UOT: 004.056; **JEL:** L86; O33

Aytən Həsən qızı SÜLEYMANOVA
Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında
Dövlət İdarəçilik Akademiyası magistrantı
E-mail: hesenovaayten90@gmail.com

Pərviz Əhməd oğlu QURBANOV
Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında
Dövlət İdarəçilik Akademiyası
“Dövlət idarəçiliyində informasiya texnologiyaları”
kafedrasının dosenti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru
E-mail: parviz.gurban@gmail.com
https://doi.org/10.30546/4.71.730.02.2026.058

DÖVLƏT RƏQƏMSALLAŞMA STRATEGİYALARINDA AZƏRBAYCAN MODELİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi: Rəqəmsal idarəetmə modellərinin nəzəri və praktiki əsaslarını təhlil etmək, onların üstünlüklərini müəyyənləşdirmək və beynəlxalq təcrübə fonunda Azərbaycan üçün rəqəmsal inkişaf istiqamətlərini qiymətləndirməkdən ibarətdir.

Tədqiqatın metodologiyası: Rəqəmsallaşma və rəqəmsal idarəetmə üzrə elmi mənbələrin, beynəlxalq hesabatların və statistik məlumatların sistemli şəkildə təhlilinə əsaslanır. Araşdırmada analitik, müqayisəli və sistemləşdirici yanaşmalardan istifadə olunmuş, həmçinin Azərbaycanın “E-Hökumət İnkişaf İndeksi” (EGDI) göstəriciləri beynəlxalq təcrübə ilə müqayisəli şəkildə qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqatın tətbiqi: Tədqiqatın nəticələri rəqəmsal transformasiya strategiyalarının hazırlanmasında, idarəetmə modellərinin seçilməsində və rəqəmsallaşmanın təşkilati strukturlara inteqrasiyasında əhəmiyyətli tətbiqi dəyər yaradır. Xüsusilə də rəqəmsal inkişaf üzrə prioritetlərin müəyyənləşdirilməsində və strateji qərarvermədə istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın nəticələri: Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, rəqəmsal idarəetmə modelləri müasir idarəetmə sistemlərinin əsas transformasiya alətlərindəndir və onların tətbiqi həm dövlət, həm də özəl sektorun effektivliyini artırır. Azərbaycanın EGDI göstəricilərində əldə etdiyi nailiyyətlər rəqəmsal hökumət siyasətinin uğurlu olduğunu sübut edir, lakin davamlı inkişaf üçün rəqəmsal bacarıqların gücləndirilməsi və innovativ texnologiyaların geniş tətbiqi tələb olunur.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi rəqəmsal idarəetmə modellərinin kompleks şəkildə sistemləşdirilməsi və Azərbaycanın rəqəmsal inkişafının beynəlxalq qiymətləndirmələr əsasında yeni analitik yanaşma ilə təhlil edilməsindən ibarətdir.

Açar sözlər: rəqəmsallaşma, rəqəmsal idarəetmə, e-hökumət, rəqəmsal transformasiya, EGDI.

Giriş

Rəqəmsallaşma – məlumatların, proseslərin və xidmətlərin analoq (kağız və ya ənənəvi) formadan rəqəmsal (elektron) formaya keçirilməsi və bu prosesin idarəetmə, xidmət və kommunikasiya münasibətlərinə inteqrasiyası prosesidir. Müasir dövrdə rəqəmsallaşma sadəcə texnoloji yenilik deyil, həm də idarəetmə fəlsəfəsini dəyişən sistematik bir transformasiya hesab olunur. Bu, müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından (İKT) istifadə etməklə həyata keçirilir və cəmiyyətin bütün sahələrinə – iqtisadiyyata, təhsilə, səhiyyəyə, dövlət idarəçiliyinə və s. təsir göstərir. Başqa sözlə, rəqəmsallaşma – rəqəmsal texnologiyaların gündəlik fəaliyyətə inteqrasiyasıdır, yəni texnologiyanın köməyi ilə işlərin daha səmərəli, şəffaf və əlçatan şəkildə aparılması deməkdir.

Rəqəmsal idarəetmə modellərinin dövlət strukturlarına inteqrasiyası

Rəqəmsallaşmanın mahiyyəti yalnız texniki dəyişiklik deyil, həm də idarəetmə, kommunikasiya və qərarvermə mədəniyyətində baş verən dərin struktur islahatıdır.

Rəqəmsal idarəetmənin nəzəri əsasları onun müxtəlif tətbiq modellərinin formalaşmasına zəmin yaradır. Bu baxımdan, idarəetmə proseslərinin rəqəmsallaşdırılmasında istifadə olunan əsas modellərin sistemləşdirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir və həmin modellərə nəzər salmaq məqsədəuyğundur.

Sözügedən əsas rəqəmsal idarəetmə modellərinin təsnifatı və üstünlükləri aşağıdakı cədvəldə təsvir olunmuşdur.

Cədvəl 1.

№	Modelin adı	Qısa izah	Əsas üstünlüklər
1	**Elektron idarəetmə (E-Management)**	İdarəetmə proseslərinin rəqəmsal platformalar üzərindən həyata keçirilməsi.	Şəffaflıq, sənəd dövriyyəsinin azaldılması, vaxt qənaəti.
2	**Məlumat əsaslı idarəetmə (Data-Driven Management)**	Qərarların faktiki məlumat və analitik nəticələr əsasında qəbul edilməsi.	Dəqiqlik, obyektivlik, risklərin azaldılması.
3	**Bulud əsaslı idarəetmə (Cloud-Based Management)**	İdarəetmə sistemlərinin bulud infrastrukturu üzərindən təşkili.	Uzaqdan idarəetmə, təhlükəsizlik, miqyaslana bilmə.
4	**Ağıllı idarəetmə (Smart Management)**	Süni intellekt və IoT texnologiyalarının inteqrasiyası ilə idarəetmə.	Avtomatlaşdırma, proqnozlaşdırma, resurs optimallaşdırması.
5	**Çevik idarəetmə (Agile Management)**	Layihə və komanda idarəetməsində çevik metodların tətbiqi.	Tez adaptasiya, əməkdaşlıq, müştəri yönümlülük.
6	**Rəqəmsal transformasiya modeli (Digital Transformation Model)**	Ənənəvi idarəetmədən rəqəmsal idarəetməyə keçid mərhələlərinin planlaşdırılması.	Yenilikçilik, rəqabət qabiliyyətinin artırılması.
7	**Platforma əsaslı idarəetmə (Platform-Based Management)**	Fərqli iştirakçıların və resursların vahid rəqəmsal platformada birləşdirilməsi.	Şəbəkə effekti, əməkdaşlıq, dəyər zəncirinin inteqrasiyası.
8	**Süni intellektlə dəstəklənən idarəetmə (AI-Driven Management)**	Qərarvermə proseslərində süni intellekt alqoritmlərindən istifadə.	Avtomatik qərar dəstəyi, xətaların azaldılması, öyrənən sistemlər.

Göründüyü kimi, rəqəmsal idarəetmə modelləri ənənəvi idarəetmə yanaşmalarına nisbətən bir sıra üstünlüklərə malikdir:

- **Şəffaflıq və hesabatlılıq:** Məlumatların rəqəmsal izlənməsi və paylaşılması idarəetmədə şəffaflığı artırır.
- **Operativlik:** Qərarlar real vaxt rejimində qəbul edilir.
- **Avtomatlaşdırma:** Əməktutumlu idarəetmə funksiyaları texnoloji alətlərlə əvəz olunur.
- **Məlumat təhlükəsizliyi:** Bulud və şifrələmə texnologiyaları məlumatların qorunmasını təmin edir.
- **İnnovativ inkişaf:** Süni intellekt, analitika və avtomatlaşdırma sayəsində innovasiyaların tətbiqi asanlaşır.

Artıq rəqəmsal idarəetmə modelləri müasir təşkilatların strateji idarəetmə konsepsiyasının ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir. Bütün sahələrdə olduğu kimi dövlət idarəetməsində də rəqəmsallaşma prosesləri son illərdə qlobal trendə çevrilmişdir. Rəqəmsal idarəetmə modelləri dövlət strukturlarına inteqrasiya edildikdə idarəetmənin şəffaflığı, sürəti və səmərəliliyi əhəmiyyətli dərə-

cədə artır. Bu, həm də vətəndaş məmnuniyyətini yüksəldir, büdcə və resursların daha optimal istifadəsinə imkan yaradır.

Dövlət strukturlarına rəqəmsal idarəetmənin inteqrasiyası bir neçə əsas formada özünü göstərir:

- ✓ **E-xidmətlər və portal sistemləri:** Məsələn, vergi, sosial sığorta, təhsil və səhiyyə xidmətlərinin onlayn platformalarda təqdim olunması.
- ✓ **Elektron sənəd dövriyyəsi və hesabatlılıq:** Dövlət orqanlarında kağız sənəd istifadəsinin minimuma endirilməsi, bütün məlumatların elektron sistemdə toplanması.
- ✓ **Analitik və qərar dəstək sistemləri:** Big Data və süni intellekt əsasında dövlət layihələrinin və proqramlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.
- ✓ **Ağıllı şəhər və infrastruktur layihələri:** IoT sensorları və rəqəmsal monitorinq sistemləri vasitəsilə şəhər idarəçiliyinin optimallaşdırılması və s.

Bu yanaşmalar göstərir ki, rəqəmsal idarəetmə modellərinin tətbiqi idarəetmənin səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, qərarvermə proseslərinin dəqiqliyini və çevikliyini təmin edir, həmçinin insan resurslarından asılılığı minimuma endirir.

Dövlət rəqəmsallaşma strategiyaları: beynəlxalq təcrübə və Azərbaycan modeli

Rəqəmsallaşma strategiyası – dövlətin, təşkilatın və ya müəssisənin fəaliyyətində rəqəmsal texnologiyaların tətbiqini sistemli şəkildə planlaşdıran və idarə edən strateji yanaşmadır. Bu strategiyanın əsas məqsədi iqtisadi, idarəetmə və sosial sahələrdə effektivliyi, şəffaflığı və innovativliyi artırmaq üçün rəqəmsal imkanlardan məqsədyönlü şəkildə istifadə etməkdir. Bu strategiya həm texnoloji, həm də təşkilati dəyişiklikləri əhatə edir, yəni yalnız yeni texnologiyaların tətbiqi deyil, həm də idarəetmə strukturlarının, proseslərin və insan resurslarının rəqəmsal mühitə uyğunlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Azərbaycanın rəqəmsal strategiyası beynəlxalq təcrübə ilə milli xüsusiyyətlərin uzlaşdırıldığı kompleks bir model kimi inkişaf etdirilərək, iqtisadi dayanıqlığın gücləndirilməsini, idarəetmənin təkmilləşdirilməsini və vətəndaş rifahının artırılmasını təmin etməyə yönəlib.

Təsadüfi deyil ki, 2024-cü ildə United Nations-un “E-Hökumət İnkişaf İndeksi” (EGDI) üzrə hesabatında Azərbaycan aşağıdakı mühüm nailiyyətləri əldə edib:

- ❖ Ölkəmiz **74-cü yer**ə yüksəlib.
- ❖ 0-dan 1-ə qədər olan skalada Azərbaycan üçün qeyd edilən göstərici **0,7607 bal** olub.

Beləliklə, Azərbaycan **“çox yüksək” (Very High) EGDI kateqoriyasına** daxil olmağa nail olmuşdur. Bu uğuru ölkəmiz indiyədək ilk dəfə əldə etmişdir.

Qeyd edək ki, EGDI hesabatı üç əsas komponent üzrə qiymətləndirilir:

1. Onlayn xidmətlər indeksi (Online Services Index, OSI)
2. Telekommunikasiya infrastrukturu indeksi (Telecommunications Infrastructure Index, TII)
3. İnsan kapitalı indeksi (Human Capital Index, HCI)

Hesabatda xüsusi vurğulanmışdır ki, Azərbaycan TII üzrə yüksək göstəricilərə malik olmaqla yanaşı, onlayn xidmətlər sahəsində də artım göstərmişdir. Regional səviyyədə isə Azərbaycan 9-cu yerdə qərarlaşmışdır.

Bu göstəricilər sübut edir ki, Azərbaycan rəqəmsal idarəetmə, elektron xidmətlər və infrastrukturun inkişafı istiqamətində həyata keçirilən strateji proqramların nəticələrini artıq beynəlxalq səviyyədə nümayiş etdirməyə başlayıb.

Estoniya	(9.5)
Sinqapur	(9.3)
Cənubi Koreya	(8.9)
ABŞ	(8.2)
Avropa İttifaqı	(8.0)
Azərbaycan	(7.6)

Onu da qeyd edək ki, BMT-nin “E-Hökumət İnkişaf İndeksi” (EGDI) hesabatında Azərbayca-

nın "çox yüksək" kateqoriyaya yüksəlməsi qeyd olunsa da, sənəddə ölkə üçün gələcək mərhələlərdə prioritet istiqamət kimi nəzərdən keçirilməli sahələr də vurğulanır.

Hesabatın açıqlamalarında və analizlərində göstərilir ki, Azərbaycan aşağıdakı istiqamətlər üzrə rəqəmsal inkişafını davam etdirə bilər:

- Onlayn xidmətlərin təminatı və ictimai-elektron xidmətlərin genişliyi hələ də inkişaf imkanı daşıyır;
- İnsan kapitalının – rəqəmsal bacarıqlar, həyatboyu öyrənmə, İKT sahəsində peşə hazırlığı – gücləndirilməsi vacibdir;
- Rəqəmsal hökumət infrastrukturu kifayət qədər inkişaf etsə də, vətəndaşların qərarvermə proseslərində elektron iştirakını və dövlətlə qarşılıqlı əlaqəsini gücləndirmək üçün əlavə addımlar atılmalıdır;
- Yeni texnologiyaların – süni intellekt (AI), böyük məlumat (Big Data), bulud texnologiyalarının tətbiqi və bu texnologiyaların dövlət idarəçiliyində istifadə olunması sürətləndirilməlidir;
- Xüsusən regionlarda və kənd yerlərində rəqəmsal xidmətlərə çıxış imkanlarının və sifarişçilərin (vətəndaşların) xidmətlərdən effektiv istifadəetmə imkanlarının artırılması vacibdir.

Bütün göstərilən nəticələr təsdiq edir ki, Azərbaycan rəqəmsal idarəetmə sahəsində əldə etdiyi uğurları beynəlxalq səviyyədə nümayiş etdirmişdir. Bununla yanaşı, ölkənin rəqəmsal transformasiya üzrə prioritet istiqamətlərdə inkişafını davam etdirməsi, strateji proqramları təkmilləşdirməsi və rəqəmsal xidmətlərin effektivliyini artırması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Nəticə

Beləliklə, tədqiqatımız göstərdi ki, Azərbaycan rəqəmsal idarəetmə sahəsində formalaşdırdığı milli model vasitəsilə qlobal rəqabətlilik göstəricilərində əhəmiyyətli irəliləyiş əldə etmişdir. Azərbaycan modeli rəqəmsal infrastrukturun gücləndirilməsi, geniş elektron xidmətlər şəbəkəsinin qurulması və dövlət idarəetməsində innovativ texnologiyaların tətbiqi ilə fərqlənir. Bununla belə, bu modelin davamlı inkişafı üçün rəqəmsal bacarıqların artırılması, regionlarda rəqəmsal xidmətlərin əlçatanlığının genişləndirilməsi və süni intellekt kimi yeni texnologiyaların daha fəal inteqrasiyası vacibdir. Ümumilikdə, Azərbaycan modeli rəqəmsal dövlət quruculuğunda strateji və mərhələli inkişafın uğurlu nümunəsi kimi qiymətləndirilə bilər.

ƏDƏBİYYAT

1. United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024: Digital Government in the AI Era. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. https://publicadministration.desa.un.org/sites/default/files/list-of-files/2024/Presentation%201_UNEGOVSURVEY_%202024_Workshop.pdf;
2. "Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası"nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı
3. Mergel, I. (2019). *Digital transformation: A conceptual framework.* Government Information Quarterly https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002;
4. https://desapublications.un.org;
5. https://e-qanun.az

Aytan Hasan Suleymanova
E-mail: hesenovaayten90@gmail.com

Parviz Ahmad Gurbanov
Associate Professor at the Department of
“Information Technologies in Public Administration”
Academy of Public Administration under the
President of the Republic of Azerbaijan
Doctor of Philosophy in Economics
E-mail: parviz.gurban@gmail.com

The Azerbaijani Model in State Digitalization Strategies

Summary

Research objective: The aim of the research is to analyze the theoretical and practical foundations of digital governance models, identify their advantages and assess the directions of digital development for Azerbaijan in the context of international experience.

Research methodology: Based on a systematic analysis of scientific sources, international reports and statistical data on digitalization and digital governance. Analytical, comparative and systematization approaches were applied, and Azerbaijan’s “E-Government Development Index” (EGDI) indicators were evaluated in comparison with international practice.

Practical significance of the research: The results of the research provide significant practical value for the development of digital transformation strategies, the selection of governance models, and the integration of digitalization into organizational structures. They can be particularly useful for identifying digital development priorities and supporting strategic decision-making.

Research findings: The results of the research indicate that digital governance models are among the main tools of transformation in modern administrative systems, and their application increases effectiveness in both the public and private sectors. Azerbaijan’s progress in EGDI indicators demonstrates the success of the country’s e-government policies; however, sustainable development requires strengthening digital skills and expanding the use of innovative technologies.

Originality and scientific novelty of the research: The scientific novelty of the study lies in the comprehensive systematization of digital governance models and the analysis of Azerbaijan’s digital development using a new analytical approach based on international assessments.

Key words: Digitalization, digital governance, e-government, digital transformation, EGDI.

Айтен Гасан кызы Сулейманова
E-mail: hesenovaayten90@gmail.com

Парвиз Ахмед Гурбанов
доцент кафедры “Информационные технологии
в государственном управлении”
Академия Государственного Управления при
Президенте Азербайджанской Республики
доктор философии по экономике
E-mail: parviz.gurban@gmail.com

Азербайджанская модель в стратегиях цифровизации государства

Резюме

Цель исследования: Цель исследования заключается в анализе теоретических и практических основ моделей цифрового управления, выявлении их преимуществ и оценке

направлений цифрового развития Азербайджана на фоне международного опыта.

Методология исследования: Исследование основано на систематическом анализе научных источников, международных отчетов и статистических данных по вопросам цифровизации и цифрового управления. В работе использовались аналитический, сравнительный и систематизирующий подходы, а показатели “Индекса развития электронного правительства” (EGDI) Азербайджана оценивались в сравнении с международной практикой.

Практическая значимость исследования: Результаты исследования имеют значительное практическое значение для разработки стратегий цифровой трансформации, выбора моделей управления и интеграции цифровизации в организационные структуры. Они могут быть особенно полезны при определении приоритетов цифрового развития и принятии стратегических решений.

Результаты исследования: Исследование показало, что модели цифрового управления являются ключевыми инструментами трансформации современных систем управления, а их применение повышает эффективность как государственного, так и частного сектора. Достижения Азербайджана по показателям EGDI демонстрируют успешность политики электронного правительства, однако для устойчивого развития требуется усиление цифровых компетенций и расширение применения инновационных технологий.

Оригинальность и научная новизна исследования: Научная новизна исследования заключается в комплексной систематизации моделей цифрового управления и анализе цифрового развития Азербайджана с использованием нового аналитического подхода на основе международных оценок.

Ключевые слова: цифровизация, цифровое управление, электронное правительство, цифровая трансформация, EGDI.