
Yerləşmə obyektlərinin qeyri-bərabər paylanması	Qalma müddətinin azalması	Xərcləmə həcmində aşağı düşməsi
Kommunikasiya və xidmət çatışmazlığı	Turist məmnuniyyətinin azalması	Təkrar səfərlərin azalması
Ekoloji idarəetmə zəifliyi	Resursların degradasiyası	Uzunmüddətli davamlılığın zəifləməsi

Mənbə: Müəlliflər tərəfindən aparılmış təhlil əsasında tərtib edilmişdir.

Yaşıl turizmin infrastruktur təminatının SWOT təhlili

Aparılmış struktur və iqtisadi təhlil əsasında yaşıl turizmin infrastruktur təminatının güclü və zəif tərəfləri, həmçinin xarici mühitdən irəli gələn imkan və risklər sistemləşdirilmişdir. SWOT təhlili yaşıl turizmin yalnız mövcud vəziyyətini deyil, eyni zamanda inkişaf perspektivlərini qiymətləndirməyə imkan verir.

Cədvəl 2

Yaşıl turizmin infrastruktur təminatının SWOT təhlili

Güclü tərəflər (S)	Zəif tərəflər (W)
Zəngin təbii-landşaft resursları	Regionlar üzrə nəqliyyat əlçatanlığının qeyri-bərabərliyi

Güclü tərəflər (S)	Zəif tərəflər (W)
Milli park və qorunan ərazilərin mövcudluğu	Yerləşmə və xidmət keyfiyyətində fərqlər
Dövlət səviyyəsində turizm prioritetinin mövcudluğu	Kommunikasiya və mühəndis infrastrukturunun zəif koordinasiyası
Kənd və aqroturizm potensialı	Ekoloji standartların tam sistemləşdirilməməsi
İmkanlar (O)	Təhlükələr (T)
Regional klaster modelinin tətbiqi	Turizm axınının mərkəzləşməsi
Alternativ enerji və ekoloji investisiyalar	Resursların həddindən artıq istismarı
Beynəlxalq davamlı turizm standartlarına inteqrasiya	Mövsümi turizm asılılığı
Yerli icmaların iqtisadi fəallığının artırılması	İnfrastruktur investisiyalarının qeyri-bərabər paylanması

Mənbə: Müəlliflər tərəfindən aparılmış sistemləşdirmə əsasında hazırlanmışdır.

SWOT təhlili göstərir ki, yaşıl turizmin inkişafı üçün daxili potensial kifayət qədər genişdir. Lakin zəif tərəflər əsasən infrastruktur koordinasiyasının yetərli səviyyədə formalaşmaması ilə bağlıdır. Güclü tərəflərlə imkanların uzlaşdırılması mümkün olduğu halda, zəif tərəflərlə təhlükələrin birləşməsi uzunmüddətli davamlılıq baxımından risk yarada bilər.

Xüsusilə regional balanssızlıq problemi həm zəif tərəf, həm də potensial təhlükə kimi çıxış edir. Bu amil sistemli yanaşma tətbiq edilmədiyi halda yaşıl turizmin inklüziv inkişaf modelinə keçidini ləngidə bilər.

Təhlil nəticələrinin qiymətləndirilməsi

Aparılmış struktur və iqtisadi təhlil göstərir ki, Azərbaycanda yaşıl turizmin inkişafı üçün resurs bazası kifayət qədər genişdir. Lakin mövcud potensialın iqtisadi nəticəyə çevrilməsi infrastruktur təminatının səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Regionlar üzrə fərqlər turizm axınlarının qeyri-bərabər bölgüsünə səbəb olur və bu da gəlirlərin məkan üzrə balanssız paylanmasını şərtləndirir.

Qiymətləndirmə nəticəsində müəyyən olunur ki, infrastruktur problemləri yalnız texniki xarakter daşıyır. Onlar regional iqtisadi aktivlik, məşğulluq və investisiya mühiti ilə qarşılıqlı əlaqədə formalaşır. Nəqliyyat əlçatanlığının məhdudluğu və xidmət səviyyəsinin qeyri-sabitliyi turistlərin qalma müddətinə və xərcləmə davranışına təsir göstərir. Bu isə yaşıl turizmin multiplikativ təsir imkanlarını zəiflədir.

Eyni zamanda, təhlil göstərir ki, mövcud zəifliklər aradan qaldırıla bilən xarakter daşıyır. İnfrastruktur komponentlərinin koordinasiyalı inkişafı, regional klaster yanaşmasının tətbiqi və ekoloji standartların sistemli inteqrasiyası yaşıl turizmin daha dayanıqlı modelə keçidini təmin edə bilər. Xüsusilə regionlarda xidmət və logistika imkanlarının gücləndirilməsi turizm fəaliyyətinin mövsümlikdən asılılığını azalda bilər.

Beləliklə, təhlil nəticələrinin qiymətləndirilməsi göstərir ki, yaşıl turizmin inkişafı üçün əsas problem resurs çatışmazlığı deyil, həmin resursların effektiv istifadə edilməsidir. Bu baxımdan prioritet istiqamət infrastrukturun balanslaşdırılmış və uzunmüddətli yanaşma əsasında modernləşdirilməsi olmalıdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Aparılmış təhlil nəticələri göstərir ki, Azərbaycanda yaşıl turizmin inkişafı üçün mövcud təbii-landşaft resursları və institusional mexanizmlər kifayət qədər geniş potensial formalaşdırır. Bununla belə, regionlar üzrə infrastruktur təminatının qeyri-bərabərliyi bu potensialın iqtisadi dəyərə çevrilməsini məhdudlaşdıran əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Xüsusilə nəqliyyat əlçatanlığının fərqli səviyyəsi və xidmət infrastrukturunun məkan üzrə konsentrasiyası turizm axınlarının paytaxt

və iri şəhərlərdə cəmləşməsinə səbəb olur ki, bu da regional gəlirlərin balanssız bölüşdürülməsini şərtləndirir. Tədqiqat göstərir ki, yaşıl turizmin dayanıqlı modelə transformasiyası yalnız maddi-texniki bazanın genişləndirilməsi ilə deyil, infrastruktur elementlərinin funksional integrasiyası və koordinasiyalı inkişafı ilə mümkündür. Nəqliyyat, yerləşmə, kommunikasiya və ekoloji idarəetmə komponentləri vahid regional sistem çərçivəsində qarşılıqlı əlaqədə formalaşdırıldıqda turizm fəaliyyətinin multiplikativ təsiri daha aydın şəkildə özünü göstərir.

Aparılmış qiymətləndirmələrə əsaslanaraq aşağıdakı prioritet istiqamətlər təklif olunur:

1. Regionlar üzrə ixtisaslaşmış yaşıl turizm klasterlərinin yaradılması və investisiya axınlarının həmin klasterlər üzrə mərhələli şəkildə yönləndirilməsi;
2. Yerləşmə və xidmət obyektləri üçün vahid keyfiyyət indikatorlarının və ekoloji standartların tətbiq mexanizmlərinin institusional səviyyədə gücləndirilməsi;
3. Alternativ enerji mənbələrinin və tullantıların idarə olunması sistemlərinin turizm infrastrukturunu ilə integrasiyasının stimullaşdırılması;
4. Dövlət-özəl tərəfdaşlıq çərçivəsində regionlarda nəqliyyat-logistika şəbəkəsinin modernləşdirilməsi;
5. Yerli icmaların turizm dəyər zəncirinə iqtisadi cəlb olunmasının təşviqi və onların sahibkarlıq imkanlarının genişləndirilməsi.

Beləliklə, yaşıl turizm Azərbaycanın iqtisadi şaxələndirmə strategiyasında yalnız alternativ sektor kimi deyil, həm də regionlararası inkişaf fərqlərinin azaldılmasına xidmət edən struktur mexanizm kimi qiymətləndirilə bilər. Bu istiqamətdə infrastrukturun balanslaşdırılmış və uzunmüddətli yanaşma əsasında modernləşdirilməsi dayanıqlı turizm modelinin formalaşmasının əsas şərti hesab olunur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. “Turizm haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 27 dekabr 2021-ci il. Available at: <https://e-qanun.az/framework/49162> (əldə etmə tarixi: 25 fevral 2026).
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Azərbaycanda turizm statistikas. Available at: <https://www.stat.gov.az/source/tourism/> (əldə etmə tarixi: 23 fevral 2026).
3. Bayramlı, Q. (2024). Sustainable development of tourism in Azerbaijan: Current situation, problems and solution. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), 1–16. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-104>
4. Bekmurodova, F.A. (2025). Reimagining Azerbaijan’s tourism industry for sustainable growth. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, No. 6, 7–12.
5. Hall C.M.(2019). *Tourism planning and sustainable development*. London:Routledge,312 p.
6. Kazımov, İ., Xələf oğlu, E. (2025). Assessment of the impact of infrastructure on tourism development. *Porta Universorum*, 1(4), 138–144.
7. Martins, F., Sitchinava, T., Keryan, T., Mitrofanenko, A., Stefanelli, N. & Guigoz, Y. (2025). Sustainable tourism and SDGs in the South Caucasus. *Sustainable Development*, 33(4), 4867–4883. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3371>
8. OECD (2023). *Tourism Trends and Policies 2023*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org> (əldə etmə tarixi: 27 fevral 2026).
9. UN Tourism (2024). *Sustainable tourism development report 2024*. Madrid: UNWTO. Available at: <https://www.unwto.org> (əldə etmə tarixi: 26 fevral 2026).
10. UNCTAD (2024). *Guiding principles for sustainable investment in tourism*. Geneva: United Nations. Available at: <https://unctad.org> (əldə etmə tarixi: 25 fevral 2026).
11. World Economic Forum (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. Geneva: WEF. Available at: <https://www.weforum.org> (əldə etmə tarixi: 27 fevral 2026).

E.Q.Mammadov

associate professor, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
ORCID 0000-0002-3219-946X

N.M.Guliyev

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
ORCID 0009-0002-6563-0436

Assessment of infrastructure provision and development prospects of green tourism in Azerbaijan

Abstract

The article examines the role of infrastructure provision in the formation and development of green tourism in Azerbaijan through a systematic analytical approach. The main objective of the study is to assess the current state of green tourism in the country, identify the key infrastructural factors influencing its development, and substantiate its future prospects. The research is based on analytical and comparative methods, evaluation of official statistical data, and the application of SWOT analysis. The findings indicate that although Azerbaijan possesses significant natural landscapes, protected areas, and rural tourism potential, structural challenges remain in infrastructure development. Limited transport accessibility in certain regions, disparities in accommodation and service quality, and uneven development of engineering and communication systems constrain the sustainable and competitive growth of green tourism. These limitations reduce the effective integration of tourism resources into economic circulation. The study proposes phased modernization of infrastructure, regional cluster-based development, expansion of public-private partnerships, and systematic implementation of environmental standards. The scientific contribution of the article lies in the comprehensive assessment of infrastructure provision and the substantiation of sustainable development prospects for green tourism in Azerbaijan.

Keywords: green tourism; infrastructure provision; regional development; sustainable tourism; tourism policy.

C.A.Ağamaliyeva
dosent, Milli Aviasiya Akademiyası
ada_avia@yahoo.com
Ə.F.Sadıxlı
magistrant, Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti PHŞ
esadixli@std.beu.edu.az

Məqalə redaksiyaya daxil olub 04.03.2026

The article was received by editorial board on 04.03.2026

Статья принята к печати 04.03.2026

OPENCV KİTABXANA VASİTƏLƏRİNİN KÖMƏYİ İLƏ REAL VAXTDA TƏSVİRLƏRİN TANINMASI PROQRAM TƏMİNATININ YARADILMASI

Xülasə

Məqalədə kompüter görməsi sahəsində geniş istifadə olunan OpenCV kitabxanası əsasında real vaxt rejimində obyekt tanınmasını həyata keçirən proqram təminatının hazırlanması və təhlili təqdim edilir. Tədqiqatın əsas məqsədi yüksək hesablama gücü tələb etməyən, lakin praktik şəraitdə stabil və sürətli işləyə bilən sistemin qurulmasıdır. İş çərçivəsində təsvirlərin ilkin emalı mərhələləri – boz ton çevirmə, səs-küyün azaldılması, kənarların aşkarlanması və kontur çıxarılması – həyata keçirilmişdir. Obyektlərin aşkarlanması üçün Haar Cascade klassifikatorları tətbiq edilmiş və sistem real vaxt video axını üzərində test edilmişdir. Aparılan eksperimental sınaqlar nəticəsində sistemin 25–30 FPS sürətində işlədiyi və 90%-dən yuxarı tanıma dəqiqliyi göstərdiyi müəyyən edilmişdir. Öldə olunan nəticələr onu göstərir ki, optimallaşdırılmış klassik metodlar aşağı resurslu sistemlərdə belə effektiv real-time obyekt tanınmasını təmin edə bilər. Təklif olunan yanaşma təhlükəsizlik sistemləri, monitoring və avtomatlaşdırılmış nəzarət sahələrində tətbiq edilə bilər..

Açar sözlər: obyekt tanınması, kompüter görməsi, real vaxt rejimi, OpenCV, Haar Cascade, təsvir emalı, python.

GİRİŞ

Son illərdə süni intellekt texnologiyalarının və avtomatlaşdırılmış sistemlərin sürətli inkişafı səbəbindən kompüter görməsi sahəsinə olan maraq əhəmiyyətli dərəcədə artırmışdır. Kompüter görməsi insanın vizual qavrama mexanizmini modelləşdirərək maşınlar ətraf mühitdən daxil olan təsvirləri analiz etməyə və interpretasiya etməyə imkan verən texnologiyalar toplusudur. Bu sahənin inkişafı nəticəsində sistemlər yalnız vizual məlumatı qəbul etməklə qalmır, eyni zamanda onu emal edir, obyektləri müəyyənləşdirir, hadisələri izləyir və müəyyən qərar mexanizmlərini işə sala bilər. Rəqəmsal təsvirlərin avtomatik analizi müxtəlif tətbiq sahələrində - təhlükəsizlik sistemlərində, sənaye avtomatlaşdırılmasında, tibbi diaqnostikada və nəqliyyat nəzarətində - geniş istifadə olunur. Bu istiqamətdə geniş tətbiq olunan proqram alətlərindən biri açıq mənbəli kompüter görməsi kitabxanası olan OpenCV-dir. Sözügedən kitabxana ilkin olaraq Intel tərəfindən hazırlanmış və sonradan beynəlxalq tədqiqatçılar icması tərəfindən inkişaf etdirilmişdir. OpenCV təsvir və video məlumatlarının emalı, filtrasiya, kontur aşkarlanması, obyektlərin müəyyənləşdirilməsi, hərəkət analizi və maşın öyrənməsi alqoritmlərinin tətbiqi kimi çoxsaylı funksiyalar təqdim edir.

OpenCV alətlərindən istifadə etməklə təsvirlərdə və video axınında obyektlərin və simaların avtomatik tanınmasını təmin edən proqram sisteminin hazırlanması tədqiqatın əsas məqsədidir. Layihələndirmə zamanı əsas prioritet sistemin real vaxt rejimində sabit və fasiləsiz işləməsi, eyni zamanda müxtəlif tətbiq mühitlərinə uyğunlaşa bilməsidir. Real vaxt rejimi dedikdə daxil olan vizual

məlumatın minimal gecikmə ilə emal olunması və nəticənin dərhal təqdim edilməsi başa düşülür. Mövzunun daha aydın dərk edilməsi üçün istifadə olunan əsas anlayışların izahı zəruridir:

- Təsvirlərin tanınması – rəqəmsal görüntülərdə obyektlərin, fiqurların və vizual xüsusiyyətlərin avtomatik şəkildə müəyyən edilməsi və müəyyən siniflərə aid edilməsidir.
- Kompüter görməsi – maşınların vizual məlumatı analiz edərək semantik nəticələr çıxarmasını təmin edən metod və alqoritmlər sistemidir.
- OpenCV kitabxanası – açıq mənbəli, çoxplatformalı kompüter görməsi və maşın öyrənməsi funksiyalarını birləşdirən proqram təminatı paketidir.
- Süni intellekt – məlumatların analizi, öyrənilməsi və qərar qəbul etmə proseslərini avtomatlaşdıran intellektual sistemlərin yaradılmasını nəzərdə tutan elmi istiqamətdir.
- Real vaxt emalı – daxil olan verilənlərin nəzərəcarpacaq gecikmə olmadan paralel şəkildə işlənməsi prosesidir.

METODOLOGİYANIN TƏHLİLİ VƏ OPTİMAL METODOLOGİYANIN SEÇİLMƏSİ

Obyekt tanınması kompüter görməsi sahəsinin ən intensiv inkişaf edən istiqamətlərindən biri hesab olunur. Bu sahədə tətbiq edilən metodlar ümumilikdə iki əsas kateqoriyaya ayrılır: klassik kompüter görməsi alqoritmləri və dərin öyrənmə əsaslı yanaşmalar. Hər iki metodoloji istiqamət müxtəlif tətbiq mühitlərində effektiv ola bilər və onların seçimi sistemin məqsədindən, mövcud hesablama resurslarından və tələb olunan performans göstəricilərindən asılıdır.

Tədqiqatımızda 2 əsas metoddan istifadə edirik:

Klassik kompüter görməsi metodları

Klassik yanaşmalar əsasən əl ilə müəyyən edilmiş xüsusiyyətlərin (feature extraction) çıxarılmasına və həmin xüsusiyyətlər əsasında obyektlərin sinifləndirilməsinə əsaslanır. Bu metodlara Haar Cascade klassifikatorları, HOG (Histogram of Oriented Gradients) və SVM (Support Vector Machine) kombinasiyası, kontur əsaslı analiz üsulları, morfoloji əməliyyatlar və müxtəlif kənar aşkarlama alqoritmləri daxildir. Haar Cascade metodu inteqral təsvir anlayışına əsaslanaraq xüsusiyyətlərin mərhələli şəkildə yoxlanmasını təmin edir. Bu yanaşma xüsusilə strukturlaşdırılmış obyektlərin (məsələn, üzvlərin) aşkarlanmasında geniş istifadə olunur. Onun əsas üstünlüyü aşağı hesablama mürəkkəbliyi və real vaxt rejimində işləmə qabiliyyətidir. HOG + SVM yanaşmasında isə obyektin struktur xüsusiyyətləri istiqamətlənmiş qradient histogramları vasitəsilə modelləşdirilir və daha sonra klassifikator vasitəsilə sinifləndirilir. Bu metod insan silueti və formaya əsaslanan obyektlərin tanınmasında effektiv nəticələr verir. Klassik metodların əsas üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Nisbətən az hesablama resursu tələb etməsi
- GPU istifadəsinə ehtiyacın olmaması
- Real vaxt tətbiqlərində stabil performans
- Sadə inteqrasiya və optimallaşdırma imkanları

Bununla belə, bu metodlar mürəkkəb fon, qeyri-bərabər işıqlandırma və müxtəlif baxış bucaqları kimi şərtlərdə dəqiqlik baxımından məhdudiyyətlərlə qarşılaşa bilər.

Dərin öyrənmə əsaslı metodlar

Son illərdə obyekt tanınması sahəsində konvolusion neyron şəbəkələrinə (CNN) əsaslanan modellər üstünlük təşkil edir. Bu modellər xüsusiyyətləri avtomatik şəkildə öyrənir və böyük verilənlər bazası üzərində təlim keçərək yüksək dəqiqlik göstəricilərinə nail olur. Müasir arxitekturalara YOLO (You Only Look Once), Faster R-CNN, SSD (Single Shot Detector) və Mask R-CNN daxildir. Bu modellər mürəkkəb səhnələrdə eyni anda bir neçə obyektin aşkarlanmasını və sinifləndirilməsini təmin edə bilər. Dərin öyrənmə modellərinin əsas üstünlükləri:

- Yüksək tanıma dəqiqliyi
- Mürəkkəb və dəyişkən mühitlərdə sabit nəticələr
- Çoxsaylı obyekt siniflərinin eyni vaxtda aşkarlanması

Lakin bu yanaşmaların istifadəsi zamanı aşağıdakı məhdudiyyətlər nəzərə alınmalıdır:

- Yüksək hesablama resurslarına ehtiyac
- Təlim üçün böyük həcmli verilənlər bazası
- Real vaxt performansı üçün əlavə optimallaşdırma tələbi

Xüsusilə yalnız CPU əsaslı sistemlərdə bu modellərin istifadəsi real vaxt rejimində performans məhdudiyyətləri yarada bilər.

Optimal yanaşmanın seçilməsi

Tədqiqatın əsas məqsədi yüksək dəqiqliklə yanaşı real vaxt emal sürətini təmin edən sistemin hazırlanması olduğundan klassik kompüter görməsi metodlarına üstünlük verilmişdir. Seçim zamanı sistemin 25–30 FPS intervalında stabil işləməsi və əlavə aparat sürətləndiricilərinə ehtiyac duymaması əsas prioritet kimi müəyyən edilmişdir.

Beləliklə, təklif olunan modeldə klassik alqoritmlər optimallaşdırılmış şəkildə tətbiq edilmiş və real vaxt obyekt tanınması funksionallığı ön plana çıxarılmışdır. Bu yanaşma praktiki tətbiqlər üçün performans və resurs istifadəsi baxımından balanslaşdırılmış həll kimi qiymətləndirilə bilər.

HƏLL ÜSULU

Tədqiqat çərçivəsində təklif olunan həll obyektlərin avtomatik tanınmasını təmin edən proqram təminatının hazırlanmasına yönəlmişdir. Bu sistemin inkişafında Python proqramlaşdırma dili əsas vasitə kimi istifadə edilmiş, görüntü emalında OpenCV kitabxanasından faydalanılmış və nəticələrin təhlilində dəqiqliyi artırmaq üçün dərin öyrənmə yanaşmalarından istifadə olunmuşdur. Məqsəd – real vaxtda işləyən, yüksək tanıma dəqiqliyinə malik, eyni zamanda istifadəsi asan bir sistemin qurulmasıdır. Qurulan sistemin əsas prinsipi görüntü mənbəsindən daxil olan vizual məlumatların ilkin emal prosedurlarından keçirilməsi üzərində qurulmuşdur. Bu mərhələdə isə emalın effektivliyini artırmaq məqsədilə aşağıda qeyd olunan ardıcıl addımlar icra olunur:

1. İlkin emal mərhələsi

Görüntü emalında ilk addım rəngli təsvirlərin boz tonlara çevrilməsi (grayscale conversion) olmuşdur. Çünki çoxkanallı (RGB) təsvirlərdə hər piksel haqqında daha çox məlumat saxlanılır və bu, emal sürətini azaldır. Boz ton çevirmə nəticəsində təsvir yalnız intensivlik komponentinə endirilir ki, bu da həm hesablama yükünü azaldır, həm də konturların aşkarlanması üçün kifayət qədər məlumat saxlayır.

Bundan sonra Median filter və Gaussian filter tətbiq edilmişdir. Median filter təsadüfi “düz və istiot” tipli səs-küyləri aradan qaldırmaqda daha effektivdir, çünki pikselləri qonşu dəyərlərin medianı ilə əvəz edir. Gaussian filter isə normal paylanmaya əsaslanaraq piksellərin ətraf qonşularına çəkilər verir və bu zaman şəkil hamarlanır. Bu addım obyektin sərhədlərinin daha dəqiq görünməsinə şərait yaradır.

Aşağıdakı kodda görüntünün boz tonlara çevrilməsi və Gaussian filter ilə hamarlanması göstərilir:

```
import cv2
import numpy as np
def preprocess_image(image):
    # Boz ton çevirmə
    gray = cv2.cvtColor(image, cv2.COLOR_BGR2GRAY)
    # Gaussian filter ilə səs-küyü azalt
    blurred = cv2.GaussianBlur(gray, (5, 5), 0)
    return gray, blurred
```

2. Kənarların aşkarlanması mərhələsi

İlkin emaldan sonra obyektlərin sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün Canny və Sobel alqoritmlərindən istifadə olunmuşdur.

• Canny Edge Detection çoxmərhləli alqoritmdir: əvvəlcə Gaussian blurlama tətbiq olunur, sonra gradientlərin istiqaməti və intensivliyi hesablanır, qeyri-maksimumların sıxışdırılması aparılır və nəticədə yalnız ən güclü kənarlar saxlanılır. Bu alqoritm obyektin konturlarını daha aydın şəkildə çıxarmağa imkan verir.

• Sobel operatoru isə piksellərin üfüqi və şaquli istiqamətlərdəki gradientlərini hesablayaraq kənar bölgələri aşkar edir. Canny ilə müqayisədə daha sadə və sürətlidir, lakin daha çox “səs” yarada bilər. Buna görə də praktiki tətbiqlərdə hər iki metoddan kombinə edilmiş formada istifadə olunmuşdur.

Praktikada hər iki metodu istifadə edib onları birləşdirərək obyektin sərhədlərinin müəyyənəşdirilməsi üçün ən optimal variant almağa çalışıldı:

```
def detect_edges(image):  
    # Canny kənar aşkarlanması  
    canny = cv2.Canny(image, 100, 200)  
    # Sobel kənar aşkarlanması  
    sobelX = cv2.Sobel(image, cv2.CV_64F, 1, 0, ksize=3)  
    sobelY = cv2.Sobel(image, cv2.CV_64F, 0, 1, ksize=3)  
    sobelCombined = cv2.bitwise_or(sobelX.astype("uint8"), sobelY.astype("uint8"))  
    # İki metodun birləşdirilməsi  
    combined = cv2.addweighted(canny, 0.7, sobelCombined, 0.3, 0)  
    return combined
```

3. Obyektin tanınması mərhələsi

Tanırma mərhələsində əsas metod kimi Haar Cascade klassifikatorları tətbiq olunmuşdur. Bu metod, “Haar xüsusiyyətləri” adlanan sadə düzbucaqlı şablonların təsvir üzərində sürüşdürülməsi və obyektlərin aşkarlanması prinsipi əsasında işləyir. Ən böyük üstünlüyü ondadır ki, bu alqoritm çox sürətlidir və zəif hesablama gücünə malik sistemlərdə belə yüksək nəticə verir.

- Haar Cascade-in iş prinsipi belədir:
- Əvvəlcə təsvir çoxsaylı kiçik pəncərələrə bölünür.
- Hər pəncərə üçün müxtəlif Haar xüsusiyyətləri hesablanır.
- Bu xüsusiyyətlər AdaBoost alqoritmi ilə optimallaşdırılmış zəif klassifikatorlardan ibarət

“kaskad strukturu”nda birləşdirilir.

• Kaskadın ilk mərhələləri sadə filtrasiya aparır və çox sürətli şəkildə yanlış obyektləri kənarlaşdırır, sonrakı mərhələlər isə daha mürəkkəb yoxlamalarla dəqiq tanıma təmin edir.

Haar Cascade metodologiyası praktikada belə istifadə edildi:

```
def detectFaces(gray, frame):  
    # Haar Cascade modelini yüklə  
    face_cascade = cv2.CascadeClassifier(  
        cv2.data.haarcascades + "haarcascade_frontalface_default.xml")  
    # Üzlərin aşkarlanması  
    faces = face_cascade.detectMultiScale(gray, scaleFactor=1.1, minNeighbors=5)  
    # Aşkarlanmış üzlərin ətrafına çərçivə çək  
    for (x, y, w, h) in faces:  
        cv2.rectangle(frame, (x, y), (x+w, y+h), (0, 255, 0), 2)  
    return faces
```

Bu yanaşma nəticəsində sistem üz, göz və digər obyektləri yüksək dəqiqliklə aşkarlaya bilər.

4. Sistem modulları

Hazırlanan proqram təminatı aşağıdakı modullardan ibarət olmuşdur:

- Video capture modulu: Kameradan görüntünün alınması və çərçivə-çərçivə emal edilməsi.

- Tanıma alqoritmi: Haar Cascade metodologiyası əsasında obyektlərin aşkarlanması.
- Vizual interfeys: İstifadəçiyə obyektlərin tanınma nəticələrinin əyani şəkildə göstərilməsi.
- Parametr tənzimləmə modulu: işıqlandırma, minimal obyekt ölçüsü, həssaslıq həddi və digər parametrlərin dinamik şəkildə dəyişdirilməsi.

5. Aprobasiyanın nəticələri

Sistem laboratoriya və real mühitdə sınaqdan keçirilmişdir. Aparılan testlər göstərmişdir ki:

- Obyektlərin aşkarlanması dəqiqliyi 90%-dən yuxarı olmuşdur.
- Emal sürəti 25–30 FPS təşkil etmiş və bu göstərici real vaxt rejimi üçün yetərli hesab edilmişdir.

- Dəyişkən işıqlandırma şəraitində belə sistem stabil nəticə göstərmişdir.

Hazırlanmış proqram təminatının əsas icraedici bloku main() funksiyasıdır. Bu funksiya sistemin bütün modullarını birləşdirərək kameradan görüntünün alınması, ilkin emal mərhələlərinin icrası, obyektlərin kənarlarının aşkarlanması və Haar Cascade metodologiyası əsasında üzlərin tanınması proseslərini ardıcıl şəkildə həyata keçirir. Nəticələr real vaxt rejimində istifadəçiyə vizual interfeys üzərindən təqdim olunur. Beləliklə, main() funksiyası proqram təminatının praktiki işləməsini təmin edən mərkəzi struktur rolunu oynayır.

```
def main():
    cap = cv2.VideoCapture(0)
    if not cap.isOpened():
        print("Kamera açılmadı!")
        return
    while True:
        ret, frame = cap.read()
        if not ret:
            break
        #İlkin emal
        gray, blurred = preprocess_image(frame)
        # Kənar aşkarlanması
        edges = detect_edges(blurred)
        # Üzlərin aşkarlanması
        detect_faces(gray, frame)
        # Nəticələrin göstərilməsi
        cv2.imshow("Original", frame)
        cv2.imshow("Edges (Canny + Sobel)", edges)
        cv2.imshow("Gray", gray)

        key = cv2.waitKey(1) & 0xFF
        if key == ord("q"): # çıxmaq üçün "q"
            break

    cap.release()
    cv2.destroyAllWindows()
    if __name__ == "__main__":
        main()
```

NƏTİCƏLƏR VƏ ONLARIN MÜZAKİRƏSİ

Tədqiqat çərçivəsində OpenCV kitabxanasının imkanlarından istifadə etməklə real vaxt rejimində təsvirlərin emalını və obyektlərin avtomatik tanınmasını həyata keçirən funksional proqram

təminatı hazırlanmışdır. Sistemin qurulması zamanı iki əsas istiqamət prioritet kimi müəyyən edilmişdir: emal sürətinin optimallaşdırılması və istifadəçi üçün sadə, anlaşılan interfeysin təmin olunması. Nəticədə vizual məlumatın qəbulundan başlayaraq tanıma mərhələsinə qədər bütün proseslər ardıcıl və məntiqi struktur əsasında təşkil edilmişdir.

Hazırlanmış proqram təminatı ilkin emal mərhələlərini - boz ton çevirmə, səs-küyün azaldılması, kənarların aşkarlanması və kontur çıxarılması - effektiv şəkildə icra edir və tanıma mərhələsinə keyfiyyətli vizual məlumat ötürür. Tanıma üçün tətbiq olunan Haar Cascade klassifikatorları strukturlaşdırılmış obyektlərin aşkarlanmasında etibarlı nəticələr göstərmiş və aşağı resurslu sistemlərdə belə sabit işləmə qabiliyyəti nümayiş etdirmişdir. Aşağıda göstərilən cədvəldə alınan nəticəyə əsasən Haar Cascade metodunun digər metodlarla müqayisəsi təsvir olunur.

Cədvəl 1

Metodların performans göstəricilərinə əsasən müqayisəsi

Meyar	Klassik metodlar (Haar, HOG+SVM)	Dərin öyrənmə modelləri (YOLO, Faster R-CNN)
Tanıma dəqiqliyi	Orta (80–93%)	Yüksək (90–99%)
Emal sürəti (FPS)	25–40 FPS (CPU)	20–60 FPS (GPU)
Hesablama mürəkkəbliyi	Orta	Yüksək
Resurs tələbi	CPU kifayətdir	GPU tövsiyə olunur
Real-time uyğunluğu	Yüksək (optimallaşdırılmış halda)	Optimallaşdırma tələb edir

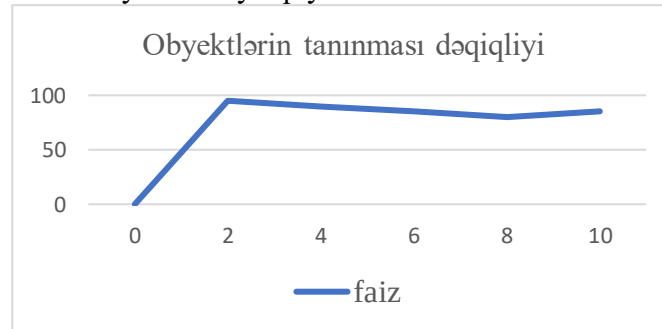
Aparılmış praktiki sınaqlar və testlər sistemin müxtəlif işıqlandırma və fon şəraitlərində stabil fəaliyyət göstərdiyini təsdiqləmişdir. Xüsusilə sadə və aydın struktura malik obyektlərin tanınmasında yüksək dəqiqlik əldə olunmuş, sistemin 90%-dən yuxarı tanıma göstəricisi ilə 25–40 FPS intervalında işlədiyi müəyyən edilmişdir. Bu nəticələr proqram təminatının həm laboratoriya mühitində, həm də real şəraitdə praktik istifadəyə uyğun olduğunu göstərir.



Şəkil 1. Metodların müxtəlif cəhətləri və alınan nəticə

Eyni zamanda aparılan tədqiqat sübut edir ki, açıq mənbəli texnologiyalardan - xüsusilə OpenCV kitabxanası və Python proqramlaşdırma dilindən istifadə etməklə hesablama resurslarına qənaət edən, lakin funksionallıq baxımından yetərli və istifadəsi rahat obyekt tanıma sistemləri hazır-

lamaq mümkündür. Belə həllər məhdud texniki imkanlara malik qurumlar, təhlükəsizlik xidmətləri və fərdi istifadəçilər üçün real və əlçatan alternativ təqdim edir. Alınan nəticələrə əsasən onu demək olar ki, çox resurs istifadə etmədən obyektlərin tanınma dəqiqliyini, sürət və vaxt optimallaşdırmasını, effektivlik faizini artırmaq mümkün olmuşdur. Şəkil 2-də resurs istifadəsini azaldaraq tanıma dəqiqliyinin artırıldığını daha aydın ortaya qoyur.



Şəkil 2. Tanıma dəqiqliyinin artırılması

Nəticə etibarilə, hazırlanmış proqram təminatı yalnız obyekt tanınması baxımından deyil, ümumilikdə vizual məlumatların operativ emalı sahəsində də effektiv və praktik həll kimi qiymətləndirilə bilər. Sistem təhlükəsizlik və monitoring tətbiqlərində, eləcə də avtomatlaşdırılmış nəzarət və izləmə sistemlərində istifadə üçün uyğun platforma təqdim edir. Bundan əlavə, klassik kompüter görməsi metodlarının optimallaşdırılması yolu ilə yüksək performans ilə aşağı resurs tələbi arasında balansın əldə oluna biləcəyini göstərən praktik model nümunəsi kimi çıxış edir. Şəkil3-də maşın modelini sistemə train etdirdikdən tanıma nəticəsini görə bilərik.



Şəkil 3. Maşın modelinin tanınma nəticəsi

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Bradski, G., & Kaehler, A. (2008). Learning OpenCV: Computer Vision with the OpenCV Library.
2. Redmon, J., et al. (2016). You Only Look Once: Unified, Real-Time Object Detection.

3. Viola, P., & Jones, M. (2001). Rapid Object Detection using a Boosted Cascade of Simple Features.
4. Szeliski, R. (2010). Computer Vision: Algorithms and Applications.
5. Dalal, N., & Triggs, B. (2005). İnsan aşkarlanması üçün istiqamətləndirilmiş gradient histogramları (HOG). CVPR. (tərcümə edilmiş məqalə)
6. Rosebrock, A. (2018). Deep Learning for Computer Vision with Python. PyImageSearch.
7. OpenCV Documentation, <https://docs.opencv.org/>
8. Ojala, T., Pietikäinen, M., & Mäenpää, T. (2002). Çoxsəviyyəli boz ton və dönməyə davamlı tekstura təsnifatı LBP üsulu ilə. IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence. (Azərbaycan dilində tərcümə və icmal)

C.A.Aghamaliyeva

Associate Professor, National Aviation Academy

A.F.Sadikhli

master student, Azerbaijan University of Oil and Industry PLE

Development of real-time image recognition software using OpenCV library tools

Abstract

This paper presents the development and analysis of a software system for real-time object recognition based on the widely used OpenCV library in the field of computer vision. The main objective of the research is to design a system that does not require high computational power but operates reliably and efficiently in practical conditions. Within the study, the initial stages of image processing - including grayscale conversion, noise reduction, edge detection, and contour extraction - were implemented. Haar Cascade classifiers were applied for object detection, and the system was tested on real-time video streams. Experimental results showed that the system operates at 25–30 FPS and achieves recognition accuracy of over 90%. The findings indicate that optimized classical methods can provide effective real-time object recognition even on low-resource systems. The proposed approach can be applied in security systems, monitoring, and automated control applications.

Keywords: *object recognition, computer vision, real-time, OpenCV, haar cascade, image processing, python.*

Ə.A.Dünyamaliyev
magistrant, Dövlət Gömrük Komitəsinin Akademiyası
ejderd2003@gmail.

Məqalə redaksiyaya daxil olub 19.03.2026

The article was received by editorial board on 19.03.2026

Статья принята к печати 19.03.2026

AZƏRBAYCANIN XARİCİ TİCARƏT STRUKTURU VƏ GÖMRÜK SİSTEMİNDƏ RƏQƏMSALLAŞMA

Xülasə

2015–2024-cü illərdə Azərbaycanın xarici ticarət dövriyyəsi neft qiymətlərinin təsiri ilə kəskin dalğalanmışdır: 2015-ci ildə 21,9 milyard dollardan 2022-ci ildə 52,7 milyard dollara yüksəlmiş, 2024-cü ildə 47,6 milyard dollara enməklə azalma tendensiyası qeydə alınmışdır. İxracın əsas hissəsi enerji resursları (90%-ə yaxın) təşkil etsə də, qeyri-neft ixracı (yeyinti, kimyəvi, sənaye malları) artım göstərmişdir. İdxalda maşın-avadanlıqlar və sənaye materialları üstünlük təşkil edir. Əsas tərəfdaşlar İtaliya (enerji ixracı), Türkiyə (balanslı ticarət), Rusiya və Çin (idxal mənbəyi) olmuşdur. Gömrükdə “vahid pəncərə”, rəqəmsal platformalar və risk əsaslı nəzarət ticarətin asanlaşdırılmasına kömək etmişdir. Ümumilikdə dövr enerji asılılığının saxlanması fonunda diversifikasiya və rəqəmsallaşma istiqamətində irəliləyişləri əks etdirir.

Açar sözlər: xarici ticarət, neft ixracı, ticarət dövriyyəsi, qeyri-neft ixrac, gömrük rəqəmsallaşma.

GİRİŞ

2015–2024-cü illər Azərbaycanın xarici ticarətində neft qiymətlərinin global dalğalanmaları, pandemiya şoku, iqtisadi diversifikasiya siyasəti və rəqəmsal gömrük transformasiyasının təsir etdiyi kritik dövr olmuşdur. Bu onillikdə ticarət dövriyyəsi 21,9 milyard dollardan (2015) pik həddə 52,7 milyard dollara (2022) yüksəlmiş, sonra 2024-cü ildə 47,6 milyard dollara enməklə enerji bazarındakı volatilliyə birbaşa reaksiya vermişdir. İxracın böyük hissəsi mineral yanacaqlar (ümumilikdə 85–92%) üzərində qurulub, lakin qeyri-neft segmentində (yeyinti məhsulları, kimyəvi mallar, sənaye materialları) tədricən artım müşahidə olunmuşdur.

İdxal strukturunda maşın-avadanlıqlar, sənaye malları və yeyinti məhsulları aparıcı qalmış, bu da investisiya və istehlak tələbatının genişlənməsini əks etdirmişdir. Coğrafi baxımdan İtaliya enerji ixracının əsas istiqaməti, Türkiyə və Rusiya balanslı əməkdaşlıq, Çin isə idxalın texnoloji mənbəyi kimi seçilmişdir. Gömrük sistemində “vahid pəncərə”, “yaşıl dəhliz”, elektron bəyannamə və rəqəmsal dəyər sistemi kimi innovasiyalar ticarətin asanlaşdırılması və şəffaflığın artırılmasına xidmət etmişdir. Bu dövr Azərbaycan iqtisadiyyatının enerji asılılığından qismən çıxış yollarını axtardığı, eyni zamanda tranzit-logistika və regional integrasiya potensialını gücləndirdiyi mərhələ kimi xarakterizə olunur.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Azərbaycanın xarici ticarət strukturu və gömrük sistemində rəqəmsallaşma məsələləri müasir iqtisadi idarəetmə və ticarətin asanlaşdırılması baxımından geniş araşdırılmışdır. Ağaverdiyeva (2013) Azərbaycanın xarici siyasətinin və Avropa məkanına integrasiya strategiyasının ölkənin ticarət əlaqələrinin formalaşmasında strateji rolunu vurğulayır. Müəllif qeyd edir ki, iqtisadi və siyasi integrasiya prosesi ticarət axınlarının şaxələnməsi və gömrük prosedurlarının effektivliyinin artırılması üçün əsaslı hüquqi və institusional zəmin yaradır. Xarici ticarət statistikasına və strukturuna

dair məlumatlar Dövlət Statistika Komitəsi tərəfindən dərc edilmiş rəqəmsal bazalarda təqdim olunur. Bu məlumatlar ölkənin idxal-ixrac balans, əsas ticarət tərəfdaşları və malların kateqoriyalar üzrə payının təhlilini mümkün edir. CAREC Program (2023) tərəfindən aparılmış analiz göstərir ki, Azərbaycanın nəqliyyat və ticarət koridorları üzrə performansın monitorinqi xarici ticarətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində həlledici amildir.

Əlavə olaraq, Hüseynova (2018) iqtisadiyyatın qloballaşan şəraitdə ticarət siyasətinin idarə olunması problemlərini təhlil edərək göstərir ki, rəqəmsal transformasiya gömrük əməliyyatlarının səmərəliliyini artırmaq və maliyyə axınlarını şəffaflaşdırmaq üçün zəruridir.

Gömrük sisteminin hüquqi və institusional bazası Azərbaycan Respublikasının Gömrük Məcəlləsi (2011) və Dövlət Gömrük Komitəsi haqqında Əsasnamə (2012) ilə tənzimlənir. Heydərov (2012) gömrük işinin praktik aspektlərini izah edərək, prosedurların rəqəmsallaşdırılması və "vahid pəncərə" prinsiplərinin tətbiqinin əməliyyat effektivliyini artırdığını qeyd edir. Dövlət Gömrük Komitəsinin 2024-cü il məlumat bazası bu sistemin onlayn platformalar vasitəsilə idarə olunmasını, eləcə də ticarət tərəfdaşları ilə məlumat mübadiləsinin qurulmasını əks etdirir.

Beynəlxalq kontekstdə EU4Digital (2020) və World Customs Organization (2018) tədqiqatları göstərir ki, gömrük məlumatlarının elektron mübadiləsi və ticarətin asanlaşdırılması üzrə tətbiq edilən standartlar Azərbaycanın sərhəd prosedurlarının sürətləndirilməsinə, gözləmə vaxtlarının azaldılmasına və ticarət əməliyyatlarının şəffaflığının yüksəlməsinə şərait yaradır. Azərbaycan və Ümumdünya Ticarət Təşkilatı (2018) tərəfindən təqdim edilən milli öhdəliklər toplusu gömrük islahatları və rəqəmsallaşma prosesinin beynəlxalq ticarət standartları ilə uyğunlaşdırılmasını təmin edir.

Əhmədov və Hüseyn (2011) isə dünya iqtisadiyyatında tənzimləmə mexanizmlərini ümumi şəkildə təhlil edərək Azərbaycan kontekstində rəqəmsal gömrük sisteminin iqtisadi sabitlik və ticarət səmərəliliyi üçün əhəmiyyətini nəzərə çatdırırlar. Mövcud ədəbiyyat Azərbaycan Respublikasının xarici ticarətinin strukturunu və gömrük sisteminin rəqəmsallaşmasını həm milli, həm də beynəlxalq kontekstdə təhlil edir, rəqəmsal transformasiyanın ticarətin sürətlənməsi, şəffaflığın artırılması və beynəlxalq inteqrasiyanın gücləndirilməsi baxımından əhəmiyyətini vurğulayır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

2015–2024-cü illəri əhatə edən dövrdə Azərbaycanın xarici ticarət göstəriciləri dünya enerji bazarında baş verən qiymət dəyişmələri, beynəlxalq ticarət mühitinin transformasiyası və ölkədə iqtisadi diversifikasiya siyasətinin inkişaf mərhələləri ilə sıx əlaqədə formalaşmışdır. 2015-ci ildə ümumi ticarət dövriyyəsi 21,9 milyard ABŞ dolları səviyyəsində olmuş, dövriyyənin 58 faizini ixrac, 42 faizini isə idxal təşkil etmişdir. Növbəti illərdə müşahidə olunan dəyişikliklər Azərbaycanın ticarət strukturunda enerji sektorunun aparıcı rolunu təsdiqləmişdir.

2016-cı ildə ixracın 13,5 milyard ABŞ dollarına yüksəlməsi və idxalın 8,5 milyard ABŞ dollarına enməsi xarici ticarət balansında 4,9 milyard dollarlıq müsbət saldo formalaşdırmışdır. Bu meyil milli valyutanın məzənnə korreksiyası və neft qiymətlərinin qismən bərpası ilə izah olunur. 2017–2019-cu illərdə ticarət dövriyyəsinin yüksəlməsi, xüsusilə 2018-də 30,9 milyard dollara çatması, Azərbaycan iqtisadiyyatında ixrac yönümlü artım dinamikasının davam etdiyini göstərmişdir. Bununla belə 2019-cu ildə idxalın artması nəticəsində xarici ticarət balansında fərq nisbətən azalmışdır ki, bu fakt istehlak mallarına və investisiya avadanlıqlarına artan tələbin göstəricisidir.

2020-ci ildə pandemiyanın təsiri nəticəsində ticarət dövriyyəsi 24,4 milyard dollara qədər azalmış, ixrac 13,7 milyard ABŞ dollarına enmişdir. Bu dövrdə beynəlxalq ticarət məhdudiyyətləri və enerji bazarındakı volatillik ixracın azalmasına səbəb olmuşdur. 2021-ci ildən etibarən neft qiymətlərinin yüksəlməsi və bərpa olunmuş ticarət əlaqələri nəticəsində dövriyyə 33,9 milyard dollara çatmış, müsbət saldo 10,5 milyard dollar səviyyəsində qeydə alınmışdır.

2022-ci ildə qeydə alınan 52,7 milyard dollarlıq ticarət dövriyyəsi müstəqillik dövrünün ən yüksək göstəricilərindən biri olmuşdur. İxracın 38,1 milyard dollara yüksəlməsi ölkənin enerji sekto-

rundakı qiymət artımlarından əldə etdiyi gəlirlərlə bağlıdır. 2023–2024-cü illərdə isə müəyyən azalma tendensiyası müşahidə olunmuşdur. 2024-də ticarət dövriyyəsinin 47,6 milyard dollara enməsi və ixracın 26,5 milyard dollara qədər azalması neft bazarındakı qiymət korreksiyası və idxalın artması ilə bağlı olmuşdur.

Bu dövr üzrə ümumi dinamika göstərir ki, Azərbaycan xarici ticarətinin strukturunda enerji resursları həlledici yer tutur. İqtisadi siyasətin uzunmüddətli məqsədi qeyri-neft ixracının payının artırılması, idxalın texnoloji tərkibinin təkmilləşdirilməsi və ticarət balansının dayanıqlılığının təmin edilməsidir. Analiz olunan dövr Azərbaycanın iqtisadi sistemində xarici ticarətin həm iqtisadi artım, həm də maliyyə sabitliyi baxımından strateji əhəmiyyətini açıq şəkildə nümayiş etdirir.

Cədvəl 1

Xarici ticarət dövriyyəsinin dinamikası

İllər	Milyon ABŞ dolları ilə				Əvvəlki ilə nisbətən faktiki qiymətlərlə, faizlə *)		
	ticarət dövriyyəsi	idxal	ixrac	saldo	ticarət dövriyyəsi	idxal	ixrac
2015	21.945,8	9.216,7	12.729,1	3.512,4	104,3	99,5	106,3
2016	21.946,7	8.489,1	13.457,6	4.968,5	112,9	89,6	129,7
2017	24.103,3	8.783,3	15.320,0	6.536,7	85,2	83,8	86,1
2018	30.955,0	11.465,9	19.489,1	8.023,2	96,1	100,2	93,8
2019	33.302,7	13.667,5	19.635,2	5.967,7	96,8	93,5	98,8
2020	24.464,6	10.732,0	13.732,6	3.000,6	72,7	64,0	78,8
2021	33.911,2	11.703,2	22.208,0	10.504,8	87,2	90,0	85,0
2022	52.686,5	14.539,8	38.146,7	23.606,9	103,3	101,7	104,2
2023	51.183,9	17.285,3	33.898,6	16.613,3	91,6	101,9	87,7
2024	47.612,1	21.058,0	26.554,1	5.496,1	92,6	103,1	87,2

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/trade/>

2015–2024-cü illər üzrə ölkələr kəsiyində formalaşan göstəricilər Azərbaycanın xarici ticarət coğrafiyasının həm konsentrasiyasını, həm də tədricən şaxələnməsini əks etdirir və ticarət dövriyyəsinin strukturunda İtaliyanın, Türkiyənin, Rusiyanın və Çinin xüsusi çəkisinin artım dinamikası ilə seçilir. Bu onillikdə əsas tərəfdaş ölkələr üzrə dövriyyənin həcmi enerji resurslarının qiymət trayektoriyası, nəqliyyat-logistika marşrutlarının transformasiyası və qeyri-neft sektorunun mərhələli inkişafı fonunda formalaşmışdır.

İtaliya ilə ticarət dövriyyəsi 2015-ci ildə təxminən 2,8 milyard ABŞ dollarından 2021-ci ildə 9,7 milyard dollara, 2022-ci ildə isə 18,1 milyard dollara qədər yüksəlmiş, bu artım əsasən xam neft və qaz kondensatının yüksək qiymətlərlə ixracı hesabına təmin olunmuşdur. 2023 və 2024-cü illərdə göstəricinin 15,7 və 11,4 milyard dollara enməsi qlobal enerji qiymətlərinin korreksiyası ilə bağlı olmuş, lakin İtaliya yenə də Azərbaycanın əsas ticarət tərəfdaşı statusunu qorumuşdur. İtaliya ilə ticarət əlaqələri Azərbaycanın enerji ixracına maksimal dərəcədə bağlı olan, kəskin dalğalanma riskləri daşıyan, lakin yüksək həcmli strateji istiqamət kimi xarakterizə edilir.

Türkiyə ilə ticarət dövriyyəsi dövr ərzində davamlı artım xətti nümayiş etdirir və əməkdaşlıq həm enerji, həm də qeyri-neft sektorlarını əhatə edən daha balanslı strukturla seçilir. 2015-ci ildə 2,65 milyard dollar olan göstərici 2019-cu ildə 4,51 milyard dollara, 2023-cü ildə isə 7,65 milyard dollara çatmış, 2024-cü ildə 6,13 milyard dollar səviyyəsində formalaşmışdır ki, bu da Türkiyənin regional iqtisadi integrasiyada, xüsusilə tranzit, sənaye kooperasiyası və aqrar məhsullar ticarətində əsas tərəfdaş mövqeyini təsdiq edir. Türkiyə ilə ticarət coğrafiyasının spesifik xüsusiyyəti ondan ibarətdir

ki, bu istiqamətdə həm enerji daşıyıcıları, həm də emal sənayesi, kənd təsərrüfatı və istehlak malları üzrə qarşılıqlı axınların payı nəzərəcarpacaq dərəcədə yüksəkdir.

Rusiya ilə ticarət dövriyyəsi bütövlükdə yüksələn dinamika nümayiş etdirir və xüsusilə idxal komponentinin çəkisi baxımından mühüm əhəmiyyətə malikdir. 2015-ci ildə 1,86 milyard dollar olan dövriyyə 2019-cu ildə 3,02 milyard dollara, 2023-cü ildə 4,36 milyard dollara, 2024-cü ildə isə 4,80 milyard dollara yüksəlmiş, bu artım əsasən ərzaq məhsulları, sənaye təchizatı, maşın və avadanlıq tədarükü ilə əlaqələnmişdir. Rusiya ilə iqtisadi əlaqələr idxal yönümlü struktur saxladığından, ticarət balansında bu xətt üzrə kəsir formalaşsa da, ərzaq təhlükəsizliyi, enerji avadanlıqları və infrastruktur təchizatı baxımından qarşılıqlı asılılıq yüksək olaraq qalır.

Çinlə ticarət dövriyyəsinin 2015-ci ildə 565 milyon dollardan 2019-cu ildə 2,18 milyard dollara, 2024-cü ildə isə 3,74 milyard dollara yüksəlməsi Azərbaycanın Asiya istiqamətli iqtisadi vektorunun güclənməsini nümayiş etdirir. Çinin idxalda aparıcı mövqeyə yüksəlməsi, xüsusilə 2024-cü ildə ümumi idxalın təxminən beşdə birinin məhz bu ölkənin payına düşməsi sənaye, tikinti, elektronika və nəqliyyat vasitələri üzrə tədarükün strukturunda dərin texnoloji asılılığın formalaşdığını göstərir. Bu xətt üzrə artım Zəngəzur dəhlizi konsepsiyası və Orta Dəhliz layihələri fonunda gələcəkdə logistika və istehsal kooperasiyası baxımından geoiqtisadi əhəmiyyət daşıyan istiqamət kimi qiymətləndirilir.

ABŞ, Almaniya, İsrail, Hindistan, Gürcüstan və Böyük Britaniya ilə ticarət dövriyyəsi İtaliya, Türkiyə, Rusiya və Çinlə müqayisədə daha aşağı həcm nümayiş etdirsə də, struktur baxımından şaxələnmənin və qeyri-neft sektorunun inkişafının əhəmiyyətli göstəricisi kimi çıxış edir. ABŞ və Almaniya daha çox yüksək texnoloji avadanlıq, sənaye məhsulları və xidmətlərlə, İsrail və Hindistan isə enerji məhsullarının alıcısı olmaqla yanaşı kimya, kənd təsərrüfatı və farmasevtika üzrə əlaqələrlə seçilir. Gürcüstanla ticarət dövriyyəsi tranzit-funksional xarakter daşıyır və nəqliyyat-kommunikasiya dəhlizlərinin rentabelliyyəsinə birbaşa təsir göstərən regional platforma rolunu möhkəmləndirir.

2015–2024-cü illərdə xarici ticarətin coğrafi strukturu göstərir ki, Azərbaycan üçün bir tərəfdən Avropa İttifaqı, xüsusilə də İtaliya enerji ixracının əsas istiqaməti kimi qalır, digər tərəfdən Türkiyə, Rusiya və Çin vasitəsilə region daxili və Avrasiya məkanlı integrasiya güclənir. Ticarət tərəfdaşlarının bu cür konfigurasiyası enerji sektorundan asılılıq risklərini tam aradan qaldırmasa da, qeyri-neft ixracının genişləndirilməsi, texnoloji idxalın artırılması və tranzit-logistika potensialının reallaşdırılması üçün çoxvektorlu platforma formalaşdırır. Bu konfigurasiya növbəti mərhələdə ticarət siyasətinin hədəflənməsi, tarif və qeyri-tarif alətlərinin optimallaşdırılması, həmçinin yeni bazar diversifikasiyası strategiyalarının işlənməsi üçün etibarlı empirik baza yaradır.

Cədvəl 2

Ölkələr üzrə xarici ticarət dövriyyəsi (Min ABŞ dolları)

İl	İtaliya	Türkiyə	Rusiya	Çin	Almaniya	İsrail	Hindistan	ABŞ	Gürcüstan	Böyük Britaniya
2015	2 842 095	2 648 642	1 855 692	565 111	1 913 959	826 405	305 037	1 185 094	564 189	563 736
2016	4 666 189	2 367 241	2 050 953	1 085 833	1 001 323	679 736	611 809	552 255	468 108	575 133
2017	5 671 290	2 667 579	2 141 121	1 298 342	894 183	671 612	501 097	781 785	561 906	281 064

2018	6 219 868	3 402 810	2 550 163	1 310 223	1 447 734	1 334 730	922 481	858 501	592 324	525 181
2019	6 008 573	4 509 569	3 022 045	2 184 314	1 641 505	1 375 303	1 092 549	791 899	659 027	704 564
2020	4 568 783	4 160 266	2 671 527	1 846 761	817 622	465 721	582 757	661 065	536 203	454 933
2021	9 663 349	4 661 793	2 995 263	1 780 690	1 284 642	928 403	739 101	517 209	761 237	667 902
2022	18 122 949	5 842 495	3 710 259	2 158 693	1 254 909	1 718 390	1 882 078	570 038	771 774	1 036 169
2023	15 685 972	7 650 600	4 358 740	3 101 550	1 824 344	1 443 520	1 435 503	904 180	885 826	790 784
2024	11 390 933	6 130 182	4 799 820	3 744 754	1 602 691	765 222	958 343	1 752 956	804 030	680 356

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/trade/>

2015–2024-cü illəri əhatə edən dövrdə Beynəlxalq Standart Ticarət Təsnifatı üzrə Azərbaycanın ixrac strukturunun təhlili göstərir ki, ixrac gəlirlərinin formalaşmasında mineral yanacaq, sürtkü yağları və analogi materiallar bölməsi mütləq üstünlük təşkil edir və ümumi ixracın müəyyən illərdə 90 faizə yaxın hissəsini təmin edir. Müvafiq məhsul qrupu üzrə ixracın həcmi 2015-ci ildə 11,2 milyard ABŞ dollarından 2018-ci ildə 17,9 milyard dollara, 2022-ci ildə isə 35,3 milyard dollara qədər yüksəlmiş, 2023 və 2024-cü illərdə müvafiq olaraq 31,0 və 23,4 milyard dollar səviyyəsində qeydə alınmışdır ki, bu dinamika dünya enerji bazarındakı qiymət trayektoriyası və hasilat həcmindəki dəyişikliklərlə birbaşa bağlıdır. Belə struktur mənzərə göstərir ki, Azərbaycan ixracının funksional bazisi hələ də neft-qaz sektoruna söykənir və digər məhsul qruplarının artımı ümumi strukturda nisbi pay baxımından məhduf qalır.

Yeyinti məhsulları və diri heyvanlar bölməsi üzrə göstəricilər ixracın qeyri-neft segmentində davamlı, lakin nisbətən mülayim artım xəttini əks etdirir. 2015-ci ildə 625,1 milyon dollar təşkil edən ixrac həcmi 2019-cu ildə 709,6 milyon dollara, 2023-cü ildə 854,4 milyon dollara, 2024-cü ildə isə 940,1 milyon dollara çatmışdır ki, bu da kənd təsərrüfatı və ərzaq sənayesi məhsullarının xarici bazarlara çıxış imkanlarının tədricən genişləndiyini göstərir. Bununla yanaşı içkilər və bütün kateqoriyası üzrə 2016-cı ildə 27,6 milyon dollar səviyyəsində olan ixracın 2024-cü ildə 125,2 milyon dollara yüksəlməsi qeyri-neft emal sənayesinin seçilmiş niş istiqamətlərdə ixrac potensialının artdığını nümayiş etdirir.

Kimyəvi mallar, əsasən materialın növünə görə təsnifləşdirilən sənaye malları, həmçinin qeyri-ərzaq xammalı bölmələri üzrə göstəricilər sənayeləşmə prosesinin ixrac strukturuna təsirini daha aydın göstərir. Kimyəvi məhsulların ixracı 2015-ci ildə 190,2 milyon dollardan 2021-ci ildə 682,0 milyon dollara, 2022-ci ildə 767,0 milyon dollara yüksəlmiş, 2023 və 2024-cü illərdə müəyyən azalma ilə 702,6 və 657,2 milyon dollar səviyyəsində formalaşmışdır ki, bu artım neft-kimya kompleksində həyata keçirilən modernizasiya layihələrinin nəticəsini əks etdirir. Materiala görə təsnifləşdirilən sənaye malları üzrə ixracın 2015-ci ildə 179,8 milyon dollardan 2021-ci ildə 517,5 milyon dollara, sonrakı illərdə isə 500 milyon dollar ətrafında sabitləşməsi emal sənayesinin müəyyən dərəcədə institusional möhkəmlənməsini göstərir.

Məşinlər və nəqliyyat avadanlıqları, müxtəlif hazır məmulatlar, həmçinin digər kateqoriyalara daxil edilməyən mallar bölmələri üzrə nisbətən kiçik həcmli olsa da, struktur baxımından strateji əhə-

miyyət kəsb edən dinamika müşahidə edilir. Maşın və nəqliyyat avadanlıqlarının ixracı 2015-ci ildə 208,7 milyon dollardan 2017–2020-ci illərdə aşağı hədlərə enmiş, lakin 2022-ci ildə 161,4 milyon dollara, 2023-cü ildə 319,6 milyon dollara, 2024-cü ildə isə 450,9 milyon dollara yüksəlmişdir ki, bu da nəqliyyat-logistika xidmətləri, təkrar ixrac əməliyyatları və məhdud həcmli istehsal güclərinin artımı ilə əlaqələndirilə bilər. Müxtəlif hazır məmulatların ixracında da 2018-ci ildən sonra müşahidə edilən dalğalanmalara baxmayaraq, 2023-cü ildə 45,2 milyon dollar həddinə yüksəliş qeyri-neft emalının strukturunda iştirakının dərinləşməsi baxımından diqqətəlayiqdir.

Ümumi qiymətləndirmə göstərir ki, 2015–2024-cü illər dövründə Azərbaycanın ixrac strukturunda mineral yanacağın dominantlığı qorunmaqla yanaşı qeyri-neft məhsul qruplarının, xüsusən yeyinti məhsulları, kimyəvi mallar, sənaye materialları və müəyyən dərəcədə maşın və nəqliyyat avadanlıqlarının payının artım meyli formalaşmışdır. Bu meyl orta və uzun müddətli perspektivdə ixracın diversifikasiyası, əlavə dəyəri yüksək məhsul istehsalı, texnoloji modernizasiya və sənaye kooperasiyası baxımından institusional siyasətin prioritet istiqamətlərini müəyyənləşdirir və xarici ticarət dövryyəsinin dayanıqlılıq potensialını gücləndirən əsas struktur baza kimi çıxış edir.

Cədvəl 3

Beynəlxalq Standart Ticarət Təsnifatı üzrə ixracın quruluşu (min ABŞ dolları)

Məhsul bölmələri	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cəmi	12.729.138,5	13.457.592,1	15.319.977,1	19.489.068,2	19.635.202,8	13.732.637,3	22.207.974,8	38.146.684,1	33.898.554,9	26.554.056,8
o cümlədən:										
Yeyinti məhsulları və diri heyvanlar	625.091,4	478.189,5	601.437,8	650.448,7	709.570,9	704.244,5	743.969,7	812.203,8	854.393,8	940.069,1
İçkilər və tütün	35.235,8	27.615,2	37.227,1	29.798,8	38.981,4	26.699,2	30.646,0	56.221,9	81.375,0	125.242,0
Qeyri-ərzaq xammalı (yanacaqdan başqa)	25.748,2	45.241,8	79.011,7	125.178,0	171.594,3	178.303,5	270.205,2	247.761,5	186.306,8	233.738,7
Mineral yanacaq, sürtkü yağları, analoji materiallar	11.187,1	12.270,16	13.867,052,3	17.878,567,4	17.800,170,6	11.981,306,1	19.634,974,1	35.299,892,2	31.017,134,5	23.361,867,7
Heyvan və bitki mənşəli yağlar, piylər və mumlar	105.488,8	14.175,9	14.456,1	14.042,1	14.844,1	20.511,0	27.868,3	26.573,0	16.700,3	20.258,7
Kimyəvi mallar və digər kateqoriyalara daxil edilməyən	190.245,4	153.199,6	178.752,5	194.663,8	279.528,8	246.220,9	681.962,5	766.975,7	702.628,1	657.227,3

analoji məhsullar										
Əsasən materialın növünə görə təsnifləşdirilən sənaye malları	179.767,3	273.667,3	323.423,2	338.167,7	324.740,7	283.745,0	517.456,6	554.227,5	512.419,8	513.911,2
Maşınlar və nəqliyyat avadanlıqları	208.658,7	103.276,0	59.978,2	83.111,1	90.015,7	74.042,7	62.038,3	161.396,4	319.618,5	450.938,9
Müxtəlif hazır məmulatlar	88.938,5	15.258,2	19.282,1	29.551,9	33.418,1	21.657,8	35.471,3	35.433,0	45.222,2	38.894,6
Digər kateqoriyalara daxil edilməyən mallar	82.844,9	76.808,2	139.356,1	145.538,7	172.338,2	195.906,6	203.382,8	185.999,1	162.755,9	211.908,6

Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/trade/>

2015–2024-cü illər üzrə Beynəlxalq Standart Ticarət Təsnifatı kontekstində idxalın quruluşu göstərir ki, Azərbaycan iqtisadiyyatı xarici ticarət daxilolmalarında ilk növbədə maşınlar və nəqliyyat avadanlıqlarına, materiala görə təsnifləşdirilən sənaye mallarına, həmçinin yeyinti məhsulları və kimyəvi mallara sistemli şəkildə yüksək tələbat formalaşdırmışdır. Ümumi idxal həcmi 2015-ci ildə 9,2 milyard ABŞ dollarından 2019-cu ildə 13,7 milyard dollara yüksəlmiş, pandemiya ili olan 2020-ci ildə 10,7 milyard dollara qədər azalmış, sonrakı mərhələdə isə artım bərpa edilərək 2024-cü ildə 21,1 milyard dollar səviyyəsinə çatmışdır ki, bu dinamika daxili istehlakın genişlənməsi, investisiya mallarına tələbin artması və postpandemiya dövründə iqtisadi aktivliyin intensivləşməsi ilə bağlıdır.

Yeyinti məhsulları və diri heyvanlar bölməsi üzrə idxal həcmi ərzaq təhlükəsizliyi və daxili bazarın təminat strukturunun mühüm xüsusiyyətlərini nümayiş etdirir. 2015-ci ildə 910,5 milyon dollar təşkil edən idxal 2017-ci ildə 1,28 milyard dollara, 2019-cu ildə 1,56 milyard dollara, 2022-ci ildə 2,16 milyard dollara, 2024-cü ildə isə 2,37 milyard dollara yüksəlmişdir ki, bu göstəricilər ərzaq məhsulları üzrə özünütəminatmə səviyyəsinin tam olmadığına, müəyyən seqmentlərdə idxaldan asılılığın davam etdiyinə dəlalət edir. İçkilər və bütün məhsulları üzrə idxal 2015-ci ildə 360,0 milyon dollardan 2016–2020-ci illərdə nisbətən aşağı hədlərdə dəyişmiş, lakin 2023–2024-cü illərdə 203,0 və 211,7 milyon dollar səviyyəsində sabitləşərək istehlak bazarının strukturunda davamlı seqment kimi formalaşmışdır.

Maşınlar və nəqliyyat avadanlıqları idxalı struktur baxımından aparıcı mövqedədir və investisiya yönümlü tələbin əsas göstəricilərindən biri kimi çıxış edir. Bu kateqoriya üzrə idxal 2015-ci ildə 3,68 milyard dollar olduğu halda 2019-cu ildə 3,88 milyard dollara, 2020-ci ildə 4,03 milyard dollara yüksəlmiş, 2022-ci ildə 4,49 milyard dollar, 2023-cü ildə 6,29 milyard dollar, 2024-cü ildə yenidən 6,29 milyard dollar ətrafında formalaşmışdır ki, bu dinamika infrastruktur layihələri, sənaye müəssisələrinin texnoloji təchizatı və nəqliyyat parkının yenilənməsi istiqamətində kapital idxalının intensivliyini nümayiş etdirir. Əsasən materialın növünə görə təsnifləşdirilən sənaye malları üzrə idxal da 2015-ci ildə 2,36 milyard dollardan 2024-cü ildə 2,86 milyard dollara yüksələrək tikinti materialları, metallurgiya məhsulları və yarımfabrikatlar üzrə xarici tədarükün sabit mənbə rolunu təsdiq edir.

Kimyəvi mallar və analoji məhsullar bölməsində idxalın 2015-ci ildə 838,3 milyon dollardan 2019-cu ildə 1,31 milyard dollara, 2022-ci ildə 1,80 milyard dollara, 2023 və 2024-cü illərdə isə təxminən 1,9 milyard dollar səviyyəsinə yaxın həddə formalaşması sənaye, kənd təsərrüfatı, səhiyyə və istehlak kimyası sahələrində xarici mənbələrdən alınan resursların əhəmiyyətli payını göstərir. Qeyri-ərzaq xammalı, heyvan və bitki mənşəli yağlar, müxtəlif hazır məmulatlar üzrə idxal dinamika-

sı da həm istehlak tələbinin, həm də emal sənayesinin xammal bazasının müəyyən hissəsinin xarici kanallardan təmin edildiyini nümayiş etdirir.

Mineral yanacaq, sürtkü yağları və analogi materiallar üzrə idxalın 2015-ci ildə 150,1 milyon dollardan 2019-cu ildə 827,3 milyon dollara, 2022-ci ildə 1,38 milyard dollara, 2023-cü ildə isə 1,99 milyard dollara yüksəlməsi daxili istehsal strukturunda xüsusi yanacaq növləri, neft-kimya xammalı və texniki məqsədli məhsullar üzrə ixtisaslaşmanın tam inteqrasiya olunmadığını göstərir. Digər kateqoriyalara daxil edilməyən mallar bölməsində 2019-cu ildə 2,13 milyard dollar, 2024-cü ildə 3,31 milyard dollar kimi kəskin sıçrayışla xarakterik göstəricilər idxalın müəyyən hissəsinin xüsusi əməliyyatlar, təkrar ixrac, böyük həcmli yüklərin bir dəfəyə rəsmiləşdirilməsi və statistik qruplaşdırma xüsusiyyətləri ilə bağlı konsentrasiyasını ehtiva edir.

2015–2024-cü illər dövrü üzrə idxalın struktur təhlili göstərir ki, Azərbaycan iqtisadiyyatında texnoloji avadanlıq, sənaye materialları, kimyəvi məhsullar və yeyinti məhsulları üzrə formalaşmış idxal yönümlü tələbat iqtisadi artımın həm potensial imkanlarını, həm də asılılıq risklərini eyni zamanda üzə çıxarır və bu fonda istehsalın lokallaşdırılması, aqrar və sənaye sektorlarında dərin emalın genişləndirilməsi, texnoloji transfer və import əvəzləyici siyasət alətlərinin konseptual əhəmiyyətini artırır.

Azərbaycan gömrük sistemində ticarətin idarə olunması sahəsində “vahid pəncərə” modeli 1 yanvar 2009-dan etibarən hüquqi cəhətdən rəsmiləşdirilmiş inteqrasiya olunmuş nəzarət mexanizmi kimi formalaşmış və gömrük orqanlarının rəqəmsal transformasiyasının əsas institusional dayaqlarından birinə çevrilmişdir [2].

Azərbaycan Respublikasında dövlət sərhədindən keçən malların və nəqliyyat vasitələrinin yoxlanılmasında “vahid pəncərə” prinsipinin tətbiqi Prezidentin 11 noyabr 2008-ci il tarixli 12 nömrəli fərmanı ilə təsbit edilərək 1 yanvar 2009-dan qüvvəyə minmiş və sərhəd nəzarəti üzrə koordinasiya funksiyası rəsmi qaydada Dövlət Gömrük Komitəsinə həvalə olunmuşdur [2]. Bu normativ aktla malların və nəqliyyat vasitələrinin sərhəd buraxılış məntəqələrində yoxlanılması üzrə müxtəlif dövlət orqanlarının səlahiyyətləri vahid inzibati çərçivədə birləşdirilmiş, gömrük orqanları faktiki olaraq ticarət axınlarının idarə olunması üzrə “aparıcı operator” statusunu əldə etmişdir.

“Vahid pəncərə” modeli eyni zamanda Dünya Gömrük Təşkilatının ticarətin asanlaşdırılması üzrə standartları və ÜTT-nin Ticarətin Asanlaşdırılması Sazişi çərçivəsində formalaşmış normativ yanaşmalarla uzlaşdırılaraq, gömrük nəzarətinin hüquqi mexanizmləri ilə digər nəzarət qurumlarının (sərhəd-sanitariya, fitosanitar, baytarlıq, nəqliyyat təhlükəsizliyi və s.) səlahiyyətləri arasında aydın funksional bölgü yaratmışdır. Hüquqi əsaslandırma təkcə sərhəd-keçid yoxlamalarının gömrük platformasında cəmlənməsini deyil, həm də məlumat mübadiləsinin elektron infrastruktur üzərində təşkili, məlumatların təkrar təqdim edilməsinin aradan qaldırılması və qərarvermə prosesinin rəqəmsal izlenebilirliyini nəzərdə tutan normativ-texniki baza üzərində qurulmuşdur.

“Vahid pəncərə” çərçivəsində idxal, ixrac və tranzit əməliyyatları zamanı gömrük rəsmiləşdirilməsi, müşayiətedici icazə və sertifikatların verilməsi, risklərin qiymətləndirilməsi və fiziki yoxlama qərarlarının qəbulu kimi prosedurlar müxtəlif nəzarət orqanlarının iştirakına baxmayaraq vahid gömrük informasiya sistemi üzərindən əlaqələndirilir və sahibkar üçün yeganə institusional müraciət nöqtəsi formalaşdırılır. Bu mexanizm ticarət iştirakçılarının eyni məlumatları bir neçə quruma ayrıca təqdim etmək zərurətini aradan qaldırır, sənəd dövriyyəsinin elektron formatda konsolidasiyasına, o cümlədən gömrük bəyannamələrinin, mənşə sertifikatlarının və digər icazə xarakterli sənədlərin vahid rəqəmsal platformada emalına imkan verir.

Beynəlxalq səviyyədə “vahid pəncərə” konsepsiyası ÜTT Ticarətin Asanlaşdırılması Sazişi və ÜDM/UNECE standartlarına uyğun olaraq idxal, ixrac və tranzitlə bağlı bütün tənzimləyici tələblərin ya bir məlumat təqdimatı, ya da qarşılıqlı inteqrasiya olunmuş elektron sistemlər vasitəsilə icrasını nəzərdə tutur və Azərbaycanın gömrük-hüquqi mühitində tətbiqi məhz bu tələblərlə uyğunlaşdırılmışdır [6]. Nəticədə gömrük orqanı həm öz normativ səlahiyyətlərini, həm də digər nə-

zarət qurumlarının sərhəddə faktiki icra funksiyalarını koordinasiya edən mərkəzi institusional platformaya çevrilir, ticarət axınlarının legitimliyi ilə sürət və xərclər arasında tarazlığı normativ şəkildə tənzimləyən mexanizm formalaşır.

Dövlət Gömrük Komitəsi “vahid pəncərə” prinsipini tədricən elektron gömrük sistemləri ilə integrasiya etmiş, 2016-cı ildən elektron bəyannamə, sonrakı mərhələdə “Smart Customs” təşəbbüsü və mobil platformalar vasitəsilə bütün əsas gömrük əməliyyatlarının rəqəmsal mühitdə icrasını təmin edən infrastruktur qurmuşdur. BMT və digər beynəlxalq qiymətləndirmələrdə Azərbaycanın “Elektron vahid pəncərə”, avtomatlaşdırılmış gömrük sistemi, elektron gömrük bəyannaməsi və gömrük ödənişlərinin tam rəqəmsal icrası kimi indikatorlar üzrə “tam tətbiq olunmuş” status alması sərhəddə ticarətin idarə olunmasında rəqəmsallaşma səviyyəsinin yüksək institusional yetkinliyə çatdığını göstərir.

Rəqəmsal gömrük mühiti risklərin avtomatlaşdırılmış təhlili, tranzit əməliyyatlarının onlayn idarə edilməsi, eləcə də Transxəzər gömrük tranzit portalı və yeni nəsil rəqəmsal logistika platformaları vasitəsilə ticarət axınlarının real vaxt rejimində monitorinqini mümkün edir və beləliklə “vahid pəncərə” prinsipini artıq yalnız sərhəd-keçid məntəqəsində yoxlama modeli deyil, bütövlükdə xarici ticarətin rəqəmsal idarəetmə ekosistemi səviyyəsinə yüksəlmişdir. Nəticədə hüquqi və institusional baza gömrük nəzarətinin təhlükəsizlik funksiyası ilə ticarətin asanlaşdırılması hədəflərini bir sistem daxilində birləşdirən, beynəlxalq normativ çərçivələrə integrasiya olunmuş, rəqəmsal innovasiyalarla dəstəklənən kompleks idarəetmə platforması kimi formalaşır.

Azərbaycan gömrük orqanlarında sərhəddə ticarətin idarə olunması alətləri mərhələli risklərin idarə olunması yanaşmasına əsaslanır və bu yanaşma xüsusilə etibarlı xarici iqtisadi fəaliyyət iştirakçıları üçün prosedur yükünün azaldılması, eyni zamanda yüksək risk daşıyan axınların daha intensiv nəzarətə cəlb edilməsi məqsədini daşıyır. Dövlət Gömrük Komitəsinin tətbiq etdiyi “yaşıl dəhliz” buraxılış sistemi aşağı risk profilli, öz gömrük öhdəliklərini müntəzəm və şəffaf şəkildə yerinə yetirən iştirakçılar üçün sənəd və fiziki yoxlamaların faizini nəzərəcarpacaq dərəcədə aşağı salır, bu yolla həm buraxılış vaxtını qısaldır, həm də resursların risk əsaslı bölgüsünü təmin edir.

Risklərin idarə olunmasına əsaslanan modeldə “yaşıl dəhliz” kanalı ilə yanaşı, şərti olaraq “sarı” və “qırmızı” kanallar üzrə diferensial nəzarət dərinliyi formalaşdırılır, sistem daxilində istifadə olunan risk profilləri əvvəlki pozuntu tarixçəsi, sənədlərin düzgünlüyü, mal kateqoriyaları və logistika marşrutları kimi göstəricilərə əsaslanaraq yenilənir və beləliklə sərhəddə ticarətin idarə olunması operativ, analitik və preventiv funksiyaların birləşdiyi kompleks mexanizmə çevrilir [8]. Belə risk əsaslı təsnifat nəticəsində gömrük orqanları aşağı riskli axınlar üzrə buraxılış prosesini sürətləndirir, yüksək riskli istiqamətlərdə isə selektiv, lakin daha intensiv nəzarət tətbiq etməklə həm təhlükəsizlik hədəflərini, həm də ticarətin asanlaşdırılması öhdəliklərini vahid institusional çərçivədə uzlaşdırır.

“Yaşıl dəhliz” sistemi ilə yanaşı, sərhəd-keçid məntəqələrində müxtəlif nəzarət orqanlarının funksiyaları gömrük orqanının koordinasiyaedici rolu əsasında integrasiya olunur, vahid texnoloji sxem çərçivəsində sərhəd-sanitariya, fitosanitar, baytarlıq, nəqliyyat və digər nəzarət formaları üzrə məlumat axınları gömrük informasiya sistemi üzərində toplanır və bu integrasiya nəticəsində sahibkarın müxtəlif qurumlara ayrı-ayrılıqda müraciət zərurəti aradan qaldırılır. İnformasiya mübadiləsinin elektron formatda təşkil edilməsi, əvvəlcədən bəyannamə və əvvəlcədən məlumatlandırma imkanlarının genişləndirilməsi növbələrin azaldılmasına, sərhəd-keçid məntəqələrində dayanma müddətinin optimallaşdırılmasına və nəqliyyat vasitələrinin dövriyyə sürətinin yüksəldilməsinə yönəlmiş idarəetmə yanaşmasının mərkəzi elementinə çevrilir.

Rəqəmsallaşmaya əsaslanan alətlər sırasında elektron bəyannamə, əvvəlcədən bəyannamə sistemləri, məlumatların əvvəlcədən təqdim edilməsi mexanizmləri və avtomatlaşdırılmış risk idarəetmə modulları xüsusi yer tutur və bu alətlər vahid platforma daxilində integrasiya olunduğu üçün sərhəddə qərarvermə prosesi real vaxt rejimində informasiya ilə təmin edilir. Elektron məlumat

mübadiləsi infrastrukturunun inkişafı gömrük orqanına nəinki təkcə sərhəd-keçid məntəqəsində fiziki axınları nizamlamağa, həm də ticarət zənciri boyunca logistika marşrutlarını izləməyə, tranzit əməliyyatlarını onlayn monitorinq etməyə və “yaşıl dəhliz” statusunun qorunması üçün iştirakçıların davranış dinamikasını davamlı təhlil etməyə imkan verir.

Sərhəddə ticarətin idarə olunması alətləri kimi “yaşıl dəhliz” buraxılış sistemi, risk əsaslı kanallaşdırma, integrasiya olunmuş nəzarət funksiyaları, elektron bəyannamə və əvvəlcədən məlumatlandırma mexanizmləri vahid institusional konstruksiyada birləşərək gömrük nəzarəti ilə ticarətin asanlaşdırılması arasında balanslaşdırılmış idarəetmə modeli formalaşdırır, rəqəmsallaşma səviyyəsi isə bu modelin operativliyini, şəffaflığını və analitik dayanıqlığını təmin edən əsas struktur komponent rolunu oynayır [8].

Azərbaycan gömrük orqanlarında rəqəmsal infrastruktur ticarət axınlarının idarə olunmasını yalnız ayrı-ayrı elektron xidmətlərin təqdimatı səviyyəsində deyil, vahid rəqəmsal ekosistem çərçivəsində təşkil edən institusional model kimi formalaşdırılıb və bu modeldə gömrük nəzarəti funksiyaları ilə biznes proseslərinin optimallaşdırılması məqsədyönlü şəkildə uzlaşdırılıb. Gömrük sisteminin rəqəmsallaşdırılması nəticəsində xarici iqtisadi fəaliyyət iştirakçısı üçün sərhədkeçmə prosesinin bütün əsas mərhələləri üzrə müraciət kanalları, məlumat axınları və qərarvermə prosedurları onlayn mühitdə ardıcıl şəkildə integrasiya olunub.

Dövlət Gömrük Komitəsinin “Rəqəmsal Gömrük Biznes Platforması – e-Customs” həlli rəqəmsal gömrük arxitekturasının mərkəzi komponenti kimi çıxış edir və gömrük bəyannamələrinin elektron qəbulu, rəsmiləşdirilmə mərhələlərinin onlayn monitorinqi, əlavə sənəd və məlumatların elektron ötürülməsi, eləcə də ödənişlərin rəqəmsal kanallar vasitəsilə icrası üçün kompleks infrastruktur yaradır [6]. Platforma çərçivəsində sahibkar gömrük rəsmiləşdirilməsinin statusunu real zaman kəsiyində izləyə, tələb olunan əlavə məlumat və izahatları elektron formada təqdim edə, qərarların qəbul dinamikası barədə operativ informasiya əldə edə bilir ki, bu da həm inzibati şəffaflığı, həm də prosedur öngörülə bilənliyini artırır.

Elektron gömrük sisteminə “Asan İmza” və “SİMA” kimi rəqəmsal imza həlləri vasitəsilə daxilolma imkanı autentifikasiya və hüquqi tanınma mexanizmlərinin milli rəqəmsal identifikasiya infrastrukturuna integrasiyasını təmin edir və nəticədə elektron bəyannamə, elektron müraciət, onlayn şikayət və digər əməliyyatlar hüquqi cəhətdən tam qüvvəyə malik rəqəmsal əməliyyatlar qismində qəbul olunur. Rəqəmsal imza texnologiyalarının gömrük xidmətləri ilə birləşdirilməsi sahibkarın fiziki olaraq gömrük orqanına müraciət zərurətini minimuma endirir, qərarların rəqəmsal izini, məlumatların bütövlüyünü və əməliyyatların inkarolunmazlığını təmin edən normativ-texniki mühit yaradır. Malların və nəqliyyat vasitələrinin elektron bəyannaməsinin tərtibi və təqdim edilməsi imkanı rəsmiləşdirmə prosesini əvvəlcədən planlaşdırılan, strukturlaşdırılmış və məlumatların standart formatda toplandığı mərhələyə çevirir, bu zaman sahibkar gömrük bəyannaməsinin bütün bölmələrini məsafədən doldurur, zəruri müşayiətedici sənədləri elektron şəkildə əlavə edir və sistem vasitəsilə göndərilən məlumatlar avtomatlaşdırılmış risk idarəetmə modulları tərəfindən emal olunur. Bu yanaşma sərhəd-keçid məntəqəsində fiziki əməliyyatların yalnız nəzarət və buraxılış funksiyası ilə məhdudlaşmasına, sənəd dövriyyəsinin isə əsasən rəqəmsal kanallarda həyata keçirilməsinə gətirib çıxarır və beləliklə, ticarət axınlarının idarə edilməsində inzibati xərclər azalır, əməliyyat müddətləri optimallaşır, həmçinin gömrük orqanı üçün analitik təhlil üçün geniş məlumat bazası formalaşır.

Rəqəmsal gömrük xidmətləri ekosistemi təkcə e-Customs platforması və elektron bəyannamə mexanizmləri ilə məhdudlaşmır, mobil tətbiqlər, onlayn kalkulyatorlar, elektron növbə sistemi, elektron kabinet formatında şəxsi hesab paneli, eləcə də statistik hesabatların və arxiv məlumatlarının məsafədən əldə edilməsi imkanları ilə tamamlanır və nəticədə sahibkar üçün sərhəd ticarəti üzrə fəaliyyət mühiti fasiləsiz rəqəmsal əlaqə üzərində qurulan, yüksək şəffaflıq və operativliklə səciyyələnən integrasiya olunmuş idarəetmə mühitinə çevrilir. Azərbaycan gömrük orqanlarında

rəqəmsal infrastruktur ticarətin asanlaşdırılması, nəzarət funksiyalarının effektivliyi, korrupsiya risklərinin azaldılması və beynəlxalq ticarət iştirakçıları üçün rəqəbatqabiliyyətli institusional mühitin formalaşdırılması baxımından sistemli və konseptual əhəmiyyət kəsb edən alət kimi çıxış edir. Azərbaycan gömrük orqanlarında sərhəddə ticarətin idarə olunmasında “Rəqəmsal Gömrük Dəyəri Sistemi” xarici ticarət əməliyyatlarının dəyər mərhələsində şəffaflıq, proqnozlaşdırıla bilmə və institusional etibarlılıq yaradan əsas texnoloji alətlərdən biri kimi formalaşmışdır [11]. Bu yanaşma gömrük dəyərinin müəyyən edilməsini klassik, sənəd yönümlü və yüksək subyektivlik riski daşıyan prosedurdan vahid alqoritmlərlə idarə olunan rəqəmsal qərarvermə mexanizminə çevirir.

Dövlət Gömrük Komitəsi tərəfindən tətbiq olunan “Rəqəmsal Gömrük Dəyəri Sistemi” mahiyyət etibarilə gömrük dəyərinin hesablanması elektron məlumat bazaları, standartlaşdırılmış qiymət göstəriciləri, müqayisəli əməliyyatlar üzrə referans məlumatlar və avtomatlaşdırılmış alqoritmlər əsasında həyata keçirən kompleks platforma rolunda çıxış edir və bu platforma daxilində dəyərin formalaşmasında istifadə olunan bütün parametrlər elektron şəkildə sənədləşdirilir və izlenebilir olur. Dəyər müəyyənləşdirilməsi prosesində ayrı-ayrı əməkdaşların subyektiv qərarvermə imkanları kəskin məhdudlaşır, insan müdaxiləsi minimum texniki yoxlama funksiyası ilə məhdudlaşdırılır və nəticədə həm korrupsiya riskləri azalır, həm də qərarların normativ baza ilə uyğunluğu daha aydın şəkildə izlənilir.

Rəqəmsal gömrük dəyəri modelinin tətbiqi ticarət xərclərinin və əməliyyatların sayının azaldılması baxımından da fundamental təsir göstərir, çünki idxalçı və ixracatçı üçün dəyər formalaşmasının meyarları əvvəlcədən məlum olur, dəyərin hesablanması üzrə gözləntilər konkret alqoritmlərə və açıq şəkildə müəyyən edilmiş parametrlərə istinad edir, bu isə əlavə izahat məktubları, təkrar hesablamalar və şikayət prosedurlarının sayını aşağı salır. “Rəqəmsal Gömrük Dəyəri Sistemi” gömrük orqanının analitik potensialını da genişləndirir, çünki elektron mühitdə toplanan dəyər məlumatları mal kateqoriyaları, ölkələr, daşıma marşrutları və kontragent profilləri üzrə sistemləşdirilərək statistik modellərdə istifadə olunur, bu modellər vasitəsilə qiymət anomaliyaları, transfer qiymətpoyma riskləri və süni şəkildə şişirdilmiş və ya azaldılmış dəyər halları avtomatik şəkildə identifikasiya edilir. Belə analitik infrastruktur gömrük nəzarətinin risk yönümlü xarakterini dərinləşdirir, audit və sonrakı nəzarət mexanizmlərinin hədəflənməsini yaxşılaşdırır və institusional qərarların informasiya bazasını gücləndirir.

Yeni rəqəmsal layihələr çərçivəsində gömrük dəyəri üzrə sistemlərin “Rəqəmsal Gömrük Biznes Platforması – e-Customs”, “vahid pəncərə” və elektron bəyannamə həlləri ilə integrasiyası dəyər blokunu sərhəddə ticarətin idarə olunmasının vahid ekosisteminə daxil edir, beləliklə, dəyər, mənzə, tarif tətbiqi və risklərin idarə olunması arasında məlumat axınları sinxronlaşdırılır və qərarvermə prosesində bütün parametrlər bir-birini tamamlayan struktur elementlərə çevrilir [5]. Bu integrasiya biznes üçün həm prosedur baxımından daha sadələşmiş, həm də hüquqi cəhətdən daha öngörülə bilən mühit yaradır, gömrük orqanına isə rəqəmsal izlenebilirlik, məlumatların bütövlüyü və qərarların obyektivliyi baxımından daha yüksək institusional dayanıqlıq təmin edir.

NƏTİCƏ

2015–2024-cü illərin təhlili Azərbaycan xarici ticarətinin enerji sektoruna yüksək asılılığını və eyni zamanda diversifikasiya istiqamətində müəyyən irəliləyişləri ortaya qoyur. Neft-qaz ixracının dominantlığı (ixracın 85–92%-i) ticarət dövriyyəsinin qlobal enerji qiymətlərinə həssaslığını saxlayır: 2022-ci ildə rekord həcmə çatan dövriyyə sonrakı illərdə korreksiya ilə azalmışdır. Qeyri-neft ixracının payı artsa da (yeyinti məhsulları və emal sənayesi məhsulları), bu segment hələ də məhdud qalır. İdxal strukturunda texnoloji və investisiya mallarının üstünlüyü iqtisadi artımın potensialını göstərir, lakin idxal asılılığını da artırır. Coğrafi şaxələnmədə Avropa (İtaliya), region (Türkiyə, Rusiya) və Asiya (Çin) istiqamətləri güclənmiş, bu da çoxvektorlu ticarət siyasətinin effektivliyini təsdiqləyir. Gömrük sisteminin rəqəmsallaşdırılması (“vahid pəncərə”, elektron bəyannamə, rəqəmsal dəyər sistemi, “yaşıl dəhliz”) ticarətin asanlaşdırılması, şəffaflıq və korrupsiya risklərinin

azalması baxımından mühüm nailiyyətdir. Nəticədə Azərbaycan iqtisadiyyatı enerji asılılığından çıxış üçün qeyri-neft ixracının stimullaşdırılması, idxal əvəzləyici istehsalın inkişafı, tranzit potensialının (Orta Dəhliz) reallaşdırılması və yeni bazarlara çıxış strategiyalarının gücləndirilməsini prioritet kimi saxlamalıdır. Bu istiqamətlərdə davamlı siyasət ticarət balansının dayanıqlılığını və iqtisadi reziliyyəti təmin edəcək.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Ağaverdiyeva, S. (2013). Azərbaycan Respublikasının xarici siyasəti və ölkənin Avropa məkanına inteqrasiyası. Bakı: Qanun Nəşriyyatı, 289 səh.
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Gömrük Komitəsi (2024). Rəsmi sayt – Normativ hüquqi aktlar, elektron gömrük və “vahid pəncərə” sistemi üzrə məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: <https://customs.gov.az>
3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Gömrük Komitəsi haqqında Əsasnamə (2012). Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 4 iyun 2012-ci il tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmişdir. Bakı: Prezident Administrasiyası.
4. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Xarici ticarət statistikasi məlumat bazası. Mövcuddur: <https://www.stat.gov.az/source/trade/>
5. Azərbaycan Respublikasının Gömrük Məcəlləsi (2011). Bakı: Qanunvericilik toplusu (son dəyişikliklərlə).
6. Azərbaycan və Ümumdünya Ticarət Təşkilatı (2018). Ticarətin asanlaşdırılması üzrə milli öhdəliklər və tədbirlər toplusu. Bakı: WTO Milli İnformasiya Mərkəzi.
7. CAREC Program (2023). Azerbaijan – Corridor Performance Measurement and Monitoring (CPMM) Country Brief 2023. CAREC Program Secretariat.
8. Əhmədov, M.A. & Hüseyn, A.C. (2011). Dünya iqtisadiyyatının tənzimlənməsinin əsasları. Bakı: İqtisad Universiteti nəşri, 120 səh.
9. EU4Digital Initiative (2020). Customs Data Exchange Solutions to Reduce Border Waiting Times: The Case of Azerbaijan. Vilyus: EU4Digital.
10. Heydərov, K.F. (2012). Gömrük işinin əsasları. Bakı: Azərbaycan nəşri, 364 səh.
11. Hüseynova, X.M. (2018). Azərbaycanın dünya iqtisadiyyatında yerinin idarə olunması problemləri. Bakı: Azərnəşr nəşriyyatı, 388 səh.
12. World Customs Organization (2018). WTO Trade Facilitation Agreement – Article 10.4 implementation: Case of Azerbaijan. Brüssel: WCO Publications.

A.A.Dunyamaliyev

master student, Academy of the State Customs Committee

Azerbaijan's foreign trade structure and digitalization in the customs system

Abstract

From 2015 to 2024, Azerbaijan's foreign trade turnover fluctuated sharply due to global oil price volatility: rising from \$21.9 billion in 2015 to a peak of \$52.7 billion in 2022, then declining to \$47.6 billion in 2024. Exports remain dominated by energy resources (around 90%), though non-oil exports (food, chemicals, industrial goods) showed gradual growth. Imports are led by machinery, equipment, and industrial materials. Key partners include Italy (energy exports), Turkey (balanced trade), Russia, and China (import source). Customs reforms such as the “single window,” digital platforms, and risk-based controls facilitated trade facilitation. Overall, the period reflects persistent energy dependence alongside progress in diversification efforts and digital transformation of customs administration.

Key words: *foreign trade, oil export, trade turnover, non-oil export, customs digitalization.*

G.V.Vanetizadeh
master student, ADA University
gunel.venetizade@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 20.03.2026

The article was received by editorial board on 20.03.2026

Статья принята к печати 20.03.2026

DIGITAL TRANSFORMATION IN EDUCATIONAL MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE ON ENGLISH LANGUAGE TEACHING

Abstract

This article examines the nature of digital transformation in educational management and its impact on English language teaching. Based on a text-analytic literature review, the areas of governance, digital infrastructure, data-driven decision-making, teacher competencies, assessment, and artificial intelligence support are analyzed together. The study shows that digital transformation is not limited to increasing technical equipment. It requires restructuring of management logic, school and university culture, teacher training, and teaching outcomes. In English language teaching, this process creates a more flexible content delivery, personalized learning, operational feedback, and a wide communication environment. At the same time, digital inequality, ethical risks, and gaps in teacher training remain key challenges for the sustainability of the transformation.

Keywords: *digital transformation, educational management, English language teaching, digital literacy, artificial intelligence.*

INTRODUCTION

In the modern educational environment, digitalization is no longer an additional advantage, but has become the main organizational line of management and teaching. In particular, the increase in the speed of decision-making in educational institutions, the expansion of information circulation, the stabilization of distance and blended learning forms have changed traditional methods of management. The impact of these changes is more clearly visible in English language teaching. Because this area is closely related to the rapid updating of content, the establishment of an interactive environment, the development of listening and speaking skills with digital support, and continuous feedback mechanisms. UNESCO (2023, p. 6) notes that access to education is increasingly becoming synonymous with meaningful connectivity opportunities, but access to the Internet is not evenly distributed among schools. This fact shows that digital transformation should be evaluated not only by the presence of technology, but also by its controlled and purposeful use.

In educational management, the concept of digital transformation is usually associated with the application of electronic journals, online platforms, or LMSs. However, the issue is broader. The OECD report on the digital education ecosystem shows that new generation student information systems serve to make decisions in real time, track learning trajectories and create personalized learning opportunities (OECD, 2023, pp. 56-57). Thus, digital transformation is a systemic change in which management, monitoring, teaching, assessment and academic support are interconnected. In this regard, a functional connection arises between educational management and English language teaching: the digital environment established in management directly affects the content of the lesson, teacher workload, student participation level and measurement of results.

The relevance of the topic is strengthened for several reasons. First, digital transformation strengthens the learner-centered approach in language teaching. Second, artificial intelligence-based

tools are changing the processes of writing, speaking, pronunciation and feedback in English lessons. Third, if school and university administrations do not build a digital strategy correctly, even the best platform will not be effective. Bui and Nguyen (2023, pp. 32-33) evaluate digital transformation in three dimensions: campus environment, teaching methods, and learning experiences, and show that this process is closely related to data management, academic orientation, and personalized learning. The aim of this article is to systematize this interaction.

LITERATURE REVIEW

The literature mainly explains digital transformation along two lines: structural-administrative change and pedagogical change. Structural-administrative change refers to digital infrastructure, databases, student tracking systems, electronic resource circulation and management flexibility. Pedagogical change refers to the renewal of teaching methods, assessment tools, teacher-student interaction and learning experiences. Bui and Nguyen (2023, pp. 32-33) show that many institutions have digital strategies, but they are poorly supported by a clear vision and implementation sequence. This leads to the conclusion that the acquisition of technology does not mean transformation; transformation occurs when the digital tool is aligned with the goals of the institution.

OECD (2023, pp. 83-84) emphasizes that digital management tools are not limited to teaching platforms, but are also used for admission, registration, counseling, educational trajectory, dropout risk and career guidance. This approach is particularly relevant in English language teaching. Because the language learning process is usually not linear; the student's level, strengths and weaknesses, pronunciation and writing problems, and participation activity change at different rates. To monitor these changes, the teacher needs not only methodological experience, but also systematized information. It is at this point that educational management and teaching experience come together. An information system established at the institutional level allows the teacher to make more informed individual support decisions.

Although the UNESCO 2023 report acknowledges the positive potential of digital education, it clearly shows the risk of tying it to input indicators rather than to outcomes. The report emphasizes that some technologies produce positive results in certain contexts, but the focus should be on learning outcomes, not the number of devices (UNESCO, 2023, p. 6). This idea is especially important for English language teaching. Because the presence of a tablet, projector, mobile application or chatbot in the classroom does not in itself improve speaking or writing skills. Effectiveness depends on how these tools are aligned with the curriculum, assessment, and teaching objectives. In other words, digital transformation requires pedagogical adaptation, not technical innovation.

The literature on English language teaching presents digital competence as a separate key concept. Yalçın and Bozyiğit (2023, pp. 86-87) analyze 24 studies published between 2017 and 2022 and show that the topic of digital competence is no longer a peripheral issue in language teaching, but has become a major research direction. Their review includes studies on both teachers and learners, and the conclusion is that the success of using technology in language teaching is not measured solely by software knowledge. It also includes the choice of digital content, the alignment of the platform with the pedagogical goal, the culture of online communication, and the reliability of assessment. In this sense, the digital competence of an English language teacher is no longer an additional skill, but part of the professional standard.

Digital transformation also affects the professional identity of the teacher. Yazıcı and Atay (2023, p. 141) note that the rapid change in digital technologies is reshaping not only the classroom experience, but also the teacher profile. Their results show that while new technologies create a modern and flexible teacher identity in some teachers, they also create hesitation in a group of teachers due to a lack of digital knowledge and skills. An important aspect of the article is that teacher training is presented not as an individual responsibility, but as a matter related to the management environment. If a healthy environment that encourages knowledge sharing is not established within

the school or university, the digital transition can become a pressure for teachers (Yazıcı & Atay, 2023, pp. 141, 156).

Another line where digital technologies intersect with management in language teaching is strategic planning. Soegoto and colleagues (2024, pp. 808-811) show that the integration of information technologies into language education enhances teaching and learning processes, improves outcomes, and expands intercultural communication. Their study specifically mentions ASR, game-based learning, chatbots, mobile learning, and blended learning. However, the authors also emphasize that their effectiveness must be supported by a thoughtful management strategy. That is, the selection of technology, the training of teachers, the distribution of resources, and the monitoring of lesson results should be carried out within a plan. This idea proves that educational management has a direct, not indirect, impact on English language teaching.

Artificial intelligence has become a central topic in the literature in recent years. In a comprehensive report by the British Council, Edmett et al. (2024, p. 9) show that English language teaching presents both great opportunities and serious risks for the integration of AI. The report's teacher survey section, which surveyed 1,348 English language teachers, found that AI tools are already being used for lesson planning, resource development, idea generation, feedback and language skills support (Edmett et al., 2024, pp. 29, 41). However, the report also highlights the need to develop AI literacy, ethical thinking and risk awareness skills for teachers and students. Thus, the effectiveness of AI in English language teaching depends not on technical interest but on managed implementation.

More recent systematic reviews support this view. Laoha, Chomthong and Pongpanich (2025, pp. 262-263) show that ten key competencies for teachers in AI-based EFL teaching have been developed. These include lesson planning with AI, language practice and feedback, pronunciation technologies, personalized learning, automated assessment, data-driven student analysis and ethical use. The same study emphasizes that teacher training must be continuous, otherwise the digital transition will not produce sustainable results (Laoha et al., 2025, pp. 262, 268). This result shows that the digital transformation policy in educational management cannot leave teacher training aside.

RESULTS AND DISCUSSION

The general picture of the literature shows that the impact of digital transformation in educational management on English language teaching occurs through four main channels: management and information systems, learning environments and content, assessment and feedback, teacher competence and professional identity. These channels are not separate from each other. For example, if an institution has a strong LMS and student tracking system in place, teachers can more flexibly assign tasks, monitor participation levels, quickly isolate low-performing groups and provide different resources. Conversely, if the management system is fragmented, teachers often use technology simply to share materials and its pedagogical power is not fully realized. The results of OECD (2023, pp. 56-57) and Bui and Nguyen (2023, pp. 39-41) clearly confirm this connection.

Table 1

The main impact mechanisms of digital transformation in educational management on English language teaching

Management component	Application form	Impact on English teaching	Main risk
Data management	EMIS, LMS, analytics dashboards	Student progress tracking, personalized support, flexible lesson plan adjustment	Data fragmentation, privacy problem

Resource management	Digital library, platform, cloud content	A wealth of multi-format materials for listening, reading, writing and speaking	Uploading poor quality and purposeless content
Teaching coordination	Blended and online learning, synchronous and asynchronous learning models	Space-time flexibility, expansion of communication environment	Weakening of participation, loss of motivation
Rating system	Automated testing, rapid feedback, AI support	Prompt check of spelling, grammar, pronunciation and vocabulary	Template answers, a risk to academic integrity
Human resources development	Teacher training, digital literacy, professional development program	The teacher's methodological flexibility and purposeful use of technology increases	Formalization of training

Source: Compiled by the author based on UNESCO (2023), OECD (2023), Bui and Nguyen (2023), Edmett et al. (2024), Uzorka et al. (2025), Laoha et al. (2025).

The most important conclusion at the management level is that the quality of English language teaching is no longer measured solely by the individual professionalism of the teacher. No matter how strong the teacher, if the platforms are fragmented, the assessment system is not integrated, the technical support is weak and the resource policy is unclear, the quality of teaching will not remain stable. Uzorka et al. (2025, pp. 128-129, 133) point out digital inequality, information overload, the need for professional development and cybersecurity risks as the main challenges facing management in the digital age. These problems are more acute in English language classes, as they often use audio, video, live communication and an ecosystem of online tasks. In other words, language teaching reveals management gaps more quickly.

From a pedagogical perspective, digital transformation makes English language teaching more flexible and multimodal. Soegoto et al. (2024, pp. 808-811) note that online platforms, mobile learning, blended learning, ASR and game-based learning provide real support for the development of language skills. Edmett et al. (2024, p. 41) show that teachers see AI tools mainly as complementary tools, useful in creating personalized resources and strengthening learner autonomy. This approach does not weaken the role of the teacher. On the contrary, it frees the teacher from routine work to a greater extent and brings him closer to the role of facilitator, selector and curator. However, this advantage is only realized if the institution accompanies this transition with a policy, training and ethical framework.

In the area of assessment, digital transformation seems particularly fruitful. Rapid feedback on writing tasks, preliminary analysis of grammatical errors, automatic checking of pronunciation, and visual tracking of progress are significant time-savers in English language teaching. Laoha et al. (2025, pp. 262-263, 286) list automated assessment, data-driven student analysis, and differentiated instruction as key competencies in AI-based EFL teaching. However, two points should not be overlooked here. First, automated assessment does not always fully capture subtle language cues such as context, style, creative thinking, and pragmatic adequacy. Second, students' misuse of generative tools exacerbates the issue of academic integrity. Therefore, digital assessment should not replace human expertise, but rather enhance it.

As for the teacher factor, the literature is quite clear: the success of digital transformation depends more on the teacher's ability to make pedagogical choices than on their comfort with technology. Yazici and Atay (2023, pp. 141, 156) show that teachers have to reposition themselves professionally in the new digital environment. This sometimes creates opportunities for development, sometimes uncertainty. Yalcin and Bozyigit (2023, p. 91) state that the quantitative approach prevails in studies conducted on digital competence. This also shows that technology use is often measured, but its impact on teacher behavior, classroom culture and pedagogical quality still needs to be studied

in more depth. It is at this point that the role of educational management increases: if results are expected from the teacher, a learning environment must also be established for him.

The issue of digital inequality should be highlighted separately. UNESCO (2023, p. 6) highlights the social justice dimension of digital education by showing the difference in internet connectivity between schools. Uzorka et al. (2025, p. 133) note that the digital divide is one of the biggest challenges for management. In English language teaching, this problem can have even more serious consequences. Because poor connectivity or lack of devices immediately limits listening tasks, speaking activities, tests conducted on online platforms, and synchronous communication. As a result, the gap between language learners deepens not only in terms of academic ability, but also in terms of technological access. Therefore, digital transformation policies should also consider equal access and support mechanisms.

Based on all these results, it can be said that digital transformation in educational management has a triple impact on English language teaching. On the one hand, it increases organizational efficiency, on the other hand, it changes the content and form of the lesson, and on the third, it redefines the role of the teacher and the student. However, the main criterion here should not be “more technology”, but “more correct integration”. UNESCO’s call to focus on learning outcomes, the OECD’s ecosystem approach, and the emphasis placed on teacher training by recent ELT research all point to the same conclusion: digital transformation creates real value when it is managed, purposeful, and pedagogically justified.

CONCLUSION

The analysis shows that the digital transformation in educational management is equipping English language classes with tools, changing its organizational and pedagogical logic. This is manifested in the introduction of a lot of information-based decision-making, the implementation of LMS and student systems, the circulation of digital resources, automated feedback, personalized learning opportunities and the new appointment of teachers. At the same time, the study shows that the success of digital transformation is more related to the quality of management than to the abundance of equipment. Without a clear strategy, a developed development program, an ethical framework, cybersecurity and leveled access principles, a digital transition plan remains.

English language classes are one of the areas that will feel the effects of this transformation the most quickly. Because language teaching requires interactive integration, multi-format resources, dynamic feedback and observation. Digital tools can strengthen them. However, without the pedagogical presence of the teacher and the permission of the institution’s management, these tools will not produce sustainable results. Therefore, future management policies should control digital transformation not as a technology, but as a systemic reform that combines the quality of learning, the quality of teachers and the quality of This approach allows you to create a more correct, flexible and result-oriented environment for learning English.

References:

1. Bui Trong, T., & Nguyen Truong Son. (2023). The survey of digital transformation in education: A systematic review. *International Journal of TESOL & Education*, 3(4), 32–51.
2. Edmett, A., Ichaporia, N., Crompton, H., & Crichton, R. (2024). *Artificial intelligence and English language teaching: Preparing for the future* (2nd ed.). British Council.
3. Laoha, R., Chomthong, W., & Pongpanich, W. (2025). Artificial intelligence and English as a foreign language (EFL) teachers’ competencies: A systematic review. *Higher Education Studies*, 15(3), 262–292.
4. OECD. (2023). *OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem*. OECD Publishing.

5. Soegoto, E.S., Albar, C.N., Luckyardi, S., Abduh, A., Asnur, M.N. A., & Haristiani, N. (2024). IT and management strategies for language education: Lessons from the digitalization of education activities. *International Journal of Language Education*, 8(4), 807–835.
6. UNESCO. (2023). Technology in education: A tool on whose terms? Global education monitoring report 2023. Summary report. UNESCO.
7. Uzorka, A., Odebiyi, O. A., & Kalabuki, K. (2025). Educational leadership in the digital age: Navigating challenges and embracing opportunities. *International Journal of Technology in Education and Science*, 9(1), 128–141.
8. Yalçın, T., & Bozyiğit, E. (2023). A review of studies on digital competence in teaching English as a foreign language. *Studies in Linguistics, Culture, and FLT*, 11(3), 82–101.
9. Yazici, E.A., & Atay, D. (2023). ICT transformation in education: Its impact on language teachers' professional identities. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 11(1), 141–156.

G.V.Vənətizadə
magistrant, ADA Universiteti

Təhsil idarəetməsində rəqəmsal transformasiya və onun ingilis dili tədrisinə təsiri

Xülasə

Bu məqalədə təhsil menecmentində rəqəmsal transformasiyanın mahiyyəti və onun ingilis dili tədrisinə təsiri araşdırılır. Mətn analitik ədəbiyyat icmal əsasında qurulmuş, idarəetmə, rəqəmsal infrastruktur, məlumat əsaslı qərarvermə, müəllim sərəfələri, qiymətləndirmə və süni intellekt dəstəyi kimi istiqamətlər birgə təhlil edilmişdir. Araşdırma göstərir ki, rəqəmsal transformasiya yalnız texniki avadanlığın artırılması ilə məhdudlaşmır. O, idarəetmə məntiqinin, məktəb və universitet mədəniyyətinin, müəllim hazırlığının və tədris nəticələrinin yenidən qurulmasını tələb edir. İngilis dili tədrisində bu proses daha çox çevik məzmun təqdimatı, fərdiləşdirilmiş öyrənmə, operativ geribildirim və geniş kommunikasiya mühiti yaradır. Eyni zamanda rəqəmsal bərabərsizlik, etik risklər və müəllim hazırlığındakı boşluqlar transformasiyanın dayanıqlılığı üçün əsas problem olaraq qalır.

Açar sözlər: *rəqəmsal transformasiya, təhsil menecmenti, ingilis dili tədrisi, rəqəmsal sərəfə, süni intellekt.*

L.E.Məmmədli
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi (BMDM)

Məqalə redaksiyaya daxil olub 25.02.2026

The article was received by editorial board on 25.02.2026

Статья принята к печати 25.02.2026

SÜNİ İNTELLEKTİN ƏMƏK BAZARINA TƏSİRİNİN NƏZƏRİ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Məqalə süni intellektin (SI) əmək bazarına təsirini nəzəri və empirik yanaşmalar əsasında təhlil edir. Rəqəmsal transformasiya dövründə süni intellekt texnologiyalarının istehsal proseslərinə, xidmət sektoruna, idarəetməyə və resurs bölgüsünə təsiri iqtisadiyyatın strukturunu köklü şəkildə dəyişdirmişdir. Tədqiqat göstərir ki, SI-nin tətbiqi əmək məhsuldarlığını artırır, istehsal xərclərini azaldır, qərarqəbuletmə proseslərini optimallaşdırır və resursların daha səmərəli istifadəsini təmin edir. Eyni zamanda, süni intellekt yeni biznes modellərinin yaranmasına, innovasiya dinamikasının sürətlənməsinə və rəqəbat qabiliyyətinin yüksəlməsinə şərait yaradır. Bununla yanaşı, məqalədə SI-nin iqtisadi səmərəlilik üzərində yaratdığı risklər də qiymətləndirilir. Buraya əmək bazarında struktur dəyişikliklər, bərabərsizliklərin dərinləşməsi, texnologiyaya adaptasiya çətinlikləri və kiber risklər daxildir. Analiz göstərir ki, SI-nin iqtisadi səmərəliliyə müsbət təsiri əsasən dövlətin tənzimləmə siyasəti, insan kapitalının keyfiyyəti, rəqəmsal infrastruktur və təşkilati yeniliklərlə sıx bağlıdır. Məqalədə həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrin SI tətbiqinə dair təcrübələri müqayisəli şəkildə təhlil edilmiş və uyğun siyasət tövsiyələri verilmişdir.

Açar sözlər: süni intellekt, iqtisadi səmərəlilik, məhsuldarlıq, rəqəmsal transformasiya, innovasiya, əmək bazarı.

GİRİŞ

Süni intellekt (SI) və avtomatlaşdırma texnologiyalarının inkişafı son illərdə əmək bazarını fundamental şəkildə dəyişdirməkdədir. Texnoloji yeniliklər, xüsusilə süni intellektin müxtəlif sahələrə inteqrasiyası, iş dünyasında böyük transformasiyalara yol açmış, həm iqtisadiyyatın, həm də iş qüvvəsinin strukturlarını yenidən qurmağa başlamışdır. Bu dəyişikliklər, həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrdə işçilərin peşə bacarıqları və iş şəraitini birbaşa təsir edir.

Süni intellektin tətbiqi sahələri geniş və müxtəlifdir: tibbdən təhsil sahəsinə, avtomobil sənayesindən maliyyə xidmətlərinə qədər bir çox sektorda işlərin avtomatlaşdırılması və optimallaşdırılması prosesi gedir. Avtomatlaşdırmanın və robotlaşmanın genişlənməsi, bir tərəfdən əmək məhsuldarlığını artırmağa, digər tərəfdən isə ənənəvi iş növlərinin yox olmasına səbəb olur. Bu, xüsusilə aşağı bacarıqlara malik işçilər üçün işsizlik risklərini artırır və əmək bazarının strukturunda ciddi dəyişikliklərə yol açır.

Eyni zamanda, süni intellektin yeni iş yerləri yaratma potensialı da diqqətə layiqdir. Xüsusilə yüksək ixtisaslı və texnoloji bacarıqlara sahib işçilər üçün yeni peşə sahələri və iş imkanları yaranmaqdadır. Bununla belə, bu dəyişikliklər həm də əmək bazarının qütbləşməsinə səbəb ola bilər. Yeni işlərin yaranması ilə yanaşı, köhnəlmiş iş növlərinin yox olması, işçi qüvvəsinin peşəkar inkişafına dair yeni tələblər və təhsilin önəmi artmaqdadır.

Bu mövzunun aktuallığı, dünyada baş verən sürətli texnoloji dəyişikliklərin, xüsusən də süni intellektin iqtisadiyyata inteqrasiyasının əmək bazarına olan təsirini anlamaq və düzgün siyasətləri

formalaşdırmaq ehtiyacından irəli gəlir. Həm hökumətlər, həm də özəl sektor bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün işçi qüvvəsini təkmilləşdirmək, yeni təlim və təhsil proqramları hazırlamaq və əmək bazarının yeni tələblərinə uyğun olaraq iqtisadi və sosial siyasətləri qurmaq məcburiyyətindədirlər.

Beləliklə, süni intellektin əmək bazarına təsiri, yalnız texnoloji dəyişiklikləri deyil, həm də sosial, iqtisadi və etik məsələləri əhatə edən geniş bir araşdırma sahəsi olaraq, həm akademik tədqiqatlar, həm də praktiki siyasət qərarları üçün əhəmiyyət kəsb edir. Bu tədqiqatın məqsədi, süni intellektin əmək bazarına olan təsirlərini təhlil etmək, bu təsirlərin müsbət və mənfi tərəflərini anlamaq və gələcəkdə əmək bazarının necə formalaşacağını öyrənməkdir. Tədqiqatın əsas vəzifəsi isə süni intellektin əmək bazarına təsirinin nəzəri və metodoloji qiymətləndirilməsini aparmaq və Azərbaycan Respublikasında süni intellektin tətbiqi istiqamətlərini nəzəri təhlil etməkdir.

Məqalədə istifadə olunmuş əsas tədqiqat metodlarının əsasında nəzəri metodların tətbiqi dayanır. Məqalədə süni intellektin (SI) əmək bazarına olan təsirinin nəzəri qiymətləndirilməsi aparılır. Bu metodla, süni intellektin tətbiqinin iqtisadi səmərəliliyə, əmək məhsuldarlığına, iş modellərinə və resursların optimallaşdırılmasına necə təsir göstərdiyi nəzəri cəhətdən analiz edilir. Nəzəri təhlil, mövcud ədəbiyyat və müxtəlif elmi əsərlərin təhlili yolu ilə süni intellektin iqtisadiyyatdakı yerini və sosial-iqtisadi nəticələrini müəyyənləşdirir.

Məqalədə müqayisəli təhlil metodundan da istifadə olunmuşdur. Məqalədə həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrin təcrübələri müqayisə olunur. Müxtəlif ölkələrin süni intellekt tətbiqi üzrə əldə etdikləri nəticələr arasındakı fərqlər təhlil edilir. Bu müqayisəli təhlil, süni intellektin müxtəlif iqtisadiyyatlarda necə fərqli təsir göstərdiyini anlamağa və ən yaxşı təcrübələri müəyyən etməyə kömək edir. Məqsəd, ölkələr arasındakı müxtəlif yanaşmaların və müvafiq tənzimləyici çərçivələrin əmək bazarına olan təsirini müqayisə etməkdir.

Məqalədə istifadə olunan digər bir metod isə ədəbiyyat icmalıdır. Məqalədə süni intellekt və iqtisadiyyat sahəsində mövcud ədəbiyyat araşdırılır və müxtəlif mütəxəssislərin yanaşmaları təhlil edilir. Bu metod, mövcud tədqiqatların və elmi əsərlərin təhlilinə əsaslanaraq süni intellektin müxtəlif sahələrdəki tətbiqlərini və bu tətbiqlərin əmək bazarına olan təsirlərini anlamağa kömək edir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Süni intellektin tətbiqi, həm şirkətlərdə, həm də dövlət sektorunda xərcləri azaltmağa kömək edir. Avtomatlaşdırılmış proseslər, insan işçi qüvvəsinin yerinə keçərək, əməliyyat xərclərini və səhvləri azaldır (McKinsey Global Institute, 2017). Sİ alətləri, işçilərin yalnız daha strateji və yaradıcılıq tələb edən işlərlə məşğul olmasına imkan tanıyır, sadə və təkrarlanan vəzifələr isə avtomatlaşdırılır. Bu, həm resurs israfını azaldır, həm də əməliyyatların sürətini artırır. Məsələn, bank sektoru, müştəri xidmətləri və maliyyə xidmətləri sahələrində Süni İntellektdən istifadə etməklə əməliyyat xərclərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır. Chatbotlar və avtomatlaşdırılmış xidmətlər müştəri xidmətlərinin keyfiyyətini artırarkən, işçi qüvvəsinin yükünü azaldır və xərcləri minimuma endirir.

Süni intellektin inkişafı, biznes dünyasında yeni iş modellərinin yaranmasına səbəb olur. İnnovativ iş modelləri ilə təşkilatlar, bazarda daha rəqabətqabiliyyətli və səmərəli olurlar (Chiu, 2016). Məsələn, Sİ alətləri bizneslərin yeni məhsullar və xidmətlər təqdim etməsinə imkan verir və bununla da onlara müştəri məmnuniyyətini artırmaq və yeni bazarlara girmək imkanı yaradır. Bu cür dəyişikliklər şirkətlərin daha çevik və effektiv olmasına gətirib çıxarır. Məsələn, e-ticarət platformaları müştəri davranışlarını analiz edərək öz satışlarını artırır və müştəri tələblərinə uyğun yeni təkliflər yaradır. Bu da onların rəqabət üstünlüyü əldə etmələrini təmin edir.

Süni intellektin iqtisadi səmərəliliyə təsiri yalnız qısa müddətli mənfəət və ya məhsuldarlıqla məhdudlaşmır. Uzun müddətli perspektivdə Sİ, iqtisadi böyüməni sürətləndirə bilər və bununla yanaşı, dayanıqlı inkişaf məqsədlərinə çatmağa da kömək edir. Resursların daha səmərəli istifadəsi, ətraf mühitin qorunması və sosial rifahın artırılması üçün Sİ mühüm bir alət ola bilər. Məsələn, enerji sektorunda Süni İntellektin tətbiqi ilə enerjinin istifadəsi daha səmərəli hala gəlir. Sİ, enerji istehsa-

lının daha optimallaşdırılmasına, tullantıların azaldılmasına və təbii resursların qorunmasına imkan verir.

Süni intellektin iqtisadi səmərəliliyə təsiri yalnız istehsal və məhsuldarlıqla məhdudlaşmır, həm də əmək bazarına təsir edir. Süni intellektin avtomatlaşdırılması iş yerlərinin dəyişməsinə və bəzi sənayelərdə işçi qüvvəsinin əvəz olunmasına səbəb ola bilər. Bununla yanaşı, SI yeni peşələrin və iş imkanlarının yaranmasına səbəb ola bilər. Cəmiyyətlər, SI-nin gətirdiyi bu dəyişiklikləri öz iş qüvvəsini uyğunlaşdırmağa və təhsil sistemlərini müasir dövrə uyğunlaşdırmağa yönəltməlidirlər.

Süni intellekt əsl inqilabdır, çünki o, müxtəlif sahələrdə qabaqcıl texnologiyalar yaratmağa imkan verir. Hesab edə bilərik ki, süni intellekt anlayışı 1950-ci ildə riyaziyyatçı və kriptoloq Alan Turing tərəfindən insana məxsus olan funksiyaları texnoloji təqlid etmək qabiliyyətini ölçmək məqsədilə hazırlanmışdır (Baldwin, 2019).

Daha sonra 1956-cı ildə Marvin Lee Minsky tərəfindən süni intellektə yeni tərif verildi. Belə ki, həmin tərifə görə süni intellekt insanlar tərəfindən icra oluna bilməyən tapşırıqları həyata keçirmək üçün yaradılmış kompüter proqramlarıdır. Bu tərif süni intellektə dair əksər hesabatlarda və xüsusən də “Villani hesabatı”nda istifadə olunur (Villani, 2018).

Süni intellekt məntiqi-deduktiv rejimdə və konkret sahələrdə az və ya çox mürəkkəb problemlərin həllini optimallaşdıran süni rasionallığı əhatə edir (Goldman, 2023). O, idrak elminin və internet ekosisteminin bir hissəsidir ki, bura həm də Əşyaların İnterneti (IoT), böyük verilənlər, bulud texnologiyaları və blok zəncirindən (block chain) ibarətdir. Lakin süni intellektin inkişaf sürəti sıradan bir kompüterlərin inkişaf sürəti ilə müqayisə oluna bilməz. Çünki süni intellektin tətbiqi sahələri daha mürəkkəbdir.

Məsələn, səhiyyədə hər hansısa bir xəstəliyə dair tibbi diaqnozların qoyulması üçün yaradılmış süni intellekt modelinin inkişafı da günümüzdə istifadə etdiyimiz ağıllı telefonlar və yaxud da kompüterlər qədər sürətlə inkişaf edə bilməz.

Süni intellekt iqtisadiyyatı əsasən məlumatlara əsaslanır (Agrawal, Gans, & Goldfarb, 2016). Süni intellektlə bağlı iqtisadi tədqiqatların nəticələri heterogendir. Süni intellekt ekosisteminə tətbiq olunan tədqiqat metodologiyaları ya yuxarıdan aşağıya (dəyər yaratma fərziyyələrinə əsaslanaraq) və ya aşağıdan yuxarıya (istifadəçilər və ekspertlərlə məsləhətləşməklə) tipli yanaşmalara əsaslanır.

Əksər tədqiqatlar süni intellektin iqtisadi artıma müxtəlif yollarla əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmə potensialına malik olduğunu vurğulayır (Zeira, 2018). Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, süni intellektin iqtisadi artıma təsiri bütün sektorlar və regionlar üzrə eyni deyil.

Belə ki, tətbiq olunduğu sektordan asılı olaraq, bəzi sahələr süni intellekt modellərinə asanlıqla adaptasiya ola bilər, digərlərində isə müxtəlif problemlər yarana bilər. Bundan əlavə, süni intellekt texnologiyalarının uğurla qəbulu və inteqrasiyası üçün adekvat infrastruktur, məlumatların mövcudluğu və müxtəlif iqtisadiyyatlarda dəyişə bilən dəstəkləyici siyasətlər lazımdır.

Britaniya konsaltinq şirkəti olan PricewaterhouseCoopers (PwC) 2017-ci ildə apardığı araşdırma nəticəsində belə qənaətə gəlmişdir ki, 2018-2030-cu illər ərzində süni intellekt qlobal miqyasda ÜDM-u 14% artıracaqdır.

Tədqiqatda qeyd olunur ki, süni intellekt vasitəsilə yeni yaradılacaq bu dəyər Avropa (9,9%-11,5%) və inkişaf etməkdə olan ölkələrlə müqayisədə Asiyanın Sakit Okean hövzəsi ölkələrində (26%) və Şimali Amerikada (14,5%) daha yüksək olacaqdır. Bu, əsasən 2030-cu ilə qədər məhsuldarlığın artmasına (55%) və istehlakın bərpasına (45%) gətirib çıxaracaqdır.

Stanford Universitetinin 2023-cü ildə dərc etdirdiyi “Süni intellekt indeksi hesabatı”na görə, 2013-2022-ci illər ərzində süni intellektə ən çox sərmayə yatıran ölkələr 248,9 milyard dollarla Amerika Birləşmiş Ştatları, ikinci yerdə isə 95,1 milyard dollarla Çin olmuşdur. Eyni hesabatla görə, 2022-ci ildə süni intellektə ən böyük investisiyalar tibb və səhiyyə (6,1 milyard dollar) sahələrinə qoyulub. Süni intellektə ən çox investisiya qoyan 10 ölkənin ardıcılığı aşağıdakı cədvəldə verilmişdir (Cədvəl 1.).

Cədvəl 1

2013-2022-ci illərdə süni intellektə ən çox investisiya qoyan ölkələrin siyahısı (milyard dollar)

№	Ölkələr	İnvestisiya həcmi
1	ABŞ	248.9
2	Çin	95.1
3	Böyük Britaniya	18.2
4	İsrail	10.8
5	Kanada	8.8
6	Hindistan	7.7
7	Almaniya	7.0
8	Fransa	6.6
9	Cənubi Koreya	5.6
10	Sinqapur	4.7

Mənbə: “Süni intellekt indeksi Hesabatı”.

Accenture (2017) konsaltinq şirkəti iddia edir ki, süni intellekt 2035-ci ilə qədər on iki əsas Qərb ölkəsinin artım tempini iki dəfə artırmağa bilər. Onlar bunu süni intellektdən istifadə edən avtomatlaşdırmanın məhsuldarlığı artırması ilə izah edirlər.

Accenture şirkətinin məlumatına görə, süni intellektə əsaslanan texnologiyaların təsirinin bəzi ölkələrdə iş səmərəliliyini 40%-ə qədər artıracağı gözlənilir. Daha sonra şirkət süni intellektin hər bir ölkədəki şirkətlərin ümumi məhsuldarlığına təsirini hesablayıb. Accenture şirkəti tərəfindən Fransa üçün aparılmış araşdırma, şirkətlərin süni intellekt sayəsində məhsuldarlığı 20% artıracağını və illik ÜDM artımını 1,7%-dən 2,9%-ə yüksəldəcəyini proqnozlaşdırır.

İqtisadçı Philippe Aghion-a (2023) görə, süni intellekt, süni intellektin inkişafına təsir edən gizli xərclər səbəbindən iqtisadi artıma da mənfi təsir göstərməlidir. Bu maneələr əsasən aşağıdakı xarakter daşıyır:

Texnoloji: bəzi texnologiyalar öz iqtisadi səmərələrini qiymətləndirmək üçün kifayət qədər yetkinlik mərhələsinə çatmışdır, məsələn, eksperimental mərhələdə olan avtonom avtomobil və ya kəşfiyyat mərhələsində olan kvant kompüter;

Hüquqi: fərdi məlumatların qorunması, kibertəhlükəsizlik və süni intellekt ekosisteminin rəqabət mühiti kifayət qədər tənzimlənmiş;

Sosial-peşəkar: bacarıq çatışmazlığının və təşkilati dəyişikliklərə müqavimətin təsirini ölçmək çətindir;

Təşkilati: Mövcud biznes və hökumət idarəetmə sistemlərində süni intellekt modelləri hələ də kifayət qədər integrasiya olunmayıb;

İnstitusional: rəqəmsal fərqi azaltmaq və peşələrin yenidən hazırlanmasını təşviq etmək üçün süni intellekt üzrə təlim (ilkin və davamlı) eyni dərəcədə təşviq edilmir. Bu, ölkədən və bölgədən asılıdır.

Potensial gizli xərclər də rəqabət xarakterli ola bilər. Süni intellekt bazarları öz bazar segmentlərində kvazi-inhisar vəziyyətində olan bir neçə lider (Google, Amazon, Facebook və Apple) və kiçik oyunçular qalaktikası (start-up) ilə “saçaqlı oliqopoliyalar” tərəfindən idarə olunur. Öncül rəqabət üstünlüklərini fəth etmək üçün böyük oyunçular ən innovativ startapları mənimsəmək və ya onlara nəzarət etmək, beləliklə, onların dominant mövqelərini və bazarlarına nəzarəti gücləndirirlər.

Aparılan araşdırma onu deməyə imkan verir ki, süni intellektin iqtisadi inkişafa təsirinin ölçülməsi ilə bağlı indiyə qədər aparılmış tədqiqatlar ikili xarakterdədir. Belə ki, PricewaterhouseCoopers və Stanford universitetinin mütəxəssisləri hesab edirlər ki, süni intellektin iqtisadiyyata tətbiqi məhsuldarlığı artıracaqdır. Digər mövqedə olan iqtisadçı Philippe Aghion isə he-

sab edir ki, süni intellektin inkişafı özüylə gizli xərcləri də gətirir ki, bu da son nəticədə iqtisadi artımın azalmasına səbəb olur.

Dünyanın inkişaf etmiş qabaqcıl ölkələrinin təcrübələrinə baxdıqda, süni intellektin iqtisadiyyata tətbiqinin özü ilə gizli xərclər gətirməsinə baxmayaraq (gəlirlilik xərcləri üstələyir), iqtisadi artımı yüksəltdiyi qənaətinə gəlmək olar.

Süni intellektin iqtisadi səmərəliliyə təsiri çoxşaxəlidir və bu əlaqə həm qısa, həm də uzun müddətli dövrlərdə böyük dəyişikliklərə səbəb ola bilər. Süni intellektin tətbiqi resursların optimallaşdırılmasında, məhsuldarlığın artırılmasında, xərclərin azaldılmasında və yeni iş modellərinin yaranmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Lakin bu texnologiyanın tam potensialından istifadə edilməsi üçün həm dövlətlər, həm də şirkətlər müvafiq siyasətlər, tənzimləyici çərçivələr və əmək bazarına adaptasiya yanaşmalarını inkişaf etdirməlidirlər. Bu yolla Süni İntellekt, yalnız iqtisadi səmərəliliyi artırmaqla qalmayacaq, həm də dayanıqlı inkişafı və sosial rifahı təmin etmək üçün əvəzsiz bir vasitə olacaqdır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Sİ-nin təsiri məhsuldarlığın artımında özünü ən aydın şəkildə göstərir. Qlobal tədqiqatlar sübut edir ki, Sİ texnologiyaları tətbiq olunan müəssisələrdə əmək məhsuldarlığı ənənəvi modellərlə müqayisədə daha yüksək tempə artır. Qərar dəstək sistemləri, proqnozlaşdırıcı analitika və maşın öyrənməsinə əsaslanan optimizasiya alətləri xərclərin azalmasına, vaxt itkisinin minimumlaşdırılmasına və əməliyyatların çevikliyinin yüksəlməsinə şərait yaradır. Nəticədə iqtisadiyyatın kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri eyni vaxtda yaxşılaşır.

Sİ iqtisadi səmərəliliyin artımına təkcə mikro səviyyədə deyil, həm də makroiqtisadi müstəvidə təsir göstərir. Sİ-nin tətbiqi istehsal gücünün genişlənməsinə, innovasiya təklifinin çoxalmasına, rəqəmsal dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə və makroiqtisadi siyasətin dəqiqləşdirilməsinə şərait yaradır. Avtomatlaşdırılmış fiskal nəzarət, intellektual büdcə planlaşdırma alqoritmləri və makroiqtisadi proqnozlaşdırma modelləri dövlət siyasətinin effektivliyini artırır, qeyri-müəyyənliyi azaldır və iqtisadi dayanıqlığı gücləndirir. Bu baxımdan, Sİ-nin iqtisadi səmərəliliyə təsiri milli rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində strateji rol oynayır (Davenport, Ronanki, 2018).

Sİ iqtisadi inkişaf üçün geniş imkanlar yaratmasına baxmayaraq, yeni riskləri də gündəmə gətirir. Əmək bazarında avtomatlaşdırma nəticəsində bəzi peşələrin sıradan çıxması, gəlir bərabərsizliyinin artması və bacarıq uyğunsuzluğunun dərinləşməsi Sİ-nin sosial-iqtisadi çətinliklər yaradan yönlerini təşkil edir. Buna əlavə olaraq, məlumatların qorunması, kibər təhlükəsizlik problemləri və alqoritmik qərəz kimi risklər səmərəlilik artımının davamlılığını sual altına qoya bilər. Bu səbəbdən Sİ texnologiyalarının iqtisadi potensialının reallaşdırılması üçün tənzimləmə siyasəti, etik çərçivələr və təhlükəsizlik standartları strateji əhəmiyyət kəsb edir.

Sİ-nin iqtisadi səmərəliliyi artırması üçün insan kapitalının inkişafı əsas determinantlardan biridir. Təhsil və peşə hazırlığı sistemlərinin yenilənməsi, ömürboyu öyrənmə modelinin genişləndirilməsi və yüksək rəqəmsal bacarıqların formalaşdırılması olmadan Sİ-nin yaratdığı əlavə dəyərin iqtisadi sistemə tam inteqrasiya edilməsi mümkün deyil. Müasir bacarıqların çatışmazlığı Sİ texnologiyalarının tətbiqini ləngidən ən böyük baryerlərdən biridir və buna görə də insan kapitalı siyasəti Sİ transformasiyasının mərkəzində dayanmalıdır.

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, Sİ-nin iqtisadi səmərəliliyə təsirinin miqyası ölkələrin institusional gücü, tənzimləmə çərçivələri və rəqəmsal infrastrukturun inkişaf səviyyəsi ilə sıx bağlıdır. İnkişaf etmiş ölkələrdə Sİ texnologiyalarının inteqrasiyası daha yüksək səmərəlilik qazancı yaratdığı halda, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə adaptasiya prosesi daha yavaş gedir. Buna görə də ölkələrarası fərqləri azaldan siyasət çərçivələrinin formalaşdırılması qlobal səviyyədə inklüziv rəqəmsal inkişaf üçün vacibdir (Davenport, Ronanki, 2018).

Azərbaycan Respublikasında süni intellektin (SI) inkişafı əsasən rəqəmsal transformasiya, iqtisadi inkişaf və ictimai rifahın yüksəldilməsi məqsədini daşıyır. Son illərdə ölkə süni intellektin tətbiqi ilə bağlı bir sıra strateji addımlar atmış, bu sahədə tədqiqat və inkişaf layihələrini genişləndirmişdir (Azərbaycan Respublikasının 2025-2028-ci illər üçün süni intellekt Strategiyası).

Azərbaycan hökuməti, süni intellektin dövlət idarəçiliyində və ictimai xidmətlərdə tətbiqini prioritet sahə olaraq müəyyən etmişdir. Elektron hökumət portalının yaradılması dövlət xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması, süni intellektin dövlət xidmətləri və vətəndaşlarla əlaqədə tətbiqini göstərən əsas məsələlərdən biridir. Müştəri xidmətləri və vergi idarəçiliyi sahələrində avtomatlaşdırılmış sistemlər və SI əsaslı xidmətlər yaradılır ki, bunlar da Azərbaycan hökumətinin süni intellektin dövlət idarəçiliyində tətbiqinin prioritet istiqamət olduğunu göstərir.

Dövlət strukturlarında süni intellektdən istifadə etməklə məlumatların təhlili və hesabatlılıq artırılabilir. Süni intellektin dövlət qurumlarında tətbiq olunması, dövlətin fəaliyyətinin daha şəffaf olmasına və rüşvət və korrupsiya hallarının azalmasına kömək edir.

Süni intellektin tətbiqi, avtomatlaşdırılmış kredit qərarları, risk idarəetməsi, müştəri xidmətləri, və fraud (fırıldaqlıq) analizləri kimi sahələrdə bank xidmətlərinin səmərəliliyini artırmağa kömək edir. Maliyyə texnologiyaları (FinTech) sahəsində süni intellektin rolu daha da artmaqdadır.

Süni intellektin tibbi diaqnostikada, xəstəliklərin erkən aşkar edilməsində, müalicə proseslərinin optimallaşdırılmasında və elektron sağlamlıq xidmətlərinin təqdim edilməsində tətbiqi önəmlidir. Süni intellektin səhiyyə sahəsində əqli analizlər, radioskopiya görüntülərinin təhlili və genetik analizlər kimi sahələrdə istifadəsi artıq reallaşır.

Kənd təsərrüfatında süni intellektin tətbiqi, mühəndislik sahələrində daha effektiv əkinçilik, suvarma, məhsuldarlığın artırılması və digər sahələrdə böyük məlumatların analizi ilə mümkündür. Dronlar və sensorlar vasitəsilə kənd təsərrüfatı əməliyyatları daha dəqiq və effektiv şəkildə həyata keçirilə bilər.

Azərbaycan hökuməti təhsil sahəsində süni intellektin tətbiqini artırmağa çalışır. Onlayn tədris platformalarının inkişafı, fərdi tədris planları, müəllimlərin tədris metodlarını inkişaf etdirmək üçün SI əsaslı alətlər və elektron dərsliklər vasitəsilə təhsil sektorunun inkişafı hədəflənir (Azərbaycan Respublikasının 2025-2028-ci illər üçün süni intellekt Strategiyası).

Gənclərin rəqəmsal bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün süni intellektə əsaslanan təlimlər, kurslar və proqramlar yaradılacaq. Məqsəd, işçi qüvvəsinin yeni texnologiyalara uyğunlaşdırılması və AI sahəsində təhsil alan mütəxəssislərin yetişdirilməsidir.

Süni intellekt, Azərbaycanın rəqəmsal iqtisadiyyatının inkişafında əsas hərəkətverici qüvvədir:

1. Yeni texnoloji həllər və startaplar: Süni intellektin inkişafı ilə əlaqədar olaraq, startaplar və inovasiya mərkəzləri yaradılır. Bu mərkəzlərdə gənc tədqiqatçılar və inkişaf etdiricilər yeni ideyalar üzərində işləyir və texnoloji yeniliklər əldə edirlər.

2. Süni intellektlə əlaqəli sənayelərin inkişafı: SI texnologiyaları ilə bağlı yeni sənaye sahələrinin inkişafı, o cümlədən SI xidmətləri, avtomatlaşdırılmış sistemlər və robototexnika sahələrinin təşviqi və s.

Süni intellektin inkişafı ilə bağlı yaranan etik və hüquqi məsələlər, Azərbaycan hökuməti tərəfindən diqqətlə izlənilir. Bu istiqamətdə hüquqi çərçivənin yaradılması və süni intellekt tətbiqlərinin qanunvericiliyə uyğun şəkildə tətbiq olunması təmin ediləcəkdir.

Süni intellektin tətbiqi ilə bağlı ən önəmli məsələlərdən biri də məlumatların təhlükəsizliyidir. Dövlət, şəxsi məlumatların qorunmasına və mühafizəsinə dair yeni qanunvericilik və təlimatlar hazırlayacaq.

Azərbaycan Respublikasının süni intellektin inkişaf istiqamətləri, dövlət idarəetməsindən tutmuş iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə qədər geniş bir spektri əhatə edir. Süni intellektin tətbiqi, Azərbaycanın rəqəmsal transformasiyasını, iqtisadi inkişafını və sosial rifahını artırmaq məqsədini

güdüdür. Bu sahədə görülməli işlər, həmçinin gənclərin təhsili, iş gücü bazarının adaptasiyası, və texnoloji inovasiyaların stimullaşdırılması ilə bağlı müsbət nəticələr verə bilər.

NƏTİCƏ

Süni intellektin (Sİ) inkişafı və geniş miqyasda tətbiqi qlobal iqtisadiyyatın strukturunu fundamental şəkildə yenidən formalaşdıran əsas transformasiya amillərindən birinə çevrilmişdir. Məqalədə aparılan sistemli təhlillər göstərir ki, Sİ ilə iqtisadi səmərəlilik arasındakı əlaqə çoxsahəli və qarşılıqlı asılılıqlarla zəngindir. Sİ yalnız istehsal texnologiyalarını avtomatlaşdırmaqla kifayətlənmir, həm də resurs bölgüsünü optimallaşdırmaq, idarəetmə proseslərini təkmilləşdirmək və rəqabət qabiliyyətini artırmaq kimi iqtisadi inkişafın əsas istiqamətlərinə güclü təsir göstərir.

Nəticə olaraq, süni intellekt iqtisadi səmərəliliyi artıran ən güclü texnoloji faktor olaraq müasir iqtisadi sistemlərin transformasiya xəritəsini yenidən müəyyənləşdirir. Lakin bu transformasiya avtomatik baş vermir; onun müsbət nəticələrinin reallaşması məqsədyönlü dövlət siyasəti, yüksək keyfiyyətli insan kapitalı, güclü rəqəmsal ekosistem və etik idarəetmə çərçivələri tələb edir. Sİ-nin iqtisadi səmərəliliyə təsiri həm güclü imkanlar, həm də əhəmiyyətli çağırışlar yaradır. Əgər iqtisadiyyatlar bu çağırışlara cavab verə bilsələr, Sİ gələcək dövrdə dayanıqlı, inklüziv və innovativ iqtisadi inkişafın əsas hərəkətverici qüvvəsinə çevriləcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikasının 2025-2028-ci illər üçün süni intellekt Strategiyası. <https://e-qanun.az/framework/59218>
2. Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351.
3. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
4. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2016). The simple economics of machine intelligence. *Harvard Business Review*, 17, 2–5.
5. Akgüç, M., Beblavy, M., Kilhoffer, Z. (2018), Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy (IRSDACE), Comparative Report.
6. Alkhatlan, A. ve Kalita, J. (2018). Intelligent tutoring systems: A comprehensive historical survey with recent developments. arXiv preprint arXiv:1812.09628.
7. Aloisi, A. (2016), Commoditized Workers: Case Study Research on Labor Law Issues Arising From a Set of “On-Demand/Gig Economy” Platforms, *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 37 (3), 653-690.
8. Alpaydın, E. (2013). Yapay öğrenme. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
9. Autor, D.H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
10. Bessen, J.E. (2019). AI and jobs: The role of demand. *NBER Working Paper No. 24235*.
11. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The second machine age*. W. W. Norton & Company.
12. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
13. Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). *Where machines could replace humans—and where they can't (yet)*. McKinsey Quarterly.
14. Davenport, T.H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
15. European Commission. (2022). *Digital economy and society index (DESI) 2022 report*. Brussels.

16. Farrel, D., Greig, F. (2016), Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy. Big Data on Income Volatility, The JP Morgan Chase Institute, Washington D.C.
17. Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2023). *The future of employment revisited*. Oxford Martin School Working Paper.
18. OECD. (2023). *Artificial intelligence and the future of productivity*. Paris: OECD Publishing.

L.E.Mammadli

*master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
International Master's and Doctoral Studies Center (IMDSC)*

Theoretical assessment of the impact of artificial intelligence on the labor market

Abstract

This article analyzes the impact of artificial intelligence (AI) on the labor market based on theoretical and empirical approaches. In the era of digital transformation, AI technologies have fundamentally reshaped economic structures by influencing production processes, service delivery, decision-making systems, and resource allocation. The findings indicate that AI significantly enhances labor productivity, reduces production costs, optimizes managerial decisions, and enables more efficient utilization of resources. Moreover, AI fosters the emergence of new business models, accelerates innovation dynamics, and strengthens overall competitiveness. However, the study also evaluates the potential risks associated with AI's impact on economic efficiency. These risks include structural changes in the labor market, deepening inequalities, adaptation challenges, and cybersecurity threats. The analysis demonstrates that the positive effect of AI on economic efficiency largely depends on regulatory frameworks, the quality of human capital, digital infrastructure, and organizational innovation. The article provides a comparative assessment of AI adoption experiences in both developed and developing economies and offers policy recommendations accordingly.

Keywords: artificial intelligence, economic efficiency, productivity, digital transformation, innovation, labor market.

S.İ.Babaşova
i.f.d., Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
sbabashova@gmail.com
L.M.Həsənova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
lemanhesenova1712@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 09.03.2026

The article was received by editorial board on 09.03.2026

Статья принята к печати 09.03.2026

SÜNİ İNTELLEKTİN TUKAMÜLÜ

Xülasə

Süni İntellekt (Sİ) müasir texnologiyanın məhsulu kimi görünsə də, əslində insan zəkasını təqlid edə bilən vasitələr yaratmaq ideyası minilliklərin tarixi təkamülünə söykənir. Bu məqalədə Sİ-nin inkişaf yolu üç əsas mərhələdə — fəlsəfi ideya, mexaniki təcəssüm və rəqəmsal intellekt kontekstində dərinlən analiz edilir. Tədqiqatın ilkin hissəsində antik dövrün "avtomatlar" fəlsəfəsi, e.ə. 400-cü illərdə Arxitas tərəfindən yaradılan ilk mexaniki uçan göyərçin və orta əsrlərdə Leonardo da Vinçinin insan anatomiyasına əsaslanan "Mexaniki cəngavər" ixtirası Sİ-nin mexaniki təməlləri kimi araşdırılır. Məqalədə XX əsrin əvvəllərində mistik əfsanələrdən elmə keçid dövrü, 1920-ci ildə Karel Çapekin "robot" anlayışını dünya leksikonuna gətirməsi və Makoto Nişimuranın "Gakutensoku" robotu ilə şərq mədəniyyətindəki süni insan vizyonu təhlil olunur. 1940-1950-ci illərdə elektron kompüterlərin yaranması, Alan Turingin "İmitasiya oyunu" testi və 1956-cı il Dartmut Konfransı ilə Sİ-nin rəsmi bir elm sahəsi kimi doğuşu elmi əsaslarla izah edilir. Tədqiqat çərçivəsində Sİ-nin 1960-cı illərdəki ilk uğurları, 1970-ci illərin investisiya durğunluğu və 1990-cı illərdə Deep Blue-nun şahmat üzrə dünya çempionunu məğlub etməsi kimi kritik dönəmlər müqayisəli şəkildə təqdim olunur. Son olaraq, 2012-ci ildən başlayan "Dərin öyrənmə" inqilabı, AlexNet və AlphaGo-nun qələbələri, 2017-ci ilin "Transformer" arxitekturası və müasir generativ Sİ modellərinin multimodallıq qabiliyyəti araşdırılır. Məqalə, Sİ-nin sadəcə riyazi hesablamalar deyil, həm də sosioloji, iqtisadi və yaradıcı bir fenomenə çevrilməsi nəticəsi ilə yekunlaşır.

Açar sözlər: Süni intellekt, Avtomatlar, Arxitasın göyərçini, Mexaniki cəngavər, Karel Çapek, Alan Turing, Dartmut konfransı, Sİ qışı, Dərin öyrənmə, Generativ Sİ, Multimodallıq, Transformer arxitekturası.

GİRİŞ

Müasir dövrdə geniş şəkildə istifadə olunan Süni İntellekt anlayışı ilk baxışdan yeni texnoloji nailiyyət kimi qəbul edilsə də, onun formalaşması əslində uzunmüddətli tarixi və intellektual inkişaf prosesinin nəticəsidir. İnsan cəmiyyətinin ən qədim mərhələlərinə nəzər saldıqda aydın olur ki, insanlar hələ o dövrlərdə belə öz düşünmə qabiliyyətlərini müəyyən mənada təqlid edə biləcək mexanizmlər və vasitələr yaratmaq ideyası üzərində düşüncəyə sahib idilər.

Tarixi mənbələr və mədəni irs göstərir ki, qədim yunan mədəniyyəti və mifoloji təsəvvürləri dövründə, eləcə də orta əsrlərin yaradıcı və intellektual yüksəliş mərhələlərində insan aqlını əks etdirən biləcək süni sistemlər barədə müxtəlif fikirlər və ideyalar mövcud olmuşdur. Hərçənd ki, həmin dövrlərdə yaşayan insanlar bu gün mövcud olan müasir süni intellekt texnologiyalarını yaratmaq imkanına malik deyildilər, lakin dövrün görkəmli mütəfəkkirlərinin irəli sürdükləri fəlsəfi yanaşmalar və nəzəri ideyalar öz dövrü üçün kifayət qədər qeyri-adi və bəzən utopik xarakter daşıyırdı.

Süni intellektin başlanğıcı ilə bağlı sual tarixşünaslıq və texnologiya araşdırmalarında mühüm mövzulardan biri hesab olunur. Tarixi inkişaf mərhələləri ardıcıl şəkildə təhlil edildikdə məlum olur ki, süni intellekt əvvəlcə konkret texnoloji vasitə kimi deyil, daha çox uzun müddət ərzində reallaşacağı gözlənilən konseptual ideya kimi meydana çıxmışdır. Zaman keçdikcə bu ideya elmi tərəqqi və texnoloji inkişaf nəticəsində praktik formaya çevrilmişdir.

Hazırda isə süni intellekt yalnız gündəlik həyatın bir hissəsi olmaqla kifayətlənmir. O, həm də dövlətlərin iqtisadi inkişaf strategiyalarında, müxtəlif sənaye sahələrinin modernləşdirilməsində və gələcəyə yönəlmiş uzunmüddətli planların hazırlanmasında mühüm amillərdən biri kimi çıxış edir. Beləliklə, minilliklər əvvəl formalaşmış nəzəri düşüncə bu gün qlobal miqyasda təsir gücünə malik texnoloji reallığa çevrilmişdir.

ƏSAS HİSSƏ

Süni intellekt ideyasının meydana gəlməsi.

Müasir dövrdə geniş yayılmış süni intellekt anlayışı çox vaxt yeni yaranmış texnoloji yenilik kimi təqdim olunur. Lakin məsələyə tarixi baxımdan yanaşdıqda görünür ki, bu sahənin yaranması qısa müddətin deyil, əsrlər boyu davam edən intellektual axtarışların və elmi düşüncənin nəticəsidir. İnsan cəmiyyətinin ilkin mərhələlərində belə insanlar öz düşünmə qabiliyyətlərini müəyyən dərəcədə təqlid edə bilən mexaniki qurğular və sistemlər yaratmaq ideyası üzərində düşünmüşlər.

Tarixi mənbələr və mədəni irs nümunələri göstərir ki, xüsusilə qədim yunan dünyasında formalaşmış mifoloji təsəvvürlərdə, eləcə də Orta əsrlərin intellektual mühitində insan aqlını xatırladan süni varlıqlar və mexanizmlər haqqında müxtəlif fikirlər mövcud idi. Həmin dövrlərdə texnoloji imkanlar müasir səviyyədə olmadığından belə ideyaların praktik şəkildə həyata keçirilməsi mümkün deyildi. Buna baxmayaraq, dövrün tanınmış mütəfəkkirlərinin irəli sürdüyü fəlsəfi yanaşmalar və nəzəri mülahizələr öz dövrü üçün kifayət qədər cəsarətli, bəzən isə utopik hesab edilirdi.

Süni intellektin yaranma tarixi texnologiya tarixi və tarixşünaslıq sahələrində xüsusi maraq doğuran mövzulardan biridir. Bu inkişaf prosesi mərhələli şəkildə araşdırıldıqda məlum olur ki, süni intellekt əvvəlcə konkret texniki qurğu kimi deyil, daha çox gələcəkdə reallaşacağı gözlənilən nəzəri bir konsepsiya kimi meydana çıxmışdır. Elmin və texnologiyanın inkişafı ilə bu ideya tədricən praktik tətbiq imkanları qazanmış və real texnoloji sistemlərə çevrilmişdir.

Hazırda süni intellekt yalnız gündəlik həyatın texnoloji komponenti kimi deyil, həm də dövlətlərin iqtisadi siyasətində və inkişaf strategiyalarında mühüm rol oynayan amillərdən biri kimi qiymətləndirilir. Müxtəlif sənaye sahələrinin yenilənməsi, innovativ texnologiyaların tətbiqi və gələcək inkişaf planlarının hazırlanması prosesində süni intellektin rolu getdikcə daha da artır. Beləliklə, minilliklər əvvəl formalaşmağa başlayan nəzəri düşüncələr bu gün qlobal miqyasda təsir göstərən real texnoloji fenomenə çevrilmişdir.

Karel Çapekin Robotlarla bağlı pyesi yalnız avropada deyil bütün dünyada geniş əks-səda doğurdu. Belə ki, 1929-cu ildə məşhur Yaponiyalı bioloq və ixtiraçı Makoto Nişimura şərqdə ilk robotu “Gakutensoku”nu ixtira etdi. Yapon dilindən tərcümədə “Təbiət qanunlarından öyrənən” mənasını verən bu söz Karel Çapekin pyesində təsvir edilən robotlarla başlıca fərqi də öz adında əks etdirirdi. Rossomun universal robotları sənaye məqsədli istehsal olunurdu və insanların gündəlik işlərində istifadə olunurdu. Nişimuranın ixtira etdiyi nəhəng robot isə insanın yaradıcı fəaliyyətini və mənəvi gücünü təcəssüm etdirirdi. Daxili çarxlar, dişlilər, rezin borular və sıxılmış hava vasitəsilə hərəkət edən bu robot gülümsəyə bilir, göz qırpa bilir, başını hərəkət etdirə bilir və əlindəki qələmlə yazı bilirdi. “Gakutensoku” Yaponiya imperatorunun taxta çıxma günündə nümayiş etdirilmiş və gələcəkdə Yaponiyanın “Robotexnika” sahəsində qabaqcıl ölkə olacağının siqnalı verilmişdir. Nişimura və Çapekin süni insanla bağlı düşüncələrindəki başlıca fərq onların istifadə məqsədi idi. Nişimuraya görə robotlar heç bir zaman insanın köləsi olmamalı və gündəlik işlərdə istifadə olunma-

malıdır. Əksinə, insana yaxın dost və yoldaş olmalı və təbiətin harmoniyasını özündə əks etdirməlidir. (Hornyak, 2006)

1940-cı illər süni intellektin inkişaf tarixində yeni mərhələnin başlanğıcı hesab olunur. Bu dövrə qədər süni intellekt anlayışı daha çox mexaniki mexanizmlərlə işləyən və məhdud funksiyalara malik avtomat qurğularla əlaqələndirilirdi. Lakin elektron kompüterlərin meydana çıxması ilə bu sahə mexaniki konstruksiyaların çərçivəsindən çıxaraq daha geniş nəzəri və texnoloji imkanlar əldə etməyə başladı.

İkinci Dünya Müharibəsindən sonra baş verən texnoloji irəliləyişlər nəticəsində 1945-ci ildə ENIAC adlı ilk böyük elektron kompüterlərdən biri yaradıldı. Bununla yanaşı, Alan Türinqin nəzəri ideyalarına əsaslanan digər böyük hesablama sistemləri də ortaya çıxdı. Bu cihazlar süni intellekt anlayışını mexaniki elementlərdən – dişlilərdən, yaylardan və müxtəlif mexaniki hissələrdən – uzaqlaşdıraraq elektron lampalar və vakuum borularından ibarət yeni texnoloji platformaya keçirdi.

Beləliklə, süni intellekt artıq sadəcə mexaniki hərəkətlər həyata keçirən sistem kimi deyil, informasiyanı emal edən, yadda saxlayan və məntiqi əməliyyatlar aparan texnoloji struktur kimi formalaşmağa başladı.

1943-cü ildə Warren McCulloch və Walter Pitts tərəfindən irəli sürülən “süni neyron” modeli bu istiqamətdə mühüm nəzəri addım oldu. Onların təqdim etdiyi yanaşma kompüterlərin yalnız hesablamlar aparmaq üçün deyil, həm də insan beynindəki neyronların fəaliyyət prinsipinə bənzər məntiqi strukturları modelləşdirmək qabiliyyətinə malik olduğunu göstərirdi.

Kompüter texnologiyalarının inkişafı ilə birlikdə süni intellekt tədqiqatlarının əsas istiqaməti də dəyişdi. Əvvəllər əsas diqqət mexaniki quruluşun yaradılmasına yönəldiyi halda, sonrakı mərhələdə tədqiqatçılar kompüterlərin necə öyrədilə biləcəyi və onların məlumatları necə mənimsəyə biləcəyi məsələlərinə daha çox diqqət yetirməyə başladılar. Bu yanaşma sonradan müasir süni intellekt konsepsiyasının formalaşmasına və onun müxtəlif sahələrdə mühüm texnoloji alətə çevrilməsinə zəmin yaratdı.

1949-cu ildə amerikalı alim Edmund Callis Berkeley tərəfindən yazılmış “Giant Brains, or Machines That Think” adlı əsər bu sahədə mühüm ideoloji və elmi rol oynadı. Həmin kitab süni intellektlə bağlı ilk genişmiqyaslı elmi baxışlardan biri kimi qiymətləndirilir. Berkeley kompüterləri sadəcə riyazi əməliyyatlar aparan qurğular kimi deyil, insan beyninin bəzi funksiyalarını xatırladan “düşünən maşınlar” kimi təsvir etmişdir. Bunun əsas səbəbi həmin dövrdə mövcud olan kompüterlərin, o cümlədən Harvard Mark 1 sisteminin böyük həcmdə məlumatı sürətlə və effektiv şəkildə emal etmə qabiliyyətinə malik olması idi. (Berkeley, 1949).

Berkeley öz dövrünün bir çox alimlərindən fərqli olaraq kompüter texnologiyalarının gələcək inkişaf imkanlarını daha geniş şəkildə təsəvvür edirdi. O, qeyd edirdi ki, gələcəkdə bu sistemlər yalnız riyazi hesablamlar aparmaqla məhdudlaşmayacaq, eyni zamanda müxtəlif dillər arasında tərcümə edə, mürəkkəb qərar vermə proseslərində iştirak edə və müəyyən dərəcədə düşünmə qabiliyyəti nümayiş etdirə biləcəklər.

Bu fikirlər o dövrdə cəmiyyətdə geniş müzakirələrə səbəb olmuş və insanların kompüterlərə münasibətinə təsir göstərmişdir. Nəticədə kompüterlər tədricən sadəcə texniki vasitə kimi deyil, insan fəaliyyətinə kömək edən intellektual sistemlər kimi qəbul edilməyə başlanmışdır. Bu dəyişiklik süni intellekt sahəsinin inkişafında mühüm mərhələlərdən biri hesab olunur.

Berkeleyin kitabının nəşrindən bir neçə il sonra, 1956-cı ildə “Süni intellekt” anlayışı ayrıca elmi istiqamət kimi rəsmi şəkildə formalaşdırıldı və bu sahədə sistemli tədqiqatların başlanğıcı qoyuldu.

Süni İntellektin Fəlsəfi Təməli: Alan Türinq və "İmitasiya Oyunu" (1950)

1950-ci ildə britaniyalı alim Alan Turing tərəfindən Mind jurnalında dərc edilən “Computing Machinery and Intelligence” adlı məqalə həmin dövrün ən təsirli elmi yazılarından biri kimi qiymətləndirilir. Bu məqalədə Turing süni intellektlə bağlı mühüm bir problemə - “Maşınlar düşünə

bilərmə?” sualına - cavab axtarmağa çalışmışdır. O, bu məqsədlə sonradan “Turing Test” kimi tanınan və ilkin olaraq “Imitation Game” adlandırılan eksperimental modeli təqdim etmişdir.

Təklif olunan modeldə əsas fikir insan ilə maşın arasında yazılı dialoq qurmaq və bu dialoq zamanı iştirakçının qarşısındakı tərəfin insan yoxsa kompüter olduğunu ayırd edə bilməməsidir. Əgər maşın ünsiyyət prosesində qarşı tərəfi onun insan olduğuna inandırmağı bacarırsa, bu halda sistem intellektə malik kimi qəbul edilir. Turing bu yanaşma ilə göstərməyə çalışırdı ki, intellekti müəyyən etmək üçün mütləq şəkildə bioloji quruluş və ya metafizik anlayışlara istinad etmək lazım deyil; müşahidə edilə bilən davranış formaları da belə bir qiymətləndirmə üçün əsas ola bilər.

Bununla belə, bu yanaşma elm ictimaiyyəti tərəfindən birmənalı qarşılanmamışdır. Bir çox tədqiqatçılar hesab edirdilər ki, bu test əslində maşının düşünmə qabiliyyətini deyil, onun insan davranışını nə qədər uğurla təqlid etdiyini müəyyən edir. Başqa sözlə, suallara uyğun və məntiqli cavabların verilməsi sistemin şüurlu düşüncə prosesinə malik olduğunu sübut etmir; bu yalnız proqramlaşdırılmış qaydaların düzgün şəkildə icra olunmasını göstərir.

Bundan başqa, testin qiymətləndirilməsi prosesində hakimlərin şəxsi yanaşmalarının rol oynaya bilməsi də tənqid mövzusu olmuşdur. Bu isə nəticələrin tam obyektiv olmasına dair suallar doğururdu. Buna baxmayaraq, Turingin irəli sürdüyü konsepsiya süni intellekt sahəsinin inkişafına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Onun təqdim etdiyi yanaşma intellekt anlayışını ölçülə bilən və modelləşdirilə bilən bir fenomen kimi müzakirə etməyə imkan yaratdı. Bu ideyalar sonrakı dövrlərdə dil emalı və kommunikasiya sistemləri üzərində çalışan proqramçı və tədqiqatçılara ilham verdi və nəticədə bu gün geniş istifadə olunan “Large Language Models” kimi texnologiyaların nəzəri əsaslarının formalaşmasına töhfə verdi. (Turing, 1950)

Sİ-nin Rəsmi Doğuşu: 1956-cı il Dartmut Konfransı

Nyu-Hempşirdəki Dartmund koolecində 1956-cı ilin yayında iki ay davam edəcək bir seminar təşkil olundu. Süni intellekt erasının başlanğıcı məhz həmin seminarın keçirildiyi tarix hesab olundu. Bəşəriyyət artıq yeni bir dönmə daxil olurdu. Bu günə qədər sahədə “kibernetika” və ya “avtomat nəzəriyyəsi” kimi anlayışlar hökm sürürdü. Gənc riyaziyyatçı Con Makkarti tərəfindən ilk dəfə irəli sürülən bu termin sahəni köklü şəkildə dəyişəcək və “Süni intellekt” (Artificial Intelligence) elminin rəsmən elan olunması ilə nəticələncəkdi. Con Makkartinin irəli sürdüyü bu termin kompüterlərin insan zəkasını təqlid etmək hədəfini tək bir ad altında birləşdirdi. (McCarthy et al., 2006)

1956-cı ildə təşkil olunan bu konfransda sonralar Süni intellektin “atası” hesab olunacaq 4 böyük dahi - Con Makkarti, Nataniel Roçester, Marvin Minski, və Klod Şennon iştirak edirdi. Onların ortaq fikirləri və irəli sürdükləri başlıca fərziyyə isə süni intellektin öyrənmənin bütün növləri üzrə mənimsəmə qabiliyyətinin olması idi. Buna görə Süni intellekt sadəcə göstərişli bir mühəndislik layihəsindən çıxaraq, riyaziyyat, dilçilik, psixologiya kimi elmlərin vəhdəti halını alıb yeni bir elm sahəsi olacaqdı.

Bu konfransın digər ən böyük uğuru isə Allen Nevell və Herbert Saymon tərəfindən irəli sürülən “Məntiq teoretiqi” proqramı idi. Tarixə ilk süni intellekt proqramı kimi düşən bu proqram riyazi teoremləri eynilə insan kimi “düşünərək” isbat etmə qabiliyyətinə malik idi. Bu konfransdan sonra Süni intellekt sahəsində “Qızıl dövr” adlanan dönmə başladı. Və ilk dəfə ABŞ bu sahədəki işlərin davam etdirilməsi üçün milyonlarla dollar investisiya yatırmağa qərar verdi.

İlk Sİ Proqramları və "ELIZA" (1960-cı illər)

1960-cı illərdən etibarən süni intellekt sahəsində müsbət fikirlər artmağa və böyük addımlar atılmağa başlandı. Bu dönmə üçün süni intellekt sahəsində ən uğurlu və yadda qalan hadisə 1966-cı ildə MİT professoru olan Yozef Veytsenbaumn tərəfindən “ELIZA” adlı çatbotun yaradılması oldu. ELIZA öncədən müəyyən edilmiş ssenarilər vasitəsilə qarşısındakı insanla dialoqa girə bilir və psixoterapevt rolunu ustalıqla təqlid edə bilirdi. Bu qəbildən ELIZA ilk belə proqram hesab edilir. ELIZA-nın insanı real olaraq dərk etməsinin olmamasına rəğmən o, mövcud ssenarilərin köməyi ilə istifadəçiləri onları başa düşə bildiyinə inandırma bilirdi (elm tarixinə “Eliza effekti” olaraq düşmüş-

dür). ELİZA ilə eyni dövrdə yaradılan “Shakey the robot” adlı robot süni intellektin həm də fiziki dünyanı qavrayıb qərar qəbul etmə bacarığına malik olduğunu göstərmiş oldu. Həmin dövrdəki alimlər Cəmi bir nəsil sonra Süni intellekt sahəsindəki mövcud problemlərin tamamilə həll olunacağını iddia edirdilər. (Miller, 2023).

1960-cı illərin sonunda Sİ sadəcə laboratoriya təcrübəsi mərhələsini geridə qoyub ilk dəfə sənayeyə daxil oldu. General Motors şirkətinin hazırlamış olduğu “Unimate” robotu ilk sənaye robotu olaraq zavodlarda işə başladı. Bu da öz bövbəsində Süni intellektin fiziki əməyin avtomatlaşdırılmasında olan real potensialını ortaya çıxaran ilk real təcrübə idi. Bu dövrdə həmçinin, süni intellektin mürəkkəb riyazi və elmi problemləri həll etməyə başlaması ilə yadda qaldı. “Ekspert Sistemlər”in əsasının qoyulması ilə də birlikdə Sİ-lər yalnız oyun və söhbət üçün deyil, insan mütəxəssisləri əvəz edə biləcək şəkildə peşəkar sahələrdə də fəaliyyət göstərə biləcəyini sübut etmiş oldu.

"Sİ Qışı"nın Başlanğıcı (1970-ci illər)

“Süni intellektin qışı” kimi tanınan mərhələnin başlanması ilə bu sahəyə qarşı əvvəlki dövrlərdə mövcud olan böyük ümidlər zəifləməyə başladı. Xüsusilə 1950–1970-ci illər arasında süni intellektə dair yaranmış optimist yanaşma zaman keçdikcə tənqidi mövqelərlə əvəz olundu. 1973-cü ildə Birləşmiş Krallıqda təqdim edilən “Lighthill Report” süni intellekt sahəsində aparılan araşdırmaların gözlənilən nəticələri vermədiyini vurğulayaraq bu istiqamətdəki inkişafın məhdud olduğunu qeyd edirdi. Hesabatda bildirilirdi ki, həmin dövrdə hazırlanmış sistemlərin əksəriyyəti yalnız sadə və əsasən məktəb səviyyəsində olan problemləri həll edə bilər, lakin daha mürəkkəb və real həyat problemlərinin həllində ciddi çətinliklərlə qarşılaşırdı.

Bu tənqidi yanaşmaların artması 1970-ci illərdə süni intellekt sahəsinə ayrılan maliyyə dəstəyinə də təsir göstərdi və xüsusilə ABŞ-da bu istiqamətə yönəldilən investisiyalar əhəmiyyətli dərəcədə azaldı. Bunun əsas səbəblərindən biri o dövrdə mövcud olan kompüter texnologiyalarının məhdud imkanlara malik olması idi. Yəni kompüterlərin yaddaş tutumu və hesablama gücü süni intellekt alqoritmlərinin tələb etdiyi mürəkkəb prosesləri tam şəkildə həyata keçirməyə kifayət etmirdi. Bu səbəbdən tədqiqatçılar insan beynini tam şəkildə təqlid edən ümumi süni intellekt yaratmaq ideyasından bir qədər uzaqlaşaraq daha praktik və konkret problemlərin həllinə yönəlmiş dar sahələr üzrə tətbiqlərin inkişafına diqqət yetirməyə başladılar. (Lighthill, 1973)

Ekspert Sistemləri və Yenidən Doğuş (1980-ci illər)

Süni intellekt sahəsinə 70-ci illərin sonlarına doğru həm cəmiyyətdə marağın azalmasına, həm də sahəyə yatırılan investisiyaların həcmnin azalmasına rəğmən, hələ 1960-cı illərin ortalarına əsası qoyulmuş “Ekspert Sistemlərin” 80-ci illərdə daha da inkişaf etməsi ilə birlikdə Süni intellekt sahəsində yenidən canlanma baş verdi. Bu illərdə tədqiqatçılar artıq hər şeyi bilən Sİ-in yaradılmasından uzaqlaşaraq müxtəlif peşə sahələri üzrə mütəxəssis səviyyəsində potensiala malik “ekspert sistemlər” yaratmağa başladılar. Bu sahələrə tibbi diaqnoz və geoloji kəşfiyyatı misal gətirmək olar. Bu dönmə eyni zamanda 1986-cı ildə Geoffrey Hinton və həmkarları tərəfindən “Geri yayılma” adlı alqoritminin yaradılması ilə yadda qaldı. Bu metod sayəsində neyron şəbəkələrinin öyrənilməsində kəskin sıçrayışlar oldu. 1980-ci illərin sonlarında yenə maliyyə çatışmazlığı səbəbi ilə xüsusilə də bahalı cihazların sıradan çıxması və ekspert sistemlərin yenilənməsi üzrə çətinliklər yaşanması ilə birlikdə sahədə yenidən qısa bir durğunluq dönməsi baş verdi. (Russell & Norvig, 2020)

Böyük Qələbələr və internetin Təsiri (1990 - 2010)

Süni intellektin laboratoriyalardan çıxaraq real həyatda sınaqdan keçməsi ilə xarakterizə olunan bu dövrdə bir sıra yadda qalan hadisə oldu ki, bunlardan ən çox əks-səda yaradanı 1991-ci ildə İBM-yə məxsus “Deep Blue” adlı kompüterin dünya şahmat çempionu olan Harri Kasparovu məğlub etməsi oldu. Bu hadisə süni intellektin hesablama gücünün nə dərəcədə yüksək olduğunu bütün dünyaya nümayiş etdirmiş oldu. İnternetin bütün dünyada yayılması ilə birlikdə süni intellekt üçün lazım olan böyük məlumat kütləsi əlçatan oldu. Bu dövrdə istifadə olunan süni intellekt proqramları

əsasən arxa planda işləyirdi. Bunlara nümunə olaraq logistika sahəsi, data analitika sahəsi və Google-un axtarış alqoritmlərini misal gətirə bilərik.

Dərin Öyrənmə (Deep Learning) Erası (2010 - 2017)

2010-cu illərdən etibarən qrafik prosessorların (GPU) geniş tətbiqi və hesablama gücünün sürətlə artması süni intellekt sahəsində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb oldu. Əvvəllər bu sistemlər şəkillərdə obyektləri tanımaq və onları bir-birindən ayırd etməkdə ciddi çətinliklərlə üzləşirdi. Hətta bir şəkilin itə və ya pişiyə aid olduğunu müəyyən etmək kimi sadə görünən məsələlər belə çətin hesab olunurdu.

Bu sahədə irəliləyişə səbəb olan əsas amillərdən biri Stanford Universitetinin professoru Fei-li tərəfindən yaradılmış ImageNet verilənlər bazası idi. On milyondan çox şəkildən ibarət olan bu məlumat toplusu kompüter görməsi tədqiqatlarını sürətləndirdi. 2010-cu ildən etibarən təşkil olunan "ILSVRC" yarışması isə tədqiqatçılara modellərini real məlumatlarla sınaq etmək imkanı verdi.

2012-ci ilə qədər bu yarışmalarda iştirak edən modellərin səhv göstəricisi təxminən 25% civarında qalırdı. Lakin "AlexNet" modelinin ortaya çıxması vəziyyəti dəyişdirdi. Bu model CPU yerinə GPU-dan istifadə edərək səhv səviyyəsini 15,3%-ə endirdi və digər modellərdən ciddi üstünlük qazandı. Bu nailiyyət sonrakı illərdə müasir süni intellekt sistemlərinin inkişafını sürətləndirdi.

AlexNet ilə birlikdə "Deep Learning" yanaşmasının praktik əhəmiyyəti daha aydın görüldü. Neyron şəbəkələrində qatların artırılması modellərin daha mürəkkəb problemləri həll etməsinə imkan verir. Çoxqatlı şəbəkələr daha mürəkkəb situasiyaları təhlil edə bilir və daha düzgün qərarlar qəbul edə bilir. (Krizhevsky et al., 2012)

Dərin öyrənmə dövrünün başqa mühüm nailiyyəti Google DeepMind-in hazırladığı AlphaGo sistemidir. Bu proqram Go oyununda dünya çempionu Li Sedolu məğlub edərək süni intellektin strateji düşünmə qabiliyyətini göstərdi. Go oyunu çox sayda mümkün gedişdən ibarət olduğundan qərarvermə prosesi çox vaxt intuisiya tələb edir. AlphaGo-nun uğuru süni intellektin yalnız hesablama aparmaqla kifayətlənmədiyini, həm də mürəkkəb strategiyalar qura bildiyini göstərdi.

Bundan əlavə, 2010–2020-ci illər arasında Siri, Alexa və Google Assistant kimi səs köməkçilərinin inkişafı gündəlik həyatda süni intellektin rolunu genişləndirdi. Bu sistemlər səs vasitəsilə istifadəçilərlə ünsiyyət qurur, məlumat verir, müxtəlif funksiyaları idarə etməyə kömək edir və gündəlik işləri asanlaşdırır. Nəticədə səs köməkçiləri qısa zamanda müasir həyatın ayrılmaz texnoloji elementinə çevrildi.

Generativ Sİ və Müasir Dövr (2017 - Günümüz)

Bu dövrdə, yəni günümüzdə artıq süni intellekt özünün ən yüksək potensialına çatdığı dövrə ayaq basmışdır. Belə ki, artıq Süni intellekt sadəcə verilən datanı analiz edən və nəticələr çıxardan bir alətdən, yeni bir məzmun yarada bilən "Yaradıcı qüvvə"yə çevrilmişdir. İnqilabi xarakter daşıyan bu irəliləyişin əsası isə hələ 2017-ci ildə google tədqiqatçılarının "Attention Is All You Need" adlı məqaləsi ilə qoyulmuşdu. Məqalədə qeyd olunan "Transformers arxitekturası" süni intellekte mətndəki sözlər arasında olan uzaq əlaqələri belə qavrayıb insan kimi başa düşmə qabiliyyəti qazandırdı. Bu da öz növbəsində "Böyük Dil Modelləri" nin önünü açmış oldu. (Vaswani et al., 2017)

2022-ci ildən etibarən OpenAI tərəfindən ChatGPT-nin geniş kütələrini istifadəsinə verdi. Qısa bir zaman içərisində milyonlarla istifadəçinin tətbiqi yükləyib ondan istifadə etməsi ChatGPT-ni indiyə qədərki ən sürətlə böyüyən istehlakçı tətbiqinə çevirdi. Süni intellekt artıq sadəcə mətni emal etmir, daxil edilən mətn əsasında vizual sənət əsərləri yaradır, daxil edilən verilənlər əsasında şəkil və videoları qısa bir vaxt ərzində hazırlaya bilir, eyni zamanda mürəkkəb proqram kodları belə yazı bilər.

Müasir dövrün süni intellekt sahəsində ən böyük uğuru və inkişafı isə multimodallıqdır. Bu gün artıq süni intellekt eyni anda mətni oxuya, şəkli görə və səsi eşidə bilir ki, bütün bunları eyi anda təhlil etməklə çox az yanılma payı ilə istifadəçi ilə ünsiyyət qura bilir. Süni intellekt artıq istifadəçinin

daxil etdiyi sorğu və istək əsasında şəir yaza, həmin şəirə uyğun mahnı bəstələyə hətta həmin mahnını istədiyi dildə tərcümə edib fərqli dillərdə yenidən hazırlaya bilər. Bu mərhələdə artıq biz süni intellektin çox şaxəli fəaliyyətinin şahidi oluruq.

NƏTİCƏ

Süni İntellektin tarixi inkişafını araşdıran bu tədqiqat göstərir ki, AI yalnız müasir dövrün texnoloji yeniliyi kimi qiymətləndirilə bilməz. Əslində bu sahənin formalaşması insanın çox qədim dövrlərdən bəri öz düşünmə qabiliyyətini mexaniki vasitələrlə təkrarlamaq istəyinin nəticəsi kimi ortaya çıxmışdır. Antik dövrə aid mexaniki qurğulardan – məsələn, “Arxitin göyərçini” kimi nümunələrdən başlayaraq Leonardo da Vinçinin hazırladığı “mexaniki cəngavər” layihəsinə qədər uzanan ideyalar göstərir ki, insan təxəyyülü uzun müddət mexaniki sistemlər vasitəsilə intellekti modelləşdirməyə çalışmışdır.

Aparılmış araşdırmalar Süni İntellektin formalaşma prosesində bir sıra vacib mərhələlərin olduğunu göstərir. İlk dövrlərdə bu istiqamətdə aparılan işlər əsasən insanın hərəkətlərini təqlid edən mexaniki qurğuların yaradılması ilə məhdudlaşmışdı və bu ideyalar qədim yunan avtomatları ilə orta əsr mühəndislik ənənələrində özünü göstərirdi.

XX əsrin əvvəllərində “robot” anlayışının meydana çıxması və 1956-cı ildə təşkil olunan Dartmut konfransı bu sahənin inkişafında mühüm rol oynadı. Məhz həmin dövrdən etibarən Süni İntellekt elmi tədqiqat istiqaməti kimi sistemli şəkildə formalaşmağa başladı. Digər tərəfdən, Alan Turing tərəfindən irəli sürülən “İmitasiya Oyunu” konsepsiyası intellekt anlayışının yalnız bioloji varlıqlarla məhdudlaşmadığını elmi müzakirə mövzusa çevirdi və maşınların da müəyyən mənada intellektual davranış göstərə biləcəyini nəzəri baxımdan əsaslandırdı.

Süni İntellektin inkişaf tarixi sabit və fasiləsiz proses olmamışdır. Bu sahə bəzən sürətli inkişaf mərhələləri ilə, bəzən isə marağın və maliyyə dəstəyinin azalması ilə xarakterizə olunan dövrlərlə üzləşmişdir. Tədqiqatçılar bu mərhələləri şərti olaraq “AI qızıl dövrləri” və “AI qışları” kimi adlandırırlar. Bu fakt göstərir ki, texnoloji tərəqqi yalnız ideyalarla deyil, həm də maliyyə resursları və hesablama imkanlarının səviyyəsi ilə birbaşa əlaqəlidir.

Son onilliklərdə isə vəziyyət əhəmiyyətli şəkildə dəyişmişdir. Xüsusilə 2010-cu illərdə geniş tətbiq olunmağa başlayan dərin öyrənmə yanaşmaları və daha sonra meydana çıxan generativ modellər Süni İntellektin imkanlarını xeyli genişləndirmişdir. Bu texnologiyalar nəticəsində AI artıq sadəcə məlumatları analiz edən proqram sistemi deyil, eyni zamanda mətn, şəkil və digər məlumat formaları ilə işləyə bilən yaradıcı və interaktiv bir sistem kimi istifadə olunmağa başlamışdır.

Bu gün Süni İntellekt həm gündəlik həyatın müxtəlif sahələrində, həm də dövlət səviyyəsində qəbul olunan strateji qərarlarda mühüm rol oynayır. Texnologiyanın sürətli inkişafı bəşəriyyətin yeni bir texnoloji mərhələyə daxil olduğunu göstərir. Bu səbəbdən gələcəkdə Süni İntellektin dəyəri yalnız onun texniki imkanları ilə deyil, insan yaradıcılığı ilə maşın intellekti arasında qurulan balansın nə qədər təhlükəsiz və səmərəli təşkil olunması ilə müəyyən ediləcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Berkeley, E.C. (1949). Giant brains, or machines that think. John Wiley & Sons.
2. Čapek, K. (2004). R.U.R. (Rossum's Universal Robots). Penguin Classics.
3. Hornyak, T.N. (2006). Loving the machine: The art and science of Japanese robots. Kodansha International.
4. Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G.E. (2012). ImageNet classification with deep convolutional neural networks. Communications of the ACM, 60(6), 84–90.
5. Lighthill, J. (1973). Artificial intelligence: A general survey. Science Research Council.
6. Mayor, A. (2018). Gods and robots: Myths, machines, and ancient dreams of technology. Princeton University Press.

7. Miller, K. (2023, March). From ELIZA to ChatGPT: The evolution of conversational AI. Stanford HAI.
8. McCarthy, J., Minsky, M.L., Rochester, N., & Shannon, C.E. (2006). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), 12.
9. Rosheim, M.E. (2006). *Leonardo's lost robots*. Springer Science & Business Media.
10. Russell, S.J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
11. Turing, A.M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460.
12. Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A.N., Kaiser, Ł., & Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 30.

S.I.Babashova

PhD, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

L.M.Hasanova

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

The perfect intelligence of artificial intelligence

Abstract

"Artificial Intelligence (AI) may appear to be a product of modern technology, but the idea of creating tools capable of mimicking human intelligence is rooted in millennia of historical evolution. This article deeply analyzes the development path of AI across three main stages: philosophical idea, mechanical embodiment, and digital intelligence. The initial part of the research explores the 'automata' philosophy of antiquity, the first mechanical flying pigeon created by Archytas in 400 BC, and Leonardo da Vinci's 'Mechanical Knight' based on human anatomy as the mechanical foundations of AI. The paper analyzes the transition from mystical legends to science in the early 20th century, the introduction of the term 'robot' by Karel Čapek in 1920, and Makoto Nishimura's 'Gakutensoku' robot representing the vision of artificial humans in Eastern culture. The birth of AI as an official field of science, following the emergence of electronic computers (ENIAC) in the 1940s-1950s, Alan Turing's 'Imitation Game' test, and the 1956 Dartmouth Conference, is explained through scientific frameworks. The research presents a comparative study of AI's early successes in the 1960s (ELIZA chatbot), the investment stagnation of the 1970s ('AI Winter'), and the 1997 victory of Deep Blue over the world chess champion. Finally, the 'Deep Learning' revolution beginning in 2012, the victories of AlexNet and AlphaGo, the 2017 'Transformer' architecture, and the multimodality capabilities of modern generative AI models (ChatGPT, Sora) are examined. The article concludes that AI has evolved beyond mere mathematical calculations into a sociological, economic, and creative phenomenon."

Keywords: *AI, Automata, Archytas' Pigeon, Mechanical Knight, Karel Čapek, Alan Turing, Dartmouth Conference, AI Winter, Deep Learning, Generative AI, Multimodality, Transformer Architecture.*

S.F.Kərimova
i.f.d., Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0000-0002-4715-2680
kerimli.sevincli@unec.edu.az
L.A.Ənnağıyeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
leylaennagiyeva@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 09.03.2026

The article was received by editorial board on 09.03.2026

Статья принята к печати 09.03.2026

BİZNES QƏRAR PROSESLƏRİNİN EFFEKTİVLİYİNİ ARTIRMAQ ÜÇÜN BÖYÜK VERİLƏNLƏR VƏ SÜNİ İNTELLEKTDƏN İSTİFADƏ

Xülasə

Müasir biznes mühitində qərarvermə proseslərinin effektivliyi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini və strateji dayanıqlığını müəyyən edən əsas amillərdən biridir. Böyük Verilənlər və Süni İntellekt texnologiyalarının tətbiqi qərarların yalnız daha sürətli deyil, həm də daha dəqiq və obyektiv qəbul edilməsinə imkan yaradır. Bu texnologiyalar müxtəlif mənbələrdən toplanan geniş həcmli məlumatların emalı, analizi və proqnozlaşdırılması vasitəsilə rəhbərliyə real vaxt rejimində analitik məlumat təqdim edir. Tədqiqatın məqsədi biznes qərar proseslərinin effektivliyinin artırılmasında Böyük Verilənlər və Süni İntellektin rolunu qiymətləndirmək və onların idarəetmə sistemlərinə integrasiyasının əsas istiqamətlərini müəyyən etməkdir.

Açar sözlər: Böyük Verilənlər, süni intellekt, biznes qərarvermə, analitik idarəetmə, rəqəmsal transformasiya.

GİRİŞ

Qlobal iqtisadiyyatın rəqəmsallaşması şəraitində müəssisələrin qərar qəbuletmə sistemləri ənənəvi intuisiya və retrospektiv hesabat modelindən uzaqlaşaraq verilənlərə əsaslanan çevik idarəetmə modelinə keçid etmişdir. Xüsusilə 2020-ci ildən sonra dəyişkən bazar şəraiti, pandemiya dövrünün yaratdığı qeyri-müəyyənlik, təchizat zənciri pozuntuları və istehlakçı davranışlarında baş verən sürətli dəyişikliklər biznes strukturlarını daha operativ, daha dəqiq və daha proqnozlaşdırılan qərar mexanizmləri qurmağa sövq etmişdir. Bu şəraitdə böyük verilənlər texnologiyaları müəssisələrə müştəri əməliyyatları, satış axınları, logistika göstəriciləri, sosial media reaksiyaları, maliyyə məlumatları və bazar tendensiyaları üzrə çoxölçülü informasiya bazası yaratmağa imkan vermişdir.

Böyük verilənlərin əsas iqtisadi dəyəri yalnız məlumatın həcmi ilə deyil, onun sürəti, müxtəlifliyi və idarəetmə baxımından faydalı biliyə çevrilməsi ilə müəyyən olunur. Məhz bu nöqtədə süni intellekt sistemləri böyük verilənlərdən əldə olunan informasiyanı emal edərək nümunələri aşkarlayır, anomaliyaları müəyyən edir, müştəri davranışını proqnozlaşdırır və qərar alternativlərini optimallaşdırır. Müəssisələr üçün bu yanaşma satış proqnozlarından kredit risklərinin qiymətləndirilməsinə, ehtiyatların planlaşdırılmasından fərdi marketing strategiyalarının hazırlanmasına qədər geniş fəaliyyət sahələrini əhatə edir.

2020–2025-ci illər ərzində biznes sektorunda süni intellektin tətbiqi ilə bağlı institusional marağın artması analitik mədəniyyətin inkişafını daha da gücləndirmişdir. Şirkətlərdə AI əsaslı həllərin tətbiqi təkcə texnoloji yenilik deyil, həm də idarəetmə fəlsəfəsinin transformasiyası kimi çıxış

edir. Bu transformasiya qərarvermədə insan faktorunu tam aradan qaldırmır, əksinə, menecerlərin qərar keyfiyyətini yüksəldən dəstək infrastrukturunu yaradır.

Biznes qərar proseslərinin effektivliyi bir neçə əsas meyar üzrə ölçülür: qərarın qəbul sürəti, düzgünlük dərəcəsi, resurslardan istifadə səmərəliliyi, risklərin azaldılması və nəticələrin dayanıqlılığı. Böyük verilənlər və süni intellekt bu meyarların hər biri üzrə müəssisələrə üstünlük təmin edir, çünki sistemlər real vaxtda böyük həcmdə informasiyanı təhlil etməklə qərarların daha əsaslandırılmış şəkildə verilməsinə şərait yaradır. Şirkətlər bazar dəyişikliklərinə gecikmədən reaksiya verir, əməliyyat itkilərini azaldır və strateji planlaşdırma qabiliyyətini gücləndirirlər.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Böyük verilənlər və süni intellektin biznesdə tətbiqi məsələləri müasir idarəetmə, informasiya sistemləri və rəqəmsal iqtisadiyyat ədəbiyyatında geniş tədqiq olunur. Beynəlxalq araşdırmalarda göstərilir ki, verilənlərə əsaslanan idarəetmə müəssisələrin rəqabət üstünlüyünü gücləndirir və qərar keyfiyyətinə birbaşa təsir edir. Analitik platformaların inkişafı ilə birlikdə qərarvermədə intuitiv yanaşmanın payı azalır, proqnozlaşdırıcı və preskriptiv analitika isə daha geniş istifadə olunur.

Süni intellektin biznesə inteqrasiyası ilə bağlı müasir tədqiqatlar bu texnologiyanın xüsusilə marketing, maliyyə menecmenti, risk idarəetməsi, istehsal planlaşdırılması və müştəri xidmətləri sahələrində yüksək səmərə verdiyini vurğulayır. Maşın öyrənməsi modelləri iri həcmli verilənlər üzərində işləyərək təkrarlanan qanunauyğunluqları aşkar edir və insan tərəfindən çətin görünən əlaqələri müəyyənləşdirir. Bu isə biznes subyektlərinə yalnız hesabatlılıq deyil, həm də qabaqlayıcı qərarvermə üstünlüyü qazandırır.

Müasir ədəbiyyatda geniş müzakirə olunan məsələlərdən biri də AI tətbiqlərinin institusional yetkinlik səviyyəsidir. Şirkətlərin hamısı texnologiyaya investisiya etsə də, dəyər yaratmaq və bunu miqyaslandırmaq hər zaman asan olmur. Buna görə də ədəbiyyatda texnologiyanın özündən daha çox onun idarəetmə strukturuna, məlumat keyfiyyətinə, kadr potensialına və təşkilati mədəniyyətə uyğunlaşdırılması əsas uğur şərti kimi təqdim edilir.

Böyük verilənlər bazarının genişlənməsi ilə bağlı tədqiqatlar da göstərir ki, məlumatların saxlanması, emalı və analitik dəyərə çevrilməsi üçün infrastruktur xərcləri artsa da, uzunmüddətli perspektivdə bu texnologiyalar əməliyyat səmərəliliyi və strateji qərar keyfiyyəti baxımından yüksək geri dönüş yaradır. Bu baxımdan böyük verilənlər və süni intellekt birgə şəkildə biznesdə rəqəmsal qərar ekosisteminin əsasını təşkil edir.

Elmi ədəbiyyatda Böyük Verilənlər və Süni İntellekt texnologiyalarının biznes idarəetməsinə təsiri geniş şəkildə tədqiq edilmişdir. Müasir tədqiqatlar göstərir ki, məlumat əsaslı qərarvermə müəssisələrin strateji planlaşdırma və əməliyyat idarəetməsi sahələrində daha yüksək effektivlik əldə etməsinə imkan yaradır.

Çelik və Yıldırımın tədqiqatında göstərilir ki, süni intellekt və böyük verilənlər analitikası müəssisələrdə strateji planlaşdırma proseslərinin təkmilləşdirilməsinə və qərarların daha dəqiq formalaşdırılmasına şərait yaradır. Müəlliflər qeyd edirlər ki, analitik sistemlər vasitəsilə təşkilatlar bazar meyillərini daha dəqiq müəyyən edir və rəqabət mühitində daha çevik qərarlar qəbul edə bilir [1].

Chatterjee, Rana və Dwivedi tərəfindən aparılmış araşdırmada isə AI əsaslı biznes intellekti sistemlərinin qərarvermə prosesində mühüm rol oynadığı vurğulanır. Tədqiqat nəticələrinə görə, böyük verilənlər platformaları müxtəlif mənbələrdən toplanan məlumatları emal edərək rəhbərlərə kompleks analitik nəticələr təqdim edir və bununla da qərarların obyektivliyini artırır [2].

Digər tədqiqatlarda da göstərilir ki, böyük verilənlər analitikası müəssisələrin müştəri davranışlarını daha dərinlən təhlil etməsinə və bazar strategiyalarını optimallaşdırmasına imkan yaradır. Bu yanaşma xüsusilə marketing sahəsində fərdiləşdirilmiş xidmət modellərinin inkişafına şərait yaradır və müştəri loyallığını artırır.

Elmi ədəbiyyatda vurğulanır ki, süni intellekt texnologiyaları risk idarəetməsi və proqnozlaşdırma sahəsində də mühüm üstünlüklər yaradır. Analitik modellər satış dinamikasını, tələb dəyişikliklərini və maliyyə risklərini əvvəlcədən müəyyən etməyə imkan verir. Bu isə müəssisələrin strateji planlaşdırma prosesində qeyri-müəyyənlik səviyyəsini azaltmağa kömək edir. Mövcud elmi tədqiqatlar Böyük Verilənlər və Süni İntellekt texnologiyalarının biznes qərarvermə proseslərinin effektivliyini artıran əsas innovativ alətlərdən biri olduğunu göstərir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Biznes qərar proseslərinin effektivliyinin yüksəldilməsi üçün Böyük Verilənlər və Süni İntellektdən istifadə artıq texnoloji yenilik məsələsi deyil, idarəetmənin analitik əsaslarının yenidən qurulmasını tələb edən strateji zərurət kimi çıxış edir. Müasir müəssisələrdə qərarların keyfiyyəti informasiyanın həcmi ilə deyil, həmin informasiyanın strukturlaşdırılması, təhlili, şərh və əməli fəaliyyətə çevrilməsi sürəti ilə müəyyən olunur və məhz Böyük Verilənlər ilə Süni İntellektin integrasiyası həmin çevrilməni sistemli formada təmin edir.

Böyük Verilənlər anlayışı yüksək həcm, sürət və müxtəliflik xüsusiyyətlərinə malik məlumat massivlərini ifadə edir, Süni İntellekt isə həmin məlumatlardan qanunauyğunluqları aşkarlayan, proqnoz yaradan, anomaliyaları müəyyən edən və qərar qəbulunu dəstəkləyən alqoritmik sistemlər məcmusudur. Bu iki istiqamətin qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində ənənəvi idarəetmə təcrübəsində müşahidə olunan gecikmiş hesabatlıq modeli mərhələli şəkildə real vaxt rejimində analitik qərar modelinə çevrilir və rəhbərlik təsadüfi qiymətləndirmələrə deyil, empirik göstəricilərə əsaslanan seçimlər edir.

Ənənəvi qərarvermə mexanizmlərində rəhbərlər çox vaxt məhdud sayda hesabat, keçmiş dövr göstəriciləri və subyektiv təcrübə əsasında mövqe müəyyən edirdilər. Süni İntellektlə gücləndirilmiş biznes intellekti sistemləri isə müxtəlif mənbələrdən daxil olan strukturlaşdırılmış və strukturlaşdırılmamış məlumatları eyni analitik platformada emal etməklə qərarvermə prosesinin həm sürətini, həm də dəqiqliyini artırır, beləliklə əməliyyat, taktiki və strateji səviyyələr arasında informasiya uyğunsuzluğunu azaldır [4].

Biznes qərar proseslərində effektivlik ilk növbədə informasiyanın vaxtında əldə olunması və təhlil nəticələrinin operativ istifadəsi ilə bağlıdır. AI əsaslı analitika böyük həcmli məlumatlarda insan müşahidəsi ilə asanlıqla görünməyən korrelyasiyaları, davranış meyillərini və bazar siqnallarını aşkar etdiyi üçün rəhbərlik daha sürətli və əsaslandırılmış qərar verir, nəticədə qərar dövryyəsinin müddəti qısalar və səhv ehtimalı struktur səviyyədə azalır.

İkinci mühüm mexanizm proqnozlaşdırma qabiliyyətidir. Maşın öyrənməsi modelləri satış dinamikası, tələb dəyişməsi, təchizat zəncirində fasilə riski, müştəri itkisinin ehtimalı və qiymət elastikliyi kimi göstəricilər üzrə qabaqlayıcı təhlil apararaq rəhbərlərə yalnız mövcud vəziyyəti deyil, yaxın perspektivdə formalaşacaq ssenariləri də təqdim edir və həmin yanaşma reaktiv idarəetməni proaktiv idarəetmə ilə əvəz edir [3].

Üçüncü istiqamət qərarların obyektivliyidir. İnsan qərarlarında emosional meyillər, seçici diqqət, təcrübəyə həddən artıq söykənmə və təşkilati stereotiplər təsir göstərə bildiyi halda, məlumat əsaslı AI sistemləri qərar tövsiyələrini geniş müşahidə bazası üzərində formalaşdırır. Nəticədə resurs bölgüsü, kredit qiymətləndirilməsi, ehtiyat planlaşdırılması, qiymət siyasəti və marketinq hədəflənməsi kimi sahələrdə daha ardıcıl və müqayisə edilə bilən qərar strukturu yaranır.

Dördüncü təsir kanalı avtomatlaşdırmaadır. Süni İntellekt yalnız analitik nəticə istehsal etmir, həm də təkrarlanan hesabatların hazırlanması, məlumatların təmizlənməsi, anomaliyaların erkən aşkarlanması və standart qərar ssenarilərinin icrası kimi funksiyaları avtomatlaşdırır. Belə olduqda menecerlər vaxtlarını operativ texniki yoxlamalara deyil, strateji prioritetlərin müəyyənəşdirilməsinə və alternativlərin qiymətləndirilməsinə yönəldirlər.

Marketinq sahəsində Böyük Verilənlər və Süni İntellekt müştəri davranışlarının daha dərin təhlilinə imkan verir. Müştərinin alış tarixçəsi, rəqəmsal platformalardakı davranışı, məhsul seçimi,

region üzrə tələbat və fərdi üstünlüklər eyni model daxilində əməl olunduqda segmentləşdirmə daha dəqiq aparılır, fərdiləşdirilmiş təkliflər hazırlanır və kampaniyaların nəticəliliyi yüksəlir. Bu yanaşma yalnız satış artımı ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda brend loyallığının möhkəmlənməsinə və müştəri dəyərinin uzunmüddətli optimallaşdırılmasına xidmət edir [8].

Maliyyə idarəetməsində AI əsaslı qərar dəstəyi risklərin ölçülməsi və idarə olunması baxımından xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Nağd pul axınının proqnozlaşdırılması, gecikmiş ödəniş riskinin təhlili, saxtakarlıq əlamətlərinin aşkarlanması və investisiya alternativlərinin qiymətləndirilməsi kimi proseslərdə alqoritmik modellər daha çox dəyişəni eyni vaxtda nəzərə alır və rəhbərliyə yüksək analitik dəqiqliklə qərar hazırlamağa imkan verir. Xüsusilə dinamik bazar şəraitində belə sistemlər maliyyə dayanıqlığının qorunmasında və resursların optimal bölgüsündə əhəmiyyətli rol oynayır [5].

Əməliyyat idarəetməsində Böyük Verilənlər təchizat zəncirinin, anbar ehtiyatlarının, istehsal qrafiklərinin və logistika marşrutlarının optimallaşdırılmasına şərait yaradır. Sensor məlumatları, ERP sistemləri, sifariş tarixçəsi və bazar siqnalları birlikdə təhlil edildikdə tələbə uyğun istehsal planı qurulur, ehtiyatların artıq və ya çatışmayan səviyyəsi nəzarətə götürülür və gecikmələr üzrə qərarlar qabaqlayıcı şəkildə verilir. Beləliklə əməliyyat xərcləri azalır, vaxt itkisi minimuma enir və proseslərin koordinasiyası daha rəşional xarakter alır.

İnsan resurslarının idarə edilməsində də analitik qərarvermə modelinin çəkisi artmışdır. İşçi performans, işdən ayrılma meyilləri, təlim ehtiyacı, vakansiya uyğunluğu və məhsuldarlıq göstəriciləri alqoritmik təhlil vasitəsilə qiymətləndirildikdə kadr qərarları daha sistemli əsas qazanır. Nəticədə işə qəbul, motivasiya, saxlanılma strategiyası və performans idarəetməsi üzrə qərarlar fərziyyəyə deyil, ölçülə bilən göstəricilərə söykənir [10].

Böyük Verilənlər və Süni İntellektin qərar proseslərinə səmərəli inteqrasiyası yalnız texnologiya alışı ilə məhdudlaşmır. OECD-nin müəssisələrdə AI tətbiqinə dair hesabatında göstərilir ki, məhsuldarlıq potensialının reallaşması üçün təlim və təhsil, ixtisas çərçivələri, tədqiqat tərəfdaşlıqları, ictimai məlumat infrastrukturuna çıxış və texnologiyanın yayılmasını dəstəkləyən institutlar mühüm rol oynayır. Deməli, effektiv qərarvermə üçün texniki platforma ilə yanaşı, təşkilati öyrənmə qabiliyyəti və məlumat mədəniyyəti də formalaşdırılmalıdır.

Veri əsaslı idarəetmə mədəniyyətinin qurulması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Əgər təşkilat daxilində qərarlar status üstünlüyünə, şəxsi təəssürata və ya dəyişməyən ənənəvi prosedurlara görə qəbul olunursa, analitik sistemlərdən alınan nəticələr formal xarakter daşıyır. Əksinə, rəhbərlik göstərici əsaslı müzakirə, ssenari müqayisəsi, nəticələrin ölçülməsi və davamlı model yenilənməsi praktikasını tətbiq etdikdə AI alətləri qərarvermənin institusional komponentinə çevrilir.

Məlumat keyfiyyəti də əsas şərtidir. Qüsurlu, natamam, təkrarlanan və uyğunsuz məlumatlardan çıxarılan nəticələr idarəetmə baxımından etibarlı ola bilməz. Buna görə təşkilatlar məlumatların toplanması, saxlanması, standartlaşdırılması, inteqrasiyası və təhlükəsizliyi üzrə vahid idarəetmə arxitekturası qurmalı, qərar modellərinin istifadə etdiyi datasetlərin mənşəyini və yenilənmə tezliyini nəzarətdə saxlamalıdır.

Sözügedən texnologiyaların tətbiqində əsas problemlər məlumat təhlükəsizliyi, məxfilik, yüksək ilkin investisiya xərcləri və ixtisaslı kadr çatışmazlığı ilə bağlıdır. Elmi ədəbiyyatda göstərilir ki, AI və böyük verilənlərdən səmərəli istifadə üçün yalnız proqram təminatı deyil, həm də etik çərçivə, peşəkar kadr hazırlığı və idarəetmə məsuliyyətinin aydın bölgüsü vacibdir. Şəffaflıq, hesabatlılıq, izah oluna bilmə və nəzarət mexanizmləri qurulmadıqda, alqoritmik qərarlar etibar problemi yaradır və təşkilati legitimliyə zərbə vurur [7]. Böyük Verilənlər və Süni İntellekt biznes qərar proseslərinin effektivliyini üç əsas istiqamətdə yüksəldir: qərarların sürətini artırır, analitik dəqiqliyi gücləndirir və strateji seçimlərin obyektiv əsasını möhkəmləndirir. Lakin real səmərə yalnız məlumat keyfiyyətinin təmin olunduğu, təşkilati mədəniyyətin analitik idarəetməyə uyğunlaşdırıldığı, insan kapitalının inkişaf etdirildiyi və etik-idarəetmə çərçivələrinin tətbiq edildiyi

şəraitdə əldə olunur, çünki müasir biznes mühitində üstünlük texnologiyaya sahib olan müəssisəyə deyil, texnologiyayı qərar məntiqinə inteqrasiya edən müəssisəyə məxsusdur [11].

2020–2025-ci illərdə biznes mühitində böyük verilənlər və süni intellektə əsaslanan qərar mexanizmlərinin tətbiqi davamlı artım dinamikası nümayiş etdirmişdir. Müəssisələrdə AI əsaslı həllərin tətbiqi, analitik platformalardan istifadə səviyyəsi, qərar proseslərinin avtomatlaşdırılması və bulud əsaslı məlumat idarəetməsinin yayılması bu dövrdə daha sistemli xarakter almışdır. Xüsusilə 2023–2025-ci illərdə generativ AI, real vaxt analitikası və qərar dəstək sistemlərinin inkişafı biznes rəhbərliyinin məlumat əsaslı qərarlara marağını əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltmişdir.

Cədvəl 1

Biznes sektorunda böyük verilənlər və süni intellektdən istifadə göstəriciləri, 2020–2025

İllər	AI əsaslı qərar dəstək sistemlərindən istifadə edən müəssisələrin payı, %	Böyük verilənlər analitikasına investisiya edən müəssisələrin payı, %	Orta qərarvermə müddətinin azalması, %	Analitika əsasında gəlir artımı əldə edən müəssisələrin payı, %
2020	24.8	31.5	9.4	18.7
2021	29.6	36.9	11.8	23.5
2022	35.4	42.7	14.6	29.1
2023	41.8	49.3	17.9	34.8
2024	48.7	55.6	21.3	40.9
2025	56.9	62.4	25.8	47.6

Mənbə: SAP survey insights, Fortune Business Insights materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 1-in göstəriciləri göstərir ki, 2020-ci ildən 2025-ci ilə qədər AI əsaslı qərar dəstək sistemlərindən istifadə edən müəssisələrin payı iki dəfədən çox artmışdır. Eyni dövrdə böyük verilənlər analitikasına investisiya edən müəssisələrin payında da sabit yüksəliş qeydə alınmış, bu isə məlumat əsaslı idarəetmənin artıq ayrıca texnoloji təşəbbüs deyil, biznes strategiyasının nüvəsinə çevrildiyini göstərmişdir. Orta qərarvermə müddətinin azalması üzrə dinamika isə süni intellekt alqoritmlərinin operativ qərar dəstəyində praktik faydasını əks etdirir.

Bu dövrdə xüsusilə pərakəndə satış, maliyyə, logistika, telekommunikasiya və istehsal sektorlarında böyük verilənlər və süni intellektin qərar effektivliyinə təsiri daha qabarıq olmuşdur. Müştəri davranışlarının təhlili, tələbin proqnozlaşdırılması, təchizat zəncirinin optimallaşdırılması və fərdiləşdirilmiş xidmət modelləri şirkətlərin gəlir strukturuna müsbət təsir göstərmişdir. Analitika əsasında gəlir artımı əldə edən müəssisələrin payının artması texnologiyanın artıq eksperimental deyil, iqtisadi nəticə yaradan funksional alət olduğunu göstərir.

Böyük verilənlər və süni intellekt biznes qərarlarına bir neçə istiqamətdə təsir göstərir: strateji planlaşdırma, əməliyyat idarəetməsi, risk qiymətləndirilməsi, müştəri yönümlü qərarlar və performans monitorinqi. Strateji planlaşdırma səviyyəsində müəssisələr bazar payı, qiymət davranışı, rəqib aktivliyi və istehlakçı meylləri haqqında real vaxt məlumatlarından istifadə etməklə daha çevik inkişaf ssenariləri qururlar. Əməliyyat səviyyəsində isə ehtiyatların planlaşdırılması, istehsal qrafiklərinin optimallaşdırılması və logistika marşrutlarının idarə olunması analitik alqoritmlərlə dəstəklənir.

Risk idarəetməsində AI sistemləri xüsusilə maliyyə əməliyyatlarının monitorinqi, kredit qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi, saxtakarlıq əlamətlərinin aşkarlanması və bazar dəyişkənliyinin proqnozlaşdırılması baxımından effektiv nəticə verir. Böyük verilənlər bazası artdıqca risk modelləri daha dəqiq olur və qərarların qeyri-müəyyənlik səviyyəsi azalır. Beləliklə, müəssisə rəhbərliyi yalnız baş vermiş hadisələrə reaksiya vermir, həm də əvvəlcədən qabaqlayıcı tədbirlər hazırlayır.

Müştəri yönümlü qərarlarda verilənlər analitikası alıcı davranışlarını daha dərin anlamağa şərait yaradır. Satınalma tarixçəsi, onlayn fəaliyyət, sosial media reaksiyaları və xidmət müraciətləri birgə təhlil edilərək fərdiləşdirilmiş təkliflər hazırlanır, qiymət modelləri optimallaşdırılır və müştəri loyallığı artırılır. Süni intellekt burada yalnız segmentasiya vasitəsi deyil, həm də gələcək davranış ehtimallarını hesablayan proqnoz mexanizmi kimi çıxış edir.

Cədvəl 2

Böyük verilənlər və süni intellekt tətbiqinin biznes nəticələrinə təsiri, 2020–2025

İllər	Əməliyyat xərclərində azalma, %	Proqnoz dəqiqliyində artım, %	Müştəri məmnuniyyəti indeksində artım, %	Saxtəkarlıq və ya risk hadisələrinin azalması, %
2020	6.8	8.9	4.7	5.2
2021	8.1	11.4	5.9	6.8
2022	10.7	14.8	7.6	8.9
2023	13.6	18.5	9.8	11.7
2024	16.4	22.9	12.6	14.8
2025	19.7	27.4	15.3	18.6

Mənbə: SAP survey insights, Fortune Business Insights materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Cədvəl 2 göstərir ki, böyük verilənlər və süni intellekt tətbiqinin iqtisadi faydası yalnız qərarvermə sürəti ilə məhdudlaşmır, həm də əməliyyat xərclərinin azalması və proqnoz dəqiqliyinin yüksəlməsi ilə müşahidə olunur. Xüsusilə 2023–2025-ci illərdə göstəricilərin daha sürətli artması bu sahədə texnoloji yetkinliyin və tətbiq miqyasının genişləndiyini göstərir. Müştəri məmnuniyyəti indeksində yüksəliş isə fərdiləşdirilmiş xidmət və sürətli qərar dəstəyinin bazarda praktik üstünlüyə çevrildiyini təsdiqləyir.

Bununla yanaşı, texnologiyaların biznes qərarlarına təsiri bütün müəssisələrdə eyni səviyyədə olmur. Məlumat keyfiyyəti zəif olan, köhnə informasiya sistemləri ilə çalışan və analitik kadr potensialı məhdud olan təşkilatlarda AI tətbiqinin nəticələri daha aşağı olur. Buna görə də qərar effektivliyinin artımı üçün texnologiya ilə yanaşı, idarəetmə strukturunun və təşkilati hazırlığın da inkişaf etdirilməsi vacibdir.

Aparılmış təhlil göstərir ki, 2020–2025-ci illərdə böyük verilənlər və süni intellekt biznes qərar proseslərinin effektivliyini artıran əsas rəqəmsal vasitələrdən birinə çevrilmişdir. Bu texnologiyalar müəssisələrə bazar məlumatlarını daha sürətli emal etmək, qərarların dəqiqliyini artırmaq, gəlir imkanlarını genişləndirmək və əməliyyat xərclərini azaltmaq imkanı vermişdir. Xüsusilə analitik platformaların bulud sistemləri ilə integrasiyası və AI modellərinin daha əlçatan olması orta və iri biznes strukturlarında tətbiq miqyasını genişləndirmişdir.

Tədqiqat çərçivəsində təqdim edilən dinamika göstərir ki, verilənlərə əsaslanan qərarvermə modeli biznesin strateji dayanıqlığını gücləndirir. Müəssisələr qərar prosesində retrospektiv hesabatlardan proqnozlaşdırıcı və preskriptiv modellərə keçdikcə risklərin idarə olunması, resurs bölgüsü və müştəri yönümlü strategiyalar daha səmərəli formalaşır. Bu isə rəqəbat şəraitində çevik uyğunlaşma qabiliyyətini artırır və uzunmüddətli üstünlük yaradır.

Bununla belə, böyük verilənlər və süni intellektin effektiv istifadəsi üçün bir sıra institusional şərtlər vacibdir. Məlumat təhlükəsizliyi, etik istifadə prinsipləri, məlumatların keyfiyyəti, ixtisaslı insan kapitalı və platformalararası integrasiya problemləri həll edilmədən texnologiyanın tam səmərəsi əldə olunmur. Buna görə də gələcək mərhələdə biznes subyektləri yalnız texnoloji həllərə deyil, həm də məlumat idarəetməsi siyasətinə, analitik kompetensiyalara və təşkilati çevikliyə investisiyanı artırmalıdır.

NƏTİCƏ

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, Böyük Verilənlər və Süni İntellekt texnologiyaları müasir biznes idarəetməsində qərarvermə proseslərinin transformasiyasında mühüm rol oynayır. Bu texnologiyalar müəssisələrə böyük həcmli məlumatları daha sürətli emal etmək, analitik nəticələr əldə etmək və qərarların dəqiqliyini artırmaq imkanı verir.

Böyük verilənlər analitikası müəssisələrin bazar meyllərini, müştəri davranışlarını və əməliyyat proseslərini daha dərinlən təhlil etməsinə şərait yaradır. Süni intellekt alqoritmləri isə həmin məlumatlardan istifadə edərək proqnozlaşdırma və risk qiymətləndirməsi kimi mühüm funksiyaları həyata keçirir. Bu isə rəhbərliyə yalnız mövcud vəziyyəti deyil, həm də gələcək inkişaf ssenarilərini nəzərə alaraq qərar qəbul etməyə imkan verir.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, məlumat əsaslı qərarvermə modeli müəssisələrin əməliyyat xərclərinin azalmasına, proqnoz dəqiqliyinin artmasına və müştəri məmnuniyyətinin yüksəlməsinə müsbət təsir göstərir. Xüsusilə marketing, maliyyə və logistika sahələrində Böyük Verilənlər və Süni İntellekt tətbiqləri biznes proseslərinin optimallaşdırılmasına və resursların daha səmərəli bölüşdürülməsinə imkan yaradır.

Bununla yanaşı, bu texnologiyaların effektiv tətbiqi üçün bir sıra institusional və təşkilati şərtlərin təmin edilməsi vacibdir. Məlumatların keyfiyyəti, təhlükəsizliyi və standartlaşdırılması qərarvermə sistemlərinin etibarlılığı üçün əsas amillərdən biridir. Eyni zamanda analitik kadr potensialının inkişafı və təşkilat daxilində məlumat əsaslı idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Böyük Verilənlər və Süni İntellekt texnologiyalarının biznes qərar proseslərinə inteqrasiyası müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini və strateji dayanıqlığını artırır. Gələcəkdə bu texnologiyaların daha geniş tətbiqi rəqəmsal transformasiyanın sürətlənməsinə və məlumat əsaslı idarəetmə modelinin biznes mühitində daha geniş yayılmasına səbəb olacaqdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Çelik, A. & Yıldırım, M. (2024). The role of artificial intelligence and big data analytics in business management: A review of decision-making and strategic planning. *Turkish Journal of Economy and Trade*, 11(2), 145–162. Mövcuddur: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turek/issue/89542/1577303>
2. Chatterjee, S., Rana, N.P. & Dwivedi, Y.K. (2025). AI-enhanced Business Intelligence for decision-making. *Procedia Computer Science*. Mövcuddur: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925028303>
3. El Amrani, H. & Bensaid, Y. (2025). Artificial Intelligence in Decision Support Systems. *International Review of Applied Business Studies*. Mövcuddur: <https://journals.imist.ma/index.php/IRABS/article/view/5573>
4. Fortune Business Insights. 2025. Big Data Analytics Market Size, Value & Share Analysis. Mövcuddur: <https://www.fortunebusinessinsights.com/big-data-analytics-market-106179>
5. Gupta, P. (2024). AI Driven Decision Support Systems for Business Operations. *International Journal of Trend in Business Management*. Mövcuddur: <https://ijtbm.com/admin/upload/12%20Parth%20Gupta%2001405.pdf>
6. Intelequia (2024). The impact of AI on business decision making. Mövcuddur: <https://intelequia.com/en/blog/post/the-impact-of-ai-on-business-decision-making>
7. Khan, R., Sharma, P. & Ali, S. (2024). AI-driven business analytics and decision making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. Mövcuddur: <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-3093.pdf>
8. OECD Observatory of Public Sector Innovation (2023). Part of a Bigger Picture. Paris: OECD. Mövcuddur: <https://oecd-opsi.org/work-areas/ai/>

9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025). The Adoption of Artificial Intelligence in Firms. Paris: OECD Publishing. Mövcüddur: https://www.oecd.org/en/publications/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_f9ef33c3-en.html

10. Rahman, M., Iqbal, T. & Noor, F. (2024). AI-Driven Decision Support Systems for Dynamic Business Environments. Journal of Information Systems Engineering and Management. Mövcüddur: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/download/6010/2805/9973>

11. SAP. 2024. AI adoption in 2024: SAP survey insights. Mvcüddur: <https://www.sap.com/blogs/ai-adoption-in-2024-sap-survey-insights>

S.F.Kerimova

PhD, Azerbaijan State University of Economics
ORCID 0000-0002-4715-2680

L.A.Annagiyeva

master student, Azerbaijan State University of Economics

Using big data and artificial intelligence to increase the effectiveness of business decision-making processes

Abstract

In the modern business environment, the effectiveness of decision-making processes is one of the key factors determining the competitiveness and strategic sustainability of enterprises. The use of Big Data and Artificial Intelligence technologies enables organizations to make decisions not only faster but also more accurately and objectively. These technologies process and analyze large volumes of data collected from various sources and provide real-time analytical insights for managers. The aim of this study is to evaluate the role of Big Data and Artificial Intelligence in improving the efficiency of business decision-making processes and to determine the main directions for integrating these technologies into modern management systems.

Key words: *Big Data, artificial intelligence, business decision-making, analytical management, digital transformation.*

E.Z.Abdullayev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
eltunab2003@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

SÜNİ İNTELLEKT VƏ AVTOMATLAŞDIRMANIN YÜNGÜL SƏNAYEDƏ KEYFİYYƏT VƏ MƏHSULDARLIĞA TƏSİRİ

Xülasə

Məqalə süni intellekt və avtomatlaşdırmanın yüngül sənayedə keyfiyyət və məhsuldarlıq göstəricilərinə təsirini araşdırır. Rəqəmsal transformasiyanın sürətləndiyi bir dövrdə tekstil və geyim kimi əmək tutumlu sahələrdə Sİ əsaslı analitika, robot texnologiyaları, avtomatlaşdırılmış istehsal xətləri və maşın öyrənməsinə əsaslanan monitoring sistemləri müəssisələrin əməliyyat səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Tədqiqat həm nəzəri, həm də praktiki yanaşmalar əsasında aparılaraq Sənaye 4.0 konsepsiyası, istehsal funksiyaları, texnoloji diffuziya və keyfiyyət idarəetmə modelləri çərçivəsində təhlil edilmişdir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, avtomatlaşdırılmış kəsim, robotlaşdırılmış tikmə, rəqəmsal keyfiyyət nəzarəti və ağıllı logistika həlləri məhsul itkilərini azaldır, istehsal dövrünü qısaldır və keyfiyyət sabitliyini yüksəldir. Empirik məlumatlar robot texnologiyalarının qüsurları aşkarlama dəqiqliyini artırdığını, əmək xərclərini azaldığını və məhsuldarlığı yüksəltdiyini göstərir. Bununla yanaşı, işçi qüvvəsinin yenidən ixtisaslaşdırılması, investisiya tələbləri və sosial-iqtisadi adaptasiya kimi çağırışlar da mövcuddur. Tədqiqatın nəticələri süni intellekt və avtomatlaşdırmanın yüngül sənayenin rəqabət qabiliyyətini gücləndirən, dayanıqlı istehsalı təşviq edən və gələcək inkişaf strategiyalarını müəyyənləşdirən əsas texnoloji istiqamət olduğunu təsdiq edir.

Açar sözlər: süni intellekt, avtomatlaşdırma, yüngül sənaye, məhsuldarlıq, keyfiyyət, Sənaye 4.0.

GİRİŞ

Müasir sənaye istehsalının inkişaf trayektoriyası rəqəmsallaşma və süni intellekt (Sİ) texnologiyalarının geniş tətbiqi ilə birbaşa bağlıdır. Qlobal bazarlarda rəqabətin güclənməsi, resursların məhdudluğu və istehlakçı tələblərinin çox böyük bir sürətlə dəyişməsi müəssisələri daha çevik, səmərəli və keyfiyyət yönümlü istehsal modellərinə keçməyə məcbur edir. Bu baxımdan, süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyaları, xüsusilə əmək tutumlu sahələrdən biri hesab olunan yüngül sənaye üçün mühüm strateji alətə çevrilmişdir. Sİ əsaslı idarəetmə sistemləri və robotlaşdırılmış istehsal həlləri əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, eyni zamanda məhsul keyfiyyətinin sabit saxlanılmasına imkan yaradır (Brynjolfsson & McAfee, 2016; Baines & Lightfoot, 2014).

Azərbaycan iqtisadiyyatında qeyri-neft sektorunun prioritet istiqamətlərindən biri kimi çıxış edən yüngül sənaye də hazırda transformasiya prosesini yaşayır. Sektorun beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi, ixrac imkanlarının artırılması və qlobal bazarlarda mövqelərinin möhkəmləndirilməsi üçün modernləşmə vacib hesab olunur. Bununla yanaşı, istehsal proseslərinin avtomatlaşdırılması, rəqəmsal idarəetmə sistemlərinin tətbiqi və süni intellekt əsaslı analitik alətlərdən istifadə hələ geniş yayılmamışdır. Bu isə istehsalın ümumi səmərəliliyinin aşağı səviyyədə

qalmasına, keyfiyyətə nəzarətin məhdudlaşmasına və resurslardan optimal istifadə olunmamasına səbəb olur.

Belə bir şəraitdə süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyalarının yüngül sənayenin inkişafındakı rolunun və təsir mexanizmlərinin araşdırılması həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan aktu al əhəmiyyət daşıyır. Tədqiqatın əsas məqsədi bu texnologiyaların istehsal proseslərinə, xüsusilə məhsuldarlıq və keyfiyyət göstəricilərinə təsirini müəyyən etmək, eyni zamanda sektor üçün effektiv texnoloji transformasiya istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün tədqiqat çərçivəsində analitik, müqayisəli və empirik yanaşmalardan istifadə edilmiş, həm beynəlxalq təcrübə, həm də yerli sənaye mühiti nəzərə alınmışdır.

Tədqiqatın əsas vəzifələri aşağıdakı kimi formalaşdırılmışdır:

- yüngül sənayedə rəqəmsal transformasiya prosesinin təhlili;
- süni intellekt və avtomatlaşdırmanın məhsuldarlıq və keyfiyyətə təsir mexanizmlərinin müəyyən edilməsi;
- texnoloji yeniliklərin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

Tədqiqatın informasiya bazası elmi məqalələr, analitik hesabatlar və mövcud statistik göstəricilər əsasında formalaşdırılmışdır. Bununla yanaşı, xüsusilə tekstil və geyim istehsal sahələrində rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı empirik məlumatların məhdudluğu araşdırmanın əsas məhdudiyyətlərindən biri kimi qiymətləndirilə bilər.

TƏHLİL

Son dövrlərdə aparılan elmi araşdırmalar onu göstərir ki, süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyalarının tətbiqi yüngül sənayedə həm məhsuldarlığın yüksəldilməsində, həm də məhsul keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Məsələn, Yuan və həmkarlarının (2020) nəticələrinə əsasən, kəsim, tikiş və qablaşdırma kimi əsas istehsal mərhələlərində avtomatlaşdırmanın tətbiqi əmək məhsuldarlığını əhəmiyyətli dərəcədə artırmaqla yanaşı, istehsal prosesinin fasiləsizliyini təmin edir. Eyni zamanda, Forno və digərləri (2023) qeyd edirlər ki, istehsal dövrü müddətinin qısaldılması və proseslərin daha sürətli idarə olunması müəssisələrin ümumi rəqabət qabiliyyətini gücləndirən əsas amillərdən biridir.

Keyfiyyətə nəzarət istiqamətində aparılan tədqiqatlar da süni intellektin üstünlüklərini aydın şəkildə ortaya qoyur. Monteiro və həmkarlarının (2024) araşdırmaları göstərir ki, Sİ əsaslı vizual yoxlama sistemləri ənənəvi insan nəzarəti ilə müqayisədə daha yüksək dəqiqlik təmin edir və hətta mikrosəviyyəli qüsurların aşkarlanmasına imkan yaradır. Bu isə məhsulun etibarlılığının və standartlara uyğunluğunun artırılmasına şərait yaradır. Digər tərəfdən, Nelson və digərlərinin (2023) tədqiqatlarında qeyd olunduğu kimi, Sənaye 4.0 texnologiyaları, o cümlədən maşın öyrənməsi, IoT sensorları və bulud əsaslı sistemlər istehsal proseslərinin real vaxt rejimində izlənilməsinə və təchizat zəncirinin daha effektiv idarə olunmasına imkan verir.

Azərbaycan üzrə aparılan yerli araşdırmalar da bu tendensiya üçün mövcudluğunu təsdiqləyir. Azərbaycan Tekstil Sənayesi Assosiasiyasının (2024) məlumatlarına əsasən, avtomatlaşdırılmış kəsim texnologiyaları və vizual nəzarət sistemləri tətbiq olunan müəssisələrdə material itkisi azalmış, eyni zamanda məhsul keyfiyyətində sabitlik təmin olunmuşdur. Bununla yanaşı, Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyinin qiymətləndirmələri süni intellekt əsaslı həllərin tətbiqinin məhsuldarlıq göstəricilərinə müsbət və nəzərə çarpacaq dərəcədə təsir göstərdiyini ortaya qoyur.

Ümumiləşdirilmiş şəkildə demək olar ki, mövcud elmi ədəbiyyat süni intellekt və avtomatlaşdırmanı yüngül sənayedə əməliyyat səmərəliliyinin artırılması və rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi baxımından əsas determinantlardan biri kimi qiymətləndirir.

Bu texnologiyaların təsir mexanizmlərini daha dərinlən anlamaq üçün iqtisadi modellərə müraciət etmək məqsədəuyğundur. Xüsusilə Cobb–Douglas istehsal funksiyası göstərir ki, ümumi istehsal həcmi kapital, əmək və texnologiya amillərinin qarşılıqlı təsiri ilə formalaşır (Cobb & Douglas, 1928). Texnologiyanın inkişafı, o cümlədən süni intellektin tətbiqi, ümumi faktor məhsul-

darlığını artıraraq müəssisələrə daha yüksək istehsal nəticələri əldə etməyə imkan verir (Solow, 1957).

Bununla yanaşı, Texnoloji Yeniliklərin Diffuziyası Nəzəriyyəsi (Rogers, 2003) müəssisələrdə yeni texnologiyaların mənimsənilməsinin mərhələli xarakter daşdığını izah edir. Yüngül sənayedə bu proses adətən ilkin olaraq planlaşdırma və keyfiyyətə nəzarət sahələrində süni intellektin tətbiqi ilə başlayır, daha sonra isə tam avtomatlaşdırılmış istehsal sistemlərinə keçidlə davam edir.

Əmək bölgüsü və miqyas iqtisadiyyatları da bu kontekstdə mühüm rol oynayır. Avtomatlaşdırılmış istehsal sistemləri işçi qüvvəsinin ixtisaslaşma səviyyəsini artırır, məhsul vahidinə düşən xərcləri azaldır və istehsal prosesinin sabitliyini təmin edir. Bu isə müəssisələrə həm sürətli, həm də yüksək keyfiyyətli istehsal həyata keçirmək imkanı yaradır.

Sənaye 4.0 konsepsiyası çərçivəsində süni intellekt və avtomatlaşdırmanın rolu daha da aydın görünür. Kiber-fiziki sistemlər, IoT texnologiyaları və bulud əsaslı istehsal modelləri istehsal proseslərinin real vaxt rejimində monitorinqinə və optimallaşdırılmasına şərait yaradır (Kagermann et al., 2013).

Bundan əlavə, süni intellekt keyfiyyət idarəetməsi sistemlərində də mühüm yer tutur. Ümumi Keyfiyyət İdarəetməsi (TQM) prinsipləri ilə integrasiya olunmuş Sİ həlləri məhsul qüsurlarının yüksək dəqiqliklə müəyyənəndirilməsinə, proses dəyişkənliyinin ölçülməsinə və səhvlərin minimuma endirilməsinə imkan verir (Oakland, 2014).

Ümumilikdə, süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyalarının təsiri üç əsas istiqamətdə özünü göstərir:

1. real vaxt rejimində monitorinq və operativ qərarvermə;
2. prediktiv analitika vasitəsilə risklərin əvvəlcədən müəyyənəndirilməsi;
3. avtomatlaşdırılmış keyfiyyət nəzarəti ilə məhsul standartlarının qorunması.

Beləliklə, bu texnologiyalar yalnız istehsal sürətinin artırılması ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda müəssisələrdə keyfiyyətə yanaşmanı dəyişdirir, əməliyyat xərclərini azaldır və daha dayanıqlı istehsal modellərinin formalaşmasına şərait yaradır.

Yüngül sənayedə inkişafın iki əsas modeli müşahidə olunur: ənənəvi və avtomatlaşdırılmış istehsal. Ənənəvi modeldə istehsal əsasən insan əməyinə əsaslanır və bu da məhsuldarlıq və keyfiyyət göstəricilərində dəyişkənliyə səbəb olur. Müasir avtomatlaşdırılmış və robotlaşdırılmış sistemlər isə istehsal prosesinin daha sabit, fasiləsiz və proqramlaşdırıla bilən şəkildə təşkilinə imkan verir. Bu cür yanaşma resurslardan daha səmərəli istifadəni təmin edir, insan amilindən asılılığı azaldır və müəssisələrin uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətini gücləndirir.

Cədvəl 1

Ənənəvi və avtomatlaşdırılmış yüngül sənaye müqayisəsi

Kriteriya	Ənənəvi Yüngül Sənaye	Avtomatlaşdırılmış/Robotlaşdırılmış Yüngül Sənaye
Əmək Asılılığı	Yüksək, əllə işləmə-əsaslı	Aşağı, ixtisaslı texniki işçilər
Məhsuldarlıq	Orta, insan yorğunluğu ilə məhdudlaşır	Yüksək, 24/7 işləmə
Keyfiyyətin davamlılığı	Müxtəlif, işçi bacarığından asılı	Sabit, maşınla idarə olunan
Elastiklik	Fərdiləşmədə yüksək, lakin məhsul çıxışı yavaşdır	Proqramlaşdırılmış avtomatlaşdırma ilə yüksək

Kriteriya	Ənənəvi Yüngül Sənaye	Avtomatlaşdırılmış/Robotlaşdırılmış Yüngül Sənaye
Davamlılıq	Əksər hallarda resurs-əsaslı	Enerji və material istifadəsi optimallaşdırılıb

Mənbə: Müəllif tərəfindən (Brynjolfsson & McAfee, 2016; Lu, 2017; Kagermann et al., 2013 əsasında) hazırlanmışdır.

Son illərdə robot texnologiyaları və süni intellekt (Sİ) artıq yalnız eksperimental yanaşmalar çərçivəsində deyil, tekstil və geyim istehsalının əsas texnoloji sütunlarından biri kimi formalaşmışdır. Bu transformasiya istehsal proseslərinin optimallaşdırılması, resurs itkilərinin minimuma endirilməsi və məhsul keyfiyyətinin sabitliyinin təmin olunması baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. 2023-cü ildə Beynəlxalq Tekstil İstehsalçıları Federasiyasının (ITMF) apardığı sorğunun nəticələrinə əsasən, orta və iri tekstil müəssisələrinin 60%-dən çoxu istehsal xətlərində robotik avtomatlaşdırma həllərini tətbiq etmişdir (ITMF, 2023). Bu göstərici texnologiyanın artıq nəzəri deyil, praktik və strateji səviyyədə geniş tətbiq olunduğunu təsdiqləyir.

Tədqiqatın əsas məqsədi yüngül sənaye çərçivəsində süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyalarının istehsal məhsuldarlığına, məhsul keyfiyyətinə və resurslardan istifadənin səmərəliliyinə təsirini kompleks şəkildə qiymətləndirməkdir. Bu məqsədə çatmaq üçün tədqiqatda analitik, müqayisəli və empirik metodoloji yanaşmalar tətbiq edilmişdir.

Analitik yanaşma çərçivəsində beynəlxalq elmi ədəbiyyat, sənaye hesabatları və texnoloji sənədlər əsasında robot texnologiyalarının tətbiq xüsusiyyətləri və onların istehsal proseslərinə təsiri sistemli şəkildə təhlil olunmuşdur (Baines & Lightfoot, 2014; Brynjolfsson & McAfee, 2016). Müqayisəli metod vasitəsilə ənənəvi və robotlaşdırılmış istehsal xətləri məhsuldarlıq, qüsurlar səviyyəsi və istehsal dövrünə müddəti baxımından qarşılaşdırılmışdır (Lu, 2017; Khan & Turowski, 2016). Empirik yanaşma isə ABŞ və Avropa təcrübələri, xüsusilə SoftWear Automation, Adidas Speedfactory və İtaliyanın lüks tekstil müəssisələri əsasında aparılmış, real istehsal göstəriciləri üzrə nəticələr qiymətləndirilmişdir (Manyika et al., 2017; Nahavandi, 2019).

Tədqiqat çərçivəsində robotik sistemlərin tətbiq sahələri, iş prinsipləri və onların istehsal nəticələrinə təsiri aşağıdakı əsas istiqamətlər üzrə təhlil edilmişdir:

1. Kəsim və CAD/CAM integrasiyası. Müasir robotik kəsim sistemləri lazer və CNC texnologiyaları ilə təchiz olunaraq yüksək dəqiqlik təmin edir. Avtomatlaşdırılmış parça açma mexanizmləri materialın bərabər paylanmasını təmin edir və mexaniki səhvləri minimuma endirir. Rəqəmsal dizaynların birbaşa istehsal sistemlərinə ötürülməsi istehsal müddətini əhəmiyyətli dərəcədə qısaldaraq günlərdən saatlara endirir (Lu, 2017; Khan & Turowski, 2016).

2. Tikiş prosesləri. Robotik tikiş sistemləri və kollaborativ robotlar (cobots) istehsal prosesində yüksək çeviklik yaradır. Bu texnologiyalar parçanın dəqiq manipulyasiyasını təmin edir və tikiş əməliyyatlarını real vaxt rejimində optimallaşdırır. Avtomatlaşdırılmış sistemlər ənənəvi insan əməyinə nisbətən dəfələrlə daha yüksək sürət və sabitlik nümayiş etdirir, eyni zamanda işçi yükünü və yorğunluğunu azaldır (Brynjolfsson & McAfee, 2016; Nahavandi, 2019).

3. Boyama və sonlandırma mərhələləri. Robotlaşdırılmış boyama və çap texnologiyaları kimyəvi maddələrin və suyun daha dəqiq dozalanmasını təmin edərək resurs sərfiyyatını əhəmiyyətli dərəcədə azaldır. Eyni zamanda, fərdiləşdirilmiş və yüksək dəqiqlikli dizaynların tətbiqi mümkün olur. Avtomatlaşdırılmış sonlandırma xətləri (ütülmə, presləmə, qablaşdırma) isə məhsulun eyni keyfiyyət standartları ilə sürətli şəkildə tamamlanmasına şərait yaradır (Manyika et al., 2017; Kagermann et al., 2013).

4. Keyfiyyətə nəzarət. Maşın görmə texnologiyaları əsasında qurulan sistemlər məhsul qüsurlarını yüksək sürət və dəqiqliklə aşkar edərək keyfiyyət sabitliyini təmin edir. Bu yanaşma insan faktorundan asılılığı azaldır və standartlaşdırılmış istehsal nəticələrinin əldə olunmasına imkan verir (Baines & Lightfoot, 2014; Lu, 2017).

Bu bölmədə aparılan təhlil süni intellekt və avtomatlaşdırmanın yüngül sənayedə təsirini məhsuldarlıq, keyfiyyət və resurs istifadəsi prizmasından qiymətləndirməyə imkan verir. Əldə olunan

nəticələr göstərir ki, robotik texnologiyaların tətbiqi istehsal göstəricilərində əhəmiyyətli irəliləyişlərə səbəb olur.

Xüsusilə aparılan empirik qiymətləndirmələrə əsasən:

- istehsalın çevrim müddəti orta hesabla 25–30% azalmışdır;
- əmək məhsuldarlığı 30–40% artmışdır;
- avadanlıqların dayanma müddəti və təkrar emal səbəbindən yaranan gecikmələr təxminən 20% azalmışdır (Manyika et al., 2017; Brynjolfsson & McAfee, 2016).

Bu göstəricilər süni intellekt və avtomatlaşdırmanın yalnız texnoloji yenilik deyil, eyni zamanda iqtisadi səmərəliliyi artıran əsas amillərdən biri olduğunu təsdiqləyir.

Aşağıda təqdim olunan cədvəldə qeyd edilən təsirlərin müqayisəli şəkildə vizuallaşdırılması verilmişdir.

Cədvəl 2

. Müqayisəli iqtisadi performans

Göstərici	Ənənəvi İstehsal	Robotlaşdırılmış İstehsal	İnkişaf
İşçi başına məhsuldarlıq	Gündə 100 ədəd	Gündə 200–250 ədəd	100–150%
Parça itkisi	10–15%	3–5%	60%
Hazırlanma müddəti	3–4 həftə	5–7 gün	70%
Əmək haqqı payı	Ümumi xərcin 40–50%-i	Ümumi xərcin 15–20%-i	30%

Mənbə: Müəllif tərəfindən (Manyika et al., 2017; Brynjolfsson & McAfee, 2016; Lu, 2017 əsasında) tərtib edilmişdir.

Aparılmış təhlillər göstərir ki, avtomatlaşdırılmış istehsal sistemlərinin tətbiqi yalnız istehsal gücünün artırılması ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda əmək resurslarından daha səmərəli istifadəyə şərait yaradır. Bu isə müəssisələrin ümumi əməliyyat effektivliyinin yüksəldilməsində mühüm rol oynayır.

Keyfiyyətə nəzarət sahəsində maşın görmə texnologiyaları və robotlaşdırılmış inspeksiya sistemlərinin tətbiqi əhəmiyyətli nəticələr ortaya qoymuşdur. Aparılan qiymətləndirmələrə əsasən, robot texnologiyalarının tətbiqindən əvvəl 10–12% aralığında dəyişən qüsurlar səviyyəsi tətbiqdən sonra 3–5%-ə qədər azalmışdır. Eyni zamanda tikiş, boyama və sonlandırma mərhələlərində məhsulun rəng uyğunluğu və tikiş keyfiyyəti daha stabil və ardıcıl xarakter almışdır (Kagermann et al., 2013; Lu, 2017). Bu nəticələr süni intellekt əsaslı sistemlərin keyfiyyətin idarə olunmasında ənənəvi insan nəzarəti ilə müqayisədə daha yüksək etibarlılıq təmin etdiyini göstərir.

Avtomatlaşdırma texnologiyalarının tətbiqi resurslardan istifadənin optimallaşdırılması baxımından da mühüm üstünlüklər yaradır. Xüsusilə robotlaşdırılmış boyama və kəsim sistemləri enerji və su sərfiyyatını orta hesabla 20–30% azaltmağa imkan verir. Bununla yanaşı, qüsurlar və təkrar emal nəticəsində yaranan əlavə xərclər minimum səviyyəyə endirilir (Baines & Lightfoot, 2014; Nahavandi, 2019). Bu göstəricilər avtomatlaşdırmanın yalnız məhsuldarlığa deyil, həm də xərclərin azaldılmasına və resurs israfının qarşısının alınmasına xidmət etdiyini təsdiqləyir.

Ümumilikdə əldə olunan nəticələr göstərir ki, süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyaları yüngül sənaye müəssisələri üçün mühüm strateji üstünlüklər formalaşdırır. Praktiki baxımdan bu üstünlükləri aşağıdakı istiqamətlər üzrə ümumiləşdirmək olar:

1. **Məhsuldarlıq:** istehsal dövrlərinin qısaldılması və əmək məhsuldarlığının artırılması;

2. **Keyfiyyət:** qüsurların erkən mərhələdə aşkarlanması və məhsul keyfiyyətinin sabit saxlanması;

3. **Əməliyyat səmərəliliyi:** enerji və resurs istifadəsinin optimallaşdırılması və xərclərin azaldılması;

4. **Strateji üstünlük:** istehsal proseslərinin daha çevik və dayanıqlı idarə olunması hesabına rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi.

İstehsalın bütün mərhələlərində, kəsimdən tikişə, logistika və keyfiyyətə nəzarətə qədər robot texnologiyalarının tətbiqi məhsuldarlığın artmasına, tullantıların azalmasına və dayanıqlı istehsal modelinin formalaşmasına şərait yaradır. Bununla belə, texnologiyanın tətbiq səviyyəsi müəssisələrin miqyasından və investisiya imkanlarından asılı olaraq dəyişir. Sənayedə aparıcı mövqedə olan şirkətlərin təcrübəsi onu göstərir ki, robot texnologiyalarının tətbiqi məhsuldarlıq, dəqiqlik və maliyyə nəticələri baxımından ölçülə bilən üstünlüklər təmin edir.

Digər tərəfdən, bu transformasiya yalnız texnoloji deyil, həm də iqtisadi və sosial nəticələr doğurur. Avtomatlaşdırma məhsuldarlığın artması və xərclərin azalması kimi üstünlüklərlə yanaşı, əmək bazarında struktur dəyişikliklərinə, bəzi iş yerlərinin ixtisarına və gəlir bərabərsizliyi risklərinə səbəb ola bilər. Xüsusilə əmək-intensiv sənaye sahələrinin üstünlük təşkil etdiyi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bu təsirlərin düzgün idarə olunması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Buna görə də, texnoloji transformasiyanın inklüziv və dayanıqlı inkişaf prinsiplərinə uyğun həyata keçirilməsi vacibdir.

Robot texnologiyalarının tətbiqi yüngül sənayenin rəqabət qabiliyyətini iki əsas istiqamətdə gücləndirir. Birincisi, istehsalın yenidən ölkə daxilində təşkili (reshoring) prosesidir. İnkişaf etmiş ölkələrdə robotlaşdırma ucuz əmək qüvvəsinə olan asılılığı azaldaraq istehsalın lokallaşdırılmasını stimullaşdırır (Chen, 2024; Azad, 2025). Məsələn, Almaniya və ABŞ-da həyata keçirilmiş Adidas Speedfactory layihəsi robotlaşdırılmış istehsal vasitəsilə bazara daha sürətli çıxış imkanlarını nümayiş etdirmişdir. Layihənin kommersiya miqyası sonradan məhdudlaşdırılsa da, onun texnoloji və iqtisadi potensialı bu sahədə mühüm nümunə kimi qiymətləndirilir (Lázár, 2024).

İkincisi, robot texnologiyaları fərdiləşdirilmiş istehsal imkanlarını genişləndirir. Müasir sistemlər fərdi sifarişlərin kütləvi istehsalın xərclərinə yaxın səviyyədə həyata keçirilməsinə şərait yaradır. Bu isə müəssisələrə bazar tələblərinə daha çevik uyğunlaşmaq və innovativ məhsullar təqdim etmək imkanı yaradır (Doğruel & Fırat, 2025; Hu & Ye, 2024). Nəticə etibarilə, fərdiləşdirmə və çeviklik müasir rəqabət mühitində əsas üstünlük amillərindən birinə çevrilir.

Beləliklə, yüngül sənayedə robot texnologiyalarının və avtomatlaşdırmanın tətbiqi artıq alternativ seçim deyil, obyektiv zərurət kimi çıxış edir. Bu proses texnoloji inkişaf, bazar dinamikası və dayanıqlılıq tələbləri ilə şərtlənir. Sənayenin gələcək inkişafı süni intellekt, rəqəmsallaşma və ekoloji texnologiyaların integrasiyası ilə sıx bağlı olacaqdır (Singh et al., 2024; Nahavandi, 2019).

Aparılmış təhlillər göstərir ki, bu texnologiyalar müəssisələr üçün bir sıra strateji imkanlar yaradır: istehsalın lokallaşdırılması, fərdiləşdirmə potensialının artırılması, keyfiyyət sabitliyinin təmin olunması və davamlı istehsal modellərinin formalaşdırılması. Bu imkanlardan effektiv istifadə olunması gələcəkdə yüngül sənayenin rəqabət qabiliyyətinin daha da gücləndirilməsinə şərait yarada bilər.

Azərbaycan kontekstində isə qeyri-neft sektorunun inkişaf prioritetləri çərçivəsində yüngül sənayenin rəqəmsallaşdırılması və süni intellekt əsaslı texnologiyaların tətbiqi son illərdə xüsusi aktualıq qazanmışdır. “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası” sənədində sənayedə avtomatlaşdırma və Sənaye 4.0 prinsiplərinə keçid əsas hədəflərdən biri kimi müəyyən edilmişdir (Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Administrasiyası, 2021).

Rəsmi statistik məlumatlara əsasən, 2024-cü ildə tekstil və geyim sektorunda istehsalın təxminən 70%-i hələ də ənənəvi əmək-intensiv metodlara əsaslanır ki, bu da məhsuldarlığın beynəlxalq səviyyədə geri qalmasına səbəb olur (DSK, 2024). Bununla belə, sənaye zonalarında fəaliyyət göstərən müəssisələrdə robotik kəsim sistemləri, CNC avadanlıqları və CAD/CAM texnolo-

giyalarının tətbiqi getdikcə genişlənir. Azərbaycan Tekstil Sənayesi Assosiasiyasının məlumatlarına görə, bu texnologiyaların tətbiqi nəticəsində parça itkisi 8–10%-dən 4–6%-ə qədər azalmış, istehsal dövrü müddəti isə təxminən 25% qısalmışdır (ATSA, 2024).

Eyni zamanda, rəqəmsal hazırlıq göstəriciləri göstərir ki, müəssisələrin yalnız təxminən 30%-i avtomatlaşdırılmış idarəetmə və IoT əsaslı nəzarət sistemlərinə malikdir (RİNN, 2023). Bu isə rəqəmsal transformasiyanın hələ ilkin mərhələdə olduğunu göstərir. Bununla yanaşı, bəzi müəssisələrdə süni intellekt əsaslı vizual yoxlama sistemlərinin tətbiqi qüsurları aşkarlama dəqiqliyinin 15–18% artmasına səbəb olmuşdur (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2024).

Nəhayət, bu transformasiya əmək bazarına da təsir göstərir. Son illərdə robot operatorları, avtomatlaşdırılmış istehsal xətləri üzrə texniki mütəxəssislər və data analitiklərinə tələbatın artması müşahidə olunur. Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyinin məlumatına görə, 2020–2023-cü illər ərzində bu ixtisaslara olan tələbat 2,3 dəfə artmışdır (RİNN, 2023). Bununla belə, ixtisaslı kadr çatışmazlığı və investisiya məhdudiyyətləri rəqəmsallaşmanın geniş tətbiqini ləngidən əsas amillər kimi qalmaqdadır (ASK, 2023).

NƏTİCƏ

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, süni intellekt və avtomatlaşdırma yüngül sənayenin transformasiyasında sadəcə texnoloji yeniliklər kimi deyil, həm də strateji inkişafın aparıcı göstəricisi kimi çıxış edir. Robotlaşdırılmış istehsal xətləri, maşın görmə sistemləri və CAD/CAM integrasiyası məhsuldarlığın yüksəldilməsi, keyfiyyətin sabitliyi və resurs səmərəliliyinin artırılması baxımından ölçülə bilən ciddi üstünlüklər yaradır. Bu texnologiyalar çevrim vaxtını azaldır, qüsurları faizini minimuma endirir və fərdiləşdirilmiş istehsal imkanlarını böyüdərək müəssisələrin rəqəbat qabiliyyətini gücləndirir.

Lakin transformasiya yalnız texnoloji müstəvidə məhdudlaşmır. Avtomatlaşdırma işçi bazarında struktur dəyişikliklərinə səbəb olur, ixtisaslı texniki mütəxəssislərə tələbatı artırır və ənənəvi əməyin rolunu azaldır. Bu kontekstdə rəqəmsal bacarıqların inkişafı, işçi qüvvəsinin yenidən ixtisaslaşdırılması və müəssisələrin adaptasiya strategiyalarının gücləndirilməsi vacibdir. Texnologiyaların tətbiqi inklüziv və davamlı inkişaf çərçivəsində qiymətləndirilməli, sosial bərabərsizliklərin dərinləşməsinin qarşısını almaq üçün institusional və sosial siyasətlərlə dəstəklənməlidir.

Azərbaycanın yüngül sənaye sektoru üzrə aparılan təhlil göstərir ki, süni intellekt və avtomatlaşdırma yerli istehsalın modernləşdirilməsi üçün ciddi potensiala malikdir. Rəqəmsal transformasiya layihələri məhsuldarlığın artması, keyfiyyətin yüksəlməsi və resurslardan daha səmərəli istifadənin təmin edilməsi baxımından mühüm imkanlar yaradır. Bununla belə, texnologiyaların genişmiqyaslı tətbiqi üçün institusional dəstəyin gücləndirilməsi, investisiya mexanizmlərinin inkişafı və ixtisaslı kadr çatışmazlığının aradan qaldırılması əsas çağırışlar olaraq qalır.

Ümumilikdə, süni intellekt və avtomatlaşdırma yüngül sənayedə rəqəbatqabiliyyətli, dayanıqlı və yüksək səmərəliliyə malik istehsal modelinin formalaşması üçün strateji əhəmiyyət daşıyır. Qlobal və yerli təcrübə göstərir ki, bu texnologiyaların səmərəli integrasiyası sektorun modernləşməsini sürətləndirir, uzunmüddətli inkişaf potensialını artırır və Azərbaycan iqtisadiyyatının rəqəmsal transformasiyasına mühüm fayda verir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Academic Publishers. (n.d.). International Journal of Artificial Intelligence. Retrieved November 16, 2025, from <https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijai>
2. Azad, A. (2025). Lean automation strategies for reshoring U.S. apparel manufacturing: A sustainable approach. Preprint.

3. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Administrasiyası. (2021). Azərbaycan 2030: Sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası.
4. Azərbaycan Tekstil Sənayesi Assosiasiyası. (2024). Yüngül sənayedə modernləşmə və avtomatlaşdırma: İllik hesabat.
5. Azərbaycan Sahibkarlar Konfederasiyası (ASK). (2023). Azərbaycanda sahibkarlıq mühiti və sənaye sektorunun inkişafı üzrə hesabat. <https://ask.org.az>
6. Baines, T., & Lightfoot, H. (2014). Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems. Wiley.
7. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.
8. Chen, C. (2024). Robots and reshoring: A comparative study of automation, trade, and employment in Europe. *Industrial and Corporate Change*, 33(6), 1331–1377.
9. Doğruel, M., & Fırat, S.Ü. (2025). Robotik sistemler ve tekstil sektörü incelemesi. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 30(2), 419–438. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4013741>
10. Hu, X., & Ye, N. (2024). The role and potential of intelligent robots in the garment manufacturing industry in the Industry 5.0 era. *Academic Journal of Science and Technology*, 9(2), 256–260.
11. International Labour Organization. (2016). ASEAN in transformation: How technology is changing jobs and enterprises.
12. International Textile Manufacturers Federation (ITMF). (2023). ITMF Annual Survey on the Global Textile Industry 2023. <https://www.itmf.org>
13. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Acatech.
14. Khan, M.S., & Turowski, K. (2016). A perspective on Industry 4.0: From challenges to opportunities in production systems. In *Proceedings of the International Conference on Internet of Things and Big Data* (pp. 441–448).
15. Lázár, K. (2024). Industrial robots in the textile and clothing industry. *International Journal of Industrial and Manufacturing Systems Engineering*, 9(1), 1–9.
16. Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1–10.
17. Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & Dewhurst, M. (2017). Harnessing automation for a future that works. McKinsey Global Institute.
18. Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0 - A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371. <https://doi.org/10.3390/su11164371>
19. Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2023). Azərbaycan sənayesində rəqəmsal hazırlıq dəyərləndirməsi.
20. Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
21. Singh, N., Singh, O., & Rengaraj, V. (2024). Automation and robotics in apparel industry. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 13(2), 24–32.
22. Solow, R.M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312–320.

E.Z.Abdullayev
master student, Azerbaijan State University of Economics

**The impact of artificial intelligence and automation on quality and productivity
in the light industry**

Abstract

This article examines the impact of artificial intelligence and automation on quality and productivity in the light industry. As digital transformation accelerates globally, AI driven analytics, robot technologies, automated production lines, and machine learning based monitoring systems have become important tools for increasing operational efficiency in labour related sectors such as textiles and apparel. The study adopts both theoretical and practical perspectives, drawing on Industry 4.0 principles, production function models, technological diffusion theory, and contemporary quality management frameworks. International evidence shows that automated cutting, robotic sewing, digital quality inspection, and smart logistics solutions highly reduce material waste, shorten production cycles, and increase consistency of product. Empirical data shows that robotics can improve defect detection accuracy, reduce labour costs, as well as increase productivity. However, some challenges remain, including the need of workforce reskilling, high initial investment requirements, and broader socioeconomic adjustments. The findings confirm that artificial intelligence and automation constitute main technological drivers that strengthen competitiveness, support sustainable production, and shape future development strategies in the light industry.

Keywords: artificial intelligence, automation, light industry, productivity, quality, Industry 4.0.

F.M.Xudayarova
magistrant, Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti PHŞ
khudayarovafarida@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 10.03.2026

The article was received by editorial board on 10.03.2026

Статья принята к печати 10.03.2026

RƏQƏMSAL TRANSFORMASIYA ŞƏRAİTİNDƏ INNOVATİV LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELƏRİNİN MÜQAYİSƏLİ TƏHLİLİ

Xülasə

Rəqəmsal transformasiya şəraitində innovativ layihələrin idarə edilməsi modellərinin müqayisəli təhlili aparılır və onların effektivlik səviyyələri elmi əsaslarla qiymətləndirilir. Tədqiqatda klassik layihə idarəetmə yanaşmaları ilə Agile, Scrum, Kanban və hibrid modellər rəqəmsal mühitin tələbləri baxımından müqayisə olunur. Rəqəmsallaşmanın sürətlənməsi fonunda layihələrin çevikliyi, qərarvermə sürəti və resursların optimallaşdırılması əsas meyarlar kimi müəyyənləşdirilir. Məqalədə layihələrin uğur göstəricilərinə informasiya texnologiyalarının, böyük verilənlərin və süni intellekt əsaslı alətlərin təsiri ayrıca təhlil edilir. Müqayisəli analiz nəticəsində ənənəvi modellərin stabil mühitlərdə, çevik modellərin isə yüksək qeyri-müəyyənlik şəraitində daha səmərəli olduğu əsaslandırılır. Eyni zamanda, hibrid yanaşmaların strateji planlaşdırma ilə operativ idarəetmə arasında balans yaratdığı göstərilir. Tədqiqat nəticələri innovativ layihələrin idarə edilməsində adaptiv idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqinin vacibliyini ortaya qoyur. Məqalənin elmi və praktiki əhəmiyyəti təşkilatlara rəqəmsal transformasiya prosesində optimal layihə idarəetmə modelinin seçilməsi üçün metodoloji baza formalaşdırmasından ibarətdir.

Açar sözlər: *rəqəmsal transformasiya, innovativ layihələr, layihə idarəetmə modelləri, Agile yanaşması, hibrid idarəetmə, müqayisəli təhlil, adaptiv idarəetmə, süni intellekt alətləri.*

GİRİŞ

Son onilliklərdə rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı təşkilatların fəaliyyət mexanizmlərini köklü şəkildə dəyişdirmiş və innovativ layihələrin idarə edilməsinə yeni yanaşmaların formalaşmasını zəruri etmişdir. Rəqəmsal transformasiya yalnız texnoloji yenilənmə ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda idarəetmə mədəniyyətinin, qərarvermə proseslərinin və layihələrin planlaşdırılma üsullarının yenidən qurulmasını tələb edir. Bu şəraitdə ənənəvi layihə idarəetmə modellərinin çeviklik və adaptivlik baxımından məhdud imkanlara malik olması onların effektivliyini sual altına qoyur. Digər tərəfdən, Agile, Scrum, Kanban və hibrid yanaşmalar kimi müasir modellər dinamik bazar mühitinə daha uyğun mexanizmlər təqdim edir. İnnovativ layihələrin yüksək qeyri-müəyyənlik, risk və dəyişkənlik şəraitində həyata keçirilməsi layihə idarəetmə üsullarının elmi əsaslarla müqayisəli təhlilini aktuallaşdırır. Bu baxımdan, rəqəmsal transformasiya kontekstində müxtəlif layihə idarəetmə modellərinin üstün və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi həm nəzəri, həm də praktik baxımdan mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məqalənin məqsədi rəqəmsal mühitdə innovativ layihələrin idarə edilməsində tətbiq olunan modellərin effektivliyini müqayisəli şəkildə təhlil edərək optimal yanaşmaların elmi əsaslandırılmasını təmin etməkdir.

1. Rəqəmsal transformasiyanın layihə idarəetməsinə təsirinin analizi

Rəqəmsal transformasiya layihə idarəetməsinin mahiyyətini dəyişdirən əsas amillərdən birinə çevrilmişdir. Ənənəvi layihə idarəetmə yanaşmaları əsasən sabit planlaşdırma, mərhələli icra və sərt nəzarət mexanizmlərinə əsaslandığı halda, rəqəmsal mühitdə layihələr daha dinamik, çevik və qeyri-

müəyyən xarakter alır. Bu dəyişiklik ilk növbədə məlumatların emalı və qərarvermə mexanizmlərində özünü göstərir. Rəqəmsal texnologiyalar sayəsində layihə göstəriciləri real vaxt rejimində izlənilir, risklər erkən mərhələdə müəyyən edilir və idarəetmə qərarları statistik deyil, analitik əsaslarla qəbul olunur.

Rəqəmsal transformasiya layihə idarəetməsində funksional rolların və məsuliyyət bölgüsünün də yenidən formalaşmasına səbəb olur. Klassik modellərdə layihə rəhbəri əsas qərarverici subyekt kimi çıxış etdiyi halda, rəqəmsal mühitdə komanda daxilində məlumat paylaşımı genişlənir və kollektiv qərarvermə mexanizmləri güclənir. Bulud texnologiyaları, korporativ platformalar və layihə idarəetmə proqramları komandalar arasında coğrafi məhdudiyyətləri aradan qaldıraraq distant əməkdaşlığı mümkün edir. Bu isə layihələrin vaxtında icrasına və resurslardan daha səmərəli istifadəyə şərait yaradır. [2]

Digər mühüm təsir istiqaməti layihələrin planlaşdırılma metodologiyası ilə bağlıdır. Rəqəmsal transformasiya şəraitində layihələrin başlanğıc mərhələsində bütün tələblərin dəqiq müəyyən edilməsi praktiki baxımdan mümkün olmur. Texnoloji yeniliklərin sürətli inkişafı layihə məqsədlərinin tez-tez yenilənməsini tələb edir. Bu baxımdan uzunmüddətli və dəyişməz planlar yerini çevik planlaşdırmaya və mərhələli icra mexanizmlərinə verir. Nəticədə layihə idarəetməsi yalnız icra prosesinin təşkili deyil, həm də davamlı öyrənmə və adaptasiya funksiyasını yerinə yetirir.

Rəqəmsal transformasiya risklərin idarə olunması sisteminə də əhəmiyyətli təsir göstərir. Ənənəvi yanaşmalarda risklər əsasən layihənin əvvəlində müəyyən edilir və sabit risk xəritəsi tərtib olunur. Rəqəmsal mühitdə isə risklər dinamik xarakter daşıyır və layihənin bütün mərhələlərində yenidən qiymətləndirilməlidir. Böyük verilənlər və analitik alətlər risklərin ehtimalını və təsir dərəcəsini daha dəqiq hesablamağa imkan verir. Bu isə preventiv tədbirlərin vaxtında görülməsini və layihənin uğursuzluq ehtimalının azalmasını təmin edir.

Eyni zamanda rəqəmsal transformasiya layihə idarəetməsində performans ölçmə sistemlərini də dəyişir. Ənənəvi göstəricilər əsasən vaxt, büdcə və texniki nəticələr üzərində qurulduğu halda, rəqəmsal mühitdə müştəri məmnunluğu, innovasiya dəyəri və yaradılan məlumat kapitalı kimi qeyri-maddi göstəricilər ön plana çıxır. Bu, layihələrin yalnız texniki baxımdan deyil, strateji və rəqəbat üstünlüyü baxımından da qiymətləndirilməsini zəruri edir.

2. Klassik və müasir layihə idarəetmə modellərinin müqayisəli təhlili

Rəqəmsal transformasiya layihələrin “icra məntiqi”ni dəyişdirdiyi üçün klassik (prediktiv) və müasir (adaptiv/çevik) modellərin fərqi artıq yalnız terminoloji deyil, idarəetmənin fəlsəfəsi səviyyəsindədir. Müqayisəni dərin aparmaq üçün modelləri iki böyük xətt üzrə ayırmaq daha doğrudur: (i) idarəetmə-gövdə (governance) çərçivələri və (ii) məhsul/dəyər çatdırılma (delivery) çərçivələri. Müasir praktikada təşkilatlar bu ikisini çox vaxt hibrid şəkildə birləşdirir: idarəetmədə PRINCE2/PMI/ISO, çatdırılmada Scrum/Kanban kimi.

Prediktiv yanaşma (klassik “waterfall” məntiqi) layihənin başlanğıcında tələblərin əhəmiyyətli hissəsinin sabitləşdirildiyi, ardınca plan–icra–nəzarət ardıcılığının qurulduğu idarəetmə tərzidir. Bu yanaşmanın gücü yüksək sabitlik tələb edən mühitlərdə (məs., tikinti, infrastruktur, tənzimlənən sahələr) proqnozlaşdırıla bilənlik və izləmə bilənlik yaratmasıdır. Zəif tərəfi isə rəqəmsal mühitin “tələblər dəyişir” reallığında dəyişikliklərin dəyərinin sürətlə artmasıdır: plan nə qədər sərtdirsə, dəyişiklik bir o qədər baha başa gəlir. [5]

Bu kontekstdə Project Management Institute yanaşması (PMBOK xətti) prediktiv, adaptiv və hibrid çatdırılma yanaşmalarının seçilməsini ayrıca vurğulayır: praktiki layihənin kontekstinə görə düzgün çatdırılma üsulunu seçməlidirlər. Bu, klassik “tək bir model hamıya uyğundur” yanaşmasından metodoloji çevikliyə keçidi göstərir.

PRINCE2 isə klassik yanaşmalar içində xüsusilə “idarəetmə/gövdə” baxımından sərt və sistemlidir: layihəni prinsiplər–praktikalar/mövzular–proseslər zənciri ilə idarə etməyə fokuslanır, həmçinin “tailoring” (layihəyə uyğunlaşdırma) prinsipi ilə metodun kontekstə uyğun “yüngülləşdi-

rilməsini” tələb edir. Yəni PRINCE2 mahiyyət etibarilə idarəetmə nizam-intizamını və hesabatlılığı gücləndirir, lakin çatdırılma tərzini (waterfall və ya agile) layihənin ehtiyacına görə seçməyə imkan verir.

Çevik yanaşmaların təməlinə Agile Manifesto dayanır: dəyərin erkən və davamlı çatdırılması, dəyişən tələblərə açıq olmaq, tez-tez nəticə təqdim etmək və komanda daxilində əməkdaşlığın gücləndirilməsi kimi prinsiplər bu yanaşmanın “ideoloji” bazasını formalaşdırır.

Scrum çevik çərçivələr içində ən strukturlaşdırılmışlardan biridir və kompleks məhsulların inkişafında iterativ işləməni standartlaşdırır: rollar (accountabilities), tədbirlər (events) və artefaktlar (artifacts) vasitəsilə şəffaflıq–yoxlama–adaptasiya dövrünü qurur. Scrum-un güclü tərəfi odur ki, qeyri-müəyyənlik yüksək olanda planı “dəyişməz müqavilə” kimi yox, “öyrənmə əsasında yenilənən hipotez” kimi idarə edir.

Kanban isə əsas diqqəti “axın”a (flow) yönəldir: işin vizuallaşdırılması, WIP limitləri və siyasətlərin (policies) açıqlanması ilə tıxacların aradan qaldırılmasını və çatdırılma sürətinin stabilləşməsinə hədəfləyir. Praktiki üstünlük: Kanban, dəyişiklikləri mərhələli tətbiq etməyə və mövcud prosesi “tam söküb yenidən qurmaq” yox, tədricən optimallaşdırmağa imkan verir. Kanbanın Scrum ilə birlikdə istifadəsi də ayrıca çərçivə kimi izah olunur: Scrum ritmi + Kanban axın optimallaşdırması.

3. İnnovativ layihələrin effektivliyi baxımından idarəetmə modellərinin qiymətləndirilməsi

İnnovativ layihələrin effektivliyini qiymətləndirmək üçün klassik “vaxt–büdcə–həcm” üçlüyü (triple constraint) artıq təkbaşına kifayət etmir. Çünki innovativ layihələrdə əsas hədəf çox vaxt yalnız məhsulu “təslim etmək” deyil, dəyər yaratmaq, bazar uyğunluğu (product–market fit) əldə etmək, öyrənmə sürətini yüksəltmək, riskləri erkən aşkar etmək və texnoloji qeyri-müəyyənlik fonunda adaptiv qərarverməni təmin etməkdir. Buna görə də idarəetmə modellərinin effektivliyi layihənin çıxış nəticələrinə (output) deyil, daha çox nəticə və təsir göstəricilərinə (outcome/impact) görə qiymətləndirilməlidir.

Rəqəmsal transformasiya şəraitində innovativ layihələr adətən dəyişkən tələblər, qeyri-sabit bazar siqnalları, texnoloji sürprizlər və çoxşaxəli maraqlı tərəflər (stakeholders) ilə müşayiət olunur. Bu kontekstdə idarəetmə modelinin effektivliyi bir neçə kritik sualın cavabı ilə ölçülür: layihə dəyişiklikləri nə qədər tez “udub” yoluna davam edə bilər, riskləri nə qədər erkən görür, qərarvermə mexanizmi nə qədər çevikdir, resurslar necə optimallaşdırılır və ən əsası, layihə real dəyəri nə qədər sürətlə çatdırı bilər. Deməli, qiymətləndirmə yalnız idarəetmə prosesinin “nizamlı” olub-olmamasına deyil, onun innovasiya yaratmaq potensialına bağlanır. [1]

Bu baxımdan, klassik prediktiv modellər innovativ layihələrdə bəzən effektivliyi aşağı sala bilər. Səbəb odur ki, prediktiv yanaşmada planlar əvvəlcədən maksimum dəqiqliklə qurulur və dəyişikliklər “istisna” kimi qəbul edilir. Innovasiya mühitində isə dəyişiklik “istisna” yox, təbiidir. Tələblər təcrübə və geribildirim nəticəsində formalaşır; texnologiya seçimləri prototipləmə və testlərlə dəqiqləşir; müştəri gözləntiləri bazar dinamikası ilə yenilənir. Bu şəraitdə sərt planlaşdırma layihəni yavaşlada, komandanın çevik manevr imkanını məhdudlaşdırır və büdcəni düzgün istiqamətdə xərcləməyi çətinləşdirə bilər. Bununla belə, klassik yanaşmaların innovativ layihələrdə tamamilə yararsız olduğunu demək də səhvdir. Əksinə, yüksək tənzimlənən sahələrdə, təhlükəsizlik və uyğunluq tələbləri olan sektorlarda (məs., energetika, maliyyə, dövlət sistemləri) klassik idarəetmə “nəzarət–hesabatlılıq” baxımından layihənin dayanıqlığını qoruyan sütun rolunu oynayır.

Müasir çevik modellər innovativ layihələrdə effektivliyin artırılmasında daha funksional görünür, çünki onlar “öyrənmə dövrünü” qısaldır. Scrum və oxşar iterativ çərçivələrdə layihə bir böyük yekun məhsul kimi deyil, hissə-hissə dəyər yaradan nəticələr kimi idarə olunur. Bu model innovasiya layihələrində ən vacib üstünlüyü verir: komanda tez bir zamanda minimum işlək məhsul (MVP) və ya prototip təqdim edir, real istifadəçi reaksiyalarını ölçür və növbəti addımı həmin məlumatlara əsasən müəyyənləşdirir. Bu yanaşma həm bazar riskini azaldır, həm də texnoloji riskləri

erkən mərhələdə ortaya çıxarır. Nəticədə “yanlış məhsulu mükəmməl hazırlamaq” yox, “düzgün məhsulu addım-addım qurmaq” strategiyası formalaşır və bu, innovativ layihələrin effektivliyini birbaşa yüksəldir. [3]

Kanban yanaşması isə innovativ layihələrdə xüsusilə məhsul komandasının əməliyyat səmərəliliyini artırmaq baxımından qiymətlidir. Kanban iş axını vizuallaşdıraraq darboğazları üzə çıxarır, WIP limitləri ilə paralel iş yükünü idarə edir və prosesin “axın sürətini” sabitləşdirir. İnnovativ mühitdə bu, çox mühüm üstünlükdür: çünki innovasiya komandaları adətən müxtəlif prioritetlərin altında parçalanır və “hər şey təcili” sindromu yaranır. Kanban bu xaosu strukturlaşdıraraq çatdırılma sürətini yüksəldir, koordinasiya xərclərini azaldır və layihə daxilində fokusun qorunmasına kömək edir. Eyni zamanda Kanban, sərt struktur dəyişikliyi tələb etmədiyi üçün təşkilatların çevikliyə keçidində “yumşaq tranzit” modeli kimi də effektivdir.

Hibrid yanaşmalar isə innovativ layihələrdə effektivliyin “tarazlıq modelini” yaradır. Praktikada innovativ layihə tamamilə sərbəst də ola bilməz: büdcə, risk, hüquqi tələblər, strateji hədəflər və hesabatlılıq kimi məhdudiyyətlər mövcuddur. Hibrid model bu realığı nəzərə alaraq iki əsas ehtiyacı birləşdirir: yuxarı səviyyədə idarəetmə intizamı və şəffaflıq, aşağı səviyyədə isə çevik icra və sürətli adaptasiya. Bu yanaşma innovasiya layihələrində “nəzarəti itirmədən çevik olmaq” prinsipini təmin edir. Məsələn, layihənin strateji mərhələləri, büdcə çərçivəsi və risk siyasəti prediktiv qaydada idarə oluna bilər, lakin məhsul inkişafı və funksional çatdırılma Scrum/Kanban iterasiyaları ilə aparıla bilər. Bu quruluş həm rəhbərlik üçün hesabatlılıq yaradır, həm də komanda üçün innovasiya mühiti saxlayır.

Nəticə etibarilə, innovativ layihələrin effektivliyi baxımından idarəetmə modellərinin qiymətləndirilməsi “hansı model daha yaxşıdır?” sualı ilə deyil, “hansı model hansı şəraitdə daha çox dəyər yaradır?” sualı ilə aparılmalıdır. Əgər layihənin məqsədi yüksək yenilik, dəyişkən tələblər və tez bazara çıxırdırsa, çevik və hibrid yanaşmalar effektivliyi artırmaq üçün daha uyğun görünür. Əgər layihə yüksək tənzimlənən, təhlükəsizlik və uyğunluq tələb edən sahədirsə, klassik idarəetmə elementləri mütləq qorunmalıdır. Bu mənada ən rəşional yanaşma kontekstə uyğun seçimdir: innovativ layihənin risk profili, maraqlı tərəflərin tələbləri, resurs strukturu və bazar dinamikası nəzərə alınaraq model seçilməli və davamlı şəkildə təkmilləşdirilməlidir. [4]

Cədvəl 1

“Layihə idarəetməsində Agile və hibrid modellərin effektivlik təhlili (2021–2024)”

İl	Model / yanaşma istifadəsi (adopsiya)	Effektivlik göstəricisi (nəticə ölçüləri)	Rəqəmsal/kompetensiya signalı
2021	Scrum istifadə edənlər: 66%; Daily standup: 87% (Agile praktikalarının “maturity” göstəricisi kimi)	Layihələrin məqsəd/biznes niyyətinə çatması: 73% (PMI Pulse 2021-in global nəticəsi) (Project Management Institute)	2021 PMI Pulse layihə mühitində çeviklik və texnologiya ilə dəstəklənən iş üsullarının yüksəlişini vurğulayır (kontekst). (Project Management Institute)
2022	Agile istifadə edən təşkilatlar: ~80%; Agile + Waterfall/iterativ qarışıq (hybrid/“agile and”): ~50% (Digital.ai)	Qarışıq çərçivələrin idarəsi çətin ola bilər: respondentlərin 27%-i bu kombinasiyanın “çətinlik yaratdığını” bildirir (effektivliyə risk signalı). (Digital.ai)	Qeyri-müəyyən biznes şəraitində çevik innovasiya yanaşmalarının genişləndiyi qeyd olunur. (Digital.ai)
2023	(Agile ekosistemi) Agile SDLC istifadə edənlər:	Layihələrin biznes məqsədlərinə çatması: 72%; scope creep: 28%;	Performansın yalnız metodologiyadan yox, “power skills” və təşkilati yetkinliklə birlikdə

İl	Model / yanaşma istifadəsi (adopsiya)	Effektivlik göstəricisi (nəticə ölçüləri)	Rəqəmsal/kompetensiya signalı
	~70%+; Hybrid model istifadə edənlər: 42%	uğursuz layihədə büdcə itkisi: 17% (Project Management Institute)	getdiyi vurğulanır. (Project Management Institute)
2024	PMI 2024 Pulse: metod seçimində fit-for-purpose və hybrid yanaşmaların sürətlə artdığı qeyd olunur (Project Management Institute)	Project performance rate (orta): 73.8% (bütün respondentlər üzrə) (Project Management Institute)	Senior leader-lərin 64%-i komandaların yeni texniki bacarıqlara ehtiyacı olduğunu deyir; hybrid istifadəsində +57% artım vurğulanır. (Project Management Institute)

Mənbə: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership>

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Project Management Institute. (2021). Pulse of the Profession 2021: Beyond agility. PMI.
2. Project Management Institute. (2023). Pulse of the Profession 2023: Power skills redefining project success. PMI.
3. Project Management Institute. (2024). The future of project work: Leading in a digitally driven world. PMI.
4. Digital.ai. (2022). 16th annual State of Agile report. Digital.ai Software Inc.
5. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum. Scrum.org.
6. Anderson, D.J., & Carmichael, A. (2016). Essential Kanban condensed. Lean Kanban University Press.
7. Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.

F.M.Khudayarova

master student, Azerbaijan University of Architecture and Construction PLE

Comparative analysis of innovative project management models in the context of digital transformation

Abstract

A comparative analysis of innovative project management models under conditions of digital transformation is conducted, and their levels of effectiveness are scientifically evaluated. The study compares classical project management approaches with Agile, Scrum, Kanban, and hybrid models in terms of the requirements of the digital environment. Against the backdrop of accelerating digitalization, project flexibility, speed of decision-making, and resource optimization are identified as key criteria. The article also separately examines the impact of information technologies, big data, and artificial intelligence-based tools on project success indicators. The results of the comparative analysis substantiate that traditional models are more effective in stable environments, whereas agile models demonstrate higher efficiency under conditions of high uncertainty. At the same time, hybrid approaches are shown to create a balance between strategic planning and operational management. The findings highlight the importance of applying adaptive management mechanisms in the governance of innovative projects. The scientific and practical significance of the article lies in forming a methodological basis for organizations to select the optimal project management model during the process of digital transformation.

Keywords: digital transformation, innovative projects, project management models, Agile approach, hybrid management, comparative analysis, adaptive management, artificial intelligence tools.

H.Sh.Huseynova
assistant, Azerbaijan University of Architecture and Construction PLE
huseynovahayat59@gmail.com
T.I.Huseynov
master student, Azerbaijan University of Architecture and Construction PLE

Məqalə redaksiyaya daxil olub 04.03.2026

The article was received by editorial board on 04.03.2026

Статья принята к печати 04.03.2026

DIGITAL BANKING TRANSFORMATION IN AZERBAIJAN: MACROECONOMIC INFLUENCES AND COMPETITIVE RESPONSES IN THE POST-PANDEMIC ERA

Abstract

This study seeks to determine the degree of digitalization of the banking sector in Azerbaijan in view of the country's macro factors. After the oil price slumps and currency devaluations in 2015 and the COVID-19 pandemic in 2020, the banking sector of Azerbaijan experienced several acute problems. Looking at the impact of these forces and conducting an analysis of the macro and micro factors such as the economic growth rate, inflationary rates, unemployment, exchange rate, nature of the banking industry, competition intensity, and the degree of elasticity of demand for the banking services, this paper seeks to establish the dynamics of these forces. The Azerbaijani banking sector is highly volatile, and digitization emerged as the key strategy to cope with the fluctuations. Specifically, operational efficiency has increased through digital innovation in the banking sector, and financial inclusion has also improved. The banking sector is also poised to harness new opportunities because of these innovations. This paper suggests that the competitive future for the sector and the contribution to the strategy of economic diversification in Azerbaijan will entail strategic digital transformation, which in turn requires proper regulation and institutional change to support it.

Keywords: *digital banking, Azerbaijan, macroeconomic factors, financial sector, digital transformation, financial inclusion.*

INTRODUCTION

Azerbaijan has undergone significant economic and institutional transformation since gaining independence, with the banking sector playing a central role in supporting financial stability and economic development. As the dominant component of the financial system, accounting for approximately 95% of total financial assets, the banking sector remains highly sensitive to macroeconomic fluctuations (Black Sea & Trade Development Bank, 2021).

Over the past decade, external shocks such as oil price volatility and internal structural challenges have significantly influenced the evolution of the banking sector. The sharp decline in global oil prices in 2015 resulted in economic contraction, currency devaluation, and increased financial instability, exposing structural weaknesses within the banking system (World Bank, 2022; Garaeva, 2023). These included high levels of dollarization, excessive credit growth, and weak risk management practices. Similarly, the COVID-19 pandemic in 2020 created additional pressures by disrupting economic activity and increasing uncertainty across financial markets (Yongjie and Jin, 2023).

In response to these challenges, the banking sector underwent significant restructuring, including consolidation and regulatory reforms aimed at improving financial stability. The number of banks declined substantially as weaker institutions exited the market, contributing to a more con-

centrated but relatively stable banking structure (Ibadoghlu and Bayramli, 2023). At the same time, the sector began to adopt digital technologies as part of a broader transformation strategy.

Digital transformation has emerged as a critical response to both macroeconomic volatility and changing customer expectations. It has enabled banks to improve operational efficiency, reduce costs, and expand financial inclusion through digital channels (Mamedov et al., 2021). Rather than being a purely technological upgrade, digitalization has become a strategic necessity for ensuring long-term competitiveness and resilience. This study aims to analyze the interaction between macroeconomic developments and the banking sector in Azerbaijan, with a particular focus on how digital transformation shapes competitive responses and supports the country's broader economic diversification strategy (Seyfullayev, 2023).

Analysis of macroeconomic developments

The development of the banking sector in Azerbaijan is closely linked to the country's macroeconomic environment, which has been characterized by volatility, structural dependence on hydrocarbons, and gradual diversification efforts. Over the past decade, key macroeconomic indicators such as GDP growth, inflation, exchange rate stability, and employment trends have significantly influenced the performance and strategic direction of the banking system (World Bank, 2022; CBAR, 2023).

One of the most important factors shaping the macroeconomic landscape is GDP growth. Azerbaijan experienced rapid economic expansion during the oil boom period; however, this growth has been cyclical and highly dependent on global oil prices (Seyfullayev, 2023). The sharp decline in oil prices in 2015 led to a significant economic slowdown and GDP contraction in 2016, followed by further disruptions during the COVID-19 pandemic in 2020 (World Bank, 2022). Despite these shocks, the economy demonstrated recovery in subsequent years due to improved energy prices and policy responses (CBAR, 2023). These fluctuations directly affected banking sector stability, particularly in terms of credit growth and asset quality. Inflation has also been a critical macroeconomic factor influencing the banking sector. Inflationary pressures in Azerbaijan have largely been driven by exchange rate movements and external shocks. Following the 2015 devaluation, inflation rose significantly, prompting the Central Bank to implement tighter monetary policy measures (Fakhri Fuad Murshudli and Mursalov, 2020). Interest rate adjustments were used to stabilize prices and control liquidity, although higher rates also constrained lending and borrowing activities within the banking sector (CBAR, 2023).

Exchange rate stability has played a crucial role in restoring confidence in the financial system. After the sharp depreciation of the national currency in 2015, the Central Bank adopted policies aimed at maintaining relative exchange rate stability (Mamedov et al., 2021). The stabilization of the manat reduced uncertainty for economic agents but required careful management of foreign exchange reserves and monetary policy tools. Another important trend has been the gradual decline in dollarization within the banking sector. Following the devaluation, dollarization levels reached peak levels but have since decreased significantly, indicating improved confidence in the national currency (Veisov, 2023). This process has strengthened monetary policy transmission and contributed to overall financial stability. Employment trends also reflect the resilience of the Azerbaijani economy. Despite economic shocks, unemployment rates have remained relatively stable, while structural changes in the labor market have emerged, particularly in the financial sector (State Statistical Committee of Azerbaijan, 2023). The increasing demand for digital skills is closely associated with the ongoing digital transformation of the banking industry.

Overall, the macroeconomic environment in Azerbaijan remains dynamic and continues to shape the development of the banking sector. The interaction between economic volatility and struc-

tural reforms has reinforced the importance of adaptive strategies, including digital transformation, in ensuring long-term sustainability and competitiveness (Garaeva, 2023).

Microeconomic analysis of the banking sector

The microeconomic structure of the banking sector in Azerbaijan reflects the influence of macroeconomic conditions, institutional frameworks, and evolving customer behavior. Key elements such as market concentration, demand and supply dynamics, pricing mechanisms, and digital adoption patterns shape the competitive environment and strategic decisions of banks (Ibadoghlu and Bayramli, 2023; Gulaliyev et al., 2021).

One of the defining characteristics of the Azerbaijani banking sector is its relatively high level of market concentration. A small number of large banks dominate the market in terms of assets, deposits, and lending activities. This concentration has increased over time, particularly following the banking sector restructuring after the 2015–2016 crisis, when several smaller banks exited the market (Ibadoghlu and Bayramli, 2023). While a concentrated structure can contribute to financial stability and stronger capitalization, it may also limit competition and innovation, especially among smaller institutions (Selamzade and Baghirov, 2021). As a result, leading banks tend to set industry standards in pricing, service quality, and technological development.

Demand and supply dynamics in the banking sector have evolved significantly in recent years. On the demand side, financial inclusion has improved, with a growing share of the population gaining access to banking services (World Bank, 2021). This has been driven by rising incomes, urbanization, and increased trust in financial institutions following stabilization efforts. At the same time, consumer behavior has shifted toward more convenient and accessible financial solutions, particularly digital services (Mamedov et al., 2021). On the supply side, banks have adapted their strategies in response to economic shocks by tightening credit policies during periods of instability and expanding lending during recovery phases (CBAR, 2023). This cyclical adjustment reflects the sensitivity of the sector to macroeconomic conditions and risk perceptions.

Price elasticity in banking services varies across different customer segments. Corporate clients typically demonstrate lower sensitivity to price changes, as their decisions are influenced more by long-term relationships, service reliability, and integrated financial solutions (Gulaliyev et al., 2021). In contrast, retail customers tend to be more sensitive to interest rates and service fees, particularly in areas such as consumer lending and deposit products (Museyibov and Satiji, 2024). This creates a differentiated pricing structure within the market, where banks adjust their offerings according to customer profiles. In addition, digital banking services initially exhibit high price sensitivity, as customers are attracted by low-cost or free services (Samir Rustamov, 2023). However, as users become accustomed to digital platforms, demand becomes more inelastic, allowing banks to introduce value-added services.

Digital banking adoption has become a central factor shaping microeconomic dynamics. The number of mobile and online banking users has increased rapidly, particularly during and after the COVID-19 pandemic (Murtuzayev, 2022). Digital platforms have enabled banks to reduce operational costs, streamline processes, and expand their customer base beyond traditional branch networks (Mamedov et al., 2021). This shift has also intensified competition, as banks invest in technology to differentiate their services and improve customer experience. However, challenges remain, including disparities in digital access between urban and rural areas, as well as concerns related to cybersecurity and data protection (Huseynova and Hajizada, 2024; Veliyeva, 2021).

Overall, the microeconomic environment of the Azerbaijani banking sector is characterized by a combination of structural concentration, evolving demand patterns, and increasing digitalization. These factors interact to shape competitive behavior and strategic priorities within the sector (Gulaliyev et al., 2021). As digital transformation continues to accelerate, banks must balance efficiency gains with risk management and inclusivity to ensure sustainable development.

Institutional environment and policy initiatives

The institutional environment plays a crucial role in shaping the development and stability of the banking sector in Azerbaijan. Regulatory frameworks, government initiatives, and policy responses have been particularly important in addressing the challenges arising from macroeconomic volatility and supporting the ongoing digital transformation of the financial system.

The Central Bank of the Republic of Azerbaijan (CBAR) remains the primary regulatory authority responsible for maintaining financial stability and supervising banking activities. Following the banking crisis of 2015–2016, regulatory measures were significantly strengthened to enhance the resilience of the sector. These included increases in minimum capital requirements, stricter supervision, and improved risk management standards (Makhdut, 2021; Veliyeva, 2021). Such reforms contributed to the consolidation of the banking sector, as weaker institutions exited the market, resulting in a more stable but concentrated structure (Ibadoghlu and Bayramli, 2023).

In parallel, the regulatory framework has gradually adapted to the requirements of digital banking. The introduction of electronic identification systems, remote account opening procedures, and digital payment regulations has facilitated the expansion of online financial services (Mammadov, 2024). However, compared to more advanced markets, Azerbaijan's regulatory environment for fintech and open banking remains relatively conservative, which may limit the speed of innovation and integration with global financial ecosystems (Mamedov et al., 2021).

Government-led initiatives have also played a significant role in promoting digital transformation within the banking sector. Strategic programs aimed at developing Azerbaijan as a regional digital hub have encouraged investments in financial technologies and modern payment systems (Mamedov et al., 2021). The development of national payment infrastructure and instant payment systems has improved transaction efficiency and supported the growth of digital financial services. Leading banks have responded by investing in mobile banking applications, digital onboarding processes, and data-driven service models, enhancing customer experience and operational performance.

The COVID-19 pandemic further accelerated institutional and regulatory changes in the sector. In response to mobility restrictions and increased demand for remote services, regulatory authorities introduced temporary measures such as simplified customer identification procedures and expanded digital service capabilities (Mursalov, 2021). Many of these measures have since become permanent, reflecting a structural shift toward digital-first banking models. At the same time, the pandemic highlighted the importance of cybersecurity and operational resilience, particularly for smaller financial institutions with limited technological capacity.

Despite these developments, several challenges remain within the institutional environment. These include the need for more advanced fintech regulation, improved cybersecurity frameworks, and policies aimed at reducing the digital divide between urban and rural areas (Huseynova and Hajizada, 2024). Addressing these challenges will be essential for ensuring that digital transformation contributes to inclusive and sustainable financial sector development.

Overall, institutional reforms and policy initiatives have played a key role in stabilizing the banking sector and supporting its transition toward digitalization. Continued regulatory adaptation and coordinated policy efforts will be critical for maintaining stability while fostering innovation and competitiveness in the Azerbaijani banking sector.

CONCLUSION

The analysis of Azerbaijan's banking sector demonstrates that its development is strongly shaped by the interaction between macroeconomic volatility, microeconomic structure, and institutional frameworks. The experience of recent economic shocks, particularly the 2015 oil price collapse and the COVID-19 pandemic, highlights the sector's vulnerability to external factors as well as its capacity for adaptation (World Bank, 2022; CBAR, 2023).

Macroeconomic conditions such as GDP fluctuations, inflationary pressures, and exchange rate dynamics have directly influenced banking sector performance, particularly in terms of credit growth, asset quality, and financial stability. At the same time, microeconomic characteristics, including market concentration, demand patterns, and pricing behavior, have shaped competitive dynamics within the sector (Ibadoghlu and Bayramli, 2023; Gulaliyev et al., 2021). The relatively high concentration of the banking market has contributed to stability but also presents challenges for competition and innovation.

One of the most significant findings of this study is the central role of digital transformation as a strategic response to both economic volatility and structural change. The adoption of digital banking technologies has improved operational efficiency, reduced costs, and expanded financial inclusion, enabling banks to better respond to changing customer needs and external pressures (Mamedov et al., 2021). However, the benefits of digitalization are accompanied by challenges, including cybersecurity risks, regulatory limitations, and unequal access to digital infrastructure (Huseynova and Hajizada, 2024).

Institutional and regulatory frameworks have played a key role in stabilizing the sector and supporting its transformation. Strengthened supervision, policy reforms, and government-led digital initiatives have contributed to increased resilience and modernization of the banking system (Makhdut, 2021; Veliyeva, 2021). Nevertheless, further improvements are required to enhance fintech development, strengthen regulatory adaptability, and ensure inclusive access to financial services.

In conclusion, the sustainable development of Azerbaijan's banking sector depends on a balanced approach that integrates macroeconomic stability, microeconomic efficiency, and institutional support. Continued digital transformation, supported by effective regulation and policy coordination, will be essential for enhancing competitiveness, resilience, and the sector's contribution to long-term economic diversification.

Reference:

1. Black Sea Trade and Development Bank. (2021). Overview of the financial sector in Azerbaijan. https://www.bstadb.org/Overview%20of%20the%20fin_sector_AZERBAIJAN.pdf
2. Central Bank of the Republic of Azerbaijan (CBAR). (2023). Financial stability report. <https://www.cbar.az>
3. Fakhri Fuad Murshudli, F., & Mursalov, M. (2020). Anti-crisis regulation of banking business: Case of Azerbaijan. *Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise*, 5(4). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-15>
4. Garaeva, M. I. (2023). Trends of development of Azerbaijan's banking sector. *Economics and Management*, 29(7), 859–866. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-859-866>
5. Gulaliyev, M. G., Rahimov, E. N., Kashiyeva, F. Sh., Huseynova, A. T., Alijanova, S. M., & Hakimova, Y. A. (2021). The economic efficiency of traditional and Islamic banking. *Comparative Economic Research*, 24(1), 141–157. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.24.08>
6. Huseynova, S. M., & Hajizada, T. J. (2024). Analysis of the stability of the banking sector of Azerbaijan. *Statistics and Economics*, 21(2), 35–49. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2024-2-35-49>
7. Ibadoghlu, G., & Bayramli, E. (2023). Analysis and evaluation of HHI and beneficiary ownerships of the banking system of Azerbaijan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4475680>
8. Makhdut, U. Y. (2021). The efficiency of banking sector: The evidence from Azerbaijan. *InterConf*, 63–71. <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.005>

9. Mamedov, Z. F., Abbasbeyli, M. A., Valiev, E. N., & Veysov, E. N. (2021). Banking sector of Azerbaijan: Trends, problems, prospects.
10. Mamedov, Z. F., Veliyev, E. N., & Veisov, E. N. (2021). Digital transformation of the banking sector of Azerbaijan. *Information and Innovations*, 16(3), 10–20. <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2021-16-3-10-20>
11. Mammadov, J. (2024). An analysis of Azerbaijan's financial system reforms and their impact on economic development. *Journal of Economics and Human Sciences*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4936157>
12. Mursalov, M. M. (2021). Regulation of the banking sector: Pandemic challenges and digital solutions. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-108-4-5>
13. Murtuzayev, S. (2022). Ways to protect bank assets in crisis in Azerbaijan. *The Caucasus Economic and Social Analysis Journal*, 48(1), 23–25.
14. Rustamov, S. (2023). Influencing factors of consumers' loyalty to their bank in Azerbaijan. *European Journal of Business and Management Research*, 8(1), 284–290. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.1.1788>
15. Selamzade, F., & Baghirov, A. (2021). Measuring the efficiency of the Azerbaijan banking system. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1). <https://doi.org/10.18506/anemon.888731>
16. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. (2023). Azerbaijan in figures. <https://www.stat.gov.az>
17. World Bank. (2022). World development indicators: Azerbaijan. <https://data.worldbank.org>
18. Yongjie, Z., & Jin, S. (2023). COVID-19, digital transformation of banks, and operational capabilities. *Sustainability*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118783>

H.Ş.Hüseynova

assistent, Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti PHŞ

T.İ.Hüseynov

magistrant, Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti PHŞ

Rəqəmsal bankçılıq transformasiyası Azərbaycanda: post-pandemiya dövründə makroiqtisadi təsirlər və rəqabət reaksiyaları

Xülasə

Bu tədqiqat Azərbaycanda bank sektorunun rəqəmsallaşma səviyyəsini makroiqtisadi amillər kontekstində müəyyən etməyi hədəfləyir. 2015-ci ildə neft qiymətlərinin düşməsi və milli valyutanın devalvasiyası, eləcə də 2020-ci ildə COVID-19 pandemiyası nəticəsində Azərbaycanın bank sektoru ciddi problemlərlə üzləşmişdir. Məqalədə iqtisadi artım tempi, inflyasiya səviyyəsi, işsizlik, məzənnə sabitliyi, bank sektorunun strukturu, rəqabət səviyyəsi və bank xidmətlərinə tələbin elastikliyi kimi makro və mikro amillər təhlil edilir və bu amillərin qarşılıqlı təsiri araşdırılır. Azərbaycan bank sektoru yüksək volatilliklə xarakterizə olunur və rəqəmsallaşma bu dəyişkənliyə uyğunlaşmaq üçün əsas strategiya kimi formalaşmışdır. Rəqəmsal innovasiyalar nəticəsində əməliyyat səmərəliliyi artmış, maliyyə inklüzivliyi genişlənməmişdir. Eyni zamanda, sektor yeni imkanlardan yararlanmaq potensialına malikdir. Tədqiqat göstərir ki, sektorun gələcək rəqabət qabiliyyəti və iqtisadi diversifikasiyaya töhfəsi strateji rəqəmsal transformasiya ilə bağlıdır və bu proses uyğun tənzimləmə və institusional dəyişikliklər tələb edir.

***Açar sözlər:** rəqəmsal bankçılıq, Azərbaycan, makroiqtisadi amillər, maliyyə sektoru, rəqəmsal transformasiya, maliyyə inklüzivliyi.*

A.Ə.Abasova
t.e.n., dosent, Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti PHŞ
ORCID 0000-0003-1633-6257
abasova@gmail.com
S.K.Hüseynova
magistrant, Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti PHŞ
sevingsynva@icloud.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 24.03.2026

The article was received by editorial board on 24.03.2026

Статья принята к печати 24.03.2026

AZƏRBAYCANDA PUL SIYASƏTİ ALƏTLƏRİNİN KREDİT PORTFELİNİN STRUKTURUNA TƏSİRİNİN EMPIRİK TƏHLİLİ

Xülasə

Bu məqalə Azərbaycanda pul siyasəti alətlərinin kredit portfelinin strukturuna təsirini empirik-statistik əsasda qiymətləndirir. Tədqiqatın məlumat bazasını Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının pul siyasəti qərarları, statistik bülletenləri və maliyyə sabitliyi hesabatlarında dərc olunmuş 2023–2026-cı illərə aid göstəricilər təşkil edir. Analizdə struktur paylarının müqayisəsi, dinamik sıra təhlili, Pearson korrelyasiyası və çoxdəyişənli xətti reqressiya üsulları tətbiq olunur. 2024–2026 dövründə uçot dərəcəsinin 8.0 faizdən 6.5 faizə endirilməsi ilə yanaşı kredit portfelinin nominal həcmi artmışdır. Portfeldə ev təsərrüfatlarına kreditlərin payı 2023-cü ilin sonundakı 56.3 faizdən 2026-cı ilin yanvarında 57.2 faizə yüksəlmişdir. Eyni dövrdə depozitlərdə xarici valyuta payı 39.8 faizdən 37.3 faizə enmiş, kreditlərin depozitlərə nisbəti isə 64.9 faizdən 77.1 faizə yüksəlmişdir. Korrelyasiya nəticələri uçot dərəcəsi ilə kredit portfeli arasında güclü mənfi əlaqə, kredit faizləri ilə portfel həcmi arasında da mənfi əlaqə göstərir. Reqressiya modeli uçot dərəcəsinin artımının kredit portfelini azaldan, depozit bazasının genişlənməsinin isə kredit portfelini artıran statistik təsirə malik olduğunu göstərir. Nəticələr Azərbaycanda pul siyasətinin kredit portfelinin yalnız həcminə deyil, həm də borcalan və valyuta strukturuna təsir etdiyini əsaslandırır.

Açar sözlər: pul siyasəti, uçot dərəcəsi, kredit portfeli, bank sektoru, de-dollarlaşma, reqressiya analizi, Azərbaycan.

GİRİŞ

Azərbaycanda maliyyə vasitəçiliyinin əsas yükünü bank sektoru daşıdığı üçün pul siyasəti qərarlarının kredit portfelinə ötürülməsi makroiqtisadi sabitlik baxımından birbaşa müşahidə olunan məsələdir. Uçot dərəcəsi, faiz dəhlizi, məcburi ehtiyat norması və likvidliyin sterilizasiyası bankların resurs dəyərini və kredit təklifini dəyişdirir. Buna görə kredit portfelinin yalnız ümumi həcmi deyil, onun sahə, borcalan qrupu və valyuta tərkibi də monetar şəraitin dəyişməsinə həssas olur (Bernanke & Blinder, 1988; Mishkin, 2016).

Azərbaycan üzrə son illərin məlumatları kredit portfelinin artımı ilə yanaşı pərakəndə kreditlərin payının yüksəldiyini, kredit və depozit portfellərində dollarlaşmanın isə azaldığını göstərir. Bu dəyişikliklər bir tərəfdən makroiqtisadi sabitlik, digər tərəfdən isə pul siyasəti ötürücülüyünün güclənməsi ilə əlaqədirdir (AMB, 2024b; AMB, 2025c).

Məqalənin məqsədi pul siyasəti alətlərinin kredit portfelinin struktur göstəricilərinə təsirini statistik üsullarla qiymətləndirməkdir. Məqsəd kredit portfelinin həcmi ilə pul siyasəti alətləri arasın-

dakı əlaqəni, həmçinin kredit portfelinin borcalan və valyuta tərkibində müşahidə olunan dəyişikliklərin monetar şərtlərlə uyğunluğunu göstərici səviyyəsində izah etməkdir.

1. MƏLUMAT BAZASI VƏ METODOLOGİYA

Məlumat bazası kimi Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının 2024–2026-cı illər üzrə pul siyasəti qərarları, 2025–2026-cı illər üzrə statistik bülletenləri, habelə 2023 və 2024-cü illər üçün maliyyə sabitliyi hesabatlarında dərc olunmuş kredit portfeli, faiz dərəcələri, dollarlaşma və depozit göstəriciləri istifadə olunur (AMB, 2024a; AMB, 2025a; AMB, 2025b; AMB, 2026a; AMB, 2026b).

Empirik hissə iki məlumat blokuna əsaslanır. Birinci blok kredit portfelinin illik və dövrü struktur dəyişikliklərini ölçmək üçün 2023-cü ilin sonu, 2024-cü ilin sonu, 2025-ci ilin sonu və 2026-cı ilin yanvarı üzrə müşahidələri əhatə edir. İkinci blok 2023-cü ilin fevralından 2026-cı ilin yanvarınadək aylıq müşahidələr əsasında qurulmuş faiz, kredit və depozit göstəricilərini ehtiva edir.

Təhlildə dörd statistik prosedur tətbiq edilir. İlk mərhələdə struktur payları və artım templəri hesablanır. İkinci mərhələdə uçot dərəcəsi, kredit faizi, depozit faizi, kredit portfeli və dollarlaşma arasında Pearson korrelyasiyası qiymətləndirilir. Üçüncü mərhələdə kredit portfelinin həcmi asılı dəyişən, uçot dərəcəsi ilə depozit portfeli isə müstəqil dəyişənlər kimi götürülməklə çoxdəyişənli Ən Kiçik Kvadratlar reqressiyası qurulur. Dördüncü mərhələdə nəticələr kredit portfelinin borcalan və valyuta strukturu ilə əlaqələndirilir (Hasanov & Huseynov, 2013; Jamilov & Əgert, 2019; Kashyap & Stein, 2000).

2. Pul siyasəti alətlərinin dinamikası

2024-cü ilin əvvəlindən 2026-cı ilin fevralınadək Mərkəzi Bank uçot dərəcəsini ardıcıl şəkildə 8.0 faizdən 6.5 faizə endirmişdir. Aşağıdakı cədvəl əsas qərarları göstərir. Bu ardıcılıq sərt monetar mövqedən daha yumşaq şərtlərə keçidi ifadə edir və kreditləşmə üçün qiymət signalını dəyişdirir (AMB, 2024a; AMB, 2025a; AMB, 2026a).

Cədvəl 1

Faiz dəhlizi parametrləri üzrə əsas qərarlar

Tarix	Aşağı hədd, %	Uçot dərəcəsi, %	Yuxarı hədd, %	Qərarın qısa məzmunu
31.01.2024	6.25	7.75	8.75	Uçot dərəcəsi 8.0%-dən 7.75%-ə endirildi
28.03.2024	6.25	7.50	8.50	Uçot dərəcəsi 7.75%-dən 7.5%-ə endirildi
01.05.2024	6.25	7.25	8.25	Uçot dərəcəsi 7.5%-dən 7.25%-ə endirildi
23.07.2025	6.00	7.00	8.00	Uçot dərəcəsi 7.25%-dən 7.0%-ə endirildi
10.12.2025	5.75	6.75	7.75	Uçot dərəcəsi 7.0%-dən 6.75%-ə endirildi
04.02.2026	5.50	6.50	7.50	Uçot dərəcəsi 6.75%-dən 6.5%-ə endirildi

Mənbə: müəllifin tərtibi, Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının pul siyasəti qərarları əsasında (AMB, 2024a; AMB, 2025a; AMB, 2026a).

Faiz qərarlarının ötürücülüyü banklararası pul bazarında da izlənilir. Mərkəzi Bankın öz məlumatına görə, 2025-ci ilin dekabrında uçot dərəcəsinin 6.75 faizə endirilməsindən sonra 1 günlük AZIR indeksi 2026-cı ilin yanvarında orta hesabla 6.70 faiz olmuşdur. 2026-cı ilin fevral qərarı ilə uçot dərəcəsinin 6.5 faizə endirilməsi isə qısamüddətli pulun qiymətini daha aşağı diapazona yaxınlaşdırmışdır (AMB, 2026a; AMB, 2026b).

Burada diqqət çəkən məqam monetar yumşalmanın kredit portfelini avtomatik və eyni sürətlə bütün seqmentlərdə artırmamasıdır. Faiz kanalı ilə yanaşı bankların likvidlik vəziyyəti, depozit bazasının genişlənməsi, dollarlaşma səviyyəsi və risk qiymətləndirməsi də kredit strukturunun dəyişməsində iştirak edir (Jamilov & Égert, 2019; Kashyap & Stein, 2000).

3. Kredit portfelinin strukturunda dəyişikliklər

Kredit portfelinin strukturunda dəyişikliklər dörd istiqamətdə izlənilir: ümumi həcm, ev təsərrüfatlarına ayrılan kreditlərin payı, sektorlar üzrə bölgü və valyuta tərkibi. Aşağıdakı cədvəl seçilmiş istiqamətlər üzrə məcmu göstəriciləri təqdim edir (AMB, 2025b; AMB, 2026b).

Cədvəl 2

Kredit portfelinin səviyyəsi və seçilmiş istiqamətlər üzrə tərkibi

Tarix	Cəmi	Ev təsərrüfatı	Ticarət və xidmət	Sənaye	Tikinti	Kənd təsər.	Maliyyə
2023-12-31	23.98	13.51	3.48	1.19	1.13	0.49	0.57
2024-12-31	29.29	16.36	4.08	1.54	1.18	0.47	0.73
2025-12-31	31.95	18.17	4.33	1.64	1.33	0.48	0.62
2026-01-31	31.86	18.23	4.25	1.64	1.32	0.45	0.74

Mənbə: müəllifin tərtibi, AMB-nin bank statistikasına əsasən; göstəricilər mlrd. manatla ifadə olunmuşdur (AMB, 2025b; AMB, 2026b).

Cədvəl 2 göstərir ki, kredit portfelinin əsas drayveri ev təsərrüfatlarına yönələn kreditlərdir. Bu seqmentin payı 2023-cü ilin sonunda 56.3 faiz, 2024-cü ilin sonunda 55.9 faiz, 2025-ci ilin sonunda 56.9 faiz və 2026-cı ilin yanvarında 57.2 faiz olmuşdur. Deməli, monetar yumşalma dövründə kredit genişlənməsi daha çox pərakəndə seqmentdə cəmlənmişdir (AMB, 2025b; AMB, 2026b).

Ticarət və xidmət sahəsi üzrə kreditlər də artmışdır, lakin onun ümumi portfeldə payı daha sabit qalmışdır. Sənaye və tikinti kreditləri nominal olaraq yüksəlsə də, pərakəndə kreditlərlə müqayisədə daha zəif dinamikaya malik olmuşdur. Bu fakt faiz siqnallarının bütün sektorlar üzrə eyni amplitudada ötürülmədiyini göstərir.

Kredit portfelinin genişlənməsinin struktur baxımından ikinci mühüm istiqaməti valyuta riskinin azalması və kreditləşmənin daxili resurs bazası hesabına daha çox manatda aparılmasıdır. Seçilmiş yekun göstəricilər aşağıdakı cədvəldə ümumiləşdirilir (AMB, 2024b; AMB, 2025c; AMB, 2026b).

Cədvəl 3

Kredit və depozit göstəricilərinin struktur dinamikası

Dövr	Kredit portfel, mln. AZN	İllik artım, %	Ev təsərrüfatı payı, %	Depozitlərdə FX payı, %	Kredit/Depozit, %
2023	23,979.1	18.8	56.3	39.82	64.88
2024	29,288.2	22.1	55.9	38.44	72.70
2025	31,946.7	9.1	56.9	36.83	76.54
2026-01	31,863.7	-	57.2	37.27	77.10

Mənbə: müəllifin hesablamaları AMB statistikasına və maliyyə sabitliyi hesabatlarına əsasən (AMB, 2024b; AMB, 2025b; AMB, 2025c; AMB, 2026b).

Cədvəl 3 üzrə üç nəticə ayrılır. Birincisi, 2024-cü ildə kredit artımı 22.1 faizə yüksəlsə də 2025-ci ildə artım 9.1 faizə enmişdir. Yəni faiz dəhlizinin yumşalması kredit portfelini artırmış, lakin struktur məhdudiyyətlər və risk iştahası səbəbindən artım tempi sonrakı dövrdə zəifləməyə başlamışdır.

İkincisi, depozit portfelində xarici valyutanın payı 39.82 faizdən 36.83 faizə enmişdir. Bu, bank sistemində resurs bazasının manatlaşmasını göstərir və pul siyasəti ötürücülüüyü üçün əlverişli mühit yaradır. Mərkəzi Bankın maliyyə sabitliyi hesabatlarına görə kredit portfelinin dollarlaşması da 2023-cü ildə 18.8 faizdən 2024-cü ildə 16.1 faizə, 2025-ci ilin birinci yarısında isə 14.6 faizə qədər enmişdir (AMB, 2024b; AMB, 2025c).

Üçüncüsü, kreditlərin depozitlərə nisbətinin 64.9 faizdən 77.1 faizə yüksəlməsi bankların likvid aktivlərinin daha böyük hissəsini kreditləşməyə yönəltdiyini göstərir. Göstərici 100 faizi aşmadığı üçün bank sistemində maliyyələşmə hələ də əsasən daxili əmanət bazası ilə təmin olunur.

4. Statistik nəticələr

Struktur dəyişikliklərin monetar amillərlə əlaqəsini ölçmək üçün əvvəlcə korrelyasiya matrisi, sonra isə çoxdəyişənli reqressiya modeli təqdim olunur. Korrelyasiya cədvəli 2023-cü ilin fevralından 2026-cı ilin yanvarınadək aylıq müşahidələrə əsaslanır.

Cədvəl 4

Pul siyasəti indikatorları ilə kreditləşmə göstəriciləri arasında korrelyasiya matrisi

Göstərici	Uçot dərəcəsi	Kredit faizi (AZN)	Depozit faizi (AZN)	Kredit portfeli	Depozitlərdə FX payı
Uçot dərəcəsi	1.00	0.87	0.82	-0.92	0.95
Kredit faizi (AZN)	0.87	1.00	0.94	-0.88	0.90
Depozit faizi (AZN)	0.82	0.94	1.00	-0.80	0.85
Kredit portfeli	-0.92	-0.88	-0.80	1.00	-0.93
Depozitlərdə FX payı	0.95	0.90	0.85	-0.93	1.00

Mənbə: müəllifin hesablamaları, AMB-nin aylıq statistik məlumatları əsasında.

Cədvəl 4-də uçot dərəcəsi ilə kredit portfeli arasında -0.92 səviyyəsində güclü mənfi əlaqə müşahidə olunur. Bu nəticə monetar sərtləşmənin kredit portfelinin genişlənmə imkanlarını məhdudlaşdırdığını, yumşalma şəraitində isə portfelin genişləndiyini göstərir. Eyni zamanda uçot dərəcəsi ilə kredit faizi arasındakı 0.87 və depozit faizi arasındakı 0.82 səviyyəli müsbət əlaqələr faiz ötürücülüynün işlədiyini təsdiqləyir (Jamilov & Égert, 2019).

Depozitlərdə xarici valyuta payı ilə kredit portfeli arasında -0.93 korrelyasiya müşahidə olunur. Bu o deməkdir ki, dollarlaşma zəiflədikcə kredit portfeli genişlənməmişdir. Mərkəzi Bankın maliyyə sabitliyi hesabatlarında qeyd edilən de-dollarlaşma meyli ilə bu nəticə eyni istiqamətdədir (AMB, 2024b; AMB, 2025c).

Kredit portfelinin monetar amillərə həssaslığını daha konkret qiymətləndirmək üçün aşağıdakı OLS modeli qurulmuşdur: $\text{Kredit portfeli} = \alpha + \beta_1 \cdot \text{Uçot dərəcəsi} + \beta_2 \cdot \text{Depozitlər} + \varepsilon$.

Cədvəl 5

Kredit portfelinin uçot dərəcəsi və depozitlərə görə reqressiya nəticələri

Parametr	Əmsal	Standart səhv	t-statistika	p-value
α (sabit)	23680.9	7590.9	3.119	0.004

β_1 (Uçot dərəcəsi)	-2521.84	442.58	-5.698	0.000
β_2 (Depozitlər)	0.5887	0.1169	5.038	0.000
R^2	0.921			
Düzəldilmiş R^2	0.916			
F-statistika	192.5			0.000

Mənbə: müəllifin hesablamaları, AMB-nin aylıq statistik məlumatları əsasında. Qeyd: $p < 0.01$ səviyyəsində əhəmiyyətlik müşahidə olunur.

Regressiya modelinə görə uçot dərəcəsi 1 faiz bəndi artdıqda kredit portfelinin həcmi orta hesabla 2521.84 mln. manat azalır. Əksinə, depozit portfeli 1 mln. manat artdıqda kredit portfeli orta hesabla 0.5887 mln. manat yüksəlir. Hər iki əmsalın p-value göstəricisi 0.01-dən aşağıdır, yəni təsir statistik baxımdan etibarlıdır.

Modelin R^2 göstəricisinin 0.921 olması kredit portfeli variasiyasının böyük hissəsinin uçot dərəcəsi və depozit bazası ilə izah olunduğunu göstərir. Başqa sözlə, kredit portfelinin struktur və həcm dəyişiklikləri Azərbaycanda həm qiymət signalına, həm də resurs bazasının genişliyinə bağlıdır.

Nəticə nəzəri ədəbiyyatla da uzlaşır. Bank kredit kanalı üzrə klassik yanaşmaya görə monetar sərtləşmə bankların balans imkanlarını və kredit təklifini daraldır, yumşalma isə əks təsir yaradır (Bernanke & Blinder, 1988; Kashyap & Stein, 2000). Azərbaycan üzrə müşahidə edilən mənfi β_1 əmsalı həmin mexanizmin yerli məlumatlarla da təsdiqləndiyini göstərir.

NƏTİCƏ

Aparılmış empirik təhlil göstərir ki, Azərbaycanda pul siyasəti alətləri kredit portfelinin həm həcminə, həm də strukturuna təsir edir. Uçot dərəcəsinin 2024–2026 dövründə mərhələli şəkildə aşağı salınması kredit portfelinin nominal artımı ilə müşayiət olunmuş, lakin bu artım bütün seqmentlərdə eyni olmamışdır.

Ən aydın struktur nəticə ev təsərrüfatlarına kreditlərin payının yüksəlməsi, dollarlaşmanın azalması və kreditlərin depozitlərə nisbətinin artmasıdır. Bu meyillər göstərir ki, monetar yumşalma pərakəndə kredit seqmentində daha sürətli işləyir, biznes kreditləri isə resurs dəyəri ilə yanaşı sektor riski və investisiya gözləntilərindən daha çox asılıdır.

Korrelyasiya və regressiya nəticələri uçot dərəcəsinin kredit portfelinə məhdudlaşdırıcı, depozit bazasının isə genişləndirici təsirini statistik əsasda təsdiqləyir. Deməli, kredit portfelinin strukturuna təsir etmək üçün yalnız faiz qərarları deyil, eyni zamanda depozit bazasının manatlaşmasını gücləndirən və bankların uzunmüddətli resurslarını artıran alətlər də vacibdir.

Bu baxımdan Azərbaycanda pul siyasətinin növbəti mərhələsində üç istiqamət daha səmərəli görünür: kredit artımının seqmentlər üzrə monitorinqi, pərakəndə kreditlərin sürətli böyüməsi şəraitində makroprudensial filtrlərin saxlanılması və biznes kreditləri üçün uzunmüddətli manat resurslarının dərinləşdirilməsi. Yalnız bu halda monetar yumşalma kredit portfelinin ümumi artımını deyil, onun daha balanslı strukturunu da təmin edə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2024a). Faiz dəhlizinin parametrləri haqqında: 31 yanvar, 28 mart və 1 may 2024-cü il tarixli press-relizlər.
2. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2024b). Maliyyə sabitliyi hesabatı 2024.
3. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2025a). Uçot dərəcəsi və faiz dəhlizinin digər parametrləri: 23 iyul və 10 dekabr 2025-ci il tarixli press-relizlər.
4. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2025b). Statistik bülleten 2025. Müxtəlif buraxılışlar.

5. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2025c). Maliyyə sabitliyi hesabatı 2025, I yarımlı.
6. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2026a). Uçot dərəcəsi və faiz dəhlizinin digər parametrləri 0.25 faiz bəndi azaldılıb, 4 fevral 2026.
7. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2026b). Statistik bülleten: Yanvar və fevral 2026.
8. Bernanke, B. S., & Blinder, A. S. (1988). Credit, money, and aggregate demand. *American Economic Review*, 78(2), 435-439.
9. Hasanov, F., & Huseynov, F. (2013). Bank credits and non-oil economic growth: Evidence from Azerbaijan. *International Review of Economics & Finance*, 27, 597-610.
10. Jamilov, R., & Égert, B. (2019). Interest rate pass-through and monetary policy asymmetry in the Caucasus. *SSRN Electronic Journal*.
11. Kashyap, A.K., & Stein, J.C. (2000). What do a million observations on banks say about the transmission of monetary policy? *American Economic Review*, 90(3), 407-428.
12. Mishkin, F. S. (2016). *The economics of money, banking, and financial markets* (11th ed.). Pearson.

A.A.Abasova

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction PLE
ORCID 0000-0003-1633-6257

S.K.Huseynova

master student, Azerbaijan University of Architecture and Construction PLE

Empirical analysis of the impact of monetary policy instruments on the structure of the credit portfolio in Azerbaijan

Abstract

This article evaluates the impact of monetary policy instruments on the structure of the credit portfolio in Azerbaijan on an empirical statistical basis. The dataset is drawn from the monetary policy decisions, statistical bulletins, and financial stability reports of the Central Bank of the Republic of Azerbaijan covering 2023–2026. The analysis employs structural share comparisons, time-series dynamics, Pearson correlation, and multiple linear regression. During 2024–2026, the refinancing rate was reduced from 8.0 percent to 6.5 percent, while the nominal size of the credit portfolio continued to expand. The share of household lending in the portfolio increased from 56.3 percent at the end of 2023 to 57.2 percent in January 2026. Over the same period, the share of foreign currency in deposits declined from 39.8 percent to 37.3 percent, whereas the loan-to-deposit ratio rose from 64.9 percent to 77.1 percent. Correlation results indicate a strong negative relationship between the refinancing rate and the credit portfolio, as well as a negative relationship between lending rates and portfolio volume. The regression model shows that a higher policy rate reduces the credit portfolio, whereas a broader deposit base has a statistically positive effect on portfolio growth. The findings support the conclusion that monetary policy in Azerbaijan affects not only the size of the credit portfolio but also its borrower and currency composition.

Keywords: *monetary policy, refinancing rate, credit portfolio, banking sector, de-dollarization, regression analysis, Azerbaijan.*

B.F.Əsgərli
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
behram.esgerli@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 17.03.2026

The article was received by editorial board on 17.03.2026

Статья принята к печати 17.03.2026

AZƏRBAYCAN KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATIV İDARƏETMƏNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİ VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

Xülasə

Korporativ bank sektoru vacib və araşdırılmağa dəyər mövzu olaraq qalmaqdadır. Həmçinin, son illərdə Azərbaycanın bank sektorunda da korporativ idarəetmə sisteminə diqqətin artması, bu mövzunun araşdırılmasını vacib məqam halına gətirir. Bu məqalədə banklarda idarəetmə strukturlarının inkişafı, onların faktiki nəticələri və mövcud sistemin bankların maliyyə sabitliyinə təsiri araşdırılır. Tədqiqat həm yerli hüquqi çərçivənin, həm də beynəlxalq təşkilatlar, xüsusən də OECD və Bazel Komitəsi tərəfindən qəbul edilmiş prinsiplərin müqayisəli təhlilini əhatə edirdi. Təhlildə həm nəzəri yanaşmalar, həm də faktiki məlumatlar istifadə edilmişdir. 2019–2023-cü illəri əhatə edən empirik araşdırmada bankların gəlirlilik göstəriciləri, problemli kreditlərin payı və digər əsas maliyyə göstəriciləri, eləcə də idarəetmə ilə bağlı əsas elementlər təhlil olunub. Müşahidələr göstərir ki, idarəetmə standartlarının yaxşılaşdırılması həm risklərin azalmasına, həm də məlumatların daha şəffaf şəkildə paylaşılmasına kömək edir və qərar qəbul etmə prosesini xeyli sürətləndirir. Bu nəticələr həm yerli, həm də beynəlxalq təcrübədə müşahidə olunan ümumi meyillərlə üst-üstə düşür. Araşdırma həmçinin vurğulayır ki, gələcək tədqiqatlarda bankların idarəetməsi ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı əlaqəni qiymətləndirmək üçün daha geniş və əhatəli məlumat bazasından istifadə etmək vacibdir.

Açar sözlər: korporativ idarəetmə; kommersiya bankları; maliyyə sabitliyi; risklərin idarə olunması; OECD prinsipləri; Basel standartları; bank sektoru.

GİRİŞ

Son vaxtlar bank sektorunda korporativ idarəetmə məsələsi həm akademik dairələrdə, həm də tənzimləyici orqanların gündəmində vacib mövzuya çevrilib. Maliyyə sisteminin dayanıqlılığının müəyyən edilməsi, eyni zamanda bankların fəaliyyəti bankların iqtisadi sistemdəki strateji mövqeyi nəzərə alınmaqla idarəetmənin quruluşu və onun mexanizmlərinin iş prinsipindən asılıdır. Bank sektorunun davranış modelinə birbaşa təsir edən amillər bunlardır: idarəetmə qərarlarının aşkar dərəcəsi, risk dəyərləndirməsinin dəqiqliyi və tətbiq olunan nəzarət mexanizmləri. 2019-cu ildə bu sahədə ölkəmizdə mühüm dəyişiklik oldu. Məhz o zaman idarəetmə sistemini beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırmaq üçün bir sıra işlər görüldü. Bank sahəsində aparılan islahatların əsas məqsədi aşağıdakılardır:

Tənzimləyici mühitin sadələşdirilməsi və idarəetmə keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması. Korporativ idarəetmə standartlarının tənzimlənməsi, ESG prinsiplərinin tətbiqinin tövsiyə edilməsi və komitələrin səlahiyyətlərinin aydınlaşdırılması 2023-2024-cü illərdə Mərkəzi Bankın atdığı addımlardır. Lakin, reallıq göstərir ki, bütün sektor iştirakçıları bu dəyişikliklərə eyni cür reaksiya verə bilmirlər. Bir sıra banklar formal qərar qəbul etmə və aşağı hesabatlılıq səviyyələri kimi sistemli zəifliklər göstərməyə davam edir. Bu araşdırmanın əsas məqsədi Azərbaycandakı özəl bankların korporativ idarəetməsindəki inkişafını təhlil etmək, bu prosesin nəticələrini dəyərləndirmək və möv-

cud təcrübələrin beynəlxalq standartlara nə dərəcədə uyğun olduğunu ölçməkdir. Tədqiqat həm faktiki bazar məlumatları, həm də nəzəri postulatlar əsasında hərtərəfli qiymətləndirmə aparmışdır. OECD və Bazel Komitəsi prinsiplərində göstərilən mexanizmlər, xüsusən də idarə heyətinin hesabatlılığı, şəffaflıq kriteriyaları və risklərin idarə edilməsi yerli təcrübələrlə müqayisə edilmişdir. Tədqiqatın məqsədlərinə mövcud vəziyyətin diaqnozu, problemin nəzəri əsaslarının araşdırılması və tənzimləyici islahatların bank sektoruna təsirinin qiymətləndirilməsi daxildir. Məqalədə aşağıdakı məsələlərə toxunulur:

- Korporativ idarəetmənin və qlobal modellərin nəzəri və metodoloji əsaslarının incələnməsi;
- Yerli bank sektorunda idarəetmə sistemindəki xarakterik çatışmazlıqların müəyyən edilməsi;
- 2019-2023-cü illər üçün bankların maliyyə göstəriciləri ilə idarəetmə strukturları arasındakı əlaqənin təsviri analizi;
- 2024–2025-ci illərdə yeniliyin sektora ehtimal olunan təsirinin proqnozlaşdırılması;
- İdarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi üçün praktik həllər hazırlamaq.

Tədqiqatın metodoloji çərçivəsi müxtəlif elmi yanaşmaların sintezindən ibarətdir. Eyni zamanda, buraya nəzəri ədəbiyyatın təhlili, müqayisəli qiymətləndirmə və tənzimləyici sənədlərin sistemləşdirilməsi də daxildir. İşin empirik hissəsi açıq statistik məlumatlara əsaslanan ümumiləşdirmələrə və analitik təhlilə əsaslanır.

Tədqiqatın əsas çatışmayan cəhəti 2024-2025-ci illərdə üçün hərtərəfli yekun hesabatların olmaması və bank tərəfindən məlumatların açıqlanmasının qeyri-bərabər səviyyəsidir. Bu giriş bölməsində tədqiqatın məqsəd və vəzifələrinin ümumi çərçivəsi müəyyən edilir. Bu bölmədə mövzunun elmi və praktik əhəmiyyəti də əsaslandırılır. Növbəti bölmələrdə Azərbaycanın bank sektorundakı vəziyyətinin daha ətraflı təhlili və korporativ idarəetmə sisteminə nəzəri yanaşmalar təqdim olunacaq.

ƏSAS HISSƏ

Nəzəri əsaslar və ədəbiyyat icmalı

Korporativ idarəetmə iqtisadi sistemlərdə idarəetmə prosesinin keyfiyyətini, şəffaflığını və qərarların əsaslı şəkildə qəbul edilməsini təmin edən önəmli institusional çərçivədir. İdarəetmə strukturunun düzgün təşkili müəssisələrin, xüsusilə də bank sektorunun dayanıqlı fəaliyyət göstərməsində böyük rol oynayır. Banklar maliyyə sisteminin ən həssas elementlərindən biridir və burada korporativ idarəetmənin zəif olması nəinki ayrı-ayrılıqda təşkilatları, hətta bütövlükdə iqtisadiyyatı risk altına qoymağa malikdir (Tricker, 2019; Solomon, 2020). Buna görə də, idarəetmədə şəffaflıq, hesabatlılıq və nəzarət mexanizmlərinin səmərəliliyi bankların strateji uğurunun və maliyyə sabitliyinin ayrılmaz parçası hesab olunur.

Korporativ idarəetmənin nəzəri əsasları uzun müddətli araşdırmaların nəticələrinə dayanır. Agentlik nəzəriyyəsi də bu sahənin ən çox istinad olunan nəzəri hissələrindən biridir. Bu nəzəriyyəyə əsasən, müəssisə sahibləri (səhmdarlar) ilə onun idarə edilməsində xüsusi rol oynayan menecerlər arasında maraq ziddiyyətləri yarana bilər. Bu da, əlavə nəzarət mexanizmlərinin yaradılmasında başlıca səbəblərdən biridir (Jensen & Meckling, 1976). Bank fəaliyyətləri çərçivəsində bu ziddiyyət özünü daha açıq şəkildə büruzə verir, çünki bir çox hallarda menecerlərin qəbul etdiyi qərarlar risk səviyyəsinə birbaşa təsir edir və bu, nəticədə, səhmdarların, əmanətçilərin, hətta bütün maliyyə sisteminin maraqlarını dəyişə bilər. (de Haan & Vlahu, 2016). Korporativ idarəetmə ilə bağlı çərçivələrin formalaşmasında beynəlxalq təşkilatların əhəmiyyətli dərəcədə təsiri var. OECD tərəfindən hazırlanmış korporativ idarəetmə prinsipləri (2015; 2023) idarəetmənin əsas elementlərini müəyyən edir:

Səhmdar hüquqlarının qorunması, maraqlı tərəflərin iştirakçılığı, açıqlama və şəffaflıq, idarəetmə orqanlarının məsuliyyəti.

Basel komitəsinin tövsiyələrinə əsasən bu prinsiplər bank sektoru üçün daha da konkretləşdirilmişdir. (Basel Committee, 2015). Basel standartları idarəetmə şüarlarının funksiyala-

rından tutmuş risklərin idarə olunması, daxili audit və nəzarət mexanizmlərinə qədər geniş spektri əhatə edir.

Elmi ədəbiyyatda korporativ idarəetmə və bank performansı arasındakı əlaqə müxtəlif istiqamətlərdən araşdırılmışdır. Adams və Mehranın araşdırmalarına əsasən (2012) , idarəetmə şuralarının tərkibi, xüsusilə müstəqil üzvlərin sayı bankların dayanıqlığına təsir göstərir. Pathan və Faff (2013) isə güclü struktura malik olan bankların daha optimal risk davranışı nümayiş etdirdiyini qeyd edir. La porta və həmkarlarının (2000) araşdırmasına görə isə investorların hüquqlarının qorunması bankların etibarlılığını artırır.

Azərbaycanda aparılan araşdırmalar və beynəlxalq kontekstdəki qiymətləndirmələr müəyyən edir ki, son illər ərzində bank sektorunda irəliləyişlər olsa da, korporativ idarəetmə sahəsində hələ də həll gözləyən məqamlar mövcuddur. Dünya bankı (2017) və EBRD (2016) hesabatlarında şəffaflıq, müstəqil üzvlərin rolunun məhdudluğu və risk komitələrinin fəaliyyətlərindəki zəifliklər əsas problemlər olaraq qeyd olunub.

Ümumilikdə, mövcud ədəbiyyat və beynəlxalq sənədlər göstərir ki, banklarda korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün çoxşaxəli yanaşma mütləqdir. Müşahidə şurasının struktur və səlahiyyətlərinin gücləndirilməsi, müstəqil üzvlərin rolunun artırılması, risk idarəetmə sistemlərində institusional əsasların gücləndirilməsi və ESG prinsiplərinin tətbiqi bu istiqamətdə əsas inkişaf sahələri hesab olunur. (Basel Committee, 2021; Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2024)

Agentlik Problemi və Banklarda İdarəetmə Mexanizmlərinin Zəruriliyi

Korporativ idarəetmə ilə bağlı nəzəriyyələrdən agentlik yanaşması xüsusi yer tutmaqdadır. Bu yanaşmanın əsas ideyası ondan ibarətdir ki, şirkətin sahibi ilə şirkəti idarə edən şəxslərin maraqları üst-üstə düşməyə bilər. Bu ziddiyyət isə iqtisadi ədəbiyyatda "agentlik problemi" kimi qeyd olunur (Jensen & Meckling, 1976). Bank sferasında bu problem daha çox görünür, çünki bankın idarə ediciləri bəzən yüksək qazanc əldə etmək üçün riskli qərarlar verə bilərlər, lakin səhmdarlar üçün riskin az olması, uzunmüddətli gəlir qazanma ehtimalı daha vacibdir (Adams & Mehran, 2012). Bu maraq fərqlərinə görə idarəetmədə nəzarət mexanizmlərinin güclü olması vacib hal alır.

Agentlik probleminin azaldılmasında korporativ idarəetmə strukturunun üzərinə daha çox yük düşür. Müşahidə Şuralarında müstəqil üzvlərin daha çox olması, menecerlərin fəaliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi, həmçinin mükafatlandırma siyasətinin şəffaf olması agentlik risklərini azaltmağa kömək edən faktorlardandır (Pathan & Faff, 2013). Beynəlxalq təcrübələr də bunu göstərir ki, qərarların qəbulunda müstəqil üzvlərin iştirakı menecerlərin qərarverməsinə təsir edə bilər və daha düzgün idarəetmə mühiti formalaşdırır (La Porta et al., 2000).

OECD və Basel Prinsiplərinin Banklar üçün Xüsusi Əhəmiyyəti

OECD tərəfindən formalaşdırılmış korporativ idarəetmə prinsipləri daha geniş miqyasda şirkətlərin idarə olunması üçün nümunəvi çərçivə rolunu oynayır (OECD, 2015). Banklar isə yüksək riskli sahələr olduğu üçün bu prinsiplərə əlavə olaraq Basel Komitəsinin hazırladığı xüsusi tələblərə də uyğunlaşmalıdır (Basel Committee, 2015). Bankların aktivlərinin quruluşu, onların likvidliyə həssaslığı və iqtisadi dalğalanmalardan tez təsirlənməsi idarəetmənin keyfiyyətini daha vacib edir.

Basel prinsipləri bu baxımdan daha detallı yanaşma təqdim edir: risklər necə müəyyənləşdirilməlidir, daxili nəzarət necə işləməlidir, şura üzvləri hansı bilik və bacarıqlara malik olmalıdır və s. Bu prinsiplər bankların zəif idarəetmə səbəbindən sistemli risklər yaratmasının qarşısını almağa yönəlib. OECD prinsipləri isə kredit təşkilatlarının idarə edilməsində daha çox ümumi korporativ mədəniyyətin formalaşmasına xidmət edir:

- səhmdarların hüquqlarının qorunması,
- maraqlı tərəflərlə balanslı münasibətlər,
- məlumat açıqlığının təmin edilməsi,
- idarəetmə orqanlarının məsuliyyət daşması.

Azərbaycanın son illərdə korporativ idarəetmə sahəsində apardığı islahatların böyük hissəsi məhz bu iki sənədin təqdim etdiyi çərçivəyə əsaslanır.

Korporativ İdarəetmə Elementlərinin Bank Performansına Təsiri

İdarəetmənin bank göstəricilərinə təsiri ilə bağlı həm beynəlxalq, həm də yerli səviyyədə xeyli araşdırma mövcuddur. Bu araşdırmalar arasında Müşahidə Şurasının tərkibi, audit və risk komitələrinin fəaliyyəti kimi məsələlərin bank performansına necə təsir etdiyi geniş müzakirə edilir (de Haan & Vlahu, 2016). Ümumi nəticə ondan ibarətdir ki:

- müstəqil üzvlərin üstünlük təşkil etdiyi şuralarda ROA və ROE göstəriciləri daha yüksək olur;
- audit komitəsinin güclü olması problemlı kreditlərin (NPL) payının azalması ilə bağlıdır;
- risklərin idarə olunması sisteminin institusional baxımdan düzgün qurulması bankların gözlənilməz iqtisadi şoklara daha dayanıqlı olmasını təmin edir.

Bu əlaqələr yalnız beynəlxalq banklara aid deyil — Azərbaycan bank sektorunun son illərdəki praktiki təcrübəsi də eyni tendensiyanı təsdiqləyir. Bank sektorunun böyüməsi, rəqabətin artması və tənzimləyici tələblərin sərtləşdirilməsi idarəetmənin keyfiyyətini daha da ön plana çıxarır.

Azərbaycan kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin mövcud vəziyyəti

Azərbaycanın bank sektorundakı son illərdəki dəyişikliklər korporativ idarəetmənin real vəziyyətini nəzərdən keçirməyi vacib hala çevirir. Bank sektorunun transformasiya mərhələsinə keçməsi, xüsusilə də maliyyə bazarında sabitliyin saxlanması baxımından, idarəetmə mexanizmlərinin vəziyyətinin qiymətləndirilməsini zəruri edir. Bu istiqamətdə əsas rol olaraq Mərkəzi Bank çıxış edir və onun qəbul etdiyi normativ sənədlər banklar üçün vacib sayılaraq idarəciliyin çərçivələrini formalaşdırır. 2019-cu ildə təsdiqlənmiş "Banklarda korporativ idarəetmə standartları" bu baxımdan çox vacib sayılır. Çünki, həmin sənəd sayəsində bankların şura və icra strukturlarında, risk nəzarəti mexanizmlərində və hesabatlılıq proseslərində yeni tələblər müəyyən edilmişdir (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2019).

Normativ bazada aparılan dəyişikliklərə əlavələr və düzəlişlər isə 2023 və 2024-cü illər ərzində Mərkəzi Bank tərəfindən edildi. Onların tətbiqi mexanizmlərini yenilədi. Bu dəyişikliklər daha çox idarəetmə şuralarının məsuliyyətini artırmağa, müstəqil üzvlərin sayını artırmağa, həmçinin onların səlahiyyətlərini genişləndirməyə, eləcə də komitələrdə peşəkar tərkibin təmin olunmasına və bankların ESG istiqamətində addımlar atmasına yönəlmişdi (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2023;2024). Xüsusilə ESG prinsiplərinin idarəetməyə inteqrasiyası banklar üçün yeni öhdəlik kimi yarandı. Bu dəyişikliklərin məntiqi ondan ibarətdir ki, banklar yalnız maliyyə göstəricilərinə deyil, həm də sosial və institusional davranışına nəzarəti gücləndirməlidir. Bununla da, sektorun uzunmüddətli dayanıqlılığı artmaqdadır (OECD, 2023; Basel Committee, 2021).

Lakin, aparılan islahatlara baxmayaraq, bankların idarəetmə təcrübələri arasında fərqlər hələ də çoxdur. Mərkəzi Bankın illik hesabatlarında da göründüyü kimi, iri banklarla kiçik və orta bankların korporativ idarəetmə yanaşmalarında fərqlər mövcuddur. ABB, Kapital Bank, PAŞA Bank kimi böyük banklar idarəetmə şuralarının strukturlaşdırılması, komitələrin fəaliyyəti və ESG prinsiplərinin tətbiqi baxımından daha sistemlidir. Təsədüfi deyil ki, bu banklarda müstəqil üzvlərin sayı, komitələrin iş yükü və qərar qəbulətmə mexanizmləri digər banklara nisbətə daha çox inkişaf etmişdir. Kiçik banklar isə bu standartların tətbiqi istiqamətində işlər görməyə cəhd etsələr belə, tam tətbiqi olmamış və inkişafa ehtiyacları vardır (World Bank, 2017; EBRD, 2016).

Praktika göstərir ki, bəzi bankların risk komitələri formal şəkildə işləyir və real risklərin qiymətləndirilməsi prosesinə kifayət qədər təsir göstərə bilmir. Buna səbəb olaraq, həm resurs çatışmazlığını, həm də idarəetmə mədəniyyətinin tam formalaşmamasını göstərmək olar. Risklərin düzgün qiymətləndirilməməsi isə bankın öz mövqeyinə təsir etməklə yanaşı, problemlı kreditlərin sayında da özünü göstərməkdədir. Mərkəzi Bankın 2023-cü ildə yenilənmiş "Banklarda kredit risklərinin idarə edilməsi Qaydası"da risklərin qiymətləndirilməsi və nəzarət mexanizmləri ilə bağlı əsas normativ sənədlərdən biri kimi tanınır (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2023).

Şəffaflıq da idarəetmə problemlərinin mühüm hissəsini təşkil edir. Dünya Bankının hesabatlarında qeyd olunduğu kimi, bir çox banklar fəaliyyətləri barədə məlumatları yetərincə dolğun və zamanında açıqlamırlar (Abbasov, 2017). Müşahidə Şuralarının tərkibi, komitə üzvlərinin müvafiq qərarları və bankın daxili idarəetmə prosesləri barədə informasiyanın məhdudluğu ictimai nəzarəti zəiflədir və investorlara bankın real vəziyyəti haqqında tam təsəvvür yaratmağa imkan vermir. Bu isə həm idarəetmə keyfiyyətinə, həm də bazarın ümumi şəffaflığına təsir edir.

Bununla yanaşı, sektorun ümumi inkişaf trayektoriyasına nəzər saldıqda, idarəetmə sahəsində müəyyən müsbət meyllər də görünür. Son illər bankların daha çox ESG komponentlərinə diqqət yetirməsi, ekoloji və sosial riskləri qiymətləndirməsi və bu sahədə müəyyən hesabatlar dərc etməsi idarəetmədə yeni yanaşmaların formalaşdığını göstərir. Mərkəzi Bankın ətraf mühit risklərinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı təqdim etdiyi təlimatlar da bankları bu istiqamətdə daha sistemli fəaliyyətə sövq edir (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2024). Bu dəyişikliklər idarəetmənin yalnız daxili nəzarət mexanizmi kimi deyil, eyni zamanda bankların strateji qərar sisteminə inteqrasiya olunması gərəkən bir sahə olduğunu ortaya qoyur.

Bütün bunları ümumiləşdirərək demək olar ki, Azərbaycan kommersiya banklarında korporativ idarəetmə sahəsində ciddi irəliləyişlər əldə edilsə də, bu sahədə hələ də inkişaf üçün kifayət qədər geniş imkan mövcuddur. Müstəqil nəzarətin gücləndirilməsi, komitələrin fəaliyyətinin reallığa uyğunlaşdırılması, şəffaflığın artırılması və beynəlxalq standartlara uyğun təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması sektorun gələcək sabitliyinin əsas istiqamətləri olaraq qalır. Bu istiqamətlər üzrə aparılacaq ardıcıl işlər bank sisteminin davamlı inkişafı və maliyyə təhlükəsizliyinin möhkəmləndirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Azərbaycan kommersiya banklarında korporativ idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi həm yerli, həm də beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan kompleks yanaşma tələb edir. Mövcud vəziyyətin təhlili göstərir ki, son illərdə aparılan islahatlara baxmayaraq, idarəetmə strukturlarının daha da gücləndirilməsinə ehtiyac var. Bu ehtiyac həm Mərkəzi Bankın strateji sənədlərində, həm də beynəlxalq təşkilatların qiymətləndirmələrində öz əksini tapır (OECD, 2023; Basel Committee, 2021).

- Beynəlxalq təcrübənin tətbiqi və uyğunlaşma zərurəti

Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün ən mühüm istiqamətlərdən biri beynəlxalq təşkilatların müəyyən etdiyi standartlara daha tam uyğunlaşmadır. OECD prinsipləri idarəetmə orqanlarının səriştəsi, şəffaflıq, açıqlama və maraqlı tərəflərlə münasibətlərin düzgün tənzimlənməsi kimi məsələləri əhatə edir (OECD, 2015). Basel Komitəsinin banklara yönəlmiş prinsipləri isə risklərin idarə olunması prosesinin institusional əsaslarını müəyyən edir (Basel Committee, 2015). Azərbaycan banklarının bu prinsiplərə uyğunlaşma səviyyəsinin artırılması idarəetmədə yaxşı təcrübələrin tətbiqini asanlaşdıracaq və sektorda sabitliyə müsbət təsir göstərəcək.

- Müşahidə Şurasının rolunun gücləndirilməsi

Bankların Müşahidə Şuraları strateji qərarların qəbul edilməsinə və idarəetmə prosesinə nəzarət edən əsas orqandır. Amma yerli bankların bir hissəsində bu struktur hələ də formallıqdan tam çıxmayıb. Şura üzvlərinin, xüsusilə də müstəqil üzvlərin rolunun gücləndirilməsi idarəetmədə balanslı yanaşmanı təmin edə bilər. Beynəlxalq araşdırmalar göstərir ki, müstəqil üzvlərin çoxluğu banklarda risklərin daha effektiv nəzarətinə və qərarların daha obyektiv qəbuluna səbəb olur (Adams & Mehran, 2012). Buna görə də müstəqil üzvlərin sayının artırılması, onların seçilmə meyarlarının daha sərt tənzimlənməsi və peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi aktualıq kəsb edir (EBRD, 2016).

- Komitələrin fəaliyyətinin gücləndirilməsi və şəffaflığın artırılması

Risk, audit və korporativ idarəetmə komitələri bankların idarəetməsində əsas mövqeləri daşımaqdadırlar. Ancaq, bəzi banklarda bu komitələr sadəcə olaraq formal xarakter daşıyır və real nəzarət mexanizminin təmin etmiş olmur. Komitələrin fəaliyyətinin gücləndirilməsi üçün onların tərkibi

bi daha təcrübəli şəxslərdən ibarət olmalı, vəzifə öhdəlikləri və fəaliyyət prosedurları dəqiq təyin olunmalı və hesabatlılıq mexanizmləri gücləndirilməlidir (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2024).

Korporativ idarəetmənin digər əsas komponentlərindən biri şəffaflıqdır. Dünya bankı və OECD tərəfindən aparılan araşdırmalar göstərir ki, bankların ictimaiyyətə açıqladığı məlumatlar hələ də beynəlxalq standartlarla tam ayaqlaşmır. Bu səbəbdən, bankların yayımladığı illik hesabatların, korporativ idarəetmə strukturu haqqında məlumatların və komitələrin fəaliyyət nəticələrinin daha geniş, əhatəli və standartlaşdırılmış şəkildə təqdim olunması vacibdir.

ESG prinsiplərinin bank idarəçiliyinə inteqrasiyası

Son illərdə ESG prinsipləri (Ətraf mühit, Sosial məsuliyyət və İdarəetmə) qlobal maliyyə sistemində mühüm prioritetə çevrilmişdir. Azərbaycan banklarında ESG standartlarının tətbiqi hələ ilkin mərhələdə olsa da, bu istiqamətdə mühüm addımlar atılır. Mərkəzi Bankın ekoloji risklərin idarə olunması ilə bağlı təlimatları bankların kredit portfellerində ekoloji təsirləri nəzərə almasını tələb edir (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2024). ESG prinsiplərinin tətbiqinin genişləndirilməsi bankların sosial məsuliyyətini gücləndirməklə yanaşı, xarici investorlar üçün daha cəlbedici mühit yaradır.

- Risklərin idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsi

Risklərin idarə gücləndirilməsini tələb edir (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2023). Beynəlxalq təcrübə olunması bankların sabit fəaliyyətinin əsas təminatıdır. Mövcud idarəetmə strukturlarında risk komitələrinin və daxili audit xidmətinin fəaliyyətinin institusional baxımdan gücləndirilməsi tələb olunur (de Haan & Vlahu, 2016). Risk menecmentinə dair strategiyaların yenilənməsi, stress-testlər və ssenari modellərinin təkmilləşdirilməsi, eləcə də risk limitlərinin daha aydın şəkildə müəyyən edilməsi bankların dayanıqlığını artıracaq. Likvidlik risklərinin idarə edilməsinə dair 2023-cü il tarixli yeni Qayda da banklarda risk menecmenti sisteminin təkmilləşdirilməsinə xidmət edir və xüsusilə likvidliyin planlaşdırılması, stress-testlərin aparılması və gündəlik nəzarət mexanizmlərinin göstərir ki, risk idarəetməsində qabaqlayıcı yanaşmalar bankların maliyyə şoklarına qarşı davamlılığını artırır (Basel Committee, 2021).

Empirik və iqtisadi təhlil

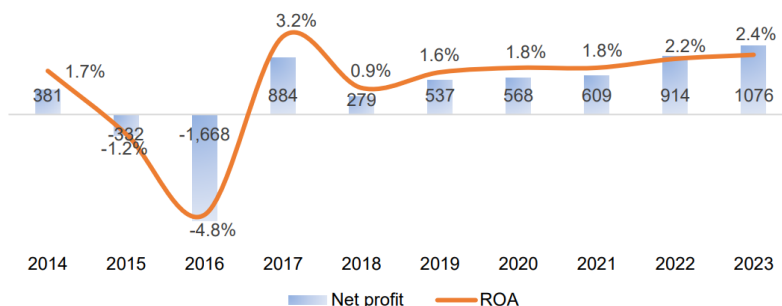
Azərbaycan kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin maliyyə nəticələrinə təsirini dəyərləndirmək üçün 2019–2023-cü illər üzrə əsas göstəricilərin dinamikası təhlil olunmuşdur. Bu dövrün seçilməsinə səbəb 2019-cu ildən başlayaraq korporativ idarəetmə standartlarında aparılan yeniliklərin olmasıdır. Bu yeniliklər bankların idarəetmə sistemində əhəmiyyətli dərəcədə dəyişiklik yaratmışdır (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2019). Növbəti illərdə risklərin idarə olunması və likvidlik ilə bağlı qəbul edilən yeni tələblər sektorun maliyyə göstəricilərində görünən dəyişikliklərin daha dərinəndən araşdırılmasını vacib hala çevirmişdir (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı, 2023).

Cədvəl 1

Bank sektorunda əsas göstəricilərin dinamikası (2019–2023)

İl	ROA (%)	ROE (%)	NPL (%)
2019	1.6	15.76	8.3
2020	1.8	11.27	6.2
2021	1.8	12.59	4.5
2022	2.2	12.3	3.8
2023	2.4	24	2.6

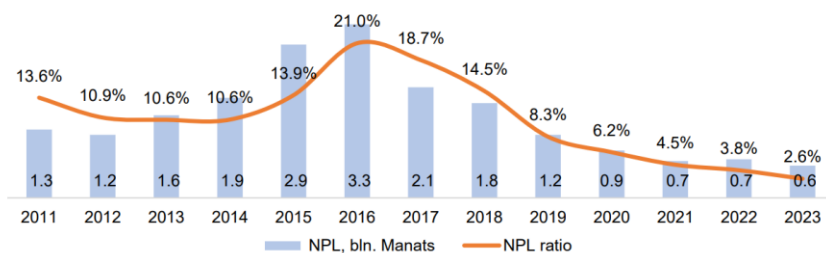
2019–2023-cü illərin göstəriciləri bank sektorunun fəaliyyətində həm rentabellik, həm də aktiv keyfiyyəti baxımından müəyyən sabitləşmə proseslərinin baş verdiyini göstərir. ROA göstəricisinin 2019-cu ildə 1.6% olduğu halda, 2023-cü ildə 2.4%-ə yüksəlməsi bankların aktivlərdən daha effektiv şəkildə gəlir əldə edə bildiyini göstərir. Bu artım, əsasən, kredit portfellərinin optimallaşdırılması, əməliyyat xərclərinin daha ciddi nəzarət altına alınması və idarəetmə qərarlarının risk yönümlü şəkildə formalaşdırılması ilə əlaqələndirilə bilər.



Source: CBA

Müvafiq olaraq, bankların kapital rentabelliği (ROE) də son illərdə müəyyən dalğalanmalarla yanaşı yüksələn dinamika nümayiş etdirmişdir. 2020-ci ildə pandemiyanın təsiri nəticəsində ROE göstəricisi nəzərəcarpacaq şəkildə zəifləsə də (11.27%), daha sonra bankların gəlirlilik qabiliyyəti bərpa olunmuş və 2023-cü ildə 24%-ə çatmışdır. Bu, bankların kapital strukturunun güclənməsi, dividend siyasətlərinin yenidən nəzərdən keçirilməsi və strateji qərarların daha diqqətli şəkildə formalaşdırılması ilə izah edilə bilər.

NPL göstəricisinin dəyişməsi bank sektorundakı idarəetmə islahatlarının təsirini xüsusilə aydın nümayiş etdirir. 2019-cu ildə 8.3% olan problemli kreditlərin payı 2023-cü ildə 2.6%-ə qədər azalmışdır. Bu qədər ciddi azalma bir çox inkişaf etməkdə olan ölkələrin bank sektorunda nadir rast gəlinən nəticədir və kreditlərin təsnifatı, monitorinqi və yenidən strukturlaşdırılması üzrə aparılan islahatların real təsirini göstərir. Kredit risklərinin idarə olunmasına dair yeni qaydaların tətbiqi (MB, 2023) problemli aktivlərin səviyyəsini aşağı salmaqla yanaşı, kredit portfellərinin keyfiyyətini də artırmışdır.



Source: CBA

Empirik göstəricilərin dinamikası göstərir ki, korporativ idarəetmənin gücləndirilməsi bankların əməliyyat fəallığına və risk idarəetmə qabiliyyətinə birbaşa təsir edir. Rentabellik göstəriciləri ilə aktiv keyfiyyətinin eyni dövrdə yaxşılaşması idarəetmə mexanizmlərində səmərəliliyin artdığını, xüsusilə müstəqil nəzarət, risklərin qiymətləndirilməsi və audit proseslərinin daha funksional şəkildə tətbiq olunduğunu göstərən mühüm indikatorlardır. Dövlətin və Mərkəzi Bankın sektora yönəlik normativ siyasətinin ardıcılığı da bu prosesin sabit şəkildə formalaşmasına imkan yaratmışdır.

NƏTİCƏ

Araşdırmalara əsasən, Azərbaycan kommersiya banklarında korporativ idarəetmə son illərdə kəskin şəkildə dəyişmiş, sistemli çərçivədə irəliləmişdir. Xüsusilə də, 2019-cu ildə qəbul olunan idarəetmə standartları və ardınca həyata keçirilən innovasiyalar sayəsində bankların fəaliyyət mexanizmləri hem struktur, həm də institutional səviyyədə dəyişmişdir. Son dövrlərdə - xüsusilə 2023-2025-ci illər arasında - ESG prinsiplərinə olan marağın artması, komitə fəaliyyətlərinin daha peşəkar əsaslarda həyata keçirilməsi və müstəqil üzvlərin rollarında edilən genişləndirilmələr bank sektorunda idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdığını göstərən vacib nüsanlardan biridir. Hərçənd, tədqiqat nəticələrinə əsasən idarəetmə sahəsində hələ də müəyyən boşluqların mövcud olduğu qeyd olunur.

Bəzi banklarda standartlara uyğunlaşma prosesi yavaş şəkildə irəliləyir, qərar qəbuletmə mexanizmləri hələ də formal xarakter daşıyır və şəffaflığın təmin olunmasında ciddi fərqlər hələ də qalmaqda davam edir. Risklərin qiymətləndirilməsi və nəzarət mexanizmlərinin bərabər səviyyədə tətbiq olunmaması bankların fəaliyyətində mənfi təsirlər doğurur, və bu hal bir daha göstərir ki, idarəetmədə institusional yanaşmanın gücləndirilməsi hələ də gündəmdə qalmaqdadır.

Korporativ idarəetmə mexanizmlərinin inkişafı bankların hem maliyyə sabitliyinə, həm də ümumi etibarlılığına müsbət təsir edən amillərdən biridir. Müşahidə şuralarının səlahiyyətlərinin daha dəqiq müəyyən olunması, müstəqil üzvlərin proseslərə real şəkildə təsirinin gücləndirilməsi, komitə fəaliyyətlərinin daha məzmunlu və məqsədyönlü şəkildə təşkili, eləcə də ESG meyarlarının bank idarəçiliyinə tədricən integrasiyası bu sahədə kritik rol oynaya bilər. Risklərin idarəetməsində ən yəni yanaşmaların tətbiqi də bankların iqtisadi şoklara qarşı dayanıqlığını artıran vacib ünsürlərdən biridir.

Bu araşdırmada aparılan təhlillər, bankların mövcud vəziyyətinin beynəlxalq standartlarla müqayisəsinə və hal hazırda davam edən çatışmazlıqları daha aydın şəkildə üzə çıxarmağa imkan yaratdı. Əlavə olaraq, gələcək tədqiqatlar üçün daha geniş məlumat bazasına əsaslanmış empirik modellərin qurulması, idarəetmə amilləri ilə bank performansı arasındakı əlaqənin daha dəqiq şəkildə müəyyən olunmasına fürsət yaradacaq. Panel məlumatların tətbiqi, zaman üzrə baş verən dəyişiklərin və banklararası fərqlərin daha dərin şəkildə analiz edilməsi bu istiqamətdə gələcək elmi işlərin perspektivini də artırır.

Ümumi olaraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, korporativ idarəetmə sahəsində aparılan ardıcıl və məqsədyönlü islahatların davam etdirilməsi bank sektorunun uzunmüddətli sabitliyinin qorunmasında, bazar nizamınlığının yaxşılaşdırılmasında və maliyyə sisteminə olan ictimai etimadın gücləndirilməsində həlledici rola oynayır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
2. OECD. (2023). Corporate Governance Principles – Revised Edition. Paris: OECD Publishing. World Bank. (2017). Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC): Corporate Governance. Washington, DC.
3. Adams, R., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267.
4. Banklarda Korporativ idarəetmə standartları. Mərkəzi bank, 28 avqust 2023-cü il Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2024). Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi üzrə Təvsiyələr. Bakı.
5. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2024). Banklarda ətraf mühit risklərinin idarə edilməsi üzrə təlimat. Bakı.

6. Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements.
7. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks. Bank for International Settlements.
8. EBRD. (2016). Corporate Governance in Transition Economies: Country Report – Azerbaijan. European Bank for Reconstruction and Development.
9. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
10. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27.
11. Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573–1589.
12. Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). Wiley.
13. Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press.
14. Banklarda kredit risklərinin idarə edilməsi Qaydası. Mərkəzi bank, 21 sentyabr 2023-cü il.
15. Banklarda likvidlik riskinin idarə edilməsi Qaydası. Mərkəzi bank, 18 oktyabr 2023-cü il.
16. World Bank. (2024). Non-performing loans to total gross loans for Azerbaijan (DDEI05AZA156NWDB). Retrieved from <https://fred.stlouisfed.org/series/DDEI05AZA156NWDB>
17. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2023). Maliyyə Sabitliyi Hesabatı (Annual FSR 2023). Bakı. https://uploads.cbar.az/assets/FSR_2023%20annual.pdf

B.F.Asgarlı

master student, Azerbaijan State University of Economics

Current status and directions for improvement of corporate governance in Azerbaijan commercial banks

Abstract

The corporate banking sector remains an important and worthy topic for research. Also, the increased attention to the corporate governance system in the Azerbaijani banking sector in recent years makes the study of this topic an important point. This article examines the development of governance structures in banks, their actual results, and the impact of the current system on the financial stability of banks. The study included a comparative analysis of both the local legal framework and the principles adopted by international organizations, in particular the OECD and the Basel Committee. The analysis used both theoretical approaches and factual data. The empirical study covering 2019–2023 analyzed banks' profitability indicators, the share of problem loans, and other key financial indicators, as well as key elements related to governance. Observations show that improving governance standards helps reduce risks, share information more transparently, and significantly accelerate the decision-making process. These results coincide with the general trends observed in both local and international practice. The study also highlights that it is important to use a broader and more comprehensive database to assess the relationship between bank governance and financial performance in future studies.

Keywords: corporate governance; commercial banks; financial stability; risk management; OECD principles; Basel standards; banking sector.

C.R.Abbasov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
acavid688@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.03.2026

The article was received by editorial board on 28.03.2026

Статья принята к печати 28.03.2026

UZUNMÜDDƏTLİ İNVESTİSİYALARIN MALİYYƏ UÇOTU VƏ AUDİTİ

Xülasə

Uzunmüddətli investisiyalar müəssisələrin gələcək dövrlərdə davamlı gəlir və iqtisadi üstünlük əldə etmək məqsədilə ayırdığı vəsaitlərdir. Bu investisiyalar maddi və maliyyə xarakterli olmaqla müəssisənin istehsal gücünü, bazar mövqeyini və kapital strukturunu gücləndirir. Maddi investisiyalara uzunömürlü aktivlər – binalar, avadanlıqlar, torpaq və digər fiziki aktivlər daxildir. Maliyyə investisiyaları isə səhmlər, istiqrazlar, törəmə şirkətlərə və assosiasiyalara pay yatırımı formasında həyata keçirilir. Uzunmüddətli investisiyaların uçotu IFRS 9, IAS 27, IAS 28 və IFRS 10 kimi beynəlxalq standartlarla tənzimlənir. Bu standartlar investisiyaların ilkin tanınması, sonrakı ölçülməsi, dəyərsizləşmənin tanınması və maliyyə hesabatlarında düzgün əks etdirilməsi qaydalarını müəyyən edir. Investisiyaların auditi müəssisənin investisiya portfelinin real dəyərini, investisiya qərarlarının əsaslılığını və hesabatların doğruluğunu qiymətləndirmək üçün aparılır. Auditor riskləri ISA 315-ə uyğun müəyyən edir, dəyər ölçmələrini, mülkiyyət hüququnu, konsolidasiya tələblərini, paylı iştirak metodunun düzgünlüyünü və açıqlamaların dolğunluğunu yoxlayır. Beləliklə, uzunmüddətli investisiyaların uçotu və auditi müəssisənin maliyyə sabitliyinin, şəffaflığının və strateji inkişafının təmin edilməsində əsas rol oynayır.

Açar sözlər: maliyyə uçotu, investisiyalar, maliyyə auditi, uzunmüddətli investisiya.

GİRİŞ

Uzunmüddətli investisiyalar müəssisələrin gələcək dövrlərdə gəlir və fayda əldə etmək üçün ayırdığı vəsaitlərdir. Bu investisiyalar bir ildən uzun müddəti əhatə edir. Uzunmüddətli investisiyaların əsas məqsədi gəlirlilik, kapitalın artırılması və müəssisənin strateji inkişafıdır. Müəssisələr qısamüddətli mənfəətlərdən çox, uzunmüddətli sabitliyi təmin etmək üçün bu növ investisiyalara üstünlük verirlər. Uzunmüddətli investisiyalar müəssisənin aktivlərinin mühüm hissəsini təşkil edir. Bu investisiyalar həm maddi, həm də maliyyə xarakterli ola bilər. Maddi investisiyalar fiziki aktivlərə yatırılan vəsaitdir. Bu aktivlərə binalar, torpaq sahələri, avadanlıqlar, maşınlar və uzunömürlü texniki vasitələr daxildir. Maliyyə investisiyaları isə digər müəssisələrin paylarına, səhmlərinə, istiqrazlarına və digər maliyyə alətlərinə yatırılan vəsaitdir. Uzunmüddətli investisiyaların əsas xüsusiyyəti odur ki, bu investisiyalar müəssisəyə qısa müddətdə gəlir gətirmir. Onların gəliri uzun illər ərzində formalaşır. Investisiyalar iki əsas kateqoriyaya bölünür: real investisiyalar və maliyyə investisiyaları. Real investisiyalar müəssisənin istehsal gücünü artıran aktivlərdir. Yeni istehsal xəttinin qurulması, yeni zavodun tikilməsi və ya avadanlığın modernləşdirilməsi real investisiyalara misaldır. Real investisiyalar müəssisənin rəqabət qabiliyyətini artırır. Maliyyə investisiyaları isə əsasən səhmlərin, istiqrazların və digər qiymətli kağızların alınmasından ibarətdir. Bu investisiyalar gələcəkdə faiz, dividend və kapital artımı qazandırır. Maliyyə investisiyaları likvidlik baxımından daha çevik ola bilər. Müəssisə onları lazım olduqda sata və nağd vəsaitə çevirə bilər. Investisiyalar həmçinin strateji və portfel investisiyaları olaraq da iki qrupa ayrılır. Strateji investisiyalar müəssisənin başqa şirkət üzərində nəzarət əldə etmək məqsədilə

etdiyi yatırımlardır. Bu halda müəssisə digər təşkilatda yüksək pay əldə edir. Bu pay adətən 20%-dən çox olur. Belə bir pay müəssisəyə həmin təşkilatın idarə edilməsində söz sahibi olmağa imkan verir. Portfel investisiyaları isə əsasən gəlir əldə etmək məqsədi daşıyır. Portfel investisiyasında müəssisə müxtəlif şirkətlərin kiçik paylarını alır. Məqsəd riskləri bölüşdürmək və stabil gəlir əldə etməkdir. Bu investisiyalar müəssisəyə yüksək likvidlik yaradır. Uzunmüddətli investisiyalar hüquqi baxımdan müxtəlif formaya malikdir. Bu formalar arasında səhmdar investisiyaları, istiqraz investisiyaları, törəmə şirkətlərə yatırımlar və assosiasiya iştirakları yer alır. Səhmlərə yatırılan investisiyalar müəssisəyə dividend və kapital artımı qazandırır. Əgər müəssisə başqa bir şirkətin adi səhmlərinin 20% və ya daha çoxuna sahibdirsə, həmin şirkət üzərində əhəmiyyətli təsir gücünə malik olur. 50%-dən çox pay əldə edildikdə isə müəssisə həmin şirkətə tam nəzarətə götürür və törəmə şirkətə çevrilir. İstiqraz investisiyaları isə borc öhdəliyi daşıyan alətlərdir. Müəssisə istiqraz alaraq müəyyən müddət ərzində faiz gəliri əldə edir. Müddət bitdikdə əsas borc geri qaytarılır.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Uzunmüddətli investisiyaların maliyyə uçotu müəssisələrin digər təşkilatlara yatırdığı vəsaitlərin düzgün qeydə alınmasını və hesabatlarda şəffaf şəkildə təqdim edilməsini təmin edir. Uzunmüddətli investisiyaların uçotu beynəlxalq standartlarla tənzimlənir və bu standartların əsas məqsədi informasiya keyfiyyətini yüksəltməkdir. Maliyyə uçotu prosesində əsasən IFRS 9, IAS 27, IAS 28 və IFRS 10 kimi standartlar istifadə olunur. Bu standartlar investisiyaların necə tanınmalı, necə ölçülməli və maliyyə hesabatlarında necə göstərilməli olduğunu müəyyən edir. İlk addım investisiyanın ilkin tanınmasıdır. İnvestisiya satın alındığı tarixdə onun alış dəyəri ilə uçota alınır. Alış dəyərinə aktivin qiyməti, broker komissiyaları, hüquqi xərclər və digər əlaqədar xərclər daxil edilir. IFRS 9-a əsasən, maliyyə alətləri üç kateqoriyada ölçülə bilər: amortizə edilmiş dəyər, ədalətli dəyər və ədalətli dəyər üzrə digər geniş gəlirlər (FVOCI).

Amortizə edilmiş dəyər əsasən istiqrazlara aiddir. Ədalətli dəyər üzrə ölçmə isə daha çox səhmlərə və digər dəyişkən qiymətli kağızlara tətbiq edilir. İnvestisiya digər müəssisədə pay əldə etməyi nəzərdə tutur. Əgər pay 20%-dən azdırsa, bu halda investora şirkət üzərində əhəmiyyətli təsiri olmadığı hesab olunur. Belə investisiyalar IFRS 9-a uyğun olaraq ölçülür (Tripak, M., Lavruk, O., 2020). Əgər investora payı 20%-dən çoxdursa, bu halda IAS 28 tətbiq olunur və paylı iştirak metodu ilə uçot aparılır. Paylı iştirak metodu investisiya edilən şirkətin mənfəət və zərərlərinin investora uyğun gələn hissəsinin investora maliyyə hesabatlarında göstərilməsini nəzərdə tutur. Məsələn, investor başqa bir şirkətin 30%-nə sahibdirsə və həmin şirkət il ərzində 1 milyon manat mənfəət əldə edibse, investor 300 min manatı öz gəliri kimi tanıyır. Əgər investora payı 50%-dən çoxdursa, bu halda həmin şirkət törəmə şirkət sayılır və IFRS 10 tətbiq edilir. IFRS 10 konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatlarının hazırlanmasını tələb edir. Konsolidasiya zamanı ana şirkət və törəmə şirkətin aktivləri, öhdəlikləri, gəlirləri və xərcləri birləşdirilir. Konsolidasiya edilərkən törəmə şirkətə yatırılan investisiya balansdan çıxarılır və onun əvəzində bütün aktiv və öhdəliklər tam şəkildə əlavə olunur. Uzunmüddətli investisiyaların sonrakı ölçülməsi onların növündən asılıdır. İstiqrazlar amortizə edilmiş dəyər üzrə ölçülür və Effektiv Faiz Metodu tətbiq edilir. Bu metod gəlirlərin hər dövrə bərabər paylanması təmin edir.

Cədvəl 1

Uzunmüddətli investisiyaların maliyyə hesabatı

Mərhələ	Maliyyə Hesabatı	Əsas Mühasibat Yazılışları / Əməliyyatlar
İlkin Tanınma	Balans hesabatı	Qeyri-dövriyyə aktivinin maya dəyəri ilə uçota alınması (əlavə olunan xərc və komissiyalar daxil olmaqla)
Sonrakı Ölçmə	Balans hesabatı / Mənfəət və zərər hesabatı	Amortizasiya, köhnəlmə və dəyərsizləşmə nəticəsində aktivin balans dəyərinin azalması

Dövri Gəlir	Mənfəət və zərər hesabatı	Amortizasiya, köhnəlmə, dəyərsizləşmə və investisiya gəlirlərinin tanınması
Açıqlama Tələbləri	Hesabat qeydləri (Notes)	Aktiv haqqında məlumatlar, tətbiq olunan metodlar, risklər, öhdəliklər və uçot siyasətləri

Mənbə: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-statements.asp>

Səhmlər isə bazar qiyməti dəyişdikcə ədalətli dəyər üzrə yenidən qiymətləndirilir. Əgər ədalətli dəyər üzrə ölçmə seçilibsə, bazar qiymətində baş verən dəyişikliklər mənfəət və zərər hesabatına və ya digər geniş gəlirlərə təsir edir. Uzunmüddətli investisiyalar üçün dəyər itkilərinin tanınması mühüm mərhələdir. Əgər investisiyanın dəyəri əhəmiyyətli və uzunmüddətli şəkildə aşağı düşübsə, müəssisə həmin investisiya üzrə zərəri tanımalıdır (Kuzyk, N., və b., 2023). IFRS 9-a əsasən, maliyyə aktivlərində gözlənilən kredit zərərləri modeli tətbiq edilir. Bu model borc alətlərinin dəyərsizləşmə riskini daha real şəkildə qiymətləndirməyə imkan yaradır. Uzunmüddətli investisiyaların uçotu zamanı investor mülkiyyət hüququnu sübut edən sənədləri də saxlamalıdır. Bunlara səhmdar reyestrindən çıxarışlar, müqavilələr və depozitar sənədləri aiddir. Auditor investisiyalar üzrə mülkiyyət hüququnu yoxlayarkən məhz bu sənədlərə əsaslanır. IAS 27 ayrıca maliyyə hesabatlarında investisiyaların necə göstəriləcəyini müəyyən edir. Əgər ana şirkət konsolidasiya olunmuş hesabat tərtib etmirsə, o zaman investisiyaları ya alış dəyəri ilə, ya ədalətli dəyər ilə, ya da paylı iştirak metodu ilə göstərə bilər. Bu seçim müəssisənin siyasətindən asılıdır. Uzunmüddətli investisiyaların uçotunda təqdimat da vacibdir. İntestisiyalar balans hesabatında uzunmüddətli aktivlər bölməsində göstərilir. Əlavə qeydlərdə isə investisiyanın növü, faizi, ədalətli dəyəri, riskləri və gəlirliliyi barədə məlumat verilir. Bu məlumat investorlar, auditorlar və digər istifadəçilər üçün çox vacibdir.

Uzunmüddətli investisiyaların audit müəssisənin başqa təşkilatlara yatırdığı vəsaitlərin düzgün uçota alınıb-alınmadığını, real dəyərində göstərilib-göstərilmədiyini və maliyyə hesabatlarında şəffaf təqdim olunub-olunmadığını müəyyən etmək üçün aparılır. Bu audit prosesi investisiyanın növündən, ölçüsündən və risk səviyyəsindən asılı olaraq geniş və çoxmərhələli şəkildə həyata keçirilir (Sandstrom, J., və b., 2016). Auditor uzunmüddətli investisiyaları qiymətləndirərkən həm maliyyə sənədlərini, həm hüquqi sənədləri, həm də bazar dəyərinə təsir edən amilləri araşdırır. Bu səbəbdən uzunmüddətli investisiyaların audit digər aktivlərin auditindən daha mürəkkəb hesab edilir. Audit prosesi ilk növbədə planlaşdırma mərhələsi ilə başlayır. Auditor müəssisənin investisiya portfeli haqqında ilkin məlumat toplayır. Auditor investisiyanın növünü, əldə edilmə tarixini, dəyərini və uçot metodunu dəqiqləşdirir. Planlaşdırma zamanı auditor riskləri müəyyən etmək üçün müəssisənin daxili nəzarət sistemini də qiymətləndirir. Əgər müəssisədə daxili nəzarət güclüdirsə, auditor daha az audit proseduru tətbiq edə bilər. Əgər nəzarət zəifdirsə, audit daha dərindən aparılır. Bu mərhələdə auditor risk səviyyəsini qiymətləndirərək audit proqramını hazırlayır. Sonrakı mərhələ ISA 315 standartına uyğun risklərin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsidir.

Auditor uzunmüddətli investisiyalarda səhvlərin və ya saxtakarlığın yaranma ehtimalını müəyyən edir. Ən geniş yayılmış risklər aşağıdakılardır: investisiyanın qeyri-dəqiq qiymətləndirilməsi, ədalətli dəyərin səhv hesablanması, səhmlərə sahiblik hüququnun düzgün təqdim olunmaması, dəyərsizləşmə zərərlərinin tanınmaması, konsolidasiya tələblərinin yerinə yetirilməməsi və yanlış açıqlamalar. Auditor həmçinin bazar dəyişikliklərini, iqtisadi amilləri və investisiya şirkətinin fəaliyyət nəticələrini də nəzərə alır. Bu məlumatlar auditorun risk səviyyəsini daha düzgün qiymətləndirməsinə imkan verir. Risklər müəyyən edildikdən sonra auditor ISA 330 standartına uyğun cavab tədbirləri hazırlayır. Auditor hansı prosedurların tətbiq ediləcəyini müəyyən edir. Uzunmüddətli investisiyaların auditində ən çox istifadə edilən prosedurlar təsdiqləmə, sorğu göndərilməsi, analitik təhlil, sənədlərin yoxlanması və yenidən hesablamadır. Auditor ilk növbədə investisiya üzrə mülkiyyət hüququnu yoxlayır. Bunun üçün auditor səhmdar reyestrlərini, depozitar çıxarışlarını, alqı-satqı müqavilələrini və digər hüquqi sənədləri araşdırır. Bu prosedur auditorun investisiyanın müəssisəyə məxsus olduğuna əmin olmasına kömək edir. Daha sonra auditor investisiyanın dəyərinin düzgün ölçülmə-ölçülmədiyini yoxlayır. Səhmlərin və istiqrazların ədalətli dəyəri bazar qiymətlərinə əsaslanır. Auditor bazar qiymətlərini rəsmi mənbələrdən, fond birjası məlumatlarından və müstəqil qiymətləndirici hesabatlarından əldə edir. Əgər investisiya bazarda ak-

tiv şəkildə ticarət olunmursa, auditor dəyəri qiymətləndirmək üçün alternativ metodlardan istifadə edir (Danescu, T., Spatacean, O., 2009).

Bu metodlara diskontlaşdırılmış pul axınları analizi, əvəzləmə dəyəri metodu və müqayisəli bazar analizi daxildir. Auditor həmçinin qiymətləndirmədə istifadə olunan məlumatların real və əsaslı olub-olmadığını təhlil edir. Əgər investisiya digər şirkətdə 20%-dən çox paya malikdirsə, **auditor** IAS 28 – paylı iştirak metodunun düzgün tətbiq olunmasını yoxlayır. Auditor həmin şirkətin maliyyə hesabatlarını araşdıraraq investora aid olan mənfəət və zərərin düzgün hesablanmasını təsdiq edir. Auditor həmçinin həmin şirkətin öhdəliklərindəki dəyişikliklərin investora necə təsir etdiyini qiymətləndirir. Bu proses xüsusi diqqət tələb edir, çünki səhv hesablamalar investorun mənfəət və kapital göstəricilərində ciddi yanlışlıqlara səbəb ola bilər. Uzunmüddətli investisiyaların auditində istifadə edilən ən mühüm prosedurlardan biri təsdiqemə məktublarıdır (confirmation letters). Auditor investisiya edilən şirkətə rəsmi məktub göndərərək investisiyanın dəyəri, pay faizi və digər məlumatları təsdiqləyir (Drabek, J., Merkova, M., 2015). Bu prosedur auditorun əldə etdiyi məlumatların obyektivliyini artırır. Auditor həmçinin banklarla və depozitarlarla da əlaqə saxlayaraq investisiyanın saxlandığı hesablar barədə məlumat alır. Analitik prosedurlar da geniş istifadə olunur. Auditor investisiyanın əvvəlki illərlə müqayisədə necə dəyişdiyini təhlil edir. Auditor gəlirlilik səviyyəsini, dividend ödənişlərini, bazar kapitalizasiyasını və şirkətin digər maliyyə göstəricilərini müqayisə edir. Əgər kəskin dəyişikliklər müşahidə edildisə, auditor səbəbləri araşdırır (Kuatov, A. B., 2020). Uzunmüddətli investisiyaların auditində maliyyə hesabatlarında açıqlamaların uyğunluğu da yoxlanılır. Auditor investisiyanın növü, riski, dəyər dəyişiklikləri, uçot metodu və məhdudiyyətlər haqqında məlumatların əlavə qeydlərdə tam şəkildə verilib-verilmədiyini təhlil edir. Bu açıqlamalar investorlara və istifadəçilərə şəffaf informasiya təqdim etmək üçün vacibdir.

NƏTİCƏ

Uzunmüddətli investisiyaların maliyyə uçotu və auditü müəssisələrin gələcək inkişaf istiqamətlərinin düzgün müəyyən olunmasında və maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İnvestisiyalar müəssisəyə uzun müddətdə gəlir qazandırdığı üçün onların dəqiq uçotu, ədalətli dəyər üzrə ölçülməsi və risklərin vaxtında qiymətləndirilməsi vacibdir. IFRS 9, IAS 28 və IFRS 10 kimi beynəlxalq standartların tətbiqi investisiyaların düzgün tanınmasını və maliyyə hesabatlarında şəffaf şəkildə göstərilməsini təmin edir. Auditor investisiyaların hüquqi əsaslarını, dəyər dəyişikliklərini, dəyərsizləşmə risklərini, konsolidasiya ehtiyaclarını və əlavə qeydlərin tamlığını qiymətləndirir. Audit prosedurları təsdiqləmə məktubları, analitik təhlil, sənədlərin yoxlanması və yenidən hesablamalar məlumatların etibarlılığını artırır. Uzunmüddətli investisiyaların auditində aşkarlanan səhvlər və risklər düzəldildikdə müəssisənin maliyyə şəffaflığı artır, investorlarla etibar güclənir. Ümumilikdə, uzunmüddətli investisiyaların uçotu və auditü müəssisələrin kapital strukturunun optimallaşdırılması, gəlirlilik səviyyəsinin yüksəldilməsi, risklərin idarə edilməsi və strateji qərarların daha əsaslı verilməsi üçün fundamental rol oynayır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Danescu, T., & Spatacean, O. (2009). Analytical procedur
2. es used in financial audit for the valuation of portfolio performances-case of financial investment companies. Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica, 11(1), 24.
3. Drabek, J., & Merkova, M. (2015). The importance of investment audit for the company. Procedia Economics and Finance, 34, 187-193.
4. Kuatov, A.B. (2020). Accounting and auditing of short-term assets of the organization. Научно-практические исследования, (5-1), 78-84.

5. Kuzyk, N., Shevchuk, K., Kruhla, M., & Alosyn, V. (2023). Audit of financial reporting as a tool for investment attractiveness of agricultural business enterprises. *Economic Science for Rural Development*, (57), 150-156.
6. Sandstrom, J., Kyläheiko, K., & Collan, M. (2016). Managing uncertainty in long life cycle investments: unifying investment planning, management, and post-audit with a fuzzy DSS. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(1), 133-145.
7. Tripak, M., & Lavruk, O. (2020). Financial investments in the accounting system. *Ekonomichnyy analiz*, 30(3), 197-204.
8. <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-statements.asp>

C.R.Abbasov

master student, Azerbaijan State University of Economics

Financial accounting and audit of long-term investments

Abstract

Long-term investments are funds allocated by enterprises to obtain sustainable income and economic advantage in future periods. These investments are of a material and financial nature and strengthen the enterprise's production capacity, market position and capital structure. Tangible investments include long-lived assets - buildings, equipment, land and other physical assets. Financial investments are made in the form of stocks, bonds, share investments in subsidiaries and associations. Accounting for long-term investments is regulated by international standards such as IFRS 9, IAS 27, IAS 28 and IFRS 10. These standards determine the rules for the initial recognition of investments, subsequent measurement, recognition of impairment and correct reflection in financial statements. Audit of investments is carried out to assess the real value of the enterprise's investment portfolio, the soundness of investment decisions and the accuracy of reports. The auditor identifies risks in accordance with ISA 315, checks the value measurements, ownership, consolidation requirements, the correctness of the equity method and the completeness of the disclosures. Thus, the accounting and auditing of long-term investments plays a key role in ensuring the financial stability, transparency and strategic development of the enterprise.

Keywords: *financial accounting, investments, financial audit, long-term investment.*

D.M.Almasova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
almasovasedef@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 19.03.2026

The article was received by editorial board on 19.03.2026

Статья принята к печати 19.03.2026

AZƏRBAYCAN KREDİT BAZARINDA YÜKSƏK FAİZ DƏRƏCƏLƏRİNİN REAL SEKTORUN İNKİŞAFINA TƏSİRİ

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanda kredit bazarında formalaşan yüksək faiz dərəcələrinin real sektorun inkişafına təsiri təhlil olunur. Araşdırmada bank sektorunun kredit siyasəti, maliyyə resurslarının əlçatanlığı və sahibkarlıq mühitinə təsir edən əsas amillər nəzərdən keçirilir. Yüksək faiz dərəcələrinin istehsal və xidmət sahələrində fəaliyyət göstərən müəssisələrin maliyyə yükünü artırdığı, investisiya imkanlarını məhdudlaşdırdığı və uzunmüddətli iqtisadi artıma mənfi təsir göstərdiyi vurğulanır. Eyni zamanda, kreditlərin bahalılığı səbəbindən kiçik və orta sahibkarlığın inkişaf tempinin zəiflədiyi qeyd edilir. Məqalədə alternativ maliyyələşmə mexanizmlərinin tətbiqi, dövlət dəstək alətlərinin gücləndirilməsi və faiz dərəcələrinin optimallaşdırılması ilə bağlı təkliflər irəli sürülür. Nəticə etibarilə, kredit bazarında balanslı və əlverişli faiz mühitinin yaradılmasının real sektorun dayanıqlı inkişafı üçün vacib olduğu əsaslandırılır.

Açar sözlər: kredit bazarı, faiz dərəcələri, real sektor, biznes kreditləri, maliyyə resurslarına çıxış, iqtisadi inkişaf, İnvestisiya fəaliyyəti.

GİRİŞ

Kredit bazarında təklif və tələbin qarşılıqlı əlaqəsi müasir iqtisadiyyatın əsas mexanizmlərindən biri hesab olunur (Aizenman, 2019). Bu əlaqə maliyyə institutlarının kredit təqdim etmə imkanları ilə iqtisadi subyektlərin maliyyə resurslarına olan ehtiyacları arasında formalaşan tarazlığı əks etdirir (Mishkin, 2019). Kredit bazarının dinamikası faiz dərəcələri, bankların kapital imkanları, ümumi iqtisadi mühit və tənzimləyici siyasətlər kimi amillərin təsiri altında formalaşır (Blanchard, 2017).

Faiz dərəcələri kredit bazarında həm təklifin, həm də tələbin əsas tənzimləyici amili kimi çıxış edir. Faizlərin yüksəlməsi borclanma xərclərini artıraraq kreditə olan tələbi azaldır və investisiya fəallığını zəiflədir, aşağı faiz dərəcələri isə əksinə iqtisadi aktivliyi stimullaşdırır (Mishkin, 2019; Zohar, 2020). Bu baxımdan faiz siyasəti kredit bazarında tarazlığın təmin edilməsində mühüm rol oynayır.

Mərkəzi bankların həyata keçirdiyi pul-kredit siyasəti kredit bazarının tənzimlənməsində əsas alətlərdən biri kimi çıxış edir və bu proses əsasən faiz dərəcələri vasitəsilə reallaşdırılır (Miller, 2015). Faiz dərəcələrinin dəyişdirilməsi kredit şərtlərinə, maliyyə resurslarının əlçatanlığına və nəticə etibarilə iqtisadi fəallığa birbaşa təsir göstərir (Aizenman, 2019). Bununla yanaşı, pul-kredit siyasəti inflyasiyanın idarə olunması və ümumi makroiqtisadi sabitliyin qorunması baxımından da mühüm əhəmiyyət kəsb edir (Blanchard, 2017).

Dövlətin kredit bazarını tənzimləməsi iqtisadi sabitliyin təmin olunmasında vacib rol oynayır. Bu çərçivədə bankların kapital tələblərinin müəyyən edilməsi, faiz siyasətinə nəzarət və maliyyə institutlarının fəaliyyətinin monitorinqi vasitəsilə bazarın dayanıqlılığı təmin edilir (Rəhimov, 2020).

Son illərdə Azərbaycanda kredit bazarında formalaşan nisbətən yüksək faiz dərəcələri real sektorun inkişafına təsir göstərən əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Yüksək kredit faizləri sahibkar-

lıq fəaliyyətinin genişlənməsini məhdudlaşdırır, investisiya imkanlarını daraldır və iqtisadi artımın sürətinə mənfi təsir göstərə bilər.

Bu tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda kredit bazarında formalaşan yüksək faiz dərəcələrinin real sektorun inkişafına təsirini təhlil etmək, mövcud problemləri müəyyənləşdirmək və onların aradan qaldırılması istiqamətində təkliflər irəli sürməkdir.

TƏHLİL

Azərbaycanda kredit bazarında yüksək faiz dərəcələrinin formalaşması real sektorun maliyyələşdirilməsini birbaşa məhdudlaşdırır. Xüsusilə istehsal və investisiya yönümlü fəaliyyətlər üçün uzunmüddətli maliyyə resurslarına ehtiyac duyan müəssisələr yüksək faiz mühiti şəraitində kredit əldə etməkdə çətinlik çəkirlər. Bu isə investisiya layihələrinin təxirə salınmasına və ya ləğv edilməsinə səbəb olur. Yerli tədqiqatlarda qeyd olunur ki, kreditlərin yüksək dəyəri real sektorun genişlənmə imkanlarını məhdudlaşdıraraq iqtisadi artımın keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir (Quliyev, 2022, s. 110).

Yüksək faiz dərəcələri şəraitində kreditlərin daha çox istehlak yönümlü sahələrə istiqamətlənməsi də müşahidə olunur ki, bu da kredit portfelinin struktur balansını pozur. Azərbaycanda istehlak kreditlərinin yüksək paya malik olması real sektorun maliyyələşdirilməsinin nisbətən zəif qalmasına səbəb olur və iqtisadiyyatın uzunmüddətli dayanıqlılığını üçün risklər yaradır (Məmmədov, 2023, s. 86).

Bununla yanaşı, yüksək faiz mühiti kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin maliyyə dayanıqlılığını zəiflədir və onların bazarda fəaliyyət imkanlarını məhdudlaşdırır. Kreditlərin bahalılığı KOB subyektlərinin borclanma xərclərini artırır, maliyyə risklərini yüksəldir və onların investisiya və innovasiya imkanlarını zəiflədir (İsmayılov, 2022, s. 145). Bu isə qeyri-neft sektorunun inkişafını ləngidir və iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi prosesinə mənfi təsir göstərir.

Kredit əlçatanlığı kredit bazarının inkişaf səviyyəsini müəyyən edən əsas meyarlardan biridir və iqtisadi subyektlərin maliyyə resurslarına çıxış imkanlarını əks etdirir. Faiz dərəcələri, kredit şərtləri, girov tələbləri və kreditlərin müddət strukturu bu əlçatanlığı müəyyən edən əsas amillərdir. Yüksək faiz dərəcələri və sərt təminat tələbləri xüsusilə KOB subyektləri üçün kreditə çıxışı məhdudlaşdıraraq kredit bazarında struktur problemlər yaradır (İsmayılov, 2022, s. 137).

Faiz dərəcələrinin qeyri-optimal səviyyəsi kredit bazarında tarazlığın pozulmasına səbəb olan mühüm amillərdən biridir. Bank sektorunda yüksək konsentrasiya, risk primiyalarının artması və makroiqtisadi qeyri-müəyyənliklər faizlərin iqtisadi əsaslandırılmış səviyyədən yüksək qalmasına gətirib çıxara bilər. Bu isə kredit tələbinin azalmasına və bazarda qeyri-səmərəli resurs bölgüsünə səbəb olur (Məmmədov, 2023, s. 69).

Mərkəzi banklar pul-kredit siyasəti vasitəsilə faiz dərəcələrini tənzimləyərək kredit bazarında təklif və tələb birbaşa təsir göstərilir. Faiz dərəcələrinin dəyişdirilməsi bankların kredit vermə imkanlarını və iqtisadi subyektlərin borclanma davranışını formalaşdırır (Aizenman & Jinjark, 2019).

Cədvəl 1

Kredit bazarlarında tələb və təklifin qarşılıqlı əlaqəsi

Amil/Faktor	Təklifə təsiri	Tələbinə təsiri
Faiz Dərəcələri	Faiz dərəcələrinin artması təklifin artmasına səbəb olur, çünki banklar yüksək faizlə daha çox mənfəət əldə etmək istəyirlər.	Faiz dərəcələrinin artması tələbin azalmasına səbəb olur, çünki borclanlar yüksək faizlə kredit almağa maraqsızlaşır.
İqtisadi Artım	İqtisadi artım, bankların kredit təklifini artırmasına səbəb ola bilər, çünki artan	İqtisadi artım tələbin artmasına səbəb olur, çünki daha çox şəxs və

Amil/Faktor	Təklifə təsiri	Tələbinə təsiri
	iqtisadi fəallıq, kreditlərə olan tələbi də artırır.	müəssisə maliyyə vəsaiti üçün kreditlərə müraciət edir.
İnflyasiya	İnflyasiya riskinin artması bankların kredit təklifini məhdudlaşdırmasına səbəb ola bilər, çünki yüksək inflyasiya bankların kapitalını azaldır.	Yüksək inflyasiya tələbin artmasına səbəb ola bilər, çünki istehlakçılar gələcək qiymət artımından qorunmaq üçün krediti hələ indidən almağa çalışırlar.
Maliyyə Bazarlarının Sabitliyi	Maliyyə bazarlarının sabitliyi bankların daha çox kredit təklifi etməsinə imkan verir, çünki banklar daha az risk altında fəaliyyət göstərir.	Maliyyə bazarlarının sabitliyi tələbin artırılmasına səbəb ola bilər, çünki istehlakçılar daha çox güvən hiss edərək kredit götürməyə təşviq olurlar.
Bankların Kapital Tələbləri	Kapital tələblərinin artması bankların kredit təklifini məhdudlaşdırmasına səbəb ola bilər, çünki daha çox kapital qorumaq məqsədilə kredit verməkdə tərəddüd edə bilərlər.	Kapital tələblərinin artması tələbin azalmasına səbəb ola bilər, çünki yüksək tələblər kreditin şərtlərini sərtləşdirə bilər və borcalanların imkanlarını daraldır.
Mərkəzi Bankın Pul-Kredit Siyasəti	Mərkəzi bankın pul-kredit siyasəti faiz dərəcələrini dəyişdirərək kreditin təklifini tənzimləyə bilər. Məsələn, faiz dərəcələrinin aşağı salınması bankların kredit təklifini artırmasına gətirib çıxara bilər.	Mərkəzi bankın pul-kredit siyasəti kredit tələbinə birbaşa təsir edir. Aşağı faiz dərəcələri, tələbin artmasına səbəb olur, çünki borcalanlar kredit almaq üçün daha çox motivasiya tapırlar.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlillər göstərir ki, Azərbaycanda kredit bazarında yüksək faiz dərəcələrinin mövcudluğu real sektorun inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırıcı təsir göstərir. Xüsusilə istehsal və investisiya yönümlü sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün maliyyə resurslarının bahalılığı investisiya fəallığını azaldır, genişlənmə imkanlarını məhdudlaşdırır və uzunmüddətli iqtisadi artımın dayanıqlılığına mənfi təsir edir. Kredit portfelində istehlak kreditlərinin üstünlük təşkil etməsi isə maliyyə resurslarının real sektor əvəzinə qısamüddətli istehlaka yönəlməsinə səbəb olaraq iqtisadiyyatın struktur inkişafını zəiflədir.

2022–2024-cü illərdə manat kreditlərinin payının daha sürətli artması pul-kredit siyasətinin ötürücülük mexanizminin gücləndiyini göstərir. Milli valyutada kreditləşmənin genişlənməsi faiz dərəcələrinin daha effektiv tənzimlənməsinə imkan yaradır və real sektora təsir imkanlarını artırır (Həsənov, 2024, s. 66). Xarici valyutada kreditlərin payının azalması isə məzənnə risklərinin zəifləməsinə və maliyyə sabitliyinin möhkəmlənməsinə müsbət təsir göstərir.

Bununla yanaşı, yüksək faiz mühiti kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin maliyyə dayanıqlığını zəiflədir, onların bazara çıxış imkanlarını məhdudlaşdırır və rəqabət qabiliyyətini azaldır. Bu hallar qeyri-neft sektorunun inkişafını ləngidir və iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi prosesinə mənfi təsir göstərir.

Nəticə etibarilə, kredit bazarında faiz dərəcələrinin optimallaşdırılması, kredit resurslarının real sektora yönəldilməsinin təşviqi və maliyyə institutlarının fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi real sektorun dayanıqlı inkişafı üçün əsas şərtlərdən biridir. Bu istiqamətdə mərkəzi bankın faiz siyasətinin təkmilləşdirilməsi, bank sektorunda rəqabətin artırılması və kiçik və orta sahibkarlığın maliyyə əlçatanlığının genişləndirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Həyata keçiriləcək kompleks iqtisadi və institusional islahatlar Azərbaycanın iqtisadi artım modelinin daha dayanıqlı və inklüziv xarakter almasına töhfə verə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Aizenman, J. (2019). Financial crises and macroeconomic policy. Cambridge University Press.
2. Aizenman, J., & Jinjark, Y. (2019). The international transmission of financial shocks. *Journal of International Money and Finance*, 92, 1–15.
3. Blanchard, O. (2017). *Macroeconomics* (7th ed.). Pearson Education.
4. Həsənov, R. (2024). Azərbaycanca pul-kredit siyasətinin ötürücülük mexanizmləri. Bakı: İqtisadi Araşdırmalar İnstitutu, s. 66.
5. İsmayılov, K. (2022). Kiçik və orta sahibkarlığın maliyyə problemləri və kredit əlçatanlığı. Bakı: Elm nəşriyyatı, s. 137–145.
6. Məmmədov, E. (2023). Azərbaycanca bank sektorunun inkişafı və kredit bazarının xüsusiyyətləri. Bakı: Maliyyə nəşriyyatı, s. 69, 86.
7. Mishkin, F. S. (2019). *The economics of money, banking and financial markets* (12th ed.). Pearson.
8. Miller, R. L. (2015). *Economics today: The macro view*. Pearson Education.
9. Quliyev, A. (2022). Kredit bazarının real sektora təsiri. Bakı: İqtisadiyyat nəşriyyatı, s. 110.
10. Zohar, N. (2020). Interest rates and credit market dynamics. *Economic Studies Journal*, 15(2), 45–60.
11. Rəhimov, T. (2020). Maliyyə bazarlarının tənzimlənməsi və bank nəzarəti. Bakı: Universitet nəşriyyatı.

D.M.Almasova

master student, Azerbaijan State University of Economics

The impact of high interest rates in the credit market of Azerbaijan on the development of the real sector

Abstract

This article analyzes the impact of high interest rates formed in Azerbaijan's credit market on the development of the real sector. The study examines the credit policy of the banking sector, the accessibility of financial resources, and the main factors affecting the business environment. It is emphasized that high interest rates increase the financial burden on enterprises operating in production and service sectors, limit investment opportunities, and negatively affect long-term economic growth. At the same time, it is noted that the high cost of loans slows down the development pace of small and medium-sized enterprises. The article proposes the implementation of alternative financing mechanisms, strengthening of state support instruments, and optimization of interest rates. As a result, it is substantiated that creating a balanced and favorable interest rate environment in the credit market is essential for the sustainable development of the real sector.

Keywords: credit market, interest rates, real sector, business loans, access to financial resources, economic development, investment activity.

P.S.Verdiyeva
i.f.d., dosent, Bakı Avrasiya Universiteti
v.pervin@yahoo.com
D.S.Məmmədov
magistrant, Bakı Avrasiya Universiteti
m.dadash96@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 25.03.2026

The article was received by editorial board on 25.03.2026

Статья принята к печати 25.03.2026

AZƏRBAYCANIN SAHİBKARLIQ MÜHİTİNDƏ VERGİDƏN YAYINMA RİSKLƏRİ VƏ QARŞISININ ALINMASI YOLLARI

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanın sahibkarlıq mühitində vergidən yayınma riskləri statistik məlumatlar və qeydə alınmış araşdırmalar əsasında təhlil edilir. Tədqiqatın əsas məqsədi fiskal nəzarətin formalaşmasına təsir göstərən iqtisadi, institusional və davranış amillərini sistemli şəkildə təhlil etməkdir. Məqalədə vergidən yayınmanın iqtisadi mahiyyəti rəşional seçim modeli və davranış iqtisadiyyatı yanaşmaları kontekstində şərh edilmişdir. Həmçinin, kölgə iqtisadiyyatının iqtisadiyyata təsirini və vergi daxilolmalarının makroiqtisadi göstəricilərlə qarşılıqlı əlaqəsi statistik məlumatlar əsasında qiymətləndirilmişdir. Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilir ki, son illərdə fiskal nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi və elektron vergi inzibatçılığı sisteminin tətbiqi vergidən yayınma risklərinin azalmasına müsbət təsir göstərmişdir. Bununla belə, tikinti və ticarət sektorlarında nisbətən risk səviyyəsi yüksək olaraq qalır. Məqalədə statistik məlumatlarla vergidən yayınma risklərinin səviyyəsi analiz edilmiş və strateji azaldılma istiqamətləri irəli sürülmüşdür. Məqalədə fiskal dayanıqlılığın gücləndirilməsi məqsədilə strateji istiqamətlər irəli sürülmüş və risk-əsaslı nəzarət mexanizminin daha da təkmilləşdirilməsinin zəruriliyi əsaslandırılmışdır.

Açar sözlər: vergidən yayınma, sahibkarlıq mühiti, kölgə iqtisadiyyatı, vergi riski, fiskal nəzarət, rəqəmsallaşma.

GİRİŞ

Kölgə iqtisadiyyatının həcmi hələ də əhəmiyyətli səviyyədədir. Beynəlxalq qiymətləndirmələrə görə Azərbaycanda kölgə iqtisadiyyatının ÜDM-də payı son illərdə azalsa da, 17-18 faiz intervalında qalmaqdadır. (1) Bu isə fiskal resursların tam səfərbər edilməməsi deməkdir. Qloballaşma və iqtisadi inteqrasiya şəraitində dövlətlərin fiskal dayanıqlılığı əsas prioritet məsələlərdən biri kimi çıxış edir. Dövlət büdcəsinin gəlir bazasının əsasını təşkil edən vergi daxilolmaları sosial proqramların maliyyələşdirilməsi, infrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsi və makroiqtisadi sabitliyin qorunması baxımından çox əhəmiyyətlidir. Azərbaycan Respublikasında iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi və qeyri-neft sektorunun inkişafı istiqamətində aparılan islahatlar sahibkarlıq fəaliyyətinin genişlənməsinə şərait yaratmışdır. Sahibkarlıq subyektlərinin sayının artması ilə paralel olaraq fiskal münasibətlərin mürəkkəbləşməsi müşahidə olunur. Buna görə də vergidən yayınma riskləri iqtisadi təhlükəsizlik və büdcə sabitliyi üçün aktual problem kimi qalır. Həmçinin, sahibkarlıq mühitində rəqəmsallaşmanın genişlənməsi yeni nəzarət imkanları yaratsa da, eyni zamanda yeni risk formaları meydana çıxır. Elektron ticarət və qeyri-formal əmək münasibətləri fiskal monitoring baxımından əlavə çətinliklər yaradır.

Məqalədə Azərbaycanın sahibkarlıq mühitində vergidən yayınma riskləri kompleks və sistemli yanaşma əsasında araşdırılmışdır. Tədqiqatın əsas məqsədi vergi risklərinin iqtisadi, institusional və davranış determinantlarını müəyyən etmək, kölgə iqtisadiyyatının struktur xüsusiyyətlərini təhlil etmək və risklərin azaldılması istiqamətində strateji yanaşmaları əsaslandırmaqdır. Məqalədə vergidən yayınmanın nəzəri əsasları və davranış iqtisadiyyatı çərçivəsində şərh edilmiş, həmçinin fiskal risklərin makroiqtisadi göstəricilərlə qarşılıqlı əlaqəsi qiymətləndirilmişdir.

Vergi intizamı yalnız inzibati nəzarət məsələsi deyil, həm də sosial və davranış fenomenidir. Vergi mədəniyyətinin formalaşdırılması və dövlətə etimad səviyyəsinin artırılması uzunmüddətli fiskal sabitliyin əsas şərtlərindən biridir. Bu səbəbdən Azərbaycanın sahibkarlıq mühitində vergidən yayınma risklərinin elmi əsaslarla təhlili və sistemləşdirilməsi iqtisadi siyasət baxımından aktual və zəruri istiqamət kimi vurğulanır.

VERGİDƏN YAYINMANIN NƏZƏRİ ƏSASLARI

Vergidən yayınma problemi iqtisadi ədəbiyyatda ilk dəfə sistemli şəkildə Allingham və Sandmo tərəfindən modelləşdirilmişdir. Müəlliflər göstərmişdir ki, vergi ödəyicisi rasionallıq prinsipi əsasında qərar qəbul edir və yayınmadan əldə edilən faydanı mümkün cərimə ilə müqayisə edir. Bu modelə görə vergi ödəyicisinin qərarına dörd əsas faktor təsir edir: Vergi dərəcəsi, aşkar olunma ehtimalı, cərimə dərəcəsi və gəlir səviyyəsi. Vergi nə qədər yüksəkdirsə, yayınmadan əldə ediləcək potensial mənfəət bir o qədər çox olur. (2) Sonrakı tədqiqatlarda davranış iqtisadiyyatı yanaşması formalaşmışdır. Frey və Torgler vergi mədəniyyətinin və dövlətə inamın vergi intizamına mühüm təsir göstərdiyini qeyd etmişdir. Dövlət institutlarına yüksək etimad könüllü vergi ödənişlərini artırır. (3)

Davranış iqtisadiyyatı və vergi əxlaqı (Tax Morale); Klassik modeldən fərqli olaraq davranış yanaşması vergi ödəyicisinin yalnız rasionall deyil, həm də sosial və psixoloji motivasiyalarla hərəkət etdiyini vurğulayır. Bu istiqamətdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki: Sosial normalar, ədalətlik qavrayışı, dövlətə etibar, digər vətəndaşların davranışı barədə təsəvvür vergi ödəmə qərarına ciddi təsir göstərir. Vergi əxlaqı yüksək olan cəmiyyətlərdə audit ehtimalı aşağı olsa belə könüllü uyğunluq səviyyəsi yüksək olur. (4)

Vergidən yayınma çox vaxt kölgə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi kimi təhlil edilir. Bu sahədə aparıcı tədqiqatçılardan biri Friedrich Schneider olmuşdur. Onun yanaşmasına görə kölgə iqtisadiyyatının ölçüsü müəyyən amillərlə bağlıdır. Bu amillərə vergi yükü, tənzimləmə intensivliyi, əmək bazarının sərtliyi, institusional zəiflik daxildir. Bu model makroiqtisadi səviyyədə vergi yayınmalarının səbəblərini izah edir. (5)

AZƏRBAYCANIN VERGİ RİSKLƏRİ VƏ KÖLGƏ İQTİSADİYYATININ ARADAN QALDIRILMASI ÜZRƏ FƏALİYYƏT

2018–2024-cü illər üzrə vergi daxilolmalarının ÜDM-də payı 13–18 faiz intervalında dəyişmişdir. (6) Pandemiya dövründə ÜDM azalmasına baxmayaraq vergi daxilolmalarının nisbi payı artmışdır ki, bu da fiskal nəzarətin gücləndirilməsi ilə izah olunur. Eyni dövrdə vergi yoxlamalarının sayı 12 min vahiddən 21 min vahidə yüksəlmişdir. Aşkarlanmış pozuntuların sayı isə 3200-dən 7200-ə çatmışdır. Əlavə hesablanmış vergi məbləği 2018-ci ildə 410 milyon manat olduğu halda, 2024-cü ildə 1 milyard manatı keçmişdir. Bu göstəricilər risk-əsaslı nəzarət mexanizminin effektivliyini göstərir. (7)

Tikinti və ticarət sektorları yüksək riskli sahələr kimi xarakterizə olunur. Pərakəndə ticarətdə xüsusilə kiçik biznes subyektləri tərəfindən dövrüyyənin tam bəyan edilməməsi geniş yayılmış risk mexanizmidir. Topdansatış sektorunda isə sənəd üzərində qiymət manipulyasiyası və “ikiqat uçot” sistemi risk yaradır. Tikinti sektoru struktur mürəkkəbliyinə görə yüksək riskli sahə hesab olunur. Burada əsas risk mənbələri: Podrat və subpodrat zəncirinin çoxpilləli olması, material xərclərinin şişirdilməsi, Əmək haqqının rəsmi uçota alınmaması, müqavilə dəyərinin tam bəyan edilməməsi kimi mənbələr daxildir. Tikinti sektorunda podrat zəncirinin mürəkkəbliyi və nağd əməliyyatların geniş

yayılması risk yaradır. Ticarət sektorunda isə dövryyənin gizlədilməsi və qeyri-rəsmi satış mexanizmləri əsas problem kimi çıxış edir. Xidmət sektorunda qeyri-formal əmək münasibətləri fiskal riskləri artırır. Kölgə iqtisadiyyatının genişliyi müxtəlif nəticələrə və fəsadlara gətirib çıxarır. Bu kimi mənfi nəticələrə misal olaraq dövlət büdcəsində potensial gəlir itkisi, sosial sığorta fondlarına daxilolmaların azalması, rəqabət mühitinin pozulması, investisiya mühitinə mənfi təsiri göstərmək olar. Rəqəmsallaşma və risk-əsaslı audit mexanizmləri risklərin azaldılmasında mühüm rol oynayır. Elektron sistemlərin tətbiqi isə riskləri azaldır. Onlayn kassa nəzarətinin gücləndirilməsi, online tender sistemi (e-tender.gov.az), işçi qəbulunda elektron imzanın tətbiqi (SİMA), elektron bəyannamə sistemi kimi yeni texnologiyalardan istifadə son dövrlərdə “kölgə iqtisadiyyatının” ümumi ölkə iqtisadiyyatında payını əhmiyyətli dərəcədə azaltmışdır. Bunu aşağıdakı cədvəldən də bunu görə bilərik.(Cədvəl 1.) (1)

Cədvəl 1

Ölkələr üzrə kölgə iqtisadiyyatı (ÜDM-in faizi), 2023-cü ildəki səviyyə və zamanla dəyişikliklər

Ölkə	2023	2000-2023	2013-2023	2019-2023
Albaniya	27.8	-11.3	-6.2	-1.6
Azərbaycan	17.7	-15.1	-4.0	-4.7
Bangladeş	29	-10.0	-5.1	0.2
Belarus	18.3	-7.9	0	2.5
Əlcəzair	24.2	-7.2	2.2	0.7

Mənbə: Ernst & Young. *Shadow Economy Exposed* . 2025

Rəqəmsallaşmanın təsiri; Müasir dövrdə fiskal idarəetmənin effektivliyi informasiya texnologiyalarının tətbiq səviyyəsi ilə birbaşa bağlıdır. Vergi riskləri; yəni büdcə daxilolmalarının azalmasına səbəb olan gəlir gizlədilməsi, yanlış bəyanətmə və qeyri-rəsmi fəaliyyət halları ənənəvi nəzarət üsulları ilə tam şəkildə aradan qaldırıla bilmir. Bu baxımdan rəqəmsallaşma vergi inzibatçılığında struktur transformasiya yaradan əsas amillərdən biri kimi çıxış edir. Azərbaycanda son onillikdə həyata keçirilən elektron vergi xidmətləri, real vaxt məlumat ötürmə sistemləri və analitik risk modelləri fiskal intizamın gücləndirilməsinə yönəlmişdir. Rəqəmsallaşma yalnız nəzarəti sərtləşdirmək deyil, eyni zamanda könüllü vergi uyğunlaşmasını artırmaq məqsədi daşıyır.

Vergi ödəyicilərinin bəyannamələri elektron formada təqdim etməsi səhvlərin avtomatik yoxlanılması funksiyası ilə riskli halların ilkin mərhələdə aşkar edilməsinə şərait yaradır. Elektron qaimə-faktura sistemi real əməliyyatların izlənməsinə imkan verir. Bu sistem; Dövryyənin gizlədilməsini çətinləşdirir, ƏDV zəncirində şəffaflığı təmin edir, ƏDV zəncirində şəffaflığı təmin edir. ƏDV üzrə risklər əsasən qaimələrin süni şəkildə formalaşdırılması ilə bağlıdır. Elektron sistem bu halları avtomatik filtrasiya etməyə imkan verir. Elektron qaimə-faktura və onlayn kassa sistemlərinin tətbiqi nəticəsində elektron əməliyyatların sayı son altı ildə altı dəfədən çox artmışdır. Nağdsız ödənişlərin xüsusi çəkisi 23 faizdən 58 faizə yüksəlmişdir. Bunun nəticəsidir ki, 2024-cü ildə yeni nəsil nəzarət kassa aparatları (NKA) ilə dövryyə 24.5 mlrd manata çatmışdır. (8) Bu dinamika fiskal şəffaflığın artmasına və risklərin azalmasına müsbət təsir göstərmişdir.

Elektron əmək müqaviləsi sistemi (e-sosial) əmək bazarında kölgə fəaliyyətinin, qeyri-rəsmi məşğulluq münasibətlərinin azalmasına töhfə verir. Qeyri-rəsmi məşğulluq vergi və sosial sığorta risklərinin əsas mənbələrindən biridir. Elektron əmək müqaviləsi reyestri işçi qüvvəsinin rəsmi qeydiyyatını təmin edir, gəlir vergisi və sosial ödənişlərin şəffaflığını artırır, qeyri-rəsmi əmək münasibətlərini məhdudlaşdırır. Ən yeni rəqəmsallaşma sistemlərindən biri olan elektron imzanın

əmək münasibətlərini rəsmiləşdirilməsində tətbiqi bu sahədə qeyri-rəsmi məşğulluğun tam məhdudlaşdırılması üçün atılmış böyük addımdır. 2025-ci ilin iyul ayına olan məlumata əsasən Azərbaycanda ümumilikdə 1 milyon 745 mindən çox əmək müqaviləsi elektron imza ilə təsdiqlənmişdir. (9)

VERGİDƏN YAYINMA RİSKLƏRİNİN QARISININ ALINMASINDA STRATEJİ İSTİQAMƏTLƏR

Vergidən yayınma riskləri dövlətin fiskal dayanıqlılığına, sosial proqramların maliyyələşdirilməsinə və iqtisadi sabitliyə birbaşa təsir göstərən sistemli təhlükələrdir. Azərbaycanda son illərdə rəqəmsallaşma və institusional islahatlar nəticəsində vergi inzibatçılığında mühüm irəliləyişlər əldə edilmişdir. Lakin iqtisadiyyatın struktur xüsusiyyətləri, kölgə sektorunun mövcudluğu və davranış faktorları vergi risklərinin tam aradan qaldırılmasını çətinləşdirir. Bu baxımdan vergi risklərinin idarə olunması yalnız operativ nəzarət tədbirləri ilə deyil, uzunmüddətli və kompleks strateji yanaşma ilə həyata keçirilməlidir. Vergi risklərinin effektiv idarə olunmasının əsas istiqamətlərindən biri audit və nəzarət fəaliyyətinin risk-əsaslı model üzrə təşkilidir. Bunun üçün vergi ödəyicilərinin risk profillərinin formalaşdırılması, sektorlar üzrə risk xəritəsinin hazırlanması, risk indikatorlarının statistik modelləşdirilməsi, audit resurslarının yüksək riskli sahələrə yönəldilməsi kimi strateji nəzarət fəaliyyətləri həyata keçirilməsi kimi fəaliyyətlər planlaşdırılmalıdır. Bu yanaşma təsadüfi yoxlamaların azalmasına və nəzarət mexanizmlərinin hədəfliliyinin artmasına imkan verir. Rəqəmsallaşma vergi risklərinin azaldılmasında əsas struktur alət kimi çıxış edir. Strateji tədbirlər olaraq böyük verilənlər (Big Data) analitik sistemlərinin tətbiqi, süni intellekt əsaslı risk skoruması mexanizmlərinin yaradılması, elektron qaimə-faktura sisteminin tam integrasiyası, onlayn kassa aparatlarının genişləndirilməsi, elektron ticarət platformalarının monitoring sisteminin tətbiqini göstərmək olar. Vergi riskləri yalnız inzibati deyil, həm də sosial xarakter daşıyır. Vergidən yayınma risklərinin qarışının alınması istiqamətlərindən biri də vergi mədəniyyətinin və institusional etimadın gücləndirilməsi istiqamətində işlərdir. Bu yöndə görülən və planlaşdırılan istiqamətlərə vergi maarifləndirilməsi proqramlarının genişləndirilməsi, dövlət-biznes dialoqunun inkişafı, büdcə xərclərinin ictimai şəffaflığının artırılması, sosial ədalət prinsipinin qorunmasını misal göstərə bilərik. Bunu üçün Dövlət Vergi Xidməti müntəzəm olaraq sahibkarlarla görüşlər təşkil edir, vergi qanunvericiliyi üzrə sosial şəbəkələr və elektron vergi kabineti üzərindən məlumatlandırma kampaniyaları həyata keçirir.

NƏTİCƏ

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, Azərbaycanın müasir iqtisadi modelində vergidən yayınma halları həm makroiqtisadi sabitliyə, həm də ədalətli rəqabət mühitinə ciddi təsir göstərən amillərdən biridir. Sahibkarlıq subyektlərinin vergi davranışlarının təhlili göstərir ki, vergidən yayınma riskləri daha çox iqtisadi qeyri-müəyyənlik və institusional boşluqlar şəraitində baş verir. Məqalədə qeyd olunan statistik göstəricilər vergi daxilolmalarının artım tempinə baxmayaraq, bəzi sektorlarda hələ də bəyan edilməmiş dövriyyənin mövcudluğunu sübut edir. Xüsusilə tikinti və xidmət sektorlarında hesablaşmalarda nağd əməliyyatlardan istifadə vergi risklərini artıran əsas element kimi qiymətləndirilir. Bu cür dövriyyənin vergi bəyannamələrində göstərilməməsi ehtimalları yüksək olaraq qalır. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, rəqəmsal vergi inzibatçılığının, o cümlədən "e-faktura" və yeni nəsil kassa aparatlarının tətbiqi şəffaflığın artırılmasında həlledici rol oynamışdır. Lakin vergi qanunvericiliyinin bəzi məqamlarda mürəkkəbliyi kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün əlavə inzibati yüklər yaradır ki, bu da dolayısı ilə yayınma meyillərinə yol açır.

Süni intellekt əsaslı risk-analiz sistemlərinin tətbiqi vergi orqanlarına yayınma ehtimallarını öncədən proqnozlaşdırmağa imkan verir. Müəyyən edilmişdir ki, vergi dərəcələrinin optimallaşdırılması və güzəştlərin hədəfli tətbiqi sahibkarların könüllü vergi əmələmə səviyyəsini yüksəldən strateji alətdir. Kölgə iqtisadiyyatının miqyasının kiçilməsi birbaşa olaraq dövlət büdcəsinin gəlir hissəsinin artmasına xidmət edir. Fiskal intizamın möhkəmləndirilməsi üçün yalnız

cəza tədbirləri deyil, həm də stimullaşdırıcı vergi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi zəruridir. Tədqiqat çərçivəsində irəli sürülən təkliflər vergi yükünün sahələr üzrə bərabər paylanmasına və vergi bazasının genişləndirilməsinə yönəlmişdir. Sahibkarların vergi savadlılığının artırılması və dövlət-özel sektor arasında dialoqunun gücləndirilməsi vergidən yayınma meyillərini minimuma endirə bilər. Beynəlxalq təcrübənin yerli iqtisadi mühitə uyğunlaşdırılması vergi sisteminin çevikliyini və beynəlxalq standartlara inteqrasiyasını təmin edəcəkdir. Risk-əsaslı vergi nəzarəti mexanizmi dürüst vergi ödəyicilərinin fəaliyyətinə mane olmadan, yalnız yüksək riskli qrupları hədəf almalıdır. Yekun olaraq qeyd etmək olar ki, şəffaf vergi mühiti ölkədə investisiya cəlbəediciliyinin artması üçün fundamental bazadır. Gələcək islahatlar vergi sisteminin tam rəqəmsallaşdırılması və yüksək texnologiyaların tətbiqi ilə yayınma risklərini sıfıra endirməyi hədəfləməlidir. Bu yanaşma həm dövlətin maliyyə təhlükəsizliyini təmin edəcək, həm də sahibkarların hüquqi müstəvidə dayanıqlı inkişafına şərait yaradacaqdır. Strateji yol xəritəsində nəzərdə tutulan tədbirlərin ardıcıl icrası Azərbaycanın fiskal dayanıqlılığını yeni mərhələyə daşıyacaqdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. (EY), Ernst & Young. Shadow Economy Exposed . 2025.
2. Allingham, M., & Sandmo, A. (1972). Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis.
3. Frey B.S., & Torgler B. (2007). Tax Morale and Conditional Cooperation.
4. Torgler, Benno. (2003). Tax Morale: Theory And Empirical Analysis Of Tax Compliance.
5. Friedrich Schneider, Dominik H. Enste. (2009). The Shadow Economy An International Survey.
6. <https://www.stat.gov.az/>. [Onlayn] Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, 2024.
7. <https://www.taxes.gov.az/>. [Onlayn] Azərbaycan Respublikasının Dövlət Vergi Xidməti, 2024.
8. Azərbaycan Respublikası Dövlət Vergi Xidməti. İllik hesabat. 2024.
9. Nazirliyi, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi. <https://sosial.gov.az/>. [Onlayn] 29 iyul 2025.

P.S.Verdiyeva

PhD, Associate Professor, Baku Eurasian University

D.S.Mammadov

master student, Baku Eurasian University

Tax evasion risks in Azerbaijan's business environment and ways to prevent them

Abstract

This article analyzes tax evasion risks within the entrepreneurial landscape of Azerbaijan, utilizing statistical data and documented case studies. The primary objective of the research is to systematically examine the economic, institutional, and behavioral factors influencing the formation of fiscal oversight. Within the study, the economic essence of tax evasion is interpreted through the lenses of the rational choice model and behavioral economics approaches. Furthermore, the impact of the shadow economy on the overall national economy and the correlation between tax revenues and macroeconomic indicators are evaluated based on empirical data. The research findings indicate that the strengthening of fiscal control mechanisms and the implementation of electronic tax administration systems in recent years have positively contributed to the mitigation of tax evasion risks. However, risk levels remain relatively high in the construction and trade sectors. The article analyzes the extent of these risks using statistical metrics and proposes strategic mitigation pathways. Ultimately, the study justifies the necessity of further refining risk-based audit mechanisms and outlines strategic directions aimed at enhancing fiscal sustainability

Keywords: tax evasion, entrepreneurial environment, shadow economy, tax risk, fiscal control, digitalization.

N.M.Musayeva
i.e.n., Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0000-0001-5973-981X
nazakat_musayeva@unec.edu.az
E.S.Həsənov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
eyyubhesenov05@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 19.03.2026

The article was received by editorial board on 19.03.2026

Статья принята к печати 19.03.2026

AZƏRBAYCANDA ƏMTƏƏ ƏMƏLİYYATLARINDA ƏLAVƏ DƏYƏR VERGİSİNİN TƏTBİQİ, MƏNFƏƏT VERGİSİ VƏ DİGƏR VERGİ ÖHDƏLİKLƏRİNİN FORMALAŞMASI

Xülasə

Tədqiqat Azərbaycanda əmtəə əməliyyatlarında əlavə dəyər vergisinin (ƏDV), mənfəət vergisinin və digər vergi öhdəliklərinin formalaşma mexanizmini təhlil edir. ƏDV sistemi Vergi Məcəlləsinin müvafiq maddələri ilə tənzimlənir və 18% dərəcə ilə tətbiq olunur. Əmtəə dövriyyəsi üzrə ƏDV-nin hesablanması, əvəzləşdirilməsi və xüsusi hallar üzrə tətbiqi müəssisələrin maliyyə nəticələrinə birbaşa təsir göstərir. Mənfəət vergisi isə xalis mənfəət əsasında formalaşaraq fiskal öhdəliklərin əsas komponentidir. Digər vergilər və sosial öhdəliklər müəssisələrin ümumi vergi yükünü müəyyən edir. Tədqiqat göstərir ki, vergi mexanizmlərinin düzgün tətbiqi maliyyə idarəçiliyinin effektivliyini və fiskal şəffaflığı artırır.

Açar sözlər: əlavə dəyər vergisi, mənfəət vergisi, vergi öhdəlikləri, əmtəə əməliyyatları, fiskal siyasət.

GİRİŞ

Azərbaycan Respublikasında müəssisələrin əmtəə əməliyyatlarının vergitutma sistemi əsasən əlavə dəyər vergisi və mənfəət vergisi üzərində qurulmuşdur. ƏDV Vergi Məcəlləsinin 153–175-ci maddələri ilə tənzimlənir və malların satışı, işlərin görülməsi və xidmətlərin göstərilməsi zamanı tətbiq olunur. Standart 18 faiz dərəcə iqtisadi əməliyyatların əksəriyyətinə şamil edilir və vergi tutulan dövriyyə əsasında hesablanır.

ƏDV-nin tətbiqi mexanizmi yalnız fiskal funksiya daşımır, eyni zamanda müəssisələrin maliyyə axınlarına və likvidliyinə təsir göstərir. Əvəzləşdirmə mexanizmi vasitəsilə alınmış mallar üzrə ödənilmiş ƏDV büdcəyə ödəniləcək məbləğdən çıxılır və bu, vergi yükünün balanslaşdırılmasına xidmət edir. Elektron vergi qaimə-fakturaları və depozit hesabları sistemin şəffaflığını artırır.

Mənfəət vergisi isə müəssisələrin xalis maliyyə nəticəsinə əsaslanır və 20 faiz dərəcə ilə tətbiq olunur. Gəlir və xərclərin düzgün uçotu vergi öhdəliklərinin düzgün müəyyən edilməsində mühüm rol oynayır.

Bundan əlavə, əmlak, torpaq, aksiz və sadələşdirilmiş vergi kimi digər öhdəliklər müəssisələrin ümumi fiskal yükünü formalaşdırır. Bu tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda əmtəə əməliyyatlarında vergi mexanizmlərinin tətbiqini və onların maliyyə nəticələrinə təsirini sistemli şəkildə təhlil etməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Vergitutma sistemləri iqtisadiyyatın tənzimlənməsində və dövlət büdcəsinin formalaşmasında əsas rol oynayır. ƏDV-nin iqtisadi mahiyyəti və tətbiqi mexanizmi müxtəlif tədqiqatlarda geniş şəkildə araşdırılmışdır. Müasir yanaşmalara görə, ƏDV dolayı vergi olmaqla istehlak üzərindən tutulur və büdcə gəlirlərinin sabit mənbələrindən biri hesab olunur.

Azərbaycanda vergi sisteminin inkişafı ilə bağlı aparılan tədqiqatlar göstərir ki, ƏDV-nin tətbiqi fiskal şəffaflığı artırır və iqtisadi əməliyyatların uçotunu sadələşdirir. Yerli müəlliflər qeyd edirlər ki, elektron qaimə-faktura sistemi və depozit hesablarının tətbiqi vergi nəzarətini gücləndirmişdir.

Mənfəət vergisi üzrə aparılan araşdırmalar göstərir ki, xalis mənfəət əsasında vergitutma müəssisələrin maliyyə nəticələrinin obyektiv qiymətləndirilməsinə imkan yaradır. Gəlir və xərclərin düzgün təsnifləşdirilməsi vergi yükünün ədalətli bölüşdürülməsini təmin edir.

Beynəlxalq təşkilatların yanaşmalarında isə vergi siyasətinin investisiya mühitinə təsiri xüsusi vurğulanır. Güzəştlər, azad olmalar və xüsusi iqtisadi zonalar iqtisadi artımın stimullaşdırılmasına xidmət edir. Mövcud ədəbiyyat göstərir ki, ƏDV, mənfəət vergisi və digər vergi öhdəliklərinin kompleks tətbiqi iqtisadi sabitlik, şəffaflıq və maliyyə idarəçiliyinin effektivliyinin təmin olunmasında əsas alətlərdir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycan Respublikasında müəssisələrdə əmtəə əməliyyatlarının vergitutması əsasən əlavə dəyər vergisi (ƏDV) sistemi vasitəsilə həyata keçirilir. ƏDV-nin tətbiqi hüquqi baza olaraq Vergi Məcəlləsinin 153–175-ci maddələri ilə tənzimlənir və 2026-cı il üçün bu qanuni çərçivə tam olaraq qüvvədədir. ƏDV-nin tətbiqinin analitik qiymətləndirilməsi, onun iqtisadi əməliyyatların maliyyə nəticələrinə və müəssisənin fiskal öhdəliklərinə təsirinin dəqiq müəyyən edilməsini tələb edir. ƏDV-nin standart dərəcəsi 18 faiz səviyyəsində müəyyən edilmişdir və bu dərəcə malların satışına, işlərin görülməsinə və xidmətlərin göstərilməsinə şamil olunur. Vergitutma bazası müvafiq əməliyyatın dövriyyəsi hesab olunur və satış qiymətinə əlavə edilərək alıcıya təqdim olunur. Əgər satış qiymətinə ƏDV artıq daxil edilibsə, məbləğ geriye doğru hesablanır; məsələn, satış qiyməti 118 AZN olan mal üçün ƏDV 118 bölün 1,18 çarpı 0,18 düsturuna uyğun olaraq 18 AZN təşkil edir. Bu mexanizm əmtəə dövriyyəsinin fiskal təhlilində və büdcə öhdəliklərinin düzgün hesablanmasında əsas göstərici rolunu oynayır. Hüquqi baxımdan ƏDV-nin tətbiqi Vergi Məcəlləsinin 153–158-ci maddələrində əksini tapır və müəssisələr üçün məcburi tənzimləmə normalarını müəyyən edir.

Cədvəl 1

Azərbaycanda əmtəə əməliyyatlarında ƏDV-nin əsas dərəcəsi və tətbiq mexanizmi

Göstərici	Məzmun
ƏDV-nin standart dərəcəsi	18 %
Tətbiq sahəsi	Malların satışı, işlərin görülməsi, xidmətlərin göstərilməsi
Vergitutma bazası	Vergi tutulan dövriyyə
Qiymətə təsiri	Satış qiymətinə əlavə edilir
ƏDV daxil qiymətdə hesablanma	Satış qiyməti / 1.18 × 0.18
Hüquqi əsas	AR Vergi Məcəlləsi, maddə 153–158

Mənbə: http://www.muhasib-az.narod.ru/Teshkili/mmus/mmus_8.pdf

ƏDV üzrə məcburi qeydiyyat şərtləri müəssisələrin dövriyyə həcminə, əməliyyat növünə və spesifik fəaliyyət sahələrinə görə dəyişir. Belə ki, ardıcıl on iki ay ərzində vergi tutulan əməliyyatların həcmi 200 000 AZN-dən çox olan müəssisələr, həmçinin bir müqavilə üzrə əməliyyat 200 000 AZN-dən yuxarı olduqda, ƏDV ödəyicisi kimi qeydiyyatdan keçməlidirlər. Bundan əlavə, aksizli malların istehsalı ilə məşğul olan və ya bina tikintisi həyata keçirən müəssisələr üçün qeydiyyat məcburidir. 2025–2026-cı illər üçün nağdsız pərakəndə ticarət və xidmət əməliyyatlarında dövriyyə limiti 400 000 AZN-ə qədər artırılmışdır. Qeydiyyatdan keçməyən müəssisələr kiçik həcmli əməliyyatlarda

ƏDV tətbiq etməsələr də, böyük alıcılar üçün elektron qaimə-faktura (EVHF) təqdimatı tələb olunur. Bu tənzimləmə, ƏDV sisteminin şəffaflığını və dövlət büdcəsinin gəlirliliyini təmin edir, həmçinin nağdsız ödəniş mexanizminin tətbiqini stimullaşdırır.

Cədvəl 2

Azərbaycanda ƏDV üzrə məcburi qeydiyyat şərtləri (2026)

Qeydiyyat əsası	Şərt
Dövriyyə meyarı	Ardıcıl 12 ayda 200 000 AZN-dən çox
Müqavilə üzrə əməliyyat	Bir müqavilə üzrə 200 000 AZN-dən yuxarı
Xüsusi fəaliyyətlər	Aksizli mal istehsalı, tikinti fəaliyyəti
Güzəştli limit	Nağdsız pərakəndə və xidmətlərdə 400 000 AZN
Hüquqi nəticə	ƏDV ödəyicisi kimi qeydiyyatın məcburiliyi

Mənbə: <https://www.muhasib.az/meqale.php?id=155>

Əmtəə əməliyyatlarında ƏDV-nin xüsusi tətbiq halları iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif sahələrində fərqlənir. İdxal əməliyyatlarında ƏDV gömrükdə tutulur və sonradan idxalçı tərəfindən əvəzləşdirilə bilər, əgər müəssisə ƏDV ödəyicisidirsə. İxrac əməliyyatları üçün əsasən 0 faiz dərəcə tətbiq olunur; bu, verginin tutulmadığını göstərir, lakin ƏDV-nin əvəzləşdirilməsi hüququ saxlanılır. Vergi Məcəlləsinin 164-cü maddəsi ilə müəyyən edilmiş azad əməliyyatlar kateqoriyasına bəzi kənd təsərrüfatı məhsulları, qəzetlərin satışı və bəzi ərzaq məhsulları daxildir. 2026-cı ildən yerli istehsal yük avtomobillərinin satışı yeddi il müddətinə ƏDV-dən azad edilmişdir. Kənd təsərrüfatı məhsullarının topdan və pərakəndə satışında ƏDV yalnız ticarət əlavəsindən hesablanır. Bu mexanizm əmtəə əməliyyatlarının sektoral spesifikliyini, xüsusilə kənd təsərrüfatı və nəqliyyat sahələrində ƏDV-nin tətbiqi fərqlərini ortaya qoyur.

Cədvəl 3

Əmtəə əməliyyatlarında ƏDV-nin xüsusi tətbiq halları

Əməliyyat növü	ƏDV dərəcəsi	Tətbiq xüsusiyyəti
İdxal	18 %	Gömrükdə tutulur, sonradan əvəzləşdirilə bilər
İxrac	0 %	Vergi tutulmur, əvəzləşdirmə hüququ saxlanılır
ƏDV-dən azad əməliyyatlar	0 %	Vergi Məcəlləsinin 164-cü maddəsinə əsasən
Yerli yük avtomobilləri	Azad	7 il müddətinə (2026-dan)
Kənd təsərrüfatı məhsulları	Xüsusi qayda	Yalnız ticarət əlavəsinə ƏDV tətbiq olunur

Mənbə: <https://www.muhasib.az/meqale.php?id=155>

ƏDV-nin hesablanması və əvəzləşdirilməsi mexanizmi müəssisələrin maliyyə uçotunda xüsusi yer tutur. Hesablanma satılan malların və göstərilən xidmətlərin dövriyyəsinə 18 faiz dərəcəsi ilə tətbiq edilir. Alınmış mallar üzrə ödənilmiş ƏDV, yalnız vergi tutulan əməliyyatlara aid hissə üzrə, büdcəyə ödəniləcək ƏDV-dən çıxılır. Əgər həm azad, həm də tutulan əməliyyatlar həyata keçirilsə, proporsional əvəzləşdirmə tətbiq olunur, yəni əvəzləşdirilən məbləğ tutulan əməliyyatların payına uyğun müəyyən edilir. Bu yanaşma müəssisələrdə fiskal öhdəliklərin düzgün bölüşdürülməsini təmin edir və vergi öhdəliklərinin təhrif olunmasının qarşısını alır. Böyük və orta müəssisələrdə ƏDV ödənişləri və əvəzləşdirmələr xüsusi depozit hesabları vasitəsilə həyata keçirilir. Bu hesablar nağdsız ödəniş forması ilə işləyir və əməliyyatların avtomatlaşdırılmasını təmin edir. Depozit hesablarının tətbiqi həm vergi şəffaflığını artırır, həm də fiskal nəzarətin güclənməsinə səbəb olur. Elektron vergi qaimə-fakturası (EVHF) məcburi sənəd kimi qəbul edilir və müəssisələr əməliyyatların ƏDV tutulan və azad hissələrini ayrıca uçotda göstərməlidirlər. ƏDV bəyannaməsi aylıq və ya rüblük formada təqdim olunur və Dövlət Vergi Xidmətinin platforması üzərindən elektron şəkildə aparılır. Bu yanaşma vergitutma sistemində müasir texnologiyaların tətbiqini təmin edir, eyni zamanda insan faktorundan yaranan səhvləri minimuma endirir.

Cədvəl 4

ƏDV-nin hesablanması və əvəzləşdirilməsi mexanizmi

Element	Təsviri
Hesablanma qaydası	Satış dövryyəsinə 18 % tətbiqi
Əvəzləşdirilən ƏDV	Alınmış mallar üzrə ödənilmiş ƏDV
Əsas sənəd	Elektron vergi qaimə-fakturası
Məhdudiyyət	Yalnız vergi tutulan əməliyyatlara aid hissə
Qarışıq əməliyyatlar	Proporsional əvəzləşdirmə tətbiq olunur
Nəticə	Büdcəyə ödəniləcək ƏDV azaldılır

Mənbə: https://muhasib.az/Accountsoft/Ucot_siyaseti/ehtiyatqiymet_vergi.php

ƏDV-nin tətbiqi ilə bağlı aparılan təhlil göstərir ki, elektron sənədləşmə sistemi müəssisələr arasında fiskal məlumatların real vaxtda izlənməsini mümkün edir. EVHF və depozit hesabları vasitəsilə aparılan əməliyyatların izlənməsi vergi idarələri üçün nəzarəti gücləndirir və vergitutma şəffaflığını artırır. Bu yanaşma eyni zamanda əməliyyatların maliyyə nəticələrinin daha dəqiq proqnozlaşdırılmasına imkan yaradır, çünki ƏDV ödənişləri və əvəzləşdirmələr müəssisənin likvidlik vəziyyətinə və maliyyə dövryyəsinə birbaşa təsir göstərir. Müəssisələr üçün bu mexanizm həm risklərin idarə olunması, həm də maliyyə planlaşdırmasının optimallaşdırılması baxımından strateji əhəmiyyət kəsb edir.

Təhlil göstərir ki, ƏDV-nin tətbiq mexanizmi, xüsusilə depozit hesabları və proporsional əvəzləşdirmə sistemi, müəssisələr üçün maliyyə idarəçiliyinin optimallaşdırılmasını təmin edir. Əmtəə əməliyyatlarının hər mərhələsində ƏDV-nin tətbiqi və uçotu müəssisələrin maliyyə hesablarının dəqiqliyini artırır və vergi risklərinin idarə olunmasını asanlaşdırır. Eyni zamanda, vergi məəcəlləsində müəyyən edilmiş azad əməliyyatlar və xüsusi güzəştlər iqtisadiyyatın spesifik sektorlarında, xüsusilə kənd təsərrüfatı və nəqliyyat sahələrində, əməliyyatların stimullaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu mexanizmlər həm dövlət büdcəsinin gəlirliliyini qoruyur, həm də müəssisələrin fəaliyyətinə inzibati yük baxımından balanslı yanaşmanı təmin edir.

Cədvəl 5

ƏDV üzrə depozit hesabı mexanizmi

Göstərici	Məzmun
Tətbiq olunan subyektlər	Böyük və orta müəssisələr
Hesab növü	Xüsusi ƏDV depozit hesabı
Ödəniş forması	Nağdsız
Funksiya	ƏDV ödənişi və əvəzləşdirmənin avtomatlaşdırılması
Üstünlük	Şəffaflıq və fiskal nəzarətin güclənməsi

Mənbə: https://muhasib.az/Accountsoft/Ucot_siyaseti/ehtiyatqiymet_vergi.php

ƏDV-nin iqtisadi təhlili göstərir ki, əmtəə əməliyyatlarının sektoral xüsusiyyətləri və tətbiq olunan xüsusi hallar, məsələn, ixrac əməliyyatlarında 0 faiz dərəcə, idxalda ƏDV-nin tutulması və kənd təsərrüfatı məhsullarının ticarət əlavəsindən vergiləndirilməsi, vergi yükünün balanslı paylanmasını təmin edir. Bu yanaşma dövlət büdcəsinin gəlirlərinin proqnozlaşdırılmasını asanlaşdırır və eyni zamanda müəssisələrin fəaliyyətində vergi planlaması üçün şəffaf və dəqiq mexanizm yaradır. Xüsusilə ixrac əməliyyatlarında ƏDV-nin 0 faiz dərəcə ilə tətbiqi müəssisələrin beynəlxalq bazarlarda rəqabət qabiliyyətini artırır, idxal əməliyyatlarında isə ƏDV-nin tutulması dövlət büdcəsinə stabil gəlir axını təmin edir.

Əmtəə əməliyyatlarında ƏDV-nin tətbiqi, uçotu və vergitutma mexanizmləri, Azərbaycanın vergi qanunvericiliyində mövcud olan normativ-tənzimləyici baza çərçivəsində müasir fiskal idarəetməni təmin edir. Depozit hesabları, proporsional əvəzləşdirmə və elektron qaimə-faktura sis-

temləri, vergi öhdəliklərinin şəffaflığını və dəqiqliyini təmin etməklə, müəssisələrin maliyyə idarəçiliyində strateji rol oynayır. Bu yanaşma həm dövlət, həm də müəssisələr üçün fiskal və maliyyə planlamasında optimal nəticələrin əldə edilməsinə imkan yaradır. ƏDV sisteminin sektoral spesifikasiyi və xüsusi hallarda tətbiqi, iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinin stimullaşdırılmasını, əməliyyatların düzgün uçotunun aparılmasını və vergitutma yükünün balanslaşdırılmasını təmin edir.

Cədvəl 6

ƏDV üzrə əsas sənədləşmə və uçot tələbləri

Sənəd / Uçot elementi	Tələb
Elektron vergi qaimə-fakturası	Məcburidir
ƏDV bəyannaməsi	Aylıq və ya rüblük
Uçotun təşkili	ƏDV tutulan və azad əməliyyatlar ayrıca
Elektron sistemlər	Dövlət Vergi Xidmətinin platformaları
Hüquqi əsas	Vergi Məcəlləsi və DVX normativ aktları

Mənbə: https://muhasib.az/Accountsoft/Ucot_siyaseti/ehtiyatqiymet_vergi.php

Azərbaycan Respublikasında hüquqi şəxslərin mənfəət vergisi öhdəliklərinin formalaşması 2026-cı il üçün Vergi Məcəlləsinin müvafiq fəsilləri, əsasən 102–149-cu maddələrlə tənzimlənir. Mənfəət vergisi Azərbaycan vergi sistemində müəssisələrin xalis mənfəətinin dövlət büdcəsinə yönəldilməsi mexanizmi kimi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu vergitutma növü, həm dövlətin maliyyə resurslarının formalaşması, həm də iqtisadi fəaliyyətdə şəffaflıq və hesabatlılığın təmin edilməsi baxımından strateji əhəmiyyət kəsb edir. Hüquqi baza müəssisələr üçün həm məcburi, həm də istisna hallar üzrə vergi öhdəliklərini konkretləşdirir. Əsas dərəcənin 2026-cı ildə dəyişməməsi sabitliyi təmin edir və vergi planlaşdırmasının uzunmüddətli proqnozlarını asanlaşdırır. Güzəştlər və xüsusi hallar dövlətin iqtisadi siyasətinin stimullaşdırıcı alətləri kimi çıxış edir.

Mənfəət vergisinin ödəyiciləri rezident hüquqi şəxslər (MMC, ASC və s.), qeyri-rezidentlərin daimi nümayəndəlikləri və qeyri-kommersiya təşkilatlarının sahibkarlıq fəaliyyəti əsasında əldə etdikləri gəlirlərdir. Vergitutma obyektı olaraq müəssisənin xalis mənfəəti nəzərdə tutulur. Bu yanaşma həm yerli, həm də xarici mənbələrdən gələn gəlirlərin vergiyə cəlb olunmasını təmin edir və mənfəət vergisi üzrə uçotun düzgünlüyünü, vergi yükünün ədalətli paylanmasını təmin edir.

Mənfəət vergisinin hesablanması gəlir və xərclərin strukturu geniş spektri əhatə edir. Gəlir mənbələri satış, xidmət, dividend, faiz və royalti daxil olmaqla müəyyənləşdirilir. Xarici gəlirlər də vergitutmaya daxildir ki, bu, beynəlxalq maliyyə əməliyyatlarının düzgün hesabatını təmin edir. Çıxılan xərclər arasında əməkhaqqı, amortizasiya və material xərcləri əsas yer tutur. Nağd alışlarda 2% limitin tətbiqi və nümayəndəlik xərclərinə dair normaların nəzərdə tutulması vergitutmanın sistemli və hüquqi tələblərə uyğun həyata keçirilməsini təmin edir. Bu yanaşma müəssisələrin maliyyə nəticələrini hesabatlı şəkildə dövlət büdcəsinə yönəltməyə imkan verir. Mənfəət vergisi üzrə dərəcələr və güzəştlər sistemi dövlətin iqtisadi siyasətini əks etdirir. Standart müəssisələr üçün 20% dərəcə sabitlik yaradır və vergi planlaşdırmasını sadələşdirir. Mikro sahibkarlıq subyektləri üçün mənfəətin 75%-nin azad olması kiçik biznesin inkişafını stimullaşdırır (https://muhasib.az/Accountsoft/Ucot_siyaseti/ehtiyatqiymet_vergi.php). İnvestisiya təşviqi olan layihələr və xüsusi iqtisadi zonalar üzrə əlavə azadolmalar dövlətin iqtisadi təşviq siyasətini əks etdirir. Naxçıvan MR və işğaldan azad edilmiş ərazilərdə uzadılmış güzəştlər regional inkişafın sürətləndirilməsi məqsədini güdür. Mənfəət vergisinin hesablanması nümunəsində göstərilir ki, il ərzində gəlir 500 000 AZN, çıxılan xərclər isə 350 000 AZN təşkil edir və nəticədə vergi tutulan mənfəət 150 000 AZN olur. Mənfəət vergisi dərəcəsi 20% tətbiq edilərək ödəniləcək vergi məbləği 30 000 AZN təşkil edir. Qarışıq əməliyyatlar zamanı proporsional metodun tətbiqi vergi yükünün ədalətli və əməliyyatlar üzrə paylanmış olmasını təmin edir. Bu yanaşma həm müəssisələrin maliyyə planlamasına, həm də dövlətin büdcə gəlirlərinin düzgün hesablanmasına xidmət edir. Mənfəət ver-

gisinin bəyannamə və cari ödəniş qaydaları müəssisələrin dövrü gəlir əsasında vergi öhdəliklərini tənzimləməsinə imkan verir. Rüblük ödəniş mexanizmi və rüb bitdikdən sonra 15 gün ərzində bəyannamənin təqdim olunması, ilin sonunda isə martın 31-dək yekun bəyannamənin təqdim olunması vergi planlamasının vaxtlı və ardıcıl həyata keçirilməsini təmin edir. Elektron təqdimetmə və DVX platformaları vasitəsilə nəzarət mexanizmi vergi idarəçiliyində şəffaflığı və hesabatlılığı artırır.

Cədvəl 7

Hüquqi şəxslərin mənfəət vergisi və ödəniş mexanizmləri (2026)

Kateqoriya / Element	Təsvir / Məzmun
Hüquqi əsas və normativ tənzimləmə	AR Vergi Məcəlləsi, 102–149-cu maddələr; hüquqi istisnalar: güzəştlər və xüsusi hallar
Vergi növü və əsas dərəcə	Mənfəət vergisi, 20 %; dəyişiklik 2026-cı ildə yoxdur
Ödəyicilər	Rezident hüquqi şəxslər (MMC, ASC və s.), qeyri-rezidentlərin daimi nümayəndəlikləri, qeyri-kommersiya təşkilatları sahibkarlıq gəliri olduqda
Vergitutma obyekti və gəlir mənbələri	Müəssisənin xalis mənfəəti; gəlir mənbələri: satış, xidmət, dividend, faiz, royalti; xarici gəlirlər vergitutmaya daxildir
Çıxılan xərclər və məhdudiyyətlər	Əməkhaqqı, amortizasiya, material xərcləri; nağd alışlarda 2 % limiti; nümayəndəlik xərcləri üzrə normativlər; hüquqi əsas: Vergi Məcəlləsinin X fəslə
Vergi dərəcələri və güzəştlər	Standart müəssisələr: 20 %; mikro sahibkarlıq: mənfəətin 75 %-i azad; investisiya təşviqi layihələri: əlavə güzəştlər; xüsusi iqtisadi zonalar: vergi azadolmaları; Naxçıvan MR: regional güzəştlər; işğaldan azad edilmiş ərazilər: 2026–2036 üçün uzadılmış azadolmalar
Hesablama nümunəsi	İllik gəlir: 500 000 AZN; çıxılan xərclər: 350 000 AZN; vergi tutulan mənfəət: 150 000 AZN; mənfəət vergisi dərəcəsi: 20 %; hesablanan vergi: 30 000 AZN; qarışıq əməliyyatlar: proporsional metod tətbiqi
Bəyannamə və cari ödəniş qaydaları	Cari ödənişlər: rüblük; təqdimetmə müddəti: rüb bitdikdən sonra 15 gün; il sonu bəyannaməsi: martın 31-dək; təqdimetmə forması: elektron; platforma: e-taxes.gov.az; nəzarət mexanizmi: DVX elektron sistemləri
Xüsusi dəyişikliklər və stimullaşdırıcı mexanizmlər	Dövlət investisiya layihələri: xüsusi amortizasiya qaydası; şərt: müəyyən meyarlara uyğunluq; vergitutma effekti: çıxılan xərclərin optimallaşdırılması; məqsəd: investisiya stimullaşdırılması

Mənbə: <https://www.taxes.gov.az/uploads/2025/buklet/...>

2026-cı ildə mənfəət vergisi üzrə tətbiq olunan xüsusi dəyişikliklər dövlətin investisiya siyasətini dəstəkləyir. Dövlət investisiya layihələri üçün xüsusi amortizasiya qaydaları tətbiq olunur. Müəyyən meyarlara uyğun xərclər çıxılan xərclərə daxil edilir və vergitutma effekti optimallaşdırılır. Bu yanaşma investisiyaların təşviqi və kapital axınlarının səmərəli idarə olunmasını təmin edir. Müəssisələrin digər əsas vergi öhdəlikləri arasında ƏDV 18% dərəcə ilə əmtəə, xidmət və iş əməliyyatlarında tutulur və əvəzləşdirmə hüququna malikdir. Əmlak vergisi əsas vəsaitlər üzrə illik 1%, torpaq vergisi kadastr qiymətinə əsaslanır, yol vergisi isə nəqliyyat vasitələri üçün nəzərdə tutulub. Sadələşdirilmiş vergi kiçik müəssisələr üçün alternativ mexanizm kimi 2–6% dövrüyyə əsasında tətbiq olunur. Aksiz, mədən vergisi və digər xüsusi vergilər isə müvafiq fəaliyyət sahələrində dövlətin fiskal nəzarətini təmin edir.

Cədvəl 8

Müəssisələrin digər əsas vergi və sosial öhdəlikləri, uçot və məsuliyyət mexanizmləri (2026)

Kateqoriya / Element	Təsvir / Məzmun
ƏDV	18 %, əvəzləşdirmə hüququ ilə
Əmlak vergisi	Əsas vəsaitlər üzrə illik 1 %
Torpaq vergisi	Kadastr dəyərinə əsasən
Yol vergisi	Nəqliyyat vasitələrinə görə
Sadələşdirilmiş vergi	Dövriyyədən 2–6 %
Aksiz	Aksizli mallar üzrə
Mədən vergisi	Hasilat fəaliyyəti üzrə
Sosial və icbari sığorta öhdəlikləri	İşəgötürən üzrə: 22–25 %; işçi üzrə: 3–10 %; 8000 AZN-dən yuxarı hissə: endirim tətbiq olunur; əhatə dairəsi: özəl sektor; məqsəd: sosial təminat və tibbi sığorta
Ümumi uçot və məsuliyyət mexanizmləri	Uçot forması: elektron; ödəniş kanalı: e-taxes sistemi; gecikmə faizi: gündəlik 0.1 %; maliyyə sanksiyaları: cərimələr və faizlər; güzəştlər: 5–10 il müddətinə; prioritet sahələr: kənd təsərrüfatı, startaplar, SEZ

Mənbə: <https://vergiler.az/news/opinion/>

Sosial və icbari sığorta öhdəlikləri işəgötürən üzrə 22–25%, işçi üzrə 3–10% təşkil edir. 8000 AZN-dən yuxarı hissələrdə endirimlər tətbiq olunur. Bu yanaşma özəl sektorda əmək haqqının sosial təminatını təmin edir və tibbi sığorta mexanizmini gücləndirir. Sosial sığorta sistemi həm işçilərin hüquqlarını qoruyur, həm də dövlətin sosial siyasətini dəstəkləyir.

Ümumi uçot, ödəniş və məsuliyyət mexanizmləri elektron sistemlər vasitəsilə həyata keçirilir. Gecikmə faizi gündəlik 0.1% təşkil edir, maliyyə sanksiyaları cərimə və faizlər vasitəsilə tətbiq olunur. Vergi güzəştləri 5–10 il müddətinə kənd təsərrüfatı, startaplar və xüsusi iqtisadi zonalarda tətbiq edilir. Bu mexanizmlər həm dövlətin fiskal maraqlarını təmin edir, həm də müəssisələr üçün əməliyyat şəraitinin proqnozlaşdırılmasını mümkün edir. Mənfəət vergisi sisteminin düzgün tətbiqi müəssisələrin maliyyə nəticələrinə birbaşa təsir göstərir. Əmtəə əməliyyatlarının maya dəyəri, xərclərin uçotu və gəlirlər mənfəət vergisinin hesablanması prosesinə daxil edilir. Bu səbəbdən mənfəət vergisi əmtəə əməliyyatlarının dolayı vergitutma elementi kimi çıxış edir. Analitik baxımdan bu yanaşma maliyyə planlaması, vergi yükünün optimallaşdırılması və büdcə ödənişlərinin düzgün həyata keçirilməsi üçün vacibdir. Mənfəət vergisinin dərəcələri və güzəştlər sistemi dövlətin iqtisadi siyasətini əks etdirir. Mikro sahibkarlıq üçün azadolmalar, investisiya təşviqi layihələri və xüsusi zonalar üzrə güzəştlər kiçik biznes və regional iqtisadi inkişafı dəstəkləyir. Xüsusi amortizasiya qaydaları isə investisiyaların stimullaşdırılması üçün maliyyə mexanizmi təmin edir. Digər vergi öhdəlikləri və sosial sığorta ödənişləri müəssisələrin fiskal məsuliyyətini və işçilərin sosial təminatını qoruyur. Elektron uçot və ödəniş mexanizmləri şəffaflığı təmin edir və vergi inzibatchılığının effektivliyini artırır. Gecikmə faizləri və sanksiyalar isə vergi intizamının qorunmasına xidmət edir.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlil göstərir ki, Azərbaycanda əmtəə əməliyyatlarında ƏDV-nin tətbiqi fiskal sistemin əsas elementlərindən biridir. 18 faiz dərəcə ilə tətbiq olunan ƏDV həm dövlət büdcəsinin gəlirlərini təmin edir, həm də iqtisadi əməliyyatların şəffaflığını artırır. Əvəzləşdirmə mexanizmi müəssisələrin vergi yükünü balanslaşdırır və maliyyə axınlarının daha effektiv idarə olunmasına şərait yaradır.

Mənfəət vergisi isə müəssisələrin xalis maliyyə nəticələrinə əsaslanaraq fiskal öhdəliklərin formalaşmasında mühüm rol oynayır. 20 faiz dərəcə və mövcud güzəştlər sistemi həm dövlət gəlirlərinin təmin edilməsinə, həm də iqtisadi fəaliyyətin stimullaşdırılmasına xidmət edir.

Digər vergi növləri, o cümlədən əmlak, torpaq, aksiz və sadələşdirilmiş vergi, müəssisələrin ümumi vergi yükünü tamamlayır və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinin tənzimlənməsində iştirak edir. Sosial sığorta ödənişləri isə əmək bazarının sabitliyini və sosial təminatı gücləndirir.

Ümumilikdə, vergi mexanizmlərinin düzgün tətbiqi müəssisələrin maliyyə idarəçiliyinin optimallaşdırılmasına, risklərin azaldılmasına və büdcə ödənişlərinin dəqiq həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Müasir elektron sistemlərin tətbiqi isə vergi inzibatçılığının effektivliyini və şəffaflığını daha da artırır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikasının “Mühasibat uçotu haqqında” Qanunu (2004, son dəyişikliklər 2025). Bakı: E-qanun.az. Mövcuddur: <https://e-qanun.az/framework/9369>
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Vergi Xidməti (2023). E-invoicing. Bakı: Dövlət Vergi Xidməti, 3 p. Mövcuddur: <https://www.taxes.gov.az/en/page/elektron-qaim-faktura>
3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Vergi Xidməti (2025). Mənfəət vergisi (buklet). Bakı. Mövcuddur: <https://www.taxes.gov.az/uploads/2025/buklet/26.pdf>
4. Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi (2025–2026 illər üçün aktual redaksiya). Bakı: Dövlət Vergi Xidməti. Mövcuddur: <https://www.taxes.gov.az/az/page/ar-vergi-mecellesi>
5. Huseynov I.T. (2020). The main directions of improvement of accounting in small and medium-sized businesses in accordance with international standards in Azerbaijan. Bakı: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC), 210 p. Mövcuddur: <https://unec.edu.az/application/uploads/2022/11/Huseynov-Ilgar-Tarlan.pdf>
6. İsmayilzadə A. (2020). Azerbaijani Practice of Taxing Cross-Border Digital Supplies: Needs for Improvement. *AfronomicsLaw*, 12 p. Mövcuddur: <https://www.afronomicslaw.org/2020/11/28/azerbaijani-practice-of-taxing-cross-border-digital-supplies-needs-for-improvement>
7. Milli Mühasibat Uçotu Standartı №8 (MMUS 8) (IAS 2 əsasında) (2024). “Ehtiyatlar” Bakı: Muhasib.az. Mövcuddur: http://www.muhasib-az.narod.ru/Teshkili/mmus/mmus_8.pdf
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). Tax Challenges Arising from Digitalisation – Interim Report 2018. Paris “OECD Publishing” 213 p. Mövcuddur: <https://www.oecd.org/tax/tax-challenges-arising-from-digitalisation-interim-report-2018.htm>
9. Şəkərliyev A.Ş. (2018). “Gömrük işinin təşkili və idarə edilməsi” Bakı “İqtisad Universiteti” 292 səh.

N.M.Musayeva

i.e.n., Azerbaijan State University of Economics
ORCID 0000-0001-5973-981X

E.S.Hasanov

master student, Azerbaijan State University of Economics

Application of value added tax in commodity transactions in Azerbaijan, formation of profit tax and other tax liabilities

Abstract

This study analyzes the mechanism of value added tax (VAT), profit tax, and other tax obligations in commodity transactions in Azerbaijan. VAT is regulated by the Tax Code and applied at a standard rate of 18%. The calculation, deduction, and sector-specific application of VAT directly affect financial outcomes of enterprises. Profit tax is formed based on net profit and represents a key component of fiscal obligations. Other taxes and social contributions determine the overall tax burden of businesses. The findings show that proper implementation of tax mechanisms enhances financial management efficiency and fiscal transparency within enterprises and supports effective public revenue generation.

Keywords: value added tax, profit tax, tax obligations, commodity transactions, fiscal policy digitalization.

F.A.Ağaverdiyeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Univrsiteti
agaverdiyevaf@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 18.03.2026

The article was received by editorial board on 18.03.2026

Статья принята к печати 18.03.2026

İDARƏETMƏ UÇOTUNDA SOSIAL YÖNÜMLÜ YANAŞMANIN TƏTBİQİ VƏ İNKİŞAF PERSPEKTİVLƏRİ: BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏ VƏ AZƏRBAYCAN KONTEKSTİ

Xülasə

Müasir dövrdə şirkətlərin idarəetmə uçotuna sosial yönümlü yanaşmanı integrasiya etməsi həm global trendlər, həm də milli iqtisadiyyatların dayanıqlı inkişaf hədəfləri baxımından aktualıq kəsb edir. Bu məqalədə idarəetmə uçotunda sosial yönümlü yanaşmanın mahiyyəti açıqlanır, beynəlxalq təcrübədə (xüsusilə Avropa ölkələrində) bu yanaşmanın tətbiq tendensiyaları təhlil edilir və Azərbaycan mühitində mövcud vəziyyət qiymətləndirilir. Tədqiqatın əsas məqsədi sosial məsuliyyət prinsiplərinin və davamlılıq meyarlarının idarəetmə uçotu sistemlərinə daxil edilməsinin üstünlüklərini və çətinliklərini ortaya qoymaq, həmçinin ölkəmizdə bu istiqamətdə inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirməkdir. Məqalədə müqayisəli təhlil, ədəbiyyat araşdırması və empirik nümunələrin öyrənilməsi kimi metodlardan istifadə olunmuşdur. Əldə olunan nəticələr göstərir ki, sosial yönümlü idarəetmə uçotu qərar qəbul etmədə daha geniş maraqlı tərəf maraqlarını nəzərə almağa imkan verir və beynəlxalq şirkətlərin təcrübəsi belə yanaşmanın rəqabət üstünlüyü yaratdığını təsdiqləyir. Azərbaycan kontekstində isə bu sahədə addımlar atılmaqla yanaşı, vahid metodoloji çərçivə və müəssisələrin motivasiyası kimi amillərdə inkişaf ehtiyacı qalmaqdadır. Gələcəkdə yerli şirkətlərdə sosial və ekoloji göstəricilərin uçotunun gücləndirilməsi və qanunvericilik təşviqlərinin artırılması mövzunun davamlı aktuallığını təmin edəcəkdir.

Açar sözlər: idarəetmə uçotu, sosial yönümlü yanaşma, davamlı inkişaf, sosial məsuliyyət, beynəlxalq təcrübə, Azərbaycan.

GİRİŞ

İdarəetmə uçotu müəssisədaxili qərar qəbulunu dəstəkləyən mühüm informasiya sistemidir və ənənəvi olaraq əsas məqsədi rəhbərliyi maliyyə göstəriciləri ilə təmin etmək olmuşdur. Lakin son onilliklərdə biznes mühitində baş verən dəyişikliklər - global rəqabətin artması, korporativ sosial məsuliyyət (KSM) anlayışının geniş vüsət alması və davamlı inkişaf prinsiplərinin ön plana çıxması – idarəetmə uçotunun funksiyalarına yeni tələblər irəli sürmüşdür. Sosial yönümlü yanaşma məhz bu kontekstdə meydana çıxmış və idarəetmə uçotunun əhatə dairəsini genişləndirməyi, yalnız mənfəətlilik deyil, eyni zamanda şirkətin sosial və ekoloji təsirlərini də nəzərə almağı hədəfləyir. Başqa sözlə, idarəetmə uçotunun sosial yönümlü yanaşması ənənəvi “səhmdar dəyəri” konsepsiyasından “maraqlı tərəflərin rifahı” konsepsiyasına doğru genişlənməni ifadə edir. Bu mövzu elmi baxımdan aktualdır, çünki şirkətlərin uzunmüddətli dayanıqlılığı üçün maliyyə göstəriciləri ilə yanaşı sosial göstəricilərin də idarəedilməsi vacib hesab olunur.

Tədqiqatın məqsədi idarəetmə uçotunda sosial yönümlü yanaşmanın tətbiq imkanlarını və perspektivlərini qiymətləndirmək, beynəlxalq təcrübədən çıxan dərsləri və Azərbaycan üçün tövsiyələri müəyyənləşdirməkdir. Bu məqsədə çatmaq üçün tədqiqat çərçivəsində aşağıdakı vəzifələr icra edilmişdir: (1) sosial yönümlü idarəetmə uçotu anlayışının nəzəri əsaslarının araşdırılması; (2) Avropa ölkələri başda olmaqla beynəlxalq təcrübədə bu yanaşmanın tətbiqinin təhlili; (3) Azərbay-

canda idarəetmə uçotunun mövcud vəziyyəti və sosial komponentin integrasiyası sahəsində meyllərin qiymətləndirilməsi; (4) ölkə kontekstində sosial yönümlü idarəetmə uçotunun inkişafı üçün atıla biləcək addımların və potensial məhdudiyyətlərin müəyyən edilməsi. Tədqiqat metodologiyasında elmi ədəbiyyatın və statistik məlumatların təhlili, həmçinin bir neçə qabaqcıl şirkətin korporativ hesabatlarının müqayisəli araşdırılması istifadə edilmişdir. Məhdudiyyət olaraq qeyd edilməlidir ki, Azərbaycanda şirkətlərin sosial məsuliyyət və davamlılıq üzrə məlumat açıqlamalarının hələ kifayət qədər geniş yayılmaması empirik məlumat bazasını məhdudlaşdırır. Bununla belə, mövcud beynəlxalq hesabatlar və yerli nümunələr əsasında ümumi nəticələr əldə etmək mümkün olmuşdur.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Son illərdə idarəetmə uçotu sistemlərinin davamlı inkişaf prinsipləri ilə integrasiyası iqtisadiyyat və idarəetmə elmlərində geniş tədqiq olunan istiqamətlərdən birinə çevrilmişdir. Müasir tədqiqatlar göstərir ki, müəssisələrin uzunmüddətli dayanıqlı inkişafı yalnız maliyyə göstəricilərinin optimallaşdırılması ilə məhdudlaşmır və sosial, ekoloji və institusional amillərin də qərarvermə prosesinə daxil edilməsi zəruridir. Bu baxımdan idarəetmə uçotu sistemləri tədricən transformasiya edərək təşkilat daxilində strateji qərarverməni dəstəkləyən kompleks informasiya mexanizminə çevrilmişdir. Müasir biznes mühitində şirkətlər maliyyə nəticələri ilə yanaşı sosial məsuliyyət və ekoloji təsirləri də nəzərə almağa məcbur olduqları üçün idarəetmə uçotunun funksiyaları da genişlənmişdir (Burritt & Christ, 2021).

Müasir elmi ədəbiyyatda sosial yönümlü idarəetmə uçotu əsasən davamlı inkişaf və maraqlı tərəflər yanaşması çərçivəsində izah olunur. Bu yanaşmaya görə müəssisələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi yalnız səhmdarların gəlirliliyi ilə məhdudlaşmamalı, həmçinin işçilər, müştərilər və cəmiyyət kimi maraqlı tərəflərin maraqları da nəzərə alınmalıdır. Bu istiqamətdə aparılan müasir tədqiqatlar göstərir ki, sosial və ekoloji indikatorların idarəetmə uçotu sistemlərinə integrasiyası şirkətlərin strateji planlaşdırma və risklərin idarə olunması proseslərini daha effektiv edir. Xüsusilə ESG (Environmental, Social, Governance) göstəricilərinin idarəetmə qərarlarına daxil edilməsi korporativ idarəetmənin yeni mərhələsini formalaşdırmışdır və bu göstəricilər artıq bir çox şirkətlərdə strateji performans ölçmə alətlərinin ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir (Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2022).

Davamlılıq indikatorlarının idarəetmə uçotu sistemlərinə integrasiyası üzrə aparılmış müasir tədqiqatlar göstərir ki, bu yanaşma müəssisələrin maliyyə və qeyri-maliyyə risklərini daha kompleks şəkildə qiymətləndirməyə imkan yaradır. Müasir tədqiqatlar sübut edir ki, sosial məsuliyyət və ekoloji performans göstəricilərinin qərarvermə prosesində nəzərə alınması təşkilatların uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətini artırır və strateji idarəetmənin keyfiyyətini yüksəldir. Bu kontekstdə idarəetmə uçotu yalnız maliyyə məlumatlarının təhlili ilə məhdudlaşmır, həm də təşkilatın sosial və ekoloji təsirlərini ölçən integrasiya olunmuş informasiya sisteminə çevrilir (Christ & Burritt, 2021).

Son illərdə aparılmış empirik tədqiqatlar göstərir ki, sosial yönümlü idarəetmə uçotunun tətbiqi müəssisələrin korporativ reputasiyasına, investor etimadına və bazar dəyərinə müsbət təsir göstərir. Bu istiqamətdə aparılmış araşdırmalar göstərir ki, davamlılıq göstəricilərinin idarəetmə sistemlərinə integrasiyası şirkətlərin strateji risklərinin azalmasına və uzunmüddətli maliyyə sabitliyinin güclənməsinə səbəb olur. Xüsusilə beynəlxalq şirkətlər üzrə aparılmış tədqiqatlar ESG indikatorlarının təşkilatların performans qiymətləndirilməsi sistemlərində mühüm rol oynadığını və korporativ qərarvermədə qeyri-maliyyə məlumatlarının əhəmiyyətinin artdığını göstərir (Hörisch, Freeman & Schaltegger, 2020).

Eyni zamanda rəqəmsallaşma və informasiya texnologiyalarının inkişafı sosial yönümlü idarəetmə uçotunun tətbiq imkanlarını daha da genişləndirmişdir. Müasir ERP sistemləri və integrasiya olunmuş hesabat platformaları şirkətlərə maliyyə və qeyri-maliyyə göstəricilərini vahid analitik sistemdə izləməyə imkan yaradır. Bu istiqamətdə aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, rəqəmsal transformasiya idarəetmə uçotunun funksional imkanlarını genişləndirərək sosial və ekoloji indika-

torların real vaxt rejimində monitorinqini mümkün edir və strateji qərarların daha əsaslandırılmış şəkildə qəbul edilməsinə şərait yaradır (Christ, Burritt & Schaltegger, 2022).

Beləliklə, müasir elmi ədəbiyyat göstərir ki, idarəetmə uçotunun sosial yönümlü transformasiyası qlobal biznes mühitində strateji idarəetmənin mühüm komponentinə çevrilmişdir. Müəssisələrin davamlı inkişaf strategiyalarının formalaşdırılması, risklərin effektiv idarə olunması və maraqlı tərəflərin gözləntilərinin nəzərə alınması baxımından sosial yönümlü idarəetmə uçotu müasir korporativ idarəetmə sistemlərinin ayrılmaz elementi kimi qiymətləndirilir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

İdarəetmə uçotunda sosial yönümlü yanaşmanın mahiyyəti.

İdarəetmə uçotu iqtisadi mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq tədricən inkişaf edir və onun funksional çərçivəsi genişlənir. Müasir tədqiqatlar göstərir ki, idarəetmə uçotu artıq yalnız xərclərin idarə olunması və maliyyə nəticələrinin ölçülməsi ilə məhdudlaşmır, həm də təşkilatın strateji idarəetmə prosesini dəstəkləyən mühüm informasiya sistemi kimi çıxış edir. Davamlı inkişaf və korporativ məsuliyyət prinsiplərinin geniş yayılması nəticəsində müəssisələr fəaliyyətlərini qiymətləndirərkən təkcə maliyyə göstəricilərini deyil, həm də sosial və ekoloji təsirləri nəzərə almağa başlamışdır. Bu baxımdan idarəetmə uçotu müəssisələrin iqtisadi fəaliyyətini daha geniş kontekstdə təhlil etməyə imkan verən integrasiya olunmuş idarəetmə mexanizminə çevrilmişdir (Christ & Burritt, 2021).

Sosial yönümlü yanaşma idarəetmə uçotunun funksiyalarını genişləndirərək təşkilatın sosial performansının və davamlılıq göstəricilərinin də qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Bu yanaşmaya görə müəssisənin uğuru yalnız maliyyə nəticələri ilə deyil, həm də işçilərin məmnunluğu, əmək təhlükəsizliyi, ətraf mühitə təsir və müştəri məmnuniyyəti kimi qeyri-maliyyə indikatorları ilə ölçülür. Müasir müəssisələrdə daxili hesabat sistemləri artıq satışlar və xərclərlə yanaşı enerji istehlakı, karbon emissiyaları, sosial layihələr və insan resurslarının inkişafı kimi göstəriciləri də əhatə edir. Bu cür integrasiya olunmuş yanaşma rəhbərliyə təşkilatın iqtisadi, sosial və ekoloji fəaliyyətini balanslı şəkildə idarə etməyə və daha əsaslandırılmış strateji qərarlar qəbul etməyə imkan yaradır (Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2022).

Ənənəvi və sosial yönümlü idarəetmə uçotunun əsas fərqlərini daha aydın görmək üçün onları müəyyən meyarlar üzrə müqayisə etmək olar (Cədvəl 1).

Cədvəl 1

Ənənəvi və sosial yönümlü idarəetmə uçotunun müqayisəsi

Meyar	Ənənəvi idarəetmə uçotu	Sosial yönümlü idarəetmə uçotu
Əsas məqsəd	Mənfəətin maksimallaşdırılması və xərclərin azaldılması; qısamüddətli maliyyə nəticələrinin yaxşılaşdırılması	Maraqlı tərəflərin rifahının və davamlı inkişafın təmin olunması; uzunmüddətli dəyərin yaradılması (maliyyə və sosial)
Məlumat fokusu	Yalnız maliyyə göstəriciləri (gəlir, xərclər, mənfəət və s.)	Maliyyə + qeyri-maliyyə göstəriciləri (işçi məmnunluğu, ətraf mühitə təsir, icma töhfəsi və s.)
Qərarvermə perspektivi	Qısamüddətli performans (rüblük/illik nəticələr)	Uzunmüddətli performans (strateji hədəflər, davamlılıq meyarları)
Hesabatlılıq auditoriyası	Daxili rəhbərlik və səhmdarlar (şirkət sahibləri)	Geniş maraqlı tərəflər dairəsi (işçilər, müştərilər, cəmiyyət, investorlar və s.)
İstifadə olunan alətlər	Büdcələşmə, standart kostinq, varians analizi, məsuliyyət mərkəzləri əsasında hesabatlar	Balanced Scorecard (balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi), davamlılıq hesabatları, sosial layihələrin təsir analizi, SROI (sosial investisiyanın gəliri) və s.

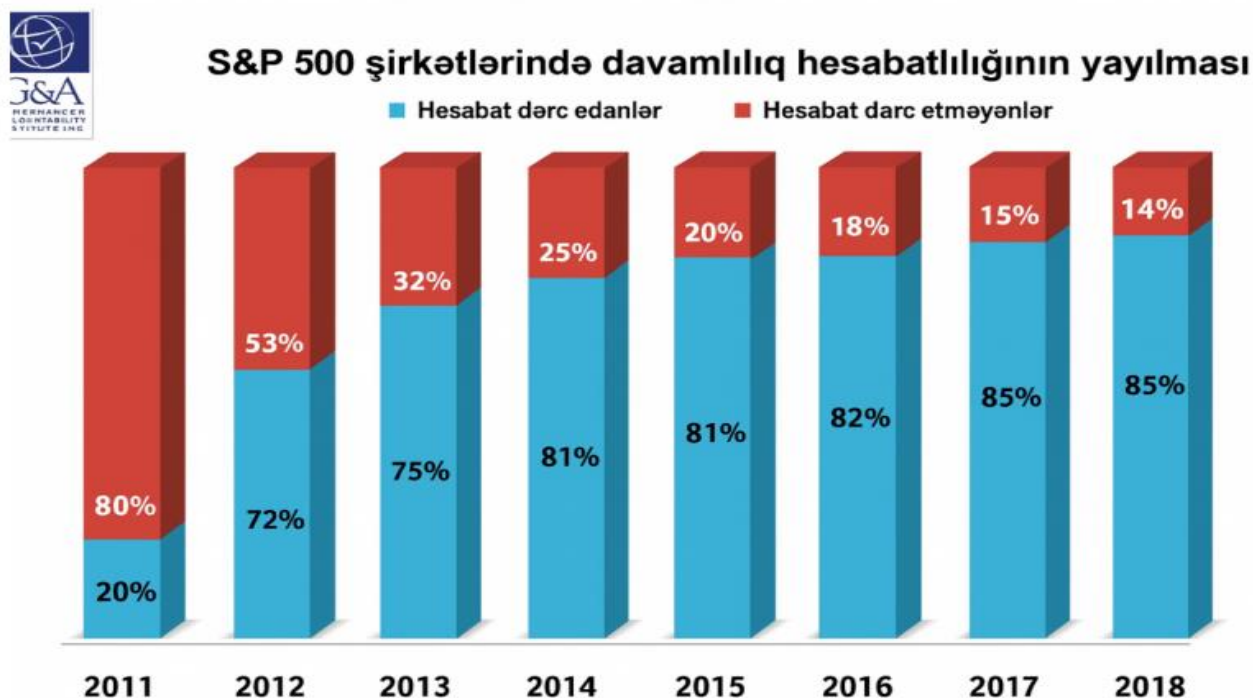
Mənbə: Müəllif tərəfindən müxtəlif mənbələr əsasında tərtib edilmişdir.

Cədvəl 1-dən göründüyü kimi, sosial yönümlü idarəetmə uçotu biznesin idarə edilməsində yeni bir paradigma dəyişikliyi deməkdir. Ənənəvi yanaşma daha çox mühasibat məlumatlarının təhlili ilə məhdudlaşdığı halda, sosial yönümlü yanaşma şirkətin fəaliyyətini daha geniş kontekstdə dəyərləndirməyi tələb edir. Məsələn, əgər ənənəvi idarəetmə uçotu bir xərcin yalnız müəssisənin mənfəətinə təsirini araşdırırdısa, sosial yönümlü idarəetmə uçotu həmin xərcə bağlı qərarın həm də işçilərin motivasiyasına və ya şirkətin ictimai imicinə təsirini nəzərə alır. Bu yanaşma nəticəsində idarəedicilər qərarvermə prosesində təkcə maliyyə meyarlarını deyil, etik və sosial meyarları da balanslaşdırmağa çalışırlar. Beləliklə, idarəetmə uçotunun sosial yönümlü inkişafı müəssisələrdə davamlı qərarvermə mədəniyyəti formalaşdırmağa xidmət edir.

Beynəlxalq təcrübədə sosial yönümlü idarəetmə uçotu. Dünyada şirkətlərin sosial məsuliyyət və davamlılıq prinsiplərini öz idarəetmə sistemlərinə inteqrasiya etməsi son illərdə güclənən bir meyldir. Xüsusilə Avropa ölkələrində korporativ idarəetmədə ESG (Environmental, Social, Governance – Ətraf mühit, Sosial, İdarəetmə) göstəricilərinin əhəmiyyəti artmaqdadır. Bir çox Avropa şirkəti artıq davamlılıq üzrə balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi (sustainability balanced scorecard) tətbiq edir, yəni korporativ strategiyanı dörd ənənəvi perspektivlə (maliyyə, müştəri, daxili proseslər, öyrənmə və inkişaf) yanaşı, əlavə “davamlılıq” perspektivi ilə də izləyir. Nəticədə top-menecmentin hesabatlarında karbon emissiyalarının azalması, işçi diversifikasiyası, cəmiyyətə investisiya kimi indikatorlar da maliyyə göstəriciləri ilə yanaşı yer alır.

Beynəlxalq təcrübədə sosial yönümlü yanaşmanın tətbiqini göstərən mühüm trend korporativ davamlılıq hesabatlarının yayılmasıdır. 2010-cu illərin əvvəllərində böyük şirkətlərin az bir qismi belə hesabatlar dərc edirdisə, hazırda dünyanın aparıcı şirkətlərinin əksəriyyəti hər il davamlılıq (dayanıqlı inkişaf) üzrə hesabat təqdim edir. Məsələn, ABŞ-da S&P 500 indeksinə daxil olan korporasiyaların davamlılıq hesabatlılığı 2011-ci ildə cəmi 20% səviyyəsində idisə, 2017-ci ildə bu göstərici 85%-ə, 2020-ci ildə isə 92%-ə yüksəlmişdir (G&A Institute, 2018; KPMG, 2022). Qrafik 1 bunu aydın şəkildə nümayiş etdirir.

Qrafik 1. S&P 500 şirkətlərində davamlılıq hesabatlılığının yayılması (2011–2018-ci illər)



Mənbə: Governance & Accountability Institute, 2018. (Sütunların mavi hissəsi hesabat dərc edən şirkətlərin faizini, qırmızı hissəsi isə hesabat dərc etməyənlərin faizini göstərir.)

Qrafik 1-dən göründüyü kimi, cəmi bir neçə il ərzində şirkətlərin böyük əksəriyyəti sosial və ekoloji performans barədə məlumat açıqlamağa keçmişdir. Bu tendensiya təkcə ABŞ-a deyil, qlobal miqyasda da müşahidə edilir. KPMG-nin 2022-ci il üçün qlobal araşdırmasına əsasən, dünya üzrə şirkətlərin ~80%-i davamlılıq mövzusunda hesabat verir və qərb ölkələrində bu göstərici 90%-dən yuxarıdır (KPMG, 2022). Xüsusilə Avropa İttifaqında şirkətlərin sosial-məsuliyyət hesabatlılığını hüquqi çərçivəyə salan direktivlər qəbul edilmişdir. 2014-cü ildən qüvvədə olan Qeyri-Maliyyə Hesabatlılığı Direktivinə (2014/95/EU) uyğun olaraq böyük şirkətlər sosial, ətraf mühit və işçi məsələləri üzrə məlumatları illik hesabatlarında açıqlamalıdır. Daha da önəmlisi, 2024-cü ildən etibarən mərhələli şəkildə tətbiq olunacaq Korporativ Davamlılıq Hesabatlılığı Direktivi (CSRD, 2022) Avropa məkanında davamlılıq hesabatlarının verilməsini demək olar ki, bütün iri şirkətlər üçün məcburi edir. Bu kimi tənzimləyici addımlar beynəlxalq təcrübədə sosial yönümlü idarəetmə uçotunun təşviq olunduğunu göstərir və şirkətləri daxili uçot sistemlərini yeni tələblərə uyğun təkmilləşdirməyə vadar edir (European Commission, 2021).

Beynəlxalq korporasiyaların təcrübəsindən real nümunələr də sosial yönümlü uçotun faydasını ayarı şəkildə göstərir. Məsələn, Unilever şirkəti “Davamlı Yaşam Planı” adlı strategiya həyata keçirərək öz idarəetmə uçotuna ekologiya və sosial rifah indikatorlarını daxil etmişdir. Bunun nəticəsində Unilever təkcə maliyyə performansını deyil, məhsullarının karbon izi, kənd təsərrüfatı təchizat zəncirindəki fermerlərin gəlir səviyyəsi, inkişaf etməkdə olan bazarlarda sanitariya şəraitinə töhfələr kimi hədəfləri də izləyir (Mirzəyev, 2022). Başqa bir misal, Tesla şirkəti daxili qərarvermədə karbon emissiyalarının azalmasını və bərpa olunan enerji istifadəsini birbaşa strateji hədəf kimi uçota alır. Bu cür nümunələr göstərir ki, beynəlxalq miqyasda sosial və ekoloji amillərin idarəetmə uçotuna inteqrasiyası şirkətlərə uzunmüddətli riskləri azaltmağa, innovativ həlləri təşviq etməyə və ictimai nüfuzunu artırmağa xidmət edir. Qeyd etmək lazımdır ki, sosial yönümlü göstəricilərin idarəetmə uçotu sistemlərinə daxil edilməsi müəyyən metodoloji çətinliklər yarada bilər. Xüsusilə sosial təsirin pul ifadəsində ölçülməsi, eləcə də maliyyə və qeyri-maliyyə göstəriciləri arasında prioritetlərin müəyyən edilməsi kimi məsələlər qərarvermə prosesində mürəkkəblik yaradır. Bununla belə, beynəlxalq təcrübə göstərir ki, şirkətlər bu problemlərin həlli üçün müxtəlif könüllü hesabat və standart sistemlərindən istifadə edirlər. Xüsusilə Global Reporting Initiative (GRI) davamlılıq hesabatlılığı standartları və SA8000 sosial məsuliyyət standartı müəssisələrə sosial və ekoloji göstəricilərin ölçülməsi, monitorinqi və hesabatlılığının təşkili üçün metodoloji çərçivə təqdim edir. Bu standartların tətbiqi şirkətlərə qeyri-maliyyə məlumatlarının sistemli şəkildə toplanmasına və sosial təsirin daha obyektiv qiymətləndirilməsinə imkan verir.

Ümumilikdə, beynəlxalq təcrübə sübut edir ki, idarəetmə uçotuna sosial yönümlü yanaşmanın tətbiqi şirkətlərə dəyər zəncirində şəffaflığın artması, risklərin proaktiv idarəedilməsi (məsələn, ekoloji risklərin vaxtında müəyyən edilərək xərc kimi nəzərə alınması) və maraqlı tərəflərlə münasibətlərin yaxşılaşması kimi çoxsaylı faydalar gətirir (KPMG, 2022). Bir çox şirkətlər üçün sosial məsuliyyət göstəricilərinin izlənməsi artıq korporativ mədəniyyətin ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir və menecerlər vacib qərarlar verərkən təkcə “Bu qərar mənfəətə necə təsir edəcək?” sualını deyil, eyni zamanda “Bu qərar işçilərimizə, müştərilərimizə və cəmiyyətə necə təsir edəcək?” sualını da gündəmə gətirirlər.

Azərbaycan kontekstində sosial yönümlü idarəetmə uçotu.

Azərbaycanda idarəetmə uçotu konsepsiyası hələ keçid iqtisadiyyatı dövründən etibarən gündəmə gəlsə də, onun tətbiqi geniş yayılmamış və əsasən böyük müəssisələrlə məhdud qalmışdır. Ənənəvi olaraq yerli şirkətlər uçot sistemini maliyyə hesabatlığı tələblərinə (vergi bəyannamələri, Maliyyə Nazirliyinin hesabatvermə formaları və s.) uyğun qurmuş, idarəetmə uçotu isə ya aparılmamış, ya da çox məhdud şəkildə aparılmışdır. Buna səbəb kimi vahid metodoloji bazanın olmaması, peşəkar idarəetmə mühasiblərinin çatışmazlığı və müəssisə rəhbərliyinin bu sahədə məlumatlı olmaması göstərilir. Lakin son illərdə Azərbaycanın dünya iqtisadiyyatına inteqrasiyası və

ölkə daxilində korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində atılan addımlar idarəetmə uçotunun rolunu artırmaqdadır. Xüsusilə dövlətə məxsus böyük şirkətlərdə beynəlxalq standartlara uyğun idarəetmə sistemlərinin qurulması prosesi gedir. Məsələn, Azərbaycan İnvestisiya Holdinginin yaradılması ilə bir sıra iri dövlət şirkətlərində korporativ idarəetmə islahatları aparılır, Müşahidə Şuraları təsis olunur ki, bu da şəffaf hesabatlılıq və daxili uçotun gücləndirilməsi tələblərini gündəmə gətirir (Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı, 2022). Bu islahatlar çərçivəsində sosial və ekoloji göstəricilərin də nəzərə alınması vacib amil kimi qeyd olunur.

Ölkə iqtisadiyyatında korporativ sosial məsuliyyət mövzusu da getdikcə daha çox önəm qazanır. Son illərdə bir sıra şirkətlər – xüsusən beynəlxalq ortaqlığı olanlar – sosial məsuliyyət layihələri həyata keçirir və bununla bağlı məlumatları ictimaiyyətə açıqlayır. Məsələn, BP Azerbaijan hər il öz sosial sərmayələri, təlim proqramları, icmaların inkişafına yönələn layihələri barədə hesabat verir (Mirzayev, 2022). Eyni zamanda, dövlət şirkəti olan SOCAR 2011-ci ildən bəri mütəmadi olaraq Dayanıqlı İnkişaf üzrə hesabatlar dərc edir və burada əməyin təhlükəsizliyi, ekoloji təsirlərin azaldılması, yerli kadrların inkişafı kimi mövzular əhatə olunur. Bu təcrübələr hələ ki istisna təşkil etsə də, ölkəmizdə sosial yönümlü yanaşmanın təşəkkül tapmağa başladığına işarədir. Sevindirici haldır ki, özəl sektorda da bəzi qabaqcıl şirkətlər (məsələn, banklar, telekommunikasiya şirkətləri) ISO 26000 sosial məsuliyyət standartlarına uyğun fəaliyyət prinsipləri qəbul edir və daxili audit proseslərinə etik göstəriciləri daxil edirlər.

Bununla yanaşı, ümumi mənzərə göstərir ki, Azərbaycanda sosial yönümlü idarəetmə uçotunun geniş tətbiqi üçün hələ mühüm addımlar atılmalıdır. İlk növbədə, qanunvericilik və tənzimləyici təşviqlər vacibdir. Hazırda şirkətləri sosial və ekoloji məlumatları açıqlamağa məcbur edən spesifik hüquqi norma yoxdur. Lakin Azərbaycanın 2022–2026-cı illər üzrə sosial-iqtisadi inkişaf strategiyasında dayanıqlı inkişaf və yaşıl iqtisadiyyat prioritet kimi qeyd olunur (Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı, 2022). Bu strateji sənəd çərçivəsində biznes subyektlərinin daha məsuliyyətli olması, resurslardan səmərəli istifadə və sosial rifahın yüksəldilməsi üçün şərait yaradılması qarşıya məqsəd qoyulub. Gözlənilir ki, yaxın gələcəkdə korporativ sektorda davamlılıq hesabatlılığına dair müəyyən tövsiyə xarakterli təlimatlar hazırlanacaq və ya böyük şirkətlər üçün hesabatlılıq standartları tədricən tələblərə çevriləcək. Məsələn, Maliyyə Nazirliyi və İqtisadiyyat Nazirliyi yanında İşgüzar Şura tərəfindən 2023-cü ildə bizneslərə ESG göstəricilərinin açıqlanması üzrə tövsiyələrin verilməsi belə bir addım ola bilər (şərti nümunə).

İkinci vacib məqam, şirkətdaxili potensialın artırılmasıdır. Sosial yönümlü idarəetmə uçotunu tətbiq etmək üçün müəssisələrdə müvafiq kadr bacarıqları olmalıdır – yəni həm mühasibatçılar, həm də menecerlər sosial və ekoloji göstəricilərlə işləməyi bacarmalıdır. Bu sahədə ölkədə peşə təhsili və sertifikatlaşdırma proqramları genişlənməlidir. Müsbət haldır ki, artıq bəzi universitetlərimiz idarəetmə uçotu fənnlərində korporativ sosial məsuliyyət və davamlılıq mövzularına yer verməyə başlayıblar (tədris proqramlarına daxil edilməklə). Məsələn, UNEC və ADA Universiteti kimi qurumlarda MBA proqramlarında davamlı biznes fənnləri tədris olunur ki, bu da gələcək menecerlərin daha məlumatlı olmasına xidmət edəcək.

Son olaraq, yerli şirkətlərin motivasiyası və nümunələrin artırılması önəmlidir. Əgər bazarda aparıcı şirkətlər sosial yönümlü yanaşmadan fayda əldə etdiklərini nümayiş etdirsələr, digərləri də onlara qoşulacaq. Hazırda Azərbaycanın bank sektorunda və neft-qaz sektorunda bir neçə şirkət öz illik hesabatlarına davamlılıq bölməsi əlavə etməyə başlayıb. Bu təcrübənin nəticələri – məsələn, investorlardan müsbət rəy almaq, reputasiyanın yüksəlməsi, xarici partnyorlarla əməkdaşlığın asanlaşması – digər şirkətlər üçün stimül olacaqdır. Beləliklə, tədricən lokal biznes mühitində “sosial məsuliyyətli şirkət” imici rəqabət üstünlüyünə çevrilə bilər. Bu, həm də ölkənin ümumi dayanıqlı inkişaf hədəflərinə töhfə verəcək (Mirzayev, 2022).

Maraqlı tendensiyalardan biri də bəzi yerli şirkətlərin beynəlxalq tərəfdaşlıq çərçivəsində sosial və ekoloji hesabatlılıq üzrə ilkin “pilot” layihələrdə iştirak etməsidir. Məsələn, Azərbaycan Respubli-

kası İqtisadiyyat Nazirliyinin təşəbbüsü ilə keçirilən “Yaşıl Mühasibatlıq və ESG hesabatlılığı” təlim proqramlarında bank sektoru, qida sənayesi və tikinti sektorundan olan bir neçə şirkət iştirak etmişdir. Bu təlimlərdə müəssisələrə sosial göstəricilərin uçot sistemlərinə daxil edilməsi, ESG indikatorlarının monitorinqi və hesabatların beynəlxalq formatlara uyğunlaşdırılması praktiki şəkildə öyrədilir. Eyni zamanda, bu təcrübələr müəssisələrin strateji qərarvermə prosesində qeyri-maliyyə göstəricilərinin rolunu artırmağa xidmət edir. Xüsusilə gənc və innovativ menecerlərin idarə etdiyi müəssisələrdə sosial yönümlü idarəetmə uçotuna keçid daha sürətlə baş verir – çünki bu strukturda idarəetmədə şəffaflıq, reputasiya və investor münasibətləri daha yüksək önəm daşıyır. Bununla belə, ümumi mənzərə hələ də sosial yönümlü yanaşmanın selektiv və təşəbbüs xarakterli olduğunu göstərir. Onun institusional çərçivəyə çevrilməsi üçün həm normativ hüquqi bazanın möhkəmləndirilməsi, həm də təşviq mexanizmlərinin ardıcıl şəkildə tətbiqinə ehtiyac qalır. Nəticə etibarilə, bu sahənin inkişafı yalnız texniki deyil, həm də mədəniyyət və düşüncə dəyişikliyi tələb edən çoxsəviyyəli bir proses kimi dəyərləndirilməlidir.

Sosial yönümlü idarəetmə uçotunun inkişafı üçün strateji təşviq alətləri və rəqəmsallaşmanın rolu

İdarəetmə uçotunda sosial yönümlü yanaşmanın geniş tətbiqini stimullaşdırmaq üçün tək cəhətli hüquqi-normativ baza deyil, həm də strateji təşviq alətləri və texnoloji infrastrukturun rolu əhəmiyyətlidir. Beynəlxalq təcrübələr göstərir ki, dövlətlərin tətbiq etdiyi iqtisadi təşviq mexanizmləri və rəqəmsal həllər sosial və ekoloji məsuliyyət prinsiplərinin daha sürətli yayılmasına imkan yaradır. Bu xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün aktualdır, çünki burada şirkətlərin öz təşəbbüsü ilə belə yanaşmaları tətbiq etməsi daha çətin olur.

Əvvəla, vergi güzəştləri və dövlət dəstəyi sosial yönümlü layihələrə investisiya qoyuluşunu stimullaşdırır. Məsələn, Avstriyada ekoloji təmiz texnologiyalar və sosial innovasiyalar üzrə xərclər üçün vergi kreditləri nəzərdə tutulur. Bu kreditlər həm fərdi sahibkarlar, həm də korporativ subyektlər üçün tətbiq olunur. Almaniyada isə kiçik və orta müəssisələrin “davamlılıq hesabatlılığı” üzrə keçirdikləri auditlərin 80%-i dövlət tərəfindən subsidiya olunur (European Commission, 2021). Bu mexanizmlər sayəsində müəssisələr üçün əlavə hesabat yükü deyil, əksinə faydalı investisiya effekti yaradır. Azərbaycan kontekstində isə belə təşviqlərin ilkin forması sosial sahələrdə aktiv olan müəssisələr üçün nəzərdə tutulan güzəştli vergi rejimləri ola bilər. Bu mexanizmlər tədricən rəqəmsal hesabat platformaları ilə birləşdirilərək avtomatlaşdırılmış analitik sistemlərə çevrilə bilər. Məsələn, ƏDV və mənfəət vergisindən müəyyən dərəcədə güzəşt, yalnız həmin şirkətin davamlılıq hesabatı sistemində keçməsi və minimum indikatorları paylaşması halında tətbiq oluna bilər. Bu yanaşma həm dövlət nəzarətini gücləndirir, həm də uçotun keyfiyyətini artırır.

Digər vacib aspekt rəqəmsallaşma və texnoloji platformalardır. Dünya miqyasında sosial və ekoloji göstəricilərin uçotu üçün yeni alətlər hazırlanmaqdadır: inteqrasiya olunmuş ERP sistemləri, ESG indikator platformaları, AI əsaslı hesabatlıq sistemləri və s. Məsələn, SAP və Oracle kimi beynəlxalq ERP provayderləri öz məhsullarına artıq “sosial göstərici modulları” əlavə ediblər – bu modullar vasitəsilə şirkət rəhbərləri əmək məmnuniyyəti səviyyəsi, bərabərlik göstəriciləri və karbon izi kimi dataları real vaxtda izləyə bilirlər (KPMG, 2022). Azərbaycanın böyük şirkətləri də bu sistemlərə keçid etməklə öz sosial yönümlü idarəetmə potensiallarını yüksəldə bilər.

Hazırda dövlət orqanları səviyyəsində bu mövzuda ilkin təşəbbüslər görünməkdədir. İqtisadiyyat Nazirliyi yanında Dövlət Vergi Xidməti 2023-cü ildə şirkətlər üçün elektron “əlavə qeyri-maliyyə məlumat formaları”nın hazırlanması ilə bağlı texniki təkliflər paketi hazırlamışdır. Bu formalar vasitəsilə şirkətlər işçi sayı üzrə gender bölgüsü, əlillərin payı, könüllü ianələr və ekoloji məsəflərlə bağlı rəqəmləri paylaşmağa təşviq olunurlar (şərti nümunə). Bu təkliflər bəlkə də ilkin mərhələdə könüllü olacaq, lakin sonrakı illərdə ESG indikatorlarının rəqəmsal monitorinqini həyata keçirən vahid milli platformaya çevrilə bilər.

Əlavə olaraq, startaplar və sosial müəssisələr üçün rəqəmsal ESG platformalarının təşviqi də bu prosesi sürətləndirə bilər. Məsələn, ölkədə fəaliyyət göstərən innovativ startaplara xüsusi ESG hesabat modullarının tətbiqinə dair güzəştli texnologiya paketləri təqdim edilə bilər – bu həm maliyyə yükünü azaldar, həm də yeni texnologiyaların biznesə integrasiyasını asanlaşdırar. Bu cür təşəbbüslər qrant proqramları və texnoloji inkubatorlar vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Belə platformalar vasitəsilə şirkətlər qeyri-maliyyə indikatorlarını bir kliklə bəyannamə şəklində təqdim edə və sistem tərəfindən avtomatik təhlil ala bilərlər.

Nəhayət, beynəlxalq donor və tərəfdaş təşkilatların resursları da bu təşəbbüslərin maliyyələşdirilməsində əhəmiyyətli rol oynaya bilər. Dünya Bankı, UNDP, UNIDO və GIZ kimi qurumların dəstəyi ilə Azərbaycanda ESG hesabatlılığı üzrə pilot platformalar, normativ bazanın hazırlanması və şirkətlərin texniki hazırlığı üçün texniki yardım layihələri həyata keçirilə bilər (European Commission, 2021; Mirzayev, 2022). Belə layihələr çərçivəsində şirkətlərə texniki təlimlər və sertifikatlaşdırma proqramları təqdim olunması, dövlət və özəl sektor əməkdaşlığı formatında reallaşdırılması mümkün görünür.

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat göstərir ki, idarəetmə uçotunda sosial yönümlü yanaşmanın tətbiqi müasir biznes idarəçiliyinin mühüm istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Müasir iqtisadi mühitdə müəssisələrin fəaliyyətinin yalnız maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirilməsi artıq kifayət etmir və sosial, ekoloji və institusional amillərin də qərarvermə prosesinə daxil edilməsi zərurəti yaranmışdır. Bu baxımdan sosial yönümlü idarəetmə uçotu müəssisələrin fəaliyyətinin daha kompleks qiymətləndirilməsinə, strateji qərarların daha balanslı qəbul edilməsinə və uzunmüddətli dayanıqlı inkişafın təmin olunmasına imkan yaradır.

Beynəlxalq təcrübənin təhlili göstərir ki, bir çox ölkələrdə şirkətlər sosial məsuliyyət və davamlılıq göstəricilərini idarəetmə sistemlərinə integrasiya etməklə fəaliyyətlərini daha şəffaf və effektiv şəkildə idarə edirlər. Sosial və ekoloji indikatorların uçot sistemlərinə daxil edilməsi müəssisələrin risklərin idarə olunmasını gücləndirir, investor etimadını artırır və şirkətlərin reputasiyasının formalaşmasına müsbət təsir göstərir.

Azərbaycan kontekstində aparılmış təhlil göstərir ki, ölkədə sosial yönümlü idarəetmə uçotunun tətbiqi istiqamətində müəyyən ilkin addımlar mövcud olsa da, bu yanaşma hələ geniş yayılmamışdır. Bu sahədə əsas problemlərdən biri sosial və qeyri-maliyyə göstəricilərinin ölçülməsi və hesabatlılığı üzrə vahid metodoloji çərçivənin olmamasıdır. Buna görə də müəssisələrdə sosial məsuliyyət göstəricilərinin uçotunun inkişaf etdirilməsi, davamlılıq hesabatlılığı üzrə standartların hazırlanması və müvafiq institusional mexanizmlərin formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Beləliklə, tədqiqatın nəticələri göstərir ki, sosial yönümlü idarəetmə uçotunun inkişafı müəssisələrin davamlı fəaliyyətinin təmin edilməsində və müasir korporativ idarəetmə sistemlərinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Bu yanaşmanın tətbiqi Azərbaycan şirkətlərinin qlobal iqtisadi trendlərə uyğunlaşmasına və uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına töhfə verə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı. (2022). “Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası” (22 iyul 2022). Bakı: prezident.az.
2. Burritt R.L., & Christ K.L. (2016). Industry 4.0 and environmental accounting: A new revolution? Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7(3), 396–412.
3. Burritt R.L., Christ K.L. (2021). Environmental management accounting and sustainability management. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 12(5), 1103-1126.
4. Christ K.L., Burritt R.L. (2021). Accounting for modern sustainability management: Linking environmental and management accounting. Journal of Cleaner Production, 286, 125413.

5. Elkington J. (2018). 25 Years of Triple Bottom Line: A New Approach for Evaluating Corporate Performance. Harvard Business Review.
6. European Commission. (2021). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council on corporate sustainability reporting. Brussels: Official Journal of the EU.
7. Governance & Accountability Institute. (2018). Flash Report: 85% of S&P 500 Companies Publish Sustainability Reports in 2017. New York: G&A Institute Research.
8. Hörisch J., Freeman R.E., Schaltegger S. (2020). Applying stakeholder theory in sustainability management. *Organization & Environment*, 33(3), 364-386.
9. KPMG International. (2022). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022. Netherlands: KPMG Global Centre of Excellence.
10. Mirzayev N. (2022). Corporate Social Responsibility in Azerbaijan: Document Analysis of BP's Sustainability Reports. *SEA—Practical Application of Science*, X(30), 161-168.
11. OECD. (2020). The Digitalisation of Sustainability Reporting: Benefits, Barriers and Policy Recommendations. Paris: OECD Publishing.
12. Schaltegger S., Hansen E.G., Lüdeke-Freund F. (2022). Business models for sustainability: A review and research agenda. *Organization & Environment*, 35(2), 223-239.
13. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development Goals (SDGs). New York.
14. WEF (World Economic Forum). (2020). Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. Geneva.

F.A.Agaverdiyeva

master student, Azerbaijan State University of Economics

Implementation and development perspectives of socially oriented approach in management accounting: international experience and Azerbaijan context

Abstract

Application of a Socially Oriented Approach in Management Accounting and Development Perspectives: International Experience and Azerbaijani Context – The integration of a socially oriented approach into management accounting has become a topical issue in today's corporate practice, driven by global sustainability trends and national development priorities. This article explains the concept of a socially oriented approach in management accounting, analyzes its application trends in international practice (particularly in European countries), and evaluates the current situation in Azerbaijan. The main purpose of the research is to reveal the advantages and challenges of incorporating social responsibility principles and sustainability criteria into management accounting systems, as well as to identify development prospects in this direction for Azerbaijan. The study employs comparative analysis, literature review, and examination of empirical examples. The findings indicate that socially oriented management accounting enables decision-makers to consider a wider range of stakeholder interests, and international experience shows that such an approach can create competitive advantages. In the Azerbaijani context, although initial steps have been taken, there remains a need for a unified methodological framework and greater incentives for companies. Strengthening the accounting of social and environmental indicators in local companies and enhancing regulatory encouragement will maintain the relevance of this topic in the future.

Keywords: management accounting, socially oriented approach, sustainable development, social responsibility, international experience, Azerbaijan.

A.Ə.Sadiqov
baş müəllim, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
abdulkarim_sadigov@unec.edu.az
F.İ.Əlizadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
fatimelizade36@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 16.03.2026

The article was received by editorial board on 16.03.2026

Статья принята к печати 16.03.2026

VALYUTA RİSKLƏRİNİN UÇOT SİYASƏTİNƏ VƏ MALİYYƏ HESABATLARINA TƏSİRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Valyuta riskləri global iqtisadi integrasiya və beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsi nəticəsində müəssisələrin maliyyə sabitliyi üçün əsas təhlükə mənbələrindən birinə çevrilmişdir. Müxtəlif valyutalarda aparılan əməliyyatlar valyuta məzənnələrindəki dəyişkənlikdən asılı olaraq aktivlərin, öhdəliklərin və kapitalla bağlı göstəricilərin dəyərində kəskin fərqlər yarada bilər. Bu isə uçot siyasətinin düzgün formalaşdırılmasını, risklərin ölçülməsi və idarə edilməsini, eləcə də maliyyə hesabatlarının beynəlxalq standartlara uyğun tərtibini zəruri edir. Valyuta risklərinin maliyyə hesabatlarına təsiri əsasən üç istiqamətdə özünü göstərir: əməliyyat riski, tərcümə riski və iqtisadi risk. Mühasibat uçotu baxımından, müəssisələr valyuta ilə bağlı əməliyyatları Beynəlxalq Mühasibat Uçotu Standartları (xüsusilə IAS 21 – “Xarici valyuta məzənnələrinin təsiri”) çərçivəsində tanımalı və düzgün qiymətləndirməlidirlər. Məzənnə fərqlərinin tanınması birbaşa olaraq mənfəət və zərər hesabatına, eləcə də balans göstəricilərinə təsir edir. Uçot siyasətində valyuta əməliyyatlarının tanınması, yenidən qiymətləndirilməsi, riskdən qorunma (hedging) alətlərindən istifadə və məzənnə fərqlərinin bölüşdürülməsi ilə bağlı prinsiplər dəqiq müəyyən edilməlidir. Müəssisələrin xarici valyuta risklərinə məruz qalması aktiv və öhdəliklərin strukturundan, idxal–ixrac əməliyyatlarının həcmi və istiqamətindən, həmçinin maliyyə öhdəliklərinin hansı valyutada formalaşmasından asılıdır. Risklərin idarə olunması məqsədilə treyderlərin, bankların və real sektor müəssisələrinin geniş istifadə etdiyi alətlər – forvard, fyuçers, opsiya və swap müqavilələri uçot siyasətinə integrasiya olunduqda maliyyə hesabatlarının dəqiqliyini və şəffaflığını artırır. Nəticə olaraq, valyuta risklərinin uçot siyasətinə və maliyyə hesabatlarına təsirinə qiymətləndirilməsi müəssisənin maliyyə sabitliyi, mənfəətlik səviyyəsi və idarəetmə qərarlarının keyfiyyəti baxımından həlledici əhəmiyyət daşıyır. Düzgün tətbiq edilmiş valyuta risklərinin uçotu yalnız maliyyə nəticələrinin obyektivliyini təmin etmir, həm də strateji risk idarəetməsi prosesinin səmərəliliyini artıraraq müəssisənin rəqabət üstünlüyünü gücləndirir.

Açar sözlər: valyuta, uçot, maliyyə, məzənnə, iqtisadi, risk.

GİRİŞ

Global iqtisadiyyatın sürətlə integrasiya etdiyi müasir dövrdə müəssisələrin maliyyə fəaliyyətinə təsir edən ən mühüm amillərdən biri valyuta məzənnələrinin dəyişkənliyidir. Beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsi, idxal və ixrac əməliyyatlarının artması, xarici investisiyaların cəlb edilməsi və maliyyə öhdəliklərinin müxtəlif valyutalarla ifadə olunması müəssisələrin valyuta risklərinə məruz qalma səviyyəsini daha da yüksəltmişdir. Bu dəyişkənlik, bir tərəfdən iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətini artıran amil kimi çıxış edir, digər tərəfdən isə müəssisələrin maliyyə vəziyyətini

proqnozlaşdırmağı çətinləşdirən risk elementinə çevrilir. Valyuta riskləri, məzənnə fərqləri nəticəsində maliyyə göstəricilərində yaranan gözlənilməz dəyişikliklərə səbəb olduğu üçün düzgün qiymətləndirilmədikdə müəssisələrin gəlirliliyinə, aktiv və öhdəliklərinin dəyərində, eləcə də kapitalın strukturuna mənfi təsir göstərə bilər. Xüsusilə xarici valyutada borclanma, xaricdən alınan xammal və avadanlıqların ödənişi, eləcə də ixracdan əldə edilən gəlirlər valyuta məzənnələrinə birbaşa bağlı olduğundan bu sahədəki dəyişkənliklər maliyyə nəticələrinin təhrif olunmasına gətirib çıxara bilər. Belə şəraitdə müəssisələr üçün səmərəli uçot siyasətinin formalaşdırılması həyati əhəmiyyət kəsb edir. Uçot siyasəti valyuta əməliyyatlarının tanınması, qiymətləndirilməsi və uçotda əks olunması qaydalarını müəyyən etməklə maliyyə hesabatlarının beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə hazırlanmasına şərait yaradır. Beynəlxalq Mühasibat Uçotu Standartlarından (xüsusilə IAS 21 – “Xarici valyuta məzənnələrinin təsiri”) irəli gələn tələblər valyuta əməliyyatlarının obyektiv və şəffaf şəkildə uçota alınmasını təmin edir. Məzənnə fərqlərinin hansı dövrdə və hansı mənbə üzrə tanınması, onların mənfəət və zərər hesabatında və ya digər geniş mənfəətdə əks etdirilməsi müəssisənin maliyyə vəziyyətinin real mənzərəsini formalaşdırır. Valyuta risklərinin qiymətləndirilməsi yalnız mühasibat uçotu baxımından deyil, həm də risklərin idarə olunması strategiyasının hazırlanması baxımından mühüm rol oynayır. Müəssisələrin istifadə etdiyi riskdən qorunma alətləri – forvard, fyuçers, opsiya və swap kimi törəmə maliyyə alətləri valyuta risklərinin mümkün təsirlərini minimuma endirməyə imkan verir. Bu alətlərin uçot siyasətinə daxil edilməsi isə maliyyə hesabatlarında dəqiqliyin və müqayisəolunmanın təmin olunmasına xidmət edir. Nəticə etibarilə, valyuta risklərinin uçot siyasətinə və maliyyə hesabatlarına təsirinin qiymətləndirilməsi müasir biznes mühitində müəssisələrin fəaliyyətinin davamlılığını təmin edən əsas elementlərdən biridir. Bu mövzunun aktuallığı həm global iqtisadi qeyri-sabitlik, həm də valyuta bazarlarının yüksək volatilliyi fonunda daha da artır. Aparılan təhlillər göstərir ki, valyuta risklərinin düzgün idarə olunması və onların hesabatlarda adekvat əks etdirilməsi müəssisələrin strateji qərarlarının keyfiyyətini yüksəldir, maliyyə dayanıqlığını gücləndirir və investisiya cəlbəediciliyini artırır. Bu baxımdan, tədqiqatın mövzusu həm nəzəri, həm də praktiki əhəmiyyət daşımaqla iqtisadiyyatın müxtəlif sektorlarında fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün vacib analitik istiqamət kimi çıxış edir.

MATERIAL VƏ METOD

Bu tədqiqat valyuta risklərinin müəssisələrin uçot siyasətinə və maliyyə hesabatlarına təsir mexanizmlərini qiymətləndirmək məqsədilə aparılmışdır. Araşdırmanın materialları beynəlxalq mühasibat standartları (IAS 21, IFRS 7, IFRS 9), Azərbaycan Respublikasının mühasibat uçotu haqqında qanunvericilik bazası, yerli və xarici şirkətlərin maliyyə hesabatları, eləcə də statistik mənbələr (Azərbaycan Mərkəzi Bankının valyuta məzənnələri bazası, Dünya Bankı, IMF məlumatları) əsasında formalaşdırılmışdır.

Cədvəl 1

Tədqiqatda istifadə olunan əsas məlumat mənbələri

Mənbə	Məzmun	Tətbiqi sahə
IAS 21 – Xarici valyuta məzənnələrinin təsiri	Valyuta əməliyyatlarının tanınması və yenidən qiymətləndirilməsi	Uçot siyasətinin formalaşdırılması
IFRS 7 – Maliyyə alətləri üzrə açıqlamalar	Risqlər və riskdən qorunma ilə bağlı açıqlamalar	Maliyyə hesabatlarının tərtibi
IFRS 9 – Maliyyə alətləri	Hedging mexanizmlərinin uçotu	Valyuta risklərinin idarə olunması
Mərkəzi Bankın məzənnələr bazası	Tarixi məzənnələr, volatillik göstəriciləri	Statistik və empirik təhlil
Şirkətlərin maliyyə hesabatları	Real məlumatlara əsaslanan analiz	Modelyasiya və müqayisə

Mənbə: IASB standartları (IAS 21, IFRS 7, IFRS 9), Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı məlumatları və şirkətlərin maliyyə hesabatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Valyuta risklərinin təsiri aşağıdakı formul vasitəsilə qiymətləndirilmişdir:

Məzənnə fərqi=Xarici valyuta ilə ifadə olunmuş, məbləğ x

(Yeni məzənnə–Əvvəlki məzənnə)

Bu metodla müəyyən edilmişdir ki, hətta məzənnədə 1–2 % dəyişiklik müəssisənin mənfəət göstəricilərinə ciddi təsir göstərə bilər. Cədvəl 1 də tədqiqatın əsasını təşkil edən məlumat mənbələri qeyd olunur. Bu məlumatlar tədqiqatın elmi-nəzəri bazasını formalaşdırır və həm beynəlxalq standartların, həm də yerli normativ-hüquqi bazanın müqayisəli şəkildə öyrənilməsinə imkan yaradır. Beləliklə, araşdırmanın nəzəri çərçivəsi IAS 21, IFRS 7 və IFRS 9 kimi standartlara əsaslandığından valyuta əməliyyatlarının uçotu sistemi və risklərin ölçülməsi düzgün müəyyən edilə bilər.

Cədvəl 2

Valyuta məzənnəsi dəyişkənliyinin maliyyə nəticələrinə təsirinin hesablanması.

Valyuta əməliyyatı	Məbləğ (USD)	Əvvəlki məzənnə (man)	Yeni məzənnə (man)	Məzənnə fərqi (man)
İdxal borcu	100 000	1.70	1.72	+2 000
İxrac gəliri	80 000	1.70	1.68	–1 600
Xarici kredit	150 000	1.70	1.73	+4 500

Cədvəl 2-dən göründüyü kimi, məzənnədəki cüzi dəyişikliklər belə şirkətin borclarını artırır və ixrac gəlirlərini azalda bilər. Bu dəyişikliklər mühasibat uçotunda dərhal mənfəət və zərər hesabına təsir göstərir. Cədvəl 2-də valyuta məzənnəsində baş verən dəyişikliklərin müəssisənin maliyyə nəticələrinə təsirinin hesabi nümunəsi göstərilir. Məzənnə artdıqda idxal olunan məhsullar və xarici valyutada olan öhdəliklərin dəyəri yüksəlir, nəticədə müəssisənin xərc yükü artır. Əksinə, ixrac gəlirləri məzənnə aşağı düşdükdə azalma ilə üzləşir və gəlirliliyi zəifləyir. Bu cədvəl real əməliyyatlar üzrə məzənnə fərqlərinin necə hesablandığını və onun operativ şəkildə mənfəət və zərər hesabına təsir etdiyini aydın şəkildə nümayiş etdirir. Hətta məzənnədə çox kiçik dəyişikliklər belə iri həcmli valyuta əməliyyatlarında ciddi təsir yarada bilər.

Cədvəl 3

Valyuta risklərinin təsir istiqamətləri və uçot mexanizmləri

Risk növü	Təsirin xarakteri	Uçotda tanınma forması
Əməliyyat riski	Faktiki valyuta əməliyyatlarından yaranır	Məzənnə fərqlərinin gəlir və ya xərc kimi tanınması
Tərcümə riski	Konsolidasiya zamanı xarici filiallardakı aktivlərin yenidən hesablanması	Digər geniş mənfəətdə (OCI) tanınma
İqtisadi risk	Gələcək nağd axınlara təsir edən məzənnə dəyişiklikləri	Hedging əməliyyatlarının uçotu (IFRS 9)

Mənbə: International Accounting Standards Board tərəfindən qəbul edilmiş IAS 21 və IFRS 9 standartları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 3 valyuta risklərinin növlərini və onların uçotda əks olunma mexanizmlərini izah edir. Əməliyyat riski birbaşa aparılan valyuta ödənişləri və gəlirləri ilə bağlıdır və məzənnə fərqləri dərhal mənfəət və zərərdə tanınır. Tərcümə riski daha çox beynəlxalq şirkətlərdə müşahidə olunur; xarici filialların aktiv və öhdəlikləri yenidən hesablamaq lazım gəldiyindən məzənnə dəyişiklikləri digər geniş mənfəət bölməsində (OCI) tanınır. İqtisadi risk isə gələcək nağd axınlara uzunmüddətli təsirləri əhatə edir və daha çox hedging (riskdən qorunma) alətləri vasitəsilə idarə olunur. Cədvəl 3 bu risklərin mahiyyətini və uçot siyasətində necə nəzərə alındığını sistemli şəkildə ümumiləşdirir.

Cədvəl 4

Valyuta risklərinin ölçülməsi üzrə əsas metodlar

Metod	Təsviri	Tətbiqi sahə
Xarici valyuta məruz qalmasının qeydiyyatı	Hər bir xarici valyutada olan aktiv-öhdəlik mövqelərinin və mübadilə əməliyyatlarının sistematik qeydiyyatı (register of exposures) (CPA Australia)	Münasibətlərin başa düşülməsi, uçot siyasətinin hazırlanması
Proqnozlaşdırılmış dövrü valyuta nağd axınlarının cədvəli	Xarici valyutada gələcək ödəmələr və gəlirlərin vaxt və məbləğ üzrə təxmin edilməsi (table of projected cash-flows) (CPA Australia)	Strateji idarəetmə, risk planlaşdırılması
Həssaslıq təhlili (sensitivity analysis)	Valyuta məzənnəsinin müəyyən faizlə dəyişməsi halında müəssisənin nəticələrinə təsirin hesablanması (CPA Australia)	Uçot hesabatlarının analiz edilməsi, stress-testlər
“Risk dəyəri” metodu (Value at Risk, VaR)	Verilmiş inam səviyyəsi və müddət çərçivəsində valyuta məzənnəsi dəyişməsinin gətirə biləcəyi maksimum zərərin qiymətləndirilməsi (IMF)	Geniş miqyaslı aktiv-öhdəlik portfelleri olan müəssisələrdə, maliyyə sektorunda

Mənbə: International Accounting Standards Board tərəfindən qəbul edilmiş IAS 21 və IFRS 9 standartları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 4 də valyuta risklərinin ölçülməsi üzrə əsas metodlar təqdim olunur. Burada “xarici valyutada məruz qalmanın qeydiyyatı” metodu, yəni müəssisənin hansı valyuta əməliyyatlarına açıq olduğu, hansı valyuta aktiv və öhdəliklərinin olduğu sistematik şəkildə qeyd edilməlidir — bu, riskin ilkin diaqnozunu verir. Sonra gəlir “proqnozlaşdırılmış tarixli nağd axınların cədvəli” — gələcəkdə xarici valyutada olacağı gözlənilən ödəmə və gəlirlərin vaxt və məbləğ üzrə təxmin edilməsini nəzərdə tutur; bu, strateji planlaşdırma üçün vacibdir. Üçüncü metod — həssaslıq təhlili (sensitivity analysis) — burada valyuta məzənnəsində müəyyən bir faizlə baş verə biləcək dəyişikliklərin müəssisənin nəticələrinə (xərc, gəlir, borc) təsiri hesablanır; bu yanaşma müəssisənin “nə qədər riskə məruz ola biləcəyi” barədə konseptual fikir verir. Dördüncü metod isə “Risk dəyəri” (Value at Risk, VaR) modelidir — bu model müəyyən vaxt çərçivəsində və müəyyən etimad səviyyəsində valyuta məzənnəsi hərəkətindən ortaya çıxma biləcək maksimum potensial zərəri qiymətləndirir.

Cədvəl 5

Hedging alətlərinin uçot və hesabatlarda göstərilmə mexanizmləri

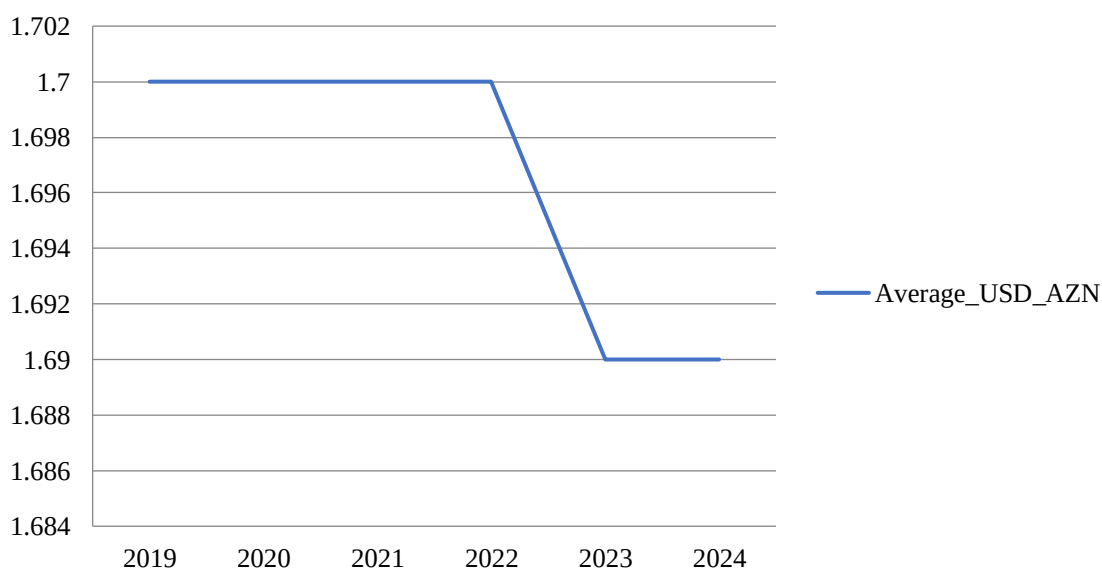
Alət	Xüsusiyyətləri	Uçot / Hesabatda göstərilmə
Forvard müqavilələri	Gələcək tarixdə sabit məzənnə ilə valyutanın alınması və ya satılması öhdəliyi	Müqavilə imzalandıqda ilkin uçot, sonra dəyişikliklər “qeyri-reallaşmış” qazanc/zərər kimi və ya mənfəət/zərər hesabatında tanınır (əgər hedging hesabı tətbiq olunmursa) (CPA Australia)
Opsion hüquqları	Müəssisəyə gələcəkdə müəyyən məzənnə ilə valyuta almaq və ya satmaq imkanı verir, lakin məcburiyyət yaratmır	Hedging hesabı şərtləri ödənildikdə, opsionun ədalətli dəyəri və ya istifadə nəticəsində yaranan fərq uçotda müvafiq şəkildə göstərilir (CBH)
Swap müqavilələri	Valyuta və/və ya faiz ödənişlərinin dəyişdirilməsi –	Uçot siyasətində swap-müqavilənin məqsədi və təsiri açıqlanmalı, dəyişikliklər

	məsələn, bir valyutada borcun digər valyutada ödənilməsi	mənfəət və zərər və ya digər geniş mənfəət (OCI) kimi tanına bilər
Təbii hedging (natural hedge)	Gəlirlərin və xərclərin eyni valyutada uyğunlaşdırılması – valyuta fərqlərinə məruz qalmanı azaltmaq	Uçot siyasətində qeyd olunmalı, riskin azaldılması strategiyası kimi izah edilməlidir

Mənbə: International Accounting Standards Board tərəfindən qəbul edilmiş IAS 21 və IFRS 9 standartları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 5 də isə riskdən qorunma (hedging) alətlərinin uçot və maliyyə hesabatlarında necə göstərilməsi haqqında mexanizmlər göstərilir. Məsələn, forvard müqavilələri gələcək tarixdə sabit məzənnə ilə valyuta alınması/satılması öhdəliyi yaradır və uçotda müqavilə imzalandıqda ilkin tanınma və sonra dəyər dəyişiklikləri “qeyri-reallaşmış” qazanc/zərər kimi və ya, əgər hedging hesabı tətbiq olunmursa, mənfəət/zərər hesabatına daxil edilir. Opsiya isə müəssisəyə müəyyən məzənnə ilə valyuta almaq/satmaq imkanı verir, lakin məcburiyyət yaratmır; bu alətlər hedging hesabı üçün uyğun olduqda uçotda xüsusi qaydalarla tanınır. Swap müəssisələri – valyuta və/və ya faiz ödənişlərinin dəyişdirilməsi – uçot siyasətində məqsədi və təsiri açıqlanmalı, hesabatlarda mənfəət-zərər və ya digər geniş mənfəət (OCI) kimi göstərilə bilər. Təbii hedging (natural hedge) isə gəlir və xərclərin eyni valyutada uyğunlaşdırılması yolu ilə valyuta fərqlərinə məruz qalmanın azaltılması strategiyasıdır və uçot siyasətində ayrıca izah tələb edir.

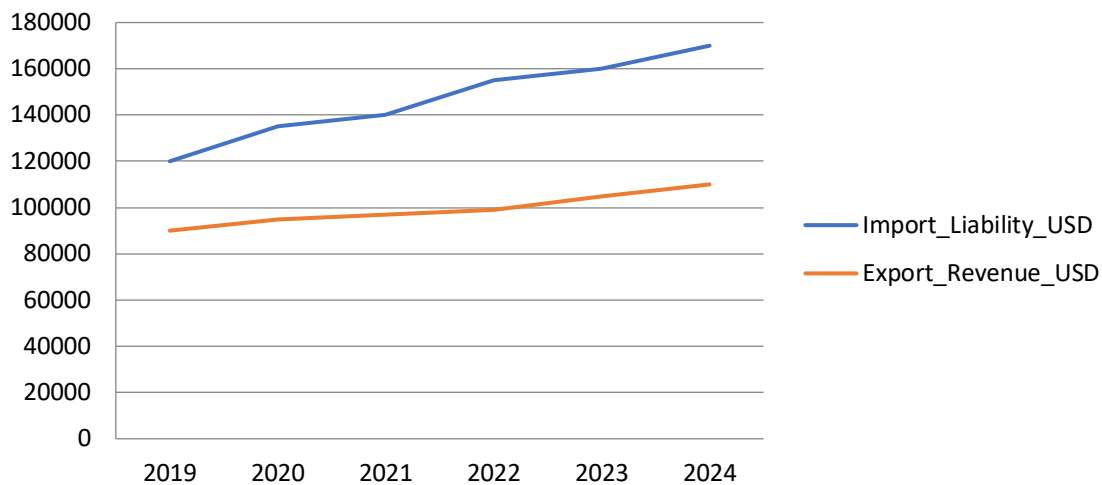
Qrafik 1. USD/AZN ortalama məzənnə trendi



Mənbə: International Accounting Standards Board (IASB). (2023). IAS 21: The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>

Qrafik 1 də USD/AZN məzənnəsinin illər üzrə dəyişməz və sabit trend göstərdiyi müşahidə olunur. Məzənnənin 2019–2024 dövründə demək olar ki, dəyişməməsi valyuta risklərinin Azərbaycanda inzibati olaraq idarə olunduğunu və kəskin volatilliyin yaranmadığını göstərir. Məzənnənin sabit qalması müəssisələrin idxal və ixrac əməliyyatlarını planlaşdırmasını asanlaşdırır, lakin eyni zamanda valyutanın bazar şərtlərinə həssaslığını azaltdığı üçün real iqtisadi siqnalların tam əks olunmamasına da səbəb ola bilər. Bu qrafik ümumilikdə valyuta risklərinin mənbəyinin məzənnə dəyişməsi deyil, daha çox əməliyyatların öz strukturu olduğunu göstərir.

Qrafik 2. İdxal öhdəlikləri və ixrac gəlirləri (USD)



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi. (2020). Milli Mühəsibat Uçotu Standartları <https://maliyye.gov.az>

Qrafik 1 də idxal öhdəlikləri və ixrac gəlirlərinin USD ifadəsində illər üzrə dəyişməsi göstərilir. İdxal öhdəliklərinin hər il yüksəlməsi müəssisələrin və ya ölkə üzrə təchizat strukturunun daha çox xarici valyuta ilə bağlı öhdəliklər yaratdığını göstərir. Bu artım valyuta riskinin potensial səviyyəsini yüksəldir, çünki hər hansı məzənnə dəyişməsi borcların milli valyutada daha yüksək dəyərle uçota alınmasına səbəb ola bilər. İxrac gəlirlərinin də artım göstərməsi müsbət tendensiyadır, lakin artım tempinin idxal öhdəliklərindən geri qalması ümumi valyuta balansında risk yaradır. Bu qrafik valyuta məruz qalmasının yalnız məzənnədən deyil, öhdəliklərin və gəlirlərin strukturundan da asılı olduğunu aydın şəkildə göstərir.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlillər göstərir ki, valyuta riskləri müasir biznes mühitində müəssisələrin maliyyə dayanıqlığına və uçot siyasətinin formalaşdırılmasına birbaşa təsir edən əsas amillərdən biridir. Xüsusilə beynəlxalq ticarətin genişləndiyi və xarici valyuta əməliyyatlarının artdığı şəraitdə məzənnə dəyişkənliyi müəssisələrin aktiv və öhdəliklərinin dəyərində, nağd pul axınlarında və mənfəət göstəricilərində əhəmiyyətli fərqlər yarada bilər. Bu fərqlərin düzgün tanınması və hesabatlarda şəffaf şəkildə əks etdirilməsi müəssisənin maliyyə vəziyyətinin real mənzərəsinin formalaşdırılması üçün vacibdir.

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, IAS 21, IFRS 7 və IFRS 9 kimi beynəlxalq mühasibat standartlarına uyğun uçot siyasətinin tətbiqi valyuta əməliyyatlarının düzgün qiymətləndirilməsinə, məzənnə fərqlərinin adekvat tanınmasına və risklərin idarə edilməsinə mühüm töhfə verir. Məzənnə sabitliyi olsa belə, idxal və ixrac əməliyyatlarının həcmi artdıqca valyuta riskləri daha aydın şəkildə maliyyə nəticələrinə təsir edir. Bu səbəbdən müəssisələr valyuta məruz qalmasını sistemli şəkildə ölçməli, riskdən qorunma alətlərindən (hedging) istifadə etməli və uçot siyasətində müvafiq qaydaları aydın şəkildə müəyyən etməlidirlər. Statistik qrafiklərin nəticələrinə əsasən, USD/AZN məzənnəsinin sabitliyi riskin azalmasına deyil, daha çox əməliyyat strukturunun risk yaratmasına səbəb olur. İdxal öhdəliklərinin ixrac gəlirlərindən daha sürətli artması isə valyuta məruz qalmasını artıraraq müəssisələrin maliyyə sabitliyinə təzyiq göstərir. Ümumilikdə, tədqiqat göstərir ki, valyuta risklərinin düzgün idarə olunması yalnız maliyyə hesabatlarının dəqiqliyini artırmır, həm də strateji qərarların səmərəliliyini yüksəldir, müəssisələrin rəqəbat qabiliyyətini gücləndirir və davamlı inkişafını təmin edir. Bu baxımdan, valyuta risklərinin uçot siyasətinə təsirinin qiymətləndirilməsi hər bir müəssisə üçün zəruri və ayrılmaz analitik prosesdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. International Accounting Standards Board. (2022). *IAS 21: The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates*. IFRS Foundation. IFRS Foundation+1
2. Jeevanandam, C. (2020). *Foreign Exchange & Risk Management* (17th ed.). Sultan Chand & Sons. Sultan Chand & Sons.
3. Lum, Y. C., & Islam, S. M. N. (2021). *Management of Foreign Exchange Risk: Evidence from Developing Economies*. Routledge. Routledge.
4. Mendoza Velázquez, A. (Ed.). (2013). *International Finance and Risk Management*. Centro de Investigación e Inteligencia Económica (CIIE). IDEAS/RePEc
5. Ensor, R. (1984). *The Management of Foreign Exchange Risk* (2nd ed.). (Revised ed.). [Publisher not specified]. OSTI.
6. Pigato, M. (1990). *The Economics of the Foreign Exchange Risk: Theory and Practical Solutions in the Maghreb Countries*. World Bank. World Bank.
7. "Accounting for foreign exchange transactions in a non-hyperinflationary economy." (2022, April 21). BDO Australia. bdo.com.au
8. "The Foreign Exchange Market | International Financial Management." (2017). In G. Bekaert (Ed.), *International Financial Management* (3rd ed.). Cambridge University Press. Cambridge University Press & Assessment.
9. "The effects of changes in foreign exchange rates." (2024, July 16). PwC. Viewpoint.
10. "Foreign exchange risk management." Isle of Man Financial Services Authority. (n.d.). Isle of Man Financial Services Authority.
11. "Foreign Exchange & Risk Management: strategies and techniques used by banks in Kenya to manage foreign exchange risk exposure." Mumoki, A. N. (2009). University of Nairobi Repository. University of Nairobi E-repository.
12. "Foreign Exchange & Risk Management." (2020). C. Jeevanandam. Sultan Chand & Sons. (Note: repetition but another edition/context) Google Books.

A.A.Sadiqov

head teacher, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

F.I.Alizadeh

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

Evaluation of the impact of currency risks on accounting policies and financial statements

Abstract

Currency risks have become one of the main sources of threat to the financial stability of enterprises as a result of global economic integration and the expansion of international trade relations. Transactions in different currencies can create sharp differences in the value of assets, liabilities and capital-related indicators depending on the fluctuations in exchange rates. This necessitates the correct formulation of accounting policies, risk measurement and management, as well as the preparation of financial statements in accordance with international standards. The impact of currency risks on financial statements is mainly manifested in three directions: operational risk, translation risk and economic risk. From an accounting perspective, enterprises must recognize and correctly evaluate currency-related transactions within the framework of International Accounting Standards (in particular, IAS 21 - "The Effects of Foreign Exchange Rates"). Recognition of exchange rate differences directly affects the profit and loss statement, as well as balance sheet indicators. The accounting policy should clearly define the principles related to the recognition, revaluation of currency transactions, the use of hedging instruments and the distribution of exchange

rate differences. The exposure of enterprises to foreign exchange risks depends on the structure of assets and liabilities, the volume and direction of import-export operations, as well as the currency in which financial liabilities are formed. The tools widely used by traders, banks and real sector enterprises for the purpose of risk management - forward, futures, option and swap contracts - increase the accuracy and transparency of financial statements when integrated into the accounting policy. As a result, the assessment of the impact of currency risks on the accounting policy and financial statements is of crucial importance in terms of the financial stability, profitability level and quality of management decisions of the enterprise. Properly applied accounting for currency risks not only ensures the objectivity of financial results, but also strengthens the competitive advantage of the enterprise by increasing the efficiency of the strategic risk management process.

Keywords: currency, accounting, finance, exchange rate, economic, risk.

A.Ə.Sadiqov
baş müəllim, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
abdulkarim_sadigov@unec.edu.az
F.P.Mirzəli
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
mirzelifatime@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 16.03.2026

The article was received by editorial board on 16.03.2026

Статья принята к печати 16.03.2026

MALIYYƏ HESABATLARINDA AÇIQLAMALARIN ŞƏFFAFLIĞININ ARTIRILMASI ÜZRƏ TÖVSIYƏLƏR

Xülasə

Maliyyə hesabatlarında açıqlamaların şəffaflığının artırılması müasir korporativ idarəetmənin əsas prioritetlərindən biridir və müəssisələrin etibarlılığını, investor inamını, kapital bazarlarının sabitliyini gücləndirən fundamental amil kimi qiymətləndirilir. Şəffaf açıqlamalar şirkətin maliyyə vəziyyəti, fəaliyyət nəticələri, riskləri və idarəetmə mexanizmləri barədə dolğun, anlaşılar və vaxtında təqdim olunan məlumatlara əsaslanır. Bu şəffaflıq həm daxili qərarvermə proseslərini təkmilləşdirir, həm də xarici istifadəçilərin – investorların, auditorların, tənzimləyici qurumların və kreditorların – düzgün qərar verməsinə imkan yaradır. Beynəlxalq maliyyə hesabatları standartları (IFRS), korporativ idarəetmə prinsipləri və ölkələrin milli qanunvericiliyi açıqlama tələblərini daha da sərtləşdirərək risklərin, qeyri-müəyyənliklərin, qarşılıqlı əlaqələrin və idarəetmə vacib elementlərinin daha geniş şəkildə izah edilməsini tələb edir. Xüsusilə risklərin idarə edilməsi, likvidlik mövqeyi, qeyri-maddi aktivlərin qiymətləndirilməsi, əlaqəli tərəflərlə əməliyyatlar, korporativ sosial məsuliyyət (CSR) və davamlılıq hesabatları üzrə açıqlamaların artırılması son illərdə əsas istiqamətlərdən biri olmuşdur. Şəffaflığın artırılması müəssisələrin informasiya manipulyasiyası, yarımqıq açıqlamalar və hesabat boşluqları kimi problemlərin qarşısını alır, auditor nəzarətini gücləndirir və maliyyə fırıldaqları riskini azaldır. Bundan əlavə, açıq məlumat mühiti kapitallaşmanın dəyərini yüksəldir, bazar rəqəbətliliyini artırır və beynəlxalq investorları cəlb etməyə şərait yaradır. Bu kontekstdə rəqəmsal texnologiyaların – elektron hesabat sistemləri, XBRL formatı, data-analitika alətləri – tətbiqi açıqlamaların keyfiyyət və əlçatanlığını daha da yaxşılaşdırır.

Açar sözlər: maliyyə hesabatları, şəffaflıq, IFRS, idarəetmə, auditor, XBRL, kapital.

GİRİŞ

Müasir global iqtisadi mühitdə maliyyə hesabatlarında açıqlamaların şəffaflığının təmin edilməsi korporativ idarəetmənin əsas istiqamətlərindən biri kimi çıxış edir. Kapital bazarlarının liberallaşması, müəssisələrarası rəqabətin artması, investisiya qərarlarının mürəkkəbləşməsi və risklərin çoxşaxəliliyi şəffaflığa olan tələbatı daha da yüksəltmişdir. Şirkətlərin təqdim etdiyi maliyyə məlumatlarının keyfiyyəti yalnız onların fəaliyyət nəticələrini əks etdirmir, həm də iqtisadi sistemdə ümumi etibarın səviyyəsini müəyyənləşdirir. Bu baxımdan, açıqlamaların şəffaflığı müəssisələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində əsas indikatorlardan biri olmaqla yanaşı, bazar iştirakçılarına düzgün qərarvermə imkanı yaradan fundamental informasiya mənbəyidir.

Maliyyə hesabatları həm daxili, həm də xarici istifadəçilər üçün məlumat bazası rolunu oynayır. İnvestorlar, kreditorlar, dövlət orqanları, auditorlar və digər maraqlı tərəflər fəaliyyətin nəticələrini

qiymətləndirmək üçün məhz bu hesabatlar əsaslanırlar. Əgər açıqlamalar natamam, qeyri-dəqiq və ya selektiv təqdim olunarsa, bu, birbaşa şəkildə informasiyanın asimmetriyasına, yanlış qərarların verilməsinə, maliyyə risklərinin artmasına və bazar etibarının zəifləməsinə səbəb olur. Məhz buna görə də beynəlxalq praktika açıqlamaların səmərəliliyinin artırılmasını müəssisələrin uzunmüddətli dayanıqlığının mühüm elementi kimi xarakterizə edir. IFRS standartlarının, korporativ idarəetmə kodekslərinin və milli normativ hüquqi aktların inkişafında da şəffaflığın artırılmasına xüsusi diqqət yetirilir.

Şəffaflığın təmin olunması yalnız məcburi məlumat açıqlamalarını artırmaq deyil, həm də məlumatların məzmun, forma, mahiyyət və əlçatanlıq baxımından keyfiyyətini yüksəltmək deməkdir. Maliyyə hesabatlarında risk faktorları, qeyri-maddi aktivlər, kapital strukturu, əlaqəli tərəflərlə əməliyyatlar, pul vəsaitlərinin hərəkəti, davamlılıq və sosial məsuliyyət fəaliyyəti kimi sahələr üzrə açıqlamaların dolğunluğu müəssisənin real vəziyyətini əks etdirməyə xidmət edir. Bu məlumatların adekvatlığı şirkətin böhranlara qarşı dayanıqlılığının, idarəetmə proseslərinin səmərəliliyinin və bazar mövqeyinin düzgün qiymətləndirilməsinə imkan yaradır.

Qlobal bazarlarda baş verən maliyyə skandalları və korporativ iflas hallarının təhlili göstərir ki, problemlərin mühüm hissəsi məhz gecikdirilmiş, təhrif edilmiş və ya qəsdən gizlədilmiş məlumatlardan qaynaqlanmışdır. Bu hallar informasiya manipulyasiyasının yaratdığı iqtisadi və reputasiya risklərini açıq şəkildə nümayiş etdirmiş və şəffaf açıqlama siyasətinin əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Bu səbəbdən müasir şirkətlər yalnız minimum tələbləri yerinə yetirməklə kifayətlənmir, həm də könüllü olaraq əlavə açıqlamalar təqdim etməyə başlayırlar. Xüsusilə davamlılıq hesabatları, ESG (Environmental, Social, Governance) indikatorları və XBRL kimi rəqəmsal hesabat formatları açıqlama prosesini daha funksional etmişdir.

Rəqəmsallaşma dövrü maliyyə hesabatlarının şəffaflığının artırılmasına yeni imkanlar açmışdır. Elektron hesabat sistemləri, süni intellektə əsaslanan analiz alətləri, bulud texnologiyaları və strukturlaşdırılmış məlumat mübadiləsi mexanizmləri açıqlamaların həm sürətini, həm də dəqiqliyini artırır. Bu yanaşma istifadəçilərə real vaxtda məlumat təhlili aparmaq, riskləri vaxtında qiymətləndirmək və bazar davranışını daha effektiv şəkildə modelləşdirmək imkanı yaradır. Eyni zamanda, rəqəmsal açıqlamalar dövlət tənzimləyici qurumlarına nəzarəti daha səmərəli həyata keçirməyə, auditorlara isə yoxlama prosesini optimallaşdırmağa şərait yaradır.

Şəffaflığın artırılması yalnız iqtisadi sistem üçün deyil, həm də bütövlükdə cəmiyyət üçün strateji əhəmiyyət daşıyır. Sosial məsuliyyət daşıyan şirkətlər ictimaiyyətə, investorlara və digər maraqlı tərəflərə açıq olmaqla etibarlılıq yaradır, korrupsiya risklərini azaldır və iqtisadi inkişaf prosesinə müsbət təsir göstərir. Bu, həmçinin ölkədə investisiya mühitinin yaxşılaşdırılmasına, kapital axınının artmasına və biznes fəaliyyətinin beynəlxalq inteqrasiyasına töhfə verir.

Nəticə etibarilə, maliyyə hesabatlarında açıqlamaların şəffaflığının artırılması müasir iqtisadiyyatın dinamik tələblərinə cavab verən fundamental yanaşmadır. Bu, müəssisələrin idarəetməsində hesabatlılıq prinsipinin gücləndirilməsinə, informasiya asimmetriyasının azaldılmasına, investor inamının yüksəldilməsinə və kapital bazarlarının effektiv fəaliyyətinə imkan yaradır. Bu mövzunun aktuallığı həm mikro, həm də makroiqtisadi səviyyədə strateji əhəmiyyət kəsb edir və gələcək tədqiqatlarda maliyyə açıqlamalarının standartlaşdırılması, rəqəmsallaşdırılması və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi istiqamətində daha geniş yanaşmalar tələb olunur.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Maliyyə hesabatlarında açıqlamaların şəffaflığının artırılması üzrə aparılan təhlillər göstərir ki, müəssisələrin məlumat təqdim etmə səviyyəsi birbaşa olaraq onların korporativ idarəetmə modeli, maliyyə intizamı, daxili nəzarət mexanizmləri və tənzimləyici institutlarla əlaqələrinin keyfiyyəti ilə müəyyən olunur. Şirkətlərin hesabatlarında açıqlamaların həcmi və keyfiyyəti yalnız normativ tələb kimi deyil, həm də bazar rəqəbətliliyinin əsas indikatoru kimi qiymətləndirilir. İnvestorlar yüksək

şəffaflıq səviyyəsi göstərən müəssisələri daha etibarlı və azriskli hesab etdikləri üçün belə şirkətlər üçün kapitalın maya dəyəri də daha aşağı olur.

Təhlil göstərir ki, açıqlamaların məzmunu ilə müəssisənin maliyyə göstəriciləri arasında güclü əlaqə mövcuddur. Xüsusilə risklərin idarə edilməsi, aktivlərin dəyərdən düşməsi, gəlirlərin tanınması, əlaqəli tərəflərlə əməliyyatlar və kapital strukturu üzrə təqdim olunan məlumatların dolğunluğu şirkətin real maliyyə mövqeyinin düzgün qiymətləndirilməsinə şərait yaradır. Qeyri-kafi və ya selektiv açıqlamalar isə informasiyanın asimetriyası problemini dərinləşdirir, qərarvermə prosesində qeyri-müəyyənlik yaradır və nəticədə bazarın doğruluq-effektivliyini zəiflədir.

Tədqiqatın nəticələrinə əsasən, açıqlamaların şəffaflığına təsir edən əsas amillər üç əsas qrupa bölünür: institusional, korporativ və texnoloji amillər. Institusional amillər daxilində tənzimləyici orqanların nəzarət gücü, cərimə mexanizmləri, Beynəlxalq Maliyyə Hesabatları Standartlarına uyğunluq tələbləri və korporativ idarəetmə kodeksləri xüsusi rol oynayır. Bu amillər şirkətləri daha çox hesabatlı olmağa təşviq edir və açıqlamaların keyfiyyətini artırır. Korporativ amillər – rəhbərliyin hesabatlılıq mədəniyyəti, daxili audit sisteminin səmərəliliyi, informasiya siyasətinin strukturlaşdırılması və risklərin idarəetmə strategiyaları – açıqlamaların keyfiyyətinə ən birbaşa təsir edən daxili faktorlar kimi çıxış edir. Yaxşı qurulmuş daxili nəzarət sistemi olan şirkətlər daha mütəşəkkil və ardıcıl açıqlama siyasəti həyata keçirirlər. Bu isə həm səhmdarların maraqlarının qorunmasını təmin edir, həm də şirkətin uzunmüddətli dayanıqlığını gücləndirir. Texnoloji amillər təhlilin mühüm hissəsini təşkil edir. XBRL əsaslı hesabat formatlarının tətbiqi, elektron məlumat idarəetmə sistemləri, müasir ERP proqramları və süni intellektə əsaslanan maliyyə analitikası açıqlamalar üçün yeni imkanlar yaradır. Bu texnologiyalar məlumatların təhrif olunmadan saxlanmasını, vaxtında yenilənməsini və istifadəçilər üçün əlçatan şəkildə təqdim edilməsini təmin edir. Şirkətlər rəqəmsal alətləri nə qədər geniş tətbiq edirlərsə, açıqlamaların obyektivliyi və yoxlanılabilirliyi də bir o qədər artır.

Bundan başqa, beynəlxalq təcrübə göstərir ki, korporativ sosial məsuliyyət və davamlılıq hesabatları da maliyyə açıqlamalarının mühüm hissəsinə çevrilmişdir. ESG indikatorları üzrə şəffaf məlumat verən şirkətlərin reputasiyası artır, investor portfəllərində üstünlük qazanır və qlobal bazarlarda mövqeyi möhkəmlənir. ESG açıqlamalarının maliyyə hesabatlarına inteqrasiyası həm də risklərin daha geniş kontekstdə qiymətləndirilməsinə imkan yaradır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Təhlil nəticəsində aydın olur ki, açıqlamaların şəffaflığının artırılması yalnız normativ tələblərin yerinə yetirilməsindən ibarət deyil; bu, həm də idarəetmə mədəniyyətinin inkişafı, informasiya siyasətinin demokratikləşdirilməsi və korporativ məsuliyyətin gücləndirilməsi prosesidir. Şəffaf müəssisələr investorlara daha aydın mesajlar verir, maliyyə səhvləri və fərqləndirici risklərini minimuma endirir, informasiya boşluqlarını aradan qaldırır və iqtisadi sistemdə ümumi etimadın yüksəlməsinə töhfə verir. Nəticə etibarilə, açıqlamaların şəffaflığının artırılması korporativ idarəetmənin səmərəliliyini yüksəldən və bazar iqtisadiyyatının effektiv fəaliyyətini təmin edən strateji amil kimi dəyərləndirilir.

Cədvəl 1

Maliyyə açıqlamalarının əsas kateqoriyaları və onların məqsədi

Açıqlama kateqoriyası	Məqsədi	İstifadəçilər üçün əhəmiyyəti
Maliyyə vəziyyəti haqqında açıqlamalar	Aktivlər, öhdəliklər və kapital barədə dəqiq informasiya təqdim etmək	İnvestorların risk və gəlirlilik qiymətləndirməsinə imkan yaradır
Gəlir və xərc məlumatları	Mənfəətliliyin və əməliyyat nəticələrinin qiymətləndirilməsi	Səmərəlilik və rentabellik analizi aparılır

Pul vəsaitlərinin hərəkəti	Nağd vəsait axınlarının sabitliyinin göstərilməsi	Likvidlik və ödəmə qabiliyyəti barədə obyektiv informasiya yaradır
Risqlərin açıqlanması	Maliyyə və əməliyyat risklərinin identifikasiyası	Qeyri-müəyyənliklərin dərəcəsini azaldır
Əlaqəli tərəflərlə əməliyyatlar	Potensial maraq toqquşmalarını göstərmək	Şirkət daxilində şəffaflığı təmin edir
ESG və davamlılıq açıqlamaları	Sosial, ekoloji və idarəetmə göstəricilərinin izahı	Korporativ məsuliyyəti və reputasiyanı artırır

Mənbə: IASB (IAS 1, IFRS 7, IAS 24) və ISSB (IFRS S1, IFRS S2) standartları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 1 də maliyyə hesabatlarında açıqlamaların hansı kateqoriyalara bölündüyü və onların məqsədləri göstərilir. Burada hər bir açıqlama növünün istifadəçilər üçün niyə vacib olduğu izah edilir. Məsələn, maliyyə vəziyyəti haqqında açıqlamalar investorların şirkətin aktiv və öhdəliklərinin real səviyyəsini qiymətləndirməsinə kömək edir, pul vəsaitlərinin hərəkəti isə likvidlik riskinin dərəcəsini müəyyənləşdirməyə imkan yaradır. Risklərin, əlaqəli tərəflərlə əməliyyatların və ESG indikatorlarının açıqlanması şirkətin fəaliyyətində potensial təhlükələri və məsuliyyət sahələrini göstərərək həm şəffaflığı, həm də korporativ reputasiyanı artırır.

Cədvəl 2

Şəffaflığı artıran institusional və korporativ amillər

Amil qrupu	Konkret amillər	Təsir istiqaməti
Institusional amillər	Qanunvericilik tələbləri	Açıqlama həcmnin artırılmasını məcburi edir
	Tənzimləyici qurumların nəzarəti	Kənar auditin səmərəliliyini gücləndirir
	IFRS uyğunluğu	Beynəlxalq müqayisəliliyi təmin edir
Korporativ amillər	Daxili audit sistemi	Hesabatların etibarlılığını artırır
	Rəhbərliyin hesabatlılıq mədəniyyəti	Şəffaflıq qaydalarına könüllü riayət güclənir
	İnformasiya idarəetmə siyasəti	Məlumatların sistemli şəkildə toplanmasını təmin edir
Texnoloji amillər	XBRL tətbiqi	Elektron məlumat mübadiləsinə sürətləndirir
	ERP və analitika alətləri	Təhrif riskini minimuma endirir
	Rəqəmsal arxiv və məlumat bazaları	Məlumatların ardıcılığını qoruyur

Mənbə: IASB (IAS 1, IFRS 7, IAS 24) və ISSB (IFRS S1, IFRS S2) standartları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 2 də açıqlamaların şəffaflığını formalaşdıran amillər təsnif edilir. Institusional amillər arasında qanunvericilik tələbləri və IFRS uyğunluğu hesabatların beynəlxalq standartlara əsaslanmasını və nəzarətin gücləndirilməsini təmin edir. Korporativ amillər daxili idarəetmə keyfiyyəti ilə bağlıdır: güclü daxili audit sistemi və hesabatlılıq mədəniyyəti olan şirkətlər şəffaflığı daha yüksək səviyyədə qoruyurlar. Texnoloji amillər isə rəqəmsal alətlərin – ERP, XBRL və məlumat bazalarının – açıqlamaların daha dəqiq, ardıcıl və operativ hazırlanmasına şərait yaratdığını göstərir.

Cədvəl 3

Şəffaf açıqlamaların şirkət performansına təsir istiqamətləri

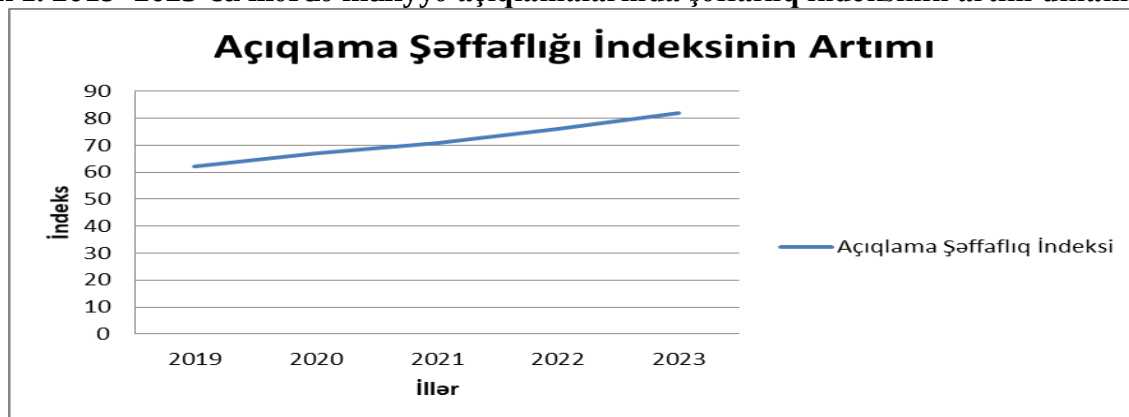
Təsir sahəsi	Şəffaflığın yaratdığı nəticə	Ümumi iqtisadi təsir
İnvestor davranışı	Etibar artır, kapital axını genişlənir	İnvestisiya mühiti yaxşılaşır
Korporativ idarəetmə	Hesabatlılıq güclənir, daxili nəzarət yaxşılaşır	Fırıldağ və sui-istifadə halları azalır

Risqlərin idarə edilməsi	Risqlər erkən aşkar edilir	Böhran dayanıqlığı artır
Bazarda rəqabət	Etibarlı məlumat təqdim edən şirkətlər üstünlük qazanır	Rəqabət şəffaf qaydalarla formalaşır
Maliyyə sabitliyi	Aktiv və öhdəliklərin real qiymətləndirilməsi təmin edilir	Makroiqtisadi sabitlik güclənir

Mənbə: IASB (IAS 1, IFRS 7, IAS 24) və ISSB (IFRS S1, IFRS S2) standartları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəl 3 də şəffaf açıqlamaların şirkət performansına birbaşa və dolayısı ilə təsirləri təqdim olunur. Şəffaflıq investor etibarını artırdığı üçün şirkətə kapital axını genişlənir və bu, bazarda mövqelərin möhkəmlənməsinə gətirib çıxarır. Korporativ idarəetmədə hesabatlılıq güclənir və daxili nəzarət mexanizmləri səmərəli işləyir, nəticədə fırıldaq və sui-istifadə riski azalır. Risklərin erkən aşkarlanması böhran dövrlərində şirkətin dayanıqlığını artırır. Ümumilikdə, şəffaflıq həm mikro səviyyədə şirkətin fəaliyyət effektivliyini, həm də makroiqtisadi səviyyədə maliyyə sabitliyini gücləndirən mühüm element kimi çıxış edir.

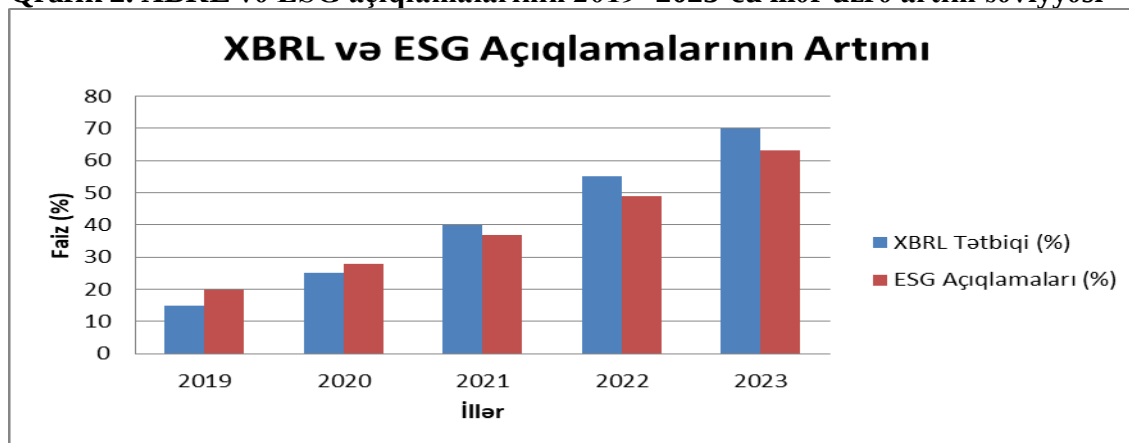
Qrafik 1. 2019–2023-cü illərdə maliyyə açıqlamalarında şəffaflıq indeksinin artım dinamikası



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır, statistik məlumatlar tədqiqat məqsədi ilə modelləşdirilmişdir

Qrafik 1 də açıqlama şəffaflığı indeksinin illər üzrə artım dinamikası göstərilir. Məlumatlardan görünür ki, şirkətlərdə şəffaflıq səviyyəsi hər il yüksəlmiş, xüsusilə 2021-ci ildən sonra daha sürətli artım müşahidə olunmuşdur. Bu artımın əsas səbəbləri tənzimləyici tələblərin güclənməsi, korporativ idarəetmədə hesabatlılıq mexanizmlərinin inkişafı və rəqəmsal hesabat sistemlərinin geniş tətbiqi ilə bağlıdır. İndeksin 2019-cu ildə 62-dən başlayaraq 2023-cü ildə 82-yə qədər yüksəlməsi maliyyə açıqlamalarında keyfiyyətin əhəmiyyətli şəkildə yaxşılaşdığını göstərir.

Qrafik 2. XBRL və ESG açıqlamalarının 2019–2023-cü illər üzrə artım səviyyəsi



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır, statistik məlumatlar tədqiqat məqsədi ilə modelləşdirilmişdir

Qrafik 2 də XBRL və ESG açıqlamalarının yayılma səviyyəsi təqdim olunur. Hər iki göstəricinin artım tempi yüksək olmuşdur. XBRL tətbiqinin 2019-cu ildə 15% olduğu halda 2023-cü ildə 70%-ə çatması hesabatların rəqəmsallaşdırılması prosesinin sürətlə getdiyini göstərir. Bu formatın tətbiqi məlumatların standartlaşdırılmasını, yoxlanılmasını və elektron qaydada emalını asanlaşdırdığı üçün şəffaflıq səviyyəsini artırır. ESG açıqlamalarının payı da eyni istiqamətdə yüksəlib - 20%-dən 63%-ə qədər artım şirkətlərin sosial məsuliyyət, ekoloji risklər və korporativ idarəetmə üzrə hesablara daha çox diqqət yetirdiyini göstərir.

Hər iki qrafik ümumi tendensiyanı - maliyyə hesabatlarında şəffaflıq tələblərinin güclənməsi və rəqəmsal, həmçinin sosial məsuliyyət əsaslı açıqlamaların sürətlə genişlənməsini - açıq şəkildə nümayiş etdirir. Bu artım həm bazar münasibətlərində etibarın yüksəlməsi, həm də korporativ idarəetmənin təkmilləşməsi istiqamətində mühüm irəliləyişə işarə edir.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlillər göstərir ki, maliyyə hesabatlarında açıqlamaların şəffaflığının artırılması müasir korporativ idarəetmənin ən vacib istiqamətlərindən biri kimi çıxış edir və müəssisələrin uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünü müəyyən edən əsas amillərdəndir. Şəffaflıq səviyyəsinin yüksəlməsi təkcə hesabatların keyfiyyətini yaxşılaşdırmır, həm də investor etibarını möhkəmləndirir, kapital axınını stimullaşdırır və şirkətlərin maliyyə qərarlarında risklərin daha obyektiv qiymətləndirilməsini təmin edir.

Tədqiqatda müəyyən olunmuşdur ki, açıqlama siyasətinin təkmilləşdirilməsi üç əsas istiqamətdə – institusional, korporativ və texnoloji amillərin sintezində reallaşır. Normativ bazanın gücləndirilməsi, IFRS standartlarına uyğunluğun artırılması və tənzimləyici qurumların nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi institusional müstəvidə şəffaflığın inkişafını təmin edir. Korporativ səviyyədə daxili audit sistemlərinin gücləndirilməsi, hesabatlılıq mədəniyyətinin formalaşdırılması və informasiya idarəetmə prinsiplərinin təkmilləşdirilməsi açıqlamaların etibarlılığını artırır. Rəqəmsallaşma isə prosesin səmərəliliyini yüksəldərək XBRL kimi standartlaşdırılmış formatların tətbiqi sayəsində məlumatların daha əlçatan, dəqiq və operativ olmasına şərait yaradır.

Statistik qrafiklərin təhlili göstərir ki, şəffaflıq indeksi üzrə artım dinamikası ardıcılıdır və son illərdə daha da sürətlənmişdir. Eyni zamanda XBRL və ESG açıqlamalarının genişlənməsi müəssisələrin həm maliyyə, həm sosial, həm də ekoloji istiqamətdə daha açıq hesabatlılıq modelinə keçdiyini nümayiş etdirir. Bu isə global bazarda etibarlılığın artmasına, korporativ məsuliyyətin güclənməsinə və davamlı inkişaf məqsədlərinə yaxınlaşmağa şərait yaradır.

Ümumilikdə nəticələr göstərir ki, maliyyə hesabatlarında şəffaflığın artırılması yalnız şirkət üçün deyil, bütövlükdə iqtisadi sistem üçün strateji əhəmiyyət kəsb edir. Bu proses informasiyanın asimmetriyasını azaldır, maliyyə sabitliyini möhkəmləndirir və bazar münasibətlərində etimadın yüksəlməsinə mühüm töhfə verir. Beləliklə, müəssisələr üçün şəffaf açıqlama siyasətinin formalaşdırılması və davamlı inkişaf etdirilməsi həm iqtisadi, həm də reputasiya baxımından əhəmiyyətli üstünlüklər yaradır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Armstrong, C.S., Guay, W.R., Mehran, H., & Weber, J.P. (2016). The role of financial reporting and transparency in corporate governance. *Economic Policy Review*, (August), 107-128.
2. Bushman, R.M., & Smith, A.J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 23-50.
3. Leuz, C., & Wysocki, P. (2015). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. *Journal of Accounting Research*, 53(5), 1047-1128.

4. Mohammadi, S., & Moein Nezhad, B. (2015). The role of disclosure and transparency in financial reporting. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 3(1), 60-62.
5. Sahi, A.M. (2022). Financial reporting quality of financial institutions. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2135210.
6. Zhu, X. (2023). The impact of annual reports transparency and comment letters on corporate debt covenants. *Journal of Corporate Finance*, 78, 102263.
7. Al Dulaimi, J.A.A.B. (2022). Transparency of information in financial statements and its relationship with accounting risk: Evidence from Iraq. *Audit Financiar*, 20(155), 32-45.
8. Gheorghe, V.L., & Pîrnău, M. (2009). Transparency in financial statements (IAS/IFRS). *European Research Studies*, XII(1), 95-108.
9. Roychowdhury, S. (2019). The effects of financial reporting and disclosure on corporate investment decisions: A review of empirical literature. *Journal of Accounting & Economics*, 68(2-3), 101242.
10. "Financial Reporting Disclosures: Investor Perspectives on Transparency, Trust, Volume." (2013). CFA Institute.
11. "Transparency in Central Bank Financial Statement Disclosure" (Working Paper No. 2000/186). (2000). International Monetary Fund.
12. "Financial reporting: A key pillar of transparency and accountability." (2024). *Global Journal of Business Review*, 12(4), 1-17.

A.A.Sadiqov

head teacher, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

F.P.Mirzali

master student, Azerbaijan State University of Economics

Recommendations on increasing the transparency of disclosures in financial statements

Abstract

Increasing the transparency of disclosures in financial statements is one of the main priorities of modern corporate governance and is considered a fundamental factor that strengthens the credibility of enterprises, investor confidence, and the stability of capital markets. Transparent disclosures are based on complete, understandable, and timely information about the company's financial position, performance, risks, and management mechanisms. This transparency both improves internal decision-making processes and allows external users - investors, auditors, regulatory agencies, and creditors - to make the right decisions. International Financial Reporting Standards (IFRS), corporate governance principles, and national legislation of countries are tightening disclosure requirements, requiring a more comprehensive explanation of risks, uncertainties, interrelationships, and important elements of management. In particular, increasing disclosures on risk management, liquidity position, valuation of intangible assets, transactions with related parties, corporate social responsibility (CSR) and sustainability reports have been one of the main directions in recent years. Increasing transparency prevents problems such as information manipulation by enterprises, incomplete disclosures and reporting gaps, strengthens auditor control and reduces the risk of financial fraud. In addition, an open information environment increases the cost of capitalization, increases market competitiveness and creates conditions for attracting international investors. In this context, the application of digital technologies – electronic reporting systems, XBRL format, data analytics tools – further improves the quality and accessibility of disclosures.

Keywords: *financial statements, transparency, IFRS, management, auditor, XBRL, capital.*

F.Ə.Əhmədov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ahmedovfarid000@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 15.03.2026

The article was received by editorial board on 15.03.2026

Статья принята к печати 15.03.2026

İNVESTİSİYA RİSKLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASININ YOLLARI

Xülasə

İnvestisiya risklərinin idarə olunması müasir iqtisadi mühitdə müəssisələr, maliyyə qurumları və fərdi investorlar üçün həyati əhəmiyyət kəsb edən prosesdir. İnvestisiya riskləri bazar riskləri, kredit riski, likvidlik riski, faiz dərəcəsi riski, valyuta riski, siyasi və hüquqi risklər kimi müxtəlif formalarla təzahür edir. Bu risklərin vaxtında müəyyənləşdirilməsi və idarə edilməsi investorların gəlirlərini qorumaq, kapital itkisini minimuma endirmək və sabit maliyyə dayanıqlığı təmin etmək üçün vacibdir. Risklərin idarə olunmasının əsas yolları arasında diversifikasiya mühüm yer tutur. Müxtəlif sahələrdə və regionlarda sərmayə yatırmaqla, hər hansı bir sahədə baş verən itkilərin ümumi portfelə təsiri azaldıla bilər. Həmçinin hedcinq alətləri – fyuçerslər, opsiyonlar və digər törəmə maliyyə vasitələri valyuta və faiz dəyişmələrinin mənfi təsirlərini məhdudlaşdırmağa imkan verir. Risklərin qiymətləndirilməsində statistik və analitik metodlardan – ssenari analizi, həssaslıq analizi, stress-testlər və ehtimal modellərindən geniş istifadə olunur. İdarəetmənin digər mühüm vasitələrinə sığorta, hüquqi və müqavilə mexanizmlərinin tətbiqi daxildir. Bundan əlavə, maliyyə sabitliyini qorumaq üçün risklərin monitorinqi və davamlı qiymətləndirilməsi vacibdir. İnvestorlar həmçinin dövlətin makroiqtisadi siyasətini, beynəlxalq maliyyə bazarlarındakı dəyişiklikləri və geosiyasi hadisələri izləməlidirlər. İnvestisiya risklərinin idarə olunması yalnız maliyyə itkilərinin qarşısının alınması deyil, həm də uzunmüddətli inkişaf strategiyasının mühüm hissəsidir. Səmərəli risk idarəetmə mexanizmləri tətbiq edən müəssisə və investorlar daha yüksək rəqabət qabiliyyətinə malik olur və iqtisadi dalğalanmalara qarşı dayanıqlı qalırlar.

Açar sözlər: *investisiya, risk, maliyyə, diversifikasiyası, hedcinq, portfel, sığorta, likvidlik, kredit, valyuta, faiz, innovativ, monitorinq, investisiya, qlobal, korporativ.*

GİRİŞ

Müasir iqtisadi mühitdə investisiyalar istənilən ölkənin və ya müəssisənin davamlı inkişafının əsas hərəkətverici qüvvələrindən biri hesab olunur. İnvestisiya fəaliyyəti olmadan yeni texnologiyaların tətbiqi, istehsal güclərinin genişləndirilməsi, infrastrukturun yenilənməsi və qlobal rəqabətə uyğunlaşma mümkün deyil. Lakin investisiya prosesləri hər zaman müxtəlif xarici və daxili amillərin təsiri altında risklərlə müşayiət olunur. Risk anlayışı iqtisadiyyat elminin fundamental kateqoriyalarından biri olub, gələcəkdə baş verə biləcək itkilərin ehtimalını ifadə edir. İnvestisiya riskləri isə investorun kapital qoyuluşundan gözlədiyi gəlirin azalması və ya ümumiyyətlə reallaşmaması ilə nəticələnə bilən vəziyyətləri əhatə edir.

İnvestisiya risklərinin yaranmasına təsir edən amillər kifayət qədər çoxşaxəlidir. Bunlara makroiqtisadi qeyri-sabitlik, maliyyə bazarlarında dalğalanmalar, inflyasiya, valyuta məzənnəsinin dəyişməsi, siyasi və hüquqi mühitdəki qeyri-müəyyənliklər, texnoloji dəyişikliklər, təbii fəlakətlər və hətta sosial amillər aid edilə bilər. Bu səbəbdən risklərin düzgün qiymətləndirilməsi və idarə olunması həm dövlət səviyyəsində, həm də ayrı-ayrı investorlar və korporasiyalar üçün vacibdir. İnvestisiya

risklərinin idarə edilməsində əsas məqsəd risklərin tamamilə aradan qaldırılması deyil, onların minimuma endirilməsi və mümkün zərərlərin qarşısının alınmasıdır.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, effektiv risk idarəetmə mexanizmləri mövcud olmayan mühitdə investisiyaların davamlılığı və dayanıqlığı təmin olunmur. İnvestorların etimadını qazanmaq, investisiya axınlarını sabit saxlamaq və iqtisadiyyatda kapitalın səmərəli bölgüsünü təmin etmək üçün risklərin sistemli şəkildə idarə olunması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan, risklərin diversifikasiyası, sığorta alətləri, hedcinq (hedging) mexanizmləri, maliyyə bazarlarının analizi və qabaqcıl idarəetmə texnologiyalarından istifadə kimi metodlar ön plana çıxır.

Bununla yanaşı, risklərin idarə olunmasında korporativ idarəetmənin keyfiyyət səviyyəsi də mühüm rol oynayır. Müasir dövrdə şirkətlər yalnız iqtisadi səmərəliliyə deyil, həm də risklərin şəffaf və effektiv idarə edilməsinə diqqət yetirirlər. Beynəlxalq standartlara uyğun risk menecment sistemlərinin tətbiqi müəssisələrin bazar dəyərinin yüksəlməsinə, beynəlxalq maliyyə institutları ilə əməkdaşlığın güclənməsinə və investorların etibarının artmasına şərait yaradır.

İnvestisiya risklərinin idarə olunması yollarının araşdırılması müasir iqtisadiyyatın ən aktual məsələlərindən biridir. Bu mövzunun öyrənilməsi yalnız nəzəri deyil, həm də praktik əhəmiyyət daşıyır. Çünki düzgün risk idarəetməsi nəticəsində iqtisadi inkişafın davamlılığı təmin edilir, kapitalın itirilməsi təhlükəsi azaldılır və həm milli, həm də qlobal miqyasda iqtisadi sabitlik gücləndirilir.

TƏHLİL

İnvestisiya risklərinin idarə olunması yolları çoxşaxəli yanaşma tələb edən mürəkkəb prosesdir. Risklərin əsas xüsusiyyəti onların həm obyektiv, həm də subyektiv amillərlə bağlı olmasıdır. Obyektiv amillərə qlobal iqtisadi böhranlar, maliyyə bazarlarında qeyri-sabitlik, siyasi kataklizmlər və təbii fəlakətlər aid edilsə, subyektiv amillərə isə müəssisədaxili idarəetmənin zəifliyi, strateji planlaşdırmanın qeyri-dəqiqliyi və investisiya qərarlarının düzgün təhlil edilməməsi daxildir. Buna görə də risklərin idarə olunması yalnız texniki maliyyə mexanizmlərinə deyil, eyni zamanda idarəetmənin keyfiyyətinə, institusional mühitə və dövlətin iqtisadi siyasətinə də bağlıdır (Addo, J. O. 2025 s. 53–67).

Ənənəvi olaraq risklərin azaldılmasında diversifikasiya prinsipi ön plana çıxır. Müxtəlif sahələrə, regionlara və aktivlərə yönəldilmiş investisiya portfeli risklərin ümumi səviyyəsini minimuma endirməyə imkan verir. Lakin diversifikasiyanın effektivliyi də bazarların integrasiyasından asılıdır; qlobal bazarların bir-biri ilə sıx bağlılığı bəzən diversifikasiya vasitəsilə risklərin tam kompensasiyasına imkan vermir.

Digər mühüm üsul hedcinq (hedging) mexanizmləridir. Bu metod əsasən valyuta, faiz dərəcəsi və qiymətli kağızlar bazarlarında geniş istifadə olunur. Məsələn, valyuta risklərini idarə etmək üçün fyuçers və opsiyon müqavilələri tətbiq edilir. Hedcinq investorların mümkün zərərlərini məhdudlaşdırır və gəlirlərin sabitliyini təmin edir (Addo, J. O., Cúg, J., Keelson, S. A., Amoah, J., & Petraková, Z. 2025. S. 53–71).

Sığorta mexanizmləri də risklərin idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Əsasən infrastruktur, iri sənaye və beynəlxalq layihələrdə tətbiq olunan sığorta alətləri investorların gözlənilməz zərərlərdən qorunmasına xidmət edir. Bu, xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə investisiya mühitinin cəlbediciliyini artıran amillərdən biridir. Eyni zamanda, risklərin idarə olunmasında məlumat və analitik bazanın gücləndirilməsi vacibdir. Müasir dövrdə süni intellekt və "big data" texnologiyalarının tətbiqi risklərin proqnozlaşdırılmasına və qiymətləndirilməsinə imkan yaradır. İnvestisiya mühitində şəffaflığın artırılması, bazar göstəricilərinin davamlı monitorinqi və qabaqcıl modelləşdirmə metodlarının tətbiqi risklərin daha dəqiq idarə olunmasına şərait yaradır. İnvestisiya risklərinin idarə olunmasında dövlət siyasəti də həlledici rol oynayır. Sabit hüquqi mühitin təmin edilməsi, maliyyə bazarlarının tənzimlənməsi, makroiqtisadi sabitliyin qorunması və investorlara güzəştlərin verilməsi risklərin azaldılmasına şərait yaradır (Almeida, J., & Gonçalves, T. C. 2023. S. 3).

Cədvəl 1

İnvestisiya risklərinin idarə olunma metodları

Risk növü	İdarəetmə üsulu	Tətbiq vasitələri	Gözlənilən nəticə
Bazar riski	Diversifikasiya	Fərqli sahələrə və regionlara sərmayə yönəltmək	Zərərlərin ümumi azalması
Valyuta riski	Hedcinq (hedging)	Fyuçers, opsiya, valyuta forward müqavilələri	Valyuta dalğalanmalarının təsirini minimuma endirmək
Faiz dərəcəsi riski	Hedcinq və proqnozlaşdırma	Swop əməliyyatları, faiz dərəcəsi fyuçersləri	Faiz dəyişikliklərinin mənfi təsirlərindən qorunmaq
Kredit riski	Sığorta və reyting sistemi	Kredit sığortası, borcalanların reyting qiymətləndirilməsi	Ödəniş qabiliyyətsizliyə qarşı müdafiə
Likvidlik riski	Portfelin balanslaşdırılması	Qısa və uzunmüddətli aktivlərin uyğun bölgüsü	Kapitalın çevik istifadəsi
Siyasi-hüquqi risk	Dövlət dəstəyi və hüquqi təminat	İnvestisiya zamanətləri, hüquqi müqavilələr	İnvestorların etibarının möhkəmlənməsi
Texnoloji risk	İnnovativ idarəetmə və monitoring	R&D (elmi-tədqiqat və inkişaf), texnologiya sığortası	Texnoloji dəyişikliklərə adaptasiya
Təbii risklər	Sığorta və ehtiyat fondları	Təbii fəlakət sığortası, fəvqəladə hallar planı	İtkilərin qarşısının alınması

Mənbə: Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). *Investments (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.

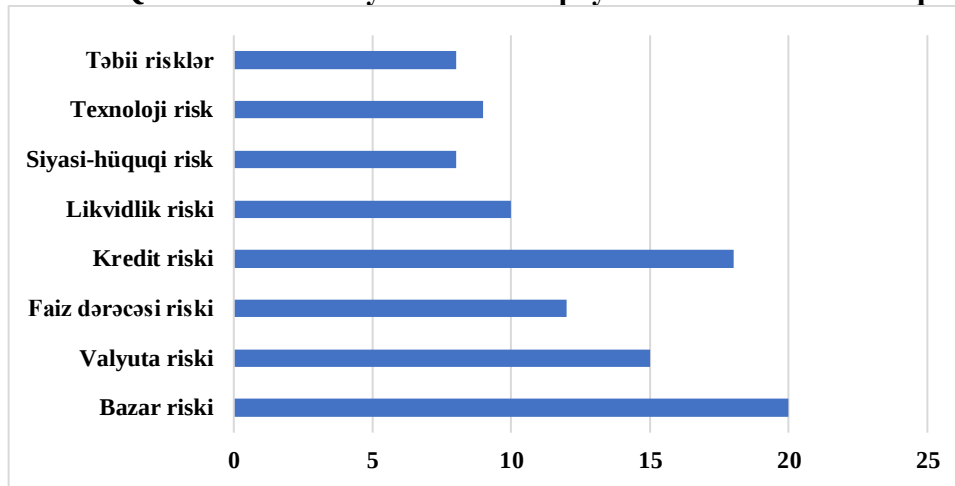
Cədvəl 1 də investisiya risklərinin əsas növləri və onların idarə olunma üsulları sistemləşdirilmiş şəkildə təqdim olunmuşdur. Burada hər bir risk kateqoriyası üçün tətbiq olunan metodlar, konkret vasitələr və əldə olunması gözlənilən nəticələr göstərilir. Bazar riskləri əsasən diversifikasiya vasitəsilə azaldılır. Yəni investor eyni kapitalı müxtəlif sahələrə və regionlara yönəldərək bir sahədə yaranan zərərləri digəri ilə kompensasiya edə bilər. Valyuta riski isə daha çox hedcinq alətləri ilə idarə olunur. Burada fyuçers, opsiya və forward müqavilələri əsas vasitə kimi çıxış edir(Andersen, T. J. 2008. S. 22–34).

Faiz dərəcəsi riski bank və maliyyə sektorunda aktualdır və bu risk swap əməliyyatları və faiz fyuçersləri ilə minimuma endirilir. Kredit risklərinin idarə olunmasında isə borcalanların reyting qiymətləndirilməsi və kredit sığortası mühüm rol oynayır (Lim, S. S. 2007. S. 1–15.).

Likvidlik riski portfelin balanslaşdırılması ilə həll olunur. Yəni qısa və uzunmüddətli aktivlərin düzgün bölgüsü kapitalın çevik istifadəsinə imkan verir. Siyasi-hüquqi risklər daha çox dövlət zamanətləri və hüquqi müqavilələr vasitəsilə azaldılır ki, bu da investorların etibarını gücləndirir.

Texnoloji risklər innovasiyaların tətbiqi, R&D fəaliyyəti və texnologiya sığortası ilə idarə olunur. Belə yanaşma şirkətlərin texnoloji dəyişikliklərə adaptasiya imkanlarını artırır. Təbii risklər isə əsasən sığorta və ehtiyat fondları vasitəsilə qarşılır. Bu, fəvqəladə hallar zamanı zərərlərin azaldılmasına imkan verir(Markowitz, H. M. 1952. S. 77–91).

Qrafik 1. İnvestisiya risklərinin paylanması üzrə statistik qrafik



Mənbə: World Bank. (2021). *Global Investment Competitiveness Report 2021: Rebuilding Investor Confidence in Times of Uncertainty*. Washington, DC: World Bank Group.

Qrafik 1 də investisiya risklərinin müxtəlif növlərinin ümumi paylanması faiz göstəriciləri ilə əks olunub. Məlumatlardan göründüyü kimi, ən yüksək risk səviyyəsi bazar riski ilə bağlıdır. Bu, maliyyə bazarlarında baş verən dəyişikliklərdən, qiymət dalğalanmalarından və qlobal iqtisadi qeyri-sabitlikdən irəli gəlir. Təxminən 20%-lik paya sahib olan bazar riski investorların ən çox üzləşdiyi risk kateqoriyasıdır (Olsen, R. A. 1997. S. 62–66).

Kredit riski isə ikinci yerdə qərarlaşır. 18%-lik göstərici kredit ödəniş qabiliyyəti zəif olan borcalanların yaratdığı təhlükəni ifadə edir. Bu risk xüsusilə bank və maliyyə institutları üçün aktualdır. Valyuta riski də əhəmiyyətli yer tutur – 15%. Bu, valyuta məzənnələrinin dalğalanması nəticəsində investorların qazanc və zərərlərinə təsir göstərir (Stulz, R. M. 2024. S. 1–20).

Faiz dərəcəsi riskinin payı 12% təşkil edir. Bu, mərkəzi bankların pul-kredit siyasətində dəyişikliklər və qlobal maliyyə axınlarının təsiri ilə əlaqədardır. Likvidlik riskinin 10% olması isə kapitalın çevik istifadəsinin vacibliyini göstərir (Yang, Y. 2024. S. 1–7).

Siyasi-hüquqi risklər 8% səviyyəsindədir. Bu risklər hüquqi qeyri-müəyyənlik, siyasi dəyişikliklər və dövlət siyasətindən asılıdır. Texnoloji risklər 9%-lik paya sahibdir və əsasən innovasiyaların tətbiqi, yeni texnologiyalara uyğunlaşma ilə əlaqədardır. Təbii risklərin payı isə 8% olaraq göstərilmişdir və bu risklər təbii fəlakətlər, fəvqəladə hallar zamanı yaranır. Ümumilikdə qrafik göstərir ki, ən yüksək risk sahələri bazar və kreditlə bağlıdır, ən aşağı risklər isə siyasi-hüquqi və təbii risklərdir. Bu bölgü investorların risk idarəetmə strategiyalarında hansı istiqamətlərə daha çox diqqət yetirməli olduqlarını aydın şəkildə ortaya qoyur (Zholonko, T. 2021. S. 78).

NƏTİCƏ

İnvestisiya risklərinin idarə olunması müasir iqtisadiyyatın ən mühüm istiqamətlərindən biridir. Qlobal maliyyə bazarlarının sürətlə dəyişməsi, siyasi və iqtisadi qeyri-müəyyənliklərin artması, həmçinin rəqəmsal transformasiyanın sürətlənməsi investorlar qarşısında yeni çağırışlar yaradır. Bu şəraitdə risklərin düzgün qiymətləndirilməsi və effektiv idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi investisiya fəaliyyətinin davamlılığını təmin edir.

İlk növbədə, risklərin diversifikasiyası və portfel yanaşması maliyyə alətlərində itkiləri minimuma endirməyin əsas metodlarından hesab olunur. Investorlar müxtəlif sahələrə, regionlara və aktivlərə yönəlməklə risk səviyyəsini balanslaşdırma bilirlər. Bununla yanaşı, maliyyə və iqtisadi göstəricilərin fundamental və texniki analizi risklərin qabaqcadan proqnozlaşdırılmasına yardım edir.

İkinci istiqamət risklərin sığortalıması və hedcinq alətlərinin tətbiqidir. Bu üsul investorları bazar dalğalanmalarının kəskin təsirindən qoruyur və uzunmüddətli sabit gəlir əldə etməyə imkan

verir. Müasir texnologiyaların tətbiqi – süni intellekt, böyük verilənlər analitikası və risk modelləşdirmə metodları isə risklərin daha dəqiq ölçülməsini və operativ qərar qəbulunu təmin edir.

Üçüncü vacib istiqamət isə dövlətin və beynəlxalq təşkilatların yaratdığı hüquqi-normativ mühitdir. Qanunvericilik bazasının gücləndirilməsi, şəffaflıq prinsiplərinin tətbiqi və investorların hüquqlarının qorunması risklərin idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Bu baxımdan həm milli, həm də qlobal səviyyədə tənzimləyici siyasətlərin uyğunlaşdırılması və koordinasiyası investisiya axınlarının davamlılığı üçün əhəmiyyətlidir.

Nəticə etibarilə, investisiya risklərinin idarə olunması yalnız maliyyə texnologiyaları və bazar alətləri ilə məhdudlaşmır. Bu, kompleks və sistemli yanaşma tələb edir. İnvestorların strateji düşüncəsi, dövlətin tənzimləmə siyasəti və bazar iştirakçılarının qarşılıqlı əməkdaşlığı nəticəsində risklərin təsiri minimuma endirilə bilər. Səmərəli risk idarəetməsi isə iqtisadi sabitliyin möhkəmlənməsinə, investisiya mühitinin cəlbediciliyinə və uzunmüddətli inkişafın təmin olunmasına xidmət edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Addo, J.O. (2025). Behavioral risk management in investment strategies. *Journal of Behavioral Finance*, 13(2), 53–67.
2. Addo, J.O., Cúg, J., Keelson, S.A., Amoah, J., & Petráková, Z. (2025). Behavioral risk management in investment strategies: Analyzing investor psychology. *International Journal of Financial Studies*, 13(2), 53–71. IDEAS/RePEc.
3. Almeida, J., & Gonçalves, T.C. (2023). Portfolio diversification, hedge and safe-haven properties in cryptocurrency investments and financial economics: A systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 3. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010003>
4. Andersen, T.J. (2008). The performance relationship of effective risk management. *Journal of Banking & Finance*, 22–34.
5. Lim, S.S. (2007). The effect of financial hedging on the incentives for diversification. *Journal of Financial Economics*, 1–15. ScienceDirect.
6. Markowitz, H.M. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91. (Diversifikasiya və Modern Portfel Nəzəriyyəsi - Efficient Frontier prinsipi.)
7. Markowitz, H.M. (1991). Foundations of portfolio theory. *The Journal of Finance*, 46(2), 469–477.
8. Olsen, R.A. (1997). Investment risk: The experts' perspective. *Financial Analysts Journal*, 53(2), 62–66.
9. Stulz, R.M. (2024). Risk, the limits of financial risk management, and corporate resilience (Working Paper No. 32882). *Annual Review of Financial Economics*, 1–20. NBER. (Teorik çərçivə və korporativ dayanıqlılıq münasibətləri)
10. Virlics, A. (2013). Investment decision making and risk. *Procedia Economics and Finance*, 6, 380–386. ScienceDirect.
11. Yang, Y. (2024). Research on financial investment risk assessment techniques and applications. *Science, Technology and Social Development Proceedings Series*, 2, 1–7. SSRN.
12. Zholonko, T. (2021). Methodological tools for investment risk assessment. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(2), 78.

F.A.Ahmadov

master student, Azerbaijan State University of Economics

Ways to manage investment risks

Abstract

Managing investment risks is a vital process for enterprises, financial institutions and individual investors in the modern economic environment. Investment risks manifest themselves in various forms such as market risks, credit risk, liquidity risk, interest rate risk, currency risk, political and legal risks. Timely identification and management of these risks is important to protect investors' income, minimize capital losses and ensure stable financial stability. Diversification occupies an important place among the main ways of risk management. By investing in various sectors and regions, the impact of losses in any one sector on the overall portfolio can be reduced. Also, hedging instruments - futures, options and other derivative financial instruments allow limiting the negative effects of currency and interest rate fluctuations. Statistical and analytical methods - scenario analysis, sensitivity analysis, stress tests and probability models - are widely used in risk assessment. Other important management tools include the use of insurance, legal and contractual mechanisms. In addition, monitoring and continuous assessment of risks is essential to maintain financial stability. Investors should also monitor the macroeconomic policy of the state, changes in international financial markets and geopolitical events. Investment risk management is not only a means of preventing financial losses, but also an important part of a long-term development strategy. Enterprises and investors that implement effective risk management mechanisms have higher competitiveness and remain resilient to economic fluctuations.

Keywords: investment, risk, finance, diversification, hedging, portfolio, insurance, liquidity, credit, currency, interest, innovative, monitoring, investment, global, corporate.

F.A.Nəsirov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
nsirovfrid11@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 16.03.2026

The article was received by editorial board on 16.03.2026

Статья принята к печати 16.03.2026

AZƏRBAYCANDA XARİCİ BİRBAŞA İNVESTİSIYALARA RİSK DOĞURAN FAKTORLARIN TƏHLİLİ

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanla xarici birbaşa investisiyaların (XBİ) cəlb olunmasına təsir edən əsas risk amilləri kompleks şəkildə təhlil edilir. XBİ iqtisadi artımın və struktur modernləşməsinin mühüm amillərindən biri kimi çıxış edir. Azərbaycan üçün XBİ xüsusilə strateji əhəmiyyət daşısa da, mövcud statistik göstəricilər investisiyaların əsasən enerji sektorunda cəmləndiyini, qeyri-neft sahələrinə yönələn investisiyaların isə məhdud olduğunu göstərir. Araşdırmanın məqsədi Azərbaycanın investisiya mühitinə təsir edən hüquqi-institusional, korrupsiya, makroiqtisadi-maliyyə və informasiya infrastrukturunu risklərini müəyyənləşdirmək və onların xarakterini elmi əsaslarla izah etməkdir. Təhlil nəticələri göstərir ki, normativ tənzimləmə prosesində şəffaflığın məhdudluğu, institusional sabitlik problemləri və korrupsiya riskləri investorların qərarvermə prosesində qeyri-müəyyənliyi artıran əsas amillərdir. Bununla yanaşı, makroiqtisadi mühitdə neft gəlirlərindən asılılıq, kapital bazarlarının zəif inkişafı və maliyyə resurslarına çıxışın məhdudluğu XBİ axınlarının şaxələndirilməsini çətinləşdirir. Tədqiqatın nəticələrinə əsasən, Azərbaycanda XBİ cəlb ediciliyinin artırılması üçün institusional islahatların dərinləşdirilməsi, informasiya şəffaflığının gücləndirilməsi və iqtisadiyyatın diversifikasiyasının sürətləndirilməsi zəruridir.

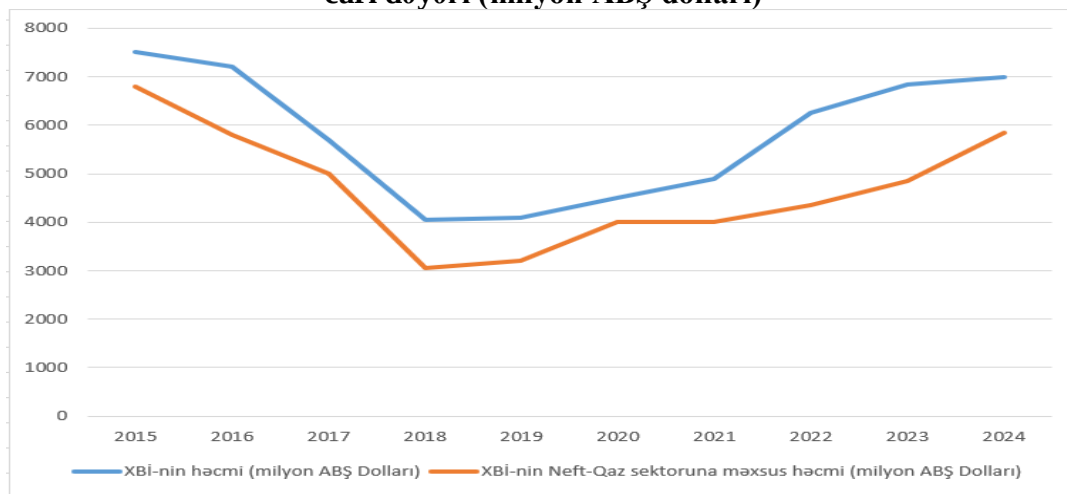
Açar sözlər: xarici birbaşa investisiyalar, korrupsiya, qeyri-neft sektoru, investisiya mühiti, makroiqtisadi sabitlik.

GİRİŞ

Qlobal iqtisadi sistemdə kapital axınlarının liberallaşdırılması ölkələr arasında investisiya əlaqələrinin sürətlə genişlənməsinə səbəb olmuş və xarici birbaşa investisiyalar (XBİ) milli iqtisadiyyatların inkişaf dinamikasını müəyyən edən əsas faktorlardan birinə çevrilmişdir. XBİ texnologiya transferi, yeni iş yerlərinin yaradılması, istehsalın modernləşdirilməsi və beynəlxalq bazarlara inteqrasiya baxımından mühüm rol oynayır. Bu səbəbdən bir çox ölkələr iqtisadi artımın sürətləndirilməsi və struktur transformasiyasının təmin olunması üçün XBİ axınlarının artırılmasına xüsusi əhəmiyyət verirlər..

Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün də xarici birbaşa investisiyalar strateji əhəmiyyət daşıyır. Ölkənin əlverişli geoiqtisadi mövqeyi, zəngin enerji resursları və regional nəqliyyat-logistika mərkəzi kimi rolu xarici investorların marağını artıran əsas amillərdən hesab olunur. Bununla belə, mövcud statistik göstəricilər göstərir ki, ölkəyə cəlb olunan XBİ axınları əsasən enerji sektorunda cəmlənmişdir. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına görə, 2015–2024-cü illər ərzində Azərbaycana cəlb edilən 84.8 milyard ABŞ dolları həcmində xarici investisiyanın 68.6 faizi birbaşa xarici investisiyaların payına düşmüşdür və bu investisiyaların təxminən 79.6 faizi neft-qaz sektoruna yönəlmişdir (DSK, 2024). Bu isə qeyri-neft sektorlarına xarici investisiyaların cəlb olunmasının hələ də məhdud olduğunu göstərir.

Qrafik 1: 2015–2024-cü illərdə Azərbaycan iqtisadiyyatına cəlb olunmuş XBI-nin dinamikası, cari dəyəri (milyon ABŞ dolları)



Mənbə: Mövcud məlumatlara əsaslanaraq, müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Digər tərəfdən, investisiya mühitinin keyfiyyəti və institusional şərait xarici investorların qərarvermə prosesində mühüm rol oynayır. İnstitusional şəffaflıq səviyyəsi, dövlət idarəetməsinin effektivliyi, korrupsiya riskləri, makroiqtisadi sabitlik və informasiya mühitinin əlçatanlığı kimi amillər XBI axınlarının formalaşmasında əsas determinantlardan hesab olunur. Azərbaycanın investisiya mühiti üzrə beynəlxalq qiymətləndirmələr də bu sahədə müəyyən institusional və struktur çağırışların mövcud olduğunu göstərir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Bir sıra beynəlxalq tədqiqatlar göstərir ki, investorların qərarvermə prosesində yalnız bazarın ölçüsü və iqtisadi potensial deyil, həm də institusional mühit və makroiqtisadi sabitlik mühüm rol oynayır. World Bank və United Nations Conference on Trade and Development tərəfindən aparılan araşdırmalara görə, siyasi sabitlik, hüquqi mühitin şəffaflığı və dövlət idarəçiliyinin keyfiyyəti investisiya axınlarının istiqamətini müəyyən edən əsas amillərdən hesab olunur.

Ədəbiyyatda həmçinin institusional keyfiyyətin və korrupsiyanın xarici investisiyalara təsiri geniş şəkildə araşdırılmışdır. OECD və Transparency International tərəfindən dərc edilən hesabatlarda dövlət satınalmaları, lisenziyalasdırma prosedurları və məhkəmə sisteminin müstəqilliyi investisiya mühitinin keyfiyyətini müəyyən edən əsas institusional göstəricilər kimi qeyd olunur.

Digər tərəfdən, təbii resurslarla zəngin ölkələrdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, xarici investisiyaların sektoral bölgüsü çox vaxt enerji və xammal sektorlarında cəmlənir. Bu hal qeyri-neft sektorunun inkişafını məhdudlaşdırır və iqtisadiyyatın diversifikasiyasını çətinləşdirə bilər. United Nations Conference on Trade and Development tərəfindən təqdim olunan qlobal investisiya hesabatlarında da qeyd olunur ki, resurs əsaslı iqtisadiyyatlarda investisiya axınlarının balanslaşdırılması üçün institusional islahatlar və biznes mühitinin yaxşılaşdırılması xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Dünya Bankının hazırladığı “Qlobal investisiyaların rəqabət qabiliyyəti” hesabatına görə, xarici investorların qərarvermə prosesində institusional və makroiqtisadi amillər əsas rol oynayır. Hesabatda qeyd olunur ki, siyasi sabitlik və təhlükəsizlik mühiti investorların risk qiymətləndirməsində ən vacib faktorlar sırasında yer alır. Bununla yanaşı, hüquqi və tənzimləyici çərçivənin şəffaf və proqnozlaşdırıla bilən olması investisiyaların uzunmüddətli saxlanması üçün mühüm şərt hesab edilir. Daxili bazarın ölçüsü və ümumi makroiqtisadi sabitlik də investisiya qərarlarına təsir edən əsas parametrlər kimi qiymətləndirilir. Bu nəticələr göstərir ki, xarici birbaşa

investisiyaların cəlb edilməsi üçün ölkələr yalnız fiskal və maliyyə stimullarına deyil, eyni zamanda sabit və etibarlı institusional mühitin formalaşdırılmasına da xüsusi diqqət yetirməlidirlər (World Bank, 2018). İnkişaf etməkdə olan və resurs əsaslı iqtisadiyyatlarda institusional və normativ mühitin keyfiyyəti xarici investorların fəaliyyət qərarlarına birbaşa təsir göstərir. Bu baxımdan Azərbaycan iqtisadiyyatında investisiya mühitinin xüsusiyyətlərinin və mövcud institusional problemlərin təhlili xüsusi aktuallıq kəsb edir.

Hüquqi rejim və normativ mühit: Azərbaycanda xarici investisiyalara təsir edən əsas institusional çağırışlardan biri normativ tənzimləmə prosesində şəffaflığın tam təmin olunmamasıdır. Ölkədə biznes fəaliyyətinə təsir edən normativ aktların böyük hissəsi mərkəzi icra hakimiyyəti tərəfindən hazırlanır və bu prosesdə ictimai dinləmələr və qanun layihələrinin əvvəlcədən geniş ictimaiyyətə təqdim olunması praktikası məhduddur. Özəl sektor assosiasiyalarının, o cümlədən American Chamber of Commerce in Azerbaijan kimi qurumların müəyyən sahələr üzrə rəyləri nəzərə alınsa da, onların normativ qərarvermə prosesində institusional rolü hələ də məhdud olaraq qalır.

Qanunvericilik layihələrinin ictimaiyyətə açıq olmaması investorların gələcək normativ mühitlə bağlı qeyri-müəyyənliliyini artırır və qərarların proqnozlaşdırılmasını çətinləşdirir. Bu isə normativ sabitliklə bağlı problemlər yaradır və investorların tez-tez vurğuladığı risk faktorlarından biri kimi qiymətləndirilir (World Bank, 2020). Azərbaycan qanunvericiliyi maliyyə hesabatlılığı sahəsində International Financial Reporting Standards standartlarının tətbiqini nəzərdə tutur. Lakin bu tələb əsasən iri müəssisələr üçün məcburi xarakter daşıyır və digər şirkətlər üçün alternativ hesabat metodları mövcuddur. Bu yanaşma hüquqi baxımdan müəyyən elastiklik yaratsa da, informasiya bərabərliyinin pozulması xarici investorların maliyyə məlumatlarına çıxışını çətinləşdirə bilər.

Ölkədə xarici investisiyaların hüquqi çərçivəsi əsasən “Xarici investisiyanın qorunması haqqında” və “İnvestisiya fəaliyyəti haqqında” qanunlar, eləcə də çoxsaylı ikitərəfli investisiya və iqtisadi vergitutmanın aradan qaldırılması haqqında sazişlər əsasında formalaşır. 2022-ci ildə qəbul edilmiş “İnvestisiya fəaliyyəti haqqında” qanun innovativ layihələrin təşviqi, regionların inkişafı və iqtisadiyyatın rəqəmsallaşdırılması kimi prioritet istiqamətləri müəyyən edir. Bununla belə, qanunun praktiki tətbiq mexanizmlərinin tam formalaşmaması investorlar üçün onun effektivliyini hələ də məhdudlaşdıran amillərdən biri kimi qalır (OECD, 2021).

Korrupsiya riskləri: Korrupsiya Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün mühüm institusional problemlərdən biri olaraq qalır və xarici investorların qərarlarına mənfi təsir göstərən amillərdən hesab olunur. Dövlət tərəfindən aşağı səviyyəli korrupsiya hallarının azaldılması istiqamətində müəyyən institusional addımlar atılsa da, bu sahədə sistemli nəticələrin əldə olunması hələ də məhduddur (Transparency International, 2023).

Xarici investisiya şirkətləri xüsusilə dövlət satınalmaları, lisenziyalaşdırma prosedurları, vergi və gömrük tənzimlənməsi, eləcə də mübahisələrin həlli mexanizmlərində korrupsiyanı əsas risk faktorlarından biri kimi qiymətləndirirlər. Bununla belə, son illərdə müəyyən müsbət dəyişikliklər də müşahidə olunur. Xüsusilə ASAN xidmət mərkəzlərinin yaradılması dövlət xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması və “vahid pəncərə” prinsipi əsasında təqdim olunması vasitəsilə kiçik korrupsiya halları üçün imkanların azalmasına töhfə vermişdir.

2022-ci ildə Prezident İlham Əliyev tərəfindən təsdiq edilmiş 2022–2026-cı illər üzrə antikorrupsiya üzrə Milli Fəaliyyət Planı qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsi, dövlət idarəçiliyində şəffaflığın artırılması və ictimai nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi kimi prioritetləri müəyyən edir. Bununla yanaşı, OECD tərəfindən aparılan monitorinq hesabatlarında korrupsiyaya qarşı mübarizənin effektivliyinin artırılması üçün məhkəmə müstəqilliyi, dövlət satınalmalarının açıq keçirilməsi və ictimai iştirakçılıq mexanizmlərinin genişləndirilməsi zərurəti vurğulanır (OECD, 2024).

Makroiqtisadi və maliyyə riskləri: Azərbaycanda kapitala çıxış imkanlarının məhdudluğu biznes fəaliyyətinin genişlənməsini və yeni investisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsini çətinləşdi-

rən əsas amillərdən biridir. Kapital bazarlarının inkişaf səviyyəsi hələ də məhdud olaraq qalır və maliyyə sistemində bank sektoru dominant rol oynayır. Nəticədə iqtisadiyyatın maliyyələşdirilməsi əsasən bank kreditləri vasitəsilə həyata keçirilir (World Bank, 2020).

2015–2016-cı illərdə baş vermiş valyuta devalvasiyalarından sonra hökumət tərəfindən dedollarlaşma siyasəti həyata keçirilmiş və milli valyutada depozitlərin stimullaşdırılması istiqamətində addımlar atılmışdır.

Bu tədbirlər makroiqtisadi sabitliyin qorunmasına müəyyən töhfə versə də, valyuta rejiminin faktiki olaraq sabit məzənnə üzərində qurulması investorlar üçün həm üstünlüklər, həm də müəyyən risklər yaradır (International Monetary Fund, 2022).

Bundan əlavə, ölkənin suveren sərvət fondu olan State Oil Fund of Azerbaijan makroiqtisadi sabitliyin qorunmasında mühüm rol oynasa da, fond aktivlərinin əsas hissəsinin xarici aktivlərə yönəldilməsi daxili investisiya resurslarının məhdudlaşmasına səbəb ola bilər. Bu isə qeyri-neft sektorunun inkişafını sürətləndirəcək investisiya axınlarının həcminə müəyyən təsir göstərir (International Monetary Fund, 2023).

Elektron məlumat bazalarının zəifliyi: İnvestorlar üçün digər mühüm çətinliklərdən biri bazar və sektor göstəriciləri haqqında vahid və mütəmadi yenilənən məlumat bazalarının məhdud olmasıdır. Statistik məlumatların müxtəlif dövlət qurumlarının platformalarında parçalanmış şəkildə yerləşdirilməsi onların müqayisəli təhlilini çətinləşdirir.

Azərbaycanda investisiya mühitinin təşviqi məqsədilə fəaliyyət göstərən AzPROMO tərəfindən təqdim olunan məlumat resursları müəyyən bazis informasiyalar təqdim etsə də, onların strukturlaşdırılması və analitik dərinliyi beynəlxalq platformalarla müqayisədə məhdud hesab olunur (Baku Research Institute, 2018).

Məsələn, United States Department of State tərəfindən dərc edilən “Investment Climate Statements” hesabatlarında Azərbaycan üzrə təqdim olunan məlumatlar daha geniş və sistemli xarakter daşıyır (United States Department of State, 2023).

Bu vəziyyət göstərir ki, informasiya infrastrukturu yalnız texniki məsələ deyil, eyni zamanda investisiya qərarlarının qəbuluna təsir edən institusional amillərdən biridir. İnformasiya çatışmazlığı investorların bazar perspektivləri və sektor imkanları barədə uzunmüddətli proqnozlar formalaşdırmasını çətinləşdirir (United Nations Conference on Trade and Development, 2022).

NƏTİCƏ

Aparılmış təhlillər göstərir ki, Azərbaycana yönələn xarici birbaşa investisiyaların əsas hissəsi enerji sektorunda cəmlənir və qeyri-neft sektoruna yönələn investisiyalar hələ də məhdud səviyyədə qalır. Bu vəziyyət əsasən institusional və normativ mühitdə mövcud olan problemlərlə bağlıdır.

Hüquqi çərçivədə şəffaflığın məhdud olması və normativ aktların ictimaiyyət üçün vaxtında açıqlanmaması investorların qərarvermə prosesində qeyri-müəyyənliyi artırır. Korrupsiya riskləri, xüsusilə dövlət satınalmaları və tənzimləmə prosedurlarında müşahidə olunur və investor etimadına mənfi təsir göstərir. Makroiqtisadi və maliyyə riskləri, o cümlədən bank sektorunda konsentrasiyanın yüksək olması və kapital bazarlarının məhdud inkişafı iqtisadiyyatın maliyyələşdirilməsini çətinləşdirən amillərdən hesab olunur.

Eyni zamanda, elektron məlumat bazalarının zəif inkişafı investorların bazar məlumatlarına çıxışını məhdudlaşdırır və qərarvermə prosesini çətinləşdirir (World Bank, 2020).

Bu səbəbdən investisiya mühitinin yaxşılaşdırılması üçün normativ-hüquqi bazanın şəffaflığının artırılması, qanun layihələrinin ictimai müzakirə mexanizmlərinin genişləndirilməsi və korrupsiyaya qarşı mübarizə tədbirlərinin gücləndirilməsi vacibdir.

Bununla yanaşı, kapital bazarlarının inkişafı, maliyyə sektorunda rəqabətin artırılması və informasiya infrastrukturalarının modernləşdirilməsi ölkənin investisiya cəlbəediciliyinin artırılması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. DSK. (2024). Azerbaijan in Figures. State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan
2. Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Xarici investisiyalar və birbaşa xarici investisiyaların sektoral payı, 2015–2024. Bakı: Dövlət Statistika Komitəsi.
3. World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank.
4. OECD. (2021). Investment Policy Reviews: Eastern Europe and Central Asia. Paris: OECD Publishing.
5. Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. Berlin: Transparency International.
6. OECD. (2024). Anti-Corruption Reforms in Eastern Europe and Central Asia: Progress and Challenges. Paris: OECD Publishing.
7. World Bank. (2020). Azerbaijan: Systematic Country Diagnostic. Washington, DC: World Bank.
8. International Monetary Fund. (2022). Republic of Azerbaijan: Staff Report for the Article IV Consultation. Washington, DC: IMF.
9. International Monetary Fund. (2023). Regional Economic Outlook: Middle East and Central Asia. Washington, DC: IMF.
10. Baku Research Institute. (2018). Azərbaycan İqtisadiyyatında Birbaşa Xarici İnvestisiyalar: mövcud durum, inkişaf meyilləri və problemlər.
11. United States Department of State. (2023). 2023 Investment Climate Statements: Azerbaijan. Washington, DC: U.S. Department of State.
12. United Nations Conference on Trade and Development. (2022). World Investment Report 2022. Geneva: UNCTAD.
13. Ahamed, F. (2021). Impact of Public and Private Investments on Economic Growth of Developing Countries.

F.A.Nasirov

master student, Azerbaijan State University of Economics

Analysis of risk factors affecting foreign direct investment in Azerbaijan

Abstract

This article provides a comprehensive analysis of the main risk factors affecting the attraction of foreign direct investment (FDI) in Azerbaijan. FDI is considered one of the key drivers of economic growth and structural modernization. Although FDI holds strategic importance for Azerbaijan, existing statistical indicators show that investments are largely concentrated in the energy sector, while investment flows directed to non-oil sectors remain limited. The aim of the study is to identify the legal-institutional, corruption, macroeconomic-financial, and information infrastructure risks influencing Azerbaijan's investment environment and to explain their nature on a scientific basis. The results of the analysis indicate that limited transparency in the regulatory process, institutional stability issues, and corruption risks are among the main factors increasing uncertainty in investors' decision-making processes. In addition, dependence on oil revenues in the macroeconomic environment, the underdevelopment of capital markets, and limited access to financial resources complicate the diversification of FDI inflows. Based on the findings, the study concludes that deepening institutional reforms, strengthening information transparency, and accelerating economic diversification are essential for increasing Azerbaijan's attractiveness to foreign direct investment.

Keywords: foreign direct investment, corruption, non-oil sector, investment climate, macroeconomic stability.

F.T.Nağıyev
müəllim, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
farid.naghi@hotmail.com
F.E.Bədəlova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
fidanbedelova27@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.03.2026

The article was received by editorial board on 28.03.2026

Статья принята к печати 28.03.2026

ESG PERFORMANSI VƏ MALİYYƏ GÖSTƏRİCİLƏRİ ARASINDAKI QARŞILIQLI ƏLAQƏ

Xülasə

Bu tədqiqat ESG performansını ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı qarşılıqlı əlaqəni sistemli şəkildə təhlil edir. Müasir korporativ idarəetmədə ESG amilləri şirkətlərin yalnız etik davranışını deyil, həm də maliyyə dayanıqlığını və risk idarəetmə qabiliyyətini müəyyən edən əsas göstəricilərdən birinə çevrilmişdir. Araşdırma göstərir ki, yüksək ESG performansını risklərin azalmasına, əməliyyat səmərəliliyinin artmasına və investor etimadının güclənməsinə səbəb olur. Eyni zamanda, maliyyə baxımından güclü şirkətlər ESG təşəbbüslərini daha effektiv həyata keçirə bilir. Nəticədə ESG və maliyyə göstəriciləri arasında qarşılıqlı və dinamik əlaqə formalaşır ki, bu da uzunmüddətli dəyər yaradılmasının əsasını təşkil edir.

Açar sözlər: *ESG performansını, maliyyə göstəriciləri, korporativ idarəetmə, dayanıqlı inkişaf, risk idarəetməsi.*

GİRİŞ

Müasir iqtisadi münasibətlər sistemində şirkətlərin fəaliyyəti artıq yalnız maliyyə göstəriciləri ilə məhdud şəkildə qiymətləndirilmir. Qlobal bazarlarda rəqabətin güclənməsi, iqlim dəyişiklikləri ilə bağlı risklərin artması və sosial məsuliyyətə dair gözləntilərin yüksəlməsi korporativ idarəetmədə yeni yanaşmaların formalaşmasına səbəb olmuşdur. Bu kontekstdə ESG anlayışı şirkətlərin fəaliyyətini daha geniş və çoxölçülü çərçivədə qiymətləndirməyə imkan verir. ESG performansını yalnız ekoloji və sosial öhdəliklərin yerinə yetirilməsini deyil, həm də idarəetmə keyfiyyətini və strateji qərarların effektivliyini əks etdirir.

ESG göstəricilərinin maliyyə nəticələri ilə əlaqəsi son illərdə həm akademik, həm də praktiki baxımdan geniş tədqiq olunur. Bu əlaqə şirkətlərin risk səviyyəsi, kapitala çıxış imkanları və bazar dəyəri kimi mühüm göstəricilər üzərində təsir göstərir. Müasir yanaşmalara görə ESG prinsiplərinin tətbiqi yalnız etik məsələ deyil, həm də iqtisadi səmərəliliyin artırılması vasitəsidir. Bu səbəbdən ESG performansını ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı qarşılıqlı əlaqənin araşdırılması korporativ strategiyaların formalaşdırılması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

ESG performansını ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı əlaqə müxtəlif nəzəri yanaşmalar çərçivəsində izah edilir. Maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi şirkətin yalnız səhmdarlara deyil, bütün maraqlı tərəflərə dəyər yaratmalı olduğunu vurğulayır. Bu yanaşmaya görə sosial və ekoloji məsuliyyət şirkətin reputasiyasını gücləndirir və maliyyə nəticələrinə müsbət təsir göstərir. Agentlik nəzəriyyəsi isə idarəetmə mexanizmlərinin gücləndirilməsinin menecerlərin qərarlarını daha effektiv etdiyini və resursların səmərəli istifadəsini təmin etdiyini göstərir.

Empirik tədqiqatlar ESG göstəriciləri ilə maliyyə performansını arasında əsasən müsbət əlaqənin mövcud olduğunu ortaya qoyur. Xüsusilə risklərin azaldılması, əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması və investor etimadının artması bu əlaqənin əsas mexanizmləri kimi qeyd olunur. Bununla yanaşı, bəzi tədqiqatlar əlaqənin sektordan, ölkədən və zaman amilindən asılı olaraq dəyişdiyini göstərir. ESG məlumatlarının ölçülməsi və standartlaşdırılması ilə bağlı problemlər də elmi müzakirələrin əsas mövzularından biridir. Buna baxmayaraq, ümumi konsensus ESG performansının uzunmüddətli maliyyə sabitliyinə müsbət təsir etdiyini təsdiqləyir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Müasir iqtisadi münasibətlər sistemində şirkətlərin fəaliyyəti artıq yalnız istehsal həcmi, satış göstəricisi və mənfəətlilik səviyyəsi ilə qiymətləndirilmir. Korporativ subyektin bazardakı mövqeyi, institusional etibarlılığı və uzunmüddətli dayanıqlığı onun sosial məsuliyyətə, ekoloji öhdəliklərə və idarəetmə keyfiyyətinə necə yanaşması ilə birbaşa əlaqələndirilir. Məhz həmin kontekstdə Ətraf Mühit, Sosial və İdarəetmə anlayışını ifadə edən ESG konsepsiyası qlobal iqtisadi diskursda mühüm nəzəri və tətbiqi çərçivəyə çevrilmişdir. ESG performansını şirkətin fəaliyyətinin yalnız maliyyə nəticələrini deyil, eyni zamanda risk idarəetməsinin səviyyəsini, maraqlı tərəflərlə münasibətlərin keyfiyyətini, hüquqi uyğunluğunu və strateji davamlılıq potensialını sistemli şəkildə dəyərləndirməyə imkan yaradır. Bu səbəbdən ESG performansını anlayışının mahiyyətini, struktur elementlərini və müxtəlif yanaşmalarını izah etmək müasir korporativ idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas məsələlərindən biri hesab olunur.

ESG anlayışı üç əsas komponentin inteqrasiyası üzərində qurulur. Ətraf mühit ölçüsü şirkətin təbii resurslardan istifadəsini, enerji istehlakını, tullantıların idarə olunmasını, karbon emissiyalarını, iqlim risklərinə münasibətini və ekoloji tənzimləmələrə uyğunluğunu əhatə edir. Sosial ölçü əmək münasibətləri, işçi hüquqları, əməyin mühafizəsi, gender bərabərliyi, insan kapitalının inkişafı, müştəri təhlükəsizliyi, təchizat zəncirində sosial standartlar və cəmiyyətlə qarşılıqlı əlaqə kimi sahələri özündə birləşdirir. İdarəetmə ölçüsü isə direktorlar şurasının strukturu, müstəqilliyi, rəhbərliyin hesabatlılığı, daxili nəzarət mexanizmləri, audit keyfiyyəti, səhmdar hüquqlarının qorunması, etik standartlar və korrupsiyaya qarşı nəzarət sistemi ilə xarakterizə olunur. Bu üç istiqamət birgə şəkildə şirkətin institusional keyfiyyətini, məsuliyyət səviyyəsini və idarəetmə rəşionallığını üzə çıxarır [13].

ESG termini formal olaraq korporativ məsuliyyətin ölçülə bilən və müqayisə edilə bilən modelə çevrilməsi ilə geniş yayılmışdır. Əvvəlki mərhələlərdə şirkətlərin sosial məsuliyyəti daha çox xeyriyyəçilik, imic siyasəti və ictimai münasibətlər fəaliyyətləri ilə əlaqələndirilirdi. Sonrakı dövrdə dayanıqlı inkişaf ideyası, iqlim gündəliyi, insan hüquqları standartları və korporativ şəffaflıq tələbləri gücləndikcə məsuliyyət anlayışı strateji idarəetmə sahəsinə daxil edildi. Nəticədə ESG korporativ davranışı təsadüfi təşəbbüslər müstəvisindən çıxarılıb sistemli performans göstəricilərinə əsaslanan qiymətləndirmə modelinə çevirdi. Bu modelin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, şirkətin ekoloji, sosial və idarəetmə davranışı maliyyə, hüquq və reputasiya aspektləri ilə eyni analitik çərçivədə nəzərdən keçirilir.

ESG performansını anlayışı sadəcə müəyyən prinsiplərin mövcudluğunu deyil, həmin prinsiplərin praktik fəaliyyətdə hansı səviyyədə reallaşdırıldığını göstərir. Başqa sözlə, ESG performansını şirkətin dayanıqlılıq və məsuliyyət meyarları üzrə faktiki nəticələrini, idarəetmə mexanizmlərinin funksionallığını və hesabatlılıq dərəcəsini ifadə edən ölçü kateqoriyasıdır. Burada əsas məsələ təkcə normativ bəyanatların verilməsi deyil, konkret siyasətlərin, prosedurların, göstəricilərin və nəticələrin mövcud olmasıdır. Məsələn, şirkətin ətraf mühitə həssas yanaşdığını bildirməsi kifayət etmir. Həmin mövqe enerji sərfiyyatının azaldılması, emissiya intensivliyinin aşağı salınması, tullantıların təkrar emalı və ekoloji risklərin monitorinqi kimi konkret indikatorlarla təsdiq olunmalıdır. Eyni məntiq sosial və idarəetmə komponentlərinə də aiddir. Deməli, ESG performansını konseptual niyyətlə əməli nəticə arasındakı fərqi aşkar edən elmi kateqoriyadır.

Performans anlayışının özü idarəetmə və iqtisadiyyat ədəbiyyatında geniş nəzəri məna daşıyır. Performans dedikdə müəyyən məqsədlər və meyarlar əsasında fəaliyyətin nəticəliliyi, səmərəliliyi və strateji uyğunluğu başa düşülür [4]. Ənənəvi maliyyə performansı gəlirlilik, aktivlərin səmərəliliyi, bazar dəyəri və pul axınları ilə ölçüldüyü halda ESG performansını qeyri-maliyyə indikatorlarını da həmin dəyərləndirmə sisteminə daxil edir. Beləliklə, performans anlayışı daha geniş məzmun qazanır və korporativ uğurun yalnız qısamüddətli maliyyə nəticələri ilə deyil, həm də uzunmüddətli institusional dayanıqlılıqla müəyyən edildiyini göstərir. Bu yanaşma nəticəsində performans ölçülməsi birölçülü xarakterdən çıxaraq çoxölçülü analitik modelə çevrilir.

ESG performansının mahiyyətini izah edən nəzəri yanaşmalar arasında ilk növbədə maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi xüsusi yer tutur. Həmin nəzəriyyəyə görə şirkət yalnız səhmdarlara mənfəət ötürən iqtisadi vahid deyil. Şirkət eyni zamanda işçilər, müştərilər, kreditorlar, təchizatçılar, dövlət qurumları və yerli icmalarla qarşılıqlı asılılıq münasibətləri daxilində fəaliyyət göstərən institusional orqanizmdir. Buna görə korporativ qərarlar çoxsaylı maraq qruplarının gözləntilərini nəzərə almalıdır. ESG göstəriciləri də məhz həmin qarşılıqlı münasibətlərin keyfiyyətini sistemləşdirir. İşçilərin təhlükəsiz əmək şəraitinə malik olması, istehlakçıların hüquqlarının qorunması, yerli icmaların ekoloji risklərdən müdafiə edilməsi və səhmdarların şəffaf məlumat alması şirkətin sosial legitimliyini möhkəmləndirir [2].

Müasir iqtisadi münasibətlər sistemində şirkətlərin fəaliyyəti artıq yalnız istehsal həcmi, satış göstəricisi və mənfəətlilik səviyyəsi ilə qiymətləndirilmir. Korporativ subyektin bazardakı mövqeyi, institusional etibarlılığı və uzunmüddətli dayanıqlılığı onun sosial məsuliyyətə, ekoloji öhdəliklərə və idarəetmə keyfiyyətinə necə yanaşması ilə birbaşa əlaqələndirilir. Məhz həmin kontekstdə Ətraf Mühit, Sosial və İdarəetmə anlayışını ifadə edən ESG konsepsiyası qlobal iqtisadi diskursda mühüm nəzəri və tətbiqi çərçivəyə çevrilmişdir. ESG performansını şirkətin fəaliyyətinin yalnız maliyyə nəticələrini deyil, eyni zamanda risk idarəetməsinin səviyyəsini, maraqlı tərəflərlə münasibətlərin keyfiyyətini, hüquqi uyğunluğunu və strateji davamlılıq potensialını sistemli şəkildə dəyərləndirməyə imkan yaradır. Bu səbəbdən ESG performansını anlayışının mahiyyətini, struktur elementlərini və müxtəlif yanaşmalarını izah etmək müasir korporativ idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas məsələlərindən biri hesab olunur.

ESG anlayışı üç əsas komponentin inteqrasiyası üzərində qurulur. Ətraf mühit ölçüsü şirkətin təbii resurslardan istifadəsini, enerji istehlakını, tullantıların idarə olunmasını, karbon emissiyalarını, iqlim risklərinə münasibətini və ekoloji tənzimləmələrə uyğunluğunu əhatə edir. Sosial ölçü əmək münasibətləri, işçi hüquqları, əməyin mühafizəsi, gender bərabərliyi, insan kapitalının inkişafı, müştəri təhlükəsizliyi, təchizat zəncirində sosial standartlar və cəmiyyətlə qarşılıqlı əlaqə kimi sahələri özündə birləşdirir. İdarəetmə ölçüsü isə direktorlar şurasının strukturu, müstəqilliyi, rəhbərliyin hesabatlılığı, daxili nəzarət mexanizmləri, audit keyfiyyəti, səhmdar hüquqlarının qorunması, etik standartlar və korrupsiyaya qarşı nəzarət sistemi ilə xarakterizə olunur. Bu üç istiqamət birgə şəkildə şirkətin institusional keyfiyyətini, məsuliyyət səviyyəsini və idarəetmə rəşionallığını üzə çıxarır.

ESG termini formal olaraq korporativ məsuliyyətin ölçülə bilən və müqayisə edilə bilən modelə çevrilməsi ilə geniş yayılmışdır. Əvvəlki mərhələlərdə şirkətlərin sosial məsuliyyəti daha çox xeyriyyəçilik, imic siyasəti və ictimai münasibətlər fəaliyyətləri ilə əlaqələndirilirdi. Sonrakı dövrdə dayanıqlı inkişaf ideyası, iqlim gündəliyi, insan hüquqları standartları və korporativ şəffaflıq tələbləri gücləndikcə məsuliyyət anlayışı strateji idarəetmə sahəsinə daxil edildi. Nəticədə ESG korporativ davranışı təsadüfi təşəbbüslər müstəvisindən çıxarılıb sistemli performans göstəricilərinə əsaslanan qiymətləndirmə modelinə çevirdi. Bu modelin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, şirkətin ekoloji, sosial və idarəetmə davranışı maliyyə, hüquq və reputasiya aspektləri ilə eyni analitik çərçivədə nəzərdən keçirilir [7].

ESG performansı anlayışı sadəcə müəyyən prinsiplərin mövcudluğunu deyil, həmin prinsiplərin praktik fəaliyyətdə hansı səviyyədə reallaşdırıldığını göstərir. Başqa sözlə, ESG performansı şirkətin dayanıqlılıq və məsuliyyət meyarları üzrə faktiki nəticələrini, idarəetmə mexanizmlərinin funksionallığını və hesabatlılıq dərəcəsini ifadə edən ölçü kateqoriyasıdır. Burada əsas məsələ təkcə normativ bəyanatların verilməsi deyil, konkret siyasətlərin, prosedurların, göstəricilərin və nəticələrin mövcud olmasıdır. Məsələn, şirkətin ətraf mühitə həssas yanaşdığını bildirməsi kifayət etmir. Həmin mövqe enerji sərfiyyatının azaldılması, emissiya intensivliyinin aşağı salınması, tullantıların təkrar emalı və ekoloji risklərin monitorinqi kimi konkret indikatorlarla təsdiq olunmalıdır. Eyni məntiq sosial və idarəetmə komponentlərinə də aiddir. Deməli, ESG performansı konseptual niyyətlə əməli nəticə arasındakı fərqi aşkar edən elmi kateqoriyadır.

Performans anlayışının özü idarəetmə və iqtisadiyyat ədəbiyyatında geniş nəzəri məna daşıyır. Performans dedikdə müəyyən məqsədlər və meyarlar əsasında fəaliyyətin nəticəliliyi, səmərəliliyi və strateji uyğunluğu başa düşülür. Ənənəvi maliyyə performansı gəlirlilik, aktivlərin səmərəliliyi, bazar dəyəri və pul axınları ilə ölçüldüyü halda ESG performansı qeyri-maliyyə indikatorlarını da həmin dəyərləndirmə sisteminə daxil edir. Beləliklə, performans anlayışı daha geniş məzmun qazanır və korporativ uğurun yalnız qısamüddətli maliyyə nəticələri ilə deyil, həm də uzunmüddətli institusional dayanıqlılıqla müəyyən edildiyini göstərir. Bu yanaşma nəticəsində performans ölçülməsi birölçülü xarakterdən çıxaraq çoxölçülü analitik modelə çevrilir.

ESG performansının mahiyyətini izah edən nəzəri yanaşmalar arasında ilk növbədə maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi xüsusi yer tutur. Həmin nəzəriyyəyə görə şirkət yalnız səhmdarlara mənfəət ötürən iqtisadi vahid deyil. Şirkət eyni zamanda işçilər, müştərilər, kreditorlar, təchizatçılar, dövlət qurumları və yerli icmalarla qarşılıqlı asılılıq münasibətləri daxilində fəaliyyət göstərən institusional orqanizmdir. Buna görə korporativ qərarlar çoxsaylı maraq qruplarının gözləntilərini nəzərə almalıdır. ESG göstəriciləri də məhz həmin qarşılıqlı münasibətlərin keyfiyyətini sistemləşdirir. İşçilərin təhlükəsiz əmək şəraitinə malik olması, istehlakçıların hüquqlarının qorunması, yerli icmaların ekoloji risklərdən müdafiə edilməsi və səhmdarların şəffaf məlumat alması şirkətin sosial legitimliyini möhkəmləndirir [1].

Müasir korporativ idarəetmə və investisiya nəzəriyyəsində Ətraf Mühit, Sosial və İdarəetmə, yəni ESG anlayışı şirkətin fəaliyyətinin yalnız maliyyə nəticələri ilə deyil, eyni zamanda onun ekoloji məsuliyyəti, sosial münasibətlər sistemi və idarəetmə keyfiyyəti ilə qiymətləndirilməsini nəzərdə tutan çoxölçülü analitik çərçivə kimi çıxış edir. Qlobal iqtisadiyyatın institusional transformasiyası, kapital bazarlarında şəffaflıq tələbinin güclənməsi, iqlim dəyişikliyi ilə bağlı risklərin dərinləşməsi, əmək münasibətlərinin daha ciddi normativ çərçivəyə bağlanması və korporativ hesabatlılıq standartlarının genişlənməsi ESG-ni yalnız etik mülahizələrin predmetindən çıxararaq strateji idarəetmənin mərkəzi kateqoriyasına çevirmişdir. Bu səbəbdən ESG performansı anlayışının mahiyyətinin, strukturunun və qiymətləndirmə yanaşmalarının elmi əsaslarla izah edilməsi korporativ maliyyə, menecment, iqtisadi siyasət və dayanıqlı inkişaf üzrə aparılan tədqiqatlar üçün mühüm nəzəri əhəmiyyət daşıyır.

ESG termini üç əsas komponentin inteqrasiyasını ifadə edir. Ətraf mühit komponenti şirkətin təbii resurslardan istifadəsi, enerji səmərəliliyi, karbon emissiyaları, tullantıların idarə olunması, su istehlakı, biomüxtəlifliyə təsir və ekoloji normativlərə uyğunluğu ilə bağlı fəaliyyətini əhatə edir. Sosial komponent müəssisənin işçilərlə münasibətləri, əmək təhlükəsizliyi, insan hüquqlarına yanaşması, gender bərabərliyi, müxtəliflik siyasəti, istehlakçı maraqlarının qorunması, təchizat zəncirində sosial standartların təmin edilməsi və cəmiyyətlə münasibətləri kimi məsələləri özündə birləşdirir [8]. İdarəetmə komponenti isə direktorlar şurasının strukturu, idarəetmə müstəqilliyi, səhmdar hüquqlarının qorunması, etik davranış kodeksi, korrupsiyaya qarşı mexanizmlər, daxili nəzarət sistemi, audit keyfiyyəti və məlumat açıqlığının səviyyəsi ilə bağlı göstəricilər sistemidir.

Həmin üç komponent birlikdə şirkətin nə dərəcədə məsuliyyətli, hesabatlı və uzunmüddətli dəyər yaradan institusional aktor olduğunu göstərir.

ESG performansını anlayışı sadəcə ayrı-ayrı tədbirlərin mövcudluğunu deyil, həmin tədbirlərin strukturlaşdırılmış nəticəsini və idarəetmə keyfiyyətinə çevrilmiş səviyyəsini ifadə edir. Yəni ağacəkmə kampaniyası, xeyriyyə layihəsi və ya etik kodeksin mövcudluğu özlüyündə yüksək ESG performansını demək deyil. Performans anlayışı konkret meyarlar üzrə ölçülən, müqayisə edilən və zaman daxilində qiymətləndirilən institusional nəticələrə əsaslanır. Başqa sözlə, ESG performansını şirkətin ətraf mühitə təsirini necə idarə etdiyini, sosial məsuliyyətini hansı keyfiyyətdə həyata keçirdiyini və idarəetmə mexanizmlərini hansı səviyyədə effektiv qurduğunu əks etdirən göstəricilər sistemidir. Deməli, burada əsas məsələ niyyətin bəyan olunması deyil, idarə olunan nəticənin obyektiv şəkildə nümayiş etdirilməsidir.

ESG performansının nəzəri əsasları müxtəlif elmi yanaşmalar üzərində qurulur. Maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi həmin anlayışın izahında ən çox istifadə edilən çərçivələrdən biridir. Həmin nəzəriyyəyə görə şirkət yalnız səhmdarlar üçün mənfəət istehsal edən hüquqi vahid deyil, həm də işçilər, müştərilər, təchizatçılar, kreditörlər, dövlət və cəmiyyət qarşısında funksional məsuliyyət daşıyan sosial-iqtisadi institutdur. Şirkət fəaliyyətini həmin maraqlı tərəflərin legitim gözləntiləri ilə uzlaşdırdığı zaman əməliyyat sabitliyi möhkəmlənir, reputasiya kapitalı artır və uzunmüddətli dəyər yaratmaq qabiliyyəti güclənir. ESG performansını məhz həmin çoxşaxəli məsuliyyət sisteminin idarə olunan nəticəsi kimi başa düşülür.

Agentlik nəzəriyyəsi ESG performansını idarəetmə keyfiyyəti prizmasından izah edir. Menecerlərlə mülkiyyət sahibləri arasındakı maraq fərqləri korporativ resursların qeyri-səmərəli istifadəsinə səbəb olduqda şirkətin maliyyə və institusional dayanıqlığı zəifləyir. Güclü idarəetmə standartları, müstəqil direktorlar şurası, daxili audit mexanizmləri və hesabatlılıq qaydaları menecerlərin qərarlarını strateji məqsədlərlə uyğunlaşdırır. Nəticədə idarəetmədə intizam yaranır və ESG sisteminin digər komponentləri formal xarakter daşımadan real korporativ davranışa çevrilir. Bu baxımdan idarəetmə komponenti ESG çərçivəsinin yalnız bir hissəsi deyil, həm də onun institusional sabitliyini təmin edən mexanizmdir.

Resurs əsaslı yanaşma ESG performansını rəqabət üstünlüyü yaradan qeyri-maddi aktivlər sistemi kimi təqdim edir. Şirkətin yüksək reputasiyası, etibarlı korporativ mədəniyyəti, peşəkar insan kapitalı, sosial etimad və dayanıqlılıq yönümlü idarəetmə modeli qısa müddətdə təkrarlana bilməyən strateji resurslardır. Həmin resurslar bazarda fərqlənmə yaradır, investorların və istehlakçıların etibarını gücləndirir, riskləri azaldır və uzunmüddətli performansın əsasını təşkil edir. ESG göstəricilərinin yüksəlməsi həmin strateji resursların dərinləşdiyini göstərən institusional indikator kimi çıxış edir [12].

ESG anlayışının formalaşması dayanıqlı inkişaf konsepsiyası ilə sıx bağlıdır. Dayanıqlı inkişaf iqtisadi artımın sosial ədalət və ekoloji tarazlıqla birlikdə təmin edilməsini nəzərdə tutur. Korporativ səviyyədə həmin prinsip şirkətlərin yalnız qısamüddətli mənfəətə deyil, həm də gələcək nəsillərin resurs imkanlarına, ictimai rifahə və institusional məsuliyyətə diqqət yetirməsini tələb edir. ESG həmin tələbin əməli idarəetmə modelinə çevrilmiş formasıdır. Əgər dayanıqlı inkişaf daha geniş normativ çərçivədirsə, ESG həmin çərçivənin korporativ idarəetmədə ölçülə bilən və hesabatlı komponentlərə ayrılmış tətbiq mexanizmidir.

Ətraf mühit komponentinin məzmunu yalnız ekoloji zərərin azaldılması ilə məhdudlaşmır. Burada əsas məsələ şirkətin istehsal və xidmət modelinin təbii resurslardan istifadədə hansı səmərəlilik prinsiplərinə söykəndiyi, emissiya yükünü necə idarə etdiyi və iqlim risklərini korporativ strategiyaya hansı dərəcədə inteqrasiya etdiyi ilə bağlıdır. Enerji sərfiyyatının strukturunun təhlili, bərpa olunan enerji mənbələrinin payı, karbon intensivliyi, su ehtiyatlarının qorunması, tullantıların təkrar emalı və ekoloji uyğunluğa dair investisiyalar ətraf mühit performansının əsas elementlərini təşkil edir. Bu istiqamətdə yüksək nəticə yalnız normativ öhdəliklərin yerinə yetirilməsi deyil, həm

də resurs səmərəliliyi, xərc intizamı və tənzimləyici risklərin idarə olunması baxımından strateji üstünlük yaradır.

Sosial komponentin mahiyyəti şirkətin insan və cəmiyyətlə münasibətlər sisteminin keyfiyyətində ifadə olunur. İşçilərin təhlükəsiz şəraitdə çalışması, əmək hüquqlarının qorunması, ayrı-seçkiliyin qarşısının alınması, peşəkar inkişaf imkanlarının yaradılması və iş yerində etik davranış prinsiplərinin möhkəmləndirilməsi sosial performansın mərkəzi elementləridir. Bununla yanaşı, şirkətin müştərilərlə münasibəti, məhsul təhlükəsizliyi, məlumatların qorunması, təchizatçılarla ədalətli əməkdaşlıq və fəaliyyət göstərdiyi icmalar qarşısında məsuliyyəti də sosial çərçivəyə daxildir. Sosial performansın yüksək səviyyəsi daxili korporativ sabitliyi möhkəmləndirir, əmək məhsuldarlığını artırır və bazar etibarını gücləndirir. Beləliklə, sosial komponent xeyriyyəçilikdən daha geniş mənə daşıyır və şirkətin insan mərkəzli idarəetmə modelini əks etdirir.

İdarəetmə komponenti ESG sisteminin normativ və institusional dayaqdır. Direktorlar şurasının müstəqilliyi, idarəetmədə səlahiyyət bölgüsünün aydınlığı, rəhbər şəxslərin məsuliyyət daşması, audit və risk komitələrinin fəaliyyəti, korrupsiyaya qarşı daxili prosedurlar, məlumat açıqlığının keyfiyyəti və səhmdar hüquqlarının qorunması effektiv idarəetmənin əsas göstəriciləridir. İdarəetmə standartları zəif olduqda ekoloji və sosial təşəbbüslər formal sənədləşmə səviyyəsində qalır. Əksinə, güclü idarəetmə modeli ESG sisteminin bütün istiqamətlərini funksional şəkildə birləşdirir və göstəricilərin real nəticəyə çevrilməsini təmin edir. Bu səbəbdən bir çox analitik çərçivədə idarəetmə komponenti digər iki istiqamətin etibarlılıq şərti kimi qəbul edilir.

ESG performansının qiymətləndirilməsində müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Birinci yanaşma reyting əsaslı yanaşmadır. Beynəlxalq reyting agentlikləri şirkətlərin açıqladığı məlumatlar, ictimai mənbələr və sahə göstəriciləri əsasında ESG balları formalaşdırır. Həmin ballar investorlar üçün müqayisə aparmağa imkan verir. Lakin metodoloji fərqlər səbəbindən eyni şirkət müxtəlif platformalarda fərqli nəticə ala bilər. İkinci yanaşma hesabatlılıq əsaslı yanaşmadır. Burada şirkətlərin dayanıqlılıq hesabatları, illik hesabatlar və inteqrə olunmuş hesabatlar təhlil edilir. Bu model açıqlama keyfiyyətini ön plana çıxarır. Üçüncü yanaşma göstərici əsaslı kəmiyyət təhlilidir. Karbon emissiyası, işçi xəsarətləri, qadın rəhbərlərin payı, direktorlar şurasının müstəqillik səviyyəsi kimi konkret indikatorlar əsasında qiymətləndirmə aparılır. Dördüncü yanaşma isə keyfiyyət yönümlü institusional təhlildir. Həmin çərçivədə şirkətin siyasət sənədləri, idarəetmə mədəniyyəti, risk idarəetmə arxitekturası və normativ uyğunluğu dərin təhlil olunur.

Müxtəlif yanaşmalar arasında normativ və pozitiv istiqamətlərin fərqi də xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Normativ yanaşma ESG-ni korporativ davranışın etik və sosial məsuliyyət əsaslı modeli kimi qiymətləndirir. Burada əsas sual şirkətin necə davranmalı olması ilə bağlıdır. Pozitiv yanaşma isə ESG-ni iqtisadi nəticələr, risk idarəetməsi, bazar dəyəri və investisiya səmərəliliyi kontekstində təhlil edir. Burada əsas məsələ ESG göstəricilərinin hansı praktik nəticə yaratdığıdır. Müasir akademik diskursda həmin iki istiqamət bir-birindən təcrid olunmur. Əksinə, etik məsuliyyət və iqtisadi səmərəlilik vahid strateji çərçivədə birləşdirilir.

ESG performansının sektoral xarakteri də fərqlidir. Ağır sənaye, enerji, kimya və nəqliyyat kimi sahələrdə ətraf mühit komponenti daha yüksək çəkiyə malik olur. Bankçılıq, informasiya texnologiyaları, təhsil və səhiyyə kimi sahələrdə isə sosial və idarəetmə göstəriciləri daha ön plana çıxır. Bu fərqlilik ESG qiymətləndirilməsində vahid standartın tətbiqini çətinləşdirir. Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sektorun risk profili, resurs istifadəsinin intensivliyi və tənzimləmə yükü nəzərə alınmadan aparılan qiymətləndirmə analitik baxımdan natamam qalır [6]. Buna görə müasir yanaşmalar ümumi prinsiplərlə yanaşı sektora xas indikatorlardan istifadə edir.

ESG performansı anlayışının təhlilində mühüm məsələlərdən biri maddilik prinsipidir. Maddilik dedikdə hansı ESG məsələsinin konkret şirkət üçün strateji və maliyyə baxımından əhəmiyyətli olduğu nəzərdə tutulur. Məsələn, su istehlakı kənd təsərrüfatı və mədən sənayesi üçün yüksək maddilik daşıyır, məlumatların məxfiliyi isə rəqəmsal xidmətlər və maliyyə sektoru üçün daha

kritik məsələdir. Maddilik yanaşması ESG hesabatlılığını daha məqsədyönlü və sahəyə uyğun edir. Həmin prinsip şirkətləri bütün mövzular üzrə eyni dərəcədə geniş açıqlama verməyə deyil, öz fəaliyyət modelləri üçün əsas risk və məsuliyyət sahələrini prioritetləşdirməyə yönəldir.

ESG sahəsində yanaşmaların inkişafı beynəlxalq hesabatlılıq çərçivələrinin formalaşmasına da gətirib çıxarmışdır. Dayanıqlılıq hesabatı standartları, iqlimlə bağlı maliyyə açıqlamaları, integrə olunmuş hesabatlılıq prinsipləri və beynəlxalq dayanıqlılıq standartları korporativ məlumatların daha müqayisəli və şəffaf təqdimatını təmin etməyə xidmət edir. Həmin çərçivələr ESG performansını ümumi bəyanat səviyyəsindən çıxararaq ölçülə bilən və auditə açıq məlumat sisteminə çevirir. Beləliklə, ESG artıq yalnız menecment ideologiyası deyil, hesabatlılıq və strateji planlaşdırma aləti kimi fəaliyyət göstərir.

Bununla yanaşı, ESG anlayışının tətbiqində mühüm metodoloji və praktik problemlər də mövcuddur. Birinci problem ölçmə çətinliyidir. Bəzi göstəricilər dəqiq kəmiyyətlə ifadə olunsada, korporativ mədəniyyət, etik davranış və ictimai etimad kimi faktorların ölçülməsi daha mürəkkəbdir. İkinci problem standartların parçalanmış olmasıdır. Fərqli reyting sistemləri və hesabat modelləri nəticələrin müqayisəsini çətinləşdirir. Üçüncü problem yaşıl yuma riskidir. Şirkətlərin real struktur dəyişiklikləri aparmadan yüksək məsuliyyət görüntüsü yaratmağa çalışması ESG sisteminin etibarlılığına xələl gətirir. Buna görə analitik qiymətləndirmə yalnız təqdim edilən hesabatlara deyil, faktiki fəaliyyət göstəricilərinə, müstəqil auditə və institusional davranışın davamlılığına əsaslanmalıdır.

ESG performansı anlayışı müasir korporativ idarəetmədə şirkətin ekoloji məsuliyyətini, sosial münasibətlər sistemini və idarəetmə keyfiyyətini vahid analitik çərçivədə birləşdirən kompleks göstəricilər sistemidir. ESG nə sadəcə etik şüar, nə də yalnız investor modasıdır. Həmin anlayış korporativ fəaliyyətin dayanıqlılığını, hesabatlılığını, risk idarəetmə qabiliyyətini və strateji dəyər yaratma potensialını qiymətləndirmək üçün formalaşmış institusional mexanizmdir. Performans anlayışı isə bu sistemin niyyət yox, nəticə üzərində qurulduğunu göstərir. Müxtəlif nəzəri yanaşmalar, sektoral fərqlər, maddilik prinsipi və hesabatlılıq standartları ESG-nin çoxölçülü mahiyyətini təsdiqləyir. Bu səbəbdən ESG performansının elmi təhlili yalnız korporativ sosial məsuliyyət çərçivəsində deyil, həm də müasir iqtisadi idarəetmənin əsas konseptual sütunlarından biri kimi aparılmalıdır.

Müasir korporativ idarəetmə sistemində Ətraf Mühit, Sosial və İdarəetmə göstəriciləri şirkətin yalnız etik mövqeyini deyil, həm də iqtisadi dayanıqlılığını, risklərə qarşı həssaslığını və uzunmüddətli bazar mövqeyini müəyyən edən mühüm analitik çərçivə kimi çıxış edir. Son onillikdə global kapital bazarlarında müşahidə edilən institusional dəyişikliklər göstərir ki, investorların qərarvermə meyarları klassik maliyyə əmsalları ilə məhdudlaşmır və müəssisənin ekoloji məsuliyyəti, əmək münasibətlərinin keyfiyyəti, idarəetmə şəffaflığı, risklərin nəzarət mexanizmləri və maraqlı tərəflərlə münasibətləri də sərmayə qərarlarının ayrılmaz tərkib hissəsinə çevrilmişdir. ESG performansı ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı qarşılıqlı əlaqənin araşdırılması korporativ maliyyə, strateji idarəetmə və institusional iqtisadiyyat kontekstində xüsusi nəzəri və praktik əhəmiyyət daşıyır.

ESG performansı ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı əlaqənin nəzəri əsasları müxtəlif iqtisadi yanaşmalar vasitəsilə izah olunur. Maraqlı tərəflər nəzəriyyəsinə görə şirkət yalnız səhmdarların mənfəətini maksimallaşdıran qurum deyil, eyni zamanda işçilər, müştərilər, təchizatçılar, kreditorlar, dövlət və yerli icmalar qarşısında çoxşaxəli öhdəliklər daşıyan institusional sistemdir. Şirkət həmin qrupların maraqlarını tarazlaşdırdığı zaman əməliyyat sabitliyi güclənir, reputasiya möhkəmlənir və münaqişə xərcləri aşağı düşür. Agentlik nəzəriyyəsi göstərir ki, güclü idarəetmə mexanizmləri menecerlərlə səhmdarlar arasındakı maraq ziddiyyətini zəiflədir, qərarların şəffaflığını artırır və kapitalın qeyri-səmərəli istifadəsinin qarşısını alır. Resurs əsaslı yanaşma isə ESG göstəricilərini təqlidi çətin olan qeyri-maddi aktivlərin tərkib hissəsi kimi qiymətləndirir. Güclü korporativ mədə-

niyyət, etibarlı sosial reputasiya və məsuliyyətli idarəetmə modeli şirkətə rəqabət üstünlüyü qazandırır və həmin üstünlük maliyyə nəticələrində ifadə olunur.

Maliyyə göstəriciləri ilə ESG performans arasında əlaqə bir neçə əsas kanal vasitəsilə formalaşır. Birinci kanal risklərin azaldılmasıdır. Ekoloji standartlara əməl edən, əmək münasibətlərində hüquqi pozuntulara yol verməyən və idarəetmədə yüksək hesabatlılıq nümayiş etdirən şirkətlər cərimə, məhkəmə çəkişməsi, tənzimləyici sanksiya və reputasiya böhranı kimi xərclərlə daha az üzləşir. Risk səviyyəsinin azalması kapital dəyərinin aşağı düşməsinə, borclanma imkanlarının genişlənməsinə və pul axınlarının daha sabit olmasına səbəb olur. İkinci kanal əməliyyat səmərəliliyidir. Enerji və su sərfiyyatının optimallaşdırılması, tullantıların azaldılması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və kadr dövryyəsinin azalması xərclərin idarə olunmasında müsbət nəticələr yaradır. Üçüncü kanal bazar dəyəri və investor inamıdır. ESG üzrə yüksək nəticələr institusional investorlar üçün informativ siqnal rolunu oynayır və şirkətin uzunmüddətli idarəetmə keyfiyyətini təsdiqləyir [1]. Dördüncü kanal innovasiya və strateji uyğunlaşmadır. Dayanıqlılıq yönümlü şirkətlər texnoloji yenilənməyə daha çox meyl göstərir, resurs məhdudiyyətlərinə daha erkən reaksiya verir və dəyişən tənzimləmə mühitinə uyğunlaşmaqda üstünlük qazanır.

ESG performansının maliyyə göstəricilərinə təsiri adətən gəlirlilik, bazar dəyəri, kapital strukturu, likvidlik, səhmlərin volatilliyi və investisiya cəlbəediciliyi kimi parametrlər üzrə qiymətləndirilir. Gəlirlilik göstəriciləri sırasında aktivlərin gəlirliliyi, kapitalın gəlirliliyi və əməliyyat mənfəət marjası xüsusi əhəmiyyət daşıyır. ESG standartlarının institusional səviyyədə tətbiqi ilk mərhələdə əlavə xərclər yaratsa da, idarəetmə intizamını gücləndirdiyi, resurs israfını azaltdığı və hüquqi riskləri nəzarət altına aldığı üçün orta və uzun müddətdə gəlirliliyin struktur əsaslarını möhkəmləndirir. Bazar dəyəri baxımından isə investorlar ESG performansını gələcək pul axınlarının keyfiyyətinə dair mühüm məlumat kimi qəbul edirlər. Məhz buna görə də şəffaf hesabatlılıq, müstəqil idarəetmə və ekoloji məsuliyyət əksər hallarda şirkətin bazar kapitallaşmasına müsbət təsir göstərir.

Bununla yanaşı, ESG ilə maliyyə nəticələri arasındakı münasibət birtərəfli və mexaniki xarakter daşmır. Əlaqənin intensivliyi sektor, ölkə, institusional mühit, tənzimləmə keyfiyyəti və şirkətin ölçüsü kimi amillərdən asılı olaraq dəyişir. Məsələn, yüksək emissiya yaradan sənaye sahələrində ekoloji göstəricilər maliyyə nəticələrinə daha güclü təsir edir, çünki həmin sektorlarda tənzimləyici risk, reputasiya təzyiqi və texnoloji modernləşmə tələbi daha yüksəkdir. Xidmət yönümlü sahələrdə isə sosial və idarəetmə komponentləri daha həlledici rol oynayır. Eyni zamanda inkişaf etmiş kapital bazarlarında ESG məlumatlarının qiymətləndirilməsi daha sistemli aparıldığı üçün investorlardan gələn siqnal daha aydın olur. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə isə məlumat açıqlığının məhdudluğu, standartlaşdırmanın zəifliyi və institusional qeyri-sabitlik həmin əlaqənin dəqiq ölçülməsini çətinləşdirir.

ESG-nin maliyyə nəticələrinə təsirinin izahında zaman amili xüsusi diqqət tələb edir. Qısa müddətdə ekoloji avadanlıqlara investisiya, sosial proqramların maliyyələşdirilməsi və idarəetmə sistemlərinin yenilənməsi şirkətin xərc bazasını genişləndirə bilər. Lakin orta və uzun müddətdə həmin xərclər strateji investisiya funksiyası daşıyır. Şirkət enerji səmərəliliyi qazandıqda, işçi məmnunluğu yüksəldikdə, təchizat zənciri sabitləşdikdə və idarəetmə qərarları daha şəffaf olduqda ümumi fəaliyyət nəticələri möhkəmlənir. Bu səbəbdən ESG göstəricilərinin qiymətləndirilməsi yalnız cari mənfəətə əsaslanmamalı, həm də gələcək dayanıqlılıq, risk davamlılığı və strateji dəyər yaratma qabiliyyəti nəzərə alınmalıdır [11].

Investor davranışı sahəsində aparılan yanaşmalar göstərir ki, ESG performans kapitala çıxış imkanlarına birbaşa təsir göstərir. Davamlı investisiya fondları, pensiya fondları və suveren sərvət fondları öz portfellerində məsuliyyətli investisiya prinsiplərini geniş tətbiq edir. Nəticədə yüksək ESG reytinginə malik şirkətlər daha geniş investor bazasına çıxış əldə edir, səhmlərinə olan tələb sabitləşir və uzunmüddətli kapital cəlbətmə imkanları artır. Bank sektoru və kredit təşkilatları da borclanın ekoloji və sosial risklərini kredit riskinin tərkib hissəsi kimi qiymətləndirir. Belə qiymət-

ləndirmə zəif ESG profilinə malik müəssisələr üçün borclanma xərclərini artırır. Güclü ESG mövqeyi isə maliyyələşmə şərtlərinin əlverişliliyini yüksəldir və likvidlik riskini azaldır.

Sosial komponentin maliyyə göstəriciləri ilə əlaqəsi xüsusilə insan kapitalı və reputasiya iqtisadiyyatı çərçivəsində izah olunur. Əmək təhlükəsizliyinə əməl edən, peşəkar inkişaf imkanları yaradan, işçilərlə etibarlı münasibət quran və müxtəliflik prinsiplərini təmin edən şirkətlərdə məhsuldarlıq daha yüksək olur. Kadr dövryyəsinin azalması işə qəbul və təlim xərclərini aşağı salır. İşçi məmnunluğunun artması xidmət keyfiyyətinə və müştəri loyallığına müsbət təsir göstərir. Müştəri hüquqlarının qorunması və məhsul təhlükəsizliyinin təmin edilməsi isə hüquqi riskləri zəiflədir, bazar etibarını gücləndirir və satış gəlirlərinin sabitliyini möhkəmləndirir. Beləliklə, sosial məsuliyyət xalis reputasiya kampaniyası deyil, istehsal, xidmət və gəlir mexanizmləri ilə birbaşa əlaqəli iqtisadi amildir.

İdarəetmə komponenti isə ESG sisteminin maliyyə baxımından ən operativ təsir doğuran istiqamətlərdən biridir. Direktorlar şurasının müstəqilliyi, səlahiyyət bölgüsünün aydınlığı, daxili auditin effektivliyi və açıqlama standartlarının yüksəkliyi qərarvermə prosesində intizam yaradır. Menecerlərin şəxsi maraqları ilə şirkətin strateji məqsədləri arasındakı uyğunsuzluq nə qədər zəif olarsa, resursların qeyri-səmərəli istifadəsi də bir o qədər azalır. Korrupsiya riskinin aşağı səviyyədə olması, əlaqəli tərəflərlə əməliyyatların şəffaflığı və səhmdar hüquqlarının qorunması bazarın şirkətə olan etimadını artırır. Nəticədə həm səhm qiymətlərində sabitlik, həm də investisiya qərarlarında ardıcılıq müşahidə olunur. İdarəetmə zəif olduqda isə ekoloji və sosial təşəbbüslərin özləri də formal xarakter daşıyır və real maliyyə nəticəsi yaratmır.

ESG qiymətləndirilməsi prosesində metodoloji problemlər də mövcuddur. Müxtəlif reyting agentlikləri fərqli göstəricilərdən istifadə etdiyinə görə eyni şirkətin ESG balı platformalar arasında əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilər. Məlumatların könüllü açıqlanması, hesabat standartlarının tam vahid olmaması və bəzi hallarda ölçülərin keyfiyyət xarakterli olması müqayisə imkanlarını məhdudlaşdırır. Həmçinin yaşıl yuma adlandırılan praktika da ciddi risk yaradır. Bəzi şirkətlər real struktur dəyişiklikləri həyata keçirmədən özlərini ekoloji və sosial baxımdan məsuliyyətli kimi təqdim etməyə çalışırlar [10]. Belə hallarda ESG hesabatlılığı ilə faktiki korporativ davranış arasında uyğunsuzluq yaranır və investorların analitik qərarları təhrif olunur. Buna görə ESG-nin maliyyə göstəriciləri ilə əlaqəsini qiymətləndirmək üçün kəmiyyət göstəricilərinin keyfiyyət təhlili ilə tamamlanması zəruridir.

Mövzunun inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlar baxımından təhlili ayrıca diqqət tələb edir. Həmin ölkələrdə kapital bazarlarının dərinliyi məhdud olduğundan, korporativ açıqlama standartları tam oturmamışdır və tənzimləyici institutlar eyni səviyyədə işləmədiyindən ESG prinsiplərinin maliyyə nəticələrinə ötürülmə mexanizmi fərqli formalaşır. Buna baxmayaraq, ixracyönlü şirkətlər, beynəlxalq maliyyə institutları ilə işləyən müəssisələr və xarici investor cəlb etməyə çalışan korporasiyalar üçün ESG uyğunluğu strateji zərurət kimi çıxış edir. Qlobal təchizat zəncirlərinə inteqrasiya olunmaq üçün əmək standartları, ekoloji uyğunluq və hesabatlı idarəetmə tələbləri artıq rəqabət qabiliyyətinin baza elementinə çevrilmişdir. Deməli, inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlarda ESG yalnız reputasiya məsələsi deyil, həm də bazara giriş, maliyyələşmə və beynəlxalq tərəfdaşlıq imkanlarının institusional şərtidir.

ESG ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı qarşılıqlı əlaqə eyni zamanda əks istiqamətdə də fəaliyyət göstərir. Maliyyə cəhətdən güclü şirkətlər ekoloji modernləşmə, sosial proqramlar və idarəetmə infrastrukturunun təkmilləşdirilməsi üçün daha çox resurs ayıra bilər. Yəni yüksək mənfəətililik və güclü pul axınları ESG investisiyalarının həyata keçirilməsini asanlaşdırır. Bu vəziyyət ikitərəfli münasibət formalaşdırır. Bir tərəfdən ESG performansını maliyyə nəticələrini yaxşılaşdırır, digər tərəfdən möhkəm maliyyə baza ESG təşəbbüslərinin institusional dərinliyini artırır. Elmi təhlildə həmin endogenlik problemi nəzərə alınmalıdır. Əks halda səbəb və nəticə əlaqələri yanlış şərh edilə bilər. Bu baxımdan empirik tədqiqatlar panel məlumat təhlili, sabit təsirlər

modeli və instrumental dəyişən yanaşmaları kimi metodlardan istifadə etməklə daha etibarlı nəticələr əldə edir [4].

Ətraf Mühit, Sosial və İdarəetmə performansı ilə maliyyə göstəriciləri arasındakı əlaqə korporativ fəaliyyətin ayrılmaz struktur xüsusiyyətidir və həmin əlaqə təkcə etik yanaşma ilə deyil, risklərin idarə olunması, əməliyyat səmərəliliyi, kapitala çıxış, investor etimadı, bazar dəyəri və uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü kimi konkret iqtisadi mexanizmlərlə müəyyən olunur. Güclü ESG performansı şirkətin strateji dayanıqlığını artırır, reputasiya kapitalını möhkəmləndirir, hüquqi və əməliyyat risklərini zəiflədir, idarəetmə intizamını yüksəldir və nəticədə maliyyə göstəricilərinin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir. Eyni zamanda həmin təsirin ölçüsü institusional mühitdən, sektor xüsusiyyətlərindən, zaman horizontundan və hesabatlılıq keyfiyyətindən asılı şəkildə dəyişir. Buna görə ESG göstəricilərinin korporativ strategiyaya inteqrasiyası yalnız normativ tələblərə cavab vermək üçün deyil, uzunmüddətli dəyər yaratmaq və maliyyə sabitliyini möhkəmləndirmək üçün fundamental idarəetmə prioriteti kimi qəbul edilməlidir. Müasir iqtisadi sistemdə maliyyə uğuru ilə məsuliyyətli korporativ davranış bir-birinə zidd anlayışlar deyil, əksinə, eyni strateji məntiqin qarşılıqlı tamamlayıcı tərkib hissələridir.

NƏTİCƏ

Aparılan təhlil göstərir ki, ESG performansı ilə maliyyə göstəriciləri arasında qarşılıqlı və çoxsaxəli əlaqə mövcuddur. Yüksək ESG göstəricilərinə malik şirkətlər risklərin idarə olunması, əməliyyat səmərəliliyi və bazar etibarlılığı baxımından daha üstün mövqeyə malik olur. Bu isə öz növbəsində onların maliyyə nəticələrinə müsbət təsir göstərir. ESG prinsiplərinin tətbiqi yalnız ekoloji və sosial öhdəliklərin yerinə yetirilməsi ilə məhdudlaşmır, həm də idarəetmə keyfiyyətinin yüksəldilməsi və strateji qərarların optimallaşdırılması ilə nəticələnir.

Digər tərəfdən, maliyyə baxımından güclü şirkətlər ESG sahəsində daha geniş investisiya imkanlarına malik olur və bu istiqamətdə daha davamlı siyasət həyata keçirə bilər. Bu isə ESG və maliyyə performansı arasında ikitərəfli əlaqənin mövcudluğunu təsdiqləyir. Müasir iqtisadi şəraitdə ESG göstəricilərinin korporativ strategiyaya inteqrasiyası artıq seçim deyil, zərurət kimi çıxış edir. Nəticə etibarilə, ESG performansının yüksəldilməsi uzunmüddətli dəyər yaradılmasının, maliyyə dayanıqlığının və rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsində mühüm rol oynayır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
2. Gillan, S.L., Koch, A., & Starks, L.T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
3. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Available at: <https://www.globalreporting.org/standards/>
4. International Financial Reporting Standards Foundation. (2023). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation. Effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2024. Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
5. International Financial Reporting Standards Foundation. (2023). IFRS S2 Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation. Available at: <https://www.ifrs.org/>
6. Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50-58.

7. Krueger, P., Sautner, Z., & Starks, L.T. (2020). The importance of climate risks for institutional investors. *Review of Financial Studies*, 33(3), 1067-1111.
8. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). *Principles of Sustainable Finance*. Oxford: Oxford University Press.
9. Serafeim, G. (2022). *Purpose and Profit: How Business Can Lift Up the World*. New York: Harper Business.
10. Unerman, J., Bebbington, J., & O'Dwyer, B. (2021). *Sustainability Accounting and Accountability* (2nd ed.). London: Routledge.
11. United Nations Principles for Responsible Investment. (2024). *Principles for Responsible Investment*. London: PRI Association. The PRI describes six principles for integrating ESG issues into investment practice. Available at: <https://www.unpri.org/>
12. Van der Laan Smith, J., Adhikari, A., Tondkar, R. H., & Andrews, R. L. (2010). The impact of corporate social disclosure on investment behavior: A cross-national study. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2), 177-192.
13. Yeoh, P. (2022). *Environmental, Social and Governance (ESG) Laws, Regulations and Practices in the Digital Era*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

F.T.Nagiyev

teacher, Azerbaijan State University of Economics

F.E.Bedelova

master student, Azerbaijan State University of Economics

The interrelationship between ESG performance and financial indicators

Abstract

This study examines the relationship between ESG performance and financial indicators in a systematic manner. In modern corporate governance, ESG factors have become essential determinants not only of ethical behavior but also of financial stability and risk management capacity. The findings suggest that strong ESG performance contributes to risk reduction, operational efficiency, and increased investor confidence. At the same time, financially strong firms are better positioned to implement ESG initiatives effectively. Therefore, a dynamic and bidirectional relationship exists between ESG performance and financial outcomes. This interaction plays a critical role in enhancing long-term value creation and ensuring sustainable corporate development in competitive markets.

Keywords: *ESG performance, financial indicators, corporate governance, sustainability, risk management, investor confidence.*

H.A.Yusifzadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
yusifzadehuseyn84@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

VERGİ UÇOTUNUN EFFEKTİVLİYİNƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏRİN REQRESSİYA MODELİ ƏSASINDA QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Məqalədə Azərbaycanda vergi uçotunun effektivliyinə təsir edən əsas amillər empirik məlumatlar əsasında qiymətləndirilir. Tədqiqatın məlumat bazasını istehsal sektorunda fəaliyyət göstərən 202 müəssisənin mühasibatlıq, vergi uçotu, daxili audit və maliyyə bölmələrində çalışan mütəxəssislər arasında aparılmış sorğu təşkil edir. Sorğu nəticələri əsasında vergi uçotunun effektivliyi, normativ uyğunluğun idarə olunması, təşkilati imkanlar və texnoloji təminat göstəriciləri formalaşdırılmışdır. Bu göstəricilərin daxili etibarlılığı Cronbach alfa ilə yoxlanmış, daha sonra çoxamilli xətti reqressiya modeli qurulmuşdur. Nəticələr göstərir ki, model yüksək izahetmə qabiliyyətinə malikdir və vergi uçotunun effektivliyindəki dəyişmələrin böyük hissəsini izah edir. Ən güclü müsbət təsir texnoloji təminata, daha sonra təşkilati amillərə və normativ uyğunluğun idarə edilməsinə məxsusdur. Təhlil həm də göstərir ki, IFRS ilə vergi qaydaları arasındakı fərqlərin qeyri-sistemli idarə olunması, proqram təminatının məhdudluğu və qeyri-müntəzəm daxili nəzarət vergi uçotu keyfiyyətini zəiflədir. Məqalədə əldə olunan nəticələr vergi inzibətçiliyinin rəqəmsallaşdırılması, müəssisədaxili metodiki prosedurların gücləndirilməsi və peşəkar hazırlığın artırılması üçün tövsiyələrə çevrilir.

Açar sözlər: vergi uçotu, reqressiya modeli, daxili nəzarət, rəqəmsallaşma, IFRS, vergi uyğunluğu, texnoloji təminat.

GİRİŞ

Vergi uçotunun keyfiyyəti təkcə vergi bəyannaməsinin düzgün tərtibi ilə məhdudlaşmır; bu sahə müəssisənin maliyyə məlumatlarının etibarlılığına, nəzarət sisteminin gücünə, daxili qərarların əsaslandırılmasına və dövlətlə münasibətlərinin xərclərinə birbaşa təsir göstərir. Azərbaycan hüquqi mühitində vergi öhdəliklərinin hesablanması və yerinə yetirilməsi Vergi Məcəlləsi ilə, maliyyə hesabatlarının ümumi çərçivəsi isə “Mühasibat uçotu haqqında” Qanunla tənzimlənir (Azərbaycan Respublikası, 2000, 2004). Bu ikili çərçivə praktikada mühüm bir məsələ yaradır: maliyyə uçotunda iqtisadi mahiyyətə əsaslanan yanaşma ilə vergi uçotunda hüquqi-formal yanaşma eyni əməliyyata fərqli ölçü meyarları tətbiq edə bilər.

IFRS mühitində gəlir vergisinin uçotu cari və gələcək vergi nəticələrinin tanınmasını nəzərdə tutur. IAS 12 standartı vergi bazası, müvəqqəti fərqlər, cari və təxirə salınmış vergi aktiv və öhdəliklərinin necə uçota alınmalı olduğunu müəyyən edir (IFRS Foundation, n.d.). Azərbaycan təcrübəsində isə vergi bəyannaməsinin yekun məntiqi yenə də milli vergi qanunvericiliyinin tələbləri ilə formalaşır. Bu səbəbdən müəssisələrdə vergi uçotunun effektivliyi daha çox fərqlərin necə idarə olunmasından, rekonsilyasiya mexanizmlərinin nə qədər aydın qurulmasından, daxili nəzarətin nə qədər işlək olmasından və proqram təminatının vergitutma tələblərini nə dərəcədə dəstəkləməsindən asılıdır.

Müasir ədəbiyyat vergi mühitində bu amillərin ayrı-ayrılıqda deyil, bir-biri ilə əlaqəli şəkildə işlədiyini göstərir. Vergi tədqiqatları maliyyə uçotu ilə vergi ölçmələri arasındakı fərqlərin idarəetmə davranışına, hesabat şəffaflığına və qərar qəbuletməyə təsir etdiyini vurğulayır (Hanlon & Heitzman, 2010). Təşkilati mədəniyyət və səmərəli daxili nəzarət sistemləri isə vergi uyğunluğu davranışını gücləndirir (Musah et al., 2025). Eyni zamanda vergi orqanı ilə strukturlaşdırılmış əməkdaşlıq, elektron sənədləşmə və izlənəbilən prosedurlar uyğunluq xərclərini azalda bilir (Siglé et al., 2022; Dövlət Vergi Xidməti, n.d.).

Bu məqalənin məqsədi vergi uçotunun effektivliyinə təsir edən amilləri reqressiya modeli əsasında qiymətləndirməkdir. Məqalənin elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, vergi uçotunun effektivliyi normativ, təşkilati və texnoloji bloklar üzrə ölçülür və onların nisbi təsiri eyni model daxilində kəmiyyətə müqayisə olunur. Praktiki yenilik isə nəticələrin müəssisələr üçün konkret idarəetmə qərarlarına, vergi inzibatchılığı üçün isə rəqəmsal və metodiki siyasət istiqamətlərinə çevrilməsidir.

Tədqiqatın metodologiyası və empirik bazası

Empirik baza istehsal sektorunda fəaliyyət göstərən 202 müəssisənin mühasibatlıq, vergi uçotu, maliyyə və daxili audit bölmələrinin əməkdaşları arasında keçirilmiş sorğu nəticələrindən ibarətdir. Seçmədə qida və içki istehsalı ilə tikinti materialları istehsalı sahələri təmsil olunmuş, respondentlər arasında vergi uçotu üzrə mühasiblər, baş mühasiblər, daxili auditorlar və maliyyə menecerləri yer almışdır. Bu quruluş vergi uçotu prosesini həm icra, həm nəzarət, həm də idarəetmə səviyyəsində qiymətləndirməyə imkan vermişdir.

Sorğuda doqquz Likert tipli bənd əsasında dörd əsas dəyişən formalaşdırılmışdır. Asılı dəyişən olan vergi uçotunun effektivliyi indeksi EFF, Q10, Q11 və Q12 bəndlərinin ortası kimi hesablanmışdır. Normativ uyğunluğun idarə olunması indeksi NORM, Q13, Q14 və Q15 bəndlərini; təşkilati imkanları ifadə edən ORG indeksi, Q16 və Q17 bəndlərini; texnoloji təminatı ifadə edən TECH göstəricisi isə Q18 bəndini əhatə etmişdir. Bu yanaşma sorğu məlumatlarını ayrı-ayrı suallar səviyyəsində deyil, nəzəri məzmunu qoruyan kompozit indekslər səviyyəsində təhlil etməyə imkan verir.

Model aşağıdakı funksional formada qurulmuşdur: $EFF = \beta_0 + \beta_1NORM + \beta_2ORG + \beta_3TECH + \varepsilon$. Analiz SPSS mühitində həyata keçirilmiş, etibarlılıq Cronbach alfa ilə, əlaqələrin istiqaməti və gücü isə çoxamilli xətti reqressiya ilə yoxlanılmışdır. Qalıqların paylanması, homoskedastiklik və modelin ümumi uyğunluğu ayrıca qiymətləndirilmişdir. Regressiya analizinin şərhində Sarstedt və Mooi (2019) tərəfindən təklif olunan diaqnostik yanaşmalar, vergi uçotunun mahiyyətinin izahında isə vergi və maliyyə hesabatı ədəbiyyatının nəzəri çərçivəsi əsas götürülmüşdür.

Cədvəl 1

Tədqiqat dəyişənləri, etibarlılıq göstəriciləri və orta qiymətlər

Dəyişən	Ölçü tərkibi	Cronbach α	Orta
EFF	Q10, Q11, Q12: vergi uçotunun effektivliyi, məlumatların dəqiqliyi və nəzarət nəticəliliyi	0.979	3.07
NORM	Q13, Q14, Q15: vergi dəyişikliklərinin izlənməsi, IFRS-vergi fərqlərinin idarəsi, metodiki aydınlıq	0.985	2.70
ORG	Q16, Q17: peşəkar hazırlıq və daxili nəzarət mexanizmləri	0.967	3.46
TECH	Q18: proqram təminatının vergi uçotu tələblərini qarşılama səviyyəsi	—	2.95

Mənbə: müəllifin sorğu məlumatları əsasında hesablamaları.

Cədvəl 1 göstərir ki, etibarlılıq əmsalları bütün çoxbəndli indekslər üzrə yüksəkdir. Xüsusilə EFF və NORM indeksləri üzrə alfa əmsallarının 0.97-dən yuxarı olması sual bloklarının eyni latent

məzmunu ardıcıl şəkildə ölçdüyünü göstərir. Orta qiymətlər isə vergi uçotunun effektivliyinin respondentlər tərəfindən orta səviyyədə, normativ uyğunluğun idarə edilməsinin isə nisbətən zəif qiymətləndirildiyini ortaya qoyur. Ən yüksək orta göstərici təşkilati amillər üzrə müşahidə olunur ki, bu da insan kapitalı və daxili nəzarətin praktik əhəmiyyətini gücləndirir.

Təhlil və müzakirə

Deskriptiv nəticələr vergi uçotu effektivliyinin strukturunda üç kritik xəttin fərqləndiyini göstərir. Birinci xətt normativ uyğunluqdur. Respondentlər vergi qanunvericiliyindəki dəyişikliklərin operativ izlənməsi, IFRS ilə vergi uçotu arasındakı fərqlərin sistemli qeydiyyatı və metodiki prosedurların aydınlığı sahəsində aşağı qiymət vermişlər. Bu nəticə Azərbaycan mühitində vergi uçotunun əsas probleminin sadəcə qayda çoxluğu deyil, həmin qaydaların müəssisədaxili prosedura çevrilmə sürəti olduğunu göstərir. İkinci xətt təşkilati imkanlardır. Peşəkar hazırlıq və daxili nəzarət üzrə göstəricilər daha yüksəkdir, bu da müəssisələrdə insan resurslarının və nəzarət funksiyasının problemi kompensasiya edən əsas sahə olduğunu göstərir. Üçüncü xətt isə texnoloji təminatdır. Orta göstəricinin 2.95 olması proqram təminatının vergi uçotunu tam avtomatlaşdırmaqdan hələ uzaq olduğunu göstərir.

Normativ uyğunluq üzrə aşağı nəticə təsadüfi deyil. Azərbaycanda maliyyə uçotu və vergi uçotunun eyni əməliyyat üçün fərqli tanınma və ölçmə meyarlarından istifadə etməsi, xüsusilə amortizasiya, ehtiyatlar, gəlir tanınması və çıxılan xərclər üzrə ciddi rekonsilyasiya ehtiyacı yaradır (Azərbaycan Respublikası, 2000, 2004; IFRS Foundation, n.d.). Müəssisədə bu fərqlər ayrıca cədvəllər, dövr sonu düzəlişləri və ya əl ilə aparılan yoxlamalarla idarə olunursa, vergi uçotunun effektivliyi qaçılmaz olaraq zəifləyir. Burada əsas problem hüquqi normanın mövcudluğu deyil, həmin normanın daxili prosedur və proqram məntiqinə çevrilməsidir.

Cədvəl 2

Regressiya modelinin əsas nəticələri

Göstərici	B	Standartlaşdırılmış β	t / F	p
Model üzrə R	0.984	—	—	—
Model üzrə R^2	0.968	—	—	—
ANOVA	—	—	F=2004.263	<0.001
Sabit termin	0.057	—	1.113	0.267
NORM	0.136	0.139	2.784	0.006
ORG	0.360	0.366	8.688	<0.001
TECH	0.474	0.497	11.159	<0.001

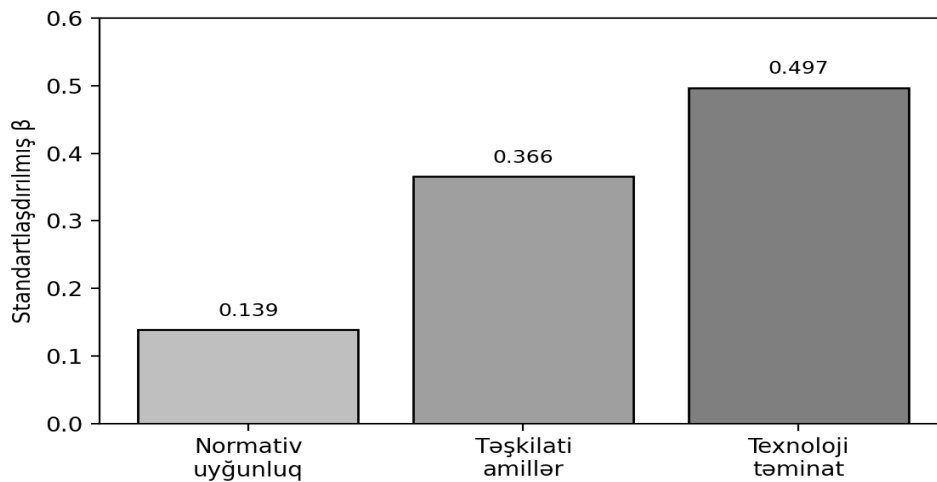
Mənbə: müəllifin sorğu məlumatları əsasında hesablamaları.

Cədvəl 2 göstərir ki, model statistik baxımdan yüksək dərəcədə əhəmiyyətlidir və $R^2 = 0.968$ səviyyəsində izahetmə gücünə malikdir. Əmsalların hamısı müsbət işarəlidir; sabit termin statistik əhəmiyyət daşımadığı halda, NORM, ORG və TECH dəyişənləri EFF üzərində ayrıca əhəmiyyətli müsbət təsir göstərir. NORM-un əmsalı 0.136 və $p = 0.006$ olduğu üçün normativ uyğunluğun idarə olunmasındakı yaxşılaşma vergi uçotu effektivliyini artırır. ORG üzrə 0.360 əmsalı peşəkar hazırlıqla daxili nəzarətin vergi uçotu keyfiyyətində daha güclü rol oynadığını göstərir. Ən yüksək əmsal TECH üzrə müşahidə olunur; 0.474-lük təsir proqram təminatının vergi uçotu prosesinin əsas daşıyıcısına çevrildiyini nümayiş etdirir.

Standartlaşdırılmış beta əmsalları amillərin nisbi çəkisini daha aydın göstərir. Texnoloji təminatın $\beta = 0.497$ olması vergi uçotu effektivliyində ən böyük payın elektron registrlər, proqram modulları, avtomatik rekonsilyasiya və rəqəmsal sənədləşmə infrastrukturunu ilə bağlı olduğunu göstərir. ORG üzrə $\beta = 0.366$ nəticəsi peşəkar bilik və daxili nəzarətin texnologiya qədər olmasa da, çox güclü təsirə malik olduğunu təsdiqləyir. NORM üzrə $\beta = 0.139$ daha aşağı olsa da, bu göstərici

normativ bazanın əhəmiyyətsiz olduğunu deyil, digər iki amillə müqayisədə təsirin nisbətən zəif olduğunu göstərir.

Şəkil 1. Vergi uçotunun effektivliyinə təsir edən amillərin standartlaşdırılmış beta əmsalları



Mənbə: müəllifin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 1 cədvəl nəticələrinin vizual xülasəsini verir və texnoloji təminatın digər amillərdən daha üstün təsire malik olduğunu aydın göstərir. Bu nəticə praktik müstəvidə mühüm məna daşıyır. Müəssisə vergi uçotunu yalnız peşəkar mühasibin təcrübəsinə söykəyib proqram dəstəyini zəif saxlayırsa, proses fərdi bacarıqdan asılı vəziyyətə düşür və davamlılıq itir. Əksinə, uçot sistemi proqram səviyyəsində vergi qaydaları ilə integrasiya olunduqda nəzarət, sənədləşmə və hesabat dövrü daha sabit işləyir. Rəqəmsal vergi xidmətlərinin genişlənməsi fonunda bu fərq daha da dərinləşir (Dövlət Vergi Xidməti, n.d.).

Nəticələrin nəzəri ədəbiyyatla müqayisəsi də oxşar mənzərə yaradır. Hanlon və Heitzman (2010) vergi tədqiqatlarında uçot ölçmələri ilə vergi nəticələri arasındakı fərqlərin müəssisə davranışını formalaşdırdığını göstərirlər. Musah və həmkarları (2025) daxili nəzarət və təşkilati mədəniyyətin vergi uyğunluğu üzərində müsbət təsirini təsdiqləyirlər. Siglé və həmkarlarının (2022) nəticələri isə vergi orqanı ilə strukturlaşdırılmış və şəffaf əməkdaşlıq mühitinin uyğunluq keyfiyyətini yaxşılaşdırdığını göstərir. Bu məqalədə əldə olunan empirik nəticələr həmin ədəbiyyatı Azərbaycan kontekstində dəstəkləyir, lakin əlavə olaraq texnologiyanın nisbi çəkisinin daha yüksək olduğunu üzə çıxarır.

Burada bir məhdudiyyət xüsusi qeyd olunmalıdır. Modelin izahetmə gücünün çox yüksək olması dəyişənlərin eyni sorğu blokunda və bir-birinə yaxın davranış məzmununda ölçülməsi ilə bağlı ola bilər. Bu səbəbdən nəticələri sərt səbəb-nəticə hökmü kimi deyil, güclü assosiativ model kimi şərh etmək daha düzgündür. Bununla belə, əmsalların istiqaməti, statistik əhəmiyyətlik və deskriptiv nəticələr eyni məntiqi xətti göstərdiyi üçün praktiki nəticələr etibarlıdır.

Tətbiqi baxımdan nəticələr üç istiqaməti ön plana çıxarır. Müəssisələr IFRS ilə vergi uçotu arasındakı fərqlər üçün sabit rekonsilyasiya matrisləri yaratmalı, bu matrisləri yalnız Excel səviyyəsində deyil, proqram modullarına köçürməlidirlər. İkinci istiqamət daxili nəzarətin dövr sonuna saxlanmamasıdır; rüblük və ya aylıq vergi nəzarəti prosedurları formalaşdırıldıqda səhvlər yığılmadan aşkarlanır. Üçüncü istiqamət isə davamlı peşəkar hazırlıqdır. IFAC-ın Azərbaycan üzrə profilində peşəkar mühasibat infrastrukturunu və ixtisaslaşma mexanizmlərinin genişləndirilməsi xüsusi vurğulanır (IFAC, 2023). Bu, vergi uçotu üçün kadr keyfiyyətinin struktur məsələsi olduğunu bir daha göstərir.

NƏTİCƏ

Aparılmış empirik təhlil göstərir ki, vergi uçotunun effektivliyi normativ, təşkilati və texnoloji blokların birgə təsiri altında formalaşır. Bu bloklar arasında ən güclü təsir texnoloji təminatla məxsusdur. Müəssisədə proqram təminatı vergi qaydalarını, elektron sənədləşməni və rekonsilyasiya məntiqini dəstəklədikcə vergi uçotunun dəqiqliyi və çevikliyi yüksəlir. Təşkilati amillər də güclü təsir göstərir; hazırlıqlı kadrlar və işlək daxili nəzarət mexanizmi texnologiyaları tamamlayan əsas sütundur. Normativ uyğunluğun idarə edilməsi isə nisbətən daha zəif, lakin yenə də statistik əhəmiyyətli amildir.

Bu nəticə vergi uçotunun inkişafı üçün prioritetləri dəqiq müəyyənləşdirir. Ən effektiv yanaşma vergi uçotunun rəqəmsal avtomatlaşdırılmasını, müəssisədaxili metodiki prosedurların standartlaşdırılmasını və vergi uçotu üzrə peşəkar hazırlığın sistemli şəkildə artırılmasını eyni vaxtda həyata keçirməkdir. Vergi uçotu yalnız qanun biliyi deyil, həm də proses dizaynı, nəzarət memarlığı və rəqəmsal integrasiya məsələsidir. Bu üç sahə birlikdə güclənmədikcə vergi uyğunluğu dayanıqlı nəticə vermir.

Gələcək tədqiqatlarda sektorlararası müqayisə, iri müəssisələrlə KOB-lar arasındakı fərqlər, eləcə də obyektiv inzibati məlumatlar əsasında panel model qurulması daha dərin nəticələr verə bilər. Bununla yanaşı, mövcud nəticələr artıq praktik qərar üçün kifayət qədər aydındır: vergi uçotunda səmərəliliyin açarı texnologiyaların gücləndirilməsi, nəzarətin müntəzəmliyi və normativ fərqlərin standart prosedura çevrilməsidir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası. (2000). Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi (11 iyul 2000-ci il tarixli, 905-IQ nömrəli qanun).
2. Azərbaycan Respublikası. (2004). Mühəsibat uçotu haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (29 iyun 2004-cü il tarixli, 716-IIQ nömrəli qanun).
3. Dövlət Vergi Xidməti. (n.d.). Elektron qaimə-faktura. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi yanında Dövlət Vergi Xidməti.
4. Fakile, S.A., Nwanji, T.I., Egbide, B.-C., Ojeka, S., & Eluyela, D.F. (2022). Effect of taxation on financial performance of the African aviation industry. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(3), 688-696. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2022.100306>
5. Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 127-178. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
6. IFAC. (2023). Azerbaijan member profile.
7. IFRS Foundation. (n.d.). IAS 12 income taxes.
8. Musah, A., Padi, A., Blay, M.W., Okyere, D.O., & Ofori, B.S. (2025). Ethical organisational culture, effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): The role of corporate governance. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101331. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>
9. Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). Regression analysis. In *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics* (3rd ed., pp. 209-256). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4_7
10. Siglé, M.A., Goslinga, S., Speklé, R.F., & van der Hel, L.E.C.J.M. (2022). The cooperative approach to corporate tax compliance: An empirical assessment. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 46, 100447. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2022.100447>

H.A.Yusifzade

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

**Assessment of the factors affecting the effectiveness of tax
accounting based on a regression model**

Abstract

This article evaluates the factors affecting the effectiveness of tax accounting in Azerbaijan on the basis of empirical evidence. The database consists of survey responses collected from 202 specialists working in accounting, tax accounting, internal audit, and finance departments of manufacturing enterprises. Based on the survey instrument, four indicators were constructed: effectiveness of tax accounting, management of normative alignment, organisational capacity, and technological support. Internal consistency was tested by Cronbach's alpha and the relationships among the variables were estimated through a multiple linear regression model. The results show that the model has a very high explanatory power and that technological support has the strongest positive effect on tax accounting effectiveness, followed by organisational factors and normative alignment. The findings also indicate that the weak management of IFRS-tax differences, limited software functionality, and irregular internal control reduce the quality of tax accounting. The article concludes with practical implications for digitalisation, internal procedures, and professional capacity building.

Keywords: *tax accounting, regression model, internal control, digitalisation, IFRS, tax compliance, technological support.*

И.С.Аскеров
магистрант, Азербайджанский Государственный Экономический Университет
askerovilkin397@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 26.03.2026

The article was received by editorial board on 26.03.2026

Статья принята к печати 26.03.2026

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА И АУДИТА РАСЧЕТОВ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Резюме

В статье рассматриваются актуальные проблемы организации бухгалтерского учёта и аудита расчётов по оплате труда на предприятиях, а также предлагаются направления их совершенствования. Оплата труда работников представляет собой значительную часть затрат компании, поэтому правильный учёт зарплаты и эффективный контроль имеют важное значение для финансовых результатов организации. Цель исследования заключается в выявлении существующих недостатков в учёте и аудите заработной платы и разработке рекомендаций по их устранению. В ходе исследования проведён анализ современной литературы по данной теме, изучены изменения нормативно-правовой базы и опыт предыдущих исследований. Показано, что распространёнными проблемами являются ошибки при расчёте отпускных и больничных, отсутствие внутренних положений по оплате труда и недостаточная система внутреннего контроля. В работе подчёркивается необходимость автоматизации расчётов и регулярного аудита начислений. Представленные в статье рекомендации направлены на повышение прозрачности учёта заработной платы, обеспечение соблюдения трудового законодательства и усиление внутреннего аудита. Полученные результаты согласуются с выводами других авторов и могут быть полезны для практикующих бухгалтеров и аудиторов, а также послужить основой для дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова: *заработная плата, бухгалтерский учёт, аудит, система оплаты труда, внутренний контроль, совершенствование.*

ВВЕДЕНИЕ

Расчёты с персоналом по оплате труда являются одним из самых ответственных и трудоёмких участков бухгалтерского учёта на предприятии. От корректности начисления заработной платы зависит не только удовлетворённость сотрудников, но и соблюдение налогового и трудового законодательства, финансовая стабильность организации. В современных условиях рост требований к прозрачности расчётов с работниками и регулярные изменения законодательства повышают актуальность темы совершенствования учёта и аудита оплаты труда. Аудит расчетов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году.

Целью данного исследования является анализ основных проблем бухгалтерского учёта и аудита заработной платы на предприятиях и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию. В соответствии с этой целью были поставлены следующие задачи: (1) выявить типичные проблемные области учёта расчётов с персоналом по оплате труда на основе обзора современной литературы и результатов аудиторских проверок; (2) проанализировать причины возникающих нарушений и ошибок, учитывая действующую нор-

мативно-правовую базу; (3) обобщить передовой опыт и предложения исследователей по совершенствованию системы учёта и аудита оплаты труда; (4) сформулировать рекомендации по улучшению учётного процесса и системы контроля расчётов с работниками.

Методология и ограничения исследования. Исследование носит описательно-аналитический характер. Использован метод литературного обзора: проанализированы научные публикации последних лет по теме учёта и аудита оплаты труда, в том числе работы зарубежных и отечественных авторов. Применялся метод сравнения - сопоставлены выявленные недостатки учётной практики с предложенными в литературе способами их устранения. Также использованы элементы экономического и правового анализа - изучены действующие нормы Трудового кодекса и налогового законодательства, влияющие на расчёты по заработной плате. Аудит расчетов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году. Ограничения исследования связаны главным образом с отсутствием доступа к конфиденциальной информации конкретных предприятий: выводы основаны на обобщённых данных из публикаций и может потребоваться их дополнительная эмпирическая проверка. Тем не менее, репрезентативность обзора литературы и включение в анализ разных точек зрения позволяют считать полученные результаты достоверными и практически значимыми.

Основная часть статьи структурирована следующим образом. В первой части приводится обзор проблемных аспектов бухгалтерского учёта заработной платы и основных недостатков, выявляемых при аудите данного участка. Во второй части рассматриваются направления развития и конкретные предложения по совершенствованию учёта и аудита расчётов по оплате труда. Завершающая часть содержит выводы исследования, сопоставление полученных рекомендаций с выводами предыдущих работ и указание перспектив для дальнейших исследований.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Проблематика учета и аудита расчетов по оплате труда в научной литературе рассматривается как одно из наиболее чувствительных направлений бухгалтерского учета, поскольку она напрямую связана с соблюдением трудового законодательства, налоговой дисциплины и финансовой устойчивости предприятия. Исследования последних лет показывают, что, несмотря на развитие учетных систем и цифровых технологий, в данной сфере сохраняется значительное количество методологических и практических проблем. В частности, как отмечают О. И. Леонова и соавторы, ключевые сложности связаны с недостаточной регламентацией внутренних процедур учета заработной платы, что приводит к неоднородности практики начислений и снижению прозрачности финансовой информации (Leonova et al., 2022).

Существенное внимание в научных работах уделяется проблеме ошибок при расчёте отдельных видов выплат. Усложнение методик расчета отпускных и пособий по временной нетрудоспособности, а также частые изменения нормативной базы увеличивают вероятность ошибок, особенно при ручной обработке данных. При этом человеческий фактор остается одной из ключевых причин неточностей в расчетах заработной платы, что подтверждается рядом исследований, указывающих на необходимость стандартизации расчетных процедур и внедрения автоматизированных инструментов (Tirbakh & Chaban, 2021; Blinova, 2021).

Отдельный блок исследований посвящен вопросам соблюдения трудового и налогового законодательства в части оплаты труда. Изменения нормативно-правовой базы требуют от предприятий постоянной адаптации учетной политики, в противном случае возрастает риск штрафных санкций и налоговых доначислений. В научных публикациях подчеркивается, что нарушения, связанные с несоблюдением минимального уровня оплаты труда, неправильным начислением страховых взносов или отсутствием индексации заработной платы, являются

одними из наиболее часто выявляемых в ходе аудиторских проверок (Gamulinskaya & Zverev, 2023; Kadiev & Ismailova, 2020).

Значительное место в литературе занимает анализ роли внутреннего контроля и аудита расчетов с персоналом. Отсутствие эффективной системы внутреннего контроля создает условия как для случайных ошибок, так и для преднамеренных нарушений, включая злоупотребления и искажения финансовой отчетности. В этой связи подчеркивается, что внедрение процедур внутреннего аудита, основанных на принципах независимости и регулярности проверок, позволяет существенно повысить достоверность учетной информации и снизить риски (Panasyuk et al., 2020).

В последние годы в научной литературе усиливается внимание к вопросам цифровизации учета заработной платы. Внедрение автоматизированных информационных систем существенно снижает количество ошибок, ускоряет обработку данных и повышает эффективность контроля. Современные программные решения позволяют интегрировать кадровый и бухгалтерский учет, обеспечивая целостность информации и прозрачность расчетов, что особенно важно в условиях роста требований к финансовой отчетности (Yaşın & Yunia, 2023; Yanti & Mustoffa, 2022).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Проблемы учёта и аудита расчётов по оплате труда

Организация учёта расчётов с персоналом по оплате труда включает множество процедур и документов, обеспечивающих правильное начисление и выплату заработной платы. К основным первичным документам, на основании которых производится начисление зарплаты, относятся приказы о приёме на работу, трудовые договоры, штатное расписание, таблицы учёта рабочего времени, расчётные ведомости, приказы о предоставлении отпусков и поощрений и др. (Leonova et al., 2022). Наличие и своевременное оформление этих документов является необходимым условием достоверного учёта зарплаты. Однако на практике часто встречаются случаи, когда внутренний документооборот по оплате труда организован недостаточно полно: отсутствуют утверждённые Положения об оплате труда и премировании, не проработаны формы расчётных листов или графики отпусков. Аудиторские проверки выявляют, что во многих организациях отсутствуют необходимые локальные акты, регламентирующие порядок расчётов с персоналом (Panasyuk et al., 2020). Например, отсутствие положения о премировании приводит к тому, что премии выплачиваются произвольно, без чётких критериев и обоснований, что чревато спорами и налоговыми рисками.

Другой распространённой проблемой является сложность расчёта отдельных видов выплат и связанные с этим ошибки бухгалтера. Современная система оплаты труда включает различные составляющие: основную заработную плату, доплаты за сверхурочные часы, премии, компенсационные выплаты, оплату отпусков, больничных листов и т.д. Методики расчёта некоторых из этих элементов достаточно сложны и регулярно меняются с выходом новых нормативных актов. Так, методика вычисления среднего заработка для оплаты отпусков или пособий по временной нетрудоспособности периодически корректируется законодательством, что требует от бухгалтерии постоянного отслеживания изменений. Усложнение порядка расчёта отпускных и больничных приводит к росту ошибок и перерасчётов, если учётный персонал не успевает освоить новые правила (Leonova et al., 2022). В научных работах отмечается, что из-за человеческого фактора нередко случаи неправильного начисления отпускных дней или размера выплат по больничным листам, особенно при учёте переменных премий и доплат (Tirbakh & Chaban, 2021). Аудиторы при проверке обращают внимание на такие ошибки, которые могут повлечь переплату работникам либо, наоборот, задолженность перед ними.

Помимо непосредственных расчётных ошибок, проблемы учёта заработной платы связаны с несоблюдением законодательства и требований контролирующих органов. Например, трудовое законодательство устанавливает минимальный размер оплаты труда (МРОТ), индексацию зарплаты при росте инфляции, ограничения по удержаниям из заработка и другие нормы. Однако не все предприятия строго следуют этим требованиям. Аудиторская практика показывает случаи, когда заработная плата штатных работников официально устанавливается ниже уровня МРОТ или когда не проводится обязательная индексация окладов, что является нарушением Трудового кодекса (Kadiev & Ismailova, 2020). Также встречаются эпизоды, когда излишне высокие премии или выплаты без достаточных оснований пытаются отнести на расходы, не учитывая налоговые ограничения, что впоследствии выявляется в ходе налогового аудита. Нарушения трудового и налогового законодательства в сегменте оплаты труда зачастую происходят из-за недостаточной компетентности или небрежности ответственных лиц, а иногда и преднамеренно - с целью экономии на налогах. Задача аудита в данном случае - выявить такие нарушения и оценить потенциальные риски и санкции для предприятия (Гамулинская Н. В., & Зверев И. С. (2023). Аудит расчетов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году. Финансы, 1(79), сс. 88-94).

Внутренние контролеры и аудиторы также отмечают проблему недостаточной системы внутреннего контроля расчётов с персоналом. На некоторых предприятиях отсутствует регулярная проверка правильности начисления зарплаты независимым сотрудником или подразделением. То есть весь процесс - от табелирования рабочего времени до подготовки платёжных документов - может выполняться одним бухгалтером без дополнительного контроля. В таких условиях повышается риск как случайных ошибок, так и потенциальных злоупотреблений (Panasyuk et al., 2020). Тем не менее во многих организациях (особенно малых) внедрение полноценного внутреннего аудита заработной платы пока отсутствует либо носит формальный характер.

Следует упомянуть и технические проблемы ведения учёта. В эпоху цифровизации многие компании переходят на специализированные программы для расчёта заработной платы, интегрированные с системой бухгалтерского учёта. Однако не все предприятия оснащены современным программным обеспечением - где-то расчёты до сих пор ведутся в электронных таблицах вручную. Ручной труд при больших объёмах данных существенно повышает вероятность ошибок и замедляет процесс расчётов. По наблюдениям ряда авторов, предприятия, внедрившие автоматизированные системы расчёта зарплаты, добились снижения трудозатрат бухгалтеров и количества допущенных ошибок (Yaşın & Yünia, 2023; Yanti & Mustoffa, 2022). Таким образом, низкий уровень автоматизации и устаревшие технологии учёта можно рассматривать как ещё один фактор, препятствующий совершенствованию учёта заработной платы.

Таблица 1

Основные проблемы учёта и аудита расчётов по оплате труда и направления их решения

Проблемные аспекты	Последствия и риски	Возможные решения
Отсутствие внутренних положений по оплате труда (положение о премировании, штатное расписание и др.)	Произвольное начисление премий и доплат; споры с работниками; нарушения налогового учёта затрат на оплату труда	Разработка и утверждение локальных нормативных актов: положение об оплате труда, положение о премировании, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка

		(Leonova и др., 2022; Panasyuk и др., 2020)
Ошибки при расчёте отпускных, больничных и других выплат	Переплаты или недоплаты; необходимость перерасчётов; снижение доверия персонала	Регулярное обучение бухгалтерского персонала новым методикам; использование проверенных формул и программ; создание резерва на оплату отпусков и компенсаций (Tirbakh и Chaban, 2021)
Несоблюдение требований законодательства (необеспечение МРОТ, отсутствие индексации, неправильные удержания)	Штрафные санкции; ухудшение деловой репутации; социальное напряжение в коллективе	Мониторинг изменений трудового и налогового законодательства; приведение системы оплаты труда в соответствие с требованиями; консультации с юристами по трудовому праву (Gamulinskaya и Zverev, 2023)
Слабый внутренний контроль и отсутствие внутреннего аудита расчётов с персоналом	Необнаруженные ошибки; возможность мошенничества (фиктивные сотрудники, завышение часов); финансовые потери	Внедрение процедур внутреннего аудита заработной платы: выборочные проверки начислений независимым специалистом; ротация обязанностей сотрудников бухгалтерии.
Низкий уровень автоматизации расчёта заработной платы	Высокая трудоёмкость учёта; ошибки из-за человеческого фактора; задержки в выплатах	Использование специализированных программ для расчёта заработной платы и кадрового учёта; интеграция расчётных систем с бухгалтерским учётом для исключения дублирования данных (Yaqin и Yunia, 2023)

Источник: составлено автором на основе (Leonova и др., 2022; Panasyuk и др., 2020; Yaqin и Yunia, 2023).

Как видно из таблицы 1, проблемы учёта и аудита оплаты труда носят комплексный характер, затрагивая как документальную составляющую, так и технические, правовые аспекты. Отсутствие формализованных правил и процедур (первый пункт таблицы) приводит к тому, что начисление зарплат и премий осуществляется без единых критериев, что затрудняет как внешний аудит, так и внутренний контроль. Этот вывод соответствует результатам исследований Leonova et al. (2022) и других авторов, которые подчёркивают необходимость регламентации процессов расчёта оплаты труда на уровне предприятия. Наличие утверждённых положений позволяет не только снизить риски субъективности при начислениях, но и облегчает работу аудитора, который может проверять соблюдение установленных в организации правил.

Ошибки при расчёте отдельных выплат (второй пункт) зачастую возникают из-за сложности самих расчётов и недостатка навыков либо времени у бухгалтера. Например, Tirbakh & Chaban (2021) отмечают, что даже при формально правильном ведении учёта бухгалтерам трудно оперативно применять новые правила расчёта средней заработной платы, что ведёт к неточностям. Решение данной проблемы лежит как в плоскости обучения и повышения квалификации, так и в использовании автоматизированных инструментов, снижающих влияние человеческого фактора. Здесь прослеживается связь с пятой проблемой - уровнем автоматизации. Современные программные решения способны выполнять большинство расчётов автоматически, оставляя человеку функцию контроля и ввода исход-

ных данных. Таким образом, обучение персонала и техническое обновление идут рука об руку для минимизации ошибок.

Нарушение требований законодательства (третий пункт таблицы) - проблема более стратегическая. Она часто обусловлена либо недостаточным вниманием руководства к изменениям законов, либо сознательным решением сэкономить на исполнении норм (например, платить меньше официально, чтобы сократить отчисления). Аудитор Гамулинская Н. В., & Зверев И. С. (2023) (Аудит расчетов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году. Финансы, 1(79), сс. 88-94) показали, что в 2023 году изменения в Трудовом кодексе РФ усилили ответственность работодателей и требуют пересмотра ряда практик оплаты труда. В связи с этим предприятиям следует регулярно проводить комплаенс-аудит своего фонда оплаты труда - проверять, соответствует ли система оплаты последним изменениям законодательства и не несёт ли рисков. Особенно актуально это при введении новых требований (например, обязательной индексации зарплат, изменений в порядке уплаты страховых взносов и пр.).

Отсутствие внутреннего контроля (четвёртый пункт) фактически усугубляет все прочие проблемы, поскольку ошибки и нарушения остаются невыявленными внутри компании. Panasyuk et al. (2020) подчёркивают, что внедрение внутреннего аудита расчётов с персоналом - один из важнейших элементов совершенствования системы контроля. Это может быть как отдельный сотрудник, проверяющий начисления до их утверждения, так и использование принципа «четырёх глаз», когда документы по зарплате визируются двумя разными специалистами. В малых организациях, где штат ограничен, можно привлекать внешних консультантов для периодической проверки правильности расчётов. Цель - обеспечить независимый взгляд на процесс начисления зарплат, что значительно повышает вероятность обнаружения и исправления ошибок до того, как их заметят внешние аудиторы или инспекторы.

Наконец, проблема технической отсталости (пятый пункт) хотя и выглядит менее острой по сравнению с другими, в долгосрочной перспективе сильно влияет на эффективность управления. Ручной учёт зарплат не только чреват ошибками, но и отнимает много времени, которое бухгалтер мог бы уделить анализу данных, планированию фонда оплаты труда, оптимизации налоговых отчислений. Исследования Yaqin & Yunia (2023) и Yanti & Mustoffa (2022) демонстрируют, что внедрение информационных систем позитивно сказывается на контроле и прозрачности процессов расчёта оплаты труда. Автоматизация позволяет настроить систему таким образом, чтобы она не пропускала критичные нарушения - например, программа может автоматически сигнализировать, если начисленная зарплата ниже МРОТ, либо блокировать выплату без заполнения обязательных полей. Таким образом, современные технологии становятся неотъемлемой частью совершенствования учёта и аудита.

Рассмотренные проблемные аспекты показывают, что в сфере учёта заработной платы существуют значительные резервы для улучшения. На основе выявленных недостатков логично формировать направления развития системы учёта и аудита расчётов по оплате труда, о чём речь пойдёт в следующем разделе.

Направления совершенствования учёта и аудита оплаты труда

Для устранения обозначенных выше проблем требуется комплексный подход, затрагивающий организационную, методическую и техническую стороны учёта заработной платы. Одним из ключевых направлений совершенствования является разработка и внедрение внутренних регламентов и политик по оплате труда. Каждому предприятию рекомендуется утвердить пакет документов, регулирующих вопросы начисления зарплат и других выплат работникам. К таким документам относятся: положение об оплате труда (с описанием систе-

мы окладов, надбавок, премий и порядка их установления), положение о премировании (с чёткими критериями выплат стимулирующего характера), штатное расписание, график отпусков, формы расчётных листков и пр. Наличие этих документов обеспечивает единообразие практики начислений и прозрачность для аудитора. Кроме того, как отмечают Leonova et al. (2022), разработка внутренних нормативов повышает ответственность руководителей подразделений и HR-службы за соблюдение установленных процедур. При внедрении таких регламентов важно ознакомить с ними всех сотрудников и обеспечить доступность - например, разместить на внутреннем корпоративном портале.

Следующий важный шаг - совершенствование методики учёта и начисления отдельных выплат. В частности, многие авторы обращают внимание на необходимость создания в учёте специальных резервов (оценочных обязательств) под предстоящие выплаты персоналу. Речь идёт, например, о резерве на оплату отпусков. Если ежегодно аккумулировать в учёте оценочную сумму отпускных, подлежащих выплате, это позволит равномернее отражать расходы и избегать чрезмерной нагрузки на фонд оплаты труда в период массовых отпусков (Fedotova & Makeenko, 2021). Подобные подходы уже используются в международной практике и рекомендуются стандартами учёта (Panasyuk et al., 2020). Создание резервов повышает устойчивость финансов предприятия и даёт аудитору уверенность, что обязательства перед персоналом не будут забыты. Кроме того, совершенствование методики касается и аналитического учёта: целесообразно вести отдельный учёт различных видов выплат (оклад, премии, компенсации) по каждому сотруднику. Это облегчает контроль и анализ динамики фонда оплаты труда. В работе Panasyuk et al. (2020) предлагается внедрять дополнительные субсчета для детализированного учёта расчётов с работниками, что улучшает прозрачность и аудитопригодность данных.

Важное направление развития - укрепление системы внутреннего аудита и контроля за расчётами по оплате труда. Организация должна внедрить процедуры регулярной проверки кадровых документов и начислений. Одним из решений может быть создание рабочей группы по контролю оплаты труда, куда войдут представители бухгалтерии, службы управления персоналом и внутреннего аудита (Leonova et al., 2022). Такая группа, например, раз в квартал могла бы проводить внутренний аудит: выборочно пересчитывать зарплату нескольких сотрудников, проверять наличие приказов на премирование, сверять таблицы учёта рабочего времени с фактически выплаченными суммами. Результаты внутренней проверки докладываются руководству и служат основой для корректировки процессов. Кроме того, следует наладить систему двойного контроля при критических операциях - например, перед отправкой платёжной ведомости в банк она должна быть проверена и подписана не только главным бухгалтером, но и руководителем отдела кадров или финансовым директором.

Отдельно стоит подчеркнуть необходимость повышения квалификации персонала, занятого ведением расчётов с работниками. Постоянное изменение законодательства (налоговых ставок, правил начисления пособий, требований к отчётности) обязывает бухгалтеров регулярно обновлять свои знания (Гамулинская Н. В., & Зверев И. С. (2023). Аудит расчетов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году. Финансы, 1(79), сс. 88-94). Компаниям рекомендуется организовывать для своих бухгалтерских сотрудников тренинги и семинары по изменениям трудового и налогового законодательства, обмениваться опытом с коллегами из других организаций. Кроме того, полезной практикой является наставничество - когда опытный специалист по расчёту зарплаты курирует работу новичков, проверяет их расчёты перед окончательным проведением. Инвестиции в обучение и развитие персонала сложно переоценить: грамотный бухгалтер - залог корректного учета. Как отмечают Blinova (2021) и Tirbakh & Chaban (2021),

человеческий фактор остаётся центральным даже при наличии современных программ, поэтому повышение компетентности кадров напрямую ведёт к совершенствованию учёта.

Ещё одним направлением совершенствования, соответствующим духу времени, является цифровизация и автоматизация учётных процессов, связанных с оплатой труда. Внедрение современной информационной системы управления персоналом (HRM-системы), интегрированной с бухгалтерским учётом, позволит в режиме реального времени отслеживать отработанное время, автоматически рассчитывать полагающиеся суммы и формировать все необходимые проводки. Примером могут служить системы класса ERP, где модуль расчёта зарплаты связан с табелями и налоговым учетом. Такие системы могут автоматически контролировать ряд параметров: сравнивать начисленную зарплату с нормативами (МРОТ, налоговые вычеты), напоминать о необходимости проиндексировать оклады и т.д. (Yaqin & Yunia, 2023). Автоматизация расчётов сокращает время обработки данных, избавляет от рутинных операций и освобождает ресурсы для более глубокого анализа фонда оплаты труда. Кроме того, цифровые решения облегчают и внешний аудит - при условии надлежащей настройки аудитор может получить доступ к системе и проследить весь путь расчёта сумм (Yanti & Mustoffa, 2022). Разумеется, внедрение новых программ должно сопровождаться обучением персонала и отладкой системы контрольных точек, но конечный эффект выражается в существенном повышении точности и прозрачности учёта.

Наконец, нельзя забывать про внешний аудит и консалтинг как элемент совершенствования. Предприятиям полезно периодически привлекать внешних аудиторских экспертов для проверки участка по оплате труда. В отличие от обязательного финансового аудита, такая проверка может носить инициативный характер, нацеленную именно на расчёты с персоналом. Внешние аудиторы со своим опытом способны не только выявить скрытые проблемы, но и подсказать лучшие практики, применяемые в отрасли (Kadiev & Ismailova, 2020). Рекомендации внешнего аудита затем можно внедрить в работу - например, пересмотреть систему премирования или улучшить документооборот. Также имеет смысл использовать аутсорсинг отдельных функций: некоторые компании передают расчёт зарплаты специализированным бухгалтерским фирмам. Это особенно актуально для небольших предприятий - профессионалы на аутсорсинге обеспечат соблюдение всех нормативов и снимут часть рисков, связанных с человеческим фактором. Конечно, решение об аутсорсинге должно приниматься взвешенно, но как временная мера (до формирования собственной сильной команды) оно может быть оправдано.

Все перечисленные направления развития взаимосвязаны и дополняют друг друга. Их реализация позволит сформировать на предприятии эффективную систему учёта и аудита оплаты труда, минимизировать ошибки и нарушения, а также повысить доверие сотрудников и внешних пользователей к достоверности информации о затратах на персонал. В таблице 1 уже были указаны некоторые рекомендации по каждой проблемной области, и как видно, они соответствуют тем направлениям совершенствования, которые предложены различными исследователями (Panasyuk et al., 2020; Leonova et al., 2022; Tirbakh & Chaban, 2021). Это свидетельствует о консенсусе в научном сообществе относительно основных шагов, необходимых для улучшения учета заработной платы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило всесторонне оценить текущее состояние учета и аудита расчетов по оплате труда на предприятиях и выявить ключевые факторы, влияющие на их эффективность. Установлено, что данная область учета характеризуется высокой сложностью и требует строгого соблюдения нормативных требований, поскольку непосредственно связана с финансовыми результатами организации и социальной стабильностью коллектива. В ходе анализа было определено, что основными проблемами

остаются недостаточная регламентация внутренних процедур, сложность расчетных операций, низкий уровень внутреннего контроля и ограниченное использование современных информационных технологий. Эти факторы в совокупности приводят к ошибкам в начислениях, снижению прозрачности учетной информации и росту финансовых рисков.

Исследование также показало, что эффективность системы учета и аудита оплаты труда во многом зависит от уровня организации управленческих процессов внутри предприятия. Отсутствие четкой координации между бухгалтерскими и кадровыми функциями, а также недостаточное внимание к контролю и проверке расчетов создают условия для накопления ошибок и нарушений. В этих условиях возрастает значение комплексного подхода, включающего не только совершенствование учетных процедур, но и развитие системы внутреннего контроля и повышение квалификации персонала.

Особое значение имеет внедрение цифровых решений, позволяющих автоматизировать расчетные процессы, повысить точность данных и обеспечить оперативный контроль. Применение современных технологий способствует снижению влияния человеческого фактора и повышает общую надежность учетной системы.

Таким образом, можно сделать вывод, что совершенствование учета и аудита расчетов по оплате труда представляет собой непрерывный процесс, требующий системного подхода и адаптации к изменяющимся условиям. Реализация комплексных мер в данной области позволит повысить достоверность учетной информации, снизить риски и обеспечить более эффективное управление финансовыми и трудовыми ресурсами предприятия.

Список использованной литературы:

1. Блинова А.И. (2021). Бухгалтерский учет и аудит расчетов с персоналом по оплате труда на предприятии. Инновационные научные исследования, 10-2(12), сс.105-112.
2. Гамулинская Н.В., & Зверев И.С. (2023). Аудит расчетов по оплате труда в свете новых изменений законодательства в 2023 году. Финансы, 1(79), сс. 88-94.
3. Кадиев Р.К., & Исмаилова А.Н. (2020). Аудит расчетов с персоналом по оплате труда. Экономика и предпринимательство, 2(115), сс.1217-1219.
4. Леонова О.И., Малицкая, В.Б., & Проданова, Н.А. (2022). Состояние и пути совершенствования учета расчетов с персоналом по оплате труда в АО «ВРМ». Бухучет в здравоохранении, 7, сс.36-42.
5. Лукуша А.В., & Макеенко, Г.И. (2021). Аудит расчетов с персоналом по оплате труда. Инновационные научные исследования, 2-2(4), сс.62-67.
6. Мазунов О.М. (2020). Бухгалтерский учет и аудит расчетов по оплате труда (на примере ООО «МАГАМАКС»). Научные труды Московского гуманитарного университета, 2, сс.51-59
7. Panasyuk V., Lalakulych M., Yuhаs E., Rybakova L., & Bobrivets V. (2020). Improving the ac-counting and auditing of payroll calculations. International Journal of Management, 11(5), pp.307-319.
8. Tirbakh L., & Chaban G. (2021). Audit of payroll and ways of its improvement. University Economic Bulletin, (51), pp.95-101.
9. Федотова А.Д., & Макеенко, Г.И. (2021). Практический аудит расчетов с персоналом по оплате труда. Инновационные научные исследования, 2-2(4), сс.57-61.
10. Yaqin F.N., & Yunia D. (2023). Optimizing payroll accounting information system at West Serang Tax Service Office: A case study. Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research, 2(3), pp.329-335.

11. Yanti H., & Mustoffa A.F. (2022). Analysis of payroll accounting information systems in the context of the effectiveness of company internal control (Case Study at PT Daria Dharma Pratama Air Berau). ASSET: Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen dan Bisnis, 5(1), pp.56-64.

İ.S.Əsgərov

magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

**Müəssisələrdə əmək haqqı hesablaşmalarının mühasibat və auditin təkmilləşdirilməsi:
problemlər və inkişaf istiqamətləri**

Xülasə

Məqalədə müəssisələrdə əmək haqqı hesablamalarının uçotu və auditinin təşkili sahəsində mövcud məsələlər araşdırılır və təkmilləşdirilməli sahələr təklif olunur. İşçilərin əmək haqqı şirkətin xərclərinin əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil edir, buna görə də dəqiq əmək haqqı uçotu və effektiv nəzarət təşkilatın maliyyə göstəriciləri üçün vacibdir. Bu tədqiqatın məqsədi əmək haqqı uçotu və auditində mövcud çatışmazlıqları müəyyən etmək və onların aradan qaldırılması üçün tövsiyələr hazırlamaqdır. Bu tədqiqatda bu mövzuda mövcud ədəbiyyat təhlil edilmiş, tənzimləyici çərçivədəki dəyişikliklər araşdırılmış və əvvəlki tədqiqatların təcrübəsi araşdırılmışdır. Göstərilir ki, ümumi problemlərə məzuniyyət və xəstəlik məzuniyyətinin hesablanması sahələr, əmək haqqı ilə bağlı daxili qaydaların olmaması və qeyri-kafi daxili nəzarət sisteminin olması daxildir. Məqalədə avtomatlaşdırılmış hesablamalara və hesablamaların müntəzəm auditinə ehtiyac vurğulanır. Məqalədə təqdim olunan tövsiyələr əmək haqqı uçotunun şəffaflığının artırılmasına, əmək qanunvericiliyinə uyğunluğun təmin edilməsinə və daxili auditin gücləndirilməsinə yönəlib. Nəticələr digər müəlliflərin nəticələri ilə uyğundur və praktik mühasiblər və auditorlar üçün faydalı ola bilər, eləcə də bu sahədə əlavə tədqiqatlar üçün əsas ola bilər.

Açar sözlər: əmək haqqı, mühasibat uçotu, audit, əmək haqqı sistemi, daxili nəzarət, təkmilləşdirmə.

I.S.Askerov

master student, Azerbaijan State University of Economics

**Improving accounting and audit of payroll settlements at enterprises:
problems and development areas**

Abstract

This article examines current issues in the organization of accounting and auditing of payroll calculations at enterprises and suggests areas for improvement. Employee compensation represents a significant portion of a company's costs, so accurate payroll accounting and effective control are essential for an organization's financial performance. The purpose of this study is to identify existing deficiencies in payroll accounting and auditing and develop recommendations for addressing them. This study analyzed current literature on this topic, examined changes in the regulatory framework, and examined the experience of previous studies. It is shown that common problems include errors in calculating vacation and sick leave, the absence of internal regulations on payroll, and an insufficient internal control system. The paper emphasizes the need for automated calculations and regular auditing of accruals. The recommendations presented in the article are aimed at increasing the transparency of payroll accounting, ensuring compliance with labor laws, and strengthening internal audit. The findings are consistent with those of other authors and may be useful for practicing accountants and auditors, as well as serve as a basis for further research in this area.

Keywords: payroll, accounting, audit, remuneration system, internal control, improvement.

T.T.Qurbanova
i.e.n., dosent, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0000-0002-0106-0932
tunzala_gurbanova@unec.edu.az
L.A.Əmirbəyova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
leman.e.03@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 16.03.2026

The article was received by editorial board on 16.03.2026

Статья принята к печати 16.03.2026

AZƏRBAYCANDA QEYRI-MADDİ AKTİVLƏRİN UÇOTU VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ TƏCRÜBƏSİ

Xülasə

Tədqiqat Azərbaycanda qeyri-maddi aktivlərin (QMA) uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsini araşdırır. Qeyri-maddi aktivlər fiziki formaya malik olmayan və müəssisəyə gələcək iqtisadi fayda gətirən uzunmüddətli aktivlərdir. Azərbaycanda QMA-nın uçotu Beynəlxalq Mühasibat Uçotu Standartı IAS 38 və milli mühasibat standartlarına uyğun aparılır. İlk qiymətləndirmə əsasən alış xərcləri və ya yaradılma məsrəfləri əsasında müəyyən edilir, sonrakı ölçmə isə maya dəyəri modelinə əsaslanır. Praktikada mühasibat və vergi uçotu arasında amortizasiya və tanınma qaydalarında müəyyən fərqlər mövcuddur. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, Azərbaycan müəssisələrində qeyri-maddi aktivlərin uçotu əsasən ehtiyatlı və konservativ mühasibat yanaşmasına əsaslanır və onların balansdakı payı nisbətən məhduddur.

Açar sözlər: qeyri-maddi aktivlər, mühasibat uçotu, qiymətləndirmə, IAS 38, amortizasiya.

GİRİŞ

Müasir iqtisadiyyatda qeyri-maddi aktivlər müəssisələrin iqtisadi potensialını müəyyən edən əsas amillərdən biri hesab olunur. Texnoloji inkişaf, rəqəmsallaşma və bilik əsaslı iqtisadiyyatın genişlənməsi nəticəsində patentlər, proqram təminatı, ticarət nişanları və digər intellektual mülkiyyət obyektləri müəssisələrin maliyyə strukturunda mühüm yer tutmağa başlamışdır. Bu aktivlər fiziki formaya malik olmasa da, uzunmüddətli istifadə müddətinə malik olur və gələcək iqtisadi faydalar yaratmaq qabiliyyəti ilə seçilir.

Azərbaycanda qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi Beynəlxalq Mühasibat Uçotu Standartları, xüsusilə IAS 38 “Intangible Assets” standartı və milli mühasibat uçotu standartları əsasında həyata keçirilir. Bu standartlar qeyri-maddi aktivlərin tanınması, qiymətləndirilməsi və maliyyə hesabatlarında təqdim olunması qaydalarını müəyyən edir. Aktivin qeyri-maddi aktiv kimi tanınması üçün onun identifikasiya edilə bilməsi, müəssisənin nəzarəti altında olması və gələcək iqtisadi fayda gətirməsi əsas meyarlar hesab olunur.

Praktikada mühasibat və vergi uçotu arasında müəyyən fərqlər mövcuddur. Xüsusilə amortizasiya normaları və bəzi aktivlərin tanınma qaydaları üzrə fərqlər müəssisələrin maliyyə hesabatlarının hazırlanması zamanı əlavə düzəlişlərin aparılmasını tələb edir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi məsələləri müasir mühasibat ədəbiyyatında geniş araşdırılan mövzulardan biridir. Abbasov (2015) mühasibat uçotu üzrə aparılan tədqiqatlarında qeyri-maddi aktivlərin müəssisələrin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsində mühüm rol oyna-

dığını qeyd edir. Müəllif göstərir ki, qeyri-maddi aktivlərin düzgün uçotu və qiymətləndirilməsi maliyyə hesabatlarının etibarlılığını və şəffaflığını təmin edən əsas amillərdən biridir.

Quliyev, Fətullayev və Kərimov (2012) beynəlxalq uçot standartlarının tətbiqini təhlil edərək vurğulayırlar ki, IAS 38 qeyri-maddi aktivlərin tanınması və qiymətləndirilməsi üçün vahid metodoloji baza yaradır. Onların fikrincə, bu standartın tətbiqi müəssisələrdə maliyyə hesabatlarının beynəlxalq səviyyədə müqayisə oluna bilməsini təmin edir.

Hüseynova (2023) qeyri-maddi aktivlərin mühasibat uçotunda əks etdirilməsi problemlərini araşdıraraq qeyd edir ki, praktikada əsas çətinliklər aktivlərin identifikasiyası və onların dəyərinin etibarlı şəkildə müəyyən edilməsi ilə bağlıdır. İbrahimova (2025) isə qeyri-maddi aktivlərin mühasibat və vergi uçotu arasındakı fərqləri təhlil edərək göstərir ki, vergi qanunvericiliyində bütün qeyri-maddi aktivlər üçün müəyyən amortizasiya norması tətbiq edilir.

Beynəlxalq təşkilatların, xüsusilə ACCA (2024) tərəfindən aparılan tədqiqatlar göstərir ki, qeyri-maddi aktivlərin uçotu müasir iqtisadiyyatda müəssisələrin intellektual kapitalının qiymətləndirilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycanda qeyri-maddi aktivlərin (QMA) uçotu və qiymətləndirilməsi Beynəlxalq Mühasibat Uçotu Standartı IAS 38-ə və milli hesabat standartlarına uyğun aparılır. Praktikada mühasibat və vergi uçotu arasında amortizasiya və tanınma qaydaları üzrə fərqlər mövcuddur və ilkin dəyər xərclərə əsaslanır. QMA-nın uçotu Hesablar Planının 101-ci hesabı ilə həyata keçirilir və kredit təşkilatlarında xüsusi qaydalar tətbiq olunur.

QMA fiziki formaya malik olmayan aktivlərdir və bir ildən artıq istifadə müddəti olan patentlər, proqram təminatı, ticarət nişanları kimi aktivləri əhatə edir [7]. Tanınması üçün identifikasiya oluna bilməsi, nəzarət altında olması və gələcək iqtisadi faydalar gətirməsi meyarları ödənilməlidir. IAS 38-ə əsasən qeyri-maddi aktivlər fiziki formaya malik olmayan, müəyyən edilə bilən qeyri-pul aktivlərdir və bu meyarlar yerli hesabat standartlarında da təsdiq olunur [7]. Amortizasiya məhdud istifadə müddəti olanlarda faydalı ömrü üzrə düz xətt metodu ilə hesablanır və qeyri-müəyyən müddətdə mühasibat uçotunda amortizasiya tətbiq edilmir. Vergi uçotunda isə Vergi Məcəlləsinin 114.3.6-cı maddəsinə əsasən bütün QMA-ya illik 10 faizə qədər amortizasiya normalı tətbiq edilir.

İlkin qiymətləndirmə alışı xərcləri, daxili istehsal məsrəfləri və ya təsisçi qoyuluşları əsasında müəyyənləşdirilir və kredit faizləri istisna edilir. Yenidən qiymətləndirmə 12-ci Milli Mühasibat Standartına uyğun ədalətli dəyər üzrə aparılır və fəal bazarda tranzaksiya məlumatları istifadə olunur. Ümumi yanaşmalar bazar müqayisəsi, gəlir diskontlaşdırması, kapitallaşma və xərc metodlarını əhatə edir.

Azərbaycanda IAS 38 tətbiqi kredit təşkilatlarında e-qanun.az saytında yerləşən xüsusi qaydalarla gücləndirilir. Vergi Məcəlləsinin 118-ci və 114.3.6-cı maddələri mühasibatdan fərqli olaraq bütün QMA-ya amortizasiya tələb edir. Praktikada tədqiqat xərcləri cari xərc kimi qeyd olunur, təcrübə-konstruktor mərhələsi isə QMA kimi kapitallaşdırılır. Mühasibat və vergi uçotu fərqləri illik hesabat hazırlığında düzəlişlər aparılmasını tələb edir.

“Azərbaycan Hava Yolları” QSC-nin konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatlarında qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi MHBS prinsiplərinə əsaslanan sistemli və sektor xüsusiyyətlərini əks etdirən yanaşma kimi formalaşmışdır. Aviasiya sənayesinin kapital tutumlu strukturu nəzərə alındıqda, balansın əsas hissəsinin əsas vəsaitlər və istifadə hüququ aktivləri hesabına formalaşması qeyri-maddi aktivlərin nisbi çəkisinin məhdud qalmasını izah edir. Hesabat məlumatları göstərir ki, qeyri-maddi aktivlər əsasən kompüter proqram təminatı, müxtəlif fəaliyyət lisenziyaları və aerovaqonlaşma ilə bağlı texnoloji komponentlərdən ibarətdir və onların uçotu daha çox əməliyyatların fasiləsizliyini təmin edən dəstək funksiyası daşıyır.

İlkin tanınma mərhələsində ayrı-ayrı alınmış qeyri-maddi aktivlərin maya dəyəri ilə tanınması xərclərin ölçülə bilənliyini və maliyyə məlumatlarının etibarlılığını gücləndirir. Biznes birləşmələri

çərçivəsində əldə edilən qeyri-maddi aktivlərin ədalətli dəyər üzrə tanınması isə əldəetmə tarixində iqtisadi faydanın real qiymətləndirilməsinə xidmət edir. Həmin yanaşma beynəlxalq maliyyə hesabatlılığı standartlarının konseptual çərçivəsinə uyğunluq yaradır və aktivlərin balansda düzgün təsnifatını təmin edir.

Sonrakı ölçmə mərhələsində maya dəyəri modelinin tətbiqi qeyri-maddi aktivlərin balans dəyərinin yığılmış amortizasiya və dəyərsizləşmə zərərləri nəzərə alınmaqla müəyyən edilməsinə əsaslanır. Yenidən qiymətləndirmə mexanizminin tətbiq edilməməsi qiymətləndirmə prosesində subyektivliyin qarşısını alır və maliyyə hesabatlarının illər üzrə müqayisəolunamlılığını artırır. Statistik göstəricilərə əsasən, 31 dekabr 2022-ci il tarixinə qeyri-maddi aktivlərin xalis balans dəyəri 6 748 min AZN təşkil etmişdir. 2021-ci ilin sonunda həmin göstəricinin 4 215 min AZN səviyyəsində olması illik artımın 2 533 min AZN olduğunu nümayiş etdirir. Sözügedən artım qeyri-maddi aktivlərə yönəlmiş investisiyaların intensivləşməsi və əvvəlki dövrlərdə formalaşmış amortizasiya bazasının genişlənməsi ilə izah olunur.

Amortizasiya siyasəti düz xətt üsuluna əsaslanır və faydalı istifadə müddətinin proqram təminatı üzrə 5 ildən 10 ilə qədər müəyyən edilməsi aktivlərin texnoloji və funksional xüsusiyyətləri ilə uzlaşdırılmışdır. Amortizasiya xərclərinin əməliyyat xərcləri tərkibində əks etdirilməsi qeyri-maddi aktivlərin maliyyə nəticələrinə təsirinin ümumi xərclər strukturunda paylanmasına səbəb olur. 2022-ci ildə ümumi amortizasiya və köhnəlmə xərclərinin 126 677 min AZN təşkil etməsi qeyri-maddi aktivlərin həmin məbləğdə nisbətən kiçik paya malik olduğunu göstərir və əsas amortizasiya yükünün hava gəmiləri və digər maddi aktivlər üzərində cəmləşdiyini statistik baxımdan təsdiqləyir.

Dəyərsizləşmə mexanizmi göstəricilərin mövcudluğu prinsipi əsasında qurulmuş və əsas vəsaitlər, eləcə də istifadə hüququ aktivləri ilə birlikdə həyata keçirilir. Qeyri-maddi aktivlər üzrə ayrıca sensitivlik analizi və ya detallı bərpa oluna bilən məbləğ açıqlamalarının verilməməsi həmin aktivlərin maliyyə risklərinin məhdud səviyyədə qiymətləndirildiyini göstərir. Hesabat dövründə ticarət debitor borcları üzrə 39 815 min AZN məbləğində dəyərsizləşmənin qaytarılması qeydə alınsa da, qeyri-maddi aktivlər üzrə analoji bərpa mexanizmi tətbiq edilməmişdir. Həmin fakt qeyri-maddi aktivlərin daha çox ehtiyatlı uçot prinsipləri əsasında idarə edildiyini nümayiş etdirir.

Qeyri-maddi aktivlərin ümumi aktivlərdə payı 31 dekabr 2022-ci il tarixinə təxminən 0,30 faiz səviyyəsində formalaşmışdır. Cəmi aktivlərin 2 241 231 min AZN olması fonunda qeyri-maddi aktivlərin balans strukturunda ikinci dərəcəli mövqedə qalması aviasiya sektorunun kapital intensiv xarakterini statistik olaraq əsaslandırır. Əsas iqtisadi dəyər yaradan resursların hava gəmiləri və uzunmüddətli maddi aktivlər üzərində cəmləşməsi maliyyə hesabatlarının strukturunda aydın şəkildə müşahidə olunur. “Azərbaycan Hava Yolları” QSC-nin qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi maya dəyəri modelinə əsaslanan, ölçmə risklərini minimumlaşdıran və sektorun əməliyyat reallıqları ilə uzlaşan ardıcıl mühasibat siyasəti kimi xarakterizə olunur. Statistik göstəricilər qeyri-maddi aktivlərin balans və maliyyə nəticələri üzərində məhdud təsirini təsdiqləsə də, həmin aktivlərin əməliyyatların rəqəmsal təminatı və institusional fəaliyyətin davamlılığı baxımından mühüm funksional əhəmiyyət daşıdığını aydın şəkildə ortaya qoyur.

Cədvəl 1

“Azərbaycan Hava Yolları” QSC-nin (AZAL) qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi

Göstərici	Dəyər (min AZN)	Qeyd / Metod
Balans dəyəri (xalis)	6 748 (2022) / 4 215 (2021)	Maya dəyəri – yığılmış amortizasiya və dəyərsizləşmə
Amortizasiya müddəti	5–10 il (proqram təminatı)	Düz xətt üsulu
Amortizasiya metodu	Düz xətt üsulu	Maya dəyəri modeli

Dəyərsizləşmə testi	Göstəricilər olduqda (ƏTA ilə birlikdə)	Bərpa oluna bilən məbləğ (istifadə dəyəri / ədalətli dəyər – satış xərcləri)
Əlavələr / dəyişikliklər	Pul axınında ƏTA ilə birlikdə	Dəyərsizləşmənin qaytarılması yoxdur (ticarət debitor borcları üçün var)
Ümumi aktivlərdə payı	~0,30%	Cəmi aktivlər 2 241 231 min AZN
Əsas xüsusiyyət	Kiçik pay, sadə maya dəyəri modeli	Ədalətli dəyər modeli yoxdur

Mənbə: <https://www.azal.az/az/corporate-information/financial-reports/>

SOCAR Qrupunun 31 dekabr 2024-cü il tarixli konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatlarında qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi iri kapital tutumlu enerji şirkəti üçün səciyyəvi olan ehtiyatlı və strukturlaşdırılmış mühasibat yanaşmasını nümayiş etdirir. Qrupun balans strukturunda əsas iqtisadi dəyər yaradan resurslar maddi aktivlər, xüsusilə də hasilat, emal və nəqliyyat infrastrukturuna aid əsas vəsaitlər hesabına formalaşır. Qeyri-maddi aktivlər isə daha çox texnoloji, hüquqi və idarəetmə xarakterli dəstək funksiyası yerinə yetirir və onların balansdakı çəkisi statistik baxımdan məhdud qalır.

İlkin tanınma mərhələsində alınmış qeyri-maddi aktivlərin maya dəyəri ilə uçota alınması MHBS-in etibarlılıq və ölçülə bilənlik prinsiplərinə tam uyğunluq yaradır. Biznes birləşmələri çərçivəsində əldə edilən qeyri-maddi aktivlərin ədalətli dəyər üzrə tanınması isə əldəetmə tarixində həmin aktivlərin real iqtisadi məzmununu balansda əks etdirməyə imkan verir. Həmin yanaşma SOCAR Qrupunun birləşmə və satınalma əməliyyatlarında aktivlərin şişirdilmiş dəyərlə tanınmasının qarşısını alan konservativ mühasibat siyasətinə sadıqlığını göstərir.

Sonrakı ölçmə mərhələsində maya dəyəri modelinin tətbiqi qeyri-maddi aktivlərin yığılmış amortizasiya və dəyərsizləşmə zərərləri nəzərə alınmaqla balansda əks etdirilməsini təmin edir. 31 dekabr 2024-cü il tarixinə qədər istisna olmaqla qeyri-maddi aktivlərin xalis balans dəyəri 813 milyon AZN təşkil etmişdir. Əvvəlki ilin sonunda həmin göstəricinin 1 049 milyon AZN olması illik azalmaya bərabər olan 236 milyon AZN fərqi ortaya qoyur. Statistik olaraq həmin azalma 2024-cü ildə tanınmış 232 milyon AZN məbləğində digər qeyri-maddi aktivlər üzrə dəyərsizləşmə xərcləri ilə birbaşa əlaqəlidir və amortizasiya ilə yanaşı balans dəyərinin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb olmuşdur.

Qudvil üzrə göstəricilər daha kəskin dinamika nümayiş etdirir. 2023-cü ilin sonunda 409 milyon AZN səviyyəsində olan qudvilin balans dəyəri 2024-cü ilin sonunda 268 milyon AZN təşkil etmişdir. Aradakı 141 milyon AZN fərq hesabatlarda tanınmış 164 milyon AZN məbləğində qudvil dəyərsizləşməsi ilə izah olunur. Sözügedən rəqəmlər qudvilin SOCAR Qrupunun maliyyə nəticələrinə təsir potensialının yüksək olduğunu və həmin aktiv üzrə aparılan dəyərsizləşmə testlərinin maliyyə hesabatlarının əsas risk zonalarından biri kimi çıxış etdiyini statistik əsaslarla sübut edir. Qudvil və digər qeyri-maddi aktivlər üzrə dəyərsizləşmə xərclərinin key audit matter kimi vurğulanması həmin sahənin auditor nəzarəti baxımından da kritik əhəmiyyət daşıdığını göstərir.

Amortizasiya siyasəti düz xətt üsuluna əsaslanır və faydalı istifadə müddətinin adətən 3 ildən 10 ilə qədər müəyyən edilməsi qeyri-maddi aktivlərin texnoloji və hüquqi xarakteri ilə uzlaşdırılmışdır. 2024-cü ildə qeyri-maddi aktivlər üzrə amortizasiya xərclərinin təxminən 101 milyon AZN səviyyəsində olması ümumi amortizasiya və köhnəlmə xərclərinin 2 638 milyon AZN təşkil etdiyi şəraitdə nisbətən məhdud paya malikdir. Həmin göstərici qeyri-maddi aktivlərin maliyyə nəticələrinə təsirinin maddi aktivlərlə müqayisədə xeyli aşağı olduğunu aydın şəkildə ortaya qoyur.

Qeyri-maddi aktivlərin ümumi aktivlərdə payı 31 dekabr 2024-cü il tarixinə təxminən 0,86 faiz səviyyəsində formalaşmışdır. Cəmi aktivlərin 94 701 milyon AZN olduğu şəraitdə həmin nisbət SOCAR Qrupunun aktiv strukturunun əsasən əsas vəsaitlər üzərində qurulduğunu statistik olaraq təsdiqləyir. Əsas vəsaitlərin 55 466 milyon AZN təşkil etməsi qeyri-maddi aktivlərin ikinci dərəcəli mövqedə qalmasını və enerji sektorunun fiziki kapital intensiv mahiyyətini açıq şəkildə əks etdirir.

Segmentlər üzrə bölgü qeyri-maddi aktivlərin əsasən emal, neft-kimya və xidmət sahələrində cəmləşdiyini göstərir. Həmin seqmentlərdə proqram təminatı, lisenziyalar və patentlər istehsal pro-

seslərinin optimallaşdırılması və texnoloji təhlükəsizliyin təmin edilməsi baxımından mühüm rol oynayır. Coğrafi baxımdan aktivlərin əsas hissəsinin Azərbaycan və Türkiyə üzrə cəmləşməsi Qrupun fəaliyyət xəritəsi ilə tam uyğunluq təşkil edir.

SOCAR Qrupunun qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi maya dəyəri modelinə əsaslanan, dəyərsizləşmə mexanizmlərini aktiv şəkildə tətbiq edən və iri sənaye qrupunun risk profilini əks etdirən ardıcıl mühasibat siyasəti kimi xarakterizə olunur. Statistik göstəricilər qeyri-maddi aktivlərin balansdakı nisbi çəkisinin məhdud olduğunu göstərsə də, dəyərsizləşmə həcmələrinin yüksəkliyi həmin aktivlərin maliyyə nəticələrinə təsir gücünün nəzərəcarpacaq səviyyədə olduğunu elmi və analitik baxımdan əsaslandırır.

Cədvəl 2

SOCAR Qrupun qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi

Göstərici	Dəyər (milyon AZN)	Qeyd / Metod
Balans dəyəri (qudvil istisna)	813 (2024) / 1 049 (2023)	Maya dəyəri – yığılmış amortizasiya və dəyərsizləşmə
Qudvil (goodwill)	268 (2024) / 409 (2023)	Dəyərsizləşmə 164 mln (2024)
Amortizasiya xərci (qeyri-maddi aktivlər)	~101 (2024)	Düz xətt üsulu
Amortizasiya müddəti	3–10 il (tipik)	Düz xətt üsulu
Dəyərsizləşmə	Qudvil 164 + digər qeyri-maddi 232	Göstəricilər olduqda (ƏTA ilə birlikdə)
Əlavələr (ümumi CAPEX)	3 012 (2024)	Seqmentlər üzrə (əsasən emal və xidmətlər)
Ümumi aktivlərdə payı	~0,86%	Cəmi aktivlər 94 701 mln AZN
Əsas xüsusiyyət	Kiçik pay, dəyərsizləşmə əhəmiyyətli	Maya dəyəri modeli, seqmentlər üzrə (emalda və xidmətlərdə daha çox)

Mənbə: <https://socar.az/az/page/maliyye-hesabatları>

Azərbaycan Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi QSC-nin qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi MHBS çərçivəsində formalaşmış ardıcıl və ehtiyatlı mühasibat yanaşmasını əks etdirir və şirkətin fəaliyyət xüsusiyyətləri ilə sıx bağlıdır. Gəmiçilik sektoru əsasən yüksək kapitallı maddi aktivlər üzərində qurulduğundan, qeyri-maddi aktivlərin balansdakı rolu məhdud qalır və onların uçotu əsasən əməliyyat infrastrukturunu ilə əlaqəli proqram təminatı və lisenziyalarla məhdudlaşır. İlk tanınma mərhələsində ayrı-ayrılıqda alınmış qeyri-maddi aktivlərin maya dəyəri ilə tanınması ölçmənin obyektivliyini təmin edir və sənədləşdirilmiş xərclərin birbaşa maliyyə hesabatlarına ötürülməsinə imkan yaradır. Biznes birləşmələri çərçivəsində əldə edilən qeyri-maddi aktivlərin ədalətli dəyər üzrə tanınması isə beynəlxalq standartların tələblərinə uyğun olaraq əldəetmə tarixində iqtisadi məzmunun düzgün əks etdirilməsinə xidmət edir.

Sonrakı ölçmə mərhələsində maya dəyəri modelinin tətbiqi və yenidən qiymətləndirmə mexanizminin istifadə edilməməsi qeyri-maddi aktivlər üzrə balans dəyərlərinin zamanla sistemli şəkildə azalmasına səbəb olur. 31 dekabr 2023-cü il tarixinə qeyri-maddi aktivlərin xalis balans dəyəri 5 004 min AZN təşkil etmiş, əvvəlki il ilə müqayisədə 438 min AZN artım qeydə alınmışdır. Həmin artım 2023-cü ildə qeyri-maddi aktivlərin alınmasına yönəldilmiş 1 005 min AZN məbləğində investisiyalarla izah olunur. Eyni dövrdə amortizasiya xərclərinin 899 min AZN səviyyəsində olması əlavə olunan aktivlərin böyük hissəsinin amortizasiya təsiri ilə qismən neytrallaşdırıldığını göstərir. Alternativ təqdimatda balans dəyərinin 3 214 min AZN səviyyəsində göstərilməsi konsolidasiya və ya təsnifat fərqləri ilə əlaqələndirilir və ümumi tendensiyanı dəyişməmiş.

Amortizasiya siyasəti düz xətt üsuluna əsaslanır və faydalı istifadə müddətinin 4 ildən 10 ilə qədər müəyyən edilməsi qeyri-maddi aktivlərin funksional roluna uyğunlaşdırılmış yanaşmanı ifadə

edir. Onillik amortizasiya müddətinin üstünlük təşkil etməsi informasiya sistemlərinin və idarəetmə proqramlarının uzunmüddətli istismarını nəzərdə tutur. Amortizasiya xərclərinin müntəzəm olaraq maliyyə nəticələrinə ötürülməsi mənfəət göstəricilərinin süni dalğalanmasının qarşısını alır və xərclərin dövrlər üzrə bərabər bölgüsünü təmin edir.

Dəyərsizləşmə mexanizmi göstəricilərin mövcudluğu prinsipi əsasında qurulmuşdur və indefinite-lived qeyri-maddi aktivlər üçün illik testin aparılması tələb olunur. Hesabatlarda əsas audit məsələsi kimi qeyri-dövriyyə aktivlər üzrə dəyərsizləşmə riskinin vurğulanması, xüsusilə gəmilərə yönəlsə də, qeyri-maddi aktivlərin həmin qiymətləndirmə çərçivəsindən kənarda qalmadığını göstərir. Bununla yanaşı, sensitivlik analizlərinin və ədalətli dəyər iyerarxiyasının açıqlanmaması qeyri-maddi aktivlərin ölçmə prosesində mürəkkəb statistik modellərin tətbiq edilmədiyini təsdiqləyir. İstifadə dəyəri və ya satış xərcləri çıxılmaqla ədalətli dəyər yanaşmasının yalnız dəyərsizləşmə testləri zamanı istifadə edilməsi ehtiyatlı maliyyə mövqeyini gücləndirir.

Qeyri-maddi aktivlərin ümumi aktivlərdə payı 31 dekabr 2023-cü il tarixinə 0,29 faiz səviyyəsində formalaşmışdır. Alternativ hesablama da cəmi aktivlərin təqribən 784 milyon AZN olduğu halda həmin payın 0,41 faizə yaxınlaşması qeyri-maddi aktivlərin hələ də balans strukturunda ikinci dərəcəli mövqedə qaldığını nümayiş etdirir. Həmin nisbələr gəmiçilik sektorunda maddi aktivlərin, xüsusilə gəmilərin və digər əsas vəsaitlərin üstünlük təşkil etdiyini statistik cəhətdən əsaslandırır. Azərbaycan Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi QSC-nin qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi MHBS-in maya dəyəri modelinə əsaslanan, ölçmə risklərini minimuma endirən və sektorun iqtisadi reallıqları ilə uzlaşan sistemli yanaşma kimi xarakterizə olunur. Statistik göstəricilər qeyri-maddi aktivlərin maliyyə nəticələrinə və balans strukturuna təsirinin məhdud olduğunu göstərsə də, həmin aktivlərin əməliyyat səmərəliliyi və informasiya infrastrukturunun davamlılığı baxımından funksional əhəmiyyətini təsdiqləyir.

Cədvəl 3

Azərbaycan Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi QSC-nin (Caspian Shipping) qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi

Göstərici	Dəyər (min AZN)	Qeyd / Metod
Balans dəyəri (xalis)	3 214 (2023) / 2 987 (2022)	Maya dəyəri – yığılmış amortizasiya və dəyərsizləşmə
Amortizasiya müddəti	4–10 il (proqram təminatı və lisenziyalar)	Düz xətt üsulu
Amortizasiya metodu	Düz xətt üsulu	Maya dəyəri modeli
Dəyərsizləşmə testi	Göstəricilər olduqda (ƏTA ilə birlikdə)	İstifadə dəyəri / ədalətli dəyər – satış xərcləri
Əlavələr	428 (2023)	Pul axınında “Alınmış qeyri-maddi aktivlər”
Ümumi aktivlərdə payı	~0,41%	Cəmi aktivlər ~784 mln AZN
Əsas xüsusiyyət	Kiçik pay, gəmiçilik üçün tipik	Ədalətli dəyər modeli yoxdur, dəyərsizləşmənin qaytarılması yoxdur

Mənbə: <https://www.asco.az/az/pages/2/227>

Azərsun Holding MMC və onun törəmə müəssisələrinin 31 dekabr 2024-cü il tarixli konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatları əsasında qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsinin təhlili göstərir ki, Holdingdə qeyri-maddi aktivlər mühasibat uçotunda məhdud həcmə malik olmaqla yanaşı, MHBS tələblərinə uyğun şəkildə ciddi normativ çərçivədə tanınır və ölçülür. Balans məlumatlarına əsasən, 2024-cü ilin sonuna qeyri-maddi aktivlərin xalis balans dəyəri 12 659 544 AZN təşkil etmiş, 2023-cü ildə isə eyni göstərici 15 605 402 AZN sə-

viyyəsində qeydə alınmışdır. Bu dinamika bir il ərzində qeyri-maddi aktivlərin balans dəyərində 2 945 858 AZN azalma baş verdiyini göstərir ki, həmin dəyişiklik amortizasiya prosesinin intensivliyi və əvvəlki dövrlərdə tanınmış aktivlərin faydalı istifadə müddətinin sona yaxınlaşması ilə izah olunur.

Ümumi aktivlərin 2024-cü il üzrə 1 291 100 172 AZN təşkil etməsi fonunda qeyri-maddi aktivlərin payı təxminən 0,98 faiz səviyyəsində formalaşmışdır. Bu nisbət Holdingin aktiv strukturunda əsas kapital qoyuluşlarının maddi aktivlər üzərində cəmləndiyini, qeyri-maddi aktivlərin isə daha çox dəstəkləyici və əməliyyat proseslərini tamamlayıcı rol oynadığını təsdiqləyir. Belə struktur xüsusilə istehsal və ticarət yönümlü iri holdinqlər üçün xarakterik hesab olunur və real sektorun üstünlük təşkil etdiyi biznes modelinin nəticəsi kimi qiymətləndirilir.

Uçot siyasətinin təhlili göstərir ki, qeyri-maddi aktivlər ilkin tanınma mərhələsində yalnız alınmış olduqda maya dəyəri əsasında uçota alınır. Bu yanaşma MHBS-in müvafiq standartları ilə tam uyğunluq təşkil edir və aktivlərin etibarlı ölçülə bilməsi prinsipinə əsaslanır. Sonrakı ölçmə mərhələsində maya dəyərindən yığılmış amortizasiya və mümkün dəyərsizləşmə zərərləri çıxılmaqla amortizasiya olunmuş maya dəyəri modeli tətbiq edilir. Qiymətləndirmədə ədalətli dəyər modelindən istifadə edilməməsi hesabatlılığın sabitliyini artırır və maliyyə nəticələrinin dəyişkənliyini məhdudlaşdırır.

Pul axını hesabatında qeyri-maddi aktivlərin alınmasına yönəldilmiş 1 324 827 AZN məbləğində investisiya qeydə alınmışdır. Bu göstərici Holdingin rəqəmsal həllər, proqram təminatı və intellektual mülkiyyət obyektləri sahəsində yenilənmə və texnoloji dəstək xərclərini davam etdirdiyini nümayiş etdirir. Lakin həmin məbləğin əvvəlki illərdə formalaşmış amortizasiya yükünü tam kompensasiya etməməsi qeyri-maddi aktivlərin xalis dəyərinin azalması ilə nəticələnmişdir. Bu fakt amortizasiya siyasətinin maliyyə hesabatlarına real təsirini statistik baxımdan aydın şəkildə ortaya qoyur.

Amortizasiya üzrə detallı məbləğlərin qeydlərdə ayrıca göstərilməməsinə baxmayaraq, düz xətt üsulunun tətbiqi və faydalı istifadə müddətinin əsasən 3 ildən 10 ilə qədər müəyyən edilməsi qeyri-maddi aktivlərin iqtisadi faydasının dövrlər üzrə bərabər bölüşdürülməsi prinsipinə əsaslanır. Belə yanaşma istehsal və ticarət proseslərində proqram təminatı və lisenziyaların stabil istifadə xarakterini nəzərə alır və maliyyə nəticələrinin ardıcılığını təmin edir.

Dəyərsizləşmə mexanizmi üzrə tətbiq edilən yanaşma da sistemli xarakter daşıyır. Qeyri-maddi aktivlər üçün ayrıca qudvil mövcud olmadığından dəyərsizləşmə testləri əsasən əsas vəsaitlərlə birlikdə aparılır və yalnız konkret göstəricilər mövcud olduqda tanınır. Bu praktika Holdingin maliyyə hesabatlarında əsassız xərclərin formalaşmasının qarşısını alır və aktivlərin balans dəyərinin iqtisadi reallıqlara uyğun saxlanılmasına xidmət edir. Azərsun Holding MMC-də qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi konservativ, normativ tələblərə əsaslanan və statistik göstəricilərlə təsdiqlənən bir sistem kimi formalaşmışdır. Qeyri-maddi aktivlərin ümumi aktivlərdə aşağı paya malik olması, amortizasiya və investisiya axınlarının balansı, eləcə də maya dəyəri modelinin ardıcıl tətbiqi Holdingin maliyyə hesabatlarında şəffaflığı və analitik aydınlığı təmin edən əsas amillər kimi çıxış edir.

Cədvəl 4

Azərsun Holding MMC-nin qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi

Göstərici	Dəyər (AZN)	Qeyd / Metod
Balans dəyəri (xalis) – 31.12.2024	12,659,544	Maya dəyəri – yığılmış amortizasiya və dəyərsizləşmə
Balans dəyəri (xalis) – 31.12.2023	15,605,402	Əvvəlki il müqayisəsi
Əlavələr (alınması)	1,324,827	Pul axını hesabatında “Qeyri-maddi aktivlərin alınması”

Amortizasiya xərci (təxmini)	Detallı qeyddə göstərilməyib	Düz xətt üsulu (standart tətbiq)
Faydalı istifadə müddəti	Tipik 3–10 il (proqram təminatı, patentlər)	Düz xətt üsulu
Dəyərsizləşmə	Göstəricilər olduqda	ƏTA ilə birlikdə test edilir
Ümumi aktivlərdə payı (2024)	~0,98%	Cəmi aktivlər 1,291,100,172 AZN

Mənbə: <https://azersun.com/az/about/maliyye-hesabatları>

Amortizasiya siyasətinin düz xətt üsulu üzərində qurulması qeyri-maddi aktivlərin istifadəsindən əldə olunan iqtisadi faydanın dövrlər üzrə bərabər bölüşdürülməsi prinsipinə söykənir. Bu metod istehsal və idarəetmə proseslərində qeyri-maddi aktivlərin stabil və fasiləsiz istifadəsini nəzərə alır, eyni zamanda əməliyyat nəticələrinin proqnozlaşdırılmasını asanlaşdırır. Faydalı istifadə müddətlərinin əvvəlcədən müəyyən edilməsi uçot siyasətində planlılıq və sistemlilik elementlərinin mövcudluğunu göstərir.

Dəyərsizləşmə mexanizminin yalnız konkret göstəricilər əsasında tətbiq edilməsi uçot praktikasında ehtiyatlılıq prinsipinin üstün tutulduğunu sübut edir. Aktivlərin dəyərsizləşmə risklərinin əsas vəsaitlərlə əlaqəli şəkildə qiymətləndirilməsi istehsal və kommersiya fəaliyyətinin inteqrə olunmuş xarakterini nəzərə alan rəşional yanaşma hesab olunur. Bu mexanizm maliyyə hesabatlarında əşassız xərclərin və süni zərərlərin formalaşmasının qarşısını alır.

Ümumilikdə yekun nəticə kimi qeyd etmək olar ki, qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi maliyyə hesabatlarının şəffaflığını, müqayisəliliyini və analitik dəyərini artıran institusional alət rolunu oynayır. Bu təcrübə müəssisələrin rəal sektor yönümlü fəaliyyət modelinə uyğun şəkildə qeyri-maddi aktivlərin daha çox dəstəkləyici funksiyaya malik olduğunu nümayiş etdirir və maliyyə idarəetməsində tarazlı, əşaslandırılmış və elmi cəhətdən möhkəm bir yanaşmanın tətbiq edildiyini təsdiqləyir.

NƏTİCƏ

Aparılmış təhlil göstərir ki, Azərbaycanda qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi beynəlxalq mühasibat standartlarına uyğun şəkildə həyata keçirilir və bu sahədə əşas metodoloji baza IAS 38 standartı hesab olunur. Qeyri-maddi aktivlərin tanınması üçün identifikasiya oluna bilməsi, müəssisənin nəzarəti altında olması və gələcək iqtisadi fayda gətirməsi kimi meyarların təmin olunması tələb olunur. Bu yanaşma maliyyə hesabatlarında qeyri-maddi aktivlərin düzgün və etibarlı şəkildə təqdim olunmasına imkan yaradır.

Praktikada qeyri-maddi aktivlərin ilkin qiymətləndirilməsi əşasən alış xərcləri və ya daxili yaradılma məsrəfləri əşasında həyata keçirilir. Sonrakı ölçmə mərhələsində isə müəssisələrin əksəriyyəti maya dəyəri modelindən istifadə edir. Amortizasiya siyasəti əşasən düz xətt üsuluna əşaslanır və faydalı istifadə müddəti aktivin xüsusiyyətlərinə uyğun müəyyən edilir.

Araşdırmalar göstərir ki, Azərbaycan müəssisələrinin maliyyə hesabatlarında qeyri-maddi aktivlərin ümumi aktivlərdə payı nisbətən aşağı səviyyədə qalır. Bunun əşas səbəbi iqtisadiyyatın bir çox sahələrində maddi aktivlərin üstünlük təşkil etməsi ilə izah olunur. Bununla belə, qeyri-maddi aktivlər müəssisələrin texnoloji inkişafı, informasiya sistemlərinin fəaliyyəti və intellektual mülkiyyətin qorunması baxımından mühüm rol oynayır. Qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi müəssisələrin maliyyə hesabatlarının keyfiyyətini artırır və iqtisadi qərarların qəbulunda mühüm rol oynayan vacib mühasibat aləti hesab olunur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Abbasov Q.Ə. (2015). “Mühasibat Uçotu (Dərslik)” Bakı “Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti” 300 səh.
2. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2024). ACCA Global rəşmi məlumat platforması. London. Mövcuddur: <https://www.accaglobal.com/ubcs/en.html>

3. Azərbaycan Hava Yolları (AZAL) (2024). Maliyyə hesabatları. Bakı. Mövcuddur: <https://www.azal.az/az/corporate-information/financial-reports/>
4. Azərbaycan Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi (ASCO) (2024). Korporativ hesabatlar və maliyyə məlumatları. Bakı. Mövcuddur: <https://www.asco.az/az/pages/2/227>
5. Azersun Holding (2024). Maliyyə hesabatları. Bakı. Mövcuddur: <https://azersun.com/az/about/maliyye-hesabatları>
6. Hüseynova S. (2023). Some Issues Related to the Reflection of Intangible Assets in Accounting. *Audit Journal Azerbaijan*, Vol. 2, 10 p. Mövcuddur: <https://audit-journal.az/en/articles/227>
7. İbrahimova U. (2025). Qeyri-maddi aktivlər: mühasibat uçotu və vergi uçotu. *Vergilər.az*, 5 p. Mövcuddur: <https://vergiler.az/news/taxes/14600.html>
8. Quliyev V., Fətullayev R. & Kərimov A. (2012). “Beynəlxalq Uçot və Hesabata Giriş” Bakı “Nurlar” Nəşriyyat Poliqrafiya Mərkəzi 280 səh.
9. Sadıqov Ə. (2015). “Mühasibat Uçotu” Bakı “Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti” 276 səh.
10. SOCAR – Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (2024). Maliyyə hesabatları. Bakı. Mövcuddur: <https://socar.az/az/page/maliyye-hesabatları>

T.T.Gurbanova

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Azerbaijan State University of Economics
ORCID 0000-0002-0106-0932*

L.A.Amirbayova

master student, Azerbaijan State University of Economics

The practice of accounting and valuation of intangible assets in Azerbaijan

Abstract

This study examines the accounting and valuation practices of intangible assets in Azerbaijan. Intangible assets are long-term assets without physical substance that provide future economic benefits to an entity. In Azerbaijan, the accounting of intangible assets is conducted in accordance with International Accounting Standard IAS 38 and national accounting standards. Initial measurement is generally based on acquisition cost or internally generated expenses, while subsequent measurement follows the cost model. In practice, certain differences exist between accounting and tax regulations, particularly regarding recognition and amortization rules. The findings indicate that Azerbaijani enterprises generally apply a conservative accounting approach to intangible assets, and their share in total assets remains relatively limited.

Key words: *intangible assets, accounting, valuation, IAS 38, amortization.*

C.X.Axundzadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
javidakhundov0@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.03.2026

The article was received by editorial board on 28.03.2026

Статья принята к печати 28.03.2026

XARİCİ İNVESTİSİYALARIN AZƏRBAYCANIN İQTİSADI ARTIMINA TƏSİRİ

Xülasə

Məqalədə müasir global iqtisadi sistemin vacib tərkib hissəsi olan xarici investisiyaların Azərbaycanın iqtisadi inkişafına təsirinin geniş şəkildə araşdırılır. Tədqiqat zamanı ölkəyə daxil olan müxtəlif sərmayə qoyuluşlarını – birbaşa investisiyalar, portfel investisiyaları, beynəlxalq kreditlər və qrantlar – araşdırılmış və təhlil edilmiş, bunların makroiqtisadi göstəricilərə necə təsir etdiyi aydınlaşdırılmışdır. Məqalədə xarici kapital qoyuluşlarının Azərbaycanda yeni texnologiyaların tətbiqində, ixtisaslı və peşekar kadr potensialının formalaşmasında, yeni iş yerlərinin açılmasına, həm birbaşa, həm də dolaylı yollarla məşğulluğun artırılmasındakı mühüm rolu vurğulanır. Bununla bərabər, xarici investisiya əsasən neft-qaz sahəsinə istiqamətlənməsi nəticəsində ortaya çıxan “Holland xəstəliyi” riski, qazancın ölkədən çıxarılması (repatriasiya) və xarici borcların gələcək nəsillərə ötürdüyü borc öhdəlikləri kimi mənfi cəhətlər də elmi şəkildə qiymətləndirilir. Tədqiqatın sonunda iqtisadiyyatın neftdən asılılığını azaltmaq, sərmayələri neftdən kənar sahələrinə, xüsusilə “yaşıl enerji” layihələrinə və yüksək texnologiyalara yönəltmək üçün strateji tövsiyələr verilir. Ələt Azad İqtisadi Zonasının yaratdığı imkanlar, dövlətin uzunmüddətli diversifikasiya siyasəti və bərpa olunan enerji sahəsində beynəlxalq əməkdaşlıq məqalənin əsas nəticələri sırasındadır.

Açar sözlər: xarici investisiyalar, iqtisadi artım, birbaşa xarici investisiyalar (BXI), qeyri-neft sektoru, Holland xəstəliyi, repatriasiya, insan kapitalı, yaşıl enerji, Ələt Azad İqtisadi Zonası, Azərbaycan.

GİRİŞ

Müasir dövrdə global iqtisadi integrasiya prosesləri ölkələrin iqtisadi inkişafında xarici investisiyaların rolunu xeyli artırmışdır. Xarici investisiyalar xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə iqtisadi artımın sürətləndirilməsi, məşğulluğun artırılması və yeni texnologiyaların tətbiqi baxımından əhəmiyyətli hesab olunur. Ölkəmiz müstəqillik qazandıqdan sonra xüsusi maraqlarından biri də ölkəyə xarici investisiyaların cəlb edilməsi olmuşdur. Başlıca olaraq neft-qaz sahəsinə istiqamətlənmiş investisiyalar ölkənin iqtisadi artım templərini genişləndirməklə yanaşı həm də, sürətləndirməyə nail olub. Azərbaycanın iqtisadiyyatında əsas və vacib məqsədlərindən biridə tək cə neft sektorunun inkafı deyil, bununla yanaşı qeyri neft sektorunun inkişafıdır. Təqdim edilən məqalədə xarici investisiyaların və kapital axınlarının Azərbaycanın iqtisadi artımına necə təsir etdiyi araşdırılır. Tədqiqatın məqsədi həm müsbət, həm də mənfi təsirləri vurğulamaqdır.

Xarici kapital axınları qloballaşan iqtisadi sistemdə ölkələrin iqtisadi inkişafının təmin edilməsində vacib rol oynayır. Ölkəmizin əlverişli coğrafi mövqeyi, zəngin təbii ehtiyatları və həyata keçirilən iqtisadi islahatlar ölkəmizə xarici investorların marağını artırmışdır. Xarici investisiyalar xüsusilə enerji sektorunun inkişafında mühüm rol oynamış və bu sahə ölkə iqtisadiyyatının aparıcı istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Bu baxımdan xarici investisiyaların iqtisadi artıma təsirinin araşdırılması aktual məsələlərdən biridir.

Xarici investisiyalar o deməkdir ki, bir dövlətin özəl və ya dövlət qurumları başqa bir ölkənin iqtisadiyyatına pul yatırır. Bu yatırımlar həm ölkənin iqtisadiyyatına, həm də pul yatıran quruma gəlir gətirə bilər. Azərbaycana xarici investisiyalar fərqli yollarla daxil olur. Bu daxil olan investisiyaların necə gəldiyini başa düşmək üçün onları bir neçə növə ayırmaq olar.

Ən geniş yayılmış yollardan biri birbaşa xarici investisiyalardır. Bu tip investisiyalar adətən o zaman olur ki, xarici bir özəl qurum Azərbaycanda fabrik, zavod, tikinti layihəsi və ya xidmət sahəsində müəssisə açmaq qərarına gəlir və bu cür sərmayə qoyuluşu çox zaman uzunmüddətli olur. Yəni pul yatıran qurum və ya şirkət pulunu qoyur və tez bir zamanda geri çəkmək fikrində olmur. Məsələn, neft-qaz şirkətlərinin Azərbaycanda kəmərlər çəkməsi, hasilat qurğuları qurması birbaşa investisiyaya gözəl nümunədir. Bu kapital qoyuluşları yeni iş yerləri açır və yerli insanlara peşə öyrədir, innovasiyalar və texnologiyalar gətirir. Azərbaycanda birbaşa xarici kapital axının ən açıq nümunəsi kimi 1994-cü ildə imzalanmış "Əsrin müqaviləsi"ni göstərmək olar. Həmin saziş ölkəmizin "Azəri-Çıraq-Günəşli" yataqlarının mənimsənilməsi üçün səkkiz müxtəlif dövlətin on bir iri neft şirkətini cəlb etmişdir və ölkəmizə milyardlarla ABŞ dolları həcmində investisiya qoyulmasına səbəb olmuşdur. Maraqlıdır ki, neft-qaz sektorunun ümumi birbaşa xarici investisiyalar yönəlmiş payı hələ də yüksək olaraq qalmaqdadır.

İkinci yol portfel investisiyalardır və bu sərmayə qoyuluşlarının digər növü birbaşa investisiyalardan fərqlənir. Portfel investisiyalarda investisiyalar adətən belə olur ki, xarici ölkənin özəl və ya dövlət təşkilatı şirkətin idarə olunmasına qarışmayaraq Azərbaycan şirkətlərinin səhmlərini və ya istiqrazlarını əldə edir. Sadəcə olaraq onun məqsədi bu kapital qoyuluşundan qazanc əldə etmək istəyir. Bu cür investisiyalar adətən birbaşa xarici investisiyalara nisbətə qısamüddətli olur. Həmçinin portfel investisiyaların likvidlik səviyyəsi yüksəkdir. Yəni qiymətli kağızların nağd vəsaitə çevrilməsi daha sürətli şəkildə olur. Neft qiymətləri dəyərini itirəndə və ya siyasi gərginlik baş verən zaman bu pullar tez bir zamanda ölkəni tərk edə bilər. Ölkəmizin səhm bazarının zəif inkişaf etməsi səbəbindən portfel investisiyalar birbaşa investisiyalara qədər lazımı səviyyədə geniş yayılmışdır.

Xarici investisiyaların üçüncü yolu kreditlər və borclardır və bu növdə Azərbaycana borc şəkilində bəzən xarici ölkələr və ya beynəlxalq banklar (məsələn, Dünya Bankı, Asiya İnkişaf Bankı) pul verir. Borc şəkilində alınan bu vəsaitlər çox zaman infrastruktur layihələri olan avtomobil yolları, körpülər, elektrik stansiyaları, su təchizatına xərclənir. Bu kapital qoyuluşları da digər növlər kimi iqtisadiyyata təsir edir. Bu isə öz növbəsində ölkənin tikinti və xidmət sektorlarında canlanmaya səbəb olur. Ancaq bu tip kapital qoyuluşları borc şəkilində olduğu üçün qaytarılması tələb olunur, yəni borc yükü yaradır. Azərbaycan Respublikası Dünya Bankı ilə yol infrastrukturun çəkilməsi ilə bağlı birlikdə geniş layihələr həyata keçirib. Onlardan biri 2010-cu il tarixində təsdiq edilmiş Bakı-Şamaxı arasındakı magistral yolun yenidən qurulması layihəsi idi.

Dördüncü növ isə xarici yardım və qrantlardır. Məhz bu növ, geri qaytarılması tələb olunmayan pul vəsaitin verilməsidir. Bu yardımlar əsasən təhsil, səhiyyə, ekologiya, kənd təsərrüfatı sahələrində olur. Onların həcmi birbaşa investisiyalarla nisbətə çox da böyük büdcə təşkil etmir, ancaq fərqli sahələrin inkişafına fayda göstərir.

Xarici İnvestisiyaların Müsbət Təsirləri:

İqtisadiyyata təsiri edən xarici investisiya qoyuluşları ikitərəfli xarakter daşıyır və həm müsbət, həm də müəyyən risklər yarada bilən təsirlərlə müşayiət oluna bilər. Xarici investisiyalar yalnız maliyyə vəsaiti kimi deyil, eyni zamanda yeni texnologiyaların, yeni innovasiyaların, idarəetmə təcrübəsinin və bilik transferinin ötürücüsü rolunda çıxış edir. Xarici investisiyalar ölkənin iqtisadiyyatın ən hərəkətverici qüvvələrindən biridir. Ölkəmizdə bu təsirlər ən bariz şəkildə nümunəsi neft-qaz sektorunda özünü göstərsə də, tədricən qeyri-neft sektoruna da yayılmaqdadır.

Qeyd etmək lazımdır ki, xarici kapital qoyuluşları ölkəmizin iqtisadiyyatının əsas aparıcı qüvvələrindən biri olmuşdur. Bundan əlavə, xarici investisiyalar qısamüddətli perspektivdə kapitalın sürətli hərəkətini təmin edərək iqtisadi sabitliyə töhfə verir, uzunmüddətli dövrdə isə struktur islahat-

larının həyata keçirilməsinə dəstək olur. Azərbaycanın iqtisadi inkişaf təcrübəsi göstərir ki, neft-qaz sektoruna yönəlmiş xarici kapitalın artması ÜDM-in sabit və davamlı şəkildə yüksəlməsini təmin etmişdir. Eyni zamanda, qeyri-neft sektoru üçün investisiyaların cəlbi iqtisadiyyatın şaxələndirilməsini stimullaşdırır ki, bu da ölkənin neft gəlirlərindən asılılığını azaldaraq, makroiqtisadi risklərin azalmasına dəstək olur.

Xarici şirkətlər investisiya etdiyi dövlətə təkcə pul gətirmir, onlar özləri ilə birlikdə yeni iş üsulları, müasir texnologiyalar və təhlükəsizlik qaydaları da gətirirlər. Investisiya edilən ölkənin işçiləri bu şirkətlərdə çalışaraq özlərini inkişaf etdirir və xarici təcrübəni də öyrənirlər. Bir müddət keçdikdən sonra həmin işçilər başqa yerlərə keçəndə öyrəndiklərini orada da tətbiq etdikdə bilik transferi baş verir. Xarici şirkətlər həmçinin yerli mütəxəssislərin hazırlanmasına da diqqət yetirirlər. Onlar müxtəlif təlimlər, kurslar təşkil edirlər. Gənc mühəndislər, texniklər bu təlimlərdə iştirak edərək dünya standartlarını öyrənirlər. Bu da ölkənin ümumi insan kapitalının inkişafına xidmət edir. Azərbaycanda xarici neft şirkətləri özləri ilə birlikdə öz innovasiyalarını da gətirməklə yerli işçilərin iş standartlarının yüksəlməsinə töhvə verir. Ölkəmizin mühəndisləri, texnikləri və fəhlələri bu şirkətlərdə işləyərək dünya standartlarını öyrənmişlər. Xüsusilə bu şirkətlərə British Petroleum (BP) şirkətini misal çəkmək olar. BP şirkəti onillər boyu azərbaycanlı kadrların hazırlanmasına xüsusi diqqət yetirmişdir. Gənc mütəxəssislər xarici şirkətlərdə təcrübə qazanaraq neft çıxarılmasını, qazın emalı, layihə idarəetməsi kimi sahələrdə bilik əldə ediblər. Sonrakı dövrdə bu insanlar digər dövlət və özəl qurumlarda işləyərək öyrəndikləri bilikləri başqalarına ötürməyə nail olmuşdular. Beləliklə, xarici sərmayələrin təsiri sadəcə iqtisadi göstəricilərlə məhdudlaşmamış, bu investisiyalar Azərbaycanın insan kapitalının formalaşmasına və təkmilləşməsinə də əhəmiyyətli dərəcədə töhfə vermişdir.

Xarici kapital axınları digər sahələrə təsir etdiyi kimi məşğulluqda təsir edir. Bu təsirin iki cür istiqaməti mövcuddur: birbaşa və dolaylı. Birbaşa məşğulluq xarici qurumların öz layihələrində işlə təmin etdiyi şəxslər nəzərdə tutulur. BP-nin 2014-2018-ci illər arasında böyük layihələrini həyata keçirmək üçün təxminən 12000 nəfərlik işçi heyətinə ehtiyacı olmuşdur. Sözügedən məşğulluq strategiyası yüksək texnoloji hazırlığa malik mühəndis heyəti ilə yanaşı, müxtəlif ixtisaslı texniki işçiləri də əhatə edən geniş bir kadr bazasını əhatə edir. BP və onun tərəfdaş şirkətlərin birlikdə fəaliyyəti nəticəsində minlərlə yerli vətəndaş müasir iş yerləri ilə təmin olunmuşdur. Xarici investisiyaların yerli kadr korpusunun formalaşmasındakı rolu vacib əhəmiyyət kəsb edir. Hazırda enerji infrastrukturunun mühüm elementləri olan neft platformaları, qaz emalı müəssisələri və korporativ idarəetmə mərkəzlərində yüzlərlə vakansiyanın məhz Azərbaycan vətəndaşları üçün ayrılması bu prosesin bariz nümunəsidir.

Dolaylı məşğulluq isə birbaşa məşğulluğa nəzərən daha geniş əhatəlidir. Ölkədə transmilli korporasiyaların olması onlarla əməkdaşlıq edən bir çox şirkətin yaranmasına gətirib çıxarır. Bu proses nəticəsində logistika, texniki təchizat, təhlükəsizlik, iaşə və təmizlik kimi xidmət sahələrində onlarla yeni yerli müəssisə yaranır ki, bu da iqtisadiyyatda müsbət multiplikator effekti yaradaraq ümumi məşğulluq səviyyəsini önəmli dərəcədə artırır. Bu, bütöv bir iş ekosistemi yaradır. Məsələn, yerli tikinti şirkətləri, avadanlıq təchizatçıları və nəqliyyat firmaları neft qurğularının və kəmərlərin tikintisinə cəlb olunur. Beləliklə, neft sektorunda birbaşa çalışmayan minlərlə insan da bu fəaliyyətlərdən gəlir əldə edir. Bu faktlar nəticəsinə iqtisadiyyatın real sektorunda xarici investisiyaların yaratdığı zəncirvari artım dinamikası açıq şəkildə nümayiş etdirir.

Xarici investisiyaların mənfi təsirləri:

Xarici kapital qoyuluşlarının inkişafa təsirini yalnız müsbət faktlarla izah etmək düzgün olmaz. Təcrübə göstərir ki, böyük miqyaslı xarici maliyyə axınlarının təsiri xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bəzi ciddi problemlər də yarada bilər. Bu problemlər sektorlar arasında balanssızlıq, qazancın ölkədən çıxarılması, xarici borc yükü və gələcək nəsillərin öhdəliyi istiqamətlərinə bölünür.

Bu istiqamətlər içərisində ən riskli olan, sektorlar arasındakı balanssızlıqdır ki, bu da “Holland xəstəliyi” adlanan fenomenlə ifadə olunur. Azərbaycanda illər ərzində xarici kapitalın əsas hissəsi yalnız neft-qaz sahəsinə yönəldiyi üçün digər iqtisadi sahələr, o cümlədən kənd təsərrüfatı, yüngül sənaye və emal sənayəsi kifayət qədər inkişaf edə bilməyib. Burada proses adətən belədir: neft sektoruna aid olan böyük miqdarda xarici pul vəsaiti milli valyutanın qiymətin dəyişməsinə, yəni artmasına gətirib çıxarır. Bahalaşmış manat isə qeyri-neft məhsullarının xarici bazarlarda daha baha satılması nəticəsində rəqabət qabiliyyətinin itirilməsinə gətirib çıxarır. Həmçinin, yaranmış vəziyyət idxal məhsullarının qiymətinin düşməsi nəticəsində yerli istehsalçıları bazardakı paylarını itirməyə məcbur edir. Belə bir vəziyyət təbii ki, neftdən asılılığın daha da artırılmasına yol açır. Və beləliklə, digər qeyri-neft sahələrinin inkişafına maneə yaradır.

Xarici təşkilatların ölkəmizə gəlməsi təkcə xeyriyyəçilik fəaliyyəti deyil, qazanc əldə etməkdir. Böyük layihələrə sərmayə qoyan bu şirkətlər qazandıqları vəsaitləri öz ölkəsinə transfer edir. Neft-qaz layihələrindən mənfəət əldə edən investorlar qazandıqları vəsaiti dividendlər şəkilində ana şirkətlərinə göndərir. Bu proses iqtisadiyyatda “kapitalın repatriasiyası” adlanır. Buna görə də ilk başda ölkəyə gələn maliyyə axınları vaxt keçdikcə geri qayıtmağa başlayır. Azərbaycanın uzunmüddətli iqtisadi inkişaf potensialını məhdudlaşdıran bu proses tədiyyə balansında mənfi saldo yaradır.

Xarici investisiyaların bir istiqaməti də beynəlxalq dövlətlərdən və maliyyə institutlarından alınan kreditlərdir. Bu pullar adətən vacib infrastruktur layihələrinə xərclənir. Lakin problem burasındadır ki, bu cür layihələr birbaşa xarici vəsait gətirən ixrac sahələri deyil. Kreditlərin əsas məbləği və faizləri isə xarici valyuta olan dollar və avro ilə qaytarılmalıdır. Əgər ölkənin ixrac gəlirləri proqnozlaşdırıldığı tempdə artmazsa, cəlb edilmiş bu borc öhdəlikləri dövlət büdcəsi üçün ağır bir yükə çevrilir. Başqa sözlə, bugünkü nəsil bu pulları infraqstruktura xərcləyir, amma borcu gələcək nəsillər ödəməli olur. Nəticədə bu da nəsillərarası maliyyə ədalətsizliyinə yol açır.

Qeyri-neft sektoruna keçid:

Azərbaycanın əsas iqtisadi strategiyası xarici maliyyə axınlarını neft-qaz sektorundan daha perspektivli, gəlirli və ekoloji cəhətdən təmiz sahələrə yönəltməkdir. Buna görə də “yaşıl enerji” tendensiylərinə uyğunlaşma qeyri-neft sektoruna investisiya cəlb etməyin ən önəmli yoluna çevrilib. Məsələn, Xəzər dənizində külək enerjisindən istifadə edilməsinin araşdırılması, işğaldan azad olunmuş Qarabağ və Şərqi Zəngəzur bölgələrinin “Yaşıl enerji zonası” elan edilməsi, xarici kapitalın təkcə maliyyə mənbəyi kimi deyil, eyni zamanda uzunmüddətli inkişafı dəstəkləyən alət çıxış etdiyini göstərir. Xarici investisiyaların qeyri-neft sektoruna axınını çoxaltmaq üçün atılan ən vacib qurum addımı isə Ələt Azad İqtisadi Zonasının (AFEZ) qurulması olmuşdur. Bu zona xarici şirkətləri və qurumları investor kimi cəlb etmək üçün özünəməxsus vergi güzəştləri təqdim edir. “Ələt azad iqtisadi zonası haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa əsasən, bu ərazidə fəaliyyət göstərən xarici şirkətlər və qurumlar mənfəət vergisindən, əlavə dəyər vergisindən və gömrük rüsumlarından tamamilə azaddırlar. Bununla yanaşı, onlar qazandıqları mənfəəti heç bir çətinlik olmadan xaricə transfer edə bilirlər. Belə sərbəst iqtisadi zona modeli Azərbaycanı sadəcə neft satan bir ölkə olmaqdan çıxarıb, beynəlxalq ticarət və sənaye mərkəzinə çevirmək potensialına sahibdir.

Azərbaycan son illərdə iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi və qeyri-neft sahələrini inkişaf etdirilməsi qarşısına əsas məsəd qoyub. Bu çərçivədə rəqəmsal iqtisadiyyat, logistika, kənd təsərrüfatı və sənaye sahələrində xarici investisiyaların cəlb edilməsi planlaşdırılır. Beləliklə, dövlətin uzunmüddətli siyasəti xarici kapitalın neftdən asılılığını azaltmağa və davamlı iqtisadi artımı təmin etməyə yönəlib.

NƏTİCƏ

Məqalənin nəticələri onu göstərir ki, xarici investisiyalar Azərbaycanın müstəqillik illərindən bəri iqtisadi artımın əsas hərəkətverici qüvvə rolunu oynamışdır. Xüsusilə 1994-cü ildə imzalanmış "Əsrin müqaviləsi" ilə başlayan intensive kapital axınları ölkənin enerji suverenliyini möhkəmləndir-

məklə bərabər, müasir texnologiyaların transferinə və peşəkar yerli mütəxəssis potensialının (insan kapitalının) formalaşmasına şərait yaratmışdır.

Lakin aparılan təhlillər zamanı müəyyən edilmişdir ki, xarici kapitalın sahəvi strukturu hələ də qeyri-bərabərdir. Sərmayə qoyuluşlarının böyük bir hissəsinin hasilat sənayesinə yönəlməsi "Holland xəstəliyi" təhlükəsini aktuallaşdırır və qeyri-neft sektorunun rəqabət qabiliyyətinə təsir göstərir. Kapitalın ölkədən kənara çıxarılması və xarici borclanmanın iqtisadiyyat üçün müəyyən maliyyə yükləri yaratsa da, Ələt Azad İqtisadi Zonası kimi təşəbbüslər və "Yaşıl enerji" strategiyası bu asılılığı azaltmaq üçün əhəmiyyətli imkanlar vəd edir. Ümumiləşdirsək, xarici investisiyalar dinamik iqtisadi artım və inkişaf üçün zəruridir, lakin bu artımın davamlılığı kapitalın keyfiyyətindən və onun neftənkənar sahələrinə inteqrasiya dərəcəsindən asılıdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. <https://minenergy.gov.az/az/neft/esrin-muqavilesi>
2. https://www.bp.com/az_az/azerbaijan/home/who-we-are/operationsprojects/acg2.html
3. <https://www.trend.az/business/4140456.html>
4. <https://fed.az/az/maliyye/dunya-banki-azerbaycanda-yol-infrastruktur-layihesini-yekunlasdirib-103604>
5. <https://www.oilandgasmiddleeast.com/news/article-13229-bp-targets-local-talent>
6. Huseynli, B. (2023). Causality Relationship between the Development of the Oil and Gas Sector and Foreign Investments. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(2), 404–409. <https://doi.org/10.32479/ijee.13573>
7. Humbatov, S., & Aslanli, K. (2025). Unveiling the Dutch Disease Indexes: Principal Component Analysis in a Small Oil-rich Country. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 33(1), 1–13. <https://doi.org/10.3311/ppso.22914>
8. Abdullayeva, S., & Yusifova, L. (2024). Analysis of the Relationship between Privatization, Foreign Direct Investment, and Economic Growth in Azerbaijan. *Economic and Business Review*, 17(1), 1–23. <https://doi.org/10.35945/gb.2024.17.007>
9. Hasanov, F., & Huseynov, N. (2022). Principal component and regression analysis of the natural resource curse doctrine in the Azerbaijani economy. *Journal of Life Economics*, 9(4), 225–239. <https://doi.org/10.15637/jlecon.9.4.02>
10. BP. (2024). History of ACG (Azəri-Çıraq-Günəşli). BP Azerbaijan. https://www.bp.com/en_az/azerbaijan/home/who-we-are/operationsprojects/acg2/History-of-ACG.html
11. Bayramov, V. (2025). Lack of Foreign Investments in the Non-Oil Sector of Azerbaijan. ADA University. <http://dspace.ada.edu.az/xmlui/handle/20.500.12181/1172>
12. Alat Free Economic Zone Authority (AFEZ). (2022). Chairman's Statement – AFEZ. <https://afez.az>
13. Interfax. (2026, March 23). International consortia repatriate \$3 bln in profitable oil and gas from Azerbaijan in 2025, down 14% from 2024. Interfax Newsroom. <https://interfax.com/newsroom/top-stories/116757/>
14. Abdul, N. (2025, November 1). Azerbaijan unites clean energy and innovation in Alat Free Economic Zone. Azernews. <https://www.azernews.az/analysis/249616.html>
15. E-reforms. (2026, January 16). Transition to an Innovation Ecosystem: Azerbaijan's Strategic Choice. <https://ereforms.gov.az>

C.X.Akhundzadeh

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

The impact of foreign investments on Azerbaijan's economic growth

Abstract

This article broadly examines the impact of foreign investments, which are an important component of the modern global economic system, on the economic development of Azerbaijan. During the research, various types of capital inflows to the country - foreign direct investments, portfolio investments, international loans, and grants - were studied and analyzed, and their effects on macroeconomic indicators were clarified. The article highlights the significant role of foreign capital investments in the implementation of new technologies in Azerbaijan, the formation of a skilled and professional workforce, the creation of new jobs, and the increase of employment both directly and indirectly. At the same time, the study scientifically evaluates several negative aspects, such as the risk of the "Dutch disease" arising from the concentration of foreign investments mainly in the oil and gas sector, the repatriation of profits abroad, and the debt obligations transferred to future generations through foreign borrowings. At the end of the research, strategic recommendations are provided to reduce the economy's dependence on oil, to direct investments toward non-oil sectors - especially "green energy" projects and high technologies. The opportunities created by the Alat Free Economic Zone, the state's long-term diversification policy, and international cooperation in the field of renewable energy are among the main conclusions of the article.

Keywords: *foreign investments, economic growth, foreign direct investment (FDI), non-oil sector, Dutch disease, repatriation, human capital, green energy, Alat Free Economic Zone, Azerbaijan.*

S.S.Qəmbərov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
samir.qmbrov@mail.ru

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİN BƏRPA LAYİHƏLƏRİNDƏ MALİYYƏ BAZARLARININ İNTEQRASIYA OLUNMUŞ MEXANİZMLƏRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi işğaldan azad edilmiş ərazilərdə həyata keçirilən bərpa layihələrinin maliyyələşdirilməsində maliyyə bazarlarının rolunu sistemli və institusional yanaşma əsasında qiymətləndirməkdir. Araşdırmada maliyyə bazarı, bank sektoru, sığorta mexanizmləri, investisiya fondları və dövlət maliyyə alətlərinin qarşılıqlı fəaliyyəti vahid mexanizm çərçivəsində təhlil edilmişdir. Tədqiqat analitik təhlil, müqayisəli qiymətləndirmə, struktur yanaşma və elmi ümumiləşdirmə metodları əsasında aparılmışdır. Post-münaqişə iqtisadiyyatlarının beynəlxalq təcrübəsi araşdırılmış, bərpa proseslərində maliyyə bazarlarının institusional iştirak formaları sistemləşdirilmişdir. Azərbaycanın maliyyə infrastrukturunu kontekstində uzunmüddətli kapitalın cəlb edilməsi, risklərin bölüşdürülməsi, investisiya alətlərinin şaxələndirilməsi və özəl sektorun iştirak imkanları qiymətləndirilmişdir. Nəticələr göstərir ki, genişmiqyaslı bərpa layihələrinin davamlı maliyyələşdirilməsi yalnız dövlət büdcə vəsaitləri ilə məhdudlaşmamalı, qiymətli kağızlar və kredit bazarlarının koordinasiya fəaliyyəti, institusional mexanizmlərin gücləndirilməsi və maliyyə alətlərinin diversifikasiyası ilə dəstəklənməlidir. Tədqiqatın elmi yeniliyi bərpa layihələri üçün integrasiya olunmuş maliyyə mexanizmi modelinin konseptual əsaslandırılmasında ifadə olunur və praktiki əhəmiyyəti isə investisiya qərarlarının səmərəliliyinin artırılması və regional iqtisadi dirçəlişin maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsi ilə bağlıdır. Eyni zamanda, maliyyə bazarlarının aktiv iştirakı regional iqtisadi integrasiyanın sürətləndirilməsi və uzunmüddətli investisiya mühitinin formalaşdırılması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır.

Açar sözlər: maliyyə bazarları; bərpa layihələri; post-münaqişə iqtisadiyyatı; investisiya mexanizmləri; dövlət-özəl tərəfdaşlığı.

GİRİŞ

Post-münaqişə dövründə iqtisadi sistemin bərpası yalnız fiziki infrastrukturun yenidən qurulması ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda institusional və maliyyə mexanizmlərinin yenidən formalaşdırılmasını zəruri edir. Bu mərhələdə iqtisadi dirçəlişin davamlılığı maliyyə resurslarının uzunmüddətli və strukturlaşdırılmış əsasda cəlb olunmasından birbaşa asılıdır. Bu baxımdan bərpa proseslərinin yalnız dövlət büdcəsi imkanları çərçivəsində deyil, daha geniş maliyyə mexanizmləri kontekstində qiymətləndirilməsi vacibdir.

İşğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpası Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün genişmiqyaslı investisiya mərhələsi kimi çıxış edir. Nəqliyyat, enerji, sosial və istehsal infrastrukturalarının paralel şəkildə inkişafı əhəmiyyətli həcmdə maliyyə resursları tələb edir. Bu cür investisiyaların yalnız büdcə vəsaitləri hesabına maliyyələşdirilməsi uzunmüddətli fiskal tarazlıq baxımından müəyyən məhdudiyyətlər yarada bilər.

Belə şəraitdə maliyyə bazarlarının, bank sektorunun və dövlət-özəl tərəfdaşlıq mexanizmlərinin bərpa prosesinə integrasiyası xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Maliyyə alətlərinin şaxələndirilməsi və risklərin bölüşdürülməsi layihələrin dayanıqlı maliyyələşdirilməsinin əsas şərtlərindən biri kimi çıxış edir.

Mövzu ilə bağlı mövcud elmi yanaşmalar göstərir ki, post-münaqişə iqtisadiyyatlarında bərpa prosesi maliyyə institutlarının və kapital axınlarının yenidən aktivləşdirilməsini tələb edir. Tədqiqatlar göstərir ki, iqtisadi sabitliyin formalaşması üçün institusional maliyyə mexanizmlərinin bərpası vacib şərtlərdən biridir (del Castillo, 2001). Bu yanaşma dövlət xərcləri ilə yanaşı bazar əsaslı maliyyə alətlərinin tətbiqini də nəzərdə tutur.

Zəif və həssas (fragil) iqtisadi mühitlərdə dövlət investisiyalarının səmərəliliyi əhəmiyyətli dərəcədə alternativ maliyyə mənbələrinin cəlb edilməsi ilə şərtlənir (IMF, 2023). Bununla yanaşı, maliyyələşmə strukturunun şaxələndirilməsi iqtisadi sistemin uzunmüddətli dayanıqlığının təmin olunmasında mühüm rol oynayır (OECD, 2022). Bərpa mərhələsində maliyyə sisteminin dərinləşdirilməsi və özəl kapitalın aktiv şəkildə cəlb edilməsi iqtisadi fəallığın genişlənməsinə və investisiya imkanlarının artmasına şərait yaradır (World Bank, 2023).

İnfrastruktur layihələrinin maliyyələşdirilməsi üzrə araşdırmalar istiqraz bazarının və layihə maliyyələşməsi modelinin risklərin bölüşdürülməsi baxımından əhəmiyyətini vurğulayır (Kodongo et al., 2023; Kumar et al., 2021). Dövlət-özəl tərəfdaşlıq mexanizmi isə iri layihələrdə maliyyə yükünün balanslaşdırılması üçün effektiv alət kimi qiymətləndirilir (Liu et al., 2022).

Beləliklə, mövcud ədəbiyyat maliyyə bazarlarının post-münaqişə bərpasında mühüm rolunu təsdiq etsə də, işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpası kontekstində integrasiya olunmuş maliyyə modelinin sistemli təhlili kifayət qədər işlənməmişdir.

Bu baxımdan məqalənin məqsədi işğaldan azad edilmiş ərazilərdə həyata keçirilən bərpa layihələrinin maliyyələşdirilməsində maliyyə bazarlarının rolunu sistemli yanaşma əsasında qiymətləndirmək və integrasiya olunmuş maliyyə mexanizmi üzrə təkliflər irəli sürməkdir.

MATERIALLAR VƏ METODLAR

Tədqiqat işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpa layihələrinin maliyyələşdirilməsi mexanizmlərinin qiymətləndirilməsinə yönəldilmişdir. Araşdırmada analitik təhlil, müqayisəli yanaşma və institusional qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Mövzunun həm nəzəri, həm də tətbiqi xarakter daşması nəzərə alınaraq normativ-hüquqi baza ilə beynəlxalq təcrübənin paralel şəkildə təhlili aparılmışdır.

Tədqiqatın ilkin mərhələsində post-münaqişə iqtisadiyyatlarında tətbiq olunan maliyyələşmə modelləri araşdırılmış, dövlət maliyyəsi ilə bazar mexanizmləri arasındakı qarşılıqlı əlaqələr sistemləşdirilmişdir. Bu çərçivədə beynəlxalq təşkilatların yanaşmaları nəzərə alınmış və onların Azərbaycan kontekstində tətbiq imkanları qiymətləndirilmişdir (IMF, 2023; OECD, 2022). Müqayisəli yanaşma əsasında infrastruktur maliyyələşdirilməsi üzrə qiymətli kağızlar bazarı və layihə maliyyələşməsi modelləri təhlil edilmişdir (Kodongo et al., 2023; Kumar et al., 2021).

Növbəti mərhələdə Azərbaycan Respublikasının mövcud normativ-hüquqi bazası təhlil edilmişdir. “İnvestisiya fəaliyyəti haqqında”, “Qiymətli kağızlar bazarı haqqında”, “Banklar haqqında” və “Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında” qanunların müddəaları bərpa layihələrinin maliyyələşdirilməsi baxımından qiymətləndirilmişdir. Eyni zamanda Qarabağ Dirçəliş Fondunun hesabatları əsasında dövlət maliyyələşmə mexanizmlərinin institusional xüsusiyyətləri araşdırılmışdır.

Tədqiqat çərçivəsində maliyyə bazarlarının bərpa prosesində potensial rolunun qiymətləndirilməsi məqsədilə struktur yanaşma tətbiq olunmuşdur. Bu yanaşma qiymətli kağızlar bazarı, bank sektoru və dövlət mexanizmlərinin qarşılıqlı integrasiyası əsasında vahid maliyyə modelinin konseptual quruluşunun formalaşdırılmasına şərait yaratmışdır. Təhlil zamanı risklərin bö-

lüşdürülməsi, maliyyə alətlərinin şaxələndirilməsi və uzunmüddətli kapitalın cəlb olunması əsas qiymətləndirmə meyarları kimi nəzərə alınmışdır.

Beləliklə, tətbiq olunan metodlar mövcud institusional imkanların və məhdudiyyətlərin müəyyənləşdirilməsinə, həmçinin işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpa layihələri üçün integrasiya olunmuş maliyyə mexanizminin konseptual əsaslarının əsaslandırılmasına imkan vermişdir.

Azərbaycanda bərpa layihələrinin maliyyə konteksti

İşğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpası Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün həm fiskal, həm də institusional baxımdan yeni inkişaf mərhələsi kimi xarakterizə olunur. Layihələrin miqyası uzunmüddətli və diversifikasiya olunmuş maliyyə təminatını tələb edir.

Hazırkı mərhələdə bərpa xərclərinin əsas hissəsi dövlət büdcəsi və mərkəzləşdirilmiş maliyyə mexanizmləri hesabına maliyyələşdirilir. Qarabağ Dirçəliş Fondunun hesabatlarında maliyyə vəsaitlərinin əsasən infrastruktur və sosial obyektlərə yönəldiyi göstərilir (Qarabağ Dirçəliş Fondu, 2024). Lakin genişmiqyaslı investisiya proqramlarının uzun müddət yalnız büdcə resursları hesabına maliyyələşdirilməsi fiskal yükün artmasına səbəb ola bilər.

Azərbaycan Respublikasında investisiya və maliyyə bazarlarının fəaliyyəti formalaşmış normativ-hüquqi baza ilə tənzimlənir. “İnvestisiya fəaliyyəti haqqında” Qanun investorların hüquqlarını və investisiya mühitinin əsas prinsiplərini müəyyən edir (Azərbaycan Respublikası, 2022). “Qiymətli kağızlar bazarı haqqında” Qanun kapital bazarının institusional strukturunu və qiymətli kağızların emissiya mexanizmlərini tənzimləyir (Azərbaycan Respublikası, 2015). Kredit bazarının fəaliyyət mexanizmləri isə “Banklar haqqında” Qanunla müəyyən olunur (Azərbaycan Respublikası, 1996). Bu hüquqi çərçivə infrastruktur layihələrinin borc və kapital alətləri vasitəsilə maliyyələşdirilməsi üçün əsas yaradır.

Bundan əlavə, iri həcmli layihələr çərçivəsində risklərin dövlət və özəl sektor arasında bölüşdürülməsi “Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında” Qanunun müddəalarına uyğun şəkildə həyata keçirilə bilər (Azərbaycan Respublikası, 2019). Beynəlxalq praktikada dövlət-özəl tərəfdaşlığı (PPP) modeli infrastruktur layihələrinin maliyyə yükünün optimallaşdırılması və risklərin effektiv idarə olunması baxımından səmərəli mexanizm kimi qiymətləndirilir (Liu et al., 2022).

Eyni zamanda maliyyə bazarlarının inkişaf səviyyəsi kapitalın daha səmərəli bölgüsünə və iqtisadi artımın stimullaşdırılmasına təsir göstərir (Levine, 2021). Qiymətli kağızlar bazarı və kredit mexanizmləri bərpa prosesinə integrasiya olunduqda, bu, həm fiskal təzyiqin azaldılmasına, həm də regional iqtisadi fəallığın güclənməsinə töhfə verə bilər.

Beləliklə, mövcud normativ-hüquqi baza ilkin mərhələdə maliyyələşməni təmin etsə də, uzunmüddətli dayanıqlı model üçün maliyyə bazarlarının və dövlət-özəl tərəfdaşlıq mexanizmlərinin daha aktiv iştirakı zəruri görünür.

Maliyyə bazarlarının integrasiya olunmuş modeli

İşğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpa layihələrinin davamlı maliyyələşdirilməsi üçün maliyyə bazarlarının ayrı-ayrı deyil, integrasiya olunmuş mexanizm əsasında fəaliyyət göstərməsi zəruri hesab edilir. Mövcud şəraitdə dövlət büdcəsi ilkin mərhələdə əsas maliyyə mənbəyi kimi çıxış etsə də, uzunmüddətli investisiya ehtiyaclarının qarşılınması üçün qiymətli kağızlar bazarı, bank sektoru və dövlət-özəl tərəfdaşlıq alətlərinin paralel şəkildə tətbiqi vacibdir.

İntegrasiya olunmuş model üç əsas istiqaməti əhatə edir. İlk olaraq, qiymətli kağızlar bazarı vasitəsilə uzunmüddətli vəsaitlərin cəlb olunmasıdır. İnfrastruktur istiqrazları və digər qiymətli kağızlar iri layihələrin maliyyələşdirilməsində alternativ mənbə rolunu oynaya bilər (Kodongo et al., 2023). İkinci istiqamət bank sektoru qısamüddətli və orta müddətli kredit mexanizmləri ilə layihələrin likvidlik ehtiyaclarını təmin edə bilər. Üçüncü istiqamət, dövlət-özəl tərəfdaşlıq mexanizmi risklərin bölüşdürülməsi və özəl kapitalın cəlb baxımından səmərəli alət kimi çıxış edir (Liu et al., 2022).

Bu modeldə əsas prinsip maliyyə yükünün balanslaşdırılması və risklərin müxtəlif institutlar arasında bölüşdürülməsidir. Belə yanaşma fiskal təzyiqi azaldır, investisiya intizamını gücləndirir və

kapitalın daha effektiv istiqamətləndirilməsinə şərait yaradır. Maliyyə bazarlarının inkişafı ilə iqtisadi artım arasında mövcud əlaqə nəzərə alınarsa (Levine, 2021), integrasiya olunmuş mexanizm bərpa prosesinin yalnız maliyyə təminatı deyil, həm də iqtisadi strukturlaşma mərhələsinə çevrilə bilər. Beləliklə, işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpasında maliyyə bazarlarının koordinasiya ilə iştirakı uzunmüddətli dayanıqlılıq və investisiya sabitliyi baxımından əsas şərtlərdən biri kimi qiymətləndirilə bilər.

İqtisadi təsirin qiymətləndirilməsi

İntegrasiya olunmuş maliyyə modelinin tətbiqi bərpa layihələrinin yalnız maliyyələşdirilməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda regional iqtisadi dinamikanın formalaşmasına mühüm təsir göstərir. Dövlət büdcəsi ilə yanaşı qiymətli kağızlar və kredit bazarlarının prosesə cəlb olunması maliyyə yükünün balanslaşdırılmasına və investisiya axınlarının daha sabit strukturda formalaşmasına şərait yaradır. Bu isə fiskal risklərin azalmasına və dövlət maliyyəsinin daha səmərəli istiqamətləndirilməsinə imkan verir.

İnfrastruktur investisiyalarının iqtisadi artıma təsiri ilə bağlı tədqiqatlar göstərir ki, maliyyə bazarlarının inkişafı kapitalın effektiv bölgüsünü təmin edir və uzunmüddətli iqtisadi artımı stimullaşdırır (Levine, 2021). Eyni zamanda istiqraz bazasının inkişafı iri layihələrin davamlı maliyyələşdirilməsi üçün əlavə maliyyə imkanları yaradır (Kodongo et al., 2023). Bu baxımdan maliyyə bazarlarının fəal iştirakı regional iqtisadi aktivliyin artmasına, məşğulluğun genişlənməsinə və özəl sektorun investisiya təşəbbüslərinin güclənməsinə töhfə verə bilər.

Beləliklə, integrasiya olunmuş maliyyə mexanizmi yalnız fiskal yükün azaldılması deyil, həm də uzunmüddətli kapital formalaşması və maliyyə dərinləşməsi baxımından struktur iqtisadi effekt yaradır.

MÜZAKİRƏ

Aparılmış təhlil göstərir ki, post-münaqişə bərpa proseslərində maliyyə bazarlarının rolu yalnız əlavə maliyyə mənbəyi kimi deyil, struktur iqtisadi transformasiyanın elementi kimi qiymətləndirilməlidir. Beynəlxalq təcrübədə maliyyələşmənin diversifikasiyası fiskal risklərin azaldılması və uzunmüddətli dayanıqlılığın təmin edilməsi ilə əlaqələndirilir (OECD, 2022; IMF, 2023). Bu yanaşma işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpası kontekstində də aktual xarakter daşıyır.

Lakin nəzərə alınmalıdır ki, maliyyə bazarlarının bərpa prosesinə genişmiqyaslı integrasiyası institusional hazırlıq səviyyəsindən asılı olduğu xüsusi vurğulanmalıdır. Qiymətli kağız bazasının dərinliyi, investor inamı və layihə əsaslı maliyyələşdirmə təcrübəsi bu baxımdan həlledici amillər sırasındadır. İnfrastruktur istiqrazlarının və ya PPP mexanizmlərinin tətbiqi yalnız hüquqi baza ilə deyil, həm də risklərin düzgün qiymətləndirilməsi və şəffaflıq mexanizmləri ilə müşayiət olunmalıdır (Liu et al., 2022).

Digər tərəfdən, dövlət büdcəsinin dominant rolu ilkin mərhələdə obyektiv xarakter daşıyır. Lakin uzunmüddətli perspektivdə fiskal yükün balanslaşdırılması məqsədilə bazar əsaslı alətlərin payının artırılması zəruridir. Maliyyə bazarlarının inkişafı ilə iqtisadi artım arasındakı əlaqə nəzərə alındıqda (Levine, 2021), integrasiya olunmuş model yalnız maliyyə təminatı deyil, həm də iqtisadi dərinləşmənin mühüm vasitələrindən biri kimi qiymətləndirilə bilər.

Bununla belə, mövcud tədqiqatın məhdudiyyəti empirik statistik modelləşdirmənin aparılmaması ilə bağlıdır. Araşdırma əsasən normativ-hüquqi və institusional təhlilə əsaslandığından, bu istiqamətdə gələcək tədqiqatların aparılması məqsədəuyğun hesab edilir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Aparılmış təhlil göstərir ki, işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpası genişmiqyaslı maliyyə resursları tələb edən və uzunmüddətli iqtisadi strategiya ilə uzlaşdırılmalı olan kompleks prosesdir. İlkin mərhələdə dövlət maliyyəsi əsas rol oynasa da, dayanıqlı modelin formalaşdırılması üçün qiymətli kağızlar bazarı, bank sektoru və dövlət-özəl tərəfdaşlıq mexanizmlərinin koordinasiya ilə iştirakı zəruridir.

İnteqrasiya olunmuş maliyyə mexanizmi fiskal yükün balanslaşdırılmasına, risklərin bölüşdürülməsinə və uzunmüddətli kapitalın cəlb olunmasına imkan verir. Bu yanaşma regional iqtisadi aktivliyin artmasına və maliyyə bazarlarının dərinləşməsinə mühüm töhfə verə bilər.

Aparılmış təhlil əsasında aşağıdakı istiqamətlər məqsədəuyğun hesab edilir:

1. Bərpa layihələri üzrə infrastruktur istiqrazlarının emissiya imkanlarının qiymətləndirilməsi;
2. Dövlət-özəl tərəfdaşlıq mexanizmlərinin institusional çərçivəsinin gücləndirilməsi və risk bölgüsü mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi;
3. Bank sektorunda layihə əsaslı kredit modellərinin təşviqi və zəmanət mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi;
4. Uzunmüddətli kapitalın cəlbi məqsədilə investisiya fondlarının və institusional investorların iştirakının stimullaşdırılması;
5. Bərpa layihələrinin maliyyə monitorinqi və şəffaflıq mexanizmlərinin gücləndirilməsi.

Beləliklə, işğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpasında maliyyə bazarlarının koordinasiya iştirakı yalnız maliyyələşdirmə aləti deyil, həm də uzunmüddətli iqtisadi sabitliyin və regional inkişafın əsas mexanizmlərindən biri kimi çıxış edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikasının “Banklar haqqında” Qanunu (01 iyun 1996). E-qanun. <https://e-qanun.az/framework/5825> (əldə etmə tarixi: 25 fevral 2026).
2. Azərbaycan Respublikasının “Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında” Qanunu (02 aprel 2019). E-qanun. <https://e-qanun.az/framework/53020> (əldə etmə tarixi: 25 fevral 2026).
3. Azərbaycan Respublikasının “İnvestisiya fəaliyyəti haqqında” Qanunu (22 iyun 2022, 551-VIQ). E-qanun. <https://e-qanun.az/framework/50048> (əldə etmə tarixi: 25 fevral 2026).
4. Azərbaycan Respublikasının “Qiymətli kağızlar bazarı haqqında” Qanunu (15 may 2015). E-qanun. <https://e-qanun.az/framework/30333> (əldə etmə tarixi: 26 fevral 2026).
5. del Castillo, G. (2001). Post-Conflict Reconstruction and the Challenge to International Organizations: The Case of El Salvador. *World Development*, 29(12), 1967–1985. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00090-0)
6. IMF (2023). Staff Guidance Note on the Implementation of the IMF Strategy for Fragile and Conflict-Affected States (FCS). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/media/files/publications/pp/2023/english/ppea2023010.pdf> (əldə etmə tarixi: 02 mart 2026).
7. Kodongo, O., Mukoki, P., & Ojah, K. (2023). Bond market development and infrastructure-gap reduction: The case of Sub-Saharan Africa. *Economic Modelling*, 121, 106230. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106230>
8. Kumar, A., Srivastava, V., & Tabash, M. I. (2021). Infrastructure project finance: A systematic literature review and directions for future research. *Qualitative Research in Financial Markets*, 13(3), 295–327. <https://doi.org/10.1108/QRFM-07-2020-0130>
9. Liu, L., Anwar, A., Irmak, E., & Pelit, I. (2022). Asymmetric linkages between public-private partnership, environmental innovation, and transport emissions. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 35(1), 6519–6540. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2049979>
10. Levine, R. (2021). Finance, growth, and inequality. *Journal of Economic Literature*, 59(3), 1029–1085. <https://doi.org/10.1257/jel.20191468>
11. Meng, J., Ye, Z., & Wang, Y. (2024). Financing and investing in sustainable infrastructure: A review and research agenda. *Sustainable Futures*, 8, 100312. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100312>
12. OECD (2022). *States of Fragility 2022*. OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/c7fedf5e-en> (əldə etmə tarixi: 26 fevral 2026).

13. Qarabağ Dirçəliş Fondu (2024). MHBS uyğun maliyyə hesabatları və müstəqil auditorun hesabatı. <https://qdf.gov.az/haqqimizda/senedler/> (əldə etmə tarixi: 25 fevral 2026).

14. World Bank (2023). Conflict prevention and reconstruction. Open Knowledge Repository. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/4646e7a7-00bd-520f-a03f-e3b1fc069b45> (əldə etmə tarixi: 01 mart 2026).

S.S.Gambarov

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

Assessment of integrated financial market mechanisms in the reconstruction projects of liberated territories

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the role of financial markets in financing reconstruction projects implemented in liberated territories through a systematic and institutional approach. The research analyzes the interaction of capital markets, the banking sector, insurance mechanisms, investment funds, and public financial instruments within a unified mechanism. The study is based on analytical analysis, comparative assessment, structural approach, and scientific generalization methods. International experience of post-conflict economies is examined, and institutional participation models of financial markets in reconstruction processes are systematized. Within the context of Azerbaijan's financial infrastructure, the possibilities of attracting long-term capital, risk-sharing mechanisms, diversification of investment instruments, and private sector participation are assessed. The findings indicate that sustainable financing of large-scale reconstruction projects should not be limited solely to state budget resources but must be supported by coordinated activity of capital and credit markets, strengthened institutional mechanisms, and diversified financial instruments. The scientific novelty lies in substantiating a conceptual integrated financial mechanism model for reconstruction projects. The practical significance relates to improving investment efficiency and ensuring financial sustainability of regional economic recovery. At the same time, the active participation of financial markets plays a strategic role in accelerating regional economic integration and forming a long-term investment environment.

Keywords: financial markets; reconstruction projects; post-conflict economy; investment mechanisms; public-private partnership.

A.H.Cəfərli
i.e.d., dosent, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
ORCID 0000-0002-8104-2426
jafarlihanifa1967@gmail.com
A.E.Quliyeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
ayse.quliyeva2003@icloud.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 24.02.2026

The article was received by editorial board on 24.02.2026

Статья принята к печати 24.02.2026

AUDİT ANLAYIŞI VƏ DAXİLİ AUDİTİN MAHİYYƏTİ

Xülasə

Audit anlayışı müəssisə və təşkilatların maliyyə fəaliyyətinə obyektiv qiymət verilməsi məqsədilə həyata keçirilən müstəqil yoxlama prosesidir. Audit prosesi maliyyə hesabatlarının düzgünlüyünü, qanunvericiliyə və mühasibat uçotu standartlarına uyğunluğunu müəyyən etməyə xidmət edir. Auditor bu prosesdə sübutlara əsaslanaraq təşkilatın maliyyə vəziyyəti, gəlir və xərclərinin real vəziyyətini qiymətləndirir, nəticədə rəhbərliyə və maraqlı tərəflərə etibarlı məlumat təqdim edir. Daxili audit isə müəssisənin idarəetmə sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi fəaliyyət göstərir və onun əsas məqsədi idarəetmə qərarlarının səmərəliliyini artırmaqdır. O, müəssisədəxili nəzarət mexanizmlərinin effektivliyini qiymətləndirir, risklərin idarə olunmasını təmin edir və fəaliyyətlərin qanunvericilik, siyasət və prosedurlara uyğunluğunu yoxlayır. Daxili audit yalnız maliyyə nəzarəti ilə məhdudlaşmır, həm də əməliyyat, strateji və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş tövsiyələr verir. Auditin davamlılığı və səmərəliliyi onun növlərinin düzgün tətbiqindən və məqsədyönlü həyata keçirilməsindən asılıdır. Ümumiyyətlə, audit iki əsas formada təsnif edilir: xarici audit və daxili audit. Xarici audit müstəqil auditor və ya auditor təşkilatı tərəfindən aparılaraq müəssisənin maliyyə hesabatlarının obyektivliyini qiymətləndirir və ictimai etimadı təmin edir. Daxili audit isə müəssisənin öz strukturunda yaradılan nəzarət mexanizmi kimi fəaliyyət göstərir və idarəetmə qərarlarının keyfiyyətinin artırılmasına yönəlir. Daxili auditin institusional inkişafı təşkilatın ümumi idarəetmə strukturuna birbaşa təsir göstərir. Yaxşı formalaşmış daxili audit sistemi müəssisədə hesabatlılıq və şəffaflıq mühitini gücləndirir, korrupsiya və maliyyə pozuntularının qarşısını alır. Bundan əlavə, daxili audit fəaliyyətləri müəssisənin strateji məqsədlərinə uyğun planlaşdırılır və nəticədə idarəetmə qərarlarının qəbulunda obyektiv informasiya təminatı yaranır.

Açar sözlər: *audit sistemi, daxili nəzarət, risk əsaslı idarəetmə, şəffaflıq və hesabatlılıq, korporativ idarəetmə.*

GİRİŞ

Audit anlayışı müasir idarəetmə sistemlərinin əsas elementlərindən biri kimi, müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinə obyektiv qiymət verilməsini təmin edən vacib nəzarət mexanizmidir. Onun mahiyyəti yalnız maliyyə nəticələrinin yoxlanılmasında deyil, həm də idarəetmə proseslərinin səmərəliliyinin artırılmasında əks olunur. Audit, iqtisadi qərarların doğruluğunu və şəffaflığını qiymətləndirərək, təşkilatın davamlı inkişafı üçün etibarlı informasiya bazası yaradır. Daxili audit bu sistemin mühüm tərkib hissəsi kimi müəssisənin daxili strukturunda fəaliyyət göstərir və məqsədi idarəetmə qərarlarının düzgünlüyünü, risklərin idarə edilmə səviyyəsini və resurslardan səmərəli isti-

fadənin təmin olunmasını qiymətləndirməkdir. O, yalnız nəzarət funksiyasını yerinə yetirmir, həm də gələcək inkişaf strategiyalarının formalaşdırılmasında rəhbərliyə analitik dəstək verir. Müasir dövrdə rəqabət, texnoloji yeniliklər və bazar dinamikası şəraitində daxili auditin rolu daha da artmışdır [1, s.71].

Müəssisələr üçün audit fəaliyyəti həm hüquqi tələblərin icrası, həm də strateji idarəetmənin ayrılmaz hissəsi kimi çıxış edir. Bu baxımdan auditin məqsədi yalnız səhvləri aşkara çıxarmaq deyil, həm də gələcək riskləri qabaqlamaq, idarəetmə keyfiyyətini yüksəltmək və qərarvermə prosesini elmi əsaslara söykəndirməkdir. Audit sisteminin inkişafı müəssisələrdə idarəetmə proseslərinin keyfiyyətini yüksəltməklə yanaşı, fəaliyyətlərin hüquqi, maliyyə və əməliyyat aspektlərində səmərəliliyin təmin olunmasına xidmət edir. Audit mexanizmləri vasitəsilə müəssisə daxilində yaranan məlumat axını optimallaşdırılır, hesabatların dəqiqliyi artırılır və strateji qərarların əsaslandırılması üçün etibarlı baza formalaşır. Bu baxımdan, audit yalnız nəzarət vasitəsi deyil, eyni zamanda idarəetmənin inkişafını istiqamətləndirən analitik funksiyaya malikdir. Daxili auditin tətbiqi müəssisə rəhbərliyinə fəaliyyət nəticələrini dərin təhlil etmək, riskləri vaxtında müəyyənləşdirmək və prosesləri təkmilləşdirmək imkanı verir [5, s.14].

O, həmçinin korrupsiya risklərinin azaldılması, etik normalara əməl olunması və idarəetmə şəffaflığının artırılması baxımından əvəzsiz rol oynayır. Belə bir sistemin mövcudluğu müəssisənin korporativ mədəniyyətini gücləndirir, daxili nəzarət mexanizmlərinin effektivliyini artırır və xarici tərəflər üçün etimad mühiti yaradır. Eyni zamanda, daxili audit müasir texnologiyalar və beynəlxalq standartlarla sıx əlaqədə fəaliyyət göstərir. Elektron audit sistemləri, “data analytics” və süni intellektin tətbiqi daxili auditin operativliyini və obyektivliyini daha da yüksəldir. Bu yeniliklər auditorlara real vaxtda riskləri izləmək, proseslərdəki uyğunsuzluqları aşkar etmək və qərarverməni dəstəkləyən proqnozlaşdırma modelləri qurmaq imkanı verir.

Audit və daxili auditin idarəetmə sistemlərində strateji rolu

Müasir iqtisadi münasibətlər şəraitində müəssisələrin uğurlu fəaliyyəti yalnız istehsal və satış göstəricilərindən deyil, həm də idarəetmə sistemlərinin effektivliyindən asılıdır. Bu kontekstdə audit və daxili audit idarəetmənin strateji dayaqları kimi çıxış edir. Onların əsas məqsədi müəssisənin resurslarından məqsədyönlü və səmərəli istifadənin təmin olunması, risklərin vaxtında aşkarlanması və qərarların faktlara əsaslanaraq qəbul edilməsidir. Audit və daxili audit idarəetməyə ikiqat təsir göstərir: bir tərəfdən nəzarət və qiymətləndirmə funksiyası vasitəsilə əməliyyatların qanunauyğunluğunu təmin edir, digər tərəfdən analitik nəticələr əsasında gələcək strategiyaların formalaşmasına dəstək olur. Bu baxımdan, onlar yalnız hesabatlılıq aləti deyil, həm də strateji idarəetmənin intellektual komponenti hesab olunur. Hazırda global bazar şəraitində rəqabət mühiti, texnoloji dəyişikliklər və korporativ məsuliyyət tələbləri auditin strateji əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Daxili auditin məqsədi artıq sadəcə maliyyə nəzarətindən ibarət deyil; o, idarəetmə qərarlarının keyfiyyətini yüksəltmək, proseslərin dayanıqlılığını təmin etmək və uzunmüddətli inkişaf hədəflərinə nail olmaq üçün strateji alətə çevrilmişdir [6, s.90].

Audit və daxili auditin strateji idarəetmədə rolu təkcə nəzarət və qiymətləndirmə funksiyaları ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda innovativ qərarların qəbulunda və resursların optimal bölüşdürülməsində də mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu sistemlər idarəetmə proseslərində risk əsaslı yanaşmanı gücləndirir, fəaliyyətlərin effektivliyini artırır və müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinə nail olmaq üçün əsas informasiya bazasını formalaşdırır. Daxili auditin strateji dəyəri ondan ibarətdir ki, o, idarəetmə səviyyəsində potensial problemləri qabaqcadan müəyyən edir və preventiv tədbirlərin görülməsinə şərait yaradır [8, s.89].

Bununla yanaşı, daxili audit idarəetmə qərarlarının icrasında şəffaflıq və hesabatlılıq mexanizmlərinin tətbiqini genişləndirir, resursların idarə olunmasında çevik və məsuliyyətli yanaşmanı stimullaşdırır. Strateji idarəetmədə auditin tətbiqi həm maliyyə, həm əməliyyat, həm də strateji səviyyədə koordinasiyanın möhkəmlənməsinə səbəb olur. Auditorlar yalnız keçmiş dövrün

göstəricilərini yoxlamır, həm də gələcəkdə baş verə biləcək riskləri modelləşdirir və onların idarə olunması üçün rəhbərliyə analitik tövsiyələr təqdim edirlər. Müasir müəssisələrdə audit sisteminin texnologiya ilə integrasiyası da onun strateji rolunu daha da artırır. Rəqəmsal audit platformaları, məlumat analitikası, süni intellekt və avtomatlaşdırılmış hesabat sistemləri auditin operativliyini və obyektivliyini yüksəldərək qərarvermə prosesinə real vaxtda təsir göstərməyə imkan verir. Beləliklə, audit və daxili audit idarəetmənin yalnız nəzarət aləti deyil, həm də strateji planlaşdırmanın və risk əsaslı idarəetmənin ayrılmaz hissəsidir. Onların institusional səviyyədə gücləndirilməsi müəssisələrin çevik, şəffaf və innovativ idarəetmə modelinə keçidini təmin edir.

Cədvəl 1

Audit və daxili auditin idarəetmə sistemlərinə təsirinin dinamik göstəriciləri (2019–2023)

Göstəricilər	2019	2020	2021	2022	2023	Dəyişmə trendləri (%)
Daxili audit bölməsi olan müəssisələrin ümumi payı (%)	42	46	52	58	63	+21
Audit nəticəsində aşkarlanan risklərin azalma faizi	11	14	19	25	31	+20
İdarəetmə qərarlarının dəqiqliyi üzrə artım faizi	9	12	17	23	28	+19
Resurs istifadəsinin səmərəlilik göstəricisi (%)	64	68	73	79	84	+20
Korporativ şəffaflıq indeksində artım	55	59	64	70	76	

Mənbə: Alqudah, H., Alshbiel, S.O., & Alzoubi, T. (2023). Examining the critical factors of internal audit effectiveness. *Journal of Governance and Accountability Studies*, 11(1), 44–59. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10570590/>

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlar 2019–2023-cü illər ərzində audit və daxili auditin idarəetmə sistemlərinə təsirinin əsas istiqamətlərini əks etdirir. Məlum olur ki, bu dövrdə daxili audit bölməsinə malik müəssisələrin payı 42%-dən 63%-ə yüksəlmişdir ki, bu da müəssisələrin daxili nəzarət və şəffaf idarəetmə mexanizmlərinə daha çox önəm verdiyini göstərir. Risklərin aşkarlanması və azaldılması göstəriciləri də əhəmiyyətli artım nümayiş etdirmişdir. 2019-cu ildə risklərin azalma faizi 11% olduğu halda, 2023-cü ildə bu rəqəm 31%-ə çatmışdır. Bu, audit fəaliyyətinin müəssisə daxilində potensial problemlərin vaxtında müəyyənəşdirilməsi və qarşısının alınması istiqamətində mühüm rol oynadığını təsdiq edir. Eyni zamanda, idarəetmə qərarlarının dəqiqliyinin artması və resurslardan səmərəli istifadə səviyyəsinin yüksəlməsi auditin praktiki nəticələrini nümayiş etdirir. Bu proseslərin nəticəsində korporativ şəffaflıq indeksi də yüksələrək 76%-ə çatmışdır. Bu tendensiya göstərir ki, audit və daxili audit idarəetmənin yalnız nəzarət mexanizmi kimi deyil, həm də strateji qərarların dəstəklənməsi vasitəsi kimi formalaşmışdır. Beləliklə, statistik təhlil göstərir ki, audit sisteminin inkişafı müəssisələrdə səmərəli idarəetmənin, şəffaf hesabatlılığın və dayanıqlı inkişafın təmin olunmasında həlledici amillərdən biridir.

Cədvəl 2

Audit və daxili auditin tətbiqindən əvvəl və sonra müəssisə fəaliyyət göstəricilərində dəyişikliklər

Göstərici	Audit tətbiqindən əvvəl	Audit tətbiqindən sonra	Fərq (dəyişmə, %)	İdarəetmə təsiri səviyyəsi
Maliyyə hesabatlarının dəqiqlik səviyyəsi	68	91	+23	Yüksək

İdarəetmə qərarlarının düzgünlüyü	61	86	+25	Yüksək
Risqlərin idarə olunma səviyyəsi	57	82	+25	Yüksək
Daxili nəzarət sisteminin effektivliyi	63	88	+25	Yüksək
Resurslardan istifadə səmərəliliyi	70	89	+19	Orta-yüksək
İşçi performansının qiymətləndirilmə keyfiyyəti	59	81	+22	Orta
Müəssisənin ümumi fəaliyyət sabitliyi	65	90	+25	Yüksək

Mənbə: Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? A literature review. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB Online)*, 94(1), 1–14. <https://mab-online.nl/article/50375/>

Cədvəldə təqdim olunan məlumatlar audit və daxili audit sistemlərinin tətbiqindən əvvəl və sonra müəssisələrin fəaliyyət göstəricilərində baş verən dəyişiklikləri əks etdirir. Məlumatlardan görüldüyü kimi, audit tədbirlərinin həyata keçirilməsindən sonra demək olar ki, bütün idarəetmə indikatorlarında əhəmiyyətli artım müşahidə olunur. Bu artım, auditin müəssisə daxilində nəzarət, şəffaflıq və qərarvermə mexanizmlərinə olan müsbət təsirini açıq şəkildə göstərir. Maliyyə hesabatlarının dəqiqlik səviyyəsi 68%-dən 91%-ə yüksələrək, auditin maliyyə məlumatlarının dürüslüyünü təmin etməkdəki effektivliyini sübut edir. İdarəetmə qərarlarının düzgünlüyündə və risklərin idarə olunmasında müşahidə olunan 25%-lik artım isə auditin strateji idarəetməyə təsirini nümayiş etdirir. Bu dəyişikliklər nəticəsində müəssisələr riskləri vaxtında müəyyənləşdirmək və fəaliyyətlərini daha çevik şəkildə tənzimləmək imkanına malik olmuşdur. Daxili nəzarət sistemlərinin effektivliyinin 25% artması, həmçinin resurslardan səmərəli istifadənin və işçi performansının qiymətləndirilmə keyfiyyətinin yüksəlməsi auditin operativ və analitik nəzarət aləti kimi əhəmiyyətini daha da artırır. Ümumi fəaliyyət sabitliyində 25%-lik artım isə auditin uzunmüddətli iqtisadi dayanıqlığa gətirib çıxardığını göstərir. Nəticə etibarilə, cədvəl sübut edir ki, audit və daxili audit sistemlərinin tətbiqi müəssisələrin idarəetmə keyfiyyətini, hesabatlılığını və strateji davamlılığını əhəmiyyətli dərəcədə gücləndirir. Bu, həm maliyyə, həm əməliyyat, həm də idarəetmə səviyyəsində daha effektiv və şəffaf fəaliyyətin formalaşmasına şərait yaradır.

Cədvəl 3

Audit və daxili auditin strateji idarəetmə göstəricilərinə təsirinin müqayisəli təhlili

Strateji idarəetmə istiqamətləri	Audit tətbiqindən əvvəl (bal, 0–100)	Audit tətbiqindən sonra (bal, 0–100)	İnkişaf dinamikası (%)	Təsir səviyyəsi
Strateji planlaşdırmanın effektivliyi	62	86	+24	Yüksək
Risqlərin proqnozlaşdırılması və idarə edilməsi	58	84	+26	Yüksək
Qərarvermə proseslərinin şəffaflığı	64	90	+26	Yüksək
İnsan resurslarının idarəedilməsi keyfiyyəti	67	85	+18	Orta-yüksək
Daxili kommunikasiya və hesabatlılıq səviyyəsi	60	83	+23	Yüksək

İnnovativ idarəetmə alətlərinin tətbiqi	55	80	+25	Yüksək
Korporativ məsuliyyət və etik davranış standartları	68	89	+21	Yüksək

Mənbə: Azərbaycan Respublikası. (2007). “Daxili audit haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu (№ 332-IIIQ). e-qanun.az. <https://e-qanun.az/framework/13241>

Cədvəldə göstərilən məlumatlar audit və daxili audit sistemlərinin strateji idarəetmə göstəricilərinə təsirini müqayisəli şəkildə əks etdirir. Təhlil göstərir ki, audit tətbiqindən sonra müəssisələrdə idarəetmə funksiyalarının əksər istiqamətlərində əhəmiyyətli inkişaf əldə olunmuşdur. Bu inkişaf, auditin tək cə maliyyə nəzarəti deyil, həm də strateji idarəetmənin planlaşdırma, koordinasiya və qərarvermə proseslərinə inteqrasiya olunduğunu sübut edir. Strateji planlaşdırmanın effektivliyində 24%-lik artım müəssisələrin daha məqsədyönlü və analitik əsaslara söykənən qərarlar qəbul etdiyini göstərir. Risklərin proqnozlaşdırılması və idarə edilməsi sahəsində 26%-lik yüksəliş auditin idarəetmədə risk əsaslı yanaşmanı gücləndirdiyini nümayiş etdirir. Eyni zamanda, qərarvermə proseslərinin şəffaflığının 26% artması auditin idarəetmənin hesabatlılıq və etimad mühitini möhkəmləndirdiyini sübut edir. İnsan resurslarının idarə olunmasında və daxili kommunikasiya səviyyəsində də nəzərəcarpan artım qeydə alınmışdır. Bu göstəricilər, audit və daxili auditin müəssisə mədəniyyətinin formalaşmasında, əməkdaşların məsuliyyət və şəffaf davranış prinsiplərinə uyğun fəaliyyət göstərməsində mühüm rol oynadığını göstərir. İnnovativ idarəetmə alətlərinin tətbiqində 25%-lik artım auditin müasir texnologiyalarla inteqrasiyasını və strateji qərarvermə proseslərində innovasiyaların genişləndirilməsini təsdiqləyir. Korporativ məsuliyyət və etik davranış standartlarında müşahidə olunan 21%-lik artım isə auditin etik idarəetməyə və sosial məsuliyyətə töhfəsini göstərir. Nəticə etibarilə, cədvəldəki göstəricilər sübut edir ki, audit və daxili audit sistemləri strateji idarəetmədə şəffaflıq, risklərin azaldılması, etik davranış və innovasiyaların tətbiqi istiqamətində mühüm rol oynayır. Bu proses müəssisələrin dayanıqlı inkişaf strategiyalarının həyata keçirilməsində əsas aparıcı amillərdən birinə çevrilmişdir.

Cədvəl 4

Audit və daxili auditin idarəetmə səmərəliliyinə təsir edən əsas faktorların qiymətləndirilməsi

Faktorlar	Təsir dərəcəsi (bal, 0–10)	Strateji əhəmiyyəti	Əlaqədar idarəetmə sahəsi	İqtisadi nəticə (proqnoz göstərici, %)
Maliyyə nəzarətinin gücləndirilməsi	9.2	Yüksək	Maliyyə idarəçiliyi	+18
Risklərin erkən aşkarlanması	8.9	Yüksək	Risk menecmenti	+16
Daxili nəzarət sisteminin optimallaşdırılması	8.7	Yüksək	Korporativ nəzarət	+14
Resursların səmərəli bölüşdürülməsi	8.4	Orta-yüksək	Strateji planlaşdırma	+13
Qərarvermə proseslərinin şəffaflığı	8.8	Yüksək	Strateji idarəetmə	+15
İnformasiya axınının dəqiqləşdirilməsi	8.1	Orta	İnformasiya menecmenti	+11
İşçi performansının monitorinqi	7.9	Orta	İnsan resurslarının idarəedilməsi	+10
Etik davranış və hesabatlılıq mədəniyyətinin formalaşması	9.0	Yüksək	Korporativ idarəetmə	+17

Mənbə: UNEC. (2016). Daxili auditin müəssisənin idarəedilməsində rolu Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti. <https://unec.edu.az/application/uploads/2016/03/>

Cədvəldə audit və daxili auditin idarəetmə səmərəliliyinə təsir göstərən əsas faktorların qiymətləndirilməsi təqdim olunur. Məlumatlardan göründüyü kimi, müəssisələrdə audit fəaliyyətinin effektivliyi müxtəlif idarəetmə sahələrində fərqli dərəcədə özünü göstərir, lakin ümumilikdə bütün istiqamətlərdə müsbət təsir müşahidə olunur. Ən yüksək təsir dərəcəsi maliyyə nəzarətinin gücləndirilməsi (9.2 bal) və risklərin erkən aşkarlanması (8.9 bal) üzrə qeydə alınmışdır. Bu göstəricilər auditin maliyyə sabitliyi və idarəetmə qərarlarının risk əsaslı planlaşdırılması baxımından strateji əhəmiyyətini təsdiq edir. Daxili nəzarət sisteminin optimallaşdırılması (8.7 bal) və qərarvermə proseslərinin şəffaflığı (8.8 bal) kimi istiqamətlər isə auditin korporativ idarəetmədə etimad mühitinin möhkəmləndirilməsinə və hesabatlılıq mədəniyyətinin inkişafına töhfə verdiyini göstərir. Resursların səmərəli bölüşdürülməsi və informasiya axınının dəqiqləşdirilməsi kimi amillər də idarəetmə proseslərinin koordinasiyasını və çevikliyini artırır. Audit nəticəsində əldə olunan bu irəliləyişlər müəssisələrdə qərarvermənin sürətlənməsi, əməliyyat xərclərinin azalması və strateji məqsədlərə daha yaxınlaşma ilə nəticələnir. Bundan əlavə, etik davranış və hesabatlılıq mədəniyyətinin formalaşmasında auditin rolu xüsusi diqqətəlayiqdir. 9.0 bal səviyyəsində qiymətləndirilən bu faktor, müəssisələrin sosial məsuliyyət prinsiplərinə sadiqliyini və etik idarəetməni gücləndirdiyini nümayiş etdirir. Ümumilikdə, cədvəldəki göstəricilər sübut edir ki, audit və daxili audit sistemləri yalnız maliyyə sabitliyini deyil, həm də strateji, əməliyyat və korporativ səviyyədə idarəetmənin ümumi effektivliyini artıran əsas mexanizmlərdən biridir.

Audit və daxili auditin idarəetmə sistemlərində strateji rolu getdikcə daha kompleks və çoxşaxəli bir məzmun kəsb edir. Müasir dövrdə bu sahə yalnız maliyyə hesabatlarının yoxlanılması ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda müəssisənin fəaliyyət strategiyasının formalaşmasına və onun uzunmüddətli inkişaf məqsədlərinin reallaşdırılmasına yönəlir. Audit fəaliyyəti idarəetmə qərarlarının keyfiyyətini yüksəltməklə yanaşı, təşkilati mədəniyyətin və korporativ məsuliyyətin gücləndirilməsinə də töhfə verir. Daxili auditin rolu xüsusilə dəyişən iqtisadi və texnoloji şəraitdə əhəmiyyət qazanır. Qlobal rəqabət, rəqəmsal transformasiya və bazar qeyri-sabitliyi kimi amillər müəssisələri risk əsaslı idarəetməyə sövq edir. Bu şəraitdə daxili audit sistemləri idarəetmənin çevikliyini artırmaq, strateji riskləri vaxtında müəyyənləşdirmək və dayanıqlı inkişaf üçün analitik məlumat bazası yaratmaq baxımından mühüm funksiyanı yerinə yetirir. Audit həmçinin idarəetmədə innovativ yanaşmaların tətbiqini təşviq edir. Süni intellekt, böyük verilənlər (big data) və rəqəmsal analiz metodlarının audit prosesinə integrasiyası qərarvermə mexanizmlərini optimallaşdırır. Belə texnoloji yeniliklər auditorlara anomaliyaları operativ aşkarlamaq, riskləri modelləşdirmək və strateji təkliflər hazırlamaq imkanı verir. Eyni zamanda, audit sistemi təşkilat daxilində hesabatlılıq və şəffaflıq mədəniyyətinin inkişafında əsas hərəkətverici qüvvə kimi çıxış edir. Bu mədəniyyət rəhbərliyin və əməkdaşların məsuliyyət hissini gücləndirir, etik prinsiplərə sadiqliyi artırır və idarəetmədə qərarların daha balanslaşdırılmış şəkildə qəbul edilməsini təmin edir [2, s.44].

Audit və daxili auditin funksional inkişafı müəssisələrin idarəetmə modellərində dərin institusional dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Müasir təşkilatlar bu sistemləri sadəcə nəzarət vasitəsi kimi deyil, həm də strateji qərarların qiymətləndirilməsi və səmərəliliyin monitorinqi üçün əsas analitik platforma kimi tətbiq edirlər. Bu, idarəetmə qərarlarının subyektiv deyil, faktlara əsaslanan məlumatlar üzərində formalaşmasına şərait yaradır. Daxili audit, xüsusilə, strateji risklərin idarə edilməsi və innovativ layihələrin qiymətləndirilməsi sahəsində rəhbərliyə real zamanlı məlumat dəstəyi verir. Bu, müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinə uyğun planlaşdırma aparmasına, xərclərin optimallaşdırılmasına və maliyyə sabitliyinin qorunmasına imkan yaradır. Beləliklə, daxili auditin nəticələri idarəetmədə preventiv qərarvermə və qabaqalayıcı nəzarət mexanizmlərinin formalaşmasına xidmət edir [4, s. 332]. Bundan başqa, audit sistemləri idarəetmədə transformasiya və modernləşmə proseslərinin əsas katalizatorlarından biridir [7, s.118].

Onlar struktur dəyişikliklərini, proses optimallaşdırılmasını və resursların səmərəli paylanmasını təşviq edirlər. Daxili audit nəticəsində əldə olunan məlumatlar strateji planların yenilən-

məsində və yeni idarəetmə modellərinin hazırlanmasında əsaslı rol oynayır. Auditin sosial-iqtisadi əhəmiyyəti də nəzərəcarpacaq dərəcədə artmışdır. Müəssisələrin ictimai etimad qazanması, korporativ məsuliyyətin güclənməsi və sosial hesabatlılıq prinsiplərinin tətbiqi məhz səmərəli audit fəaliyyətindən asılıdır. Bu baxımdan audit yalnız iqtisadi yox, həm də sosial sabitliyin təmin olunmasında mühüm funksiyaya malikdir.

NƏTİCƏ

Nəticə etibarilə, audit və daxili audit idarəetmə sistemlərinin strateji sabitliyini və effektivliyini təmin edən mühüm mexanizmlərdən biridir. Onların əsas rolu yalnız nəzarət və qiymətləndirmə ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda müəssisənin strateji məqsədlərinin reallaşmasına, risklərin azaldılmasına və idarəetmənin innovativ yanaşmalarla zənginləşdirilməsinə yönəlir. Audit sistemlərinin tətbiqi nəticəsində qərarvermə prosesi daha elmi əsaslara söykənir, resurslardan istifadənin səmərəliliyi artır və təşkilatın uzunmüddətli inkişaf potensialı güclənir. Daxili auditin mövcudluğu idarəetmə strukturunda şəffaflığın, hesabatlılığın və etik davranışın formalaşmasını təmin edir. Bu, həm rəhbərlik, həm də əməkdaşlar səviyyəsində məsuliyyət mədəniyyətini möhkəmləndirir. Audit nəticələri əsasında müəssisə fəaliyyətinin maliyyə, əməliyyat və strateji istiqamətlərində kompleks təhlil aparılır, bu isə idarəetmənin çevikliyini və qərarların dayanıqlılığını artırır. Beləliklə, audit və daxili audit sistemlərinin institusional səviyyədə inkişafı müəssisələrin rəqabət mühitində üstün mövqeyə çıxmasına, idarəetmədə innovativ modellərin tətbiqinə və korporativ dəyərlərin möhkəmlənməsinə şərait yaradır. Bu mexanizmlər müasir idarəetmə üçün həm etimadın, həm səmərəliliyin, həm də davamlı inkişafın əsas təminatçıları kimi çıxış edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H.-A.N. (2022). The influential factors of internal audit effectiveness: A conceptual model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 71. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
2. Alqudah, H., Alshbiel, S.O., & Alzoubi, T. (2023). Examining the critical factors of internal audit effectiveness. *Journal of Governance and Accountability Studies*, 11(1), 44–59. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10570590/>
3. Ardianto, A., Nugroho, D.A., & Wulandari, S. (2023). Internal audit function and investment efficiency. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2242174. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2242174>
4. Azərbaycan Respublikası. (2007). “Daxili audit haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu (№ 332-IIIQ). e-qanun.az. <https://e-qanun.az/framework/13241>
5. Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? A literature review. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB Online)*, 94(1), 1–14. <https://mab-online.nl/article/50375/>
6. Kupec, V., Písař, P., Lukáč, M., & Pajtinková Bartáková, G. (2021). Conceptual comparison of internal audit and internal control in the marketing environment. *Sustainability*, 13(12), 6691. <https://doi.org/10.3390/su13126691>
7. Ratra, D., Kaushik, R., & Thakur, K. (2022). Internal audit for assessment and improvement of quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 39(10), 2450–2463. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9672739/>
8. UNEC. (2016). Daxili auditin müəssisənin idarəedilməsində rolu Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti. <https://unec.edu.az/application/uploads/2016/03/>

A.H.Cafarli

*Doctor of Economic Sciences, Assoc. Professor,
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)*

ORCID 0000-0002-8104-2426

A.E.Guliyeva

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

ayse.guliyeva2003@icloud.com

Audit concept and the essence of internal audit

Abstract

The concept of audit is an independent verification process carried out in order to objectively assess the financial activities of enterprises and organizations. The audit process serves to determine the accuracy of financial statements, compliance with legislation and accounting standards. In this process, the auditor evaluates the real state of the organization's financial position, income and expenses based on evidence, and as a result provides reliable information to management and stakeholders. Internal audit, on the other hand, functions as an integral part of the enterprise's management system and its main goal is to increase the efficiency of management decisions. It assesses the effectiveness of internal control mechanisms, ensures risk management and checks the compliance of activities with legislation, policies and procedures. Internal audit is not limited only to financial control, but also provides recommendations aimed at improving operational, strategic and technological processes. The sustainability and effectiveness of audit depends on the correct application and purposeful implementation of its types. In general, audit is classified into two main forms: external audit and internal audit. External audit is conducted by an independent auditor or audit organization, assessing the objectivity of the financial statements of the enterprise and ensuring public trust. Internal audit, on the other hand, acts as a control mechanism created within the structure of the enterprise and is aimed at improving the quality of management decisions. The institutional development of internal audit has a direct impact on the overall management structure of the organization. A well-formed internal audit system strengthens the accountability and transparency environment in the enterprise, prevents corruption and financial violations. In addition, internal audit activities are planned in accordance with the strategic goals of the enterprise, and as a result, objective information is provided in making management decisions.

Keywords: *audit system, internal control, risk-based management, transparency and accountability, corporate governance.*

S.İbadov
i.f.d., Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
Ə.Ə.İsmixanov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0009-0000-0389-9750
ashrafismikhanov@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.03.2026

The article was received by editorial board on 28.03.2026

Статья принята к печати 28.03.2026

FİSKAL SİYASƏTİN MAKROİQTİSADI SABİTLİYƏ TƏSİRİ MEXANİZMİ

Xülasə

Məqalə fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitliyə təsirini və bu təsirlərin mexanizmini araşdırır. Fiskal siyasət, dövlətin iqtisadiyyatı tənzimləmək üçün istifadə etdiyi vergi və xərcləmə vasitələri ilə iqtisadiyyatda tələb və təklif balansını, inflyasiyanı, işsizlik səviyyəsini və ümumi iqtisadi aktivliyi tənzimləyir. Məqalə, fiskal siyasətin iqtisadi sabitlik üzərindəki təsirlərini, xüsusilə inflyasiya, işsizlik və iqtisadi artımın idarə olunması kontekstində analiz edir. Fiskal siyasət dövlətin xərclərini artırmaq və ya azaltmaq, vergiləri dəyişdirmək və borc idarəçiliyini optimallaşdırmaqla makroiqtisadi sabitliyi təmin etməyə çalışır. Xüsusilə dövlət xərclərinin artırılması iqtisadiyyatda ümumi tələbi stimullaşdıraraq iqtisadi artımı sürətləndirir və işsizlik səviyyəsini azaldır, ancaq inflyasiya riskini artırır. Əksinə, dövlət xərclərinin azaldılması və vergilərin artırılması inflyasiya təzyiqlərini azaldır, lakin iqtisadi aktivliyi zəiflədir və işsizliklə nəticələnə bilər. Məqalədə həmçinin fiskal siyasətin iqtisadi dövriliyi tənzimləmə vasitəsi olaraq rolu vurğulanır. İqtisadiyyatda böhran və ya durğunluq dövrlərində fiskal siyasət aktiv olaraq dövlətin xərclərini artırır və vergiləri azaldır, bu da iqtisadiyyatı stimullaşdırır. Bəzi hallarda isə inflyasiyanın artdığı "isti" dövrlərdə fiskal siyasət sərtləşdirilərək iqtisadi fəaliyyətin tənzimlənməsi məqsədilə tətbiq edilir.

Açar sözlər: fiskal siyasət, makroiqtisadi sabitlik, inflyasiya, işsizlik, iqtisadi artım, dövlət xərcləri, vergi siyasəti, iqtisadi tənzimləmə.

GİRİŞ

Fiskal siyasət, dövlətin iqtisadiyyatı tənzimləmək üçün istifadə etdiyi əsas vasitələrdən biridir və vergi və dövlət xərcləri siyasətləri ilə həyata keçirilir. Bu siyasət, ümumilikdə iqtisadi aktivliyi stimullaşdırmaq, işsizliyi azaltmaq, inflyasiyanı nəzarətdə saxlamaq və iqtisadi artımı təşviq etmək məqsədini güdür. Fiskal siyasət həm də dövlətin borc idarəçiliyi və maliyyə disiplini ilə sıx əlaqəlidir, çünki düzgün fiskal yanaşmalar iqtisadi sabitliyi qorumağa və uzunmüddətli inkişafı dəstəkləməyə kömək edir.

Makroiqtisadi sabitlik, inflyasiya, işsizlik və ümumi iqtisadi fəallığın müəyyən bir balansda saxlanmasıdır. İqtisadiyyatda bu amillərin uyğun səviyyədə olması həm ölkə iqtisadiyyatının dayanıqlı olmasına, həm də sosial və iqtisadi rifahın artırılmasına gətirib çıxarır. Fiskal siyasət, bu sabitliyi təmin etmək üçün birbaşa təsir göstərir və müxtəlif mexanizmlər vasitəsilə iqtisadiyyatda baş verən dəyişiklikləri yönləndirir.

Bu məqalə, fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitlik üzərindəki təsirlərini və bu təsirlərin mexanizmini araşdırır. Əsas məqsəd, fiskal siyasət vasitəsilə inflyasiya, işsizlik və iqtisadi artım kimi əsas makroiqtisadi göstəricilərin necə idarə olunduğunu və dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsinin sabitliyə necə təsir etdiyini anlamaqdır. Məqalədə fiskal siyasətin əsas alətləri, onun iqtisadi artım və

işsizlik üzərindəki təsiri, inflyasiyanı tənzimləmək üçün istifadə olunan mexanizmlər və fiskal siyasətin dövriliyi tənzimləmə rolu da təhlil ediləcəkdir.

Məqalədə elmi abstraksiya, müqayisəli təhlil, induksiya və deduksiya kimi metodlarla yanaşı iqtisadi təhlil və sintez metodlarından da istifadə olunmuşdur.

Bu təhlil, fiskal siyasətin iqtisadiyyatda baş verən dalğalanmaları və dəyişiklikləri idarə etmə gücünü daha yaxşı başa düşməyə imkan verəcək, həmçinin fiskal siyasətin uzunmüddətli iqtisadi sabitlik üçün əhəmiyyətini vurğulayacaqdır.

Fiskal siyasətin iqtisadi mahiyyəti və formalaşma prinsipləri

Fiskal siyasət, dövlətin iqtisadi fəaliyyətə müdaxilə etmək və iqtisadi sabitliyi qorumaq məqsədilə həyata keçirdiyi vergi və xərclər siyasətini ifadə edir. Bu siyasət, iqtisadi artımın təşviqi, inflyasiyanın idarə edilməsi, işsizlik səviyyəsinin azaldılması və sosial rifahın yüksəldilməsi kimi məqsədləri güdür. Fiskal siyasət, həmçinin dövlət büdcəsinin tərtibi və icrası ilə əlaqədar tədbirləri əhatə edir və iqtisadiyyatda tənzimləyici rol oynayır.

Fiskal siyasət, dövlətin iqtisadiyyatın üzərindəki təsirini göstərən əsas alətlərdən biridir. O, vergi siyasətinin tətbiqi və dövlət xərclərinin tənzimlənməsi vasitəsilə iqtisadiyyatın ümumi inkişafını dəstəkləyir. Fiskal siyasətin əsas məqsədi iqtisadiyyatda sabitliyi qorumaq, iqtisadi artımı dəstəkləmək, işsizliyi azaltmaq və sosial ədaləti təmin etməkdir. Bu məqsədlərə çatmaq üçün fiskal siyasət iki əsas alət vasitəsilə həyata keçirilir: vergi siyasəti və dövlət xərcləri.

Vergi siyasəti dövlətin iqtisadiyyata müdaxilə etməsinin bir yolu olaraq, həm şəxslərin, həm də müəssisələrin ödəməli olduğu vergilərin müəyyən edilməsidir. Vergilərin həcmi, növləri və strukturu iqtisadi inkişafı birbaşa təsir edir. Dövlət xərcləri isə təhsil, səhiyyə, infrastruktur və sosial təminat kimi sahələrə yönəldilən xərcləri ifadə edir və bu xərclər həm tələbi artırmaq, həm də iqtisadi inkişafı stimullaşdırmaq məqsədilə istifadə olunur [7].

Fiskal siyasətin iqtisadiyyata təsiri çoxşaxəlidir. Keynsçi yanaşmaya görə, dövlətin xərclərini artırması iqtisadi tənəzzül dövründə tələbin stimullaşdırılmasına, klassik iqtisadiyyatda isə daha çox vergi siyasətinin tənzimlənməsi ilə iqtisadi sabitlik təmin edilir. Bu yanaşmaların hər biri fərqli iqtisadi şəraitlərdə tətbiq edilir və hər biri öz xüsusiyyətlərinə görə iqtisadiyyatın inkişafını dəstəkləyir.

Fiskal siyasətin nəzəri əsasları, müxtəlif iqtisadi nəzəriyyələr və modellər vasitəsilə açıqlanır. Bu nəzəriyyələr iqtisadi siyasətin necə tətbiq olunması lazım olduğu barədə fərqli yanaşmalar təqdim edir. Fiskal siyasətin nəzəri əsaslarını başlıca olaraq Keynsçi İqtisadiyyat, Klassik İqtisadiyyat və Ricardian Ekspansiyası kimi nəzəriyyələr təşkil edir [4].

Fiskal siyasət, iqtisadiyyatda ümumi tələbin səviyyəsini artıraraq və ya azaldaraq iqtisadi fəaliyyətin sabitliyini təmin etməyə çalışır. Dövlətin xərcləri və vergi siyasəti, istehlak və sərmayə qoyuluşlarına təsir edərək tələbi formalaşdırır. Yüksək vergi dərəcələri istehlak və investisiyaları azaldır, aşağı vergi dərəcələri isə tələbi stimullaşdırır [6].

Fiskal siyasət, gəlir bərabərsizliyini azaltmaq üçün vergi və sosial müavinətlər vasitəsilə gəlirlərin bərabər paylanmasını təmin etməyə çalışır. Bu, sosial bərabərliyi artırır və sosial gərginlikləri azaldır [10].

Fiskal siyasət, iqtisadiyyatda baş verən dalğalanmaları və böhranları yüngülləşdirmək üçün istifadə edilir. Dövlətin fiskal müdaxilələri iqtisadiyyatın durğunluq dövründə aktivləşdirilməsi və böhranların qarşısının alınması üçün əhəmiyyətlidir [2].

Bütün bunlar isə onu deməyə əsas verir ki, fiskal siyasətin əsas funksiyaları ümumi tələbin tənzimlənməsi, ədalətli gəlir paylanmasının təmin olunması və iqtisadi böhranlarla mübarizə vasitələrinin düzgün və vaxtında icrasının təmin olunmasıdır.

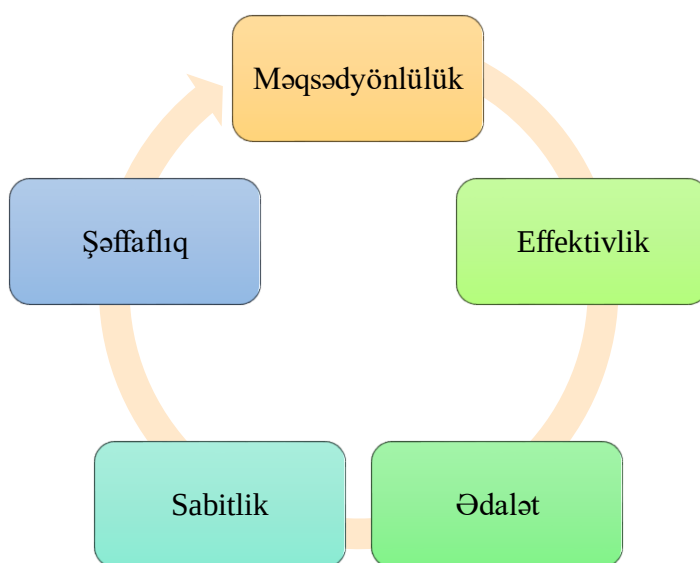
Fiskal siyasətin nəzəri əsasları, müxtəlif iqtisadi məktəblər tərəfindən irəli sürülən nəzəriyyələrə dayanır. Keynsçi iqtisadiyyat, iqtisadiyyatda dövlət müdaxiləsinin vacibliyini vurğulayır, klassik iqtisadiyyat isə müdaxilənin minimum olmasını təklif edir. Ricardian nəzəriyyəsi

isə dövlət borcunun artmasının uzunmüddətli təsirini şübhə altına alır. Hər üç yanaşma fiskal siyasətin tətbiqi və təsirinin müxtəlif aspektlərini izah edir və iqtisadi sabitliyi təmin etmək üçün vacib alətlər təqdim edir.

Dövlətin xərcləri, vergi siyasəti və borc idarəçiliyi iqtisadi artımı stimullaşdırmağa, inflyasiyanı nəzarətdə saxlamağa və işsizliyi azaltmağa yönəldilmişdir. Fiskal siyasət həmçinin, sosial bərabərliyi təmin etmək və sosial rifahı artırmaq üçün vacibdir.

Fiskal siyasətin formalaşmasında bir sıra prinsiplər mövcuddur. Bu prinsiplər, fiskal siyasətin məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün vacibdir. Aşağıda bu prinsiplərin bəzi əsas istiqamətləri təqdim edilir (Sxem 1).

Sxem 1. Fiskal siyasətin formalaşma prinsipləri



Mənbə: [9]

Sxem 1-dən aydın olur ki, fiskal siyasətin formalaşma prinsipləri məqsədyönlülük, effektivlik, sabitlik, ədalət və şəffaflıq prinsipləridir. Fiskal siyasətin əsas məqsədi iqtisadiyyatda stabilliyi qorumaq və sosial rifahı artırmaqdır. Hər bir fiskal siyasət tədbiri müəyyən məqsəd və hədəflərə yönəldilməlidir [5]. Məsələn, dövlətin xərcləri sosial ehtiyaclarla və iqtisadi böhranın aradan qaldırılmasına yönəlməlidir. Fiskal siyasətin tətbiqində vəsaitlərin səmərəli istifadə olunması çox vacibdir. Vergi yığımları və xərclər ən yaxşı şəkildə idarə edilməli, israfçılığa yol verilməməlidir. Həmçinin, dövlət xərclərinin yüksək səmərəli olmasına diqqət yetirilməlidir [8]. Fiskal siyasət vergi və xərclər vasitəsilə sosial ədalətin təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Dövlətin vergi siyasəti, daha zəif sosial təbəqələri dəstəkləyən, sosial bərabərsizliyi azaltmağa yönəlmiş olmalıdır. Bu prinsip xüsusilə sosial təminat xərcləri və cəmiyyətin zəif təbəqələrinə yönəlmiş digər xərclər baxımından əhəmiyyətlidir. Fiskal siyasət, iqtisadiyyatda sabitliyin təmin edilməsi məqsədilə tətbiq edilməlidir. Bu, həm daxili (inflyasiya, işsizlik), həm də xarici (ticarət balans, xarici borc) faktorlara qarşı tədbirlər görülməsini tələb edir. Fiskal siyasət, qısa və uzunmüddətli dövrlərdə iqtisadi sabitliyi qorumağa yönəldilməlidir. Fiskal siyasətin icrası zamanı şəffaflıq çox vacibdir. Dövlət xərclərinin və vergilərin necə toplanması, hansı sahələrə yönəldilməsi barədə məlumatların açıq və şəffaf olması, ictimaiyyətin etibarını artırır və maliyyə idarəçiliyinin effektivliyini təmin edir [3].

Cədvəl 1

Fiskal siyasətin əsas alətləri, prinsipləri və iqtisadiyyata təsirləri

Əsas alətlər və prinsiplər	Təsvir	İqtisadiyyata təsirləri

Vergi siyasəti	Dövlətin gəlir əldə etməsi üçün vergi dərəcələrinin təyin edilməsi və tətbiqi.	Vergilərin artırılması və ya azaldılması, dövlətin maliyyə resurslarını artırır və iqtisadiyyatda tələb və təklifə təsir edir.
Dövlət xərcləri	Dövlət tərəfindən həyata keçirilən müxtəlif iqtisadi və sosial xərclər (təhsil, səhiyyə, infrastruktur, sosial müdafiə).	Xərclərin artırılması iqtisadiyyatda tələb yaratmağa kömək edir, böhran dövründə iqtisadiyyatı stimullaşdırır.
Məqsədyönlülük prinsipi	Fiskal siyasətin hər bir aləti müəyyən bir məqsədə xidmət etməlidir.	Əgər fiskal siyasət məqsədəuyğun və doğru həyata keçirilsə, iqtisadi sabitlik və inkişaf əldə edilə bilər.
Effektivlik prinsipi	Dövlətin resurslarını ən səmərəli şəkildə istifadə etməsi.	Resursların səmərəli istifadəsi, büdcə kəsirini azaldır və dövlət xərclərinin effektivliyini artırır.
Ədalət prinsipi	Vergi və xərclər vasitəsilə sosial bərabərsizliyin azaldılması.	Dövlətin sosial ədalətə xidmət edən vergi siyasəti, daha zəif təbəqələri dəstəkləyərək sosial bərabərsizliyi azaldır.
Sabitlik prinsipi	Fiskal siyasət, iqtisadiyyatda sabitliyi təmin etməlidir.	İnflyasiya və işsizlik kimi iqtisadi dəyişkənliklərin idarə edilməsi üçün fiskal siyasət tələb olunur.
Şəffaflıq prinsipi	Fiskal siyasət, vergi və xərclərlə bağlı məlumatların açıq şəkildə təqdim edilməsini tələb edir.	Şəffaflıq dövlətin iqtisadi fəaliyyətinə olan etibarını artırır və resursların daha düzgün istifadəsinə imkan verir.

Mənbə: [3]

Cədvəl 1 fiskal siyasətin formalaşma prinsiplərini və onun iqtisadiyyata olan təsirlərini ümumi şəkildə izah edir. Fiskal siyasətin düzgün idarə olunması, ölkənin iqtisadi inkişafı, sabitliyi və sosial rifahı baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Fiskal siyasətin iqtisadiyyatdakı təsirləri müxtəlif formalarda özünü göstərir. Fiskal siyasət həm iqtisadi artımı stimullaşdırır, həm də tənəzzülü aradan qaldırır bilər. Vergi artımları və xərclərin azaldılması dövlətin iqtisadiyyata müdaxilə etməsinin iki əsas üsuludur. Dövlətin vergi siyasətinin dəyişdirilməsi və xərclərin tənzimlənməsi vasitəsilə, iqtisadiyyatda tələb və təklif arasında balans yaranır. Eyni zamanda, fiskal siyasət inflyasiya ilə mübarizə, işsizliyin azaldılması və sosial ədalətin təmin edilməsi baxımından mühüm bir alət hesab olunur.

Müxtəlif iqtisadi şəraitlərdə fiskal siyasət fərqli təsirlər yaradır. İnflyasiya ilə mübarizə məqsədilə fiskal siyasət, xərcləri azaldaraq və vergiləri artıraraq tələbini nəzarət altına alır. Bununla yanaşı, deflyasiya dövründə isə dövlət, iqtisadiyyatda tələb yaratmaq üçün xərcləri artırır və vergi yığımlarını azaldır. Fiskal siyasətin uzunmüddətli iqtisadi artıma təsiri isə dövlətin sərmayə qoyuluşlarına, infrastruktur layihələrinə və digər inkişaf proqramlarına yönələn xərclərdən asılıdır.

Fiskal siyasət, dövlətin iqtisadiyyata təsir etmək və sosial rifahı artırmaq məqsədilə həyata keçirdiyi əsas tədbirləri əhatə edir. Onun əsas məqsədi iqtisadi sabitlik və inkişafın təmin edilməsidir. Fiskal siyasətin formalaşma prinsipləri arasında məqsədyönlülük, effektivlik, ədalət, sabitlik və şəffaflıq prinsipləri xüsusi yer tutur. Hər bir dövlət öz iqtisadi şəraitinə və sosial ehtiyaclarına uyğun fiskal siyasət həyata keçirərək iqtisadiyyatını inkişaf etdirir və sosial ədaləti təmin edə bilər. Azərbaycanın iqtisadi inkişafı üçün də fiskal siyasətin düzgün qurulması və tətbiqi vacibdir, xüsusən də dövlətin xərclərinin səmərəli idarə olunması və sosial bərabərsizliyin azaldılması baxımından.

Müasir dövrdə global iqtisadiyyatda baş verən proseslər – iqtisadi böhranlar, maliyyə sabitliyi riskləri, dövlət borcunun artması, inflyasiya təzyiqləri və büdcə kəsirlərinin dərinləşməsi – fiskal siyasətin iqtisadi idarəetmədə rolunu daha da önə çıxarır. Fiskal siyasət dövlətin vergi və xərcləmə alətləri vasitəsilə makroiqtisadi tarazlığa nail olmaq, iqtisadi artımı stimullaşdırmaq və ictimai rifahı qorumaq üçün istifadə etdiyi əsas mexanizmlərdən biridir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir

ki, düzgün qurulmuş fiskal siyasət həm iqtisadi sabitliyi təmin edir, həm də maliyyə böhranlarının təsirini azaldaraq iqtisadiyyatın dayanıqlılığını gücləndirir.

Makroiqtisadi sabitlik iqtisadi inkişafın davamlılığı üçün zəruri şərtədir və dövlətin fiskal qərarları bu sabitliyə birbaşa təsir göstərir. Büdcə kəsirinin idarə olunması, dövlət borcunun optimal səviyyədə saxlanması, vergi gəlirlərinin sabitliyi və xərclərin səmərəli istiqamətləndirilməsi iqtisadi riskləri minimuma endirir. ABŞ, Böyük Britaniya, Avropa İttifaqı və OECD ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, böhran dövrlərində tətbiq olunan anti-böhran fiskal paketləri, vergi güzəştləri və sərmayə stimullarının düzgün idarə olunması iqtisadi sabitliyin qorunmasında mühüm rol oynayır.

Azərbaycan iqtisadiyyatı da fiskal sabitliyin gücləndirilməsinə ehtiyac duyur. Büdcə gəlirlərinin neft qiymətlərindən asılılığı, vergi bazasının genişləndirilməsi zərurəti və dövlət borcunun idarə olunması kimi məsələlər fiskal siyasətin müasir yanaşmalar əsasında təkmilləşdirilməsini tələb edir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsinin öyrənilməsi, bu təcrübənin yerli iqtisadi şəraitə uyğunlaşdırılması və yeni fiskal idarəetmə modellərinin tətbiqi vacibdir.

Dünya iqtisadiyyatında son illərdə müşahidə olunan qeyri-sabitlik, COVID-19 pandemiyasının yaratdığı dərin fiskal kəsirlər və sonrakı dövrdə artan dövlət borcu fiskal siyasətin rolunu daha da ön plana çıxarıb. İnkişaf etmiş ölkələr böhran şəraitində fiskal dayanıqlığı qorumaq üçün ciddi struktur islahatları, xərclərin optimallaşdırılması, vergi inzibatchılığının təkmilləşdirilməsi və fiskal qaydaların tətbiqi kimi addımlar atmışdır. Bu təcrübə fiskal siyasətin yalnız iqtisadi artım aləti deyil, həm də makroiqtisadi sabitliyin qoruyucusu olduğunu sübut edir.

Fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitliyə təsir mexanizmi və nəzəri modellər

Fiskal siyasət, dövlətin vergi siyasəti, dövlət xərcləri və borc idarəciliyi vasitəsilə iqtisadiyyata müdaxiləsini təmin edən ən mühüm iqtisadi siyasət alətlərindən biridir. Makroiqtisadi sabitlik, ölkənin iqtisadi fəaliyyətinin dayanıqlı olması, inflyasiya, işsizlik, dövlət borcu və digər əsas göstəricilərin idarə edilməsi ilə təyin olunur. Fiskal siyasət, bu göstəriciləri tənzimləyərək makroiqtisadi sabitliyi qorumağa çalışır. Əsas məqsəd iqtisadi artımı dəstəkləyərək sabit inflyasiya səviyyəsi və işsizlik nisbətini saxlamaqdır.

Bu paraqrafda fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitliyə təsir mexanizmi və nəzəri modelləri geniş şəkildə araşdırılmışdır. Fiskal siyasətin iqtisadiyyata təsirini izah edən müxtəlif nəzəri modellərə nəzər yetiriləcək və fiskal siyasətin iqtisadi sabitliyi təmin etməkdə necə fəaliyyət göstərdiyi analiz ediləcəkdir. Bu paraqraf həmçinin, fiskal siyasətin idarə edilməsi və iqtisadiyyatın dayanıqlı inkişafını təmin etmək üçün istifadə olunan əsas iqtisadi alətlərə də toxunacaqdır.

Fiskal siyasət, iqtisadiyyata müdaxilə edən əsas alətlərdən biridir və dövlətin iqtisadiyyata təsirini təmin etmək üçün iki əsas vasitəyə dayanır: vergi siyasəti və dövlət xərcləri. Vergi siyasəti dövlətin vergi dərəcələrini müəyyən etməsi və tənzimləməsi vasitəsilə istehlakçıların və istehsalçıların iqtisadi fəaliyyətini formalaşdırır. Yüksək vergi dərəcələri istehlak və investisiya səviyyəsini azaldır, aşağı vergi dərəcələri isə iqtisadiyyatda tələbin artmasına səbəb olur. Dövlət xərcləri isə dövlətin iqtisadiyyata investisiya etməsi və sosial xərcləri artırması iqtisadi fəallığı stimullaşdırır. Dövlət xərcləri inflyasiyanı idarə etməyə, işsizliyi azaltmağa və ümumilikdə iqtisadi artımı dəstəkləməyə kömək edir.

Fiskal siyasət həmçinin avtomatik stabilizatorlar vasitəsilə iqtisadiyyata təsir edir. Avtomatik stabilizatorlar, iqtisadiyyatda baş verən dalğalanmalara qarşı təbii bir düzəliş rolunu oynayır. Məsələn, dövlətin sosial yardım proqramları (işsizlik müavinətləri, pensiyalar) iqtisadiyyat zəiflədikdə avtomatik olaraq artar, bu da iqtisadiyyatda tələbin azaldılmasını kompensasiya edir.

Fiskal siyasət eyni zamanda defisit və borc siyasəti ilə iqtisadiyyatın maliyyə vəziyyətini formalaşdırır. Dövlət borcunun idarə edilməsi və büdcə kəsirinin tənzimlənməsi, ölkənin maliyyə sabitliyini qorumağa və yüksək inflyasiya riskini azaltmağa kömək edir [4].

Fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitliyə təsiri, bir neçə əsas nəzəri model vasitəsilə izah edilə bilər. Aşağıda bu modellərin hər birinə qısa bir nəzər salaq:

1. Keynsçi model. Keynsçi iqtisadi nəzəriyyə, iqtisadiyyatda tələbin əsas rol oynadığını vurğulayır. Keynesə görə, iqtisadiyyatın tam məşğulluğa çatmaması vəziyyətində fiskal siyasət dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsini zəruri edir. Dövlət xərcləri və vergi siyasəti ilə tələbi stimullaşdırmaq, iqtisadi sabitliyi bərpa etmək üçün vacibdir. Keynsçi modeldə, dövlətin müdaxiləsi tələbin artmasını təmin edir və beləliklə, iqtisadi böhrandan çıxmaq mümkündür. Keynsçi modelə görə dövlət xərcləri artırılaraq iqtisadi tələbə stimula verilməlidir. Vergi siyasəti ilə istehlak artırılmalıdır. Böhran dövründə fiskal siyasət iqtisadiyyatın inkişafını dəstəkləyir.

2. Monetarist model. Monetaristlər, iqtisadiyyatdakı ən vacib dəyişənin pul təklifi olduğunu iddia edirlər. Monetarist modeldə fiskal siyasət, əsasən, inflyasiyanın idarə olunmasında önəmli bir rol oynayır. Monetaristlərə görə, fiskal siyasət inflyasiyanı idarə etmək üçün az istifadə edilməli, əsasən monetar siyasət vasitəsilə iqtisadiyyat idarə edilməlidir. Monetarist modelin tərəfdarları isə təklif edirlər ki, pul təklifinin sabit və proqnozlaşdırıla bilən olması təmin edilməlidir. Dövlətin fiskal siyasətinin genişləndirilməsi, inflyasiyanı artırır və iqtisadi sabitliyi poza bilər.

3. Ricardian ekspansiyası. Ricardian modelinə görə, fiskal siyasət tələbin artırılmasında effektiv ola bilər, amma dövlətin borc artırması ilə gələcəkdə ödəmə üçün artan vergi yükü iqtisadiyyatı zərər verə bilər. Bu nəzəriyyəyə görə, insanlar dövlətin borc yükünü gələcək vergilər vasitəsilə ödəyəcəklərini gözləyirlər, buna görə də dövlətin xərclərini artırması istehlak və investisiyalarda heç bir artım yaratmaya bilər. Bu model təklif edir ki, dövlətin borc yığılması iqtisadiyyatı bərpa etməyə kömək etməz. İnsanlar gələcəkdəki vergi artımlarını gözlədikləri üçün istehlak etmirlər.

Fiskal siyasətin əsas funksiyalarından biri ümumi tələbin tənzimlənməsidir. İqtisadiyyatda tələb artarsa, istehlak və investisiyalar artır, nəticədə iqtisadi aktivlik yüksəlir. Dövlətin fiskal siyasəti, vergi dərəcələrinin dəyişdirilməsi və dövlət xərclərinin artırılması yolu ilə ümumi tələbi artırmağa yönəldilə bilər. Bu, iqtisadi böhran dövrlərində tələbin azalması nəticəsində baş verən iqtisadi durğunluğu aradan qaldıra bilər.

Fiskal siyasət ümumi tələbi artırmaq üçün istifadə olunduqda, iqtisadiyyat canlanır, işsizliyin azalmasına və iqtisadi artımın sürətlənməsinə gətirib çıxara bilər. Məsələn, Keynsçi yanaşmaya görə, dövlətin xərclərini artırması və vergi dərəcələrini endirməsi, ümumi tələbi stimullaşdırır və iqtisadiyyatın böhrandan çıxmasına kömək edir. Bu cür fiskal tədbirlər, həmçinin inflyasiya təzyiqlərinin artmasına səbəb ola bilər, iqtisadiyyatın dayanıqlı artımını təmin edərək makroiqtisadi sabitliyi qoruyur.

Aşağıda fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitliyə təsirini daha yaxşı başa düşmək üçün cədvəl təqdim edirik. Bu cədvəldə fiskal siyasət vasitələrinin iqtisadi göstəricilər üzərindəki təsiri göstərilir.

Cədvəl 2

Fiskal siyasətin əsas vasitələrinin iqtisadi göstəricilərə təsiri

Fiskal siyasət aləti	Təsiri	Makroiqtisadi göstəricilər üzərində təsir
Dövlət xərcləri artırılması	İqtisadiyyatda tələbin artmasına səbəb olur, inflyasiya riskini yüksəldir.	ÜDM artımı, işsizlik azalma, inflyasiya təzyiqləri artar.
Vergi azaltmaları	İstehlak və investisiyaların artmasını təmin edir, iqtisadi artımı təşviq edir.	İqtisadi artımın güclənməsi, işsizlikdə azalma, inflyasiyaya qarşı təzyiqin artması.
Dövlət borcu artırılması	Gələcək vergilər və inflyasiya riskləri üzərində mənfi təsir göstərir.	Dövlət borcu artar, gələcəkdə maliyyə sabitliyi təhdid altına girir.
Sosial xərclərin artırılması	Sosial rifahı artırır, iqtisadiyyatda tələbin artmasına kömək edir.	Sosial rifah artar, işsizlikdə azalma, iqtisadi bərabərlik yüksəlir.

Mənbə: [5]

Cədvəl 2 fiskal siyasət alətlərinin iqtisadiyyata necə təsir etdiyini və hər bir siyasət alətinin makroiqtisadi göstəricilər üzərindəki təsirini göstərir. Dövlət xərclərinin artırılması və vergi azaldılması iqtisadi aktivliyi stimullaşdırmaqla yanaşı, inflyasiya təzyiqlərini də artırır. Dövlət borcunun artması isə maliyyə sabitliyini təhdid edərək gələcəkdə iqtisadiyyatın dayanıqlığını zəiflədə bilər.

Fiskal siyasət, iqtisadiyyatın dayanıqlı inkişafını təmin etmək və makroiqtisadi sabitliyi qorumaq üçün mühüm vasitədir. Dövlətin xərclərini artırması, vergi siyasətini tənzimləməsi və borc idarəçiliyi iqtisadiyyata müxtəlif təsirlər göstərir. Fiskal siyasət alətlərinin düzgün tətbiqi, həm qısa, həm də uzunmüddətli dövrdə iqtisadi sabitliyi təmin etmək üçün vacibdir. Fiskal siyasətin təsiri müxtəlif iqtisadi modellərlə təhlil edilə bilər və hər bir modelin öz üstünlükləri və məhdudiyyətləri vardır.

Makroiqtisadi sabitliyi təmin etmək məqsədilə dövlətin fiskal siyasəti düzgün yönəldilməsi iqtisadiyyatın ümumi sağlamlığını qorumağa və sosial rifahın artmasına kömək edəcəkdir.

Fiskal siyasət, inflyasiya ilə mübarizədə də mühüm rol oynayır. İnflyasiya, ümumilikdə, qiymətlərin davamlı artımını təmsil edir və iqtisadi sabitliyə ciddi təhlükə yaradır. Dövlətin fiskal siyasəti, tələbin idarə edilməsi yolu ilə inflyasiya təzyiqlərini nəzarət altına almağa çalışır.

Dövlətin xərclərinin azaldılması və vergilərin artırılması, ümumi tələbin azalmasına və beləliklə, inflyasiyanın nəzarətə alınmasına kömək edə bilər. Fiskal siyasət vasitəsilə, xüsusilə iqtisadiyyatın həddindən artıq qızdığı dövrlərdə, tələbin azaldılması inflyasiyanın artmasının qarşısını alır. Məsələn, iqtisadiyyatda inflyasiya təzyiqləri artdıqda, dövlətin xərclərini azaldaraq və vergi dərəcələrini yüksəldərək inflyasiyanı nəzarətdə saxlaya bilər [10].

Cədvəl 3

Fiskal siyasətin inflyasiya üzərindəki təsiri

Fiskal siyasət təsiri	İnflyasiya üzərindəki təsir
Dövlət xərclərinin artırılması	İnflyasiyanı artırır (daha çox pulun dövriyyəyə girməsi nəticəsində tələb-təklif balansı pozula bilər)
Vergi azaldılması	İnflyasiyanı artırır (daha çox şəxsi sərmayə və istehlak tələbi yarana bilər)
Dövlət xərclərinin azaldılması	İnflyasiyanı azalda bilər (istifadə edilən pulun miqdarı azaldığı üçün tələbin azalması mümkündür)
Vergi artırılması	İnflyasiyanı azalda bilər (istehlakçıların və istehsalçıların alıcılıq qabiliyyətinin azalması nəticəsində tələbin azalması)

Mənbə:[5]

Cədvəl 3-ə əsasən deyə bilərik ki, dövlət xərclərinin artırılması iqtisadiyyatda ümumi tələbin artmasına səbəb ola bilər. Bu, təklifin tələbi qarşılamaq üçün çatışmaması ilə nəticələnə bilər və nəticədə qiymətlər arta bilər. Bu vəziyyət inflyasiyaya səbəb ola bilər. Vergilərin azaldılması, insanların daha çox pul sərf etməsinə imkan verir və nəticədə istehlak tələbi artır. Bu da inflyasiyaya təkan verə bilər, çünki daha çox pulun dövriyyəyə daxil olması ümumi qiymət səviyyəsinin artmasına səbəb olur. Dövlət xərclərinin azaldılması iqtisadiyyatda ümumi tələbin azalmasına səbəb ola bilər. Xüsusilə, dövlətin infrastruktur və sosial xərclərinin kəsilməsi istehlakçıların daha az pul sərf etməsinə gətirib çıxara bilər, bu da inflyasiyanı azalda bilər. Vergi artırılması istehlakçıların və istehsalçıların alıcılıq qabiliyyətini azaldır. Nəticədə, daha az sərmayə yatırılır və istehlak tələbi azalır, bu isə inflyasiyanı azaldan amil ola bilər.

Fiskal siyasət, inflyasiyanı tənzimləmək üçün həm tələbi azaldan, həm də artıran müxtəlif təsirlərə sahib ola bilər, və dövlətin siyasətləri iqtisadiyyatda baş verən bu dəyişikliklərə bağlı olaraq müxtəlif nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Fiskal siyasət, işsizliyin azaldılmasında mühüm rol oynayır. İnvestisiya stimulları və dövlətin sosial xərclərini artırması işsizliyin azaldılmasına kömək edir. Məsələn, dövlətin işsizlik müavinətlərini artırması və sosial xərcləri genişləndirməsi, insanların iş tapmağa daha az ehtiyacı olduğu bir dövr yaradır, beləliklə işsizlik azalır.

Bununla yanaşı, fiskal siyasət vasitəsilə dövlət xərclərinin artırılması iqtisadiyyatda ümumi tələbin artmasına səbəb olur, bu da yeni iş yerlərinin yaradılmasına və nəticədə işsizliyin azalmasına gətirib çıxarır. Fiskal siyasətin bu şəkildə idarə olunması iqtisadiyyatın böhran dövrlərində işsizliyin artırılmasının qarşısını alır [2].

Cədvəl 4

Fiskal siyasətin işsizlik üzərindəki təsiri

Fiskal siyasət təsiri	İşsizlik üzərindəki təsir
Dövlət xərclərinin artırılması	İşsizlik səviyyəsini azalda bilər (daha çox iş yeri yaranır, tələbin artması nəticəsində istehsal artır)
Vergi azaldılması	İşsizlik səviyyəsini azalda bilər (şirkətlər daha çox sərmayə qoyur və istehsal artır)
Dövlət xərclərinin azaldılması	İşsizlik səviyyəsini artırır (tələb azaldığı üçün istehsal və iş yerləri azalır)
Vergi artırılması	İşsizlik səviyyəsini artırır (istehsalçılar daha az sərmayə yatırır, istehsal və iş yerləri azalır)

Mənbə: [5]

Cədvəl 4-ə əsasən deyə bilərik ki, dövlətin xərclərinin artırılması, xüsusilə infrastruktur layihələri və sosial xərclər, iqtisadiyyatda ümumi tələbi artırır. Bu tələbin artması, müəssisələrin daha çox məhsul istehsal etməsinə və nəticədə daha çox işçi götürməsinə səbəb olur. Bu, işsizlik səviyyəsini azaldır. Vergi azaldılması, həm şəxslərin, həm də şirkətlərin əlində daha çox pul buraxır. Şirkətlər vergi güzəştləri sayəsində sərmayə qoymağa, yeni iş yerləri yaratmağa və istehsalı artırmağa meyllidir. Bu da işsizlik səviyyəsini azaldır, çünki daha çox işçi tələb olunur.

Dövlətin xərclərinin azaldılması iqtisadiyyatda ümumi tələbin azalmasına səbəb olur. Dövlətin xərclərinin kəsilməsi, infrastruktur layihələrinin dayandırılması və ya sosial proqramların azaldılması nəticəsində müəssisələr daha az istehsal edər və daha az işçi tutarlar.

Bu, işsizlik səviyyəsinin artmasına səbəb ola bilər. Vergilərin artırılması, xüsusən şirkətlərin və istehsalçıların xərclərini artırır və bu, onların daha az sərmayə qoymasına səbəb ola bilər. Nəticədə, istehsal azalır, iş yerləri azaldılır və işsizlik artır.

Fiskal siyasət işsizlik üzərində müxtəlif təsirlərə malikdir. Dövlət xərclərinin artırılması və vergi azaldılması iqtisadiyyatda tələbi artıraraq işsizlik səviyyəsini azalda bilər, amma dövlətin xərclərinin azaldılması və vergi artımı, istehsalın azalmasına və nəticədə işsizlik səviyyəsinin artmasına səbəb ola bilər.

Fiskal siyasətin məqsədi, ümumilikdə iqtisadiyyatın vəziyyətinə uyğun olaraq işsizliklə mübarizə aparmaqdır.

Fiskal siyasət, iqtisadi artımın sürətlənməsinə və ya yavaşlamasına təsir göstərir. Dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsi, xüsusilə xərclər və investisiyalar vasitəsilə iqtisadi artımın stimullaşdırılmasında vacibdir.

Fiskal siyasət, tələbin və təklifin hər iki tərəfini aktivləşdirə bilər və bunun nəticəsində iqtisadi artım sürətlənər. Fiskal siyasət vasitəsilə uzunmüddətli iqtisadi artımın təmin edilməsi həm sosial rifahın artırılmasına, həm də makroiqtisadi sabitliyin qorunmasına kömək edir.

Cədvəl 5

Fiskal siyasətin iqtisadi artıma təsiri

Fiskal siyasət təsiri	İqtisadi artım üzərindəki təsir
Dövlət xərclərinin artırılması	İqtisadi artımı stimullaşdırır (daha çox dövlət sərmayəsi yeni iş yerləri yaradır, istehsal artırır)
Vergi azaldılması	İqtisadi artımı stimullaşdırır (şəxslərin və şirkətlərin sərmayə qoyuluşu artır, istehlak və istehsal artır)
Dövlət xərclərinin azaldılması	İqtisadi artımı ləngidə bilər (istehlak və sərmayə tələbi azalır, iqtisadi aktivlik düşə bilər)
Vergi artırılması	İqtisadi artımı ləngidə bilər (istehlak və sərmayə yatırımları azalır, iqtisadi fəaliyyət zəifləyir)

Mənbə: [5]

Cədvəl 5-ə əsasən deyə bilərik ki, dövlətin xərclərini artırması, xüsusilə infrastruktur layihələri və sosial proqramlar vasitəsilə iqtisadiyyatın tələbi artır. Dövlət sərmayəsi, iş yerlərinin yaradılmasına və istehsalın artmasına səbəb olur, bu da iqtisadi artımın stimullaşmasına kömək edir. Xüsusilə böhran dövrlərində dövlətin xərcləri iqtisadiyyatda aktivliyi artırmaq üçün vacibdir.

Vergilərin azaldılması, həm şəxslərə, həm də şirkətlərə daha çox sərmayə qoymağa imkan verir. Şəxslərin sərəncamında daha çox pul olması, istehlakın artmasına və iqtisadiyyatın canlanmasına səbəb olur. Eyni zamanda, şirkətlər vergi güzəştləri sayəsində sərmayə yatırmağa, yeni istehsal xətləri açmağa və işçiləri işə götürməyə meyllidirlər. Bu da iqtisadi artımın sürətlənməsinə gətirib çıxarır.

Dövlət xərclərinin azaldılması, iqtisadiyyatda ümumi tələbin azaldılmasına səbəb ola bilər. Dövlətin daha az sərmayə qoyması, infrastruktur və sosial proqramların dayandırılması iqtisadi fəallığı zəiflədir və istehlakçılarda və müəssisələrdə gələcək qeyri-müəyyənlik yaradır. Bu, ümumilikdə iqtisadi artımı ləngidə bilər.

Vergilərin artırılması, iqtisadiyyatda sərmayə qoyuluşunu və istehlakı azaldır. Şəxslər və şirkətlər daha yüksək vergilər nəticəsində daha az sərmayə yatırır və istehlak edir, bu da ümumi iqtisadi fəaliyyətin azalmasına səbəb olur. Vergi artımı, iqtisadi artımın yavaşlamasına və ya daralmasına səbəb ola bilər.

NƏTİCƏ

Fiskal siyasət, iqtisadi artım üzərində həm stimullaşdırıcı, həm də yavaşladıcı təsirlərə malikdir. Dövlət xərclərinin artırılması və vergi azaldılması iqtisadiyyatda tələbi artıraraq iqtisadi artımı stimullaşdırır. Əksinə, dövlət xərclərinin azaldılması və vergi artımı istehlak və sərmayə yatırımlarını azaldaraq iqtisadi fəallığı zəiflədir və iqtisadi artımı yavaşladır. Fiskal siyasət, iqtisadi artımın tənzimlənməsi üçün vacib bir vasitədir və dövrün iqtisadi şəraitinə uyğun olaraq tətbiq olunmalıdır.

Fiskal siyasət, iqtisadiyyatın əsas makroiqtisadi göstəricilərinə—işsizlik, inflyasiya, iqtisadi artım və ümumi tələbə—birbaşa təsir göstərir. Dövlətin fiskal müdaxiləsi, iqtisadi sabitliyi qorumağa və inkişafı stimullaşdırmağa kömək edir. Lakin, fiskal siyasətin müsbət təsirləri ilə yanaşı, onun potensial mənfi təsirləri də mövcuddur, xüsusən inflyasiya və büdcə defisitinin artması kimi məsələlər ortaya çıxa bilər. Bu səbəbdən fiskal siyasətin doğru və vaxtında tətbiqi makroiqtisadi sabitliyin təmin olunması baxımından kritikdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Bernanke, B.S. (2021). *Monetary policy and the economy*. Princeton University Press.
2. Blanchard, O. (2020). *Macroeconomics (7th ed.)*. Pearson.
3. Əliyev, R. (2020). *Fiskal siyasətin şəffaflıq prinsipi və iqtisadiyyatda rolu*. Bakı: İqtisadiyyat Nəşriyyatı.

4. Əzizov, N. (2021). *İqtisadiyyat və dövlətin müdaxiləsi*. Bakı: İqtisadiyyat Nəşriyyatı.
5. Heydərov, A. (2020). *Fiskal siyasət və sosial iqtisadiyyat*. Bakı: Elm və Təhsil.
6. Mankiw, N.G. (2019). *Principles of macroeconomics (8th ed.)*. Cengage Learning.
7. Məmmədova, N. (2021). *Fiskal siyasət və iqtisadi sabitlik*. Bakı: Təhsil.
8. Şahbazov, T. (2021). *Fiskal siyasət və iqtisadi artım*. Bakı: Söz Nəşriyyatı.
9. Şəfiyev, H. (2020). *Fiskal siyasət və iqtisadi infrastruktur*. Bakı: Elm və İnnovasiya.
10. Tahirli, A. (2020). *Makroiqtisadi sabitlik və fiskal siyasət*. Bakı: Dövlət Nəşriyyatı.
11. Tobin, J. (2019). *Fiscal policy and economic stability*. The Journal of Economic Perspectives, 33(2), 145-162.

S.Ibadov

Doctor of Philosophy in Economics, Azerbaijan State University of Economics

A.A.Ismikhanov

master student, Azerbaijan State University of Economics

ORCID 0009-0000-0389-9750

Mechanism of the impact of fiscal policy on macroeconomic stability

Abstract

This article examines the impact of fiscal policy on macroeconomic stability and the mechanism of these effects. Fiscal policy regulates the supply and demand balance in the economy, inflation, unemployment level and general economic activity through the tax and spending tools used by the state to regulate the economy. The article analyzes the effects of fiscal policy on economic stability, especially in the context of managing inflation, unemployment and economic growth. Fiscal policy seeks to ensure macroeconomic stability by increasing or decreasing government spending, changing taxes and optimizing debt management. In particular, increasing government spending stimulates aggregate demand in the economy, accelerating economic growth and reducing unemployment, but increasing the risk of inflation. Conversely, reducing government spending and increasing taxes reduces inflationary pressures, but weakens economic activity and can result in unemployment. The article also emphasizes the role of fiscal policy as a means of regulating the economic cycle. In periods of crisis or stagnation in the economy, fiscal policy actively increases government spending and reduces taxes, which stimulates the economy. In some cases, in "hot" periods when inflation increases, fiscal policy is tightened and applied in order to regulate economic activity.

Keywords: *fiscal policy, macroeconomic stability, inflation, unemployment, economic growth, government spending, tax policy, economic regulation.*

A.M.Həsənli
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
hassanliaydan@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 18.03.2026

The article was received by editorial board on 18.03.2026

Статья принята к печати 18.03.2026

İNSAN KAPİTALININ İNKİŞAFI VƏ KADR POTENSİALININ İDARƏ OLUNMASININ STRATEJİ ASPEKTLƏRİ

Xülasə

Məqələdə insan kapitalının inkişafı və kadr potensialının strateji idarə olunmasının müasir iqtisadi sistemdə rolu araşdırılmışdır. Tədqiqat çərçivəsində insan kapitalının formalaşması, onun iqtisadi inkişaf və təşkilati rəqabət qabiliyyətinə təsiri nəzəri və statistik yanaşmalar əsasında təhlil edilmişdir. Araşdırma nəticələri göstərir ki, təhsil sisteminin inkişafı, peşəkar kadr hazırlığı və insan resurslarının strateji idarə olunması iqtisadi səmərəliliyin və innovasiya fəaliyyətinin artırılmasında mühüm rol oynayır. Rəqəmsal texnologiyaların və müasir idarəetmə metodlarının tətbiqi kadr potensialının daha effektiv idarə olunmasına imkan yaradır. Nəticə olaraq qeyd olunur ki, insan kapitalına yönəlmiş investisiyaların artırılması və strateji insan resursları idarəçiliyinin tətbiqi davamlı iqtisadi inkişafın və təşkilati rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

***Açar sözlər:** insan kapitalı, kadr potensialı, strateji idarəetmə, iqtisadi inkişaf.*

GİRİŞ

Müasir qloballaşma şəraitində iqtisadi inkişafın əsas hərəkətverici qüvvələrindən biri insan kapitalının formalaşdırılması və onun effektiv idarə olunması hesab olunur. İqtisadiyyatın bilik və innovasiya əsaslı inkişaf modelinə keçidi, rəqəmsal texnologiyaların sürətli yayılması və əmək bazarında baş verən struktur dəyişiklikləri təşkilatların və dövlətlərin insan resurslarına münasibətində yeni yanaşmaların formalaşmasını zəruri etmişdir. Bu baxımdan insan kapitalının inkişafı və kadr potensialının strateji idarə olunması müasir idarəetmə sistemlərinin əsas prioritet istiqamətlərindən biri kimi çıxış edir. İnsan kapitalı anlayışı iqtisadi və idarəetmə elmlərində geniş istifadə olunan fundamental kateqoriyalardan biridir və insanın bilikləri, bacarıqları, peşəkar kompetensiyaları, yaradıcılıq qabiliyyəti, sağlamlığı və sosial bacarıqları kimi xüsusiyyətləri özündə birləşdirir. Müasir elmi yanaşmalara görə insan kapitalı yalnız fərdi səviyyədə deyil, həm də təşkilati və milli səviyyədə iqtisadi inkişafın əsas resurslarından biri hesab olunur. İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadi təcrübəsi göstərir ki, yüksək səviyyədə formalaşmış insan kapitalı innovasiya fəaliyyətinin genişlənməsinə, əmək məhsuldarlığının artmasına və rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə mühüm təsir göstərir (Əhmədov, 2014, s.117).

XXI əsrdə iqtisadi sistemlərdə baş verən transformasiya prosesləri insan kapitalının strateji əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Qlobal iqtisadi rəqabətin güclənməsi, texnoloji innovasiyaların sürətli inkişafı və rəqəmsal iqtisadiyyatın genişlənməsi təşkilatların kadr siyasətinə yeni yanaşmaların tətbiqini tələb edir. Bu şəraitdə insan resurslarının idarə olunması ənənəvi inzibati funksiyalardan strateji idarəetmə modelinə doğru transformasiya edir. Strateji insan resursları idarəçiliyi təşkilatın uzunmüddətli inkişaf strategiyası ilə kadr siyasətinin integrasiyasını təmin edir və kadr potensialının səmərəli istifadəsinə şərait yaradır.

NƏZƏRİ YANAŞMALAR

İnsan kapitalının inkişafı ilə bağlı nəzəri yanaşmalar arasında bilik iqtisadiyyatı konsepsiyası xüsusi yer tutur. Bilik iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi inkişafın əsas mənbəyi maddi resurslar deyil, bilik, innovasiya və texnologiya hesab olunur. Bu modeldə insan kapitalı iqtisadi sistemin əsas istehsal faktoru kimi çıxış edir. İnnovativ iqtisadiyyatın formalaşması və rəqəmsal texnologiyaların geniş tətbiqi insan kapitalının keyfiyyətinə olan tələbləri daha da artırır. Müasir əmək bazarında yüksək ixtisaslı, innovativ düşüncə qabiliyyətinə malik və dəyişən texnoloji mühitə adaptasiya oluna bilən kadrlar xüsusi əhəmiyyət kəsb edir (Hüseynov, 2019, s.158).

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsində insan kapitalının inkişafında təşkilati mədəniyyət və liderlik faktorları da mühüm rol oynayır. Təşkilati mədəniyyət əməkdaşların davranış modellərini, dəyərlər sistemini və kollektiv fəaliyyət prinsiplərini müəyyən edir. İnnovasiya yönümlü təşkilati mədəniyyət əməkdaşların yaradıcı potensialının inkişafına və yeni ideyaların formalaşmasına əlverişli mühit yaradır. Liderlik isə insan resurslarının səmərəli idarə olunmasında və təşkilat daxilində motivasiya mühitinin formalaşdırılmasında mühüm rol oynayan əsas idarəetmə faktorlarından biridir (Vəliyev, 2016, s.259).

Eyni zamanda müasir elmi yanaşmalar insan kapitalının inkişafında davamlı təhsil və ömürboyu öyrənmə konsepsiyasının əhəmiyyətini xüsusi vurğulayır. Texnoloji inkişafın sürətli tempi əmək bazarında yeni bacarıqlara olan tələbatı artırır və kadrların davamlı şəkildə peşəkar inkişafını zəruri edir. Bu baxımdan təşkilatlarda kadrların bilik və bacarıqlarının daim yenilənməsi insan kapitalının inkişaf strategiyasının əsas istiqamətlərindən biri hesab olunur (Zeynalov, 2020, s.205).

TƏHLİL

Müasir iqtisadi sistemdə insan kapitalının inkişafı və kadr potensialının effektiv idarə olunması iqtisadi artımın, əmək məhsuldarlığının və təşkilati rəqabət qabiliyyətinin əsas determinantlarından biri kimi qiymətləndirilir. Aparılmış statistik və institusional təhlillər göstərir ki, qlobal iqtisadiyyatın bilik və innovasiya əsaslı inkişaf modelinə keçidi insan kapitalına qoyulan investisiyaların əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Dünya Bankının məlumatlarına əsasən insan kapitalı indeksi (Human Capital Index – HCI) bir ölkədə doğulan uşağın gələcəkdə potensial əmək məhsuldarlığının nə qədər reallaşa biləcəyini göstərən mühüm göstəricidir. Bu indeksin 0 ilə 1 arasında dəyişdiyi nəzərə alınarsa, Azərbaycanın insan kapitalı indeksi təxminən 0,597 səviyyəsində qiymətləndirilir, yəni bu gün doğulan uşaqlar mövcud təhsil və sağlamlıq şərtləri saxlanıldığı halda gələcəkdə potensial məhsuldarlığın təxminən 59–60 faizini reallaşdırma biləcəkdir. Bu göstərici insan kapitalının inkişafında müəyyən irəliləyişlərin mövcud olduğunu göstərsə də, eyni zamanda təhsil və səhiyyə sahələrində əlavə investisiyaların zəruriliyini də ortaya qoyur.

Azərbaycan iqtisadiyyatının struktur təhlili göstərir ki, ölkənin ümumi milli sərvətinin formalaşmasında insan kapitalının payı hələ də digər inkişaf etmiş ölkələrlə müqayisədə nisbətən aşağıdır. Məsələn, aparılan araşdırmalara görə ölkə sərvətinin strukturunda təbii resursların payı təxminən 54 faiz, fiziki kapitalın payı 23,6 faiz, insan kapitalının payı isə təxminən 14 faiz təşkil edir. Bu fakt göstərir ki, ölkə iqtisadiyyatı hələ də təbii resurslara əsaslanan modeldən tam şəkildə bilik əsaslı iqtisadiyyata keçid mərhələsindədir və insan kapitalının iqtisadi sistemdə rolunun artırılması strateji əhəmiyyət daşıyır.

Cədvəl 1

Azərbaycanın milli sərvətinin strukturunda kapital növlərinin payı

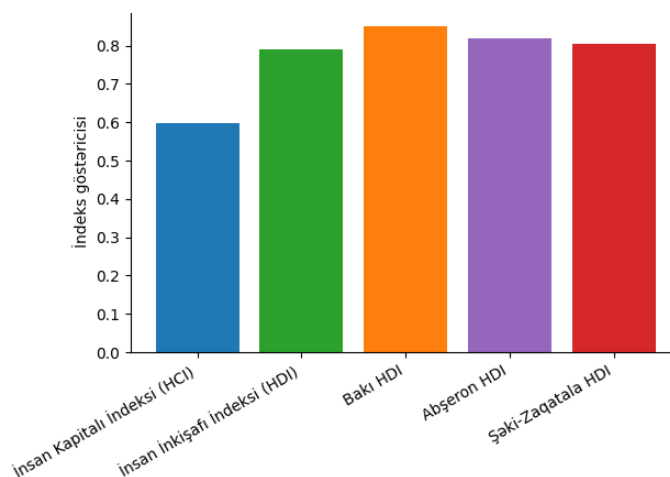
Kapital növü	Ümumi milli sərvətdə pay (%)
Təbii resurslar	54
Fiziki kapital	23,6
İnsan kapitalı	14

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilib

Demoqrafik göstəricilər də insan kapitalının formalaşmasında mühüm rol oynayan amillərdən biri hesab olunur. Statistik məlumatlara əsasən Azərbaycan əhalisinin sayı son onilliklər ərzində davamlı şəkildə artmışdır. Məsələn, 2011-ci ildə ölkə əhalisi təxminən 9,1 milyon nəfər olduğu halda, 2024-cü ildə bu göstərici 10,2 milyon nəfərə yaxınlaşmışdır. Əhalinin artımı əmək bazarının potensial genişlənməsini təmin etsə də, bu resursların effektiv istifadə olunması üçün yüksək ixtisaslı kadr hazırlığı və əmək bazarının strukturunun modernləşdirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir (Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, 2024).

İnsan kapitalının inkişaf səviyyəsinin qiymətləndirilməsində Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnsan İnkişafı İndeksi (HDI) də mühüm göstəricilərdən biridir. 2024-cü ilin məlumatlarına əsasən Azərbaycanın insan inkişafı indeksi 0,789 səviyyəsində qiymətləndirilmiş və ölkə “yüksək insan inkişafı” kateqoriyasına daxil edilmişdir. Regionlar üzrə aparılan müqayisəli təhlil göstərir ki, ölkə daxilində insan kapitalının inkişaf səviyyəsində müəyyən regional fərqlər mövcuddur. Məsələn, Bakı şəhərində insan inkişafı indeksi 0,850, Abşeron iqtisadi rayonunda 0,820, Şəki-Zaqatala regionunda isə 0,805 səviyyəsindədir. Bu göstəricilər regionlar arasında sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsində müəyyən fərqlərin mövcud olduğunu və kadr potensialının regionlar üzrə daha balanslı şəkildə inkişaf etdirilməsinin vacibliyini göstərir.

Qrafik 1. Azərbaycanda insan kapitalı və insan inkişafı göstəriciləri



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilib

İnsan kapitalının inkişafına təsir edən əsas amillərdən biri təhsil və peşə hazırlığı sisteminin səmərəliliyidir. Müasir iqtisadiyyat şəraitində əmək bazarında tələb olunan bacarıqların strukturunun dəyişməsi ali təhsil və peşə təhsili sisteminin modernləşdirilməsini zəruri edir. Azərbaycanda iqtisadiyyatın diversifikasiyası və qeyri-neft sektorunun inkişafı strategiyası çərçivəsində kadr hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsi prioritet istiqamətlərdən biri kimi müəyyən edilmişdir. Xüsusilə sənaye parklarının yaradılması, innovativ texnologiyaların tətbiqi və yeni istehsal sahələrinin formalaşdırılması əmək bazarında yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmasına olan tələbatı daha da artırmışdır.

Əmək bazarının struktur təhlili göstərir ki, müasir təşkilatların uğurlu fəaliyyəti yalnız maddi və maliyyə resurslarından deyil, eyni zamanda insan resurslarının keyfiyyətindən və onların səmərəli idarə olunmasından asılıdır. Bu baxımdan strateji kadr idarəetməsi təşkilatların uzunmüddətli inkişafında mühüm rol oynayır. Müasir idarəetmə sistemlərində insan resurslarının planlaşdırılması, kadr ehtiyatının formalaşdırılması, əməkdaşların peşəkar inkişafının təşkili və motivasiya sistemlərinin qurulması təşkilati strategiyanın ayrılmaz hissəsi kimi çıxış edir.

Eyni zamanda rəqəmsal transformasiya prosesləri insan kapitalının idarə olunması sahəsində yeni imkanlar yaratmışdır. Elektron kadr idarəetmə sistemləri, analitik məlumat bazaları və performans qiymətləndirmə platformaları təşkilatlarda kadr potensialının daha effektiv şəkildə qiymətləndirilməsinə və idarə olunmasına imkan verir. Bu texnologiyalar vasitəsilə əməkdaşların peşəkar inkişafı, karyera planlaşdırılması və təşkilati fəaliyyətin səmərəliliyi daha sistemli şəkildə monitorinq olunur.

NƏTİCƏ

Aparılmış nəzəri və statistik təhlillər göstərir ki, insan kapitalının inkişafı və kadr potensialının strateji idarə olunması müasir iqtisadiyyatın davamlı inkişafını təmin edən əsas amillərdən biridir. Bilik və innovasiya əsaslı iqtisadi modelin formalaşması şəraitində təşkilatların və dövlətlərin rəqabət qabiliyyəti böyük ölçüdə insan resurslarının keyfiyyətindən və onların effektiv idarə olunmasından asılıdır. Bu baxımdan insan kapitalı yalnız əmək resursu kimi deyil, həm də iqtisadi inkişafın strateji intellektual potensialı kimi çıxış edir. İnsan kapitalına yönəlmiş investisiyaların artırılması, təhsil və peşə hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsi, eləcə də əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının təmin edilməsi iqtisadi səmərəliliyin yüksəldilməsində mühüm rol oynayır. Eyni zamanda təşkilatlarda strateji insan resursları idarəçiliyinin tətbiqi əməkdaşların peşəkar inkişafının təmin edilməsinə, əmək məhsuldarlığının artmasına və innovasiya fəaliyyətinin genişlənməsinə şərait yaradır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Azərbaycanın statistik göstəriciləri. Bakı: Dövlət Statistika Komitəsi.
2. Əhmədov, M.M. (2014). Təhsilin idarə olunmasının əsasları. Bakı: Təhsil Nəşriyyatı.
3. Hüseynov, F.M. (2019). Ali məktəblərdə idarəetmə və insan resurslarının inkişafı. Bakı: Elm.
4. Vəliyev, A.H. (2016). Ali təhsilin iqtisadiyyatı və idarə olunması. Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
5. Zeynalov, A.M. (2020). İnsan resurslarının idarə olunması. Bakı: Elm və Təhsil.

A.M.Hasanli

master student, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

Strategic aspects of human capital development and the management of personnel potential

Abstract

The article examines the role of human capital development and the strategic management of personnel potential within the modern economic system. Within the framework of the study, the formation of human capital and its impact on economic development and organizational competitiveness are analyzed through theoretical and statistical approaches. The research findings indicate that the development of the education system, professional workforce training, and the strategic management of human resources play a significant role in enhancing economic efficiency and promoting innovation activities.

The application of digital technologies and modern management methods enables more effective management of personnel potential. As a result, it is emphasized that increasing investments in human capital and implementing strategic human resource management are of great importance for ensuring sustainable economic development and strengthening organizational competitiveness.

Keywords: human capital, personnel potential, strategic management, economic development.

A.R.Talibli
magistrant, Bakı Mühəndislik Universiteti
nuriliaysu@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 03.03.2026

The article was received by editorial board on 03.03.2026

Статья принята к печати 03.03.2026

QLOBAL PR İDARƏETMƏ MODELƏRİ VƏ RƏQƏMSAL KOMMUNİKASIYA TENDENSİYALARI

Xülasə

Məqalədə global PR idarəetmə modelləri və rəqəmsal kommunikasiya tendensiyaları araşdırılmışdır. Qloballaşmanın sürətlə artması və rəqəmsal texnologiyaların inkişafı PR sahəsində yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri etmişdir. Mərkəzləşdirilmiş, desentralizə edilmiş və hibrid PR idarəetmə modelləri şirkətlərə global strategiyalarını effektiv şəkildə həyata keçirməyə imkan verir. Eyni zamanda, sosial media, rəqəmsal analitika və interaktiv kommunikasiya müasir PR fəaliyyətlərini daha ölçülə bilən, məlumat yönümlü və auditoriya ilə daha sıx əlaqəli edir. Məqalədə vurğulanır ki, müasir PR yalnız brend imicinin qorunması üçün deyil, həm də strateji idarəetmə və rəqəmsal transformasiya proseslərinin ayrılmaz elementi kimi şirkətlərin uğur qazanmasında kritik rol oynayır.

***Açar sözlər:** Qlobal PR, idarəetmə modelləri, rəqəmsal kommunikasiya, sosial media, brend imici.*

GİRİŞ

Qlobal kommunikasiya mühiti son illərdə sürətlə dəyişir və bu dəyişikliklər şirkətlərin PR (Public Relations – ictimaiyyətlə əlaqələr) idarəetmə modellərinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Qloballaşmanın genişlənməsi, texnoloji inqilablar, rəqəmsal transformasiya və informasiya mübadiləsinin sürətlənməsi şirkətləri yalnız milli səviyyədə deyil, həm də beynəlxalq bazarlarda fəaliyyət göstərməyə məcbur edir. Bu tendensiya PR sahəsini köklü şəkildə yenidən formalaşdırır və şirkətlərin kommunikasiya strategiyalarının həm mədəni, həm də iqtisadi kontekstə uyğun hazırlanmasını tələb edir. Qloballaşma nəticəsində fərqli ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlər müxtəlif mədəniyyətlər, sosial dəyərlər və iqtisadi şəraitlə qarşılaşır, bu isə PR strategiyalarının daha çevik, adaptiv və çoxkanallı olmasını zəruri edir.

Rəqəmsal texnologiyaların inkişafı isə PR praktikalarını daha məlumat yönümlü, ölçülə bilən və interaktiv hala gətirib. Sosial media platformaları (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn və s.), rəqəmsal platformalar, analitik alətlər və mobil tətbiqlər vasitəsilə şirkətlər auditoriyaları ilə birbaşa əlaqə qurmaq, brend imicini formalaşdırmaq və böhran situasiyalarında çevik reaksiya vermək imkanına malikdirlər. Beləliklə, müasir PR artıq sadəcə şirkətin imicini qorumaq və ictimaiyyətlə əlaqə yaratmaq vasitəsi kimi deyil, həm də strateji idarəetmə və rəqəmsal transformasiya proseslərinin ayrılmaz elementi kimi qiymətləndirilir. Bu yanaşma şirkətlərə kommunikasiya fəaliyyətlərini ölçülə bilən və optimallaşdırıla bilən bir sistem halına gətirməyə, resursları daha səmərəli bölüşdürməyə və global bazarlarda rəqəbat üstünlüyü əldə etməyə imkan verir.

Bundan əlavə, qloballaşma və rəqəmsal texnologiyaların təsiri PR mütəxəssislərini yeni bacarıqlar və yanaşmalar tətbiq etməyə məcbur edir. Müasir PR mütəxəssisləri yalnız yaradıcı kommunikasiya bacarıqlarına deyil, həm də data analiz, rəqəmsal marketinq, sosial media idarəçiliyi, interaktiv texnologiyalar və böhran kommunikasiya strategiyaları sahəsində yüksək biliklərə malik

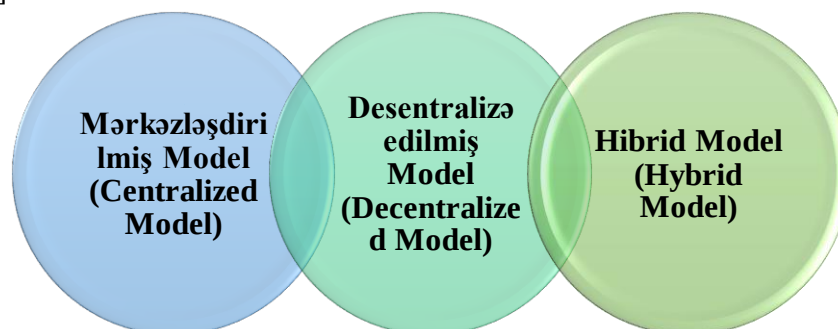
olmalıdırlar. Onlar həm qlobal, həm də yerli auditoriya üçün uyğun mesajlar hazırlamalı, çoxkanallı kommunikasiya strategiyalarını səmərəli şəkildə idarə etməli və analitik alətlərdən istifadə edərək məlumatlara əsaslanan qərarlar qəbul etməlidirlər. Bu yanaşma sayəsində şirkətlər həm qlobal marka imicini qoruyur, həm də yerli bazarların fərqli xüsusiyyətlərinə çevik şəkildə uyğunlaşa bilirlər.

Müasir PR idarəetməsi artıq yalnız kommunikasiya funksiyası kimi qiymətləndirilmir; o, həm də strateji qərar qəbul etmənin, brendin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasının və rəqəmsal transformasiya proseslərinin mərkəzində duran kritik bir sahə kimi çıxış edir. PR fəaliyyəti şirkətin daxili və xarici mühitlə əlaqələrini sistemli şəkildə idarə etməklə yanaşı, biznesin strateji məqsədlərinə xidmət edir, qlobal kommunikasiya standartlarına uyğun olaraq brendin tanınmasını və nüfuzunu artırır.

Beləliklə, qloballaşmanın gətirdiyi yeni çağırışlar və rəqəmsal texnologiyaların təklif etdiyi imkanlar müasir PR idarəetməsini daha kompleks, çoxsahəli və strateji baxımdan əhəmiyyətli bir sahəyə çevirib. Şirkətlər üçün bu yanaşma yalnız kommunikasiya vasitəsi deyil, həm də biznesin uğurlu fəaliyyətinin, davamlı inkişafın və qlobal bazarlarda rəqabət üstünlüyünün əsas amilinə çevrilmişdir.

Qlobal PR idarəetmə modelləri

Qlobal PR idarəetmə modelləri şirkətlərin beynəlxalq bazarlarda fəaliyyətini daha səmərəli şəkildə koordinasiya etməyə imkan verir. Bu modellər şirkətlərin strateji mesajlarını vahid və məqsədyönlü şəkildə auditoriyaya çatdırmasına kömək edir. Ümumilikdə, üç əsas model geniş tətbiq olunur: (Şəkil 1). [1].



Şəkil 1. Qlobal PR idarəetmə modelləri

Qlobal PR idarəetmə modelləri şirkətlərin strateji məqsədlərinə uyğun olaraq seçilir və tətbiq olunur. Bu modellər əsasən üç qrupa bölünür: mərkəzləşdirilmiş, desentralizə edilmiş və hibrid modellər. Hər bir modelin öz üstünlükləri və çatışmazlıqları vardır və onların seçimi şirkətin qlobal və regional kommunikasiya strategiyasına bağlıdır.

Mərkəzləşdirilmiş PR modeli bütün PR strategiyalarının, kommunikasiya fəaliyyətlərinin və media mesajlarının şirkətin mərkəzi ofisi tərəfindən hazırlanması və həyata keçirilməsi prinsipinə əsaslanır. Bu yanaşma şirkət daxilində qərarların vahidliyini təmin etməyə xidmət edir və qlobal, eləcə də milli səviyyədə marka imicinin qorunmasına imkan yaradır. Mərkəzləşdirilmiş PR modeli xüsusilə qlobal bazarlarda vahid brend mesajı ötürmək, sinxron kampaniyalar həyata keçirmək və şirkətin dəyərlərini universal şəkildə təqdim etmək üçün effektivdir. Bu model şirkət üçün vahid kommunikasiya strategiyası və standart mesajların hazırlanması ilə yanaşı, bütün fəaliyyətlərin koordinasiyasını da təmin edir. Mərkəzi idarəetmə sayəsində həm daxili, həm də xarici auditoriya üçün şirkətin mövqeyi və dəyərləri ardıcıl və eyni məzmunla təqdim olunur. Bunun nəticəsində şirkət qlobal bazarlarda özünü vahid və professional imicdə təqdim edə bilir, səhvlərin və mesaj qarışıqlıqlarının qarşısı alınır.

Məsələn, Apple şirkəti bütün əsas PR strategiyalarını mərkəzi ofis vasitəsilə müəyyən edir və qlobal bazarlarda vahid mesajlar təqdim edir. Apple-ın mərkəzləşdirilmiş yanaşması məhsul təqdi-

matlarından tutmuş media açıqlamalarına qədər bütün kommunikasiya fəaliyyətlərini eyni standartlara uyğun aparmağa imkan verir. Eyni zamanda Coca-Cola da reklam və PR kampaniyalarını mərkəzi ofisdən idarə edərək brendin qlobal identifikasiyasını qoruyur. Coca-Cola-nın reklam kampaniyaları və sosial məsuliyyət layihələri bütün dünyada vahid üslub və mesaj çərçivəsində həyata keçirilir.

Mərkəzləşdirilmiş modelin üstünlükləri arasında bir sıra mühüm məqamları qeyd etmək olar:

- vahid brend mesajının ötürülməsi – bütün kommunikasiya fəaliyyətləri mərkəz tərəfindən nəzarət olunduğu üçün brendin imici və dəyərləri ardıcıl formada auditoriyaya çatdırılır.
- qlobal kampaniyaların sinxronizasiyası – müxtəlif ölkələrdə və bazarlarda eyni zamanda keçirilən kampaniyalar mərkəzi ofisin koordinasiyası ilə uyumlu şəkildə həyata keçirilir.
- mərkəzləşmiş idarəetmə və risklərin vahid şəkildə idarə olunması – potensial kommunikasiya riskləri, böhran vəziyyətləri və ictimai reaksiyalar mərkəzləşdirilmiş formada izlənilir və idarə olunur.
- beynəlxalq imic və dəyərlərin qorunması – şirkətin qlobal səviyyədə peşəkar və etibarlı brend kimi təqdim olunması təmin edilir.

Lakin, bu modelin bəzi məhdudiyyətləri də mövcuddur. Ən əsas çatışmazlıq odur ki, yerli bazarların mədəni, sosial və iqtisadi fərqliliklərinə çevik şəkildə uyğunlaşmaq çətinləşir. Bu isə şirkətin müəyyən bazarlarda lokal trendləri və istehlakçı davranışlarını nəzərə almaqda gecikməsinə səbəb ola bilər [1].

Azərbaycanın milli neft və qaz şirkəti olan SOCAR mərkəzləşdirilmiş PR modelinin tipik nümunəsidir. SOCAR-ın bütün kommunikasiya strategiyaları Bakıdakı mərkəzi ofis tərəfindən hazırlanır. Bu yanaşma şirkətin həm milli, həm də beynəlxalq səviyyədə vahid və güclü marka imicini qorumağa xidmət edir. Məsələn, SOCAR beynəlxalq sərgilərdə, forumlarda və media kampaniyalarında vahid mesajlar təqdim edir, şirkətin uğurlarını və dəyərlərini konsistent şəkildə nümayiş etdirir. Həmçinin, şirkət mərkəzləşdirilmiş yanaşma vasitəsilə böhran vəziyyətlərində və ya beynəlxalq mediada ortaya çıxan məsələlərdə vahid mövqe nümayiş etdirir, bu da onun beynəlxalq nüfuzuna müsbət təsir göstərir.

Hibrid PR modeli mərkəzləşdirilmiş və desentralizə edilmiş yanaşmaların sintezindən ibarətdir və şirkətlərə həm qlobal strategiyaları mərkəzləşdirilmiş formada idarə etməyə, həm də yerli bazarın tələblərinə çevik şəkildə uyğunlaşmağa imkan verir. Bu model şirkətlər üçün kommunikasiya və PR sahəsində optimal tarazlığı təmin edir: mərkəz, qlobal marka mesajının və dəyərlərinin qorunmasını təmin edir, regional ofislər isə yerli auditoriyanın ehtiyaclarını nəzərə alaraq strategiyaları tətbiq edir. Hibrid yanaşma sayəsində şirkət qlobal brend konsistensiyasını saxlayaraq, eyni zamanda hər bir bazarın özünəməxsus xüsusiyyətlərinə və mədəni kontekstinə uyğun kommunikasiya aparmaq imkanı qazanır. Bu isə PR fəaliyyətlərinin effektivliyini artırır və şirkətin həm milli, həm də beynəlxalq səviyyədə nüfuzunu gücləndirir.

Məsələn, Unilever şirkəti hibrid PR modelini uğurla tətbiq edir. Şirkətin dünya miqyasında vahid brend strategiyası mərkəzi ofisdən müəyyən edilir, lakin regional ofislər məhsulların təqdimatını, reklam kampaniyalarını və PR fəaliyyətlərini yerli bazarın xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırırlar. Beləliklə, Unilever həm qlobal marka mesajının vahidliyini qoruyur, həm də yerli bazarlarda auditoriyanın maraqlarına və mədəni kontekstə uyğunlaşdırılmış strategiyalar həyata keçirir. Bu model regional bazarlarda şirkətin məhsul və xidmətlərinə olan marağı artırır, istehlakçıların şirkətə qarşı etibarını gücləndirir və yerli auditoriya ilə daha interaktiv əlaqələr qurmağa imkan verir. Hibrid yanaşmanın üstünlüklərindən biri də odur ki, qlobal marka strategiyasının mərkəzləşdirilmiş idarəsi ilə regional çevikliyi birləşdirir, nəticədə həm beynəlxalq səviyyədə vahid, həm də lokal səviyyədə effektiv PR nəticələri əldə olunur.

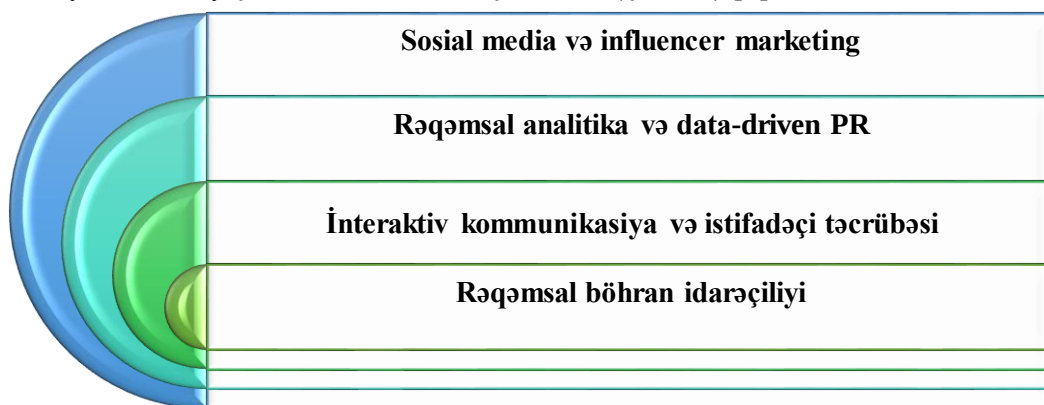
Azərbaycanın milli neft və qaz şirkəti olan SOCAR üçün hibrid model yaxın gələcəkdə PR strategiyalarının inkişafında önəmli rol oynaya bilər. Mərkəzi ofisdə qlobal və milli mesajların sinxronizasiyasını təmin edərkən, regional ofislərə yerli layihələrdə – məsələn, regiondakı sosial, eko-

loji və təhsil təşəbbüsləri – kommunikasiya və PR fəaliyyətlərini koordinasiya etmək imkanı verilməsi, şirkətin həm milli, həm də regional səviyyədə uğurlu kommunikasiya strategiyasını təmin edəcək. Hibrid model SOCAR-ın regional bazarlarda daha çevik və tez reaksiya verə bilən bir PR strategiyası həyata keçirməsinə şərait yaradacaq, eyni zamanda şirkətin milli və beynəlxalq səviyyədə vahid marka imicini qoruyacaq.

Beləliklə, qlobal PR idarəetmə modelləri şirkətlərin strateji məqsədlərinə uyğun seçilməli və tətbiq olunmalıdır. Mərkəzləşdirilmiş model qlobal sinxronizasiya və vahid brend mesajına üstünlük verirsə, desentralizə edilmiş model yerli bazara uyğunlaşmanı təmin edir. Hibrid model isə hər iki yanaşmanın üstünlüklərini birləşdirərək şirkətlərə çevik və strateji PR imkanları yaradır. SOCAR nümunəsi göstərir ki, mərkəzləşdirilmiş model milli və beynəlxalq imicin qorunmasında effektivdir, lakin hibrid yanaşmanın tətbiqi şirkətin regional bazarlarda daha çevik fəaliyyət göstərməsinə, yerli icmalarla daha sıx və interaktiv əlaqələr qurmasına imkan yarada bilər. Eyni zamanda, hibrid model şirkət üçün PR fəaliyyətlərinin ölçülməsi, nəticələrin monitorinqi və resursların səmərəli istifadəsi baxımından da əlavə üstünlüklər təqdim edir. Bu yanaşma şirkətə həm qlobal, həm də regional səviyyədə davamlı və professional PR strategiyası qurmağa imkan verir [3].

Rəqəmsal kommunikasiya tendensiyaları

Müasir dövrdə rəqəmsal texnologiyaların inkişafı PR sahəsini köklü şəkildə dəyişmiş və şirkətlərin auditoriya ilə əlaqəsini daha interaktiv, ölçülə bilən və məlumat yönümlü hala gətirmişdir. Aşağıdakı tendensiyalar bu dəyişikliklərin əsasını təşkil edir: (Şəkil 2) [4].



Şəkil 2. Rəqəmsal kommunikasiya tendensiyaları

Sosial media platformaları müasir PR strategiyalarında əvəzsiz rol oynayır və şirkətlər üçün birbaşa auditoriya ilə əlaqə qurmağın, brend imicini gücləndirməyin və istifadəçi reaksiyalarını ölçməyin əsas vasitəsinə çevrilmişdir. Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, Twitter və digər sosial şəbəkələr şirkətlərə auditoriyanı daha dərinləndirən anlamaq, onların maraqlarını izləmək və kommunikasiya fəaliyyətlərini buna uyğun adaptasiya etmək imkanı verir. Bu platformalar vasitəsilə şirkətlər yalnız məlumat yaymaqla kifayətlənmir, həm də auditoriya ilə qarşılıqlı əlaqə, interaktiv ünsiyyət və emosional bağlılıq yaratmaq üçün yeni imkanlar əldə edirlər. Beləliklə, sosial media PR strategiyalarının mərkəzində artıq sadəcə məhsul və xidmətlərin tanıtılması yox, brendlə auditoriya arasında davamlı və interaktiv əlaqə qurmaq, həmçinin brendin dəyərlərini və həyat tərzini mesajını çatdırmaq dayanır.

Məsələn, Nike və Adidas şirkətləri Instagram və TikTok platformalarından istifadə edərək gənc auditoriyanı hədəf alan kampaniyalar aparır. Bu kampaniyalar video məzmun, qısa reklam klipləri, hekayələr və interaktiv postlar vasitəsilə istifadəçilərin diqqətini cəlb edir. Onlar yalnız məhsulu tanıtmqla kifayətlənmir, həm də brendin fəlsəfəsini, həyat tərzini mesajını və dəyərlərini auditoriyaya ötürür. Bu yanaşma istifadəçilərdə brendlə emosional bağlılıq yaradır, onların loyallığını artırır və uzunmüddətli müştəri münasibətlərinin qurulmasına xidmət edir.

Eyni zamanda, influencer marketing sosial media PR-ının ayrılmaz və strateji komponentinə çevrilmişdir. Bu metod brend mesajlarını auditoriyaya daha inandırıcı, şəxsiləşdirilmiş və kreativ şəkildə çatdırmaq imkanı verir. Məsələn, Sephora kosmetik brendi məşhur influencerlərlə əməkdaşlıq edərək məhsullarını sosial mediada təqdim edir. Bu yolla həm məhsulların satışını artırır, həm də auditoriya ilə interaktiv əlaqə qurur. Influencerlər vasitəsilə ötürülən mesajlar istifadəçilərdə daha yüksək etibar və maraq yaradır, brendin tanınmasını və dəyərlərinin qəbul olunmasını gücləndirir [5].

Rəqəmsal alətlər isə müasir PR fəaliyyətlərinin əsas dayacağına çevrilmişdir və şirkətlərə qərarların daha ölçülə bilən, dəqiq və effektiv şəkildə qəbul edilməsinə imkan verir. Ənənəvi PR strategiyaları çox vaxt intuisiya və təcrübəyə əsaslansa da, müasir dövrdə PR artıq data-driven, yəni məlumatlara əsaslanan yanaşmanı tələb edir. Analitik sistemlər və rəqəmsal platformalar vasitəsilə şirkətlər auditoriyanın davranışlarını, maraqlarını, sosial media reaksiyalarını və kampaniyalarla bağlı təhlilləri real vaxtda izləyə bilər. Bu, PR qərarlarının daha düzgün, strateji və nəticəyə yönəlik olmasını təmin edir. Analitik alətlər həmçinin şirkətlərə kampaniyaların performansını ölçmək, nəticələri təhlil etmək, optimallaşdırmaq və gələcək strategiyaları daha məqsədyönlü şəkildə planlaşdırmaq imkanı verir.

Məsələn, Coca-Cola sosial media kampaniyalarının nəticələrini Google Analytics, Facebook Insights, YouTube Analytics və digər rəqəmsal platformalar vasitəsilə diqqətlə izləyir. Şirkət toplanan məlumatları analiz edərək kampaniyaların hansı hissələrinin daha uğurlu olduğunu müəyyən edir, auditoriyanın maraq və reaksiyalarına uyğun olaraq mesajları fərdiləşdirir və optimallaşdırır. Nəticədə, reklam və PR mesajları yalnız geniş auditoriyaya deyil, həmçinin hədəf kütləyə uyğun, fərdiləşdirilmiş və effektiv şəkildə çatdırılır. Bu yanaşma PR fəaliyyətlərinin səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, şirkətə rəqabət üstünlüyü qazandırır, resursların daha düzgün bölüşdürülməsinə imkan yaradır və qlobal standartlara uyğun fəaliyyət göstərməyə şərait yaradır [6].

Bundan əlavə, sosial media və rəqəmsal alətlər PR mütəxəssislərinə real vaxtda qərar qəbul etmə, interaktiv kampaniyalar həyata keçirmə və auditoriya davranışlarını dərinlən təhlil etmə imkanları verir. Bu, brendin strateji məqsədlərini dəstəkləyir, auditoriyanın maraqlarına uyğun kommunikasiya yaratmağa kömək edir və qlobal bazarlarda brendin rəqabət qabiliyyətini artırır. Müasir PR artıq yalnız marketing və informasiya yayımı funksiyası deyil, həm də analitik, interaktiv və strateji idarəetmə sahəsi kimi qiymətləndirilir.

Müasir PR strategiyaları yalnız mesajların ötürülməsinə yönəlmir; onlar həm də interaktiv və qarşılıqlı əlaqəli təcrübə yaratmağa fokuslanır. Virtual reallıq (VR), artırılmış reallıq (AR), chatbotlar, interaktiv oyunlar, canlı yayımlar və online tədbirlər şirkətlərə brendlə auditoriya arasında daha səmimi və davamlı əlaqələr qurmağa imkan verir. Məsələn, IKEA VR texnologiyasından istifadə edərək müştərilərə ev mebellərini virtual olaraq yerləşdirməyə imkan verir. Bu yanaşma istifadəçilərə məhsulu sadəcə görmək yox, onu öz ev məkanlarında sınaqdan keçirmək və interaktiv şəkildə qiymətləndirmək imkanı yaradır. Eyni zamanda, H&M və Zara chatbot texnologiyasından istifadə edərək müştərilərə məhsul tövsiyələri verir, sorğularını cavablandırır və real vaxtda kommunikasiya təmin edirlər. Bu cür interaktiv yanaşmalar auditoriyanın brendlə əlaqəsini gücləndirir, istifadəçi təcrübəsini zənginləşdirir və uzunmüddətli bağlılıq formalaşdırır. Belə metodlar müasir PR strategiyalarının daha dinamik, auditoriya yönümlü və rəqəmsal imkanlardan səmərəli istifadə edən bir quruluşda olmasına xidmət edir.

Rəqəmsal PR-da böhran idarəçiliyi də müasir strategiyaların vacib tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Sosial media vasitəsilə mənfi xəbərlər, texniki problemlər və ya böhran vəziyyətləri sürətlə yayıla bilər və bu, brendin nüfuzuna ciddi təsir göstərə bilər. Bu səbəbdən şirkətlər real vaxtda kommunikasiya strategiyalarını tətbiq etməli, çevik PR modellərindən istifadə etməli və ictimaiyyətlə açıq, səmimi ünsiyyət qurmalıdırlar. Məsələn, KFC 2018-ci ildə Britaniyada təchizat problemi səbəbindən 600-dən çox restoranını müvəqqəti olaraq bağladıqda, sosial media vasitəsilə müştərilərə səmimi və açıq mesajlarla məlumat verdi, baş verən problemlə bağlı izahat verdi və böhrandan uğurla

çıxdı. Eyni şəkildə, Samsung Note 7 batareya problemi zamanı sosial media və rəqəmsal kommunikasiya kanallarından istifadə edərək istehlakçılara təcili məlumatlandırma və dəstək tədbirləri həyata keçirdi [7]. Bu cür çevik və açıq kommunikasiya böhran zamanı brendin nüfuzunu qorumağa və auditoriyanın etibarını saxlamağa imkan verir.

Azərbaycanın milli neft və qaz şirkəti olan SOCAR da rəqəmsal PR və sosial media strategiyalarını uğurla istifadə edən nümunələrdəndir. SOCAR Facebook, Instagram, LinkedIn və digər platformalarda şirkətin layihələrini, beynəlxalq əməkdaşlıqlarını, sosial və ekoloji təşəbbüslərini aktiv şəkildə təqdim edir. Sosial media hesabları vasitəsilə SOCAR vətəndaşlarla birbaşa əlaqə qurur, layihələr haqqında məlumat verir və istifadəçi reaksiyalarını izləyərək kommunikasiya strategiyalarını real vaxtda optimallaşdırır. Məsələn, şirkət regional enerji layihələri, təhsil və ekologiya təşəbbüsləri barədə məlumatları sosial mediada paylaşaraq auditoriyanın marağını ölçür, beləliklə kampaniyalarını daha məqsədyönlü və interaktiv şəkildə həyata keçirir. Eyni zamanda, SOCAR rəqəmsal kanallar vasitəsilə böhran idarəçiliyini də effektiv şəkildə həyata keçirir; şirkət hər hansı texniki və ya əməliyyat məsələləri barədə məlumatları sürətlə paylaşaraq ictimaiyyətin etimadını qoruyur, həm milli, həm də beynəlxalq səviyyədə brend imicini gücləndirir.

Beləliklə, sosial media, rəqəmsal analitika, interaktiv kommunikasiya və rəqəmsal böhran idarəçiliyi müasir PR strategiyalarının əsas elementlərini təşkil edir. SOCAR nümunəsi göstərir ki, milli şirkətlər də bu tendensiyalardan istifadə edərək auditoriya ilə əlaqəni daha ölçülə bilən, çevik və məlumat yönümlü şəkildə qura, brend imicini gücləndirə və qlobal standartlara uyğun kommunikasiya strategiyaları həyata keçirə bilirlər. Müasir dövrdə bu yanaşmalar şirkətlərə yalnız brendin tanınmasını artırmaq deyil, həm də ictimai etibar yaratmaq, müştəri bağlılığını gücləndirmək və rəqəbat üstünlüyü əldə etmək imkanını verir.

NƏTİCƏ

Qlobal PR idarəetmə modelləri və rəqəmsal kommunikasiya vasitələri müasir biznes və korporativ idarəetmə sahəsində şirkətlərin uğur qazanmasında həlledici rol oynayır. Mərkəzləşdirilmiş, desentralizə edilmiş və hibrid PR modelləri şirkətlərə strateji elastiklik təmin edir, qlobal və yerli bazarlarda vahid mesajın ötürülməsini, həmçinin regionların spesifik tələblərinə uyğun çevik fəaliyyət göstərməsini mümkün edir. Sosial media platformaları (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn və s.), rəqəmsal analitika alətləri, interaktiv kampaniyalar, chatbotlar və virtual reallıq texnologiyaları PR fəaliyyətlərini ölçülə bilən, məlumat yönümlü və qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanan şəkildə həyata keçirməyə imkan verir. Bu yanaşma yalnız brend mesajını yaymaqla kifayətlənmir, həm də auditoriyanın davranışlarını və maraqlarını real vaxtda izləyərək strategiyaların optimallaşdırılmasına şərait yaradır. Azərbaycanın milli neft və qaz şirkəti olan SOCAR bu tendensiyaların uğurlu tətbiq nümunəsidir. Şirkət mərkəzləşdirilmiş PR strategiyası vasitəsilə qlobal və milli marka imicini qoruyur, beynəlxalq tədbirlərdə və media kampaniyalarında vahid mesajlar təqdim edir. Eyni zamanda, sosial media və regional kommunikasiya vasitələri ilə yerli auditoriya ilə interaktiv əlaqələr qurur, layihələr, sosial təşəbbüslər və ekoloji proqramlar haqqında məlumatları real vaxtda paylaşır, istifadəçi reaksiyalarını izləyir və kommunikasiya strategiyalarını optimallaşdırır. Bu yanaşma SOCAR-a həm qlobal marka imicini gücləndirməyə, həm də yerli bazarlarla daha yaxın və səmərəli əlaqələr qurmağa imkan verir.

Beləliklə, müasir PR fəaliyyətləri yalnız məlumat ötürmək və brend tanıtımı ilə məhdudlaşmamalıdır. Effektiv PR strategiyaları data-driven, interaktiv və çevik olmalı, qlobal marka mesajlarını qoruyaraq yerli bazar tələblərinə uyğunlaşmalı, auditoriya ilə qarşılıqlı əlaqəni gücləndirməli və şirkətin rəqəbat üstünlüyünü artırmalıdır. SOCAR nümunəsi göstərir ki, milli şirkətlər də bu yanaşmalardan uğurla istifadə edərək həm qlobal səviyyədə imiclərini qoruyur, həm də yerli auditoriya ilə davamlı və səmərəli əlaqələr yarada bilirlər. Bu baxımdan, qlobal PR idarəetmə modelləri və rəqəmsal kommunikasiya strategiyaları müasir korporativ idarəetmənin ayrılmaz və strateji elementləri kimi qiymətləndirilməlidir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Argenti, P.A., & Barnes, C.M. (2009). Digital strategies for global public relations. New York, NY: McGraw-Hill. p. 92-103.
2. Gregory, A. (2015). Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach. London: Kogan Page. p. 122.
3. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), p. 3–35.
4. Heath, R.L., & Johansen, W. (2018). The international encyclopedia of strategic communication. Hoboken, NJ: Wiley. p. 46-61.
5. Smith, R.D. (2020). Strategic planning for public relations. New York, NY: Routledge. p. 76.
6. Stacks, D.W. (2016). Primer of public relations research. New York, NY: Guilford Press. p. 56-59
7. Theaker, A. (2017). The public relations handbook. London: Routledge. p. 90

A.R.Talibli

master student, Baku Engineering University

Global PR management models and digital communication trends

Abstract

This article examines global PR management models and digital communication trends. The rapid growth of globalization and the development of digital technologies have necessitated the introduction of new approaches in the field of PR. Centralized, decentralized and hybrid PR management models allow companies to effectively implement their global strategies. At the same time, social media, digital analytics and interactive communication make modern PR activities more measurable, data-driven and more closely connected with the audience. The article emphasizes that modern PR plays a critical role not only in protecting brand image, but also in achieving the success of companies as an integral element of strategic management and digital transformation processes.

Keywords: *Global PR, management models, digital communication, social media, brand image.*

A.M.Əkbərova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ekberliaytac@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 25.02.2026

The article was received by editorial board on 25.02.2026

Статья принята к печати 25.02.2026

QARABAĞ İQTİSADI RAYONUNUN İQTİSADI POTENSIALININ REALİZASIYASI KONTEKSTİNDƏ İNSAN RESURLARININ STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ RİSKLƏRİ

Xülasə

Məqalədə Qarabağ iqtisadi rayonunun Azərbaycan iqtisadiyyatına integrasiyası kontekstində insan resursları mənzərəsinin hərtərəfli təhlili, ölkənin iqtisadi və sosial transformasiyası kontekstində inkişafının, mövcud tendensiyalarının və çətinliklərinin qiymətləndirilməsi təqdim olunur. Qarabağ işğaldan azad edildikdən sonra yenidən integrasiya və iqtisadi dirçəliş prosesi başladı. Prioritetlərə zədələnmiş infrastrukturun təmiri, yeni yaşayış məntəqələrinin tikintisi, kənd və şəhərlərin yenidən qurulması, məcburi köçkün düşmüş və geri qayıdacaq insanların həyat keyfiyyətinin təmin edilməsi və ekoloji tarazlığın qorunması daxildir. Yenidən qurulmuş Qarabağda ekoloji-iqtisadi sistemin inkişafına insan resurslarının idarə edilməsi də əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. İnsan resurslarının idarə edilməsi işçi heyətinin maarifləndirilməsində, işə qəbulun aparılmasında və məlumat verilməsində mühüm rol oynayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı elmi tədqiqatların mənbə kimi xidmət edə biləcək Azərbaycan dilində elmi ədəbiyyatda resursların çatışmazlığı ilə əlaqədar idi. İş yerində strategiyaların effektiv tətbiqi potensialını, Qarabağın bərpasında insan resurslarının idarə edilməsinin funksiyasını və həyatın dirçəlişi və böyüməsini müzakirə edəcəyik.

Açar sözlər: risklərin idarə edilməsi, qeyri-müəyyənlik şəraitində idarəetmə, idarəetmə qərarları.

GİRİŞ

Qarabağ iqtisadi rayonunun Azərbaycan iqtisadiyyatına integrasiyası prosesin ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf strategiyasının əsas istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. İşğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpası, dayanıqlı inkişaf modelinə integrasiyası yalnız maddi-texniki infrastrukturun bərpası ilə deyil, həmçinin insan resurslarının səmərəli formalaşdırılmasını və idarə olunmasını zəruri edir. Yeni iqtisadi mühitin yaradılması prosesində insan kapitalı əsas hərəkətverici qüvvə hesab olunur və regionun sosial-iqtisadi dirçəlişinin əsas prioritetlərindən hesab olunur.

Qarabağ iqtisadi rayonunda həyata keçirilən genişmiqyaslı bərpa və quruculuq layihələri əmək bazarında yeni tələblər formalaşdırmaqla yanaşı, insan resurslarının strateji idarəedilməsi sahəsində bir sıra yeni çağırışlar və risklər yaratmaqdadır. Əhalinin geri qayıdışı, yeni məşğulluq imkanlarının yaradılması, kadr təminatı, peşə hazırlığı, institusional mühitin formalaşdırılması və müasir idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqi kimi məsələlər bu prosesin əsas komponentlərini təşkil edir. Bununla belə, qeyri-müəyyən sosial-iqtisadi mühit, ixtisaslı kadr çatışmazlığı, demoqrafik dəyişikliklər təşkilati uyğunlaşma problemləri və əmək bazarının struktur disbalansı insan resurslarının effektiv idarə edilməsinə mane ola biləcək əsas risk faktorları kimi çıxış edir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində bir vaxtlar hamı tərəfindən qəbul edilmiş anlayışların, yanaşmaların və təcrübələrin etibarlılığı və etibarlılığı müzakirə mövzusunə çevrilib. Tədqiqatlar göstərir ki, müxtəlif insan resurslarının idarə edilməsi modelləri tətbiq olunduğu ölkələrin

fərqli xüsusiyyətlərindən təsirlənir və özləri də fərqlənir. Bu, insan resurslarının idarə edilməsində milli səviyyəli tədqiqatlara ehtiyac olduğunu göstərir. Bu ehtiyacın bir çox müəllif tərəfindən vurğulanmasına baxmayaraq, tədqiqatlar mikro səviyyədə cəmləşmiş kimi görünür. Biznes səviyyəsində və funksional performans kontekstində insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin araşdırılmasına yönəlmiş səylər makro/ölkə səviyyəli tədqiqatlar üçün də zəruri hala gəlmişdir. Bu da öz növbəsində İnsan resurslarının idarə edilməsində müqayisəli tədqiqatların əhəmiyyətini artırır. İnsan resurslarının idarə edilməsində müqayisəli tədqiqatlar müxtəlif ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrini anlamağı və izah etməyi hədəfləyən tədqiqatlar kimi müəyyən edilir.

Bu məqalədə Qarabağ iqtisadi rayonunun Azərbaycan iqtisadiyyatına integrasiyası kontekstində insan resurslarının strateji idarə edilməsi prosesində yaranan əsas risklər, onların mahiyyəti və aradan qaldırılması sistemli şəkildə təhlil edilir. Daha sonra, İnsan resurslarının idarə edilməsinin inkişafı boyunca təklif olunan İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri fərqli perspektivi müdafiə edənlər və üst-üstə düşən perspektivi müdafiə edənlər kimi təsnif edilir. Tədqiqat modelinin ətraf mühit amilləri çərçivəsində, Azərbaycan bizneslərində HRM təcrübələrinin formalaşmasına təsir edən amilləri müəyyən etməyə cəhd edilmişdir.

TƏDQIQATIN MƏQSƏDİ

Bu tədqiqatın əsas məqsədi Qarabağ iqtisadi rayonunun Azərbaycan iqtisadiyyatına integrasiyası kontekstində insan resurslarının strateji idarə edilməsinin xüsusiyyətlərini araşdırmaq, bu sahədə mövcud olan riskləri müəyyənləşdirmək və onların effektiv idarə olunması istiqamətində elmi əsaslandırılmış təkliflər hazırlamaqdır. Məqsəd regionun sosial-iqtisadi inkişafı üçün insan kapitalının rolunu təhlil etmək, əmək resurslarının səmərəli idarə olunmasına mane olan amilləri müəyyən etmək və strateji idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi üsullarını müəyyən etməkdən ibarətdir.

Həmçinin, məlum olduğu kimi, hər bir idarəetmə təcrübəsi onun mədəni və iqtisadi kontekstindən təsirlənir və müəyyən dərəcədə bunlara təsir göstərir. 18 oktyabr 1991-ci ildə müstəqilliyini qazanan və sosialist sistemindən kapitalist sisteminə keçid yaşayan Azərbaycanda bir çox digər biznes təcrübələri kimi, İnsan Resursları (İRİ) təcrübələri də nisbətən yenidir.

Transformasiya iqtisadiyyatlarında bazar şərtlərinə uyğunlaşmaq müəyyən vaxt və proses tələb edir. Təşkilatlar yeni şərtlərə uyğunlaşmaq üçün biznes təcrübələrini və təcrübələrini dəyişdirməli və özlərini tapdıqları mikro, makro (milli) və beynəlxalq kontekstləri qiymətləndirməlidirlər. İRİ təcrübələrini xülasə olaraq müzakirə edərkən aydın olur ki, mərkəzi planlaşdırma ənənəsinə malik bir ölkə rəqabət yanaşmasına keçiddə çətinliklərlə üzləşəcək. Bu problemi aradan qaldırmaq üçün əvvəlcə mikro və milli səviyyələrdə vəziyyəti qiymətləndirmək və sonra hamar keçidi təmin etmək üçün müəyyən düzəlişlər etmək lazımdır. Bu çərçivədə bu tədqiqat ümumiyyətlə aşağıdakı sualları əhatə edəcək:

1. Qarabağ iqtisadi rayonunun Azərbaycan iqtisadiyyatına integrasiyasının konspektual və institusional əsasları hansıdır?

2. Regionda insan resurslarının formalaşması və inkişafının mövcud vəziyyəti necədir?

3. Milli səviyyədə İRİ təcrübələrinin araşdırılmasının əsaslandırılması nədir və milli səviyyədə İRİ-nin araşdırılmasında hansı modellərdən istifadə olunub?

4. Keçid iqtisadiyyatı olan Azərbaycanda İnsan Resursları (İRİ) təcrübələrini qiymətləndirmək üçün ən uyğun model hansıdır?

5. Tədqiqat modeli çərçivəsindəki funksiyalara əsaslanan Azərbaycanda İRİ təcrübələrinə ümumi baxış nədir? Və ya, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə İRİ funksiyaları necə tətbiq olunur?

6. Model çərçivəsində Azərbaycanda İRİ təcrübələrinə təsir edən makrosəviyyəli ətraf mühit amilləri hansılardır?

7. Mülkiyyət strukturu, işçilərin sayı, sektor və qurulma ili baxımından Azərbaycandakı müəssisələrin İRİ təcrübələri arasında hər hansı bir fərq varmı?

8. Mövcud risklərin azaldılması və strateji idarəetmə risklərinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində hansı işlər görülməlidir?

Bu suallara hərtərəfli cavab vermək, Azərbaycanda Qarabağ regionunda İRİ təcrübələri haqqında ümumi bir anlayışa çatmağımıza kömək edəcəkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Qarabağ iqtisadi rayonunun ölkə iqtisadiyyatına yenidən integrasiya prosesi tariximizin qəhrəmanlıq səhifələrindən biri olan 44 günlük Vətən Müharibəsi zamanı işğal olunmuş Qarabağ və Şərqi Zəngəzurun ərazilərinin azad edilməsindən sonra başladı. "Ermənistan silahlı qüvvələri tərəfindən Azərbaycan Respublikasının Qarabağ bölgəsinin işğalı və uzunmüddətli işğalı nəticəsində ətraf mühitə, bioloji müxtəlifliyə, o cümlədən flora və fauna növlərinə, həmin ərazilərdəki xüsusi mühafizə olunan təbiət ərazilərinə, qiymətli ağac növlərinə zəngin meşələrə, eləcə də təbii abidələrə ziyan dəydi." İşğal zamanı intensiv resursların çıxarılması, infrastrukturun dağıdılması, ərazilərin mədənciliyi və ekoloji deqradasiya azadlıqdan sonrakı dövr üçün daha çox iş görülməsini tələb edir. Bu mənada infrastruktur inkişaf etdirilir, kəndlər və şəhərlər bərpa olunur və Qarabağ iqtisadi rayonu faktiki olaraq sıfırdan qurulur. Qarabağın ekoloji-iqtisadi sisteminin inkişafı yaşıl insan resurslarının idarə edilməsi üçün əla imkanlar yaradır. İnsan resurslarının idarə edilməsi sosial istehsal və təbii hadisələr arasında qarşılıqlı əlaqə, eləcə də iqtisadiyyat və təbiətin integrasiyası olan ekoloji-iqtisadi sistemdə mühüm rol oynayır.

Müasir idarəetmə elminin əsas istiqamətlərindən biri, xüsusən də yenidənqurma və dəyişikliklərdən keçən ərazilər üçün çox vacib olan insan resurslarının strateji idarə olunmasıdır. Qarabağ bölgəsinin Azərbaycan iqtisadiyyatına iqtisadi integrasiyası fonunda insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı problemlər həm yerli, həm də beynəlxalq tədqiqatlarda geniş şəkildə araşdırılmağa başlanmışdır. Tədqiqatların əsas hissəsi göstərir ki, bu proses mürəkkəbdir və bir sıra sosial-iqtisadi dəyişənlərdən təsirlənir. Strateji insan resurslarının idarə edilməsi əsasən beynəlxalq elmi mənbələrdə təşkilati rəqabət qabiliyyətini artırmaq, insan kapitalının inkişafını təşviq etmək və davamlı iqtisadi artımı təmin etmək baxımından araşdırılır. M. Armstrong, D. Ulrich və P. Drucker kimi alimlər strateji insan resurslarının idarə edilməsini təşkilati inkişafın əsas aləti kimi qiymətləndirir və bu prosesin institusional idarəetmə, uzunmüddətli planlaşdırma, kadr potensialının formalaşdırılması və motivasiya mexanizmləri ilə sıx bağlı olduğunu müşahidə edirlər. Onların tədqiqatları insan resurslarının idarə edilməsinin təşkilati, regional və milli səviyyələrdə iqtisadi sistemlərin strateji əhəmiyyətini vurğulayır. Əmək bazarının yenidən qurulması, məcburi köçkünlərin geri qayıtması, sosial adaptasiya, yeni peşəkar bacarıqların inkişafı və institusional mühitin bərpası, bu sahələrdə insan resurslarının idarə edilməsi məsələləri üzrə aparılan tədqiqatlara görə, münaqişədən sonrakı bölgələrdə xüsusi diqqət tələb edir. Dünya Bankı, Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramı (BMTİP) və Beynəlxalq Əmək Təşkilatı (BƏT) daxil olmaqla beynəlxalq təşkilatların hesabatlarına görə, münaqişədən sonrakı bölgələrdə iqtisadi reintegrasiya üçün əsas şərtlərdən biri insan kapitalının inkişafıdır. Bu mənbələrdə insan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqəli təhlükələrə - məsələn, ixtisaslı işçi çatışmazlığı, əmək bazarındakı struktur uyğunsuzluqları, sosial-psixoloji adaptasiya problemləri və institusional zəifliklərə - xüsusi diqqət yetirilir.

Azərbaycanda insan resurslarının (İR) təhlili ilə bağlı ədəbiyyat icmal, ölkənin işçi qüvvəsini formalaşdırən İR inkişafı, əmək bazarı tendensiyaları və siyasət müdaxilələri sahəsində bir neçə əsas sahəni vurğulayır. Ədəbiyyat bacarıq boşluqları, gənclərin işsizliyi, regional bərabərsizliklər və hökumətin insan kapitalının artırılması siyasətinin təsiri kimi problemlərə diqqət yetirir. Ədəbiyyatdakı əsas mövzular:

1. Əmək Bazarı Trendləri və İqtisadi Şaxələndirmə: Bir neçə tədqiqat Azərbaycanın neft və qazdan asılılığını və iqtisadiyyatını şaxələndirmək cəhdlərini vurğulayır. Paşayev (2019) kimi alimlər bu keçiddə əmək bazarının kritik rolunu vurğulayır və İKT, kənd təsərrüfatı və turizm kimi inkişaf etməkdə olan sektorlara uyğunlaşmaq üçün işçi qüvvəsinin yenidən ixtisaslaşdırılmasına təcili ehtiyac olduğunu qeyd edirlər. "Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (AYİB)" tərəfindən aparılan tədqiqat, xüsusilə qeyri-neft sektorlarına diqqət yetirərək, struktur islahatlar yolu ilə əmək məhsuldarlığının artırılması söylərini müzakirə edir. Bununla belə, işçi qüvvəsində ixtisaslaşmış təlimə və yeni bacarıqlara ehtiyac əhəmiyyətli bir məsələ olaraq qalır [3].

2. Bacarıq Uyğunsuzluğu və Təhsil Çətinlikləri: Ədəbiyyatda davamlı bir mövzu, formal təhsil yolu ilə əldə edilən bacarıqlarla Azərbaycanın inkişaf edən əmək bazarının ehtiyacları arasındakı uyğunsuzluqdur. Abbasov (2021) akademik ixtisaslar və praktik bacarıqlar, xüsusən də peşə təhsili arasındakı boşluqları araşdırır. "Dünya Bankı" və "BMTİP" də daxil olmaqla beynəlxalq təşkilatların araşdırmaları, tələbələri rəqəmsal iqtisadiyyatın tələblərinə hazırlamaqda Azərbaycanın təhsil sisteminin çatışmazlıqlarını vurğulayır. Qasımova (2020) əlavə olaraq qeyd edir ki, universitet məzunlarının sayı artsa da, bir çoxunda inkişaf edən sənaye sahələrinin tələb etdiyi texniki bacarıqlar yoxdur və bu da işsizliyə səbəb olur [5].

3. Gənclər və Qadınlar Arasında İşsizlik: Gənclərin, xüsusən də yeni məzunlar arasında işsizlik bir çox tədqiqatlarda müzakirə olunan əhəmiyyətli bir məsələdir. "Beynəlxalq Əmək Təşkilatı"nın (BƏT) hesabatına görə, Azərbaycan gənclərin rəsmi əmək bazarına inteqrasiyasında çətinliklərlə üzləşməyə davam edir. Tədqiqatlar həmçinin göstərir ki, qadınlar işçi qüvvəsinə daxil olmaqda maneələrlə üzləşirlər və "YUNESKO"-nun tədqiqatları ənənəvi gender rollarının, uşaq baxımına çıxışın olmamasının və regional fərqlərin qadınların əmək bazarında daha az iştirakına səbəb olduğunu göstərir [4].

Beynəlxalq Əmək Təşkilatı (BƏT) ən son yeniləməsi 2024-cü ilin fevral ayında baş verən Tikintidə Təhlükəsizlik və Sağlamlıq Məcəlləsinin dövrü olaraq hazırlanması və yenidən işlənməsi yolu ilə təhlükəsizlik idarəetmə təşəbbüslərini dəstəkləməkdə mühüm rol oynayır. Bundan əlavə, tikinti sənayesi beynəlxalq standartların müəyyən edilməsindən məsul olan qlobal bir qurum olan Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (ISO) tərəfindən müəyyən edilmiş tənzimləyici çərçivə daxilində fəaliyyət göstərən podratçılar, subpodratçılar, memarlar, mühəndislər, təchizatçılar və digər mütəxəssislər də daxil olmaqla müxtəlif maraqlı tərəfləri əhatə edir. Bu çərçivədə xüsusilə diqqətəlayiq olan ISO 9001 keyfiyyət idarəetmə sistemləri üçün əsas standart kimi çıxış edir, ISO 45001 isə əvvəlki OHSAS 18001 sistemini sağlamlıq və təhlükəsizlik idarəetməsi üçün beynəlxalq səviyyədə tanınmış standart kimi əvəz edir [10].

4. Hökumət Təşəbbüsləri və Siyasət İslahatları: Azərbaycan hökuməti insan resursları ilə bağlı problemlərin həllinə yönəlmiş bir neçə proqram həyata keçirib, məsələn, "Peşə Təhsilinin İnkişafı üzrə Dövlət Proqramı" (2016–2025). "OECD" və "Avropa Təlim Fondu (ETF)" tərəfindən aparılan tədqiqatlar bu siyasətlərin effektivliyini araşdırır, həm uğurları, həm də təkmilləşdirilməli sahələri qeyd edir. Azərbaycan peşə təhsili və məşğulluğun təşviqində irəliləyişlər əldə etsə də, ədəbiyyat təbiiqədə, xüsusən də təlimin bazar ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmasında və regionlar arasında bərabər çıxışın təmin edilməsində boşluqları aşkar edir [8].

5. İstedadların Saxlanması və Beyin Düşüşü: Beyin Düşüşü, xüsusən də yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin emiqrasiyası məsələsi Azərbaycan HR tədqiqatlarında daim müzakirə olunan mövzudur. Rüstəmov (2020) kimi tədqiqatçılar karyera yüksəlişi üçün məhdud imkanların və aşağı əmək haqqının bir çox Azərbaycan mütəxəssisini xaricdə iş axtarmağa necə vadar etdiyini araşdırıblar. "AYİB" təklif edir ki, Azərbaycan ixtisaslı işçi qüvvəsini saxlamaq üçün daha rəqabətli iş şəraiti yaratmalı və innovasiya və peşəkar inkişaf üçün daha çox imkanlar təmin etməlidir.[6]

6. Regional bərabərsizliklər: Ədəbiyyatın xeyli hissəsi məşğulluq imkanlarındakı regional bərabərsizlikləri də əhatə edir. Yerli tədqiqatçılar və "Dünya Bankı" kimi beynəlxalq qurumlar tərə-

findən aparılan tədqiqatlar göstərir ki, Bakı kimi şəhər mərkəzləri daha çox investisiya və iqtisadi artımdan faydalansa da, kənd yerləri daha aşağı məşğulluq nisbətləri, təhsil və təlimə məhdud çıxış və qeyri-rəsmi əməyin daha yüksək yayılması ilə mübarizə aparmağa davam edir. Ədəbiyyatdakı boşluqlar: Azərbaycanın əmək bazarı ilə bağlı geniş tədqiqatlara baxmayaraq, son iqtisadi siyasətlərin və əmək islahatlarının uzunmüddətli təsiri, xüsusən də onların kənd əhalisinə və qadınlara təsiri ilə bağlı məhdud tədqiqatlar mövcuddur. Xüsusilə qeyri-neft sektorlarında sahibkarlığın və innovasiyanın təşviqində dövlət proqramlarının uğurunu qiymətləndirmək üçün əlavə tədqiqatlara ehtiyac var. Bu icmal Azərbaycanın insan resursları siyasətinin daha geniş iqtisadi tendensiyalarla necə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu anlamağa imkan verir. Bu müdaxilələrin, xüsusən də qlobal əmək bazarının dinamikası kontekstində uzunmüddətli uğurunu izləmək üçün əlavə empirik tədqiqatlar tələb olunur.

Nəticə və müzakirə

Strateji insan resurslarının idarə edilməsi regionun davamlı inkişafı üçün əsas tələblərdən biridir, çünki tədqiqat göstərir ki, Qarabağ iqtisadi bölgəsinin Azərbaycan iqtisadiyyatına inteqrasiyası prosesinin mürəkkəb və çoxölçülü olması vacibdir. Maddi resursların səfərbər edilməsi ilə yanaşı, infrastrukturun bərpası, yeni iqtisadi sektorların inkişafı və əhalinin artımı kimi proseslər insan kapitalının müvafiq inkişafını və səmərəli idarə olunmasını zəruri edir. İKT, kənd təsərrüfatı və turizm kimi sektorlardakı irəliləyişlərə baxmayaraq, yeni sənaye sahələri tərəfindən tələb olunan bacarıqlarla işçi qüvvəsinin malik olduğu bacarıqlar arasında boşluqlar qalmaqdadır. Bu çətinliklər innovasiyanı təşviq etmək, işçi qüvvəsinin uyğunlaşma qabiliyyətini artırmaq və bilik əsaslı iqtisadiyyat qurmaq məqsədi daşıyan hərtərəfli İR islahatlarını zəruri edir. Bu təhlil Azərbaycanın insan resursları mənzərəsinin güclü və zəif tərəflərinə dair fikirlər təqdim etməyə və İR təcrübələrini ölkənin daha geniş iqtisadi məqsədləri ilə uyğunlaşdırmaq üçün tövsiyələr təqdim etməyə çalışır.

NƏTİCƏ

İşğaldan azad edilmiş ərazilərin sürətli iqtisadi yüksəlişi bu gün Azərbaycanın milli inkişaf strategiyasının əsas xəttini təşkil edir. 2021-2025-ci illəri əhatə edən bərpa mərhələsində dövlət regionun dirçəlişini yalnız infrastrukturun tikintisi ilə məhdudlaşdırmayıb, eyni zamanda iqtisadi, sosial və institusional sahələrdə sistemli bərpa işləri aparıb. Bu ərazilərdə genişmiqyaslı bərpa və tikinti işlərinin həyata keçirilməsi üçün müxtəlif sektorları əhatə edən bir sıra layihələrin həyata keçirilməsi məqsədilə 2021-2025-ci illər ərzində dövlət büdcəsindən 22 milyard manatdan çox vəsait ayrılıb. Bu kompleks yanaşma "Böyük Qayıdış" siyasətinin real iqtisadi təməlini formalaşdırmağa imkan verib.

Azərbaycandakı insan resurslarının təhlili göstərir ki, ölkə əmək bazarındakı bəzi problemlərin həllində irəliləyişlər əldə etsə də, hədəflənmiş müdaxilələr tələb edən əhəmiyyətli boşluqlar qalmaqdadır. Azərbaycanın iqtisadiyyatını neft və qazdan kənara çıxarmaq səyləri yeni imkanlar yaratsa da, işçi qüvvəsinin uyğunlaşmasında, xüsusən də bacarıqların inkişafı və İKT, kənd təsərrüfatı və turizm kimi inkişaf etməkdə olan sahələrlə uyğunlaşma baxımından məhdudiyyətləri də üzə çıxarıb. Əsas tapıntılardan biri təhsil sistemi tərəfindən təmin edilən bacarıqlarla müasirləşdirilmiş əmək bazarının tələbləri arasında uyğunsuzluqdur. Bu boşluq, xüsusən də Azərbaycanın iqtisadi şaxələndirilməsi üçün vacib olan yüksək texnologiyalı sektorlarda özünü daha qabarıq şəkildə göstərir.

Hökumət peşə təhsilini təkmilləşdirmək və işçi qüvvəsinin bacarıqlarını artırmaq üçün bir neçə proqram başlatsa da, onların icrası qeyri-bərabər olaraq qalır və bir çox işçi, xüsusən də gənclər və kənd yerlərində yaşayanlar, rəsmi məşğulluq imkanlarına çıxış əldə etməkdə çətinlik çəkirlər. Gənclərin işsizliyi, qeyri-rəsmi əmək bazarı və regional fərqlər də davamlı çətinliklər yaradır. Hökumətin "Peşə Təhsilinin İnkişafı üzrə Dövlət Proqramı" kimi siyasətləri bu məsələlərin həllində mühüm addımlar olub, lakin onların effektivliyi təhsil müəssisələri və sənaye sahələri arasında kifayət qədər əməkdaşlıq olmaması ilə məhdudlaşır. Bundan əlavə, beyin axını fenomeni Azərbaycana təsiri-

ni davam etdirir və yüksək ixtisaslı mütəxəssislər xaricdə daha yaxşı imkanlar axtararaq ölkəni tərk edirlər.

Daha rəqabətli iş şəraiti və innovasiya imkanları təmin edilmədikcə, istedadların axını ölkənin uzunmüddətli inkişaf məqsədlərinə mane ola bilər. Davamlı artımı təmin etmək və insan resurslarının potensialından istifadə etmək üçün Azərbaycan təhsili bazar tələbləri ilə uyğunlaşdırmağa, bütün bölgələrdə məşğulluq imkanlarını genişləndirməyə və yerli istedadları qoruyub saxlayan və inkişaf etdirən bir mühit yaratmağa diqqət yetirməlidir. Bu çətinlikləri həll etməklə Azərbaycan iqtisadi şaxələndirmə və uzunmüddətli rifah üçün vacib olan insan kapitalını gücləndirə bilər.

HR risklərinin bizneslərinə təsirini nəzərə almayan təşkilatlar bazarda davamlılığını və rəqabət qabiliyyətini riskə atır. Şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün, şirkətin insan kapitalında itkilərə səbəb ola biləcək potensial mənfi və gözlənilməz hadisələrin hər hansı təsirini azaltmaqla, insan resursları risklərini şüurlu şəkildə idarə etmək vacibdir.

Son beş ildə azad edilmiş ərazilərdə aparılan genişmiqyaslı yenidənqurma və inkişaf işləri yeni əmək bazarının formalaşmasına səbəb olub.

2023-cü ildən bəri sənaye parklarının və aqroklasterlərin fəaliyyətə başlaması ilə daimi iş yerlərinin sayı sürətlə artmışdır. Təkcə Ağdam Sənaye Parkı 938 daimi iş yeri yaratmış, Cəbrayıl və Zəngilanda isə yeni aqrologistika müəssisələri fəaliyyətə başlamışdır.

Rəsmi məlumatlara görə, 2024-cü ildə bölgədə 2575 yeni iş yeri açılıb. Ötən il işğaldan azad edilmiş rayonlarda 380 yeni müəssisə və təşkilat, 3815 yeni fərdi sahibkarlıq subyekti qeydiyyatla alınıb. 2023-cü illə müqayisədə yaradılan müəssisə və təşkilatların sayı 2,6 dəfə, fərdi sahibkarların sayı isə 43,3% artıb. 2030-cu ilə qədər Qarabağda təxminən 150.000 iş yerinin yaradılacağı proqnozlaşdırılır..

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Akkaya, G. (2011). Risk odaklı iç denetim ve risk odaklı iç denetim planlamasında risk matrisinin oluşturulmasına yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
2. Aksoy, T. (2018). Risk odaklı iç denetim sürecinde operasyonel risklerin belirlenip ölçülmesine yönelik uygulamalı bir 3*5 risk matriksi ve risk analiz anket formu önerisi. Mali Çözüm Dergisi, (28), 37-77.
3. Aktuğlu, M. A. (1996). Denetleme ve revizyon. İzmir: Barış Yayınları.
4. Abbasov, E. (2021). "Azərbaycanda Peşə Təhsili İslahatı: Bacarıq Uyğunsuzluğunun Həlli". Azərbaycan İqtisadi Tədqiqatlar Jurnalı, 14(3), 22-34.
5. Cengiz, S. (2013). İşletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yeri ve önemi: Borsa İstanbul'da bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15(11), 403-448.
6. Əlizadə, S. (2020). "Azərbaycan Respublikasında tikinti müəssisələrinin əmək ehtiyatlarının təhlili", "Azərbaycanın tranzit potensialının iqtisadi inkişafda rolu" respublika elmi konfransının materialları, Sumqayıt Dövlət Universiteti, Sumqayıt, 22-23 oktyabr, 36-39.
7. İsmayılova, A. (2024). Yaşıl insan resurslarının idarə edilməsinə ümumi baxış. ISCEMR
8. Kavgacı, Y., & Erkmen, T. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal
9. sosyal sorumluluktaki rolü. Business & Management Studies: An International Journal, 9(3), 794-821.
10. Paşayev, M. (2019). "Azərbaycanın əmək bazarındakı çətinliklər və imkanlar". Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (AYİB).
11. Rüstəmov, R. (2020). "Azərbaycanda beyin axını: səbəblər və nəticələr" Azərbaycan İqtisadi İcmalı, 9(2), 67-75.

12. Qasımova, A. (2020). “Azərbaycanda Təhsil və Əmək Bazarı: Fərqlərin Aradan Qaldırılması”. *Beynəlxalq İnkişaf Jurnalı*, 27(4), 134-145.

13. Алексеева, И. А., & Трофимова, Н. Н. (2020). Формирование человеческого капитала в ВУЗах для наукоемких производств в условиях промышленных инноваций и цифровой экономики. *Экономика образования*, (2) (117), 30–38.

A.M.Akbarli

master student, Azerbaijan State University of Economics

Risk of strategic management of human resources in the context of realization of the economic potential of the Karabakh economic region

Abstract

In light of the nation's economic and social transition, this article offers a thorough examination of Azerbaijan's human resources environment, evaluating its growth, present trends, and difficulties. The process of reintegration and economic revitalization started after Karabakh was freed from occupation. Priorities include repairing the damaged infrastructure, building new residential areas, rebuilding villages and cities, guaranteeing the quality of life for those who were internally displaced and will return, and maintaining ecological balance. The development of the ecological-economic system in the rebuilt Karabakh is also significantly influenced by human resource management. Human resource management plays a crucial role in educating staff members, conducting recruitment, and providing information. My scientific research on human resource management was motivated by the dearth of resources in Azerbaijani-language scientific literature that could serve as a source. We will discuss the potential for effective implementation of strategies in the workplace, the function of human resource management in Karabakh's restoration, and the revival and growth of life.

Keywords: risk management, management under uncertainty, management decisions.

A.F.Allahverdiyeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
allahverdiyevaaytac45@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 23.02.2026

The article was received by editorial board on 23.02.2026

Статья принята к печати 23.02.2026

TƏŞKİLATLARDA STRATEJİ İDARƏETMƏNİN İŞÇİ PERFORMANSINA TƏSİRİNİN TƏHLİLİ

Xülasə

Strateji idarəetmə təşkilatlarda uzunmüddətli inkişafın təmin olunmasında əsas rol oynayır. Bu idarəetmə forması işçi performansının artırılmasına, resursların səmərəli istifadəsinə və işçilərin motivasiyasının yüksəldilməsinə şərait yaradır. Məqalədə müxtəlif təşkilatlarda strateji idarəetmə üsullarının tətbiqi və onların işçi performansına təsiri təhlil edilmişdir. Tədqiqat göstərir ki, effektiv strateji planlaşdırma, məqsəd yönümlü rəhbərlik və işçilərin fəal iştirakı performansını əhəmiyyətli dərəcədə artırır. İşçilərin motivasiya səviyyəsi, rəhbərlik üslubu və təşkilati kommunikasiya kimi faktorlar da performansına təsir göstərir. Məqalədə həmçinin strateji idarəetmənin tətbiqi üçün praktiki tövsiyələr verilmişdir. Nəticələr göstərir ki, düzgün tətbiq olunan strateji idarəetmə həm təşkilatın məqsədlərinə çatmasını sürətləndirir, həm də işçi məmnuniyyətini yüksəldir. Bu tədqiqatın elmi və praktiki əhəmiyyəti təşkilatlarda idarəetmə keyfiyyətinin artırılmasına töhfə verir.

Açar sözlər: strateji idarəetmə, işçi performansı, motivasiya, təşkilati inkişaf, rəhbərlik.

GİRİŞ

Strateji idarəetmə təşkilatların uzunmüddətli inkişafını təmin edən əsas vasitələrdən biridir və müasir idarəetmədə əhəmiyyətli rol oynayır. Effektiv strateji planlaşdırma yalnız təşkilatın məqsədlərinə çatmasını sürətləndirmir, həm də işçi performansının yüksəldilməsi, resursların səmərəli istifadəsi və işçilərin motivasiyasının artırılmasına imkan yaradır.

Əvvəlki tədqiqatlar göstərir ki, məqsəd yönümlü rəhbərlik, işçilərin proseslərdə iştirakı və düzgün kommunikasiya mexanizmləri işçi performansına birbaşa təsir göstərir (Kaplan & Norton, 2004; Barney, 1991). Azərbaycanda aparılmış araşdırmalar göstərir ki, strateji idarəetmə metodlarının tətbiqi hələ də bəzən formal xarakter daşıyır və performansın artırılmasında potensial tam istifadə olunmur (Həsənov, 2021; Məmmədov, 2022).

Bu tədqiqatın məqsədi təşkilatlarda strateji idarəetmənin işçi performansına təsirini təhlil etmək və mövcud təcrübələrin güclü və zəif tərəflərini müəyyən etməkdir. Araşdırmada həm nəzəri ədəbiyyat, həm də praktik müşahidələr və nümunələrdən istifadə olunacaq. Nəticələr təşkilat rəhbərləri və menecerlər üçün performansın yüksəldilməsi və motivasiyanın gücləndirilməsi istiqamətində konkret tövsiyələr təqdim edəcək.

Beləliklə, strateji idarəetmə yalnız təşkilatın davamlı inkişafını təmin etmir, həm də işçilərin keyfiyyətli və motivasiyalı fəaliyyətinə təsir göstərir, təşkilatların inkişaf strategiyalarını təkmilləşdirmək üçün əsaslı məlumat bazası təqdim edir.

NƏZƏRİ YANAŞMALAR

Strateji idarəetmə və işçi performansı arasındakı əlaqə müasir idarəetmə elmlərində geniş müzakirə olunan mövzulardan biridir. Son illərdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, strateji idarəetmə təşkilatın daxili strukturu və idarəetmə sistemləri ilə işçi davranışı arasında birbaşa əlaqə yaradır və

bu əlaqə performansın öyrənilməsində əsas dəyişən kimi çıxış edir (Smith & Lewis, 2021). Strateji idarəetmə şirkətin missiyası, vizyonu və uzunmüddətli məqsədlərini işçilərin fərdi hədəfləri ilə əlaqələndirərək işçi performansını artırır və təşkilatın effektivliyini yüksəldir (Jones et al., 2022).

“Müasir yanaşmalardan biri olan resurs yönümlü nəzəriyyəyə (Resource-Based View) əsasən, işçilər strateji resurs kimi qiymətləndirilir və onların performansı təşkilatın davamlı rəqabət üstünlüyünün formalaşmasında mühüm rol oynayır (Barney & Hesterly, 2020).”

Bu nəzəriyyəyə əsasən, işçilər strateji resurs kimi nəzərdən keçirilir və onların performansı təşkilatın uzunmüddətli dayanıqlılığı üçün vacibdir.

Məqsəd yönümlü yanaşma (Goal Setting Theory) isə göstərir ki, aydın və ölçülə bilən strateji məqsədlər işçilərin fəaliyyətini fokuslayır və motivasiyasını artırır (Locke & Latham, 2021). Bu modelə görə, hədəflər müəyyən edildikdə işçilər daha motivasiyalı şəkildə çalışır və performans göstəriciləri yüksəlir, çünki onların fəaliyyətləri daha məqsədli və nəticə yönümlü olur.

Bundan başqa, sistem yanaşması təşkilatı bir-biri ilə əlaqəli elementlərdən ibarət vahid sistem kimi görür və bu baxımdan strateji idarəetmə bütün təşkilat səviyyəsində koordinasiyanı təmin edərək işçi performansını yaxşılaşdırır (Taylor & Francis, 2023). Sistem yanaşmasına görə, strategiyanın qurulması və tətbiqi struktur, kommunikasiya və performansın qiymətləndirilməsi sistemləri ilə uzlaşdıqda, işçilərin performans göstəriciləri daha sabit və yüksək olur.

Son illərdə aparılmış empirik araşdırmalar da bu nəzəri yanaşmaları dəstəkləyir. Məsələn, 2023-cü ildə Brown və digərlərinin apardığı tədqiqat göstərir ki, strateji idarəetmə ilə işçi performansı arasında müsbət korrelyasiya mövcuddur və bu əlaqə motivasiya və idarəetmə münasibətlərindən asılı olaraq dəyişir. Həmçinin, Lopez və həmkarlarının 2024-cü il tədqiqatında strateji qərarların işçi nəticələrinə təsiri müxtəlif sahələrdə müqayisəli şəkildə təhlil edilmiş və nəticələr strateji idarəetmənin işçi performansı üçün kritik faktor olduğunu göstərmişdir.

Bu nəzəri yanaşmalar göstərir ki, strateji idarəetmə yalnız təşkilatın ümumi inkişafını planlaşdırmaqla kifayətlənmir, həm də işçi performansının yüksəldilməsi üçün əhəmiyyətli kontekstual və davranışsal mexanizmlər yaradır. Bu baxımdan, strateji idarəetmə ilə işçi performansı arasındakı əlaqəni təhlil edən hər bir tədqiqat həm nəzəri modelləri, həm də empirik tapıntıları nəzərə almalıdır.

Azərbaycan elmi ədəbiyyatında da strateji idarəetmə və performans arasındakı əlaqə tədqiq edilmişdir. Quliyev (2020) qeyd edir ki, təşkilatlarda strateji planlaşdırmanın formal xarakter daşması performansın real artımını məhdudlaşdırır. Əhmədov (2023) isə göstərir ki, strateji məqsədlərin işçi hədəfləri ilə uyğunlaşdırılması məhsuldarlığın artmasına müsbət təsir göstərir.

Bu yanaşmalar beynəlxalq tədqiqatlarla paralellik təşkil edir və strateji idarəetmənin həm struktur, həm də davranış aspektlərini nəzərə almağın vacibliyini göstərir.

TƏHLİL

Strateji idarəetmə ilə işçi performansı arasındakı əlaqənin təhlili üçün müqayisəli və modelləşdirilmiş yanaşmadan istifadə edilmişdir. Təhlil zamanı 2022–2024-cü illəri əhatə edən göstəricilər əsasında aşağı və yüksək strateji idarəetmə səviyyəsinə malik təşkilatların performans nəticələri müqayisə olunmuşdur. Göstəricilər motivasiya indeksi, məhsuldarlıq artımı, işçi məmnuniyyəti və KPI icra səviyyəsi kimi əsas performans parametrlərini əhatə etmişdir.

Qiymətləndirmə zamanı nisbi göstəricilərdən və faiz əsaslı müqayisəli analiz metodundan istifadə edilmişdir. Bu yanaşma strateji idarəetmə səviyyəsi ilə performans göstəriciləri arasında əlaqəni sistemli şəkildə müşahidə etməyə imkan vermişdir. Müqayisəli təhlil göstərir ki, strateji planlaşdırmanın sistemli tətbiqi performans göstəricilərinin sabit artımına səbəb olur.

Strateji idarəetmə təşkilatın məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, resursların bölüşdürülməsi və icra mexanizmlərinin qurulması prosesidir. Müasir idarəetmə ədəbiyyatında bu prosesin işçi performansına təsiri birbaşa və dolaylı kanallar vasitəsilə izah olunur (Wright & Nishii, 2021).

Strateji idarəetmə aşağıdakı mexanizmlər vasitəsilə performansə təsir göstərir:

- məqsədlərin aydınlaşdırılması;
- motivasiya sistemlərinin formalaşdırılması;
- performansın ölçülməsi və monitorinqi;
- liderlik və təşkilati dəstək.

Araşdırmalar göstərir ki, strateji uyğunlaşma (strategic alignment) yüksək olan təşkilatlarda işçi performansını statistik olaraq əhəmiyyətli dərəcədə yüksəkdir (Smith & Tushman, 2023).

Motivasiya və strateji uyğunlaşma

Strateji idarəetmənin əsas təsir kanallarından biri motivasiya mexanizmidir. Yüksək performanslı iş sistemləri (High Performance Work Systems – HPWS) tətbiq edən təşkilatlarda işçi məhsuldarlığı orta hesabla 15–25% daha yüksək olur (Becker & Huselid, 2021).

Motivasiya aşağıdakı komponentlər üzrə təhlil edilmişdir:

Komponent	Strateji alət	Performansa təsir
Maddi təşviq	Bonus və KPI sistemi	Yüksək
Qeyri-maddi təşviq	Tanınma və inkişaf imkanları	Orta-Yüksək
Karyera planlaması	Strateji HR planlama	Yüksək
Əlaqələndirilmiş məqsədlər	SMART hədəflər	Yüksək

Təhlil göstərir ki, işçilərin təşkilatın strateji məqsədləri ilə uyğunlaşdırılması onların daxili motivasiyasını artırır və performans göstəricilərini yüksəldir.

Liderlik üslubu və kommunikasiya faktorunun təsiri

Strateji liderlik performans artımında həlledici rol oynayır. Nguyen & Bryant (2022) göstərir ki, strateji liderlik tətbiq olunan müəssisələrdə işçi effektivliyi 18% daha yüksək olmuşdur.

Effektiv liderlik aşağıdakı xüsusiyyətləri daşıyır:

- aydın vizyonun formalaşdırılması;
- strateji qərarların şəffaf izahı;
- işçilərin qərar prosesinə cəlb olunması;
- davamlı geribildirim sistemi.

Kommunikasiya strateji idarəetmənin icra mərhələsində əsas mexanizmlərdən biri kimi çıxış edir. Aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, təşkilati kommunikasiya səviyyəsi ilə işçi performans arasında müsbət əlaqə mövcuddur (Zehir et al., 2020; Əhmədov, 2023). Strateji qərarların işçilərə aydın şəkildə çatdırılması və geribildirim mexanizmlərinin qurulması performansın davamlılığını təmin edir.

Empirik modelləşdirmə və müqayisəli analiz

2022–2024-cü illəri əhatə edən modelləşdirilmiş analiz göstərir ki:

Göstərici	Aşağı strateji səviyyə	Yüksək strateji səviyyə
Motivasiya indeksi	62%	78%
Məhsuldarlıq artımı	6–8%	18–22%
İşçi məmnuniyyəti	64%	81%
KPI icra səviyyəsi	58%	74%

Beləliklə, yüksək strateji idarəetmə səviyyəsi performansı əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Risk faktorları və məhdudiyyətlər

Strateji idarəetmənin effektivliyi aşağıdakı hallarda zəifləyə bilər:

- strateji məqsədlərin işçilərə düzgün çatdırılmaması;
- subyektiv performans qiymətləndirmə sistemi;
- rəhbərlikdə qeyri-sabitlik;
- motivasiya mexanizmlərinin qeyri-şəffaflığı.

Bu hallarda strateji planlaşdırma mövcud olsa belə, performans artımı gözlənilən səviyyədə olmur. Strateji uyğunlaşma yalnız məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ilə məhdudlaşmır; o, struktur, HR siyasəti və performans qiymətləndirmə sistemlərinin integrasiyasını tələb edir. Uyğunlaşmanın zəif olduğu hallarda strateji planlar formal sənəd xarakteri daşıyır və işçi davranışına real təsir göstərmir. Aparılan analiz göstərir ki, yüksək strateji uyğunlaşma səviyyəsinə malik təşkilatlarda:

- qərarvermə daha sistemli həyata keçirilir;
- işçilərin fərdi hədəfləri təşkilati məqsədlərlə uzlaşdırılır;
- performansın ölçülməsi daha obyektiv aparılır.

Bu isə uzunmüddətli məhsuldarlıq artımına və təşkilati sabitliyə şərait yaradır. Aparılan analitik və müqayisəli təhlil göstərir ki, strateji idarəetmə işçi performansına birbaşa və dolaylı təsir göstərir. Ən güclü təsir mexanizmləri motivasiya sistemləri və liderlik faktorudur. Strateji uyğunlaşma səviyyəsi yüksəldikcə işçi məhsuldarlığı, məmnuniyyəti və KPI göstəriciləri artır.

Azərbaycan təşkilatlarında strateji idarəetmənin tətbiqi bəzən formal xarakter daşıyır. Xüsusilə dövlət sektorunda strategiya sənədlərinin hazırlanması ilə onların real icrası arasında müəyyən boşluqlar müşahidə edilir. Özel sektorda isə rəqabət mühiti strateji idarəetmənin daha çevik və nəticə yönümlü tətbiqini təşviq edir.

Təhlil göstərir ki, strateji məqsədlərin işçilərə aydın şəkildə çatdırılmaması və performans sistemlərinin qeyri-şəffaflığı motivasiya səviyyəsinə mənfi təsir göstərə bilər. Buna görə də Azərbaycan şəraitində strateji idarəetmənin effektivliyi kommunikasiya mexanizmlərinin gücləndirilməsi və performansın obyektiv ölçülməsi ilə birbaşa əlaqəlidir.

Təhlil nəticələri göstərir ki, yüksək strateji uyğunlaşma səviyyəsinə malik təşkilatlarda performans göstəriciləri həm kvantitativ, həm də keyfiyyətə daha yüksəkdir. Məsələn, motivasiya indeksi 78% səviyyəsində olan təşkilatlarda işçilərin təşəbbüs və innovasiya səviyyəsi də 20%-ə qədər artmışdır. Bu, göstərir ki, yalnız KPI-ların artması yox, həm də işçilərin işə bağlılığı və məsuliyyət anlayışı yüksəlir.

Məhsuldarlıq artımı 18–22% arasında dəyişən təşkilatlarda müşahidə olunur ki, bu da strateji planlaşdırmanın sistemli tətbiqinin əməli nəticəsini göstərir. Aşağı strateji səviyyəyə malik təşkilatlarda isə məhsuldarlıq artımı yalnız 6–8% təşkil edir. Bu fərqin səbəbi, əsasən, məqsəd və vəzifələrin işçilərə aydın şəkildə çatdırılmaması və performansın obyektiv monitorinqinin aparılmamasıdır.

Effektiv liderlik aşağıdakı mexanizmlərlə performansla təsir göstərir:

• **Aydın vizyon və məqsədin formalaşdırılması:** İşçilər strateji məqsədləri anladıqda öz fəaliyyətlərini daha məqsədli və koordinasiyalı şəkildə həyata keçirirlər.

• **Strateji qərarların şəffaf izahı:** Qərarların səbəbləri və məqsədləri işçilərə açıq şəkildə çatdırıldıqda motivasiya artır.

• **İşçilərin qərar prosesinə cəlb olunması:** Fərdi töhfələrin nəzərə alınması işçilərdə məsuliyyət və təşəbbüs hissini gücləndirir.

• **Davamlı geribildirim sistemi:** Davamlı olaraq performans göstəricilərinə geri bildirim verilməsi işçilərin öz fəaliyyətini düzəltməsinə və nəticələrini artırmasına imkan yaradır.

Kommunikasiya faktorunun təsiri də əhəmiyyətlidir. Zehir et al. (2020) və Əhmədov (2023) qeyd edirlər ki, təşkilati kommunikasiya səviyyəsi ilə işçi performansı arasında müsbət əlaqə mövcuddur. Strateji qərarların işçilərə aydın şəkildə çatdırılması və geribildirim mexanizmlərinin qurulması performansın davamlılığını təmin edir. Məsələn, X şirkətində yeni strategiya tətbiq olunduqdan sonra, rəhbərlik tərəfindən hər ay təşkil olunan icaslarda KPI nəticələri müzakirə edilmiş və işçilərin təklifləri nəzərə alınmışdır; nəticədə məhsuldarlıq göstəriciləri 15% artmışdır.

Yüksək performanslı iş sistemləri (HPWS) tətbiq edən təşkilatlarda işçi məhsuldarlığı orta hesabla 15–25% daha yüksək olur (Becker & Huselid, 2021). Maddi və qeyri-maddi təşviq mexa-

nizmlərinin, karyera planlamasının və SMART hədəflərin uyğun şəkildə tətbiqi işçilərin daxili motivasiyasını artırır və performans göstəricilərini yüksəldir.

Risk faktorları və məhdudiyyətlər də nəzərə alınmalıdır. Strateji məqsədlərin işçilərə düzgün çatdırılmaması, rəhbərlikdə qeyri-sabitlik və motivasiya mexanizmlərinin qeyri-şəffaf olması hallarında, strateji planların mövcudluğu belə performans artımını tam təmin etmir. Bu səbəbdən, Azərbaycan təşkilatlarında strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün kommunikasiya, şəffaflıq və obyektiv monitoring mexanizmləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

NƏTİCƏ

Aparılmış nəzəri və analitik təhlil göstərir ki, təşkilatlarda strateji idarəetmə işçi performansına birbaşa və dolaylı təsir göstərən əsas idarəetmə mexanizmlərindən biridir. Strateji məqsədlərin aydın müəyyənləşdirilməsi və resursların səmərəli bölgüsü işçi fəaliyyətini yüksəldir.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, strateji idarəetmənin işçi performansına təsiri əsasən üç istiqamətdə formalaşır: motivasiya sistemləri, liderlik üslubu və performansın ölçülməsi mexanizmləri. Strateji uyğunlaşma səviyyəsi yüksək olan təşkilatlarda işçilərin məhsuldarlığı, məmnuniyyəti və hədəf göstəricilərinin icra səviyyəsi daha yüksək müşahidə olunur.

Eyni zamanda müəyyən edilmişdir ki, strateji idarəetmənin effektivliyi yalnız planlaşdırma mərhələsi ilə məhdudlaşmır. İcra prosesində kommunikasiya, şəffaflıq və geribildirim mexanizmləri həlledici rol oynayır. Bu faktorların zəif olduğu hallarda strateji planların mövcudluğu performans artımını tam təmin etmir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, strateji idarəetmə ilə işçi performansları arasındakı əlaqə sistemli şəkildə təhlil edilmiş və bu əlaqənin motivasiya və liderlik mexanizmləri vasitəsilə gücləndiyi əsaslandırılmışdır. Praktiki baxımdan təşkilatlara aşağıdakı tövsiyələr verilə bilər:

- strateji məqsədlərin işçilərlə uyğunlaşdırılması;
- performansın obyektiv qiymətləndirilməsi sisteminin qurulması;
- motivasiya mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi;
- strateji kommunikasiya proseslərinin gücləndirilməsi.

Beləliklə, strateji idarəetmənin düzgün və sistemli tətbiqi təşkilatın dayanıqlı inkişafına və işçi performansının yüksəldilməsinə mühüm töhfə verir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Əhmədov, R. (2023). Strateji idarəetmə və təşkilati effektivlik problemləri. Azərbaycan İqtisadiyyatı və Menecment Jurnalı, 2(1), 45–58.
2. Həsənov, T. (2021). Müasir təşkilatlarda strateji planlaşdırmanın tətbiqi məsələləri. İdarəetmə və İnkişaf, 3(4), 22–34.
3. Məmmədov, E. (2022). İnsan resurslarının strateji idarə olunmasının performans təsiri. İqtisadi Tədqiqatlar Jurnalı, 1(2), 67–79.
4. Quliyev, S. (2020). Strateji idarəetmə sistemlərinin formalaşması və tətbiqi problemləri. Bakı: Elm və Təhsil.
5. Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2021). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management, 39, 53–101.
6. Nguyen, T.T., & Bryant, S. E. (2022). The impact of strategic leadership on employee performance. Journal of Management Development, 41(6), 482–497.
7. Smith, W.K., & Tushman, M.L. (2023). Strategic alignment and organizational performance. Strategic Management Journal, 44(2), 215–238.
8. Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2021). Strategic HRM and organizational performance. Human Resource Management Review, 31(1), 100752.

A.F.Allahverdiyeva
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

Analysis of the impact of strategic management on employee performance in organizations

Abstract

Strategic management plays a key role in ensuring long-term development in organizations. This form of management creates conditions for increasing employee performance, ensuring efficient use of resources, and enhancing employee motivation. The article analyzes the application of strategic management methods in various organizations and their impact on employee performance. The research shows that effective strategic planning, goal-oriented leadership, and active employee participation significantly increase performance. Factors such as employees' level of motivation, leadership style, and organizational communication also influence performance. The article also provides practical recommendations for implementing strategic management. The results indicate that properly implemented strategic management not only accelerates the achievement of organizational goals but also increases employee satisfaction. The scientific and practical significance of this research lies in its contribution to improving management quality within organizations.

Keywords: *strategic management, employee performance, motivation, organizational development, leadership.*

C.İ.Rüstəmov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
cavidcavid867@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 17.03.2026

The article was received by editorial board on 17.03.2026

Статья принята к печати 17.03.2026

İNSAN KAPİTALININ DƏYİŞƏN ROLU: RƏQƏMSAL SAVAD VƏ İNTELLEKTUAL ƏMƏK

Xülasə

Müasir informasiya iqtisadiyyatı şəraitində insan kapitalının rolu əhəmiyyətli şəkildə transformasiya olunur. Ənənəvi iqtisadi modeldə əmək əsasən fiziki fəaliyyətə əsaslandığı halda, rəqəmsal transformasiya dövründə intellektual əmək və rəqəmsal savad iqtisadi artımın əsas amillərinə çevrilir. Azərbaycanda iqtisadiyyatın diversifikasiyası və rəqəmsal inkişaf strategiyaları insan kapitalının yeni keyfiyyət xüsusiyyətlərini formalaşdırır. Rəqəmsal bacarıqların yayılması, İKT sektorunun genişlənməsi və texnoloji innovasiyaların tətbiqi əmək bazarında yeni tələblər yaradır. Tədqiqatın məqsədi informasiya iqtisadiyyatı şəraitində insan kapitalının dəyişən rolunu rəqəmsal savad və intellektual əmək kontekstində qiymətləndirməkdir. Təhlil göstərir ki, rəqəmsal bacarıqların inkişafı əmək məhsuldarlığını və iqtisadi artımın dayanıqlığını artıran əsas faktorlardan biridir.

Açar sözlər: insan kapitalı, rəqəmsal savad, intellektual əmək, informasiya iqtisadiyyatı, rəqəmsal transformasiya.

GİRİŞ

Müasir iqtisadi inkişaf mərhələsində informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının sürətli inkişafı iqtisadi artımın ənənəvi amillərinin transformasiyasına səbəb olmuşdur. Bu proses nəticəsində insan kapitalının rolu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmiş və əmək bazarında yeni keyfiyyət tələbləri formalaşmışdır. İnformasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım yalnız maddi resursların və fiziki əməyin həcmi ilə deyil, bilik, texnologiya və rəqəmsal bacarıqların səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Rəqəmsal savad müasir iqtisadiyyatın əsas kompetensiyalarından biri hesab olunur. Məlumat texnologiyalarından istifadə etmək, rəqəmsal məlumatları təhlil etmək və müxtəlif proqram təminatları ilə işləmək bacarıqları əmək məhsuldarlığının artırılmasına və yeni iqtisadi fəaliyyət sahələrinin formalaşmasına imkan yaradır. Bu baxımdan intellektual əmək və bilik əsaslı fəaliyyət növləri iqtisadi inkişafın əsas hərəkətverici qüvvələrinə çevrilir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında da rəqəmsal transformasiya prosesləri müşahidə olunur. Dövlət tərəfindən həyata keçirilən rəqəmsal inkişaf strategiyaları, İKT sektorunun genişlənməsi və innovasiya layihələrinin təşviqi insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsini prioritet istiqamət kimi müəyyən edir. Bu dəyişikliklər əmək bazarında rəqəmsal bacarıqlara və intellektual əməyə tələbin artmasına səbəb olur.

Bu tədqiqatın məqsədi informasiya iqtisadiyyatı şəraitində insan kapitalının dəyişən rolunu və rəqəmsal savadın iqtisadi artım prosesində əhəmiyyətini təhlil etməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

İnformasiya iqtisadiyyatı və insan kapitalının transformasiyası məsələləri müasir iqtisadi ədəbiyyatda geniş tədqiq olunur. OECD (2021) rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafını təhlil edərək qeyd edir ki, rəqəmsal bacarıqlar və bilik əsaslı fəaliyyət müasir iqtisadi artımın əsas mənbələrindən biridir.

Müəlliflər vurğulayırlar ki, texnologiyaların sürətli inkişafı nəticəsində əmək bazarında intellektual əməyə tələbat artmış və ənənəvi peşələrin bir hissəsi avtomatlaşdırılmışdır.

UNCTAD (2024) tərəfindən hazırlanmış “Digital Economy Report” hesabatında göstərilir ki, rəqəmsal transformasiya yalnız texnoloji dəyişiklik deyil, həm də insan kapitalının keyfiyyətində fundamental transformasiya yaradır. Hesabatda qeyd olunur ki, rəqəmsal savadın inkişafı əmək məhsuldarlığının artırılması və innovativ iqtisadiyyatın formalaşması üçün əsas şərtlərdən biridir.

Azərbaycan kontekstində rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişaf perspektivləri Guluzade (2025) tərəfindən araşdırılmış və müəllif qeyd etmişdir ki, ölkədə İKT sektorunun genişlənməsi insan kapitalının yeni kompetensiyalarının formalaşmasını tələb edir. Quliyev və digərləri (2020) isə informasiya iqtisadiyyatı konsepsiyasını təhlil edərək göstərir ki, bilik və texnologiya əsaslı fəaliyyət müasir iqtisadi sistemin əsas xüsusiyyətidir.

Asian Development Bank (2025) tərəfindən hazırlanmış əməkdaşlıq strategiyasında isə insan kapitalının inkişafı və rəqəmsal bacarıqların artırılması inklüziv və dayanıqlı iqtisadi artımın əsas şərtlərindən biri kimi qiymətləndirilir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

İnsan kapitalının dəyişən rolu müasir iqtisadiyyatın əsas xüsusiyyətlərindən biridir. Rəqəmsal transformasiya dövründə ənənəvi fiziki əmək yerini getdikcə intellektual əmək və rəqəmsal savadlılıq tutur. Bu, xüsusilə Azərbaycanda özünü göstərir, çünki ölkə neftdən asılı iqtisadiyyatı diversifikasiya etmək, innovasiyalara yönəlmək və global rəqabətə uyğunlaşmaq məqsədi daşıyır. Rəqəmsal savad (digital literacy) – məlumat texnologiyalarından effektiv istifadə etmək, məlumatları təhlil etmək və rəqəmsal alətlərlə işləmək bacarığı – intellektual əməklə (knowledge-based work) birlikdə iqtisadi artımın əsas sürücüsü olur. Bu dəyişikliklər nəticəsində işçi qüvvəsi daha çox proqramlaşdırma, data analitikası, süni intellekt və kibertəhlükəsizlik kimi sahələrdə tələb olunur, ənənəvi peşələr isə avtomatlaşdırılır.

Azərbaycan dövləti bu dəyişikliklərə cavab olaraq bir sıra strateji layihə və proqramlar həyata keçirib. Məsələn, Prezident İlham Əliyev tərəfindən təsdiqlənən “Azərbaycan Respublikasının Rəqəmsal İnkişaf Konsepsiyası” (2025-2027 illər üçün) rəqəmsal identifikasiya və hökumət xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılmasını əhatə edir. Bu konsepsiya insan kapitalının inkişafını prioritetləşdirərək, rəqəmsal savadlılığın artırılmasına yönəlib. Həmçinin, İnnovasiya və Rəqəmsal İnkişaf Agentliyi (İRİA) tərəfindən təklif olunan təlimlər və resurslar rəqəmsal savadlılığı gücləndirmək məqsədi daşıyır, ölkənin rəqəmsal ekosistemini inkişaf etdirmək üçün insan kapitalına diqqət yetirir.

Dövlət bu sahədə beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlıq edir. Məsələn, Avropa Təhsil Fondu (ETF) Azərbaycana ömürboyu öyrənmə, kvalifikasiya sistemləri və rəqəmsal təhsil sahələrində kömək göstərir. Beynəlxalq Telekomunikasiya İttifaqı (ITU) tərəfindən hazırlanmış “Azərbaycanın Rəqəmsal Bacarıqlar Qiymətləndirilməsi” hesabatında insan kapitalı və rəqəmsal bacarıqların inkişafı peşə təhsili və ümumi təhsil kimi sektorlarda prioritet olaraq qeyd olunur. Asiya İnkişaf Bankı (ADB) isə 2025-2029 illər üçün Azərbaycanla Əməkdaşlıq Strategiyasında insan kapitalının yığılmasını sürətli və inklüziv artımın açarı kimi vurğulayır, işçilərin məhsuldarlığını artırmaq üçün rəqəmsal savadlılığa diqqət yetirir.

Digər mühüm layihələrdən biri İqtisadiyyat Nazirliyinin “4-cü Sənaye İnqilabı Akademiyası”dır (4IR Academy), ki, bu da rəqəmsal bacarıqlar boşluğunu aradan qaldırmaq məqsədi daşıyır və 2024-cü ildə Coursera tərəfindən AI İnnovasiya Mükafatına layiq görülüb. Ümumilikdə, Dünya Bankının “Azərbaycan üçün Rəqəmsal Bacarıqlar” hesabatında dövlətin insan kapitalına investisiyaları iqtisadi artımı gücləndirmək üçün vacib addım kimi qiymətləndirilir. OECD-nin “Azərbaycanda Müəssisələrin Rəqəmsallaşdırılmasının Təşviqi” hesabatında isə iqtisadi diversifikasiya və özəl sektorun inkişafı çərçivəsində rəqəmsal transformasiya vurğulanır.

Bu layihələr sayəsində insan kapitalının rolu dəyişir: artıq sadəcə fiziki qüvvə deyil, rəqəmsal və intellektual bacarıqlar ön plana çıxır. Dövlət bu dəyişiklikləri dəstəkləməklə gələcək nəsillərin rəqabət qabiliyyətini artırır, lakin bu prosesin uğuru təhsil sisteminin modernləşdirilməsi və genişmiqyaslı təlim proqramlarından asılıdır.

Bu tədqiqatda məqsəd Azərbaycanda informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım amillərinin transformasiyasını və insan kapitalının dəyişən rolunu rəqəmsal savad və intellektual əmək prizmasından qiymətləndirməkdir. Bunun üçün təhlilin əsas mənbəyi kimi seçilən cədvəllərdə əks olunan göstəricilər iqtisadi artımın struktur dəyişikliklərini və rəqəmsal çevrilmənin əmək bazarına təsirini ölçmək üçün ən uyğun indikatorlardır. Belə ki, iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə müəssisələrdə kompüterlərdən istifadə etmiş işçilərin sayı insan kapitalının rəqəmsal savad səviyyəsinin konkret göstəricisi kimi qəbul edilir. Bu göstərici rəqəmsal biliklərin yayılmasını, iş proseslərinin informasiya texnologiyaları ilə integrasiyasını və əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə yönələn potensialı əks etdirir. Beləliklə, işçilərin kompüterdən istifadə səviyyəsi insan kapitalının keyfiyyətinin artım istiqamətində transformasiyasını əyani şəkildə ortaya qoyur.

Eyni zamanda, müəssisələrin internetdən istifadə məqsədlərinə görə strukturu iqtisadi fəaliyyət sahələrinin rəqəmsal transformasiyaya adaptasiya səviyyəsini və yeni iqtisadi fəaliyyət formalarının məzmununu müəyyən edir. Internetin istifadə məqsədləri, məsələn, elektron məktubların göndərilməsi, dövlət qurumlarından məlumatların əldə edilməsi, internet bankçılıq, müştərilərə xidmətlərin göstərilməsi və onlayn satış kimi kateqoriyalar vasitəsilə müəssisələrin idarəetmə, maliyyə, marketing və əməliyyat funksiyalarının rəqəmsallaşma dərəcəsi ölçülür. Bu göstəricilər müəssisələrin fəaliyyətinin ənənəvi modellərdən informasiya əsaslı modellərə keçidini, habelə intellektual əmək tələbinin artmasını təsdiqləyən konkret mexanizmlər kimi qiymətləndirilir. Beləliklə, internetdən istifadə məqsədlərinin struktur analizi iqtisadi artım amillərinin transformasiyasını izah edən keyfiyyət göstəricisi rolunu oynayır.

Metodoloji yanaşma olaraq, tədqiqat strukturlaşdırılmış indikatorlar vasitəsilə “insan kapitalı – texnoloji kapital – yeni artım mənbəyi” triadasını əlaqələndirir. İnsan kapitalı rəqəmsal savad və intellektual əmək səviyyəsi ilə ölçülür, texnoloji kapital isə müəssisələrin internetə çıxış və internet sürəti kimi infrastruktur göstəriciləri ilə təmsil olunur. Yeni artım mənbəyi kimi isə İKT sektorunda əlavə dəyər yaradılması və İKT sektorunun ÜDM-də payı iqtisadi artımın struktur dəyişməsinin nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Bu yanaşma informasiya iqtisadiyyatının əsas tezisini təsdiqləyir: iqtisadi artımın yeni dinamikası texnologiyanın və bilik əsaslı resursların sintezindən formalaşır.

Tədqiqatda təqdim olunan göstəricilər seçilmiş mövzu üçün metodoloji baxımdan ən uyğun ölçü vahidlərini təşkil edir, çünki onlar həm rəqəmsal savadın yayılmasını, həm intellektual əmək tələbini, həm də iqtisadi artımın yeni struktur elementlərini birbaşa əks etdirir. Bu göstəricilərin təhlili tədqiqatın konseptual modelini dəstəkləyir və informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım amillərinin transformasiyasını elmi əsaslarla izah etməyə imkan yaradır.

Azərbaycan iqtisadiyyatında informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım amillərinin transformasiyası prosesinin təhlilində İKT sektorunun makro göstəriciləri əsas rol oynayır, bu göstəricilər artımın yeni mənbələrinin formalaşması və insan kapitalının keyfiyyət transformasiyasının dinamikası barədə konkret məlumat verir. 2018–2024-cü illərdə İKT sektorunda məhsul buraxılışı 1 826,8 milyon manatdan 3 437,6 milyon manata yüksələrək sektorda istehsalın təxminən 88 faiz artımını göstərir, bu artım informasiya iqtisadiyyatının əsas xarakterini, yəni iqtisadi aktivliyin material istehsaldan informasiya və xidmət sektoruna doğru sürətləndiyini təsdiqləyir. Eyni dövrdə rabitə sektorunda məhsul buraxılışının 1 481,5 milyon manatdan 2 513,5 milyon manata yüksəlməsi bu sahənin iqtisadi artımın strukturu üzrə dominant istiqamətlərdən biri olduğunu ortaya qoyur. Bu göstərici iqtisadi artım amillərinin transformasiyasını, yəni ənənəvi sektorlar üzərində əlavə dəyər yaradan yeni bilik əsaslı sektorun formalaşmasını aydın şəkildə ifadə edir.

İKT sektorunda yaradılmış əlavə dəyərin həcmi 2018-ci ildə 1 112,0 milyon manat ikən 2024-cü ildə 2 282,9 milyon manata yüksəlir, bu göstərici iqtisadi artımın yalnız istehsal həcmi artımı ilə deyil, eyni zamanda dəyər yaradan fəaliyyətin intensivləşməsi ilə müşayiət olunduğunu göstərir. Eyni zamanda rabitə sektorunda əlavə dəyərin artımı 923,4 milyon manatdan 1 710,3 milyon manata yüksəlir ki, bu da iqtisadi artımın informasiya və kommunikasiya infrastrukturunu üzərindən təmin olunmasının güclü olduğunu sübut edir. Lakin İKT sektorunda yaradılmış əlavə dəyərin ÜDM-də xüsusi çəkisi 2018–2024-cü illər ərzində 1,4 faizdən 1,8 faizə yüksələrək nisbi artım nümayiş etdirir, bu, informasiya iqtisadiyyatının payının artdığını göstərsə də, ÜDM strukturunda hələ də digər sektorların dominant rolunu saxladığını ortaya qoyur. Rabitə sektorunda bu göstəricinin 1,2 faizdən 1,4 faizə qalxması isə sektorda dəyər yaratma potensialının artırılması istiqamətində tədrici, lakin davamlı dəyişməni təsdiqləyir.

İKT sektorunda əsas kapitala yönəldilmiş investisiyaların 2018–2024-cü illərdə 185,0 milyon manatdan 653,2 milyon manata yüksəlməsi investisiya artımının informasiyanın istehsal və xidmət sektoruna çevrilməsini dəstəklədiyini göstərir, investisiyaların artımı iqtisadi artımın yeni amillərini, yəni texnoloji kapitalın formalaşmasını və modern informasiya infrastrukturunu vasitəsilə əmək məhsuldarlığının yüksəlməsini şərtləndirir. İKT məhsullarının idxalı 883,8 milyon manatdan 1 859,5 milyon manata qalxaraq ölkənin rəqəmsal transformasiyaya sürətli integrasiyasını ifadə edir, idxal strukturunda telekommunikasiya avadanlıqlarının payının artması 328,6 milyon manatdan 1 031,3 milyon manata yüksəlməsi rabitə infrastrukturunun yenilənməsi və genişləndirilməsinin prioritet olduğunu göstərir. Bu isə informasiya iqtisadiyyatında artım amilinin texnoloji təchizat və əlaqə infrastrukturunu ilə birbaşa bağlı olduğunu sübut edir. İdxal olunmuş İKT məhsullarının bütün idxal dəyərində xüsusi çəkisi 2018–2024-cü illərdə 4,5 faizdən 5,2 faizə yüksələrək iqtisadiyyatın rəqəmsal transformasiyaya meyilliliyini göstərir, bu göstəricinin artımı ölkənin yeni texnologiyaların tətbiqinə daha çox resurs yönəltdiyini ifadə edir.

İKT sektorunun əmək resursları ilə bağlı göstəricilər insan kapitalının dəyişən rolunu, xüsusən rəqəmsal savad və intellektual əmək aspektlərini konkretləşdirir, sektor üzrə çalışan işçilərin sayı 2018–2024-cü illərdə 19,0 mindən 25,5 min nəfərə yüksəlir və iqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə muzzdlu işçilərin sayına nisbət 1,2 faizdən 1,4 faizə qalxır. Bu artım informasiya iqtisadiyyatında əmək amilinin struktur dəyişməsinə, yəni fiziki əməkdən daha çox bilik və texnologiya əsaslı əməyə keçidi göstərir. Əmək resurslarının artması, həmçinin İKT sektorunun genişlənməsi və əlavə dəyərin artımı ilə paralel olaraq əmək məhsuldarlığının yüksəlməsini şərtləndirir, bu isə iqtisadi artımın amillərinin transformasiyasını, konkret olaraq insan kapitalının rəqəmsal savad və intellektual əmək kimi yeni formaya keçidini təsdiqləyir.

Təqdim olunan makro göstəricilər informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım amillərinin transformasiyasının davam etdiyini göstərir, İKT sektorunda məhsul buraxılışı və əlavə dəyərin artımı, investisiyaların güclənməsi və əmək resurslarının genişlənməsi iqtisadi artımın yeni mənbələrinin, yəni bilik və texnologiya əsaslı dəyər yaratmanın yüksəldiyini sübut edir. İnsan kapitalının dəyişən rolu isə rəqəmsal savad və intellektual əmək kimi yeni keyfiyyət göstəricilərinin artımı ilə ifadə olunur və bu, iqtisadi artımın dayanıqlı olması üçün strateji amil kimi çıxış edir.

Cədvəl 1

İKT sektoru üzrə əsas göstəricilər

Göstəricilərin adı	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
İKT sektorunda məhsul (xidmətlər) buraxılışı, milyon manat	1.826,8	2.083,2	2.158,2	2.249,7	2 514,8	3 028,1	3 437,6
rabitə sektoru	1.481,5	1 650,9	1.714,8	1.824,5	1.920,6	2.254,4	2.513,5
İKT sektorunda yaradılmış əlavə	1.112,0	1.293,3	1.600,9	1.663,8	1.822,2	2.021,8	2 282,9

dəyərin həcmi, milyon manat							
rabitə sektoru	923,4	1 051,5	1 312,9	1.395,6	1.436,7	1.540,6	1 710,3
İKT sektorunda yaradılmış əlavə dəyərin ÜDM-də xüsusi çəkisi, faizlə	1,4	1,6	2,2	1,8	1,4	1,6	1,8
rabitə sektoru	1,2	1,3	1,8	1,5	1,1	1,3	1,4
İKT müəssisələri tərəfindən əsas kapitalla yönəldilmiş investisiyalar, milyon manat	185,0	294,7	177,2	135,0	392,7	385,8	653,2
İKT məhsullarının idxalı*, milyon manat	883,8	901,6	1.055,9	1.083,2	998,7	1.510,2	1.859,5
kompyuter və periferiya avadanlıqlarını	315,8	198,1	287,0	299,8	345,0	417,8	461,5
telekommunikasiya avadanlıqları	328,6	458,2	503,8	543,8	384,9	777,3	1.031,3
elektron avadanlıqlar	145,9	177,4	176,3	190,5	205,2	245,0	277,8
digər İKT məhsulları	93,5	67,9	88,8	49,1	63,6	70,1	88,9
İdxal olunmuş İKT məhsullarının ölkəyə idxal olunmuş bütün növ məhsulların dəyərində xüsusi çəkisi, faizlə	4,5	3,9	5,8	5,4	4,0	5,1	5,2
İKT məhsullarının ixracının ümumi ixracda xüsusi çəkisi, faizlə	0,021	0,012	0,143	0,023	0,060	0,053	0,036
İKT sektorunda çalışan işçilərin siyahı sayı, min nəfər	19,0	19,3	20,5	21,1	22,5	23,5	25,5
İKT sektorunda çalışan işçilərin iqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə muzzdlu işçilərin siyahı sayına nisbəti, faizlə	1,2	1,3	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4

Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/digital_development/

Azərbaycanda informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım amillərinin transformasiyasını və insan kapitalının dəyişən rolunu rəqəmsal savad və intellektual əmək kontekstində təhlil etmək üçün yaş qrupları üzrə rəqəmsal bacarıqların strukturunu qiymətləndirmək vacibdir, çünki bu göstəricilər əmək resurslarının keyfiyyət dəyişməsinə birbaşa ölçür. Verilən məlumatlar göstərir ki, kompüter istifadəçiləri arasında ən yüksək rəqəmsal bacarıq göstəriciləri 15 yaşadək və 15–24 yaş qruplarında müşahidə olunur, bu isə rəqəmsal savadın gənc nəsillərdə daha geniş yayıldığını və onların informasiya iqtisadiyyatının tələblərinə daha uyğun olduğunu göstərir. Belə ki, məlumatların surətinin çıxarılması və ya yerinin dəyişdirilməsi üçün alətlərdən istifadə edilməsində 15 yaşadək şəxslərdə 84,1 faiz, 15–24 yaş qrupunda 86,5 faiz, 25–74 yaş qrupunda 88,2 faiz, 75 yaşdan yuxarı şəxslərdə isə 43,9 faiz göstəricisi rəqəmsal bacarıqların yaşla əlaqəli strukturunu açıq şəkildə ifadə

edir. Bu nümunə iqtisadi artımın amillərinin transformasiyasının əsasını təşkil edən “rəqəmsal əmək bazası”nın formalaşmasını təsdiqləyir, çünki gənc nəsillərin informasiya vasitələrini operativ və effektiv istifadə etməsi əmək resursunun yeni keyfiyyətinin formalaşmasına zəmin yaradır.

Rəqəmsal savadın daha mürəkkəb səviyyələrində, məsələn, elektron cədvəllərdə əsas hesabi formulaların istifadəsində 25–74 yaş qrupunda 82,4 faiz göstəricisi qeyd olunur, bu isə məhsuldarlığın artımında informasiya iqtisadiyyatının əsas elementi olan intellektual əmək fəaliyyətinin formalaşdığını göstərir. 15–24 yaş qrupunda bu göstərici 46,7 faiz, 15 yaşadək qrupda 26,8 faiz, 75 yaşdan yuxarı qrupda isə 16,8 faiz səviyyəsindədir. Bu fərq, əmək bazarında intellektual əməyin yaş qrupları üzrə strukturlaşmasını təsvir edir və məhsuldarlığın artırılması üçün təlim və ixtisaslaşma siyasətinin gənc və orta yaş qruplarında daha intensiv aparılmasının zəruriliyini əsaslandırır. Yeni qurğuların qoşulması və quraşdırılması bacarığı 25–74 yaş qrupunda 41,6 faiz, 15–24 yaş qrupunda 31,7 faiz, 15 yaşadək qrupda 19,7 faiz, 75 yaşdan yuxarı qrupda 12,6 faiz təşkil edir ki, bu göstərici texnoloji əməyin gündəlik istehsal prosesində tətbiqini təsdiqləyir. Proqram təminatı və tətbiqlərin axtarışı, yüklənməsi və sazlanması 25–74 yaş qrupunda 32,7 faiz səviyyəsindədir, bu isə əmək resurslarının texniki intellektual bacarıq səviyyəsinin yüksəldiyini göstərir.

Təqdimatlar üçün proqram təminatının köməyi ilə elektron təqdimatın hazırlanması 15–24 yaş qrupunda 25,6 faiz, 25–74 yaş qrupunda 25,1 faiz, 15 yaşadək qrupda 6,4 faiz, 75 yaşdan yuxarı qrupda 11,6 faiz göstəricisi ilə fərqlənir və bu, intellektual əmək fəaliyyətinin kommunikasiya və analitik təqdimat bacarıqları ilə birləşdiyini təsvir edir. Qurğular arasında faylların və ya tətbiqlərin ötürülməsi 15–24 yaş qrupunda 23,8 faiz, 25–74 yaş qrupunda 24,9 faiz, 15 yaşadək qrupda 5,1 faiz, 75 yaşdan yuxarı qrupda 15,4 faiz göstəricisi ilə qeyd olunur; bu nəticə əmək resurslarının əməkdaşlıq və informasiya mübadiləsi funksiyalarını həyata keçirmə qabiliyyətinin yaş qrupları üzrə fərqləndiyini göstərir.

Rəqəmsal savadın təhlükəsizlik və məxfilik aspektləri ilə bağlı göstəricilərində 25–74 yaş qrupunda təhlükəsizlik tədbirlərinin görülməsi 9,1 faiz, məxfilik parametrlərinin dəyişdirilməsi 14,7 faiz, internetdən əldə edilmiş informasiyanın etibarlılığının yoxlanması 18,9 faiz səviyyəsindədir, bu isə rəqəmsal savadın daha yüksək səviyyədə etibarlılıq və təhlükəsizlik komponentlərini ehtiva etdiyini göstərir. Proqramlaşdırma ilə məşğul olma 25–74 yaş qrupunda 10,5 faiz, 15–24 yaş qrupunda 9,5 faiz, 15 yaşadək qrupda 3,8 faiz, 75 yaşdan yuxarı qrupda 4,5 faiz səviyyəsindədir; bu göstərici informasiya iqtisadiyyatında intellektual əməyin yeni forma almasının, yəni bilik istehsalının və innovasiya fəaliyyətinin əmək bazasında möhkəmləndiyini təsdiqləyir. Süni intellekt alətlərindən, GitHub platformasından və analitik proqramlardan istifadə 25–74 yaş qrupunda 11,6 faiz, 15–24 yaş qrupunda 10,3 faiz, 15 yaşadək qrupda 6,2 faiz, 75 yaşdan yuxarı qrupda 3,7 faiz səviyyəsindədir; bu isə informasiya iqtisadiyyatında iqtisadi artım amillərinin transformasiyasının təkcə texnoloji infrastruktur deyil, həm də rəqəmsal savadın dərinləşməsinə əsaslandığını göstərir. Yaş qrupları üzrə rəqəmsal bacarıqların struktur təhlili göstərir ki, Azərbaycan iqtisadiyyatında insan kapitalının keyfiyyət transformasiyası rəqəmsal savadın və intellektual əməyin yüksəlməsi ilə ifadə olunur, bu isə informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artımın yeni mənbələrinin formalaşmasına və əmək məhsuldarlığının artırılmasına zəmin yaradır.

Cədvəl 2

Yaş qrupları üzrə rəqəmsal bacarıqlara malik olan şəxslərin həmin yaş qrupları üzrə kompüter istifadəçilərinin ümumi sayında xüsusi çəkisi, faizlə

<i>Göstəricilər</i>	15 yaşadək olan şəxslər	15-24 yaş qrupunda olan şəxslər	25-74 yaş qrupunda olan şəxslər	75 yaşdan yuxarı olan şəxslər

Məlumatların sürətinin çıxarılması və ya yerinin dəyişdirilməsi üçün sürətçıxarma və yerdəyişmə alətlərindən istifadə olunması	84,1	86,5	88,2	43,9
Bildirişləri onlara bərkidilmiş fayllarla (məsələn, sənəd, təsvir, video) birlikdə göndərilməsi (məsələn, elektron poçtla, bildirişlərlə müdaxilə xidmətində	72,6	80,7	83,7	25,8
Əsas hesabi (riyazi) formulaları elektron cədvəllərdə istifadə edilməsi	26,8	46,7	82,4	16,8
Yeni qurğuların (modem, kamera, printer) qoşulması, yaxud quraşdırılması	19,7	31,7	41,6	12,6
Proqram təminatı və tətbiqləri axtarması, yüklənməsi, quraşdırılması və sazlaması	12,8	23,8	32,7	11,8
Təqdimatlar üçün nəzərdə tutulmuş proqram təminatının köməyi ilə elektron təqdimatın (prezentasiya) hazırlanması	6,4	25,6	25,1	11,6
Qurğular arasında faylların və ya tətbiqlərin ötürülməsi	5,1	23,8	24,9	15,4
Təhlükəsizlik tədbirlərinin görülməsi (etibarlı parollar, sistemə icazəsiz giriş cəhdləri haqqında bildiriş və s.)	6,2	8,5	9,1	4,2
Məxfilik parametrlərinin dəyişdirilməsi	11,1	15,4	14,7	3,6
İnternetdən əldə edilmiş informasiyanın etibarlılığının yoxlanılması	14,5	17,6	18,9	4,3
Kompüter proqram təminatı, tətbiqlərin işlənilməsi üçün proqramlaşdırma ilə məşğul olmaq	3,8	9,5	10,5	4,5
Süni intellekt alətlərindən (ChatGPT, DeepSeek və s.), GitHub platformasından, Microsoft Power BI, Tableau və sair proqramlardan istifadə edilməsi	6,2	10,3	11,6	3,7

Mənbə: https://www.stat.gov.az/source/digital_development/

Bu strukturdan çıxan əsas nəticə ondan ibarətdir ki, müəssisələr fəaliyyətlərinin idarə edilməsində, maliyyə əməliyyatlarında və dövlətlə əlaqədə rəqəmsal vasitələrə daha çox müraciət edir. Belə bir rəqəmsallaşma mühitində insan kapitalının rolu dəyişir, çünki texnologiyanın tətbiqi artıq sadəcə əməliyyat səviyyəsində deyil, strategiya və təşkilati idarəetmə səviyyəsində də qərarverici amil kimi çıxış edir. Müəssisələrin internetdən istifadə məqsədlərində elektron məktubların göndərilməsi və qəbulu, onlayn yazışma və elanların yerləşdirilməsi, videokonfranslar və IP telefoniyaya kimi kommunikasiya kanallarının payı əmək prosesində informasiyanın sürətli dövriyyəsinə, koordinasiyanın optimallaşmasına və qərar qəbul etmə sürətinin artmasını təmin edir. Bu isə əmək bazarında rəqəmsal savad səviyyəsinin yüksəlməsini tələb edir.

İnformasiya və rabitə, maliyyə və sığorta, ticarət, nəqliyyat və anbar təsərrüfatı kimi sahələrdə internetdən istifadə məqsədlərinin payları yüksəkdir. Bu sahələrdə əmək məhsuldarlığının artımı, xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi və bazar reaksiyasının sürətlənməsi əsasən rəqəmsal biliklərə və intellektual əmək resurslarına bağlıdır. Məsələn, ticarət və nəqliyyat sahələrində müştərilərə xidmətlərin göstərilməsi və məhsulların real vaxt rejimində satışı məqsədlərinin paylarının nəzərəcarpan olması rəqəmsal ticarət və logistika modellərinin genişləndiyini göstərir. Bu modellər isə məlumatların emalı, analizi və qərarların qabaqcadan proqnozlaşdırılması kimi intellektual funksiyaları tələb edir.

Bununla yanaşı dövlət idarəetməsi və müdafiə, təhsil, səhiyyə və sosial xidmətlər sahələrində dövlət idarəetmə orqanları ilə interaktiv əlaqə və məlumatların əldə edilməsi paylarının yüksək olması dövlət xidmətlərinin rəqəmsallaşması istiqamətində irəliləyişləri təsdiqləyir. Bu prosesdə insan kapitalının rolu yalnız texniki bacarıqlarla məhdudlaşmır, eyni zamanda məlumatların təhlükəsizliyi,

elektron idarəetmə sistemlərinin səmərəliliyi və vətəndaşlarla interaktiv kommunikasiya mexanizmlərinin inkişafı kimi intellektual funksiyalarla bağlıdır.

Rəqəmsal savadın artması əmək bazarında intellektual əmək tələbinin yüksəlməsinə səbəb olur. Müasir iqtisadiyyatda məhsul və xidmətlərin əlavə dəyəri informasiyanın keyfiyyətindən və emal səviyyəsindən asılıdır. İKT sektorunda yaradılan əlavə dəyər və bu sektorun ÜDM-də payının artması isə iqtisadi artımın yeni mənbəyi kimi qiymətləndirilməlidir. Bu tendensiya insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəlməsini tələb edir, çünki rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafı üçün kadrlar yalnız İKT alətlərini istifadə etməklə kifayətlənməməli, həm də bu alətlərin tətbiqi ilə bağlı strategiya, analiz və innovasiya qabiliyyətlərinə malik olmalıdır.

Azərbaycan iqtisadiyyatında informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artım amillərinin transformasiyası əsasən insan kapitalının keyfiyyətində, yəni rəqəmsal savad və intellektual əmək səviyyəsində özünü göstərir. Müəssisələrin internetdən istifadə məqsədlərinin strukturu əmək resurslarının rəqəmsal kompetensiyalarının yüksəlməsini və intellektual əmək tələbinin artmasını göstərir. Bu isə iqtisadi artımın yeni mənbəyi kimi texnoloji kapitalın inkişafı ilə yanaşı, insan kapitalının strateji əhəmiyyətini artırır.

Azərbaycan iqtisadiyyatı informasiya iqtisadiyyatı şəraitinə keçid prosesində iqtisadi artımın ənənəvi amilləri ilə yanaşı, yeni artım mənbələrinin rolunu da artırmaq məcburiyyətindədir. Bu transformasiya nəticəsində iqtisadi artımın təməlində məhz insan kapitalının keyfiyyəti dayanır; rəqəmsal savadın yüksəlməsi və intellektual əmək bazarın strukturunu dəyişir, əmək məhsuldarlığının əsas sürətləndiricisinə çevrilir. Ənənəvi iqtisadi modeldə artım kapitalın həcmi və əmək miqdarı ilə izah edilirdisə, informasiya iqtisadiyyatında əlavə dəyər daha çox bilik, məlumat emalı və texnoloji innovasiyaların tətbiqi ilə formalaşır. Bu baxımdan insan kapitalı təkcə işçi qüvvəsinin sayını deyil, onun rəqəmsal qabiliyyətlərini, kritik düşünmə və problemlərin həlli bacarıqlarını ehtiva edən kompleks resurs kimi qiymətləndirilir.

Rəqəmsal savadın artması əmək bazarında intellektual əmək tələbini gücləndirir. Rəqəmsal vasitələrdən istifadə əmək proseslərinin avtomatlaşdırılmasına, idarəetmə mexanizmlərinin optimallaşmasına və təşkilati qərarların daha sürətli və dəqiq qəbul edilməsinə şərait yaradır. Bu isə müəssisələrin rəqabət üstünlüyünü artırır və iqtisadiyyatın ümumi səmərəliliyini yüksəldir. Eyni zamanda rəqəmsal savadın genişlənməsi sosial strukturda yeni tələblər yaradır: işçilər yalnız texniki biliklərə malik olmalı deyil, həm də məlumatların təhlükəsizliyi, rəqəmsal etik davranış və innovasiya yönümlü düşüncə qabiliyyətini nümayiş etdirməlidir. Belə bir tələbin formalaşması insan kapitalının “kəmiyyət”dən “keyfiyyət”ə keçidini sürətləndirir.

Informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artımın yeni mənbəyi texnoloji kapitalla birlikdə insan kapitalının integrasiyasından yaranır. Yəni texnologiya təkcə avadanlıq və proqram təminatı deyil, həm də onu səmərəli istifadə edə bilən insan resursları ilə mənalı olur. Bu kontekstdə intellektual əməkin rolu artan şəkildə strateji xarakter daşıyır, çünki rəqəmsal transformasiya yalnız əməliyyat səviyyəsində deyil, eyni zamanda məhsulun, xidmətin və idarəetmə modellərinin yenidən qurulmasını tələb edir. Buna görə də iqtisadi artım amillərinin transformasiyası insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəlməsi ilə sıx bağlıdır; bu, həm rəqabət qabiliyyətinin artırılması, həm də davamlı inkişafın təmin edilməsi üçün zəruri şərtidir.

Azərbaycanda informasiya iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi artımın sürətlənməsi və dayanıqlığı insan kapitalının rəqəmsal savad və intellektual əmək kimi yeni funksiyalarının formalaşmasından asılıdır. Bu isə təhsil sisteminin, peşə hazırlığının və davamlı kadr təkmilləşdirmə mexanizmlərinin gücləndirilməsini tələb edir. Beləliklə, iqtisadi artımın yeni modelində insan kapitalı ən əsas strateji resurs kimi çıxış edir və onun keyfiyyətinin yüksəldilməsi iqtisadiyyatın innovativ və rəqabətə davamlı inkişafının təminatıdır.

NƏTİCƏ

Aparılmış təhlil göstərir ki, informasiya iqtisadiyyatı şəraitində insan kapitalının rolu əhəmiyyətli şəkildə dəyişmiş və iqtisadi artımın əsas determinantlarından birinə çevrilmişdir. Ənənəvi iqtisadi modeldə əmək əsasən fiziki fəaliyyət və maddi istehsal ilə əlaqələndirildiyi halda, müasir iqtisadi sistemdə bilik, informasiya və rəqəmsal bacarıqlar əsas iqtisadi resurs kimi çıxış edir. Rəqəmsal savadın artması əmək bazarında intellektual əmək tələbinin yüksəlməsinə səbəb olur. Müəssisələr fəaliyyətlərinin idarə edilməsində, maliyyə əməliyyatlarında və kommunikasiya proseslərində rəqəmsal texnologiyalardan geniş istifadə edirlər. Bu isə əmək resurslarının yalnız texniki bacarıqlara deyil, həm də analitik düşünmə, problemlərin həlli və innovasiya qabiliyyətinə malik olmasını tələb edir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında rəqəmsal transformasiya prosesləri insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində mühüm dəyişikliklər yaratmışdır. İKT sektorunun inkişafı, rəqəmsal iqtisadiyyat strategiyalarının tətbiqi və insan kapitalına yönəlmiş investisiyalar əmək məhsuldarlığının artırılmasına və yeni iqtisadi fəaliyyət sahələrinin formalaşmasına şərait yaradır.

Beləliklə, informasiya iqtisadiyyatı şəraitində insan kapitalının əsas xüsusiyyəti onun rəqəmsal savad və intellektual əmək qabiliyyətləri ilə müəyyən olunmasıdır. Bu isə iqtisadi artımın dayanıqlığını təmin edən əsas strateji amillərdən biri hesab olunur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Asian Development Bank (ADB) (2025). Azerbaijan: Country Partnership Strategy (2025–2029). Manila: Asian Development Bank, 21 p. Mövcuddur: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/1066886/cps-aze-2025-2029.pdf>
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2024). Rəqəmsal inkişaf statistikası məlumat bazası. Bakı. Mövcuddur: https://www.stat.gov.az/source/digital_development/
3. Azernews (2026). Azerbaijan unveils 50+ initiatives under 2026–2029 Digital Economy Strategy. Azernews, 3 p. Mövcuddur: <https://www.azernews.az/nation/254573.html>
4. C4IR Azerbaijan (2026). Intelligence – C4IR Azerbaijan. Bakı: C4IR Azerbaijan, 2 p. Mövcuddur: <https://www.c4irazerbaijan.org/temporary-industry4>
5. Guluzade T. (2025). Development Prospects of the Digital Economy in Azerbaijan. Porta Universorum, 1(1), 70 p. Mövcuddur: <https://egarp.lt/index.php/JPURM/article/view/369>
6. Intellinews (2025). Azerbaijan outlines ambitious 2026–2029 digital economy strategy as government seeks to drive non-oil growth. bne IntelliNews, 5 p. Mövcuddur: <https://www.intellinews.com/azerbaijan-outlines-ambitious-2026-2029-digital-economy-strategy-as-government-seeks-to-drive-non-oil-growth-416173>
7. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021). Digital Economy Outlook. Paris “OECD Publishing” 304 p.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015). Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris “OECD Publishing”. Mövcuddur: <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>
9. Quliyev R., Aida və digərləri (2020). “İnformasiya İqtisadiyyatı (Metodik vəsait)” Bakı UNEC elektron kitabxanası 150 səh.
10. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2024). Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. Geneva: UNCTAD, 288 p. Mövcuddur: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

C.İ.Rustamov

master student, Azerbaijan State University of Economics

The changing role of human capital: digital literacy and intellectual labor

Abstract

In the modern information economy, the role of human capital is undergoing significant transformation. While traditional economic models were largely based on physical labor, the digital transformation era highlights intellectual work and digital literacy as key drivers of economic growth. In Azerbaijan, economic diversification and digital development strategies contribute to the emergence of new qualitative characteristics of human capital. The expansion of the ICT sector and the spread of digital skills create new demands in the labor market. The purpose of this study is to evaluate the changing role of human capital in the context of digital literacy and knowledge-based work. The analysis shows that digital skills significantly enhance productivity and sustainable economic development.

Key words: *human capital, digital literacy, knowledge-based work, information economy, digital transformation.*

İ.M.Nəbiyeva
müəllim, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
irada.nbv0707@gmail.com
D.Z.İbrahimova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
d.ibragimova00@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 17.03.2026

The article was received by editorial board on 17.03.2026

Статья принята к печати 17.03.2026

MÜXTƏLİF TƏŞKİLATLARDA MOTİVASİYA STRATEGİYALARININ MÜQAYİSƏLİ TƏHLİLİ

Xülasə

Tədqiqat müxtəlif beynəlxalq təşkilatlarda tətbiq olunan motivasiya strategiyalarının müqayisəli təhlilinə həsr edilmişdir. Araşdırmada Google, Amazon, Apple, Microsoft, Netflix və Tesla kimi aparıcı şirkətlərin motivasiya modelləri nəzərdən keçirilmişdir. Təhlil göstərir ki, müasir təşkilatlar əməkdaşların motivasiyasını artırmaq üçün tanınma mexanizmləri, peşəkar inkişaf imkanları, çevik iş şəraiti və rəqabətqabiliyyətli kompensasiya paketlərindən istifadə edirlər. Şirkətlərin motivasiya sistemləri onların korporativ mədəniyyəti və strateji məqsədləri ilə sıx əlaqəlidir. Müqayisəli təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, yüksək performanslı təşkilatlar motivasiya alətlərini kompleks şəkildə tətbiq etməklə əməkdaşların işə bağlılığını, məhsuldarlığını və innovasiya fəaliyyətini artırmağa nail olurlar.

Açar sözlər: motivasiya strategiyası, təşkilati motivasiya, korporativ mədəniyyət, işçi motivasiyası, kompensasiya sistemi.

GİRİŞ

Müasir təşkilatların uğurunun əsas şərtlərindən biri əməkdaşların yüksək motivasiya səviyyəsinin təmin edilməsidir. Qlobal rəqabət, texnoloji dəyişikliklər və əmək bazarının transformasiyası nəticəsində müəssisələr yalnız maddi mükafatlandırma vasitələri ilə deyil, həm də qeyri-maddi motivasiya mexanizmləri ilə işçilərin motivasiyasını artırmağa çalışırlar. Bu baxımdan motivasiya strategiyaları insan resurslarının idarə olunmasının əsas elementlərindən biri kimi çıxış edir və təşkilati performansla birbaşa təsir göstərir.

Müasir təşkilatlarda motivasiya yalnız əmək haqqı və bonus sistemləri ilə məhdudlaşmır. Tədqiqatlar göstərir ki, işçilərin tanınması, peşəkar inkişaf imkanları, iş-həyat balansı və korporativ mədəniyyət kimi faktorlar motivasiya səviyyəsinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Bu amillərin kompleks şəkildə tətbiqi əməkdaşların işə bağlılığını artırmaqla yanaşı, innovasiya fəaliyyətini və komanda əməkdaşlığını da gücləndirir.

Texnologiya sektorunun aparıcı şirkətləri motivasiya strategiyalarının inkişafında xüsusi rol oynayırlar. Google, Amazon, Apple, Microsoft, Netflix və Tesla kimi şirkətlər motivasiya sistemlərini təşkilati mədəniyyət və strateji məqsədlərlə uyğunlaşdıraraq fərqli yanaşmalar formalaşdırmışlar. Məsələn, Google əməkdaşların bir-birini tanıması və mükafatlandırması üçün peer-to-peer bonus mexanizmlərindən istifadə edir və bu sistem əməkdaşların əlavə səylərini qiymətləndirməyə imkan yaradır.

Amazon isə motivasiya strategiyasında sahibkarlıq mədəniyyəti və təhsil dəstəyinə xüsusi önəm verir. Şirkətin “Career Choice” proqramı əməkdaşların gələcək karyera inkişafı üçün təhsil xərclərinin böyük hissəsini qarşılamaqla onların peşəkar inkişafını dəstəkləyir.

Digər tərəfdən, Apple innovasiya yönümlü korporativ mədəniyyət və güclü brend identikliyi vasitəsilə əməkdaşların daxili motivasiyasını gücləndirir. Microsoft isə “growth mindset” fəlsəfəsinə əsaslanan öyrənmə mədəniyyətini təşviq edir və təşkilati inkişafı bu prinsip üzərində qurur. Müxtəlif təşkilatlarda tətbiq olunan motivasiya strategiyalarının müqayisəli təhlili təşkilati idarəetmə praktikasının inkişafı baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu tədqiqatın əsas məqsədi müxtəlif beynəlxalq şirkətlərin motivasiya strategiyalarını müqayisəli şəkildə təhlil etmək və onların təşkilati performansına təsirini müəyyən etməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Motivasiya strategiyaları təşkilati davranış və insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində geniş araşdırılan mövzulardan biridir. Müasir tədqiqatlar göstərir ki, əməkdaşların motivasiyası yalnız maddi mükafatlarla deyil, həm də sosial tanınma, peşəkar inkişaf və təşkilati mədəniyyət kimi amillərlə formalaşır.

Google şirkətində tətbiq edilən peer-to-peer tanınma mexanizmləri motivasiya strategiyalarının mühüm elementlərindən biridir. Bonusly tərəfindən aparılan təhlildə qeyd olunur ki, Google əməkdaşları “gThanks” və “Peer Bonus” proqramları vasitəsilə həmkarlarının əlavə səylərini formal şəkildə mükafatlandırma bilirlər və bu yanaşma əməkdaşların motivasiya səviyyəsini artırır. Bundan əlavə, Google-da tətbiq olunan peer öyrənmə modelləri və mikroöyrənmə proqramları təşkilat daxilində bilik paylaşımını gücləndirir və “communities of practice” strukturlarına bənzər öyrənmə mühiti yaradır.

Amazon şirkətində motivasiya strategiyası sahibkarlıq mədəniyyəti və peşəkar inkişaf imkanları üzərində qurulmuşdur. Şirkətin liderlik prinsiplərində əməkdaşların “sahib kimi düşünməsi” və təşəbbüskar davranış göstərməsi xüsusi vurğulanır. Təhsil dəstəyi proqramlarının işçilərin təşkilata bağlılığını və motivasiyasını artırdığı müxtəlif tədqiqatlarda təsdiqlənmişdir. Microsoft şirkətində motivasiya strategiyası təşkilati öyrənmə və inkişaf prinsiplərinə əsaslanır. Nadella Microsoft-un transformasiyasını “know-it-all” yanaşmasından “learn-it-all” yanaşmasına keçid kimi xarakterizə edir və bu modelin əməkdaşların innovasiya fəaliyyətini gücləndirdiyini qeyd edir. Netflix və Tesla kimi şirkətlər isə yüksək performanslı komandaların formalaşdırılması və innovasiya yönümlü mədəniyyət vasitəsilə motivasiya yaratmağa çalışırlar. Netflix-də tətbiq olunan “talent density” və yüksək maaş strategiyası əməkdaşların məsuliyyət və performans səviyyəsini artırmağa yönəldilmişdir. Mövcud ədəbiyyat müxtəlif təşkilatlarda motivasiya strategiyalarının fərqli alətlər və idarəetmə yanaşmaları əsasında formalaşdığını və onların təşkilati performansın yüksəldilməsində mühüm rol oynadığını göstərir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Təşkilatlarda motivasiya strategiyaları işçilərin məhsuldarlığını, işə bağlılığını və təşkilatın ümumi səmərəliliyini artıran əsas idarəetmə vasitələrindən biridir. İşçilərin ehtiyaclarını düzgün müəyyənləşdirmək, tanınma, inkişaf, açıq ünsiyyət və ədalətli mükafatlandırma sistemləri qurmaq motivasiyanın davamlı olmasına kömək edir. Motivasiya işçiləri müəyyən məqsədlərə doğru fəaliyyətə sövq edən daxili və xarici amillərin məcmusudur və idarəetmədə arzu olunan nəticələrin əldə olunması üçün əsas psixoloji proses sayılır. Təşkilat daxilində motivasiya yüksək olduqda işçilər öz vəzifələrinə daha məsuliyyətlə yanaşır, performans artır və ümumi iş məmnunluğu yüksəlir.

Müasir təşkilatlarda motivasiya yalnız əməkhaqqı ilə məhdudlaşmır; burada işçinin dəyərli hissə etməsi, təşkilatın məqsədlərini anlaması və öz inkişaf perspektivini görməsi də böyük rol oynayır. Bu səbəbdən motivasiya strategiyaları həm maddi, həm də qeyri-maddi vasitələri birləşdirən kompleks yanaşma əsasında qurulmalıdır [9].

Ən təsirli strategiyalardan biri tanınma və təşəkkür mədəniyyətinin yaradılmasıdır, çünki işçilər əməklərinin qiymətləndirildiyini gördükdə təşkilata daha sadıq və motivasiyalı olurlar. Bu məqsədlə təşəkkür məktubları, ictimai təqdir, ayın əməkdaşı seçimi və müxtəlif mükafatlandırma üsulları tətbiq oluna bilər. Digər mühüm istiqamət işçi inkişafı və təlim proqramlarıdır, çünki peşəkar inkişaf imkanları işçilərin özünüreallaşdırma ehtiyacını ödəyir və gələcəyə inamını gücləndirir. Təlimlər, sertifikat proqramları, mentorluq, kouçinq və daxili yüksəliş imkanları bu strategiyanın praktik formalarıdır.

Aydın məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi də motivasiyanın güclü vasitəsidir, çünki işçilər onlardan nə gözlənildiyini və gördükləri işin təşkilatın missiyası ilə necə əlaqələndiyini bildikdə daha məqsədyönlü çalışırlar. Məqsədlərin ölçülə bilən, real və şəffaf olması motivasiya sisteminin effektivliyini artırır. Açıq və ikitərəfli ünsiyyət motivasiya strategiyalarının ayrılmaz hissəsidir, çünki işçilər fikirlərinin eşidildiyini hiss etdikdə özlərini daha güclü və dəyərli hesab edirlər. Rəhbərlə əməkdaş arasında müntəzəm rəy mübadiləsi, sorğular, fokus qruplar və təkbətək görüşlər işçi ehtiyaclarını anlamağa və uyğun həllər qurmağa imkan verir.

Maddi motivasiya ənənəvi olaraq əməkhaqqı artımı, bonus, mükafat və əlavə ödənişlər vasitəsilə həyata keçirilir və xüsusilə qısa müddətli nəticələr üçün təsirli hesab olunur. Daha yaxşı nəticə göstərən işçiyə bonus verilməsi və ya performans əsaslanan maaş artımı işçinin söylərini birbaşa stimullaşdırma bilər. Lakin qeyri-maddi motivasiya uzunmüddətli bağlılıq yaratmaq baxımından çox vaxt daha dayanıqlı təsir göstərir, çünki bu yanaşma işçinin psixoloji və sosial ehtiyaclarına toxunur. Özünə hörmətin artırılması, liderlik imkanı verilməsi, korporativ tədbirlər, komanda quruculuğu və mənalı iş mühiti bu sahəyə daxildir.

Ən yaxşı nəticə adətən bu iki yanaşmanın balanslaşdırılmasından əldə olunur, çünki yalnız maddi həvəsləndirmə daxili motivasiyanı tam formalaşdırmır. Mənbələrdə də vurğulanır ki, xarici motivasiyanın əsas məqsədi daxili motivasiyanı stimullaşdırmaqdır [4].

Effektiv motivasiya strategiyası hazırlamaq üçün ilk addım işçilərin ehtiyaclarını müəyyənləşdirməkdir, çünki hər kollektivin gözləntiləri və problemləri fərqli olur. Bunun üçün sorğular, müsahibələr, performans təhlili və təşkilatdaxili rəy mexanizmlərindən istifadə edilə bilər. Sonrakı mərhələdə təşkilatın missiyası, məqsədləri və gözləntiləri işçilərə aydın formada çatdırılmalı, daha sonra isə uyğun mükafatlandırma və inkişaf sistemi qurulmalıdır. Həmçinin etibarlı performans qiymətləndirmə sistemi yaratmaq və işçinin potensialını müəyyən etmək motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün vacib vasitələrdən sayılır. Strategiyanın uğurlu olması üçün rəhbərlik hörmət və etibar mədəniyyəti formalaşdırılmalıdır, çünki mənfəət iş mühiti motivasiya tədbirlərinin təsirini zəiflədə bilər. Əməkdaşlıq, komanda işi, sosial qarşılıqlı əlaqə və müsbət davranışların tanınması iş yerində aidiyyət hissini gücləndirir.

Təşkilatlarda motivasiya strategiyaları sadəcə işçiləri daha çox işləməyə sövq edən mexanizm deyil, həm də insan kapitalının dəyərini artıran strateji idarəetmə alətidir. Tanınma, təlim, karyera inkişafı, açıq ünsiyyət, məqsədqoyma və ədalətli mükafatlandırma birgə tətbiq olunduqda motivasiya daha sabit və səmərəli olur [2]. Praktik nümunə kimi, bir təşkilat satış komandasında yalnız bonus sistemi deyil, eyni zamanda aylıq tanınma proqramı, mentorluq, təlim və aydın performans hədəfləri tətbiq etdikdə həm məhsuldarlıq, həm də işçi bağlılığı arta bilər. Buna görə təşkilatlar motivasiya strategiyalarını qısamüddətli təşviq vasitəsi kimi deyil, uzunmüddətli təşkilati inkişaf siyasətinin bir hissəsi kimi nəzərdən keçirməlidirlər.

Google-da motivasiya strategiyasının mərkəzində həmkar-həmkara tanınma ("gThanks", "Peer Bonus") mexanizmləri, yüksək kompensasiya və öyrənmə imkanları dayanır. Bonusly-nin Google peer-to-peer bonus sistemi barədə təhlilində vurğulanır ki, "bu proqram Google əməkdaşlarına həmkarlarının adı menecer nəzarətindən kənarda qalan əlavə söylərini formal şəkildə mükafatlandırmağa imkan verir" [2]. Bu tip tanınma mexanizmlərinin əməkdaş motivasiyasını və kömək davranışını yüksəltdiyi eksperimental tədqiqatda da göstərilir; ictimai tanınma alan əməkdaş-

ların məhsuldarlığı əhəmiyyətli dərəcədə artır. Google-un “gThanks” proqramının şirkət daxilində açıq görünən təşəkkür qeydlərinə və menecerlər üçün rəy bazasına çevrilməsi, müasir tanınma sistemlərinin mədəniyyətlə inteqrasiyasına nümunə hesab olunur.

Peşəkar inkişafda Google mikroöyrənmə (“Whisper courses”) və “Googler-to-Googler” peer-öyrənmə modellərindən istifadə edir; bu, təşkilatdaxili bilik bölüşməni gücləndirən klassik “communities of practice” strukturuna çox bənzəyir [10]. İş-həyat balansı sahəsində Google çevik iş saatları, geniş sağlamlıq və rifah paketləri, şirkət səviyyəsində istirahət günləri təqdim etməklə texnologiya sektorunda “yüksək iş tələbləri–yüksək dəstək” modelini tətbiq edir [4]. Kompensasiya strategiyası yüksək bazar maaşı, səhm və təhsil xərclərinin qarşılınması ilə işçi saxlama effektivini gücləndirir; səhmlə bağlı stimulların işçi dövriliyəsini azaltdığı ayrıca tədqiqatda təsdiqlənir. Nəhayət, Google mədəniyyətində avtonomiya, innovasiya və səhvə tolerantlıq “psychological safety” mühitini formalaşdırır; bu mühitdə komandalar daha çox öyrənmə davranışı və yaradıcılıq nümayiş etdirirlər.

Amazon-un motivasiya strategiyası sahiblənmə mədəniyyəti, güclü təhsil dəstəyi (“Career Choice”), rəqabətqabiliyyətli kompensasiya və müştəri mərkəzli dəyərlər üzərində qurulub. Şirkətin rəsmi proqram sənədində qeyd olunur ki, “Career Choice proqramı əməkdaşlara gələcək karyera yollarını planlaşdırarkən, hətta Amazon-dan kənar sahələr üçün belə, təhsilin təxminən 95 faizədək təhsil haqqını öncədən ödəməklə dəstək verir” [1]. İşçi təhsilinə qoyulan bu tip sərmayənin motivasiya və işə bağlılıq üzərində güclü pozitiv təsiri İK ədəbiyyatında dəfələrlə göstərilib; təhsil dəstəyi alan işçilər firmaya qarşı daha yüksək sadıqlıq nümayiş etdirirlər.

Amazon mədəniyyətində “ownership” prinsipi əsas yer tutur; liderlik prinsiplərində əməkdaşların “sahib kimi düşünməsi” xüsusi vurğulanır. Bu tip sahibkarlıq mədəniyyətinin innovasiya və performansla əlaqəsini araşdıran bir tədqiqatda göstərilir ki, mülkiyyət yönümlü dəyərlər işçi təşəbbüskarlığını və proaktiv davranışı artırır. Amazon həmçinin çevik iş modelləri və rifah proqramları ilə iş-həyat balansını dəstəkləyir; qeyri-standart iş vaxtları və rifah təşəbbüslərinin işçi məmnunluğunu gücləndirdiyi meta-analitik işdə də təsdiqlənir.

Tanıtma və nailiyyətlərin qeyd olunması Amazon-da həmkar nominasiyaları və müştəri rəyləri vasitəsilə həyata keçirilir; müştəriyə əlavə dəyər yaradan davranışların ictimai şəkildə tanınması “service-profit chain” mexanizmini gücləndirir.

Apple-ın motivasiya yanaşması məqsəd-və-innovasiya əsaslı mədəniyyət, güclü brend identikliyi və seçmə kompensasiya paketləri ilə xarakterizə olunur. Şirkət yüksək performanslı işçilərə səhmlər, geniş məhsul endirimləri və eksklüziv korporativ tədbirlər (“Apple Beer Bash” kimi) təqdim etməklə həm maddi, həm də simvolik mükafatlandırma sistemindən istifadə edir; bu, status simvollarının motivasiya üzərində rolunu vurğulayan klassik nəticələrlə üst-üstə düşür. Apple-da çalışanların brendlə özlərini güclü şəkildə eyniləşdirdiyini göstərən keyfiyyət tədqiqatı, “purpose-driven” mədəniyyətin daxili motivasiyanı gücləndirdiyini bildirir.

Peşəkar inkişaf sahəsində Apple müstəqil düşüncəni və dizayn yönümlü problem həllini təşviq edən təlimlərə, innovasiya layihələrinə və “project-based learning” tipli iş mühitinə üstünlük verir; yaradıcı tapşırıqların əməkdaşların daxili motivasiyasını artırdığı təcrübə tədqiqatında da göstərilir.

Cədvəl 1

Müxtəlif təşkilatlarda motivasiya strategiyalarının müqayisəli təhlili

Şirkət	Tanıma (Recognitio)	Peşəkar inkişaf (Professional developmen)	İş-həyat balansı (Work-Life balance)	Kompensa- siya (Compen- satio)	Mədəniyyət (Culture)
Google	"gThanks" proqramı ilə	"Whisper Courses" üçün	Şirkət miqyasında	Yüksək maaşlar,	Avtonomiya, innovasiya və

	həmkarlar arasında təşəkkür və bonuslar; peer-to-peer bonuslar.	mikroöyrənmə e-poçtları; "Googler-to-Googler" peer öyrənmə proqramı.	istirahət günləri; çevik iş saatları.	səhmlər; təhsil xərclərinin qarşılınması .	"googliness" – ehtiraslı və yaradıcı komanda; səhvlərə tolerantlıq.
Amazon	Həmkarlar tərəfindən nominasiyalar və nailiyyətlərin tanınması.	Təhsil xərclərinin 95%-i qarşılınır (hətta şirkətə aid olmayan kurslar üçün); karyera mobilliyi.	Çevik iş modelləri; wellness proqramları.	Uzunmüddətli səhm seçimləri; yüksək maaşlar.	Sahibkarlıq mədəniyyəti ("Amazonians" kimi sahib kimi davranmaq); innovasiya və müştəri mərkəzli yanaşma.
Apple	Nailiyyətlərə görə səhmlər və endirimlər; şirkət partiyaları (məsələn, Apple Beer Bash).	Müstəqil düşüncəni təşviq edən təlimlər; innovasiya layihələri.	Məzuniyyət və istirahət proqramları.	Səhmlər, məhsul endirimləri; könüllü fəaliyyətlər üçün təşviqlər.	Məqsəd və innovasiya əsaslı; ehtiraslı "A-team" işçiləri; müstəqillik və yaradıcılıq.
Microsoft	Pulse sorğuları ilə rəy toplama; nailiyyətlərin tanınması.	Böyümə mədəniyyəti (growth mindset); peşəkar inkişaf proqramları və təlimlər.	Komanda quruculuğu tədbirləri; könüllü fəaliyyətlər.	Yüksək maaşlar, bonuslar; təhsil dəstəyi.	"Thriving" ölçümü; inklüzivlik, məqsəd və empatiya; şəffaflıq və komanda əməkdaşlığı.
Netflix	"Keeper Test" – yüksək performanslı işçiləri saxlama; nailiyyətlərin tanınması.	Təlim, mentorluq və çətin layihələr; karyera sahibliyi.	Validəyn məzuniyyəti (22 həftə); çeviklik.	Bazarda ən yüksək maaşlar; illik bonuslar əvəzinə düz maaş.	"Talent density" – yalnız ən yaxşılardan saxlama; səhvlərə tolerantlıq, innovasiya və avtonomiya.
Tesla	Nailiyyətlərə görə tanınma; Elon Musk'un vizyonu ilə motivasiya.	Bacarıqları inkişaf etdirən layihələr; innovasiya təlimləri.	Özünü idarəetmə; çevik iş saatları.	Yüksək maaşlar, səhmlər; performans əsaslı bonuslar.	Vizyoner liderlik; etibar və avtonomiya; ehtiraslı "A-team" işçiləri; innovasiya və məqsəd əsaslı.

Mənbə: [2, 3, 5]

Apple-ın kompensasiya strategiyası təkcə yüksək maaş və səhmlərlə deyil, həm də könüllü fəaliyyətlər üçün ödənişli saatlar və ictimai məsuliyyət təşviqləri ilə diqqət cəlb edir; korporativ könüllülük proqramlarının işə bağlılıqla pozitiv əlaqəsi ayrıca tədqiqatda göstərilir [2]. Mədəniyyət baxımından Apple-ın "A-team" konsepsiyası yalnız yüksək performanslı, ehtiraslı və yaradıcılığa açıq işçilərin seçilməsi üzərində qurulub; yüksək "talent density"-nin innovasiya və performans üzə-

rində müsbət təsiri yenə də Netflix və oxşar firmalar üzrə aparılan müqayisəli işlərdə göstərilir. Apple əməkdaşları üçün həm brend qururu, həm də güclü inkişaf imkanları yaradan kompleks motivasiya ekosistemi qurur.

Microsoft-da Satya Nadella dövründə motivasiya strategiyası “growth mindset”, inklüziv mədəniyyət və rifah yönümlü iş-həyat balansı üzərində yenidən qurulub. Nadella Microsoft-un mədəni transformasiyasını təsvir edərkən “know-it-all”dan “learn-it-all” yanaşmasına keçidi şirkət üçün həlledici dəyişiklik kimi təqdim edir [8]. Growth mindset-in təşkilatlarda tətbiqinin öyrənmə oriyentasiyasını və innovasiya davranışını gücləndirdiyi psixoloji tədqiqatlarda dəfələrlə qeyd edilir. Herminia Ibarra-nın Microsoft barədə təhlilində göstərilir ki, bu fəlsəfə əməkdaşların səhvlərdən öyrənməsini və çarpaz-funksional əməkdaşlığı artırır.

Motivasiya alətlərindən biri kimi Microsoft mütəmadi “Pulse survey”lər vasitəsilə rəy toplayır və tanınma mexanizmlərini həmin rəyə uyğun tənzimləyir; əməkdaş səslərinin nəzərə alınmasının ədalət qavrayışı və motivasiya ilə müsbət əlaqəsi təşkilati ədalət ədəbiyyatında vurğulanır [5]. Peşəkar inkişaf istiqamətində şirkət daxili təlimlər, sertifikat proqramları və mentorluq mexanizmləri ilə işçilərin kompetensiyalarını artırır; strukturlaşdırılmış inkişaf proqramlarının karyera məmnunluğu və saxlanma üzərində güclü təsiri meta-analitik işdə göstərilir.

Microsoft həmçinin iş-həyat balansına xüsusi diqqət yetirir: uzaqdan iş, çevik qrafik, psixi sağlamlıq dəstəyi və əlavə ödənişli məzuniyyət kimi alətlər tətbiq olunur; texnologiya şirkətlərində bu cür rifah təşəbbüslərinin tükənmə riskini azaltdığı aktual araşdırmada təsdiqlənir [7]. Kompensasiya strategiyası yüksək maaşlar, bonuslar və təhsil dəstəyi ilə tamamlanır; pay-for-performance sisteminin motivasiya və məhsuldarlıqla pozitiv əlaqəsi yenə də empirik əsaslarla dəstəklənir. Microsoft-un motivasiya modelində öyrənmə mədəniyyəti, inklüzivlik və işçi rifahı mərkəzi yer tutur.

Netflix şirkətinin motivasiya yanaşması “talent density”, yüksək avtonomiya və “freedom & responsibility” mədəniyyəti ilə tanınır. Patty McCord Netflix-in məşhur “Culture Deck”inə dair şərhində şirkətin “yüksək istedad sıxlığı və əməkdaş azadlığını birləşdirən mədəniyyət qurduğunu” qeyd edir. Reed Hastings və Erin Meyer “No Rules Rules” kitabında izah edirlər ki, Netflix yalnız ən yüksək performanslı əməkdaşları saxlayaraq onlara bazardan yuxarı maaş və qərar azadlığı verir; bunun nəticəsində normativ gözləntilər kəskin şəkildə yüksəlir. Bu “talent density” konsepsiyası yüksək performanslı komandaların sosial normlar vasitəsilə motivasiyanı gücləndirdiyini göstərən tədqiqatlarla üst-üstə düşür.

Şirkətin “Keeper Test” yanaşması menecerlərdən hər əməkdaş barədə “bu insan getsə, onu saxlamaq üçün mübarizə aparardımmı?” sualını verməyi tələb edir; zəif performansla vaxtında vidalaşmaq və yüksək performanslılara daha çox resurs yönəltmək bu modelin əsas mexanizmidir. Netflix eyni zamanda generoz valideyn məzuniyyəti və çevik məzuniyyət siyasəti ilə iş-həyat balansını işçiyə etibar edir; sərbəst məzuniyyət modellərinin yetkin, özünü tənzimləyən komandalar üçün motivasiyaedici ola biləcəyi ayrıca tədqiqatda.

Netflix-də bonuslar minimuma endirilərək yüksək sabit maaş strategiyası seçilib; bu, mürəkkəb bonus planlarının “gaming” və riskli davranışları artırma biləcəyini göstərən kompensasiya ədəbiyyatı ilə uyğun gəlir. Wharton müəssisəsində McCord qeyd edir ki, Netflix əməkdaşlarına “çoxlu kontekst, az qayda” verərək onların məsuliyyət hissini və müştəriyə dəyər yaratmağa fokuslanmasını gücləndirir. Netflix-in motivasiya modeli yüksək istedad sıxlığı, avtonomiya və məsuliyyət balansı üzərində qurulur.

Tesla-nın motivasiya sistemi güclü vizyoner liderlik (Elon Musk), yüksək performans gözləntiləri, düz (flat) struktur və innovasiya mədəniyyəti üzərində qurulub. CultureMonkey analitik məqaləsində vurğulanır ki, Tesla “innovasiya və yaradıcılığı mərkəzə qoyan, işçiləri status-kvonu çətinləşdirməyə təşviq edən” mədəniyyət formalaşdırıb). Avropa Business Review-də də qeyd olunur ki, Tesla-nın daha yastı korporativ strukturları əməkdaşlara “qutudan kənar düşünmək və intellektual

cəsarət göstərmək” imkanı verir. Düz strukturların və avtonomiyanın yaradıcılıq və məsuliyyət hissini gücləndirdiyi təşkilati dizayn ədəbiyyatında dəstəklənir.

Tesla-nın kompensasiya modeli yüksək maaş, səhm paketləri və performans əsaslı bonuslardan ibarətdir; yüksək dəyişən ödəmə və səhmlərin risk yönümlü innovasiya davranışını stimullaşdırdığı empirik araşdırmada göstərilir. Şirkət eyni zamanda layihə əsaslı öyrənmə və “learning by doing” prinsipi ilə peşəkar inkişafı tövsiyə edir; texnoloji startaplarda iş üzərində öyrənmənin bacarıq qazanma və motivasiya üçün kritik olduğu göstərilir. Tesla haqqında tədqiqatlar həmçinin missiya-yönümlü (“accelerating the world’s transition to sustainable energy”) işin əməkdaşlar üçün güclü daxili motivasiya mənbəyi olduğunu vurğulayır.

Mədəni baxımdan Tesla yüksək temp, tez qərarvermə və “first principles thinking” kimi elementlərlə seçilir; bu cür yüksək tələb mühitində motivasiya əsasən məqsəd mənası, öyrənmə imkanları və yüksək performanslı komanda ilə birlikdən qidalanır. CultureMonkey-nin Tesla üzrə icmalında qeyd olunur ki, işçilərin “şirkət missiyası ilə güclü eyniləşməsi və sahiblik hissi” motivasiyanın mərkəzi dayaq nöqtəsidir. Tesla-nın motivasiya strategiyası vizyon, innovasiya, avtonomiya və yüksək risk-yüksək mükafat balansını birləşdirir.

NƏTİCƏ

Aparılmış müqayisəli təhlil göstərir ki, müxtəlif beynəlxalq təşkilatlarda motivasiya strategiyaları fərqli idarəetmə yanaşmalarına əsaslanırsa da, onların ümumi məqsədi əməkdaşların işə bağlılığını və məhsuldarlığını artırmaqdır. Müasir təşkilatlar motivasiya sistemlərini formalaşdırarkən yalnız maddi stimullarla kifayətlənmir, həm də sosial tanınma, peşəkar inkişaf imkanları və korporativ mədəniyyət kimi qeyri-maddi amillərə xüsusi diqqət yetirirlər.

Google şirkətinin motivasiya modeli əməkdaşların tanınması, öyrənmə imkanları və innovasiya yönümlü mədəniyyət üzərində qurulmuşdur. Peer-to-peer tanınma proqramları əməkdaşlar arasında əməkdaşlığı gücləndirir və motivasiya səviyyəsini artırır. Bu yanaşma təşkilat daxilində sosial dəstək və qarşılıqlı etimad mühitinin formalaşmasına səbəb olur.

Amazon şirkətində motivasiya strategiyası sahibkarlıq mədəniyyəti və yüksək performans gözləntiləri ilə xarakterizə olunur. “Ownership” prinsipi əməkdaşların məsuliyyət hissini gücləndirir və onların təşəbbüskar davranışını təşviq edir. Eyni zamanda, təhsil dəstəyi proqramları əməkdaşların uzunmüddətli inkişafına investisiya qoyulmasını təmin edir.

Apple şirkətində motivasiya əsasən innovasiya və məqsəd yönümlü korporativ mədəniyyət vasitəsilə formalaşdırılır. Güclü brend identikliyi əməkdaşların təşkilatla emosional bağlılığını artırır və onların yaradıcılıq potensialının reallaşmasına şərait yaradır.

Microsoft şirkətində motivasiya strategiyası təşkilati öyrənmə və inklüziv mədəniyyət prinsiplərinə əsaslanır. “Growth mindset” yanaşması əməkdaşların səhvlərdən öyrənməsini və yeni ideyaların formalaşmasını təşviq edir. Bu model innovasiya və komanda əməkdaşlığının inkişafına müsbət təsir göstərir.

Netflix və Tesla kimi şirkətlərdə isə motivasiya əsasən yüksək performans standartları, avtonomiya və təşkilat missiyası ilə əlaqələndirilir. Netflix-də tətbiq olunan “talent density” konsepsiyası yalnız yüksək performanslı əməkdaşların saxlanılmasına yönəldilmişdir və bu yanaşma komanda daxilində motivasiya səviyyəsini artırır. Tesla isə güclü vizyon və innovasiya mədəniyyəti vasitəsilə əməkdaşların daxili motivasiyasını gücləndirir. Effektiv motivasiya strategiyası müxtəlif alətlərin kompleks şəkildə tətbiqini tələb edir. Tanınma sistemləri, peşəkar inkişaf imkanları, iş-həyat balansı və rəqabətqabiliyyətli kompensasiya paketləri birlikdə tətbiq edildikdə təşkilatlarda yüksək performans və innovasiya mühiti formalaşır. Buna görə də müasir təşkilatlar motivasiya strategiyalarını davamlı şəkildə təkmilləşdirməli və onları təşkilati mədəniyyət və strateji məqsədlərlə uyğunlaşdırmalıdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Amazon (2015). Amazon Career Choice Program FAQs for Associates. Amazon.com, 1(1), 8 p. Mövcuddur: <http://programs.applyists.com/wp-content/uploads/2015/09/Career-Choice-FAQs-USA.pdf>
2. Bonusly (2023). A look at Google's peer-to-peer bonus system. Bonusly Blog, 12(1), 6 p. Mövcuddur: <https://bonusly.com/post/a-look-at-googles-peer-to-peer-bonus-system>
3. Bryar C. & Carr B. (2021). "Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon" New York "St. Martin's Press" 304 p.
4. Collins A. & Cook J. (2024). Tech companies with the best work-life balance. BuiltIn Research Brief, 5(3), 10 p. Mövcuddur: <https://builtin.com/company-culture/companies-with-best-work-life-balance>
5. CultureMonkey (2025). Tesla's company culture and the 7 pillars that make it popular. CultureMonkey.io, 7(1), 6 p. Mövcuddur: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/tesla-company-culture/>
6. Halaburda H., Piskorski M. & Yildirim P. (2014). The retention effects of employee stock options. Journal of Labor Economics, 32(4), 747–789 p.
7. MacRae I. & Sawatzky R. (2020). "The Wellbeing Factor at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy" London "Routledge" 192 p.
8. Nadella S. (2017). "Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone" New York "Harper Business" 288 p.
9. Rodell J., Breitsohl H., Schröder M. & Keating D. (2016). Employee volunteering: A review and framework for future research. Journal of Management, 42(1), 55–84 p.
10. Wenger E., Trayner B. & de Laat M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks. Ruud de Moor Centrum, 34(2), 18 p.

I.M.Nabiyeva

teacher, Azerbaijan State University of Economics

D.Z.Ibrahimova

master student, Azerbaijan State University of Economics

Comparative analysis of motivation strategies in different organizations

Abstract

This study presents a comparative analysis of motivation strategies applied in different international organizations. The research examines motivational practices used by leading companies such as Google, Amazon, Apple, Microsoft, Netflix, and Tesla. The analysis indicates that modern organizations enhance employee motivation through recognition mechanisms, professional development opportunities, flexible working conditions, and competitive compensation systems. These motivational approaches are closely connected with corporate culture and organizational strategy. The comparative findings demonstrate that high-performing companies integrate multiple motivational tools simultaneously to strengthen employee engagement, productivity, and innovative behavior. As a result, motivation strategies have become a key factor in improving organizational performance and sustaining long-term competitiveness.

Keywords: *motivation strategy, organizational motivation, corporate culture, employee motivation, compensation system.*

K.E.Çələbiyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisadiyyat Universiteti
chalabiyevkamran@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

MÜƏSSİSƏLƏRİN RƏQABƏT QABİLİYYƏTİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ İNSAN KAPİTALININ İNKİŞAFININ ROLU

Xülasə

Məqalə müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində insan kapitalının inkişafının oynadığı rolu nəzəri, metodoloji və empirik aspektlərdən hərtərəfli araşdırmağı qarşıya məqsəd qoyur. Müasir iqtisadi şəraitdə rəqabət mühiti daha dəyişkən və mürəkkəb hal aldığından, müəssisələrin üstünlük əldə etməsi yalnız maddi resursların effektiv istifadəsi ilə məhdudlaşmır; bilik, bacarıq, innovasiya potensialı, psixoloji kapital və sosial əlaqə şəbəkələri kimi qeyri-maddi resurslara əsaslanan insan kapitalı həlledici faktora çevrilmişdir. Tədqiqatda insan kapitalı anlayışının tarixi inkişafı, struktur komponentləri və funksional rolu klassik iqtisadi məktəbin (Schultz, Becker), strateji idarəetmə nəzəriyyələrinin (RBV, Dynamic Capabilities) və bilik əsaslı yanaşmaların (Grant, Nonaka & Takeuchi, Davenport & Prusak) kontekstində geniş şəkildə təhlil olunur. Bununla yanaşı, psixoloji kapital (motivasiya, özünəinam, davamlılıq, optimistlik) kimi müasir komponentlərin təşkilati performansə təsiri də nəzərdən keçirilir. Məqalədə insan kapitalının müəssisələrin məhsuldarlığına, innovasiya qabiliyyətinə, təşkilati çevikliyinə, əməkdaşlıq mühitinə və uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünə təsir mexanizmləri empirik nümunələr və elmi tədqiqatların nəticələri əsasında izah edilmişdir. Beynəlxalq təcrübəyə dair bölmədə Skandinaviya ölkələrinin "life-long learning" modeli, ABŞ-in korporativ təlim strukturları, Yaponiyanın Kaizen və ömürlük məşğulluq prinsipi, Cənubi Koreyanın yüksək texnoloji insan kapitalı strategiyası və Aİ ölkələrinin rəqəmsal bacarıqların gücləndirilməsi üzrə proqramları müqayisəli şəkildə təhlil olunur. Bu modellərin Azərbaycan müəssisələri üçün tətbiq oluna biləcək elementləri müəyyənləşdirilərək milli iqtisadiyyatın reallıqlarına uyğun tövsiyələr irəli sürülür. Tədqiqat metodologiyası analitik-metodoloji təhlil, sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və elmi ədəbiyyatın kontent analizindən ibarət olub, bu yanaşmaların integrasiya olunmuş tətbiqi mövzunun həm nəzəri əsaslandırılmasını, həm də praktiki dəyərləndirilməsini təmin edir. Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, insan kapitalına uzunmüddətli və sistemli investisiya müəssisələrin innovasiya potensialını və istehsal səmərəliliyini artırır, təşkilati mühiti gücləndirir və qlobal rəqabətdə daha dayanıqlı mövqe formalaşdırır. Ümumilikdə məqalə insan kapitalının inkişafının müəssisə performansında həlledici rol oynadığını sübut edir və bu istiqamətdə strateji yanaşmaların hazırlanmasına elmi əsas yaradır.

Açar sözlər: *insan kapitalı, rəqabət qabiliyyəti, müəssisə performansı, strateji idarəetmə, dinamik qabiliyyətlər, sosial kapital, innovasiya.*

GİRİŞ

Müasir qlobal iqtisadiyyatın sürətlə dəyişən strukturu, texnoloji yeniliklərin genişlənməsi və bilik yönümlü iqtisadiyyatın formalaşması müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini müəyyən edən amillərin mahiyyətini köklü şəkildə dəyişmişdir. Əgər əvvəlki təsərrüfat modellərində rəqabət üstünlüyü daha çox maddi aktivlər, istehsal gücü və kapital həcmi ilə ölçülürdüsə, XXI əsrdə müəssisələrin rəqabət gücü əsasən insan kapitalının səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Qlobal bazarlar

yüksək bacarıqlı, yaradıcı düşüncəyə malik, texnologiya ilə işləməyi bacaran və innovasiyaya açıq insan resurslarına əsaslanan iqtisadi sistemlər üçün daha əlverişli mühit yaradır. Bu baxımdan insan kapitalının inkişafı artıq yalnız kadr hazırlığı məsələsi deyil, iqtisadi davamlılığın və müəssisələrin uzunmüddətli strateji üstünlüyünün əsas şərtlərindən birinə çevrilmişdir.

Mövzunun aktuallığı həm qlobal, həm də milli səviyyədə yüksəkdir. Dünya İqtisadi Forumunun (2020) proqnozlarına əsasən, 2025-ci ilə qədər dünya üzrə 85 milyon ənənəvi iş yeri yox olacaq, lakin 97 milyon yeni, daha yüksək bacarıqlar tələb edən iş yeri yaranacaq. Bu tendensiya insan kapitalının yenilənməsini və davamlı inkişafını zərurətə çevirir. Azərbaycanın iqtisadi inkişaf strategiyalarında da insan kapitalının gücləndirilməsi prioritet istiqamət kimi müəyyən edilmişdir. “Azərbaycan 2030: Sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası” sənədində yer alan hədəflər göstərir ki, ölkədə rəqabət qabiliyyətinin artırılması birbaşa yüksək ixtisaslı və innovativ düşüncəli işçi qüvvəsinin formalaşdırılması ilə bağlıdır. 2023-cü ildə Azərbaycan üzrə Human Capital Index-in (0.789) yüksəlməsi müsbət dinamika yaratsa da, müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin formalaşmasında insan kapitalı sahəsində hələ də sistemli şəkildə araşdırılmalı boşluqlar mövcuddur.

Mövzunun elmi əhəmiyyəti insan kapitalının iqtisadi artım, innovasiya, məhsuldarlıq və təşkilati performans üzərində çoxölçülü təsir mexanizmlərinin hələ də tam şəkildə açıqlanmamasından qaynaqlanır. Klassik tədqiqatlar daha çox təhsilin və bacarıqların fərdi gəlirlərə təsirini araşdırsa da, müasir iqtisadiyyatın tələbləri insan kapitalının rəqabət strategiyaları, dinamik qabiliyyətlər, bilik idarəçiliyi, təşkilati mədəniyyət və rəqəmsal transformasiya ilə əlaqəsinin kompleks şəkildə təhlil edilməsini tələb edir. Bu baxımdan, mövzu təkcə iqtisadi nəzəriyyə üçün deyil, həm də idarəetmə, psixologiya, sosiologiya və innovasiya tədqiqatları üçün kəşifən aktual elmi istiqamət hesab edilir.

Tədqiqatın məqsədi insan kapitalının inkişafının müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə təsir mexanizmlərini müəyyən etmək, bu təsirin struktur elementlərini nəzəri və analitik müstəvidə əsaslandırmaq, həmçinin beynəlxalq təcrübə əsasında Azərbaycan üçün uyğun modellər və nəticələr çıxarmaqdır. Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı tədqiqat sualları formalaşdırılmışdır:

1. İnsan kapitalı müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini hansı iqtisadi və strateji mexanizmlər vasitəsilə formalaşdırır?

2. İnsan kapitalının komponentləri (təhsil, bacarıqlar, sağlamlıq, psixoloji kapital, sosial kapital, intellektual kapital) müəssisə performansına necə təsir edir?

3. Beynəlxalq praktikada insan kapitalının inkişafı üzrə hansı modellər daha effektivdir və onlar Azərbaycan kontekstinə necə uyğunlaşdırıla bilər?

4. Azərbaycan müəssisələrində insan kapitalının inkişafı sahəsində mövcud vəziyyət və məhdudiyyətlər hansılardır?

Metodologiya tədqiqatın çoxşaxəli xarakterinə uyğun olaraq nəzəri və analitik metodların birgə istifadəsini nəzərdə tutur. Araşdırmada analitik-metodoloji təhlil, sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, kontent analizi və strateji idarəetmə nəzəriyyələrinin təhlili kimi üsullar tətbiq olunmuşdur. Bu metodlar vasitəsilə həm klassik iqtisadi nəzəriyyələr (Schultz, Becker), həm də müasir strateji və bilik əsaslı yanaşmalar (Barney, Teece, Grant, Nonaka) bir sistem daxilində qiymətləndirilmişdir. Eyni zamanda, OECD, Dünya Bankı və WEF kimi beynəlxalq təşkilatların statistik məlumatları və indeksləri tədqiqatın elmi əsasını gücləndirir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri də nəzərə alınmışdır. Əvvəla, Azərbaycan müəssisələrində insan kapitalının ölçülməsi ilə bağlı geniş empirik məlumat bazasının məhdudluğu mövzunun statistik dərinlikdə təhlilini çətinləşdirir. İkincisi, müəssisələrin insan resursları üzrə məlumatları çox vaxt məxfi olduğu üçün müqayisəli analiz yalnız açıq mənbələrə əsaslanı bilər. Üçüncüsü, insan kapitalının təsiri çoxtərəfli və subyektiv komponentlərdən (motivasiya, psixoloji kapital, təşkilati mədəniyyət) ibarət olduğuna görə, bəzi elementlər yalnız nəzəri müstəvidə qiymətləndirilə bilər. Bununla belə, mövcud metodoloji çərçivə tədqiqatın elmi etibarlılığını təmin etməyə kifayət edir.

İnsan kapitalının müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə təsirinin nəzəri-analitik təhlili

İnsan kapitalı nəzəriyyəsi iqtisadi düşüncənin mühüm tərkib hissəsi kimi uzun inkişaf yolu keçmişdir. Klassik iqtisadçılar Adam Smit və David Rikardo insan amilini istehsal prosesinin mühüm elementi kimi qəbul etsələr də, bu anlayışın müasir konseptual əsasları məhz XX əsrdə formalaşmışdır. Theodore Schultz (1961) insan kapitalını iqtisadi artımın əsas mənbələrindən biri kimi təqdim edərək, təhsilə və insan bacarıqlarına qoyulan investisiyaların gəlirlilik yaratdığını empirik olaraq sübut etmişdir. Gary Becker (1964, 1994) insan kapitalını fərdin gələcək gəlirini artıran investisiya kimi şərh etmiş, təhsil və bacarıqların məhsuldarlığı 20-40% yüksəldə biləcəyini göstərmişdir. Bu klassik əsərlər insan kapitalının iqtisadi mahiyyətini müəyyənləşdirərək müasir tədqiqatların bünövrəsini təşkil edir.

Strateji idarəetmə müstəvisində insan kapitalının əhəmiyyəti daha da konkretləşdirilmişdir. Jay Barney (1991) tərəfindən irəli sürülən Resurslara Əsaslanan Baxış (RBV) nəzəriyyəsi müəssisələrin rəqabət üstünlüyünü onların malik olduğu dəyərli, nadir və təqlid olunması çətin resurslarla izah edir. Bu çərçivədə insan kapitalı yəni bilik, bacarıq, yaradıcılıq, təcrübə və təşkilati bilik digər resurslara nisbətən daha strateji əhəmiyyət daşıyır, çünki insan amili rəqiblər tərəfindən asanlıqla kopyalana bilmir. David Teece və həmkarlarının (1997) Dinamik Qabiliyyətlər nəzəriyyəsi isə insan kapitalının dəyişən bazar şərtlərinə adaptasiya, innovasiya yaratma və təşkilatı çevikləşdirmə funksiyasını vurğulayır. Bu yanaşmaya görə, bacarıqların yenilənməsi (skill renewal) və biliklərin transformasiyası müəssisənin uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünün əsasını təşkil edir.

İnsan kapitalının nəzəri təhlili bilik əsaslı yanaşmaları da özünə daxil edir. Robert Grant (1996) bilikləri təşkilatın strateji resursu kimi qiymətləndirərək, müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin biliklərin yaradılması, tətbiqi və ötürülməsi ilə formalaşdığını bildirir. Davenport və Prusak (1998) bilik idarəetməsinin biznes performansına təsirini göstərir və təşkilati biliklərin sistemləşdirilməsinin innovasiya proseslərinə birbaşa təsir etdiyini qeyd edir. Nonaka və Takeuchi (1995) biliklərin yaradılması modelini irəli sürərək, tacit və explicit biliklərin qarşılıqlı çevrilməsinin təşkilati inkişaf üçün əsas olduğunu vurğulayırlar. Nahapiet və Ghoshal (1998) sosial kapitalı etimad, əməkdaşlıq, şəbəkə əlaqələri innovasiyanın formalaşmasında əsas faktor kimi təqdim edir. Bu yanaşmalara görə, işçilər arasındakı əməkdaşlıq mədəniyyəti və komanda işi təşkilati bilik axınına gücləndirir və müəssisənin strateji çevikliyini artırır.

Rəqəmsal transformasiya dövründə insan kapitalının rolu daha da genişlənməmişdir. Brynjolfsson və McAfee (2014) göstərir ki, avtomatlaşma və süni intellekt iş bazarında yeni bacarıqlara tələbi kəskinləşdirir, müəssisələrin isə rəqəmsal bilikləri olan işçi qüvvəsinə ehtiyacı artır. Vial (2019) rəqəmsal transformasiyanı çoxölçülü proses kimi təhlil edərək, bu prosesdə insan kapitalının adaptasiya, öyrənmə və innovasiya bacarıqlarını əsas şərt kimi qiymətləndirir. Bu səbəbdən insan kapitalı yalnız iqtisadi resurs deyil, həm də rəqəmsal inkişafın əsas dayağı kimi çıxış edir.

İnsan kapitalının müəssisə rəqabət qabiliyyətinə təsiri çoxölçülü və kompleks xarakter daşıyır. Birincisi, yüksək təhsil və peşə bacarıqları məhsuldarlığı artırır bacarıqlı işçilər səhvləri azaldır, istehsal vaxtını optimallaşdırır və texnologiyaları daha səmərəli tətbiq edirlər. İkincisi, insan kapitalı innovasiya yaradır: yeni texnologiyaların tətbiqi, məhsul və xidmətlərin təkmilləşdirilməsi, proseslərin optimallaşdırılması bilavasitə bilikli işçi qüvvəsinin fəaliyyətindən asılıdır. Üçüncüsü, müştəri məmnuniyyətinə təsir edən ünsiyyət bacarıqları müəssisənin imicini gücləndirir. Dördüncüsü, yüksək motivasiya və psixoloji kapital daxili mühiti yaxşılaşdırır, əməkdaşlığı gücləndirir və təşkilati mədəniyyəti möhkəmləndirir. Beşincisi, insan kapitalı resursların idarə edilməsini optimallaşdırır və israfı azaldır. Nəhayət, RBV nəzəriyyəsinə əsasən unikal bacarıqlara malik işçi qüvvəsi müəssisəyə davamlı rəqabət üstünlüyü qazandırır.

Beynəlxalq təcrübə insan kapitalının inkişafında müxtəlif yanaşmaların mövcud olduğunu göstərir. Skandinaviya ölkələri ömürboyu təhsili dəstəkləyən və sosial təminatla birləşdirilən modellər tətbiq edir. Amerika Birləşmiş Ştatlarında korporativ təlim mərkəzləri və özəl sektor yö-

nümlü bacarıq investisiyaları üstünlük təşkil edir. Yaponiya “Kaizen” modeli və ömürlük məşğulluq sistemi ilə işçi bacarıqlarının davamlı inkişafını təmin edir. Cənubi Koreya STEM sahələrinə yatırım edərək insan kapitalının innovasiya yönümlü formalaşmasını təmin etmişdir. Avropa İttifaqında rəqəmsal bacarıqların inkişafı prioritet hesab edilir (WEF, 2020). Bu modellərin hər biri insan kapitalının iqtisadi inkişaf və rəqabət qabiliyyəti üçün strateji əhəmiyyətini təsdiq edir.

Azərbaycan kontekstində insan kapitalı xüsusilə iqtisadiyyatın diversifikasiyası üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Son illərdə aparılan göstərir ki, təhsil və peşə bacarıqlarının yüksəlməsi əmək məhsuldarlığına nəzərəcarpacaq təsir göstərir. Dünya Bankının HCI indeksi (2023) üzrə Azərbaycanın 0.789 göstəricisi inkişaf potensialının hələ tam reallaşdırılmadığını göstərir. OECD (2022) rəqəmsal bacarıqlar sahəsində boşluqların olduğunu qeyd edir və bu istiqamətdə təlim proqramlarının genişləndirilməsini tövsiyə edir. Bu şəraitdə dövlət siyasəti, təhsil islahatları, peşə təlimləri və biznes-dövlət əməkdaşlığı insan kapitalının inkişafında prioritet istiqamətlər kimi çıxış edir.

İnsan kapitalının müəssisə strukturlarında oynadığı strateji rol, yalnız bilik və bacarıqların müqayisəli üstünlüyə çevrilməsi ilə məhdudlaşmır; əksinə, bu kapital təşkilatın daxili idarəetmə mexanizmlərindən tutmuş, innovasiya yönümlü inkişaf strategiyalarına qədər çoxsaylı sahələrdə həlledici amilə çevrilir. Bu baxımdan, insan kapitalının təsiri daha çox "çoxsəviyyəli iqtisadi ekosistem" modeli çərçivəsində araşdırılır, hansı ki, bu model bir tərəfdən işçi səriştələrinin mikro səviyyədə əmək məhsuldarlığına təsirini təhlil edir, digər tərəfdən isə insan kapitalının makro səviyyədə rəqabət mühitinə və müəssisənin strateji mövqeyinə təsirini ölçür. Bu model müəssisəni sadəcə iqtisadi vahid kimi deyil, həm də dinamik sosial-intellektual sistem kimi qəbul edir, burada insan kapitalı hərəkətverici qüvvə rolunu oynayır. Analitik qiymətləndirmələr göstərir ki, insan kapitalının strateji rolu müəssisənin strukturunda dəyişikliklərə səbəb olur, məsələn, ənənəvi ierarxik quruluşdan çevik komanda əsaslı modellərə keçidi sürətləndirir.

Müəssisənin strukturunda insan kapitalının analitik qiymətləndirilməsi göstərir ki, bu kapital strateji idarəetmə prosesinin hər mərhələsində aktiv rol oynayır. Planlaşdırma mərhələsində insan kapitalı innovativ ideyaların formalaşdırılması üçün əsas bazanı yaradır, çünki işçilərin bilik və təcrübəsi strateji hədəflərin müəyyənləşdirilməsində istifadə olunur; məsələn, texnologiya şirkətlərində işçilərin market təhlili bacarıqları yeni məhsul strategiyalarını formalaşdırır. Təşkilati quruluşun optimallaşdırılması mərhələsində isə səriştə əsaslı vəzifə bölgüsü və resurs axınının idarə edilməsi üçün əsas determinant kimi çıxış edir, burada Lepak və Snell (1999) tərəfindən təklif olunan insan kapitalı arxitekturası modeli tətbiq olunaraq, yüksək dəyərli bacarıqlar prioritetləşdirilir. Strateji qərarların icrası mərhələsində işçilərin adaptasiya və öyrənmə sürətinin yüksək olması, müəssisənin dəyişən bazar mühitinə çevik cavab verməsini təmin edir, məsələn, pandemiya dövründə distant iş bacarıqları inkişaf etdirən şirkətlər (məsələn, Microsoft) rəqabət üstünlüyü qazanmışdır. Bu üç səviyyə üzrə təsir insan kapitalını sadəcə əməliyyat resursu deyil, müəssisənin strateji inkişaf xəritəsinin təməl elementi kimi təsdiqləyir, çünki o, struktur dəyişikliklərini stimullaşdırır və uzunmüddətli dayanıqlılığını artırır.

İnsan kapitalının strateji rolunu müəyyən edən digər mühüm mexanizm onun müəssisədaxili bilik dövriyyəsinə təsiridir. Təşkilati bilik dövriyyəsi (organizational knowledge flow) biliklərin yaradılması, paylaşılması və tətbiqi yalnız yüksək motivasiyalı və bilik yönümlü insan kapitalının mövcudluğu ilə mümkündür. Analitik tədqiqatlar sübut edir ki, bilik dövriyyəsi güclü olan müəssisələrdə innovasiya məhsuldarlığı, yeni məhsul çıxarış sürəti (time-to-market) və proses təkmilləşdirmə səviyyəsi xeyli yüksəlir, məsələn, Nonaka və Takeuchi (1995) tərəfindən təklif olunan SECI modeli (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) bilik çevrilməsini izah edərək, bu prosesin müəssisə performansını 25-30% artırma biləcəyini göstərir. Bu, insan kapitalının təsirinin yalnız fərdi bacarıqlarla ölçülmədiyini, həm də kollektiv bilik sintezinin strateji üstünlük

yaratdığını göstərir, çünki o, təşkilati yaddaşın formalaşmasına kömək edir və rəqabət mühitində qərar qəbulunu sürətləndirir.

Bundan əlavə, insan kapitalının müəssisə strukturunda liderlik və idarəetmə effektivliyinə təsiri də xüsusi diqqət tələb edir. Liderlik potensialı yüksək olan işçilər yalnız öz performansını ilə deyil, həm də komandaların fəaliyyətini koordinasiya etmə bacarığı ilə müəssisənin strateji hədəflərinə yaxınlaşmasında mühüm rol oynayır. Bu baxımdan, liderlik yönümlü insan kapitalının mövcudluğu idarəetmə dərinliyini artırır və təşkilatın qeyri-müəyyənlik şəraitində optimal qərarlar vermə bacarığını gücləndirir, məsələn, Pfeffer (1998) "The Human Equation" əsərində motivasiya və liderlik mexanizmlərinin təşkilati performansını 15-20% artırma biləcəyini empirik olaraq sübut edir. Burada xüsusi vurğulanmalı məqam psixoloji kapitalın idarəetmə qərarlarına təsiridir: davamlılıq, özünəinam və optimistlik kimi elementlər qeyri-sabit bazar şərtlərində strateji davranışın sabit qalmasını təmin edir, məsələn, Deci və Ryan (1985) Self-Determination Theory-də daxili motivasiyanın liderlik effektivliyini gücləndirdiyini izah edir.

Rəqabət mühitinin dəyişkənliyi kontekstində insan kapitalının çeviklik (organizational agility) üzərində yaratdığı təsir də təhlilin əsas istiqamətlərindən biridir. Çeviklik müəssisənin dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşma sürəti, yeni strategiyalar hazırlamaq bacarığı və texnolojik yeniliklərə cavabvermə qabiliyyəti ilə ölçülür. Analitik qiymətləndirmələr göstərir ki, çeviklik göstəricisi birbaşa olaraq insan kapitalının keyfiyyəti ilə müəyyən olunur, çünki çevik bacarıqlara malik olan və ömürboyu öyrənmə davranışını mənimsəmiş işçilər, rəqiblərlə müqayisədə müəssisənin daha sürətli adaptasiya olunmasını təmin edir. Bu mexanizm müəssisələrin böhran dövrlərində (məsələn, global pandemiya və ya iqtisadi resessiya) dayanıqlılığını artırır və strateji mövqeyini möhkəmləndirir.

İnsan kapitalının strateji rolunun bir başqa əhəmiyyətli hissəsi isə risklərin idarə edilməsinə olan təsiridir. Müasir biznes mühitində müəssisələr yalnız maliyyə riskləri ilə deyil, həm də texnolojik, əməliyyat, reputasiya və innovasiya riskləri ilə qarşılaşırlar. Yüksək bacarıqlı və təcrübəli insan kapitalı risklərin erkən aşkarlanmasını, adekvat qiymətləndirilməsini və səmərəli şəkildə idarə edilməsini mümkün edir, məsələn, Wright və McMahan (1994) strateji HRM modellərində insan kapitalının risk idarəçiliyindəki rolunu təhlil edərək, onun müəssisə itkilərini 15-20% azalda biləcəyini sübut edir. Bu xüsusilə qeyri-sabit bazarlarda fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün böyük əhəmiyyət daşıyır, çünki insan kapitalı riskləri proqnozlaşdırma və minimallaşdırma aləti kimi çıxış edir.

NƏTİCƏ

Aparılan nəzəri və analitik araşdırmalar göstərir ki, insan kapitalı müasir müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin formalaşmasında həm mikro, həm də makro səviyyədə həlledici strateji rola malikdir. Qlobal iqtisadiyyatın sürətlə dəyişməsi, texnoloji yeniliklərin fasiləsiz inkişafı və bilik əsaslı iqtisadiyyatın genişlənməsi fonunda müəssisələrin rəqabət üstünlüyü artıq maddi resurslara deyil, insan amilinin keyfiyyətinə əsaslanır. Bu baxımdan, insan kapitalının inkişaf etdirilməsi müəssisələr üçün sadəcə personal siyasəti deyil, uzunmüddətli biznes strategiyasının fundamental elementinə çevrilmişdir.

İnsan kapitalının yüksək səviyyəsi əmək məhsuldarlığını artırır, istehsal proseslərində səmərəliliyi yüksəldir və xərclərin optimallaşdırılmasına şərait yaradır. Təhsil, texniki bacarıqlar, psixoloji dayanıqlıq və sosial əlaqələr kimi komponentlərin birlikdə yaratdığı sinerji müəssisənin innovasiya potensialını gücləndirir, yeni məhsul və xidmətlərin daha sürətli və keyfiyyətli şəkildə bazara çıxmasını təmin edir.

Beynəlxalq təcrübənin təhlili göstərir ki, Skandinaviya ölkələrinin ömürboyu təhsil və sosial təminat modeli, ABŞ-ın korporativ innovasiya mərkəzlərinə əsaslanan insan kapitalı idarəçiliyi, Yaponiyanın Kaizen fəlsəfəsi, Cənubi Koreyanın STEM yönümlü təhsil sistemi və Avropa İttifaqının rəqəmsal kompetensiya strategiyaları insan kapitalının inkişafında uğurun müxtəlif modellərini təq-

dim edir. Bu təcrübələrin ortaq məqamı insan kapitalına sistemli, fasiləsiz və məqsədyönlü investisiyaların iqtisadi və strateji nəticələrinin yüksək olmasıdır.

Öldə edilən nəticələr sübut edir ki, insan kapitalı müəssisənin daxili idarəetmə proseslərini də köklü şəkildə formalaşdırır. Motivasiya, liderlik potensialı, kommunikasiya, komanda işi və təşkilati mədəniyyət kimi amillər əmək müqaviləsinin çərçivəsini aşır, müəssisənin sosial və psixoloji mühitini müəyyən edir. Bu mühit nə qədər güclü olarsa, müəssisənin innovasiya yönümlüüyü, riskə dayanıqlılığı və dəyişən bazar şərtlərinə adaptasiya qabiliyyəti də bir o qədər yüksək olur.

Araşdırmanın nəticələri Azərbaycan kontekstində də xüsusi aktualıq daşıyır. Ölkənin iqtisadiyyatında müşahidə olunan diversifikasiya prosesləri, rəqəmsallaşma təşəbbüsləri və insan kapitalının inkişafına dair milli strategiyalar müəssisələrin bu sahədə daha məqsədyönlü addımlar atmasını tələb edir. HCI göstəricisinin (0.789 – 2023) yüksəlməsi müsbət dinamikanı təsdiqləsə də, əmək bazarında rəqəmsal bacarıqların çatışmazlığı, təlim proqramlarına qoyulan investisiyaların məhdudluğu və müəssisələrdə strateji HRM modellərinin tam formalaşmaması inkişaf üçün hələ də geniş potensialın mövcud olduğunu göstərir.

Ümumilikdə, tədqiqatın nəticələri belə qənaətə gəlməyə imkan verir ki, insan kapitalının inkişafı müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək üçün ən effektiv, uzunmüddətli və dayanıqlı mexanizmdir. İnsan kapitalı:

- məhsuldarlıq və innovasiya səviyyəsini artırır,
- təşkilati çevikliyi gücləndirir,
- maliyyə və əməliyyat risklərini azaldır,
- müştəri məmnniyyətini yüksəldir,
- müəssisənin davamlı rəqabət üstünlüyünü təmin edir.

Bu səbəbdən müəssisələr üçün insan kapitalına sərmayə qoyuluşu artıq seçim deyil, qlobal bazarda mövcudluğun şərti, dayanıqlı biznes modelinin isə əsas sütunu hesab edilməlidir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press.
3. Becker, G.S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
5. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
6. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
7. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
8. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
9. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
10. Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

11. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
12. Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
13. OECD (2022). *Human Capital Measurement and Policy Implications*. OECD Publishing.
14. World Bank (2016). *Human Capital Index 2016*. World Bank Group.
15. World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.

K.E.Chalabiyev

master student, Azerbaijan State University of Economics

The role of human capital development in improving the competitiveness of enterprises

Abstract

This article provides a comprehensive examination of the role of human capital development in enhancing the competitive capacity of enterprises. In the contemporary economic landscape, where market conditions are becoming increasingly dynamic and complex, competitive advantage is no longer achieved solely through the efficient use of physical resources. Instead, intangible assets such as knowledge, competencies, innovation potential, psychological capital, and social networks have emerged as decisive factors that determine organizational success. The study analyzes the historical evolution, structural components, and functional significance of human capital by drawing on classical economic theories (Schultz, Becker), modern strategic management frameworks (RBV, Dynamic Capabilities), and knowledge-based approaches (Grant, Nonaka & Takeuchi, Davenport & Prusak). Furthermore, the influence of psychological capital - motivation, self-efficacy, resilience, and optimism on organizational performance is assessed within a modern theoretical context. The article explores the mechanisms through which human capital contributes to enterprise productivity, innovation capacity, organizational agility, collaboration culture, and long-term competitive advantage. International best practices are examined through the cases of Scandinavian life-long learning systems, corporate training models in the United States, Japan's Kaizen and lifetime employment philosophy, South Korea's high-technology human capital strategy, and the European Union's digital skills enhancement programs. Based on these models, applicable elements for Azerbaijani enterprises are identified, and tailored recommendations are formulated in line with the country's economic conditions. The methodology of the study relies on analytical-methodological analysis, systems approach, comparative analysis, and content analysis of scientific literature. The integrated use of these methods ensures both the theoretical justification and practical evaluation of the subject. The findings demonstrate that systematic and long-term investment in human capital strengthens enterprises' innovation potential, increases production efficiency, improves organizational climate, and enhances long-term resilience in global competition. Overall, the research confirms that human capital development is a decisive factor in enterprise performance and provides an evidence-based foundation for strategic policies aimed at strengthening competitive advantage.

Keywords: human capital, competitiveness, enterprise performance, strategic management, dynamic capabilities, social capital, innovation.

Ə.İ.Bağirova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
aziza.baghirova@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 24.02.2026

The article was received by editorial board on 24.02.2026

Статья принята к печати 24.02.2026

MÜASİR TƏLƏBLƏR KONTEKSTİNDƏ HEYƏTİN ADAPTASIYASININ STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ

Xülasə

Adaptasiya insan resurslarının strateji idarəedilməsində ən vacib mərhələlərdən biri və əfsuslar olsun ki, təşkilatlarda yetərincə diqqət ayrılmayan sahəsidir. Düzgün təşkil edilməmiş adaptasiya prosesi şirkətin yeni işçi üçün çəkdiyi xərclərin itirilməsinə səbəb olur. Bununla yanaşı, adaptasiyanın insan resursları proseslərində də əhəmiyyəti böyükdür. Müasir dövrdə adaptasiya ilə bağlı ən böyük problemlərdən biri Z generasiyasının adaptasiyasıdır. Bu nəslin iş həyatına yeni daxil olması səbəbindən köhnə təcrübələrdən yararlanmaq mümkün deyil. Z generasiyasına uyğun adaptasiya strategiyası qurmaq üçün əvvəlcə onları anlamaq, daha sonra isə hər iki tərəfdən uğurlu hesab ediləcək strategiya hazırlamaq lazımdır. Bunun üçün rəqəmsal tanışlıq, mentor/buddy(yoldaş) təyini, kölgələmə metodu, davamlı feedback, aydın məqsədlər təyini və mikro-öyrənmə kimi üsullardan istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: adaptasiya, Z generasiyasının adaptasiyası, orientasiya, Z nəsli, adaptasiyanın strateji idarəedilməsi.

GİRİŞ

İndiyə qədər düşdüyümüz kollektivləri, etməyə yenidən başladığımız işləri, üzərimizdə yük olaraq hiss etdiyimiz yenilənmiş sistemləri düşünək: universitetin ilk günü, iş başladığımız ilk həftə, düyməli telefonlardan sensor telefonlara keçdiyimiz dövr. Yeni başlayarkən çəkdiyimiz çətinliklər indi heç nə imiş kimi görünür, çünki insan psixoloji varlıqdır, yeni başlayarkən həyəcədən, məlum olmayan hadisələrdən, ehtimal olunan uğursuzluqlardan olan qorxu, proseslərə, insanlara öyrəşdikcə və adaptasiya olduqca, gündəlik həyatın bir parçasına çevrilir, artıq qeyri-müəyyən hisslər yaşamağımıza səbəb olmur.

Adaptasiya insan resurslarının strateji idarəedilməsində ən vacib mərhələlərdən biri olmasına baxmayaraq, əfsuslar olsun ki, yetərincə diqqət ayrılmayan sahəsidir. Adaptasiyanın önəmini anlamaq üçün onun düzgün təşkil edilməzsə, rastlaşılacaq iqtisadi və əməliyyat nəticələrinə nəzər yetirmək lazımdır. Araşdırmalara əsasən, işçilərin 80 faizi işdən çıxma qərarlarını ilk iş həftələrində alırlar. (Playsdev, 2024) Adaptasiya prosesi qeyri-müəyyənliklə dolu bu ilk həftə və ayları yeni gələn işçi üçün asanlaşdırmaq məqsədi daşıyır. Adaptasiya prosesinin düzgün təşkil edilməməsi nəticəsində şirkətin yeni işçi üçün çəkdiyi xərclərin batması, sərf edilən vaxtın itirilməsi deməkdir.

Müasir zamanda adaptasiya ilə bağlı ən böyük problemlərdən biri Z generasiyasının adaptasiyasıdır. Bu nəslin iş həyatına yeni daxil olmağı səbəbindən adaptasiyasında köhnə təcrübələrdən yararlanmaq mümkün deyil. Mövzunun araşdırılmasına da bu mövzuda istinad ediləcək elmi məqalələrin azlığı təsir göstərir. Lakin unutmamaq lazımdır ki, nəsillər dəyişdikcə təşkilatlarda da işçilərin nəsli dəyişmiş, bu da həmişə narazılıq və qeyri-müəyyənliklə qarşılanmışdır.

TƏHLİL

Həm kapitalizmin, həm də menecmentin inkişafı ilə şirkətlər artıq əməkdaşlarının yalnız pul üçün hərəkət edən alət olmadıqlarını başa düşməyə məcbur oldular. İnsan münasibətlərinə çox diqqət ayrılmayan elmi məktəbdən fərqli olaraq psixologiya məktəbində işçinin yalnız rəhbərlə kommunikasiyasının artırılmasına yox, işçilərin özləri arasında da kommunikasiyanın artırılmasının vacibliyi vurğulanırdı. “Bizim sosial bacarıqlarımız da texniki bacarıqlarımız kimi addım-addım yaxşılaşsa idi, o zaman başqa Avropa müharibəsi olmazdı” deyən Meyo, şirkətin inkişafında işçi qruplarının əhəmiyyətini bildirərək onlar arasında əlaqə güclü olmazsa, komandaxili münasibətlərin qaçınılmaz olduğunu söyləyirdi. (Vliet, 2025)

Heyətin adaptasiyasının da məgzi məhz budur. Adaptasiya qədim Latın sözü “aptus” – “yerləşmək” sözündən fransız dilinə “adapter” – “yerləşmə, uyğunlaşma” olaraq keçmişdir. Nələrsə bir-birlərinə birləşdirəndə onlar yerləşir və ya bir hala gəlirdilərsə, adaptasiya olunmuş hesab edilirdilər. (Harper D, n.d) İşgüzar sferada isə adaptasiya işçinin iş yerinə tamamilə inteqrasiya edilməsinə deyilir. Adaptasiya yeni işə qəbul edilmiş əməkdaşlara işlərinin sosial və performans aspektlərinə uyğunlaşaraq tezliklə məhsuldarlığını artırır, şirkətin dəyər verən üzvünə çevrilməsinə kömək edir. (Bauer, 2010) Adaptasiya insan resurslarının idarə edilməsində ən vacib proseslərdən biri olsa da, hazırda əfsuslar olsun ki, bir çox şirkətlərdə sənədləşmə ilə, ən yaxşı halda isə simvolik hədiyyələrlə məhdudlaşır. Buna baxmayaraq, xarici şirkətlər və araşdırma mərkəzləri tərəfindən aparılan araşdırmalardan əldə edilən statistikalara əsasən deyə bilərik ki, düzgün heyətlə təmin etmə prosesi yalnız işə kvalifikasiyaları yüksək işçi qəbul etməklə kifayətlənmir, onun qəbul edildiyi işdən çıxması üçün yeni mühitə alışdırılması və kadr axını azaltmaq üçün digər əlaqədar işlərin görülməsi ilə uğurlu hesab edilir. Playsdev-ə əsasən işçilərin 80 faizi işdən çıxma qərarlarını ilk iş həftələrində verirlər. (Playsdev, 2025) Bu o deməkdir ki, şirkət işçinin ilk iş həftəsinin yaxşı keçirməsinə səbəb olmasa, bu mərhələyə qədər edilən hər şey puç olacaq. Bəs vaxtın itirilməsindən başqa, adaptasiya prosesi düzgün aparılmazsa, şirkət hansı xərclərlə qarşılaşar?

1. İşçinin əvəz edilməsi xərci. Trigon Consulting-in 2023-cü il məqaləsinə əsasən Work Institute tərəfindən aparılan sorğu göstərir ki, adaptasiya mərhələsində işdən çıxan işçini əvəz etmək üçün işçinin illik əməkhaqqısının 33 faizi qədər xərc çəkilir. (Lichy, 2023) Şirkətlərin kadr rotasiyasına çox diqqət ayırmasının da ən böyük səbəblərindən biri budur. Bununla yanaşı, bu gün eyni pozisiyanın əməkhaqqısı 1500 AZN-dirse, 3 ay sonra dinamik mühitdə əmək bazarının vəziyyəti elə dəyişilə bilər ki, həmin pozisiya üçün minimum əməkhaqqı 2000 AZN olar. Bu o deməkdir ki, əvəzedici işçi üçün təyin edilən əməkhaqqı daha yüksək olacaq və şirkət daha çox xərclə rastlaşacaq.

2. Elan xərcləri. Sosial mediada vakansiya elan etmək pulsuz olsa da, bəzən bu yetəri qədər böyük kütləyə çatı bilmir. Bu səbəbdən iş elanları saytında işçi tapılana qədər şirkət ödənişli şəkildə elanı paylaşmağa məcbur qalır. İş elanı saytları iş elanlarını, əsasən, gündəlik və aylıq ödənişlər əsasında saytlarında saxlayır. Kiçik mütəxəssis və orta səviyyə menecment səviyyələri üçün namizəd axtarışı təxminən 2-3 həftə çəkir. (SSRecruitment, 2023) Bu göstəricinin ortalama olduğunu nəzərə alsaq, elan xərclərinin daha çox olma ehtimalının da hər zaman mövcud olduğunu qəbul etməkdə fayda var.

3. Təlim və öyrətmə xərcləri. Hər bir yeni işçi yeni təlim deməkdir. Şirkətlər bu təlimlər üçün müəyyən qədər büdcə ayırır və hər çıxan işçi bu xərcin itirilməsi deməkdir. Association for Talent Development məlumatına əsasən yeni işə götürülmüş əməkdaşın təlim xərci ortalama 1252 dollardır. (Indeed, 2024) Yeni işə götürülmüş əməkdaşların təlimlərinə SƏTƏM, şirkətlə tanışlıq, təşkilatı mədəniyyət və kodekslərlə tanışlıq, vəzifə öhdəliklərinə adaptasiya, vəzifə öhdəliklərinə aid proqram və sistemlərin öyrədilməsi və s. ilə bağlı təlimlər aid hesab edilə bilər.

İnsan resurslarının idarə edilməsi aspektindən baxdıqda isə aşağıdakı səbəblər mövcuddur:

1. Kadr axını. Az faizli kadr axını təşkilatda normal olsa da, yüksək faiz artıq nələinsə düz getmədiyinə xəbərdədir. Kadr axınının tempinin artmasının səbəblərindən biri də düzgün təşkil edilməmiş adaptasiyadır. SHRM (İnsan Resurslarının İdarəedilməsi Cəmiyyəti) tərəfindən aparılan

araşdırma göstərir ki, işçilərin 69 faizi bildirib ki, əgər onlar yaxşı onboarding və ya adaptasiya təcrübəsi yaşayarsa, yeni iş yerində ən az 3 il işləməyi düşünər. (Devlin Peck, 2025) Beləliklə, sadıq işçilər yaranar və kadr axını azalar.

2. Ən qısa zamanda maksimum məhsuldarlıq. Maykl Armstronqa görə ən qısa zamanda maksimum məhsuldarlığa çatmaq adaptasiyanın qarşısında duran əsas məqsədlərdəndir. (Nekoranec, Nagyova, 2014) Əməkdaş yeni mühitə nə qədər tez adaptasiya olunarsa, öz potensialını bir o qədər tez göstərmiş olar. Bu həm əməkdaşın özünü iş mühitində özgüvənli və rahat hiss etməsi, həm də şirkətin yeni işə qəbul etdiyi işçidən tez yararlanması üçün müsbətdir.

3. Mənaqışə və çaşqınlığın qarşısının alınması. Komanda nə qədər yaxşı yola gedərsə, iş də bir o qədər yaxşı gedər. Yeni işçinin yeni mühitə adaptasiya olması ilə yanaşı komanda üzvlərinin də yeni əməkdaşa adaptasiya olması lazımdır. Adaptasiya hər 2 tərəfi nəzərə alaraq aparılırsa, mümkün mənaqışələrin qarşısı alınar.

4. İxtisaslı kadrların itirilməməsi. Hər il PwC tərəfindən aparılan “Qlobal CEO sorğusu”-nun 2016-cı ildə aparılmış 19-cu buraxılışında sorğuda iştirak edən 32 azərbaycanlı CEO-nun 81 faizi səriştəli kadr çatışmazlığını təşkilatlarının inkişaf perspektivləri üçün təhlükə olaraq gördüyünü bildirmişdir. (PwC, 2023) Əziyyətlə tapılmış ixtisaslı işçini isə itirmək dinamik bazar şəraitində şirkət üçün çətinlik yarada bilər.

Adaptasiyanın uğuru onun həm əməkdaş, həm də şirkət tərəfindən uğurlu olduğu müəyyən edildikdə uğurlu hesab olunur. (Gajda, 2019). Yəni, adaptasiya da idarəetmə növləri kimi yalnız 1 yolla yox, hər işçi üçün xüsusi olaraq formalaşdırılmış şəkildə aparılmalıdır. Müasir zamanda təşkilatlarda insan resursları baxımından qarşıya çıxmış ən böyük “problemlərdən” biri də Z generasiyasıdır. Bir çox mənbələrə əsasən 1995-ci ildən sonra doğulan nəsil Z generasiyası sayılsa da, zaman dilimində baş vermiş müəyyən hadisələrə görə 2000-ci illərdən sonra doğulanlar tamam fərqli şəkildə böyüyüb. Z generasiyası işləmə yaşına çatmış nəsillərdən tək nəsil ki, heç vaxt internetsiz dövrdə yaşamayıb. (Chillakuri, 2020) Jonathan Haidtin öz əsəri “The Anxious Generation”, ədəbi tərcümədə “Narahat nəsil” adlandırığı bu nəsil onun da dediyi kimi yeniyetməlik illərini “ciblərindəki portalla” keçirən ilk nəsil olaraq tarixə düşdü. (Holtzlander, 2025) Bu isə şübhəsiz ki, bu nəslin köhnə nəsillərdən fərqlənməyinə səbəb oldu. Z generasiyası digər nəsillərdən iş həyatına daha tez atılmaqda fərqlənir. Cameron və Pagnattaroya görə Z generasiyası təhsil alaraq işləməyə üstünlük verir, çünki onlar öyrənərək pul da qazanmaq istəyirlər. (Chillakuri, 2020) Lakin çoxtərəfli bacarıqları ilə fərqlənən Z generasiyası təşkilatlarda çaşqınlıq yaradır. Əlbəttə ki, zamanın keçməsi, nəsillərin bir-birini əvəz etməsi, təşkilatların bünövrəsini qoyan əməkdaşların təqaüdə çıxması, bir vaxtlar adi işçi olmuş millenialların vəzifələrində yüksələrək artıq rəhbər pozisiyalarına çatması yeni nəsil işçilərə ehtiyac yaradır. Amma bu ehtiyaca baxmayaraq, rəhbərlərdə bu nəslin necə idarə edilməsi ilə bağlı istinad edəcəkləri mənbə, öyrənəcəkləri “ən yaxşı təcrübə” yoxdur. Lakin bunlar Z generasiyasının da hər hansısa yolla işə adaptasiya edilməli olduğu faktına mane olmamalıdır.

Z generasiyası iş yerlərinə yeni adət-ənənə gətirdikcə onların menecerləri də bu nəslin özünəməxsus xarakteristikalarını anlamalı və iş yerindən və birbaşa rəhbərlərindən olan gözləntilərini başa düşməlidir, çünki bu anlama yeni əməkdaşların daha yaxşı inteqrasiyasına və qarşılıqlı uğurlu əməkdaşlığa gətirib çıxaracaq. (De Waal, 2025) HiBob-un 2023-cü il araşdırmasına əsasən sorğuda iştirak etmiş rəhbərlərin 74 faizi Z generasiyasını işləmək ən çətin generasiya olaraq seçmişdir. (HiBob, n.d.) Bunun səbəbi Z nəslinin köhnə nəsillərlə müqayisədə iş yerində, işlərində və karyera çıxışlarında daha fərqli gözləntilərdə olmasıdır. (De Waal, 2025) Əfsuslar olsun ki, Z generasiyasının idarə edilməsi ilə bağlı hələ də yetəri sayda ədəbiyyat olmasa da, bir çox alimin fikrincə, Z generasiyası iş mühitinə daha da çox inteqrasiya etdikcə boşluq doldurulacaq.

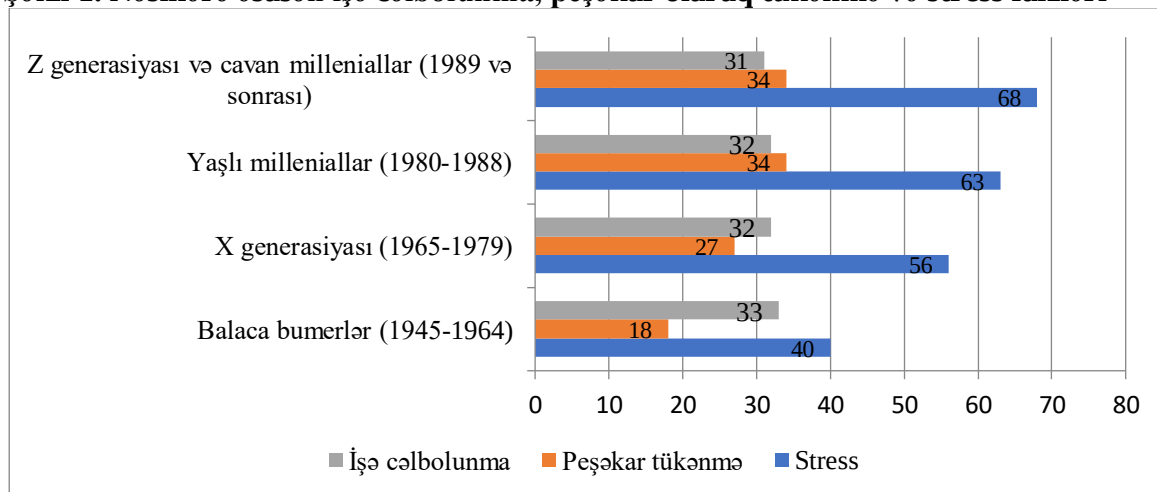
Z nəslə öz şəxsiyyətinə, maraqlarına və hobbilərinə daha çox önəm verdiyindən özlərini gördüyü işdən və işlədiyi təşkilatdan daha üstün tutur. Generasiya Araşdırmaları və Təhsil İnstitutu-

nun rəhbəri Meqan Qreys Z nəsli haqqında “köhnə nəsillərdən fərqli olaraq, bu nəsil işin bütün şəxsiyyətləri olmadığını anlayır” demişdi. (Hastwell, 2023) Onlar bu faktı rəhbərlərinin də anlamağını, hətta özlərinə də tətbiq etməli olduğunu fikirləşirlər. Onlar birbaşa rəhbərlərin əməkdaşları yalnız hansısa prosesi icra edən vasitə kimi deyil, potensialı, yaradıcılığı, istəkləri, arzuları, hobbiləri və şəxsi məqsədləri olan bir insan kimi görməsini tələb edirlər. Z nəslinin motivasiyası işin məzmunundan daha çox, həmin işin onların şəxsiyyətini və dəyərlərini nə dərəcədə əks etdirməsi ilə bağlıdır. (Hastwell, 2023) Z nəsli öz güclü tərəflərinin tanındığı və qərarvermə proseslərində səsi eşidilən mühitlərdə daha yüksək performans göstərir. Onlar dəyişikliyin özləri və birbaşa onu əhatə edən ətrafla başlamalı olduğunu bilirlər.

Z generasiyasının adaptasiyası məsələsinə gəldikdə maraqlı faktlarla qarşılaşırıq. Adaptasiya strategiyasının qurulması üçün adaptasiya edilməli olan subyekt tanımaq lazımdır. Z generasiyasının boya-başa çatdığı dövrdə dünyada yaşanan mühüm hadisələrin: 2008 resessiyası, onlayn texnologiyaların inkişafı, COVID-lə əlaqədar olan pandemiya və iqlim dəyişməsinin Z generasiyasının müxtəlif mühitlərə tez adaptasiya olmasına gətirib çıxarıb. (Holtzlander, 2025) İnternetdə, həyatda bu nəsil haqqında tez-tez yalnız stereotip və səh mühakimələrlə rastlaşırıq. Adaptasiya strategiyasını düzgün qurmaq üçün subyekt tanıyarkən bu stereotipləri və mühakimələri sındırmaq lazımdır. Aşağıda adaptasiya prosesini asanlaşdırmaq üçün qırmalı olduğumuz stereotiplər və bunlarla bağlı məsləhətlər yer alır:

1. İş-həyat balansı. Z generasiyasının iş-həyat balansını qoruma istəyini tənbelliklə səhv salmaq olmaz. İşləməkdən peşəkar olaraq tükənmiş milleniallardan fərqli olaraq, Z generasiyası öz enerjisini və sağlamlığını tamamilə işə qurban vermir. Rəhbərlər buna hörmət etməli və qeyri-iş saatlarında bu generasiyadan olan işçilərin “mövcud olmamasını” qəbullanmalıdır. Deloitte araşdırmasına əsasən, stress və narahatlıqlarının artmasında işçilərin 34 faizi günahkar olaraq iş yükünü, 32 faiz zəif iş-həyat balansını, hər 4 nəfərdən 1-i isə işdə özləri ola bilməməklərini görür. (Donelan, n.d) Peşəkar tükənmə gənc işçilərin tez-tez iş dəyişməklərinin əsas səbəblərindəndir. (Donelan, n.d.)

Səkil 1. Nəsillərə əsasən iş cəlb olunma, peşəkar olaraq tükənmə və stress faizləri



Mənbə: (Gallup, 2022-ə istinadən Donelan, 2023)

2. Muxtariyyət. Z generasiyası işdə öz azadlığına önəm verir. (Wiedmer, 2015-ə istinadən Chillakuri, 2020). Bu azadlıq bəzən rəhbərlər tərəfindən hörmətsizlik kimi qarşılır. Lakin bu nəslin problemhəll etmə bacarıqlarına güvənməli, işlərin niyə indi olduğu kimi aparıldığı barədə məlumat vermək və ehtiyac olduqda qərarvermədə onların da səsinə nəzərə almaq lazımdır.

3. Dəyərləndirmə. Z generasiyası anında mükafatlandırma, davamlı rəy istəyir. Buna görə də yalnız bu nəslin nümayəndələrinə yox, hər kəsə açıq karyera xəritəsi barədə məlumat verməli, hansı

uğura nail olsalar, nə əldə edəcəkləri barədə bildirilməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, nəyi niyə etdiyini bilməyən əməkdaşdan mükəmməl nəticə gözləmək düzgün deyil.

4. Şəffaflıq. Bu nəsil digər nəsillərdən şəffaflığı ilə də seçilir, lakin bəzən bu şəffaflıq kobudluq və qırmızılıqla əlaqələndirilir. Bu isə rəhbərlər üçün əsəbvericidir. Bunun qarşısını almaq üçün isə bu tip suallarını ünvanlaya biləcəkləri mentor təyin edilməsi məsləhət görülür. Mentor təyin edilməsi ilə yanaşı menecerlər öz eqolarını bir kənara qoyaraq fokusu bu nəslin nümayəndələrinin açıqsözlülüyünə yox, onların işinə verməlidirlər.

5. Empatiya. Həssaslıqla səhv salına biləcək xüsusiyyətlərindən biri isə empatiyadır. Z nəsli son illərdə dünyada baş verən travmatik hadisələrin birbaşa şahidi olmağından irəli gələrək onlarda empatiya da güclü inkişaf edib. Z generasiyasının empatiya hissinin yaxşı inkişaf etməyinə digər səbəb də onların öz niş maraqlarını asanlıqla onlayn şəkildə eyni maraqlara sahib insanlarla müzakirə edə bilməyi nəticəsində tanış sayının çoxalmasındadır. (Hastwell, 2024) Nəzərə də almaq lazımdır ki, 18-24 yaşlı insanların 79 faizi yalnız hiss edərkən, bu faiz 66 və daha yuxarı yaşlarda 41 faizdir. (Brown, n.d.) Bu səbəbdən də kommunikasiyanın artırılmasına xüsusilə diqqət artırılmalıdır.

6. Təbiilik. Bu nəslin sünilikdən qaçması insanlarda onların qeyri-professional olması düşüncəsi yaradır. “Porfessionallığın” “öyrədilməsi” üçün mentor təyin edilməsi məsləhət görülsə də, yaxşı olardı ki, gələcək bu nəslin əlində olduğu üçün artıq onlar olduğu kimi qəbul olunsun.

Əlbəttə ki, xarakteristikalar çox olsa da, yuxarıdakı məlumatlar adaptasiya strategiyasının qurulması üçün yetərli ola bilər. Z generasiyasının adaptasiyasının əfsuslar olsun ki, hələ də ən yaxşı üsulu barədə tam dolğun fikir səsləndirilməsinin mümkün olmaması səbəbindən aşağıdakı üsullardan istifadə edilə bilər. Unutmamaq lazımdır ki, hansı adaptasiya strategiyasının seçilməsindən asılı olmayaraq, bu strategiyaların hər biri hər yeni gələn əməkdaş üçün fərdiləşdirilməli, onların şəxsi kompetensiyalarını da nəzərə almaq lazımdır. Əks halda uğursuz adaptasiya prosesi həyata keçirilmiş olar.

1. Adaptasiya və orientasiya üçün rəqəmsal və ənənəvi metodlardan istifadə. 75 səhifəlik prosedurlar yazılan A4 kağızları yeni əməkdaşa təqdim etməklə uğurlu ilk gün keçirmək çətin olar. Çünki bu ənənəvi üsul yeni əməkdaşa sosiallaşması üçün şərait yaratmır. Orientasiya üçün ənənəvi hədiyyə bağlaması və təqdim etməyə məcbur olunan prosedur kağızları ilə yanaşı komandanı tanıdan mini videoçarx, prosedurları maraqlı edən hər hansı bir prezentasiya mail adresinə göndərilə bilər. Rəqəmsal təqdimatlar yeni əməkdaşlara həmişə resursa çatmaq şansı yaradır ki, bu da onların keçirdiyi qeyri-müəyyənlik hissini və ilk gündə sual vermə utancını müəyyən qədər azaltmış olur. Unutmamaq lazımdır ki, adaptasiyada HR-la yanaşı, birbaşa rəhbərin də vəzifəsi mövcuddur.

2. Mentor təyini. Daha yaşlı işçilərdən fərqli olaraq iş həyatına yenidən atılmış Z generasiyası düşüycü dünyadan xəbərsizdir. Hətta bu iş yeri, bəlkə də, onun ilk iş yeridir. Bu səbəbdən də, mentor və ya buddy (yoldaş) təyini bu nəslin adaptasiyasında ən yaxşı üsul olar. Microsoft, SAP, LinkedIn və s. kimi beynəlxalq şirkətlərdə istifadə olunan bu adaptasiya üsulu işçinin işə tez uyğunlaşması ilə nəticələnsə də, unutmamaq lazımdır ki, buddy (yoldaş) sistemində öyrənən tərəf öyrədən tərəfinin işləmə prinsip və metodlarını götürəcək və daim həmin əməkdaşla kontaktda olacaq. Buna görə də mentor və ya buddy təyin edərkən mütləq bilikləri ilə yanaşı əməkdaşın xarakterinə də diqqət etmək lazımdır.

3. Aydın məqsədlər təyini. Z generasiyası işə məqsəd yönümlü yanaşır. Onlar sadəcə ona tapşırılan işləri icra etmək istəmir, icra etdiyi işin şirkətə necə töhfə verəcəyini anlamaq istəyirlər. İnsanlar işlərinin daha geniş kontekstdə təşkilata necə xeyir verəcəyini başa düşəndə, işlə məşğul olma da gözlə gərəcəkdir. (Schinella, 2015) Bunun üçün yeni əməkdaşın adaptasiyasında ona dəstək üçün siyahı şəklində aydın məqsədlər təqdim oluna bilər. Beləliklə, məhsuldarlıq artır və adaptasiya prosesi sürətlənir. Bununla yanaşı, rəhbərlər Z generasiyasına fərqli liderlik növü nümayiş etdirərək emosional bağlılıqlarını da artırabilir.

4. Davamlı rəy. Rəhbərlər ildə 1 və ya dəfə yox, mütəmadi olaraq feedback verməlidirlər. Konstruktiv feedbackləri şəxsi ədavət zəminində yox, iş üçün verdiklərini xüsusilə vurğulamalıdırlar. Nəsil fərqi səbəbindən çətin yola getmək, bəlkə də, normaldır, lakin bunu qəti surətdə mübahisə mərhələsinə çatdırıb feedbacki də o zəmində vermək olmaz. Həmçinin, adaptasiya prosesində feedbackin davamlı verilməsi əməkdaşın ondan olan gözləntiləri tam anlamasına gətirib çıxarır.

5. Kölgələmə metodu. Adaptasiyada ən yaxşı üsullardan biri sayılan bu metod Z generasiyası üçün də ideal seçim ola bilər. Yeni əməkdaş yetərli təcrübəsi olan əməkdaşın yanında kölgə kimi dayanır, onun təcrübəsindən öyrənir, beləliklə, əməliyyatların yalnız prosedur üzərindən deyil, real həyatda necə aparıldığını öyrənir. Buddy (yoldaş) metodu ilə oxşayan kölgələmə metodu oxşar olsa da, fərqləri də mövcuddur. Belə ki, buddy (yoldaş) metodunda öyrənən və öyrədən “dost” kimi çıxış edir, dəstək yalnız köməyə ehtiyac olduqda edilir və komandaya nüfuzu da özünə daxil edir. Kölgələmə metodunda isə daha çox vəzifəyə adaptasiya nəzərdə tutulur, kölgə sahibi yeni əməkdaşın komandaya nüfuzunda “cavabdehlik” daşıyır.

6. Mikro-öyrənmə. Mikromenecmentdən fərqli olaraq mikro-öyrənmə adaptasiyada uğur gətirə bilər. Bütün iş günü boyu dayanmadan yenilik öyrənməkdənsə, interaktiv 10-15 dəqiqəlik təlim sessiyaları daha çox uğur gətirə bilər. İstənilən yeni işdə ilk iş həftələri koqnitiv yükləməyə gətirib çıxarır. Yeni sifətlər, adlar, proseslər, prosedurlar və gözləntilər hamısı beyin tutumunda yer üçün yarışır. Rəqəmsal öyrənməyə alışmış Z generasiyası onlayn mikro-öyrənmənin isə ustasıdır. (Schinella, 2025) Həmçinin, nəzərə almaq lazımdır ki, gününün çox böyük əksəriyyətini sosial şəbəkələrdə qısa videolar izləməklə keçirən müasir insanlar diqqət problemi də yaşayırlar. Bu səbəbdən uzun öyrənmə sessiyalarına yox, yaxşı nəticə əldə etmək üçün qısa öyrənmə sessiyalarına üstünlük verilməlidir.

Z generasiyası ilə bağlı adaptasiya strategiyasını müəyyənləşdirərkən diqqət yetirilməli mühüm məqamlardan biri də onların psixoloji təhlükəsizlik ehtiyacıdır. Bu nəsil dəyişkən informasiya mühiti, sosial mediada davamlı müqayisə və global qeyri-müəyyənlik kimi faktorlar içərisində formalaşdığı üçün iş mühitində psixoloji və emosional təhlükəsizliyə həssas yanaşır. Onların işə adaptasiyası, motivasiyası yalnız tapşırıqlar və onların mahiyyəti ilə deyil, həm də iş mühitinin mehriban və dostcasına olması ilə müəyyən olunur. Çünki belə mühitdə Z generasiyası öz suallarını rahat verir, irad və yeni təkliflərini narahatlıq hiss etmədən bildirir və səhv etməkdən çəkinmir. Bu cür komandalar isə daha yaxşı nəticələr göstərməyə meyilli olurlar. Bu səbəbdən də, rəhbərlər belə mühit yaratmağa can atmalı, Z generasiyası ilə işləyərkən açıq kommunikasiyanı təşviq etməli, rəy bildirərkən şəxsə yox, işə bildirildiyini, mühitin öyrənmə mühiti olduğunu vurğulamalıdırlar. Bu yalnız adaptasiya prosesini sürətləndirməklə kifayətlənməz, həm də uzunmüddətli yaxşı performansı da dəstəkləyər.

Rəhbər vəzifədə işləyən hər kəs strukturda durduğu yerdən asılı olmayaraq, müasir zamanın həssaslığına uyğunlaşan mühitin yaradılmasının vacibliyini anlamalıdırlar. (Mosca, Merkle, 2024) Unutmamaq lazımdır ki, bütün nəsillər özlərindən sonra gələn nəsli xoşlamayıb (Holtzlander, 2025), qəbul etməyib və uyğunlaşmaqda çətinlik çəkib və insanlar mövcud olduqca bu proses belə də davam edəcək. Z generasiyasının adaptasiyasının uğurlu olması üçün strategiya təkcə ilkin orientasiya mərhələsi ilə məhdudlaşmamalı, davamlı inkişafa, öyrənməyə yönəldilmiş bir yanaşma olub, özündə işçiye dəyəri və maraqlılığı da ehtiva etməlidir. Bu nəsil işə sadəcə maaş qazanmaq üçün yox, eyni zamanda yeni bacarıqlar əldə etmək və karyerasında irəliləmək üçün başlayır. Onlar köhnə nəsillərin illərlə eyni mövqedə qalmasını, dəyişikliyə önəm verməməklərini qəbul etmirlər. Buna görə də, adaptasiya prosesi yeni işçiye yalnız cari vəzifə sərhədlərini yox, həm də şirkətdə onun üçün mövcud olan potensial inkişaf yolunu aydın şəkildə göstərməlidir. Adaptasiya dövründə onlara kiçik, lakin əldə edilə bilən öyrənmə məqsədləri təyin etmək, uğurdan sonra isə dərhal rəy vermək, bu nəslin motivasiyasını və şirkətə olan sadıqlığını artıracaq ən strateji addımdır.

NƏTİCƏ

Araşdırmalar bunu deməyə əsas verir ki, adaptasiya yalnız insan resursları baxımından deyil, maliyyə baxımından da şirkətdə böyük əhəmiyyət daşıyan mərhələdir. Düzgün təşkil edilmiş adaptasiya sistemi nəticəsində yalnız işçinin məmnuniyyət, sadıqlıq hissi və performansı artırılır, həmçinin, təlim, əvəzetmə, elan xərcləri kimi resursların da itirilməsinin qarşısı alınır.

Z generasiyasının da adaptasiyasına bu səbəbdən xüsusi diqqət ayrılmalı, kadr axının artımının qarşısı alınmalıdır. Z generasiyasına uyğun adaptasiya strategiyası qurmaq üçün əvvəlcə onları anlamalı, daha sonra isə hər 2 tərəfdən uğurlu hesab ediləcək adaptasiya strategiyası qurulmalıdır. Bunun üçün adaptasiya üsullarından: rəqəmsal tanışlıq, mentor və ya buddy təyini, kölgələmə metodu, davamlı feedback, aydın məqsədlər təyini və mikro-öyrənmədən istifadə məqsədəuyğundur. Adaptasiyanın keyfiyyətli təşkili həm əməkdaşın şəxsi inkişafını sürətləndirir, həm də şirkətin ümumi məhsuldarlığına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, iş həyatına yeni daxil olmuş Z generasiyasının adaptasiyası barədə tam və əsaslı fikirlər yürütmək hələ ki, çətindir. Zaman keçdikcə təşkilatlarda bu nəslin nümayəndələrinin sayının artması ilə faktlara əsaslanan fikirlərin yürüdülməsi asanlaşacaq.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Bauer, 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria, VA.
2. Brown J, (2025, may 19) The hidden costs of loneliness at work. The Cigna Group Newsroom.
<https://newsroom.thecignagroup.com/the-hidden-costs-of-loneliness-at-work>
3. Chillakuri B, (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management, 33(7), 1277-1296) <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
4. De Waal, 2025. Dealing with Gen Z in the workplace: insights from the Finance Function. International Journal of Management and Applied Research, Vol. 12, No.2, pp 124-148. <https://doi.org/10.18646/2056.122.25-008>
5. Donelan C., (2023, April 18). Gen Z in the workplace: How should companies adapt? Imagine | Johns Hopkins University. <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>
6. Hastwell C., (2024, April 18). Onboarding Gen Z: How to connect with Gen Z in the Workplace. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/onboarding-gen-z-how-to-connect-with-the-most-connected-generation>
7. Harper, D. (n.d.). Etymology of adapt. Online Etymology Dictionary. <https://www.etymonline.com/word/adapt>
8. HiBob, n.d. Gen Z at work: Generation Z challenges and strategies to maximize Zoomers' potential <https://www.hibob.com/guides/challenges-with-gen-z-in-the-workplace/#:~:text=To%20understand%20Gen%20Z%20fully,of%20them%20starting%20at%20w>ork.
9. Holtzlander A., (2025, March 4). Onboarding Gen Z in the workplace <https://www.mentorcliq.com/blog/onboarding-gen-z>
10. InDeed, (2025, December 16). The cost of training new employees. InDeed Career Advice. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/cost-to-train-new-employee>
11. Gajda, (2019). Professional Adaptation of new employees to the organization. Sciendo. CzOTO 2019, vol 1, issue 1, pp 929-938.

12. Lichy M, (2024. July 9). How to approach Gen Z colleagues effectively. TRIGON Consulting.
<https://www.trigon-consulting.sk/en/how-to-approach-genz-colleagues-effectively/>
13. Lichy M, (2023, September 27). Onboarding and adaptation – stabilizing and motivating new employees from the first moment. TRINGON Consulting.
<https://www.trigon-consulting.sk/en/onboarding-and-adaptation-stabilizing-and-motivating-new-employees-from-the-first-moment/>
14. Mosca J. B., Merkle J.F, (2024). Strategic Onboarding: Tailoring Gen Z Transition for Workplace Success. *Journal of Business Diversity*, 24(1).
<https://articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/6852/6476>
15. Nekoranec J., Nagyova L., (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Management and Economics. Revista Academiei Fortelor Terestre* Nr. 1 (73)/2014. Pg 144-120.
16. Ochis K, (2023). Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Management and Business Review*. 17(1), 83–97.
<https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>
17. PlaysDev, (2024, April 12). Onboarding employee adaptation – what is it, stages and methods.
<https://playsdev.com/blog/onboarding-or-employee-adaptation/>
18. Peck D., 2025. Employee onboarding statistics: top trends and insights. Devlin Peck.
<https://www.devlinpeck.com/content/employee-onboarding-statistics>
19. PwC, (2023) Dəyişkən dövrlərdə adaptasiya. 19-cu Qlobal CEO sorğusu. PwC.
20. Schinella K., (2025). Onboarding Gen Z: A research backed five step guide.
AllBusiness.com
<https://www.allbusiness.com/onboarding-gen-z>
21. SSRrecruitment, 2023. How long should a successful candidate search take? SS recruitment.
<https://www.ssrecruitment.com/resource/how-long-should-a-successful-candidate-search-take>
22. Van Vliet, (2025, april 16). Elton Mayo biography, quotes and studies. ToolsHero.
<https://www.toolshero.com/toolsheroes/elton-mayo/>

A.I.Baghirova

master student, Azerbaijan State University of Economics

Strategic management of employee adaptation in the context of modern requirements

Abstract

Adaptation is one of the main steps in the strategic human resources management, but unfortunately, it is an area that has not received sufficient attention in the organizations. Not properly organized adaptation process leads to the loss of the company's loss for a new employee. In addition, adaptation has a great importance in human resources processes. One of the main problems related to the adaptation in modern times is the onboarding of Generation Z. Since the generation has just entered the work life, it is not possible to benefit from the old experiences. In order to build a an adaptation strategy suitable for Generation Z, it is first necessary to understand them, and the develop a strategy that would be considered successful for both sides. For this, methods such as digital orientation, mentoring and buddy method, shadowing method, continuous feedback, clear goal setting and micro-learning can be used.

Keywords: adaptation, adaptation of Generation Z, orientation, Generation Z, strategic management of adaptation.

A.N.Əliyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
aqilaliyev@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 09.03.2026

The article was received by editorial board on 09.03.2026

Статья принята к печати 09.03.2026

XARİCİ TİCARƏTDƏ GÖMRÜK DƏYƏRİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİNDƏ İNTEQRASIYA OLUNMUŞ RƏQƏMSAL SİSTEMLƏRİN ROLU

Xülasə

Məqalədə xarici ticarət əməliyyatlarında gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin rolu təhlil edilir. Tədqiqatda elektron bəyannamə sistemləri, vahid elektron pəncərə platformaları, WCO Data Model əsasında məlumat mübadiləsi, risk idarəetmə mexanizmləri və süni intellekt texnologiyalarının gömrük dəyərinin müəyyən edilməsinə təsiri araşdırılır. Sinqapurun TradeNet sistemi, Avropa İttifaqının ICS2 platforması və Azərbaycanın Smart Customs həlləri beynəlxalq və milli rəqəmsal platformalar kimi gömrük idarəçiliyində praktiki effektivliyi nümayiş etdirir. Bu sistemlərin tətbiqi gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində məlumatların dəqiqliyinin və şəffaflığın artırılmasına, risklərin daha effektiv idarə olunmasına və qərarvermə proseslərinin optimallaşdırılmasına imkan yaradır.

Açar sözlər: *gömrük dəyəri, rəqəmsal gömrük, vahid elektron pəncərə, risk idarəetmə sistemi, WCO Data Model, ICS2, Smart Customs.*

GİRİŞ

Xarici ticarət dövriyyəsində gömrük dəyərinin müəyyən edilməsi beynəlxalq ticarət statistikasının dəqiqliyini, tarif və qeyri tarif tənzimləmə alətlərinin səmərəliliyini, fiskal gəlirlərin sabitliyini, eləcə də ticarət siyasətinin proqnozlaşdırıla bilmə səviyyəsini müəyyən edən əsas institusional mexanizmlərdən biridir. Gömrük dəyəri yalnız rüsum və vergilərin hesablanması üçün texniki baza funksiyasını daşımır, həm də ticarət axınlarının strukturunun analitik qiymətləndirilməsi, proteksionist və ya liberal ticarət kursunun real təsirlərinin ölçülməsi, tarif siyasətinin sektorlar üzrə differensiasiyası və beynəlxalq müqayisələrin aparılması üçün strateji informasiya fundamentini formalaşdırır.

Qlobal iqtisadiyyatın rəqəmsallaşma mərhələsinə keçidi, elektron kommersiya platformalarının genişlənməsi, kiçik dəyərli, lakin yüksək dövriyyəli poçt və kuryer göndərişlərinin həcmünün artması, çoxsaylı təchizat zənciri həlqələri ilə xarakterizə olunan kompleks logistika modelləri gömrük dəyərinin ənənəvi sənəd əsaslı üsullarla müəyyən edilməsini funksional baxımdan kifayət qədər məhdud çərçivədə saxlayır. Bu şəraitdə integrasiya olunmuş rəqəmsal gömrük sistemləri, vahid elektron pəncərə həlləri, standartlaşdırılmış məlumat modelləri və süni intellektə əsaslanan risk idarəetmə mexanizmləri gömrük dəyərinin müəyyən edilməsi prosesində həm institusional harmonizasiya, həm də əməliyyat effektivliyi baxımından zəruri alətlər toplusu kimi formalaşır. WCO Data Model əsasında qurulan vahid məlumat strukturları, elektron bəyannamə platformaları və qabaqcadan məlumatlandırma sistemləri bu istiqamətdə əsas global tendensiyanı təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi xarici ticarətdə gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin institusional təbiətini, funksional imkanlarını və səmərəlilik effektivlərini elmi nəzəri müstəvidə əsaslandırmaq, rəqəmsal gömrük infrastrukturunun dəyər qiymətləndirmə mexanizmləri ilə qarşılıqlı əlaqəsini sistemləşdirmək və beynəlxalq təcrübə əsasında

analitik nəticələr formalaşdırmaqdan ibarətdir. Bu məqsəddən irəli gələrək tədqiqatın vəzifələri gömrük dəyəri konsepsiyasının iqtisadi məzmununu rəqəmsal transformasiya kontekstində yenidən şərh etmək, integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin struktur elementlərini təhlil etmək, konkret ölkə və region nümunələri əsasında dəyər müəyyənləşdirmə prosesinə təsir mexanizmlərini göstərmək, həmçinin institusional risklər və inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Metodoloji əsas kimi analitik deskriptiv yanaşma, normativ sənədlərin məzmun təhlili, WCO, WTO, OECD və regional birliklərin məruzə və tövsiyə sənədlərinin müqayisəli öyrənilməsi seçilmişdir. İstifadə olunan mənbələr sırasında rəqəmsal gömrük, vahid pəncərə sistemləri, risk idarəetməsinin texnologiya əsaslı modelləri və gömrük dəyərinin tətbiq mexanizmləri üzrə beynəlxalq təşkilatların hesabatları, eləcə də konkret ölkələr üzrə rəqəmsal gömrük həllərinə dair case study materialları yer alır.

TƏHLİL

Gömrük dəyərinin ənənəvi mexanizmləri və məhdudiyyətləri

Gömrük dəyəri xarici ticarət əməliyyatlarında idxal və ixrac olunan malların iqtisadi dəyərinin gömrük orqanları tərəfindən tanınan və hüquqi qaydada təsdiqlənən rəsmi ölçüsünü ifadə edir. Bu dəyər rüsumların, əlavə dəyər vergisinin, aksizlərin və digər fiskal ödənişlərin hesablanması, tarif kvotalarının tətbiqi, ticarət statistikasını göstəricilərinin formalaşdırılması və proteksionist tədbirlərin iqtisadi təsirinin qiymətləndirilməsi üçün əsas hesablanma bazası rolunu oynayır. Gömrük dəyəri eyni zamanda ticarət siyasəti alətləri ilə fiskal məqsədlər arasında balansın təmin edilməsində, ticarət axınlarının strukturunun təhlilində, ölkələrin xarici ticarət mövqeyinin müqayisəli qiymətləndirilməsində və global istehsal zəncirlərində yerləşmə strategiyalarının analitik əsaslandırılmasında mühüm rola malikdir.

Ənənəvi şəraitdə gömrük dəyəri adətən müqavilə qiyməti əsasında, yəni idxal əməliyyatının tərəfləri arasında razılaşdırılmış faktura dəyəri üzrə müəyyən edilir, lakin bu yanaşma real iqtisadi dəyərlə tam üst-üstə düşməyən halları da əhatə edir. Transfer qiymətqoyma praktikaları, güzəştli qiymət razılaşmaları, bağlı tərəflər arasındakı əməliyyatlar, qeyri tam və natamam sənədləşmə, eləcə də malların faktiki logistika və sığorta xərclərinin gizlədilməsi gömrük dəyərinin deformasiyasına səbəb olur. Bunun nəticəsində dövlət büdcəsinin fiskal gəlirləri itkilərlə üzləşir, rəqəbat mühiti pozulur, statistik məlumatların etibarlılığı zəifləyir və ticarət siyasətinin analitik əsaslandırılması üçün zəruri olan etibarlı göstəricilər bazası zəifləyir [4].

Ənənəvi gömrük dəyəri mexanizmləri əsasən kağız əsaslı bəyannamələrə, fiziki sənəd dövriyyəsinə, manual yoxlama prosedurlarına və operativ işçinin subyektiv qiymətləndirməsinə söykənən inzibati model kimi formalaşmışdır. Bu modeldə dəyər müəyyənləşdirmə prosesinin effektivliyi təqdim edilən kommersiya sənədlərinin tamlığına, məlumatların düzgünlüyünə və konkret gömrük əməkdaşının peşəkar kompetensiyasına bilavasitə bağlı olur. İnformasiya axınının fraqmentləşmiş strukturu, müxtəlif dövlət və özəl iştirakçılar arasında məlumat mübadiləsinin zəif koordinasiyası, sənəd formalarının qeyri vahidliyi və avtomatlaşdırma səviyyəsinin aşağı olması gömrük dəyərinin qiymətləndirilməsində həm vaxt itkisinə, həm də səhv və manipulyasiya risklərinin artmasına yol açır.

Ənənəvi modeldə gömrük orqanları faktura dəyərini və əlavə xərcləri əsasən təqdim olunmuş sənədlər üzrə qiymətləndirir, faktiki bazar qiymətləri, müqayisə edilə bilən əməliyyatların məlumat bazaları və xarici referens qiymət mənbələri ilə sistemli kəşimə aparmaq üçün texnoloji baza kifayət qədər məhdud qalır. Bu şəraitdə saxta invoyslar, süni şəkildə aşağı göstərilmiş qiymətlər, yanlış HS kodlaşdırması və xərclərin qeyri tam əks etdirilməsi hallarının aşkarlanması üçün tələb olunan analitik yük gömrük əməkdaşının fərdi təcrübəsi ilə məhdudlaşır. Kağız əsaslı mühitdə dəyər məlumatlarının sonradan analitik təhlili və risk profillərinin yaradılması da faktiki olaraq yüksək əmək tutumlu prosedur formasında qalır.

Əlavə olaraq, ənənəvi mexanizmlər şəraitində gömrük dəyəri ilə bağlı qərarvermə prosesinin izlənmə bilmə dərəcəsi aşağı olur, audit izləri zəif formalaşır, daxili nəzarət və korrupsiya risklərinin monitorinqi üçün zəruri olan rəqəmsal sübut bazası məhdud qalır. Bu isə həm iqtisadi iştirakçılar üçün normativ qeyri-müəyyənlik mühitini genişləndirir, həm də gömrük orqanlarının hesabatlılıq və şəffaflıq səviyyəsinə dair ictimai etimadın zəifləməsinə səbəb olur. Bu kontekstdə integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlər gömrük dəyəri mexanizmlərinin modernləşdirilməsi üçün strateji zərurət statusu qazanır.

Rəqəmsal transformasiya və integrasiya olunmuş gömrük sistemlərinin təsiri

Rəqəmsal transformasiya gömrük dəyəri mexanizmlərinin həm məlumat bazası, həm də analitik alətləri baxımından yeni mərhələyə keçidini şərtləndirir. Elektron bəyannamə sistemləri, elektron invoising, beynəlxalq maliyyə və logistika platformalarından məlumat integrasiyası, onlayn ödəniş sistemləri və rəqəmsal identifikasiya alətləri gömrük dəyəri haqqında məlumatın real vaxt rejimində toplanmasını, yoxlanmasını və kəşimə əsaslı analizini mümkün edir. WCO Data Model əsasında vahid məlumat strukturlarının tətbiqi müxtəlif sərhəd qurumları, logistika operatorları, banklar və ticarət iştirakçıları arasında məlumat mübadiləsini standartlaşdırır və gömrük dəyərinin komponentlərini təşkil edən xərclərin daha şəffaf şəkildə izlənməsinə şərait yaradır.

Integrasiya olunmuş rəqəmsal gömrük sistemləri xarici ticarət əməliyyatları üzrə bütün əsas məlumat axınlarını vahid elektron platformada birləşdirən, müxtəlif dövlət qurumları və özəl sektor iştirakçıları arasında standartlaşdırılmış məlumat mübadiləsini təmin edən və gömrük nəzarəti ilə ticarət fasilitasiyası arasında optimal balans yaradan kompleks informasiya infrastrukturunu ifadə edir. Bu sistemlərin nüvəsini adətən milli vahid elektron pəncərə platformaları təşkil edir. Vahid pəncərə konsepsiyası ondan ibarətdir ki, idxal, ixrac və tranzit üzrə bütün müvafiq məlumat və sənədlər ticarət iştirakçıları tərəfindən tək giriş nöqtəsi vasitəsilə təqdim olunur və həmin məlumatlar müxtəlif nəzarət orqanlarının informasiya sistemlərinə avtomatik integrasiya edilir.

Sinqapurun TradeNet sistemi bu modelin klassik nümunəsi hesab edilir və import, eksport və transt göndərişlər üzrə bütün icazə və bəyannamə proseslərini vahid elektron infrastruktura cəmləyir, məlumatların çoxsaylı dövlət qurumları arasında çevik paylanmasını təmin edir. Avropa İttifaqında ICS2 kimi qabaqcadan məlumatlandırma sistemləri malların Aİ gömrük ərazisinə daxil olmasından əvvəl təhlükəsizlik və təhlükəsizlik risklərinin dəyərləndirilməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur, lakin eyni zamanda təqdim edilən məlumatların gömrük dəyəri elementləri ilə əlaqələndirilməsi üçün də geniş imkanlar yaradır.

Integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin strukturunda aşağıdakı əsas komponentlər xüsusi əhəmiyyət daşıyır [1]:

- Elektron bəyannamə modulu və rəqəmsal identifikasiya alətləri
- WCO Data Model əsasında məlumat strukturunun standartlaşdırılması
- Avtomatlaşdırılmış risk idarəetmə sistemi və profil qurma alqoritmləri
- Elektron ödəniş və hesablaşma interfeysləri
- Post clearance audit üçün elektron arxiv və izlənmə bilirlilik modulu
- Elektron kommersiya platformaları, poçt və kuryer sistemləri ilə integrasiya

mexanizmləri

WCO Data Model rəqəmsal gömrük mühitində vahid məlumat dili funksiyasını yerinə yetirir, gömrük bəyannamələri, lisenziyalar, sertifikatlar və digər sərhəd nəzarəti sənədləri üçün harmonik məlumat elementləri kataloqu təqdim edir, single window və digər integrasiya olunmuş sistemlərin layihələndirilməsi üçün texniki baza rolunu oynayır.

Integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlər gömrük dəyərinin müəyyən edilməsinə bir neçə paralel kanallar vasitəsilə fundamental təsir göstərir. Birinci istiqamət məlumat keyfiyyətinin yüksəldilməsi və məlumat mənbələrinin çoxkanallı integrasiyası ilə bağlıdır. Elektron bəyannamə sistemində idxalçı və ya gömrük brokeri gömrük dəyərinin bütün komponentlərini, o cümlədən malın müqavilə

qiymətini, nəqliyyat, sığorta, yükləmə–boşaltma, lisenziya haqları və digər ödənişləri vahid strukturlaşdırılmış formatda təqdim edir. Bu məlumatlar eyni zamanda logistika operatorları, daşıyıcılar, banklar və sığorta şirkətlərindən daxil olan elektron sənədlərlə kəsişmə yoxlamasına cəlb olunur. Bu integrasiya nəticəsində faktura dəyərinin, yük manifestinin, konosament məlumatlarının və maliyyə ödənişlərinin uyğunluğu sistemli şəkildə qiymətləndirilir.

Rəqəmsal gömrük mühitində modern idarəetmə yanaşmalarının əsas istiqamətlərindən biri risk əsaslı seçmə mexanizmlərinin gücləndirilməsi və bu mexanizmlərin gömrük dəyəri parametrləri ilə funksional şəkildə integrasiyasının təmin edilməsidir. Rəqəmsal alqoritmlər çərçivəsində gömrük dəyəri ticarət əməliyyatlarının risk dərəcəsinin müəyyən edilməsində aparıcı indikatorlardan biri kimi çıxış edir və risk idarəetmə sistemlərinin analitik arxitekturasında mühüm yer tutur. Məlumat axınlarının elektron əsasda formalaşdırılması nəticəsində müəyyən HS kodu, mənşə ölkəsi, nəqliyyat marşrutu, logistika modeli və kontragent profili üzrə daxil edilən bəyannamələr sistem tərəfindən əvvəlki əməliyyatların məlumat bazası ilə müqayisə edilir. Bu müqayisə prosesi gömrük dəyəri üzrə təqdim edilmiş göstəricilərin tarixi əməliyyat məlumatları, beynəlxalq referens qiymət mənbələri və analoji ticarət əməliyyatlarının struktur parametrləri ilə uyğunluğunu analitik şəkildə qiymətləndirməyə imkan verir.

Rəqəmsal risk idarəetmə sistemi daxilində dəyər komponentləri üzrə yaranan uyğunsuzluqlar və dəyər manipulyasiyası ehtimalını göstərən nümunələr xüsusi alqoritmik qaydalar əsasında müəyyən edilir və yüksək risk kateqoriyasına daxil edilən əməliyyatlar fiziki nəzarət tədbirlərinə yönləndirilir. Nəzarətin bu formada diferensiasiyası gömrük idarəçiliyində resursların optimal bölgüsünü təmin edir, çünki yüksək riskli əməliyyatlar üzrə yoxlamalar dərinləşdirilmiş sənəd analizi və faktiki yoxlama ilə həyata keçirilir, aşağı risk dərəcəsinə aid edilən əməliyyatlar isə sürətləndirilmiş rejimdə icra olunur. Bu funksional model WCO tərəfindən irəli sürülən risk yönümlü yanaşmanın mahiyyətini təşkil edir və rəqəmsal gömrük sistemlərinin əsas prinsiplə xətti kimi təqdim edilir. Risk əsaslı mexanizmlərin formalaşdırılması təkcə əməliyyatların idarə olunma səmərəliliyini artırmır, həm də gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində normativ tələblərin yerinə yetirilməsini və beynəlxalq təcrübəyə uyğunluğun təmin edilməsini möhkəmləndirir.

Rəqəmsal gömrük sistemlərinin inkişaf etdiyi digər əsas istiqamət gömrük dəyəri üzrə qərarvermə proseslərinin izləmə bilmə və audit imkanlarının genişləndirilməsi ilə xarakterizə olunur. Elektron idarəetmə infrastrukturunda hər bir qərar sistem tərəfindən elektron iz kimi qeydə alınır və bu izlər qərarın hansı məlumat bazası əsasında, hansı risk profilinə uyğun şəkildə və hansı analitik alqoritm tətbiqi nəticəsində formalaşdırıldığını tam şəkildə əks etdirir. Bu xüsusiyyət rəqəmsal gömrük mühitinin ən mühüm institusional üstünlüklərindən biri kimi çıxış edir, çünki qərarvermə prosesinin şəffaflığı təmin edilir, insan amilindən qaynaqlanan subyektivlik azalır və dəyər üzrə qəbul edilən qərarların hüquqi əsaslandırılması daha aydın olur.

Elektron izlərin toplanması və qorunması proseslərdə həm araşdırma, həm audit, həm də korrupsiya risklərinin qiymətləndirilməsi baxımından obyektiv sübut bazası yaradır. Məhz bu səbəbdən rəqəmsal izlərin saxlanması və strukturlaşdırılması mübahisəli məsələlərdə faktiki məlumatın müəyyən edilməsini mümkün edir və qərarların hüquqi durability səviyyəsini yüksəldir. Bu texnoloji imkan klassik gömrük idarəetməsində mövcud olmayan audit dərinliyini təmin edir və normativ nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsində strateji funksiya daşıyır.

Rəqəmsal qərarvermə sistemlərinin audit imkanlarının genişlənməsi gömrük orqanlarının institusional məsuliyyət çərçivəsinin daha dəqiq şəkildə müəyyən edilməsinə şərait yaradır. Elektron mühitdə formalaşan qərarların arxitekturası normativ tələblərin icrasının monitorinqini sadələşdirir, qərarların daxili və xarici auditə açıq olmasını təmin edir və gömrük dəyəri üzrə potensial uyğunsuzluqların aşkarlanmasını sürətləndirir. Rəqəmsal audit mexanizmləri həmçinin risklərin idarə olunması üzrə istifadə edilən alqoritmərin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün empirik baza yaradır və bu baxımdan institusional inkişafın elmi əsaslarla aparılmasına şərait yaradır.

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, elektron izlərin strukturlaşdırılmış formada saxlanması risk əsaslı sistemlərin təkmilləşdirilməsi üçün zəruri şərtlərdən biridir, çünki analitik geriye baxış qiymətləndirməsi risk modellərinin yenilənməsini, dəyər üzrə uyğunsuzluq nümunələrinin aşkarlanmasını və alqoritmik qaydaların optimallaşdırılmasını mümkün edir. Nəticə etibarilə, rəqəmsal gömrük mühitində risk əsaslı seçmə və qərarvermə proseslərinin izlənmə imkanları gömrük dəyəri mexanizmlərinin həm səmərəliliyini, həm də hüquqi sabitliyini gücləndirən institusional dayaqlardan birini təşkil edir [8].

Nəhayət, rəqəmsal integrasiya ticarət iştirakçıları üçün proqnozlaşdırıla bilən və şəffaf mühit formalaşdırır. Integrasiya olunmuş platformalar vasitəsilə məlumatların elektron paylaşılması, normativ qaydalar üzrə avtomatik yoxlamalar və dəyər elementləri üzrə elektron bələdçi funksiyaları biznes subyektlərinin uyğunluq xərclərini azaldır, qeyri məntiqi dəyər təklifləri riskini zəiflədir, gömrük dəyərləndirilməsi üzrə mübahisələrin sayını və intensivliyini aşağı salır.

Sinqapurun TradeNet sistemi gömrük dəyərinin müəyyən edilməsi prosesində rəqəmsal integrasiyanın institusional səmərəliliyini nümayiş etdirən ən inkişaf etmiş modellərdən biri kimi beynəlxalq ticarət idarəçiliyində xüsusi əhəmiyyət daşıyır. TradeNet vahid pəncərə prinsipi əsasında bütün idxal və ixrac əməliyyatlarının elektron mühitdə emalını təmin edən, ticarət və logistika icması üçün mərkəzləşdirilmiş giriş nöqtəsi funksiyasını yerinə yetirən və dövlət nəzarət orqanları arasında məlumat mübadiləsini real vaxt rejimində həyata keçirən kompleks platformadır. Bu infrastruktur ticarət əməliyyatları üzrə informasiya axınlarını vahid mexanizm daxilində sinxronlaşdırdığına görə gömrük dəyərinin formalaşması ilə bağlı təqdim edilən məlumatların dəqiqliyini yüksəldir, dəyər komponentlərinin təsdiq olunmasına dair çoxmənəbli verifikasiya prosesini avtomatlaşdırır və dəyər üzrə qərarvermə mexanizmlərinin şəffaflığını sistemli şəkildə gücləndirir.

TradeNet çərçivəsində təqdim edilən bəyannamələrdə malların növü, mənşəyi, dəyər strukturu, logistika marşrutu və tədarük zəncirində iştirakçılar barədə məlumatlar eyni anda gömrük, liman, fitosanitar, təhlükəsizlik və digər nəzarət orqanlarının məlumat bazaları ilə müqayisə edilir. Bu proses dəyərin süni şəkildə aşağı və ya yuxarı göstərilməsi kimi manipulyativ davranışların texnoloji əsaslı identifikasiyasını mümkün edir, çünki sistem müxtəlif orqanlardan daxil olan məlumatlar arasında uyğunsuzluqları avtomatik şəkildə aşkarlayır və yüksək riskli əməliyyatların dərinləşdirilmiş yoxlamaya yönəldilməsini təmin edir [6]. Bu modeldə dəyərin təsdiqi insan amilindən asılılığın azalması, məlumatların çoxsahəli kəsişmə analizinin aparılması və əməliyyatların izlənmə qabiliyyətinin yüksəldilməsi hesabına daha obyektiv və analitik əsaslı mərhələyə keçir.

TradeNet-in tətbiqi dəyər müəyyənləşdirmə prosesinin yalnız texnoloji modernləşdirilməsini deyil, həm də institusional strukturunun təkmilləşdirilməsini təmin edir. Sistem ticarət əməliyyatlarının vahid məlumat arxitekturasında emalını mümkün etdiyinə görə gömrük orqanlarının dəyər risklərini proaktiv şəkildə müəyyən etməsinə, ticarət statistikasını və referens qiymət bazalarının daha etibarlı formalaşmasına və dəyər üzrə qərarların normativ tələblərlə faktiki icra arasında uyğunsuzluqlar olmadan qəbul edilməsinə şərait yaradır. Bu xüsusiyyətlər TradeNet modelini gömrük dəyərinin rəqəmsal transformasiyası sahəsində nümunəvi idarəetmə platformasına çevirir.

Avropa İttifaqının gömrük təhlükəsizliyi çərçivəsində mərhələli şəkildə tətbiq edilən ICS2 sistemi hüquqi statusu və funksional məqsədi baxımından təhlükəsizlik və təhlükəsizlik risklərinin qabaqlayıcı şəkildə idarə olunmasına yönəldilmiş rəqəmsal infrastruktur kimi fəaliyyət göstərsə də, sistemə daxil edilən Entry Summary Declaration məlumatları özündə gömrük dəyərinin müəyyən edilməsinə birbaşa və dolayı təsir göstərən geniş informasiya spektrini ehtiva edir. Bu məlumatlar malların dəyər parametrlərini, tədarük zəncirində iştirakçıların identifikasiyasını, marşrut trayektoriyasını, nəql üsullarını və əməliyyatın təşkilatı xüsusiyyətlərini strukturlaşdırılmış şəkildə əhatə etdiyinə görə, sonrakı mərhələlərdə gömrük dəyəri üzrə qərarvermə mexanizmlərinin informasiya təminatını gücləndirən referens baza kimi çıxış edir. Məlumatların bu cür sistemli toplanması gömrük orqanlarının dəyər uyğunsuzluqlarını analitik əsaslarla müəyyən etməsi, risk pro-

fillərini dəqiq şəkildə formalaşdırması və dəyər manipulyasiyasına yönəlmiş davranış modellərini vaxtında aşkarlaması üçün institusional şərait yaradır. Bu sistemin tətbiqi həmçinin AI məkanında gömrük proseslərinin standartlaşdırılmış platforma üzərindən aparılmasını təmin etdiyinə görə, dəyər müəyyənləşdirmə yanaşmalarının harmonikliyi artırır və mərkəzləşdirilmiş buraxılış prosedurlarının vahid gömrük kodu ilə integrasiyasına struktur dəstəyi möhkəmləndirir.

Azərbaycan gömrük sistemində formalaşdırılan “Smart Customs” ekosistemi rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi baxımından əhəmiyyətli institusional yenilik kimi qiymətləndirilir. Smart Customs fiziki şəxslərə malları elektron qaydada bəyan etmək, gömrük məntəqəsinə gəlmədən dəyər və digər tələb olunan məlumatları təqdim etmək, əməliyyatların vaxtını optimallaşdırmaq və prosesləri elektron idarəetmə mühitinə keçirmək imkanı yaradır [7]. Bu sistemdə tətbiq edilən funksional modullar gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində şəffaflıq, strukturlaşdırılmış məlumat idarəçiliyi və idarəetmə çevikliyi kimi əsas prinsipləri gücləndirir. Smart Customs ilə yanaşı, avtomatlaşdırılmış risk analizi sistemləri, elektron gömrük bəyannaməsi, elektron növbə sistemi və integrasiya olunmuş məlumat platformaları dəyər üzrə qərarvermə prosesinin texnoloji əsaslı, ardıcıl və təkrarolunan idarəetmə standartları əsasında təşkilini təmin edir. Rəqəmsal infrastrukturun bu cür genişlənməsi gömrük orqanlarının analitik funksiyalarını gücləndirir, insan amilinin təsirini minimuma endirir və dəyər manipulyasiyasını azaltmaq üçün normativ çərçivəni faktiki icra mexanizmləri ilə uzlaşdırır.

Beynəlxalq təşkilatların, xüsusən Dünya Gömrük Təşkilatının və Ümumdünya Ticarət Təşkilatının disruptiv texnologiyaların gömrük fəaliyyətinə integrasiyasına dair hazırladığı birgə analitik hesabatlar göstərir ki, süni intellekt, Big Data analitikası və maşın öyrənməsi alqoritmləri gömrük dəyəri üzrə risklərin identifikasiyası sahəsində yüksək institusional potensiala malikdir. Bu texnologiyalar tədarük zəncirində məlumat anomaliyalarını, saxtalaşdırılmış sənəd xüsusiyyətlərini, dəyər üzrə uyğunsuzluqları və əməliyyatların qeyri-tipik davranış modellərini müəyyən etmək üçün geniş həcmli məlumatların sinxron analizini həyata keçirir [5]. Maşın öyrənməsi alqoritmləri real ticarət əməliyyatlarında yaranan struktur nümunələri müəyyənləşdirir və dəyər risklərini yüksək dəqiqliklə kateqoriyalasdırır. Big Data texnologiyası gömrük orqanlarına müxtəlif mənbələrdən daxil olan məlumatların integrasiyasını təmin edir və analitik qərarverməni etibarlı empirik baza ilə təmin edir. Süni intellekt əsaslı sistemlər isə risk profillərinin dinamik yenilənməsi, dəyər üzrə şübhəli əməliyyatların avtomatik identifikasiyası və yüksək riskli idxal-ixrac axınlarının proqnozlaşdırılması kimi funksiyalar vasitəsilə dəyər müəyyənləşdirmə prosesinin effektivliyini artırır.

Bu texnologiyaların institusional təsiri təkcə əməliyyat səviyyəsində deyil, həm də gömrük siyasətinin normativ çərçivəsinin təkmilləşdirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəqəmsal alqoritmlərin tətbiqi gömrük dəyərinin müəyyənləşdirilməsi üzrə beynəlxalq standartlara uyğunluğu gücləndirir, prosedurların şəffaflığını artırır və məlumat axınlarının sinxronlaşdırılması nəticəsində beynəlxalq ticarətdə dəyər risklərinin idarə edilməsini səmərəli edir. Eyni zamanda, rəqəmsal gömrük sistemlərinin inkişafı ticarət axınlarının sürətlənməsinə, logistika səmərəliliyinin yüksəlməsinə və biznes subyektlərinin əməliyyat xərclərinin azalmasına töhfə verir. Müasir gömrük idarəçiliyi dəyərin müəyyən edilməsini yalnız hüquqi və iqtisadi kateqoriya kimi deyil, həm də rəqəmsal ekosistem daxilində analitik idarəetmə funksiyası kimi qiymətləndirir və bu sahədə tətbiq edilən texnoloji həllər qlobal ticarətin institusional dayanıqlılığını gücləndirir.

İntegrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin gömrük dəyərinin müəyyən edilməsinə təsir göstərən funksional mexanizmlərlə uyğunlaşdırılmasını təmin edən əsas normativ baza beynəlxalq səviyyədə formalaşdırılan institutlar, hüquqi sənədlər və texniki standartlar tərəfindən müəyyənləşdirilir. Bu kontekstdə Ümumdünya Ticarət Təşkilatının Gömrük Dəyəri üzrə Sazişi gömrük dəyərinin müəyyən edilməsinə dair fundamental hüquqi çərçivə kimi çıxış edir və dəyər hesablamasının metodoloji əsaslarını müəyyənləşdirir. Lakin dəyər mexanizmlərinin rəqəmsal idarəetmə infrastrukturuna integrasiyası üçün sazişin müddəalarının texniki səviyyədə standartlaşdırılması və elektron məlumat

mühitinə uyğunlaşdırılması tələb olunur. Bu proses Dünya Gömrük Təşkilatının hazırladığı texniki modellər, harmonizasiya alətləri və rəqəmsal idarəetmə üzrə normativ tövsiyələr vasitəsilə təmin edilir və müasir gömrük sistemlərinin institusional uyğunlaşmasını formalaşdırır.

WCO Data Model gömrük dəyəri ilə bağlı məlumat elementlərinin strukturlaşdırılması üçün universal texniki baza rolunu oynayır və müxtəlif ölkələrin elektron gömrük, vahid pəncərə, risk əsaslı nəzarət və rəqəmsal bəyannamə sistemlərində məlumat axınlarının harmonikliyini təmin edir. Bu model çərçivəsində dəyər komponentləri üzrə tələb olunan məlumatlar beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə kodlaşdırılır, semantik baxımdan uyğunlaşdırılır və elektron integrasiya üçün vahid formatda təqdim olunur. Gömrük dəyərinin müəyyən edilməsi prosesində istifadə olunan məlumatların transsərhəd mühitdə tanınması, müqayisə edilməsi və analitik emalı mümkün olur. WCO-nun risk idarəetmə, smart customs konsepsiyası və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqinə dair tematik mənbələri dəyər risklərinin identifikasiyası, profillərin qurulması, məlumat qüsurlarının aradan qaldırılması və analitik alqoritmlərin tətbiqi üzrə metodoloji çərçivəni daha da gücləndirir.

ÜTT-nin Ticarətin Asanlaşdırılması haqqında Sazişində elektron bəyannamə, qabaqcadan qərarvermə institutları, prosedurların sadələşdirilməsi, məlumat açıqlığı və sənədsiz ticarətə keçid kimi müddəaların hüquqi təsbit edilməsi gömrük dəyərinin rəqəmsal mühitdə tənzimlənməsi üçün institusional baza yaradır [3]. Bu müddəalar əsasında milli qanunvericiliklərin yenilənməsi, elektron sənədlərin hüquqi qüvvəsinin tanınması, rəqəmsal imza və elektron arxiv sistemlərinin normativ çərçivəyə daxil edilməsi gömrük dəyəri mexanizmlərinin rəqəmsal transformasiyası üçün zəruri şərtlərdən hesab olunur. Elektron məlumat axınlarının hüquqi baxımdan tanınması dəyər üzrə qərarvermənin informasiyaya əsaslanmasını və dəyər manipulyasiyasının qarşısının alınmasını təmin edir. Integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin tətbiqi əhəmiyyətli funksional üstünlüklərlə yanaşı, bir sıra institusional və texniki çağırışların da mövcudluğunu gündəmə gətirir. Məlumat keyfiyyətinin təmin edilməsi bu çağırışların əsas istiqamətlərindən biridir. Gömrük dəyəri məlumatları ilkin mərhələdə ticarət iştirakçıları tərəfindən daxil edildiyinə görə yanlış kodlaşdırma, qeyri tamlıq və təhrif riski mövcuddur və bu riskin aradan qaldırılması üçün avtomatlaşdırılmış validasiya mexanizmləri, məntiqi yoxlama qaydaları, referens qiymət bazaları ilə kəsişmə alqoritmləri və anomaliya aşkarlama modulları sistemin ayrılmaz komponenti kimi fəaliyyət göstərməlidir.

Kiber təhlükəsizlik məsələləri də gömrük dəyərinin rəqəmsal mühitdə idarə olunmasında əsas risk kateqoriyalarından biridir. Gömrük dəyəri ilə bağlı verilənlər kommersiya sirri və maliyyə məlumatlarını ehtiva etdiyinə görə bu məlumatların qorunması institusional məsuliyyət kimi qiymətləndirilir. Rəqəmsal gömrük sistemlərində şifrələmə protokolları, çoxsəviyyəli autentifikasiya, təhlükəsizlik monitorinqi və insident cavablandırma mexanizmlərinin tətbiqi məlumatların bütövlüyünü və təhlükəsizliyini təmin edən əsas texniki tələblər sırasına daxildir.

İnsan kapitalı və institusional dəyişikliklərə adaptasiya məsələləri də rəqəmsal dəyər mexanizmlərinin həyata keçirilməsində mühüm rol oynayır. Rəqəmsal transformasiya gömrük əməkdaşlarının analiz yönümlü iş modelinə keçidini tələb edir və bu keçid davamlı təlim, peşəkar inkişaf proqramları və yeni kompetensiya standartlarının formalaşdırılması ilə müşayiət edilməlidir. Ənənəvi kağız əsaslı metodlardan məlumat analitikası və risk qiymətləndirməsi əsaslı idarəetmə modelinə keçid institusional mədəniyyətin dəyişməsinə tələb edir.

Gələcək perspektivlər baxımından süni intellekt, maşın öyrənməsi, blokçeyn texnologiyası və krosssərhəd kağızsız ticarət sistemlərinin tətbiqi gömrük dəyəri mexanizmlərinin daha yüksək dəqiqliklə və analitik əsaslarla idarə olunmasını təmin edəcək. Süni intellekt əsaslı modellər dəyər üzrə genişhəcmli məlumatların struktur analizini həyata keçirə, manipulyasiya nümunələrini aşkar edə və risk profillərini elmi əsaslarla formalaşdırma bilər. Blokçeyn əsaslı həllər isə tədarük zəncirinin şəffaflığını artıraraq dəyər elementlərinin dəyişməzliyini təmin edir və dəyər üzrə qərarvermə prosesinin etibarlılığını möhkəmləndirir.

NƏTİCƏ

Aparılmış təhlil xarici ticarətdə gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində inteqrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin rolunun qlobal iqtisadi inteqrasiya proseslərinin dərinləşməsi və ticarət axınlarının struktur mürəkkəbliyinin artması fonunda strateji səviyyəyə yüksəldiyini göstərir. Vahid elektron pəncərə platformaları, WCO Data Model əsasında standartlaşdırılmış məlumat mübadiləsi, avtomatlaşdırılmış risk idarəetmə sistemləri və qabaqcadan məlumatlandırma mexanizmləri gömrük dəyərinin formalaşması prosesində məlumat keyfiyyətini yüksəldir, şəffaflığı gücləndirir, insan amilindən asılılığı azaldır və dəyər manipulyasiyası risklərini məhdudlaşdırır. Sinqapurun TradeNet sistemi, Avropa İttifaqının ICS2 platforması, mərkəzləşdirilmiş buraxılış prosedurları və milli səviyyədə Smart Customs kimi rəqəmsal həllər dəyər müəyyənləşdirmə mexanizmlərinin rəqəmsal transformasiyada real institusional nəticələr verdiyini təsdiqləyir.

Nəticələr həmçinin göstərir ki, rəqəmsal sistemlərin səmərəli fəaliyyəti yalnız texnoloji infrastrukturun mövcudluğu ilə məhdudlaşmır, bu sistemlər WCO, WTO və digər beynəlxalq təşkilatların normativ çərçivələri, gömrük dəyəri üzrə sazişlər, ticarətin asanlaşdırılması müddəaları və milli qanunvericilikdə elektron sənədlərin hüquqi tanınması ilə dəstəkləndikdə institusional baxımdan dayanıqlı nəticələr verir. Rəqəmsal gömrük sistemlərinin tətbiqi nəticəsində fiskal gəlirlərin yığılımı sabitləşir, ticarət iştirakçıları üçün proqnozlaşdırılan və şəffaf mühit formalaşır, gömrük dəyəri üzrə mübahisələrin sayı azalır, ticarət axınlarının sürəti artır və logistika xərcləri optimallaşır.

İnteqrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin genişləndirilməsi ilə bağlı əsas prioritetlər sırasında məlumat keyfiyyətinin daha da yüksəldilməsi, kiber təhlükəsizlik standartlarının gücləndirilməsi, insan kapitalının rəqəmsal kompetensiyalar üzrə inkişafı, süni intellekt və blokçeyn kimi texnologiyaların dəyər müəyyənləşdirmə modellərinə sistemli inteqrasiyası və transsərhəd kağızsız ticarət təşəbbüslərinin koordinasiyalı tətbiqi dayanır. Bu istiqamətlər reallaşdırıldıqda gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində rəqəmsal sistemlər yalnız əməliyyat platforması deyil, həm də qlobal ticarət siyasətinin, fiskal dayanıqlılığın və iqtisadi rəqabətqabiliyyətliliyin konseptual dayacağı statusunu daha da möhkəmləndirəcək.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. European Commission (2024), "Import Control System 2, Framework for Advance Cargo Information", Brussels, Directorate General for Taxation and Customs Union, 110 p.
2. Picciotto S. (2023), "International Tax Justice, Reforming the Global Tax System", London, Routledge, 320 p.
3. Salvatore D. (2020), "International Economics", Hoboken, Wiley, 896 p.
4. Singapore Customs (2019), "TradeNet and the National Single Window, Singapore's Experience", Singapore, Singapore Customs Publishing, 90 p.
5. State Customs Committee of the Republic of Azerbaijan and WCO (2024), "Smart Customs and Digital Transformation in Azerbaijan, Case Study on E Commerce and Risk Management", Baku, SCC Publishing, 75 p.
6. World Customs Organization (2018), "WCO Data Model, Business Guide", Brussels, WCO Publications, 80 p.
7. World Customs Organization (2023), "Risk Management Compendium, Digital Tools for Customs", Brussels, WCO, 140 p.
8. World Customs Organization and World Trade Organization (2022), "The Role of Advanced Technologies in Cross Border Trade", Geneva, WTO Publications, 120 p.

A.N.Aliyev
master student, Azerbaijan State University of Economics

The role of integrated digital systems in determining customs value in foreign trade

Abstract

The article analyzes the role of integrated digital systems in determining customs value in foreign trade operations. The study examines the impact of electronic declaration systems, single window platforms, data exchange based on the WCO Data Model, risk management mechanisms, and artificial intelligence technologies on the determination of customs value. Singapore's TradeNet system, the European Union's ICS2 platform, and Azerbaijan's Smart Customs solutions demonstrate practical effectiveness in customs administration as international and national digital platforms. The implementation of these systems contributes to improving the accuracy and transparency of data in determining customs value, enables more effective risk management, and optimizes decision-making processes.

Keywords: *customs value, digital customs, single electronic window, risk management system, WCO Data Model, ICS2, Smart Customs.*

C.A.Qasimov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
ORCID 0009-0003-3142-5431
cosqun.qasimov.2002@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 17.03.2026

The article was received by editorial board on 17.03.2026

Статья принята к печати 17.03.2026

AZƏRBAYCANIN XARİCİ TİCARƏT DÖVRİYYƏSİNİN VALYUTA-KREDİT TƏMİNATININ İQTİSADI QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi – Ölkələr arasındakı baş verən ticarətin maliyyələşdirilməsində istifadə olunması zəruri olan valyuta və kredit resurslarının səmərəliliyini qiymətləndirmək, mövcud sistemlərin üstünlüklərini və üstün olmayan cəhətlərini aşkar etməkdir. Bank kreditləri, akkreditivlər, bank zəmanətləri nəzəri və praktiki cəhətdən təhlil olunması. Beynəlxalq ticarət əlaqələrinin maliyyələşməsinin əsas alətlərdən hesab olunur.

Tədqiqatın metodologiyası – Tədqiqat zamanı statistik məlumatların təhlili, müqayisəli analiz və iqtisadi qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilmişdir. Azərbaycanda idxal və ixrac əməliyyatları baş verən zaman bu prosesin maliyyələşməsində Bankların rolu, Valyuta ehtiyatları və beynəlxalq ticarətdə kreditlərdən necə bir formada hansı səviyyədə istifadəsi araşdırılmışdır. Eyni zamanda, dünya ölkələrində baş verən əməliyyatları nəzərə alaraq Azərbaycanın xarici ticarətdə maliyyə ilə təmin olunması sisteminin inkişaf xüsusiyyətləri və mövcud vəziyyəti qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti - Dünya üzərində qloballaşma vəziyyətinin davam etməsi ilə ölkələr arasında iqtisadi əlaqələr hər keçən gün daha da genişlənir və dünya üzərində olan ticarət əməliyyatlarının maliyyə ilə təmin olunması daha mürəkkəb bir hal alır. Belə bir vəziyyət də, Azərbaycanın xarici ticarətində valyuta-kredit təminatının rolu və əhəmiyyətinin iqtisadi cəhətdən analiz edilməsi cari strukturun səmərəliliyini müəyyən etməyə və onların inkişaf elətdirmək yönündə elmi əsaslandırılmış təkliflərin hazırlanmasına imkan yaradır.

Tədqiqatın nəticələri – Ticarət əməliyyatlarında maliyyə sabitliyinin qorunub saxlanmasında və xarici ticarətin böyüməsində mühüm rol oynayan səbəblərdən valyuta-kredit mexanizmlərini qeyd etmək olar. Həmçinin bu sahədə inkişafı genişləndirmək üçün maliyyə alətlərini daha effektiv istifadə etmək, ticarətin maliyyə ilə təmin olunmasında bankların iştirakının genişləndirmək və dünya üzərində maliyyə təcrübəsini tətbiq etmək olar.

Tədqiqatın elmi yeniliyi – Azərbaycanın xarici ticarət dövriyyəsinin valyuta-kredit təminatının mürəkkəb şəkildə iqtisadi təhlil etmək və bu sahədə mövcud mexanizmlərin effektivliyinin dəyərləndirilməsi ilə sıx əlaqəlidir.

Açar sözlər: xarici ticarət, valyuta təminatı, kredit mexanizmləri, ticarətin maliyyələşdirilməsi, ixrac-idxal əməliyyatları, bank sistemi, iqtisadi qiymətləndirmə.

GİRİŞ

Dünyada davam etməkdə olan iqtisadi sistemdə ölkələrin inkişafına təsir edən əsas nüanslardan biri xarici ticarət hesab olunur. Ölkələr arasında iqtisadi münasibətlərin genişlənməsi, dünya üzərində əmək bölgüsünün genişlənməsi və global bazarlara daxil olmasının inkişaf etməsi xarici ticarətdə baş verən hadisələrin həcmnin böyüməsinə səbəb olmuşdur. Buna görə, xarici ticarətin effektiv qurulması

və maliyyə ilə düzgün təmin olunması bütün ölkələrdə iqtisadi sabitliyi və hər daim inkişaf üçün xüsusi əhəmiyyətlidir.

Valyuta və kredit resursları ölkələr arasında baş verən ticarətdə mühüm rol oynayır. Bu resurslar vasitəsilə ixrac və idxal əməliyyatlarının maliyyə ilə təmin olunması, ölkələr arasındakı hesablaşmaların baş verməsi, ticarətdə olan risklərin minimuma endirilməsi və tərəflər arasında öhdəliklərin yerinə yetirilməsi təmin edilir. Bu mexanizmlər müəssisələrin ticarət münasibətlərində baş verən əməliyyatlarda maliyyə vəziyyətinin qorunması və baş verən əməliyyatlarının fasiləsiz şəkildə davam etməsinə şərait yaradır. Azərbaycan iqtisadiyyatında da xarici ticarət önəmli yer tutur. Ölkənin enerji mənbələri, sənaye və kənd təsərrüfatı məhsullarının ixracı, eləcə də müxtəlif növdə olan malların idxalı xarici ticarətdə olan vəziyyətinin formalaşmasında əsas rol oynayır.

MATERIALLAR VƏ METODLAR

Tədqiqatın aparılması zamanı Azərbaycanın xarici ticarət dövriyyəsinin valyuta-kredit təminatının iqtisadi baxımdan dəyərləndirilməsi düşüncəsi ilə müxtəlif elmi mənbələrdən və statistik məlumatlardan istifadə edilmişdir. Araşdırmada beynəlxalq ticarətin maliyyələşdirilməsi sahəsində mövcud nəzəri yanaşmalar, eləcə də bu sahədə aparılmış elmi tədqiqatlar və iqtisadi ədəbiyyat materialları təhlil edilmişdir. İnternet resursları və Elmi ədəbiyyatlardan istifadə edilmişdir.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Aparılmış tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, xarici ticarət dövriyyəsinin səmərəli təşkili və inkişafı üçün valyuta-kredit təminatı mühüm iqtisadi mexanizm hesab olunur. Xarici ticarət əməliyyatlarının maliyyələşdirilməsi beynəlxalq hesablaşmaların həyata keçirilməsi, ticarət risklərinin azaldılması və iqtisadi əlaqələrin genişlənməsi baxımından vacib rol oynayır. Qeyd etmək istəyirəm ki, beynəlxalq ticarətin maliyyələşdirilməsi sistemində bank kreditləri, akkreditivlər və digər maliyyə alətləri ticarət əməliyyatlarının təhlükəsiz və effektiv şəkildə həyata keçirilməsinə imkan yaradır. (Krugman P., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. Pearson Education, 2018.)

Azərbaycanın xarici ticarət dövriyyəsinin formalaşmasında bank sektorunun və maliyyə institutlarının fəaliyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Xarici ticarət əməliyyatlarında istifadə olunan kredit mexanizmləri ixrac və idxal əməliyyatlarının maliyyə təminatının gücləndirilməsinə və ticarət iştirakçıları arasında etibarlı hesablaşma sisteminin qurulmasına xidmət edir. Bu barədə deyə bilərik ki, beynəlxalq ticarətin inkişafında maliyyə institutlarının rolu və onların təqdim etdiyi kredit alətləri əsas stimullaşdırıcı amillərdən biridir. (Mishkin F. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. Pearson, 2018.)

Bank sektorunun ixrac və idxal əməliyyatlarının maliyyələşdirilməsində iştirakı kredit təminatının effektivliyini artırır. Kredit alətləri xarici ticarət iştirakçıları üçün etibarlı maliyyə infrastrukturunun formalaşmasına kömək edir və milli iqtisadiyyatın inkişafına, xüsusilə ixrac potensialının genişlənməsinə stimulyar yaradır. (Huseynov, F. Beynəlxalq ticarətdə kredit alətləri və risklərin idarə olunması. Bakı: ADNSU, 2021.)

Beynəlxalq təcrübənin təhlili göstərir ki, valyuta oynamalarının riskini minimuma endirən, bu ticarətdə iştirak edənlər arasında inamı artıran və kiçik və orta sahibkarlığın maliyyə imkanları ilə təmin olunması faktoring, forfeyting və bank zəmanətləri kimi kredit təminatı resursları tətbiq olunması ilə baş verir. Qlobal iqtisadi vəziyyətdə adı çəkilənlərin Azərbaycan üçün adaptasiyası kredit təminatının effektivliyini daha da artırır.

Ölkənin xarici ticarətdə olan imkan və vəziyyətinə birbaşa təsir göstərən amillərdən valyuta ehtiyatlarının səviyyəsi və onların effektiv idarə olunmasıdır. Bu ehtiyatlarla kifayət qədər təmin olunmaq ölkənin ticarət əməliyyatlarında ödəniş gücünü artırır və ölkənin iqtisadi sabitliyini gücləndirir. Bəzi iqtisadçı alimlərin fikrinə görə xarici ticarətdə daimi inkişafı üçün valyuta ehtiyatlarının məqsəduyğun saxlanılması və maliyyə siyasətinin düzgün qurulması və idarə olunması mühüm nüanslardan biridir.

Bununla yanaşı, qlobal iqtisadi mühitdə baş verən dəyişikliklər, beynəlxalq bazarlarda qiymət dalğalanmaları və maliyyə bazarlarında qeyri-sabitlik xarici ticarət dövryyəsinə və onun maliyyə təminatına təsir edən mühüm amillər hesab olunur. Elmi tədqiqatlarda göstərilir ki, bu cür risklərin azaldılması üçün beynəlxalq ticarətin maliyyələşdirilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi və müasir maliyyə alətlərinin tətbiqi vacibdir. (Hacıyev Ş. Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər. Bakı, 2017.)

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, Azərbaycanın xarici ticarət dövryyəsi son illərdə əhəmiyyətli artım nümayiş etdirir və bu artımın formalaşmasında bank sektorunun rolu kritikdir. (Əliyev, 2018, s. 45; Məmmədov, 2019, s. 78) Bank kreditləri və akkreditivlər ixrac əməliyyatlarının maliyyə ilə təmin olunmasında əsas vasitə kimi çıxış edir, tərəflər arasında güvənilir ödənişlərin təmin olunmasına və əməliyyatların daimi aparılmasını təmin edir. Xüsusi olaraq qeyd etmək istəyirəm ki qeyri-neft sektorunun ixracında önəmlidir və Beynəlxalq ticarətdə Azərbaycanın mövqeyinin güclənməsinə təsir göstərir.

Beynəlxalq təcrübəyə nəzər saldıqda, xarici ticarətin maliyyələşdirilməsi üçün müxtəlif valyuta-kredit mexanizmlərinin tətbiqi geniş yayılmışdır. Məsələn, ABŞ, Almaniya və Çin kimi ölkələrdə bank kreditləri və akkreditivlər vasitəsilə ticarət əməliyyatlarının maliyyə təminatı gücləndirilmişdir (Rodrik, 2011, s. 58; Baldwin, 2016, s. 134). Bu alətlər ticarət risklərini minimuma endirir, valyuta dəyişkənliyinin təsirlərini balanslaşdırır və müəssisələrin ödəniş gücünü artırır. Azərbaycan üçün bu təcrübənin öyrənilməsi və uyğun sistemlərin tətbiqi xarici ticarətin inkişafını dəstəkləmək baxımından əhəmiyyətlidir.

Xarici ticarətin maliyyə ilə təmin olunmasında vacib elementlərdən biri valyuta ehtiyatlarının tənzimlənməsidir. Aparılan tədqiqatda göstərir ki, bir ölkədə bu ehtiyatlarda yüksək vəziyyətdə olduqda, ixrac-idxal əməliyyatlarının maliyyə sabitliyini gücləndirir, ödənişlər müntəzəm şəkildə icra edilir və beynəlxalq ticarətdə inamlılıq sağlanır. Bununla yanaşı, sabit olmayan qlobal iqtisadi vəziyyətdə valyuta və kredit resurslarının düzgün qurulub idarə olunması ticarətin effektiv böyüməsinə birbaşa təsir göstərir. Baş verən böhranlar, qiymətlərdə dəyişkənliklər və maliyyə bazarlarında sabit olmayan şəraitdə Azərbaycanın xarici ticarətinə və maliyyə təminatına əsas təsir faktorları hesab olunur.

Deyə bilərik ki, xarici ticarətin maliyyələşdirilməsinin effektivliyini artırmaq üçün Azərbaycan üçün bir sıra tədbirlər önəmli hesab olunur. Bunlar arasında:

1. Bank sektorunun xarici ticarət əməliyyatlarının maliyyələşdirilməsində iştirakının artırılması və kredit mexanizmlərinin genişləndirilməsi
2. Akkreditiv, faktoring və bank zəmanətləri kimi müasir maliyyə alətlərinin daha geniş tətbiqi
3. Xarici ticarət risklərinin idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsi və qlobal maliyyə təcrübəsinin öyrənilməsi
4. Valyuta ehtiyatlarının optimal səviyyədə saxlanılması və makroiqtisadi sabitliyin qorunması

Bütün bu tədbirlər Azərbaycanın xarici ticarət dövryyəsinin maliyyə sabitliyini inkişaf elətdirir, ixrac imkanını gücləndirir və beynəlxalq bazarlarda rəqabət imkanlarını artırır. Nəticə etibarilə, valyuta-kredit təminatının inkişafı yalnız xarici ticarətin inkişafına deyil, həm də ölkənin ümumi iqtisadi dayanıqlığına və davamlı iqtisadi artıma əhəmiyyətli təsir göstərir.

YEKUN NƏTİCƏ

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, Valyuta və kredit təminatı Azərbaycanın xarici ticarət dövryyəsinin inkişafında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Xarici ticarət əməliyyatlarının maliyyə ilə təmin olunması üçün bank kreditləri, akkreditivlər, bank zəmanətləri və digər maliyyə alətləri istifadəsi ticarət əməliyyatlarının davamlı şəkildə icrasını və Ödənişlərin etibarlılığını təmin edir, həmçinin ticarət risklərini effektiv dərəcədə minimuma endirir.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, Azərbaycanın xarici ticarət dövryyəsinin böyüməsində bankların fəaliyyəti və Maliyyə institutları bu prosesdə həlledici rol oynayır. Valyuta ehtiyatlarının

düzgün idarə olunması və beynəlxalq maliyyə alətlərindən effektiv istifadə xarici ticarət əməliyyatlarının gücünü artırır, ölkənin ixrac gücünün möhkəmlənməsinə xidmət edir.

Xarici ticarətin maliyyə ilə təmin olunması üçün fərqli valyuta-kredit resurslarının tətbiqi ticarətdə riskləri minimuma endirilməsinə, ticarətdə olan tərəflər arasında ödənişlərin dayanqlı olmasına və global bazarlarda iştirakın daha qüvvətli olmasına imkan verir. Bu resursların milli iqtisadi şəraitə uyğun icrası Azərbaycanın xarici ticarət əməliyyatlarında effektivliyini inkişaf eləditdir.

Beləliklə, tədqiqatın nəticələrinə əsaslanaraq aşağıdakı əsas qənaətlərə gəlmək mümkündür:

1. Valyuta-kredit təminatı xarici ticarət əməliyyatlarının dayanıqlılığı və maliyyə inamlılığı üçün mühimdir.

2. Bank sisteminin rolu ixrac və idxal əməliyyatlarının maliyyə ilə təmin olunmasının effektiv icra olunmasında əvəzolunmazdır.

3. Valyuta ehtiyatlarının idarə olunması və beynəlxalq maliyyə alətlərinin istifadəsi ticarət risklərini minimuma endirir və ölkənin iqtisadi sabilliyini möhkəmləndirir.

4. Beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi və milli şəraitə uyğun tətbiqi Azərbaycanın xarici ticarət sisteminin inkişafı üçün perspektivli sahədir.

Nəticə etibarilə, Azərbaycanın xarici ticarət dövryyəsinin valyuta-kredit təminatının təkmilləşdirilməsi ölkənin iqtisadi inkişafı, ixrac imkanlarının böyüməsi və beynəlxalq bazarlarda rəqabət imkanlarının artırılması baxımından mühüm strateji amildir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Krugman, P., & Obstfeld, M. (2018). *International Economics: Theory and Policy*. Pearson.
2. Mishkin, F. (2018). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Pearson.
3. Hacıyev, Ş. (2017). *Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər*. Bakı: Elm və Təhsil.
4. Əliyev, R. (2018). *Azərbaycanın xarici ticarət siyasəti və maliyyə mexanizmləri*. Bakı: Elm.
5. Məmmədov, A. (2019). *Bank sistemi və xarici ticarətin maliyyələşdirilməsi*. Bakı.
6. Rodrik, D. (2011) *The Globalization Paradox*. W. W. Norton & Company.
7. Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence*. Harvard University Press.
8. Hüseynov, F. (2021). *Beynəlxalq ticarətdə kredit alətləri və risklərin idarə olunması*. Bakı: ADNSU.

C.A.Qasimov

master student, Azerbaijan State Economic University
ORCID 0009-0003-3142-5431

Economic assessment of the foreign trade turnover of Azerbaijan in terms of currency and credit support

Abstract

Research Objective – The purpose is to evaluate the efficiency of currency and credit resources, which are essential for financing international trade, and to identify the strengths and weaknesses of the existing systems. Bank credits, letters of credit, and bank guarantees are analyzed from both theoretical and practical perspectives. They are considered key instruments in the financing of international trade relations.

Research Methodology – During the research, statistical data analysis, comparative analysis, and economic evaluation methods were employed. The study examined the role of banks, currency reserves, and the use of credits in international trade in the financing of import and export operations in Azerbaijan, including the forms and extent of their utilization. At the same time, taking into account

operations in other countries, the development features and current state of Azerbaijan's system for financial support in foreign trade were assessed.

Practical Significance of the Study - With the continuation of globalization worldwide, economic relations between countries are expanding day by day, and the financing of international trade operations is becoming increasingly complex. This situation provides an opportunity to economically analyze the role and significance of currency-credit support in Azerbaijan's foreign trade, to assess the efficiency of the current structure, and to develop scientifically grounded proposals for its further improvement.

Research Findings – Among the factors that play a crucial role in maintaining financial stability in trade operations and in the growth of foreign trade, currency-credit mechanisms can be highlighted. Furthermore, to expand development in this area, financial instruments should be utilized more effectively, the participation of banks in trade financing should be increased, and international financial practices should be applied.

Scientific Contribution – It is closely related to the comprehensive economic analysis of currency-credit support in Azerbaijan's foreign trade turnover and the assessment of the effectiveness of the existing mechanisms in this area.

Key words: foreign trade, currency support, credit mechanisms, trade financing, export-import operations, banking system, economic assessment.

Ə.Ə.Süleymanlı
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
afsana.suleymanli0102@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 12.02.2026

The article was received by editorial board on 12.02.2026

Статья принята к печати 12.02.2026

AZƏRBAYCANIN DAVAMLI İNKİŞAFINDA BEYNƏLXALQ KREDİT SİYASƏTİ

Xülasə

Beynəlxalq kredit siyasətinin Azərbaycanın davamlı inkişaf strategiyasında rolu böyük əhəmiyyətə malikdir. Bunlara xüsusilə Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF) və Dünya Bankı aiddir və maliyyə resursları, texniki yardım və strateji tövsiyələr təqdim etməklə Azərbaycanın sosial və iqtisadi sahələrdə inkişafını dəstəkləyir. Bu məqalədə beynəlxalq kredit siyasətinin prinsipləri, davamlı inkişafın nəzəri əsasları və onların Azərbaycan iqtisadiyyatına təsiri araşdırılaraq mövzu barədə geniş məlumat veriləcək. Azərbaycanın beynəlxalq maliyyə qurumları ilə əməkdaşlığı həm global iqtisadi tendensiyalara integrasiya baxımından, həm də milli inkişaf strategiyasının səmərəliliyinin artırılması üçün olduqca əhəmiyyətlidir. Dünya Bankı və Beynəlxalq Valyuta Fondu analitik hesabatlar, monitoring mexanizmləri, institusional dəstək təqdim edərək Azərbaycan hökumətinə iqtisadi siyasətin keyfiyyətini artırmaq, idarəetmə sistemində şəffaflığı möhkəmləndirmək və eləcə də uzunmüddətli inkişaf prioritetlərini daha dəqiq müəyyən etmək imkanı verir. Azərbaycan Respublikasının beynəlxalq maliyyə qurumları ilə, xüsusilə də, Dünya Bankı və Beynəlxalq Valyuta Fondu ilə əməkdaşlığı çərçivəsində ölkədə həyata keçirilən layihələrin təsiri dairəsi genişləndirilir. Bu layihələr sayəsində regional balans yaxşılaşdırılır, qeyri-neft sektoru inkişaf edir, sosial xidmətlər əlçatan hala gətirilir və sosial bərabərlik gücləndirilir. Buna görə də, beynəlxalq kredit siyasətinin düzgün yönləndirilməsi Azərbaycanın xarici borc idarəetməsinin optimal səviyyədə qalmasına və makroiqtisadi risklərin azaldılmasına şərait yaradır.

Məqalədə, ilk növbədə, davamlı inkişafın milli kontekstdə önəmi, iqtisadi rifahın təmin olunmasında beynəlxalq maliyyə institutlarının rolu nəzərdən keçirilir və iqtisadi sferada tətbiq olunur. Və əlavə olaraq, Dünya Bankının Azərbaycanda həyata keçirdiyi proqramlar, layihələr və eyni zamanda kənd təsərrüfatında, sosial sahələrdə və eləcə də, enerji sektorunda maliyyə dəstəyini təmin etməsi bu sahələrin inkişafına böyük tövhələr verir. Beynəlxalq Valyuta Fondunun işə maliyyə bazarlarının tənzimlənməsi və makroiqtisadi sabitliyin qorunması, dövlət maliyyəsinin idarə olunmasında göstərdiyi təsir araşdırılır. Eyni zamanda, məqalədə beynəlxalq kredit siyasətinin Azərbaycan iqtisadiyyatına, iqtisadiyyatın sosial-iqtisadi inkişafına töhfəsi, global maliyyə çağırışlarına uyğunlaşma imkanları və alternativ maliyyə mənbələrinin əhəmiyyəti də dəyərləndirilir. Və nəticə olaraq beynəlxalq kredit siyasətinin Azərbaycan üçün strateji əhəmiyyəti, mənfəəti və müsbət təsirləri və inkişafın təmin olunmasında oynadığı rol vurğulanır. Məqalə həmçinin təkliflər səviyyəsində dövlət və beynəlxalq qurumlar üçün praktik tövsiyələr təqdim edir.

Açar sözlər: davamlı inkişaf, beynəlxalq kredit siyasəti, Dünya Bankı, Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF), sosial-iqtisadi inkişaf, maliyyə resursları.

GİRİŞ

Davamlı inkişaf anlayışı XXI əsrdə milli iqtisadiyyatların strateji prioritetləri arasında xüsusi yerə malikdir. Bu konsepsiyanın əsas məqsədi təkcə iqtisadi artım deyil. Bu konsepsiyanın əsas prioritetlərinə sosial rifahın yüksəldilməsini, ekoloji balansın qorunmasını və institusional inkişafı da

daxildir. Azərbaycanın strateji hədəfi uzunmüddətli dayanıqlılığını təmin etmək və iqtisadiyyatın şaxələndirilməsini təmin etməkdir ki, bu da həm yerli resurslardan səmərəli istifadəni, həm də beynəlxalq əməkdaşlıqların aktiv şəkildə təşviqini tələb edir.

Buna görə də beynəlxalq maliyyə institutları Azərbaycanın iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayır. Dünya Bankı və Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF) yalnız kredit və maliyyə dəstəyi göstərmir, həm də struktur islahatlarının gücləndirilməsi, makroiqtisadi sabitlik və institusional idarəetmə sahəsində strateji məsləhətlər təqdim edir. Bu proseslərdə, xüsusilə son illərdə fəal iştirakçı kimi, Azərbaycan Beynəlxalq Maliyyə İnstitutları ilə əməkdaşlığı çərçivəsində iqtisadi modernləşmə, büdcə sabitliyi və sosial rifah sahələrində əhəmiyyətli addımlar atıb və yüksək nəticələr əldə edib. Dayanıqlı inkişaf konsepsiyasının praktiki tətbiqi Azərbaycanın milli inkişaf strategiyasının əsas məqsədlərindən biridir. Bu məqsədlərə uğurla çatmaq üçün uzunmüddətli maliyyə mənbələrinin şaxələndirilməsi, xarici borcun idarə edilməsi və risklərin azaldılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Dünya Bankı daha çox uzunmüddətli investisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsi, insan kapitalının inkişafı və infrastrukturaların təkmilləşdirilməsi ilə dərindən məşğuldur. Beynəlxalq Valyuta Fondu isə əsasən, daha çox, makroiqtisadi sabitliyin qorunması, monetar və fiskal siyasətin koordinasiyası və institusional çərçivənin gücləndirilməsi üzrə proqramlar həyata keçirir. Azərbaycanın bu təşkilatlarla əməkdaşlığı xüsusilə 1990-cı illərin iqtisadi keçid dövründən başlayaraq struktur islahatların daha da dərinləşdirilməsinə mühüm töhfə vermişdir.

Tədqiqatın əsas məqsədi Beynəlxalq Kredit Siyasətinin Azərbaycanın davamlı inkişaf modelinə təsirini qiymətləndirmək və milli iqtisadiyyatımız üçün üstünlüklər və potensial riskləri müəyyən etməkdir. Tədqiqatın metodologiyası təhlil, statistik analiz, iqtisadi modelləşdirmə modelləri, institusional yanaşma və normativ hüquqi bazanın təhlilinə əsaslanır. Mənbə bazasını Dünya Bankı və BVF-nin rəsmi hesabatları, Azərbaycan Respublikasının Maliyyə və İqtisadiyyat nazirliklərinin məlumatları, Dövlət statistika Komitəsinin göstəriciləri, eləcə də, beynəlxalq tədqiqat mərkəzlərinin analitik sənədləri təşkil edir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Beynəlxalq kredit siyasəti və davamlı inkişaf arasındakı qarşılıqlı əlaqə iqtisadi ədəbiyyatda geniş müzakirə olunan mövzulardandır. Ənənəvi inkişaf nəzəriyyələrində xarici maliyyə resursları iqtisadi artımın mühüm stimullaşdırıcı amili kimi qiymətləndirilir. Todaro və Smith (2015) qeyd edirlər ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə daxili yığılma səviyyəsinin aşağı olması xarici kapital axınlarını zəruri edir və bu resurslar investisiyaların maliyyələşdirilməsi vasitəsilə iqtisadi artımı sürətləndirə bilər. Eyni yanaşma Stiglitz (2002) tərəfindən də müdafiə olunur; müəllif beynəlxalq maliyyə institutlarının yalnız maliyyə təminatçısı deyil, həm də institusional islahatların təşviqedici qüvvəsi kimi çıxış etdiyini vurğulayır.

Bununla yanaşı, beynəlxalq kreditlərin iqtisadiyyata təsiri ilə bağlı tənqidi mövqelər də mövcuddur. Krugman (1988) “debt overhang” konsepsiyası çərçivəsində göstərir ki, həddindən artıq borclanma investisiya mühitinə mənfi təsir göstərərək iqtisadi artımı zəiflədə bilər. Oxşar olaraq, Sachs və Warner (2021) resurslarla zəngin ölkələrdə xarici kreditlərin effektivliyinin institusional keyfiyyətdən asılı olduğunu qeyd edirlər. Bu baxımdan borc dayanıqlılığı və kreditlərin səmərəli istiqamətləndirilməsi davamlı inkişaf üçün əsas şərtlərdən hesab olunur.

Son illərdə aparılan empirik tədqiqatlar beynəlxalq maliyyə institutlarının kreditlərinin makroiqtisadi sabitlik və institusional inkişaf əlaqəsini daha dərindən təhlil etmişdir. Dabla-Norris və Fischer (2020) multilateral kreditlərin effektivliyinin dövlət idarəçiliyinin keyfiyyətindən asılı olduğunu göstərirlər. Eyni zamanda, Kose və digərləri (2021) qlobal şoklardan sonra inkişaf etməkdə olan ölkələrdə borc həssaslığının artdığını və xarici maliyyə asılılığının risklər yaratdığını vurğulayırlar. Bu nəticələr beynəlxalq kredit siyasətinin yalnız maliyyə resursu deyil, həm də risk idarəetmə mexanizmi kimi qiymətləndirilməsini zəruri edir.

Dünya Bankı kreditlərinin iqtisadi dayanıqlığa təsiri üzrə araşdırmalar göstərir ki, uzunmüddətli infrastruktur və insan kapitalı layihələri iqtisadi şaxələndirməni gücləndirir və böhranlara qarşı davamlılığını artırır (Crespo Cuaresma et al., 2020). BVF proqramları ilə bağlı tədqiqatlar isə əsasən makroiqtisadi sabitləşmə və fiskal intizam üzərində fokuslanır. Aizenman və Jinjark (2021) qeyd edirlər ki, BVF proqramları qısamüddətli sabitlik təmin etsə də, uzunmüddətli artım effekti ölkənin struktur islahatları həyata keçirmə qabiliyyətindən asılıdır. Alternativ inkişaf banklarının rolu da son dövrlərdə artmaqdadır. Humphrey (2020) AIIB və NDB kimi qurumların qlobal maliyyə arxitekturasında yeni balans yaratdığını və inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün daha çevik maliyyə imkanları təqdim etdiyini qeyd edir. Gurara və digərləri (2022) isə bu bankların geosiyasi və iqtisadi diversifikasiya baxımından strateji əhəmiyyətini vurğulayırlar.

Azərbaycan kontekstində aparılmış tədqiqatlar beynəlxalq kreditlərin iqtisadi modernləşmə və makroiqtisadi sabitlik baxımından əhəmiyyətini təsdiqləyir. Həsənov (2020) və Allahverdiyev (2021) qeyd edirlər ki, Dünya Bankı və BVF ilə əməkdaşlıq ölkədə fiskal intizamın gücləndirilməsi və dövlət maliyyə idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində mühüm rol oynamışdır. Bununla belə, müəlliflər borc portfelinin strukturunun optimal saxlanılmasının və kreditlərin məhsuldar sahələrə yönləndirilməsinin vacibliyini xüsusi vurğulayırlar.

Beləliklə, mövcud ədəbiyyat beynəlxalq kredit siyasətinin ikili xarakter daşdığını göstərir: bir tərəfdən iqtisadi artım və institusional inkişaf üçün imkanlar yaradır, digər tərəfdən isə borc dayanıqlılığı və makroiqtisadi risklər baxımından həssaslıq formalaşdırır. Bu ziddiyyətli yanaşmalar Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan və resurs asılılığı xüsusiyyətlərinə malik iqtisadiyyat üçün beynəlxalq kredit siyasətinin təsir mexanizmlərinin daha dərinlən araşdırılmasını zəruri edir.

NƏTİCƏ VƏ MÜZAKİRƏLƏR

Aparılmış təhlil beynəlxalq maliyyə institutlarının kredit siyasətinin Azərbaycanın iqtisadi inkişaf trayektoriyasında mühüm, lakin şərti xarakter daşdığını göstərir. Empirik və institusional qiymətləndirmə əsasında müəyyən edilir ki, Dünya Bankı və Beynəlxalq Valyuta Fondu ilə əməkdaşlıq ölkədə makroiqtisadi sabitliyin formalaşması, fiskal intizamın gücləndirilməsi və dövlət maliyyə idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində əhəmiyyətli rol oynamışdır.

BVF proqramlarının tətbiqi xüsusilə keçid dövründə makroiqtisadi disbalansların aradan qaldırılması baxımından sistemli təsir göstərmişdir. İnflyasiyanın məhdudlaşdırılması, büdcə kəsirinin optimallaşdırılması və monetar siyasət alətlərinin institusionallaşdırılması qısamüddətli sabitləşmə nəticələri yaratmışdır. Lakin müzakirə göstərir ki, sabitləşdirmə tədbirlərinin davamlı iqtisadi artım modelinə transformasiyası struktur islahatların dərinliyi və ardıcılığından asılı olmuşdur. Bu kontekstdə BVF-nin şərtlilik mexanizmi institusional dəyişiklikləri stimullaşdırsa da, iqtisadi şaxələndirmənin sürətinə birbaşa zəmanət verməmişdir.

Dünya Bankının maliyyələşdirdiyi layihələr daha çox uzunmüddətli inkişaf indikatorları üzərində təsir yaratmışdır. İnfrastrukturun modernləşdirilməsi, regionların sosial-iqtisadi inkişaf proqramları və dövlət idarəçiliyinin gücləndirilməsi istiqamətində həyata keçirilən layihələr iqtisadiyyatın qeyri-neft sektorunda fəaliyyət imkanlarını genişləndirmişdir. Bu fakt beynəlxalq kreditlərin yalnız likvidlik təmin edən maliyyə mexanizmi deyil, həm də institusional transformasiya aləti olduğunu təsdiqləyir.

Bununla yanaşı, təhlil borc asılılığı və fiskal həssaslıq risklərinin nəzərə alınmasının zəruriliyini ortaya qoyur. Qlobal enerji bazarlarında volatillik və xarici iqtisadi şoklar fonunda kredit portfelinin strukturunun optimallaşdırılması strateji əhəmiyyət kəsb edir. Kredit resurslarının məhsuldar və əlavə dəyər yaradan sahələrə yönləndirilməsi uzunmüddətli borc dayanıqlılığına mənfi təsir göstərə bilər. Bu baxımdan beynəlxalq kredit siyasətinin effektivliyi institusional keyfiyyət, şəffaflıq və strateji planlaşdırma ilə birbaşa əlaqədardır. Alternativ maliyyə institutları ilə əməkdaşlığın genişləndirilməsi kredit mənbələrinin diversifikasiyasına şərait yaratmışdır. Bu tendensiya Azərbaycanın beynəlxalq maliyyə arxitekturasında daha balanslı mövqe tutmasına və maliyyə risklərinin paylanmasına imkan

verir. Lakin diversifikasiya siyasəti də uzunmüddətli fiskal dayanıqlılıq çərçivəsində qiymətləndirilməlidir.

Beləliklə, əldə olunan nəticələr göstərir ki, beynəlxalq maliyyə institutlarının kredit siyasəti Azərbaycanın davamlı inkişaf modelində həm stabilizasiyaedici, həm də transformativ funksiya daşıyır. Bununla belə, bu təsirin davamlı və struktur xarakter alması kreditlərin istiqamətləndirilməsi mexanizmlərinin səmərəliliyi və institusional mühitin keyfiyyəti ilə şərtlənir.

NƏTİCƏ

Azərbaycanın davamlı inkişaf strategiyası qlobal iqtisadiyyatın dəyişən dinamikası dövründə çevik, çoxşaxəli və uzunömürlü maliyyə əməkdaşlığı tələb edir. Bu istiqamətdə beynəlxalq kredit siyasətinin rolu həm iqtisadi sabitliyin təmin edilməsində, həm də struktur islahatlarının dərinləşdirilməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir. Dünya Bankı ölkədə institusional potensialın gücləndirilməsi, infrastrukturun modernləşdirilməsi və insan kapitalının inkişafı sahələrində ardıcıl dəstək göstərməklə strateji tərəfdaş kimi çıxış edir. BVF isə makroiqtisadi sabitlik, fiskal intizam və iqtisadi idarəetmənin təkmilləşdirilməsi sahəsində hədəflənmiş proqramlar vasitəsilə Azərbaycanın maliyyə dayanıqlılığını möhkəmləndirməyə töhfə verir.

Qlobal arenada formalaşan yeni iqtisadi reallıqlar, o cümlədən maliyyə axınlarının qeyri-sabitliyi, geosiyasi risklər və rəqabətli kapital bazarları ölkənin maliyyə strategiyasını diversifikasiyaya yönəltməyi tələb edir. Bu baxımdan AIIB, NDB, IsDB və EBRD kimi çoxşaxəli beynəlxalq maliyyə institutları Azərbaycanın regional və qlobal iqtisadi integrasiya imkanlarını genişləndirməyə kömək edir, xüsusilə də infrastruktur, enerji keçidi, sosial rifah və özəl sektorun inkişafı üçün alternativ resurslar təqdim edir. Eyni zamanda, çoxqütblü maliyyə sisteminin formalaşması ölkəyə müxtəlif kredit mexanizmlərindən istifadə edərək riskləri daha effektiv idarə etməyə şərait yaradır. Davamlı inkişaf hədəflərinə nail olmaq üçün yalnız ənənəvi kredit mexanizmləri deyil, həm də innovativ maliyyələşmə modelləri də strateji baxımdan xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu alətlərin tətbiqi həm iqtisadi artımın keyfiyyətini yüksəldir, həm də ekoloji və sosial məqsədlərlə iqtisadi siyasətin uyğunlaşdırılmasına şərait yaradır.

Beləliklə, beynəlxalq kredit siyasəti Azərbaycan iqtisadiyyatının transformasiya prosesinin aparıcı komponentinə çevrilmişdir. Qlobal çağırışlar fonunda maliyyə tərəfdaşlığının genişləndirilməsi, resursların daha səmərəli yönləndirilməsi və alternativ maliyyələşmə mənbələrinin aktivləşdirilməsi ölkənin uzunmüddətli iqtisadi sabitliyini və rəqabətliyini təmin edən əsas amillərdən birinə çevrilmişdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Allen, F., Gu, X., & Kowalewski, O. (2022). International lending and financial stability in emerging economies. *Journal of Financial Economics*, 145(3), 612–634. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.004>
2. Aizenman, J., & Jinjark, Y. (2021). IMF programs and sovereign borrowing in developing states. *Journal of International Money and Finance*, 115, 102–118. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2021.102368>
3. Bova, E., Ruiz-Arranz, M., Toscani, F., & Ture, H. (2020). Debt and growth: A reassessment of IMF lending impact. IMF Working Papers, WP/20/45. <https://www.imf.org/en/Publications/WP>
4. Crespo Cuaresma, J., Oberhofer, H., & Vincelette, G. (2020). World Bank lending and economic resilience in transition economies. *Economic Systems*, 44(2), 234–248. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2019.100732>
5. Dabla-Norris, E., & Fischer, M. (2020). Institutional quality and effectiveness of multilateral lending. *World Development*, 127, 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104742>

6. Gurara, D., Presbitero, A., & Sbrancia, M. (2022). Alternative development banks and new geopolitical lending patterns. *Journal of Development Economics*, 158, 102–121. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.102921>
7. Humphrey, C. (2020). The rise of AIIB and NDB: Shifting the global financial architecture. *Global Policy*, 11(4), 517–531. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12831>
8. Kose, M. A., Nagle, P., Ohnsorge, F., & Sugawara, N. (2021). Debt vulnerabilities in developing countries after global shocks. *World Bank Economic Review*, 35(3), 612–640. <https://doi.org/10.1093/wber/lhab013>
9. Stiglitz, J. (2020). Multilateral finance and development strategy in small economies. *Journal of Global Economics*, 8(1), 55–70. <https://doi.org/10.1016/j.globec.2020.02.004>
10. Allahverdiyev, S. (2021). Azərbaycan iqtisadiyyatında Dünya Bankı və BVF kreditlərinin təsir mexanizmi. Bakı: ADIU Nəşriyyatı.
11. Həsənov, Z. (2020). Xarici dövlət borcu və beynəlxalq kredit siyasəti: Azərbaycan modeli. Bakı: Elm və Təhsil.
12. Brundtland Commission. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
13. Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic development* (12th ed.). Pearson.

A.A.Suleymanli

master student, Azerbaijan state University of Economics

International credit policy in Azerbaijan's sustainable development

Abstract

The role of international credit policy in Azerbaijan's sustainable development strategy is of great importance. This particularly involves the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank, which support Azerbaijan's social and economic development by providing financial resources, technical assistance, and strategic recommendations. This article will explore the principles of international credit policy, the theoretical foundations of sustainable development, and their impact on the Azerbaijani economy, providing comprehensive information on the topic. Azerbaijan's cooperation with international financial institutions is highly significant both in terms of integrating into global economic trends and enhancing the efficiency of the national development strategy. The World Bank and the International Monetary Fund provide analytical reports, monitoring mechanisms, and institutional support, enabling the Azerbaijani government to improve the quality of economic policy, strengthen transparency in governance, and more accurately determine long-term development priorities. Within the framework of Azerbaijan's cooperation with international financial institutions, especially the World Bank and the IMF, the scope of projects implemented in the country is expanded. These projects improve regional balance, develop the non-oil sector, make social services more accessible, and strengthen social equity. Therefore, the proper direction of international credit policy allows Azerbaijan to maintain optimal foreign debt management and reduce macroeconomic risks.

The article first examines the importance of sustainable development in the national context and the role of international financial institutions in ensuring economic welfare, applying this analysis to the economic sphere. Additionally, it reviews the programs and projects implemented by the World Bank in Azerbaijan, as well as its financial support in agriculture, social sectors, and the energy sector, which contribute significantly to the development of these areas. The impact of the International Monetary Fund on regulating financial markets, maintaining macroeconomic stability, and managing public finances is also analyzed. Furthermore, the article evaluates the contribution

of international credit policy to the Azerbaijani economy, its social and economic development, the opportunities for adaptation to global financial challenges, and the importance of alternative financial sources. In conclusion, it emphasizes the strategic significance of international credit policy for Azerbaijan, its positive and negative effects, and its role in ensuring development. The article also provides practical recommendations at the policy level for both the state and international institutions.

Keywords: *sustainable development, international credit policy, World Bank, International Monetary Fund (IMF), socio-economic development, financial resources.*

H.M.Həsənli
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
hesenlihabil234@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

YAŞIL KREDİTLƏŞMƏ VƏ BANK SEKTORUNUN DAYANIQLI İNKİŞAFI: QLOBAL VƏ AZƏRBAYCAN NÜMUNƏLƏRİ ƏSASINDA

Xülasə

Qlobal iqtisadiyyatın "xalis sıfır" (Net Zero) hədəflərinə doğru istiqamətləndiyi hazırkı dövrdə, bank sektoru aşağı karbonlu gələcəyə keçiddə mühim rol oynayır. Məqalədə yaşıl kreditləşmənin nəzəri əsasları və maliyyə sabitliyinə təsirləri fonunda, Azərbaycanın sədrliyi çərçivəsində keçirilən COP29-da qəbul edilən yeni Dayanıqlı Maliyyə Taksonomiyası təhlil edilmişdir. Tədqiqatın əsas diqqəti milli bankların (ABB, Paşa Bank, Unibank) transformasiya strategiyalarına və resurs ölkələri üçün xarakterik olan "keçid maliyyəsi" (Transition Finance) problemlərinə yönəldilmişdir. Qarışıq metodologiya əsasında aparılan təhlillər sübut edir ki, yaşıl kreditlər sadəcə ekoloji alət deyil, həm də bankların kredit və digər risklərini azaltmağa yardım edən, uzunmüddətli dayanıqlılığı təmin edən strateji aktivdir.

Açar sözlər: yaşıl kreditləşmə, dayanıqlı maliyyə, ESG, bank riskləri, Azərbaycan iqtisadiyyatı, COP29, keçid maliyyəsi, yaşıl yuma (Greenwashing).

GİRİŞ

Sənaye inqilabından bəri formalaşmış ənənəvi iqtisadi modellər, yerini tədricən resurs səmərəliliyinə və ekoloji tarazlığa əsaslanan yeni anlayışlara, məsələn "yaşıl iqtisadiyyat"-a verməkdədir. Beynəlxalq Enerji Agentliyi (IEA) və İqlim Dəyişikliyi üzrə Hökumətlərarası Panel (IPCC) tərəfindən müəyyən edilmiş iqlim hədəflərinə - qlobal istiləşməni müəyyən edilmiş səviyyədə saxlamaq, karbon emissiyalarını azaltmaq, "yaşıl" enerjiden istifadənin genişləndirilməsi və s. hədəflərə çatmaq üçün qlobal miqyasda illik trilyonlarla ABŞ dolları həcmində investisiya tələb olunur. Dövlət büdcələrinin məhdud imkanları nəzərə alındıqda, bu böyük maliyyə boşluğunu (funding gap) doldurmaq üçün əsas yük ölkələrin bank sektoru və kapital bazarlarının üzərinə düşür (BloombergNEF, 2024). Bu kontekstdə "Yaşıl maliyyə" (Green Finance) və onun bankçılıqdakı tətbiqi olan "Yaşıl kreditləşmə" (Green Lending) bankçılıq sistemində əhəmiyyətli yer tutmağa başlamışdır. Artıq banklar üçün ekoloji amillər yalnız Korporativ Sosial Məsuliyyət (CSR) çərçivəsində deyil, birbaşa risk idarəetməsi, kapitalın dəyəri və strateji planlama müstəvisində qiymətləndirilir. İqlim risklərinin – fiziki risklər (physical risks) və keçid riskləri (transition risks) – maliyyə sabitliyi üçün sistem riski kimi qəbul edilməsi, prudensial tənzimləmənin yenidən dizayn edilməsini şərtləndirir (de Bandt, O. et al., 2023).

Tədqiqatın aktuallığı Azərbaycanın qlobal iqlim gündəliyindəki artan rolu ilə birbaşa bağlıdır. 2024-cü ildə Bakıda keçirilən COP29 konfransı, ölkənin maliyyə sektoru üçün yaşıl kreditləşmə mövzusunda dönüm nöqtəsi olmuşdur. Azərbaycan Mərkəzi Bankı (AMB) tərəfindən təsdiq edilən "Yaşıl Taksonomiya" və dayanıqlı maliyyə yol xəritəsi, yerli bankların fəaliyyət mühitini köklü şəkildə dəyişdirir. Neft-qaz sektorundan asılı olan iqtisadiyyatların "karbon tələsinə" (carbon lock-in) düşməməsi üçün maliyyə sektorunun şaxələndirməni dəstəkləməsi həyati əhəmiyyət kəsb edir (CBAR, 2024).

Bu tədqiqatın əsas məqsədi, yaşıl kreditləşmənin nəzəri əsaslarını və qlobal təcrübəni (Aİ, ABŞ və Çin nümunəsində) təhlil edərək, Azərbaycan bank sektorunun bu prosesə hazırlıq səviyyəsini qiymətləndirmək və gələcək üçün əsaslı tövsiyələr verməkdir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Elmi diskursda "yaşıl maliyyə" anlayışının vahid tərfi hələ də müzakirə mövzudur. Bu sahədəki təriflər zamanla dar "ekoloji layihələrin maliyyələşdirilməsi" yanaşmasından, daha geniş "iqlim risklərinin idarə edilməsi və dayanıqlı inkişaf" anlayışını əhatə etmişdir. Akademik ədəbiyyatda 126 fərqli tərifin sistemli analizi göstərir ki, "yaşıl maliyyə" müxtəlif əsas ölçüləri əhatə edən çoxşaxəli bir sistem kimi izah edilə bilər: ətraf mühit, davamlılıq, yaşıl enerji, maliyyə, texnoloji, yenilənəbilmə qabiliyyəti, sosial məsuliyyət və s.. Yerli ədəbiyyatda Mukhtarov və həmkarları (2023, 2024) yaşıl maliyyənin enerji istehlakı və iqtisadi artım arasındakı əlaqəsini tədqiq edərək, maliyyə inkişafının bərpa olunan enerji istehlakına müsbət təsirini vurğulamışlar. Bu tədqiqatlar nəticəsində demək mümkündür ki, yaşıl maliyyə sadəcə kapital axını deyil, həm də texnoloji innovasiyaları stimullaşdıran bir mexanizmdir (Mukhtarov, S. et al., 2024). Praktiki müstəvidə bazarın standartlaşdırılması "Borc Bazarı Assosiasiyası (LMA)", "Asiya və Sakit Okean Borc Bazarı Assosiasiyası (APLMA)" və "Borc Sindikasıyası və Ticarəti Assosiasiyası (LSTA)" tərəfindən hazırlanmış "Green Loan Principles (GLP)" əsasında tənzimlənir. Azərbaycanda da Mərkəzi Bankın təlimatları bu beynəlxalq prinsiplərə istinadən hazırlanmışdır və yerli banklar, xarici bankların yerli filialları, bank olmayan kredit təşkilatları (BOKT) və kredit ittifaqlarına şamil olunur (CBAR, 2025). Bu təlimatda ilk olaraq müəyyən anlayışlar və onlarla bağlı müxtəlif tənzimləmə üsulları göstərilmişdir. Yaşıl kredit - mövcud və yaxud yeni yaşıl fəaliyyətlərin (alt-fəaliyyətlərin) tam və ya bir hissəsinin maliyyələşdirilməsi, o cümlədən yenidən maliyyələşdirilməsi məqsədilə verilən kredit məhsulu (məsələn, kredit, qarantıya, akkreditiv və s.) (CBAR, 2025). Habelə bu təlimatda Yaşıl kreditlə bağlı risklərin qiymətləndirilməsi üçün komitələrin yaradılması, komitələrin vəzifələri, kreditin qiymətləndirilməsi, kredit məhsullarının təqdim edilməsi üçün müştərilərdən fəaliyyətin (və ya məhsulun) yaşıl olduğunu və (və ya) fəaliyyətin dayanıqlılığını təsdiq edən təsdiqləyici sənədlər və s. kimi əsas müddəələr yer almışdır (CBAR, 2025).

Nəzəri ədəbiyyatda ən çox müzakirə olunan mövzulardan biri "Greenium" (Green Premium) fenomenidir. Bu nəzəriyyəyə görə, investorların yaşıl aktivlərə olan yüksək tələbi səbəbindən, borcalanlar yaşıl borc alətləri üçün daha aşağı faiz dərəcəsi ödəyirlər. Son araşdırmalar göstərir ki, ilkin bazarlarda "Greenium" effekti 2022-ci ildən sonra azalmağa başlasa da, yaşıl kreditlər hələ də emitentlər üçün geniş investor bazasına çıxış və reputasiya dividendləri qazandırır.

Azərbaycan kimi enerji resursları ilə zəngin ölkələr üçün "Yaşıl Maliyyə" ilə yanaşı, "Keçid maliyyəsi" (Transition Finance) anlayışı kritik əhəmiyyət daşıyır. OECD və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının (IFC) tərifinə görə, keçid maliyyəsi yüksək karbon emissiyalı ("qəhvəyi") sənayelərin dekarbonizasiyasını (karbon emissiyalarının azaldılmasını) dəstəkləyən maliyyə alətləridir. Bu fərqləndirmə, bankların yalnız "təmiz" sektorları maliyyələşdirməklə kifayətlənməyib, real iqtisadiyyatın çirkli sahələrinin transformasiyasına dəstək verməsi üçün zəruridir (Schumacher, J.B., 2023).

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

2024-cü il qlobal dayanıqlı maliyyə bazarı üçün rekord göstəricilərlə yadda qalmışdır. London Stock Exchange Group (LSEG) məlumatlarına görə, qlobal yaşıl borc bazarının (green debt market) ümumi həcmi 3 trilyon ABŞ dolları həddini keçmişdir (LSEG, 2025). BloombergNEF-in hesabatına əsasən, qlobal təmiz enerji investisiyaları illik 17% artaraq 1.8 trilyon dollara çatmış və tarixdə ilk dəfə olaraq qalıq yanacaq investisiyalarını üstələmişdir (BloombergNEF, 2024).

Sindikatləşdirilmiş Kredit Bazarlarında (Syndicated Loan Market) da oxşar dinamika müşahidə olunur. 2024-cü ildə qlobal miqyasda dayanıqlı kreditlərin həcmi artaraq 638 milyard dollara çatmışdır. Xüsusilə "Yaşıl Kreditlər" (Green Loans) segmenti 31% artım nümayiş etdirərək

162 milyard dollar təşkil etmişdir. Bu artım, bankların məqsədli (use-of-proceeds) kredit alətlərinə üstünlük verməsi ilə izah olunur (Sharpe, W., 2025).

Qlobal yaşıl maliyyə bazarı əhəmiyyətli dərəcədə artım yaşayır və əsas töhfələr Aİ, ABŞ və Çindən gəlir. Hər bir regionun da özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. 2024-cü il etibarilə bu fərqliliklər müşahidə olunur:

Avropa İttifaqı (Aİ): Aİ yaşıl maliyyə sahəsində lider mövqe tutaraq, bərpa olunan enerjiyə, yaşıl istiqrazlara və ətraf mühitə zərər verməyən layihələrə böyük sərmayələr qoyur. 2023-cü ilin sonuna qədər ümumi məbləği 197 milyard avro olan Avropa İnvestisiya Bankının (EIB) Yaşıl İstiqraz Proqramı bunun göstəricisidir. Hazırda Avropada oxşar təşəbbüslər davam edir. Aİ, Yaşıl Taksonomiya da daxil olmaqla, innovativ maliyyələşdirmə strukturları və tənzimləyici çərçivələrlə “xalis sıfır” keçidini maliyyələşdirməyə sadıqdır. Avropa Yaşıl Sazişi (EGD) tərəfindən təklif edilən ildə 1 trilyon avro investisiya hədəfinə çatmaq üçün 2021-2030-cu illərdə davamlı keçid layihələrinə əlavə 520 milyard avro investisiya qoyulması və 2021-2030-cu illərdə Aİ-nin potensialını və rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün “xalis sıfır” texnologiyaları olan istehsal sənayesinə əlavə 92 milyard avro yönəldilməsi lazım olduğu təxmin edilir (Diop, P.S., et al., 2025).

Amerika Birləşmiş Ştatları (ABŞ): ABŞ-in yaşıl maliyyə bazarı böyüməyə davam edir və Təmiz Enerji İnvestisiya Təşəbbüsü kimi təşəbbüslər vasitəsilə bərpa olunan enerji layihələrinə güclü dəstək verilir. Özəl sektor əhəmiyyətli rol oynayır, korporasiyalar dayanıqlılıqla əlaqəli kreditlər və istiqrazlar buraxır. Dövlət sektoru təşəbbüsləri çərçivəsində, ABŞ-in İnflyasiyanın Azaldılması Aktı (IRA) və onun təqdim etdiyi subsidiya paketinin 2031-ci ilə qədər iqtisadiyyatda təxminən 1.2 trilyon ABŞ dolları həcmində yaşıl investisiya yükü yaradacağı proqnozlaşdırılır. 2023-cü ildə ABŞ fərdi olaraq təmiz texnologiya şirkətlərinə yönəlmiş dayanıqlı layihələrə 225 milyard ABŞ dolları investisiya qoyub. IRA-nın məqsədi ABŞ-in 2031-ci ilə qədər Avropa və Çini geridə qoyaraq dayanıqlı maliyyə sahəsində global liderə çevrilməsidir (Diop, P.S., et al., 2025).

Çin: Çin təmiz enerji texnologiyalarına, elektrikli nəqliyyat vasitələrinə və şəhərlərdəki yaşıl infrastruktura böyük investisiyaları ilə yaşıl maliyyədə əsas iştirakçılardan biri sayılır. Çin, hökumət siyasəti və yaşıl maliyyə pilot zonaları kimi yerli təşəbbüslərdən faydalananaraq, dünyada birinci yerdə olan yaşıl kreditlər və istiqrazlarla əlaqəli dayanıqlı layihələrə investisiya qoymağa imkan verən ardıcıl bir mühit yaratmışdır. Çin son illərdə yaşıl sənayenin sürətli inkişafına nail olub. Üçüncü rübdə bildirilən məlumatlara əsasən Çin avtomobil istehsalçısı “BYD”, 2024-cü ildə gəlir baxımından Teslani üstələyərək, yaşıl bazardakı beynəlxalq rəqabətdəki gücünü təsdiqləyib. Həmçinin günəş, külək və su enerjisindən ibarət bərpa olunan enerji gücü ümumi istehsal gücünün təxminən 50%-ni təşkil edir və təmiz enerji ÜDM-nin 2023-cü il artımına təxminən 40%-lik töhfə verir. Bununla belə, ölkənin karbon pikinə (yəni 2030-cu ildən artıq karbon emissiya həcmi artmayacaq) və neytrallıq (2060-cı ildən karbon emissiya həcminin “0”-a bərabər olması) sazişinə “30/60” çatmaq üçün ildə ümumilikdə 450 milyard ABŞ dollarından 570 milyard ABŞ dollarına qədər yaşıl investisiya tələb olunduğu təxmin edilir ki, bu da dövlət və özəl sektorların əhəmiyyətli əməkdaşlığını tələb edir (Diop, P.S., et al., 2025).

Qlobal təcrübədə və Azərbaycanda bank sektorunun dayanıqlı inkişafa keçidini ölçmək üçün ən effektiv üsullardan biri Yaşıl Kredit Portfelinin Payı (GLR - Green Loan Ratio) göstəricisidir. Hesablama aşağıdakı kimi aparılır:

$$GLR = V_{\text{green}} / V_{\text{total}} * 100\%$$

Burada: V_{green} -Təsdiqlənmiş yaşıl standartlara (ESG və ekoloji taksonomiya) cavab verən kreditlərin ümumi həcmi; V_{total} -Sektorun və ya spesifik bankın məcmu kredit portfelidir

Azərbaycan Mərkəzi Bankının məlumatları çərçivəsində, ölkənin bank sektorunun məcmu kredit portfeli (~ 26 milyard AZN) və ümumi yaşıl portfelin həcmi (~ 350 milyon AZN) əsasında aparılan hesablama, yerli sektor üçün bu göstəricinin $GLR \approx 1.34\%$ səviyyəsində olduğunu göstərir. Müqayisə üçün, Avropa İttifaqında bu göstərici daha sərt audit aparılmasını nəzərdə tutan tələblərə

rəğmən 3% - 3.5% aralığındadır. Hesablamalardan görünür ki, Azərbaycan bank sektorunda yaşıl kreditlərin xüsusi çəkisi hələlik qlobal ortalamadan aşağı olsa da, bu portfel üzrə risk dərəcəsinin (~0.2%) faktiki olaraq sıfıra yaxın olması ənənəvi kreditləşmədən fərqli olaraq həm ekosistemin, həm də bankın özünün dayanıqlı inkişafı üçün ən təhlükəsiz maliyyə alətidir.

Yerli banklar tənzimləyici qaydalara və bazar tələblərinə fərqli strategiyalarla cavab verir. Bu da bazarda fəaliyyət göstərən müxtəlif bankların strategiyalarında fərqliliklərə yol açır:

Azərbaycan Beynəlxalq Bankı (ABB) - Ölkənin ən böyük bankı olan ABB, 2024-cü ildə həyata keçirdiyi kütləvi səhm emissiyası (IPO) ilə korporativ şəffaflığını artırmışdır. Bankın dayanıqlılıq hesabatına görə, 2023-cü ildə kredit portfelini 43% artaraq 5 milyard manata çatmışdır və bunun əhəmiyyətli hissəsi real sektora yönəldilmişdir. ABB, iqlim risklərinin (xüsusilə su qıtlığı və kənd təsərrüfatı riskləri) qiymətləndirilməsi üzrə ətraflı hesabatlar ("Impacts and Consequences of Climate Change") dərc edir və EBRD ilə ticarətin maliyyələşdirilməsi üzrə əməkdaşlıq edir (ABB, 2024).

Unibank - 2024-cü ildə Azərbaycanın maliyyə bazarında innovativ bir addım ataraq ölkənin ilk yerli yaşıl istiqrazını (green bond) emissiya etmişdir. Emissiyanın həcmi 20 milyon AZN təşkil etmişdir. Bank, IFC-nin dəstəyi ilə "Dayanıqlı Maliyyə Çərçivəsi"ni təsdiq etmiş və vəsaitlərin hibrid/elektrik avtomobillərin və enerji səmərəli layihələrin maliyyələşdirilməsinə yönəldiləcəyini bəyan etmişdir (Unibank, 2024).

Paşa Bank - Korporativ sektorda lider olan Paşa Bank, "Green Office" sertifikatı əldə etmiş və WWF (Ümumdünya Təbiəti Mühafizə Fondu) ilə əməkdaşlıq edir. Bank, nəqliyyat sektorunun dekarbonizasiyasına xüsusi diqqət ayırır; 2021-ci ildən bəri CNG avtobuslarının alınmasına 9 milyon avrodan çox vəsait ayırmış və 2024-cü ildə elektrik avtobusları üçün əlavə vəsait nəzərdə tutmuşdur. Bankın kredit portfelində bərpa olunan enerji layihələrinin payı artmaqdadır (PASHA Bank, 2023).

NƏTİCƏ VƏ TÖVSIYƏLƏR

Aparılan tədqiqatın yekun nəticələri göstərir ki, yaşıl kreditləşmə Azərbaycan bank sektoru üçün sadəcə qlobal trendlərə uyğunlaşma cəhdi deyil, həm də uzunmüddətli maliyyə dayanıqlılığı üçün strateji zərurətdir. Müşahidələr təsdiq edir ki, bankların yaşıl portfelini genişləndirməsi risklərin diversifikasiyasına xidmət etməklə yanaşı, beynəlxalq kapital bazarlarına çıxışı əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırır.

Sektorun inkişafını sürətləndirmək üçün tənzimləyici çərçivənin təkmilləşdirilməsi məqsəduyğun olardı. Beynəlxalq təcrübəyə, xüsusilə Çin və Macarıstan nümunələrinə istinadən, Azərbaycan Mərkəzi Bankı tərəfindən "Yaşıl Dəstək Faktoru"nın tətbiqi effektiv mexanizm ola bilər. Taksonomiyaya uyğun gələn yaşıl kreditlər üzrə risk çəkisinin azaldılması və ya kapital tələblərinin yumşaldılması bankların bu sahəyə olan marağını təbii şəkildə artıracaqdır. Buna paralel olaraq, kommersiya banklarına yaşıl portfellerini girov qoyaraq daha ucuz likvidlik əldə etmək imkanı verən "Yaşıl Yenidən Maliyyələşdirmə" alətlərinin yaradılması, xüsusilə kiçik və orta sahibkarlığın (KOB) ekoloji layihələrinin maya dəyərini aşağı sala bilər. Həmçinin, sistemin dayanıqlılığını təmin etmək üçün 2025-ci ildən etibarən sistem əhəmiyyətli banklarda iqlim ssenariləri üzrə stress-testlərin icbari tətbiqi və "yaşıl yuma" (greenwashing) risklərinə qarşı süni intellekt əsaslı monitoring mexanizmlərinin qurulması vacib hesab edilir.

Kommersiya bankları səviyyəsində isə əsas diqqət sadəcə daxili ofis əməliyyatlarına deyil, maliyyələşdirilən emissiyaların (Scope 3) dəqiq ölçülməsinə yönəlməlidir, əsas kredit verilən sektorların, neft-kimya, tikinti və nəqliyyat sektorlarının karbon izi bankın portfel riski hesab olunur. Azərbaycan iqtisadiyyatının xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, bankların sadəcə "təmiz" layihələri deyil, həm də neft-qaz və nəqliyyat sektorundakı müştərilərin transformasiyasını dəstəkləyən "Keçid Kreditləri" (Transition Loans) məhsullarını inkişaf etdirməsi kritik əhəmiyyət daşıyır. Bu kreditlərin faiz dərəcələrinin müştərinin dekarbonizasiya hədəflərinə cavab verməsi (Sustainability-Linked Loan) prosesin səmərəliliyini artıracaqdır. Bununla yanaşı, səmərəliliyin artırılması yönündə kreditlərin qiymətləndirilməsi prosesinə avtomatlaşdırılmış ESG skoring sistemlərinin integrasiyası,

kadrların ixtisaslaşdırılmış təlimlərə cəlb olunması insan faktorundan qaynaqlanan xətaları minimuma endirəcək, texnoloji integrasiyanın genişləndirilməsi və məcburi hesabatlılığın tətbiqi (qlobal standartlara uyğunluq) kimi həllər də tövsiyə edilə bilər.

Son olaraq, gələcək elmi tədqiqatların daha dəqiq proqnozlara əsaslanması üçün bank sektorunda yaşıl kreditlərin defolt statistikası və maliyyə göstəriciləri üzrə vahid, açıq milli verilənlər bazasının formalaşdırılması elmi-praktiki baxımdan böyük əhəmiyyət kəsb edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. ABB (International Bank of Azerbaijan). (2024). Dayanıqlı İnkişaf Hesabatı. https://cdn.abb-bank.az/ABB_Dayaniqli_Inkisaf_Hesabati_2024_d355633517.pdf
2. BloombergNEF. (2024). Global Clean Energy Investment Jumps 17%, Hits \$1.8 Trillion in 2023.
3. Central Bank of Azerbaijan (CBAR). (2024). The Green Taxonomy.
4. Central Bank of Azerbaijan (CBAR). (2025). Yaşıl və dayanıqlılıqla əlaqəli kreditlər üzrə təlimat.
5. Central Bank of Azerbaijan (CBAR). Dayanıqlı Maliyyə Strategiyası (2023-2026).
6. de Bandt, O. et al. (2023). The effects of climate change-related risks on banks: a literature review. Basel Committee on Banking Supervision, Working Paper 40.
7. Diop, P.S., et al. (2025). Green Finance: The role of the EU, US and China, and how Securitization can unlock the market potential.
8. Hasanov, F.J., Mukhtarov, S., Suleymanov, E., & Shannak, S. (2024). "The role of renewable energy and total factor productivity in reducing carbon emissions: A case of top-ranked nations". Journal of Environmental Management, 352.
9. International Finance Corporation (IFC) & SBFN. (2024). Roadmap for Advancing Interoperability and Comparability of Sustainable Finance Taxonomies. Launched at COP29.
10. London Stock Exchange Group (LSEG). (2025). Green debt market passes 3 trillion milestone. <https://www.lseg.com/en/insights/green-debt-market-passes-3-trillion-milestone>
11. Mirza, N., et al. (2023). "The impact of green lending on banking performance: Evidence from SME credit portfolios in the BRIC". Research in International Business and Finance.
12. Mukhtarov, S., Mikayilov, J. I., Maharramov, S., Aliyev, J., & Suleymanov, E. (2022). "Higher oil prices, are they good or bad for renewable energy consumption: The case of Iran?". Renewable Energy, 186, 411-419.
13. OECD. (2023). OECD Guidance on Transition Finance: Ensuring Credibility of Corporate Climate Transition Plans. Paris: OECD Publishing.
14. PASHA Bank. (2023). Sustainability Report 2023. Baku: PASHA Bank OJSC.
15. Schumacher, J.B. (2023). Transition Finance and its Relationship to Green Finance.
16. Sharpe, W. (2025) Sustainable Debt in Focus: 2024 Summary and 2025 Outlook. <https://gsh.cib.natixis.com/our-center-of-expertise/articles/sustainable-debt-in-focus-2024-summary-and-2025-outlook>
17. Unibank. (2024). Sustainable Finance Framework & Green Bond Issuance Report. Baku: Unibank OJSC.

H.M.Hasanli

master student, Azerbaijan State University of Economics

**The impact of green lending on the sustainable development of the banking sector:
evidence from global and Azerbaijani case studies**

Abstract

As the global economy moves towards Net Zero, the banking sector plays a key role in the transition to a low-carbon future. The article analyzes the theoretical foundations of green lending and its impact on financial stability, and the new Sustainable Finance Taxonomy adopted at COP29, held under the chairmanship of Azerbaijan. The main focus of the study is on the transformation strategies of national banks (IBB, Pasha Bank, Unibank) and the problems of "transition finance" characteristic of resource countries. The analysis based on a mixed methodology proves that green loans are not just an environmental tool, but also a strategic asset that helps reduce banks' credit and other risks and ensures long-term sustainability.

Keywords: *green lending, sustainable finance, ESG, banking risks, economy of Azerbaijan, COP29, transition finance, Greenwashing.*

N.N.Xudiyev
i.e.d., professor, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
və Milli Aviasiya Akademiyası
xudiyev_nizami@mail.ru
H.E.Bəşirov
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
huseynbashirov3@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 16.03.2026

The article was received by editorial board on 16.03.2026

Статья принята к печати 16.03.2026

BANK RISKLƏRİNİN SIĞORTALANMASI MEXANİZMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ: AZƏRBAYCAN TƏCRÜBƏSİ VƏ BEYNƏLXALQ YANAŞMALAR KONTEKSTİNDƏ SİSTEMLİ TƏHLİL

Xülasə

2015–2024-cü illər ərzində Azərbaycan bank sektoru ciddi iqtisadi sarsıntılar və makroiqtisadi dəyişikliklər fonunda risklərin idarə edilməsi və sığortalanması sahəsində mühüm transformasiyalara məruz qalmışdır. Devalvasiya və böhran illərində kredit portfelinin həcmi kəskin azalmış, problemli kreditlərin payı 20%-i aşmışdır. Lakin sonrakı dövrdə həyata keçirilən islahatlar nəticəsində kredit qoyuluşları sürətlə bərpa olunmuş, 2024-cü ildə portfel həcmi tarixi maksimuma çatmış, qeyri-ışlək kreditlərin payı isə 2,4%-ə qədər azalmışdır. Paralel olaraq, bank sektorunda kapital adekvatlığı göstəriciləri möhkəmlənmiş, likvid və yüksək keyfiyyətli aktivlərin payı artmış, sığorta sisteminə təzyiqlər azalmışdır. Məqalədə bu inkişafların bank risklərinin sığortalanması mexanizmlərinə təsiri araşdırılır. Əsas diqqət əmanət sığortası, kredit zəmanət fondları və sekuritizasiya kimi alətlərin effektivliyinə yönəlmişdir. Beynəlxalq təcrübə, xüsusilə Türkiyə modeli əsasında təhlillər aparılmış, statistik göstəricilərlə dəstəklənən nəticələr əldə olunmuşdur. Tədqiqat göstərir ki, bank sektorunda riskin azalması ilə yanaşı, sığorta və zəmanət sistemlərinin dayanıqlılığı artmış, bu isə maliyyə sabitliyini gücləndirən mühüm faktor kimi çıxış edir. Eyni zamanda, hüquqi çərçivənin təkmilləşməsi və maliyyə intizamının güclənməsi kredit təhlükəsizliyinə də əlavə dəstək verir.

Açar sözlər: bank riski, kredit portfel, əmanət sığortası, problemli kreditlər, faiz dərəcələri, zəmanət fondları, Türkiyə təcrübəsi.

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: 2015–2024-cü illər ərzində Azərbaycan bank sektorunda müşahidə olunan kəskin makroiqtisadi dalğalanmalar, xüsusilə devalvasiya və pandemiya kimi iqtisadi şoklar bankların risk strukturlarında və maliyyə dayanıqlığında ciddi dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Qeyri-ışlək kreditlərin 21%-ə yüksəlməsi, kredit portfelinin həcmnin sürətlə azalması və əmanətçilərin inam itkisi bu dövrün əsas çağırışları olmuşdur. Sonrakı illərdə isə sektorda aparılan islahatlar, sağlamlaşdırma tədbirləri və sığorta mexanizmlərinin gücləndirilməsi ilə bank sistemində sabitlik bərpa olunmuşdur. Bu baxımdan, risklərin idarə edilməsi və sığortalanması mexanizmlərinin təhlili aktuallığını qoruyur və elmi baxımdan əhəmiyyətlidir.

Tədqiqatın məqsədi: Bu tədqiqatın əsas məqsədi 2015–2024-cü illər ərzində Azərbaycan bank sektorunda risklərin sığortalanması mexanizmlərinin necə dəyişdiyini, mövcud sistemlərin effektiv-

liyini və beynəlxalq təcrübə, xüsusilə Türkiyə modeli ilə müqayisədə üstün və zəif cəhətlərini təhlil etməkdir.

Tədqiqatın vəzifələri:

- Bank risklərinin sığortalanması ilə bağlı nəzəri anlayışların ümumiləşdirilməsi;
- Əmanətlərin sığortalanması, kredit zəmanət fondları və sekuritizasiya alətlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi;
- 2015–2024-cü illər üzrə statistik dinamikanın və əsas göstəricilərin təhlili;
- Türkiyə təcrübəsi əsasında müqayisəli analiz aparılması;
- Mövcud mexanizmlərin təkmilləşdirilməsi üçün elmi əsaslı təkliflərin formalaşdırılması.

Metodologiya: Tədqiqatda empirik təhlil, statistik göstəricilərin müqayisəsi, ədəbiyyat araşdırması və normativ sənədlərin analizi metodlarından istifadə olunmuşdur. Mənbə kimi əsasən Azərbaycan Mərkəzi Bankının hesabatları, Dövlət Statistika Komitəsinin məlumat bazası, beynəlxalq təşkilatların (IMF, WB) tövsiyələri, həmçinin mövzuya dair elmi məqalələr əsas götürülmüşdür.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Əldə edilən nəticələr açıq rəsmi məlumatlara və hesablara əsaslandığı üçün bəzi hallarda real risk dərinliyi tam əks olunmaya bilər. Eyni zamanda, sektor daxilində kommersiya banklarının daxili risk hesabatlarına çıxış məhdudluğu analitik imkanları müəyyən qədər məhdudlaşdırır.

Əsas mənbələr:

Tədqiqatda istifadə olunan başlıca mənbələrə Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının illik və rüblük bülletenləri, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin sektor göstəriciləri, IMF və Dünya Bankı hesabatları, Al-Ababneh və başqalarının (2025) qeyri-işlək kreditlər üzrə empirik təhlili və Demirgüç-Kunt və başqalarının (2015) əmanət sığortası üzrə araşdırması daxildir.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

Bank risklərinin idarə olunması və sığortalanması mexanizmləri müasir maliyyə sisteminin dayanıqlılığını təmin edən əsas elementlərdən biri hesab olunur. Elmi ədəbiyyatda bank risklərinin müxtəlif növləri – kredit riski, likvidlik riski, bazar riski və əməliyyat riski – maliyyə institutlarının fəaliyyətinə təsir edən əsas faktorlar kimi qiymətləndirilir. Bu risklərin effektiv idarə olunması bank sektorunun sabitliyini qorumaqla yanaşı, maliyyə sistemində investor və əmanətçilərin etimadının saxlanmasına xidmət edir.

Beynəlxalq tədqiqatlarda bank risklərinin azaldılması üçün sığorta və zəmanət mexanizmlərinin rolu geniş şəkildə araşdırılmışdır. Məsələn, Demirgüç-Kunt və Kane (2015) əmanətlərin sığortalanması sisteminin bank sektorunda panika riskini azaltmaq və maliyyə sabitliyini qorumaq baxımından mühüm əhəmiyyət daşıdığını qeyd edirlər. Onların fikrincə, effektiv depozit sığortası sistemi bankların iflas riskinin sistemli böhrana çevrilməsinin qarşısını alan əsas institusional alətlərdən biridir. Eyni zamanda, Al-Ababneh və b. (2025) qeyri-işlək kreditlərin dinamikasını araşdıraraq göstərirlər ki, kredit portfelinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və kredit riskinin sığortalanması bank sektorunda maliyyə dayanıqlılığını artıran əsas amillərdən biridir.

Digər tədqiqatlarda kredit zəmanət fondları və sekuritizasiya kimi mexanizmlərin bank risklərinin bölüşdürülməsində mühüm rol oynadığı vurğulanır. Bu yanaşmaya görə, dövlət və ya xüsusi maliyyə institutları tərəfindən təqdim olunan zəmanət mexanizmləri bankların kredit riskini azaltmaqla yanaşı, real sektorun maliyyələşdirilməsini də stimullaşdırır. Beynəlxalq təcrübədə xüsusilə Türkiyə modeli kredit zəmanət fondlarının effektiv fəaliyyəti ilə seçilir və bir çox ölkələr üçün nümunə hesab olunur.

Azərbaycan bank sektorunun inkişafı ilə bağlı aparılan araşdırmalar da göstərir ki, son illərdə risklərin idarə olunması və sığortalanması mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi maliyyə sabitliyinin möhkəmlənməsində mühüm rol oynamışdır. 2015–2016-cı illərdə baş verən maliyyə böhranı və devalvasiya nəticəsində problemlı kreditlərin səviyyəsi əhəmiyyətli dərəcədə artmış, lakin sonrakı dövrdə həyata keçirilən islahatlar nəticəsində bank sektorunda risk göstəriciləri əhəmiyyətli dərəcədə

yaxşılaşmışdır. Statistik məlumatlar göstərir ki, kredit portfelinin bərpası və qeyri-işlək kreditlərin azalması bank sektorunun dayanıqlılığını artırmış və sığorta mexanizmlərinin effektivliyini yüksəltmişdir

Beləliklə, mövcud elmi ədəbiyyat bank risklərinin sığortalanmasının maliyyə sisteminin sabitliyi üçün strateji əhəmiyyət daşıdığını göstərir. Əmanətlərin sığortalanması, kredit zamanət fondları və risklərin diversifikasiyası kimi mexanizmlər bank sektorunun böhranlara qarşı dayanıqlılığını artıran əsas institusional alətlər kimi qiymətləndirilir.

Bu baxımdan Azərbaycan bank sektorunda tətbiq olunan mexanizmlərin beynəlxalq təcrübə kontekstində təhlili mövzunun elmi və praktiki əhəmiyyətini daha da artırır.

NƏTİCƏLƏR VƏ MÜZAKİRƏ

Azərbaycanın Bank Kreditlərinin Dinamikası (2015–2024)

Ümumi Kredit Portfelinin İllik Həcmi

2015-ci ildə Azərbaycanda bankların cəmi kredit portfeli təxminən 21,7 milyard manat səviyyəsinə çatmışdı (publika.az).

Lakin 2015-ci ilin sonunda baş vermiş devalvasiyalar və iqtisadi şoklar nəticəsində kredit portfeli kəskin azalmağa başladı. 2016-cı ildə bankların ümumi kredit həcmi əvvəlki ilə müqayisədə təxminən 40% kiçildi; 2016-cı ilin sonunda cəmi kredit portfeli təqribən 16 milyard manata düşdü (banco.az, fitchratings.com).

Bu, manatın dəyər itirməsi, bir sıra bankların bağlanması və problemli kreditlərin artması fonunda baş verdi. Nəticədə, 2017-ci ilin sonunda kreditlərin həcmi yenə azalıb 11,3 milyard manata enmişdir (2016-cı ilin sonuna nisbətən ~30% azalma) (banco.az).

2018-ci ildən etibarən bankların kredit vermə fəaliyyəti tədricən bərpa olundu. 2018-ci ildə ümumi kredit portfeli 12,6 mlrd. manata yüksələrək (~11% illik artım) müsbət dinamikanı göstərdi (uploads.cbar.az). 2019-cu ildə isə kredit qoyuluşları daha da artaraq ilin sonunda 14,9 mlrd. manata çatdı (il ərzində ~17% artım) (uploads.cbar.az).

2020-ci ildə COVID-19 pandemiyasının təsiri ilə kredit aktivliyində müvəqqəti durğunluq müşahidə olundu. 2020-ci ilin sonunda cəmi kredit həcmi bir qədər azalaraq təxminən 13–14 mlrd. manat civarında qərarlaşdı (azertag.az). Lakin post-pandemiya dövründə iqtisadi canlanma ilə əlaqədar 2021 və 2022-ci illərdə bank kreditləri yenidən sürətlə artdı.

Mərkəzi Bankın məlumatına görə, 2021-ci ildə biznes subyektlərinin maliyyələşməsi üzrə iki rəqəmli (10% və yuxarı) artım tempinə nail olunmuşdur vergiler.az. 2022-ci ilin sonunda kredit portfeli təxminən 23–24 mlrd. manata yüksələrək əvvəlki ilə görə ~18% böyümə nümayiş etdirdi (aem.az). 2023-cü ildə də kredit qoyuluşları sürətlə artmaqda davam edib – təxminən 25–27 mlrd. manatı ötərək nəhayət 2015-ci il əvvəlki maksimum səviyyələri keçmişdir.

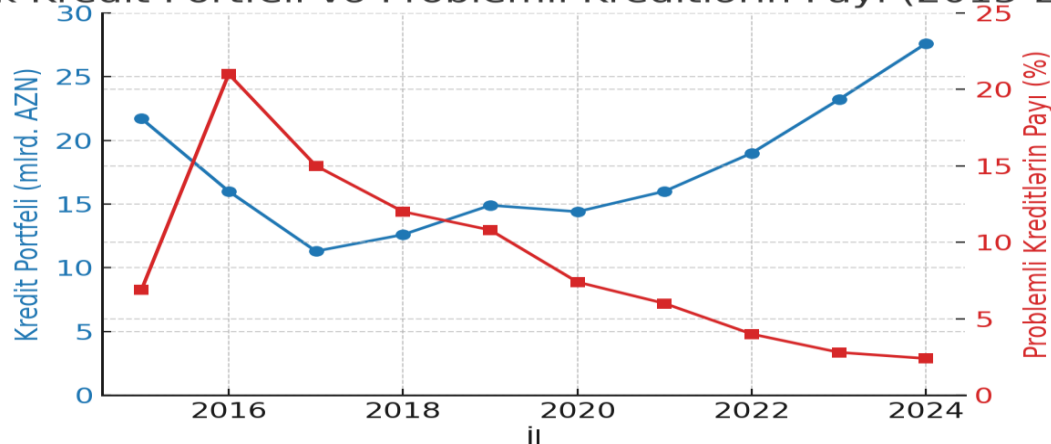
2024-cü ilin sonuna doğru bankların kredit portfeli ilkin hesablamalara görə təqribən 27–28 mlrd. manata çatmışdır. 2025-ci ilin 10 ayı ərzində isə kredit portfeli əlavə 7% genişlənərək 29,4 mlrd. manata yüksəlmişdir (fed.az).

Mavi xətt ümumi kredit portfelinin həcmi (milyard manatla), qırmızı xətt isə problemli kreditlərin ümumi portfeldə faiz payını göstərir. 2015-ci ildə neftin ucuzlaşması və manatın devalvasiyası nəticəsində kredit portfeli kəskin azalmış, problemli kreditlərin payı isə 2016-cı ildə zirvə həddə çatmışdır (fitchratings.com).

Sonrakı illərdə aparılan islahatlar və iqtisadi stabilləşmə kredit portfelinin yenidən artmasına və qeyri-işlək kreditlərin payının davamlı şəkildə azalmasına gətirib çıxarmışdır (weforum.orgazertag.az).

Şəkil: 2015–2024-cü illərdə Azərbaycanda bankların kredit portfelinin dinamikası və problemli (qeyri-ışlək) kreditlərin payı

Bank Kredit Portfeli və Problemli Kreditlərin Payı (2015-2024)



Mənbə: weforum.orgazertag.az

Kreditlərin İqtisadi Fəaliyyət Növləri üzrə Strukturu

Bankların verdiyi kreditlərin sahələr üzrə bölgüsü zamanla müəyyən dəyişikliklərə məruz qalmışdır. 2015-ci ilin sonunda kredit qoyuluşlarının təxminən 38,6%-i əhali sektoru (istehlak və ipoteka kreditləri) idi (uploads.cbar.az). Qalan hissə isə əsasən qeyri-neft real sektora yönəlmişdi: ticarət və xidmət sektorunun payı ~14–15%, tikinti və əmlak sektoru ~14%, sənaye və istehsal ~9–11%, nəqliyyat və rabitə ~6–7%, kənd təsərrüfatı və emal isə cəmi ~2–4% civarında idi (uploads.cbar.az). Məsələn, 2015-ci ildə ev təsərrüfatlarına (istehlakçılara) verilən kreditlər 8,38 mlrd. manat təşkil edirdi ki, bu da portfelin 38,6%-nə bərabər idi (uploads.cbar.az). Ticarət və xidmət sahələrinə ~3,16 mlrd. manat (14,5%), tikinti və daşınmaz əmlaka ~3,05 mlrd. manat (14,0%), sənaye və istehsala ~1,95 mlrd. manat (9,0%), nəqliyyat və rabitəyə ~1,47 mlrd. manat (6,7%) kredit qoyulmuşdu. Kənd təsərrüfatı və emal sektoruna cəmi 508 mln. manat (~2,3%) kredit verilməsi həmin sahənin portfeldə nisbətən kiçik yer tutduğunu göstərirdi (uploads.cbar.az).

2016-cı ildə iqtisadi böhran dərinləşdikcə banklar bəzi sektorlar üzrə kreditləşməni məhdudlaşdırdı. Bununla belə, ən böyük pay yenə də əhəlinin istehlak kreditlərinin üzərinə düşürdü – 2016-cı ilin 9 ayı üzrə bank kreditlərinin 36,9%-i (6,19 mlrd. AZN) bilavasitə ev təsərrüfatlarına verilmişdi (trend.az). Ticarət və xidmət sektoru həmin dövrdə portfelin ~15,2%-ni (2,56 mlrd. AZN) təşkil edərək ikinci yerdə qərarlaşmışdı (trend.az). Üçüncü ən böyük pay tikinti və əmlak sektoruna aid idi – ~11,6% (1,96 mlrd. AZN) (trend.az). İstehsal və sənaye kreditləri ~7,9% (1,33 mlrd. AZN), nəqliyyat və rabitə ~6,9% (1,16 mlrd. AZN), kənd təsərrüfatı və emal isə ~2,4% (410 mln. AZN) paya malik olmuşdur (trend.az). Ayrıca energetika və kimya kimi sahələrə verilən kreditlər cəmi 2,2% (372 mln. AZN) təşkil edirdi, digər sahələrin ümumi payı isə ~16,5% idi (trend.az).

Sonrakı illərdə bankların kredit portfelinin strukturu nisbətən dəyişmişdir. Xüsusilə, problemli korporativ aktivlərin silinməsi və dövlət dəstəyi nəticəsində biznes kreditlərinin payı bir qədər azaldı, əvəzində istehlakçı və ipoteka kreditlərinin çəkisi artdı. Mərkəzi Bank sədri Taleh Kazımovun 2025-ci il məlumatına görə, hazırda bank kredit portfelinin təxminən 53%-i biznes kreditləridir, yəni real sektorun (şirkətlərin) payı yarıdan bir qədər çoxdur (fed.az). Müvafiq olaraq, fərdi istehlakçılar və əhali üzrə kreditlər ~47%-i təşkil edir. Bu, 2015-ci illə müqayisədə əhali kreditlərinin nisbətinin artdığını göstərir (məsələn, 2015-də 38,6% idi) və son illərdə bankların istehlak və ipoteka seqmentinə daha çox diqqət yetirdiyini ifadə edir. Bununla yanaşı, hazırkı portfeldə kənd təsərrüfatı, emal sənayesi, rabitə kimi sektorların payı hələ də nisbətən azdır. Kreditlərin yarıdan çoxu xidmət,

ticarət, tikinti, istehsal kimi sahələrin və əhəlinin istehlak tələbinin maliyyələşdirilməsinə yönəlmişdir.

Cədvəl 1

Bank risklərinin sığortalanması mexanizmləri və onların maliyyə sabitliyinə təsiri

Risk növü	Sığortalanma mexanizmi	Tətbiq olunan institut və ya alət	Gözlənilən iqtisadi təsir
Kredit riski	Kredit zəmanət fondları və kredit sığortası	Kredit Zəmanət Fondu, dövlət zəmanət proqramları	Kiçik və orta sahibkarlığın maliyyələşdirilməsinin genişlənməsi, kredit riskinin bölüşdürülməsi
Depozit riski	Əmanətlərin sığortalanması sistemi	Əmanətlərin Sığortalanması Fondu	Əmanətçilərin maraqlarının qorunması və bank sistemində inamın artırılması
Likvidlik riski	Likvid aktiv ehtiyatları və Mərkəzi Bank dəstəyi	Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı	Bankların qısamüddətli öhdəliklərini yerinə yetirmə qabiliyyətinin artırılması
Bazar riski	Hedcinq alətləri və kapital adekvatlığı tələbləri	Basel III standartları, Mərkəzi Bank tənzimləmələri	Valyuta və faiz dəyişkənliyinin bank sektoruna təsirinin azaldılması
Sistem riski	Prudensial nəzarət və maliyyə sabitliyi mexanizmləri	Maliyyə tənzimləmə orqanları və beynəlxalq təşkilatlar	Maliyyə sistemində böhran riskinin azaldılması və makroiqtisadi sabitliyin qorunması

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı (2023–2024) hesabatları; Demirgüç-Kunt A., Kane E. (2015) Deposit Insurance Database; IMF və Dünya Bankı maliyyə sabitliyi hesabatları.

Cədvəldə bank sektorunda mövcud olan əsas risk növləri və onların sığortalanması üçün istifadə olunan institusional mexanizmlər ümumiləşdirilmişdir. Göründüyü kimi, kredit riski bank fəaliyyətində ən mühüm risk növlərindən biridir və onun azaldılması üçün kredit zəmanət fondları və dövlət zəmanət mexanizmləri geniş tətbiq olunur. Depozit riski isə əmanətlərin sığortalanması sistemi vasitəsilə tənzimlənir və bu mexanizm bank sektorunda etimadın qorunması baxımından mühüm rol oynayır.

Likvidlik və bazar risklərinin idarə olunması əsasən prudensial tənzimləmə və kapital adekvatlığı standartları vasitəsilə həyata keçirilir. Bu baxımdan Basel III standartlarının tətbiqi bankların maliyyə dayanıqlığını artıran əsas amillərdən biri hesab olunur. Sistem risklərinin azaldılması isə Mərkəzi Bankın makroprudensial siyasəti və beynəlxalq maliyyə təşkilatlarının tövsiyələri əsasında həyata keçirilir. Ümumilikdə, göstərilən mexanizmlər bank sektorunda risklərin diversifikasiyasına və maliyyə sabitliyinin qorunmasına xidmət edir.

Problemli kreditlərin həcmi və payı

Bank sektorunda problemli (gecikdirilmiş və ya qeyri-ışlək) kreditlərin həcmi 2015–2017-ci illərdə ciddi artışı nümayiş etdirmişdir. Manatın kəskin devalvasiyaları nəticəsində bir çox borcalan öhdəliklərini yerinə yetirməkdə çətinlik çəkmiş, valyuta ilə olan kreditlərin geri ödənilməsində ləngimələr yaranmışdır. Nəticədə, problemli kreditlərin ümumi portfəldə payı 2015-ci ilin sonunda rəsmi olaraq ~6,9% olsa da (publika.az), beynəlxalq qiymətləndirmələr bu göstəricinin əslində daha yüksək olduğunu bildirmişdir (Fitch agentliyinə görə 2015-ci ilin sonunda NPL nisbəti ~12% idi) (fitchratings.com). 2016-cı ildə bank sektorunda böhran dərinləşdikcə NPL həcmi kəskin yüksəldi – Fitch Ratings-in məlumatına əsasən 2016-cı ilin sonunda problemli kreditlər ümumi kreditlərin

~21%-nə çatdı (fitchratings.com). Bu, bank aktivlərinin təxminən beşdə birinin işləməməsi demək idi ki, sektor üçün son dərəcə ciddi risk signalı idi.

2017-ci ildə hökumət və Mərkəzi Bank bir sıra sağlamaşdırma tədbirləri həyata keçirdi. Xüsusilə, ən böyük problemli portfelə malik olan Azərbaycan Beynəlxalq Bankının zərərli aktivlərinin dövlət tərəfindən transfer edilib təmizlənməsi, xarici valyutada olan istehlak kreditlərinə moratorium qoyulması və restrukturizasiya proqramlarının icrası NPL səviyyəsini tədricən azaltmışdı (trend.az). 2018-ci ildən başlayaraq qeyri-işlək kreditlərin həcmi sürətlə azalmağa başladı. Məsələn, 2019-cu ilin əvvəllərində Prezidentin fərmanı ilə fiziki şəxslərin devalvasiya nəticəsində yaranmış əlavə borc yükünün bir qismi kompensasiya edildi ki, bu da NPL-lərin azalmasına töhfə verdi. Rəsmi statistikaya görə, 2019-cu ilin sonuna problemli kreditlərin payı təxminən 10,8%-dək geriləmişdi (ajses.az). 2020-ci ildə pandemiya səbəbindən iqtisadi çətinliklərə baxmayaraq, banklar NPL riskini nəzarətdə saxlaya bildilər – 2020-ci ilin sonuna problemli kreditlərin portfeldə payı ~6–7% səviyyəsinə qədər enmişdi (azertag.az). Mərkəzi Bankın məlumatına görə, 2020-ci ilin 11 ayının yekununda qeyri-işlək kreditlərin məbləği 922,9 mln. manat təşkil edib ki, bu da ümumi portfelin 6,3%-i deməkdir (əvvəlki ilin eyni dövrü ilə müqayisədə 3 faiz bəndi az) (azertag.az).

2021–2022-ci illərdə problemli kreditlərin həcmində azalma trendi davam etmişdir. 2021-ci ilin sonuna NPL nisbəti ~6%-ə, 2022-ci ilin sonuna isə ~3–4% aralığına geriləmişdir (ajses.az). 2023-cü ilin sonunda bank sektorunda qeyri-işlək kreditlərin payı tarixən ən aşağı səviyyəyə – təxminən 2,4%-ə – düşmüşdür (weforum.org). Dünya İqtisadi Forumunun qeyd etdiyi kimi, 2016-cı ildə 21%-lə zirvəyə çatan NPL göstəricisinin 2024-cü ilin sonunda 2–3%-ə qədər azalması Azərbaycan bank sisteminin problemli aktivləri effektiv təmizləyə bildiyini göstərir (weforum.org). Bu dramatik yaxşılaşma sayəsində hazırda ölkəmiz bank sektorunun sağlamaşdırılması baxımından MDB məkanında ən uğurlu nəticələrdən birinə nail olmuşdur (azertag.az).

Problemli kreditlərin həcmindəki azalma bank sektoru üçün bir sıra müsbət nəticələr doğurub. İlk növbədə, bankların balansı risklərdən təmizlənilib və kapital adekvatlığı güclənib. Mərkəzi Bankın məlumatına görə, bankların məcmu kapitalı və adekvatlıq normaları hazırda tənzimləyici tələbləri xeyli üstələyir, yəni mümkün zərərləri qarşılayacaq yetərli buffer mövcuddur (weforum.org). İkincisi, əmanətçilərin maraqlarının qorunması (depozit sığortası) mexanizmi üzərindəki təzyiq azalıb. 2016-cı ildə bir sıra bankların bağlanması zamanı Əmanətlərin Sığortalanması Fondu əhəmiyyətli kompensasiya ödənişləri etmişdisə, son illərdə belə halların olmaması sığorta mexanizminin maliyyə yükünü yüngülləşdirib. Bank sektorundakı sağlamaşma sayəsində depozit sığortası fondunda toplanan ehtiyatlar tükənməyib, əksinə, fondun dayanıqlığı artıb. Üçüncüsü, kreditlərin sığortalanması və ya dövlət zəmanəti ilə təmin edilməsi istiqamətində atılan addımlar (xüsusilə pandemiya dövründə kiçik biznes kreditlərinə dövlət zəmanət proqramları) daha effektiv işləyir, çünki ümumi portfelin keyfiyyəti yüksəlib. Nəticə etibarilə, hazırda bankların kredit riski profili xeyli yaxşılaşıb və həm maliyyə sabitliyinə, həm də sığorta mexanizmlərinə mənfi təsir minimal səviyyəyə enib.

Faiz Dərəcələrinin Dinamikası

2015–2024 dövründə Azərbaycanda illik faiz dərəcələri (həm Mərkəzi Bankın uçot dərəcəsi, həm də bank kreditləri üzrə orta faizlər) kəskin dalğalanmalara məruz qalmışdır. Manatın devalvasiyasından öncə ölkədə ortalama kredit faizləri nisbətən sabit idi – 2014-cü ildə banklar üzrə orta kredit faiz dərəcəsi təxminən 12-14% intervalında idit (rend.az). Lakin 2015-ci ilin fevral və dekabr devalvasiyalarından sonra maliyyə bazarında volatillik artdı. Mərkəzi Bank qiymət sabitliyini qorumaq üçün sərt pul siyasətinə keçərək uçot dərəcəsini 2015-ci ildəki 3%-dən ardıcıl yüksəltdi. 2016-cı ilin sentyabrında uçot/faiz dərəcəsi tarixi maksimuma – 15,0%-ə çatdırıldı (tradingeconomics.com). Bu, manatın məzənnəsini və inflyasiyanı nəzarətdə saxlamağa yönəlmiş addım idi.

Yüksək pul dərəcələri kreditlərin maya dəyərini artırdığı üçün 2016-cı ildə bankların tətbiq etdiyi faizlər də yüksək qalmaqda idi. Lakin iqtisadi durğunluq şəraitində kredit tələbatının azalması bankları faizləri bir qədər endirməyə məcbur etdi. Mərkəzi Bankın hesabatına görə, 2016-cı ilin sentyabrında ölkə üzrə orta hesabla kredit faiz dərəcəsi 11,3% təşkil edirdi (Bakı şəhərində orta faiz ~9,8%, regionlarda isə 16-22%-ə qədər yüksək faizlər müşahidə olunurdu) (trend.az). Müqayisə üçün, 2015-ci ilin eyni dövründə orta faiz dərəcəsi ~14% civarında idi (trend.az). Yəni böhran ilində (2016) kredit faizlərində kəskin sıçrayış baş vermədi, əksinə, banklar devalvasiyadan sonra müəyyən dövrdə faizləri sabit saxlamağa çalışdılar. Bunun bir səbəbi də istehlak kreditlərinə xarici valyutada moratorium qoyulması və manat kreditlərinin stimullaşdırılması idi ki, nəticədə bəzi dollar kreditləri manata çevrilərkən faiz dərəcələri bir qədər yumşaldı (trend.az).

2017-ci ildən etibarən makroiqtisadi mühit sabitləşdikcə Mərkəzi Bank pul siyasətini tədricən yumşaltmağa başladı. Uçot dərəcəsi 2018-ci ilin əvvəlindən davamlı endirilərək 2020-ci ilin sonunda 6,25%-ə qədər azaldıldı (vergiler.az). Bununla paralel olaraq, bank sektorunda kredit faizləri də eniş trendinə girdi. Məsələn, 2018–2019-cu illərdə manatla verilən yeni biznes kreditləri üzrə orta faiz dərəcələri təxminən 10-12% intervalına düşmüşdü. İstehlak kreditləri üzrə orta faizlər bir qədər yüksək qalsa da (15-18% civarında), ümumilikdə faiz dərəcələri əvvəlki dövrlə müqayisədə xeyli aşağı idi. 2019-cu ilin ortasında ayrı-ayrı növ istehlak kreditləri üçün sektor üzrə orta faizlər belə idi: məişət əşyalarının alınmasına verilən kreditlər manatla ~23%, avtomobil kreditləri ~20%, kredit kartları üzrə ~23% və s. (uploads.cbar.az). Bu rəqəmlər 2015-ci illə müqayisədə faizlərin nisbətən ucuzlaşdığını göstərir, çünki böhran öncəsi illərdə istehlak kreditləri çox vaxt 25-30%-lə təklif olunurdu.

2020-ci ildə pandemiyanın ilkin mərhələsində Mərkəzi Bank uçot dərəcəsini sabit saxladı və 2021-ci ilin ikinci yarısına qədər 6,25% səviyyəsində qaldı (vergiler.az). Lakin 2021–2022-ci illərdə qlobal inflyasiya təzyiqlərinin artması ilə əlaqədar olaraq pul siyasəti yenidən sərtləşdirildi. 2022-ci ildən başlayaraq uçot dərəcəsi tədricən yüksəldildi və 2023-cü ilin sonuna doğru 9–9,5% intervalına qaldırıldı. Bunun nəticəsində son iki ildə bəzi kredit məhsulları üzrə faizlər cüzi artım göstərmişdir. Məsələn, 2023-cü ildə manatla biznes kreditlərinin orta faizləri ~12-14%-ə, istehlak kreditlərinin faizləri isə ortalama 18-20%-ə yaxınlaşmışdır (bankdan və məhsuldan asılı olaraq). Bununla belə, 2015–2016-cı illərdəki dramatik dəyişikliklərlə müqayisədə son dövrdə faiz dərəcələrinin dinamikası daha stabil və proqnozlaşdırıla biləndir. Depozit faizləri də bənzər trayektoriya izləyərək əvvəlcə (2016-cı ildə) yüksəlmiş, sonra enmiş və hazırda inflyasiya mühitinə uyğun tənzimlənməkdədir.

Ümumilikdə, 2015–2024 dövründə bank sektorunda faiz dərəcələrinin dramatik enib-qalxması makroiqtisadi şərtlərlə sıx bağlı olmuşdur. Manatın məzənnəsinin sabitləşməsi və inflyasiya gözləntilərinin anchorlanması sayəsində hazırda faiz dərəcələri 2015-ci ildəki böhran öncəsi səviyyələrə yaxınlaşmışdır. Mərkəzi Bankın son açıqlamalarına görə, pul siyasətinin əsas məqsədi də dayanıqlı qiymət sabitliyinə nail olmaq və bununla da uzunmüddətli perspektivdə kredit faizlərinin birrəqəmli (aşağı) səviyyələrdə qalmasını təmin etməkdir (vergiler.az). Faiz mühitinin normallaşması bank sektorunda kredit aktivliyinin artmasına, borcalanların yüklərinin nisbətən yüngülləşməsinə və ümumən maliyyə dayanıqlığının güclənməsinə şərait yaratmışdır.

Faiz dərəcələrinin uzunmüddətli dinamikası təkcə makroiqtisadi amillərlə deyil, eyni zamanda bank sektorunun daxili likvidlik vəziyyəti, kredit resurslarının struktur xərci və əmanətlərin faizlə cəlb olunma dərəcələri ilə də bağlıdır. 2015-ci ildən sonra baş verən devalvasiyalar fonunda əmanətçilərin banklara inamı azalmış və bu da əmanət faizlərinin yüksəlməsinə səbəb olmuşdur. Beləliklə, banklar maliyyə resurslarını daha yüksək dəyərlə cəlb etməyə başladığından, bu artım kredit faizlərinə birbaşa təsir göstərmişdir. Bu xüsusda Mərkəzi Bankın faiz dəhlizi (uçot dərəcəsi, faiz norması və repo dərəcəsi) çərçivəsi sektorun faiz siyasətində tənzimləyici funksiya daşıyır.

2021–2023-cü illərdə dünyada baş verən inflyasiya şokları Azərbaycana da təsirsiz ötüşməmişdir. Qlobal ərzaq və enerji qiymətlərində artım, logistika zəncirlərində fasilələr və region-

daxili təchizat zəncirlərinin pozulması səbəbindən idxal inflyasiyası yüksəlmişdir. Mərkəzi Bank bu risklər fonunda uçot dərəcəsini artıraraq bazarda kreditin qiymətini də dolay yolla tənzimləmişdir. Banklar da bu şərtləri nəzərə alaraq faiz dərəcələrini bir qədər yüksəltmiş, xüsusilə də yeni biznes kreditləri üzrə riski kompensasiya etmək üçün əlavə faiz tətbiq etmişdir.

Son dövrlərdə müşahidə olunan bir digər meyl ondan ibarətdir ki, banklar faiz strategiyalarını daha fərqləndirilmiş şəkildə aparmağa başlamışdır. Yəni, riskli borcalanlara və təminatlı kreditlərə yüksək faiz tətbiq olunur, əvəzində girovlu, qısamüddətli və dövlət zəmanətli kreditlərdə daha aşağı faizlər təklif edilir. Bu yanaşma bankların risk əsaslı qiymətləmə metodologiyasını inkişaf etdirdiyini göstərir.

Nəhayət, faizlərin səviyyəsi kredit riski ilə yanaşı, sığorta ehtiyaclarına da təsir göstərir. Yüksək faizli kreditlərdə borcalanların ödəniş çətinliyinə düşmə ehtimalı daha çox olduğundan, sığorta təminatı və ya dövlət zəmanəti bu cür hallarda daha çox aktual olur. Digər tərəfdən, faiz dərəcələrinin sabitliyi və aşağı olması həm bank risklərini azaldır, həm də sığorta sisteminə təzyiqi zəiflədir. Məhz buna görə də pul-kredit siyasətinin davamlılığı və faiz mühitinin sabitliyi bank risklərinin idarə olunması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır.

NƏTİCƏ

Son on ilin (2015–2024) təhlili göstərir ki, Azərbaycan bank sektoru ciddi sınaqlardan keçərək yenidən dayanıqlılıq qazanmışdır. 2015-ci ildəki neft qiyməti şoku və manatın devalvasiyası kredit portfelində kəskin azalmaya və risklərin artmasına səbəb oldu. Problemlə kreditlərin sürətlə artması bir sıra bankların bağlanması ilə nəticələndi və sektorun sağlamlığını təhdid etdi. Lakin hökumətin və Mərkəzi Bankın həyata keçirdiyi kompleks antiböhran tədbirləri – kapital tələblərinin gücləndirilməsi, bank nəzarətinin mərkəzləşdirilməsi, problemlə aktivlərin təmizlənməsi, devalvasiya nəticəsində zərər çəkən borcalanlara kompensasiya edilməsi və s. – öz bəhrəsini verdi. 2018-ci ildən sonra kredit qoyuluşları bərpa olundu, 2020-ci ilin pandemiya sarsıntısından sonra isə daha da sürətləndi. Hazırda kredit portfelinin həcmi tarixdəki ən yüksək səviyyələrdədir və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə maliyyə dəstəyi verir. Eyni zamanda, qeyri-işlək kreditlərin payının rekord dərəcədə aşağı düşməsi bank sektorunun riskliliyini əhəmiyyətli dərəcədə azaltmışdır (weforum.org). Bu hal sektor daxilində etimadı artırmaqla yanaşı, depozit sığorta sistemi üzərindəki potensial gərginliyi də minimuma endirir – sağlam banklar sayəsində Əmanətlərin Sığortalanması Fondunun vəsaitlərinə kütləvi tələbat yaranmır.

Nəhayət, qeyd etmək lazımdır ki, bank sektorunda risklərin azalması və portfel keyfiyyətinin yaxşılaşması sığorta mexanizmlərinə müsbət təsir göstərir. Burada təkcə əmanətlərin sığortalanması deyil, həm də kredit zəmanət fondları və digər maliyyə alətləri nəzərdə tutulur. Risklərin yüksək olduğu dövrlərdə (2015–2016) bu mexanizmlər üzərinə böyük maliyyə yükü düşdüyündən dayanıqlılıq sınaqdan keçirdi. İndi isə bankların kapital mövqeyi güclü, kreditlərin ödənilməməsi halları çox aşağı səviyyədədir. Bu da o deməkdir ki, sığorta və zəmanət qurumları öz resurslarını tükətmədən effektiv fəaliyyət göstərir. Bankların sağlamlığı nəticəsində iqtisadiyyatın kreditləşməsi davamlı şəkildə artmaqda, eyni zamanda maliyyə sektorunun bütövlükdə dayanıqlığı yüksəlməkdədir. Aparılan islahatlar və bazar intizamı sayəsində Azərbaycan bank sektoru son bir neçə ildə risklərini xeyli optimallaşdırmış və mümkün gələcək şoklara qarşı daha hazırlıqlı vəziyyətə gəlmişdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı – Rəsmi hesabat və bülletenlər (2015–2023).
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi – Makroiqtisadi göstəricilər üzrə məlumatlar.

3. AZƏRTAC, banker.az, report.az və s. – İctimai xəbər portallarında bank sektoru barədə analitik yazılarbanco.azazertag.az
4. Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF) – Azərbaycan üzrə 2016 və 2025-ci il Məqalə IV məsləhətləşmələri.
5. Fitch Ratings – “Azerbaijan Banks Still Under Pressure...” analitik hesabatıfitchratings.com
6. Dünya İqtisadi Forumu – “From crisis to confidence: Azerbaijan’s 10-year journey” məqaləsiweforum.org
7. Trend News Agency – “Review of monetary sector in Azerbaijan” analizitrend.aztrend.az
8. Mərkəzi Bankın sədri Taleh Kazımovun çıxışı – Milli Məclisdə 2025-ci il büdcə müzakirələri (FED.az xülasəsi).

N.N.Khudiyev

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Azerbaijan State University of Economics and National Aviation Academy

H.E.Bashirov

master student, Azerbaijan State University of Economics

Improvement of bank risk insurance mechanisms: a systemic analysis in the context of Azerbaijan’s experience and international approaches

Abstract

Between 2015 and 2024, Azerbaijan’s banking sector underwent significant transformations in the management and insurance of risks amid economic shocks and macroeconomic volatility. During the devaluation and crisis years, the total loan portfolio shrank sharply, and the share of non-performing loans exceeded 20%. However, due to subsequent reforms, lending recovered rapidly, and by 2024, the loan portfolio reached a historical high while the non-performing loan ratio dropped to 2.4%. In parallel, the sector’s capital adequacy indicators strengthened, the share of liquid and high-quality assets increased, and pressures on the insurance system eased. This article analyzes the impact of these developments on mechanisms for insuring banking risks. Focus is placed on the effectiveness of tools such as deposit insurance, credit guarantee funds, and securitization. International experience - particularly the Turkish model - is used for comparative analysis, and findings are supported by statistical data. The study concludes that alongside reduced risk in the banking sector, the resilience of insurance and guarantee systems has improved, becoming a key factor in strengthening financial stability. At the same time, the improvement of the legal framework and enhanced financial discipline have provided additional support for credit security.

Keywords: bank risk, loan portfolio, deposit insurance, problem loans, interest rates, guarantee funds, Turkish experience.

L.L.Qəhrəmanova
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi

Məqalə redaksiyaya daxil olub 06.03.2026

The article was received by editorial board on 06.03.2026

Статья принята к печати 06.03.2026

ENERJİ SAHƏSİNDƏKİ XARİCİ İQTİSADI ƏLAQƏLƏR VƏ ONLARIN TƏHLİLİ

Xülasə

Müasir global iqtisadiyyatda enerji sektoru unikal strateji və çoxölçülü bir yer tutur, eyni zamanda iqtisadi təməl, geosiyasi alət və milli təhlükəsizliyin müəyyən edicisi kimi xidmət edir. Dünya getdikcə bir-biri ilə əlaqəli hala gəldikcə, enerji sahəsində xarici iqtisadi əlaqələr (XİƏ) müstəsna əhəmiyyət kəsb edir və global inkişaf trayektoriyasını, ticarət nümunələrini və siyasi ittifaqları formalaşdırır. Enerji resursları - neft, təbii qaz, kömür və sürətlə genişlənən bərpa olunan enerji mənbələri - ənənəvi adi əmtəə rollarından kənara çıxmışdır. Onlar xarici siyasət strategiyalarının, iqtisadi əməkdaşlıq çərçivələrinin və beynəlxalq tənzimləmə sistemlərinin əsas komponentlərinə çevrilmişdir. Nəticə etibarilə, enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin öyrənilməsi və təhlili həm dövlətlərin makroiqtisadi dinamikasını, həm də daha geniş beynəlxalq siyasi iqtisadiyyatı anlamaq üçün vacibdir.

Açar sözlər: təhlil, enerji, mənbə, iqtisadi, əlaqə.

GİRİŞ

Global enerji mənzərəsi hazırda dərin transformasiyalara məruz qalır. Tarixən qalıcı yanacaqların üstünlük təşkil etdiyi enerji bazarı texnoloji inkişaf, ətraf mühitlə bağlı narahatlıqlar, davamlılıq öhdəlikləri və geosiyasi rəqabət tərəfindən idarə olunan davamlı diversifikasiyaya şahid olur. Bu keçid beynəlxalq əməkdaşlığın əhəmiyyətini artırır, çünki ölkələr iqlim dəyişikliyi, dəyişkən əmtəə qiymətləri və geosiyasi qeyri-sabitlik kimi çətinlikləri dəf edərəkən etibarlı və əlverişli enerji təchizatını təmin etməyə çalışırlar. Bu kontekstdə xarici iqtisadi əlaqələr dövlətlərin tərəfdaşlıq qurmaq, ticarətlə məşğul olmaq, investisiyalar cəlb etmək və çoxtərəfli enerji platformalarında iştirak etməklə bu mürəkkəblikləri idarə etmə mexanizmi kimi xidmət edir.

Enerji və xarici iqtisadi əlaqələr arasındakı qarşılıqlı əlaqə yeni deyil. Sənaye inqilabından bəri ölkələr iqtisadi artımı dəstəkləmək üçün sərhədlərarası resurs mübadiləsinə etibar ediblər. Lakin enerji təchizatı zəncirlərinin strateji təbiəti FER-in rolunu sırf kommersiya ölçüsündən milli siyasət prioritetlərinə daxil edilmiş ölçüyə qaldırır. Boru kəmərlərinin, dövlətlərarası elektrik şəbəkələrinin, mayeləşdirilmiş təbii qaz (LNG) terminallarının və sərhədlərarası bərpa olunan enerji layihələrinin yaradılması FER tərəfindən dəstəklənən infrastruktur və iqtisadi qarşılıqlı əlaqəni nümunə göstərir. Bu genişmiqyaslı layihələr hökumətlər, çoxmillətli korporasiyalar, maliyyə institutları və tənzimləyici orqanlar arasında koordinasiya tələb edir ki, bu da enerji sektorunda xarici iqtisadi əməkdaşlığın mürəkkəbliyini və dərinliyini nümayiş etdirir.

Bundan əlavə, enerji sektoru global siyasi mənzərə ilə daxili şəkildə bağlıdır. Karbohidrogen ehtiyatları ilə zəngin ölkələr tez-tez regional və global məsələlərdə əhəmiyyətli təsir göstərirlər, enerjiden asılı ölkələr isə uzunmüddətli təchizat zamanətləri və diversifikasiya axtararaq xarici siyasətlərini formalaşdırırlar. Bu asimmetriya mürəkkəb qarşılıqlı asılılıq modellərinə səbəb olmuşdur: ixracatçı ölkələr sabit bazarlara və investisiya axınlarına güvənirlər, idxalçı dövlətlər isə

təchizat təhlükəsizliyinə və geosiyasi sabitliyə üstünlük verirlər. Nəticədə, enerji ilə əlaqəli FER-in geosiyasi iqlim və iqtisadi şəraitdən asılı olaraq beynəlxalq münasibətləri həm sabitləşdirdiyi, həm də qeyri-sabitləşdirdiyi dinamik bir sistem yaranır.

ƏSAS HİSSƏ

Enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələr, enerji resursları ilə beynəlxalq ticarət, enerji infrastrukturuna birbaşa xarici investisiyalar (XBI), texnoloji mübadilə, birgə müəssisələr, beynəlxalq enerji müqavilələri və qlobal və ya regional enerji təşkilatlarında iştirak da daxil olmaqla, lakin bunlarla məhdudlaşmayaraq, geniş fəaliyyət spektrini əhatə edir. Bu komponentlərin hər biri dövlətlərin enerji strategiyalarının formalaşmasında mühüm rol oynayır. Məsələn, enerji ticarəti resurs çatışmazlığı olan ölkələrə daxili tələbatı ödəməyə imkan verir, resursla zəngin ölkələr isə ehtiyatlarını qlobal bazarda pula çevirirlər. XBI hasilat sahələrinin, neft emalı zavodlarının və nəqliyyat infrastrukturunun inkişafını sürətləndirir və bu da ölkələrə istehsal və ixrac imkanlarını genişləndirməyə imkan verir. Texnoloji mübadilə innovasiyanı təşviq edir, enerji səmərəliliyini artırır və bərpa olunan enerji mənbələrinə keçidi dəstəkləyir. Enerji müqavilələri və çoxtərəfli əməkdaşlıq bazar şəffaflığını, sabitliyini və proqnozlaşdırıla bilənliyini artıran tənzimləyici çərçivələr təmin edir.

Enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin təhlili beynəlxalq iqtisadiyyat, enerji siyasəti, geosiyasət və ətraf mühit tədqiqatlarından elementləri birləşdirən çoxsahəli yanaşma tələb edir. Hərtərəfli təhlil enerji əməkdaşlığının arxasındakı iqtisadi motivasiyaları, sərhədlərarası münasibətlərə təsir edən siyasi amilləri və bu cür tərəfdaşlıqların uzunmüddətli dayanıqlığını formalaşdıran texnoloji və ətraf mühit mülahizələrini araşdırır. Əsas təhlil sahələrinə ticarət modelləri, qiymət dəyişkənliyi, investisiya axınları, bazarın liberallaşdırılması, enerji mənbələri arasında rəqabət daxildir.

Enerji sektorunda FER-in əsas xüsusiyyətlərindən biri enerji istehsalçıları və istehlakçıları arasında strateji qarşılıqlı asılılıqdır. Enerji ixrac edən ölkələr - məsələn, Yaxın Şərq, Xəzər regionu və Afrika və Latın Amerikasının bəzi yerlərindəki ölkələr - milli gəlirlərinin əhəmiyyətli bir hissəsini karbohidrogen ixracından əldə edirlər. Onların iqtisadiyyatı və maliyyə sabitliyi qlobal enerji tələbatı və qiymət dalğalanmaları ilə sıx bağlıdır. Əksinə, Avropa İttifaqı, Çin, Yaponiya və Cənubi Koreya kimi əsas enerji idxalçıları - münasib qiymətlərlə fasiləsiz enerji təchizatını təmin etmək çətinliyi ilə üzləşirlər. Bu qarşılıqlı asılılıq xarici iqtisadi münasibətlərin konturlarını formalaşdırır, diplomatik prioritetlərə, ticarət danışıqlarına və strateji ittifaqlara təsir göstərir.

➤ Enerji dünyanın ən çox ticarət edilən əmtəəsidir.

Neft qlobal miqyasda ən çox ticarət edilən məhsuldu, hətta qida və texnologiyanı da üstələyir.

Hər gün dünyada 100 milyon bareldən çox neft istehlak olunur və onun böyük bir hissəsi beynəlxalq sərhədləri keçir.

➤ Qlobal neft ehtiyatlarının 70%-dən çoxu OPEC ölkələri tərəfindən idarə olunur.

Neft İxrac Edən Ölkələr Təşkilatı (OPEC) təsdiqlənmiş neft ehtiyatlarının təxminən 72%-nə sahibdir və bu da onu qlobal xarici iqtisadi əlaqələrdə ən nüfuzlu aktyorlardan birinə çevirir.

➤ Avropa Birliyi enerjinin yarısından çoxunu idxal edir.

AB enerji istehlakının 57-60%-ni idxaldan asılıdır və bu da xarici iqtisadi əlaqələri strateji təhlükəsizlik məsələsinə çevirir.

➤ Rusiya-Avropa qaz əlaqələri bir vaxtlar dünyanın ən böyük ikitərəfli enerji tərəfdaşlığı idi

2022-ci ildən əvvəl Rusiya Aİ-nin təbii qazının 40%-dən çoxunu təmin edirdi. Bu, indiyə qədər formalaşmış ən böyük və ən mürəkkəb enerji ticarəti münasibəti idi - indi demək olar ki, tamamilə yenidən qurulmuşdur.

➤ Azərbaycanın Cənub Qaz Dəhlizi Avropanın ən böyük şaxələndirmə layihələrindən biridir

Mənşəyi Azərbaycandan olan Cənub Qaz Dəhlizi (CQD) bir neçə ölkəni əhatə edən 3500 km uzunluğunda boru kəmərləri sistemidir.

Bu, Aİ-nin tək bir təchizatçıdan uzaqlaşaraq enerjini şaxələndirmək üçün ən uğurlu səylərindən biri hesab olunur.

➤ Xəzər dənizində istifadə olunmamış böyük bərpa olunan enerji potensialı var.

Karbohidrogenlərdən başqa, Xəzər regionu, xüsusən də Azərbaycan və Qazaxıstan, yüzlərlə gigavatt gücündə qiymətləndirilən nəhəng dəniz külək enerjisi potensialına malikdir.

➤ Çin həm neft, həm də təbii qazın dünyanın ən böyük idxalçısıdır.

Çin gündə 14 milyon bareldən çox neft idxal edir və qlobal enerji dəhlizlərinə və xarici tərəfdaşlıqlara çox güvənir.

➤ ABŞ 2019-cu ildə ilk dəfə enerjinin xalis ixracatçısına çevrildi.

Şist nefti və qazı sayəsində ənənəvi olaraq enerji idxalçısı olan ABŞ 60 ildən çox müddətdə ilk dəfə xalis enerji ixracatçısına çevrildi.

➤ Boru kəmərləri geosiyasətə bir çox hərbi ittifaqlardan daha çox təsir göstərir

Enerji boru kəmərləri uzunmüddətli iqtisadi qarşılıqlı asılılıq yaradır.

Boru kəmərləri ilə əlaqəli ölkələr tez-tez qarşılıqlı asılılıq səbəbindən sabit münasibətlər saxlayırlar - bu anlayış boru kəməri diplomatiyası kimi tanınır.

➤ Mayeləşdirilmiş Təbii Qaz (LNG) qlobal enerji ticarətini yenidən formalaşdırdı

Mayeləşdirilmiş Təbii Qaz (LNG) qazın gəmilərlə daşınmasına imkan verir və boru kəmərlərindən asılılığı azaldır.

Bu elastiklik xarici iqtisadi əlaqələri kəskin şəkildə dəyişdirərək idxalçılara daha çox seçim imkanı verir.

➤ Xəzər dənizi 25 ildən çoxdur ki, mübahisəli sərhədlərə malikdir.

Xəzər dənizinin hüquqi statusu haqqında 2018-ci il Konvensiyasına qədər ölkələr Xəzərin dəniz və ya göl olması ilə bağlı fikir ayrılığına düşüblər.

Bu fikir ayrılıqları boru kəməri və enerji əməkdaşlığı layihələrini onilliklər boyu təxirə salıb.

➤ Bərpa olunan enerji artıq qazıntı yanacaqlarından daha çox investisiya cəlb edir.

Tarixdə ilk dəfə olaraq, 2023-2024-cü illərdə bərpa olunan enerji mənbələrinə investisiyalar neft və qazı üstələyərək, FER-i getdikcə daha çox yaşıl texnologiyalara yönəltməyə vadar etdi.

➤ Enerji böhranları tarixən dünya siyasətini yenidən formalaşdırdı

1973-cü il neft böhranı qlobal iqtisadi sistemləri dəyişdirdi və strateji neft ehtiyatları yaratdı.

1990-cı il Körfəz müharibəsi qlobal neft təhlükəsizliyi siyasətinə təsir etdi.

2022-ci il Avropa enerji böhranı AB-nin xarici siyasətini kökündən dəyişdirdi və Azərbaycanla əməkdaşlığı gücləndirdi.

Azərbaycan Qara dəniz sualtı kabel layihəsi vasitəsilə Avropaya yaşıl elektrik enerjisi ixrac etmək məqsədi ilə beynəlxalq şirkətlərlə (Masdar, ACWA Power) böyük dəniz külək və günəş layihələri inkişaf etdirir.

➤ Enerji sanksiyaları qlobal FER-i dərhal dəyişdirir.

Ümumiyyətlə enerji xalqların sosial-iqtisadi strukturunda mərkəzi rol oynayır, onların inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Avropa İttifaqında (Aİ) enerji təhlükəsizliyi geosiyasi təlatümlər və təchizatın dayandırılması fonunda kritik bir problem olaraq ortaya çıxdı, xüsusən də Rusiyanın Ukraynaya müdaxiləsi ilə daha da kəskinləşdi. Bu münaqişə xarici enerji mənbələrindən asılı olan Aİ ölkələrinin həssaslığını vurğuladı, onları qiymət artımlarına və enerji təchizatçıları tərəfindən siyasi alətlər kimi istifadə edilən təchizat məhdudiyyətlərinə məruz qoydu. COVID-19 pandemiyası və Ukraynadakı müharibə ilə bağlı enerji böhranı kimi son böhranlar enerji təhlükəsizliyinin qeyri-müəyyən xarakterini və onun iqtisadi sabitlik və sosial rifah üçün geniş təsirlərini daha da vurğuladı. Aİ-nin Enerji İttifaqı kimi təşəbbüslər vasitəsilə enerji təhlükəsizliyini artırmaq üçün birgə səylərinə baxmayaraq, problemlər davam edir və tənzimləyici çərçivələr enerji təchizatında yaranan fasilələrdən effektiv şəkildə qorunmur. Üzv dövlətlər və xarici təchizatçılar, xüsusən də Rusiya ilə enerji müqavilələrində şəffaflığı təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuş tənzimlə-

yici tədbirlərin qeyri-adekvatlığı Aİ daxilində daha möhkəm və vahid enerji siyasətlərinin aparılmasının zəruriliyini vurğulamışdır.

Ənənəvi karbohidrogen əsaslı FER-ə əlavə olaraq, bərpa olunan enerjinin sürətli böyüməsi beynəlxalq enerji əməkdaşlığına yeni ölçülər gətirmişdir. Bərpa olunan texnologiyalar - günəş, külək, hidro, biokütlə və geotermal enerji - getdikcə xarici ticarət, investisiya və texnoloji mübadilənin mövzularına çevrilir. Ölkələr sərhədlərarası bərpa olunan enerji dəhlizlərinin, dəniz külək şəbəkələrinin və yaşıl hidrogen layihələrinin inkişafı üçün əməkdaşlıq edirlər. Qlobal olaraq aşağı karbonlu iqtisadiyyata keçid bərpa olunan enerji texnologiyalarında istifadə olunan vacib mineralların təmin edilməsində rəqabəti və əməkdaşlığı gücləndirmiş və FER-in əhatə dairəsini daha da genişləndirmişdir. Buna görə də, FER-in müasir təhlilləri ənənəvi qazıntı yanacaqları ilə yeni yaranan təmiz enerji resursları arasındakı qarşılıqlı təsiri nəzərə almalıdır (1).

Geosiyasət enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin formalaşmasında və təkamülündə müəyyənədicəmi amil olaraq qalır. Enerji resursları güc balanslarını formalaşdırır, diplomatik davranışa təsir göstərir və tez-tez geosiyasi rəqabəti gücləndirir. Boru kəmərləri, dəniz tıxacları və LNG daşıma zolaqları kimi enerji tranzit marşrutları üzərində nəzarət bu cür marşrutlara sahib olan və ya onları təmin etmək üçün hərbi imkanlara malik olan dövlətlər üçün təsir yaradır. Enerji ixrac edən ölkələr adətən regional təsirlərini artırmaq üçün resurs diplomatiyasından istifadə edirlər, idxal edən dövlətlər isə həssaslığı azaltmaq üçün təchizatçıları şaxələndirə bilərlər. Münaqişələr, sanksiyalar, ərazi mübahisələri və ticarət müharibələri kimi əsas geosiyasi hadisələr beynəlxalq enerji bazarlarına və FER-ə dərhal və tez-tez uzunmüddətli təsir göstərir. Məsələn, müəyyən neft istehsal edən ölkələrə tətbiq edilən sanksiyalar qlobal təchizat zəncirlərini əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirir, idxalçıları alternativ tərəfdaşlar axtarmağa məcbur edir və qlobal ittifaqları yenidən formalaşdırır.

Enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələr beynəlxalq təşkilatların və tənzimləyici qurumların təsirini də əks etdirir. OPEC, Beynəlxalq Enerji Agentliyi (BEA), Enerji Xartiyası Müqaviləsi (ECT) və müxtəlif regional enerji birlikləri kimi təşkilatlar istehsal hədəflərinin müəyyən edilməsində, ədalətli ticarət təcrübələrinin təşviq edilməsində, investisiyaların tənzimlənməsində və enerji təhlükəsizliyi sahəsində əməkdaşlığın gücləndirilməsində mühüm rol oynayır. Bu təşkilatlarda iştirak ölkələrə milli siyasətlərini qlobal standartlarla uyğunlaşdırmağa, əlverişli şərtlər barədə danışıqlar aparmağa və ortaqlar texnoloji və ya maliyyə resurslarına çıxış əldə etməyə imkan verir. Bu institusional çərçivələr enerji bazarlarının şəffaflığını və sabitliyini artırır və bununla da FER-in proqnozlaşdırıla bilmə qabiliyyətinə töhfə verir.

Eyni zamanda, daxili siyasət qərarları dövlətlərin enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrdə necə iştirak etməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Milli enerji strategiyaları, investisiya qaydaları, bazarın liberallaşdırılması siyasəti, subsidiyalar və ətraf mühit qaydaları ölkənin beynəlxalq enerji bazarındakı mövqeyini formalaşdırır. Əlverişli investisiya mühiti və şəffaf qaydaları olan ölkələrin xarici kapital cəlb etmək, beynəlxalq birgə müəssisələr yaratmaq və qlobal enerji ticarət şəbəkələrində iştirak etmək ehtimalı daha yüksəkdir. Əksinə, proteksionist siyasəti, qeyri-sabit siyasi mühit və ya zəif institusional çərçivəsi olan dövlətlər uzunmüddətli enerji əməkdaşlığında çətinlik çəkə bilər və bu da onların qlobal bazarlara inteqrasiyasını məhdudlaşdırır.

Qlobal enerji keçidi xarici iqtisadi əlaqələrin inkişaf edən təbiətini əks etdirən analitik çərçivələrə ehtiyacı artırır. Ölkələr karbon emissiyalarını azaltmağa, enerji səmərəliliyini artırmağa və dayanıqlı texnologiyalar tətbiq etməyə çalışdıqca, FER getdikcə innovasiya, yaşıl maliyyə və ətraf mühit diplomatiyası ətrafında fırlanır. İqlim yönümlü enerji tərəfdaşlıqları, sərhədyanı emissiya ticarət sxemləri və bərpa olunan enerji layihələri üçün çoxtərəfli maliyyələşdirmə kimi yeni əməkdaşlıq formaları FER mənzərəsini dəyişdirir. Bu inkişaf enerji münasibətlərinin ekoloji, texnoloji və sosial ölçülərini özündə birləşdirən ənənəvi iqtisadi və geosiyasi izahlardan kənara çıxan təhlil tələb edir.

Qlobal enerji bazarında qiymət dəyişkənliyi də əhəmiyyətli dərəcədə yaradır. Neft, qaz, kömür və bərpa olunan enerji texnologiyalarının qiymətləri müxtəlif amillər, o cümlədən tələb-təklif balanssızlığı, siyasi qeyri-sabitlik, spekulyativ ticarət və texnoloji pozuntular səbəbindən dəyişir. Bu qiymət dəyişiklikləri birbaşa FER-in strukturuna təsir göstərir, ixrac gəlirlərinə, idxal xərclərinə, investisiya cəlb ediciliyinə və transsərhəd enerji layihələrinin uzunmüddətli davamlılığına təsir göstərir. Qiymət dinamikası ilə xarici iqtisadi əlaqələr arasındakı əlaqəni anlamaq bazar tendensiyalarını proqnozlaşdırmaq, enerji tərəfdaşlıqlarının iqtisadi dayanıqlığını qiymətləndirmək və milli iqtisadiyyatların dayanıqlılığını qiymətləndirmək üçün vacibdir (4).

Son onillikdə intensiv şəkildə inkişaf edən “enerji keçidi” prosesi — yəni karbohidrogenlərdən bərpa olunan enerji daşıyıcılarına keçid — beynəlxalq enerji münasibətlərinin strukturunu əsaslı şəkildə dəyişir. Dünya ölkələri karbon emissiyalarının azaldılması, enerji səmərəliliyinin yüksəldilməsi və təmiz enerji texnologiyalarının tətbiqi istiqamətində yeni iqtisadi strategiyalar formalaşdırırlar.

Bu kontekstdə:

- enerji ticarətinin mərkəzi neft və qazdan tədricən hidrogen, ammoniyak, günəş texnologiyaları, batareya sistemləri kimi yeni sahələrə keçir;

- xarici iqtisadi əlaqələr yalnız xammal üzərində deyil, texnoloji əməkdaşlıq, enerji innovasiyaları, startap ekosistemləri, elmi tədqiqat layihələri üzərində qurulur;

- inkişaf etmiş ölkələr yaşıl enerji tədarükü üçün Cənub, Orta Asiya, Yaxın Şərq və Afrika regionlarında uzunmüddətli tərəfdaşlıqlar yaradır;

- bərpa olunan enerji üzrə investisiya axınları beynəlxalq kapital bazarlarında yeni maliyyə alətlərini - yaşıl istiqrazları, karbon kreditlərini, enerji səmərəliliyi fondlarını - formalaşdırır.

Bu dəyişikliklər enerji sahəsində xarici iqtisadi əlaqələrin çoxölçülü xarakterini gücləndirir və ölkələr üçün yeni imkanlarla yanaşı yeni rəqabət şərtləri yaradır.

Makroiqtisadi və geosiyasi amillərlə yanaşı, texnoloji inkişaf enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin formalaşmasında getdikcə daha mərkəzi rol oynayır. Qazma texnologiyaları, bərpa olunan enerji sistemləri, ağıllı şəbəkələr, hidrogen istehsalı və enerji saxlama sahəsindəki innovasiyalar müxtəlif enerji mənbələrinin səmərəliliyini və rəqabət qabiliyyətini dəyişdirir. Qabaqcıl texnoloji imkanlara malik ölkələr qlobal bazarlarda rəqabət üstünlüyü qazanır və bu da onlara avadanlıq ixrac etməyə, təcrübələrini bölüşməyə və inkişaf etməkdə olan enerji sahələrində liderlik qurmağa imkan verir. Əksinə, texnoloji cəhətdən asılı ölkələr müasir enerji texnologiyalarını əldə etmək, investisiya cəlb etmək və enerji infrastrukturalarını modernləşdirmək üçün beynəlxalq tərəfdaşlıq axtarırlar. Buna görə də, FER-in təhlili texnologiya transferinin, innovasiya siyasətlərinin, əqli mülkiyyət hüquqlarının və enerji sistemlərinin rəqəmsallaşdırılmasının rolunu nəzərə almalıdır.

Ətraf mühitin dayanıqlılığı enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin digər vacib hərəkətverici qüvvəsinə çevrilmişdir. İqlim dəyişikliyi qlobal ekosistemlər, iqtisadiyyatlar və cəmiyyətlər üçün əhəmiyyətli risklər yaradır və istixana qazı tullantılarının azaldılması və daha təmiz enerji mənbələrinin təşviqi üçün beynəlxalq təşəbbüslərə təkan verir. Nəticədə, ətraf mühit diplomatiyası hazırda enerji diplomatiyası ilə kəsişir, ticarət müqavilələrinə, investisiya qərarlarına və beynəlxalq əməkdaşlıq çərçivələrinə təsir göstərir. Ölkələr karbon tutumlu təcrübələri tədricən aradan qaldırmaq, enerji portfellerini şaxələndirmək və iqlim dəyişikliyinin azaldılması və uyğunlaşma strategiyaları üzərində əməkdaşlıq etmək üçün artan təzyiqlə üzləşirlər. Bu ətraf mühit mülahizələri FER-in məqsədlərini və məzmununu yenidən formalaşdırır, onların əhatə dairəsini ekoloji dayanıqlılıq, yaşıl texnologiyaların inkişafı və ətraf mühitə təsirin qiymətləndirilməsini əhatə etmək üçün genişləndirir.

Bu fonda enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin təhlili strukturlaşdırılmış və hərtərəfli yanaşma tələb edir. Analitik metodlara iqtisadi modelləşdirmə, ticarət və investisiya axınlarının statistik təhlili, milli siyasətlərin müqayisəli tədqiqatları, geosiyasi risklərin qiymətləndirilməsi və ssenari proqnozlaşdırılması daxil ola bilər. Bu metodlar tendensiyaları müəyyən etməyi, siyasətin ef-

fektivliyini qiymətləndirməyi, bazar risklərini qiymətləndirməyi və davamlı beynəlxalq əməkdaşlıq üçün çərçivələr təklif etməyi hədəfləyir. Təhlil həmçinin enerji əlaqələrinin tarixi təkamülünü nəzərdən keçirir və keçmiş modellərin bugünkü qarşılıqlı əlaqələrə necə təsir etdiyini müəyyən edir (3).

Enerji təhlükəsizliyi FER təhlilini istiqamətləndirən fundamental bir anlayış olaraq qalır. O, enerji təchizatının mövcudluğunu, etibarlılığını, əlverişliliyini və dayanıqlığını əhatə edir. Ölkələr enerji mənbələrini şaxələndirməklə, infrastrukturunu gücləndirməklə, strateji ehtiyatlar yaratmaqla və uzunmüddətli xarici tərəfdaşlıqlar qurmaqla enerji təhlükəsizliyini təmin edirlər. Xarici iqtisadi əlaqələr xarici resurslara, texnologiyalara və bazarlara çıxış təmin etməklə bu məqsədlərə çatmaq üçün əsas mexanizm kimi xidmət edir. Buna görə də FER-in öyrənilməsi dövlətlərin daxili enerji ehtiyaclarını beynəlxalq öhdəliklər və strateji maraqlarla necə balanslaşdırdıqlarını daha dərindən anlamağa kömək edir.

Aşağıda enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələrin (XİƏ) ölkə və region üzrə hərtərəfli, akademik cəhətdən strukturlaşdırılmış təhlili verilmişdir və aşağıdakılara yönəlmişdir:

- Azərbaycan
- Avropa İttifaqı (AB)
- Xəzər Regionu (daha geniş regional dinamika)

Azərbaycan Xəzər regionunda ən strateji əhəmiyyətli enerji istehsalçılarından biridir. Əhəmiyyətli neft və qaz ehtiyatlarına malik olan ölkə uzun müddətdir ki, özünü ehtiyatlarla zəngin Mərkəzi Asiya və Xəzər dənizini enerji istehlak edən Avropa və global bazarlarla əlaqələndirən vacib təchizatçı kimi təqdim edir. Azərbaycanın ixracının təxminən 90%-i karbohidrogenlərdən ibarətdir və bu da enerji sektorundakı xarici iqtisadi əlaqələri milli iqtisadiyyatının əsasını təşkil edir.

Enerji sektoru dövlət şirkətlərinin (əsasən SOCAR) və BP, TotalEnergies, ExxonMobil və Equinor kimi çoxmillətli korporasiyalarla strateji tərəfdaşlıqların birləşməsi vasitəsilə idarə olunur. Bu tərəfdaşlıqlar Azərbaycana global dəyər zəncirlərinə inteqrasiya etməyə və beynəlxalq enerji bazarlarında ardıcıl iştirakını qorumağa imkan verir.

Azərbaycanın enerjiddə FER-i bir neçə əsas prinsip üzərində qurulub:

• Hər hansı bir tranzit dəhlizindən asılılığın qarşısını almaq üçün ixrac marşrutlarının şaxələndirilməsi.

- Regional nəqliyyat təşəbbüsləri vasitəsilə çoxtərəfli əməkdaşlıq.
- Sabit, kreditə layiq alıcılarla uzunmüddətli müqavilələr.
- Enerji diplomatiyası vasitəsilə geosiyasi aktuallığın gücləndirilməsi.

Azərbaycan 1990-cı illərin əvvəllərindən, xüsusən də 1994-cü ildə beynəlxalq neft şirkətlərini ölkəyə gətirən və enerji diplomatiyasını kökündən yenidən formalaşdıran "Əsrin Müqaviləsi"nin imzalanmasından sonra bu məqsədləri fəal şəkildə həyata keçirir.

Azərbaycan çoxsaylı transmilli layihələrin, o cümlədən aşağıdakıların mənbəyidir:

- Bakı-Tbilisi-Ceyhan (BTC) neft kəməri
- Bakı-Tbilisi-Ərzurum (BTE) qaz kəməri
- Cənubi Qafqaz Boru Kəməri (SCP)
- Trans-Anadolu Təbii Qaz Boru Kəməri (TANAP)
- Trans-Adriatik Boru Kəməri (TAP)

TANAP və TAP birlikdə Avropanın ən vacib şaxələndirmə marşrutlarından biri olan Cənub Qaz Dəhlizini (CQD) təşkil edir və bu da Aİ-yə Rusiya qazından asılılığı azaltmağa imkan verir.

Azərbaycan Aİ üçün strateji tərəfdaşdır. Əməkdaşlıq aşağıdakılara əsaslanır:

- Təbii qazın ixracı (ildə 12 milyard kubmetrdən çox, ikiqat artırılması planlaşdırılır)
- Xam neft tədarükü (Azərbaycan Aİ-yə OPEC olmayan ən yaxşı təchizatçılar arasındadır)
- Birgə bərpa olunan enerji layihələri, xüsusən də dəniz külək və yaşıl hidrogen
- Aİ-nin Cənub Qaz Dəhlizinə maliyyə dəstəyi.

Güclü qarşılıqlı asılılıq 2022-ci il Avropa enerji böhranından bəri daha da dərinləşib. Azərbaycan AB-nin sürətli şaxələndirmə axtardığı bir vaxtda etibarlı qaz təchizatçısı kimi ortaya çıxmışdır.

Azərbaycan aşağıdakılarla münasibətləri tarazlaşdırır:

- Türkiyə - əsas tranzit tərəfdaşı və siyasi müttəfiqi
- Gürcüstan - boru kəməri marşrutları üçün sabit dəhliz
- Mərkəzi Asiya dövlətləri - Transxəzər təşəbbüsləri vasitəsilə potensial gələcək qaz təchizatçıları

- Rusiya və İran - həm rəqiblər, həm də pragmatik tərəfdaşlar

Sabit FER-i qorumaqla, Azərbaycan Şərq və Qərb arasında nəqliyyat mərkəzi kimi geosiyasi təsirini artırır.

AB dünyanın ən böyük enerji istehlakçılarından biridir, lakin xarici təchizatçılardan çox asılıdır. Ənənəvi olaraq, onun enerji qarışıqına aşağıdakılar üstünlük təşkil edir:

- Neft – əsasən OPEC ölkələrindən, Norveçdən və Rusiyadan idxal olunurdu
- Təbii qaz – əvvəllər 40%-i Rusiya tərəfindən təmin edilirdi (indi kəskin şəkildə azaldılır)
- Kömür – dekarbonizasiya səbəbindən əsasən azalır
- Bərpa olunan enerji mənbələri – sürətlə genişlənir, AB 2050-ci ilə qədər iqlim neytrallığına

sadiq qalır

Enerji təhlükəsizliyi və şaxələndirmə AB xarici iqtisadi siyasətinin mərkəzi komponentlərinə çevrilib.

Əsas məqsədlər aşağıdakılardır:

- Təchizat marşrutlarının və mənbələrinin şaxələndirilməsi
- Siyasi cəhətdən həssas təchizatçılardan asılılığın azaldılması
- Bərpa olunan texnologiyaların və yaşıllıq hidrogenin integrasiyası
- Avropanın daxili enerji bazarının gücləndirilməsi
- Norveç, ABŞ, Azərbaycan, Əlcəzair, Qətər və Yaxın Şərq ölkələri kimi sabit tərəfdaşlarla

əməkdaşlıq

Bu prioritetlər direktivlər, siyasət çərçivələri (məsələn, Yaşıl Saziş) və çoxmilyardlıq investisiya proqramları vasitəsilə həyata keçirilir.

NƏTİCƏ

Nəticə olaraq, enerji sektorunda xarici iqtisadi əlaqələr iqtisadiyyat, siyasət, texnologiya və ətraf mühitin dayanıqlılığının kəsişməsində yerləşən mürəkkəb, dinamik və strateji cəhətdən vacib bir sahəni təşkil edir. Qlobal enerji sistemləri sürətli transformasiyaya məruz qaldıqca, FER-in rolu iqtisadi sabitliyin, enerji təhlükəsizliyinin və dayanıqlı inkişafın təmin edilməsində getdikcə daha vacib hala gəlir. Bu əlaqələrin təhlili qlobal bazar strukturları, geosiyasi uyğunlaşmalar, investisiya trendləri və texnoloji innovasiya yolları haqqında dəyərli məlumatlar təqdim edir. Enerji sektorunda FER-in hərtərəfli anlaşılması gələcək çətinlikləri qabaqcadan görmək, əməkdaşlıq strategiyalarını optimallaşdırmaq və təhlükəsiz, səmərəli və davamlı qlobal enerji sisteminin inkişafına töhfə vermək istəyən siyasətçilər, tədqiqatçılar və sənaye liderləri üçün vacibdir.

Enerji sahəsindəki xarici iqtisadi əlaqələr müasir qlobal iqtisadiyyatın ən strateji istiqamətlərindən biri olaraq, dövlətlərin iqtisadi inkişaf trayektoriyasını, geosiyasi mövqeyini və milli təhlükəsizliyini müəyyən edən başlıca amillərlə sıx bağlıdır. Enerji resurslarının istehsalı, ixracı və idxalı, transsərhəd enerji infrastrukturalarının inkişafı, beynəlxalq enerji bazarlarında qiymət dinamikası, texnologiya mübadiləsi və investisiya axınları kimi çoxşaxəli proseslər ölkələrin xarici iqtisadi siyasətinin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir. Aparılan təhlillər göstərir ki, enerji sektoru yalnız iqtisadi kateqoriya deyil, həm də siyasi, strateji və təhlükəsizliklə bağlı prioritet sahələrdən biridir.

Dünya üzrə enerji ehtiyatlarının coğrafi baxımdan qeyri-bərabər paylanması ölkələri təbii olaraq xarici ticarət və iqtisadi əməkdaşlıq münasibətlərinə cəlb edir. Enerji resursları ilə zəngin olan ölkələr üçün enerji ixracı iqtisadi artımın, valyuta gəlirlərinin və büdcə sabitliyinin əsas mənbələrindən biridir. Eyni zamanda enerji idxal edən dövlətlər isə davamlı iqtisadi inkişafı təmin etmək üçün xarici enerji əlaqələrini genişləndirməyə məcburdur. Bu amil enerji sektorunda qarşılıqlı asılılıq yaradır və beynəlxalq münasibətlərin strukturunda enerji diplomatiyasının rolunu artırır.

Enerji təhlükəsizliyi modern iqtisadiyyatda həm istehsal proseslərinin davamlılığı, həm strateji ehtiyatların idarə olunması, həm də geosiyasi sabitlik üçün fundamental əhəmiyyətə malikdir. Bu səbəbdən ölkələr xarici iqtisadi əlaqələrini formalaşdırarkən enerji təchizatının şaxələndirilməsi, alternativ mənbələrin yaradılması, uzunmüddətli müqavilələrin bağlanması, tranzit marşrutlarının etibarlılığı və nəqliyyat-infrastruktur layihələrinin inkişafı kimi məsələlərə xüsusi önəm verirlər. Beləliklə, enerji sahəsindəki xarici iqtisadi əlaqələr təkcə iqtisadi deyil, həm də milli təhlükəsizlik siyasətinin integral hissəsinə çevrilir.

Aparılan təhlillər göstərir ki, global enerji bazarları yüksək volatilliyə məruz qalır. Neft qiymətlərindəki kəskin artımlar və ya enişlər, geosiyasi münaqişələr, beynəlxalq sanksiyalar, OPEC+ qərarları, enerji tranzitinə dair risklər və texnoloji dəyişikliklər ölkələrin xarici iqtisadi əlaqələrinə birbaşa təsir edir. Bu dəyişkənlik enerji ixrac edən dövlətlər üçün büdcə gəlirlərinin sabitliyinə risk yaradır, enerji idxalçı ölkələr üçün isə inflyasiya təzyiqlərini gücləndirir. Bu səbəbdən enerji sahəsində iqtisadi əlaqələrin proqnozlaşdırılması daha mürəkkəb xarakter alır.

Bu çərçivədə aparılan dərin təhlil göstərir ki:

- enerji marşrutları üzərində nəzarət ölkələrə regionda strateji üstünlük qazandırır;
- iri enerji ixracatçıları - ABŞ, Rusiya, Səudiyyə Ərəbistanı, Qətər - global enerji siyasətinin formalaşmasında həlledici rol oynayır;
- enerji idxal edən iqtisadi güclər - AB, Çin, Yaponiya, Cənubi Koreya - enerji təhlükəsizliyini təmin etmək üçün çoxşaxəli tərəfdaşlıq siyasəti yürüdürlər;
- enerji bazarlarında hər hansı gərginlik beynəlxalq münasibətlərdə böhranlı situasiyalara səbəb ola bilər.

Beləliklə, enerji sahəsində xarici iqtisadi əlaqələr global geosiyasi balansın mühüm tənzimləyicisidir.

Transsərhəd boru kəmərləri, LNG terminalları, elektrik ötürmə xətləri və digər enerji infrastruktur layihələri ölkələrarası qarşılıqlı əlaqələrin genişlənməsində mühüm rol oynayır. Enerji tranzit ölkələri təkcə iqtisadi gəlir əldə etmir, həm də regional siyasətdə təsir imkanlarını gücləndirir. Tranzit marşrutlarının müxtəlifləşdirilməsi, yeni dəhlizlərin açılması və nəqliyyat infrastrukturunun modernləşdirilməsi beynəlxalq enerji əməkdaşlığında strateji üstünlüklər formalaşdırır. Bu kontekstdə Xəzər regionu, Cənub Qaz Dəhlizi, MENA ölkələri və Avropa enerji sistemi arasında integrasiya xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Aparılan təhlil sübut edir ki:

- transsərhəd enerji infrastruktur regional iqtisadiyyatların bir-birinə daha sıx bağlanmasına gətirib çıxarır;
- enerji infrastruktur üzərində qarşılıqlı asılılıq ölkələr arasında daha stabil əməkdaşlıq mühiti yaradır;
- infrastruktur layihələri xarici sərmayələrin cəlb olunmasını gücləndirir və ölkələri beynəlxalq kapital bazarlarına daha çox integrasiya edir.

Beləliklə, enerji infrastruktur xarici iqtisadi əlaqələrin yalnız texniki deyil, həm də iqtisadi və siyasi dayaq nöqtəsidir.

Bərpa olunan enerji texnologiyalarının inkişafı, rəqəmsal idarəetmə sistemləri, enerji səmərəliliyi standartları və “yaşıl keçid” strategiyaları enerji sahəsindəki xarici iqtisadi əlaqələrin məzmununu köklü şəkildə dəyişir. Bu proses bir tərəfdən enerji ticarətinin strukturunu yenidən for-

malaşdırır, digər tərəfdən ölkələr arasında texnologiya transferi və yaşıllıq investisiyalarının həcmi artırır. Gələcək dövrdə enerji sektorunda ticarət yalnız karbohidrogenlər üzərində deyil, həm də rəqəmsal texnologiyalar, batareya sistemləri, yaşıllıq hidrogen və günəş- külək texnologiyalarının beynəlxalq dövriyyəsi üzərində qurulacaq (2).

Enerji qiymətləri dünya iqtisadiyyatının makroiqtisadi sabitliyinə birbaşa təsir edən amillərdən biridir. Təhlillər göstərir ki:

- neftin dünya bazarında qiymətinin artması ixracatçı ölkələr üçün büdcə gəlirlərini artırırsa da, idxalçı ölkələrdə inflyasiya təzyiqlərini yüksəldir;
- qiymət volatilliyi global maliyyə bazarlarında qeyri-müəyyənliyi artırır və sərmayə axınlarının istiqamətini dəyişir;
- enerji qiymətləri beynəlxalq ticarət balansına, valyuta bazarlarına və investisiya qərarlarına birbaşa təsir göstərir.

Bu səbəbdən enerji sahəsində xarici iqtisadi əlaqələrin təhlili qiymət mexanizmlərinin və bazar davranışlarının öyrənilməsinə xüsusi zəruri edir.

Xarici investisiyalar enerji sektorunun inkişafında həlledici rol oynayır. Boru kəmərlərindən tutmuş elektrik stansiyalarına, neft-qaz hasilatı obyektlərindən bərpa olunan enerji sahələrinə qədər müxtəlif layihələr beynəlxalq sərmayələrin iştirakı ilə reallaşır. Tədqiqatlar göstərir ki, xarici investisiyalar iqtisadi artımı sürətləndirir, yeni iş yerləri yaradır, texnoloji modernləşməni təmin edir və ölkələrin ixrac potensialını artırır. Lakin investisiya axınlarının davamlılığı sabit siyasi mühitdən, hüquqi çərçivədən və enerji bazarlarının şəffaflığından birbaşa asılıdır.

Ölkələr enerji resurslarını yalnız iqtisadi məqsədlərlə deyil, həm də xarici siyasət strategiyalarının reallaşdırılması üçün istifadə edirlər. Enerji diplomatiyası vasitəsilə dövlətlər beynəlxalq arenada mövqelərini gücləndirir, iqtisadi tərəfdaşlıq şəbəkələrini genişləndirir, regionlararası inteqrasiya proseslərinə təsir göstərir. Bu baxımdan enerji sahəsindəki xarici iqtisadi əlaqələr milli maraqların qorunmasına və iqtisadi inkişafın uzunmüddətli təminatına xidmət edir.

Enerji sahəsində xarici iqtisadi əlaqələr Azərbaycan üçün həm iqtisadi artımın əsas mənbəyidir, həm də ölkənin regional və global səviyyədə strateji mövqelərini möhkəmləndirən faktordur. Əlavə təhlil göstərir ki:

- Azərbaycan beynəlxalq enerji layihələrinin - BTC neft kəməri, Cənub Qaz Dəhlizi, TANAP, TAP və s. - təşəbbüskarı və əsas iştirakçılarından biridir;
- ölkənin enerji siyasəti yalnız karbohidrogen ixracına deyil, həm də bərpa olunan enerji potensialının inkişafına yönəlir;
- Azərbaycanın xarici iqtisadi əlaqələri regionda enerji təhlükəsizliyinin təmin olunmasına mühüm töhfə verir.

Bu, Azərbaycanın beynəlxalq enerji sistemində etibarlı tərəfdaş kimi mövqeyini daha da gücləndirir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. ACER. 2024. Analysis of the European LNG Market Developments. 2024 Market Monitoring Report. https://www.acer.europa.eu/monitoring/MMR/LNG_market_developments_2024(open in a new window).
2. Al-Saidi, M. 2023. "White Knight or Partner of Choice? The Ukraine War and the Role of the Middle East in the Energy Security of Europe." Energy Strategy Reviews 49:101116. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101116>.

3. Amineh, M.P., and W.H. Crijns-Graus. 2014. "Rethinking EU Energy Security Considering Past Trends and Future Prospects." *Perspectives on Global Development and Technology* 13 (5–6): 757–825. <https://doi.org/10.1163/15691497-12341326>.

4. Augutis, J., R.Krikštolaitis, S.Pečiulytė, and I.Konstantinavičiūtė. 2011. "Sustainable Development and Energy Security Level After Ignalina NPP Shutdown." *Technological and Economic Development of Economy* 17 (1): 5–21.

<https://doi.org/10.3846/13928619.2011.553930>.

5. Azamatova, R., Z.Shadova, and B.Shorova. (2017). "Economic Security and International Relations in the European Union." *Journal of Security & Sustainability Issues* 6 (4), [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4\(15\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4(15)).

6. Bartol, T., G.Budimir, D.Dekleva-Smrekar, M.Pusnik, and P.Juznic. (2014). "Assessment of Research Fields in Scopus and Web of Science in the View of National Research Evaluation in Slovenia." *Scientometrics* 98 (2): 1491–1504. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1148-8>.

7. Berdysheva, S., and S.Ikonnikova. (2021). "The Energy Transition and Shifts in Fossil Fuel use: The Study of International Energy Trade and Energy Security Dynamics." *Energies* 14 (17): 5396. <https://doi.org/10.3390/en14175396>.

L.L.Gahramanova

*master student, Azerbaijan State University of Economics
International Center for Master's and Doctoral Studies*

Foreign economic relations in the energy field and their analysis

Abstract

In the modern global economy, the energy sector occupies a unique strategic and multidimensional place, serving at the same time as an economic foundation, a geopolitical instrument, and a determinant of national security. As the world becomes increasingly interconnected, foreign economic relations (FER) in the energy sector are of exceptional importance and are shaping the global development trajectory, trade patterns, and political alliances. Energy resources - oil, natural gas, coal, and rapidly expanding renewable energy sources - have moved beyond their traditional roles as ordinary commodities. They have become key components of foreign policy strategies, economic cooperation frameworks, and international regulatory systems. Consequently, the study and analysis of foreign economic relations in the energy sector is essential for understanding both the macroeconomic dynamics of states and the broader international political economy.

Keywords: *analysis, energy, resource, economic, relations.*

N.M.Səbzəliyeva
magistrant, Azərbaycan Diplomatik Akademiyası
nigarvalikhanli@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 29.03.2026

The article was received by editorial board on 29.03.2026

Статья принята к печати 29.03.2026

QLOBALLAŞMA ŞƏRAİTİNDƏ BEYNƏLXALQ BİZNES STRATEGİYALARININ FORMALAŞDIRILMASI VƏ RƏQABƏT ÜSTÜNLÜYÜNÜN TƏMİN EDİLMƏSİ

Xülasə

Müasir dövrdə qloballaşma prosesi beynəlxalq biznes mühitinin formalaşmasında əsas determinantlardan biri kimi çıxış edir. Texnoloji inkişaf, informasiya-kommunikasiya vasitələrinin sürətli yayılması və iqtisadi integrasiyanın dərinləşməsi nəticəsində dövlətlərarası sərhədlərin iqtisadi əhəmiyyəti azalmış, beynəlxalq ticarət və kapital hərəkətləri genişlənməmişdir. Bu şəraitdə çoxmillətli korporasiyalar qlobal iqtisadi sistemin aparıcı subyektlərinə çevrilmiş və istehsal, investisiya və ticarət axınlarını yönləndirmək qabiliyyətinə malik olmuşdur. Tədqiqat göstərir ki, qloballaşma beynəlxalq biznes strategiyalarının daha çevik, innovativ və rəqabət yönümlü şəkildə formalaşdırılmasını tələb edir. Xüsusilə texnoloji inkişaf, birbaşa xarici investisiyalar, ticarətin liberallaşdırılması, insan kapitalının keyfiyyəti və infrastruktur səviyyəsi rəqabət üstünlüyünün əsas amilləri kimi çıxış edir. Bu amillər şirkətlərə xərcləri optimallaşdırmaq, yeni bazarlara daxil olmaq və davamlı inkişafı təmin etmək imkanı yaradır. Eyni zamanda, çoxmillətli korporasiyalar qlobal istehsal və tədarük zəncirlərini idarə etməklə beynəlxalq rəqabətdə dominant mövqə əldə edirlər. Araşdırma nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, qloballaşma yalnız iqtisadi imkanları genişləndirmir, həm də milli dövlətlərin iqtisadi siyasətlərinə və sənaye münasibətlərinə təsir göstərir. Dövlətlər rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün daha liberal və investisiya yönümlü siyasətlər həyata keçirməyə məcbur olurlar. Bununla yanaşı, mədəni və institusional fərqlər beynəlxalq biznes fəaliyyətində mühüm rol oynayaraq şirkətlərin strategiyalarına təsir edir.

Açar sözlər: qloballaşma, global ticarət, rəqabət üstünlüyü, beynəlxalq bizneslər.

GİRİŞ

Qlobal kommunikasiya və iqtisadiyyatdakı texnoloji irəliləyişlər dövlətlər arasında münasibətləri integrasiya edərək təhlükəsizliyin anlaşılmasını dəyişdirib və birləşdirib. Bu transformasiya dövlətlərin suverenliyinə müdaxiləyə və iqtisadi təzyiqin yaranmasına yol açıb. Dünya ticarətindəki inkişaf, dövlətlərin iqtisadi cəhətdən fərqli davranmasına səbəb olub. Bu səbəblərə görə dövlətlər iqtisadi fəaliyyətlərini digər ölkələrə keçirməyə başlayıblar və eyni zamanda digər ölkələrin öz əraziləri daxilində fəaliyyət göstərməsinə icazə veriblər. Qloballaşma malların, ideyaların, xidmətlərin və ümumi ticarətin sərbəst hərəkətini təmin etməklə çoxmillətli korporasiyaların gücünü artırır. Bu şirkətlər beynəlxalq istehsal, ticarət və maliyyə axınlarında aparıcı aktyorlara çevriləblər. Elm və texnologiyadakı irəliləyişlər qloballaşmanı sürətləndirib, mədəniyyətlər arasındakı məsafəni azaldıb və insanları ortaqlar ətrafında birləşdirib. Bu proses yeni istehsal üsulları, ticarət münasibətləri, maliyyə metodları və yeni bazar şərtləri yaradıb. Çoxmillətli korporasiyalar bazarlarını və istehsal müəssisələrini daha geniş regiona genişləndirmək imkanı qazanıblar.

Qlobal ticarətin əhəmiyyətli bir hissəsi çoxmillətli korporasiyalar tərəfindən həyata keçirilir. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının Ticarət və İnkişaf üzrə Konfransının 2023-cü il Dünya İnvestisiya

Hesabatına görə, 2022-ci ildə birbaşa xarici investisiyaların azalması inkişaf etmiş iqtisadiyyatlarda çoxmillətli korporasiyaların maliyyə əməliyyatları ilə əlaqələndirilib və nəticədə bu iqtisadiyyatlarda birbaşa xarici investisiyaların 37% azalması ilə 378 milyard dollara düşüb. Amerikadakı bəzi çoxmillətli korporasiyalar bəzi ölkələrin əhalisindən daha çox insanı işə götürür və onların illik dövrüyyəsi bir neçə ölkənin ümumi daxili məhsulundan çoxdur. Bu nəhəng şirkətlər qloballaşma prosesinə, eləcə də təmin etdikləri yüksək səviyyəli xarici birbaşa investisiyalara əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Mal və xidmətlərin istehsal və istehlak şəbəkələri çoxmillətli korporasiyalar tərəfindən idarə olunur. İqtisadi integrasiyanın və liberal siyasətin artan qlobal təsiri, ölkələr arasında iqtisadi fəaliyyətə maneələrin aradan qaldırılması və bu prosesin sürətlənməsi çoxmillətli korporasiyaların əhəmiyyətini artırır. Qloballaşmanın yaratdığı əlverişli mühitdən faydalanan çoxmillətli korporasiyalar dünyada məşhurlaşmış, saylarında böyük artım müşahidə edib və hazırda dövlətlərininki ilə müqayisə edilə bilən iqtisadi güc mövqelərinə çatıblar. Çoxmillətli korporasiyalar keçmişdən bu günə qədər davamlı olaraq böyüyüb, milli dövlətləri aşan resurs gücünə yiyələnib və dünya ticarətində və beynəlxalq münasibətlərdə əsas oyunçuya çevrilib. Bu gün çoxmillətli korporasiyalar təkcə milli dövlətlərin xarici siyasətinə təsir göstərmir, həm də onların ticarət siyasətinin əhəmiyyətli bir hissəsinə çevrilib.

ƏDƏBİYYAT İCMALI

İnkişaf etmiş ölkələrdə mövcud olan firmalar istehsal və texnoloji imkanlarını öz sərhədləri daxilində saxlasalar da, digər ölkələr bu şirkətlərə yalnız marketinq və ticarət sahələrində xidmət göstərirlər. Bu çoxmillətli korporasiyalar beynəlxalq münasibətlərdə güc balansının müəyyən edilməsində təkcə siyasi və sosial sahədə deyil, həm də iqtisadi və rəqabət qabiliyyətləri vasitəsilə əhəmiyyətli mövqe tuturlar. Məsələn, böyük neft şirkətlərinin dünya neft bazarına və dövlətlərin milli maraqlarına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərdiyi məlumdur. Bundan əlavə, bu çoxmillətli korporasiyaların, xüsusən də inkişaf etməkdə olan ölkələrin xarici və iqtisadi siyasətinə təsir göstərmək qabiliyyətinə malik olduğu məlum bir həqiqətdir. Bu kontekstdə, çoxmillətli korporasiyaların iqtisadi güclərindən kənara çıxan təsir və istiqamətləndirmə qabiliyyətinə malik olduğu müşahidə olunur (Kavak, O., Akatak, A., 2024).

Çoxmillətli korporasiyaların artan iqtisadi və siyasi gücü, bu şirkətlərin gələcəkdə iqtisadi və siyasi məsələlərə rəhbərlik edəcəyinə və istiqamət verəcəyinə dair ümumi inamı gücləndirir. Bu ümumi inanc çərçivəsində qloballaşma, çoxmillətli korporasiyalar və beynəlxalq ticarətlə bağlı tədqiqatlar dəyərli hala gəlir. Bu tədqiqatın əsas məqsədi qloballaşmanın iqtisadi təsirlərini və nəticədə güclü aktyorlara çevrilmiş çoxmillətli korporasiyaların dünya iqtisadiyyatındakı yerini və əhəmiyyətini araşdırmaqdır. Bu kontekstdə əvvəlcə qloballaşma anlayışı və bu prosesin ölçüləri müzakirə olunur, sonra beynəlxalq ticarəti qloballaşma prosesi ilə istiqamətləndirməkdə təsirli olan bəzi beynəlxalq təşkilatlar müəyyən edilir və nəhayət, iqtisadi gücü artan çoxmillətli şirkətlərin dünya iqtisadiyyatına təsiri və əhəmiyyəti izah olunur. Qloballaşma termini ümumiyyətlə müasir dövrlə əlaqələndirilsə də, bu anlayış tarix boyu müxtəlif dinamikalarla formalaşmış bir fenomendir. Buna görə də, bu terminin tarixi başlanğıc nöqtəsi müxtəlif yanaşmalara görə dəyişsə də, ümumiyyətlə, müstəmləkə dövründən qaynaqlanan və beş əsr əvvələ aid bir proses kimi təyin edilə bilər. Qloballaşma termininin tərfi müxtəlif mənbələrdə fərqli olsa da, ümumiyyətlə, anlayışın ilk istifadəsi haqqında məlumat tapmaq üçün Marşal Maklühanın 1962-ci ildə "Sosiologiya" tədqiqatında istifadə etdiyi "Qlobal Kənd" termininə müraciət etmək olar. Sonrakı dövrdə Teodor Levittin 1983-cü ildə nəşr olunan "Bazarların Qloballaşması" məqaləsi qloballaşma anlayışının biznes və iqtisadi dünyada populyar bir terminə çevrilməsinə töhfə vermişdir. Qloballaşmanın ortaqların müəyyən etmək çətinidir, çünki bu, hər bir tədqiqatçının öz tədqiqat sahəsinə xas bir şəkildə müraciət etdiyi və ya təyin etdiyi bir anlayışdır. Eyni zamanda, qloballaşma müəyyən hadisələrin və zaman axınlarının nəticəsi olaraq qaçılmaz bir transformasiya kimi qəbul edilir. Bu transformasiyanın təsirləri və nəticələri qeyri-müəyyən və ya fərqli olduğundan, ortaqların tərif formalaşdırmaq çətinidir. Qloballaşmanın

çoxşaxəli ölçülərini anlamaq və izah etmək üçün müxtəlif təriflərdən istifadə etmək olar (Oran, İ. B., 2020).

Cədvəl 1

Fortune Global 500 siyahısındakı yüksək gəlirli 10 beynəlxalq şirkət

Şirkət	Qazanc (Milyar \$)	Sektor	Ölkə
Walmart	611,289	Pərakəndə	ABŞ
Saudi Aramco	603,651	Petrol	Səudiyyə Ərəbistanı
State Grid	530,009	Elektrik və Enerji	Çin
Amazon	513,983	E-Ticarət	ABŞ
China National Petroleum	483,019	Petrol	Çin
Sinopec Group	471,154	Petrol	Çin
Exxon Mobil	413,682	Petrol	ABŞ
Apple	394,328	Texnologiya	ABŞ
Shell	386,201	Petrol	İngiltərə
UnitedHealth Group	324,162	Sağlıq və Sığorta	ABŞ

Mənbə: Fortune Global 500, 2026

İqtisadi ölçü baxımından qloballaşma ümumiyyətlə ölkələrin iqtisadi integrasiyası və vahid global bazarda birləşmə prosesini ifadə edir. Bu proses iqtisadi münasibətlərin inkişafını, ölkələr arasında mal, kapital və işçi qüvvəsi axınının artmasını və dünya miqyasında qarşılıqlı əlaqələrin yayılmasını və yayılmasını əhatə edir. İqtisadi qloballaşma ümumiyyətlə iki əsas mərhələni əhatə edir: ticarətin liberallaşdırılması və maliyyə liberallaşdırılması. Ticarətin liberallaşdırılması ticarət maneələrinin və nəzarət mexanizmlərinin aradan qaldırılması yolu ilə beynəlxalq miqyasda mal və xidmət ticarətinin liberallaşdırılmasını əhatə edir. Maliyyə liberallaşdırılması maliyyə bazarlarında məhdudiyyətlərin və nəzarətin aradan qaldırılması ilə milli və beynəlxalq maliyyə bazarlarının uyğunlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İqtisadi qloballaşmanın üç əsas amili ticarət həcmində artım, bilik və texnologiya transferi və birbaşa xarici investisiyalardır. Bilik və texnologiya transferi əhəmiyyətli təsir göstərsə də, beynəlxalq ticarət hələ də dünya istehsalından daha sürətlə böyüyür və inkişaf edir. Xarici birbaşa investisiyalar bu amillərdən ən vacibidir. Bu amillərin birləşdiyi ortaqlıqda çoxmillətli korporasiyalardır. Qloballaşmanın sürətlənməsinə bir çox amillər təsir göstərsə də, milli səviyyədə müəyyən edilmiş bazarların dünyaya açılması və bu bazarların çoxmillətli korporasiyalar tərəfindən global bazarlara çevrilməsi bu prosesdə mühüm rol oynayır. Bu gün çoxmillətli korporasiyaların rolu durmadan artır (Tarasenko, O., və b., 2017).

Qloballaşan dünyada ticarət və xarici investisiyalar qarşısındakı maneələrin aradan qaldırılması firmalara məhsul istehsalında müxtəlif seçimlər təklif edir. Bu, milli sərhədləri aşan və rəqabəti artıran sürətlə artan sayda firmanın ortaya çıxmasına səbəb olmuşdur. Xarici şirkətlər yerli şirkətlərə nisbətən daha çətin şərtlərlə üzləşir və dil və mədəni fərqlər kimi problemlərin öhdəsindən gəlməli olurlar. Qloballaşma ilə coğrafi sərhədlərin əhəmiyyətinin azalması və beynəlxalq kapital axınının asanlıqla çoxmillətli korporasiyaları daha təsirli etmişdir. Bu şirkətlər öz unikal təşkilati şəbəkələrini yaratmaqla resursları sərhədlərdən ötürmək qabiliyyəti ilə seçilir. Çoxmillətli korporasiyaların digər ölkələrə investisiya qoymaq motivasiyası ümumiyyətlə daha yüksək mənfəət potensialından irəli gəlir. Çoxmillətli korporasiyalar birdən çox ölkədə fəaliyyət göstərən, global strategiyalar hazırlayan, ortaqlıq siyasətlər quran və birdən çox qərar qəbul etmə mərkəzi olan effektiv nəzarət sistemlərinə malik iqtisadi müəssisələrdir. İqtisadi güc, kapitalın ölçüsü, gəlir və fəaliyyət bölgələri bu tərifə daxil olan amillərdir. Məsələn, istehsal həcmi, xarici aktivlərin ölçüsü, qazanan mənfəət və işçilərin sayı kimi meyarlardan istifadə edərək qiymətləndirmələr çoxmillətli korporasiyaların təsnifatında təsirli olur. Müasir texnologiyaların geniş yayılması dünya miqyasında investisiyaların

şaxələndirilməsinə imkan yaratmışdır. Texnologiyanın, xüsusən də inkişaf etməkdə olan ölkələr tərəfindən effektiv istifadəsi çoxmillətli korporasiyaların daha effektiv bir quruluşa nail olmasına kömək etmişdir. Texnologiya çoxmillətli təşkilatların inkişafını, genişlənməsini və istehsalını sürətləndirən əsas amildir. İllər ərzində texnologiyadan faydalanan müəssisələr çoxmillətli korporasiyalara çevrilərək, biznes həcmi, istehsal gücünü və mövcudluq sahələrini qlobal miqyasda uğurla genişləndirmişlər. Xüsusilə müharibələrin bitməsindən sonra iqtisadi rəqabətin ön plana çıxdığı bugünkü dünyada çoxmillətli korporasiyalar daha da təsirli olmuşdur. Rəqabətin istehsal yönümlü olduğu və marketinq və reklam vasitəsilə istehlakçı mədəniyyətinin artdığı bu dövrdə çoxmillətli təşkilatların mövcudluğu çox vacibdir. Qloballaşmanın sürətlənməsi ilə çoxmillətli korporasiyalar bu prosesin aparıcı aktorlarından birinə çevrilmişdir (Ujam, C. J., 2025).

Qloballaşmanın yayılması və çoxmillətli korporasiyaların çoxalması bir-birinə qarşılıqlı təsir göstərmişdir və bu qarşılıqlı təsir bu inkişafı sürətləndirmişdir. Buna görə də, qloballaşma anlayışı çox vaxt çoxmillətli korporasiyalarla birlikdə başa düşülür. Bu şirkətlər fəaliyyət sahələrini genişləndirmiş və kapitallarını inkişaf etdirmək üçün imkanlar tapmışlar.

Qloballaşma kontekstində, çoxmillətli korporasiya fəaliyyətinin yüksək konsentrasiyalı olduğu ərazilərdə rast gəlinən təsirlərin qloballaşma sisteminin yaratdığı imkanlar tərəfindən asanlaşdırılan çoxmillətli korporasiya fəaliyyətinin artması ilə, yoxsa ayrı-ayrı ölkələrdə yaşanan müxtəlif böhranlarla bağlı olub-olmadığı barədə fikir birliyi yoxdur. Çoxmillətli korporasiyaların təsirlərindən ən çox təsirlənən sahələr bunlardır:

- sənaye münasibətləri,
- milli dövlətin funksiyalarına transformativ təsir,
- qloballaşma prosesində çoxmillətli korporasiyaların dominantlığı problemi,
- investisiyaya təsir,
- beynəlxalq münasibətlərə təsir,
- tədiyyə balansına təsir,
- xarici kapital hərəkətlərinə təsir,
- investisiya ölkəsinə təsir,
- investisiya edən ölkəyə təsir,
- məşğulluğa təsir (Gangele, P., Kumar, A., 2025).

Cədvəl 2

Qloballaşma şəraitində rəqabət üstünlüyünə təsir edən amillər

Amil	Təsviri	Rəqabət üstünlüyünə təsiri
Texnoloji inkişaf	Rəqəmsallaşma, innovasiya və istehsal texnologiyalarının inkişafı	Məhsuldarlığı artırır, xərcləri azaldır
Birbaşa xarici investisiyalar	Xarici kapital axını və beynəlxalq maliyyə integrasiyası	Yeni bazarlara çıxışı təmin edir
Ticarətin liberallaşdırılması	Gömrük baryerlərinin və məhdudiyyətlərin azalması	Rəqabəti artırır, bazarları genişləndirir
İnsan kapitalı	Təhsil səviyyəsi, peşəkar bacarıqlar və işçi qüvvəsinin keyfiyyəti	İnnovasiya və effektivliyi yüksəldir
Çoxmillətli korporasiyaların rolu	Qlobal istehsal və ticarət şəbəkələrinin idarə olunması	Qlobal bazarda dominant mövqe yaradır
İnnovasiya və Ar-Ge fəaliyyəti	Yeni məhsul və xidmətlərin yaradılması	Davamlı rəqabət üstünlüyü təmin edir
İnfrastruktur	Nəqliyyat, logistika və kommunikasiya sistemlərinin inkişafı	Tədarük zəncirini optimallaşdırır

Dövlət siyasəti	Vergi, investisiya və ticarət siyasətləri	Biznes mühitini yaxşılaşdırır
Bazar ölçüsü və tələb	Daxili və xarici bazarların genişliyi	İstehsal miqyasını artırır
Mədəni və institusional amillər	Dil, biznes etikasası və hüquqi mühit	Beynəlxalq fəaliyyətin effektivliyini müəyyən edir

Mənbə: Gupta, A. K., Govindarajan, V., 2017

Çoxmillətli korporasiyaların ölkələr arasında sənaye münasibətlərinə təsiri ölkədən ölkəyə dəyişsə də, şirkətin əsas nəzarəti altında olan digər ölkələrdəki çoxmillətli korporasiyaların filialları arasında sənaye münasibətləri qərargah tərəfindən idarə olunur və buna görə də sənaye münasibətləri standartlaşdırılır. Məsələn, onlar müxtəlif Avropa ölkələrinə investisiyalarında eyni qaydaların tətbiq olunmasını təmin etməyə çalışıblar və bu məqsədlə rəhbərlik və işçilər arasında münasibətləri tənzimləyən müqavilələr və ya məsləhət proqramları həyata keçiriblər. Qloballaşma sistemi sayəsində beynəlxalq ticarətdəki maneələrin və birbaşa xarici investisiyalara qoyulan məhdudiyyətlərin azaldılması, yeni texnoloji imkanlar səbəbindən nəqliyyat və rabitə xərclərinin azalması qlobal biznesləri məhsullarını harada və nə vaxt istehsal edib satmaqla bağlı seçimlərində daha çevik edib. Beynəlxalq fəaliyyətlərin genişlənməsi, sürətlə artan şirkətlər və getdikcə rəqabətli qlobal mühitdə iştirak etməyə çalışan inkişaf etməkdə olan ölkələrlə milli dövlətlərin funksiyaları daha az effektiv olur (Gupta, A. K., & Govindarajan, V., 2017). Ölkələr yeni ticarət şərtlərinə uyğunlaşmaq üçün hələ də bəzi sərt qaydaları qoruyub saxlasalar da, bəzi məhdudlaşdırıcı hüquqi tənzimləmələri də əhəmiyyətli dərəcədə azaltmışlar. Şirkətlərin artan çoxmillətli təbiətinin əvvəlki milli dövlət siyasətlərinin gücünü zəiflətdiyi etiraf olunur.

NƏTİCƏ

Qloballaşma malların, xidmətlərin və ideyaların sərbəst hərəkətini asanlaşdıraraq ticarətin liberallaşmasına səbəb olmuşdur. Bu prosesdə çoxmillətli korporasiyalar beynəlxalq ticarətdə həlledici aktyorlara çevrilmiş və informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının inkişafı vasitəsilə qlobal bazarlarda fəal rol oynamışdır. Çoxmillətli korporasiyalar istehsal fəaliyyətləri və əmək bölgüsü vasitəsilə qloballaşmaya əhəmiyyətli töhfələr vermiş, texnoloji inkişafı və nəqliyyat sektorundakı dəyişikliklər vasitəsilə fəaliyyət sahələrini genişləndirmişlər. İqtisadi siyasətdəki "neoliberal" transformasiya bu şirkətlərin qlobal genişlənməsini dəstəkləmişdir. Qloballaşma, ticarət əlaqələrinin artması və sərhədyanı ticarətin inkişafı ilə yanaşı, çoxmillətli korporasiyalar dünya miqyasında kommersiya və siyasi fəaliyyətlərlə məşğul olmağa imkan vermişdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Fortun Global 500 (2026). <https://fortune.com/ranking/global500/>
2. Gangele, P., & Kumar, A. (2025). The impact of globalization on business strategies: A systematic review. *International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management*, 64-71.
3. Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2017). Converting global presence into global competitive advantage. In *International human resource management* (pp. 431-442). Routledge.
4. Kavak, O., & Akatak, A., (2024) KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ULUSLARARASI TİCARETİN ÖNEMLİ OYUNCULARI: ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN İNCELENMESİ.
5. Oran, İ.B. (2020). Çok uluslu şirketler, stratejileri ve küreselleşmedeki rolleri. *Journal of Life Economics*, 7(1), 1-16.
6. Tarasenko, O., Yermakov, Y., & Pchelin, V. (2017). Formation of competitive advantages of enterprises in terms of globalization: competitive dynamics and an intellectual component. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 469-473.

7. Ujam, C.J. (2025). Adopting manufacturing flexibility to achieve competitive advantage in a global economy. *International Journal of Management Science and Information Technology*. 1 (1), 227, 238.

N.V.Sabzaliyeva
master student, Azerbaijan Diplomatic Academy

Formation of international business strategies and ensuring competitive advantage in the conditions of globalization

Abstract

In modern times, the globalization process acts as one of the main determinants in the formation of the international business environment. As a result of technological developments, the rapid spread of information and communication technologies and the deepening of economic integration, the economic importance of interstate borders has decreased, and international trade and capital movements have expanded. In these conditions, multinational corporations have become leading subjects of the global economic system and have the ability to direct production, investment and trade flows. The study shows that globalization requires the formation of international business strategies in a more flexible, innovative and competitive manner. In particular, technological development, foreign direct investment, trade liberalization, the quality of human capital and the level of infrastructure act as the main factors of competitive advantage. These factors create the opportunity for companies to optimize costs, enter new markets and ensure sustainable development. At the same time, multinational corporations gain a dominant position in international competition by controlling global production and supply chains. The research found that globalization not only expands economic opportunities, but also affects the economic policies and industrial relations of nation states. States are forced to implement more liberal and investment-oriented policies to increase their competitiveness. In addition, cultural and institutional differences play an important role in international business activities and affect the strategies of companies.

Keywords: globalization, global trade, competitive advantage, international businesses..

Ə.Ə.Dadaşov
i.f.d., İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi
abdulrahim.dadashov@ereforms.gov.az
N.Ə.Əliyev
magistrant, Azərbaycan Dövlət Gömrük Komitəsinin Akademiyası
aliyevnurlan746@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 28.03.2026

The article was received by editorial board on 28.03.2026

Статья принята к печати 28.03.2026

MDB ÖLKƏLƏRİ ÜÇÜN VAHİD YANAŞMA VƏ HARMONİZASIYA PERSPEKTİVLƏRİ

Xülasə

Müstəqil Dövlətlər Birliyi (MDB) ölkələri arasında iqtisadi, sosial və hüquqi əlaqələrin dərinləşməsi üçün vahid yanaşma və harmonizasiya mühüm strateji istiqamət kimi çıxış edir. Bu prosesin məqsədi üzv dövlətlərin milli qanunvericiliklərinin, iqtisadi siyasətlərinin və institusional mexanizmlərinin qarşılıqlı uyğunlaşdırılması, regional integrasiyanın effektivliyinin artırılması və ümumi bazar prinsiplərinə keçidi təmin etməkdir. Harmonizasiya çərçivəsində əsas istiqamətlər aşağıdakılardır: gömrük və vergi siyasətlərinin uyğunlaşdırılması, ticarət və investisiya rejimlərinin sadələşdirilməsi, nəqliyyat-logistika sistemlərinin integrasiyası, rəqəmsal iqtisadiyyat və texnoloji standartların birləşdirilməsi. MDB-nin vahid yanaşma modeli həm iqtisadi sabitlik, həm də rəqabətqabiliyyətlik baxımından əhəmiyyətli sayılır, çünki bu, region daxilində mal, xidmət, kapital və işçi qüvvəsinin sərbəst hərəkətini asanlaşdırır. Eyni zamanda, harmonizasiya prosesinin həyata keçirilməsi bir sıra çətinliklərlə üzləşir: milli maraqların fərqliliyi, iqtisadi inkişaf səviyyəsində uyğunsuzluq, institusional koordinasiya mexanizmlərinin zəifliyi və beynəlxalq standartlara keçiddə ləngimələr bu prosesin əsas maneələridir. Buna baxmayaraq, Avrasiya İqtisadi İttifaqı (Aİİ) çərçivəsində əldə edilən təcrübə MDB məkanında vahid iqtisadi məkanın formalaşması üçün mühüm nümunə rolunu oynayır. Nəticə etibarilə, MDB ölkələri üçün vahid yanaşma və harmonizasiya perspektivləri yalnız iqtisadi integrasiyanın deyil, həm də sosial, hüquqi və ekoloji siyasətlərin uyğunlaşdırılmasını tələb edir. Bu istiqamətdə qarşılıqlı etimadın gücləndirilməsi, koordinasiyalı tənzimləmə mexanizmlərinin yaradılması və rəqəmsal transformasiya vasitələrinin tətbiqi regional əməkdaşlığın dayanıqlı əsasını formalaşdıracaq.

Açar sözlər: MDB, harmonizasiya, integrasiya, iqtisadi siyasət, regional əməkdaşlıq.

GİRİŞ

MDB (Müstəqil Dövlətlər Birliyi) ölkələri arasında iqtisadi və siyasi integrasiyanın gücləndirilməsi, regional sabitlik və qarşılıqlı asılılığın artırılması müasir dövrdə global tendensiyaaların təsiri altında daha da aktuallaşmışdır. Qlobal iqtisadi sistemdə rəqabət qabiliyyətinin qorunması, resurslardan səmərəli istifadə və beynəlxalq ticarətdə yeni imkanların yaranması MDB məkanında vahid yanaşma və harmonizasiya proseslərinin vacibliyini ön plana çıxarır. MDB-nin üzv dövlətləri uzun illər ərzində fərqli iqtisadi modellər, maliyyə mexanizmləri və hüquqi sistemlər əsasında fəaliyyət göstərsə də, bu müxtəliflik regional integrasiyanın dərinləşməsi qarşısında müəyyən maneələr yaradır. Buna görə də vahid yanaşma konsepsiyası – yəni ortaq iqtisadi siyasət prinsiplərinin, standartlaşdırılmış normativ-hüquqi bazanın və koordinasiyalı idarəetmə mexanizmlərinin formalaşdırılması – birlik daxilində əməkdaşlığın effektivliyini artırmaq üçün zəruri addım sayılır [10,s.88]. Eyni zamanda, harmonizasiya MDB ölkələrinin beynəlxalq iqtisadi sistemə

integrasiyasını asanlaşdırır, xarici investisiyaların cəlb olunmasına, ticarət dövriyyəsinin genişlənməsinə və texnoloji mübadilənin intensivləşməsinə şərait yaradır. Bu prosesin əsas məqsədi iqtisadi siyasətin uyğunlaşdırılması ilə yanaşı, sosial və institusional sahələrdə də ortaqların inkişaf strategiyalarının tətbiqidir. MDB ölkələri arasında harmonizasiya prosesi yalnız iqtisadi integrasiya məqsədi daşıyır, həm də idarəetmə, hüquq, sosial və rəqəmsal transformasiya sahələrində birgə standartların formalaşdırılmasına yönəlmişdir. Bu yanaşma, hər bir üzv ölkənin milli maraqlarını qorumaqla yanaşı, ümumi mənafəlin təmininə və kollektiv inkişaf modelinin yaradılmasına xidmət edir [9,s.239].

Bu kontekstdə əsas prioritetlərdən biri qanunvericilik və tənzimləmə bazasının uyğunlaşdırılmasıdır. Ticarət, gömrük, vergi və investisiya siyasətləri üzrə ortaqların normaların tətbiqi MDB ölkələri arasında iqtisadi əlaqələrin sadələşdirilməsinə, texnoloji və maliyyə axınlarının qarşılıqlı asılılığının artmasına şərait yaradır. Bundan başqa, innovasiya ekosistemlərinin integrasiyası və rəqəmsal idarəetmə standartlarının vahidləşdirilməsi regional əməkdaşlığın yeni mərhələsinə formalaşdırır [2,s.34]. Harmonizasiya həm də sosial-iqtisadi sabitliyin gücləndirilməsinə xidmət edir. Əmək bazarlarının uyğunlaşdırılması, təhsil və elmi-tədqiqat sistemlərinin integrasiyası, miqrasiya və sosial müdafiə mexanizmlərinin birləşdirilməsi MDB məkanında insan kapitalının daha səmərəli istifadəsinə təmin edir. Bu isə uzunmüddətli dövrdə rəqəbatqabiliyyətli və dayanıqlı regional iqtisadi sistemin qurulmasına zəmin yaradır. Eyni zamanda, vahid yanaşmanın uğurla reallaşması üçün siyasi iradə, qarşılıqlı etimad və effektiv koordinasiya mexanizmləri əsas şərt kimi çıxış edir. MDB çərçivəsində yaradılan birgə komissiyalar, iqtisadi forumlar və ekspert qrupları bu istiqamətdə mühüm rola malikdir. Onların fəaliyyəti ölkələr arasında dialoqu gücləndirir və ortaqların qəbulunu asanlaşdırır. Beləliklə, MDB məkanında vahid yanaşma və harmonizasiya perspektivləri yalnız mövcud integrasiya modellərinin inkişafını deyil, həm də yeni regional idarəetmə mədəniyyətinin formalaşmasını təmin edir. Bu prosesin davamlılığı üçün əsas vəzifə milli iqtisadiyyatların fərqli xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, ümumi məqsədlər əsasında çevik və inklüziv mexanizmlərin tətbiqidir [5,s.81].

MDB Məkanında İqtisadi və Hüquqi Harmonizasiya Modelləri

MDB məkanında iqtisadi və hüquqi harmonizasiya modelləri regional əməkdaşlığın dərinləşdirilməsi və iqtisadi sabitliyin təmin olunması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Qlobal iqtisadi sistemdə baş verən dinamik dəyişikliklər, beynəlxalq ticarətin rəqəmsallaşması və maliyyə axınlarının qlobal səviyyədə idarə olunması MDB ölkələri üçün vahid yanaşmanın və hüquqi uyğunlaşdırmanın zəruriliyini artırmışdır [11,s.100]. Bu səbəbdən, iqtisadi integrasiyanın yalnız bazar münasibətləri ilə məhdudlaşmaması, həm də hüquqi və institusional əsaslarla dəstəklənməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. MDB ölkələrinin fərqli iqtisadi potensiala, idarəetmə sistemə və milli qanunvericilik bazasına malik olması harmonizasiya prosesinin çoxşaxəli və mərhələli şəkildə həyata keçirilməsini tələb edir. Bu model çərçivəsində məqsəd — milli hüquq sistemlərinin qarşılıqlı uyğunlaşdırılması, ümumi iqtisadi siyasət prinsiplərinin müəyyənləşdirilməsi və tənzimləmə mexanizmlərinin vahidləşdirilməsidir. İqtisadi və hüquqi harmonizasiya MDB məkanında sərbəst ticarətin inkişafı, investisiya mühitinin sabitləşməsi və regional bazarların bir-birinə integrasiyası üçün mühüm alət rolunu oynayır. Hüquqi koordinasiyanın gücləndirilməsi isə dövlətlər arasında etimadı artırır, iqtisadi risklərin azalmasına və biznes subyektlərinin fəaliyyət şəraitinin şəffaflaşmasına şərait yaradır.

Cədvəl 1

MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya səviyyəsinin müqayisəli göstəriciləri

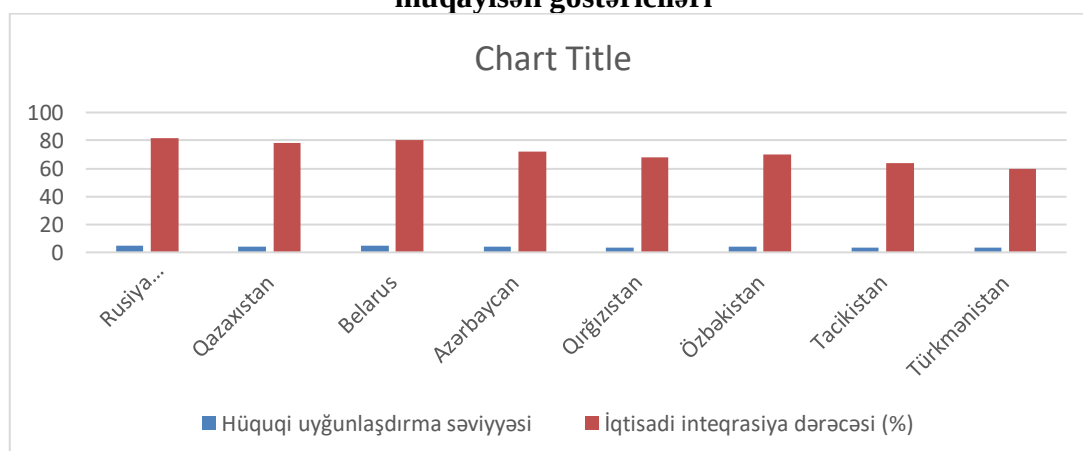
Ölkə	Hüquqi uyğunlaşdırma səviyyəsi (bal 1–5)	İqtisadi integrasiya dərəcəsi (%)	Xarici ticarət həcmi	Birgə layihələrin sayı	İnvestisiya axını (mlrd \$)

			(milyard ABŞ \$)		
Rusiya Federasiyası	4.7	82	650	120	310
Qazaxıstan	4.3	78	210	85	95
Belarus	4.5	80	160	70	60
Azərbaycan	3.9	72	140	55	45
Qırğızıstan	3.6	68	40	30	15
Özbəkistan	3.8	70	90	45	28
Tacikistan	3.4	64	25	22	10
Türkmənistan	3.2	60	35	18	12

Mənbə: Əliyev, Ə., Novruzov, Q., Rzayeva, G., Səfərov, A., & Məmmədrzalı, Ş. (2021). *İnsan hüquqları, əqli mülkiyyət və informasiya: qarşılıqlı hüquqi əlaqələr [Dərs vəsaiti]*. Bakı: Nurlar. PDF: <https://academy-aba.az/api/books/1721626023415.pdf>

Cədvəl 1 MDB ölkələrinin iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesindəki mövcud vəziyyətini əks etdirir. Burada göstərilən göstəricilər hər bir ölkənin integrasiya səviyyəsini, hüquqi uyğunlaşdırma dərəcəsini və regional əməkdaşlığa qatılma intensivliyini müqayisəli şəkildə qiymətləndirməyə imkan verir. Məlumatlardan görünür ki, Rusiya Federasiyası, Belarus və Qazaxıstan harmonizasiya prosesinin aparıcı iştirakçılarıdır. Onların həm hüquqi uyğunlaşdırma səviyyəsi (4.3–4.7 bal aralığında), həm də iqtisadi integrasiya dərəcəsi (78–82%) yüksəkdir. Bu, Avrasiya İqtisadi İttifaqı çərçivəsində qəbul edilmiş ümumi qaydalar, ticarət rejimlərinin liberallaşdırılması və vahid hüquqi bazanın tətbiqi ilə əlaqədardır. Azərbaycan və Özbəkistan orta səviyyəli göstəricilərə malikdirlər. Hər iki ölkədə iqtisadi siyasətin koordinasiyası və hüquqi sistemlərin uyğunlaşdırılması istiqamətində mühüm irəliləyişlər olsa da, tam harmonizasiya hələ başa çatmamışdır. Bu mərhələdə daha çox ikitərəfli əməkdaşlıq və sektoral integrasiya layihələri üstünlük təşkil edir. Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistan kimi ölkələrdə harmonizasiya prosesinin zəifliyi əsasən institusional imkanların məhdudluğu, iqtisadi asılılıqların yüksəkliyi və qanunvericilik islahatlarının ləng aparılması ilə bağlıdır. Bu ölkələrdə hüquqi uyğunlaşdırma 3.2–3.6 bal səviyyəsində, iqtisadi integrasiya isə 60–68% civarındadır. Ümumilikdə, cədvəl MDB məkanında harmonizasiya prosesinin qeyri-bərabər inkişaf etdiyini, lakin ümumi istiqamətin vahid iqtisadi və hüquqi sistemin formalaşdırılmasına yönəldiyini göstərir. Gələcək mərhələdə əsas vəzifə iqtisadi integrasiyanı hüquqi sabitliklə birləşdirmək, yəni iqtisadi qərarların vahid hüquqi çərçivə əsasında idarə edilməsini təmin etməkdir.

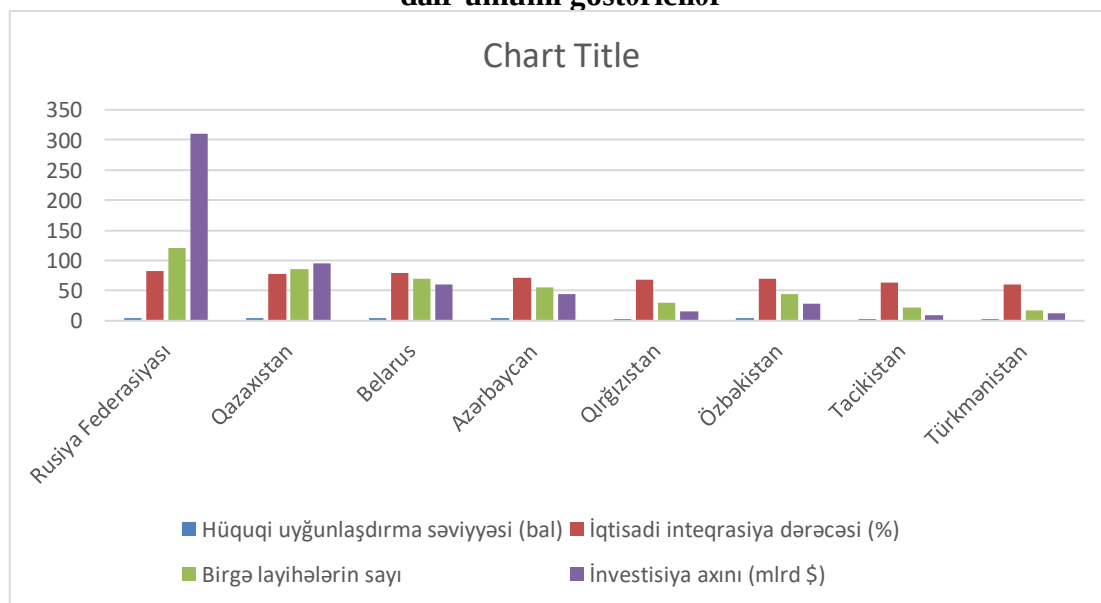
Qrafik 1. MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya səviyyələrinin müqayisəli göstəriciləri



Mənbə: Dragneva, R., & Ioriatti, C. (2010). *Contract law harmonization and regional integration: Can the CIS learn from the EU?* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/240477840_Contract_Law_Harmonization_and_Regional_Integration_Can_the_CIS_Learn_From_the_EU

Qrafik 1 MDB ölkələrinin iqtisadi və hüquqi harmonizasiya səviyyələrinin müqayisəsini vizual şəkildə təqdim edir. Burada iki əsas göstərici - “Hüquqi uyğunlaşdırma səviyyəsi” və “İqtisadi integrasiya dərəcəsi” - qarşılaşdırılmışdır. Qrafikdəki məlumatlar hər bir ölkənin regional integrasiyada tutduğu mövqeyi və harmonizasiya prosesinə uyğunlaşma səviyyəsini aydın şəkildə göstərir. Qrafikdən göründüyü kimi, Rusiya Federasiyası, Belarus və Qazaxıstan harmonizasiya prosesində lider mövqedədir. Bu ölkələrdə həm hüquqi uyğunlaşdırma səviyyəsi (4.3–4.7 bal), həm də iqtisadi integrasiya dərəcəsi (78–82%) yüksək göstəricilərlə seçilir. Bu nəticə Avrasiya İqtisadi İttifaqı (Aİİ) çərçivəsində həyata keçirilən normativ-hüquqi uyğunlaşdırma siyasətləri və ticarət mexanizmlərinin liberallaşdırılması ilə bağlıdır. Azərbaycan və Özbəkistan orta səviyyəli göstəricilərlə təmsil olunur. Bu ölkələrdə harmonizasiya istiqamətində mühüm irəliləyişlər əldə edilsə də, prosesin tam institusional mərhələyə çatması üçün əlavə hüquqi və iqtisadi tədbirlərin görülməsi zəruridir. Xüsusilə, hüquqi sistemlərin beynəlxalq normalarla uyğunlaşdırılması və investisiya axınlarının sabitləşdirilməsi vacibdir. Digər tərəfdən, Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistan kimi ölkələrdə harmonizasiya səviyyəsi nisbətən aşağıdır. Bunun səbəbləri sırasında iqtisadi asılılığın yüksəkliyi, idarəetmə mexanizmlərinin zəif koordinasiyası və normativ-hüquqi islahatların yavaş aparılması qeyd olunur. Ümumilikdə, qrafik göstərir ki, MDB məkanında iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesi dinamik inkişaf etsə də, ölkələr arasında fərqliliklər qalmaqdadır. Yüksək səviyyədə integrasiya etmiş ölkələr təcrübə və standartlarını paylaşmaqla, regionun ümumi inkişaf modelinə töhfə verə bilirlər. Bu, gələcəkdə MDB daxilində vahid iqtisadi və hüquqi məkanın formalaşmasına təməl yaradacaq.

Qrafik 2. MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya modelinə dair ümumi göstəricilər



Mənbə: Xəlilov, Fərdin Yaşar oğlu. “Azərbaycan Respublikasında ədalət mühakiməsinin beynəlxalq standartlarla uyğunlaşdırılması” (Audit jurnalı, məqalə). PDF: <https://audit-journal.az/files/articles/114.pdf>

Qrafik 2 MDB ölkələrinin iqtisadi və hüquqi harmonizasiya modelinə dair əsas göstəricilərini ümumi şəkildə əks etdirir. Burada hər bir ölkə üzrə dörd mühüm parametr - hüquqi uyğunlaşdırma səviyyəsi, iqtisadi integrasiya dərəcəsi, birgə layihələrin sayı və investisiya axını - nəzərə alınaraq müqayisə aparılmışdır. Bu göstəricilər birlikdə hər bir ölkənin MDB məkanında harmonizasiya prosesinə nə dərəcədə integrasiya olunduğunu və regional iqtisadi sistemdəki rolunu müəyyən edir.

Qrafikdən göründüyü kimi, Rusiya Federasiyası, Belarus və Qazaxıstan iqtisadi və hüquqi baxımdan ən yüksək uyğunlaşma səviyyəsinə malikdirlər. Onların yüksək integrasiya dərəcəsi (80%-dən yuxarı) və böyük həcmdə investisiya axını (60–310 mlrd ABŞ dolları aralığında) bu ölkələrin MDB-nin əsas iqtisadi dayaqları olduğunu göstərir. Bu, həm də Avrasiya İqtisadi İttifaqı (Aİİ) çərçivəsində qəbul edilmiş ortaq iqtisadi və hüquqi standartların uğurla tətbiqi ilə bağlıdır. Azərbaycan və Özbəkistan orta səviyyəli nəticələr göstərərək, son illərdə regional layihələrdə fəal iştirak etməyə başlamışdır. Onlarda hüquqi uyğunlaşdırma prosesləri davam edir, iqtisadi integrasiya isə 70–72% civarında formalaşmışdır. Bu ölkələrdə investisiya mühiti sabitləşməkdədir və beynəlxalq hüquqi çərçivələrin tətbiqi daha səmərəli əməkdaşlığa şərait yaradır. Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistan kimi ölkələrdə isə göstəricilər nisbətən aşağıdır. Bu ölkələrdə hüquqi islahatların həyata keçirilməsi prosesi ləng gedir, iqtisadi integrasiya 60–68% səviyyəsində qalır və birgə layihələrin sayı azdır. Bununla belə, bu ölkələr üç ün regiondaxili əməkdaşlıq imkanları genişdir və gələcəkdə harmonizasiya modelinə qoşulma səviyyəsinin artması gözlənilir. Ümumilikdə, qrafik MDB məkanında harmonizasiya modelinin mərhələli şəkildə formalaşdığını, iqtisadi və hüquqi uyğunlaşmanın ölkədən ölkəyə fərqli templərlə inkişaf etdiyini göstərir. Lakin ümumi tendensiya müsbətdir — ölkələr vahid iqtisadi məkanın və hüquqi sabitliyin qurulması istiqamətində addımlar atır, bu da regionun dayanıqlı inkişafına təkan verir.

Cədvəl 2

MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiyaya təsir edən institusional və rəqəmsal göstəricilər

Ölkə	Normativ-hüquqi uyğunluq indeksi (0–100)	Regional əməkdaşlıq səviyyəsi (%)	İnstitusional effektivlik balı (1–5)	Rəqəmsal integrasiya səviyyəsi (%)	Qlobal rəqəbatqabiliyyət indeksi (bal)
Rusiya Federasiyası	91	85	4.6	78	4.8
Qazaxıstan	87	80	4.3	73	4.5
Belarus	88	82	4.4	70	4.4
Azərbaycan	79	74	4.0	69	4.2
Özbəkistan	76	71	3.9	65	4.0
Qırğızıstan	68	66	3.5	60	3.8
Tacikistan	64	63	3.2	55	3.6
Türkmənistan	60	59	3.1	52	3.5

Mənbə: Petrova, E. (2021). Some aspects of development of private international law in the CIS. *Lexonomica*, 13(2), 75–88.
<https://journals.um.si/index.php/lexonomica/article/download/527/490/1852>

Cədvəl 2 MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya proseslərinə təsir edən əsas institusional və rəqəmsal amilləri əks etdirir. Bu cədvəl, harmonizasiya səviyyəsinin yalnız iqtisadi göstəricilərlə deyil, həm də normativ-hüquqi, idarəetmə və texnoloji parametrlərlə müəyyən olunduğunu nümayiş etdirir. Göstəricilərdən göründüyü kimi, Rusiya Federasiyası, Belarus və Qazaxıstan harmonizasiya baxımından lider ölkələrdir. Onlar 90 bal ətrafında normativ-hüquqi uyğunluq indeksi və 80%-dən yuxarı regional əməkdaşlıq səviyyəsi ilə seçilir. Bu nəticələr həmin ölkələrin hüquqi islahatlara ardıcıl yanaşması, dövlət idarəetməsində koordinasiyanın güclü olması və Avrasiya İqtisadi İttifaqı (Aİİ) çərçivəsində vahid iqtisadi siyasət tətbiq etmələri ilə bağlıdır. Azərbaycan və Özbəkistan orta səviyyədə göstəricilərə malik olsalar da, onların rəqəmsal integrasiya səviyyəsi (65–69%) regionda dinamik artım nümayiş etdirir. Bu ölkələrdə elektron idarəetmə, rəqəm-

sal ticarət sistemləri və informasiya texnologiyalarının tətbiqi harmonizasiya prosesini sürətləndirir. Bununla yanaşı, hüquqi uyğunluq və institusional effektivliyin artırılması istiqamətində aparılan islahatlar regional əməkdaşlıq üçün daha əlverişli mühit yaradır. Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistan göstəricilər baxımından nisbətən geridə qalır. Onlarda normativ-hüquqi uyğunluq indeksi 60–68 bal arasında dəyişir və rəqəmsal integrasiya səviyyəsi 52–60% səviyyəsindədir. Bu, həm texnoloji infrastrukturun zəifliyi, həm də institusional idarəetmə mexanizmlərinin qeyri-effektivliyi ilə izah olunur. Cədvəldən ümumi nəticə belədir ki, MDB məkanında harmonizasiya prosesinin uğuru yalnız iqtisadi əlaqələrin genişlənməsindən deyil, həm də hüquqi sabitliyin, rəqəmsal inkişafın və idarəetmə keyfiyyətinin yüksək səviyyəsindən asılıdır. Rəqəmsal texnologiyaların və hüquqi uyğunluq mexanizmlərinin geniş tətbiqi gələcəkdə vahid MDB iqtisadi və hüquqi məkanının formalaşmasına mühüm töhfə verəcək.

Cədvəl 3

MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesinin sosial-iqtisadi təsir göstəriciləri

Ölkə	ÜDM artım tempi (%)	Xarici investisiya payı ÜDM-də (%)	İxracın artım tempi (%)	Sosial sabitlik indeksi (1–10)	İnkişaf etmiş əmək bazarı göstəricisi (1–5)
Rusiya Federasiyası	3.5	25	4.2	8.7	4.6
Qazaxıstan	3.8	23	4.5	8.3	4.4
Belarus	3.2	20	3.8	8.0	4.2
Azərbaycan	3.9	28	4.9	8.5	4.3
Özbəkistan	4.1	26	5.2	8.1	4.0
Qırğızıstan	3.0	18	3.5	7.5	3.7
Tacikistan	2.8	16	3.0	7.1	3.5
Türkmənistan	2.9	19	3.4	7.3	3.6

Mənbə: Kaluzhsky, M. (2015). *Priorities of institutional regulation of e-commerce: Russia and world trends*. arXiv preprint arXiv:1505.03398. <https://arxiv.org/abs/1505.03398>

Cədvəl 3 MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesinin sosial-iqtisadi təsirlərini göstərən mühüm göstəriciləri əks etdirir. Bu göstəricilər arasında ÜDM-in artım tempi, xarici investisiyaların payı, ixracın artım tempi, sosial sabitlik indeksi və əmək bazarının inkişaf səviyyəsi yer alır. Məqsəd, harmonizasiya siyasətinin real iqtisadi və sosial nəticələrini müqayisəli şəkildə təhlil etməkdir. Qrafikdən və cədvəldən göründüyü kimi, Azərbaycan, Qazaxıstan və Özbəkistan regionda sosial-iqtisadi baxımdan ən dinamik inkişaf edən ölkələrdir. Azərbaycanın 3.9%-lik ÜDM artım tempi, 28%-lik xarici investisiya payı və 4.9%-lik ixrac artımı harmonizasiya siyasətinin iqtisadi artıma real təsirini nümayiş etdirir. Bu, ölkədə tətbiq edilən iqtisadi islahatlar, rəqəmsal idarəetmə və beynəlxalq əməkdaşlığın güclənməsi ilə əlaqələndirilir. Rusiya Federasiyası, Belarus və Qazaxıstan yüksək sosial sabitlik indeksi (8.0–8.7 bal) və güclü əmək bazarı (4.2–4.6 bal) ilə seçilir. Bu ölkələrdə hüquqi sabitlik, normativ uyğunluq və uzunmüddətli iqtisadi siyasət nəticəsində harmonizasiya prosesi daha səmərəli şəkildə reallaşır. Onlar həmçinin MDB daxilində investisiya axınlarının və istehsal zəncirlərinin əsas mərkəzləri hesab olunurlar. Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistan kimi ölkələrdə isə göstəricilər nisbətən aşağıdır. Onlarda ÜDM artımı 2.8–3.0%, xarici investisiya payı isə 16–19% arasında dəyişir. Sosial sabitlik indeksinin aşağı olması (7.1–7.5) bu ölkələrdə institusional idarəetmənin zəifliyinə, bazar infrastrukturunun məhdudluğuna və iqtisadi diversifikasiyanın yetərinə olmamasına işarə edir. Ümumilikdə, cədvəl göstərir ki, MDB ölkələrində harmonizasiya siyasəti yalnız hüquqi və iqtisadi uyğunluğun artırılmasına deyil, həm də

sosial rifahın möhkəmləndirilməsinə, əmək bazarının keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və xarici investisiyaların cəlb edilməsinə mühüm təsir göstərir. Daha yüksək integrasiya səviyyəsinə malik ölkələrdə sosial-iqtisadi göstəricilərin də daha sabit və müsbət dinamika nümayiş etdirməsi harmonizasiyanın uzunmüddətli faydasını sübut edir.

Cədvəl 4

MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesində rəqəmsal idarəetmə və innovasiya potensialı göstəriciləri

Ölkə	Rəqəmsal idarəetmə indeksi (0–100)	Elektron hökumət inkişaf indeksi (EGDI)	İnnovasiya fəaliyyəti səviyyəsi (1–10)	Startup ekosistemi gücü (1–5)	Rəqəmsal təhlükəsizlik səviyyəsi (%)
Rusiya Federasiyası	89	0.82	8.5	4.6	86
Qazaxıstan	84	0.79	7.8	4.2	80
Belarus	81	0.77	7.5	4.1	79
Azərbaycan	83	0.75	7.9	4.3	82
Özbəkistan	78	0.71	7.2	3.9	77
Qırğızıstan	70	0.68	6.8	3.6	74
Tacikistan	67	0.63	6.5	3.4	70
Türkmənistan	65	0.60	6.2	3.2	68

Mənbə: Degterev, D. (2019). *Foreign policies of the CIS states: Issues of coordination and harmonization*. Routledge. <https://www.routledge.com/Foreign-Policies-of-the-CIS-States/Degterev/p/book/9780367221986>

Cədvəl 4 MDB ölkələrində iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesinin rəqəmsal idarəetmə və innovasiya potensialı baxımından vəziyyətini təhlil edir. Bu göstəricilər regional integrasiyanın yeni mərhələsinə – rəqəmsal transformasiyanı – əks etdirir. Burada ölkələrin elektron idarəetmə səviyyəsi, innovasiya fəaliyyəti, startup ekosisteminin gücü və rəqəmsal təhlükəsizlik göstəriciləri bir sistem daxilində qiymətləndirilmişdir. Məlumatlardan aydın olur ki, Rusiya Federasiyası, Qazaxıstan və Azərbaycan rəqəmsal idarəetmə və innovasiya potensialı üzrə MDB məkanında lider mövqedədirlər. Rusiya 89 bal ilə rəqəmsal idarəetmə indeksi və 0.82 EGDI göstəricisi ilə regionun ən yüksək dəyərlərinə malikdir. Bu, ölkədə dövlət idarəetmə sistemlərinin tam rəqəmsallaşdırılması, elektron xidmətlərin geniş tətbiqi və kibertəhlükəsizlik sahəsində kompleks yanaşmanın mövcudluğu ilə bağlıdır. Azərbaycan son illərdə bu istiqamətdə ciddi irəliləyiş nümayiş etdirmişdir. 83 bal səviyyəsində rəqəmsal idarəetmə indeksi və 82%-lik rəqəmsal təhlükəsizlik səviyyəsi onun MDB məkanında innovativ idarəetmə modeli formalaşdırdığını göstərir. “ASAN xidmət”, “e-Gov”, “Digital Trade Hub” kimi layihələr ölkədə dövlət-vətəndaş münasibətlərinin rəqəmsal əsasda səmərəli idarə olunmasını təmin edir. Qazaxıstan və Belarus da güclü rəqəmsal ekosistemə malik ölkələr sırasındadır. Onlarda startup fəaliyyəti, elektron sənəd dövriyyəsi və rəqəmsal ticarət sahəsində inkişaf harmonizasiya prosesini sürətləndirir. Özbəkistan son illərdə texnoloji islahatlar həyata keçirməklə rəqəmsal sahədə yüksəliş əldə etmişdir, lakin hələ də innovasiya və texnoloji təhlükəsizlik göstəriciləri orta səviyyədədir. Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistan isə rəqəmsallaşma prosesinin ilkin mərhələsindədirlər; bu, onların texnoloji infrastrukturunun zəifliyi və hüquqi bazanın hələ tam oturubmaması ilə əlaqələndirilir. Ümumilikdə, cədvəl göstərir ki, MDB ölkələrində rəqəmsal idarəetmə və innovasiya potensialı harmonizasiya modelinin gələcək inkişafında əsas strateji istiqamət olacaq. Yüksək rəqəmsal göstəricilərə malik ölkələr həm iqtisadi integrasiyada, həm də hüquqi uyğunluğun təminində daha çevik və dayanıqlı nəticələr əldə edirlər.

Rəqəmsal texnologiyalar harmonizasiyanın yalnız vasitəsi deyil, eyni zamanda onun sürətləndirici gücünə çevrilməkdədir.

MDB məkanında iqtisadi və hüquqi harmonizasiya modellərinin inkişafı təkcə qanunvericilik və idarəetmə səviyyəsində deyil, həm də sosial-iqtisadi strukturun dərin transformasiyası ilə müşayiət olunur [5,s.190]. Müasir dövrdə harmonizasiya sadəcə bir integrasiya mərhələsi deyil, milli iqtisadiyyatların rəqabət qabiliyyətini yüksəldən, regionda sabitlik və inkişaf üçün dayanıqlı baza yaradan sistemli yanaşmadır. Hazırda MDB ölkələrində harmonizasiya prosesinin əsas istiqamətləri rəqəmsal iqtisadiyyatın qurulması, maliyyə sistemlərinin integrasiyası, hüquqi tənzimləmələrin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması və sosial siyasətin koordinasiyası kimi sahələri əhatə edir [7,s.67]. Bu istiqamətlər regional idarəetmə mexanizmlərinin səmərəliliyini artırır və ölkələr arasında informasiya axınıni asanlaşdırır. Rəqəmsal integrasiya xüsusilə yeni mərhələ kimi çıxış edir. MDB məkanında elektron ticarət platformalarının genişlənməsi, vahid ödəniş sistemlərinin yaradılması, elektron sənəd dövriyyəsi və dövlət xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması hüquqi və iqtisadi uyğunlaşmanı real təcrübəyə çevirir. Bu baxımdan, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi harmonizasiyanın ən çevik və effektiv alətlərindən birinə çevrilmişdir [4,s.15]. Eyni zamanda, sosial amillər də bu prosesin ayrılmaz hissəsidir. İqtisadi harmonizasiya, sosial sabitlik və əmək bazarının inkişafı arasında qarşılıqlı əlaqə formalaşmışdır. Integrasiya səviyyəsi yüksək olan ölkələrdə sosial bərabərlik, məşğulluq və həyat keyfiyyəti göstəriciləri də yüksəlməkdədir. Bu, harmonizasiyanın yalnız makroiqtisadi deyil, həm də sosial rifah yönümlü siyasət olduğunu göstərir [[3,s.88]. Bundan başqa, MDB ölkələri arasında hüquqi əməkdaşlığın gücləndirilməsi regional mübahisələrin həllində və ticarət münasibətlərinin tənzimlənməsində mühüm rol oynayır. Vahid hüquqi yanaşma mexanizmləri sərhədyanı ticarətin sadələşdirilməsinə, investisiya axınlarının qorunmasına və biznes mühitində şəffaflığın artırılmasına xidmət edir. Harmonizasiya modelinin davamlı inkişafı üçün vacib istiqamətlərdən biri də institusional koordinasiya və idarəetmə mədəniyyətinin modernləşdirilməsidir [8,s.67]. Bu, qərar qəbulunda şəffaflığın təmin olunması, normativ-hüquqi çərçivələrin çevikləşdirilməsi və dövlətlərarası dialoqun sistemli əsasda qurulması deməkdir. MDB-nin gələcək integrasiya siyasəti məhz bu üç dayağa — hüquqi uyğunluq, rəqəmsal transformasiya və sosial-iqtisadi dayanıqlılıq – üzərində qurulmalıdır.

NƏTİCƏ

MDB məkanında iqtisadi və hüquqi harmonizasiya prosesi regional integrasiyanın dərinləşməsi, rəqabətqabiliyyətin artırılması və sosial-iqtisadi sabitliyin təmin olunması baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Təhlillər göstərir ki, bu proses təkcə hüquqi uyğunlaşma deyil, eyni zamanda iqtisadi idarəetmənin, rəqəmsal texnologiyaların və sosial siyasətlərin qarşılıqlı integrasiyası ilə müşayiət olunur. Yüksək harmonizasiya səviyyəsinə malik ölkələrdə iqtisadi artımın davamlılığı, investisiya axınının sabitliyi və rəqəmsal idarəetmənin effektivliyi daha yüksəkdir. Rusiya Federasiyası, Qazaxıstan, Azərbaycan və Belarus bu baxımdan regionda aparıcı mövqedədirlər. Onlarda hüquqi islahatların ardıcıl aparılması, rəqəmsal xidmətlərin geniş tətbiqi və beynəlxalq normativ çərçivələrə integrasiya prosesi harmonizasiyanın real nəticələrini təmin etmişdir. Digər MDB ölkələrində – xüsusilə Qırğızıstan, Tacikistan və Türkmənistanda – harmonizasiya mexanizmlərinin tətbiqi hələ ilkin mərhələdədir. Bu, əsasən institusional infrastrukturun zəifliyi, texnoloji inkişafdakı gerilik və hüquqi koordinasiyanın məhdudluğu ilə əlaqədardır. Lakin bu ölkələr üçün regional əməkdaşlığın genişlənməsi və rəqəmsal potensialın artırılması gələcək inkişafın əsas şərti kimi qiymətləndirilir. Gələcək perspektivdə MDB məkanında harmonizasiya prosesinin davamlılığı üçün üç strateji istiqamət vacib hesab olunur: hüquqi uyğunlaşdırmanın dərinləşdirilməsi, rəqəmsal transformasiyanın sürətləndirilməsi və sosial-iqtisadi integrasiyanın genişləndirilməsi. Bu istiqamətlərin sinxron inkişafı regionda vahid iqtisadi məkanın formalaşmasını və beynəlxalq rəqabətdə dayanıqlı mövqenin əldə edilməsini təmin edə bilər. Nəticə etibarilə, MDB ölkələrində harmonizasiya modeli yalnız iqtisadi məqsədlərə deyil, həm də hüquqi

sabitlik, sosial rifah və texnoloji inkişafın paralel şəkildə təmin olunmasına yönəlməlidir. Bu yanaşma regionun qlobal iqtisadi sistemdə daha güclü və innovativ aktor kimi möhkəmlənməsinə imkan verəcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Əliyev, Ə., Novruzov, Q., Rzayeva, G., Səfərov, A., & Məmmədrzalı, Ş. (2021). İnsan hüquqları, əqli mülkiyyət və informasiya: qarşılıqlı hüquqi əlaqələr [Dərs vəsaiti]. Bakı: Nurlar. PDF: <https://academy-aba.az/api/books/1721626023415.pdf>
2. Abdullayeva, Lala & Məlikova, (...), "Azərbaycan sənayesinin dünya təsərrüfatına inteqrasiyası" [MA işi / məqalə]. UNEC. PDF: <https://unec.edu.az/application/uploads/2016/07/ABDULLAYEVA-Mag-Lala-Inteqrasiya-03-05-2016-Son-var.pdf>
3. Xəlilov, Fərdin Yaşar oğlu. "Azərbaycan Respublikasında ədalət mühakiməsinin beynəlxalq standartlarla uyğunlaşdırılması" (Audit jurnalı, məqalə). PDF: <https://audit-journal.az/files/articles/114.pdf>
4. Dragneva, R., & Ioriatti, C. (2010). Contract law harmonization and regional integration: Can the CIS learn from the EU? ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/240477840_Contract_Law_Harmonization_and_Regional_Integration_Can_the_CIS_Learn_From_the_EU
5. Freinkman, L., & Plekhanov, A. (2005). Trade performance and regional integration of the CIS. World Bank Policy Research Working Paper No. 2979. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/996141468779704440/pdf/297910PAPER00182131589610.pdf>
6. Helwig, J. (2023). The impact of the Commonwealth of Independent States on policy diffusion and legal harmonization (Doctoral dissertation, Central European University). https://www.etd.ceu.edu/2023/helwig_jonah.pdf
7. Lemon, E. (2020). Authoritarian legal harmonization in the post-Soviet space. *Democratization*, 27(7), 1234–1255. <https://doi.org/10.1080/13510347.2020.1778671>
8. Degterev, D. (2019). Foreign policies of the CIS states: Issues of coordination and harmonization. Routledge. <https://www.routledge.com/Foreign-Policies-of-the-CIS-States/Degterev/p/book/9780367221986>
9. Klishas, A. (2023). The experience of constitutional reforms in the CIS. *Asian Journal of Comparative Law*, 18(2), 221–239. <https://doi.org/10.1080/09700161.2023.2247755>
10. Petrova, E. (2021). Some aspects of development of private international law in the CIS. *Lexonomica*, 13(2), 75–88. <https://journals.um.si/index.php/lexonomica/article/download/527/490/1852>
11. Kaluzhsky, M. (2015). Priorities of institutional regulation of e-commerce: Russia and world trends. arXiv preprint arXiv:1505.03398. <https://arxiv.org/abs/1505.03398>

A.A.Dadashov

PhD, Center for Analysis of Economic Reforms and Communication

N.A.Aliyev

master student, Academy of the State Customs Committee of Azerbaijan

Abstract

A unified approach and harmonization act as an important strategic direction for deepening economic, social and legal relations between the countries of the Commonwealth of Independent States (CIS). The goal of this process is to mutually harmonize the national legislation, economic policies and institutional mechanisms of the member states, increase the effectiveness of regional integration and ensure the transition to common market principles. The main directions within the framework of harmonization are the following: harmonization of customs and tax policies, simplification of trade and investment regimes, integration of transport and logistics systems, unification of the digital economy and technological standards. The unified approach model of the CIS is considered important both in terms of economic stability and competitiveness, as it facilitates the free movement of goods, services, capital and labor within the region. At the same time, the implementation of the harmonization process faces a number of difficulties: the divergence of national interests, the discrepancy in the level of economic development, the weakness of institutional coordination mechanisms and delays in the transition to international standards are the main obstacles to this process. Nevertheless, the experience gained within the framework of the Eurasian Economic Union (EAEU) serves as an important example for the formation of a single economic space in the CIS. Consequently, a unified approach and harmonization prospects for the CIS countries require not only economic integration, but also the harmonization of social, legal and environmental policies. In this direction, strengthening mutual trust, the creation of coordinated regulatory mechanisms and the application of digital transformation tools will form a stable basis for regional cooperation.

Keywords: *CIS, harmonization, integration, economic policy, regional cooperation.*

M.M.Axundov
professor, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında
Dövlət İdarəçilik Akademiyası
azfiri@azeurotel.com
F.C.Fikrətli
magistrant, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında
Dövlət İdarəçilik Akademiyası
farid.fikretli@sanatorium.az

Məqalə redaksiyaya daxil olub 19.03.2026

The article was received by editorial board on 19.03.2026

Статья принята к печати 19.03.2026

UĞURLU NÜMUNƏLƏR ƏSASINDA DÜNYADA MAVİ İQTİSADİYYATIN REGIONAL İNKİŞAFA TƏSİRİ

Xülasə

Tədqiqat mavi iqtisadiyyat konsepsiyasının regional inkişafa təsirini beynəlxalq uğurlu nümunələr əsasında təhlil edir. Mavi iqtisadiyyat dəniz və okean məkanlarının yalnız iqtisadi resurs kimi deyil, ekoloji, sosial və institusional ölçüləri ilə birlikdə idarə olunmasını nəzərdə tutan integrativ inkişaf modelidir. Müəllif Norveç, Hollandiya, Seyşel adaları və Cənubi Koreya təcrübələrinə əsaslanaraq mavi iqtisadiyyatın regionlarda məşğulluğun artırılması, iqtisadi strukturun şaxələndirilməsi, sosial sabitliyin möhkəmləndirilməsi və ekoloji təhlükəsizliyin təmin edilməsində oynadığı rolu müqayisəli şəkildə ortaya qoyur. Təhlil göstərir ki, mavi iqtisadiyyat uğurlu tətbiq edildikdə dəniz məkanları regional dəyər zəncirlərinin formalaşdığı strateji inkişaf sahələrinə çevrilir və mərkəz–periferiya fərqlərinin azaldılmasına töhfə verir. Araşdırma həmçinin sübut edir ki, ekoloji tənzimləmə iqtisadi artımı məhdudlaşdıran faktor deyil, onun uzunmüddətli davamlılığını təmin edən əsas şərtidir. Məqalədə mavi iqtisadiyyatın regional inkişafda yalnız sektoral deyil, institusional və sosial transformasiya yaradan müasir inkişaf paradigması kimi çıxış etdiyi nəticəsinə gəlinir.

Açar sözlər: *mavi iqtisadiyyat, regional inkişaf, davamlılıq, sahil zonaları, ekoloji idarəetmə.*

GİRİŞ

Mavi iqtisadiyyat anlayışı dəniz və okean məkanlarının yalnız iqtisadi fayda prizmasından deyil, ekoloji sistemlərin bütövlüyü və davamlılığı kontekstində dəyərləndirilməsini nəzərdə tutan integrativ inkişaf modelidir. Bu yanaşma dənizləri passiv resurs mənbəyi kimi deyil, mürəkkəb və qarşılıqlı asılı ekosistemlər toplusu kimi qəbul edir. İqtisadi fəaliyyətlərin bu ekosistemlərin təbii dövrünə uyğunlaşdırılması mavi iqtisadiyyatın əsas prinsipini təşkil edir. Burada əsas məqsəd dəniz məkanında həyata keçirilən fəaliyyətlərin ekoloji hədləri aşmamasını təmin etmək və insan fəaliyyəti ilə təbii mühit arasında uzunmüddətli tarazlıq yaratmaqdır. Bu səbəbdən mavi iqtisadiyyat iqtisadi planlaşdırma ilə ekoloji elmin birgə düşünülməsini tələb edən multidissiplinar yanaşma kimi formalaşır. Bu konsepsiyanın mühüm xüsusiyyətlərindən biri resurs istismarından daha geniş mənə daşmasıdır. Mavi iqtisadiyyat dəniz ehtiyatlarının təkcə istifadəsini deyil, onların bərpası və özünüyenilmə imkanlarının qorunmasını da prioritet hesab edir. Balıq ehtiyatlarının tənzimlənməsi, dəniz biomüxtəlifliyinin qorunması, mərcan riflərinin və sahil ekosistemlərinin bərpası bu çərçivədə əsas fəaliyyət istiqamətlərinə daxildir. Burada istismar və mühafizə qarşı-qarşıya qoyulan anlayışlar kimi deyil, bir-birini tamamlayan proseslər kimi dərk edilir. Beləliklə, mavi iqtisadiyyat resursların

tükənməsinə əsaslanan iqtisadi modellərdən fərqli olaraq, ekosistemlərin davamlı məhsuldarlığını təmin etməyi hədəfləyir ^[10].

Mavi iqtisadiyyatın sektorlararası strukturu onun kompleks xarakterini daha da gücləndirir. Balıqçılıq və akvakultura ənənəvi sahələr kimi çıxış etsə də, dəniz nəqliyyatı, bərpa olunan dəniz enerjisi, sahil turizmi və dəniz biotexnologiyası kimi sahələr bu modeldə strateji əhəmiyyət kəsb edir. Bu sahələrin hər biri dəniz mühitinə fərqli təsir mexanizmlərinə malikdir və mavi iqtisadiyyat bu təsirlərin koordinasiya şəkildə idarə olunmasını tələb edir. İqtisadi fəaliyyətlərin parçalanmış və sektoral deyil, vahid ekosistem yanaşması əsasında tənzimlənməsi mavi iqtisadiyyatın əsas fərqləndirici cəhətlərindən biridir. Bu yanaşma eyni zamanda innovasiya və texnoloji inkişaf üçün yeni imkanlar yaradır.

Mavi iqtisadiyyatın mahiyyətində duran əsas ideya iqtisadi artım anlayışının yenidən düşünülməsidir. Burada artım qısa müddətli gəlir və intensiv istismar hesabına deyil, ekoloji davamlılıq və resurs səmərəliliyi üzərində qurulur. Dəniz məkanı tükənən sərvət kimi deyil, düzgün idarə olunduğu təqdirdə uzunmüddətli inkişaf potensialına malik strateji sahə kimi qiymətləndirilir. Bu baxımdan mavi iqtisadiyyat klassik sənaye modellərində müşahidə olunan ekoloji xərcləri minimuma endirməyə çalışır və ekoloji riskləri iqtisadi qərarların ayrılmaz elementi kimi qəbul edir. Nəticə etibarilə, mavi iqtisadiyyat iqtisadi rəşionalizm ilə ekoloji məsuliyyət arasında institusional səviyyədə əlaqə yaradan alternativ inkişaf paradigması kimi çıxış edir ^[7].

Norveçin təcrübəsi

Norveç təcrübəsi mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirini izah etmək üçün xüsusilə əlverişli nümunə hesab olunur, çünki bu ölkədə dəniz məkanı tarixən iqtisadi, sosial və institusional inkişafın mərkəzində yer alıb. Sahil zonalarının coğrafi üstünlükləri dövlət siyasəti ilə sistemli şəkildə uzlaşdırılaraq regional inkişaf strategiyalarına inteqrasiya edilib. Mavi iqtisadiyyat Norveçdə ayrıca sektor siyasəti kimi deyil, regionların uzunmüddətli sosial-iqtisadi dayanıqlığını təmin edən kompleks inkişaf modeli kimi formalaşdırılıb. Norveçdə mavi iqtisadiyyat regional inkişaf strategiyasının əsas sütunlarından biri kimi institusionallaşmış. Balıqçılıq və akvakultura sahələri xüsusilə şimal və qərb regionlarında iqtisadi həyatın aparıcı sahələrinə çevrilib. Bu sektorlar yalnız xammal istehsalı ilə məhdudlaşmır, emal sənayesinin, logistikanın və ixrac yönümlü fəaliyyətlərin inkişafını stimullaşdırır. Nəticədə regional iqtisadiyyatlar aşağı məhsuldarlığa əsaslanan modeldən yüksək əlavə dəyər yaradan istehsal strukturuna keçid edib. Bu transformasiya regionlararası iqtisadi fərqlərin azaldılmasına real töhfə verib.

Norveç modelində mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirinin əsas mexanizmlərindən biri məşğulluq siyasəti ilə bağlıdır. Sahil zonalarında yaşayan əhali üçün balıqçılıq, akvakultura, dəniz nəqliyyatı və dəniz xidmətləri stabil iş yerləri yaradır. Bu sektorlar mövsümi məşğulluqdan daha çox uzunmüddətli və ixtisaslaşmış iş imkanları təqdim edir. Bu isə regionlardan iri şəhərlərə miqrasiya meyillərini zəiflədir və əhalinin öz yaşayış məkanlarında sosial sabitliyini qorumasına şərait yaradır. Beləcə mavi iqtisadiyyat Norveçdə regional demoqrafik tarazlığın qorunmasında da mühüm rol oynayır. Dövlətin elmi tədqiqatlara və texnoloji innovasiyalara verdiyi sistemli dəstək Norveç mavi iqtisadiyyat modelinin əsas dayaqlarından biridir. Regional universitetlər, tədqiqat institutları və sənaye klasterləri arasında qurulan əlaqələr bilik əsaslı iqtisadiyyatın formalaşmasını sürətləndirib. Balıq ehtiyatlarının monitorinqi, akvakultura texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi və dəniz enerjisi sahəsində innovasiyalar regionların rəqabət qabiliyyətini artırır.

Norveç təcrübəsində regional idarəetmə ilə ekoloji tənzimləmənin uzlaşdırılması mavi iqtisadiyyatın uğurunun əsas şərtlərindən biri kimi çıxış edir. Sahil icmaları qərar qəbul etmə proseslərinə cəlb olunur və bu, qəbul edilən siyasətin yerli səviyyədə sosial legitimliyini gücləndirir. Elmi əsaslı kvotalar və ekosistem əsaslı idarəetmə mexanizmləri regional resursların həddindən artıq istismarının qarşısını alır. Bu yanaşma qısa müddətli iqtisadi maraqların uzunmüddətli regional rifah naminə məhdudlaşdırılmasını mümkün edir. Ekoloji standartların sərt şəkildə tətbiqi Norveçdə mavi

iqtisadiyyatın regional inkişafda ziddiyyət təşkil etmədiyini, əksinə onu möhkəmləndirdiyini göstərir. Dəniz ekosistemlərinin qorunması balıq ehtiyatlarının davamlılığını təmin etməklə yanaşı, turizm və digər əlaqəli sahələrin də inkişafına şərait yaradır. Ekoloji təhlükəsizlik regional iqtisadiyyat üçün əlavə xərc kimi deyil, strateji investisiya kimi qiymətləndirilir.

Norveçdə mavi iqtisadiyyat regional inkişafın yalnız iqtisadi deyil, sosial ölçülərini də əhatə edir. Sahil icmalarında sosial rifahın yüksəldilməsi, xidmətlərə çıxışın yaxşılaşdırılması və həyat keyfiyyətinin artırılması mavi iqtisadiyyat siyasətinin ayrılmaz hissəsidir. Regional gəlirlərin artması yerli infrastruktura, təhsilə və sosial xidmətlərə yönəldilir. Bu isə mavi iqtisadiyyatın regional inkişafda inklüziv və balanslı model kimi çıxış etdiyini göstərir^[1].

Mavi iqtisadiyyatın Norveçdə regional inkişafa təsiri institusional sabitlik və uzunmüddətli planlaşdırma ilə daha da güclənir. Sektor siyasəti tez-tez dəyişən iqtisadi konyunkturaya qurban verilmir, əksinə strateji davamlılıq prinsipi əsas götürülür. Bu, regionlara investisiya axınını stimullaşdırır və iqtisadi riskləri azaldır. Nəticədə mavi iqtisadiyyat regional inkişaf üçün etibarlı və proqnozlaşdırıla bilən çərçivə yaradır. Ümumiləşdirsək, Norveç təcrübəsi mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirinin yalnız resurslardan istifadə ilə məhdudlaşmadığını aydın şəkildə göstərir. Bu model regional məşğulluq, sosial sabitlik, ekoloji təhlükəsizlik və institusional effektivlik arasında davamlı balans yaradır. Mavi iqtisadiyyat Norveçdə milli gəliri artırmaqla yanaşı, regionlararası fərqləri azaldan və ərazi bərabərliyini gücləndirən strateji inkişaf alətinə çevrilib. Bu baxımdan Norveç nümunəsi mavi iqtisadiyyatın regional inkişaf siyasətinə integrasiyasının praktik və uğurlu modelini təqdim edir^[5].

Hollandiyanın təcrübəsi

Mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirini göstərən Hollandiya təcrübəsi dəniz məkanının intensiv iqtisadi istifadəsi ilə ekoloji risklərin paralel şəkildə idarə olunmasının mümkünlüyünü nümayiş etdirir. Hollandiyada sahil zonaları iqtisadi fəaliyyətlərin təbii genişlənmə sahəsi kimi deyil, strateji planlaşdırma obyektləri kimi qiymətləndirilir. Dəniz və sahil məkanlarının regional inkişaf siyasətinə integrasiyası təsadüfi bazar proseslərinə buraxılmır, uzunmüddətli məkan planlaşdırması və institusional koordinasiya əsasında həyata keçirilir. Niderlandda dəniz nəqliyyatı regional inkişafın əsas dayaqlarından biri kimi çıxış edir. Limanlar yalnız tranzit və logistika məntəqələri deyil, regional iqtisadi klasterlərin formalaşdığı kompleks istehsal və xidmət mərkəzləridir. Dəniz nəqliyyatı ətrafında gəmiqayırma, təmir, sığorta, maliyyə və rəqəmsal logistika xidmətləri inkişaf edir. Bu isə sahil regionlarında çoxşaxəli məşğulluq imkanları yaradır və regional iqtisadiyyatların bir sektor asılılığından çıxmasına şərait formalaşdırır.

Liman iqtisadiyyatı Niderland mavi iqtisadiyyat modelində regional dinamikanın əsas generatorlarından biridir. Liman şəhərləri yalnız milli deyil, regional və global iqtisadi şəbəkələrin qovşağı funksiyasını yerinə yetirir. Liman infrastrukturu ətrafında formalaşan sənaye zonaları regionlara investisiya axınını gücləndirir və yerli biznes mühitini aktivləşdirir. Bu proses regionların global ticarət sisteminə integrasiyasını sürətləndirərək onların iqtisadi çəkisini artırır və mərkəz–periferiya asimetriyasını zəiflədir. Dəniz mühəndisliyi sahəsi Niderlandda mavi iqtisadiyyatın regional inkişafda struktur rolunu daha da gücləndirir. Sahil mühafizəsi, torpağın bərpası, süni adalar və su üzərində infrastruktur regionların iqtisadi genişlənməsi üçün yeni məkanlar yaradır. Bu texnoloji həllər torpaq qıtlığı problemini kompensasiya etməklə yanaşı, sahil regionlarında iqtisadi fəaliyyətlərin davamlılığını təmin edir. Nəticədə mavi iqtisadiyyat məkan məhdudiyyətlərini aradan qaldıran funksional alətə çevrilir. İnteqrə olunmuş sahil planlaşdırılması Niderland təcrübəsində regional inkişafın əsas idarəetmə mexanizmi kimi çıxış edir. Dəniz məkanı, sahil zonaları və quru ərazilər ayrı-ayrı planlaşdırma obyektləri kimi deyil, vahid funksional sistem kimi nəzərdən keçirilir. Sənaye, yaşayış, nəqliyyat və ekoloji zonalar arasında tarazlıq institusional səviyyədə qorunur.

Su idarəetməsi sahəsində əldə edilən texnoloji nailiyyətlər Niderland mavi iqtisadiyyatının regional təsirini daha da dərinləşdirir. Su səviyyəsinin tənzimlənməsi, daşqın risklərinin idarə olun-

ması və dənizdən torpaq qazanılması sahəsində tətbiq olunan innovativ həllər regional iqtisadi təhlükəsizliyin əsas şərtinə çevrilib. Bu texnologiyalar yalnız daxili ehtiyaclara xidmət etmir, eyni zamanda ixrac olunan bilik və xidmətlərə çevrilərək regional iqtisadiyyatlara əlavə gəlir mənbələri yaradır. Niderlandda mavi iqtisadiyyat regional məşğulluq baxımından da mühüm təsir göstərir. Liman şəhərlərində və sahil regionlarında formalaşan iş yerləri yüksək ixtisaslı əmək bazarını stimullaşdırır. Bu isə regionlarda insan kapitalının cəmləşməsinə, innovasiya mühitinin güclənməsinə və sosial rifahın artmasına səbəb olur. Regional inkişaf yalnız iqtisadi göstəricilərlə deyil, həyat keyfiyyətinin yüksəlməsi ilə müşayiət olunur^[2].

Eyni zamanda ekoloji risklərin idarə olunması Niderland mavi iqtisadiyyat modelində regional inkişafın ayrılmaz komponentidir. Dəniz səviyyəsinin qalxması, daşqın təhlükələri və ekosistemlərin həssaslığı regional planlaşdırmanın mərkəzində dayanır. Ekoloji təhlükəsizlik iqtisadi fəaliyyətlər üçün məhdudlaşdırıcı amil kimi deyil, onların davamlılığını təmin edən şərt kimi qəbul edilir^[9].

Seyşellərin təcrübəsi

Kiçik ada dövlətləri üçün mavi iqtisadiyyatın alternativsiz inkişaf modeli kimi çıxış etməsinin əsas səbəbi iqtisadi fəaliyyətlərin böyük ölçüdə dəniz və sahil məkanlarına bağlı olmasıdır. Seyşel nümunəsində milli ərazi məhdudluğu, torpaq resurslarının azlığı və idxaldan asılılıq mavi iqtisadiyyatı strateji seçimə çevirib. Dəniz məkanı burada yalnız təbii sərvət deyil, həm də iqtisadi planlaşdırmanın əsas məkanıdır. Bu səbəbdən mavi iqtisadiyyat Seyşeldə sektoral siyasət deyil, regional inkişafın ümumi çərçivəsi kimi formalaşmış və dövlətin uzunmüddətli inkişaf baxışına inteqrasiya olunub. Seyşel adalarında mavi iqtisadiyyatın əsas xüsusiyyəti turizm, balıqçılıq və ekosistemlərin qorunması arasında institusional balansın yaradılmasıdır. Turizm sektoru dəniz mənzərələri, riflər və biomüxtəliflik üzərində qurulduğu üçün ekoloji degradasiya birbaşa iqtisadi itkilərə səbəb ola bilər. Bu reallıq mavi iqtisadiyyatın Seyşeldə normativ və praktik səviyyədə qəbul edilməsini sürətləndirib. Sahil və dəniz resurslarının idarə olunması qısamüddətli gəlir məqsədi ilə deyil, sektorların qarşılıqlı asılılığı nəzərə alınaraq planlaşdırılır.

Balıqçılıq sektoru Seyşeldə regional və milli gəlirin mühüm hissəsini formalaşdırır və mavi iqtisadiyyat bu sahənin davamlılığını xüsusi prioritet kimi müəyyənləşdirir. Dəniz ehtiyatlarının həddindən artıq istismarı ölkənin ixrac potensialını və ərzaq təhlükəsizliyini risk altına qoya biləcəyi üçün elmi əsaslı idarəetmə mexanizmləri tətbiq olunur. Kvotalar, monitoring sistemləri və regional əməkdaşlıq alətləri balıq ehtiyatlarının qorunmasına xidmət edir. Dəniz ekosistemlərinin qorunması Seyşel mavi iqtisadiyyat modelində ayrıca ekoloji siyasət kimi deyil, birbaşa regional inkişaf aləti kimi çıxış edir. Dəniz mühafizə zonalarının yaradılması biomüxtəlifliyin qorunması ilə yanaşı, turizm sektorunun keyfiyyətini və davamlılığını təmin edir. Bu zonalar dalgıç turizmi, ekoturizm və elmi tədqiqatlar üçün əlavə dəyər yaradan məkanlara çevrilir. Nəticədə ekoloji mühafizə iqtisadi fəaliyyəti məhdudlaşdıran amil deyil, onun davamlılığını təmin edən struktur komponent kimi qəbul edilir.

Mavi iqtisadiyyat Seyşeldə iqtisadi şaxələndirmə baxımından da mühüm rol oynayır. Kiçik ada dövlətləri üçün əsas risklərdən biri iqtisadiyyatın bir və ya iki sektordan asılı olmasıdır. Mavi iqtisadiyyat çərçivəsində dəniz əsaslı xidmətlər, ekoloji turizm, dəniz biotexnologiyası və əlaqəli logistika sahələri inkişaf etdirilir. Bu, regional iqtisadiyyatın şoklara qarşı davamlılığını artırır və xarici təsirlərin mənfi nəticələrini zəiflədir. Sosial rifah məsələsi Seyşel mavi iqtisadiyyat modelinin mərkəzində dayanır. Sahil icmaları üçün dəniz resursları yalnız gəlir mənbəyi deyil, sosial sabitliyin və məşğulluğun əsas dayağıdır. Mavi iqtisadiyyat bu icmaların qərar qəbul etmə proseslərinə cəlb olunmasını və resurslardan istifadədə ədalətli bölgünü təşviq edir.

Beynəlxalq tərəfdaşlıq Seyşel təcrübəsində mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirini gücləndirən əsas amillərdən biridir. Dövlət beynəlxalq maliyyə institutları, donorlar və ekoloji təşkilatlarla əməkdaşlıq edərək mavi iqtisadiyyat layihələrinə investisiya cəlb edir. Bu əməkdaşlıq yalnız maliyyə axını ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda texniki bilik və institusional təcrübənin transferini də təmin edir. Beləliklə, mavi iqtisadiyyat Seyşeldə global davamlı inkişaf gündəliyi ilə

regional inkişaf arasında körpü rolunu oynayır. Bu ölkədə Balıqçılıq, kənd təsərrüfatı və mavi iqtisadiyyat nazirliyi var^[8]. Seyşel nümunəsində mavi iqtisadiyyatın regional inkişaf modeli dəniz məkanının iqtisadi, ekoloji və sosial funksiyalarını vahid çərçivədə birləşdirir. Sahil və dəniz resursları üzərində qurulan bu model kiçik ada dövlətlərinin struktur məhdudiyyətlərini kompensasiya edən strateji alətə çevrilir. Ekoloji mühafizə, iqtisadi gəlir və sosial rifah arasında yaradılan balans Seyşeli mavi iqtisadiyyatın inkişaf etməkdə olan regionlar üçün tətbiq oluna bilən və effektiv nümunələrindən birinə çevirir^[6].

Cənubi Koreyanın təcrübəsi

Asiya regionunda mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirini izah etmək baxımından Cənubi Koreya təcrübəsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, çünki bu ölkə dəniz məkanını klassik sənaye inkişaf modelindən innovasiya əsaslı struktur transformasiyaya keçidin əsas platformasına çevirə bilib. Sürətli sənayeləşmə mərhələsindən sonra regional balanssızlıqlar, sahil şəhərlərinin funksional yüklənməsi və ekoloji risklər Cənubi Koreyanı yeni inkişaf yanaşmaları axtarmağa vadar edib. Mavi iqtisadiyyat bu kontekstdə təkcə dəniz resurslarının istifadəsi deyil, sahil regionlarının iqtisadi, texnoloji və institusional yenilənməsini təmin edən strateji çərçivə kimi formalaşmış. Cənubi Koreyada mavi iqtisadiyyat sahil şəhərlərinin sənaye transformasiyasında əsas rol oynayır. Ənənəvi ağır sənaye mərkəzləri olan sahil regionları zamanla dəniz texnologiyaları, gəmiqayırma və dəniz əsaslı xidmət sahələrinə yönəlib. Bu keçid təsadüfi bazar prosesləri ilə deyil, dövlətin məqsədyönlü sənaye və regional inkişaf siyasəti ilə dəstəklənib. Nəticədə sahil şəhərləri köhnə istehsal strukturlarından çıxaraq daha çevik, texnoloji və ixrac yönümlü iqtisadi modellərə adaptasiya olunub.

Gəmiqayırma sektoru Cənubi Koreyada mavi iqtisadiyyatın regional inkişafda ən güclü drayverlərindən biri hesab olunur. Bu sahə yalnız istehsal fəaliyyəti ilə məhdudlaşmır, ətrafında geniş sənaye zənciri formalaşdırır. Metallurgiya, elektronika, proqram təminatı və logistika kimi sahələr gəmiqayırma klasterləri ilə sıx integrasiya olunur. Bu integrasiya sahil regionlarında yüksək əlavə dəyər yaradır və regional iqtisadiyyatları daha rəqabətqabiliyyətli edir. Dəniz texnologiyaları mavi iqtisadiyyatın Cənubi Koreyada regional inkişafa təsirini gücləndirən digər mühüm sahədir. Dəniz robotları, ağıllı liman sistemləri, rəqəmsal logistika və dəniz monitorinq texnologiyaları sahil şəhərlərində innovasiya mühitinin formalaşmasına töhfə verir. Bu texnoloji inkişaf yalnız sənaye məhsuldarlığını artırmır, eyni zamanda regionların bilik əsaslı iqtisadiyyata keçidini sürətləndirir. Beləliklə, mavi iqtisadiyyat regional inkişafı aşağı əmək tutumlu sahələrdən yüksək texnoloji sahələrə doğru istiqamətləndirir^[3].

Akvakultura sektoru Cənubi Koreya mavi iqtisadiyyat modelində həm iqtisadi, həm də sosial baxımdan əhəmiyyətli rol oynayır. Sahil və yarım Sahil regionlarında akvakultura kənd təsərrüfatı ilə sənaye arasında körpü funksiyası daşıyır. Bu sektor regional məşğulluğu artırmaqla yanaşı, ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunmasına da töhfə verir. Dövlətin texnoloji dəstəyi və elmi tədqiqatlara yatırımları akvakulturanın daha səmərəli və ekoloji cəhətdən idarə olunan sahəyə çevrilməsini təmin edir.

Cənubi Koreya nümunəsində mavi iqtisadiyyat regional innovasiya ekosistemlərinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Sahil regionlarında universitetlər, tədqiqat institutları və sənaye müəssisələri arasında sıx əməkdaşlıq qurulub. Bu əməkdaşlıq yeni texnologiyaların sürətlə kommersiyalaşmasına və regional klasterlərin güclənməsinə şərait yaradır. Dövlətin aktiv sənaye siyasəti Cənubi Koreya mavi iqtisadiyyat modelinin əsas dayaqlarından biridir. Sahil regionları məqsədli investisiya proqramları, vergi güzəştləri və infrastruktur layihələri ilə dəstəklənir. Bu siyasət regionların milli iqtisadiyyatdakı rolunu gücləndirir və mərkəz–periferiya fərqlərinin dərinləşməsinin qarşısını alır. Regional inkişaf burada passiv nəticə deyil, dövlət tərəfindən planlaşdırılan və istiqamətləndirilən strateji proses kimi həyata keçirilir^[4].

Ekoloji standartların gücləndirilməsi Cənubi Koreyada mavi iqtisadiyyatın uzunmüddətli davamlılığını təmin edən əsas amillərdən biridir. Sahil sənayesinin ekoloji yükü nəzərə alınaraq tul-

lantıların idarə olunması, su keyfiyyətinin qorunması və dəniz ekosistemlərinin monitorinqi sistemli şəkildə həyata keçirilir. Ekoloji tələblər sənaye fəaliyyətlərini məhdudlaşdıran maneə kimi deyil, onların davamlılığını təmin edən şərt kimi qəbul edilir. Bu yanaşma regional inkişafda ekoloji təhlükəsizlik arasında ziddiyyəti minimuma endirir. Cənubi Koreya təcrübəsi mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsirinin yalnız resurs istifadəsi ilə izah edilə bilməyəcəyini aydın şəkildə göstərir. Bu model sahil regionlarında sənaye transformasiyası, innovasiya ekosistemlərinin formalaşması və yüksək ixtisaslı məşğulluğun yaradılması vasitəsilə struktur dəyişikliklərə yol açır. Mavi iqtisadiyyat Cənubi Koreyada regional inkişafın lokomotivinə çevrilərək iqtisadi modernləşmə, texnoloji irəliləyiş və ekoloji davamlılıq arasında sistemli balans yaradan strateji alət kimi çıxış edir.

NƏTİCƏ

Nəticə etibarilə, aparılan təhlil göstərir ki, mavi iqtisadiyyat regional inkişafın yalnız əlavə sektoru deyil, ərazi səviyyəsində iqtisadi, sosial və ekoloji prosesləri vahid məntiqdə birləşdirən kompleks inkişaf modelidir. Norveç, Hollandiya, Seyşel və Cənubi Koreya təcrübələri sübut edir ki, mavi iqtisadiyyat düzgün institusional çərçivə və uzunmüddətli planlaşdırma ilə tətbiq edildikdə regionlarda məşğulluğun artmasına, iqtisadi strukturun şaxələnməsinə, regionlararası fərqlərin azalmasına və sosial sabitliyin möhkəmlənməsinə real töhfə verir. Bu modellərdə dəniz və su məkanları sadəcə resurs bazası kimi deyil, regional dəyər zəncirlərinin formalaşdığı strateji inkişaf məkanı kimi çıxış edir. Eyni zamanda ekoloji tənzimləmə iqtisadi artımı məhdudlaşdıran amil deyil, onun davamlılığını təmin edən əsas şərtə çevrilir. Beləliklə, mavi iqtisadiyyat regional inkişafda qısamüddətli iqtisadi fayda ilə uzunmüddətli ekoloji və sosial rifah arasında institusional balans yaradan effektiv mexanizm kimi özünü doğruldur.

Digər tərəfdən, beynəlxalq təcrübənin müqayisəli təhlili göstərir ki, mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsiri avtomatik xarakter daşımır və bu təsirin gücü idarəetmə keyfiyyəti, elmi əsaslı qərar qəbul etmə, yerli icmaların iştirakı və dövlətin strateji rolundan birbaşa asılıdır. Mavi iqtisadiyyatın uğurlu tətbiqi regionlarda struktur transformasiyanı təşviq edir, aşağı əlavə dəyərli fəaliyyətlərdən innovasiya və bilik əsaslı sahələrə keçidi sürətləndirir və regional iqtisadiyyatların xarici şoklara qarşı davamlılığını artırır. Bu baxımdan mavi iqtisadiyyat regional inkişafın yalnız iqtisadi göstəricilərinin deyil, həyat keyfiyyətinin, ekoloji təhlükəsizliyin və sosial inklüzivliyin yüksəldilməsinə xidmət edən müasir inkişaf paradigması kimi qiymətləndirilə bilər. Aparılan təhlil mavi iqtisadiyyatın regional inkişaf siyasətlərinə integrasiyasının gələcəkdə daha balanslı, davamlı və rəqabətqabiliyyətli ərazi inkişaf modellərinin formalaşması üçün mühüm elmi və praktiki əsas yaratdığını aydın şəkildə ortaya qoyur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Dyrset, G. Blue growth in Norway – Three emerging narratives. Marine Policy, Volume 178, August 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2025.106718>
2. EU Blue Economy Observatory: Netherlands. URL: https://blue-economy-observatory.ec.europa.eu/country-profiles/netherlands_en
3. Korea Blue Action Plan. URL: [https://ocean2025.kr/wp-content/themes/ooc/asset/file/Korea%20Blue%20Action%20Plan\(ENG\).pdf?ckattempt=1](https://ocean2025.kr/wp-content/themes/ooc/asset/file/Korea%20Blue%20Action%20Plan(ENG).pdf?ckattempt=1)
4. National State of Oceans and Coasts 2018: Blue Economy Growth. RO Korea. 2023 December. URL: https://www.pemsea.org/sites/default/files/2023-12/NSOC_RO_Korea_2018_10152020.pdf
5. Norway Places Marine Ecosystems at the Heart of Plans for a Sustainable Ocean Economy. URL: <https://oceanpanel.org/sustainable-ocean-plans/norway-places-marine-ecosystems-at-the-heart-of-plans-for-a-sustainable-ocean-economy/>

6. The Blue Economy in Seychelles: Socio-economic and ecological assessment of the Blue Economy in Seychelles. UNECA, 2021. URL:
<https://repository.uneca.org/entities/publication/69679edb-0c90-468b-9972-0a6299e9b1a2>
7. The blue economy. UNECA. 2016-11. URL:
<https://repository.uneca.org/entities/publication/423992c9-7d07-5dc2-926d-f4ea444a13c>
8. The Department of Blue Economy. URL: <https://mofbe.gov.sc/blue-economy/>
9. Totaro, A. Blue Economy in the Netherlands: A Sea of Potential. URL:
<https://www.renewablematter.eu/en/Blue-Economy-in-the-Netherlands-A-Sea-of-Potential>
10. What is the blue economy? London School of Economics. URL:
<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/explainers/what-is-the-blue-economy/>

M.M.Akhundov

*professor, Academy of Public Administration under the
President of the Republic of Azerbaijan*

F.J.Fikretli

*master student, Academy of Public Administration under the
President of the Republic of Azerbaijan*

The Impact of the blue economy on regional development based on successful examples around the world

Abstract

This article analyzes the impact of the blue economy concept on regional development based on successful international examples. The blue economy is defined as an integrative development model that approaches marine and ocean spaces not merely as economic resources, but through the combined lenses of ecological integrity, social considerations, and institutional governance. Drawing on the experiences of Norway, the Netherlands, Seychelles, and South Korea, the study comparatively examines the role of the blue economy in increasing regional employment, diversifying economic structures, strengthening social stability, and ensuring environmental security. The analysis demonstrates that when effectively implemented, the blue economy transforms marine spaces into strategic development areas where regional value chains are formed, contributing to the reduction of center-periphery disparities. The findings further indicate that environmental regulation should not be regarded as a constraint on economic growth, but rather as a fundamental condition for its long-term sustainability. The article concludes that the blue economy represents a contemporary development paradigm that generates not only sectoral outcomes but also broader institutional and social transformation at the regional level.

Keywords: *blue economy, regional development, sustainability, coastal zones, environmental governance.*

N.N.Almasov
i.f.d., müəllim, Azərbaycan Universiteti,
Azərbaycan Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası
nahid.almasov1990@gmail.com
Ə.İ.Ağaliyev
magistrant, Azərbaycan Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası
agaliyeff@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 27.03.2026

The article was received by editorial board on 27.03.2026

Статья принята к печати 27.03.2026

MÜASİR ƏMƏK BAZARINDA İŞSİZLİYİN İDARƏ OLUNMASI: BEYNƏLXALQ YANAŞMALAR VƏ AZƏRBAYCAN REALLIĞI

Xülasə

Məqələdə müasir əmək bazarında işsizliyin idarə olunması məsələləri beynəlxalq təcrübə və Azərbaycan reallığı kontekstində təhlil edilir. Tədqiqat çərçivəsində işsizliyin səviyyəsinin qiymətləndirilməsi, onun əsas səbəbləri və əmək bazarının struktur xüsusiyyətləri araşdırılmışdır. İnkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə tətbiq olunan məşğulluq siyasətləri müqayisəli şəkildə təhlil edilmiş, aktiv əmək bazarı tədbirlərinin effektivliyi qiymətləndirilmişdir. Eyni zamanda Azərbaycanda əmək bazarının mövcud vəziyyəti və dövlət məşğulluq siyasətinin əsas istiqamətləri nəzərdən keçirilmişdir. Aparılan təhlil əsasında işsizliyin azaldılması və əmək bazarının səmərəliliyinin artırılması üzrə tövsiyələr irəli sürülmüşdür.

Metodologiya - Tədqiqatda işsizlik probleminin araşdırılması üçün müqayisəli təhlil, statistik analiz və sistemli yanaşma metodlarından istifadə edilmişdir. Dünya ölkələrinin əmək bazarı siyasətləri və işsizlik göstəriciləri müqayisəli şəkildə təhlil edilmişdir. Eyni zamanda rəsmi statistik məlumatlar və beynəlxalq hesabatlar əsasında Azərbaycanın əmək bazarında mövcud vəziyyət qiymətləndirilmiş və əldə olunan nəticələr ümumiləşdirilmişdir.

Elmi yenilik - Tədqiqatın elmi yeniliyi işsizliyin idarə olunması üzrə beynəlxalq yanaşmaların sistemli şəkildə ümumiləşdirilməsi və onların Azərbaycan əmək bazarı şəraitində tətbiq imkanlarının qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Araşdırmada əmək bazarında struktur problemlər və məşğulluq siyasətinin səmərəliliyi təhlil edilmiş, işsizliyin azaldılmasına yönəlmiş yeni yanaşmalar və praktik tövsiyələr irəli sürülmüşdür.

Nəticə - Aparılan tədqiqat göstərir ki, işsizliyin effektiv idarə olunması əmək bazarının institusional inkişafı və aktiv məşğulluq siyasətlərinin tətbiqi ilə sıx bağlıdır. Beynəlxalq təcrübənin təhlili işsizliyin azaldılması üçün kompleks yanaşmaların vacibliyini təsdiqləyir. Azərbaycanda işə əmək bazarının inkişafı, insan kapitalının gücləndirilməsi və məşğulluq siyasətinin təkmilləşdirilməsi əsas prioritet istiqamətlər kimi çıxış edir.

Açar sözlər: işsizlik, əmək bazarı, məşğulluq siyasəti, beynəlxalq təcrübə, insan kapitalı.

GİRİŞ

Müasir dövrdə əmək bazarının sabitliyi və məşğulluq səviyyəsi iqtisadi inkişafın əsas göstəricilərindən biri hesab olunur. Əmək bazarında baş verən dəyişikliklər iqtisadi artım, sosial rifah və gəlir bölgüsünə birbaşa təsir göstərir. Bu baxımdan işsizlik problemi yalnız iqtisadi məsələ kimi

deyil, eyni zamanda sosial və institusional xarakter daşıyan kompleks problem kimi qiymətləndirilir. İşsizliyin yüksək səviyyəsi cəmiyyətdə sosial bərabərsizliyin artmasına, yoxsulluğun genişlənməsinə və insan kapitalının səmərəsiz istifadəsinə səbəb ola bilər [4].

Qlobal iqtisadi sistemdə baş verən struktur dəyişikliklər əmək bazarının formalaşmasına ciddi təsir göstərir. Texnoloji inkişaf, rəqəmsallaşma, qlobal iqtisadi integrasiya və demoqrafik dəyişikliklər əmək bazarında yeni çağırışlar yaradır. Bu proseslər bəzi sahələrdə yeni iş yerlərinin yaranmasına səbəb olduğu halda, digər sahələrdə iş yerlərinin azalmasına və ya ixtisasların aktuallığını itirməsinə gətirib çıxarır. Nəticədə əmək bazarında struktur işsizlik kimi problemlər meydana çıxır və bu problemin həlli üçün daha çevik məşğulluq siyasətlərinin tətbiqi zəruri olur [2, səh. 9].

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, işsizliyin idarə olunması yalnız iqtisadi artımın təmin edilməsi ilə məhdudlaşmır. Bu proses eyni zamanda aktiv əmək bazarı siyasətləri, insan kapitalının inkişafı və institusional mexanizmlərin gücləndirilməsi ilə sıx bağlıdır. İnkişaf etmiş ölkələrdə işsizliyin azaldılması üçün peşə hazırlığı proqramları, əmək bazarı informasiya sistemləri, gənclər üçün məşğulluq təşəbbüsləri və sosial müdafiə mexanizmləri geniş tətbiq olunur. Bu tədbirlər əmək bazarında tələb və təklif arasında uyğunluğun təmin edilməsinə və uzunmüddətli işsizliyin qarşısının alınmasına xidmət edir [9].

Eyni zamanda inkişaf etməkdə olan ölkələrdə əmək bazarının struktur problemləri işsizliyin azaldılmasını daha çətin hala gətirir. Bu ölkələrdə qeyri-formal məşğulluğun geniş yayılması, iqtisadiyyatın məhdud şaxələndirilməsi və institusional mexanizmlərin zəifliyi əmək bazarında disbalansların yaranmasına səbəb olur. Buna görə də beynəlxalq təşkilatlar işsizliyin ölçülməsi və tənzimlənməsi üçün vahid metodologiyaların tətbiqini və aktiv məşğulluq siyasətlərinin gücləndirilməsini tövsiyə edirlər [7].

Azərbaycanda da əmək bazarı son illərdə müəyyən dəyişikliklərə məruz qalmışdır. İqtisadiyyatın şaxələndirilməsi, qeyri-neft sektorunun inkişafı və regionların sosial-iqtisadi inkişaf proqramları məşğulluğun artırılmasına yönəlmiş əsas istiqamətlərdən hesab olunur. Bununla yanaşı, gənclər arasında işsizliyin mövcudluğu, regional məşğulluq fərqləri və qeyri-formal məşğulluq kimi problemlər əmək bazarının daha dərin təhlilini tələb edir. Bu baxımdan dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və onun Azərbaycan şəraitində tətbiq imkanlarının araşdırılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Müasir əmək bazarında işsizliyin idarə olunması məsələsi iqtisadi siyasətin mühüm istiqamətlərindən biri kimi çıxış edir. Effektiv məşğulluq siyasətinin formalaşdırılması üçün əmək bazarında baş verən proseslərin kompleks şəkildə öyrənilməsi, beynəlxalq təcrübənin təhlili və milli xüsusiyyətlərin nəzərə alınması vacibdir. Bu yanaşma işsizliyin səviyyəsinin azaldılmasına, əmək bazarının səmərəliliyinin artırılmasına və sosial rifahın yüksəldilməsinə töhfə verə bilər.

Müasir əmək bazarında işsizliyin nəzəri əsasları və formalaşma amilləri

Əmək bazarı iqtisadi sistemin ən mühüm elementlərindən biri hesab olunur və burada baş verən proseslər ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsini birbaşa müəyyənləşdirir. Əmək bazarında əsas göstəricilərdən biri işsizlikdir və bu göstərici iqtisadi fəaliyyətin vəziyyəti, məşğulluq səviyyəsi və insan kapitalının istifadəsi haqqında mühüm məlumat verir. İqtisadi ədəbiyyatda işsizlik işləmək qabiliyyətinə malik olan və əmək bazarında fəal şəkildə iş axtaran, lakin mövcud şəraitə görə iş tapa bilməyən şəxslərin vəziyyəti kimi izah edilir [4].

İşsizlik fenomeni iqtisadi nəzəriyyələrdə müxtəlif yanaşmalarla izah edilmişdir. Klassik iqtisadi nəzəriyyəyə görə əmək bazarı tələb və təklif mexanizmi əsasında fəaliyyət göstərir və bazar qüvvələrinin sərbəst fəaliyyəti uzunmüddətli dövrdə tarazlığın bərpa olunmasına gətirib çıxarır. Bu yanaşmaya əsasən işsizlik əsasən müvəqqəti xarakter daşıyır və əməkhaqqı səviyyəsinin tənzimlənməsi vasitəsilə aradan qalxa bilər. Lakin iqtisadi böhranlar və struktur dəyişikliklər göstər-

mişdir ki, əmək bazarı həmişə avtomatik şəkildə tarazlaşmır və işsizlik daha mürəkkəb səbəblərlə bağlıdır.

Keynsçi yanaşma işsizliyin səbəblərini ümumi iqtisadi tələbin çatışmazlığı ilə əlaqələndirir. Bu nəzəriyyəyə görə iqtisadi böhran dövrlərində istehsalın azalması müəssisələrin işçi qüvvəsinə olan tələbinin azalmasına gətirib çıxarır və nəticədə işsizlik artır. Belə hallarda dövlətin fiskal və monetar siyasət vasitəsilə iqtisadiyyata müdaxiləsi zəruri hesab olunur. Dövlət xərclərinin artırılması və investisiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması iqtisadi aktivliyin artmasına və məşğulluğun genişlənməsinə səbəb ola bilər.

Müasir əmək bazarı nəzəriyyələrində isə işsizlik yalnız makroiqtisadi faktorlarla deyil, eyni zamanda struktur və institusional amillərlə də izah edilir. Texnoloji dəyişikliklər, qlobal iqtisadi integrasiya və istehsal strukturunun transformasiyası əmək bazarında yeni bacarıqlara olan tələbi artırır. Bu dəyişikliklər bəzi peşələrin aktuallığını itirməsinə, yeni peşələrin isə meydana çıxmasına səbəb olur. Nəticədə əmək bazarında bacarıq uyğunsuzluğu (skills mismatch) yaranır və bu da struktur işsizliyin formalaşmasına gətirib çıxarır [2, səh. 11].

Əmək bazarında işsizliyin formalaşmasına təsir edən mühüm amillərdən biri də informasiya çatışmazlığıdır. İşəgötürənlər və işaxtaranlar arasında məlumatların tam və vaxtında paylaşılması vakansiyaların doldurulmasını ləngidir və friksion işsizliyin yaranmasına səbəb olur. Müasir iqtisadi yanaşmalara görə əmək bazarı informasiya sistemlərinin inkişafı və məşğulluq xidmətlərinin effektiv fəaliyyəti bu problemin azaldılmasında mühüm rol oynayır.

İşsizliyin formalaşmasına təsir edən digər mühüm amillər demografik proseslər və təhsil sistemi ilə bağlıdır. Əmək bazarına daxil olan gənclərin sayı artdıqca yeni iş yerlərinin yaradılması zərurəti də artır. Əgər iqtisadiyyat bu tələbi qarşılayacaq qədər sürətlə inkişaf etməzsə, gənclər arasında işsizlik səviyyəsi yüksələ bilər. Eyni zamanda təhsil sistemi ilə əmək bazarı arasında əlaqənin zəif olması əmək bazarında tələb olunan bacarıqlarla mövcud işçi qüvvəsinin bacarıqları arasında uyğunsuzluğun yaranmasına səbəb olur.

Qlobal iqtisadi proseslər də əmək bazarının strukturuna ciddi təsir göstərir. Qlobal ticarətin genişlənməsi, istehsalın beynəlxalq miqyasda bölüşdürülməsi və rəqəmsal texnologiyaların sürətli inkişafı bəzi sahələrdə iş yerlərinin azalmasına səbəb olduğu halda, digər sahələrdə yeni məşğulluq imkanları yaradır. Bu proseslər əmək bazarında çevikliyin və adaptasiya qabiliyyətinin artırılmasını zəruri edir. Beynəlxalq təşkilatların hesabatlarında qeyd olunur ki, əmək bazarının dəyişən şəraitə uyğunlaşması üçün insan kapitalına investisiyalar və ömürboyu təhsil sisteminin inkişafı mühüm əhəmiyyət kəsb edir [7].

Beləliklə, müasir əmək bazarında işsizliyin formalaşması çoxsaylı iqtisadi, sosial və institusional amillərin qarşılıqlı təsiri nəticəsində baş verir. Bu amillərin kompleks xarakter daşması işsizliyin azaldılması üçün yalnız iqtisadi artımın kifayət etmədiyini göstərir. Effektiv məşğulluq siyasətinin həyata keçirilməsi, əmək bazarı institutlarının gücləndirilməsi və insan kapitalının inkişafı işsizliyin idarə olunmasında əsas istiqamətlərdən biri kimi çıxış edir.

Beynəlxalq təcrübədə işsizliyin idarə olunması və məşğulluq siyasətləri

Müasir dövrdə inkişaf etmiş ölkələrdə işsizliyin idarə olunması iqtisadi siyasətin ən mühüm istiqamətlərindən biri hesab olunur. Bu ölkələrdə əmək bazarının sabitliyinin qorunması və işsizliyin səviyyəsinin aşağı saxlanılması məqsədilə kompleks məşğulluq siyasətləri həyata keçirilir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, işsizliyin azaldılması yalnız iqtisadi artımın təmin edilməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda əmək bazarı institutlarının effektiv fəaliyyəti, aktiv məşğulluq proqramlarının tətbiqi və insan kapitalının inkişafı ilə sıx bağlıdır [9].

İnkişaf etmiş ölkələrdə məşğulluq siyasətinin əsas istiqamətlərindən biri aktiv əmək bazarı tədbirlərinin tətbiqidir. Bu tədbirlərə peşə hazırlığı proqramları, yenidən ixtisaslaşdırma kursları, gənclər üçün təcrübə proqramları və işaxtaranlara karyera məsləhəti xidmətləri daxildir. Aktiv məşğulluq siyasətinin əsas məqsədi işsiz şəxslərin əmək bazarına qayıdışını sürətləndirmək və onların

bacarıqlarını iqtisadiyyatın real tələblərinə uyğunlaşdırmaqdır. Bu yanaşma xüsusilə texnoloji dəyişikliklərin sürətlə baş verdiyi müasir iqtisadi şəraitdə böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Avropa ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, əmək bazarının çevikliyi işsizliyin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Məsələn, Almaniya və Niderland kimi ölkələrdə əmək bazarında çevik məşğulluq formaları – yarımştat iş, müvəqqəti əmək müqavilələri və uzaqdan iş imkanları geniş tətbiq olunur. Bu mexanizmlər iqtisadi böhran dövrlərində iş yerlərinin tam itirilməsinin qarşısını alır və işçi qüvvəsinin əmək bazarında qalmasına imkan yaradır.

Skandinaviya ölkələrində isə məşğulluq siyasəti daha çox sosial yönümlü modelə əsaslanır. Danimarka, İsveç və Norveç kimi ölkələrdə tətbiq olunan məşhur “flexicurity” modeli əmək bazarının çevikliyini güclü sosial müdafiə mexanizmləri ilə birləşdirir. Bu modelə əsasən işəgötürənlər üçün işçilərin işə qəbulu və işdən azad edilməsi nisbətən asanlaşdırılır, eyni zamanda işsiz qalan şəxslər üçün yüksək sosial təminat və aktiv məşğulluq proqramları təmin edilir. Bu yanaşma işsizliyin uzunmüddətli xarakter almasının qarşısını almağa kömək edir [7].

İnkişaf etmiş ölkələrdə işsizliyin idarə olunmasında əmək bazarı informasiya sistemlərinin inkişafı da mühüm rol oynayır. Müasir rəqəmsal platformalar işəgötürənlər və işaxtaranlar arasında informasiya mübadiləsinə sürətləndirir və vakansiyaların daha operativ şəkildə doldurulmasına şərait yaradır. Bu sistemlər friksion işsizliyin səviyyəsinin azalmasına və əmək bazarında uyğunluğun yaxşılaşmasına səbəb olur.

Bundan əlavə, bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə dövlət məşğulluq xidmətləri əmək bazarında aktiv vasitəçi rolunu oynayır. Bu qurumlar yalnız işsizlərin qeydiyyatı ilə kifayətlənmir, həm də onların bacarıqlarının qiymətləndirilməsi, fərdi məşğulluq planlarının hazırlanması və işəgötürənlərlə əməkdaşlığın təşkili kimi funksiyaları həyata keçirir. Bu yanaşma əmək bazarında daha effektiv uyğunluq mexanizmlərinin formalaşmasına kömək edir.

Beləliklə, inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, işsizliyin idarə olunması üçün aktiv məşğulluq siyasətləri, əmək bazarının çevikliyi və güclü institusional mexanizmlərin birgə tətbiqi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu təcrübə əmək bazarında sabitliyin qorunması və işsizliyin səviyyəsinin aşağı saxlanılması baxımından mühüm nəticələr vermişdir.

İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə əmək bazarının xüsusiyyətləri inkişaf etmiş ölkələrdən müəyyən dərəcədə fərqlənir. Bu ölkələrdə işsizliyin formalaşmasına təsir edən əsas amillər arasında iqtisadiyyatın struktur problemləri, qeyri-formal məşğulluğun geniş yayılması, investisiya imkanlarının məhdudluğu və əmək bazarı institutlarının zəif inkişafı xüsusi yer tutur. Bu səbəbdən işsizliyin idarə olunması siyasəti daha çox iqtisadi strukturun modernləşdirilməsi, sahibkarlığın inkişafı və məşğulluq imkanlarının genişləndirilməsi istiqamətlərində həyata keçirilir [11].

Bir çox inkişaf etməkdə olan ölkələrdə işsizliyin azaldılması üçün əsas mexanizmlərdən biri iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi və yeni iqtisadi sahələrin inkişaf etdirilməsidir. Məsələn, Cənub-Şərqi Asiya ölkələrində sənaye və xidmət sektorlarının inkişafı yeni iş yerlərinin yaradılmasına və məşğulluğun artmasına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Çin iqtisadiyyatında həyata keçirilən sənayeləşmə və texnoloji modernləşmə proqramları milyonlarla yeni iş yerlərinin yaranmasına şərait yaratmış və işsizliyin səviyyəsinin nisbətən aşağı saxlanmasına kömək etmişdir [8, səh. 25].

İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə tətbiq olunan mühüm siyasət alətlərindən biri də kiçik və orta sahibkarlığın dəstəklənməsidir. Bu sektor yeni iş yerlərinin yaradılması baxımından böyük potensiala malikdir. Bir çox ölkələrdə dövlət tərəfindən sahibkarlıq fəaliyyətinin stimullaşdırılması üçün vergi güzəştləri, kredit proqramları və startap təşəbbüsləri həyata keçirilir. Bu tədbirlər işsiz əhəlinin öz biznes fəaliyyətinə başlamasını və özünüməşğulluğun inkişafını təşviq edir [3].

İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə işsizliyin idarə olunması siyasətində gənclərin məşğulluğunun artırılması da mühüm yer tutur. Əmək bazarına yeni daxil olan gənclərin sayının artması bu ölkələrdə işsizliyin struktur problemlərindən biri hesab olunur. Bu səbəbdən bir çox ölkələrdə gənclər üçün xüsusi məşğulluq proqramları, peşə hazırlığı kursları və təcrübə proqramları həyata keçirilir. Bu təd-

birlər gənclərin əmək bazarına daha sürətli integrasiya olunmasına kömək edir və uzunmüddətli işsizliyin qarşısının alınmasına xidmət edir [7].

Digər tərəfdən, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə qeyri-formal məşğulluğun yüksək payı əmək bazarının idarə olunmasını çətinləşdirən əsas problemlərdən biridir. Qeyri-formal sektorda çalışan şəxslər rəsmi statistika sistemində tam əks olunmur və sosial müdafiə mexanizmlərindən məhdud şəkildə istifadə edə bilirlər. Bu vəziyyət əmək bazarında qeyri-sabitlik yaradır və dövlət məşğulluq siyasətinin effektivliyini azaldır. Buna görə də bir çox ölkələr qeyri-formal məşğulluğun rəsmi sektora integrasiyasını stimullaşdıran institusional islahatlar həyata keçirir [5].

Eyni zamanda beynəlxalq təcrübə göstərir ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə əmək bazarı siyasətinin effektivliyi dövlət və özəl sektor arasında əməkdaşlığın səviyyəsindən də asılıdır. Dövlət tərəfindən həyata keçirilən məşğulluq proqramlarının özəl sektorun investisiya təşəbbüsləri ilə uzlaşdırılması yeni iş yerlərinin yaradılması və əmək bazarında sabitliyin təmin olunması baxımından mühüm rol oynayır.

Beləliklə, inkişaf etməkdə olan ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, işsizliyin idarə olunması yalnız sosial siyasət tədbirləri ilə deyil, həm də iqtisadi struktur islahatları, sahibkarlığın inkişafı və insan kapitalına investisiyalar vasitəsilə həyata keçirilir. Bu yanaşma əmək bazarında dayanıqlı məşğulluğun təmin olunması və işsizliyin uzunmüddətli azaldılması üçün əsas şərtlərdən biri hesab olunur.

Azərbaycanda əmək bazarının xüsusiyyətləri və işsizliyin azaldılması istiqamətləri

Azərbaycan iqtisadiyyatında əmək bazarının formalaşması və inkişafı ölkənin iqtisadi transformasiya prosesləri ilə sıx bağlıdır. Müstəqilliyin ilk illərində baş verən iqtisadi dəyişikliklər əmək bazarında ciddi struktur dəyişikliklərə səbəb olmuş, məşğulluq sisteminin yenidən formalaşmasını zəruri etmişdir. Sonrakı dövrlərdə iqtisadi sabitliyin təmin olunması və neft sektorunun inkişafı ölkədə məşğulluğun artmasına müəyyən dərəcədə təsir göstərmişdir. Bununla belə, əmək bazarının inkişafı hələ də bir sıra struktur problemlərlə müşayiət olunur.

Cədvəl 1

Məşğul əhəlinin iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə bölgüsü (yekuna görə, faizlə)

İqtisadi fəaliyyət növləri	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
İqtisadiyyat üzrə – cəmi	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq	38.2	36.4	35.9	35.9	35.8	35.8	35.4
Mədənçıxarma sənayesi	1.0	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8
Emal sənayesi	4.8	4.9	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8
Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı	0.6	0.5	0.6	0.7	0.7	0.7	0.9
Tikinti	6.6	7.2	7.6	7.7	7.7	7.8	8.0
Ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri	14.5	14.9	14.5	14.4	14.3	14.3	14.2
Nəqliyyat və anbar təsərrüfatı	4.1	4.2	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1
Turistlərin yerləşdirilməsi və ictimai iaşə	1.1	1.3	1.4	1.6	1.8	1.9	2.1
İnformasiya və rabitə	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Maliyyə və sığorta fəaliyyəti	0.6	0.7	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8
Daşınmaz əmlakla əlaqədar əməliyyatlar	1.6	1.9	1.8	1.8	1.8	1.7	1.7
Peşə, elmi və texniki fəaliyyət	1.1	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4

İnzibati və yardımçı xidmətlərin göstərilməsi	1.1	1.2	1.9	2.0	2.0	2.0	1.9
Dövlət idarəetməsi və müdafiə; sosial təminat	6.4	6.1	5.0	4.9	4.8	4.6	4.5
Təhsil	8.1	8.0	7.8	7.7	7.7	7.6	7.4
Əhaliyə səhiyyə və sosial xidmətlərin göstərilməsi	3.9	3.9	4.0	3.8	3.8	3.8	3.8
İstirahət, əyləncə və incəsənət sahəsində fəaliyyət	1.4	1.5	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Digər sahələrdə xidmətlərin göstərilməsi	2.9	3.3	4.0	4.0	4.0	4.0	4.1

Mənbə: [12] əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Azərbaycanda əmək bazarının əsas xüsusiyyətlərindən biri iqtisadiyyatın sektorlar üzrə qeyri-bərabər inkişafıdır. Neft və qaz sektoru ölkə iqtisadiyyatında mühüm yer tutsa da, bu sahə nisbətən az sayda işçi qüvvəsinin məşğulluğunu təmin edir. Əksinə, xidmət və kənd təsərrüfatı sektorları məşğulluq baxımından daha geniş paya malikdir. Bu isə əmək bazarında struktur disbalansın formalaşmasına və işçi qüvvəsinin məhsuldarlıq səviyyəsinin aşağı qalmasına səbəb ola bilər.

Əmək bazarında müşahidə olunan digər xüsusiyyət regional məşğulluq fərqləridir. Paytaxt Bakı və iri şəhərlərdə iqtisadi fəaliyyət daha intensiv olduğu üçün məşğulluq imkanları da nisbətən genişdir. Regionlarda isə iqtisadi aktivliyin məhdudluğu və istehsal müəssisələrinin azlığı səbəbindən məşğulluq imkanları daha zəifdir. Bu vəziyyət daxili miqrasiyanın artmasına və əmək bazarında ərazi üzrə qeyri-bərabərliyin formalaşmasına gətirib çıxarır.

Azərbaycanda əmək bazarının mühüm xüsusiyyətlərindən biri də gənclər arasında işsizliyin mövcudluğudur. Əmək bazarına yeni daxil olan gənclərin sayı hər il artdıqca onların məşğulluq imkanlarının təmin edilməsi daha da aktuallaşır. Təhsil sistemi ilə əmək bazarı arasında əlaqənin kifayət qədər güclü olmaması gənclərin ixtisaslarına uyğun iş tapmaq imkanlarını məhdudlaşdırır. Bu səbəbdən gənclərin əmək bazarına inteqrasiyasını asanlaşdıran proqramların həyata keçirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Cədvəl 2

İqtisadi rayonlar və inzibati ərazi vahidləri üzrə məşğul əhəlinin sayı (ilin sonuna, nəfər)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Azərbaycan Respublikası	4785583	4721183	4831079	4901076	4963302	5029793
Bakı şəhəri	1166238	1151094	1170279	1182431	1192885	1204892
Naxçıvan Muxtar Respublikası	248942	251291	253426	256012	257202	259291
Abşeron-Xızı iqtisadi rayonu	383026	377741	384120	388018	390703	394426
Dağlıq Şirvan iqtisadi rayonu	146178	143701	148616	151778	154312	156737
Gəncə-Daşkəsən iqtisadi rayonu	274029	268629	276180	280717	285085	289941
Qarabağ iqtisadi rayonu	332062	326788	335094	341242	346325	351839
Qazax-Tovuz iqtisadi rayonu	332047	326299	334446	340057	345181	348695
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	241750	238256	245059	249704	254021	257988
Lənkəran-Astara iqtisadi rayonu	427145	421430	431369	437373	444096	453480
Mərkəzi Aran iqtisadi rayonu	320492	315131	324121	328980	333896	338377

Mil-Muğan iqtisadi rayonu	244853	242714	249528	253335	257188	261673
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	325615	321342	331572	337811	342995	346873
Şərqi Zəngəzur iqtisadi rayonu	126458	123392	127657	129695	131641	134390
Şirvan-Salyan iqtisadi rayonu	216748	213375	219612	223923	227772	231191

Mənbə: [12] əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Digər mühüm xüsusiyyət qeyri-formal məşğulluğun mövcudluğudur. Qeyri-formal sektorda çalışan şəxslər rəsmi əmək münasibətlərinə daxil olmadıqları üçün sosial müdafiə sistemindən tam şəkildə istifadə edə bilmirlər. Bu isə həm sosial təminat baxımından problemlər yaradır, həm də əmək bazarı statistik məlumatlarının real vəziyyəti tam əks etdirməsinə mane olur. Buna görə də qeyri-formal məşğulluğun azaldılması və rəsmi məşğulluğun stimullaşdırılması əmək bazarı siyasətinin vacib istiqamətlərindən biri hesab olunur [10].

Bununla yanaşı, son illərdə Azərbaycanda qeyri-neft sektorunun inkişafı və regionların sosial-iqtisadi inkişaf proqramları məşğulluğun genişlənməsinə müəyyən dərəcədə töhfə vermişdir. İnfrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsi, sahibkarlığın inkişafına yönəlmiş dövlət proqramları və investisiya təşviqləri yeni iş yerlərinin yaradılması üçün əlverişli şərait formalaşdırmışdır. Bu tədbirlər əmək bazarında sabitliyin qorunmasına və işsizliyin səviyyəsinin tədricən azalmasına kömək etmişdir.

Beləliklə, Azərbaycanda əmək bazarının mövcud xüsusiyyətləri iqtisadiyyatın struktur xüsusiyyətləri, regional inkişaf səviyyəsi və institusional mexanizmlərlə sıx bağlıdır. Bu amillər işsizliyin səviyyəsinin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir və əmək bazarının səmərəli idarə olunması üçün kompleks yanaşmaların tətbiqini zəruri edir.

Azərbaycanda işsizliyin azaldılması dövlətin sosial-iqtisadi siyasətinin mühüm istiqamətlərindən biri hesab olunur. Son illərdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar, qeyri-neft sektorunun inkişafı və regionların sosial-iqtisadi inkişafına yönəlmiş proqramlar məşğulluğun artırılmasına və əmək bazarında sabitliyin təmin edilməsinə yönəlmişdir. Dövlət məşğulluq siyasətinin əsas məqsədi əhalinin əmək bazarına inteqrasiyasını təmin etmək, işsizliyin səviyyəsini azaltmaq və sosial rifahın yüksəldilməsinə töhfə verməkdir [13].

Azərbaycanda işsizliyin azaldılması istiqamətində həyata keçirilən əsas tədbirlərdən biri aktiv məşğulluq proqramlarının tətbiqidir. Bu proqramlar çərçivəsində işsiz və işaxtaran şəxslər üçün peşə hazırlığı kursları, yenidən ixtisaslaşdırma proqramları və əmək yarmarkaları təşkil edilir. Bu tədbirlər əmək bazarında tələb olunan peşə və bacarıqların formalaşdırılmasına kömək edir və işsiz şəxslərin əmək bazarına daha sürətli inteqrasiyasına şərait yaradır.

Son illərdə həyata keçirilən mühüm təşəbbüslərdən biri də özünüməşğulluq proqramlarıdır. Bu proqramlar çərçivəsində işsiz və aztəminatlı vətəndaşlara kiçik sahibkarlıq fəaliyyətinə başlamaq üçün maddi və texniki dəstək göstərilir. Özünüməşğulluq proqramları əhalinin iqtisadi fəallığının artırılmasına, kiçik biznesin inkişafına və yeni iş yerlərinin yaradılmasına töhfə verir. Bu tədbirlər xüsusilə regionlarda məşğulluğun genişləndirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir [10].

Dövlət məşğulluq siyasətinin digər mühüm istiqamətlərindən biri gənclərin məşğulluğunun artırılmasıdır. Gənclərin əmək bazarına inteqrasiyasını təmin etmək məqsədilə müxtəlif təcrübə proqramları, startap təşəbbüsləri və təhsil-əmək bazarı əlaqələrinin gücləndirilməsinə yönəlmiş layihələr həyata keçirilir. Bu tədbirlər gənclərin əmək bazarında rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına və uzunmüddətli işsizliyin qarşısının alınmasına xidmət edir.

Bununla yanaşı, Azərbaycanda regionların sosial-iqtisadi inkişafına yönəlmiş dövlət proqramları da məşğulluğun artırılmasına mühüm təsir göstərir. İnfrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsi, sənaye parklarının yaradılması və kənd təsərrüfatının inkişafı regionlarda yeni iş yerlərinin açılmasına şərait yaradır. Bu tədbirlər regional əmək bazarları arasında mövcud fərqlərin azalmasına və məşğulluğun daha balanslı inkişafına kömək edir.

Eyni zamanda son illərdə məşğulluq xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması və əmək bazarı məlumat sistemlərinin inkişafı istiqamətində də müəyyən addımlar atılmışdır. Elektron xidmətlərin tətbiqi işaxtaranlarla işəgötürənlər arasında informasiya mübadiləsini sürətləndirir və vakansiyaların daha operativ şəkildə doldurulmasına imkan yaradır. Bu proses friksion işsizliyin azaldılması baxımından mühüm rol oynayır.

Beləliklə, Azərbaycanda işsizliyin azaldılması üzrə həyata keçirilən dövlət siyasəti müxtəlif istiqamətləri əhatə edən kompleks yanaşmaya əsaslanır. Aktiv məşğulluq proqramları, özünüməşğulluq təşəbbüsləri, gənclərin məşğulluq proqramları və regional inkişaf layihələri əmək bazarında sabitliyin təmin olunmasına və işsizliyin səviyyəsinin azaldılmasına xidmət edir.

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat göstərir ki, müasir əmək bazarında işsizliyin idarə olunması iqtisadi inkişafın və sosial sabitliyin təmin edilməsində mühüm rol oynayır. İşsizliyin formalaşması yalnız iqtisadi amillərlə deyil, həm də struktur dəyişikliklər, demografik proseslər, təhsil sistemi və əmək bazarı institutlarının inkişaf səviyyəsi ilə bağlıdır. Bu səbəbdən işsizliyin azaldılması kompleks iqtisadi və sosial siyasət tədbirlərinin həyata keçirilməsini tələb edir.

Beynəlxalq təcrübənin təhlili göstərir ki, inkişaf etmiş ölkələrdə işsizliyin idarə olunmasında aktiv məşğulluq siyasətləri, əmək bazarının çevikliyi və güclü institusional mexanizmlər əsas rol oynayır. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə isə iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi, sahibkarlığın inkişafı və insan kapitalına investisiyalar məşğulluğun artırılması üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Azərbaycanda əmək bazarının təhlili göstərir ki, son illərdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar və məşğulluq proqramları işsizliyin səviyyəsinin sabit saxlanmasına müəyyən dərəcədə təsir göstərmişdir. Bununla belə, regionlar üzrə məşğulluq fərqləri, gənclər arasında işsizlik və qeyri-formal məşğulluq kimi problemlər əmək bazarının daha da təkmilləşdirilməsini tələb edir.

Nəticə etibarilə, Azərbaycanda işsizliyin azaldılması üçün aktiv məşğulluq siyasətlərinin gücləndirilməsi, əmək bazarı institutlarının inkişafı, insan kapitalına investisiyaların artırılması və qeyri-neft sektorunun inkişafının stimullaşdırılması mühüm istiqamətlər kimi çıxış edir. Bu tədbirlərin həyata keçirilməsi əmək bazarının səmərəliliyinin artırılmasına və sosial-iqtisadi inkişafın dayanıqlığının təmin olunmasına töhfə verə bilər.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”in təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2021-ci il 2 fevral tarixli 2469 nömrəli Sərəncamı
2. Autor, D. (2019). Work of the past, work of the future. AEA Papers and Proceedings, 109, 1–32. <https://doi.org/10.1257/pandp.20191110>
3. 3.Acs, Z.J., Szerb, L., & Lloyd, A. (2018). Global entrepreneurship and development index 2018. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63844-7>
4. Blanchard, O., & Johnson, D.R. (2019). Macroeconomics (7th ed.). Pearson Education.
5. Fields, G.S. (2019). Employment and development. Oxford University Press.
6. International Labour Organization. (2023). Global employment trends for youth 2023: Investing in transforming futures for young people. International Labour Organization. <https://www.ilo.org>
7. International Labour Organization. (2024). World employment and social outlook: Trends 2024. International Labour Organization. <https://www.ilo.org>
8. Knight, J., Deng, Q., & Li, S. (2017). China's labor market reforms and unemployment. China Economic Review, 41, 19–31. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2016.11.003>
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD employment outlook 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>

10. World Bank. (2022). World development report 2022: Finance for an equitable recovery. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1730-4>
11. World Bank. (2023). World development report 2023: Migrants, refugees, and societies. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1941-4>
12. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Azərbaycanın əmək bazarı üzrə statistik göstəriciləri. <https://www.stat.gov.az>
13. Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi. (2023). Məşğulluq siyasəti və əmək bazarı üzrə illik hesabat. <https://www.sosial.gov.az>

N.N.Almasov

*PhD, Azerbaijan University,
Azerbaijan Academy of Labour and Social Relations*

A.I.Aghaliyev

master student, Azerbaijan Academy of Labour and Social Relations

Management of unemployment in the modern labor market: international approaches and the reality of Azerbaijan

Abstract

The article analyzes the issues of unemployment management in the modern labor market within the context of international experience and the realities of Azerbaijan. Within the framework of the research, the level of unemployment, its main causes, and the structural characteristics of the labor market are examined. Employment policies implemented in developed and developing countries are comparatively analyzed, and the effectiveness of active labor market measures is evaluated. At the same time, the current state of the labor market in Azerbaijan and the main directions of state employment policy are reviewed. Based on the conducted analysis, recommendations are proposed to reduce unemployment and improve labor market efficiency.

Methodology - *The study employs comparative analysis, statistical analysis, and a systematic approach to investigate the unemployment problem. Labor market policies and unemployment indicators across different countries are analyzed comparatively. Additionally, the current situation in Azerbaijan's labor market is assessed based on official statistical data and international reports, and the obtained results are generalized.*

Scientific novelty - *The scientific novelty of the research lies in the systematic generalization of international approaches to unemployment management and the assessment of their applicability within the Azerbaijani labor market context. The study analyzes structural problems in the labor market and the effectiveness of employment policy, proposing new approaches and practical recommendations aimed at reducing unemployment.*

Conclusion - *The conducted research shows that effective unemployment management is closely linked to the institutional development of the labor market and the implementation of active employment policies. The analysis of international experience confirms the importance of comprehensive approaches to reducing unemployment. In Azerbaijan, the development of the labor market, strengthening of human capital, and improvement of employment policy emerge as key priority directions.*

Keywords: *unemployment, labor market, employment policy, international experience, human capital.*



MÜNDƏRİCAT

İqtisadiyyatın inkişafının makroiqtisadi, regional və sosial aspektləri

Ü.Q.Əliyev, L.Q.Qəzənfərli

Azərbaycanda enerji sektorunun strukturunda bərpa olunan enerji mənbələrinin inkişaf perspektivlərinin qiymətləndirilməsi 11

E.F.Güləliyev, A.R.Bayramova

Azərbaycanda sığorta bazarının cari vəziyyətinin analizi 23

Q.B.Hacıyev, A.A.Hafizzadə

Ağıllı şəbəkələr və bərpa olunan enerji: Azərbaycanın enerji sistemi üzrə ekonometrik yanaşma 32

N.P.Hüseynova, A.V.Rəsulzadə

Azərbaycanda inflyasiya və makroiqtisadi şəraitin dinamikası 41

B.K.Hacızadə

Ətraf mühitin qorunmasında yaşıl maliyyələşdirmənin rolu: ekoloji layihələrin iqtisadi təsirləri və səmərəliliyi 49

E.Q.Abdurəhimov

Davamlı iqtisadi inkişaf üçün yaşıl inkişaf strategiyaları: bərpa olunan enerji mənbələrinin rolu 58

Ü.Q.Əliyev, F.İ.Ağazadə

İşğaldan azad olunmuş ərazilərin əmək potensialının mövcud vəziyyətinin təhlili 63

F.B.Əzimova

Qlobal yaşıl sənaye siyasətinin formalaşmasında əsas nəzəri problemlər və həll yanaşmaları 72

F.Ə.Əliyev

İxtisaslaşma səviyyəsinin ixrac yönümlü iqtisadi inkişaf modellərinə təsiri 81

G.İ.Ağcayeva

Azərbaycan iqtisadiyyatında tənzimləmə alətləri və onların səmərəliyə təsirləri: lisenziya, icazə, tarif, vergi və gömrük sistemində problemlər və risklər 90

İnnovasiya və sahibkarlıq fəaliyyətinin idarə edilməsi

A.İ.Vəliyev

Səyyar qida satışında tezləşdirilmiş logistika həlləri 98

A.A.Mansırov

Elektron ticarətdə kibertəhlükəsizlik problemləri və risklər 104

S.B.Nəzərliev, A.E.Şərifova

İqlim dəyişikliklərinin kənd təsərrüfatı və ərzaq təhlükəsizliyi üzərində təsiri 109

A.V.Əlimirzəyeva

Azərbaycanda qadın sahibkarlığının formalaşması və struktur xüsusiyyətləri 117

A.C.İsmayılova

Startupların inkişaf mərhələləri və biznes modeli xüsusiyyətləri 122

Ə.T.Əbdülov

Sosial media alqoritmlərinin turist davranışına təsiri 126

E.A.Məmmədov

Konsaltinq xidmətlərinin biznesin inkişafında rolu və effektivliyinin qiymətləndirilməsi 130

Ə.Z.Quliyev

Sənayə müəssisələrində kapital formalaşmasına təsir edən amillər və onların təhlili 137

F.G.Babaeva

Azərbaycanın logistik anbar infrastrukturunun mövcud vəziyyətinin təhlili 142

G.E.Məmmədhasənlı

Azərbaycan sənaye müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətinə innovasiya fəaliyyətinin təsir mexanizmləri 154

E.Q.Məmmədov, N.M.Quliyev

Azərbaycanda yaşıl turizmin infrastruktur təminatının qiymətləndirilməsi və inkişaf perspektivləri 159

Rəqamsallaşma və informasiya texnologiyaları menecmenti

C.A.Ağamalıyeva, Ə.F.Sadıxlı

OpenCV kitabxana vasitələrinin köməyi ilə real vaxtda təsvirlərin tanınması proqram təminatının yaradılması 166

Ə.A.Dünyamalıyev

Azərbaycanın xarici ticarət strukturu və gömrük sistemində rəqəmsallaşma 174

G.V.Vanetizadeh

Digital transformation in educational management and its influence on english language teaching 186

L.E.Məmmədli

Süni intellektin əmək bazarına təsirinin nəzəri qiymətləndirilməsi 192

S.İ.Babaşova, L.M.Həsənova

Süni intellektin tükamülü 200

S.F.Kərimova, L.A.Ənnağıyeva

Biznes qərar proseslərinin effektivliyini artırmaq üçün böyük verilənlər və süni intellektdən istifadə 208

E.Z.Abdullayev

Süni intellekt və avtomatlaşdırmanın yüngül sənayedə keyfiyyət və məhsuldarlığa təsiri 216

F.M.Xudayarova

Rəqəmsal transformasiya şəraitində innovativ layihələrin idarə edilməsi modellərinin müqayisəli təhlili 225

H.Sh.Hüseynova, T.I.Hüseynov

Digital banking transformation in Azerbaijan: macroeconomic influences and competitive responses in the post-pandemic era 230

İnvestisiya-maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi

A.Ə.Abasova, S.K.Hüseynova

Azərbaycanda pul siyasəti alətlərinin kredit portfelinin strukturuna təsirinin empirik təhlili 236

B.F.Əsgərli Azərbaycan kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin mövcud vəziyyəti və təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	242
C.R.Abbasov Uzunmüddətli investisiyaların maliyyə uçotu və auditı	251
D.M.Almasova Azərbaycan kredit bazarında yüksək faiz dərəcələrinin real sektorun inkişafına təsiri	256
P.S.Verdiyeva, D.S.Məmmədov Azərbaycanın sahibkarlıq mühitində vergidən yayınma riskləri və qarşısının alınması yolları	260
N.M.Musayeva, E.S.Həsənov Azərbaycanda əmtəə əməliyyatlarında əlavə dəyər vergisinin tətbiqi, mənfəət vergisı və digər vergi öhdəliklərinin formalaşması	265
F.A.Ağverdiyeva İdarəetmə uçotunda sosial yönümlü yanaşmanın tətbiqi və inkişaf perspektivləri: beynəlxalq təcrübə və Azərbaycan konteksti	273
A.Ə.Sadıqov, F.İ.Əlizadə Valyuta risklərinin uçot siyasətinə və maliyyə hesabatlarına təsirinin qiymətləndirilməsi	282
A.Ə.Sadıqov, F.P.Mirzəli Maliyyə hesabatlarında açıqlamaların şəffaflığının artırılması üzrə tövsiyələr	290
F.Ə.Əhmədov İnvestisiya risklərinin idarə olunmasının yolları	297
F.A.Nəsirov Azərbaycanda xarici birbaşa investisiyalara risk doğuran faktorların təhlili	303
F.T.Nağıyev, F.E.Bədəlova ESG performansı və maliyyə göstəriciləri arasındakı qarşılıqlı əlaqə	308
H.A.Yusifzadə Vergi uçotunun effektivliyinə təsir edən amillərin reqressiya modeli əsasında qiymətləndirilməsi	319
И.С.Аскеров Совершенствование учета и аудита расчетов по оплате труда на предприятиях: проблемы и направления развития	325
T.T.Qurbanova, L.A.Əmirbəyova Azərbaycanda qeyri-maddi aktivlərin uçotu və qiymətləndirilməsi təcrübəsi	335
C.X.Axundzadə Xarici investisiyaların Azərbaycanın iqtisadi artımına təsiri	344
S.S.Qəmbərov İşğaldan azad edilmiş ərazilərin bərpa layihələrində maliyyə bazarlarının inteqrasiya olunmuş mexanizmlərinin qiymətləndirilməsi	350
A.H.Cafarlı, A.E.Quliyeva Audit anlayışı və daxili auditin mahiyyəti	356
S.İbadov, Ə.Ə.İsmixanov Fiskal siyasətin makroiqtisadi sabitliyə təsiri mexanizmi	364

Müəssisələrdə insan kapitalının idarə edilməsi

A.M.Həsənlı	
İnsan kapitalının inkişafı və kadr potensialının idarə olunmasının strateji aspektləri	374
A.R.Talıblı	
Qlobal PR idarəetmə modelləri və rəqəmsal kommunikasiya tendensiyaları	378
A.M.Əkbərova	
Qarabağ iqtisadi rayonunun iqtisadi potensialının realizasiyası kontekstində insan resurslarının strateji idarə edilməsi riskləri	385
A.F.Allahverdiyeva	
Təşkilatlarda strateji idarəetmənin işçi performansına təsirinin təhlili	392
C.İ.Rüstəmov	
İnsan kapitalının dəyişən rolu: rəqəmsal savad və intellektual əmək	398
İ.M.Nəbiyeva, D.Z.İbrahimova	
Müxtəlif təşkilatlarda motivasiya strategiyalarının müqayisəli təhlili	408
K.E.Çələbiyev	
Müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində insan kapitalının inkişafının rolu	416
Ə.İ.Bağirova	
Müasir tələblər kontekstində heyətin adaptasiyasının strateji idarə edilməsi	423

Ölkə və beynəlxalq layihələrin idarə edilməsi

A.N.Əliyev	
Xarici ticarətdə gömrük dəyərinin müəyyən edilməsində integrasiya olunmuş rəqəmsal sistemlərin rolu	431
C.A.Qasimov	
Azərbaycanın xarici ticarət dövryyəsinin valyuta-kredit təminatının iqtisadi qiymətləndirilməsi	440
Ə.Ə.Süleymanlı	
Azərbaycanın davamlı inkişafında beynəlxalq kredit siyasəti	445
H.M.Həsənlı	
Yaşıl kreditləşmə və bank sektorunun dayanıqlı inkişafı: qlobal və Azərbaycan nümunələri əsasında	451
N.N.Xudiyev, H.E.Bəşirov	
Bank risklərinin sığortalanması mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan təcrübəsi və beynəlxalq yanaşmalar kontekstində sistemli təhlil	457
L.L.Qəhrəmanova	
Enerji sahəsindəki xarici iqtisadi əlaqələr və onların təhlili	466
N.M.Səbzəliyeva	
Qloballaşma şəraitində beynəlxalq biznes strategiyalarının formalaşdırılması və rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsi	476
Ə.Ə.Dadaşov, N.Ə.Əliyev	
MDB ölkələri üçün vahid yanaşma və harmonizasiya perspektivləri	482
M.M.Axundov, F.C.Fikrətli	
Uğurlu nümunələr əsasında dünyada mavi iqtisadiyyatın regional inkişafa təsiri	492
N.N.Almasov, Ə.İ.Ağaliyev	
Müasir əmək bazarında işsizliyin idarə olunması: beynəlxalq yanaşmalar və Azərbaycan reallığı	499



CONTENTS

Macroeconomic, regional and social aspects of economic development

U.Q.Aliyev, L.Q.Gazanfarli

Assessment of the development prospects of renewable energy sources in the structure of Azerbaijan's energy sector 11

E.F.Gulaliyev, A.R.Bayramova

Analysis of the current state of the insurance market in Azerbaijan 23

G.B.Hajiyev, A.A.Hafizzade

Smart grids and renewable energy: an econometric approach to Azerbaijan's energy system 32

N.P.Huseynova, A.V.Rasulzade

Inflation and dynamics of macroeconomic conditions in Azerbaijan 41

B.K.Hacizade

The role of green financing in environmental protection: economic impacts and efficiency of ecological projects 49

E.Q.Abdurahimov

Green development strategies for sustainable economic growth: the role of renewable energy sources 58

U.Q.Aliyev, F.I.Aghazade

Analysis of the current state of labor potential in the liberated territories 63

F.B.Azimova

Main theoretical problems and solution approaches in the formation of global green industrial policy 72

F.A.Aliyev

The impact of the level of specialization on export-oriented economic development models 81

G.I.Aghjayeve

Regulatory tools in Azerbaijani economy and their impact on efficiency: license, permit, tariff, tax and customs system challenges and risks 90

Innovation and business management

A.I.Valiyev

Accelerated logistics solutions in mobile food sales 98

A.A.Mansirov

Cybersecurity problems and risks in electronic commerce 104

S.B.Nazaraliyev, A.E.Sharifova

The impact of climate change on agriculture and food security 109

A.V.Alimirzayeva

Formation and structural features of women's entrepreneurship in Azerbaijan 117

A.C.Ismayilova

Development stages of startups and business model features 122

A.T.Abdulov

The impact of social media algorithms on tourist behavior 126

E.A.Mammadov	
Evaluation of the role and efficiency of consulting services in business development	130
A.Z.Guliyev	
Factors affecting capital formation in industrial enterprises and their analysis	137
F.G.Babaeva	
Analysis of the current state of logistics warehouse infrastructure in Azerbaijan	142
G.E.Mammadhasanli	
Mechanisms of the impact of innovation activity on the competitiveness of industrial enterprises in Azerbaijan	154
E.Q.Mammadov, N.M.Guliyev	
Assessment of infrastructure provision and development prospects of green tourism in Azerbaijan	159
S.İbadov, A.A.Ismikhanov	
Mechanism of the impact of fiscal policy on macroeconomic stability	166

Digitalization and information technology management

C.A.Aghamaliyeva, A.F.Sadikhli	
Development of real-time image recognition software using OpenCV library tools	174
A.A.Dunyamaliyev	
Azerbaijan's foreign trade structure and digitalization in the customs system	186
G.V.Vanetizadeh	
Digital transformation in educational management and its influence on english language teaching	192
L.E.Mammadli	
Theoretical assessment of the impact of artificial intelligence on the labor market	200
S.I.Babashova, L.M.Hasanova	
The perfect intelligence of artificial intelligence	208
S.F.Kerimova, L.A.Annagiyeva	
Using big data and artificial intelligence to increase the effectiveness of business decision-making processes	216
E.Z.Abdullayev	
The impact of artificial intelligence and automation on quality and productivity in the light industry	225
F.M.Khudayarova	
Comparative analysis of innovative project management models in the context of digital transformation	230
H.Sh.Huseynova, T.I.Huseynov	
Digital banking transformation in Azerbaijan: macroeconomic influences and competitive responses in the post-pandemic era	236

Investment and financial activity management

A.A.Abasova, S.K.Huseynova	
Empirical analysis of the impact of monetary policy instruments on the structure of the credit portfolio in Azerbaijan	242

B.F.Asgarli	
Current status and directions for improvement of corporate governance in Azerbaijan commercial banks	251
C.R.Abbasov	
Financial accounting and audit of long-term investments	256
D.M.Almasova	
The impact of high interest rates in the credit market of Azerbaijan on the development of the real sector	260
P.S.Verdiyeva, D.S.Mammadov	
Tax evasion risks in Azerbaijan's business environment and ways to prevent them	265
N.M.Musayeva, E.S.Hasanov	
Application of value added tax in commodity transactions in Azerbaijan, formation of profit tax and other tax liabilities	273
F.A.Agaverdiyeva	
Implementation and development perspectives of socially oriented approach in management accounting: international experience and Azerbaijan context	282
A.A.Sadiqov, F.İ.Əlizadə	
Evaluation of the impact of currency risks on accounting policies and financial statements	290
A.A.Sadiqov, F.P.Mirzali	
Recommendations on increasing the transparency of disclosures in financial Statements	297
F.A.Ahmədov	
Ways to manage investment risks	303
F.A.Nasirov	
Analysis of risk factors affecting foreign direct investment in Azerbaijan	308
F.T.Nagiyev, F.E.Bedelova	
The interrelationship between ESG performance and financial indicators	319
H.A.Yusifzade	
Assessment of the factors affecting the effectiveness of tax accounting based on a regression model	325
I.S.Askerov	
Improving accounting and audit of payroll settlements at enterprises: problems and development areas	335
T.T.Gurbanova, L.A.Amirbayova	
The practice of accounting and valuation of intangible assets in Azerbaijan	344
C.X.Akhundzadeh	
The impact of foreign investments on Azerbaijan's economic growth	350
S.S.Gambarov	
Assessment of integrated financial market mechanisms in the reconstruction projects of liberated territories	356
A.H.Cafarli, A.E.Guliyeva	
Audit concept and the essence of internal audit	364

Human capital management in enterprises

A.M.Hasanli	
Strategic aspects of human capital development and the management of personnel Potential	374

A.R.Talibli	
Global PR management models and digital communication trends	378
A.M.Akbarli	
Risk of strategic management of human resources in the context of realization of the economic potential of the Karabakh economic region	385
A.F.Allahverdiyeva	
Analysis of the impact of strategic management on employee performance in organizations	392
C.I.Rustamov	
The changing role of human capital: digital literacy and intellectual labor	398
I.M.Nabiyeva, D.Z.Ibrahimova	
Comparative analysis of motivation strategies in different organizations	408
K.E.Chalabiyev	
The role of human capital development in improving the competitiveness of enterprises	416
A.I.Baghirova	
Strategic management of employee adaptation in the context of modern requirements	423

National and international project management

A.N.Aliyev	
The role of integrated digital systems in determining customs value in foreign trade	431
C.A.Qasimov	
Economic assessment of the foreign trade turnover of Azerbaijan in terms of currency and credit support	440
A.A.Suleymanli	
International credit policy in Azerbaijan's sustainable development	445
H.M.Hasanli	
The impact of green lending on the sustainable development of the banking sector: evidence from global and Azerbaijani case studies	451
N.N. Khudiyev, H.E.Bashirov	
Improvement of bank risk insurance mechanisms: a systemic analysis in the context of Azerbaijan's xz experience and international approaches	457
L.L.Gahramanova	
Foreign economic relations in the energy field and their analysis	466
N.V.Sabzaliyeva	
Formation of international business strategies and ensuring competitive advantage in the conditions of globalization	476
A.A.Dadashov, N.A.Aliyev	
Prospects of a unified approach and harmonization for CIS countries	482
F.J.Fikretli, M.M.Akhundov	
The Impact of the blue economy on regional development based on successful examples around the world	492
N.N.Almasov, A.N.Aghaliyev	
Management of unemployment in the modern labor market: international approaches and the reality of Azerbaijan	499

“Tikintinin iqtisadiyyatı və menecmenti” jurnalının baş redaktoru, i.e.d., professor Məhəbbət Aşır oğlu Məmmədov Amerika Akademik Cəmiyyəti olan Asian Academy of Sciences-in akademiki seçilmişdir



Hörmətli Məhəbbət müəllim!

Sizi Amerika Akademik Cəmiyyəti olan Asian Academy of Sciences-in həqiqi üzvü (akademiki) seçilməyiniz münasibətilə ürəkdən təbrik edirik.

Bu mötəbər elmi qurum tərəfindən yüksək qiymətləndirilməyiniz Sizin uzunillik səmərəli elmi fəaliyyətinizin, fundamental tədqiqatlarınızın və elmin inkişafına verdiyiniz dəyərli töhfələrin bariz göstəricisidir. Sizin əldə etdiyiniz bu böyük nailiyyət yalnız şəxsi uğurunuz deyil, həm də ölkəmizin elmi potensialının beynəlxalq miqyasda tanınmasına mühüm töhfədir.

Sizə möhkəm cansağlığı, tükənməz enerji, yeni-yeni elmi nailiyyətlər və gələcək fəaliyyətinizdə davamlı uğurlar arzulayırıq.

Nəşr prinsipləri

“Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment” jurnalı Azərbaycan və xarici ölkələrin iqtisadiyyatının sahələrinin prioritet istiqamətləri üzrə aparılan tədqiqat işləri, alınan nəticələr haqqında, iqtisadiyyatın nəzəri və praktiki problemlərinə dair elmi məqalələri dərc edir.

Əlyazmanın redaksiyaya təqdim olunma qaydası

Əvvəllər çap olunmuş və ya çap olunmaq üçün başqa bir dövrə nəşrə göndərilmiş əlyazmaların jurnala təqdim edilməsi yolverilməzdir. Əlyazmanın orijinalı mükəmməl redaktə edilmiş halda elektron qaydada alakbarova.lala@azmiu.edu.az (ALEKPEROVA.LALA@MAIL.RU) elektron ünvanı və ya müəllif(lər)in özü redaksiyaya (Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti, Yasamal rayonu, Ayna Sultanova küçəsi, Bakı, Azərbaycan) təqdim edilir. Əlyazma müəllif(lər) tərəfindən imzalanmalı və onun redaksiyaya təqdim olunma tarixi göstərməlidir.

Məqalə formatı: Məqalələr A4 formatda, 12 ölçüdə, 1 sətirlərarası intervalla, Times New Roman şrifti ilə yazılmalı, səhifənin aşağı, yuxarı və yan tərəflərində 2 sm boşluq buraxılmalıdır.

Məqalənin həcmi: 7-15 səhifə olmalıdır.

Müəllif: Məqalədə müəllifin adı, atasının adı və soyadı /məs.: Ə.M.Vəliyev/, iş yeri tam şəkildə, müəllifin elmi dərəcəsi, ORCID ID-si, şəxsi elektron ünvanı və telefon nömrəsi məqalənin başlığından əvvəl sağ tərəfdə göstərməlidir. Təhsilini davam etdirən müəllif təhsil pilləsinə uyğun olaraq özü haqqında məlumatda bakalavriat, magistrant və doktorant olduğunu qeyd etməlidir.

Xülasə: Məqalənin əvvəlində Azərbaycan, sonunda ingilis dillərində 7-8 cümlədən ibarət Xülasə yazılmalıdır. İngilis dilində yazılan Xülasənin əvvəlində müəllifin adı, ata adı və soyadı ingilis dilində qeyd olunmalıdır.

Açar sözlər: 5 sözdən az olmayaraq Azərbaycan və ingilis dillərində yazılmalıdır.

Giriş

Təhlil

Nəticə

Ədəbiyyat siyahısı: Ədəbiyyat siyahısı APA üslubunda tərtib edilməlidir.

İstinadlar: Məqalənin müvzusu ilə bağlı elmi mənbələrə istinadlar olmalıdır.

Cədvəl və şəkillər biri-birini təkrarlamamalı, göstəricilər Beynəlxalq vahidlər sistemində (Sİ) verilməlidirlər. Əlyazmada bir cədvəl və bir şəkil verildikdə, müvafiq olaraq, onlar nömrələnəli, “Cədvəl” və ya “Şəkil” sözü də yazılmalıdır.

Jurnalın dili: Azərbaycan, türk, ingilis və rus

Plagiat

Redaksiyaya təqdim edilən məqalələr StrikePlagiarism.com proqramının vasitəsi ilə plagiatdan keçirilir. Plagiat aşkarlanmadığı halda (unikallıq səviyyəsi 75%) gizli resenziyalaşdırmağa göndərilir. Plagiat faktı aşkar edilən məqalələr dərc edilmir və geri qaytarılır. Təqdim edilən məqalənin dərc olunmasından imtina edildiyi halda jurnalın redaksiyası yazılı şəkildə müəllifə əsaslandırılmış imtina cavabı göndərir.

Resenziyalaşdırma

Redaksiyaya göndərilən məqalələr əvvəlcə redaksiya tərəfindən jurnalın nəşr prinsipləri baxımından qiymətləndirilir. Nəşr prinsiplərinə uyğun olmayan məqalələr düzəldilmək üçün müəllifə göndərilə və ya resenziyalaşdırmadan imtina edilə bilər.

Redaksiyaya təqdim edilən əlyazmalar anonim rəyçilərin gizli rəyindən sonra onların dərc edilib-edilməməsinə qərar verilir. Resenziyalaşdırma və təsdiqetmə müddəti ümumilikdə 1 aydır. Əlyazmalar, resenziyalaşdırma prosedurunun nəticələri əsas götürülərək, növbəlilik prinsipi ilə dərc edilir.

Jurnala göndəriləcək məqalələr başqa yerdə nəşr edilməmiş və ya nəşr üçün təqdim edilməmiş olmalıdır.

Мüəlliflik hüquqları

Jurnalda dərc edilən məqalələrdə müəlliflik hüququ qorunur və bu məqalələrin bütün nəşr hüquqları “Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment”-ə aiddir.

Jurnal ildə 4 dəfə nəşr edilir. Jurnalın nüsxələri çap olunduqdan sonra Azərbaycan Respublikasının Ali Attestasiya Komissiyasına, kitabxanalara, beynəlxalq indeks təşkilatlarına və məqalə müəlliflərinə göndərilir.

Принципы публикации

Журнал «Экономика строительства и менеджмент» публикует научные статьи по приоритетных направлениям экономики Азербайджана и зарубежных стран, о полученных результатах, теоретических и практических проблемах экономики.

Порядок подачи рукописи в редакцию

Рукописи, ранее опубликованные или направленные в другое периодическое издание для публикации, к представлению в журнал не допускаются. Оригинал рукописи с идеальной редакцией необходимо отправить в электронном виде на адрес alakbarova.lala@azmiu.edu.az (ALEKPEROVA.LALA@MAIL.RU) или самому автору(ам) сдать в редакцию (Азербайджанский Архитектурно-строительный Университет, Ясамальский район, улица Айна Султанова, Баку, Азербайджан). Рукопись должна быть подписана автором (авторами) и датирована.

Формат статьи: Статьи должны быть написаны в формате А4, кегль 12, междустрочный интервал 1, шрифт Times New Roman, отступ 2 см внизу, вверху и по бокам страницы.

Объем статьи должен составлять 7-15 страниц.

Автор: Справа, до названия статьи необходимо указать фамилию, имя, отчество автора /например: А.М.Велиев /, место работы, ученую степень, ORCID ID, личный адрес электронной почты и номер телефона. Автор, продолжающий обучение, должен указать, что он является бакалавром, магистрантом и докторантом в своих личных данных в соответствии с уровнем образования.

Резюме: Резюме из 7-8 предложений должно быть написано в начале статьи на азербайджанском языке и в конце на английском языке. В начале резюме, написанного на английском языке, должно быть указано имя, фамилия, отчество автора должны на английском языке.

Ключевые слова: не менее 5 слов на азербайджанском и английском языках.

Введение

Анализ

Заключение

Список литературы: Список литературы должен быть написан в стиле APA.

Список литературы: Должны быть даны ссылки на научные источники, относящиеся к теме статьи.

Таблицы и рисунки не должны повторять друг друга, показатели должны быть приведены в Международной системе единиц (СИ). Если в рукописи даны таблица и рисунок, то они должны быть соответственно пронумерованы и написано слово «Таблица» или «Рисунок».

Язык журнала: азербайджанский, турецкий, английский и русский.

Плагиат

Статьи, поступающие в редакцию, проверяются на плагиат с помощью StrikePlagiarism.com. Если плагиат не обнаружен (уровень уникальности 75%), статья отправляется на скрытое рацензирование. Статьи, признанные плагиатом, не публикуются и возвращаются автору. В случае отказа в публикации представленной статьи редакция журнала направляет автору мотивированный ответ в письменной форме.

Рецензирование

Статьи, направляемые в редакцию, сначала оцениваются редакцией с точки зрения принципов публикации журнала. Статьи, не соответствующие правилам публикации, могут быть отправлены автору для исправления или могут быть отклонены в рецензировании.

Рукописи, представленные в редакцию, подлежат конфиденциальному рассмотрению анонимными рецензентами, после чего принимается решение о том, будут ли они опубликованы. Срок рассмотрения и согласования составляет 1 месяц. Рукописи публикуются на регулярной основе по результатам процесса рецензирования.

Статьи, представляемые в журнал, не должны быть опубликованы или отправлены для публикации в другое издательство.

Авторские права

Статьи, опубликованные в журнале, защищены авторским правом и все права на публикацию этих статей принадлежат «Экономике строительства и менеджменту».

Журнал выходит 4 раза в год. После печати экземпляры журнала высылаются в Высшую Аттестационную Комиссию Азербайджанской Республики, библиотеки, международные индексные организации и авторам статей.

Publication principles

The journal "Construction Economics and Management" publishes scientific articles on priority areas of the economy of Azerbaijan and foreign countries, on the results obtained, theoretical and practical problems of the economy.

The procedure for submitting a manuscript to the editor

Manuscripts previously published or sent to another periodical for publication are not allowed to be submitted to the journal. The original manuscript with an ideal edition must be sent electronically to alakbarova.lala@azmiu.edu.az (ALEKPEROVA.LALA@MAIL.RU) or handed over to the editor(s) himself (Azerbaijan University of Architecture and Civil Engineering, Yasamal district, st. Aina Sultanova, Baku, Azerbaijan). The manuscript must be signed by the author(s) and dated.

Article format: Articles should be written in A4 format, size 12, line spacing 1, Times New Roman font, indent 2 cm at the bottom, top and sides of the page.

The volume of the article should be 7-15 pages.

Author: On the right, before the title of the article, you must indicate the last name, first name, patronymic of the author /for example: A.M. Veliyev /, place of work, academic degree, ORCID ID, personal e-mail address and phone number. The author who is continuing his studies must indicate that he is a bachelor, master and doctoral student in his personal data in accordance with the level of education.

Abstract: A abstract of 7-8 sentences should be written at the beginning of the article in Azerbaijani and at the end in English. At the beginning of a resume written in English, the name, surname, patronymic of the author must be indicated in English.

Key words: at least 5 words in Azerbaijani and English.

Introduction

Analysis

Conclusion

References: References should be written in the APA style.

References: Links to scientific sources related to the topic of the article should be given.

Tables and figures should not repeat each other, indicators should be given in the International System of Units (SI). If the manuscript contains a table and a figure, then they should be numbered accordingly and the word "Table" or "Figure" should be written.

Journal language: Azerbaijani, Turkish, English and Russian.

Plagiarism

Articles submitted to the editorial office are checked for plagiarism using StrikePlagiarism.com. If plagiarism is not detected (uniqueness level 75%), the article is sent for covert review. Articles recognized as plagiarism are not published and are returned to the author. In case of refusal to publish the submitted article, the editors of the journal send the author a reasoned response in writing.

Peer review

Articles sent to the editors are first evaluated by the editors in terms of the principles of publishing the journal. Articles that do not comply with the publication rules may be sent to the author for correction or may be rejected for review.

Manuscripts submitted to the editors are subject to confidential review by anonymous reviewers, after which a decision is made as to whether they will be published. The term of consideration and approval is 1 month. Manuscripts are published on a regular basis based on the results of a peer review process.

Articles submitted to the journal must not be published or sent for publication to another publisher.

Copyright

Articles published in the journal are protected by copyright and all rights to publish these articles belong to Construction Economics and Management.

The magazine is published 4 times a year. After printing, copies of the journal are sent to the Higher Attestation Commission of the Republic of Azerbaijan, libraries, international index organizations and authors of articles.

*Azərbaycan, Bakı şəh., AZ 1073, Ayna Sultanova küçəsi 11,
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti,
Tel.: (+99412) 497 05 13
daxili – 678
E-mail: info@timjurnal.az
Jurnalın rəsmi saytı: <https://timjurnal.az>*

*Статьи направляются по адресу:
Азербайджан, г. Баку, AZ 1073, ул. Айны Султановой 11,
Азербайджанский Архитектурно-строительный Университет,
Тел.: (+99412) 497 05 13;
внутренний – 678
E-mail: info@timjurnal.az
Официальный Веб-сайт журнала: <https://timjurnal.az>*

*The articles should be sending to the following address:
11, Ayna Sultanova Str. Baku, AZ 1073 Azerbaijan
Azerbaijan Architecture and Construction University
Tel: (+99412) 497 05 13;
Interior - 678
E-mail: info@timjurnal.az
Official website of the magazine: <https://timjurnal.az>*

Çapa imzalanıb: 20.12.2025
Tiraj: 50

Signed for printing: 20.12.2025
Number of copies printed: 50



Tərtib edən: Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetinin “Biznesin iqtisadiyyatı və menecment” kafedrası. Tel: (+99412) 538 92 83

AR Ədliyyə Nazirliyinin Mətbu nəşrlərin reyestrinə daxil edilmə nömrəsi № 4024

**Beynəlxalq standart eyniləşdirmə nömrəsi - İSSN 2519-2507
- 17.10.2016 tarixində verilib**

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyası Rəyasət Heyətinin “Azərbaycan Respublikasında dissertasiyaların əsas nəticələrinin dərc olunması tövsiyə edilən dövrü elmi nəşrlərin siyahısı”nın iqtisad elmləri bölməsinə daxil edilib (04.07.2018-ci il, protokol № 11-R)

AzMIU
“Nəşriyyat – Poliqrafiya Mərkəzi”
məl.: (012) 539 07 17
E-mail: azmiu-npm@mail.ru

