

DOI: <https://doi.org/10.30546/301678.02.02.2025.016>

Azərbaycan Turizm Şirkətlərinin İnkişafında İqtisadi Maneələr və İnnovativ Həll Yollarının Analitik Qiymətləndirilməsi

Məmmədov Həmid Ağamoğlu

Azerbaijan State University of Economics (UNEC),

Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi

E-mail: mammadov.hamid.agamoglan.2024@unec.edu.az

XÜLASƏ

Mövzu Azərbaycanın qeyri-neft sektorunun şaxələndirilməsində və milli iqtisadiyyatın dayanıqlı inkişafında turizm sənayesinin rolunun gücləndirilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Turizm şirkətləri ölkənin iqtisadi potensialının reallaşdırılması, regionlarda məşğulluğun artırılması və beynəlxalq imicinin formalaşdırılmasında mühüm funksiyaya malik olsa da, bu sahədə institusional, maliyyə və infrastruktur məhdudiyyətlər inkişaf tempini zəiflədir. Araşdırmanın məqsədi turizm şirkətlərinin fəaliyyətinə mane olan əsas problemləri müəyyənləşdirmək, onların təsir mexanizmlərini qiymətləndirmək və inkişafın sürətləndirilməsi üçün elmi əsaslı istiqamətləri müəyyənləşdirməkdir. Tədqiqatda analitik, statistik müqayisə, SWOT və GAP təhlili metodlarından istifadə edilmiş, mövcud vəziyyətlə hədəf səviyyələr arasında fərqlər müəyyənləşdirilmişdir. Bu vasitələrlə regionların güclü və zəif tərəfləri, inkişaf imkanları və təhdidləri müəyyən edilmiş, mövcud vəziyyətlə arzu olunan vəziyyət arasındakı fərqlər sistemli şəkildə qiymətləndirilmişdir. Bundan əlavə Dövlət orqanlarının rəsmi məlumatları, beynəlxalq təşkilatların hesabatları və iqtisadi təhlil metodlarından istifadə olunmuş, mövcud vəziyyətlə yanaşı, inkişaf perspektivləri də araşdırılmışdır. Analiz nəticəsində məlum olmuşdur ki, turizm şirkətlərinin inkişafını ləngidən başlıca amillər maliyyə resurslarına çıxışın məhdudluğu, regionlarda infrastrukturun qeyri-bərabər inkişafı, kadr potensialının zəifliyi və rəqəmsallaşma prosesinin yavaş aparılmasıdır. Təklif olunan siyasət və institusional tədbirlərin həyata keçirilməsi turizm sektorunun dayanıqlılığını artıracaq, regionlarda sosial-iqtisadi fəallığı gücləndirəcək və Azərbaycanın beynəlxalq turizm bazarında rəqabət mövqeyini möhkəmləndirəcəkdir.

Açar sözlər: Turizm Sektoru, Rəqabətqabiliyyətlilik, Sektor Problemləri, İnfrastruktur İnkişafı, Dayanıqlı inkişaf

JEL kodları : L83, M21, Z32

GİRİŞ

Azərbaycanın turizm sənayesi milli iqtisadiyyatın qeyri-neft sektorunun aparıcı istiqamətlərindən biri kimi formalaşmaqda və iqtisadi şaxələndirmə siyasətinin əsas komponentlərindən birinə çevrilməkdədir. Qlobal iqtisadi dəyişikliklər fonunda turizmin dayanıqlı inkişafı və onun milli iqtisadiyyata təsir mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi müasir dövrdə strateji zərurət kimi dəyərləndirilir. Xüsusilə post-pandemiya dövründə beynəlxalq turizm axınlarının bərpası, rəqəmsallaşmanın genişlənməsi və yaşıl iqtisadiyyat prinsiplərinin tətbiqi turizm sektorunun yeni inkişaf trayektoriyasını müəyyənləşdirmişdir. Bu baxımdan, Azərbaycanın turizm sənayesinin rəqabətqabiliyyətinin artırılması, regionlarda turizm infrastrukturunun gücləndirilməsi və innovativ idarəetmə mexanizmlərinin formalaşdırılması iqtisadi siyasətin prioritet istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Mövzunun elmi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, turizm sektorunda baş verən iqtisadi proseslər təkcə xidmət sektorunun deyil, həm də investisiya, məşğulluq və regional inkişaf dinamikasının əsas göstəricilərini formalaşdırır.

Tədqiqatın əsas problemi turizm şirkətlərinin inkişafına təsir edən iqtisadi maneələrin maliyyə resurslarının məhdudluğu, infrastruktur qeyri-bərabərliyi, rəqəmsallaşma səviyyəsinin zəifliyi və idarəetmə səmərəsizliyinin sistemli şəkildə qiymətləndirilməməsidir. Araşdırmanın məqsədi Azərbaycan turizm sənayesinin inkişafında mövcud iqtisadi məhdudiyyətləri müəyyənləşdirmək, onların təsir dərəcəsini analiz etmək və innovativ həll mexanizmlərini elmi əsaslarla təklif etməkdir. Bu məqsəddən irəli gələrək, vəzifələr turizm bazarının struktur xüsusiyyətlərinin araşdırılması, iqtisadi maneələrin təsnifləşdirilməsi, beynəlxalq təcrübə ilə müqayisə aparılması və effektiv siyasət istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi kimi müəyyən edilmişdir. Tədqiqatın obyekti Azərbaycanın turizm sənayesinin iqtisadi strukturu, fəaliyyət mexanizmləri və bu sektorun milli iqtisadiyyatda formalaşan inkişaf dinamikasıdır.

Tədqiqatın predmeti Azərbaycan turizm şirkətlərinin inkişafına mane olan iqtisadi, institusional və infrastruktur xarakterli məhdudiyyətlərin mahiyyəti, təsir mexanizmləri və onların aradan qaldırılması yollarıdır. Tədqiqatda turizm sektorunun mövcud vəziyyətini və inkişaf imkanlarını qiymətləndirmək məqsədilə analitik, statistik müqayisə, SWOT və GAP analizi metodlarından istifadə olunmuşdur. Bu metodlar vasitəsilə ölkənin turizm potensialı, regional fərqlər, güclü və zəif tərəflər, həmçinin mövcud vəziyyətlə hədəf göstəricilər arasındakı fərqlər sistemli şəkildə təhlil edilmişdir. Nəticədə sektorun inkişafına mane olan əsas iqtisadi, institusional və infrastruktur amillər müəyyənləşdirilmiş, onların aradan qaldırılması üçün elmi əsaslı təkliflər hazırlanmışdır.

Eləcə də Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Dövlət Turizm Agentliyi və BMT-nin Dünya Turizm Təşkilatı (UNWTO) tərəfindən təqdim olunan rəsmi məlumatlar əsas analitik baza kimi götürülmüşdür. Bu məlumatlar əsasında ölkənin turizm potensialı, regional fərqlər, iqtisadi göstəricilər və sektorun rəqabət mühiti təhlil edilmiş, həm mövcud vəziyyət, həm də inkişaf perspektivləri elmi yanaşma ilə qiymətləndirilmişdir. Tədqiqatın məhdudiyyətləri əsasən rəsmi statistikanın illik intervallarla təqdim olunması, regionlar üzrə fərqli təsnifat metodları və bəzən qeyri-tam göstəricilərlə bağlı olmuşdur. Analiz nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, turizm şirkətlərinin dayanıqlı inkişafı üçün innovativ idarəetmə, maliyyə əlçatanlığı və rəqəmsallaşma proseslərinin sürətləndirilməsi həlledici rol oynayır. Əldə edilən nəticələr əsasında təklif olunur ki, dövlət-özəl tərəfdaşlığı gücləndirilməli, regional turizm infrastrukturunu modernləşdirilməli və yerli şirkətlərin beynəlxalq bazarlarda rəqabət qabiliyyətini artıran mexanizmlər hazırlanmalıdır.

Azərbaycan turizm şirkətlərinin iqtisadi potensialı və institusional mühiti

Azərbaycanın iqtisadi inkişaf strategiyasında turizm sektoru son illərdə qeyri-neft iqtisadiyyatının aparıcı istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir. Turizmin inkişafı ölkənin iqtisadi şaxələndirilməsi, yeni iş yerlərinin yaradılması, regional gəlir bölgüsünün balanslaşdırılması və beynəlxalq imicinin möhkəmləndirilməsi baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Dövlət Statistika Komitəsinin (DSK) məlumatına görə, 2023-cü ildə ölkəyə gələn əcnəbilərin və vətəndaşlığı olmayan şəxslərin sayı 1,6 milyon nəfər, turizm gəlirləri isə 1,3 milyard ABŞ dolları olmuşdur (Dövlət Statistika Komitəsi, 2024). Bu göstərici 2022-ci illə müqayisədə 30,8 faiz artım deməkdir və pandemiya sonrakı bərpa dövrünün iqtisadi effektlərini nümayiş etdirir. Turizm sektoru Azərbaycan iqtisadiyyatında həm istehsal, həm xidmət ixracı, həm də büdcə gəlirləri baxımından mühüm rol oynayır. 2023-cü ildə turizmin ÜDM-də payı təxminən 4,5 faiz, xidmət ixracında payı isə 9,8 faiz təşkil etmişdir (Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi, 2024). Dövlət Turizm Agentliyinin (DTA) hesabatına əsasən, turizm sektoru üzrə təxminən 20 min nəfər daimi işçi, təxminən 7 min nəfər isə mövsümi məşğulluq çərçivəsində çalışmışdır (Dövlət Turizm Agentliyi, 2024). Bu, turizmin sosial-iqtisadi sabitliyin qorunmasında da təsirli bir amil olduğunu göstərir. Son illərdə turizm fəaliyyəti pandemiya sonrakı bərpa mərhələsinə qədəm qoymuş, sektorda iqtisadi dinamika və rəqabətlik yüksəlmişdir. Xüsusilə xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi, yeni turizm istiqamətlərinin açılması və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi turizm şirkətlərinin fəaliyyətinə yeni impuls qazandırmışdır. Eyni zamanda, turizm sahəsi yalnız iqtisadi gəlir

mənbəyi deyil, həm də sosial rifah və mədəni mübadiləni təşviq edən bir sahə kimi əhəmiyyət qazanmışdır. Turizm şirkətlərinin iqtisadi potensialı onların təklif etdikləri xidmətlərin keyfiyyəti, beynəlxalq bazarlara çıxış imkanları və daxili bazarda rəqabət mühitinin səviyyəsi ilə müəyyən olunur (Məmmədov, 2007). Azərbaycan bazarında fəaliyyət göstərən turizm operatorlarının əksəriyyəti kiçik və orta sahibkarlıq subyektləridir. Bu müəssisələr daha çox fərdi təşəbbüslər və özəl kapital əsasında formalaşır, bu isə sektorun çevikliyini artırsa da, maliyyə və texnoloji resursların məhdudluğunu da üzə çıxarır. Turizm şirkətlərinin fəaliyyətinə beynəlxalq inteqrasiya və rəqəmsallaşma prosesləri də təsir göstərməkdədir. 2023-cü ildə Azərbaycan “Azerbaijan. Take Another Look” brendi altında 21 beynəlxalq sərgidə iştirak etmiş, 14 xarici bazarda rəqəmsal tanıtım kampaniyaları həyata keçirmişdir (DTA, 2024). Bu təşəbbüslər nəticəsində Azərbaycan ilk dəfə olaraq UNWTO-nun “Top 50 Growth Destinations” siyahısına daxil olmuşdur. Bu fakt ölkənin turizm sektorunun beynəlxalq tanınmasını və şirkətlərin fəaliyyət imkanlarını artırmışdır.

Cədvəl 1. Azərbaycan üzrə turizm fəaliyyəti göstəriciləri (2019-2023)

İl	Gələn turistlərin sayı (nəfər)	Turizm gəlirləri (mlrd USD)	Turizm şirkətləri (ədəd)	ÜDM-də pay (%)
2019	3,17 mln	2,6	870	5,7
2020	0,79 mln	0,4	765	2,0
2021	1,12 mln	0,8	820	3,4
2022	1,23 mln	1,0	890	4,0
2023	1,60 mln	1,3	1,030	4,5

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi (DSK), “Turizm fəaliyyəti göstəriciləri, 2019-2023”, <https://stat.gov.az/source/tourism> , <https://tourism.gov.az>

Cədvəl 1-də əks olunan məlumatlar göstərir ki, Azərbaycan turizm sektoru pandemiya sonrakı dövrdə bərpa mərhələsini uğurla keçməkdədir. 2020-ci ildə turizm gəlirlərində 80 faizdən çox azalma baş vermiş, lakin 2021-ci ildən etibarən artım dinamikası bərpa olunmuşdur. 2023-cü ildə gələn turistlərin sayı əvvəlki illə müqayisədə təxminən 30 faiz artmışdır ki, bu da turizm infrastrukturuna və tanıtım siyasətinə yönəlmiş tədbirlərin müsbət nəticəsidir. Turizm şirkətlərinin sayında da artım müşahidə olunur. 2019-cu ildə 870 şirkət fəaliyyət göstərirdisə, 2023-cü ildə bu göstərici 1 030-a yüksəlmişdir. Bu artım 18,3% təşkil edir və sektorda yeni sahibkarlıq təşəbbüslərinin formalaşdığını göstərir. Bununla belə, turizm şirkətlərinin təxminən 80 faizi hələ də paytaxt Bakıda fəaliyyət göstərir, regionlarda isə bu sahə tam potensialla inkişaf etməyib. Cədvəldəki “ÜDM-də pay” göstəricisi turizmin ölkə iqtisadiyyatında sabit mövqeyə malik olduğunu nümayiş etdirir. 2020-ci ildə pandemiya səbəbindən bu göstərici iki dəfə azalmış, lakin 2023-cü ildə yenidən 4,5 faiz səviyyəsinə yüksəlmişdir. Bu, xidmət ixracında turizmin payının artması və turizm sənayesinin bərpa prosesinin dayanıqlı şəkildə davam etdiyini sübut edir.

Turizm şirkətlərinin iqtisadi potensialının dəyərləndirilməsi təkcə gəlir göstəriciləri ilə deyil, həm də onların iqtisadi sistemə təsir dərəcəsi ilə ölçülür. Bu şirkətlər müxtəlif xidmət növləri – istirahət, sağlamlıq, mədəni və ekoturizm sahələrində fəaliyyət göstərərək, regionlarda əlavə iqtisadi dəyər yaradır. Bu baxımdan, turizm sektoru həm birbaşa gəlir formalaşdırır, həm də nəqliyyat, ticarət, logistika və qida sənayesi kimi əlaqəli sahələrdə canlanma yaradır. Eyni zamanda, turizm şirkətləri beynəlxalq əməkdaşlıq baxımından da vacib aktorlardır (Hüseynov və Əfəndiyeva, 2007). Onların xarici bazarlarda partnyorluqlar qurması, beynəlxalq sərgilərdə və forumlarda iştirak etməsi ölkənin tanıtım strategiyasına dəstək verir. Bununla belə, insan kapitalı, xidmət standartlarının bərabər səviyyədə olmaması və regionlarda infrastrukturun qeyri-bərabər inkişafı kimi amillər turizm sektorunun tam potensialla fəaliyyətinə müəyyən məhdudiyyətlər yaradır. Azərbaycan turizm şirkətlərinin iqtisadi potensialı artım mərhələsində olsa da, bu inkişafın davamlı olması üçün rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, təhsil və təlim imkanlarının genişləndirilməsi, regionlarda biznes təşəbbüslərinin stimullaşdırılması kimi istiqamətlərdə ardıcıl islahatlar tələb olunur (Aslanov, 2011). Turizmin iqtisadi sistemdəki rolunun güclənməsi üçün dövlət, özəl sektor və yerli icmalar arasında koordinasiya fəaliyyət modeli formalaşdırılmalıdır.

Cədvəl 2. Azərbaycanda turizm şirkətlərinin (turoperator və turagentlərin) sayı (2019–2024)

İl	Cəmi (ədəd)	müəssisə	Dövlət müəssisələri	Qeyri-dövlət müəssisələri	Xüsusi (özəl)	Xarici	Birgə müəssisələr
2019	432		2	430	393	32	5
2020	300		2	298	272	22	4
2021	150		2	148	134	11	3
2022	240		6	234	207	19	8
2023	300		7	293	259	23	11
2024	381		2	379	335	29	15

Mənbə: Azərbaycanda turizm. Statistika məcmuəsi. 2025, s. 13-14

Cədvəl 2-də olan məlumatlar göstərir ki, 2020–2021-ci illərdə pandemiya dövrü nəticəsində turizm şirkətlərinin sayı kəskin azalmış, lakin 2022-ci ildən etibarən bərpa mərhələsinə qədəm qoymuşdur. 2023-2024-cü illərdə artım tempi daha da sürətlənərək ümumilikdə təxminən 26,9 faiz təşkil etmişdir. Turizm şirkətlərinin böyük əksəriyyəti - 2024-cü ilin məlumatına görə təxminən 88,0%-i - qeyri-dövlət sektoruna məxsusdur. Onların əsas hissəsini özəl (xüsusi) müəssisələr təşkil edir, bu da sahədə sahibkarlığın aktivləşdiyini göstərir. Xarici kapital iştiraklı şirkətlərin sayı 2019-cu ildən 2024-cü ilə qədər təxminən 90 faiz artmış, bu da beynəlxalq əməkdaşlığın və xarici investisiyaların artdığını sübut edir. 2020–2021-ci illərdə müşahidə olunan azalmanın əsas səbəbləri

pandemiyanın yaratdığı məhdudiyyətlər, beynəlxalq uçuşların dayandırılması və turizm axınının azalması ilə bağlıdır. 2022-ci ildən etibarən dövlətin həyata keçirdiyi bərpa proqramları və turizm strategiyası nəticəsində bazarda yenidən yeni turizm operatorlarının yaranması müşahidə olunur. 2024-cü il üçün cəmi 381 turizm şirkətinin fəaliyyəti qeydə alınmışdır ki, bu da pandemiya əvvəlki (2019) səviyyəni təxminən 11 faiz üstələyir. Gələcək illərdə turizm sektorunda rəqəmsallaşma, regionlarda turizm ofislərinin yaradılması və beynəlxalq partnyor şəbəkələrinin genişlənməsi ilə bu sayın artım meyli davam edəcəyi gözlənilir.

Azərbaycan turizm şirkətlərinin inkişafına təsir edən problemlərin analitik qiymətləndirilməsi

Azərbaycan turizm sektorunda son illərdə müşahidə olunan artım dinamikasına baxmayaraq, turizm şirkətlərinin fəaliyyətinə təsir edən iqtisadi, institusional və infrastruktur məhdudiyyətlər qalmaqdadır. Dövlət Turizm Agentliyinin 2024-cü il hesabatına görə, turizm şirkətlərinin 78%-i fəaliyyətlərini məhdud bazar segmentlərində həyata keçirir, yəni daxili turlara yönəlmişdir, beynəlxalq bazarlarda iştirak payı isə 22%-dən azdır (DTA. 2024). Bu, həm kapital çatışmazlığı, həm də rəqabət qabiliyyətinin zəifliyi ilə əlaqələndirilir.

İlk növbədə, turizm infrastrukturunun regionlar üzrə qeyri-bərabər inkişafı diqqət cəkir. Turist axını əsasən Bakı və Abşeron iqtisadi rayonlarında cəmləşdiyindən, bölgələrdə yerləşən turizm şirkətləri xidmət bazarından daha az pay alır. Bu, həm xidmət təklifinin məhdudluğu, həm də regionlara investisiya axınının zəif olması ilə bağlıdır. Məsələn, Qəbələ, Quba və Şəki kimi istiqamətlərdə turizm potensialı yüksək olsa da, infrastruktur çatışmazlığı xidmətlərin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir. Maliyyə dayanıqlığı da turizm şirkətlərinin inkişafında ciddi problemdir. Dövlət Turizm Agentliyinin (DTA) 2023-cü il illik hesabatında qeyd olunur ki, turizm şirkətlərinin 64%-i öz fəaliyyətini öz vəsaitləri hesabına, yalnız 7%-i isə bank kreditləri ilə maliyyələşdirir. Bank faizlərinin yüksəkliyi, uzunmüddətli investisiya alətlərinin məhdudluğu və zəif risk idarəetməsi şirkətlərin kapital dövriyyəsinə azaldır. Bu vəziyyət yeni turizm marşrutlarının yaradılmasını və xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasını ləngidir. Digər mühüm məsələ insan kapitalı və kadr çatışmazlığıdır. UNEC və DTA-nın birgə 2022-ci il tədqiqatına əsasən, turizm şirkətlərində çalışan işçilərin yalnız 23%-i beynəlxalq turizm sertifikatlarına malikdir. Peşəkar kadr hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsi və praktiki təlim mexanizmlərinin tətbiqi bu sahədə prioritet istiqamət sayılır.

Rəqəmsallaşmanın gücləndirilməsi üçün turizm şirkətlərinin elektron satış platformalarına integrasiyası, online bilet və otel bron sistemlərinin vahid platformada birləşdirilməsi kimi addımlar atılmalıdır. Dünyada turizm sektoru artıq “smart tourism” modelinə keçsə də, Azərbaycanda bir çox şirkətlər hələ də ənənəvi ofis idarəçiliyi və offline satış üsulları ilə fəaliyyət göstərirlər (Aghayeva, F., Huseynov, R.2021). Rəqəmsal transformasiya sürətinin artırılması üçün IT əsaslı təşviq mexanizmləri və təlim proqramları zəruridir. Bu, şirkətlərin fəaliyyət çevikliyini artıracaq və turistlər üçün şəffaf seçim imkanları yaradacaq. Eyni zamanda, turizm təhsilində praktiki yönümlü modullar artırılmalı, beynəlxalq sertifikat proqramları tətbiq olunmalıdır. Rəqəmsallaşma istiqamətində isə vahid onlayn bron platforması və ağıllı idarəetmə sistemləri yaradılmalıdır (Əlirzayev Ə.Q., Aslanova S.İ. 2006). Marketinq sahəsində birgə tanıtım və “regional turizm klasterləri”nin təşviqi yerli şirkətlərin beynəlxalq bazarlarda tanınmasını gücləndirə bilər.

Cədvəl 3: SWOT analizi: Daxili və xarici amillərin qiymətləndirilməsi

Güclü tərəflər (S)	Zəif tərəflər (W)
Strateji coğrafi mövqe və mədəni irs	Maliyyə resurslarının məhdudluğu
Dövlət dəstəyi və turizm strategiyası	Rəqəmsallaşma səviyyəsinin aşağı olması
Artan xarici investor marağı	Regionlarda turizm infrastrukturunun zəifliyi
Qlobal brend imici (“Take Another Look”)	Kadr hazırlığında keyfiyyət fərqləri
İmkanlar (O)	Təhdidlər (T)
Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi	Qlobal iqtisadi qeyri-sabitlik
Regional əməkdaşlıq (TDT çərçivəsində)	Turizm mövsümlülüyü
Yaşıl turizm və kənd turizmi potensialı	İqlim dəyişikliyi və enerji xərcləri

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Turizm Agentliyi (2024). *İllik hesabat 2023*.
<https://tourism.gov.az/menu/291/illik-hesabatlar>

SWOT təhlili göstərir ki, Azərbaycan turizm sektoru güclü potensiala malik olsa da, struktur və institusional məhdudiyyətlər onun inkişafını ləngidir. Güclü tərəflər arasında ən mühümü - ölkənin zəngin təbii və mədəni resursları ilə yanaşı, dövlətin qeyri-neft sektorunun inkişafına yönəlmiş strateji dəstəyidir. “Azerbaijan. Take Another Look” kimi milli brendlər Azərbaycanın beynəlxalq turizm xəritəsində mövqeyini gücləndirib. Lakin zəif tərəflər - xüsusən regionlarda infrastrukturun qeyri-bərabər inkişafı və peşəkar kadr çatışmazlığı sektorun dayanıqlılığını azaldır. Bu məhdudiyyətlər təkcə xidmət keyfiyyətinə deyil, həm də turizm məhsullarının rəqabət qabiliyyətinə təsir göstərir. İmkanlar arasında Türk Dövlətləri və qonşu ölkələrlə birləşdirilmiş marşrutlar və rəqəmsallaşma əsas istiqamətlərdəndir. Təhdidlər isə qlobal iqtisadi dəyişkənlik, regiondakı siyasi risklər və rəqəmsal keçidin yavaş getməsi ilə əlaqələndirilir.

Cədvəl 4: GAP təhlili: Mövcud vəziyyətlə hədəf səviyyə arasındakı fərqlərin qiymətləndirilməsi

Təhlil sahəsi	Mövcud vəziyyət (2024)	Hədəf vəziyyət (2026-2030)	Fərq (GAP)	Təklif olunan tədbir
İnfrastruktur səviyyəsi	65% (əsas turizm rayonları üzrə)	90%	25%	Dövlət-özəl tərəfdaşlığı ilə regionlarda yeni turizm obyektlərinin inşası
Rəqəmsallaşma və onlayn xidmətlər	38% turizm şirkətində aktiv sistem	80%	42%	Elektron platformaların vahid sistemə inteqrasiyası və rəqəmsal təlimlər
Kadr keyfiyyəti	23% beynəlxalq sertifikatlı işçi	60%	37%	Turizm təhsili proqramlarının beynəlxalq akkreditasiyası və təcrübə mübadiləsi
Marketing amilləri	0.07% ÜDM payı ilə investisiya	0.20%	0.13%	Dövlət dəstəyi ilə birgə reklam və tanıtım fondlarının yaradılması

Mənbə: Dünya Bankı (2024). *Azerbaijan Economic Update: Diversification and Resilience*.
<https://www.worldbank.org/en/country/azerbaijan>

GAP fərqlərinin aradan qaldırılması üçün prioritet istiqamətlər aşağıdakılardır:

- Dövlət-özəl tərəfdaşlığının genişləndirilməsi (xüsusilə regionlarda turizm klasterlərinin qurulması);
- Rəqəmsallaşma üzrə milli strategiyanın tətbiqi (vahid onlayn bron sistemləri və e-reklam platformaları);
- Turizm təhsili və kadr hazırlığında beynəlxalq akkreditasiya proqramlarının genişləndirilməsi.

Cədvəl 5: Azərbaycan, Gürcüstan və Türkiyənin turizm şirkətləri sektorunun müqayisəli göstəriciləri (2023)

Göstərici	Azərbaycan	Gürcüstan	Türkiyə
<i>Turizm şirkətlərinin sayı</i>	381	960	13 423
<i>Turizm gəlirləri (mlrd ABŞ dolları)</i>	1.3	4.1	54.3
<i>Gələn turistlərin sayı (milyon nəfər)</i>	1.6	5.1	49.2
<i>Turizmin ÜDM-də payı (%)</i>	4.5	6.8	10.5
<i>Turizm sektorunda məşğulluq (%)</i>	3.4	5.6	9.1
<i>Turizm investisiyaları (mln ABŞ dolları)</i>	210	490	6 730
<i>Onlayn fəaliyyət göstərən şirkətlərin payı (%)</i>	38	62	78

Mənbə: United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2023). *Tourism Data Dashboard*.
<https://www.unwto.org/tourism-data>

Cədvəl 5 göstərir ki, Azərbaycan turizm sektoru son illərdə dinamik inkişaf mərhələsində olsa da, Gürcüstan və Türkiyə ilə müqayisədə hələ də kiçik miqyaslı və az rəqəmsallaşmış bazara malikdir. Turizm şirkətlərinin sayı Azərbaycanda 381 olduğu halda, Gürcüstanda 960, Türkiyədə isə

13 mindən çoxdur. Bu fərq iqtisadi miqyas və bazar dərinliyi baxımından ciddi struktur fərqləri göstərir. Azərbaycan bazarı daha çox kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərindən ibarətdir, halbuki Türkiyədə iri korporativ turizm zəncirləri üstünlük təşkil edir. Turizm gəlirləri baxımından da Azərbaycan geridə qalır - 1,3 milyard ABŞ dolları göstəricisi region üzrə ən aşağı səviyyədədir. Gürcüstan 4,1 milyard dollar, Türkiyə isə 54 milyard dollar göstəriciləri ilə turizmi əsas gəlir mənbələrindən birinə çevirib. Bu fərqi əsas səbəbləri infrastrukturun miqyası, beynəlxalq uçuşların sayı və brend tanınırlığı ilə bağlıdır. Rəqəmsallaşma səviyyəsi də diqqətçəkicidir - Azərbaycanda turizm şirkətlərinin yalnız 38%-i aktiv onlayn fəaliyyət göstərir, halbuki Gürcüstanda bu rəqəm 62%, Türkiyədə isə 78%-dir. Bu göstərici Azərbaycanın turizm sənayesinin rəqəmsal keçid mərhələsində olduğunu sübut edir. Bu müqayisəli analiz sübut edir ki, Azərbaycan turizm sektorunun gələcək inkişafı üçün əsas strateji istiqamətlər bunlardır:

- ✓ Regional rəqabət modeli – Gürcüstan təcrübəsinə əsaslanaraq brend və təbiət turizminin genişləndirilməsi.
- ✓ İnfrastruktur islahatları -Türkiyə modelinə uyğun, kompleks turizm zonalarının yaradılması.
- ✓ Rəqəmsallaşma və innovasiya - onlayn satış, süni intellekt əsaslı turizm təhlilləri və “smart tourism” texnologiyalarının tətbiqi.
- ✓ İnvestisiya stimulları - turizm fondlarının və beynəlxalq tərəfdaşlıqların genişləndirilməsi

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqatın nəticələri göstərir ki, Azərbaycan turizm sektoru ölkə iqtisadiyyatının şaxələndirilməsi və qeyri-neft sektorunun inkişafında mühüm rola malikdir. Son illərdə həyata keçirilən dövlət proqramları və strateji təşəbbüslər turizm sahəsində struktur dəyişikliklərə təkan versə də, bu prosesin tam dayanıqlı olması üçün sistemli islahatlara ehtiyac qalmaqdadır. Turizm şirkətləri iqtisadi fəaliyyətin fəal subyekti kimi formalaşsa da, onların maliyyə sabitliyi, rəqabət qabiliyyəti və innovativ inkişaf səviyyəsi hələ də kifayət qədər möhkəm deyil. Turizmin milli iqtisadiyyatda payı artmaqda olsa da, regionlar üzrə inkişaf qeyri-bərabər xarakter daşıyır. Paytaxt mərkəzli struktur turizm gəlirlərinin və xidmət keyfiyyətinin məhdud sayda ərazilərdə cəmlənməsinə səbəb olur. Bununla yanaşı, xidmət keyfiyyətindəki fərqlər, ixtisaslı kadr çatışmazlığı və maliyyə resurslarına çıxışın məhdudluğu sektorun ümumi effektivliyini aşağı salır. Analitik mərhələdə aparılan SWOT, müqayisəli analiz və GAP təhlilləri nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, turizm şirkətlərinin inkişafına təsir edən əsas amillər infrastrukturun səviyyəsi, rəqəmsallaşma dərəcəsi və insan kapitalının keyfiyyətidir. Rəqəmsal transformasiyanın ləng inkişafı, peşəkar turizm kadrlarının azlığı və yerli şirkətlərin xarici bazarlarda zəif tanınması əsas

zəif cəhətlər kimi önə çıxır.

Lakin dövlət-özəl tərəfdaşlığının genişlənməsi, ekoturizm və aqroturizmin populyarlaşması kimi yeni tendensiyalar sektorda artım potensialını göstərir. Qonşu ölkələrlə müqayisə aparıldıqda, Azərbaycanın turizm bazarının hələ inkişaf mərhələsində olduğu, lakin region səviyyəsində rəqabət üstünlüyü qazana biləcək resurs və imkanlara malik olduğu aydın olur. Xüsusilə infrastrukturun müasirləşdirilməsi və rəqəmsal xidmətlərin tətbiqi istiqamətində son illərdə əldə edilən irəliləyişlər gələcəkdə turizm şirkətlərinin fəaliyyət çevikliyini və gəlirliyini artıracaq. Ümumilikdə, tədqiqat sübut edir ki, turizm sektorunun uzunmüddətli inkişafı üçün əsas prioritetlər struktur islahatların davam etdirilməsi, idarəetmə mexanizmlərinin çevikləşdirilməsi və beynəlxalq əməkdaşlığın dərinləşdirilməsidir. Azərbaycanın zəngin təbii və mədəni potensialı, düzgün planlaşdırma və rəqəmsal innovasiyalarla birləşdikdə, turizm şirkətlərinin qlobal bazarda rəqabət gücünü əhəmiyyətli dərəcədə artırma bilər. Əldə edilmiş nəticələr əsasında tövsiyələrim bunlardır:

- Regional turizm infrastrukturunun inkişafı prioritetləşdirilməlidir: Turizm axınının paytaxtdan regionlara yönləndirilməsi üçün nəqliyyat, yerləşmə və xidmət infrastrukturunun yenilənməsi zəruridir.
- Turizm şirkətləri üçün maliyyə əlçatanlığı artırılmalıdır: Güzəştli kreditlər, investisiya fondları və dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmləri vasitəsilə turizm müəssisələrinin kapital dövriyyəsi genişləndirilməlidir.
- İnsan kapitalının keyfiyyətinə yönəlmiş kompleks proqramlar həyata keçirilməlidir: Turizm təhsili ilə biznes sektorunun inteqrasiyası gücləndirilməli, beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan təlim və sertifikat proqramları tətbiq edilməlidir.
- Milli turizm brendi və beynəlxalq marketinq strategiyası gücləndirilməlidir: Azərbaycan brendinin vahid kommunikasiya strategiyası formalaşdırılmalı, beynəlxalq sərgilərdə və rəqəmsal mediada fəal tanıtım siyasəti aparılmalıdır.
- Dayanıqlı və ekoloji turizmin inkişafına xüsusi diqqət yetirilməlidir: Ekoturizm, aqroturizm və yaşıl turizm modelləri regionlarda sosial-iqtisadi inkişafı yanaşı, ətraf mühitin qorunmasına da xidmət edəcəkdir.
- Regional əməkdaşlıq və beynəlxalq inteqrasiya genişləndirilməlidir: Türk Dövlətləri Təşkilatı və digər beynəlxalq platformalar çərçivəsində ortaq turizm marşrutlarının və investisiya layihələrinin yaradılması Azərbaycanın regional turizm xəritəsində mövqeyini möhkəmləndirəcək.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Turizm fəaliyyəti göstəriciləri (2019-2023).
2. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2024). Azərbaycan Respublikasının ÜDM strukturu.
3. Azərbaycan Respublikası Dövlət Turizm Agentliyi. (2024). İllik hesabat 2023.
4. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti. (2022). Turizmin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası (2022-2026).
5. Aghayeva, F., & Huseynov, R. (2021). Tourism, Employment and Income Distribution in the South Caucasus. *Tourism Economics*, 27(8), 1653–1668.
6. Aslanov E. (2011). "Azərbaycanda turizm sektoru: tarixi, müasir vəziyyəti inkişaf perspektivləri" (monoqrafiya), "Turizm və Qonaqpərvərlik" jurnalının 1-ci nömrəsi, Bakı, 121 s.
7. Bilalov B.Ə., Qəhrəmanov Y.M. Səyahət agentlikləri və turoperatorluq. Bakı, "Mütərcim", 2012, 227 s.
8. Əlirzayev Ə.Q., Aslanova S.İ. (2006). Turizmin inkişafının sosial-iqtisadi problemləri. Bakı, "Adiloğlu" nəşriyyatı, 164 s.
9. Əlirzayev Ə.Q. (2005) İslahatlar və sürətlənmə strategiyası şəraitində Azərbaycanın sosial-iqtisadi inkişaf problemləri: təcrübə, meyllər və perspektiv istiqamətlər. Bakı, "Adiloğlu" nəşriyyatı, 538 s.
10. Hüseynov İ.H., Əfəndiyeva N.T. Turizmin əsasları/ Dərslik. Bakı, "Mars-Print" NPF, 2007, 442.
11. Mahmudov M.M, Mahmudova İ.M., Regionların sosial iqtisadi inkişafının tənzimlənməsi. Bakı, İqtisad Universiteti nəşriyyatı, 2011, 370 s
12. Qafarov N.C., Turizmin iqtisadiyyatı/ Dərslik. Bakı, "Kooperasiya" nəşriyyatı, 2019, 584 s.
13. Məmmədov Z.S. Regionların iqtisadi inkişaf problemləri, Bakı, "Elm", 2007, 465 s.
14. Soltanova H.B. (2015) "Azərbaycan Respublikasında turizm və onun inkişafı" (monoqrafiya), Bakı, 474 s.
15. UNWTO/ UNESCO First World Conference on Tourism and Culture: Building a New Partnership. Siem Reap, Cambodia: February 2015, 5 p.

SUMMARY

The topic holds special significance for strengthening the role of the tourism industry in diversifying Azerbaijan's non-oil economy and ensuring sustainable national development. Tourism companies play a vital role in realizing the country's economic potential, generating employment in the regions, and improving its international reputation. However, institutional, financial, and infrastructural constraints continue to hinder the sector's growth and competitiveness. The purpose of this research is to identify the main barriers affecting the development of tourism companies, evaluate their impact mechanisms, and propose scientifically grounded directions to accelerate growth. Analytical, statistical, SWOT, and GAP analysis methods were applied to assess the differences between the current and target situations. These methods allowed the identification of regional strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as gaps that need to be addressed. The analysis revealed that limited access to finance, uneven infrastructure development, weak human resources, and slow digitalization processes are the main obstacles to progress. The implementation of targeted policy measures and institutional reforms will strengthen the resilience of the tourism sector, stimulate regional economic activity, and enhance Azerbaijan's competitiveness in the global tourism market.

Keys words: *Tourism Sector, Competitiveness, Sectoral Challenges, Infrastructure Development, Sustainable Development*

JEL Classification Codes: L83, M21, Z32