AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİNİN

ZAQATALA filialı

FAKÜLTƏ: İqtisadiyyat və menecment departamenti

BÖLMƏ: İqtisadiyyat və idarəetmə

İXTİSAS: Turizm işinin təşkili

Müdafiəyə buraxılır:

«____» «_____» 2025-ci il

Bölmə rəhbəri: ______________________

BAKALAVR TƏHSİL PİLLƏSİ ÜZRƏ

BURAXILIŞ İŞİ

MÖVZU: "AZƏRBAYCANIN TURİZM SEKTORUNDA DÖVLƏT VƏ ÖZƏL SEKTORUN ƏMƏKDAŞLIĞI"

QRUP: TT1q-20

TƏLƏBƏ: Abdullayev Abdulrəhim

ELMİ RƏHBƏR: i.f.d dos. Sərdarov Elnur Zaur oğlu

ZAQATALA-2025

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ 3

I Fəsil: Azərbaycanın turizm potensialı və sektorun ümumi icmalı 5

1.1 Azərbaycanın turizm potensialı: Coğrafi və təbii resurslar Tarixi və mədəni irs. 5

1.2 Turizm özəl və dövlət sektorunun inkişaf dinamikası və statistik göstəricilər 11

II Fəsil: Dövlət-özəl sektor əməkdaşlığının cari vəziyyəti və beynəlxalq təcrübə 15

2.1 Turizm sahəsində DÖSE modelləri: Birgə investisiyalar. 15

2.2 Dövlət-özəl tərəfdaşlığının indiki vəziyyətinin təhlili: Mövcud layihələr və proqramlar 22

III Fəsil: Azərbaycanda dövlət və özəl sektorun turizm sahəsində əməkdaşlığının gələcək imkanları 35

3.1 Dövlət-özəl əməkdaşlığında olan çətinliklər: Maliyyə mənbələrinin məhdudluğu 35

3.2 Regional inkişaf və dövlət-özəl tərəfdaşlığı: Regionlarda turizm sahəsinin mikro və kiçik bizneslərin inkişafı üçün dəstək 36

3.3 Turizm sektorunda dövlət və özəl sektor arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsi üçün təkliflər 37

Nəticə 45

Ədəbiyyat siyahısı 47

GİRİŞ

Müasir dövrdə qeyri-neft sektorunun inkişafı, xüsusilə turizm sənayesinin gücləndirilməsi Azərbaycanın iqtisadi siyasətinin prioritet istiqamətlərindən birinə çevrilib. Bu sənayenin çoxşaxəli inkişaf potensialı ölkədə sosial-iqtisadi sabitliyin möhkəmləndirilməsinə və regionların davamlı inkişafına mühüm töhfə verir. Turizm sektoru təkcə iqtisadi artımın sürücüsü deyil, həm də yeni iş yerlərinin yaradılmasında, infrastrukturun yaxşılaşdırılmasında və ölkənin beynəlxalq arenada tanıdılmasında mühüm rol oynayır.

Tədqiqatın mövzusunun aktuallığı Azərbaycanda turizm sahəsində dövlət və özəl sektorlar arasında əməkdaşlığın təşkili və inkişaf dinamikasıdır. Obyekt bu əməkdaşlıq modelinin institusional əsasları, mövcud mexanizmləri, həyata keçirilən siyasətlər və onların nəticələridir.

Bu işin nəzəri əsasını dövlət-özəl tərəfdaşlıq (DÖSE) və turizm iqtisadiyyatı, müasir inkişaf modelləri, eləcə də beynəlxalq təcrübə sahəsində aparılan elmi tədqiqatlar təşkil edir. İstifadə olunan əsas metodoloji yanaşmalar sistem təhlili, müqayisəli yanaşma, statistik məlumatların işlənməsi, həmçinin induktiv və deduktiv təhlil üsullarıdır.

İnformasiya bazası Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi göstəricilərindən, Dövlət Turizm Agentliyinin hesabatlarından, beynəlxalq təşkilatların (BMT Ümumdünya Turizm Təşkilatı - UNWTO və s.) analitik materiallarından, habelə mövzu ilə bağlı aparılan elmi tədqiqatlardan və normativ sənədlərdən ibarətdir.

Araşdırmanın əsas məqsədi turizm sahəsində dövlət və özəl sektorlar arasında əməkdaşlığın mövcud vəziyyətini qiymətləndirmək, bu sahədə mövcud problemləri müəyyən etmək, gələcək inkişaf imkanlarını təhlil etmək və səmərəli əməkdaşlıq üçün təkliflər irəli sürməkdən ibarətdir. Mövzu turizm şirkətləri, travellər, turizm agentləri və turoperatorlarda sorğu keçirilərək araşdırılıb.

Buraxılış işi üç əsas fəsildən, həmçinin giriş və nəticədən ibarətdir. Birinci fəsildə Azərbaycanın turizm potensialı və sektorun inkişafının ümumi tendensiyaları, eləcə də coğrafi və mədəni resursların rolu təhlil edilir. İkinci fəsildə turizmdə dövlət-özəl tərəfdaşlığın mövcud vəziyyəti, bu sahədə mövcud layihələr və beynəlxalq təcrübə araşdırılır. Üçüncü fəsildə gələcək əməkdaşlıq imkanları, qarşıda duran vəzifələr və onların həlli ilə bağlı təkliflər ətraflı şəkildə təqdim olunur.

Bu istiqamətdə aparılan tədqiqatlar həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan böyük əhəmiyyət kəsb edir və ölkənin turizm siyasətinin daha davamlı və səmərəli inkişafına təkan vermək məqsədi daşıyır.İşin sonunda əsas nəticələr və müvafiq inkişaf istiqamətləri üzrə tövsiyələr təqdim edilir.

I Fəsil: Azərbaycanın turizm potensialı və sektorun ümumi icmalı

1.1 Azərbaycanın turizm potensialı: Coğrafi və təbii resurslar Tarixi və mədəni irs.

Azərbaycan Respublikasının zəngin təbii imkanları və iqlim şəraiti turizmin inkişafı üçün əlverişli zəmin yaradır.Yer kürəsində mövcud olan 11 iqlim qurşağından 9-u müşahidə olunması, həmçinin əlverişli iqlim komfortluluq həddi, Respublikamızın gözəl təbii potensialına malik olmasının əsas göstəricilərdən biridir. Burada quru səhraların iqlimindən dağ tundralarının iqliminə qədər iqlim tipləri və iqlim komfort göstəriciləri var. Bu geniş potensialdan istifadə edərək, turizmdən ümumi daxili məhsulun ancaq 10 %-ni əldə etməyə malikik. Turizm Azərbaycan əhalisi arasında ən aktual, ən geniş yayılmış və, həmçinin, kütləvi aktiv istirahət növlərindən biri sayılır. O cümlədən, turizm Respublikamızın aktual inkişaf etmiş qeyri-neft sektorlarından sayılır. İlk səyahətlər ticarət, ziyarət, dini, siyasi və ya tanışlıq məqsədi ilə təşkil olunub. Qədim ərazimizdən keçən ticarət karvanlarını ilk səyyarlar hesab etmək olar. Qədim dövrün yazıçılarına görə, Azərbaycan Böyük İpək Yolunda yerləşən, beynəlxalq ticarət mərkəzi idi. Bakı xüsusilə vurğulanırdı. Şərq və şimal ölkələrinin tranziti hesab olunan , və, həmçinin, dəniz və quru yollarının kəsişməsində yerləşən Bakı bazarları ilə məşhur idi. Ağ dənizdən başlayaraq Volqa, Xəzər dənizi, İran vasitəsilə Hindistana gedən ticarət yolu məşhur idi. Bu yol üzərində möhtəşəm karvansaraylar tikilmişdir. Müxtəlif tarixi dövrlərin səyahətçiləri, diplomatları, tacirləri olan Marko Polo, Rui Qonzalez, Afanasi Nikitin, İosafat Barbaro, Ambrokko Kontarini, Antoni Cenkinson, Vinçenso Aleksandri, Sadko, Övliya Çələbi, Fyodor Kotov və s. Azərbaycanda olarkən xalqımızın ticarət, mədəni və diplomatik əlaqələrin inkişafında fəal iştirak etdiyini demişdirlər. 1908-ci ildən etibarən Bakıda Krım-Kafkaz Dağçılıq Klubunun Azərbaycandakı filialı açılmışdır. Filial ekskursiya səfərlərinin, lagerlərinin təşkili və keçirilməsi ilə məşğul olurdu. XX əsrin əvvəllərindən bəri Coğrafi cəmiyyətlər və, həmçinin, elmi cəmiyyətlər turizmin inkişafına diqqət yetirməyə başladı. 1929-cu ildə SSRİ-də "Proletar" Turizm Cəmiyyəti yaradıldı. Bu cəmiyyət turizmin sürətlə inkişaf etməsinə töhvə verdi. Bakı şəhərində və böyük şəhərlərdə şöbələr və ekskursiya

büroları yaradıldı. Onların əsas məqsədlərindən biri turizm marşrutlarının yaradılması və təşkili, diyarşünaslıq və tarixi turizmin inkişafı olmuşdur. Sovet dövründə 1987-ci ildə Azərbaycana gələn turistlərin sayı ən yüksək həddəm çatmışdı. Bu göstəricilər: 50 min nəfər xarici ölkələrdən və 250 min nəfər SSRİ-nin müxtəlif bölgələrindən gələn turistlər təşkil edirdi. Azərbaycanın Xəzər sahilində kurort və rekreasiya zonasının formalaşdırılması barədə qərar qəbul olundu. 1988-ci ildən başlayaraq Ermənistanın Qarabağ işğalı səbəbindən Azərbaycanda turist axını kəskin şəkildə azaldı. Azərbaycan əsas fövqəladə vəziyyət problemləri ilə məşğul idi. Turizm təşkilatlarının fəaliyyəti dayandırıldı və marşrutlar bağlandı.

XXI əsrin əvvəllərindən Bakıda, Gəncədə, Naxçıvanda və digər böyük şəhərlərdə beynəlxalq standartlara uyğun müasir avadanlıqlarla təchiz olunmuş böyük otellər tikilmişdir. Hazırda Respublikamızda 245 turizm şirkəti və 514 otel fəaliyyət göstərir. Kurort və sanatoriya zonalarında müasir səviyyəli sağlamlıq mərkəzləri və turizm bazaları yerləşir. Həmçinin resort otellərdə ayrıca SPA xidməti də fəaliyyət göstərməyə başladı. Azərbaycanda turizmin davamlı inkişafı üçün qış turizmi bazasının yaradılmasına önəm verildi. Bu məqsədlə, hal-hazırda "Şahdağ" və "Tufan" qış-yay turizm-istirahət kompleksləri fəaliyyət göstərir. Dövlət Turizm Agentliyinin məlumatına görə, 2019-cu ildə Azərbaycana gələn xarici turistlərin sayı 3,17 milyon nəfər təşkil etmişdir. (Dövlət turizm xidməti, 2021), (Dövlət Statistika komitəsi, 2023) Son illərdə turizmin inkişafı üzrə görülən işlər Azərbaycanın beynəlxalq turizm bazarına inteqrasiyasını daha da gücləndirmişdir. Azərbaycan, zəngin mədəniyyəti, təbii gözəllikləri və tarixi abidələri ilə tanınan bir turizm məkanıdır. Ölkə, həmçinin Asiya ilə Avropa arasında birləşdirici rolu turistlər üçün müxtəlif təcrübələr təklif edir. Azərbaycanın turizm potensialını aşağıdakı əsas sahələr üzrə təhlil edə bilərik. Təbii biomüxtəliflik və Ekoturizmi bu sırada əsas yerlərdən birini tutur. Biz bilirik ki, Azərbaycan, müxtəlif iqlim növləri və landşaft şəraiti ilə zəngin bir ölkədir. Xüsusilə dağlar, çaylar, göllər bə digər potensiallı təbii abidələr və milli parklar ekoturizmin inkişafı üçün əlverişlidir. Quba və Qusar rayonları ölkəmizin şimalında yerləşən rayonlarımıdır. Gözəl dağlıq

mənzərələri və dağlıq relyefi ilə məşhurdur. Şahdağ Milli Parkı dağ turizmi və yürüşlər üçün ideal məkanlardan biridir. Qobustan Milli Parkı qaya rəsmləri və tarixi abidələri ilə tanınır və UNESCO-nun Dünya Mədəniyyət İrsində daxildir. Həmçinin Qızıl Ağac Milli Parkı da məşhurdur. Lənkəran-Astara bölgəsində yerləşən bu park, nadir bitki və heyvan növlərinin qorunması məqsədilə yaradılmışdır. Müalicəvi suyu ilə məşhur olan bir kurort Naftalan kurortu sayılır. Azərbaycanın zəngin tarixi və mədəniyyəti turistlər üçün cazibədar amillərdən biridir. Bu sahədəki əhəmiyyətli yerlər növbətilərdir. Bakı şəhəri, həm müasir memarlığı (Alov Gülləıəri, Heydər Əliyev Mərkəzi) həm də tarixi abidələri ilə məşhurdur. İçəri Şəhər, Qız Qalası, Şirvanşahlar sarayı BMT UNESCO-nun Dünya İrs Siyahısına daxil edilmişdir. Şəki şəhəri tarixi memarlıq nümunələri və gözəl şəbəkə texnikası ilə dizayn edilən Şəki Xan Sarayı və Karvansarayı ilə diqqət çəkir. Quba rayonunda Quba xanlığı dövründən qalan çox sayda tarixi abidə və məscid mövcuddur. O cümlədən Azərbaycan mətbəxi, zəngin və çoxşaxəlidir. Azərbaycanın hər bir bölgəsi özünə məxsus ləzzətli mətbəxi ilə seçilir. Məsələn Kabab və plov Azərbaycan mətbəxinin ana yeməkləridir. Plovlar fərqlidir. Lakin Şah plovu xüsusidir və Azərbaycanın simvolunu təmsil edən plovlardan biri kimi yer alır. Düşbərə və kükü həmçinin ənənəvi yeməklər arasında yer alır. Azərbaycan əhalisinin şərabçılıq ilə məşğulu və istehsalı çox qədim tarixə malikdir. Xüsusilə Kəpəz və Qarabağ bölgələrində şərab turizmi inkişaf etmişdir. Həmçinin Gəncə, Ağsu, Şamaxı da şərabçılıqla məşhur olar bölgələrimizdəndir. Azərbaycan, xüsusilə müalicəvi su və termal mənbələr ilə məşhurdur. Müalicə və sağlamlıq turizmi üzrə ən məşhuru Naftalan sanatoriyasıdır. Naftalan müalicəvi termal suyu ilə ölkədəki ən məşhur sağlamlıq turizmi məkanlarından biridir. Bakı otellərində və bəzi rayonlarımızda yerləşən lüks otellərində əsasən müxtəlif SPA və bərpa mərkəzləri təklif edir. Azərbaycanın Xəzər dənizi sahilində çoxsaylı kurortlar və çimərliklər mövcuddur. Bakı şəhər sahilindəki bulvar ərazisi, həmçinin dəniz kənarında yerləşən restoranlar və istirahət mərkəzləri ilə məşhurdur. Mingəçevir şəhəri öz Kür çay sahili ilə və dadlı balıqları ilə məşhurdur. Həmçinin ən böyük hidroenerji potensialına malikdir və Azərbaycanın ən böyük su anbarı, Mingəçevir su anbarı burada yerləşir. Həmçinin

su anbarı ətrafında öz 7 limanları ilə və onlara məxsus çimərlik zonaları ilə məşhurdur. Qış Turizmi. Azərbaycanın dağlıq əraziləri, qış turizmi üçün əlverişli şərait yaradır: Şahdağ qış turizm mərkəzi Qusar rayonunda yerləşir və xizək sürmə, qar idmanı və dağ yürüşləri üçün ideal bir məkandır. Tufandağ Qəbələ şəhərində yerləşir, həmçinin populyar bir qış turizmi nöqtəsidir. Quba və Qusar. Bu ərazilər dağlıq təbiəti ilə həm qış, həm də yay turizmi üçün əlverişlidir. Bununla yanaşı Kəlbəcərdə bir çox turizm potensialı mövcuddur: müalicəvi mineral və termal sular (İstisu).

Cədvəl 1.1 Şahdağ və Tufandağ turizm komplekslərinin müqayisəli təhlili

Göstərici	**Şahdağ Turizm Kompleksi**	**Tufandağ Turizm Kompleksi**
Yerləşmə	Qusar rayonu, Şahdağ Milli Parkı yaxınlığı	Qəbələ rayonu, Böyük Qafqaz sıra dağları ətrafı
İstifadəyə verilmə ili	2012	2014
Əsas məqsəd	Dörd mövsüm turizmin inkişafı, qış turizmi mərkəzi	Dağ-xizək turizmi və yay istirahəti üçün rekreasiya zonası
Xidmət sahələri	Xizək məktəbi, mehmanxanalar, restoranlar, SPA, velosiped yolu	Xizək məktəbi, otellər, kanatlar, ATV, yay fəaliyyəti
Xizək traslarının sayı	14	15
Ümumi uzunluğu (km)	17 km	17 km
Kanat yolları	11 ədəd	4 ədəd
İnfrastruktur (otel və s.)	Pik Palace, Zirve Hotel, Park Chalet, hostellər	Tufandag Hotel, Qəbələ Resort, yerli istirahət mərkəzləri
İnvestisiya həcmi (təxmini)	200 milyon ABŞ dolları (dövlət və özəl)	100 milyon ABŞ dolları (özəl sektor üstünlük təşkil edir)
Fəaliyyət mövsümü	Dörd mövsüm – qış və yay turizmi	Əsasən qış fəallığı, yayda da aktivdir
Təhlükəsizlik və standartlar	Beynəlxalq təhlükəsizlik və xidmət standartlarına uyğundur	Yüksək səviyyəli təhlükəsizlik və avadanlıq standartları

Göstərici	Şahdağ Turizm Kompleksi	Tufandağ Turizm Kompleksi
Turist cəlbediciliyi	Xarici və yerli turistlər üçün yüksək səviyyəli mərkəz	Yerli və regional turistlər üçün əlverişli
İnkişaf tendensiyası	Dövlət dəstəyi ilə davamlı inkişaf və genişlənmə	Özəl sektorun təşəbbüsü ilə mərhələli inkişaf

Mənbə: Dövlət Turizm Agentliyi. (2023). Qusar Rayon İcra Hakimiyyəti. (2023). Qəbələ Rayon İcra Hakimiyyəti. (2023). Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. (2023).

Dini Turizm

Azərbaycan multikultural və tolerant bir ölkədir. Olkəmiz müxtəlif dinlərin və mədəniyyətlərin birləşdiyi bir yerdir, bu da dini turizm üçün xüsusi bir cazibə yaradır: **Quba** dünyada ən böyük yəhudi məzarlığına sahibdir. **Şəki** şəhəri tarixi məscid və dini komplekslərə ev sahibliyi edir. **Quba** və **Gəncə** rayonları islam mədəniyyətinin mühüm abidələrinə ev sahibliyi edir.

Fəaliyyət və Macəra Turizmi. Azərbaycan, müxtəlif macəra turizmi fəaliyyətləri üçün mükəmməl bir yerdir. Azərbaycanın dağlıq əraziləri, dağçılıq və yürüş üçün əlverişlidir.

Azərbaycanın Tarixi və Mədəni İrsi. Azərbaycan çox qədim tarixə malikdir və Qafqaz regionunun ən vacib mərkəzlərindən biri kimi tanınır. Azərbaycan ərazisi hələ Neolit dövründən insan məskəni olmuşdur. Qarabağdakı Azıx mağarası Avropa və Asiyanın qədim insan məskənlərindən biri hesab edilir. Eramızdan əvvəl VI-IV əsrlərdə Azərbaycan Midiya imperiyasının bir hissəsi idi. Daha sonra Atropatena dövlətinin yaranması bu ərazinin "Azərbaycan" adını almasına səbəb olmuşdur. Eramızdan əvvəl IV əsrdə Qafqaz Albaniyası müsəlmanlıqdan əvvəlki Azərbaycanın ən mühüm siyasi və dini qurumlarından biri idi. **Mədəni İrsi.** Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi Azərbaycan Respublikasında qədimi turizm abidələrdən başqa müasır memarlıq abidələr və simvollar da yer alır. Onlar Heydər

Əliyev Mərkəzi, Alov Gülləri və s. kimidir. Azərbaycan zəngin mədəni irsə malikdir və bu irs xalqının tarixi boyu inkişaf etməmişdir.

Azərbaycanın tarixi memarlıq nümunələri dünya mədəniyyəti üçün qiymətsiz irsdir. Məsələn:

Cədvəl 1.2 Azərbaycanda qədimi və müasir memarlıq abidələri müqayisəli cədvəl

Qədim memarlıq abidələri	Müasir memarlıq abidələri
Qız qalası (XII əsr, Bakı)	Heydər Əliyev Mərkəzi
Şirvanşahlar sarayı (XV əsr, Bakı)	Alov Gülləri
Xudafərin körpüləri (XII-XIII əsrlər)	**Bakı Kristal Zalı** (Baku Crystal Hall)
İçəri Şəhər (V əsr)	ASAN Xidmət Mərkəzləri
Şuşa qalaları (XVIII əsr)	**Bakı Olimpiya Stadionu**
Şəki xan sarayı (Şəki) (XVIII əsr)	SOCAR Tower
Karvansaray (Şəki) (XVIII-XIX əsr)	Bakı Ağ Şəhər Layihəsi

Mənbə: Abdullayev, F. (2015). *Azərbaycan memarlığı tarixi*. Bakı: Elm nəşriyyatı.

Abdullayeva, T, Azərbaycan Mədəniyyət Nazirliyi, 2022; UNESCO və abidələrin öz rəsmi səhifələrdən məlumat araşdırılaraq müəllif tərəfindən hazırlanıb

- Qız qalası (XII əsr, Bakı)
- Şirvanşahlar sarayı (XV əsr, Bakı)
- Xudafərin körpüləri (XII-XIII əsrlər)
- İçəri Şəhər
- Şuşa qalaları
- Şəki xan sarayı (Şəki)
- Karvansaray (Şəki)

Azərbaycanın musiqisi, ədəbiyyatı, mədəniyyəti, incəsənəti də çox zəngindir. Azərbaycan muğamı YUNESKO-nun Qeyri-Maddi Mədəni İrs Siyahısına daxil edilib. Aşıq sənəti və musiqi aləti tar da ölkə mədəniyyəti üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Nizami Gəncəvi, Fəzuli kimi şairlər Azərbaycan ədəbiyyatına şöhrət gətirmişlər. Ölkəmizin milli geyimləri, əl işləri də çox gözəl və rəngarəngdir. Qarabağ xalçaları, Göytəpə köynəkləri və digər milli geyimlər əsrlər boyu qorunub saxlanılmışdır. Azərbaycanın bir sıra tarix və mədəniyyət abidələri UNESCO-nun Ümumdünya İrs Siyahısına daxil edilib: Görəməz dağı, Qobustan qayaüstü rəsmləri, İçərişəhər, Qız Qalası, Şirvanşahlar Sarayı kompleksi. Azərbaycanın tarixi-mədəni irsi xalqın dünya mədəniyyətinə verdiyi böyük töhfələrdən xəbər verir. Beləliklə, belə nəticəyə gəlmək olar ki, respublikamız çox zəngin və müxtəlif resurs potensialına malikdir: istər təbii, istər tarixi, istərsə də mədəni resurs potensialı.

1.2 Turizm özəl və dövlət sektorunun inkişaf dinamikası və statistik göstəricilər

Son illərdə Azərbaycanda turizm sektoru həm dövlət, həm də özəl sektorun təşəbbüsləri nəticəsində mühüm inkişaf mərhələsinə qədəm qoymuşdur. 2003-cü ildə turizm və ictimai iaşə xidmətləri sahəsində yaradılmış əlavə dəyər cəmi 35 milyon manat təşkil etdiyi halda, 2023-cü ildə bu göstərici 2 milyard 684 milyon

manata çatmışdır. Bu, son 20 ildə təxminən 76,6 dəfəlik artım deməkdir ki, bu da sektorun iqtisadiyyatdakı rolunun əhəmiyyətli dərəcədə artdığını nümayiş etdirir (Dövlət Statistika Komitəsi, 2023). Eyni zamanda, 2023-cü ilin ilk yarısında ölkədə turizm xidmətlərinin dövriyyəsi 1,1 milyard ABŞ dolları səviyyəsində qeydə alınmışdır. Bu rəqəm, 2022-ci ilin eyni dövrü ilə müqayisədə 45,7 faiz artımı ifadə edir. Bu dinamika, ölkəyə gələn turist axınının və daxili turizm fəaliyyətlərinin genişlənməsinin göstəricisi kimi çıxış edir (Azərbaycan Respublikası Dövlət Turizm Agentliyi, 2023). Azərbaycan hökumətinin bu sahəyə yönəldiyi strateji diqqət, həm də özəl sektorun cəlb olunması ilə müşayiət olunur. Dövlət-özəl sektor əməkdaşlığı (DÖSE) çərçivəsində, xüsusilə infrastruktur layihələrində və regional turizmin inkişafında birgə investisiya layihələri həyata keçirilir (World Bank, 2022). Bu nailiyyətlər turizm strategiyasının düzgün qurulduğunu və dövlət-özəl sektor sinerjisinin sektorun inkişafında əhəmiyyətli rol oynadığını sübut edir. Dövlət tərəfindən təqdim olunan vergi güzəştləri, investisiya təşviqləri və regionlarda yaradılan turizm klasterləri bu sahədə əməkdaşlıq imkanlarını daha da artırır (OECD, 2021).

Turizm sektorunun inkişafı hər bir ölkənin iqtisadi artım, məşğulluq və sosial rifah sahəsində dayanıqlı inkişafına mühüm töhfə verir. Azərbaycanda bu sahənin formalaşması və inkişafında həm dövlət, həm də özəl sektorun rolu əhəmiyyətlidir. Dövlət əsasən normativ-hüquqi bazanın yaradılması, infrastrukturun inkişafı və təşviq mexanizmlərinin formalaşdırılması ilə məşğul olduğu halda, özəl sektor turizm xidmətlərinin təşkili, turistlər üçün şəraitin yaradılması və bazar iştirakçısı kimi çıxış edir.

Dövlət sektorunun rolu və inkişaf istiqamətləri

Azərbaycanda turizm sektorunun inkişafı üzrə dövlət siyasətinin əsas istiqamətləri 2016-cı ildə təsdiqlənmiş “Azərbaycan Respublikasında turizmin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi” ilə müəyyən olunmuşdur. Bu sənəddə daxili turizmin inkişafı, turizm məhsullarının şaxələndirilməsi, brendinq, insan kapitalının

artırılması və dövlət-özəl tərəfdaşlığının gücləndirilməsi kimi prioritetlər vurğulanır (Azərbaycan Respublikası İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi, 2016).

Dövlət Turizm Agentliyi və Azərbaycan Turizm Bürosunun fəaliyyətə başlaması, beynəlxalq sərgilərdə iştirakı və turizm istiqamətlərinin reklam olunması sahənin institusional inkişafını təmin etmişdir. Dövlət həmçinin infrastruktur (hava limanları, avtomobil yolları, dəmir yolu xətləri, turizm məkanlarının abadlaşdırılması) sahəsinə böyük sərmayələr yatırmışdır.

Özəl sektorun inkişaf dinamikası

Özəl sektor turizm sənayesində hotellərin, turizm agentliklərinin, restoran və əyləncə müəssisələrinin fəaliyyətini təşkil edən əsas iştirakçıdır. 2010-cu ildən sonra ölkədə turizm şirkətlərinin və mehmanxanaların sayında artım müşahidə olunur. Bununla yanaşı, "mehmanxana və mehmanxana tipli obyektlərin təsnifatı" sisteminin tətbiqi, xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə müsbət təsir göstərmişdir.

Əlavə olaraq, özəl sektorun iştirakı ilə yeni turizm marşrutları yaradılmış, kənd və ekoturizm, sağlamlıq turizmi və dağ turizmi istiqamətində alternativ təkliflər formalaşdırılmışdır. Pandemiyadan sonrakı dövrdə daxili turizmin inkişafı üçün yerli sahibkarların təşəbbüsləri xüsusi aktuallıq kəsb etmişdir.

Statistik göstəricilər (2015–2023)

Turist axını: Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına görə, 2019-cu ildə Azərbaycana səfər edən xarici vətəndaşların sayı 3,2 milyon nəfər təşkil edib. Pandemiya illərində (2020-2021) bu rəqəm kəskin şəkildə azalsa da, 2023-cü ildə ölkəyə təxminən 2,1 milyon xarici turist gəlib (Dövlət Statistika Komitəsi, 2024).

Mehmanxanalar və turizm obyektləri: 2023-cü ildə ölkədə 630-dan çox mehmanxana və qonaq evi fəaliyyət göstərib ki, onların da 80%-i özəl mülkiyyətdədir.

Sektorun ÜDM-də payı: 2023-cü ildə turizm sektorunun qeyri-neft ÜDM-də payı təxminən 3,5% təşkil etmişdir. 2030-cu ilə qədər bu rəqəmin 6%-ə çatdırılması planlaşdırılır.

Məşğulluq: 2023-cü ilə qədər turizm sektoru birbaşa və dolayı yolla 150.000 nəfərə yaxın insanı işlə təmin edib ki, bu da onu qeyri-neft sektorunda mühüm məşğulluq mənbələrindən birinə çevirir.

Cari məsələlər və perspektivlər

İnkişaf dinamikasına baxmayaraq, sektor hələ də bir sıra problemlərlə üzləşir. Xidmətlərin keyfiyyətindəki fərqlər, regionlarda turizm infrastrukturunun inkişaf etməməsi, bəzi marşrutlarda rəqabət qabiliyyətinin aşağı olması, bəzən mürəkkəb tənzimləmə mexanizmləri sektorun dayanıqlığını zəiflədir. Bununla belə, bu çətinliklər DÖSE mexanizmləri, rəqəmsallaşma, brend strategiyası və insan resurslarının inkişafı ilə aradan qaldırıla bilər.

II Fəsil: Dövlət-özəl sektor əməkdaşlığının cari vəziyyəti və beynəlxalq təcrübə

2.1 Turizm sahəsində DÖSE modelləri: Birgə investisiyalar.

Turizm sektorunun inkişafında dövlət-özəl sektor əməkdaşlığı (DÖSE) mühüm rol oynayır. Bu əməkdaşlığın formalarından biri birgə investisiya layihələridir. DÖSE modeli çərçivəsində birgə investisiyalar, həm dövlətin, həm də özəl sektorun maliyyə və idarəetmə resurslarını səfərbər etməklə turizm infrastrukturunun genişləndirilməsi və xidmət keyfiyyətinin artırılmasını hədəfləyir. Belə layihələr xüsusilə mehmanxanalar, kurort zonaları, nəqliyyat və kommunikasiya infrastrukturu, eləcə də turizm marşrutlarının yaradılması sahəsində tətbiq edilir.

Bu modelin əsas üstünlüklərindən biri risklərin bölüşdürülməsi və daha effektiv maliyyələşmə imkanlarının yaradılmasıdır. Dövlət bu əməkdaşlıqda torpaq sahələri, vergi güzəştləri, hüquqi dəstək və strateji planlaşdırma kimi vasitələrlə iştirak edə bilər. Özəl sektor isə texniki bilik, idarəetmə təcrübəsi və kapital ilə layihələrə töhfə verir. Nəticədə tərəflər arasında sinerji yaranır və bu da uzunmüddətli dayanıqlı inkişafı təmin edir (UNWTO, 2015).

Birgə investisiyalar vasitəsilə həyata keçirilən layihələr, xüsusən inkişaf etməkdə olan ölkələrdə turizm sənayesinin canlanmasına səbəb olur. Azərbaycanda da bu modelə əsaslanan layihələr, məsələn, Naftalan kurort zonası və Qalaaltı sanatoriyası kimi investisiya layihələri, dövlət və özəl sektorun əməkdaşlığının uğurlu nümunələridir (Azərbaycan Respublikasının Dövlət Turizm Agentliyi, 2020).

Lakin bu modelin tətbiqində şəffaflıq, hüquqi tənzimləmələr və uzunmüddətli strateji planlaşdırma vacibdir. Əks halda, tərəflər arasında ziddiyyətlər, layihələrin dayandırılması və ya resursların səmərəsiz istifadəsi mümkündür (World Bank, 2017).

Xarici dövlətlərin turizm sahəsində əsas fəaliyyət istiqamətləri Ölkə Turizm sahəsində idarəetmənin milli strukturu Dövlətin əsas fəaliyyət istiqamətləri Fransa İqtisadiyyat, Sənaye və Rəqəmsal Texnologiyalar Nazirliyi 1. Sosial turizmin təşviqi. 2. Ətraf mühitin mühafizəsi. Türkiyənin Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi 1. Turizm sektoruna dövlət səviyyəsində dəstək. 2. Güzəştli vergilər, kreditlər və gömrük rüsumları, investisiyalar və subsidiyalar hesabına maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi. 3. Gəlmə turizminin həvəsləndirilməsi. 4. Viza rəsmiləşdirilməsinin sadələşdirilməsi. İtaliyanın Sənaye, Sənətkarlıq və Ticarət Nazirliyi. 1. Normativ-hüquqi tənzimləmə. 2. Lisenziyalaşdırma. 3. Regional turizm təşkilatlarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi. 4. Statistik fəaliyyət. 5. Beynəlxalq əməkdaşlıq. İspaniya İqtisadiyyat Nazirliyi. 1. Ətraf mühitin mühafizəsi. 2. Normativ və hüquqi tənzimləmə. 3. Lisenziyalaşdırma, sertifikatlaşdırma. 4Regional turizm təşkilatlarının koordinasiyası. Yunanıstanın İnkişaf, Ticarət və Sənaye Nazirliyi 1. Güzəştli vergilər və subsidiyalar hesabına maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi. 2. Gəlmə turizminin həvəsləndirilməsi. 3. Lisenziyalaşdırma. (M.V.Efremova, İ.P.Smirnova - "Turizm sahəsində dövlət idarəetmə mexanizmlərinin xarici təcrübəsinin təhlili" - 2003).

Cədvəl 2.1 Turizm sferasında xarici dövlətlərin fəaliyyətinin əsas istiqamətləri

Ölkə	Turizm sahəsində milli idarəetmə strukturu	Dövlət fəaliyyətinin əsas istiqamətləri
Fransa	İqtisadiyyat, sənaye və rəqəmsal texnologiyalar nazirliyi	1. Sosial turizmin həvəsləndirilməsi. 2. Ətraf mühitin qorunması.
Türkiyə	Mədəniyyət və turizm nazirliyi	1. Dövlət səviyyəsində turizim sektorunun dəstəklənməsi. 2. Güzəştli vergi, kredit və gömrük rüsumları, investisiyalar və subsidiyalar hesabına maddi-texniki bazanın gücləndirilməsi. 3. Giriş turizminin həvəsləndirilməsi. 4.Viza rəsmiləşdirilmələrinin sadələşdirilməsi.
İtaliya	Sənaye, sənətkarlıq və ticarət nazirliyi.	1. Normativ-hüquqi tənzimləmə. 2. Lisenziyalaşdırma. 3.Regional turist təşkilatlarının əlaqələndirilməsi. 4. Statistik fəaliyyət. 5. Beynəlxalq əməkdaşlıq.
İspaniya	İqtisadiyyat nazirliyi.	1. Ətraf mühitin qorunması. 2. Normativ-hüquqi tənzimləmə. 3. Lisenziyalaşdırma, sertifikatlaşdırma. 4Regional turist təşkilatlarının əlaqələndirilməsi.
Yunanıstan	İnkişaf, ticarət və industriya nazirliyi	1. Güzəştli vergi və subsidiyalar hesabına maddi-texniki bazanın gücləndirilməsi. 2. Giriş turizminin həvəsləndirilməsi. 3. Lisenziyalaşdırma.

Mənbə: Elmi məqalə-M.V.Efremova, İ.P.Smirnova-"Turizm sferasında dövlət idarəetmə mexanizmlərinin xarici təcrübəsinin təhlili"-2003

Turizm sahəsində dövlət-özəl sektor əməkdaşlığı (DÖSE) və birgə investisiyalar

Müasir dövrdə turizm sektorunun davamlı inkişafı məqsədilə dövlət və özəl sektor arasında qarşılıqlı əməkdaşlıq münasibətlərinin qurulması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu çərçivədə dövlət-özəl sektor əməkdaşlığı (DÖSE) modelləri xüsusilə infrastrukturun inkişafı, xidmət sahələrinin genişləndirilməsi və investisiya mühitinin təkmilləşdirilməsi baxımından effektiv alət hesab olunur. DÖSE modelləri arasında birgə investisiyalar xüsusi yer tutur və turizm layihələrinin həyata keçirilməsində əhəmiyyətli rol oynayır.

"Turizm haqqında" Azərbaycan Respublikasının qanununda turizm belə tərif edilir: Turizm- Azərbaycan Respublikası vətəndaşlarının, əcnəbilərin və vətəndaşlığı olmayan şəxslərin müvəqqəti olacağı ölkədə (yerdə) ödənişli fəaliyyətlə məşğul olmamaq şərtilə istirahət, sağlamlaşdırma, tanış olma, idraki (tarix və mədəniyyət sərvətlərindən bəhrələnmə və s.), iş-peşə (vəzifə borclarının icra edilməsi istisna olmaqla), idman və dini məqsədlərlə daimi yaşayış yerlərindən müvəqqəti getmələridir (Azərbaycan Respublikası Turizm haqqında qanun, maddə 1, http://www.e-qanun.az/framework/4759, 15.10.2018). Həmçinin "Turizm haqqında qanun" dövlətin özəl turizm şirkətlərinə, turoperatorlara, turagentlərə, travel şirkətlərə dəstək, dövlət və özəl sektor əməkdaşlığı haqqında xüsusi ilə vurğulanır. Turizm haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununun 5.1.8 maddəsində turizm sahəsində dövlət-özəl sektor əməkdaşlığının dəstəklənməsi xüsusi ilə vurğulanır. https://e-qanun.az/framework/49162 (maddə 5.1.8.)

Agentlik öz fəaliyyətini müvafiq sahəyə aid dövlət proqramlarının və inkişaf konsepsiyalarının hazırlanması, turizm infrastrukturunun və sənayesinin, habelə tabeliyində olan dövlət ehtiyatlarının inkişafına investisiyaların cəlb edilməsi üçün müvafiq tədbirlərin görülməsi, turizm zonalarının və turistlərə xidmət sahələrinin yaradılması, Azərbaycan Respublikasının Azərbaycan Respublikasının beynəlxalq

turizm mərkəzinə çevrilməsi, brendin formalaşması, beynəlxalq turizm mərkəzinə çevrilməsi məqsədilə müvafiq reklam işlərinin həyata keçirilməsi, turizm infrastrukturunun və sənayesinin inkişafı kimi prioritet istiqamətlər üzrə qurur. turizm sahəsində mövcud vəziyyəti, gələcək inkişaf istiqamətlərini, habelə perspektivlərini müəyyən etmək üçün elmi tədqiqat və sorğuların aparılması, Azərbaycan Respublikasının rayonları və ayrı-ayrı şəhərləri üzrə marketinq və kommunikasiya planlarının hazırlanması və həyata keçirilməsinin təmin edilməsi, turizm xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə peşəkar kadrların hazırlanmasında iştirak, dövlət-özəl tərəfdaşlıq prinsipinə əsaslanan layihələrin həyata keçirilməsi, turizm sifarişinin artırılması ilə müvafiq turizm müəssisələrinin yaradılması ilə birgə keyfiyyətin təmin edilməsi; təmin edilməsi, tabeliyində olan dövlət qoruqlarının ərazilərində turizmin inkişafı, turizm marşrutlarının müəyyən edilməsi və müvafiq infrastrukturun yaradılması, idarə olunması və mühafizəsinin təşkili.

Dövlət Turizm Agentliyi fevralın 3-dən 2025- ci ildən etibarən turizm layihələrinin qrant maliyyələşdirilməsi üçün müsabiqə elan edib. Müsabiqənin məqsədi turizm infrastrukturunun inkişafı, turizm xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, regional turizmin inkişafı, prioritet turizm bazarları üçün xüsusi turizm məhsullarının yaradılması, turizm sahəsində innovasiyaların və tədqiqatların stimullaşdırılması, turizm sahəsində maarifləndirmənin artırılmasıdır. Müsabiqənin şərtlərinə görə, təqdim olunan layihələrin icra müddəti səkkiz aydan, dəyəri isə əlli min manatdan çox olmamalıdır. Qrant müsabiqəsində bələdiyyələr, təhsil müəssisələri, qeyri-hökumət təşkilatları, təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq Azərbaycan Respublikasında qeydiyyatdan keçmiş digər hüquqi şəxslər, habelə Azərbaycan Respublikasının vətəndaşı olan fiziki şəxslər iştirak etmək hüququna malikdirlər. Bu da turizm sektorunda DÖSE modelinə bir nümunədir. (Dövlət Turizm Agentliyi, 2025)

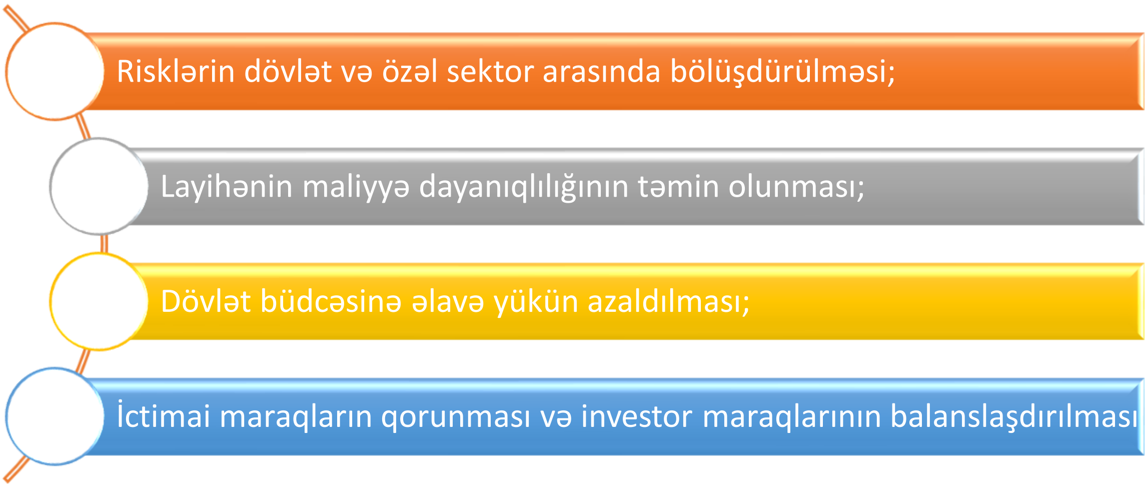
Birgə investisiyaların mahiyyəti və üstünlükləri

Birgə investisiyalar, dövlət və özəl sektorun müəyyən layihələr üzrə maliyyə, texniki və idarəetmə resurslarını birləşdirərək ortaq məqsədlərə xidmət edən əməkdaşlıq formasıdır. Bu model çərçivəsində dövlət layihənin hüquqi və normativ tənzimlənməsi, ilkin infrastruktur təminatı və güzəştli şərtlərlə torpaq sahələrinin ayrılması funksiyalarını yerinə yetirir. Özəl sektor isə maliyyə vəsaiti, texnoloji yeniliklər və idarəetmə bacarıqları ilə layihənin həyata keçirilməsinə töhfə verir (Akintoye, Beck & Hardcastle, 2003).

Birgə investisiya modelləri xüsusilə böyükhəcmli turizm obyektlərinin yaradılmasında – beynəlxalq mehmanxana şəbəkələri, sağlamlıq turizmi mərkəzləri, dağ-xizək və kurort komplekslərinin inşasında – tətbiq olunur. Bu modelin əsas üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Risklərin dövlət və özəl sektor arasında bölüşdürülməsi;
- Layihənin maliyyə dayanıqlılığının təmin olunması;
- Dövlət büdcəsinə əlavə yükün azaldılması;
- İctimai maraqların qorunması və investor maraqlarının balanslaşdırılması (World Bank, 2017)

Sxem 2.1 Birgə investisiyaların mahiyyəti və üstünlükləri



Mənbə: Dünya Bankı 2017 məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb

Birgə investisiya layihələrinin əsas formaları

Turizm sektorunda həyata keçirilən birgə investisiya layihələri aşağıdakı istiqamətləri əhatə edə bilər:

- **İnfrastrukturun yaradılması:** Aeroportlar, nəqliyyat yolları, dəmir yolları və rabitə şəbəkələrinin qurulması.
- **Mehmanxana və kurortların inşası:** Beynəlxalq otel brendlərinin ölkəyə cəlb olunması və müasir turizm komplekslərinin yaradılması.
- **Rekreasiya və ekoturizm obyektlərinin inkişafı:** Milli parkların turizm məqsədilə istifadəsi, ekoloji cəhətdən təmiz istirahət zonalarının formalaşdırılması.
- **Rəqəmsal turizm texnologiyalarının tətbiqi:** Elektron xidmətlər, "ağıllı turizm" həlləri və rəqəmsallaşdırma proseslərində əməkdaşlıq (OECD, 2020).

Azərbaycan təcrübəsi: DÖSE və birgə investisiyaların tətbiqi

Azərbaycan Respublikasında turizm sənayesinin inkişafı istiqamətində dövlət-özəl sektor əməkdaşlığına əsaslanan bir sıra layihələr uğurla reallaşdırılmışdır. Məsələn, Qalaaltı Sağlamlıq və İstirahət Kompleksi, Naftalan kurort zonası və Şahdağ Turizm Kompleksi kimi nümunələr dövlətin infrastruktur təminatı və normativ dəstək funksiyalarını yerinə yetirməsi ilə yanaşı, özəl investorların aktiv iştirakı ilə formalaşmışdır (Azərbaycan Respublikasının Dövlət Turizm Agentliyi, 2021).

Bu layihələr nəticəsində ölkənin turizm infrastrukturunda keyfiyyətli dəyişikliklər müşahidə edilmiş, həm daxili, həm də xarici turist axınının artmasına şərait yaranmışdır. Şahdağ layihəsində dövlət əsas infrastruktur komponentlərini təmin etmiş, özəl sektor isə mehmanxana, iaşə obyektləri və əyləncə xidmətlərini

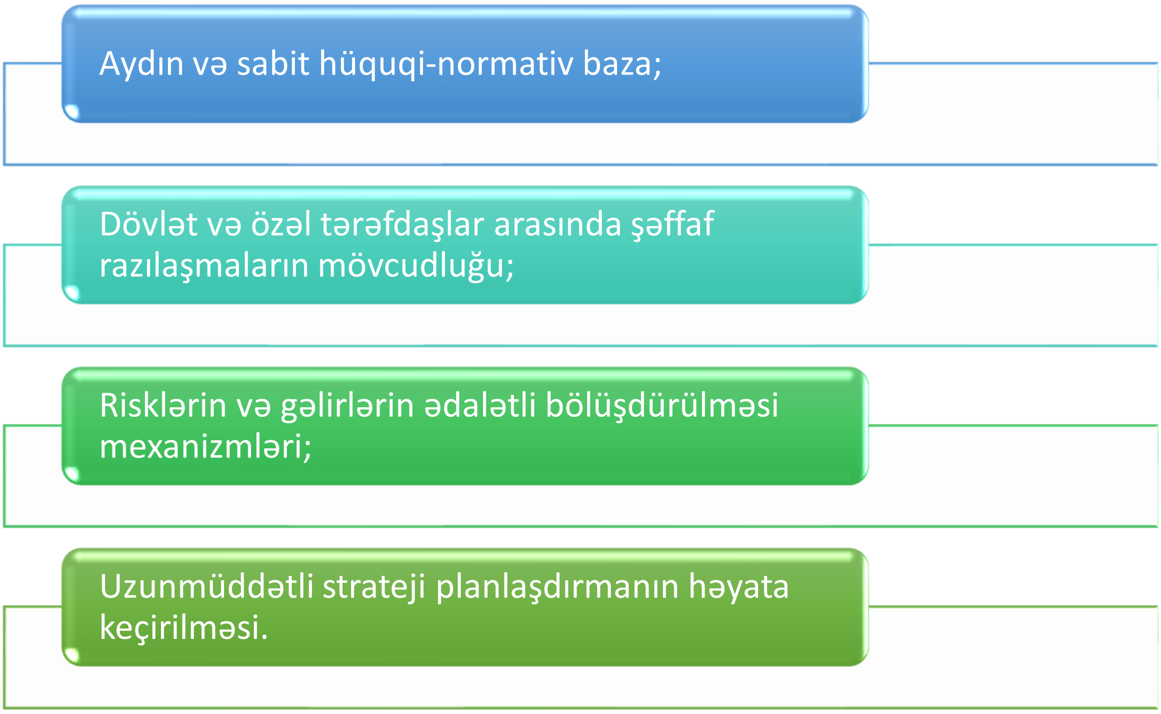
təşkil etmişdir. Bu, DÖSE modelinin səmərəli tətbiqinə nümunə olaraq göstərilə bilər (UNWTO, 2015).

Mövcud problemlər və perspektivlər

Birgə investisiya modelinin uğurla tətbiqi bir sıra hüquqi, institusional və iqtisadi amillərlə birbaşa bağlıdır. Bu modelin effektiv fəaliyyəti üçün aşağıdakı şərtlərin təmin olunması zəruridir:

- Aydın və sabit hüquqi-normativ baza;
- Dövlət və özəl tərəfdaşlar arasında şəffaf razılaşmaların mövcudluğu;
- Risklərin və gəlirlərin ədalətli bölüşdürülməsi mexanizmləri;
- Uzunmüddətli strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi.

Sxem 2.2 Turizm sahəsində DÖSE modellərin və birgə investisiyaların mövcud problemləri və perspeltivlər



Mənbə: UNWTO 2015 məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb

Göstərilən şərtlər yerinə yetirildiyi təqdirdə, birgə investisiyalar əsasında həyata keçirilən turizm layihələri ölkənin iqtisadi inkişafına və beynəlxalq turizm bazarında mövqeyinin möhkəmlənməsinə mühüm töhfə verə bilər.

2.2 Dövlət-özəl tərəfdaşlığının indiki vəziyyətinin təhlili: Mövcud layihələr və proqramlar

Turizm sektorunda dövlət-özəl sektor əməkdaşlığı (DÖSE) inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün mühüm mexanizmlərdən biri kimi çıxış edir. Bu model dövlətin tənzimləmə və dəstək imkanlarını, özəl sektorun isə maliyyə, idarəetmə və innovasiya potensialını birləşdirərək turizm infrastrukturunun və xidmətlərinin keyfiyyətini artırmağa imkan verir. Azərbaycanda da DÖSE modeli getdikcə daha geniş tətbiq olunur və bu çərçivədə bir sıra mühüm layihə və proqramlar həyata keçirilmişdir.

Dövlət-özəl tərəfdaşlığının hüquqi və institusional bazası

Azərbaycanda DÖSE-nin institusional əsasları "Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında" Qanunun qəbul olunması (2023) ilə daha da möhkəmləndirilmişdir. Bu qanun investorların hüquqlarının qorunması, tərəfdaşlıq müddətlərinin müəyyənləşdirilməsi, gəlirlərin bölüşdürülməsi və risklərin paylaşılması kimi məsələləri tənzimləyir. Bundan əlavə, **İqtisadiyyat Nazirliyi** və **Dövlət Turizm Agentliyi** bu əməkdaşlıqların təşkili və təşviqi üzrə əsas icraçı orqanlar kimi fəaliyyət göstərirlər (Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi, 2023).

Mövcud layihələr və əməkdaşlıq nümunələri

Şahdağ Turizm Kompleksi

Şahdağ Kompleksi Azərbaycanda DÖSE modelinin tətbiqi baxımından önəmli layihələrdən biridir. Layihə dövlət tərəfindən infrastruktur və ərazi təminatı ilə dəstəklənmiş, otel, restoran və xidmət sahələri isə özəl investisiyalarla həyata keçirilmişdir. Bu model turizmin mövsümi və dağ turizmi potensialının realizəsinə

xidmət etmiş, regionun iqtisadi dirçəlişinə təkan vermişdir (Dövlət Turizm Agentliyi, 2023).

Naftalan Sağlamlıq və Termal Turizm Klasteri

Naftalan şəhərində aparılan termal turizm və sağlamlıq xidmətləri layihəsi dövlət və özəl sektorun birgə səyləri nəticəsində yenidən qurulmuşdur. Dövlət əsasən nəqliyyat və kommunal infrastrukturun inkişafını üzərinə götürmüş, özəl investorlar isə müalicəvi otellər və SPA kompleksləri inşa etmişdir. Hal-hazırda burada fəaliyyət göstərən 10-dan çox özəl müəssisə turizm xidmətləri göstərir.

"Böyük Qayıdış" və Qarabağ regionunda turizm təşəbbüsləri

İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə həyata keçirilən layihələr çərçivəsində Şuşa, Ağdam, Füzuli və digər rayonlarda turizm infrastrukturu yaradılır. Bu bölgələrdə dövlət tərəfindən infrastruktur təminatı (yollar, elektrik, su) həyata keçirilir, özəl investorlar isə otel, restoran və ekskursiya xidmətləri təklif edir. Məsələn, 2023-cü ildə Şuşada açılan **“Xarıbülbül” otel kompleksi** dövlət-özəl əməkdaşlığı çərçivəsində istifadəyə verilmişdir (Azərbaycan Turizm Bürosu, 2023).

Proqramlar və təşəbbüslər. “Birgə Tərəfdaşlıq Platforması”

Dövlət Turizm Agentliyi və Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi (KOBİA) tərəfindən 2021-ci ildən həyata keçirilən bu platforma dövlət və özəl sektor arasında məlumat mübadiləsini, birgə layihələrin planlaşdırılmasını və təşviq mexanizmlərinin qurulmasını nəzərdə tutur. Platforma çərçivəsində sahibkarlar üçün investisiya forumları, maliyyə imkanları və təlim proqramları təşkil olunur (KOBİA, 2022).

“Turizm Biznesinə Startap Dəstəyi” proqramı

Bu proqram yeni turizm təşəbbüslərinin maliyyələşdirilməsi və inkubasiya imkanlarının yaradılmasını hədəfləyir. Dövlət, texniki və inzibati dəstək

göstərməklə yanaşı, özəl sektoru güzəştli kredit və qrant mexanizmləri ilə dəstəkləyir. Proqramın nəticəsində 2021–2023-cü illər ərzində 50-dən çox yerli layihə maliyyə dəstəyi almışdır (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2023).

DÖSE-nin indiki vəziyyətinin ümumi təhlili

Mövcud layihələr və proqramların təhlili göstərir ki, Azərbaycanda turizm sahəsində DÖSE modeli tədricən tətbiq olunur və uğurlu nəticələr verir. Xüsusilə infrastrukturun qurulması dövlətin üzərinə düşdüyü halda, xidmətlərin təşkili və kommersiya əməliyyatları özəl sektor tərəfindən həyata keçirilir. Lakin bu sahədə institusional koordinasiya, hüquqi mexanizmlərin təkmilləşdirilməsi, investorların maarifləndirilməsi və uzunmüddətli risklərin bölüşdürülməsi sahəsində hələ də müəyyən boşluqlar qalmaqdadır.

Turizm şırkətin DÖSE model tətbiqi və dövlət dəstəyinin müəyyənləşdirməsi və təhlil etməsi üçün verilən əsas suallar aşağıdakılardır:

1. Turizm şirkətinizin yaranma tarixi, necə yaradılıb?

2. Turizm şirkətinin dövlət və özəl sektor əməkdaşlığı, şirkətin yaradılmasında dövlət dəstəyi

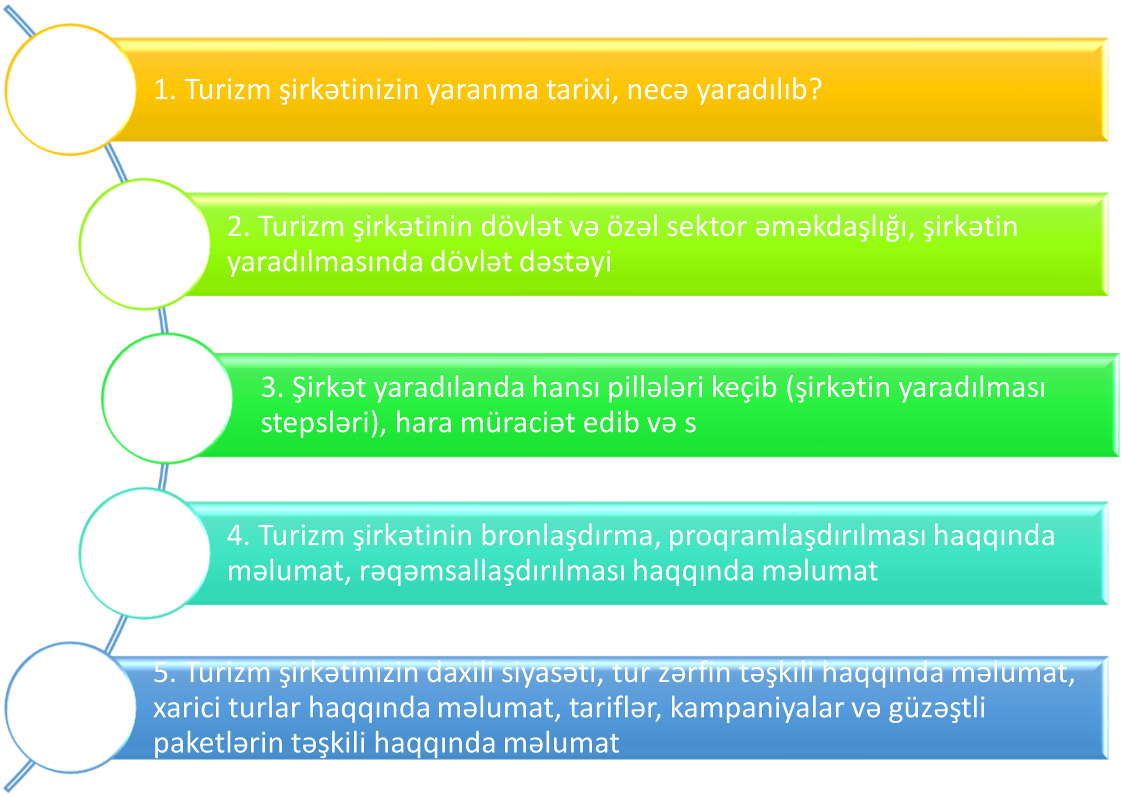
3. Şirkət yaradılanda hansı pillələri keçib (şirkətin yaradılması stepsləri), hara müraciət edib və s

4. Turizm şirkətinin bronlaşdırma, proqramlaşdırılması haqqında məlumat, rəqəmsallaşdırılması haqqında məlumat

5. Turizm şirkətinizin daxili siyasəti, tur zərfin təşkili haqqında məlumat, xarici turlar haqqında məlumat, tariflər, kampaniyalar və güzəştli paketlərin təşkili haqqında məlumat.

Bu suallar müəllifə məxsusudur və bu suallar əsasında turizm şirkətləri ilə araşdırma aparılıb

Sxem. 2.3 Turizm şırkətin DÖSE model tətbiqi və dövlət dəstəyinin müəyyənləşdirməsi və təhlil etməsi üçün verilən əsas suallar



Bu suallar müəllifə məxsusudur və bu suallar əsasında turizm şirkətləri ilə araşdırma aparılıb

Azərbaycanda bir turizm şirkəti yaranandahansı pillələri keçməlidir?

1.Hüquqi şəxs kimi qeydiyyat Vergilər Nazirliyi və ya ASAN Xidmət vasitəsilə şirkət qeydiyyatdan keçirilir. Qeydiyyat üçün tələb olunan sənədlər: Təsisçi haqqında məlumat Şirkətin adı və hüquqi ünvanı Nizamnamə (əgər MMC-dirsə) Dövlət rüsumunun ödənildiyini təsdiq edən qəbz •MMC (Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət) ən çox seçilən formadır. 2. VÖEN (vergi ödəyicisinin eyniləşdirmə nömrəsi) alınması Şirkət qeydiyyatdan keçdikdən sonra avtomatik olaraq VÖEN verilir. VÖEN bütün maliyyə əməliyyatlarında istifadə olunur. 3. Bank hesabının açılması Şirkətə aid rəsmi bank hesabı açılır. Ödənişlərin və əməliyyatların qanuni şəkildə aparılması üçün vacibdir. 4. Lisenziya və icazələr Turizm şirkəti açmaq üçün

lisenziya tələb olunmur, lakin bəzi fəaliyyət sahələri (məsələn, mehmanxana, aviabilet satışı) üçün əlavə razılıqlar və akkreditasiyalar lazım ola bilər. Beynəlxalq turizm fəaliyyəti üçün bəzən IATA (International Air Transport Association) kimi təşkilatlara üzvlük faydalı olur. 5. Ofis və texniki baza Fiziki ünvan (ofis) olmalıdır. Kompüter, internet, telefon və proqram təminatı təmin edilir. İşçilər işə götürülür (turizm meneceri, operator, mühasib və s.). 6. Veb sayt və onlayn platformalar Müştərilər üçün veb sayt hazırlanır. Otel, bilet və tur paketlərinin onlayn bronlaşdırılması sistemləri qurulur. 7. Marketinq və reklam fəaliyyəti Sosial media profilləri açılır (Instagram, Facebook, Telegram və s.). Promo kampaniyalar, endirimlər, tanıtım tədbirləri həyata keçirilir. 8. Əməkdaşlıqların qurulması Otellər, aviadaşıyıcılar, digər turizm agentlikləri ilə müqavilələr bağlanır. Xarici turizm bazarları ilə əməkdaşlıq qurulur.

Go travel şirkəti haqqında məlumat 1. Şirkətin Yaranma Tarixi və Yaradılması Go Travel turizm şirkətinin dəqiq yaranma tarixi barədə məlumat mövcud deyil. Lakin şirkət, 2012-ci ildən fəaliyyət göstərir və bu müddət ərzində turizm sahəsində əhəmiyyətli təcrübə qazanmışdır. 2. Dövlət və Özəl Sektor Əməkdaşlığı Go Travel, dövlət və özəl sektor arasında əməkdaşlıq prinsiplərinə əsaslanaraq fəaliyyət göstərir. Şirkət, Azərbaycanın müxtəlif dövlət qurumları ilə əməkdaşlıq edir və beynəlxalq turizm sərgilərində iştirak edərək, ölkənin turizm potensialını təbliğ edir. Bu əməkdaşlıq, həmçinin dövlət tərəfindən turizm sahəsinin inkişafına yönəlmiş təşəbbüslərin dəstəklənməsi ilə müşayiət olunur. 3. Şirkətin Yaradılması Mərhələləri. Azərbaycan Respublikasında turizm şirkəti açmaq üçün aşağıdakı mərhələlər tələb olunur:Bizplus.az+3Oxu.az+3FED.az+3. Hüquqi şəxs kimi qeydiyyat: Şirkət, Vergilər Nazirliyində hüquqi şəxs kimi qeydiyyatdan keçməlidir.Oxu.az+3FED.az+3Bizplus.az+3. Fəaliyyət barədə məlumatın təqdim edilməsi: Şirkət, Mədəniyyət və Turizm Nazirliyinə fəaliyyət istiqaməti barədə məlumat təqdim etməlidir. Ofis və işçi qüvvəsinin təmin edilməsi: Şirkət, fəaliyyət istiqamətinə uyğun olaraq ofis və işçi qüvvəsini təmin etməlidir. Go Travel, bu mərhələləri uğurla keçərək fəaliyyətə başlamışdır. **4**. Rəqəmsallaşma və

Xidmətlər.Go Travel, müştərilərinə müxtəlif xidmətlər təqdim edir, o cümlədən: Viza xidmətləri: Viza dəstəyi və elektron vizaların verilməsi. Xarici və daxili turlar: Azərbaycan daxilində regional və şəhər turlarının təşkili. Nəqliyyat xidmətləri: Transfer və avtomobil icarəsi.Navigator.az+1LinkedIn+1. Səyahət sığortası: Müştərilərə səyahət sığortası xidmətləri.LinkedIn+2Navigator.az+2Telegram+2. Otel və aviabilet rezervasiyası: Otel və aviabilet sifarişləri.Bizplus.az+2Telegram+2FED.az+2. Şirkət, müştərilərinə fərdiləşdirilmiş yanaşma təklif edir və xidmətlərini rəqəmsal platformalar vasitəsilə təqdim edir. 5. Daxili Siyasət və Kampaniyalar. Go Travel, müştərilərinə müxtəlif kampaniyalar və güzəştli paketlər təklif edir. Məsələn, Marmaris və Fethiyə istiqamətindəki tur paketlərinə ilkin ödənişlə sifariş imkanı təqdim edir. Bu kampaniyalar, müştərilərin büdcələrinə uyğun səyahət etmələrini təmin edir. Telegra.

Bravo travel haqqında məlumat. 1. Şirkətin yaranma tarixi və yaradılma səbəbi Bravo Travel 2016-cı ildən fəaliyyət göstərir. Şirkətin yaradılmasında əsas məqsəd müştərilərə peşəkar və sərfəli səyahət xidmətləri təqdim etmək, fərdi və korporativ müştərilərin ehtiyaclarına uyğun tur paketləri hazırlamaq olub. Şirkət, IATA sertifikatına malikdir və bu, ona qlobal bilet sisteminə çıxış imkanı verir .bravotravel.az+2bravotravel.az+2bravotravel.az+2 Navigator.az+3Navigator.az+3Navigator.az+3 2. Dövlət və özəl sektor əməkdaşlığı, dövlət dəstəyi Bravo Travel müstəqil özəl şirkət olaraq fəaliyyət göstərsə də, dövlətlə əməkdaşlıq imkanları mövcuddur. Məsələn, Dövlət Turizm Agentliyi tərəfindən işğaldan azad edilmiş ərazilərə turist səfərlərinin təşkili üçün turoperatorlarla əməkdaşlıq elan edilmişdir . Həmçinin, pandemiya dövründə turizm sahəsində fəaliyyət göstərən sahibkarlara dövlət tərəfindən maliyyə və vergi dəstəyi proqramları təqdim olunmuşdur .bravotravel.az tourism.gov.az+1tourism.gov.az+1tourism.gov.az 3. Şirkətin yaradılması mərhələləri və müraciətlər Bravo Travel, IATA sertifikatına malik olmaqla, qlobal bilet sisteminə çıxış imkanı əldə etmişdir . Şirkət, fəaliyyətini rəsmi qeydiyyatdan keçirməklə və müvafiq lisenziya və icazələri alaraq qurmuşdur. 4. Bronlaşdırma,

proqramlaşdırma və rəqəmsallaşdırma Bravo Travel, müştərilərinə onlayn sifariş imkanı təqdim edir. Şirkət, müxtəlif sistemlərə çıxış imkanına malikdir və bu, müştərilərə geniş seçim imkanı yaradır. Müştərilər, aviaşirkətlərdən avtomobil icarəsinə və yaşayış yerlərindən biznes görüşlərədək proqramlar hazırlaya bilərlər .Navigator.az+3bravotravel.az+3Navigator.az+3 Navigator.az 5. Daxili siyasət, tur paketləri, xarici turlar, tariflər və kampaniyalar Bravo Travel, müştərilərə fərdi və korporativ tur paketləri təqdim edir. Xidmətlərə aviaşirkətlərlə əməkdaşlıq, viza dəstəyi, otel rezervasiyası, avtomobil icarəsi və digər xidmətlər daxildir. Şirkət, müştəri məmnuniyyətini əsas götürərək, müxtəlif kampaniyalar və güzəştli paketlər təqdim edir. Ən son təkliflərə və kampaniyalara şirkətin rəsmi veb saytından baxmaq mümkündür .bravotravel.az.

Cədvəl 2.2 Azərbaycanda turizm sektorunun inkişaf göstəriciləri (2015–2023)

İl	**Gələn xarici turistlərin sayı (min nəfər)**	**Turizm sektorunda fəaliyyət göstərən özəl müəssisə sayı**	**Dövlət investisiyaları (mln manat)**	**Turizmdə əlavə dəyər (mln manat)**
2015	1 922	1 200	75	720
2017	2 691	1 500	115	980
2019	3 170	1 850	130	1 250
2020	795	1 700	110	760
2021	1 160	1 750	95	1 010
2023	1 603	2 100	150	1 620

Qeyd: 2020-ci il pandemiya səbəbilə turizmdə kəskin azalma ilə xarakterizə olunur. 2021-dən bəri sektor tədricən bərpa olunur.

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). https://www.stat.gov.az, Azərbaycan Respublikası Dövlət Turizm Agentliyi. (2023). *Azərbaycan turizm sektorunun 2023-cü il üzrə hesabatı*. https://tourism.gov.az,

World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *Tourism Recovery Tracker: Azerbaijan*. https://www.unwto.org/tourism-recovery-tracker, Dünya Bankı. (2023). *Azerbaijan Economic Update: Special Focus on Tourism*. https://www.worldbank.org

Cədvəl 2.3 Azərbaycanda Turizm Sektorunun İnkişafı (2003–2023)

İl	Turizmdə əlavə dəyər (mln manat)	Turizm dövriyyəsi (mln USD, təxmini)
2003	35	—
2010	250	—
2015	720	500
2020	1800	750
2023	2684	1100

Mənbələr: Azərbaycan Respublikasının Dövlət StatistikaKomitəsi. (2023). Turizm fəaliyyəti haqqında statistik göstəricilər. https://www.stat.gov.az Dövlət Turizm Agentliyi. (2023). Azərbaycanın turizm inkişaf strategiyası. https://tourism.gov.az World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). Economic impact reports. https://wttc.org

Cədvəl 2.4 Turizm şirkətlərinin fəaliyyəti haqqında cədvəl

Şirkət	**Yaranma Tarixi və Yaradılma Mərhələləri**	**Dövlət və Özəl Sektor Əməkdaşlığı**	**Rəqəmsallaşma və Bronlaşdırma**	**Daxili Siyasət və Tur Paketləri**
Silk Way Travel	2000-ci ildə təsis edilmişdir. Şirkət, ilkin mərhələdə	Dövlət Turizm Agentliyi ilə əməkdaşlıq edir və	"Amadeus" və "Sabre" kimi beynəlxalq bronlaşdırma sistemlərindən	Daxili və xarici turlar təşkil edir. Müxtəlif kampaniyalar

	Dövlət Turizm Agentliyindən lisenziya almış və fəaliyyətə başlamışdır.	müxtəlif turizm layihələrində iştirak edir.	istifadə edir. Onlayn rezervasiya və ödəniş sistemləri mövcuddur.	və endirimli paketlər təklif edir. Müştəri məmnuniyyətinə önəm verir.
Pasha Travel	2003-cü ildə yaradılmışdır. Şirkət, Dövlət Turizm Agentliyindən lisenziya alaraq fəaliyyətə başlamışdır.	Dövlət və özəl sektor layihələrində iştirak edir. Turizm sərgilərində və beynəlxalq tədbirlərdə dövlətlə əməkdaşlıq edir.	Öz vebsaytı vasitəsilə onlayn bronlaşdırma xidməti təklif edir. Mobil tətbiq vasitəsilə də rezervasiya mümkündür.	Lüks və fərdi turlar üzrə ixtisaslaşmışdır. Müxtəlif tematik turlar və xüsusi təkliflər təqdim edir.
Millennium Tourism	2010-cu ildə təsis edilmişdir. Şirkət, Dövlət Turizm Agentliyindən lisenziya alaraq fəaliyyətə başlamışdır.	Dövlətin turizm inkişaf proqramlarında iştirak edir. Regionlarda turizmin inkişafına yönəlmiş layihələrdə dövlətlə əməkdaşlıq edir.	"Amadeus" bronlaşdırma sistemi ilə işləyir. Onlayn rezervasiya və ödəniş imkanları mövcuddur.	Ailəvi və qrup turları üzrə ixtisaslaşmışdır. Mövsümi kampaniyalar və endirimlər təklif edir.

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Turizm Agentliyi. (n.d.). Ümumi məlumat. https://www.tourism.gov.az/page/umumi melumat Azərbaycan Turizm Bürosu. (n.d.). Turizm şirkətləri üçün rəqəmsallaşdırma proqramı.

https://www.tourism.gov.az/az/news/azerbaycan-turizm-burosu-turizm-shirketleri-uchun-reqemsallashdirma-proqramina-start-verib Kataloq GoMap. (n.d.). ATAA və "Amadeus" şirkəti əməkdaşlıq əlaqələrini müzakirə ediblər. https://kataloq.gomap.az/az/newsdetail/10744

Turizm şirkətləri üçün dövlət dəstəyi mənbələri 1. Azərbaycan Dövlət Turizm Agentliyi Funksiyası: Turizm sahəsinin tənzimlənməsi, inkişaf strategiyalarının hazırlanması və təşviq layihələrinin həyata keçirilməsi. Dəstək növləri: Beynəlxalq sərgilərdə iştirak üçün maliyyə və təşkilati dəstək Regionlarda turizm infrastrukturunun inkişafına yönəlmiş layihələrin maliyyələşdirilməsi Təlim və təcrübə proqramları 2. Azərbaycan Turizm Bürosu (ATB) Əsas rolu: Azərbaycanın turizm brendinin beynəlxalq təbliği. Dəstəkmexanizmləri: Şirkətlərin "Travel Trade" proqramlarına qoşulmasına dəstək Marketinq və promo kampaniyalarda iştirak imkanı Familiarization (FAM) turlarına yerli şirkətlərin daxil edilməsi. 3. KOBİA (Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi) 4. Dövlət subsidiyaları və güzəştli kreditlər İqtisadiyyat Nazirliyi və Azərbaycan İnvestisiya Şirkəti vasitəsilə: Güzəştli şərtlərlə kreditlər (xüsusilə pandemiya dövründə bu dəstək gücləndirilmişdi) Vergi güzəştləri və sosial sığorta ödənişlərində müvəqqəti azadolmalar. 5. Rəqəmsallaşmaya dəstək proqramları "Rəqəmsal Azərbaycan" təşəbbüsü çərçivəsində: Turizm şirkətlərinin onlayn rezervasiya, CRM və bilet sistemi kimi texnoloji yenilikləri tətbiq etməsi üçün texniki və təlim dəstəyi 6. İşsiz Gənclər və Qadın Sahibkarlar üçün Proqramlar Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi, UNDP və digər beynəlxalq donorlar ilə birgə: Əsas məqsədi: Kiçik və orta biznes subyektlərinə hüquqi, maliyyə və təlim dəstəyi vermək. Turizmşirkətləri üçün dəstəklər: Startaplara maliyyə və texniki dəstək Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə bağlı təlimlər İnnovativ turizm layihələri üçün qrant və kredit imkanları. Gəncvəqadınsahibkarlara turizm sektorunda fəaliyyət göstərmək üçün mikro-maliyyə və təlimlər.

Cədvəl 2.5 Turizm şirkətləri üçün dövlət dəstəyi: real layihələr və mənbələr

Layihə / Proqram Adı	Dəstək Təşkilatı	Dəstəyin Növü	Real Nümunə / Şirkət
“Travel Hub Azerbaijan”	Azərbaycan Turizm Bürosu	Xarici agentliklərlə əlaqə, marketinq dəstəyi	“Go Travel” və “Next Travel” bu platforma ilə B2B əlaqələr qurub
ITB Berlin, ATM Dubai, MITT Moscow sərgilərinə dəvət	Dövlət Turizm Agentliyi və ATB	Xarici sərgilərə qatılma, stend təminatı, yol xərclərinin qismən ödənməsi	“Nobel Travel”, “Go Travel” bu sərgilərdə dəfələrlə iştirak edib
KOBİA Qrant Müsabiqələri	Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi (KOBİA)	Startaplara 20,000 AZN-dək qrant	“EcoTour” şirkəti ekoloji turizmlə bağlı layihə ilə bu qrantı qazanıb
Pandemiya Dəstəyi (2020–2021)	Nazirlər Kabineti və İqtisadiyyat Nazirliyi	İşçilərə maaş subsidiyası, vergi güzəştləri, kredit tətilləri	200+ turizm şirkəti bu dəstəkdən faydalanıb
“Turizm Könüllüləri” Proqramı	Azərbaycan Turizm Bürosu	İnsani resurs dəstəyi, təlim və könüllü işçilərlə təminat	Şəki, Qəbələ, Bakı turlarında könüllülər fəaliyyət göstərib
“Qonaqpərvər Azərbaycan” Marketinq Proqramı	Turizm Bürosu	Xarici bazarlarda tanıtım üçün reklam və promosiya dəstəyi	“Pasha Travel” və “Next Group” bu kampaniyalarla Avropa bazarına çıxdı
Regionlarda Turizm Marşrutlarının Dəstəklənməsi	Dövlət Turizm Agentliyi	Yol xəritəsi, infrastruktur, tanıtım	“Gəncə Travel” və “Naxçıvan Tour” şirkətləri regional tur marşrutlarına qoşulub

Əlavə dəstək alətləri: “Rəqəmsal Turizm” təşəbbüsü–onlayn rezervasiya və CRM sistemlərinin tətbiqi üçün proqramtəminatı dəstəyi verilir. ASAN BiznesMərkəzləri sahibkarlara hüquqi, vergi və lisenziya məsələlərindəbir pəncərə xidməti.

Azərbaycanda turizm sektorunun davamlı və rəqabətqabiliyyətli inkişafı məqsədilə dövlət və özəl sektor arasında əməkdaşlıq münasibətləri müxtəlif

formalarda təşkil olunur. Xüsusilə 2016-cı ildə qəbul edilmiş “Azərbaycan Respublikasında Turizmin İnkişafı üzrə Strateji Yol Xəritəsi” bu istiqamətdə hüquqi və institusional çərçivəni formalaşdıraraq dövlət-özəl tərəfdaşlığı üçün əsas baza rolunu oynamışdır (Azərbaycan Respublikası Prezidenti, 2016). Müasir dövrdə isə bu əməkdaşlıq daha çox infrastruktur quruculuğu, turizm məhsullarının birgə tanıdılması və regionların inkişafı istiqamətlərində müşahidə olunur. Məsələn, Azərbaycan Turizm Bürosu özəl turoperatorlar və beynəlxalq media ilə birgə "Experience Azerbaijan" və "Take another look" kimi kampaniyalar həyata keçirməklə, ölkənin turizm brendini formalaşdırır (Dövlət Turizm Agentliyi, 2024). Bundan başqa, KOBİA və Dövlət Turizm Agentliyinin birgə təşəbbüsü ilə həyata keçirilən “Kənd turizminin inkişafı” proqramı regionlarda mikro və kiçik sahibkarların dəstəklənməsi, onların təlimləndirilməsi və maliyyə resurslarına çıxışının təmin edilməsi baxımından DÖSE-nin praktik nümunələrindən sayılır (KOBİA, 2023). 2021-ci ildən başlayaraq Qarabağ və Şərqi Zəngəzur bölgələrində həyata keçirilən layihələr, xüsusilə “Qarabağ Turizm Konsepsiyası”, özəl investorlar üçün cəlbedici şəraitin yaradılması və dövlət tərəfindən əsas infrastrukturun qurulması ilə seçilir (Qarabağ Dirçəliş Fondu, 2022). Bu əməkdaşlıqlar həmçinin “Böyük Qayıdış Dövlət Proqramı” çərçivəsində də nəzərdə tutulur. Proqram azad edilmiş ərazilərdə turizm sektorunun iqtisadiyyatın aparıcı sahəsinə çevrilməsini və DÖSE modelinə əsaslanan inkişafın həyata keçirilməsini məqsədləndirir (Nazirlər Kabineti, 2022). Nəhayət, 2024-cü ildə təklif olunan “Milli Turizm Tərəfdaşlıq Platforması” bütün maraqlı tərəflərin – dövlət qurumları, özəl şirkətlər, vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları – birgə idarəetmə mexanizmi altında fəaliyyət göstərməsini təmin edəcəkdir (DTA, 2024).

Cədvəl 2.6 Turizm sahəsində DÖSE- modelinin mövcud dövlət layihə və proqramları

Layihə/Proqramın adı	Əsas məqsədi	DÖSE forması
Turizmin İnkişafı üzrə Strateji Yol Xəritəsi (2016)	Turizm sektorunun rəqabət qabiliyyətinin artırılması və DÖSE-nin təşviqi	İnvestisiya, infrastruktur və hüquqi tənzimləmə sahəsində əməkdaşlıq
Azərbaycan Turizm Bürosu və Experience Azerbaijan (2018–)	Brend təşviqi və özəl sektorla beynəlxalq turizm kampaniyaları	Tanıtım və turizm məhsullarının hazırlanmasında dövlət-özəl koordinasiya
Kənd Turizminin İnkişafı Proqramı (KOBİA və DTA)	Regionlarda kənd turizminə dəstək və mikro biznesin inkişafı	Təlim, qrant, güzəştli kredit və mentorluq dəstəyi
Qarabağ və Şərqi Zəngəzur Turizm Konsepsiyası (2021–2026)	Qarabağda turizm infrastrukturu və investisiya əməkdaşlığı	Vergi güzəştləri, torpaq icarəsi və ortaq infrastruktur layihələri
Böyük Qayıdış Dövlət Proqramı (2022–2030)	Azad edilmiş ərazilərdə turizm xidmətləri üçün DÖSE mexanizmləri	Dövlətin bazanı yaratması, özəllərin xidmətlər göstərməsi
Milli Turizm Tərəfdaşlıq Platforması (2024–təklif mərhələsindədir)	Turizm subyektlərini ortaq platformada birləşdirmək	Bütün turizm iştirakçıları ilə ortaq idarəetmə platforması

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidentinin rəsmi saytı. (2016). *Azərbaycan Respublikasında turizmin inkişafı üzrə Strateji Yol Xəritəsi*, Dövlət Turizm Agentliyi. (2024). *Experience Azerbaijan təşviqat kampaniyası və digər brend layihələr*, Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi (KOBİA). (2023) məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

III Fəsil: Azərbaycanda dövlət və özəl sektorun turizm sahəsində əməkdaşlığının gələcək imkanları

3.1 Dövlət-özəl əməkdaşlığında olan çətinliklər: Maliyyə mənbələrinin məhdudluğu

Turizm sektorunun inkişafında dövlət-özəl tərəfdaşlığı (DÖSE) mühüm rol oynasa da, bu əməkdaşlıq forması bir sıra sistemli problemlərlə üzləşir. Bu problemlərin başında isə maliyyə mənbələrinin məhdudluğu gəlir. Azərbaycanda turizm layihələrinin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan ilkin investisiya dəyəri yüksəkdir və bu, özəl sektorun riskə meylli olmayan hissəsini çəkindirir (UNWTO, 2021). Həmçinin, kommersiya banklarının turizm sahəsinə kredit ayırmaqda ehtiyatlı davranması və faiz dərəcələrinin yüksəkliyi də bu sahədəki inkişafı ləngidir (Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi, 2023).

Dövlət isə müəyyən dərəcədə infrastruktur layihələrinə və təşviq proqramlarına vəsait ayırsa da, bu resursların həcmi turizm sektorunun potensialını tam əhatə etməyə yetmir. Kiçik və orta bizneslər üçün yaradılmış güzəştli kredit proqramları, xüsusilə regionlarda, bəzən kifayət qədər informasiya çatışmazlığı və mürəkkəb müraciət prosedurları səbəbilə effektiv tətbiq edilmir (KOBİA, 2023).

DÖSE modelin qurulmasında inkişaf istiqamətləri

- Dövlət tərəfindən turizm sahəsinə yönəlik ixtisaslaşmış investisiya fondunun yaradılması.
- Özəl investorlar üçün vergi güzəştləri və sığorta mexanizmləri tətbiq olunması.
- Kredit zəmanət fondlarının genişləndirilməsi ilə risklərin bölüşdürülməsi.

3.2 Regional inkişaf və dövlət-özəl tərəfdaşlığı: Regionlarda turizm sahəsinin mikro və kiçik bizneslərin inkişafı üçün dəstək

Azərbaycanda regional turizmin inkişafı, qeyri-neft sektorunun şaxələndirilməsi strategiyasının əsas komponentlərindən biridir. Regionlar, xüsusilə Qarabağ, Şəki-Zaqatala və Lənkəran-Astara kimi iqtisadi zonalar, zəngin mədəni irsə və təbii resurslara sahibdirlər. Lakin bu potensialdan tam istifadə etmək üçün yerli səviyyədə MKOS-ların dəstəklənməsi həyati əhəmiyyət daşıyır (Dövlət Turizm Agentliyi, 2022).

Hazırda dövlət bu məqsədlə müəyyən tədbirlər həyata keçirir. Məsələn, Dövlət Turizm Agentliyi və KOBİA tərəfindən təşkil edilən təlim proqramları, startap dəstəkləri və sərgilər regionlarda fəaliyyət göstərən sahibkarlara müəyyən imkanlar yaradır. Eyni zamanda, Qarabağ bölgəsində aparılan yenidənqurma və infrastruktur layihələri turizmə böyük potensial vəd edir (Azərbaycan Respublikası Turizm Agentliyi, 2023).

Bununla belə, turizm klasterlərinin formalaşdırılması, rəqəmsal marketinqin tətbiqi və lokal məhsul və xidmətlərin təşviqi hələ də zəif səviyyədədir. Yerli sahibkarların əksəriyyəti beynəlxalq standartlara cavab verən xidmət təqdim etməkdə çətinlik çəkir.

Regionların turizm DOSE modelləri aşağıdakılardır:

- Regionlarda turizm inkubasiya mərkəzlərinin yaradılması.
- Lokal turizm məhsullarının rəqəmsal platformalarda təqdimatı üçün dövlət-özəl əməkdaşlığının gücləndirilməsi.
- Peşə təhsili və sertifikatlaşdırma sistemlərinin genişləndirilməsi.

3.3 Turizm sektorunda dövlət və özəl sektor arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsi üçün təkliflər

Tədqiqat işini hazırlayarkən 6 turşirkət, 9 otel olmaqla ümumilikdə Bakı şəhərində yerləşən 15 müəssisədən anket sorğu aparılmışdır. Otellər və turşirkətlər seçilərkən bazarda fəaliyyət göstərdiyi müddət, fəaliyət istiqamətlərində heterogenliyin (müxtəlifliyin) olması nəzərə alınmışdır. Belə ki, otellər arasında 1-5 ulduzlu otellər, turşirkətlər arasında ölkədaxili və beynəlxalq turlar hazırlayan şirkətlər seçilmişdir. Hətta sorğu aparılan otellər arasında şəbəkə otellər, turşirkətlər arasında bazarda fəaliyyət illəri arasında fərqlərin olması diqqəti çəkir. Respondentlərin sayının az olması biznes subyektlərinin informasiya ötürmə meyilliyinin aşağı olmasından irəli gəlir.

Tədqiqatı aparmaq üçün ilk öncə mehmanxana müəssisələri və turşirkətlərin dövlət dəstəyi almaqları ilə bağlı sualına verdikləri cavabların müqayisəli təhlilinə baxaq:

Cədvəl 3.1 Mehmanxana müəssisələri və turşirkətlərin dövlət dəstəyi almaqları ilə bağlı sualına verdikləri cavabların müqayisəli təhlili cədvəli

	Mehmanxanalar	Turizm Şirkətləri
Dövlət dəstək etmir	0	2
Güzəştli kreditlərin tətbiq olunması (Məsələn: İqtisadiyyat Nazirliyi və ya Sahibkarlığın İnkişafı Fondu vasitəsilə verilən güzəştli kreditlər.)	2	2
Subsidiyalar və qrantlar (Məsələn: Kənd turizminin və regionlarda kiçik bizneslərin inkişafı üçün KOBİA (Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi) tərəfindən verilən dəstək.)	0	1
Subsidiyalar və qrantlar (Məsələn: Kənd turizminin və regionlarda kiçik bizneslərin inkişafı üçün KOBİA (Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi) tərəfindən verilən dəstək.), Vergi və gömrük güzəştləri və vergidən	0	1

azadolmalar, Güzəştli kreditlərin tətbiq olunması (Məsələn: İqtisadiyyat Nazirliyi və ya Sahibkarlığın İnkişafı Fondu vasitəsilə verilən güzəştli kreditlər.)		
heç bir dəstək olunmur	7	0

Mənbə: sorgu əsasında müəllif tərəfindən araşdırılıb

Mehmanxanalar arasında ən çox yayılmış cavab "heç bir dəstək olunmur" (7 müəssisə).

Turizm şirkətləri isə daha fərqli cavablar veriblər:

- 2-si "güzəştli kreditlər" aldığını,
- 2-si "dövlət dəstək etmir" dediyini,
- Bəzi şirkətlər **subsidiyalar və qrantlardan** bəhs edir.

Cədvəl 3.2

	Mehmanxana sayı	Mehmanxana %	Turizm şirkəti sayı	Turizm şirkəti %	
0	7	77.8	2	33.3	
1	2	22.2	4	66.7	

Bu cədvəldə **mehmanxanalar** və **turizm şirkətləri** arasında dövlət dəstəyindən **istifadə edən və etməyən müəssisələrin say və faiz göstəriciləri** təqdim olunur. Məlumatdan göründüyü kimi:

- **Mehmanxanaların 77.8%-i** dövlət dəstəyindən **istifadə etməyib**.
- Əksinə, **turizm şirkətlərinin 66.7%-i** dövlət dəstəyindən **istifadə edib**.

Sual	Mehmanxana	Turizm Şirkəti
Marketinq və təşviqat dəstəyi	1	0

Yol, su, elektrik və internet təminatı necədir? Turizm obyektlərinin yerləşdiyi bölgələrdə dövlət tərəfindən infrastrukturun çəkilməsi. Məsələn: Quba, Qəbələ, Şəki və digər rayonlarda dağ turizmi obyektlərinə gedən yolların təmiri dövlət tərəfindən həyata keçirilir.	1	0
1. Dövlət aşağıda göstərilən maliyyə dəstəyi ilə təmin edir mi?	1	0
2. İnfrastruktur dəstəyi	1	0
Brendinq və reklam kampaniyalarında hansı formada dəstək olunub? Məsələn: “Experience Azerbaijan” və “Take Another Look” kimi turizm brendlərinin tanıdılması üçün beynəlxalq kampaniyalar aparılır.	1	0
Təhsil və təlim proqramlarında hansı formada sizə dəstək göstərilir? Məsələn: Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti (ATMU) – dövlət dəstəyi ilə fəaliyyət göstərir və yaxud dövlət və donor təşkilatların dəstəyi ilə turizm işçiləri üçün qısamüddətli ixtisasartırma kursları və treninqlər təşkil olunur.	1	0
Şirkət hansı rezervasiya və satış sistemindən istifadə edir?	0	1
Dövlət dəstəyi ilə müştəri kontinqentində nə qədər artım müşahidə olunub?	1	0
Dövlət tərəfindən hansı vergi və gömrük güzəştləri və vergidən azadolmalar tətbiq olunub?	1	0
Hansı xarici sərgilərdə iştirak etmisiniz? (Azərbaycan Turizm Bürosu və Dövlət Turizm Agentliyi vasitəsilə yerli turizm şirkətlərinin beynəlxalq sərgilərdə pulsuz və ya güzəştli iştirakına şərait yaradılır)	1	0
Hər hansı bir layihənin təşkilində və hər hansı bir sahədə dövlət tərəfindən hansı güzəştli kreditlərin tətbiq olunub? (Məsələn: İqtisadiyyat Nazirliyi və ya Sahibkarlığın İnkişafı Fondu vasitəsilə verilən güzəştli kreditlər.)	1	0
Hər hansı bir layihənin təşkilində və hər hansı bir sahədə dövlət tərəfindən hansı subsidiyalar və qrantlar verilib? (Məsələn: Kənd	1	0

turizminin və regionlarda kiçik bizneslərin inkişafı üçün KOBİA (Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi) tərəfindən verilən dəstək.)		
Otel dövlətin verdiyi qanun çərçivəsində fəaliyyət göstərir mi?	1	0
Otel hansı rezervasiya və satış sistemindən istifadə edir?	1	0
Otel onlayn səyahət agentliyinə inteqrasiyası hansı OTA vasitəsilədir?	1	0
Otelin mərtəbəsi	1	0
Otelin otaq sayı	1	0
Otelin tarixi haqqında. Otel neçə ildir fəaliyyət göstərir?	1	0
Otelin ulduz sayı	1	0
Otelin yerləşdiyi şəhər	1	0
Pandemiya və böhran hallarında sizə necə dəstək olunub? COVID-19 dövründə hansı dəstək paketləri təqdim olunub?	1	0
Rəqəmsal platformaların inkişafında hansı formada dəstək var? Məsələn: Azerbaijan.travel və salambaku.travel portallarında yerli şirkətlərin xidmətlərinin təmənnasız təqdim olunması.	1	0
Turizm zonalarının yaradılması hansı formadadır? Dövlət tərəfindən turizm və rekreasiya zonalarının formalaşdırılması. Məsələn:Lahıc, Naftalan, Şahdağ, Tufandağ, Yanardaq və s.	1	0
Turizm şirkətin tarixi haqqında. Turizm şirkəti neçə ildir fəaliyyət göstərir?	0	1
Turizm şirkətinin adı	0	1
Turizm şirkətinin fəaliyyət növü	0	1
Turizm şirkətinin yaradılması mərhələləri və hara müraciət edib? (məsələn turizm agentlikləri və tur operatorları — Dövlət Turizm Agentliyinin Turizm Reyestrində qeydiyyatdan keçməsi , vergi uçotuna durmaq və VÖEN almaq, bank hesabının açılması, mühasibatlıq və işçi heyətinin təşkili, müvafiq proqram təminatının və onlayn sistemin qurulması, ofis və əməkdaşlar, reklam və marketinq)	0	1
Zaman möhürü	1	0
growth_encoded	1	0
support_encoded	1	0
Özəl otelin yaradılması mərhələləri və hara müraciət edib? (məsələn Otellər — Dövlət Turizm Agentliyinin Turizm Reyestrində qeydiyyatdan keçməsi , vergi uçotuna durmaq və VÖEN almaq, bank	1	0

hesabının açılması, mühasibatlıq və işçi heyətinin təşkili, müvafiq proqram təminatının və onlayn sistemin qurulması, ofis və əməkdaşlar, reklam və marketinq)		
Özəl otelin adı	1	0
Şirkət dövlətin verdiyi qanun çərçivəsində fəaliyyət göstərir mi?	0	1
Şirkətin onlayn səyahət agentliyinə inteqrasiyası hansı OTA vasitəsilədir?	0	1

Yuxarıda sizə təqdim olunan **müqayisəli cədvəldə**, mehmanxanalar və turizm şirkətləri üçün sorğu formalarında yer alan **sualların uyğunluğu və fərqlilikləri** göstərilir.

Təhlilin əsas nəticələri:

- **Bir çox sual** yalnız **mehmanxanalar** üçün nəzərdə tutulub (xüsusilə infrastruktur və marketinqə dair suallar).
- Turizm şirkətləri üçün olan sualların bir qismi mehmanxanalarla ortaq olsa da, bəzi spesifik fərqlər mövcuddur (məsələn, fəaliyyət növü, OTA inteqrasiyası).

Sual	Mehmanxanalarda 'Bəli' (%)	Turizm şirkətlərində 'Bəli' (%)
Hər hansı bir layihənin təşkilində və hər hansı bir sahədə dövlət tərə	0	50
Dövlət tərəfindən hansı vergi və gömrük güzəştləri və vergidən azadolm	0	0
Hər hansı bir layihənin təşkilində və hər hansı bir sahədə dövlət tərə	0	0
Hansı xarici sərgilərdə iştirak etmisiniz? (Azərbaycan Turizm Bürosu	0	100

Brendinq və reklam kampaniyalarında hansı formada dəstək olunub? Mə	0	0
Rəqəmsal platformaların inkişafında hansı formada dəstək var? Məsələn	0	0
Təhsil və təlim proqramlarında hansı formada sizə dəstək göstərilir?	0	0
Dövlət dəstəyi ilə müştəri kontinqentində nə qədər artım müşahidə olun		0

Yuxarıdakı cədvəldə **ortaq və ikili (bəli/xeyir) tipli suallar** üzrə mehmanxanalar və turizm şirkətləri arasında **kvantitativ müqayisə** təqdim olunur. Nəticələr aşağıdakı kimidir:

Əsas Müşahidələr:

- **"Xarici sərgilərdə iştirak"** sualına turizm şirkətlərinin **100%-i "Bəli"** cavabı verib, halbuki mehmanxanalar **heç iştirak etməyib (0%)**.
- **Vergi və gömrük güzəştləri**, **güzəştli kreditlər**, **reklam kampaniyası dəstəyi** suallarında **hər iki tərəfdə də çox aşağı iştirak** müşahidə olunur.
- **Turizm şirkətləri** layihə və sərgi sahəsində dövlətlə **nisbətən daha aktiv əməkdaşlıq** etdiklərini bildiriblər.

Tədqiqatçı Tövsiyəsi:

Bu nəticələr əsasında sektoral fərqləri vurğulamaq və siyasət tövsiyələri vermək olar, məsələn:

- **Mehmanxanalar üçün reklam və sərgilər sahəsində təşviqat proqramları** artırılmalıdır.
- **Turizm şirkətləri artıq mövcud olan dəstəkləri daha effektiv istifadə edir**, bu isə daha sistemli koordinasiyaya ehtiyac olduğunu göstərir.

	Mehmanxana	Turizm şirkəti
Yol, su, elektrik və internet təminatı Turizm zonalarının yaradllması	8	0
Turizm zonalarının yaradılması	1	5
Yol, su, elektrik vəinternet təminatı	0	1

İnfrastruktur dəstəyi ilə bağlı cavabların müqayisəli təhlili aşağıdakı kimidir:

Mehmanxanalar:

- **8 otel** cavab olaraq **"Yol, su, elektrik və internet təminatı, Turizm zonalarının yaradılması"** seçimini göstərib.
- Yalnız **1 otel** yalnız "Turizm zonalarının yaradılması" cavabını qeyd edib.

Turizm Şirkətləri:

- Əksinə, **5 turizm şirkəti** yalnız **"Turizm zonalarının yaradılması"** seçimini qeyd edib.
- Yalnız **1 şirkət** "Yol, su, elektrik və internet təminatı" seçimini göstərib.
- **Heç biri** birləşmiş cavabı (yəni "Yol, su... + zonaların yaradılması") seçməyib.

Yekun Müşahidə:

- **Mehmanxanalar** üçün daha genişmiqyaslı infrastruktur dəstəyi hiss olunur (birləşmiş cavab).
- **Turizm şirkətləri** daha çox **zonaların yaradılmasına** fokuslanıb.
- Bu fərqlilik, müəssisələrin yerləşmə və xidmət spesifikasına görə dövlət dəstəyini fərqli şəkildə təcrübə etməsi ilə izah oluna bilər.

Turizm şirkətlərinin fəaliyyət göstərdikləri illərlə müqayisədə dövlət dəstəyinin daha çox alınması müşahidə olunur. Daha uzun müddət fəaliyyət göstərən şirkətlərdə mütəmadi olaraq konsaltinq, təlim, güzəştli vergilər, güzəştli kreditlər alınması müşahidə olunur. Yeni bazara daxil olan şirkətlərdə isə bu daha az müşahidə olunur.

Nəticə

1. Azərbaycanın turizm potensialı kifayət qədər yüksək və çoxşaxəlidir. Ölkənin zəngin təbii sərvətləri (dağlar, çaylar, termal sular), iqlim müxtəlifliyi, tarixi-mədəni abidələri və coğrafi mövqeyi turizmin inkişafı üçün əlverişli zəmin yaradır.
2. Azərbaycanın turizm sahəsində “Travel Hub Azerbaijan” ITB Berlin, ATM Dubai, MITT Moscow sərgilərinə dəvət KOBİA Qrant Müsabiqələri Pandemiya Dəstəyi (2020–2021) “Turizm Könüllüləri” Proqramı “Qonaqpərvər Azərbaycan” Marketinq Proqramı Regionlarda Turizm Marşrutlarının Dəstəklənməsi kimi proqranlar və layihələr mövcuddur, lakin gələcək üçün digər dövlət investisiya layihələrin və proqramların təşkili məqsədəuyğundur.
3. Turizm sektorunun inkişafı istiqamətində dövlət və özəl sektorun fəaliyyəti artmaqdadır.
   Son illərdə dövlət tərəfindən qəbul edilən strateji proqramlar və infrastruktur layihələri, eləcə də özəl sektorun təşəbbüsləri nəticəsində turizm xidmətlərinin spektri və keyfiyyəti əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmişdir.
4. Dövlət-özəl sektor əməkdaşlığı (DÖSE) turizmin dayanıqlı inkişafı üçün vacib mexanizmdir.
   Xüsusilə birgə investisiya modelləri vasitəsilə reallaşan layihələr (məsələn, Şahdağ və Naftalan kimi turizm kompleksləri) bu əməkdaşlığın effektivliyini sübut edir.
5. Azərbaycanda DÖSE tətbiqi hələ də bəzi struktur və maliyyə çətinlikləri ilə üzləşir.
   Mövcud normativ-hüquqi çərçivənin qeyri-kafiliyi, regional investisiya mühitinin zəifliyi, həmçinin maliyyə vəsaitlərinin məhdudluğu DÖSE modelinin daha geniş tətbiqini məhdudlaşdırır.
6. Regional turizmin inkişafında kiçik və orta biznesin (KOB) rolu artırılmalıdır.
   Bölgələrdə mikro və kiçik sahibkarlıq subyektləri turizm sektoruna cəlb

edilməli, onlar üçün vergi güzəştləri, texniki dəstək və təlim proqramları təmin olunmalıdır.

7. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, DÖSE modellərinin düzgün tətbiqi iqtisadi və sosial baxımdan səmərə verir. Xüsusilə riskin bölüşdürülməsi, xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi və innovativ yanaşmaların tətbiqi baxımından bu modellər strateji üstünlük verir.
8. Azərbaycan üçün effektiv DÖSE mexanizmlərinin tətbiqi ölkənin iqtisadi şaxələndirmə siyasətinə uyğundur. Bu modelin inkişafı həm regionların sosial-iqtisadi dirçəlişinə, həm də Azərbaycanın beynəlxalq turizm bazarında mövqeyinin güclənməsinə töhfə verəcəkdir.
9. Turizmdə dövlət və özəl sektor əməkdaşlığın yaradılasında mövcud investisiya layihələrdən başqa yeni dövlət layihələrin və proqramların təşkili məqsədəuyğundur.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2003). *Public-private partnerships: Managing risks and opportunities*. Oxford: Blackwell Science.
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). *Rəsmi turizm göstəriciləri*. https://www.stat.gov.az
3. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2023). *Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illər üzrə sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası*. Bakı.
4. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti. (2022). *Böyük Qayıdış Dövlət Proqramı*. https://cabmin.gov.az
5. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin rəsmi saytı. (2016). *Turizmin İnkişafı üzrə Strateji Yol Xəritəsi*. https://president.az
6. Azərbaycan Respublikası Turizm Agentliyi. (2023). *Azərbaycanın turizm sektorunun vəziyyəti və perspektivləri*. Bakı: DTA.
7. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Turizm Agentliyi. (2021). *Azərbaycan turizm sənayesində dövlət-özəl sektor tərəfdaşlığı*. Bakı: Dövlət Turizm Agentliyi.
8. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Turizm Agentliyi. (2024). *Turizm statistikası və proqramlar*. https://tourism.gov.az
9. Azərbaycan Respublikasının Regionların İnkişafı üzrə Dövlət Proqramı (2020–2024). Bakı: Prezident Administrasiyası.
10. Azərbaycan Turizm Bürosu. (2023). *Marketinq strategiyaları və brend inkişafı*. https://azerbaijan.travel
11. AzStat (2023). *Regionlar üzrə turizm fəaliyyəti statistikası*. https://www.stat.gov.az
12. Azvision.az. (2023). *Şahdağ turizm kompleksi: Dövlət-özəl sektor uğur modeli*. https://azvision.az

13. Baggio, R., & Cooper, C. (2010). *Knowledge transfer in a tourism destination*. *Tourism Analysis*, 15(4), 427–435.
14. Barlow, J., Roehrich, J. K., & Wright, S. (2019). Contracting complexity in PPPs. *Tourism Management*, 70, 244–256.
15. Dövlət Turizm Agentliyi. (2022). *Turizmin regional inkişafda rolu*. Bakı.
16. Dövlət Turizm Agentliyi. (2024). *Experience Azerbaijan və digər təşviq platformaları*. https://azerbaijan.travel
17. Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy*. Milton: John Wiley & Sons.
18. Dünya Bankı. (2022). *Public-Private Partnerships: Reference Guide*. https://www.worldbank.org
19. Dünya Turizm Təşkilatı (UNWTO). (2023). *Tourism and private sector partnerships: Global trends and examples*. https://www.unwto.org
20. Əliyev, F. (2020). *Azərbaycanın turizm sektorunda DÖT-nin inkişafı*. Bakı: İqtisadiyyat nəşriyyatı.
21. European Commission. (2022). *PPP models in the cultural and tourism sectors*. https://ec.europa.eu
22. Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Prentice Hall.
23. IFC – International Finance Corporation. (2020). *Mobilizing private investment in tourism infrastructure*. https://www.ifc.org
24. Islam, N., & Carlsen, J. (2021). Sustainable tourism and stakeholder engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 801–818.
25. İsmayılov, R. (2019). *Regionlarda turizmin inkişafı və dövlət siyasəti*. Gəncə: ADAU nəşriyyatı.
26. Kərimov, A. (2020). Azərbaycanda turizm sahəsində dövlət proqramlarının təhlili. *Elmi Əsərlər*, 3(2), 18–28.
27. Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi (KOBİA). (2023). *Kənd turizminin inkişafı proqramı*. https://kobia.gov.az

28. KOBİA. (2023). *Regionlarda sahibkarlığın inkişafına dəstək tədbirləri*. https://www.kobia.gov.az
29. Mamedzade, T. (2021). Cultural heritage tourism in Azerbaijan. *Caucasus Review*, 7(1), 55–66.
30. Məmmədova, L. (2021). Turizm sektorunda dövlət-özəl əməkdaşlıq: Azərbaycan və dünya təcrübəsi. *İqtisadiyyat və İnkişaf*, 28(4), 45–56.
31. Ministry of Economy of Azerbaijan. (2023). *Public-Private Investment in Regional Tourism*. https://economy.gov.az
32. OECD. (2020). *Enhancing the contribution of digitalisation to the tourism sector*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264318265-en
33. OECD. (2021). *Tourism Trends and Policies 2021*. OECD Publishing. https://www.oecd.org
34. OECD. (2022). *Public-private partnerships in tourism development*. https://www.oecd.org/tourism
35. Qarabağ Dirçəliş Fondu. (2022). *Qarabağ və Şərqi Zəngəzur Turizm Konsepsiyası*. https://qdf.gov.az
36. Qasımov, M. (2022). *Azərbaycan Turizm Strategiyası – 2026*. Bakı: Azərnəşr.
37. Şəki-Zaqatala Turizm Agentliyi. (2023). *Regionlarda turizm infrastrukturu*. https://sheki-tourism.az
38. Tourism Economics Center. (2023). *The role of small businesses in tourism growth: Azerbaijan focus*.
39. Turizm və Sosial İnkişaf Mərkəzi. (2023). *Turizmdə dövlət və özəl sektor əməkdaşlığının gələcəyi*. Bakı: TSİM nəşri.
40. UNECE. (2020). *Guidelines on PPPs for Sustainable Tourism Development*. https://unece.org
41. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Sustainable Tourism in Azerbaijan: Public-Private Dialogue*. https://undp.org
42. UNWTO. (2015). *Public-private partnerships: Tourism development*. Madrid: World Tourism Organization.

43. UNWTO. (2021). *Public-Private Partnerships: Tourism Development Strategies*. https://www.unwto.org
44. UNWTO. (2023). *Tourism and Investment Report: Private sector engagement*. https://www.unwto.org/investment
45. World Bank. (2017). *Public-private partnerships in infrastructure: A guide for development*. Washington, DC: The World Bank Group.
46. World Bank. (2022). *Public-Private Partnership Approaches in Tourism Infrastructure*. https://www.worldbank.org
47. World Travel & Tourism Council (WTTC). (2022). *Economic impact report: Azerbaijan*. https://wttc.org