



## HAVA NƏQLİYYATININ İNKİŞAFINDA DÖVLƏT-XÜSUSİ BİZNES TƏRƏFDAŞLIĞININ BEYNƏLXALQ MODELLƏRİ VƏ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ PERSPEKTİVLƏRİ

Alican Abbasov, Ayxan Yaqubov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC), Bakı, Azərbaycan  
Milli Aviasiya Akademiyası, Bakı, Azərbaycan  
e-mail: [alican.abbasov@gmail.com](mailto:alican.abbasov@gmail.com)

**Xülasə.** Məqalədə hava nəqliyyatında dövlət-xüsusi tərəfdaşlığı (DXT) modelləri tədqiq edilmişdir. Beynəlxalq təcrübəyə (BOT, idarəetmə müqavilələri) əsaslanaraq, Azərbaycanın regional hava limanlarının inkişafı və investisiya cəlbəciliyinin artırılması üçün bu mexanizmlərin tətbiqi perspektivləri və iqtisadi səmərəliliyi əsaslandırılmışdır.

**Açar sözlər:** Hava nəqliyyatı, dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığı, hava limanı infrastrukturunu, BOT modeli, investisiya, iqtisadi səmərəlilik.

---

### INTERNATIONAL MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF AIR TRANSPORT AND PROSPECTS FOR THEIR APPLICATION IN AZERBAIJAN

Alican Abbasov, Aykhan Yagubov

*Azerbaijan State University of Economics (UNEC), Baku, Azerbaijan  
National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan*

**Abstract.** The article examines Public-Private Partnership (PPP) models in air transport. Based on international experience (BOT, management contracts), the prospects and economic efficiency of applying these mechanisms to develop regional airports and increase investment attractiveness in Azerbaijan are substantiated.

**Keywords:** Air transport, public-private partnership, airport infrastructure, BOT model, investment, economic efficiency.

---

### 1. Giriş

Müasir qloballaşma şəraitində ölkə iqtisadiyyatının dayanıqlı inkişafı nəqliyyat infrastrukturunun modernləşdirilməsindən və yüksək texnoloji yeniliklərin tətbiqindən bilavasitə asılıdır. Dünya təcrübəsi göstərir ki, irimiqyaslı infrastruktur layihələrinin maliyyələşdirilməsinin və iqtisadi stimullaşdırılmasının ən effektiv üsullarından biri dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığıdır (DXT). Bu mexanizm dövlət və xüsusi biznesin qarşılıqlı fəaliyyətini təmin edərək, layihənin bütün innovasiya tsikli üzrə resursların cəlb edilməsinə şərait yaradır [1, s.57].

Hava nəqliyyatı sektoru, öz növbəsində, böyük həcmdə investisiya tələb edən strateji sahədir. Beynəlxalq təcrübədə infrastruktur layihələrinin reallaşdırılmasında dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığının inkişafı üzrə lider ölkələr kimi Böyük Britaniya, Avstraliya və Skandinaviya ölkələri çıxış edirlər [1, s.78]. Bu ölkələrin təcrübəsi sübut edir ki, tərəfdaşlıq sadəcə maliyyə çatışmazlığının aradan qaldırılması deyil, həm də risklərin idarə olunması baxımından əhəmiyyətlidir. Belə ki, risklərin iştirakçılar arasında optimal bölünməsi DXT-nin istənilən sxeminin əsas prinsipini təşkil edir [4].

Azərbaycan Respublikasında da hava nəqliyyatı infrastrukturunun inkişafı prioritet istiqamətlərdən biridir. Lakin, ölkəmizdə dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığı layihələrinin reallaşdırılmasının qanunvericilik, təşkilati-iqtisadi və maliyyə mexanizmlərinin inkişafında müəyyən boşluqlar mövcuddur [3]. Mövcud problemlər, o cümlədən DXT modellərindən istifadə konsepsiyasının tam formalaşmaması, bu sahədə elmi-tədqiqat işlərinin genişləndirilməsini və beynəlxalq təcrübənin yerli şəraitə adaptasiyasını zəruri edir.

Tədqiqatın əsas məqsədi hava nəqliyyatının inkişafında tətbiq olunan mütərəqqi dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığı modellərini təhlil etmək, bu mexanizmin iqtisadi səmərəliliyə təsirini qiymətləndirmək və Azərbaycanda tətbiqi istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir.

**Tədqiqatın metodologiyası.** Tədqiqat işində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və risklərin qiymətləndirilməsi metodlarından istifadə edilmişdir. Araşdırma zamanı beynəlxalq təcrübədə geniş tətbiq olunan DXT modelləri (xüsusilə BOT və BOOT modelləri) Azərbaycanın yerli qanunvericilik bazası və iqtisadi reallıqları kontekstində təhlil edilmişdir. Bundan əlavə, tədqiqatda keyfiyyət (qualitative) analiz metoduna üstünlük verilərək, hava nəqliyyatı infrastrukturunda potensial risklərin identifikasiyası üçün “Risklərin Bölüşdürülməsi Matrisi” işlənib hazırlanmışdır. Empirik baza olaraq Beynəlxalq Hava Nəqliyyatı Assosiasiyasının (IATA) hesabatları, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları və mövcud hüquqi normativ aktlar götürülmüşdür.

## **2. Hava nəqliyyatında dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığının mahiyyəti və xüsusiyyətləri**

İqtisadi ədəbiyyatda dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığına (DXT) müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Ümumi mənada DXT - maliyyə, təşkilati və digər resursların cəlb edilməsi və müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün dövlət orqanları ilə xüsusi sektor arasında uzunmüddətli əməkdaşlıq mexanizmidir [1, s.58]. Nəzəri baxımdan bu tərəfdaşlıq dövlət və biznes strukturları arasında müqavilə əsasında qurulan qarşılıqlı münasibətlər sistemidir və milli, regional, eləcə də sahəvi infrastruktur layihələrinin reallaşdırılmasında geniş istifadə olunur [1, s.63].

Hava nəqliyyatı sektorunda DXT-nin tətbiqi sadəcə dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi demək deyil. Bu, daha çox risklərin bölüşdürülməsi və idarəetmənin effektivliyinin artırılmasına yönəlmiş bir modeldir. Məlumdur ki, hava limanları və aeronaviqasiya sistemləri strateji obyektlər sayılır və onların tam özəlləşdirilməsi milli təhlükəsizlik baxımından hər zaman məqsədəuyğun hesab edilmir. Buna görə də DXT modelləri dövlətə mülkiyyət hüququnu saxlamaqla, obyektin idarəetməsini və modernləşdirilməsini özəl sektora həvalə etməyə imkan verir.

Bu tərəfdaşlığın aviasiya sektorunda səciyyəvi xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- **Xidmətlərin uzunmüddətli təminatı:** Hava limanı infrastrukturunu uzun illər (20-30 il) istismar olunur və tərəfdaşlıq müqavilələri, adətən, bu dövrü əhatə edir [1, s.63].

- **Risqlərin optimal bölüşdürülməsi:** Layihənin reallaşdırılması zamanı baş verə biləcək kommersiya və tikinti riskləri, əsasən, özəl tərəfdaşın, qanunvericilik və siyasi risklər isə dövlətin üzərinə düşür [4].

- **İnnovativ idarəetmə:** Özəl sektorun çevik idarəetmə metodlarının və yeni texnologiyaların (məsələn, “ağıllı terminal” sistemləri) tətbiqi xidmət keyfiyyətini yüksəldir.

### 3. Beynəlxalq təcrübədə hava limanlarının idarə edilməsində tətbiq olunan modellər

Dünya təcrübəsi göstərir ki, hava nəqliyyatı infrastrukturunun inkişafında dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığının tətbiqi qlobal bir tendensiyadır. İnfrastruktur layihələrinə investisiya qoyuluşu iqtisadi artımın sürətləndirilməsi və yeni infrastruktur seqmentlərinin yaradılması üçün həlledici amildir [1, s.59]. Beynəlxalq aviasiya sektorunda tətbiq olunan DXT modellərini mülkiyyət hüququnun və risklərin ötürülmə dərəcəsinə görə aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

1. *İdarəetmə Müqavilələri (Management Contracts):* Bu modeldə hava limanının mülkiyyəti və investisiya öhdəliyi dövlətdə qalır, lakin operativ idarəetmə müəyyən müddətə ixtisaslaşmış özəl şirkətə verilir.

2. *Tik-İdarə et-Təhvil ver (BOT - Build-Operate-Transfer):* Aviasiya sektorunda ən geniş yayılmış modeldir. Bu model “Həyat Tsiklinin Kontraktı” (HTK) prinsiplərinə əsaslanır. Xüsusi tərəfdaş obyektin (məsələn, terminalın) layihələndirilməsini, tikintisini və uzunmüddətli (adətən, 20-30 il) istismarını həyata keçirir [1, s.63]. Türkiyənin “İstanbul Yeni Hava Limanı” layihəsi bu modelin ən uğurlu nümunələrindən biridir.

3. *Tik-Sahib ol-İdarə et (BOO - Build-Own-Operate):* Bu modeldə infrastruktur obyektini birbaşa özəl sektora məxsus olur və dövlət tənzimləyici rolunu oynayır. Böyük Britaniyanın “Hitrou” (Heathrow) hava limanı tam özəlləşdirmə və BOO elementlərinin tətbiqi ilə idarə olunan klassik nümunədir.

Cədvəl 1-də hava nəqliyyatında istifadə olunan əsas DXT modellərinin müqayisəli təhlili verilmişdir:

**Cədvəl 1.** Hava nəqliyyatında tətbiq olunan DXT modellərinin müqayisəsi

DXT Modeli	Mülkiyyət Hüququ	İdarəetmə və İstismar	İnvestisiya və Risk	Müqavilə Müddəti
İdarəetmə Müqaviləsi (Management Contract)	Dövlət	Xüsusi Sektor	Dövlət (əsasən)	Qısamüddətli (3-5 il)
Tik-İdarə et-Təhvil ver (BOT)	Dövlət (Müddət bitdikdən sonra)	Xüsusi Sektor	Xüsusi Sektor	Uzunmüddətli (20-30 il)
Tik-Sahib ol-İdarə et (BOO)	Xüsusi Sektor	Xüsusi Sektor	Xüsusi Sektor	Daimi (Müddətsiz)
Birgə Məhsusə (Joint Venture)	Dövlət və Xüsusi Sektor (Paylı)	Birgə İdarəetmə	Tərəflər arasında bölünür	Təsis müqaviləsinə uyğun

#### 4. Azərbaycanda hava nəqliyyatı infrastrukturunun inkişafında DXT mexanizminin tətbiqi perspektivləri

Azərbaycan Respublikası coğrafi mövqeyinə görə qlobal hava daşımalarında strateji əhəmiyyətə malikdir. Müasir qlobal iqtisadi çağırışlar fonunda Azərbaycanın hava nəqliyyatı infrastrukturunun modernləşdirilməsi dövlət büdcəsinin optimallaşdırılmasını tələb edir. Tədqiqatlar göstərir ki, xüsusilə regional hava limanlarının (Lənkəran, Qəbələ və Zaqatala Beynəlxalq Hava Limanları) rentabelliyyəsinin artırılması üçün yuxarıda təhlil edilən beynəlxalq modellər arasında ən məqsədəuyğunu BOT (Tik-İdarə et-Təhvil ver) modelidir.

Bu modelin ölkəmizdə tətbiqi, sadəcə maliyyə mənbəyi kimi deyil, həm də idarəetmə səmərəliliyini artıran bir alət kimi çıxış edəcəkdir. Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq, Azərbaycanda bu modelin tətbiqinin əsas üstünlüklərini aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. *Texnoloji transfer*: Xarici investorların cəlb edilməsi hava limanlarının texniki təchizatının yenilənməsinə və qabaqcıl idarəetmə “nou-xau”larının yerli mütəxəssislərə ötürülməsinə şərait yaradacaq.

2. *Maliyyə yükünün azalması*: İnfrastrukturun saxlanması və istismarı xərclərinin özəl sektora ötürülməsi dövlət vəsaitlərinin digər sosial layihələrə yönəldilməsinə imkan verəcək.

3. *Xidmət standartları*: Özəl sektorun rəqabətədavamlılıq prinsipləri sərnişin və yük daşımalarında xidmət keyfiyyətinin beynəlxalq standartlara (IATA tələblərinə) uyğunlaşdırılmasını təmin edəcək.

**Cədvəl 2.** Regional hava limanlarında DXT layihələri üzrə risklərin bölüşdürülməsi matrisi

Risk Kateqoriyası	Dövlət Tərəfdaşı	Özəl İncəstor	Birgə (Bölüşdürülən)
<b>Siyasi və Qanunvericilik</b> (Tarif dəyişikliyi, lisenziya ləğvi)	✓		
<b>Torpaq ayrılması və İcazələr</b>	✓		
<b>Layihələndirmə və Tikinti</b> (Smeta artımı, gecikmə)		✓	
<b>İstismar və Texniki xidmət</b>		✓	
<b>Maliyyələşdirmə</b> (Kredit faizləri, valyuta riski)		✓	
<b>Tələb riski</b> (Sərnişin axınının azalması)			✓
<b>Fors-majör</b> (Pandemiya, təbii fəlakət)			✓

Layihələrin uğurlu icrası risklərin düzgün identifikasiyası və tərəflər arasında optimal bölüşdürülməsindən asılıdır. Tədqiqat çərçivəsində Azərbaycan reallıqlarına uyğun hazırlanmış risk bölgüsü matrisi Cədvəl 2-də təqdim edilmişdir.

Tərtib etdiyimiz matrisə əsasən, Azərbaycanın regional hava limanlarında infrastrukturun modernləşdirilməsi zamanı dövlət, əsasən, “requlyator” funksiyasını yerinə yetirməlidir. Cədvəl 2-dən görüldüyü kimi, tikinti və əməliyyat riskləri tamamilə özəl sektorun üzərinə ötürülür ki, bu da dövlət büdcəsinin yükünü azaldır. Lakin regional hava limanlarında sərnişin axınının qeyri-sabitliyini nəzərə alaraq, “Tələb riski”nin bölüşdürülməsi və dövlət tərəfindən “Minimum Gəlir Zəmanəti”nin verilməsi layihənin maliyyə dayanıqlığı üçün kritik əhəmiyyət kəsb edir.

**Nəticə.** Aparılan tədqiqat və təhlillər göstərir ki, Azərbaycanda regional hava limanlarının inkişafında DXT modellərinin tətbiqi iqtisadi baxımdan zəruridir. Tədqiqatın yekunu olaraq, sahənin inkişafı üçün aşağıdakı konkret təkliflər irəli sürülür:

1. *Risqlərin bölüşdürülməsi mexanizmi:* Regional hava limanlarında (məsələn, Lənkəran, Qəbələ) “Tik-İdarə et-Təhvil ver” (BOT) modeli tətbiq edilərkən, kommersiya riskləri (tələb riski) tamamilə özəl sektorun üzərinə buraxılmamalıdır. Dövlət ilkin mərhələdə “Minimum Gəlir Zəmanəti” mexanizmini tətbiq etməlidir.

2. *Qanunvericilik bazası:* Uzunmüddətli (20-30 il) investisiya müqavilələrinin dayanıqlığını təmin etmək üçün müqavilələrə “Sabitləşdirmə şərtləri” (Stabilization Clauses) əlavə edilməlidir. Bu, investitorları gələcək qanunvericilik dəyişikliklərindən sığortalayacaqdır.

3. *İnstitusional dəstək:* Hava nəqliyyatı sektorunda DXT layihələrinin monitorinqi və idarə edilməsi üçün Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi nəzdində ixtisaslaşmış işçi qrupun yaradılması məqsədəuyğundur.

### Ədəbiyyat

1. Abbasov A.B., Əhmədova G.T. (2023), İnnovasiya fəaliyyətində dövlət-xüsusi biznes tərəfdaşlığının inkişaf istiqamətləri. İpək Yolu Jurnalı, No.3, 5-14.
2. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi (2023), Nəqliyyat və rabitə: Statistik məcmuə. Bakı.
3. Milli Aviasiya Akademiyası (2024), Hava nəqliyyatının idarə edilməsi üzrə tədris materialları. Bakı.
4. Сазонов В.Е. (2012), Преимущества, недостатки и риски государственно-частного партнерства. Вестник Российского Университета Дружбы Народов. Серия: Юридические Науки, No.3, 99-108.
5. Варнавский В.Г. (2009), Государственно-Частное Партнерство. Москва.
6. ACI World (Airports Council International) (2023), Airport Economics Report: Global Outlook. Montreal.
7. Albalade D., Bel G. (2021), Public-Private Partnerships in airport infrastructure: Lessons form the literature. Journal of Economic Surveys, Vol.35, No.5, 1367-1393.

8. Cruz C.O., Sarmiento J.M. (2020), Airport privatization and PPPs: A critical review. *Transport Policy*, Vol.95, 23-34.
9. Demir A. (2022), Evaluation of BOT model in aviation sector: Turkey case study. *International Journal of Civil Aviation*, Vol.6, No.1, 45-58.
10. Graham A. (2020), *Managing Airports: An International Perspective*, 5th edition. Routledge.
11. IATA (2024), *Air Passenger Market Analysis: Global Trends*.
12. Poole R.W. (2021), *Airport Financing and Leasing: The Global Experience*. Reason Foundation.
13. World Bank Group (2022), *Private Participation in Infrastructure (PPI) Annual Report*. Washington.
14. Yescombe E.R. (2018), *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Elsevier Science.
15. Zhang Y., Yuen A.C. (2023), Risk allocation in airport PPP projects: A Post-COVID analysis. *Journal of Air Transport Management*, Vol.108, 102356.