

## NƏQLİYYAT SİSTEMİNDƏ DÖVLƏT-ÖZƏL TƏRƏFDAŞLIĞI: MÜXTƏLİF MODELLƏRİN OXŞAR VƏ FƏRQLİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

*Daxil olub: 24 aprel 2025-ci il*  
*Qəbul olunub: 5 iyun 2025-ci il*

*Received: 24 April 2025*  
*Accepted: 5 June 2025*

*Aqil Əsədov<sup>1</sup>, Fuad Mirzəyev<sup>2</sup>*  
*<sup>1</sup>i.e.d., dosent, İqtisadi İslahatların Təhlili*  
*və Kommunikasiya Mərkəzi;*  
*<sup>2</sup>i.f.d., dosent, Milli Aviasiya Akademiyası*  
*<sup>1</sup>a.asadov1976@gmail.com,*  
*<sup>2</sup>fmirzayev@naa.edu.az,*  
*<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8020-8922>*  
*<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0003-7097-6041>*

<https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.13.1010>

### Xülasə

Nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı biznes-modeli ənənəvi dövlət maliyyələşdirilməsinin alternativini olub, çağdaş dövrdə dünya nəqliyyat infrastrukturunun inkişafı və modernizə olunmasında mühüm rol oynayır. *Tədqiqat işində* nəqliyyat sistemində tətbiq olunan müxtəlif dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri, o cümlədən “Tikinti, istismar və ötürülmə (*Build, operate, transfer - BOT*)”, “Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar (*Design, build, finance, operate - DBFO*)”, “Konsessiya” müqavilələri və onların digər törəmə formaları arasında oxşar və fərqli xüsusiyyətlərin müqayisəli təhlili aparılmışdır. Təhlil zamanı hər bir modelin istifadəsinin səmərəliliyi, maliyyələşmə mexanizmləri və tərəfdaşlar arasında risklərin bölüşdürülməsi prinsipləri araşdırılmış, nəticədə hər bir model çərçivəsində dövlət və özəl tərəfdaş arasında öhdəliklər, risklər və iqtisadi maraqların necə bölüşdürüldüyü müəyyən edilmişdir. Məqalədə müqayisəli təhlil metodu vasitəsilə müxtəlif dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin nəqliyyat sistemində fərqli iqtisadi şəraitlərə və layihə şərtlərinə uyğunlaşması imkanları araşdırılmışdır. Təhlil göstərir ki, bu modellərin düzgün seçilməsi nəqliyyat infrastrukturunun səmərəliliyini və rentabelliyini artırmaqla yanaşı, göstərilən nəqliyyat xidmətlərinin keyfiyyətinin də maksimum səviyyədə yüksəlməsinə səbəb ola bilər. Aparılmış tədqiqat işinin məqsədi hökumət orqanlarına, özəl tərəfdaşlara (investorlar) və digər maraqlı tərəflərə nəqliyyat layihələrini daha səmərəli reallaşdırmaq və həmin layihələrin uzunmüddətli hədəflərinə nail olmaq baxımından ən optimal dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelini seçməkdə köməklik göstərməkdir.

*Açar sözlər:* dövlət-özəl tərəfdaşlığı, nəqliyyat sistemi, biznes-model, konsessiya, investisiya.

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN TRANSPORT: SIMILARITIES AND DIFFERENCES OF DIFFERENT MODELS

*Agil Asadov <sup>1</sup>, Fuad Mirzayev <sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*D.Sc in economics., Associate professor, Center for Analysis of Economic Reforms,*

<sup>2</sup>*Ph.D. in economics., Associate professor, National Aviation Academy*

### **Abstract**

Public-private partnerships (PPPs) play a pivotal role in the development and modernization of transportation infrastructure worldwide, offering governments an alternative to traditional public-sector financing. *This research* explores the similarities and differences among various PPP models used in the transport sector, including Build-Operate-Transfer (BOT), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), and Concession agreements. It examines how each model balances responsibilities, risks, and benefits between the public and private sectors, with a focus on operational efficiency, financial structure, and risk-sharing. Through a comparative analysis, the article highlights the adaptability of PPP models to diverse economic environments and project types, providing insights into how different approaches can maximize infrastructure efficiency, cost-effectiveness, and service quality in transportation. This examination aims to guide policymakers, investors, and stakeholders in choosing the most suitable model to address their transportation needs while achieving long-term public and private sector goals.

**Keywords:** *Public-Private Partnership (PPP), transport system, business model, concession, investment.*

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ТРАНСПОРТА: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ РАЗНЫХ МОДЕЛЕЙ

*Агил Асадов <sup>1</sup>, Фуад Мирзоев <sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*д.э.н., доцент, Центр Аналитики Экономических Реформ и Коммуникации,*

<sup>2</sup>*к.э.н., доцент, Национальная Авиационная Академия*

### **Резюме**

Государственно-частные партнерства (ГЧП) играют ключевую роль в развитии и модернизации транспортной инфраструктуры по всему миру, предлагая правительствам альтернативу традиционному государственному

финансированию. В данном исследовании рассматриваются сходства и различия между различными моделями ГЧП, используемыми в транспортном секторе, включая строительство-эксплуатацию-передачу (BOT), проектирование-строительство-финансирование-эксплуатацию (DBFO) и концессионные соглашения. В статье рассматривается, каким образом в каждой модели обеспечивается баланс ответственности, рисков и выгод между государственным и частным секторами, с акцентом на операционную эффективность, финансовую структуру и распределение рисков. С помощью сравнительного анализа в статье подчеркивается адаптируемость моделей ГЧП к различным экономическим условиям и типам проектов, что позволяет понять, как различные подходы могут максимально повысить эффективность инфраструктуры, рентабельность и качество услуг на транспорте. Этот анализ призван помочь политикам, инвесторам и заинтересованным сторонам выбрать наиболее подходящую модель для решения своих транспортных задач и достижения долгосрочных целей государственного и частного секторов.

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство (ГЧП), транспортная система, бизнес-модель, концессия, инвестиции.*

## Giriş

Ölkəmizin nəqliyyat sektorunun dinamik inkişafı, Azərbaycanın iştirakı ilə reallaşan beynəlxalq nəqliyyat dəhlizləri və tranzit imkanlarının artması, regional və beynəlxalq nəqliyyat layihələrinin icrasının sürətlənməsi nəqliyyat sistemində baş verən biznes-proseslərə yenidən baxılmasını, bu biznes-modellərin inkişaf etmiş ölkələrin nümunəsi ilə uzlaşdırılmasını tələb edir. Məlumdur ki, çoxsaylı strateji əhəmiyyətli beynəlxalq nəqliyyat layihələrinin iştirakçısı olan ölkəmiz həmin layihələrin əsas tələblərindən biri olan özəl investisiyaların xüsusi payının yüksək olması tələbini təmin edəcək yeni biznes-modellərin axtarışındadır. Belə biznes-modellərdən biri də dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelidir.

Nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığını zəruri edən maliyyələşdirmənin səmərəliliyi, idarəetmənin optimallaşdırılması və infrastrukturun inkişafı kimi bir sıra amillər mövcuddur. Bu amillərlə yanaşı, nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı biznes-modelini zəruri edən əsas səbəblər aşağıdakılardır:

1. Büdcə vəsaitlərinin çatışmazlığı. Müasir nəqliyyat infrastrukturunun inkişafı əhəmiyyətli investisiyalar tələb edir ki, dövlət büdcəsində əksər hallarda bu sahədə

irimiqyaslı layihələrin həyata keçirilməsi üçün vəsait çatışmır. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı hesabına özəl şirkətlərin cəlb edilməsi maliyyə yükünü bölüşməyə və nəticə olaraq nəqliyyat layihələrinin reallaşdırılmasını sürətləndirməyə imkan verir;

2. Səmərəliliyin artırılması. Təcrübə onu deməyə əsas verir ki, özəl biznes (tərəfdaş) əksər hallarda resursların idarə edilməsində daha səmərəli nəticələr əldə etməklə yanaşı, xərcləri azaldan və xidmətlərin keyfiyyətini yüksəltməyə kömək edən müasir texnologiyalara və layihə idarəetmə təcrübəsinə sahibdir;

3. Risklərin bölüşdürülməsi. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı zamanı layihə boyu yaranan risklər dövlətlə özəl tərəfdaşlar arasında optimal bölüşdürülə bilər. Bu zaman dövlət əsasən sosial və siyasi riskləri, özəl şirkətlər isə maliyyə və əməliyyat risklərini öz üzərinə götürür. Risklərin belə bölgüsü layihələri daha dayanıqlı etməklə yanaşı, ehtimal edilən uğursuzluqlar zamanı dövlətin maliyyə yükünü azaldır;

4. Müasir texnologiyalara və innovasiyalara daha sürətli çıxışın təmin olunması. Məlumdur ki, özəl sektor innovasiyalara, müasir texnologiya və texnikaya daha tez çıxış əldə edir. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı modeli bu üstünlüklərdən nəqliyyat infrastrukturunun modernizə olunmasında istifadə etməyə imkan verir ki, bu da nəqliyyat xidmətlərinin son istehlakçılara təqdim edilən xidmətlərinin keyfiyyətini və təhlükəsizliyini artırır;

5. Yeni iş yerlərinin yaradılması və ölkə iqtisadiyyatının stimullaşdırılması. Nəqliyyat sektorunda icra edilən iri infrastruktur layihələri çoxsaylı iş yerləri yaradır və bütövlükdə iqtisadiyyatı stimullaşdırır. Özəl şirkətlərlə əməkdaşlıq dövlətə iqtisadi artımı sürətləndirərək həmin layihələri daha tez və uğurla reallaşdırmağa imkan verir.

Nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin tətbiqi avtomobil yollarının, hava limanlarının, dəmiryol xətlərinin və limanların inkişafını stimullaşdırır ki, bu da öz növbəsində nəqliyyat xidmətlərinin keyfiyyətini və əlçatanlığını artırır, iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətini yüksəldir, biznes və vətəndaşlar üçün logistika proseslərini daha rahat edir [1].

### **Nəqliyyat sektorunda özəl təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyəti**

Aydındır ki, bazar iqtisadiyyatında aparıcı mövqe özəl təsərrüfat subyektlərinə - sahibkarlığın müxtəlif formalarına məxsus olur. Başqa sözlə desək, müxtəlif mülkiyyət formasına və təşkilati-hüquqi formaya malik sahibkarlıq subyektlərinin fəaliyyəti iqtisadiyyatın bütün sahələrində əldə olunan nəticələrdə böyük paya malikdir. O cümlədən nəqliyyat sektorunda da həyata keçirilən islahat və proqram-

ların nəticəsi sektorun bazarın tələblərinə uyğunlaşmasına və nəqliyyat xidmətlərində də aparıcı mövqenin özəl sektora doğru inkişafına gətirib çıxarmışdır.

Araşdırmalar göstərir ki, nəqliyyat və anbar təsərrüfatına 2022-ci ildə 4617,4 milyon manat investisiya qoyulub ki, bu da ümumi investisiyaların 25,8%-ni təşkil edib. O cümlədən analogi rəqəmlər 2023-cü ildə 5424,4 milyon manat və 25,5% təşkil edib. Ölkə üzrə 2021-ci ildə 353027, 2022-ci ildə 374704, 2023-cü ildə isə 397743 mikro və kiçik sahibkarlıq subyekti fəaliyyət göstərüb ki, bunun da illər üzrə, analogi olaraq, 20.2%-i, 19.9%-i və 19.6%-i nəqliyyat və anbar təsərrüfatının payına düşür. Bütün bunları Cədvəl 1-dən də görmək mümkündür.

**Cədvəl 1. Mikro və kiçik sahibkarlıq subyektlərinin iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə sayı**

| Göstəricilər                                                    | İllər  |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                                                 | 2021   | 2022   | 2023   |
| Kiçik sahibkarlıq subyektlərinin sayı, cəmi                     | 6856   | 7760   | 8610   |
| Mikro sahibkarlıq subyektlərinin sayı, cəmi                     | 346171 | 366944 | 389133 |
| ondan fərdi sahibkarlar                                         | 318321 | 335306 | 353355 |
| Nəqliyyat və anbar təsərrüfatında kiçik sahibkarlıq subyektləri | 336    | 398    | 450    |
| Nəqliyyat və anbar təsərrüfatında mikro sahibkarlıq subyektləri | 71108  | 74280  | 77628  |
| Ondan fərdi sahibkarlar                                         | 69964  | 72913  | 75936  |

*Mənbə: "Azərbaycanın statistik göstəriciləri -2024" və "Azərbaycanın statistik göstəriciləri - 2023" Bakı, DSK, səh. 111-114.*

Cədvəl 2-də isə 2021-2023-cü illərdə mikro və kiçik sahibkarlıq subyektlərinin fəaliyyətinin nəticələri verilmişdir. Cədvəldən göründüyü kimi, iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə mikro və kiçik sahibkarlıq subyektlərinin fəaliyyət nəticələrinin 2021-ci ildə 8,1%-i, 2022-ci ildə 9,4%-i, 2023-cü ildə isə 9,3%-i nəqliyyat və anbar təsərrüfatının payına düşür.

**Cədvəl 2. Mikro və kiçik sahibkarlıq subyektlərinin fəaliyyəti**

| Göstəricilər                         | 2021                       |                                 | 2022                       |                                 | 2023                       |                                 |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
|                                      | Sahib. Subyek. Sayı, vahid | Məhsul və xid. həcmi, mln manat | Sahib. Subyek. Sayı, vahid | Məhsul və xid. həcmi, min manat | Sahib. Subyek. Sayı, vahid | Məhsul və xid. həcmi, min manat |
| İqtisadi fəaliyyət növləri üzrə cəmi | 353027                     | 13603,4                         | 374704                     | 15787,0                         | 400877                     | 18144,6                         |
| mikro                                | 346171                     | 9373,4                          | 366944                     | 11072,2                         | 392267                     | 12366,2                         |
| kiçik                                | 6856                       | 4230,1                          | 7760                       | 4714,9                          | 8610                       | 5778,4                          |

|                    |       |        |       |        |       |        |
|--------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Nəqliyyat və anbar | 71444 | 1104,0 | 74678 | 1479,5 | 78078 | 1681,5 |
| təsərrüfatı        | 71108 | 863,7  | 74280 | 1137,6 | 77628 | 1358,4 |
| mikro              | 336   | 240,4  | 398   | 341,9  | 450   | 323,1  |
| kiçik              |       |        |       |        |       |        |

*Mənbə: "Azərbaycanın statistik göstəriciləri -2024" və "Azərbaycanın statistik göstəriciləri - 2023" Bakı, DSK, səh. 111-114.*

Ümumilikdə isə nəqliyyat və anbar təsərrüfatı üzrə sahibkarlığın inkişafında müsbət dinamika təmin edilib, 2021-2023-cü illərdə sahə üzrə sahibkarlıq subyektlərinin sayı 6643 vahid və ya 9,3% artıb. O cümlədən baxılan dövrdə sahə üzrə məhsul və xidmətlərin həcmi 577,5 milyon manat və ya 52,3% artmışdır (Cədvəl 3). Bütün bunlar nəqliyyat və anbar təsərrüfatında aparıcı mövqenin özəl təsərrüfat subyektlərinə məxsus olduğunu, sahədə dövlət-özəl tərəfdaşlığı üçün münbit şərait olduğunu ifadə edir.

**Cədvəl 3. Nəqliyyat və anbar təsərrüfatında fəaliyyət göstərən sahibkarlıq subyektlərinin mülkiyyət növləri üzrə bölgüsü, ədədlə**

| Göstəricilər                            | 2021  | 2022  | 2023  |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|
| Nəqliyyat və anbar təsərrüfatında cəmi, | 71616 | 74860 | 78267 |
| o cümlədən                              |       |       |       |
| dövlət                                  | 185   | 181   | 174   |
| qeyri-dövlət,                           | 71431 | 74679 | 78093 |
| o cümlədən                              |       |       |       |
| xüsusi mülkiyyət                        | 71278 | 74476 | 77852 |
| xarici mülkiyyət                        | 115   | 158   | 190   |
| birgə mülkiyyət                         | 38    | 45    | 51    |

*Mənbə: "Azərbaycanda mikro, kiçik və orta sahibkarlıq". Bakı, DSK, 2023 və 2024-cü illər buraxılışı, səh.32-34.*

Fəaliyyətdə olan sahibkarlıq subyektlərinin isə əsas hissəsini qeyri-dövlət subyektləri və bunun da əksəriyyətini xüsusi mülkiyyətə məxsus subyektlər təşkil edir. Belə ki, 2021-2023-cü illərin statistik təhlilindən aydın olur ki, 2021, 2022 və 2023-cü illərdə sahibkarlıq subyektlərinin 99,5%-i xüsusi mülkiyyətə aiddir. 2021-2023-cü illərdə ümumi sahibkarlıq subyektlərinin sayı 6651 vahid artıb ki, bunun da 6574 vahidi xüsusi mülkiyyətə aiddir.

Bütün bunlar nəqliyyat sektorunda da bazar münasibətlərinə uyğun təsərrüfatçılığın formalaşdığını göstərir və bu sahədə dövlət-özəl tərəfdaşlığının inkişafı üçün geniş imkanların olduğuna əsas verir, hansı ki, bu imkanlar daha çox sahəyə bələd, sahədə xidmət göstərən sahibkarların olması ilə, inkişaf dinamikası ilə bağlıdır. Dövlət-özəl tərəfdaşlığının müxtəlif formaları mövcuddur ki, vacib amillərdən biri də

əməkdaşlıq üçün uyğun modelin seçilməsidir. Bu baxımdan da dövlət-özəl sektor əməkdaşlığına dair təcrübə və modellərin tədqiqi məqsədəuyğun olardı.

### **Nəqliyyat sistemində mövcud dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin müqayisəli təhlili**

Məlumdur ki, nəqliyyat sistemində icra edilən dövlət-özəl tərəfdaşlığı layihələrinin əsas məqsədləri sırasına ənənəvi olaraq dövlət tərəfindən təklif edilən nəqliyyat xidmətlərinin göstərilməsi hüququnun özəl tərəfdaşa ötürülməsi, istehlakçıya daha keyfiyyətli nəqliyyat xidmətlərindən istifadə etmək imkanı yaratmaq, ölkənin vahid nəqliyyat sisteminin dayanıqlı inkişafı və dövlət büdcəsinə olan təzyiqlərin azaldılması məqsədilə nəqliyyat infrastrukturunu obyektlərinin optimal maliyyələşdirilməsi və layihələndirilməsini təmin etmək aid edilə bilər. Bu baxımdan, nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığının “açar” xüsusiyyətləri aşağıdakılar hesab edilə bilər [2]:

- tərəfdaşlığın uzunmüddətliliyi (məyyən hallarda əməkdaşlıq 75 ilə qədər davam edə bilər),
- risklərin optimal bölüşdürülməsi və onların bir hissəsinin özəl tərəfdaşa ötürülməsi,
- dövlət və bələdiyyə orqanları ilə özəl tərəfdaş arasında bağlanan müqavilə formalarının müxtəlifliyi.

Yuxarıda qeyd edilən xüsusiyyətlərin hər biri özü-özlüyündə müxtəlif cür interpretasiya oluna bilmə imkanları yaratdığından bu imkanların hər birinin nəzərə alınma biləcəyi, nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı biznes-modeli əsasında icra edilən investisiya layihələrinin reallaşdırılmasının müxtəlif modellərinin təsnif edilməsi olduqca əhəmiyyətlidir.

Dünya Bankının təcrübəsi göstərir ki, nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı biznes modeli həm bütöv sistem, həm də ayrı-ayrı nəqliyyat növləri çərçivəsində həyata keçirilən layihələr üzrə dörd əsas kateqoriyaya bölünür [3]:

1. “*İdarəetmə və icarə müqavilələri*” (*Management and Lease Contracts*) – bu dövlət-özəl tərəfdaşlığı modeli aktivin (məsələn, nəqliyyat infrastruktur obyektinin) mülkiyyət hüququnun dövlətdə qalmaqla, onun idarə olunması və ya istismar hüququnun müəyyən müddətə özəl tərəfdaşa ötürülməsini nəzərdə tutur. Modelin tətbiqi zamanı kapital xərclərinin dövlət tərəfindən qarşılanmasını onu əsasən qısa və ortamüddətli tərəfdaşlıqlar üçün aktual edir. Təcrübədə modelin aşağıdakı fərqli təzahür formaları mövcuddur [9]:

- “İdarəetmə müqavilələri” (MC — *Management Contract*) – bu modeldə dövlət, öz mülkiyyətində olan aktivlərinin (məsələn, nəqliyyat infrastruktur obyektinin) idarə edilməsini xüsusi müqavilə əsasında özəl tərəfə həvalə edir və bunun müqabilində müəyyən edilmiş ödənişlər həyata keçirir.

- “İcarə müqaviləsi” (LC — *Lease Contract*) – bu modelin tətbiqi zamanı dövlət mülkiyyətində olan aktivin (məsələn, nəqliyyat infrastruktur obyektinin) müəyyən haqq qarşılığında özəl tərəfdaşın istismarına verilməsi nəzərdə tutulur. Bu model çərçivəsində aktivin istismarı ilə bağlı bütün riskləri (o cümlədən texniki və maliyyə riskləri) icarəçi şirkət – özəl tərəfdaş daşıyır.

Nəqliyyat sistemində “İdarəetmə və icarə müqavilələri” əsasında həyata keçirilən tərəfdaşlıq nümunəsi olaraq bir sıra ölkələrin hava limanlarında göstərilən yerüstü xidmətləri göstərmək olar. Belə ki, bu zaman özəl tərəfdaş sərnişinlərin və baqajın qeydiyyatı, aviasiya təhlükəsizliyinin təmin olunması və baqajın emal edilməsi kimi xidmətləri həyata keçirir və nəticədə göstərilən xidmətlərin səmərəliliyi və keyfiyyəti artmış olur.

Digər nümunə kimi bir sıra Qərbi Avropa ölkələrində özəl tərəfdaşın dövlətə məxsus dəmiryol xətlərinin icarə əsasında istismarı layihəsini qeyd etmək olar. Bu zaman özəl tərəfdaş həm dəmiryol xidmətlərinin təşkili, həm də dövlətə müqavilə ilə müəyyən edilmiş rüsum və ya bileet satışından əldə edilən gəlirin müəyyən bir hissəsini ödəmək cavabdehliyi daşıyır [4].

2. “Konsessiya” (*Concessions*) – ənənəvi dövlət-özəl tərəfdaşlığı modeli olub özəl tərəfdaşın dövlət mülkiyyətində olan aktivin (məsələn nəqliyyat infrastruktur obyektinin) və ona dair investisiya risklərinin böyük bir qisminin idarə olunmasını müqavilə ilə müəyyən edilmiş müddətə öz üzərinə götürdüyü tərəfdaşlıq modelidir. Bu modelin aşağıdakı fərqli təzahür formaları mövcuddur [9]:

- “Bərpa etmə (rekonstruksiya), istismar və ötürülmə” (*ROT — Rehabilitate, Operate and Transfer*) – özəl tərəfdaş dövlət mülkiyyətində olan nəqliyyat infrastruktur obyektini bərpa edir (rekonstruksiya edir), daha sonra onu müqavilə ilə müəyyən edilmiş müddətdə istismar edir, həmin müddət boyunca bütün riskləri özü daşıyır və müqavilə müddəti başa çatdıqdan sonra obyekti dövlət mülkiyyətinə geri qaytarır.

- “Bərpa, icarə və ötürülmə” (*RLT — Rehabilitate, Lease or Rent and Transfer*) – özəl tərəfdaş dövlət mülkiyyətində olan nəqliyyat infrastruktur obyektini bərpa edir (rekonstruksiya edir), daha sonra onu müqavilə ilə müəyyən edilmiş müddətə icarəyə və ya lizinqə götürür, həmin müddət boyunca bütün

riskləri özü daşıyır. Müqavilə müddəti başa çatdıqdan sonra obyekt dövlət mülkiyyətinə geri qaytarılır.

- “*Tikinti, bərpa (rekonstruksiya) idarəetmə və ötürülmə*” (*BROT — Build, Rehabilitate, Operate and Transfer*) – özəl tərəfdaş nəqliyyat infrastruktur obyektini özü tikir (bərpa edir), müqavilə ilə müəyyən edilmiş müddətdə onu istismar edir və həmin müddət boyunca bütün riskləri özü daşıyır. Müqavilə müddəti başa çatdıqdan sonra obyekt dövlət mülkiyyətinə verilir.

Dünya təcrübəsinə nəzər saldıqda nəqliyyat sistemində ən əhəmiyyətli konsessiya nümunələri olaraq İspaniyadakı “AVE” sürətli dəmiryol, Fransadakı “Autoroutes du Sud de la France (ASF)” şirkəti tərəfindən çəkilmiş, cəmi uzunluğu 2700 km olan avtomobil yolu, London metrosu, İstanbul Atatürk, Dehli və Mumbay hava limanları layihələrini görmüş oluruq [5].

3. “*Sıfırdan*” *layihələr - (Greenfield Projects)* – özəl tərəfdaş və ya artıq mövcud olan müştərək dövlət-özəl tərəfdaşlığı müəssisəsi müqavilə ilə müəyyən edilmiş müddətdə nəqliyyat infrastruktur obyektini layihələndirir, tikir və istismar edir. Həmin müddət bitdikdən sonra obyekt dövlətin mülkiyyətinə verilir. Bu modelin reallaşdırılmasının aşağıdakı fərqli formaları mövcuddur [9]:

- “*Tikinti, icarə və ötürülmə*” (*BLT — Build, Lease and Transfer*) – özəl tərəfdaş bütün riskləri özü daşımaq şərtilə yeni nəqliyyat infrastruktur obyektini tikir, onu dövlət mülkiyyətinə ötürür və sonradan həmin obyekt icarəyə götürərək istismar edir. Bu tərəfdaşlıq zamanı istismar müddətində ola biləcək bütün riskləri özəl tərəfdaş daşıyır. BLT tərəfdaşlıq zamanı adətən dövlət infrastruktur obyektini vasitəsilə göstərilən xidmətlərin uzunmüddətli dövr üçün satın alınması («take-or-pay contracts») hesabına özəl tərəfdaşın minimal gəlirliyini təmin edir (qarantı olur);

- “*Tikinti, istismar və ötürülmə*” (*BOT — Build, Operate, and Transfer*) – özəl tərəfdaş bütün riskləri özü daşımaq şərtilə yeni nəqliyyat infrastruktur obyektini tikir, onu istismar edir və müqavilə müddəti başa çatdıqdan sonra obyekt dövlətin mülkiyyətinə ötürür. Bu zaman özəl tərəfdaş müqavilə müddətində obyekt üzərində mülkiyyət hüququna sahib ola bilər. BOT tərəfdaşlığı zamanı adətən dövlət infrastruktur obyektini vasitəsilə göstərilən xidmətlərin uzunmüddətli satın alınması («take-or-pay contracts») hesabına özəl tərəfdaşın minimal gəlirliyini təmin edir (qarantı olur);

- “*Tikinti, sahiblənmə və istismar*” (*BOO — Build, Own and Operate*) – özəl tərəfdaş bütün riskləri özü daşımaq şərtilə yeni nəqliyyat infrastruktur obyektini tikir, öz mülkiyyətinə qəbul edir və istismar edir. BOO tərəfdaşlığı zamanı adətən dövlət infrastruktur obyektini vasitəsilə göstərilən xidmətlərin

uzunmüddətli satın alınması («*take-or-pay contracts*») hesabına özəl tərəfdaşın minimal gəlirliliyini təmin edir (qarantı olur);

- “*Tacir (Kommersant)*” (*Merchant*) – özəl tərəfdaş dövlət tərəfindən heç bir gəlirlilik zəmanəti (qarantı) olmadan təşkil edilən tenderdə qalib gələrək yeni nəqliyyat infrastruktur obyektinin tikintisini həyata keçirir. Bu zaman özəl tərəfdaş obyektin tikintisi, istismarı və s. ilə bağlı bütün riskləri özü daşıyır;

- “*İcarə*” (*Rental*) - özəl tərəfdaş bütün riskləri öz üzərinə götürmək şərtlə yeni nəqliyyat infrastruktur obyektini tikir, daha sonra onu dövlətə uzunmüddətli (adətən 1 ildən 15 ilədək müddətə) icarəyə verir.

“Sıfırdan” tərəfdaşlıq nəqliyyat layihələrinə nümunə olaraq Dehli-Mumbay sənaye dəhlizini, Kaliforniya sürətli dəmiryol xəttini, İnçxon (Şimali Koreya) və Hamad (Qatar) beynəlxalq hava limanlarını, “İpək Yolu” layihəsinin bir hissəsi olan Xorqos (Qazaxıstan) loqistika mərkəzini göstərmək olar [5].

4. “*Aktivlərin ötürülməsi*” (*Divestitures*) – bu tərəfdaşlıq modeli çərçivəsində özəl tərəfdaş nəqliyyat infrastruktur obyektinin mülkiyyətçisi olan dövlət müəssisəsini onun nəzarət səhm paketinin satın alınması və ya digər özəlləşdirmə (özgəninkiləşdirmə) mexanizmlərinin tətbiqi hesabına əldə edir. Bu modelin aşağıdakı reallaşma formaları mövcuddur [9]:

- “*Tam*” (*Full*) – dövlət mülkiyyətində olan müəssisənin 100% səhm zərfini özəl tərəfdaş tərəfindən satın alınması;

- “*Qismən*” (*Partial*) – dövlət mülkiyyətində olan müəssisənin səhm zərfinin müəyyən bir hissəsinin (adətən, 51% və daha çoxunun) özəl tərəfdaş tərəfindən satın alınması. Bu zaman bir qayda olaraq infrastruktur obyektinin idarə olunmasının özəl tərəfdaşa ötürülməsi nəzərdə tutulur.

“Aktivlərin ötürülməsi” tərəfdaşlığı nəqliyyat layihələrinə nümunə olaraq Çikaqo (ABŞ) “Skyway” avtomobil yolunu, Hindistan və Avstraliyadakı pullu avtomobil yollarını, Qatvik (İngiltərə) hava limanı və Mumbay (Hindistan) metro layihələrini nümunə göstərmək olar [6].

Dünya Bankının metodoloji yanaşmasına əsasən, bir infrastruktur layihəsinin dövlət-özəl tərəfdaşlığı kimi təsnif edilməsi üçün əsas meyar özəl tərəfdaşın layihənin istismarı ilə bağlı bütün riskləri və xərcləri öz üzərinə götürməsidir. Bu təsnifatın aparılması özəl tərəfdaşın sözügedən infrastruktur obyektinə tam mülkiyyət hüququna və ya nəzarət səhm paketinə sahib olmasından, yaxud obyekt müvəkkil dövlət orqanı ilə birgə istismar etməsindən asılı deyildir.

Məsələn, nəzərdən keçirilmiş idarəetmə və icarə müqavilələri tərəfdaşlıq modelinin tətbiqi formalarında, istismar risklərinin müəyyən bir hissəsinin özəl tərəfdaşa

ötürülməsi, əsasən, mülkiyyət hüququndan daha çox, müqavilədə təsbit edilmiş xüsusi öhdəliklər vasitəsilə reallaşdırılır. Bunun əksinə olaraq, “sıfırdan” layihələr (*Greenfield*) və “aktivlərin ötürülməsi” (*Divestiture*) kimi təsnif edilən tərəfdaşlıq modellərinin həyata keçirilməsi zamanı risklərin özəl tərəfdaşa transferi üçün müqavilə öhdəliklərinə əlavə olaraq, özəl tərəfdaşın dövlət müəssisəsinin səhm paketini tam və ya qismən əldə etməsi mexanizmindən də istifadə olunur [3].

Qeyd etmək lazımdır ki, nəqliyyat sistemində reallaşdırılan dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmlərinin əksəriyyəti yuxarıda qeyd edilən modellərdən hər hansısa birinə əsaslanır. Bununla belə, Dünya Bankının metodoloji yanaşmalarına əsasən deyərək ki, nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri arasında dəqiq müəyyən edilmiş sərhədlər mövcud deyildir və bir sıra belə tərəfdaşlıq layihələri bir neçə modelin sintezi çərçivəsində də icra edilə bilər [3]. Bu zaman əsas kriteri olaraq, layihədə özəl tərəfdaşın risk və öhdəliklərinin dəqiq müəyyən edildiyi model seçilərək tətbiq edilir.

Avropa Birliyi ölkələrində infrastruktur layihələrinin, xüsusilə nəqliyyat infrastrukturunun qurulmasında tətbiq edilən dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri, dövlətin layihədəki iştirak payı və risklərin özəl sektora ötürülməsi səviyyəsinə görə, yuxarıda qeyd olunanlardan müəyyən qədər fərqlilik göstərir [7]. Həmin modelləri nəzərdən keçirək:

- “Xidmət müqavilələri” (*Service Contract*) dövlət ilə özəl tərəfdaş arasında kiçik həcmli və qısamüddətli dövlət xidmətlərinin özəl sektora ötürülməsinə dair bağlanan razılaşmadır. Bu, özəl tərəfdaşın dövlət aktivlərinin (o cümlədən nəqliyyat infrastrukturunu obyektlərinin) qısa müddət ərzində istismarını nəzərdə tutan, özəl sektorun iştirakı baxımından sadə və məhdud xarakterli dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelidir. Sözügedən modelin tətbiqi zamanı idarəetmə və investisiya öhdəlikləri dövlət tərəfindən icra olunur. Həmçinin bu modelin tətbiqi zamanı maliyyə və əsas vəsaitlərin (uzunmüddətli aktivlərin) qalıq dəyəri ilə bağlı risklər dövlətin üzərində qalır. Əvəzində dövlət nəqliyyat infrastrukturunu obyektinin istismarına dair yüksək ixtisaslaşmış xidmətlər əldə edir. Bu isə öz növbəsində dövlət büdcəsinin istismar xərclərinə qənaət etmək imkanı yaradır. Bununla yanaşı, qeyd edilən modelin tətbiqi zamanı dövlət özəl tərəfdaş tərəfindən infrastruktur obyektinin istismarı zamanı göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinə nəzarəti təmin etmək funksiyasına sahib olur.

- “İdarəetmə və istismar müqaviləsi” (*Operation and Management Contract - O&M*) infrastruktur obyektinin idarə edilməsi və istismar hüququnun özəl sektora ötürülməsinə dair dövlətlə özəl tərəfdaş arasında razılaşmadır. Müqavilənin müddəti adətən qısamüddətli olsa da, sonradan uzadılması mümkündür. Tərəfdaşlıq

çərçivəsində dövlət tərəfindən özəl tərəfdaşa edilən ödənişlər sabit xarakter daşıya bilər və ya müəyyən edilmiş “hədəf” göstəricilərinə nail olunma səviyyəsindən asılı olaraq, diferensial şəkildə həyata keçirilə bilər. Bu tərəfdaşlıq modelində maliyyə riskləri dövlətin üzərində qalır. Sözügedən model dövlətə həm istehlakçılara təqdim olunan xidmətlərin keyfiyyətini yüksəltmək, həm də texnika və texnologiyalara yönəldilən investisiyaların səmərəliliyini artırmaq imkanı yaradır. Bunun əsas səbəbi özəl tərəfdaşın (əməliyyat müəssisəsinin) ümumi xərcləri azaltmaq və istismar mərhələsindəki bazar riskini minimallaşdırmaq məqsədilə göstərilən xidmətin keyfiyyətinin artırılmasında maraqlı olmasıdır. Nəzərdən keçirilən tərəfdaşlıq modeli, sonradan dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi ilə nəticələnə bilən “keçid dövrü” üçün daha məqsədəuyğun bir yanaşma təşkil edir.

- “İcarə müqaviləsi” (*Leasing*) – özəl tərəfdaş tərəfindən dövlət aktivləri - infrastruktur obyektlərini istismar etmək və onu istifadəyə yararlı vəziyyətdə saxlanılmaq öhdəliyini qəbul edərək fiksə edilmiş icarə haqqı ödəmək qarşılığında həmin aktivin istismarından gəlir əldə etdiyi razılaşma. Bu halda bütün bazar risklərini özəl tərəfdaş daşıyır və bu səbəbdən o, maksimal istismar səmərəliliyinə nail olmaqda maraqlı olur. Bu səbəbdən qeyd edilən razılaşma növü özəl tərəfdaş üçün istismar obyekti vasitəsilə istehlakçılara göstərilən xidmətin keyfiyyətinə dair qoyulmuş tələblər tam təmin edildiyi təqdirdə gəlirli hesab edilir. Bu razılaşma zamanı dövlət infrastruktur obyektinin tikilməsi, modernizə edilməsi və ya əsaslı təmiri ilə bağlı riskləri daşıyır. İcarə tərəfdaşlığı modelinin BBO, LDO və ya WAA kimi (cədvəl 4) daha mürəkkəb formalarının reallaşdırılması zamanı tikinti riskləri bir qayda olaraq özəl şirkət - operatora ötürülür ki, nəticədə dövlət həmin risklərdən azad olur.

- “Açar təslimi” (Turnkey Procurement) və ya “Tikinti, istismar, ötürülmə” (*Build, Operate, Transfer – BOT*) modeli dövlət ilə özəl tərəfdaş arasında özəl tərəfdaşın infrastruktur obyektinin layihələndirilməsi, inşası və istismarı üzrə öhdəlikləri öz üzərinə götürdüyünü təsdiq edən, inteqrasiya olunmuş dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelidir. Bu tərəfdaşlıq modeli çərçivəsində layihənin müxtəlif mərhələlərində yaranan risklərin vahid müqavilə ilə tənzimlənməsi bir tərəfdən dövlət büdcəsinə olan təzyiqləri azaldır, digər tərəfdən isə özəl tərəfdaş layihənin səmərəli reallaşdırılmasına təşviq edir. Nəzərdən keçirilən tərəfdaşlıq modeli özəl tərəfdaşın əməliyyat xərclərini hələ layihələndirmə və tikinti mərhələsində nəzərə almasını zəruri edir ki, bu da son nəticədə çevik planlaşdırmanı və biznes proseslərinin daha səmərəli idarə edilməsini stimullaşdırır. Bu dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin tətbiqi zamanı dövlət maliyyə risklərini öz üzərinə götürsə

də, digər tərəfdaşlıq modellərindən fərqli olaraq, infrastruktur obyektinin istismar dövrünün müxtəlif mərhələlərində nəzarət imkanlarından məhrum olur. Eyni zamanda bu modelin tətbiqi zamanı infrastruktur obyektinə mülkiyyət hüququ dövlətə ötürüldüyündən, hər iki tərəfdaşın arzu olunan nəticələr əldə etməsi üçün infrastruktur obyektinin istismar tələblərinin (göstərilən xidmətlərin keyfiyyət standartlarının) ətraflı şəkildə təsnif edilməsi mütləq əhəmiyyət kəsb edir. İcra olunan layihənin spesifik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, nəzərdən keçirilən tərəfdaşlıq modeli BOOT, BROT, BLOT və ya BTO (cədvəl 4) kimi törəmə dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinə də transformasiya ola bilər.

- “Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar” (*DBFO — Design, Build, Finance, and Operate*) – özəl tərəfdaşın dövlətin tələblərindən irəli gələrək infrastruktur obyektini layihələndirdiyi, onun tikintisini maliyyələşdirdiyi və ardınca onun istismarını həyata keçirdiyi model. Bu modelin tətbiqi zamanı müqavilə müddəti bitdikdən sonra, müqavilə şərtlərindən asılı olaraq, aktiv – infrastruktur obyekti dövlət mülkiyyətinə ötürülə bilər. “Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar” modeli daha öncə nəzərdən keçirilən modellərlə müqayisədə daha mürəkkəb olmaqla özəl tərəfdaşın infrastruktur obyektinin həm tikintisi, həm də istismarının səmərəliliyini təmin etməli olmasını şərtləndirir. Bu model dövlət-özəl tərəfdaşlığı daha çox tətbiq edilən törəməsi özəl biznesin (tərəfdaşın) konsessiya razılaşması əsasında infrastruktur obyektini layihələndirdiyi, maliyyələşdirdiyi, tikdiyi və istismar etdiyi modelidir. Bu zaman özəl tərəfdaşın gəlirləri konsessiya dövründə (adətən 25-30 il) infrastruktur obyektinin istismarından əldə edilən gəlirlər hesabına formalaşır. Infrastruktur obyektinin özü dövlət mülkiyyətində qalır. Bu model bir qayda olaraq göstərilən xidmətlər qarşılığında istehlakçıdan xidmət haqlarının alındığı layihələr üçün (məsələn avtomobil sektorunda) daha uyğundur. “Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar” modelinin digər çox tətbiq edilən törəməsi əsas vəsaitlərin (uzunmüddətli aktivlərin) tam və ya qismən özəl tərəfdaşın mülkiyyətinə ötürülməsi hesabına dövlət mülkiyyətinin özgəninkiləşdirildiyi modelidir. Bu törəmə model tərəfdaşlığın tətbiqi zamanı, aktivlər tam olaraq özəl tərəfdaşın mülkiyyətinə keçdiyi təqdirdə, dövlət ancaq göstərilən xidmətlərin tərkibini məhdudlaşdırmaq hesabına istehlakçıları inhisarçı qiymətlərdən qorumaq funksiyasını yerinə yetirir. Aktivlərin bir hissəsinin dövlət mülkiyyətində qalması yalnız dövlətin özəl tərəfdaş tərəfindən göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinə nəzarət etməsini təmin etmək məqsədi daşıyır. “Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar” modeli digər dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri kimi konkret layihə və onun özünəməxsus xüsusiyyətlərinə adaptasiya edilə bilər (cədvəl 4).

Yuxarıda nəzərdən keçirilmiş dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri əsasən Avropa Birliyi ölkələrində tətbiq edilir və onların modifikasiya (konkret layihəyə adaptasiya) edilmiş formaları cədvəl 4-də öz əksini tapmışdır.

**Cədvəl 4. Avropa Birliyi ölkələrində tətbiq edilən əsas dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri və onların adaptasiya edilmiş törəmələri**

| <b>Dövlət-özəl tərəfdaşlığının modeli</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Modelin təsviri</b>                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>“Xidməti müqavilə”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Özəl tərəfdaş qısamüddətli dövrdə dövlət aktivlərini istismar edir. Maliyyə və idarəetmə risklərini dövlət daşıyır.                                                                                  |
| <b>“İdarəetmə və istismar müqavilələri”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Özəl tərəfdaş dövlət aktivlərini həm idarə, həm də istismar edir. Onun gəlirləri dövlət və istehlakçının tələblərini hansı səviyyədə təmin etməsindən asılı olur. Maliyyə risklərini dövlət daşıyır. |
| <b>“İcarə müqaviləsi”:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Satınalma, tikinti və istismar” (BBO - Buy, Build, and Operate);</li> <li>• İcarə, modernləşdirmə və istismar” (LDO - Lease, Develop, and Operate);</li> <li>• “Genişləndirmə” (WAA - Wrap around addition).</li> </ul>                                                                                                                                                            | Özəl tərəfdaş dövlət əmlakını icarəyə götürüb onu təmir (modernizə) edərək dövlətə geri qaytarmaq öhdəliyi olmadan onu istismar edir.                                                                |
| <b>“Tikinti, istismar və ötürmə”:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tikinti, sahiblənmə, istismar və ötürmə” (BOOT - Build, Own, Operate, and Transfer);</li> <li>• “Tikinti, icarə, sahiblənmə və ötürmə” (BROT - Build, Rent, Own, and Transfer);</li> <li>• “Tikinti, icarə, istismar və ötürmə” (BLOT - Build, Lease, Operate, and Transfer);</li> <li>• “Tikinti, ötürmə və istismar” (BTO - Build, Transfer, and Operate).</li> </ul> | Özəl tərəfdaş aktivini layihələndirərək tikir, onu istismar edir və müqavilə müddəti bitdikdən sonra və ya daha öncədən (xüsusi razılaşdırılmış hallarda) aktivini dövlət mülkiyyətinə ötürür.       |
| <b>“Layihələndirmə, sahiblənmə, maliyyələşdirmə və istismar”:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tikinti, sahiblənmə və istismar” (BOO - Build, Own, and Operate);</li> <li>• Tikinti, modernizə etmə və istismar” (BDO - Build, Develop and Operate);</li> <li>• Layihələndirmə, tikinti, idarəetmə və maliyyələşdirmə” (DCMF - Design, Construct, Manage, and Finance).</li> </ul>                                                         | Özəl tərəfdaş aktivini dövlət mülkiyyətinə ötürmək öhdəliyi olmadan layihələndirir, tikir, ona sahiblənir və istismar edir.                                                                          |

*Mənbə: [7, 9] (xarici dildən tərcümə).*

Dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin bu qədər müxtəlifliyi və formalarının çoxluğu dövlətin layihələrdən gözləntilərinə uyğun olaraq “manevr” imkanlarının təmin olunması, nəqliyyat sektorunda investisiya layihələrinin reallaşdırılması şərtlərini

hərtərəfli əhatə olunması və tərəfdaşlar arasında risklərin ədalətli və optimal bölüşdürülməsini təmin edir. Məsələn, təcrübə göstərir ki, özəl tərəfdaşlar daha çox infrastruktur obyektinin tikintisi, maliyyələşdirilməsi və istismarı risklərini, dövlət isə tənzimləmə və nəzarət xarakterli riskləri daha yaxşı idarə edir.

Tərəfdaşların hər birinin sahib olduğu imkanlar və layihədə iştirak potensialının düzgün qiymətləndirilməsi tətbiq ediləcək dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin seçiminə birbaşa təsir göstərir və layihənin uğurlu olmasını şərtləndirir.

Aşağıdakı cədvəldə ABŞ-nin avtomobil nəqliyyatı sektorunda tətbiq edilən dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin təsnifatı verilmişdir [8]. Bu modellər özlərində müxtəlif riskləri cəmləşdirərək həmin risklərin dövlətlə özəl tərəfdaş arasında bölüşdürülməsindən asılı olaraq fərqlənirlər (cədvəl 5).

**Cədvəl 5. ABŞ-nin avtomobil nəqliyyatı sektorunda tətbiq edilən dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri təsnifatı**

| <b>Layihənin növü</b>                   | <b>Dövlət-özəl tərəfdaşlığının modeli</b>                                                                        |                                                                                               |                                                                                                   |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yeni tikinti layihəsi</b>            | “Layihələndirmə və tikinti” (DB - Design, and Build)                                                             | “Layihələndirmə, tikinti və istismar/saxlama” (DBO/DBM - Design, Build, and Operate/Maintain) | “Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar” (DBFO-Design, Build, Finance, and Operate) |
| <b>Mövcud obyektin rekonstruksiyası</b> | “İstismar və idarəetmə (konsessiya razılaşması əsasında)” (O&M Concession - Operation and Management Concession) |                                                                                               | “Uzunmüddətli icarə” (LTL-Long Term Lease)                                                        |
| <b>Hibrid layihə</b>                    |                                                                                                                  |                                                                                               | “İcarə, rekonstruksiya və istismar” (LDO - Lease, Develop, and Operate)                           |

*Mənbə: [8, 9] (xarici dildən tərcümə).*

Cədvəl 5-də öz əksini tapmış tərəfdaşlıq modellərinin bir qismi infrastruktur obyektlərinin “sıfırdan” tikilməsini, digərləri artıq mövcud obyektlərin rekonstruksiya və istismarını, üçüncü qismi isə daha öncəki ikisinin sintezi olan – hibrid tərəfdaşlıq konsepsiyasını özündə cəmlədirir. Nəzərdən keçirilən tərəfdaşlıq modellərinin hər birini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

“Layihələndirmə və tikinti” (*DB - Design, and Build*) – vahid müqavilə çərçivəsində iki fərqli əməkdaşlıq formasını özündə cəmləşdirmiş tərəfdaşlıq modelidir. Bu modelin tətbiqi zamanı özəl tərəfdaş müqavilə ilə öncədən təsbit edilmiş ödənişlər qarşılığında hər iki xidmətin (layihələndirmə/mühəndislik işləri və bilavasitə tikinti) göstərilməsi öhdəliyini öz üzərinə götürür.

Layihələndirmə, tikinti və istismar/saxlama” (*DBO/DBM - Design, Build and Operate/Maintain*) – özündə bir öncəki “Layihələndirmə və tikinti” (*DB - Design, and Build*) modelində özəl tərəfdaşın bütün öhdəliklərini saxlamaqla infrastruktur obyektini tikildikdən sonra onun istismarını nəzərdə tutan (istismar etmək və xidmət göstərmək məqsədilə layihələndirmə və tikinti) kompleks tərəfdaşlıq modelidir. Bu modelə müxtəlif elmi mənbələrdə həmçinin “açarın təslim edilməsi” (*Turnkey Procurement*) və “tikinti, istismar, ötürülmə” (*BOT — Build, Operate and Transfer*) adları ilə də rast gəlinir.

Layihələndirmə, tikinti, maliyyələşdirmə və istismar” (*DBFO-Design, Build, Finance and Operate*) modeli daha öncə Dünya Bankı və Avropa Birliyinin materiallarında da qeyd olunduğu kimi, dövləti demək olar ki, bütün risklərdən azad etdiyi kimi, özəl tərəfdaşa uzunmüddətli və stabil gəlir mənbəyi yaradır. Qeyd edilən tərəfdaşlıq modeli əsasən avtomobil yolları (ödənişli) və ya ictimai əhəmiyyətli binaların tikintisi zamanı tətbiq edilir.

İstismar və idarəetmə (konsessiya razılaşması əsasında)” (*O&M Concession - Operation and Management Concession*) tərəfdaşlığı modeli dövlət və ya bələdiyyə müəssisəsinin müəyyən dövr üçün infrastruktur obyektinin istismarı və idarə olunması öhdəliklərinin konsessiya müqaviləsi əsasında özəl tərəfdaşa ötürülməsini nəzərdə tutur [10].

“Uzunmüddətli icarə” (*LTL-Long Term Lease*) modeli dövlət mülkiyyətində olan infrastruktur obyektinin uzunmüddətli (10 il və daha çox) dövr üçün icarəsini nəzərdə tutur. Bu zaman “İcarə, rekonstruksiya və istismar” (*LDO - Lease, Develop, and Operate*) modelindən fərqli olaraq icarə obyektini (nəqliyyat infrastruktur obyektini) olduğu kimi qəbul edilir və istismar edilir.

Nəqliyyat sistemi üçün düzgün dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin seçilməsi bu sektorda infrastruktur layihələrinin uğurla həyata keçirilməsi üçün olduqca vacib əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan, sözsüz ki, yuxarıda nəzərdən keçirilmiş modellərin hər birinin özünəməxsus üstünlük və çatışmazlıqları mövcuddur. Həmin modellərdən hansı birinin daha uyğun olduğu sualına birbaşa cavab vermək olduqca çətinidir. Belə ki, tətbiq ediləcək model bilavasitə icra ediləcək nəqliyyat layihəsi,

onun xüsusiyyətləri, xarici və daxili mühit amilləri, maraqlı tərəflər (steykholderlər), aparılmış “SWOT” və “PEST” təhlil, layihənin icra ediləcəyi konkret ölkənin siyasi və iqtisadi konyunkturu və s. kimi çoxsaylı amillərdən asılıdır.

### **Azərbaycanın nəqliyyat sistemində dövlət-özəl sektor tərəfdaşlığı təcrübəsinin tətbiqi imkanları**

Qeyd etmək lazımdır ki, nəqliyyat ölkəmiz üçün ən əhəmiyyətli təsərrüfat sahələrindən biri olmaqla dinamik inkişaf etməkdədir. Məqalədə müzakirə olunan dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin Azərbaycanın nəqliyyat sistemində tətbiqi ölkəmizin nəqliyyat infrastrukturunun inkişafı üçün yeni, potensial maliyyələşmə mexanizmlərinin formalaşması ilə nəticələnə bilər. Hazırda Azərbaycan beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərinə (Şərq-Qərb, Şimal-Cənub, Orta və digər nəqliyyat dəhlizləri) integrasiya prosesi çərçivəsində öz nəqliyyat infrastrukturunu fəal şəkildə inkişaf etdirir. O cümlədən işğaldan azad edilmiş ərazilərdə nəqliyyat infrastrukturunun sürətlə qurulması və gələcəkdə Zəngəzur dəhlizinin formalaşdırılması perspektivləri bu gün ölkəmizin nəqliyyat strategiyasının prioritet istiqamətləri hesab edilir. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı bu cür iddialı layihələrin uğurla reallaşdırılması üçün mühüm alətə çevrilə bilər. Bu baxımdan, mövcud dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin ətraflı təhlili, Azərbaycan üçün uyğun modelin seçilməsi və uğurla tətbiqi baxımından faydalı ola bilər.

Yuxarıda haqqında bəhs olunan BOT modeli avtomobil yolları, körpülər və ya limanlar kimi böyük infrastruktur obyektlərinin tikintisi üçün daha çox uyğun modeldir. Azərbaycanda artıq neft-qaz infrastrukturunun qurulması zamanı BOT modelinin uğurlu tətbiq təcrübəsi mövcudluğu eyni modelin nəqliyyat layihələrinə reallaşdırılmasında da tətbiqinin mümkünlüyünü deməyə əsas verir. Eyni zamanda Azərbaycanın nəqliyyat sisteminin formalaşdırılmasına xarici kapitalın cəlb edilməsi zərurətini nəzərə alaraq DBFO modelinin tətbiqi, hava limanları və ya dəmiryol şəbəkəsi kimi mövcud nəqliyyat infrastrukturunun xarici investisiyalar hesabına modernləşdirilməsi baxımından, faydalı ola bilər.

Konsessiya modeli isə ödənişli avtomobil yolları və ya liman terminalları kimi layihələrə uzunmüddətli investisiyalar baxımından uğurlu dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelidir. Beynəlxalq nəqliyyat operatorlarının fəaliyyət göstərdiyi ölkəmizdə (məsələn Ələt limanında) bu modelin tətbiqi qeyd olunan təcrübənin digər nəqliyyat infrastrukturunu obyektlərinə də tətbiqini aktual edir.

Beləliklə, müxtəlif modellərin təhlili və xarici təcrübənin araşdırılması belə nəticəyə gəlməyə əsas verir ki, dövlət-özəl əməkdaşlığının gücləndirilməsi

uzunmüddətli uğurlu fəaliyyətin artıq sınaqdan çıxmış yollarından biridir. O cümlədən 2022-ci ilin dekabr ayında Azərbaycan Respublikasının “Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında” Qanununun qəbul edilməsi ölkəmizdə də bu məsələnin prioritet olmasını göstərir. Xüsusilə nəqliyyat sektorunda sahibkarlığın inkişafı, özəl dəmiryol daşıyıcılarının, su və hava daşıyıcılarının olması sahədə rəqabəti gücləndirə və inkişafı təmin edə bilər. Bu baxımdan da yuxarıda təhlil olunan müxtəlif dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin Azərbaycanda da tətbiqi müasir dövrün çağırışları kimi qəbul edilməlidir.

## Nəticə

Hesab edirik ki, nəqliyyat sektorunda icra edilən dövlət-özəl tərəfdaşlığı layihələri üçün optimal modelin seçilməsinə yardımçı ola biləcək metodoloji aspektləri aşağıdakılardır:

1. Layihənin ilkin hazırlıq mərhələsində bir sıra işlərin görülməsi:
  - Layihələndirmə işlərinin aparılması, optimal tərəfdaşlıq modelinin müəyyən edilməsi, tender sənədlərinin, biznes və maliyyə planlarının hazırlanması;
  - Layihə komandasının formalaşdırılması məqsədilə yuxarıda qeyd edilən əməliyyatlara özəl tərəfdaşın nümayəndələrinin cəlb edilməsi.
2. Müntəzəm monitoring sisteminin qurulması:
  - dövlət-özəl tərəfdaşlığı layihələrinin müntəzəm monitoringi onların səmərəliliyini qiymətləndirmək və zəruri hallarda layihə planında düzəliş və əlavələr etməyə kömək edir.
3. Beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi:
  - Beynəlxalq standartların və digər ölkələrdə bu sahədə uğurlu dövlət-özəl tərəfdaşlığı layihələrinin təcrübəsinin öyrənilməsi.
4. Beynəlxalq təcrübənin daxili mühitə adaptasiya edilməsi:
  - Konkret ölkə (region) və onun özünəməxsus xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla uğurlu xarici təcrübəsinin həmin ölkənin (regionun) tələb və imkanlarına uzlaşdırılaraq tətbiqi.
5. İnstitusional mühit amillərinin nəzərə alınması:
  - İstənilən sahədə dövlət-özəl tərəfdaşlığının tətbiq edilməsi beynəlxalq və milli səviyyədə mövcud institusional mühit və onun xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasını tələb edir.

Bununla yanaşı, dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin seçilməsi zamanı maliyyə, əməliyyat və risk amillərinin, habelə mövcud nəqliyyat infrastrukturunun özünəməxsus xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir

layihə unikal xarakter daşıyır və layihə mühitindən asılı olaraq, optimal modelin seçimi prosesinə individual yanaşılmalıdır.

Beləliklə, məqalədə nəzərdən keçirilmiş nəqliyyat sistemində dövlət-özəl tərəfdaşlığı modellərinin ətraflı təhlili, bütövlükdə dövlətlə özəl sektor arasında əməkdaşlığın bu biznes-modelinin bir sıra üstünlüklər vəd etdiyini qeyd etməyə əsas verir. Bu üstünlüklərə aşağıdakılar aiddir:

- Dövlət büdcəsinə olan təzyiqi azaltmaqla nəqliyyat sisteminə yatırılan investisiyaların həcmnin artırılması;
- Layihələrin səmərəliliyinin və innovativliyinin yüksəlməsi;
- Keyfiyyət və xidmət standartlarının yüksəlməsi;
- Risklərin optimal bölüşdürülməsi;
- Yeni iş yerlərinin yaradılması və iqtisadi artım;
- Hesabatlılığın və səmərəlilik göstəricilərinin yüksəlməsi.

### Ədəbiyyat

1. A. Asadov, F. Mirzayev., The public-private partnership represents a promising model for the development of transport systems. International Scientific Conference "Post COVID-19 Tourism". Tourism department, faculty of economics, "ST. CYRIL AND ST. METHODIUS" University of VELIKO TARNOVO and NATIONAL INSTITUTE OF GEOPHYSICS, GEODESY AND GEOGRAPHY AT BULGARIAN ACADEMY OF SCIENCES, Bulgaria, 2024
2. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства / Европейская экономическая комиссия ООН. — Нью-Йорк, Женева: Организация Объединенных Наций, 2008.— №08. II. Е. 1.
3. Private Participation in Infrastructure Projects Database // The World Bank Group — The Public-Private Infrastructure Advisory Facility. July 2008
4. Schwartz, Gerd, Ana Corbacho, Katja Funke, eds. Public Investment and Public-Private Partnerships: Addressing infrastructure challenges and managing fiscal risks. Washington, DC: International Monetary Fund, 2008
5. E. R. Yescombe., Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Butterworth-Heinemann, 2011
6. PricewaterhouseCoopers (PWC). Public-Private Partnerships: Global Infrastructure Trends. 2020
7. A. Renda, Schrefl er L. Public-Private Partnerships: Models and Trends in the European Union. — [s. l.] The European Parliament, 2006. №IP / A / IMCO / SC / 2005—161
8. Public-Private Partnership: PPPs Defined // United States Department of Transportation, Federal Highway Administration. September 19, 2008
9. Максимов В. В Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре, критерии оценки концессионных конкурсов, 2010.
10. Mirzəyev F.M, Konsessiya dövlət-özəl tərəfdaşlığının ən geniş yayılmış mexanizmi kimi. "İqtisadi islahatlar" elmi-analitik jurnal № 1(10), 2024