

## Çatışma Sonrası Bölgelerde Turizmin Gelişimi: Kurumsal Düzenleme Mekanizmaları ve Karabağ Örneği

Ulker İskender Mammadova<sup>1</sup>

**Makale Geliş Tarihi:** 19.02.2026

**Makale Kabul Tarihi:** 18.04.2026

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Atf:** Mammadova, U. İ. (2026). Çatışma Sonrası Bölgelerde Turizmin Gelişimi: Kurumsal Düzenleme Mekanizmaları ve Karabağ Örneği. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 14(1), 11-20.

### Öz

Bu çalışma, Karabağ bölgesinde turizm sektörüne yönelik devlet düzenleme mekanizmalarını ve bu mekanizmaların sektörün gelişim dinamikleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çatışma sonrası dönemde bölgenin sosyo-ekonomik yeniden yapılanma sürecinde turizm sektörü öncelikli kalkınma alanlarından biri olarak belirlenmiş; bu kapsamda altyapı yatırımları, kurumsal düzenlemeler ve yatırım teşvikleri uygulanmıştır. Araştırma betimleyici ve grafiksel analiz yöntemlerine dayanmaktadır. Çalışmada 2020–2025 dönemine ait resmi istatistiksel veriler kullanılmış ve turizm yatırımları ile turist sayısındaki değişimler yıllara göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, Karabağ bölgesinde hem turizm yatırımlarının hem de ziyaretçi sayısının yıllar itibarıyla düzenli bir artış eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu eğilim, altyapı projeleri, yatırım teşvikleri ve kurumsal koordinasyon mekanizmalarının turizm sektörünün yeniden yapılanma sürecinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Sonuç olarak çalışma, Karabağ bölgesinde turizm sektörünün gelişiminin devlet düzenlemeleri ile piyasa mekanizmalarının karşılıklı etkileşimi çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın bölgesel kalkınma, ekonomik canlanma ve sürdürülebilir turizm politikalarının uygulanması açısından önemli bir potansiyele sahip olduğu değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karabağ bölgesi, Turizm gelişimi, Devlet düzenlemesi, Turizm yatırımları, Çatışma sonrası kalkınma, Sürdürülebilir turizm, Bölgesel ekonomik dönüşüm.

**JEL Kodları:** Z30, Z32, R10, R58

## Tourism Development in Post-Conflict Regions: Institutional Regulation Mechanisms and the Case of Karabakh

### Abstract

This study aims to examine the state regulatory mechanisms applied to the tourism sector in the Karabakh region and to evaluate the impact of these mechanisms on the sector's development dynamics. In the post-conflict period, tourism has been identified as one of the priority areas of regional development within the framework of the region's socio-economic reconstruction. In this context, infrastructure investments, institutional regulations, and investment incentives have been implemented. The research is based on descriptive and graphical analysis methods. Official statistical data covering the period 2020–2025 were used in the study, and changes in tourism investments and the number of tourists were comparatively evaluated on a yearly basis. The results of the analysis indicate that both tourism investments and the number of visitors in the Karabakh region have shown a steady upward trend over the years. This trend demonstrates that infrastructure projects, investment incentives, and institutional coordination mechanisms play a significant role in the restructuring and development of the tourism sector. In conclusion, the study reveals that the development of the tourism sector in the Karabakh region has been shaped by the interaction between state regulatory policies and market mechanisms. This approach is considered to have significant potential for regional development, economic revitalization, and the implementation of sustainable tourism policies.

**Keywords:** Karabakh region, Tourism development, State regulation, Tourism investments, Post-conflict recovery, Sustainable tourism, Regional economic transformation.

**JEL Codes:** Z30, Z32, R10, R58

<sup>1</sup> Dr. Azerbaycan Cumhuriyeti Bilim ve Eğitim Bakanlığı, Ekonomi Enstitüsü, [ulker13@rambler.ru](mailto:ulker13@rambler.ru), ORCID: 0000-0002-0507-6448.

## 1. Giriş

Günümüz ekonomik sisteminde turizm sektörü yalnızca bir gelir kaynağı olarak değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve çevresel kalkınmayı destekleyen çok boyutlu bir ekonomik faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir. Turizm faaliyetleri, ekonomik büyümenin desteklenmesi, bölgesel kalkınmanın teşvik edilmesi ve ülkelerin uluslararası imajının güçlendirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle turizm sektörü birçok ülkede ekonomik kalkınma stratejilerinin önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır.

Azerbaycan bağlamında turizm sektörünün önemi özellikle Karabağ bölgesinin yeniden ülke ekonomisine entegre edilmesinden sonra daha da artmıştır. 2020 yılından itibaren yürütülen yeniden yapılanma ve bölgesel kalkınma politikaları kapsamında turizm sektörü bölgenin ekonomik canlanmasının temel alanlarından biri olarak belirlenmiştir. Bu süreçte ulaşım altyapısının geliştirilmesi, turizm tesislerinin oluşturulması ve yatırım ortamının iyileştirilmesi devlet politikalarının öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı, 2025).

Turizm ile ekonomik büyüme arasındaki karşılıklı etkileşim mekanizmaları uluslararası literatürde geniş biçimde incelenmiştir. Birçok ampirik çalışma, ulaşırma ve hizmet altyapısına yapılan yatırımların turizm talebi ve turizm gelirleri ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Novelli, Morgan & Nibigira, 2012; Okafor & Khalid, 2021). Bu çalışmalar turizm altyapısının gelişmesinin turist hareketliliğini artırdığını ve turizm sektörünün ekonomik katkısını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yalnızca turizm altyapısının değil, genel ekonomik ve sosyal altyapının gelişmesi de turizm sektörünün büyümesine dolaylı katkı sağlamaktadır (Okafor & Khalid, 2021). Bu çerçevede devletin ulaşırma, iletişim ve hizmet altyapısına yönelik politikaları turizm piyasasının oluşumunda ve yatırım ortamının güçlenmesinde önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Reddy, Boyd & Nica, 2020).

Uluslararası literatürde turizm sektörü özellikle çatırma sonrası bölgelerin yeniden ekonomik ve sosyal entegrasyonunda önemli bir araç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, turizmin yalnızca ekonomik büyümeyi destekleyen bir sektör olmadığını, aynı zamanda sosyal istikrarın sağlanması ve bölgesel kalkınmanın hızlandırılması açısından da stratejik bir rol oynadığını göstermektedir (Buultjens, Ratnayake & Gnanapala, 2016; Boyd et al., 2023). Çatırma sonrası dönemlerde turizmin gelişimi genellikle altyapı yatırımları, güvenlik politikaları ve kurumsal koordinasyon mekanizmaları ile birlikte yürütülmektedir.

Karabağ bölgesinde son yıllarda gerçekleştirilen kapsamlı altyapı ve yatırım projeleri de benzer bir dönüşüm sürecinin yaşandığını göstermektedir. Fuzuli ve Zengilan uluslararası havalimanlarının hizmete açılması, Şuşa ve Ağdam şehirlerinde yürütülen restorasyon projeleri ve “Akıllı Köy” girişimleri bölgedeki turizm faaliyetlerinin gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (World Travel & Tourism Council, 2024). Bu gelişmeler devlet düzenlemesinin yalnızca ekonomik araçlarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda kurumsal koordinasyon ve yönetişim mekanizmalarını içeren kapsamlı bir politika çerçevesi oluşturduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte Karabağ bölgesinde turizm sektörünün kurumsal gelişimi ve devlet düzenleme mekanizmalarının sektör göstergeleri ile ilişkisini ampirik veriler temelinde inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut çalışmaların büyük bir kısmı genel turizm politikaları veya çatırma sonrası ekonomik kalkınma süreçlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle Karabağ örneğinde devlet düzenleme mekanizmalarının turizm sektörünün gelişim dinamikleri ile ilişkisini incelemek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir.

Bu çalışmanın amacı Karabağ bölgesinde turizm sektörünün devlet tarafından düzenleme mekanizmalarını analiz etmek ve bu mekanizmaların turizm sektörünün gelişimi üzerindeki etkilerini ampirik veriler çerçevesinde değerlendirmektir. Bu kapsamda turizm yatırımları ile turist sayısı arasındaki ilişki analiz edilmekte ve devlet düzenleme politikalarının turizm sektörünün gelişimindeki rolü incelenmektedir.

## 2. Karabağ Bölgesinin Sosyo-Ekonomik Yeniden Yapılanmasında Turizmin Rolü

Karabağ bölgesinin yeniden kontrol altına alınmasından sonra bölgenin sosyo-ekonomik entegrasyonu, Azerbaycan’ın uzun vadeli ulusal kalkınma stratejisinin temel önceliklerinden biri hâline gelmiştir. 2021 yılından itibaren uygulamaya konulan “Büyük Dönüş” programı çerçevesinde altyapının yeniden inşası, yerleşim alanlarının kurulması ve ekonomik faaliyetlerin canlandırılması yönünde sistemli adımlar atılmıştır. Bu bağlamda turizm sektörü, bölgenin ekonomik sisteme entegrasyonu,

istihdamın artırılması ve yatırım ortamının güçlendirilmesi açısından öncelikli alan olarak belirlenmiştir (Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu, 2024).

Turizmin yeniden yapılanma sürecine entegrasyonu öncelikle ulaşım ve iletişim altyapısının yenilenmesi ile desteklenmiştir. Uluslararası havalimanlarının hizmete açılması, Şuşa, Ağdam ve Kelbecer yönünde kara ve demiryolu hatlarının yeniden inşa edilmesi bölgenin erişilebilirliğini artırmış ve turizm faaliyetlerinin organizasyonu için kurumsal bir zemin oluşturmuştur (Karabağ Diriliş Fonu, 2025). Bu yatırımlar yalnızca turizm akışının oluşumuna değil, aynı zamanda bölgenin genel ekonomik hareketliliğinin artmasına da katkı sağlamıştır.

Sosyal açıdan değerlendirildiğinde, turizmin gelişimi insan sermayesinin güçlendirilmesi ve yerel nüfusun iş gücü piyasasına entegrasyonu ile yakından ilişkilidir. 2022 yılından itibaren bölgeye yerleştirilen nüfus için turizm ve konaklama alanında mesleki eğitim programları düzenlenmiştir (Devlet İstihdam Ajansı, 2023). Bu uygulamalar hizmet kalitesinin yükseltilmesine ve mikro ölçekli girişimciliğin gelişmesine katkı sağlamıştır (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2025). Bununla birlikte, sektörün sürdürülebilir gelişimi için uzun vadeli kurumsal istikrarın ve piyasa mekanizmalarının sistemli biçimde güçlendirilmesi gerekmektedir.

2020–2025 dönemine ilişkin istatistiksel veriler, Karabağ bölgesinde turist sayısında artış eğilimi olduğunu göstermektedir. 2022 yılında 110 bin, 2023 yılında 210 bin, 2024 yılında ise 310 bin ziyaretçi kaydedilmiştir.

**Şekil 1: Karabağ Bölgesinde Turist Sayısının Yıllara Göre Değişimi (2020–2025)**



**Kaynak:** Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı (2024), Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu (2025), Dünya Ekonomik Forumu (2024).

2025 yılına ilişkin öngörü verileri artış dinamiğinin devam ettiğine işaret etmektedir. Ancak gözlemlerin kısa zaman aralığını kapsaması nedeniyle bu eğilimin uzun vadeli istikrarlı bir trend olarak değerlendirilmesi için daha kapsamlı ampirik bulgulara ihtiyaç vardır. Bu çerçevede mevcut artış, yeniden yapılanma sürecinin başlangıç aşamasına özgü bir dinamizm olarak yorumlanmalıdır.

Ekolojik açıdan Karabağ bölgesi sürdürülebilir turizm uygulamaları için uygun doğal kaynak potansiyeline sahiptir. Dağlık ve ormanlık alanlar, mineral su kaynakları ve koruma altındaki bölgeler ekoturizm açısından gelişim fırsatları sunmaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti Ekoloji ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı, 2025). Bununla birlikte, turizm faaliyetlerinin genişlemesi çevresel etkilerin düzenli biçimde izlenmesini ve çevre normlarının titizlikle uygulanmasını gerektirmektedir. Devlet tarafından ekolojik dengenin korunmasına yönelik hukuki mekanizmaların uygulanması ve altyapının aşamalı olarak inşa edilmesi, bölgede turizmin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamaya yöneliktir (Mammadova, Ü.İ. 2025).

Aynı zamanda, Karabağ turizminin gelişimi uluslararası düzeyde Azerbaycan'ın imajının güçlendirilmesine hizmet etmektedir. Şuşa şehrinin kültürel statüsünün pekiştirilmesi, uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi ve kültürel mirasın restorasyonu, bölgenin küresel turizm alanına entegrasyonunu hızlandırmıştır (UNESCO, 2024). Bu bağlamda turizm sektörü yalnızca ekonomik büyüme unsuru değil, aynı zamanda diplomatik ve kültürel etki aracı olarak da işlev görmektedir.

Bununla birlikte, uluslararası turizm pazarında kalıcı bir konum elde edebilmek için hizmet kalitesinin yükseltilmesi, dijitalleşme sürecinin hızlandırılması ve kurumsal koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi temel gereklilikler arasında yer almaktadır.

Genel olarak turizm, Karabağ bölgesinin sosyo-ekonomik yeniden yapılanma sürecinde önemli bir bileşen olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak sektörün uzun vadeli sürdürülebilirliği, kamu politikalarının etkinliği ve piyasa mekanizmalarının dengeli işleyişi ile doğrudan ilişkilidir.

### 3. Turizmin Devlet Tarafından Düzenlenmesi: Kuramsal ve Kurumsal Yaklaşımlar

Turizm sektörünün devlet tarafından düzenlenmesi, ekonomik yönetimin stratejik araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu düzenleme yalnızca idari denetim mekanizmalarını değil, aynı zamanda ekonomik teşvik araçlarını, kurumsal koordinasyonu ve sürdürülebilirlik ilkelerini kapsamaktadır (Cave, J. 2016). Turizm politikasının temel amacı, piyasa mekanizmalarının etkin işleyişini sağlarken rekabet ortamını korumak ve bölgesel potansiyelin verimli kullanımını temin etmektir.

Ekonomik teoride turizmin devlet tarafından düzenlenmesi iki temel model çerçevesinde ele alınmaktadır: liberal ve müdahaleci yaklaşımlar. Liberal modelde devlet, hukuki çerçeveyi oluşturur ve doğrudan piyasa müdahalesini minimum düzeyde tutar. Müdahaleci model ise devletin yatırım önceliklerini belirlemesini, altyapı gelişimini yönlendirmesini ve hizmet kalitesini denetlemesini öngörür. Azerbaycan uygulaması, bu iki yaklaşımın birleşimine dayanan hibrit bir yönetim modelini yansıtmaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı, 2025). Devlet, bir yandan stratejik yönelimleri belirlerken diğer yandan özel sektör faaliyetlerini teşvik eden normatif-hukuki altyapıyı oluşturmaktadır.

Devlet düzenlemesi kurumsal düzeyde çok katmanlı koordinasyon mekanizmaları aracılığıyla yürütülmektedir. Devlet Turizm Ajansı, Ekonomi Bakanlığı, Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu ve diğer ilgili kurumlar turizm politikalarının uygulanmasında koordineli biçimde faaliyet göstermektedir (UNWTO, 2024). Bu yapı, turizmin yalnızca ekonomik bir gelir kaynağı olarak değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini hedeflemektedir.

Karabağ bölgesinde turizm sektörünün yönetiminde uygulanan devlet düzenleme mekanizmaları aşağıdaki tabloda sistematik biçimde sunulmuştur.

**Tablo 1. Karabağ’da Turizm Alanında Devlet Düzenleme Yönelimleri ve Uygulanan Mekanizmalar**

Yönelim	Düzenleme Mekanizması	Sorumlu Kurum	Beklenen Sonuç
<b>Normatif-hukuki çerçeve</b>	Karabağ Turizm Konsepti (2022–2030)	Devlet Turizm Ajansı, Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu	Hukuki altyapının oluşturulması
<b>Kurumsal yönetim</b>	Koordinasyon ve denetim mekanizmaları	İlgili kamu kurumları	Yönetimde etkinlik
<b>Ekonomik teşvik</b>	Vergi muafiyetleri, sübvansiyonlar, yatırım teşvikleri	Ekonomi Bakanlığı	Özel yatırımların artışı
<b>Kamu-özel iş birliği</b>	Ortak turizm projeleri ve imtiyaz sözleşmeleri	Kamu ve girişimciler	Finansal riskin paylaşılması
<b>Ekoturizm ve sosyal kalkınma</b>	Sürdürülebilir turizm ve “Akıllı Köy” projeleri	Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı, DTA	Çevresel denge ve sosyal kapsayıcılık

**Kaynak:** Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı (2024), Karabağ Turizm Konsepti (2022–2030), Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu (2025), Karabağ Bölgesinin Sosyo-Ekonomik Kalkınma Raporu. Ekonomi Bakanlığı (2025), Turizm Sektöründe Yatırım Teşvikleri ve Devlet Destek Önlemleri. Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı (2025), Akıllı Köy ve Ekoturizm Programlarının Uygulanmasına İlişkin Yıllık Rapor.

Tablodan görüldüğü üzere, Karabağ bölgesinde devlet düzenlemesi normatif-hukuki çerçeve oluşturma, kurumsal koordinasyon sağlama ve ekonomik teşvik mekanizmaları geliştirme yönelimlerini kapsamaktadır. Bu araçlar, özellikle başlangıç aşamasındaki bir turizm piyasasının yapılandırılmasında ve yatırım ortamının istikrara kavuşturulmasında belirleyici rol oynamaktadır.

Uluslararası deneyimler, devletin düzenleyici ve teşvik edici rolünün turizm sektörünün rekabet gücünün artırılmasında önemli olduğunu göstermektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde turizm yönetimi, devletin koordinasyon ve teşvik işlevleri üzerine inşa edilmiştir (OECD, 2022). Azerbaycan’da ise “Dijital Azerbaycan 2030” stratejisi kapsamında turizm alanında dijital dönüşüm ve veri sistemlerinin entegrasyonu hedeflenmektedir (Dijital Kalkınma ve Ulaştırma Bakanlığı, 2024).

Sonuç olarak, teorik açıdan devlet düzenlemesi üç temel fonksiyona sahiptir:

- stratejik planlama ve önceliklerin belirlenmesi;
- ekonomik teşvik araçlarıyla finansal sürdürülebilirliğin sağlanması;
- kurumsal koordinasyon ve kamu-özel iş birliğinin güçlendirilmesi.

Karabağ bölgesi, yeni oluşan bir turizm piyasası olarak devlet müdahalesinin yapılandırıcı rolünü açık biçimde ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, uzun vadeli sürdürülebilirlik piyasa kurumlarının etkin işleyişi ve rekabet mekanizmalarının dengeli gelişimi ile mümkün olacaktır.

#### **4. Karabağ Bölgesinde Devlet Düzenleme Mekanizmaları ve Uygulanan Stratejiler**

Karabağ bölgesinin yeniden yapılanması ve kalkınmasına yönelik devlet politikası, 2020 yılından itibaren Azerbaycan'ın ekonomik yönetim sisteminde yeni bir aşamanın başlangıcını oluşturmuştur. Bu süreçte devlet düzenlemesi yalnızca altyapının yeniden inşası ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda turizmin rekabete dayalı ve sürdürülebilir bir yapı olarak şekillendirilmesini hedeflemiştir. Turizm alanında devletin rolü çok boyutludur ve normatif-hukuki çerçevenin oluşturulması, kurumsal koordinasyonun sağlanması, yatırım teşvik mekanizmalarının uygulanması, kamu-özel iş birliğinin geliştirilmesi ve uluslararası iş birliği kanallarının genişletilmesi gibi yönelimleri kapsamaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İdaresi, 2023).

Normatif-hukuki mekanizmalar, Karabağ'da turizmin yönetilmesinin temelini oluşturmaktadır. "İşgalden Kurtarılan Bölgelerin Yeniden Yapılanması ve Reentegrasyonu Devlet Programı" turizm faaliyetlerinin ekonomik, kültürel ve çevresel boyutlarını düzenleyen çerçeve belge niteliğindedir. Bunun yanı sıra Devlet Turizm Ajansı ve Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu tarafından hazırlanan "Karabağ Turizm Konsepti (2022–2030)" belgesi, bölgedeki turizm planlamasını, yatırım önceliklerini ve hizmet standartlarının uluslararası ölçütlere uyumunu belirlemektedir (Karabağ Diriliş Fonu, 2024).

Kurumsal mekanizmalar ise düzenlemenin uygulama boyutunu oluşturmaktadır. Devlet Turizm Ajansı ile birlikte Karabağ Yeniden Yapılanma, Kalkınma ve Yönetim Merkezi, Ekoturizm Kurulu ve Bölgesel Ekonomik Kalkınma Ajansı gibi kurumlar turizm politikalarının uygulanmasında rol almaktadır. Bu kurumlar arasındaki koordinasyon, kaynak tahsisinin etkinliğini artırmakta ve karar alma süreçlerinin sistematik biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda yerel toplulukların turizm süreçlerine entegrasyonu sosyal sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır.

Ekonomik teşvik mekanizmaları, turizm sektörünün yatırım çekiciliğini artırmaya yöneliktir. Karabağ bölgesinde turizm projelerine yönelik vergi muafiyetleri, sübvansiyonlar ve devlet garantileri uygulanmaktadır. "Yatırım Teşviki Hakkında" mevzuata yapılan düzenlemeler kapsamında, turizm tesislerinin inşasında kullanılan ekipman ve teknolojiler gümrük vergisinden muaf tutulmuştur (Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2023). Ayrıca Girişimciliği Geliştirme Fonu aracılığıyla sağlanan finansman araçları sektörün mali sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir.

Kamu-özel iş birliği (KÖİ) modeli Karabağ'da turizm yönetiminin önemli araçlarından biridir. Bu model çerçevesinde devlet altyapıyı ve düzenleyici ortamı sağlarken, özel sektör hizmet sunumu ve yenilikçi uygulamaları üstlenmektedir. Bu yaklaşım finansal risklerin paylaşılmasına ve yönetim etkinliğinin artırılmasına olanak tanımaktadır (Devlet Turizm Ajansı, 2024).

Stratejik düzeyde devlet, Karabağ turizminin uzun vadeli gelişimi için çeşitli öncelik alanları belirlemiştir: kültürel ve tarihî turizmin geliştirilmesi, ekoturizm ve agroturizmin yaygınlaştırılması, dijital turizm platformlarının oluşturulması ve uluslararası iş birliğinin güçlendirilmesi. Bu yönelimler bölgenin turizm potansiyelinin aşamalı biçimde değerlendirilmesini ve uluslararası turizm pazarına entegrasyonunu amaçlamaktadır.

Bununla birlikte, turizm sektörünün kurumsal yapılanma sürecinde olması nedeniyle düzenleme mekanizmalarının sürekli izlenmesi ve politika araçlarının etkinlik bakımından değerlendirilmesi gerekmektedir. Uzun vadede sektörün sürdürülebilirliği yalnızca devlet müdahalesine değil, aynı zamanda piyasa kurumlarının işlevselliğine ve rekabet mekanizmalarının dengeli gelişimine bağlı olacaktır.

#### **5. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu çalışma, Karabağ bölgesinde turizm sektörünün gelişim dinamikleri ile kamu yatırımları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yöneliktir. Araştırma, çatışma sonrası dönemde ekonomik dönüşüm modeline dayanmakta ve turizm piyasasının oluşumunun erken aşamasında devlet müdahalesinin rolünü ampirik göstergeler temelinde analiz etmektedir.

Çalışmanın ampirik veri tabanı, 2020–2025 dönemini kapsayan resmi yıllık istatistiklerden oluşmaktadır. Veri kaynakları olarak Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi'nin yıllık bültenleri, Devlet Turizm Ajansı raporları ve Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu'nun istatistiksel değerlendirmeleri kullanılmıştır (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2025; Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2025; Karabağ Diriliş Fonu, 2025).

Araştırmada kullanılan temel değişkenler aşağıdaki göstergelerden oluşmaktadır:

- Turizm yatırımlarının hacmi (milyon ABD doları)
- Turist sayısı (bin kişi)
- Turizm gelirleri (milyon AZN)
- Turizm tesislerinin sayısı

Ampirik değerlendirme betimleyici (deskriptif) istatistiksel analiz ve grafiksel eğilim analizi yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada seçilen göstergelerin yıllara göre değişim dinamikleri incelenmiş ve turizm sektörünün gelişim eğilimleri belirlenmiştir. İkinci aşamada ise turizm yatırımları ile turist sayısı arasındaki ilişki grafiksel analiz aracılığıyla değerlendirilmiştir. Grafiksel analiz, sınırlı gözlem sayısı nedeniyle korelasyon analizine alternatif bir yaklaşım olarak kullanılmıştır ve değişkenler arasındaki genel eğilimlerin yorumlanmasına imkân sağlamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında veri setinin kısa zaman aralığını kapsaması ve 2025 yılına ilişkin bazı göstergelerin tahmine dayalı olması yer almaktadır. Bununla birlikte kullanılan yöntem, çatışma sonrası dönemde turizm piyasasının oluşum sürecinde kamu yatırımları ile turizm göstergeleri arasındaki gelişim eğilimlerinin değerlendirilmesi açısından uygun bir analitik çerçeve sunmaktadır.

## 6. Ampirik Analiz ve Bulgular

2020–2025 dönemi, Karabağ bölgesi açısından çatışma sonrası ekonomik dönüşüm sürecini kapsamaktadır. 2020 yılının sonundan itibaren başlatılan yeniden yapılanma ve reintegrasyon programları çerçevesinde turizm sektörü devlet politikasının öncelikli alanlarından biri haline gelmiştir. Bu süreçte devletin temel amacı, bölgede turizm altyapısını yeniden inşa etmek, yatırım ortamını oluşturmak ve sürdürülebilir bir turizm piyasası tesis etmek olmuştur (Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2025).

2021–2025 yılları arasında bölgede altyapının genişletilmesi, turizm piyasasının oluşumuna yapısal zemin hazırlamıştır. Fuzuli ve Zengilan uluslararası havalimanlarının hizmete açılması, karayolu ve demiryolu ağının genişletilmesi ile otel ve rekreasyon tesislerinin kurulması bölgenin erişilebilirliğini artırmıştır (Karabağ Diriliş Fonu, 2025). Bu gelişmeler, turizm talebinin artışı için gerekli kurumsal ve lojistik koşulları sağlamıştır.

Turizm sektörünün temel nicel göstergelerinin yıllara göre değişimi aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 2: Karabağ Bölgesinde Turizm Göstergelerinin Yıllara Göre Dinamiği (2021-2025)**

Yıl	Yatırım (mln USD)	Turist sayısı (bin kişi)	Turizm gelirleri (mln AZN)	Turizm tesis sayısı
2021	240	65	30	18
2022	400	110	56	25
2023	670	210	110	36
2024	1 200	310	185	48
2025	1 500	420	265	62

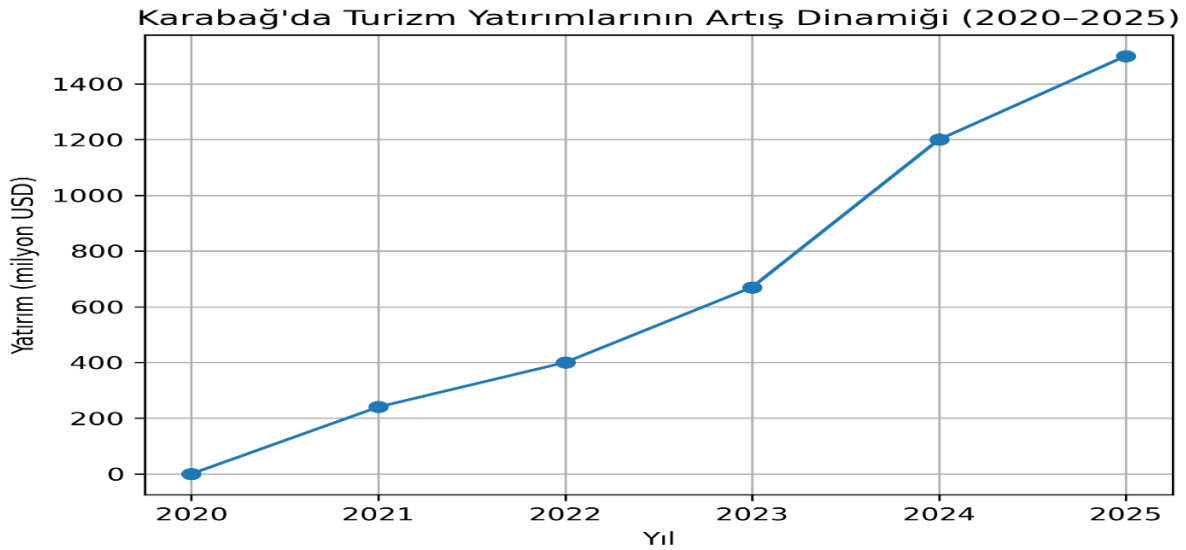
**Not:** 2020 yılında savaş nedeniyle turizm faaliyetleri durdurulmuştur.

**Kaynak:** Devlet İstatistik Komitesi Karabağ Diriliş Fonu. (2025), Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu (2025), Devlet Turizm Ajansı (2023, 2024).

Tablodan görüldüğü üzere, yatırımlar ile turist sayısı paralel bir artış eğilimi göstermektedir. Yatırım hacmi 2021 yılında 240 milyon ABD doları iken 2025 yılında 1,5 milyar ABD dolarına yükselmiş; bu da yaklaşık 6,25 katlık bir artış anlamına gelmektedir. Aynı dönemde turist sayısı 65 bin kişiden 420 bin kişiye ulaşarak 6,46 kat artmıştır. Özellikle 2022–2024 döneminde yatırım artışı ile turist akışı arasında yüksek düzeyde uyum gözlenmektedir. 2025 yılında artış hızının görece dengelenmesi ise sektörün hızlı genişleme aşamasından yapısal istikrar aşamasına geçişini göstermektedir.

Yatırımların zamansal eğilimi aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

Şekil 2: Karabağ'da Turizm Yatırımlarının Artış Dinamiği (2021–2025)



**Kaynak:** Ekonomi Bakanlığı (2025), Karabağ Yeniden Yapılanma Fonu (2025); WEF (2024).

Grafik 2, 2021 yılından itibaren turizm yatırımlarında belirgin bir artış eğilimi olduğunu göstermektedir. 2023–2024 döneminde artışın hızlanması, kamu-özel sektör iş birliği mekanizmaları ve yatırım teşviklerinin etkisiyle açıklanabilir. 2025 yılında artış hızının görece dengelenmesi, sektörün ilk genişleme aşamasından daha kurumsal ve dengeli bir büyüme aşamasına geçtiğini göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişki, sınırlı gözlem sayısı nedeniyle korelasyon analizi yerine grafiksel eğilimler üzerinden değerlendirilmiştir. Grafiksel inceleme, 2021–2025 döneminde turizm yatırımları ile turist sayısının paralel bir artış eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle altyapı yatırımlarının hızlandığı dönemlerde turist akışında da belirgin bir artış gözlenmiştir. Bu durum, kamu yatırımlarının turizm faaliyetlerinin gelişmesi için gerekli kurumsal ve altyapısal zemini oluşturduğunu göstermektedir.

Ampirik değerlendirme sonucunda aşağıdaki temel bulgular ortaya çıkmaktadır:

- Kamu yatırımları turizm piyasasının oluşum sürecinde yapısal bir rol üstlenmektedir.
- Kamu-özel sektör iş birliği modeli turizm yatırımlarının hızlanmasına katkı sağlamaktadır.
- Turizm gelirlerindeki artış eğilimi yatırım dinamikleri ile paralellik göstermektedir.
- Bölgenin ulusal turizm yatırımlarındaki payı kısa süre içerisinde önemli ölçüde artmıştır.

Sosyal açıdan turizmin genişlemesi istihdam artışına ve yerel nüfusun ekonomik reintegrasyonuna katkı sağlamıştır. Ayrıca çevresel standartlara uyumlu tesislerin artması, bölgede sürdürülebilir turizm modelinin oluşmaya başladığını göstermektedir.

Sonuç olarak yapılan ampirik değerlendirme, Karabağ bölgesinde devlet düzenlemesinin turizm sektörünün gelişiminde yapısal ve teşvik edici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Devlet müdahalesi piyasayı ikame etmemekte; aksine, piyasanın oluşumunu hızlandıran ve yatırım ortamını güçlendiren stratejik bir mekanizma işlevi görmektedir.

## 7. Tartışma: Turizm Sektöründe Sürdürülebilir Rekabetçilik ve Devlet Politikalarının Karşılıklı Etkileşimi

Turizm sektöründe sürdürülebilir rekabetçilik kavramı yalnızca pazar payı ve kârlılık göstergeleriyle sınırlı değildir; bu kavram sosyal kapsayıcılık, kurumsal istikrar ve çevresel sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu göstergeler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Karabağ bölgesinde şekillenen turizm modeli, bu açıdan devlet düzenlemesi ile piyasa mekanizmalarının paralel ve tamamlayıcı işleyişine dayanan bir yapı olarak tanımlanabilir.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin "Rekabet Kanunu", "Turizm Hakkında Kanun"un güncellenmiş hükümleri ve "Karabağ Turizm Konsepti (2022–2030)" belgesi turizm piyasasının hukuki ve kurumsal çerçevesini belirlemektedir (Karabağ Turizm Konsepti, 2022–2030). Bu normatif düzenlemeler devletin rolünü düzenleyici ve teşvik edici işlevlerle sınırlandırmakta, aynı zamanda piyasa aktörlerinin serbest

faaliyet alanlarını korumaktadır. Bu bağlamda Karabağ modeli, merkezi koordinasyon ile piyasa girişimlerinin dengeli bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Sürdürülebilir rekabetçilik açısından önemli göstergelerden biri hizmet kalitesi ve dijital dönüşüm düzeyidir. Ampirik bulgular, bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerinin önemli bir bölümünde dijital rezervasyon sistemlerinin ve çevrim içi platformların uygulandığını göstermektedir. “Visit Karabakh” ve benzeri dijital girişimler piyasa şeffaflığını ve hizmet erişilebilirliğini artırmaktadır (Dijital Kalkınma ve Ulaştırma Bakanlığı, 2024). Devlet bu süreçte teknolojik altyapının ve hukuki güvenliğin sağlanmasında rol üstlenirken, rekabet büyük ölçüde yenilikçilik ve hizmet kalitesi üzerinden şekillenmektedir.

Sosyal boyutta turizmin genişlemesi istihdam artışı ve yerel nüfusun ekonomik reintegrasyonu ile paralel ilerlemektedir. Turizm ve hizmet sektöründe gençlerin ve kadınların katılım oranının yükselmesi, bölgenin iş gücü piyasasında yapısal dönüşüme işaret etmektedir (Devlet İstihdam Ajansı, 2025). Bu, gelişme, turizmin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal istikrar ve kapsayıcı kalkınma aracı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

Çevresel açıdan Karabağ turizm modelinin yeşil ekonomi ilkeleriyle uyumlu hale getirildiği gözlemlenmektedir. Enerji verimliliği sağlayan teknolojilerin kullanımı, atık yönetim sistemlerinin uluslararası standartlara uyarlanması ve ekoturizm girişimlerinin geliştirilmesi sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle örtüşmektedir (Azerbaycan Cumhuriyeti Ekoloji ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı, 2025). Devletin oluşturduğu normatif çerçeve bu süreci düzenlerken, piyasa aktörlerinin gönüllü uyum göstermesi de belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Uluslararası karşılaştırma bağlamında Azerbaycan, 2024 yılı Travel & Tourism Development Index (TTCI) raporunda orta sıralarda yer almıştır (World Economic Forum, 2024). Bu sonuç turizm sektöründe yapısal gelişimin varlığını göstermekte; ancak rekabet gücünün artırılması için kurumsal etkinliğin ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, Karabağ bölgesinde şekillenen turizm modeli devlet düzenlemesi ile piyasa mekanizmalarının karşılıklı etkileşimi temelinde gelişmektedir. Devlet başlangıç aşamasında piyasanın oluşumunu ve yatırım ortamının tesisini sağlamış; ilerleyen süreçte ise düzenleyici ve koordinatör rolünü sürdürmüştür. Sürdürülebilir rekabetçilik ise yalnızca kamu müdahalesine değil, aynı zamanda özel sektörün yenilikçi ve kalite odaklı yaklaşımına bağlı olarak şekillenmektedir.

## 8. Sonuç ve Öneriler

Yapılan analiz ve değerlendirmeler, 2020–2025 döneminde Karabağ bölgesinde turizm sektörünün devlet düzenlemeleri ve piyasa mekanizmalarının karşılıklı etkileşimi çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Çatışma sonrası dönemde gerçekleştirilen altyapı yatırımları, yatırım teşvikleri ve oluşturulan kurumsal çerçeve, turizm sektörünün başlangıç aşamasındaki gelişim sürecinde önemli rol oynamıştır.

Grafiksel veriler incelendiğinde, Karabağ bölgesinde turizm yatırımlarının ve turist sayısının yıllar itibarıyla istikrarlı bir artış eğilimi gösterdiği görülmektedir. Özellikle ulaşım altyapısının geliştirilmesi, yeni turizm tesislerinin oluşturulması ve bölgesel kalkınma programlarının uygulanması turizm faaliyetlerinin genişlemesine önemli katkı sağlamıştır. Bu durum, devlet politikalarının turizm sektörünün yeniden yapılanma sürecinde belirleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Uluslararası literatürde yapılan çalışmalar da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Çatışma sonrası bölgelerde turizm faaliyetlerinin yeniden canlandırılması yalnızca ekonomik büyümeyi desteklemekle kalmamakta, aynı zamanda yerel toplulukların ekonomik entegrasyonunu ve sosyal sermayenin güçlenmesini de teşvik etmektedir. Özellikle toplum temelli turizm modellerinin yerel kalkınma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar, turizmin çatışma sonrası bölgelerde sürdürülebilir kalkınma açısından önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır (Rocca & Zielinski, 2022). Benzer şekilde Sri Lanka örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar, turizm yatırımlarının bölgesel ekonomik toparlanma sürecini hızlandıran önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir (Pathirana et al., 2024).

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıdaki temel sonuçları ortaya koymaktadır:

1. Devlet müdahalesi, Karabağ’da turizm piyasasının oluşum sürecinde yapısal bir rol üstlenmiştir.
2. Altyapı yatırımları ve ulaşım projeleri bölgenin turizm erişilebilirliğini önemli ölçüde artırmıştır.
3. Turizm sektöründeki gelişim, bölgesel istihdamın artmasına ve yerel ekonominin yeniden canlanmasına katkı sağlamıştır.

4. Dijital dönüşüm uygulamaları ve çevresel sürdürülebilirlik politikaları, turizm sektörünün uzun vadeli rekabet gücü açısından önemli bir unsur haline gelmiştir.

Bununla birlikte, Karabağ bölgesinde turizmin sürdürülebilir şekilde gelişebilmesi için aşağıdaki alanlara öncelik verilmesi gerekmektedir:

- Kurumsal koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi
- Özel sektör yatırımlarının ve yenilik kapasitesinin desteklenmesi
- Ekoturizm ve çevre dostu turizm modellerinin yaygınlaştırılması
- Dijital turizm platformlarının uluslararası entegrasyonunun artırılması
- Daha uzun dönemli veri setleri oluşturularak turizm sektörüne yönelik ampirik araştırmaların geliştirilmesi

Sonuç olarak, Karabağ bölgesinde gelişmekte olan turizm modeli devlet politikaları ile piyasa mekanizmalarının dengeli etkileşimi üzerine kurulmaktadır. Devlet başlangıç aşamasında altyapı yatırımları ve kurumsal düzenlemeler aracılığıyla turizm sektörünün gelişmesi için gerekli zemini oluşturmuş; ilerleyen süreçte ise düzenleyici ve teşvik edici rolünü sürdürmüştür. Bu bağlamda turizm sektörünün sürdürülebilir rekabet gücünün korunması, kamu politikalarının etkinliği ile özel sektör yatırımlarının birlikte gelişmesine bağlıdır.

## Kaynakça

- Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu. (2023). Büyük Dönüş Programı eylem planı. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu. (2024). Turizm sektöründe rekabet politikasının temel yönleri. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İdaresi. (2023). İşgalden kurtarılan bölgelerin yeniden inşası ve kalkınması Devlet Programı. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi. (2024). Ekonomik göstergeler yıllık bülteni (2018–2023). Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi. (2025). Ekonomik ve sosyal göstergeler yıllık bülteni. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı. (2023). Azerbaycan turizminin stratejik gelişim planı (2023–2030). Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı. (2024). Karabağ Turizm Konsepti (2022–2030). Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Turizm Ajansı. (2025). Karabağ turizm sektörünün gelişim raporu. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Ekoloji ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı. (2025). Karabağ'da ekoturizm yönetimi ve yeşil ekonomi uygulamaları. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı. (2023). Yatırım teşvik mekanizmaları ve turizm projelerinin desteklenmesi. Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı. (2025). Turizm yatırımlarının bölgesel dağılımı hakkında rapor. Bakü.
- Boyd, S., Reddy, M. V., Kulshreshtha, S., & Nica, M. (2023). Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS): A framework for destinations recovering from conflict. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(1), 131–148.
- Buultjens, J. W., Ratnayake, I., & Gnanapala, W. A. C. (2016). Post-conflict tourism development in Sri Lanka: Implications for building resilience. *Current Issues in Tourism*, 19(4), 355–372.
- Cave, J. (2016). *Competition and Regulation in Network Industries*. London: Routledge.
- Devlet İstihdam Ajansı. (2023). Karabağ bölgesinde istihdam ve mesleki eğitim programlarının sonuçları. Bakü.
- Devlet İstihdam Ajansı. (2025). Karabağ bölgesinde turizmin sosyo-ekonomik etkileri. Bakü.
- Dijital Kalkınma ve Ulaştırma Bakanlığı. (2024). Smart Tourism ve Dijital Karabağ projeleri raporu. Bakü.
- Karabağ Diriliş Fonu. (2024). Yatırım ve altyapı projeleri değerlendirme raporu. Bakü.
- Karabağ Diriliş Fonu. (2025). Karabağ'da altyapı ve sosyo-ekonomik yeniden yapılanma yıllık değerlendirme raporu. Bakü.

- Mammadova, Ü. İ. (2023). Azerbaycan turizm sektöründe rekabet gücünün artırılması. *İktisadi Artım ve Toplumsal Refah Dergisi*, (1), 153–161.
- Mammadova, Ü. İ. (2025). TTCI endeksi bağlamında Azerbaycan'ın ekoturizm gelişim perspektifleri. *İktisadi Artım ve Toplumsal Refah Dergisi*, (2), 38–46.
- Novelli, M., Morgan, N., & Nibigira, C. (2012). Tourism in a post-conflict situation of fragility. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1446–1469.
- Rocca, L. H. D., & Zielinski, S. (2022). Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: The case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100985.
- Pathirana, M. T., Bigby, B. C., Scott, N., & Gardiner, S. (2024). Tourism development opportunities in post-war: A case of Jaffna, Sri Lanka. *Tourism Cases*, tourism202400069.
- OECD. (2022). *Public Governance and Sustainable Tourism Policy Integration in Europe*. Paris.
- Okafor, L. E., & Khalid, U. (2021). Regaining international tourism attractiveness after an armed conflict. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 385–402.
- Reddy, M. V., Boyd, S. W., & Nica, M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*, 84, 102940.
- UN World Tourism Organization (UNWTO). (2024). *Tourism for Sustainable Development Goals – Global Guidelines*. Madrid.
- UNESCO. (2024). *Shusha – Cultural Capital of the Turkic World 2024 Report*. Paris.
- World Economic Forum. (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. Geneva.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2024). *Tourism and Regional Recovery in the Caucasus*. London.