AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

AZƏRBAYCANDA TURİZM FƏALİYYƏTİNDƏ RİSKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

İxtisas: 5304.01 – İqtisadi fəaliyyət növləri

Elm sahəsi: İqtisad elmləri

İddiaçı: **Turan Arzu oğlu Həsənli**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyasının

AVTOREFERATI

Bakı – 2026

Dissertasiya işi Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin "Aqrar iqtisadiyyat və turizm işi" kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər:	iqtisad elmləri doktoru, professor, Əməkdar elm xadimi **Bəyalı Xanalı oğlu Ataşov**
Rəsmi opponentlər:	iqtisad elmləri doktoru, dosent **Anar Əli oğlu Əzizov**
	iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru, dosent **Vahid Tofiq oğlu Əmrahov**
	iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru **Çinarə Rüfət qızı İmamverdiyeva**

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.46 Dissertasiya şurası.

Dissertasiya şurasının sədri:	____________	AMEA-nın həqiqi üzvü iqtisad elmləri doktoru, professor **Ziyad Əliabbas oğlu Səmədzadə**
Dissertasiya şurasının elmi katibi:	____________	iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent **Samirə Yaşar qızı Məmmədova**
Elmi seminarın sədri:	____________	iqtisad elmləri doktoru, professor, **Möhübbət Musa oğlu Hüseynov**

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Turizm müasir iqtisadi sistemin sürətli inkişaf dinamikası və sosial-iqtisadi faydaları ilə seçilən bir neçə fəaliyyət növündən biridir. Sosial-mədəni xidmətlər istehsal edən və onların istehlakı üçün əlverişli şərait quran turizm insanların istirahət hüququnu təmin, əyləncələrini təşkil etmək, psixoloji, fiziki, zehni və fizioloji yükdən qismən və ya tamamilə azad olmaq, insan zəkasının bərpası, təkrar istehsalı kimi mühüm funksiyaları yerinə yetirir. Yeni iqtisadi istiqamətin-"təəssürat iqtisadiyyatı"nın formalaşmasında, mədəni dəyərlərin mübadiləsində, insanların dünyagörüşünün zənginləşməsində, şəxsi əlaqə kanallarının yaranmasında, çağdaş dəyərlərin mənimsənilməsində aparıcı yer tutur.

AR Prezidentinin fərmanları, sərəncamları ilə qəbul edilmiş "Azərbaycan Respublikasında ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişa-fına dair Strateji Yol Xəritəsi", "Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər", "Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası" və s. sənədlərdə turizmin də inkişafı önəmli vəzifələrdən biri kimi ön sırada durur.

Son illər dünyada sürətlə baş verən dəyişikliklər, yeniliklər turizm müəssisələrinin fəaliyyətinə, idarəetmə sisteminə, maliyyə-iqtisadi göstəricilərə təsirsiz ötüşmür və bu təsirlər özlərini müxtəlif formada, məzmunda təzahür etdirirlər. Belə şəraitdə turizm müəssisələri məhsul-xidmət istehsalı və biznes potensiallarını, daxil olduqları bazarlarda nüfuzlarını, iştiraklarını, iqtisadi-maliyyə təhlükəsizliyini, dayanıqlılığını və sabitliyini lazımi səviyyədə saxlamaq, biznes əməliyyatlarını müqavilə şərtlərinə uyğun və vaxtında icra etmək, tərəfdaşlar qarşısında öhdəliklərini və digər funksiyalarını yerinə yetirmək üçün dəyişən daxili və xarici mühit şəraitlərinə çevik və uyğun reaksiya vermək iqtidarında olmalıdırlar.

Turizm dünyada başqa sənaye sahələri və fəaliyyət növləri ilə müqayisədə yüksək inkişaf və böyümə sürətinə, məşğulluq yaratma gücünə sahib olsa da, kəskin dəyişən şərtlərdə daha çox asılılıq nümayiş etdirir və təhlükələrə, risklərə həssaslıq göstərir. Bu, riskli

vəziyyətlərdə uyğunlaşmağa, idarəetməyə risk hadisəsi şəraiti və xüsusiyyətləri tərəfindən baxılmasına, risk idarəçilik sisteminin yaradılmasına real ehtiyac yaradır.

Risklərin idarəçilik nəzəriyyəsində onların tam aradan qaldırılmasının mümkünsüzlüyü tezisi qəbul edilsə də, turizm fəaliyyətində təmsil olunan, hüquqi-fiziki şəxs qismində fəaliyyət göstərən, rəqabətqabiliyyətli və uğurlu biznes quruculuğuna əhəmiyyət verən ixtiyari subyektlər, təhdid və təhlükəli hesab etdiyi, mənfəətinin artırılmasına maneə olan mövcud və ya mümkün mənfi təsirləri müəyyən etməyi bacarmalıdırlar. Onları ən aşağı həddə salmağı, zəiflətməyi, qarşısını müəyyən dərəcədə almağı vacib hesab etməli və lazımi tədbirlər görməlidirlər. Əks halda müəssisələr ciddi maliyyə, əməliyyat, istehsal və s. risklərə məruz qala, hətta fəaliyyətin dayanması məcburiyyəti ilə üzləşə bilərlər. Belə hal qlobal xarakterli, yüksək və dağıdıcı təsirli risklər zamanı qaçılmaz olur.

Azərbaycanda turizm risklərinin idarəçilik sisteminin və mexanizminin istənilən müəyyənsizlik, təhdid, təhlükə və risklərə hazırlıqlı olması zərurəti, davamlı güclənən xarici gərginliklərin yaratdığı risk ehtimalından irəli gəlir. Ölkəmizin mühüm strateji məkanda yerləşməsi, milli turizmin mövcud inkişaf potensialının iqtisadi dövriyyəyə daxil edilməsi, turizmin iqtisadiyyatın əsas sahələrindən biri olması, risk idarəçilik mexanizminin təkmilləşdirilməsini əsas hədəflərdən birinə çevirir.

Tədqiqat mövzusu məhz Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risklərin idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi məsələlərini əhatə edir. İndiyə kimi Azərbaycanda risk idarəetmə mexanizminin formalaşması və mexanizminin təkmilləşməsinə dair tədqiqatlar demək olar ki, aparılmayıb və yekunlaşdırdığımız dissertasiya bu sahədə ilk tədqiqat əsəri hesab edilə bilər. Qeyd edilənləri və turizmdə risk idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi zəruriliyini nəzərə alaraq əminliklə demək olar ki, seçdiyimiz tədqiqat mövzusu olduqca aktualdır.

44 günlük İkinci Qarabağ müharibəsində ölkə Prezidenti möhtərəm İlham Əliyevin Ali Baş Komandanlığı ilə vətən torpaqlarının işğaldan azad edilməsi Azərbaycanın turizm imkanlarını artırmış, eyni zamanda, həmin ərazilərdə yüksək

texnogen, sağlamlıq, texnoloji və s. risklərin ehtimalına qarşı tədbirlərin gücləndirilməsini zəruri etmişdir. Bu amil də milli turizm risk idarəçiliyi mexanizminin təkmilləşməsinə həsr edilmiş tədqiqatın aktuallığını təsdiqləyir.

Azərbaycanda risk idarəçiliyi sahəsində azsaylı araşdırmalara rast gəlinir. Bu araşdırmalar əsasən maliyyə risklərinin idarəçiliyinin müəyyən tərəflərinə həsr edilib. Azərbaycan alimlərindən Səmədzadə Z.Ə. risklərin mahiyyətinin geniş şərhini vermiş, Kazımlı X.H., Quliyev İ.Q., Quliyeva Ş.T. maliyyə risklərinin idarə edilməsi və prob-lemlərinə, Zeynallı E.N. iqtisadi risklərin qiymətləndirilməsinə, Rzazadə N.R. qonaqpərvərlikdə risk idarəetməsinin institusional məsələlərinə dair tədqiqatlar aparmışlar.

Turizmdə risklər, müəyyənsizlik və təhlükəsizliklə bağlı müxtəlif dolayı məsələlər iqtisadçı alimlərdən Quliyev E.A., Ataşov B.X., Həsənov A.N., Əzizov A.Ə., Əlirzayev Ə.Q., Bilalov B.Ə., Soltanova H.B., Vəliyeva S.İ., Əhmədov V.T., İbrahimov İ.H., Hüseynov M.C., Abbasov A.F., İbrahimov E.Ə., Hüseynov M.M., Quliyev F.V., Qafarov N.C. və başqalarının tədqiqatlarında yer almışdır.

Risk idarəçiliyini tədqiq edən xarici alimlərdən Aven T., Çağla D.P., Hasan M., Ignasio G.S., Kovacic S., Marbawi D.E., Maximiliano E., Medyanik A.V., Telicheva E.G., Williams A.G, Ovçarov A.O. və başqalarının adlarını qeyd edə bilərik.

Bunları diqqətə çatdırmaqla yanaşı, bildiririk ki, Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi, risk idarəçiliyi strategiyasının, modellərinin, mexanizminin işlənməsi və istifadəsi, dövlət və özəl turizm idarəetmə qurumlarında, turizm müəssisələrində və təşkilatlarında risklərin idarə edilməsi bölməsinin təşkili, risk idarəçiliyi sisteminin formalaşdırılmasının ümumi cəhətlərinə dair tədqiqatlar demək olar ki, aparılmayıb. Sadaladığımız amillər və səbəblər, həmçinin milli turizm fəaliyyətinin inkişafının ölkə iqtisadiyyatında müstəsna əhəmiyyət kəsb etməsini, dayanıqlı turizm konsepsiyasının, digər strateji məqsədlərin həyata keçirilməsində risklərin təsirlərinin azaldılmasına imkan verən idarəetmə mexanizminin işlənməsi və daim təkmillik səviyyəsini yüksəltmək üçün əhatəli tədqiqatın aparılmasına ehtiyac duyulur.

Tədqiqatın obyekti və predmeti. Tədqiqatın obyekti turizm fəaliyyəti subyektlərində risklərin idarəçiliyi sistemidir. Tədqiqatın predmetini turizmdə risk idarəetmə mexanizminin yaradılması və təkmilləşdirilməsinin nəzəri, metodoloji və təcrübi cəhətləri təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsinə dair nəzəri-təcrübi əhəmiyyətli təkliflər hazırlamaqdır.

Məqsədə nail olmaq üçün müəyyən etdiyimiz vəzifələr aşağıdakılardır:

- turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi mexanizminin formalaşdırılması prinsiplərini müəyyən etmək və təkmilləşdirilməsi gedişatını təhlil edərək ümumiləşdirmək;
- turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsinə yanaşmaların mahiyyətini, konseptual əsaslarını müqayisəli təhlil etmək, üstün və mənfi cəhətlərini aydınlaşdırmaq və daha səmərəli yanaşmanı müəyyən etmək;
- turizm fəaliyyətində baş verən risklərin səciyyəvi xüsusiyyətləri, mənbələri, onları yaradan amillər barədə mövcud elmi-təcrübi bilikləri ümumiləşdirmək, müəyyən edilmiş əlamət və göstəricilərə əsasən riskləri təsnifləşdirmək;
- turizm fəaliyyətinin ümumi idarəetmə sisteminin quruluşunu səciyyələndirmək, risk idarəetmə mexanizmin əsas xüsusiyyətlərini aydınlaşdırmaq və qiymətləndirmək;
- turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsinin mühüm amili olan strategiyanı müəyyən etmək və onun reallaşdırılması modellərini tərtib etmək;
- turizm fəaliyyətinin idarəetmə quruluşlarında və fəaliyyət subyektlərində risklərin idarəçilik mexanizminin alqoritmini tərtib etmək və idarəetmə təcrübəsində tətbiqi prinsiplərini müəyyən etmək;
- turizm risklərini formalaşdırılan və tətbiq edilən idarəçilik mexanizminin sistemli təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsində turistlərin rəyini öyrənmək,

regionlarda risk ehtimalını qiymətləndirmək və nəzərə almaqla təkliflər hazırlamaq.

Tədqiqat metodları. Mövzu üzrə tədqiqatın aparılmasında sistemli yanaşma, statistik və müqayisəli təhlil, ümumiləşdirmə, quruluş təhlili, induksiya və deduksiya metodlarından istifadə etmişik.

Müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar.

- turizm fəaliyyətinin kənar təsirlərə, risklərə və qeyri müəyyənliyə həssaslığının və dayanıqsızlığının yaratdığı problemlərin həllinə imkan verən idarəetmə islahatların aparılmasına zərurət yaranmışdır;
- mövcud vəziyyətdə qeyri-müəyyənliyin artması, təhdid, təhlükə və risk yaradan amillərin çoxalması, turizm fəaliyyətində müxtəlif mənşəli risk hadisələrinin idarə edilməsinin ümumi turizm idarəçilik sisteminə daxil edilməsinə tələbat yaranmışdır;
- risklərin idarə edilməsini təmin edən mexanizmin yaradılması, risklərin mahiyyətinin, səciyyəvi əlamətlərinin qavranmasını və öyrənilməsini, risklərin qaçılmaz olmasının qəbul edilməsi obyektiv tələbata çevirmişdir;
- turizmdə risklərin idarə edilməsinin səmərəliliyinin təmini üçün risk idarəetmə orqanları ilə yerli icra, bələdiyyə, icma nümayəndələrinin və müəyyənsizlik vəziyyətlərində idarəçilik funksiyaları icraçılarının əlaqələndirilmiş fəaliyyətlərinə zərurət yaranmışdır;
- turizm risklərinin idarə edilməsinin vacib şərtlərindən biri olan strategiya və modellərin işlənməsi və həyata keçirilməsində milli turizmin xüsusiyyətləri, ölkədə risklilik dərəcəsinə dair turistlərin rəylərinin nəzərə alınması vacibdir;
- qlobal, regional və milli turizmdə risk təhdidlərinin artması, yeni risk mənbələrinin yaranması tətbiq edilən idarəetmə mexanizminin daim təkmilləşdirilməsini, təkmilləşdirmənin idarəetmə mexanizminin bütün alqoritmini əhatə etməsini tələb edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yenilikləri aşağıdakılardır:

- turizm fəaliyyətində meydana çıxan risklərin idarəçilik mexanizminin qurulmasında və təkmilləşdirilməsində ümumi idarəçilik nəzəriyyəsinin prinsiplərinin, turizmin digər istehsal və xidmət sahələri ilə əlaqələrinin nəzərə alınmasının vacibliyi əsaslandırılmışdır;
- turizmdə risklərə idarəçilik yanaşmaları təhlil edilmiş risk idarəetmə strukturlarının rəhbərliyi ilə təhlükəsizliyə məsul quruluşların, böhranlı vəziyyətlərin, fövqəladə halların idarə edilməsi qurumlarının əlaqəli və mərkəzləşmiş qrup risk idarəetmə yanaşmasının səmərəliliyi aşkar edilmişdir;
- turizm risklərinin məcmu səciyyəvi xüsusiyyətləri geniş təhlil edilmiş, tipləri, növləri, qrupları, yaranma səbəbləri, nəticələri, təsir dairələri və dərəcələri, mənbələri, baş vermə amilləri, sair göstəriciləri ümumiləşdirmiş və yeni formada təsnifatı verilmişdir;
- turizm fəaliyyətində cari risklərin idarəçiliyi mexanizmi qiymətləndirilmiş, bilavasitə risk idarəçiliyində institutlaşmanın aşağı səviyyədə olması, risk idarəetmə bölmələrinin olmamasının pərakəndəlik yaratması müəyyən edilmiş və bu problemin aradan qaldırılması yolları göstərilmişdir;
- milli turizm fəaliyyəti subyektlərində risk idarəetmə mexanizminin formalaşması, inkişafı və təkmilləşməsində "mərhələli və sintez edilmiş" strategiyanın qurulması, sürətli və çevik uyğunlaşan modelin tətbiqinin məqsədəuyğunluğu əsaslandırılmışdır;
- risk idarəetmə standartları, yanaşma və tərzləri, milli turizm dövlət idarəetmə quruluşu, müəssisələrin fəaliyyət istiqamətləri nəzərə alınmaqla risklərin idarəçilik mexanizminin xüsusi alqoritmi tərtib edilmiş, real risk hadisələrinin idarə edilməsində onun tətbiqi prinsipləri müəyyən edilmişdir;
- turizm risk idarəçiliyi mexanizminin formalaşdırılması, daim təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədilə sorğu vasitəsilə turistlərin rəyi öyrənilmiş, regionlarda risk ehtimalı matrisi tərtib edilmiş, onların

idarəetmədə nəzərə alınmasının vacibliyi əsaslandırılmış, təkmilləşmənin təcrübədə həyata keçirilməsinə dair təkliflər verilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqat Azərbaycanda turizm risk idarəetməsi sahəsində aparılmış ilk geniş və əhatəli əsərlərdən biri kimi mühüm elmi-nəzəri mənbədir. Tədqiqatdan əldə edilən nəticələrin, elmi yeniliklərin, verilmiş təkliflərin turizm risklərinin idarə edilməsi strategiyasının formalaşdırılmasında və təkmilləşdirilməsində, idarəetmə modellərinin və mexanizmlərinin qurulması, risk idarəçiliyi gedişinin təşkili, risksonrası mərhələdə tədbirlərin görülməsi və idarəetmə əməliyyatlarının icrasında və s. məsələlərdə vacib elmi-nəzəri, konseptual biliklərin zənginləşdirilməsində vacib əhəmiyyət kəsb edə bilər.

Tədqiqat işinin nəticələri və təklifləri təcrübi əhəmiyyətlidir və turizmdə risklərin idarə edilməsi mexanizminin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi sahəsində operativ işlərdə, bu sahədə elmi tədqiqat işlərinin aparılmasında, risk idarəçilik strategiya və konsepsiyalarının hazırlanmasında, turizm və xidmət sahələrində tədris və təlim proqramlarında, turizm müəssisələrinin fəaliyyətində, turizm ixtisaslarında gələcəkdə "Risklərin idarə olunması" səpkili fənnlərin tədrisində istifadə oluna bilər.

Aprobasiyası və tətbiqi. Dissertasiya işinin nəticələri, əsas nəzəri-təcrübi müddəaları, elmi əhəmiyyətli təklifləri beynəlxalq və respublika elmi-praktik konfranslarda, o cümlədən Ali Attestasiya Komissiyasının tövsiyə etdiyi jurnallarda nəşr olunmuş 7 məqalə (5-i xaricdə olmaqla) və 4 konfrans materialında (1-i xaricdə olmaqla) əks olunmuşdur. Onlardan "Müasir turizm fəaliyyətində təhlükə və təhdidlərin mahiyyəti" (Gəncə, 2023), "Источник опасности и угроз в туристской деятельности: риски" (Москва, 2025), "Regional turizmin inkişafına təsir edən risklərin idarə edilməsi" (Bakı, 2025), "Rəqabətli turizm fəaliyyətində iqtisadi təhlükəsizliyin təminində risklərin idarə edilməsi metodları" (Bakı, 2025) adlı konfrans materiallarını, həmçinin "Влияние осознаваемых рисков на принятие решения о покупке туристского продукта и услуг" (Киров, 2024), "Влияние рисков на принятие решения при

выборе туристской дестинации и покупке туров” (Москва, 2025), “Risklərin idarə edilməsi turizm fəaliyyəti subyektlərinin iqtisadi təhlükəsizliyinin təmini istiqamətlərindən biri kimi” (Bakı, 2025), “Features of regional risks in tourism activities in Azerbaijan and a methodological approach to their management” (Lvov, 2025), “Роль информации в восприятии рисков в туризме и выборе дестинаций туристами” (Киров, 2026) adlı məqalələri göstərmək olar.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı. Azərbaycan Kooperasiya Universiteti.

Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla işarə ilə ümumi həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, doqquz paraqraf, nəticə, təkliflər, 157 adda istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı, əlavələrdən ibarət olmaqla 236010 işarədən ibarətdir. Dissertasiya işində üç cədvəl, altı sxem, bir qrafik, bir matris verilmişdir. Giriş 15570 işarədən, birinci fəsil 60510 işarədən, ikinci fəsil 61370 işarədən, üçüncü fəsil 65030 işarədən, nəticə 7614 işarədən, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı 19303 işarədən ibarətdir. Dissertasiya işinin ümumi mətn hissəsi cədvəllər, qrafiklər, matris və ədəbiyyat siyahısı, əlavələr istisna olmaqla 210094 işarə təşkil edir.

İŞİN ƏSAS MƏZMUNU

Dissertasiyanın “**Giriş**”ində mövzunun aktuallığı əsaslandırılmış, öyrənilmə dərəcəsi şərh edilmiş, obyekti və predmeti, tədqiqatın məqsəd və vəzifələri, metodları, müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar, elmi yeniliklər, nəzəri-təcrübi əhəmiyyəti, aprobasiyası, işarə ilə həcmi verilmişdir.

Dissertasiyanın **“Turizmdə risklərin idarə edilməsi mexanizminə nəzəri-metodoloji yanaşmalar”** adlı birinci fəslində turizm fəaliyyətində risk idarəetmə mexanizminin formalaşdırılması prinsipləri və xüsu-siyyətləri, turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsinə konseptual yanaşmalar, risklərin mahiyyəti, mənbələri, təsnifləşdirilməsi məsələlərinə baxılır.

Risklər turizm fəaliyyəti subyektlərinin maraqlarına təhdid sayılır, məqsədlərinin reallaşmasına, səmərəliliyinin təmininə mane olur,

qeyri-müəyyənlik yaradır. Ona görə, turizmdə risklərin idarə edilməsi prinsiplərinin müəyyən edilməsi, mexanizmin tərtibi üçün ümumi turizm idarəetmə sisteminin mahiyyətinin qavranması və xüsusiyyətlərinin izahı vacibləşir. Turizmin çoxtərəfliliyini, əhatəliliyini nəzərə alsaq, risklərin idarəetmə prosesi turizm sənayesi ilə yanaşı, digər sahələri əhatə edən vahid çərçivədə daxilində həyata keçirilməli, idarəetmə prinsipləri, üsul və alətlərinin seçimində əsas və əlavə xidmətlər istehsal edən turizm sənayesi sahələrinin xüsusiyyətləri, turistlərin istehlak modellərinini, xidmətlərin çeşidi və istehlak dəyərinin dəyişkənliyi, turist axınları, keyfiyyətcə yeni dəyərin yaradılması, ümumi idarəetmə sisteminin mahiyyəti diqqətə alınmalı, turizm fəaliyyəti subyektlərinin nizamlanmış idarəetmə sistemi risklərin idarə edilməsi forması kimi qəbul edilməlidir. Çünkü, qeyd edilən subyektlərin hər hansında dəyişikliyin, riskin baş verməsi, digərlərində zəncirvari təsirlər yaradır. *"Turizm idarəetmə sistemində risk idarəetməsinə çoxsəviyyəli yanaşmanın tətbiqinə önəm verilməlidir. Ən azından idarəetmədə iki səviyyəli iyerarxik yanaşmanı üstünləşdirmək olar: üst səviyyədə əlaqələndirici əməliyyatlar, aşağı səviyyədə planlama, təşkil və nəzarət məsələləri icra edilir"*[1].

Sürətli dəyişmələrlə səciyyələnən müasir dövrdə turizmdə xidmət və məhsulların istehsalı və istehlakı prosesində çoxsaylı risklər yaranır və bu, risk idarəetməsinə ciddi yanaşma tələb edir.

Risklərin idarə edilməsi onların turizm müəssisə və destinasiyalarına təhdid və təsirlərini, zərərlərini mümkün qədər azaltmağa xidmət edir. Risklər fəaliyyət sahələrində qeyri-sabit vəziyyət, müəyyənsizlik, narahatlıq və digər arzuolunmaz vəziyyətə bais olduğu üçün idarə edilməsi biznes quruluşları, dövlət-özəl idarəetmə qurumları, cəmiyyət üçün aktuallıq kəsb edir. Ona görə, risklərin mənfi təsirlərini aradan qaldırmaq üçün müxtəlif yanaşmalar, üsular, mexanizmlər tətbiq edilir, bu yanaşmalar daim təkmilləşdirilir.

Turizmdə risklərin idarə edilməsi fəaliyyətdə digər proseslərlə

---

[1] Зайцева Н.А. Современные концепции управления в сервисе и туризме: монография / Н.А. Зайцева, А.А. Одинцов. М.: РГУТиС, 2018. 141 с.

əlaqələndirilmiş, inteqrasiya edilmiş yanaşmanı aktuallaşdırır. Bu yanaşma fəaliyyətin ümumi planlanması və idarə edilməsində risklərin hərtərəfli təhlil və ehtimalının, hadisə zamanı idarəetmə mexanizmin və modelinin müəyyən edilməsinə hərtərəfli imkan verir.

Digər yanama, dövlət turizm idarəetmə qurumlarının fəal dəstəyi, keyfiyyətcə yeni idarəetmə mədəniyyətinin təşəkkülü, turizm sənayesi sahələri və turizm müəssisələrinin qarşılıqlı əlaqələrinin gücləndirilməsi, turizmin inkişafına dövlətin dəstəyinin təminidir. Belə yanaşma, risklərin ümumi turizm idarəetmə sistemində idarə edilməsinin vacibliyi konsepsiyasının priniplərinə də uyğundur.

"Risklərin qrup halında idarə edilməsi metodiki yanaşmalardan biridir və o, turizmlə bağlı məcmu riskli, təhlükəli halların qrup halında idarəçiliyini nəzərdə tutur, risk idarəçiliyi təcrübələrinin ümumi çərçivəsini müəyyən edir"[2]. Bu yanaşmanın üstün cəhətləri risklərin idarə edilməsinə sistemli yanaşma, əhatəlilik, məntiqi önləmə tədbirləri planlaması, turizm subyektlərinə riskə davamlılığı artıran faydalı təcrübə, həllər təqdim etməsidir. Risklərin zəncirvari təsirlərinə daha çox məruz qalan turizm destinasiyalarında, turizm sənayesi sahələrində qrup yanaşması daha məqbul hesab edilir.

"Risklərin böhran idarəetməsi çərçivəsində idarəçiliyi yanaşmalardan biridir və böhran, risk hadisəsi baş verdikdən sonra idarə edilir, çünki, böhran idarəetməsi gözlənilməz, nəzərdə tutulmayan hallarda, baş verir və risklərin idarə edilməsi ilə ümumi əlamətə (qeyri-müəyyənlik) malikdir. Bu əlamət təzahürün mahiyyətini, xüsusiyyətini əks etdirir, risk isə qeyri-müəyyənliyin meydana çıxma formasıdır"[3]. Eyni zamanda, risk ixtiyari qeyri-müəyyən vəziyyətdə yox, xüsusi, seçmə şəraitlərdə və formada baş verə bilər. Tam qeyri-müəyyənlikdə riskin baş vermə ehtimalı aşağı, qismən qeyri-müəyyən mühitdə daha yüksəkdir.

Göründüyü kimi risk idarəetməsinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur və onların hər biri üstün və çatışmayan cəhətləri ilə

---

[2] McKinnon Mary. Group Risk Management Framework. Approved: 24/09/2025. 16 p.

[3] Williams A.M., Baláž V. Tourism Risk and Uncertainty: Theoretical Reflections// Journal of Travel Research. 2015. Vol. 54. № 3. P. 271-287.

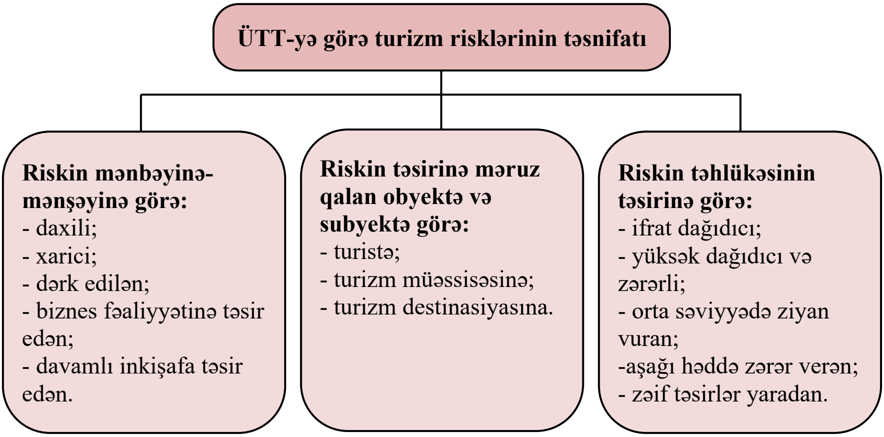
səciyyələnirlər. Turizm fəaliyyətində risk idarəetməsinə yanaşma seçimi müqayisəli təhlillərə, dolğun məlumatlara, turizmin inkişaf xüsusiyyətlərinə, ictimai, siyasi, ekoloji, iqtisadi-təşkilati, sosial amillərə, risk, qeyri-müəyyənlik, böhran idarəçiliyi ilə əlaqəli qurumların fəaliyyətlərinin qarşılıqlı əlaqə səviyyəsinə əsaslanmalıdır.

Risklərin mahiyyətinin şərhi, əlamətlərə görə qruplaşdırılması, təsnifləşdirilməsi, turizmdə risklərin daha real idarəetmə mexanizminin, quruluşunun yaradılmasına, üsul və vasitələrinin seçilməsinə nəzəri-təcrübi əsaslar verir.

Risk, klassik mənada verilmiş qərarın səhv və ya düzlüyündən asılı olaraq yaranan zərər, itki kimi anlaşılır. Neoklassik risk nəzəriyyəsi isə riski fəaliyyət subyektinin gəlir əldə etmək məqsədli davranış-ları ilə əlaqələndirir. Fikrimizcə, hər iki yanaşmada birtərəfli şərh var və riskin bir çox xüsusiyyətləri nəzərə alınmır. Subyektiv konsepsiyada risk insan amilinə bağlanır və mümkün qərar qəbul edən subyektin davranışlarından yaranan hadisə sayılır. Hesab edilir ki, insan amili yoxdursa, risk də yoxdur, yalnız müəyyən təbii təhlükələr, qeyri-sabit vəziyyətlər təzahür edir.

Risklər, müəyyənliyi bilinməyən vəziyyətdən əminlik vəziyyətinə keçid, mənfi fəsadlar yaradan hadisə ehtimalı, gəlir, mənfəət itkisi, şərtlərin dəyişməsi səbəbindən xərclərin kəskin artması, inkişaf layihələrinin, yüksək nəticə, gəlir əldə etmək məqsədli fəaliyyətlərin uğursuzluğu, qəfil baş verən ziyanlı hadisələr, biznes tərəfdaşlarının öhdəliklərinə səhlənkar yanaşmaları, kəskin qiymət dəyişməsi nəticəsində ziaynın artması, müxtəlif mənbəli təhdidlərin yaranması, aydın olmayan vəziyyətlə üzləşmə, əmlaka və sağlamlığa fiziki zərər dəyməsi və s. xüsusiyyətlərlə səciyyələnirlər. Risklərin mahiyyətini hərtərəfli açıqlayan nəzəri konsepsiya tam formalaşmadığından, verilən şərhlər onların mahiyyətini tam əks etdirmir.

Eyni zamanda, risklər bir çox xassələrə, meyarlara, əlamətlərə görə təhlil edilir, dəyərləndirilir, təsnifləşdirilirlər. BMT ÜTT-nin (UN WTO) təsnifləşdirməsinə görə turizm riskləri aşağıdakı sxemdə təqdim edilir (sxem 1).



Sxem 1. Ümumdünya Turizm Təşkilatının turizm risklərinin təsnifatı

Mənbə: Müəllif ÜTT məlumatlarına əsasən tərtib edib.

Təsnifləşdrilməyə çoxsaylı yanaşmaları ümumiləşdirməklə səviyyə, vurulan ziyanın həcmi, təhlükə mənşəyi, maliyyə itkiləri, hərbi-siyasi vəziyyət, sosial mühit, tibbi, bioloji və ətraf mühit şərtləri, turistlərin şəxsi risk amilləri, turizm infrastrukturunun vəziyyəti, mədəni fərqlilik, innovativ inkişaf, müəssisənin fəaliyyət istiqaməti, əvvəldən bilinmə, baş vermə dövrü və tezliyi, obyektə və subyektə təsir, baş vermə səbəbi, məzmunu, fəaliyyət növünün göstəriciləri üzrə təsnif edilməsini məqsədəuyğun hesab edirik (sxem 2.). Sxemdə verilən turizm riskləri əlavə olaraq təhlükəsizlik, sosial-mədəni, iqlim-ekoloji, iqtisadi-maliyyə, əməliyyat risk qrupları kimi təsnifləşdirilir.

Təsnifləşdirmə, risklərin idarə edilməsi mexanizminin qurulmasına konseptual, təcrübi həllərin yaradılmasına, risk idarəçiliyi ilə bağlı tədbirlərin planlaşdırılması və icrasına zəmin yaradır.

Sxem 2. Müxtəlif meyarlara görə risklərin təsnifatı.

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilib.

“Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi mexanizminin təhlili və qiymətləndiriməsi” başlıqlı ikinci fəsildə turizm risk idarəetmə mexanizminin quruluşu və xüsusiyyətləri, turizmdə risklərin idarə edilməsi prinsipləri və onun informasiya təminatı, turizm risklərinin idarə edilməsi mexanizminin təhlili və qiymətləndirilməsi məsələləri nəzərdən keçirilir.

Turizmin ölkəmizdə inkişafı XIX əsrin əvvəllərindən 1991-cı ilə qədər rus imperiyası və sovetlər ittifaqı ilə bağlı olmuşdur. Müstəqilliyin 1991-ci ildə bərpasından sonra AR Nazirlər Kabineti yanında Xarici Turizm Şurası yaradıldı və turizmin ayrıca dövlət idarəetmə qurumu, fəaliyyət sahəsi kimi formalaşması, idarəçiliyi, hərtərəfli inkişafı dövrü başladı. Turizmin təşkili, idarəçiliyi və inkişafında mühüm amil olan qanunverici baza formalaşdırmaq məqsədilə 1999-cü ildə “Turizm haqqında” Qanun qəbul edilmiş, 2021-ci ildə yeni məzmunda hazırlanmış, təkmilləşdirilmiş və 2022-ci ildən tətbiq edilmişdir. Yeni *“qanunun ikinci fəslinin 5-ci maddəsində turizmin idarə edilməsində dövlət siyasətinin əsasları, 6-cı maddəsində isə onun həyata keçirilməsində dövlətin vəzifələri təsbit edilmişdir”*[4].

2001-ci ildə turizm idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə AR Prezidentinin sərəncamına əsasən “Gənclər, İdman və Turizm Nazirliyi”, 2006-cı ildə “Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi”, regional mədəniyyət və turizm idarələri, 2018-ci ildə Dövlət Turizm Agentliyi (DTA) yaradıldı. DTA turizmdə əsas dövlət icra hakimiyyəti orqanı kimi turizm siyasətinin hazırlanması və yürüdülməsinə, turizm sənayesinin inkişafına, idarəçiliyinə rəhbərlik edir.

Milli turizm idarəçiliyində səmərəliliyin, çevikliyin daha üst səviyyədə təminində regional amillərə xüsusi diqqət verilməsinin vacibliyini nəzərə alaraq 2023-cü ildə DTA-nın doqquz regional turizm idarəsi yaradıldı. Bundan başqa “Qoruqları İdarəetmə Mərkəzi”, “Azərbaycan Turizm Bürosu”, “Azərbaycan Turizm Assosiasiyası”, “Azərbaycan Turizm Bələdçiləri Assosiasiyası” və digər təşklatlar DTA ilə əlaqələndirlimiş formada fəaliyyət göstərirlər.

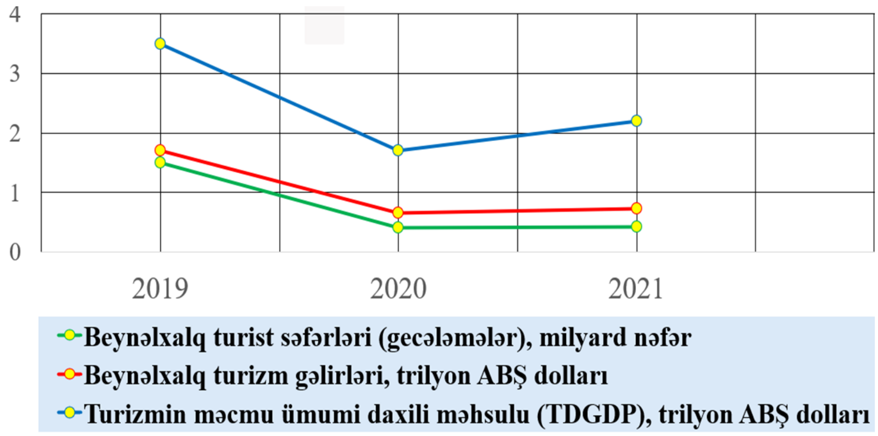
---

[4] “Turizm haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı şəhəri, 27 dekabr 2021-ci il. № 448-VIQ.

Ölkəmizdə turizm idarəetmə sistemi quruluş və mahiyyətcə mərkəzləşmiş iyerarxik modelə, məxsusi strategiyaya, hüquqi-norma bazasına, dövlət maliyyələşməsinə, davamlı təkmilləşən mexanizmə, texniki-texnoloji, məlumat ehtiyatlardan istifadə imkanlarına malikdir. Sistem, idarəetmədə yenilikçi və rəqəmsal texnologiyalara üstünlük verir, sərmayə siyasəti yürüdür, bütün səviyyələrdə əməkdaşlığı genişləndirir, dayanıqlı inkişaf konsepsiyasını üstünləşdirir və bu məqsədlə lazımı işlərin icrasına rəhbərlik edir.

Turizmin fəaliyyət növü kimi inkişaf etdikcə bir çox müsbət səmərələri ilə yanaşı, mənfi təsirləri də artmaqdadır və risklər onun mənfi təsirləri sırasında öndə durur. Turizm riskləri mənşəyindən, baş vermə səbəbindən, başqa xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq, turizm müəssisələrinə, turistlərə, turizmlə əlaqəli sahələrə zərər verir.

Turizm riskləri baş verdikdə müəssisələr ciddi böhran yaşayır, maliyyə zərəri edir, fəaliyyətini dayandırmağa məcbur olur. Son pandemiya zamanı qlobal turizmdə səfərlər 2019-cu illə müqayisədə 2020-ci ildə 73% turizm gəlirləri 38%, turizmin məcmu ümumi daxili məhsulu 51% azalmış, milyonlarla iş yeri bağlanmışdır. Bu göstəricilər aşağıdakı qrafik 1-də verilir.



Qrafik 1. Covid-19 pandemiyası riskinin qlobal turizmin inkişafına təsiri
Mənbə: statistik göstəricilər əsasında müəllif tərtib etmişdir.

Qlobal pandemiya riskinin təssirindən Azərbaycanda turizmin inkişaf göstəriciləri 2019-cu illə müqayisədə 2020-ci ildə kəskin azalmış, bu meyil 2021-ci ildə də davam etmiş, turizm müəssisələrinin sayı 2019-cu ildə 432 olduğu halda, 2020-ci ildə 300, 2021-ci ildə 150-yə qədər, yəni müvafiq olaraq 1,44 və 2,88 dəfə azalmışdır (cədvəl 1.). Müvafiq illər üzrə uyğun olaraq turizm müəssisələrində məşğul personalın sayı 1,5 və 2,3 dəfə azalmış və iş yerlərində ştatlar 741 və 1243 vahid ixtisar edilmişdir. Müəssisələrin gəlirləri də 2019-cu illə müqayisədə kəskin aşağı düşmüşdür: 2020-ci ildə 3,9 dəfə və ya 47.216,5 min manat, 2021-ci ildə 2,8 dəfə və ya 40.749 min manat. Müəssisələrin sayının azalmasının, iş yerlərinin ixtisarının əsas səbəbini məhz gəlirlərin azalması, maliyyə təminatında problemlərlə izah edə bilərik. Məhsul-xidmət istehsalı xərcləri 2,3 və 5,1 dəfə, satılan zərflərin sayı isə 12 və 6,5 dəfə azalmşdır. Ölkə vətəndaşlarına daxili və xarici səfərlər üçün satılan tur zərfləri 2020-ci ildə daha az olmuş (163 və 10 dəfə), 2021-ci ildə satışlarda artım 2020-ci illə müqayisədə həmin göstəricilərdə 46 və 1,7 dəfə artım olmuşdur.

Cədvəl 1.

Qlobal pandemiya riskinin turizmin inkişaf göstəricilərinə təsiri

Göstəricilər	2019	2020	2021
Turagent və turoperatorların sayı, vahid	432	300	150
İşçilərin sayı, nəfər	2.205	1.464	962
Turagent və turoperatorların əldə etdiyi gəlir, min manat	63.363,8	16.147,3	22.614,8
Məhsul (xidmət) istehsalına çəkilən xərclər, min manat	50.400,0	21.899,7	19.641,0
Satılmış turizm zərflərinin sayı, ədəd	63.885	5.342	9.811
Satılmış turizm zərflərinin dəyəri, min manat	78.132,2	4.988,4	5.374,0
Qəbul edilmiş və göndərilmiş turistlərin sayı, nəfər	99.507	8.205	16.324

Mənbə: Cədvəl AR Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Göründüyü kimi, ölkə vətəndaşlarına və xaricilərə satılan turların sayının dinamıkasında tərs mütənasiblik var. Xarici turistlərə 2020-ci

ildə satılan turların 2021-ci ildən çox olması, turların əvvəlcədən bronlaşdırılması, ölkə vətəndaşlarının 2021-ci ildə tur istehlakı artımı ölkədə pandemiya riski əleyhinə sistemli profilaktik tədbirlərin görülməsi ilə əlaqəlidir.

Risklərin idarəçiliyi ümumi idarəetmə nəzəriyyəsi kompleksi ilə yanaşı, xalis risk nəzəriyyəsi çərçivəsində də həyata keçirilməlidir və ondan ötrü turizm risklərinin əsas səciyyəvi əlamətləri barədə əhatəli xarakterik və sistemləşdirilmiş məlumatlar olmalıdır. *"Məlumat toplusu turizmdə risklərin idarə edilməsinin əsas sütunlarından biridir və onların təhlili və məntiqli istifadəsi, risk idarəçiliyində zəruri addımlar atmağa, vəziyyəti sabitləşdirməyə, risksonrası bərpa üçün tədbirlər görməyə, qabaqlayıcı strategiyalar işləməyə əsas verir"*[5]. Turizm risklərinin idarəetmə mexanizmində və texnologiyasında analitik məlumat təminatı sisteminin yaradılması vacibdir və bu zaman marketinq və turizmdə risk idarəetməsi tədqiqatları nəticələri, turistlərdən "ağızdan-ağıza" əldə edilən məlumatlar, digər mənbələr istifadə edilə bilər.

Turizmin idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi problemlərindən biri, "insan-insan" amilindən asılılığın çoxluğudur. Risklərin bir çox növünün birbaş insan amili ilə bağlılığını nəzərə alsaq, idarəetmənin mürəkkəblık dərəcəsi təsəvvür edilə bilər. Turizm risklərinin xidmətlərin istehsalı və istehlakı prosesində, turun gedişinin istənilən fazasında baş vermə ehtimalı yüksəkdir. Belə risklər adətən turizm biznesi, ətraf mühit amilləri, turizm sənayesinə aid olmayan mühit institutlaşma, turistlərin şəxsi davranışları ilə bağlıdır. Bu tip risklərin idarə edilməsi, bilavasitə turizm fəaliyyəti subyektlərinin idarəçilik sisteminin funksiyalarına aiddir.

Azərbaycanda turizm idarəetməsinə məsul olan DTA-nın və onun qurumlarının təşkilati-idarəetmə sistemində risklərin idarə edilməsinə cavabdeh olan hər hansı bölmə, şöbə fəaliyyət göstərmir. Az sayda turizm müəssisələrində risk idarəetməsi ilə dolayı bağlı funksional bölmələr mövcuddur. Bəzi otellərdə "Sağlamlıq və təhlükəsizlik

---

[5] Chaudhary I.A. Importance of Information to Risk Management. 2025. https://www.linkedin.com/pulse/importance-information-risk-management imran-asif-chaudhary-ectnf/

meneceri", "Təhlükəsizlik meneceri" vəzifələrinə oteldaxili təhlükəsizliyə nəzarət, fiziki risklərin aşkarlanması, sanitariya və gigiyena tələblərinə, işçilərin təhlükəsizliyinə, qidalanma xidməti blokunun standart və tələblərə uyğunluğuna nəzarət etmək, dövrü izləmə aparmaq, "Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyi", "Təhlükəsizlik/uyğunluq", "Sağlamlıq və təhlükəsizlik" şöbələrinin funksiyalarına isə riskli vəziyyətlərin aşkarlanması, aradan qaldırılması, qarşılarının kəsilməsi məqsədli profilaktik, önləyici tədbirlər görmək daxildir. Hesab edirik ki, bunlar risk idarəetməsində ciddi problemlərin göstəricisidir və ciddi institutlaşmanın aparılmasına ehtiyac var.

Tədqiqatlar göstərir ki, turizmin subyektlərində risklərin idarə edilməsinə məsul subyektin az olmasına görə problemin həllinə digər sahələrin risk idarəetmə qurumlarını cəlb etməklə nail olmaq mümkündür. Ölkəmizdə turistlərə və vətəndaşlara risk, təhlükə və təhdid yaradan təbii, texnogen hadisələr, fəlakətlər, dələduzluq, fırıldaqşılıq və s. zamanı fövqəladə hallar, təhlükəsizlik, sağlamlıq qurumları xilasetmə, təxliyə, ilkin yardım xidmətləri göstərirlər. Bu qurumların "qaynar xətt", "təhlükə xəbərdarlığı", "xüsusi riskli xilasetmə" xidmətləri də risklərin önlənməsi tədbirlərinin görülməsi baxımından faydalı hesab edilir.

Ölkəmizdə turizmin idarə olunması sistemi və mexanizminin təhlili göstərir ki, risklərlə bağlı makro və mikro səviyyələrdə idarəetmə qurumlarının yaradılmasında çatışmazlıqlar hələki qalır. Bu çatışmazlıqları turizmin cari inkişaf dövründə turizm risk idarəçiliyi mexanizmində sistemsizlik, funksional idarəçilikdə əlaqələndirmə mexanizminin zəifliyi, institutlaşma və ayrıca risk idarəetmə qurumlarının təşəkkülü gedişatının ləngliyi və real vəziyyətlə ahəngdar olmaması kimi ümumiləşdirmək və qiymətləndirmək olar.

"Milli turizmdə risklərin idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi yolları" adlı üçüncü fəsildə Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi strategiyasının formalaşdırılması və modellərinin tətbiqi mexanizmi, turizm fəaliyyətində risklərin idarəçilik mexanizminin formalaşdırılması və tətbiqi prinsipləri müəyyən edilmiş, turizm fəaliyyətində risk

idarəçilik mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir.

Risklərin idarə edilməsi işi, onların törətdiyi problemlərin həlli sənətidir və bu sahədə öncül təcrübələrin tətbiqini, idarəetmə strategiyasını, modellərini, üsullarını, alətlərini və sair zəruri elementlərini yaratmağı nəzərdə tutur. Bu fəaliyyət turizmdə risklərin baş vermə və səbəb-nəticə amillərini dəqiqləşdirməyə, qiymətləndirməyə, izləməyə, nəzarət etməyə, zərərlərinə görə təzminat ödənişinə imkan verən formada olmalıdır.

Turizmdə sınaqdan çıxmış, səmərəli risk idarəetmə strategiyası, mexanizmi, modelləri sayəsində, texnoloji-texniki vasitələrlə təmin edilmiş idarəetmə sistemi qurmaqla, turizm müəssisələrinin təhlükəsiz və az riskli biznesinin planlanması, təşkili və inkişafı, risklərin zərərli təsirlərinin azaldılması mümkünləşir. Hər bir fəaliyyətdə, o cümlədən turizmdə məcmu məqsədlərə çatmağın və davamlı inkişafa müvəffəq olmağın şərtlərindən biri, təkmil strategiyanın işlənməsi və tətbiqidir.

“Strategiya” hər hansı ideyanın, işin, planın həyata keçməsinə yanaşma, düşüncə tərzi, məqsədli davranışdır”[6]. Strategiya, həm də yüksək ustalıqla hazırlanan, bəribaşdan aydın olmayan vəziyyətlərdə prioritetləri müəyyən edərək, potensial ehtiyatları səmərəli bölüşdürən, düşünülmüş qərar qəbulu vasitəsilə uzunmüddətli məqsədlərə nail olmaq üçün tərtib edilən fəaliyyət planıdır.

“Adətən turizmdə risk idarəetməsində “yüksək keyfiyyətli və dayanıqlı, həyat qabiliyyətli məhsul və xidmət istehsalı və inkişafı”, “risklərin səbəb-nəticə təhlili təcrübəsinə əsaslana”, “qeyri-müəyyənlik, təbii fəlakət və fövqəladə halların planlaşdırılması”, “sahə-müəssisə daxili “təhlükəsizlik kəməri”nin yaradılması”, “risk təhlili, qiymətləndirməsi və idarəçiliyini ödəniş müqabilində üçüncü tərəfə etibar edilməsi”[7], “bazarın təhlili və bazarla əlaqə”, “birgə dəyərin yaradılması və artırılması”, “risk-mükafat” “idarəçilik səriştələrinin artırılması”, “uyğunlaşan və davamlı”, “şaxələndirmə”,

---

[6] Goldman G., Nieuwenhuizen C. Strategy: sustaining competitive advantage in a globalised context. Juta and Company Ltd, 2006, 180 p.

[7] Villanueva E. Risk Management 101: Process, Examples, Strategies. AuditBoard Platform. 2023. https://auditboard.com/blog/risk-management-101

“güclü dövlət-özəl əməkdaşlığı”, “ağıllı texnologiya” strategiyaları tətbiq edilir.

Ehtimal edilən təhdid, təhlükə və risklərin xüsusiyyətlərindən, seçilən strategiyanın mahiyyətindən asılı olaraq “*turizm subyektləri “riski qəbul etmək”, “riskin baş vermə ehtimalını azaltmaq”, “riskin istiqamətini dəyişmək, təsirini ötürmək”, “riski səpələmək və ya parçalamaq”, “riskdən yayınmaq, onu önləmək”, “riski sığortalamaq”, “riski dəyərləndirmək”, “riski şaxələndirmək”, “riskə nəzarət”, “Burke”, “Qrey və Larsen”*[8] və s. idarəçilik modellərinin istifadəsinə üstünlük verə bilərlər.

Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risk idarəçiliyində mövcud strategiya və modellərin seçimi və tətbiqi zamanı milli turizm risk idarəçilik təcrübəsinin zəifliyini nəzərə alaraq bildiririk ki, risklərin idarəçiliyi strategiyasına mərhələli yanaşma, təkamül prinsipi, mövcud strategiyaların sintezi əsasında formalaşdırılmış nümunələrin tətbiqi daha səmərəli və uğurlu ola bilər. İndiki mərhələdə “risk təhlili, qiymətləndirməsi və idarəçiliyini ödəniş müqabilində üçüncü tərəfə etibar edilməsi”, “fövqəladə halların planlaşdırılması” və “gücləndirilmiş turizm dövlət-özəl əməkdaşlığı” strategiyalarının sintezinin tətbiqi məqsədyönlü olar. Növbəti mərhələdə “risklərin səbəb-nəticə təhlili təcrübəsinə əsaslanan idarəçiliyi”, “uyğunlaşma və davamlılıq”, “idarəçilik səriştələrinin artırılması və inkişafı” strategi-yalarının prinsiplərinin tətbiqi nəzərdə tutulmalıdır. Üçüncü mərhələ-də ilk iki mərhələnin təcrübəsini ümumiləşdirib “yüksək keyfiyyətli və dayanıqlı həyat qabiliyyətli məhsul və xidmət istehsalı və inkişafı”, “yeni turizm məhsulları və dəyəri yaradılması”, “şaxələndirmə”, “ağıllı texnologiya” strategiyaları əsasında keyfiyyətcə və mahiyyətcə daha da zənginləşdirilmiş strategiyanın hazırlan-masına və tətbiqi, yaxud bu strategiyaların birindən digərinə çevik keçid təmin edilməlidir. Risk idarəçiliyi modellərinin seçilməsi və real vaxtda tətbiqi “strateji yanaşmaya uyğunlaşma” prinsipinə əsaslanmalıdır.

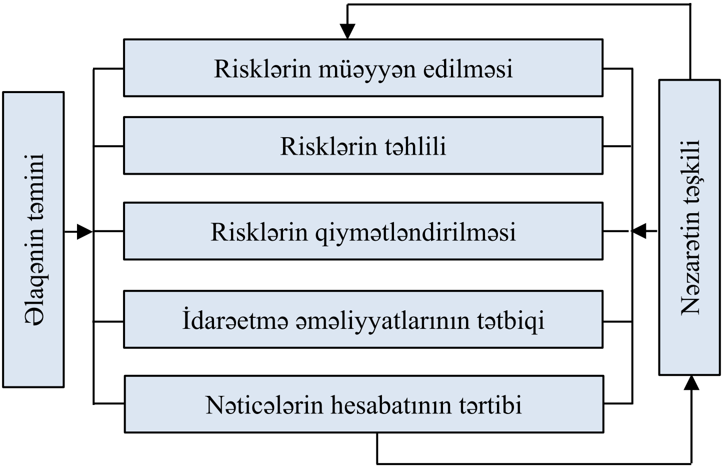
Milli turizmdə risk idarəçilik mexanizmi nümunələri olmadığına

---

[8] Shaw G. K. A risk management model for the tourism industry in South Africa. 2010, 292 p.

görə, çeşidli nümunələri təhlil etmək və ümumiləşdirməklə, funksionallığı və quruluşu ölkəmizin şərtlərinə uyğun mexanizmin alqoritmini qurmağı məqbul hesab edirik.

Müxtəlif ölkələrdə tətbiq edilən nümunələrin, standartların geniş təhlilini aparmaqla ümumi alqoritmi aşağıdakı sxemdəki kimi göstərə bilərik (sxem 3).

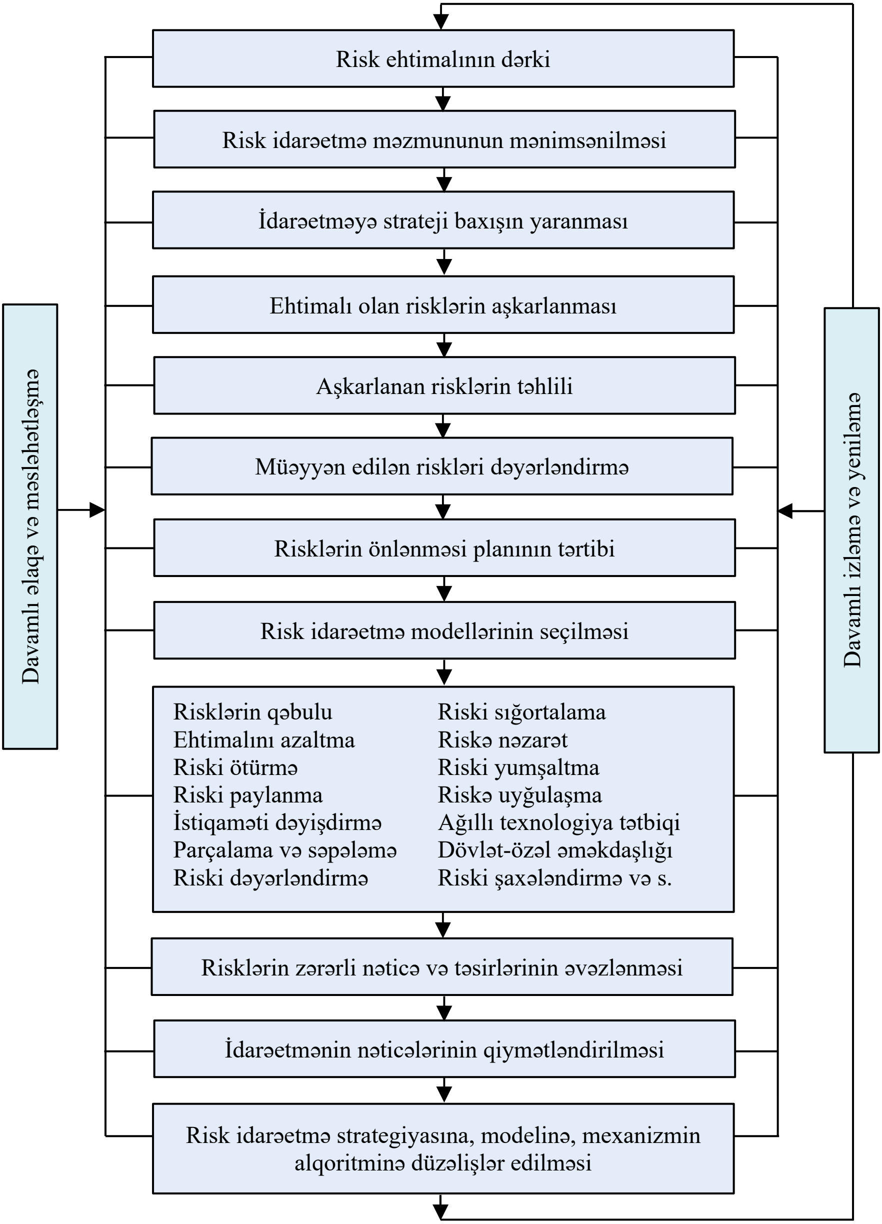


Sxem 3. Turizmdə risk idarəetməsinin ümumi alqoritmi

Mənbə: Müəllif müxtəlif məlumatlara və standartlara əsasən tərtib etmişdir.

Ümumiləşdirilən nümunə və təcrübələrə istinad etməklə, Azərbaycanda turizmin inkişaf xüsusiyyətlərini və səviyyəsini, milli turizm fəaliyyətində risk idarəçiliyinin real vəziyyətini nəzərə alaraq mexanizmin alqoritmini aşağıdakı kimi təklif edirik (sxem 4).

Mexanizmin təklif etdiyimiz quruluşu davamlı olaraq bütün səviyyələrdə turizm fəaliyyətində baş verən sürətli dəyişikliklərə, ümumi idarəetmə sistemində yaranan problemlərə, bilavasitə risk idarəçiliyinin tələblərinə uyğunlaşmalıdır. Hesab edirik ki, təklif və alqoritmini dizayn etdiyimiz risk idarəetmə mexanizmi milli turizmdə səmərəli risk idarəçiliyində, turizmin strateji məqsədlərinə nail olunmasında faydalı olacaq.



Sxem 4. Turizmdə risklərin idarəetmə mexanizminin alqoritmi.

Mənbə: Sxem müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Qlobal iqtisadi-siyasi, geostrateji rəqabətin sərtləşməsi, xarici-daxili mühitlərdə qeyri-müəyyənliyin artması, risk ehtimalı qavrayışı, risklərin daha səmərəli idarəçilik mexanizminin yaradılmasına, daim təhlilnə, real şərtlərə uyğun yenilənməsinə zərurət yaratmışdır.

Turizmdə, risk idarəçiliyi turistlərin şəxsi sağlamlığının və təhlükəsizliyinin təmininə xidmət edir. Mexanizmin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin dəqiqləşdirilməsi üçün turistlərin rəyləri öyrənilməli, bu məqsədlə lazımi tədbirlər planlanmalı və icra olunmalıdır. Çünki, turistlərin rəyi risklilik həddinin qiymətləndirilməsi üçün ən etibarlı mənbələrdən biridir. Real risk mühitinin qiymətləndirilməsi məqsədilə Bakı-Abşeron və Gəncə Regional Turizm İdarələri (RTİ) ərazisində turistlərlə sorğu aparmışıq. Sorğunun aparılması üçün regi-onal turizm idarələrinə müraciət edilmiş, müraciətimizə Bakı-Abşeron RTİ-də şifahi, Gəncə RTİ-də rəsmi icazə verilmişdir.

Sorğu aparılması üçün tərəfimizdən anket hazırlanmış, ona olan tələblərə əməl etmişik. Anketə tədqiqat mövzumuza uyğun olaraq müvafiq suallar (azərbaycan, rus, ingilis dillərində) daxil edilmiş və cavab variantları verilmişdir.

Sorğuda 28 ölkədən 183 turist iştirak etmişdir. Onlardan 64 nəfəri Bakı şəhərində, 119 nəfəri isə Gəncədə səfərdə olan turistlərdir.

Eyni suallarla elektron sorğu da keçirilmiş (Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjDbzT1DYOrnR9NmTZsPWIZWw5aYWoPBAkR0D-YSpxmlIgfQ/viewform?usp=dialog) və onun nəticələri nəzərə alınmışdır.

“Azərbaycanda səfər zamanı hər hansı təhlükə və təhdid hiss edirsinizmi?” sualına 4 nəfər bəli, 177 nəfər xeyr, 2 nəfər digər fikir bildirmişdir. Digər fikir bildirən turistlərdən biri “burada turistlərə həddən artıq diqqətlə baxırlar və bu məndə müəyyən narahatlıq yaradır”, digəri isə “kənd və meşəlik ərazilərinə getmək həvəsim var, lakin oralarda vəhşi heyvan hücumuna məruz qalma təhlükəsi var” fikrini qeyd etmişdir.

“Azərbaycana səfəri riskli hesab edirsinizmi?” sualına cavablar belə bölünmüşdür: bəli-2 nəfər; xeyr-175 nəfər; ehtimal edirəm-6 nəfər. Səfərin riskli, risk ehtimallı olmasını bildirənlər fikirlərinə şərh

vermək istəməyiblər.

"Səfər zamanı riskli vəziyyətlə qarşılaşmısınızmı?" sualına bir Ukrayna, bir Hindistan, iki BƏƏ mənşəli turist bəli, qalanlar xeyr cavabı vermişlər.

"Qarşılaşdığınız riskli vəziyyətləri təsvir edin" fikrinə BƏƏ-dən olan iki nəfər turist taksi sürücüləri və restoranda xidmətçilər tərəfindən aldadılmalarını, SƏ-dən olan bir turist isə özünə qarşı kobudluq və nəzakətsiz davranışla qarşılaşdığını qeyd etmişdir.

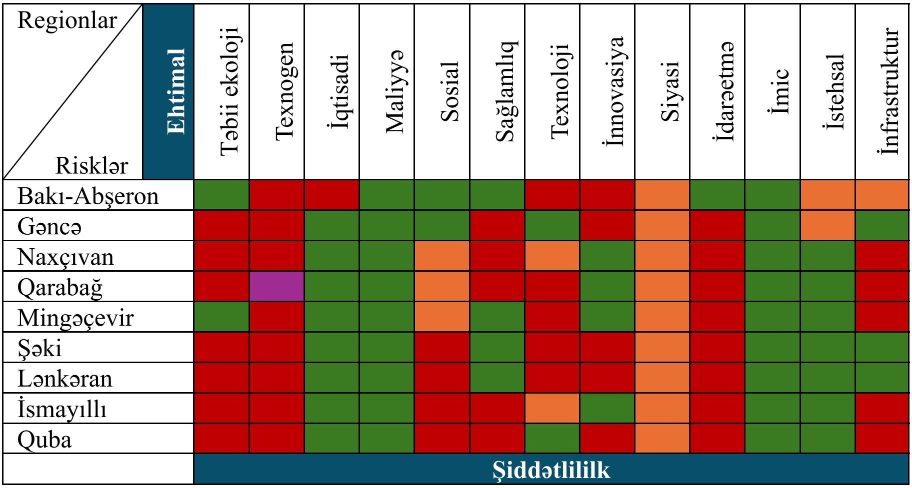
Anket sorğusunun nəticələrinin təhlili göstərir ki, turizm risk mühiti turistlərin 96,7 %-i tərəfindən əla, çox yaxşı və yaxşı, cəmi 3,3%-i tərəfindən isə orta və qənaətbəxş qiymətləndirilir ki, bu da ölkəmizdə ümumi turizm risk idarəçilik mexanizminin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün vacib amildir.

Bölgələrdə riskliliyin qiymətləndirilməsində turizmin inkişaf etmiş növləri, ehtimal edilən risklər, risk amilləri, riskli turizm fəaliyyətləri (məsələn, ekstremal turizm, dağ turizmi), qabaqlayıcı və yumşaldıcı tədbirlər planının varlığı, ümumi infrastrukturun inkişafı, yoluxucu xəstəlik ehtimalı, fırıldaqçılıq, oğurluq, risk idarəetmə bölməsinin fəaliyyəti və təcrübələri və s. amillər nəzərə alınmışdır. Apardığımız qiymətləndirmədə beynəlxalq risk qiymətləndirmə təcrübəsində risklərin təsirlərinə görə rənglə ifadə olunan dörd dərəcəyə bölünməsini (dağıdıcı təsir - ■; yüksək təsir - ■; orta təsir - ■; zəif təsir - ■) nəzərə almışıq. Ölkəmizin turizm bölgələrində ehtimallara əsaslanan risk qiymətləndirməsi aparılmış, nəticələri matrisdə müvafiq rənglərlə verilmişdir (matris 1).

Matrisin tərtibi idarəetməni sadələşdirir, çevik və sürətli qərarverməyə, vəziyyəti aydın təsəvvür etməyə, operativ və strateji idarəetmənin uğurluluğuna, nəzarətin səmərəliliyinə, mexanizmin təkmilləşməsi istiqamətlərini müəyyən etməyə imkan verir. Qiymətləndirmə matrisi mexanizmin hər bir ərazidə əsas diqqəti hansı növ və tip riskin idarəçiliyinə yönəltməsini müəyyən edir, risklərin ziyanlarının dərəcələnməsi, mexanizmin baş vermiş və ya gələcəkdə ehtimal olunan risklərin təsirlərinə, şiddətlilik həddinə uyğun qurulmasına, risklərin izlənməsi, nəzarətdə saxlanması tədbirlərinin, üsul və vasitələrinin ən səmərəlisini seçməyə kömək edir.

Matris 1.

Turizm regionlarında turizm risklərinin qiymətləndirilməsi matrisi



Mənbə: matris müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Mexanizmin digər təkmilləşdirilmə istiqamətləri təşkilatçılıq-idarəçilik mədəniyyətinin inkişafı, yerli icmalarla əməkdaşlıq, informasiya texnologiyalarının tətbiqi, sığorta işinin gücləndirilməsi, risklərin hedclənməsi (hedging), turizm idarəçilik sistemində risk idarəçiliyi quruluşlarının yaradılması, "planla-yoxla-tətbiq et" sistemli idarəçiliyinin tətbiqi, "Turizm polisi" qurumunun yaradılması, qlobal risklərin nəticələrinin və "Qlobal Risk Hesabatı"nın nəzərə alınması və s. ola bilər.

NƏTİCƏ

Turizmin çoxsahəli, şaxələnmiş və geniş əhatəli xüsusiyyəti özünü ümumi və risk idarəetməsinin mahiyyətində göstərir. Bu əlamətlər turizmin idarəçilik sistemini çoxsaylı altsistemlərin mürəkkəb vəhdətinin, məcmusunun qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq və müəyyən edilən vəzifələri icra etmək funksiyalarının ümumi çərçivəsini əhatə edir.

Turizmin fəaliyyət növü kimi digər sahələrlə qarşılıqlı əlaqələrə,

biznes münasibətlərinə açıqlığı, təşkilinin və gedişatının geniş və fərqli məkanlarda reallaşması, çoxsaylı və müxtəlif mənşəli daxili-xarici təsirlərə həssaslığı risklərə məruz qalma ehtimalını yüksəldir.

Belə vəziyyətdə turistlərin tələbatlarının təminində problemlər yaranır, təhlükə və təhdidlərin artması turist axınlarının azalmasına, axın istiqamətlərinin dəyişməsinə, destinasiyaların yüklənməsində ciddi azalmalara səbəb olur. Baş verən təhlükəli hadisənin təsir dairəsindən, təhdid və risklilik dərəcəsindən asılı olaraq turizm fəaliyyətinin inkişaf sürəti, artım səviyyəsi dəyişir, turlardan imtina, alınmış turməhsulların geri qaytarılması, sifarişli xidmətlərin ləğvi və s. halları artır. Bütün bu problemləri nəzərə alaraq apardığımız tədqiqat turizm fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsinə imkan verən aşağıdakı elmi-təcrübi əhəmiyyətli nəticələrin formalaşdırılmasına imkan vermişdir.

1.Turizmdə risk idarəetmə mexanizminin formalaşdırılması və davamlı təkmilləşdirilməsi müəyyən prinsiplərə əsaslanmalıdır. Bu, turizm fəaliyyətinin çoxsaylı xidmət və istehsal sahələri ilə qarşılıqlı əlaqəsi ilə bağlıdır. Risk idarəçiliyi turizm idarəetmə sisteminin qanunauyğunluqları, nəzəri və praktik üsulları, xidmət sahələrinin xüsusiyyətləri, turizm müəssisələrinin inkişafına və təhlükəsizliyinə təsir edən iqtisadi, təbii, sosial, texnoloji, daxili və xarici amillər, eləcə də risklərin mahiyyəti və təsirləri nəzərə alınmaqla, subyektlərarası əlaqələndirməyə əsaslanan sistemli yanaşma üslubunda həyata keçirilməlidir.

2.Turizmin spesifik xüsusiyyətləri risk idarəçiliyində xüsusi yanaşma və üslubların tətbiqini tələb edir. Müxtəlif alternativlər mövcud olsa da, optimal və çevik yanaşmanın seçilməsi müqayisəli təhlillərə və real imkanlara əsaslanmalıdır. Bu zaman təhlükəsizlik qurumlarının, yerli idarəetmə orqanlarının, icmaların iştirakı, risklərə hazırlıq səviyyəsi və işçi heyətinin peşəkarlığı nəzərə alınmalıdır. Bu baxımdan qrup risk idarəetmə yanaşmasının və əlaqələndirilmiş, mərkəzləşdirilmiş fəaliyyət modelinin tətbiqi məqsədəuyğundur.

3.Risklərin idarə olunması mexanizminin formalaşdırılması onların mahiyyətinin düzgün dərk edilməsini və sistemli təsnifatını tələb edir. Risklərin təsnifatına dair vahid yanaşma olmasa da, təklif

etdiyimiz təsnifləşdirmədə risklərin mahiyyəti, yaranma səbəbləri, fəaliyyət sahəsi, proqnozlaşdırılma imkanları, nəticələrinin şiddəti, zərərin miqyası, idarəetmə üsullarına tabeçilik səviyyəsi, mənbələri, yaranma vaxtı, davametmə müddəti və təsir sahələri kimi meyarlara əsaslanmışıq.

4.Turizm risklərinin idarəçilik mexanizmi milli turizm idarəetmə sisteminin xüsusiyyətlərinə uyğun qurulmalıdır. Azərbaycanda turizm idarəçiliyi mərkəzləşdirilmiş modelə, dövlət dəstəyinə, beynəlxalq norma və standartlara uyğun hüquqi bazaya, kadr hazırlığı və texnoloji inkişaf imkanlarına malikdir. Bu xüsusiyyətlər Dövlət Turizm Agentliyinin rəhbərliyi altında təkmil risk idarəetmə mexanizminin yaradılması üçün əlverişli şərait yaradır. Milli turizm idarəetmə orqanları strateji məqsədlərin reallaşdırılmasına xidmət edən mexanizmlərin qurulmasını təmin edir.

5.Azərbaycanda turizmdə risklərin idarə olunması vəziyyətinin təhlili göstərir ki, dövlət və regional turizm qurumlarında, eləcə də müəssisələrdə sistemli risk idarəetmə bölmələri demək olar ki, fəaliyyət göstərmir. Mövcud qurumların fəaliyyəti pərakəndə xarakter daşıyır və risklərin qarşısının alınması, nəticələrinin azaldılması və zərərlərin kompensasiyası üzrə əlaqələndirilmiş mexanizm mövcud deyil. Problemin həlli üçün risk idarəetməsinə məsul qurumların fəaliyyətini uzlaşdıran əlaqələndirmə mexanizminin yaradılmasına və dövlət dəstəyinə ehtiyac vardır.

6. Milli turizm idarəçiliyi mexanizminin formalaşdırılmasında Milli turizm idarəçiliyi mexanizminin formalaşdırılmasında uğurlu strategiya və icra modellərinin seçilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Hesab edirik ki, Azərbaycan turizmində risk idarəetmə mexanizminin formalaşdırılması üçün *"mərhələli strateji yanaşma"* və *"uyğunlaşma"* modelinin tətbiqi daha məqsədəuyğundur. Başlanğıc mərhələdə *"risklərin təhlili və qiymətləndirilməsinin üçüncü tərəfə etibar edilməsi", "fövqəladə halların planlaşdırılması"* və *"dövlət-özəl tərəfdaşlığının gücləndirilməsi"* strategiyalarının sintezinin, ikinci mərhələdə *"risklərin səbəb-nəticə təhlilinə əsaslanan idarəetmə", "uyğunlaşma və davamlılıq", "idarəetmə səriştələrinin inkişafı"* prinsiplərini birləşdirən yanaşma, üçüncü mərhələdə isə əvvəlki təcrübələr əsasında *"yüksək*

keyfiyyətli və dayanıqlı məhsul və xidmətlərin inkişafı", "yeni turizm məhsullarının yaradılması", "şaxələndirmə" və *"ağıllı texnologiyalar"* əsasında zənginləşdirilmiş strategiya və modellərin birləşdirilməsini, şərtlərə uyğunlaşdırılmasını və tətbiqini əlverişli hesab edirik.

7.Turizmdə risklərin idarəçilik mexanizmi Azərbaycanın mövcud şəraitinə uyğun qurulmalıdır. Beynəlxalq təcrübədə risklərin müəyyənləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi, qarşısının alınması və nəticələrinin aradan qaldırılması əsas mərhələlər hesab olunur. Milli turizm sənayesində bu sahədə ilkin addımların atıldığını nəzərə alaraq, real vəziyyətə uyğunlaşdırılmış alqoritmin hazırlanması daha səmərəli idarəetməyə imkan verə bilər.

8.Risk idarəetmə mexanizminin davamlı təkmilləşdirilməsi qlobal münasibətlərdəki gərginliklər, yeni risklərin yaranması, qeyri-müəyyənliyin artması, qloballaşmanın təsirləri, xidmət standartlarının, istehlakçı tələbatının və turist davranışlarının dəyişməsi ilə şərtlənir.

9.Turizmdə risk idarəetmə mexanizminin yüksək səviyyədə saxlanılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlə turistlər arasında aparılmış sorğuların və turizm regionlarında risk ehtimallarının qiymətləndirilməsi nəticələrinin gələcək risklərin idarə olunması, strategiya və modellərin hazırlanması prosesində nəzərə alınması məqsədəuyğun hesab edilir.

Tədqiqatdan gəldiyimiz nəticələri əsas götürərək bu sahədə müəyyən etdiyimiz çatışmazlıqların aradan qaldırılması, mövcud problemlərin həlli və daha mükəmməl risk idarəçilik sistemi qurmaq və mexanizmi təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı ideya, təklif və tövsiyələrimizi diqqətə çatdırırıq:

-turizm fəaliyyətində risk ehtimalının düzgün qavranılması və risk vəziyyətlərində davranışların tənzimlənməsi məqsədilə maarifləndirmə işi gücləndirilsin;

-risklərin daha dəqiq proqnozlaşdırılması üçün turizm idarəetmə qurumları və müəssisələri davamlı təhlil və müşahidələrin aparılmasını təmin etsin;

-risklilik səviyyəsinin və ehtimalının daim qiymətləndirilməsi, mexanizm, strategiya və modellərdə düzəltmələr aparılması və bu

zaman turistlərdə dərketmə və qavrama əsasında formalaşan məlumatlara istinad edilməsi mexanizmi qurulsun;

-turistlərin ölkədəki risk mühiti ilə bağlı rəylərinin öyrənilməsi üçün mütəmadi sorğular keçirilsin;

-ölkə üzrə risk qiymətləndirmə matrisləri və risk xəritələri hazırlanaraq davamlı yenilənsin, nəticələr milli turizm məlumat bazasına inteqrasiya edilsin;

-milli turizm sistemində risk idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılması məqsədilə dövlət və özəl turizm qurumları, təhlükəsizlik və fövqəladə hallar xidmətləri, yerli icmalar və digər maraqlı tərəflər arasında əməkdaşlığı əlaqələndirən mərkəz yaradılsın;

-turizm sahəsində risk idarəetməsi üzrə peşəkar kadrların hazırlanması üçün ali təhsil müəssisələrinin turizm ixtisaslarında "Turizmdə risklərin idarə edilməsi" məcburi fənn kimi tədris olunsun;

-Dövlət Turizm Agentliyi və regional turizm idarələrinin quruluşunda "Risklərin idarə edilməsi" bölmələri yaradılsın;

-risk idarəçiliyinin beynəlxalq standartlara uyğun təşkili və sistemin səmərəliliyinin artırılması məqsədilə gələcəkdə "Turizm polisi"nin yaradılması nəzərdən keçirilməsi məqsədəuyğun hesab edilsin.

Əminik ki, qeyd edilən yeni elmi yanaşmalarımız, ideya və mülahizələrimiz Azərbaycanda turizm fəaliyyətində risk idarəetmə sisteminin və mexanizminin formalaşdırılması, səmərəli fəaliyyəti və daim təkmilləşdirilməsi gedişində əhəmiyyətli nəticələrə, milli turizmin davamlı inkişafına, rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə, müsbət imic qazanmasına, qlobal turizm biznesində layiqli mövqeyə qalxmasına təminat yaradacaq.

İddiaçının dissertasiyanın mövzusuna dair dərc olunmuş elmi əsərlərinin siyahısı:

1. Həsənli T.A. Müasir turizm fəaliyyətində təhlükə və təhdidlərin mahiyyəti. // – Gəncə: Zəfər gününə həsr olunmuş "Elm və texnologiyaların müasir trendləri" Respublika elmi-praktik konfransı.

II hissə, 6-7 noyabr 2023. – s. 240-243.
2. Гасанлы Т.А. Влияние осознаваемых рисков на принятие решения о покупке туристского продукта и услуг. // – Москва: Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии 2024, № 12, – стр. 293-297.
3. Гасанлы Т.А. Влияние рисков на принятие решения при выборе туристской дестинации и покупке туров. // – Москва: Евразийское пространство: экономика, право, общество. № 9, 2025, – стр.15-20.
4. Həsənli T.A. Risklərin idarə edilməsi turizm fəaliyyəti subyektlərinin iqtisadi təhlükəsizliyinin təmini istiqamətlərindən biri kimi. // – Bakı: Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları. № 4, 2025, – s. 41-53.
5.Həsənli T.A. Regional turizmin inkişafına təsir edən risklərin idarə edilməsi. // – Bakı: Regionların sosial-iqtisadi inkişafı və onun coğrafi problemləri” adlı beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları. 18-19 mart 2025-ci il. – s. 339-344.
6. Həsənli T.A. Rəqabətli turizm fəaliyyətində iqtisadi təhlükəsizliyin təminində risklərin idarə edilməsi metodları. // – Bakı: Ümummilli Lider Heydər Əliyevin anadan olmasının 102-ci ildönümünə həsr edilmiş “Suverenliyin möhkəmləndirilməsində rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatın inkişafına yeni strateji yanaşmalar” mövzusunda Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları, Azərbaycan, 25 aprel, 2025-ci il. – s. 593-597.
7. Гасанлы Т.А. Источник опасности и угроз в туристской деятельности: риски. // – Москва: Высшая школа: научные исследования. Материалы Межвузовского международного конгресса, – 9 января 2025 г. – стр. 7-12.
8. Hasanli T.A. Features of regional risks in tourism activities in Azerbaijan and a methodological approach to their management. // – Lvov: Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 47, 2025. – pp. 207-213.
9. Гасанлы Т.А. Роль информации в восприятии рисков в туризме и выборе дестинаций туристами. // – Москва: Финансовая экономика, 2026, № 2. – стр. 23-34.
10. Həsənli T.A. Müasir turizm fəaliyyətində risklərin

xüsusiyyətləri və onların idarə edilməsinə yanaşmalar. // – Bakı: “Kooperasiya” elmi-praktiki jurnal, 2026, № 1(80). – s. 208-216.

11. Hasanli T.A. Information sources cited in the assessment and selection of the degree of risk of tourism destinations. // – Science of Europe, 2026, №3. – pp. 4-11.

Dissertasiyanın müdafiəsi 16 sentyabr 2026-cı il tarixdə, saat 16^{00}-da Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.46 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1106, Azərbaycan Respublikası, Bakı şəh., Nərimanov ray., Nəcəf Nərimanov küç. 93.

Dissertasiya ilə Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Avtoreferatın elektron versiyaları Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin (www.aku.edu.az) rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 02 iyul 2026-cı il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 01.07.2026

Kağızın formatı: 60 x 84 1/16

Həcm: 47095 işarə

Tiraj: 100