



Sahibkarlığa və Bazar İqtisadiyyatının İnkişafına Yardım Fondu (SBİİYF)

«Döndükdə gəlirimiz olsun» layihəsi

# ŞUŞA XARİCİ SƏRMAYƏÇİNİN VƏ POTENSİAL TURİSTİN GÖZÜ İLƏ

Dr. İnqilab Əhmədov



# İÇİNDƏKİLƏR

1. ƏSAS MESAJLAR.....	3
2. PROBLEMİN QOYULUŞU .....	3
3. MƏQSƏD .....	3
4. DÜNYA TƏCRÜBƏLƏRİ.....	3
<i>Vilyamsburq: Açıq səma altında canlandırılan tarix</i> .....	5
<i>Bərpa və yenidənqurma</i> .....	6
<i>İdarəetmə</i> .....	7
5. ŞUŞANIN PROFİLİ .....	8
6. ŞUŞA ŞƏHƏRİNİN BƏRPASI VƏ STATUSU İLƏ BAĞLI MÖVCUD QANUNVERİCİLİK.....	10
7. ŞUŞANIN VƏ DİGƏR AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİN BƏRPASINDA MÖVCUD MALİYYƏ İMKANLARI .....	11
8. ŞUŞANIN YAXIN PERSPEKTİVDƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ.....	11
8.1. <i>Şuşa unikal tarixi və mədəni irs kimi</i> .....	12
8.2. <i>Şuşa unikal ənənə və bacarıqların dirçəlişi kimi</i> .....	12
8.3. <i>Şuşa və ətraf regionun yeni tərtibatda dirçəldilmiş sağlamlıq mərkəzi kimi</i> .....	14
8.4. <i>Şuşa və ətraf regionun ekoturizm mərkəzi kimi</i> .....	15
8.5. <i>Şuşa Qarabağ yaşıl enerji modelinin tərkib hissəsi kimi</i> .....	16
9. “DÖVLƏT-ÖZƏL TƏRƏFDAŞLIĞI” ŞUŞANIN BƏRPA VƏ YENİDƏNQURULMASINDA ƏSAS MODEL KİMİ.....	17
10. NƏTİCƏ VƏ TAPINTILAR.....	18
11. TÖVSIYYƏLƏR.....	19
12. MƏNBƏLƏR.....	19

## 1. ƏSAS MESAJLAR

- Şuşa unikal olduğu kimi, onun inkişaf layihəsi də unikal marketinq siyasəti tələb edir;
- Şuşa layihəsinin tam gerçəkləşməsi, mövcud səbəblərdən, mərhələli ola bilər;
- Qarabağın və Şuşanın bərpa işlərinin dövlət büdcəsindən davamlı olaraq maliyyələşdirilməsi optimallaşdırılmalıdır;
- Şuşanın uğurlu iqtisadi inkişafı şaxələndirmə modelindən keçir;
- Çoxşaxəli istiqamətlər üzrə inkişaf modelinə üstünlük sinerji effekti yaratmaqla, Şuşanın gələcək inkişafını davamlı edə bilər;
- Şuşanın istehsal və xidmət potensialı geniş çeşidli yox, unikalılığı ilə seçilən mal və məhsulun, habelə xidmətlərin gerçəkləşməsindən keçir;
- Şuşanın iqtisadi potensialının yaradılmasında qiç iqtisadiyyatına üstünlük vermək məntiqi görünür;
- Dövlət-Özəl Tərəfdaşlığı (PPP) modeli Şuşanın həm bərpaında, həm də gələcək inkişafında davamlılığı təmin etmək üçün daha münasib görünür;
- Şuşada cəlb ediləcək biznes və işçi qüvvəsinə müntəzəm təlimlərin təşkili uğurlu nəticə üçün mütləq şərtidir.

## 2. PROBLEMİN QOYULUŞU

28 illik işğal dövründə tamamilə dağıdılan Şuşa şəhəri unikal relyefə malik olduğundan və bərpası külli miqdarda vəsait tələb etdiyindən, onun yalnız dövlət vəsaiti hesabına bərpası effektiv (rasional) deyil.

## 3. MƏQSƏD

Şuşa şəhəri 28 illik işğaldan azad edildikdən sonra, onu yalnız bərpa etmək yox, dünya üçün tanınan, cəlbedici və unikal etmək lazımdır.

## 4. DÜNYA TƏCRÜBƏLƏRİ

Şuşanın bərpası və onun dünya üçün tanınan və cəlbedici edilməsi layihəsi bəşəriyyət tarixində yeni deyil. Ayrı-ayrı dövrlərdə tarixi irsə malik məkanları bərpa edib, onu ilk növbədə turistlər üçün ziyarət yerlərinə çevirmiş hökumətlər və bu sırada çoxsaylı şəhər və qəsəbələr, habelə digər coğrafi ərazilər mövcuddur. Bu tip layihələrin əksəriyyəti tarixi yerlərin qalıqlarının mövcud olduğu yerlərdə, onu bərpa edib, əvvəlki vəziyyətə oxşatmaqla, həm indiki və gələcək nəsil üçün yaşatmaq, həm də turistlərin ziyarəti üçün maraqlı və cəlbedici etmək məqsədi güdüb. Onların bəziləri

qoruq statusu alıb müvafiq yerli və beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən qanunla qorunur. Qoruq statusu olmayan digər ərazilər isə, ölkənin ərazi-inzibati sisteminə inteqrasiya olunaraq həm unikallığını nümayiş etdirir, həm də yaşayış məntəqəsi kimi fəaliyyət göstərir.

Hazırda UNESCO-nun Dünya İrsi Konvensiyasının (World Heritage Convention) [siyahısında](#) dünyanın demək olar ki, bütün ölkələrindən 1154 məkanının adı var ki, o siyahıda Azərbaycandan İçərişəhər, Qobustan Qaya sənəti mədəni landşaftı və Şəki Xan sarayı da var.

Avropanın 18 ölkəsini əhatə edən [Karpatların və Avropanın digər bölgələrinin qədim və ilkin fıstıq meşələri](#), Avstraliyanın [Böyük Mavi Dağlar Ərazisi](#), Avstriyada [Salzburg şəhərinin tarixi mərkəzi](#), Çexiyanın [Telč tarixi mərkəzi](#), Yunanıstanın [Akropolis](#), Macarıstanın [Köhnə Hollókő kəndi və ətrafı](#), İtaliyanın [Piemontun üzüm bağı mənzərəsi: Langhe-Roero və Monferrato](#), Nepalın [Piemontun üzüm bağı mənzərəsi: Langhe-Roero və Monferrato](#), Türkiyənin [Efes](#) şəhərini və çoxsaylı digər tarixi irs abidələrini misal gətirmək olar ki, bir sıra cəhətdən onlar Şuşa şəhərinin həm coğrafi mövqeyinə, həm də unikal tarixi imkanlarına görə daha yaxın görünür.

Amma bütün bunlarla yanaşı, Şuşanın bərpa və yenidənqurma layihəsi əlahiddəliyi ilə seçilir və Konvensiya siyahısında olan tarixi irs abidələri nümunə kimi tam olaraq yaramır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, Şuşanın yenidənqurma işlərinin və şəhərin bitmiş layihə kimi təqdimatının bir sıra məhdudiyətləri var ki, digər oxşar layihələrdə, ya tam, ya da ayrılıqda mövcud olmayıb.

İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, Şuşanın unikal ətraf kəndləri hələ ki, Azərbaycan dövlətinin tam nəzarətində deyil. Orada yerləşdirilmiş Rusiya sülhməramlıları, müvəqqəti olaraq həmin əraziyə nəzarət edir. Bu baxımdan, Şuşa və ətraf regionun bütöv landşaft kimi layihələndirilməsi hazırkı mərhələdə mümkünsüzdür. Belə çıxır ki, Şuşa layihəsinin gerçəkləşməsi, müəyyən mənada mərhələli ola bilər.

Ermənistanla sülh müqaviləsi imzalanmamış bu ərazilərin təhlükəsizliyi də potensial xarici investor və ya turistlə tam əminlik yaratmır. Bu ilin sonuna Ermənistanla sülh müqaviləsinin bağlanması çox real görünsə də, hələ ki, bu baş verməyib. Layihələndirmədə bu məqam da nəzərə alınmalıdır. Bu baxımdan yuxarıda qeyd edilən siyahıdakı coğrafi yerlərdən fərqli olaraq, burada xüsusi yanaşma tələb olunur.

Və, nəhayət, Şuşanın unikal relyefi də xüsusi yanaşma tələb edir. Düzdür, adı siyahıda olan digər məkanlarda da çətin relyefli tarixi irs abidələri mövcuddur. Amma fərq ondadır ki, onların layihələndirilməsi, əgər belə demək mümkünsə, sülh şəraitində və kifayət qədər uzun zaman kəsində baş verib. Şuşa kimi 28 illik işğal dövründə məhv edilmiş şəhərdə bu işləri aparmaq, təbii ki, prosesi xeyli çətinləşdirir.

Bütün yuxarıda qeyd edilən təcrübələr nə qədər faydalı olsa da, onların tətbiqi, qeyd edildiyi kimi, xüsusi adaptasiya istəyir və bu kontekstdə, həmin təcrübələrin Şuşanın bərpasında birəbir istifadəsi real görünür.

Lakin bununla yanaşı ABŞ-ın Vilyamsburq (Williamsburg) layihəsi Şuşanın yenidən qurulmasında, yuxarıdakı təcrübələr fonunda, daha müvafiq görünür. Bu təcrübənin diqqətlə öyrənilib, müəyyən adaptasiyalarla Şuşada tətbiqi maraqlı və faydalı görünür.

### *Vilyamsburq: Açıq səma altında canlandırılan tarix<sup>1</sup>*

ABŞ-ın Virjiniya ştatında yerləşən Vilyamsburq layihəsi 1926-cı ildə Jon Rokfellerin maliyyə dəstəyi ilə gerçəkləşib. Layihənin məqsədi həmin məkanda 18-ci əsr kolonializmini canlandıraraq, müasir nəsil üçün onu bir növ teatrlaşdırılmış canlı şəhərə çevirmək olub. Layihəni eyni adlı Kolonial Vilyamsburq (Colonial Williamsburg) Fondu idarə edir və ABŞ-ın Virjiniya ştatının Vilyamsburq şəhərindəki tarixi rayonun bir hissəsini canlı tarix muzeyi kimi gerçəkləşdirir. Kolonial Vilyamsburq Fondunun burada bütövlükdə 7300 işçisi var.



Kolonial Vilyamsburq Fondu özəl, qeyri-kommersiya təhsil müəssisəsidir. Qurum birbaşa dövlət və ya federal maliyyəsi almadığı üçün Kolonial Vilyamsburq donorlarından vergidən azad edilən imtiyazlar hesabına ianələrə güvənir.

Kolonial Vilyamsburq mülkü 1927-ci ildə satın alınıb və 1936-cı ildə Rokfellerin evi olub. Açıq səma altında olan şəhəri tam gəzib-dolanmaq üçün 2-3 saat vaxt lazımdır.

Kolonial Vilyamsburq dünyanın ən böyük canlı tarix muzeyidir. 301 akr ərazidə (122 ha) əlamətdar yerlər, işləyən ticarətçilər, tarixi üslubda meyxanalar fəaliyyət göstərir.

Muzeyə şəhərin Kolonial Virjiniya əyalətinin paytaxtı olduğu 18-ci əsrdən yüzlərlə bərpa edilmiş və ya yenidən tikilmiş binalar daxildir. Bir müstəmləkə təsiri olan tarixi ərazi, 18-ci əsr amerikalılarının atmosferini və həyat tərzini təklif etməyə çalışan üç əsas magistral və onları birləşdirən yan küçələri əhatə edir. Kostyumlu işçilər, bəzən

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Colonial\\_Williamsburg](https://en.wikipedia.org/wiki/Colonial_Williamsburg)



müstəmləkə qrammatikasından və diksiyasından istifadə edərək həmin dövrdəki insanlar kimi işləyir və geyinirlər.

### *Bərpa və yenidənqurma*

Bərpa işləri nəhəng tikinti meydançasına bənzəyirdi. Belə ki, 1790-cı ildən sonrakı və bir çoxu 19-cu əsrə aid olan 720 bina sökülüb yenidən quruldu. 18-ci əsrə aid bəzi köhnəlmiş evlər isə tamamilə söküldü. Qubernator Sarayı və Kapitol binası dövr təsvirləri, yazılı təsvirlər, erkən fotoşəkillər əlavə yardımçı məlumatların köməyi ilə əvvəlki yerlərində yenidən quruldu. Torpaq və bağlar demək olar ki, hamısı orijinal kolonial canlanma (Colonial Revival) üslubunda hazırlanmışdır.

Yenidən qurulan və ya bərpa edilən 500-ə yaxın binadan 88-i orijinal olaraq etikətlənib. Bunlara tüstüxanalar, hamamxanalar və anbarlar kimi əlavə tikililər daxildir. 18-ci əsrə aid bəzi yeraltı kərpic işləri qorunub saxlanıldı, onlar yenidənqurma kimi təsnif edildi, yerüstü kərpic işləri xilas edilərək nəticədə orijinal kimi bərpa edildi.

Şəhərin qərb tərəfində, 1930-cu illərdən başlayaraq, pərakəndə satış mağazaları, Tacirlər Meydanı adı altında qruplaşdırıldı.

Kolonial Vilyamsburqda, keçmişdəki kimi gündəlik həyatın müxtəlif aspektlərini izah edib, onları nümayiş etdirməklə məşğul olan tarixi reenaktorlar (tərcüməçilər) institutu bərpa edildi. Reenaktorlar müstəmləkə dövründə olduğu kimi işləyir, geyinir və danışirlər.

Bir çox canlı tarix muzeylərinə oxşasa da (Massaçusetsdəki Old Sturbridge Village, Winston-Salemdəki Old Salem və ya Böyük Britaniyadakı Castell Henllys kimi) Kolonial Vilyamsburq, canlı bir şəhərdə fəaliyyət göstərdiyi üçün qeyri-adidir. Həmçinin digər canlı tarix muzeylərindən fərqli olaraq, Kolonial Vilyamsburq hər kəsə günün istənilən saatında tarixi rayonu pulsuz gəzməyə imkan verir. Ödənişlər yalnız gündüz saatlarında sənət və sənətkarlıq nümayişlərini görmək və ya İnkilabçı Şəhər proqramları kimi planlaşdırılan açıq hava tamaşalarında iştirak etmək üçün tarixi binalara daxil olan ziyarətçilərə şamil edilir.

Kolonial Parkvey (Colonial Parkway) yaxınlığındakı Ziyarət Mərkəzində 1957-ci ildə debüt edən "Vilyamsburq : bir Patriotun hekayəsi" ("Williamsburg: The Story of a Patriot") adlı qısametrajlı film nümayiş etdirilir. Bərpa edilmiş ərazilərdə avtomobillərin hərəkəti məhduddur. Əlil arabası üçün əlçatan avtobus xidməti pik yay mövsümündə Vilyamsburq tarixi dairəsinin, həmçinin Jamestown və Yorktownun perimetri ətrafında xidmət göstərir.

Kostyumlu tərcüməçilər həmişə müstəmləkə paltarını geyinməyiblər. 1973-cü ilin yayında sahibələr xüsusi qırmızı, ağ və mavi polyester trikotaj şalvar geyindilər. Bu, ziyarətçiləri çaşdırdı və məyus etdi, buna görə də yayın sonunda eksperiment dayandırıldı, və sahibələr tarixi geyimlər geyindilər.

Kostyumlu tərcüməçilərdən bəziləri heyvanlarla işləyir. Kolonial Vilyamsburq "Nadir Cins Proqramı" müstəmləkə dövründə mövcud olan heyvanların qorunmasına və nümayiş etdirilməsinə kömək edir.



### *İdarəetmə*

Kolonial Vilyamsburq, Kolonial Vilyamsburq Fonduna məxsus və canlı muzey kimi idarə olunur. Bu qeyri-kommersiya təşkilatı ilkin olaraq Rokfeller ailəsi və digərləri, xüsusən də Reader's Digest-in təsisçiləri Lila və DeWitt Wallace və Philadelphia naşiri Valter Annenberg tərəfindən təqdim edilir.





Gəlir əsas etibarlı ilə ziyarətdən və ticarətdən gəlir, lakin qonaqpərvərlik obyektlərində itirilir. Digər vəsaitlər qeyri-kommersiya investisiyalarından və fəndreyzing əməliyyatından yararlanır. Son illərdə maliyyə yönümlü səylər ilk növbədə xərclərin məhdudlaşdırılmasına və davamiyyət və qonaqpərvərlik gəlirlərinin stimullaşdırılmasına cəmləşmişdir.

Bütövlükdə, Fondun maliyyə dayanıqlığı dövlət-özəl tərəfdaşlığı (public private partnership) modelinə əsaslanır. Belə ki, muzeyə cəlb edilmiş biznes bir sıra vergilərdən azad olmaqla gəlirliliyini təmin edir, hökumət qurumları isə şəhərin ictimai sektorunu və qonaqpərvərliyini ianələr və fəndreyzing hesabına həyata keçirir.

## 5. ŞUŞANIN PROFİLİ<sup>2</sup>

Şuşa şəhəri nisbətən kiçik və eyni zamanda dağlıq ərazidir. Ərazisi 5.5 kv.km-dir. Şuşa rayonunun 1 yanvar 2016-cı il tarixinə əhalisi 32,8 min nəfər olub. Etnik tərkibinə görə Şuşada əsasən azərbaycanlılar yaşayıb. Belə ki, əhalinin 95,8 %-i azərbaycanlılar, yalnız 4 %-i ermənilər olub.

Şəhərin təməli 1752-ci ildə Qarabağ xanı Pənahəli xan tərəfindən qoyulub. Şuşada 17 məhəllə olub: Seyidli, Culfalar, Quyuluq, Çuxur məhəllə, Dörd çinar, Dördlər qurdu, Hacı Yusifli, Çöl Qala, Qurdlar, Saatlı, Köçərli, Mamayı, Xoca Mərcanlı, Dəmirçilər, Hamamqabağı, Merdinli və Təzə məhəllə. Hər məhəllədə hamam, məscid və bulaq olub.

Şuşa şəhəri 31 kənd ilə birlikdə Şuşa inzibati rayonun tərkib hissəsidir.

Şuşa çoxsaylı tarixi-mədəni abidələri ilə məşhurdur. Bunlardan Daşaltı kəndində müdafiə qalasını, 18-ci əsrdə İbrahimxəlil xanın tikdirdiyi sığınacaq evini, hamam qalıqlarını, Gövhər-ağa məscidini (1884), Aşağı Gövhər-ağa məscidini (1875) və s. göstərmək olar.

Şuşanın, uzunluğu 8 km. olan Qala divarı, Qala divarı üzərində tikilmiş bürcləri (17 adəd) mövcuddur. O cümlədən, burada çoxsaylı karvansaralar, qəsrlər, qalalar, büstlər, komplekslər, muzeylər, imarətlər, mülklər, malikanələr, bağlar, körpülər, bulaqlar, hamamlar və s. mövcud olub.

Şuşanın keçmişdə mərkəzi kimi Bazarbaşı (Rastabazar) göstərilirdi.

Şuşa 1992-ci ildə erməni silahlı dəstələri tərəfindən işğal edilib, işğal dövründə şəhər işğalçılar tərəfindən dağıdılmışdır. 8 noyabr 2020-ci ildə Şuşa düşməndən azad edilib və bu tarix hər il Zəfər Bayramı kimi təntənə ilə qeyd edilir.

Şuşa şəhər ərazisinə görə kiçik məkan olsa da, unikallığına görə böyük potensiala malikdir.

<sup>2</sup> [https://az.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eu%C5%9Fa\\_rayonu](https://az.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eu%C5%9Fa_rayonu)



Sovet dönmündə Şuşa SSRİ üçün mühüm sađlamlıq mörkəzi idi. Şəhərin havası, bulaqları və mineral suları buranı unikal sađlamlıq guşəsinə çevirmişdi və Sovet İttifaqının, demək olar ki, hər yerindən Şuşaya axın edib buranı ziyarət edirdilər.

Şuşa və ətraf regionun unikal potensialını dünya üçün əlçatan etmək hazırkı mərhələdə hökumətin əsas prioritetlərindən biridir. Bu baxımdan, şəhərin və regionun turizm üçün təklif edilən istiqamətləri hələ ki, stereotip yanaşma tərzi bađışlayır. Belə ki, Şuşaya təşkil edilən avtobus marşrutları, Şuşanı ziyarət edib, Cıdır düzündə və ya Qala divarlarının önündə şəkil çəkdirmək, hər bir ziyarətçi üçün önəm daşsa da, qeyri-adi bir şey deyil.



Məntiqi olaraq, əgər Şuşanı özü-özlüyündə unikal bir məkən kimi dəyərləndiririksə, onun marketing təklifi də unikal olmalıdır. Ənənəvi turizm yanaşması burada arzu edilən effekti verməyəcək. Bu baxımdan, Şuşanın unikallığını hesabatın növbəti hissəsində əksini tapan istiqamətlər üzrə tərtib edib ziyarətçiyə təklif etmək daha uğurlu görünür.

İkinci tərəfdən yalnız turist ziyarətinə bađlanan şəhər modeli, risk var ki, davamlı inkişaf üçün kifayət etməyə bilər. Bu və ya digər səbəblərdən, turist axının səngiməsi ilə Şuşa və ətraf region gəlirlilik və digər iqtisadi problemlərlə qarşılaşa bilər.

Bu səbəbdən, Şuşanın yalnız turizm mörkəzi kimi tərtibatı uzunmüddətli perspektivdə uğurlu olmaya bilər. Bunun üçün ilk növbədə Şuşanın inkişaf planını diversifikasiyalı model əsasında təşkil etmək daha münasib görünür. Turizm istiqaməti ilə yanaşı bu modelin tərkib elementi kimi, özünəməşğulluq, yerli ənənə və bacarıqların dirçəlişi və

istehsalın təşkili, habelə ekoturizm planlarının işlənilib hazırlanması Şuşanın davamlı inkişafı istiqamətində vacib rol oynayardı.

## 6. ŞUŞA ŞƏHƏRİNİN BƏRPASI VƏ STATUSU İLƏ BAĞLI MÖVCUD QANUNVERİCİLİK

Azərbaycanın mədəniyyət paytaxtı, **Şuşa şəhəri haqqında" Qanun** 31 may 2021-ci il tarixində imzalanıb və Şuşa şəhərinin qorunmasının, bərpasının, öyrənilməsinin, inkişafının və təbliğinin hüquqi və təşkilati əsaslarını müəyyən edir. Qanuna əsasən Azərbaycanın mədəniyyət paytaxtı Şuşa şəhərinin inzibati sərhədləri daxilində Şuşa Şəhəri Dövlət Qoruğu yaradılır.



Şuşa şəhərinin inzibati sərhədlərinə bitişik yerləşən və onunla təbii-landşaft, sosial, tarixi, mədəni və ya təsərrüfat bağlılığı olan və ya Şuşa Şəhəri Dövlət Qoruğunun mühafizəsi, qorunması və ya inkişafı üçün əhəmiyyətə malik olan ərazilərdə müvafiq icra hakimiyyəti orqanının müəyyən etdiyi orqan (qurum) tərəfindən mühafizə zonasının sərhədləri müəyyən edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, hələ 2000-ci ildə Azərbaycanda **Xüsusi mühafizə olunan təbiət əraziləri və obyektləri haqqında Qanun** qəbul edilib. Qanunda, o cümlədən dövlət təbii qoruqları, habelə təbii abidələr, müalicə- sağlamlaşdırma yerləri və kurortlar haqqında bəndlər də var ki, bunlar Şuşanın gələcək idarəetməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin **qərarı** ilə 21 iyun 2022-ci ildə **"Azərbaycan Respublikasının işğaldan azad edilmiş ərazilərində 2022-2026-cı illərdə "yaşıl enerji" zonasının yaradılması üzrə Tədbirlər Planı"**nın təsdiq edilməsi barədə sərəncam imzalanıb.

Sərəncamda qeyd edilir ki, Azərbaycan Respublikasının işğaldan azad edilmiş ərazilərində yaşıl texnologiyaların və enerji səmərəliliyi tələblərinin tətbiqi ilə bağlı aidiyyəti dövlət orqanlarının (qurumlarının) iştirakı ilə əlaqələndirmə və monitoring üzrə müvafiq işçi qrupun yaradılmasına dair təkliflərini 1 (bir) ay müddətində Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinə təqdim etsin.

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin [qərarı](#) ilə 11 avqust 2022-ci ildə “**Şuşa şəhərinin ərazisində qadağan olunmuş sahibkarlıq fəaliyyəti növlərinin Siyahısı**”nın təsdiq edilməsi barədə sənəd imzalanmışdır.

Qərarla 35 növ fəaliyyət, əsasən bitkiçilik və heyvandarlıq, ovçuluq və bu sahələrdə xidmətlərin göstərilməsi, habelə xam neft, qaz, metalurgiya, kəşfiyyat-qazıntı işləri, dağ- mədən sənayesi, aqrokimya və s. kimi istiqamətlər əksini tapıb.

## **7. ŞUŞANIN VƏ DİGƏR AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİN BƏRPASINDA MÖVCUD MALİYYƏ İMKANLARI**

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda Qarabağın və o cümlədən, Şuşanın intensiv bərpa və yenidən qurma işləri əsasən dövlət büdcəsi hesabına həyata keçirilir. Özəl şirkətlər əsas etibarlı ilə podratçı kimi dövlət büdcəsi hesabına maliyələşən layihələri reallaşdırır. İşğal edilmiş ərazilərin azad edilməsindən sonra ilk olaraq 2021-ci il dövlət büdcəsində işğaldan azad olunmuş ərazilərin yenidən qurulması və bərpası istiqamətində **2,2 mlrd. man.** vəsait nəzərdə tutuldu. Növbəti - 2022-ci ildə dövlət büdcəsinə edilən dəyişikliklərdən sonra bu məqsədlə ayrılan vəsait artırılaraq **2,67 mlrd. man.** oldu.

Artıq 2023-cü il dövlət büdcəsi layihəsində işğaldan azad olunmuş ərazilərə böyük qayıdışın təmin edilməsi üçün şəhər və kəndlərin yenidən qurulması və bərpası, həmin ərazilərdə müasir infrastrukturların yaradılması (elektrik enerjisi, təbii qaz, su, rabitə, yol, təhsil, səhiyyə, mədəniyyət, mənzil-kommunal və digər zəruri infrastrukturların və mədəni tarixi abidələrin bərpası və yenidən qurulması, yaşayış evlərinin tikintisi və s.) **3,0 mlrd. man.,** və ya cari ilə nisbətdə 330,0 milyon manat (12,4 faiz) çox vəsait nəzərdə tutulmuşdur.

Bu dinamika onu göstərir ki, işğaldan azad edilən ərazilərin inkişafı dövlətin əsas prioriteti olaraq qalır və adı çəkilən istiqamətdə dövlət xərcləmələri artan xətlə davam etdiriləcək.

Dövlətin bu istiqamətdə əsas hədəflərindən biri Dövlət büdcəsindən ayrılan investisiya xərclərinin optimallaşdırılmasına nail olmaqdır.

## **8. ŞUŞANIN YAXIN PERSPEKTİVDƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ**

Bu araşdırma daxilində Şuşanın bərpa və yenidənqurma layihəsi, habelə onun ziyarətçi və potensial investor üçün cəlbedici etmək layihəsi **5 istiqamətdə** görünür.



### *8.1. Şuşa unikal tarixi və mədəni irs kimi*

Şuşanın zəngin mədəni irsi və möhtəşəm tarixi onun müasir dövrdə və gələcəkdə cəlbediciliyi üçün əsas amillərdən biridir. Ölkəni ziyarət etməyi niyyət edən potensial xarici turist, əgər belə demək mümkünsə, müasirlikdən doyub. Oxşar inkişaf layihələri, bir-birinə bənzər binalar, yeni texnologiyalı eksteryerlər və s. bir qayda olaraq yaxşı ilkin təəssürat bağışlasa da müasir turisti az maraqlandırır. Başqa tərəfdən müasir cəlbediciliyi ilə dünyada tanınan layihələr (məsələn Dubay) artıq bu nişi zəbt ediblər. Təsadüfi deyil ki, bu istiqamətdə külli miqdarda investisiya yatıran ölkələr gözlənilən uğuru qazana bilməyiblər. Misal kimi Qazaxıstanın Astana şəhərini göstərmək olar.

Amma, təcrübə göstərir ki, tarixi və mədəni irsini təqdim edən layihələr daha çox uğura nail olublar. Bir qayda olaraq, onlar nisbətən kiçik investisiya hesabına geniş və davamlı turist sayına malik olublar.

Bu sırada, öncə araşdırılan ABŞ-ın Vilyamsburq layihəsi çox uyğun görünür. Şuşada bunun üçün tam şərait var. Onun bir vaxt mövcud olan 17 məhəlləsinin bir hissəsini teatrlaşdırılmış obrazda təklif etmək böyük səy, səriştə, səbir, yaradıcı münasibət və, əlbəttə, maliyə tələb etsə də, bu istiqaməti layihələşdirib, maliyələşdirmək son nəticədə daha effektiv görünür.

Burada əsas cəlbedicilik odur ki, layihənin bütün maliyyə yükü hökumətin üstünə düşməyəcək. Belə ki, biznesi və fərdi sahibkarı prosesə cəlb etməklə, həm ümumi layihənin tərkib hissəsi etmək, həm də ticari və xidmət hissəsini onun hesabına qarşılamaq olar.

Dövlət isə bu layihədə əsasən infrastruktur və bərpa işlərinə investisiya qoyar, sahibkarları vergidən azad etməklə və çeşidli imtiyazlar və subsidiyalar təklif etməklə iş adamları üçün cəlbedici mühit yarada bilər. Hər halda Şuşanın müəyyən ərazisində (məsələn, məşhur tarixi "Rastobazar" hissəsində) həmin tarixi səhnələri canlandırmaq, tacirləri, dulusçuları və digər yaddan çıxmış peşə sahiblərini müasir ziyarətçi üçün əlçatan etmək olar.

Bu tip layihələri dizayn edib ortalığa çıxarmaq kifayət qədər vaxt, yaradıcı münasibət və, ən əsası, kompleks yanaşma istəyir. Dövlət səviyyəsində institutlaşdırılan bu cür layihə aidiyyəti sahələrin və səlahiyyətli orqanların birgə səyi ilə mümkündür. Maliyyə imkanları əsas rol oynasa da, mühüm olan layihənin tərtibatı və sonrakı idarəetməsidir.

### *8.2. Şuşa unikal ənənə və bacarıqların dirçəlişi kimi*

Şuşa yalnız tarixi, mədəniyyəti və təbii abidələri ilə deyil, həm də unikal səriştə və bacarıqları ilə məşhur olub. Bu bacarıqların bir hissəsi şəhərin və ətraf mühitlə, (məsələn, Cıdır düzündə at oynadıb, bu füsunkar mənəzərdə yarış keçirmək ənənəsi, Şuşa və ətrafda atçılığı inkişaf etdirmişdi), digəri isə həmin ərazinin unikal iqlim şəraiti ilə bağlıdır (məsələn, Şuşa ətrafında və yalnız burada yetişən xüsusi tut növləri ondan çəkilən meyvə arağın və ya şirəsinin keyfiyyətini unikal edir).





Bu baxımdan, Şuşanın istehsal və xidmət potensialı geniş çeşidli yox, məhz unikalılığı ilə seçilən mal və məhsulun, habelə xidmətlərin gerçəkləşməsindən keçir.

Təbii ki, Şuşanın tarixi boyu məşhurlaşdığı digər sənət və istehsal sahələri var ki, onlar indiki qloballaşan dünyada həm ölkə daxilində, həm də ixracda mühüm üstünlüyə malikdir.

Amma bu bacarıqların bərpası üçün heç də iri istehsal və ya külli miqdarda investisiya lazım deyil. Dövlətin burada rolu müvafiq institusional şəraiti yaratmaq ola bilər. Həmin sahələrin siyahısını müəyyənləşdirib, adı çəkilən istiqamətlərdə bir qayda olaraq fərdi sahibkara müvafiq iqtisadi şəraiti qurmaqla (buraya güzəştli kredit, vergi güzəştləri, habelə subsidiyalar, ixrac imkanları və s. daxil ola bilər) həm kiçik biznesi inkişaf etdirmək, həm də Şuşada və ətrafda yaşayan əhalini işlə təmin etmək olardı.

Adı çəkilən sahələrdə fəaliyyətin təşkilini son zamanlar dünyada populyarlaşan “qiq” (Gig) iqtisadiyyatı üzərində qurmaq daha məntiqli görünür. Qiq iqtisadiyyatı müasir dünyada durmadan inkişaf edir (misal kimi Uber taksi xidmətini göstərmək olar) və özəlliyi odur ki, burada ənənəvi işəgötürən-işçi münasibətləri əvəzinə məsafədən idarə edilən fərdi xidmət göstərilir. Başqa sözlə, bu halda daimi iş yerlərindən fərqli olaraq qısamüddətli müqavilələr və ya sərbəst işlərin (freelance) üstünlük təşkil etdiyi əmək bazarından söhbət gedir.

Şuşa üçün də məhz bu istiqamət uyğun görünür. Məşğulluq probleminin həlli dövlətin prioritet istiqamətlərindən biridir və hökumət müntəzəm olaraq Qarabağ və ətraf bölgələrdə geniş çeşidli iş yerlərinin açılmasını bəyan edir. Amma məsələnin əsaslı həlli investisiya layihələri çərçivəsində açılacaq iş yerləri ilə yanaşı, həm də qiq iqtisadiyyatının hesabına əhalini məşğul etməkdən keçir.

Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, unikalılığı ilə seçilən səriştə və bacarıqlar həm də müntəzəm yeni yanaşma və daim yenilənən metod və mexanizmlər tələb edir. Əks halda, yalnız keçmiş ənənələrə söykənən spesifik bacarıqlar davamlı və rəqabətə davamlı olmaya bilər. Odur ki, bu istiqamətlərdə müntəzəm təlimlərin təşkili uğurlu nəticə üçün mütləq şərtidir.

Həmçinin unikalılığı ilə seçilən bu cür məkanlarda qıq iqtisadiyyatı hesabına formal iqtisadi münasibətlərlə yanaşı fərdi və qeyri-formal fəaliyyətin də inkişafı son anda burada məşğulluğu daha dayanıqlı edə bilər. Bu istiqamət üzrə geniş imkanlar və uyğun praktikada, özünü doğrultmuş yaxşı təcrübələr Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (İLO) müvafiq [hesabatında](#) əksini tapmışdır.

### *8.3. Şuşa və ətraf regionun yeni tərtibatda dirçəldilmiş sağlamlıq mərkəzi kimi*

Şuşa Sovet dönəmində ümumittifaq sağlamlıq mərkəzi adlanırdı. İnsanlar SSRİ-nin hər yerindən Şuşaya gəlib məzuniyyətini keçirir, həm də sağlamlığını bərpa edirdilər. Bunun üçün Şuşanın müalicəvi əhəmiyyətli bulaqları, mineral suları və unikal havası müvafiq şəraiti yaradırdı<sup>3 4</sup>.

1969-cu ildə “Narzan” tipli karbohidratlı Şırlan mineral suyu 30 km. məsafədən çətin dağ yolları ilə Şuşa şəhərinə gətirilmişdi. Bu həmin vaxt üçün ən uzaq məsafədən gətirilən mineral su kəməri idi. Şuşa kurortunda tənəffüs yolları xəstəlikləri, sinir-əsəb xəstəlikləri, maddələr mübadiləsinin pozulması xəstəlikləri, qan azlığı ilə yanaşı mədə-bağırsaq xəstəliklərinin müalicəsi mümkün [olmuşdur](#).

Əlbəttə, o zaman yaradılan infrastruktur artıq yoxdur və hətta olsaydı belə, müasir dövrün tələblərinə cavab verməyəcəkdi. Amma bununla belə nəzərə almaq lazımdır ki, Şuşanın o zamankı unikal sağlamlıq mərkəzi kimi fəaliyyəti heç də yaradılmış infrastrukturla bağlı deyildi. Məhz bu yerlərin təbii imkanlarına söykənirdi. Və tarix boyu Şuşa həmişə ilk növbədə təbiəti və relyefi ilə cazibədar olub.

Hazırkı mərhələdə Şuşanın yeni üslubda sağlamlıq mərkəzinə çevrilməsi tamam yeni və qeyri standart yanaşma tələb edir. Sovet dönəmindən fərqli olaraq, indi burada adı çəkilən istiqamətdə yeni modelin qurulması zəruri olmaqla yanaşı, həm də daha çox real görünür. İnvestisiya imkanlarını isə, dövlətin bizneslə birgə PPP modelinə əsaslanaraq daha rəşional etmək olar.

Şuşanın yeni biçimdə sağlamlıq mərkəzi modelinin yaradılması bir neçə səbəbdən əlverişli görünür. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, Şuşanın təbiətini və yeraltı mineral su imkanlarını regionda və bəlkə də dünyada az məkanlar əvəzləyə bilər. Bu baxımdan Şuşa sağlamlıq mərkəzi modeli kimi güclü rəqabətə davamlılığı ilə seçilə bilər. Bu səbəbdən müqayisəli üstünlük prinsipinə əsaslanaraq, söyləmək olar ki, digər oxşar məkanlarla müqayisədə Şuşa ilkin olaraq böyük avantaja malikdir. Beləliklə “xərc-

<sup>3</sup> <https://az.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eu%C5%9Fa>

<sup>4</sup> <http://www.anl.az/download/megale/525/2021/aprel/739933.htm>



faydalılıq” prinsipində mövcud potensial avantaj bu modelin qurulmasında çox böyük önəm daşıyacaq.

Digər tərəfdən Şuşanın gələcək inkişaf planında diversifikasiyalı modelə əsaslanması onun həm də sağlamlıq mərkəzi kimi fəaliyyətini məntiqi edir. Turizm konyunkturasının riskli olması, bu və ya digər səbələrdən, ayrı-ayrı dövrlərdə turist axınının azalması riski, əhalinin burada davamlı gəlirliliyini şübhə altına qoya bilər. Sağlamlıq mərkəzi modeli isə həm sinerji effekti yaradaraq əlavə turizm axınına, həm turistlərə çeşidli xidmətlərin göstərilməsinə və nəhayət, son nəticədə digər yanaşı sahələrin də regionda inkişafına təkan verə bilər.



#### *8.4. Şuşa və ətraf regionun ekoturizm mərkəzi kimi*

Son zamanlar ekoloji turizm istiqamətləri çox populyarlaşıb və Azərbaycanda da bu istiqamətlərdə xeyli iş görülüb. 2021-ci ildə qəbul edilmiş Turizm haqqında [Qanunda ekoloji turizm \(ekoturizm\)](#) – təbiətə minimum təsir, ekoloji sistemin bütövlüyünün qorunması prinsipləri əsasında səyahət edilən ölkənin (yerin) təbiəti, təbii ekoloji sistemi, bioloji və mədəni müxtəlifliyi ilə tanışlığı özündə ehtiva edən turizm kimi əksini tapıb.

Şuşa və ətraf region ekoturizm üçün çox əlverişli görünür. Buraların təbii abidələri, unikal relyefi, və digər üstünlükləri məhz ekoturizmin təşkili üçün potensial münbit imkanlardır.

Eyni zamanda onu da nəzərə almaq lazımdır ki, hazırkı mərhələdə Şuşa rayonun bütün əraziləri Azərbaycan dövlətinin nəzarətində olmadığından bu layihənin gerçəkləşdirilməsi müəyyən problemlər yaradır. Ekoturizm üçün mühüm şərt yalnız Şuşanın öz ərazisi yox, daha çox ətraf ərazilər (məsələn, Turşsu) cəlbedicidir. Odur ki, bu layihəni növbəti mərhələlərdə gerçəkləşdirmək real görünür.



#### *8.5. Şuşa Qarabağ yaşıl enerji modelinin tərkib hissəsi kimi*

Yuxarıda da qeyd edildiyi kimi, artıq Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin [qərarı](#) ilə 21 iyun 2022-ci ildə “Azərbaycan Respublikasının işğaldan azad edilmiş ərazilərində 2022-2026-cı illərdə “yaşıl enerji” zonasının yaradılması üzrə Tədbirlər Planı”nın təsdiq edilməsi barədə sərəncam imzalanıb. Şuşanın bu nəhəng layihənin tərkib hissəsi kimi, yaşıl enerji layihəsindən bəhrələnməsi mühüm olmaqla yanaşı, olduqca perspektivli görünür.

Qarabağ regionunda yaşıl enerji modelinin gerçəkləşdirilməsi əsas etibarlı ilə Qarabağ iqtisadi rayonunun bütöv bir məkan kimi dəyərləndirilməsi vacibdir. Qarabağ iqtisadi rayonuna Xankəndi şəhəri, Ağcabədi, Ağdam, Bərdə, Füzuli, Xocalı, Xocavənd, Şuşa və Tərtər rayonları daxildir. Bu rayonun bütövlükdə potensialı yaşıl enerji üçün perspektiv imkanlar açır. Eyni zamanda qonşu Şərqi Zəngəzur iqtisadi rayonu (Cəbrayıl, Kəlbəcər, Qubadlı, Laçın və Zəngilan rayonları) bu potensialı daha da əlverişli edir.

Odur ki, Şuşanın yaşıl enerji perspektivləri mütləq geniş mənada regional kontekstdə dəyərləndirilməlidir.





Bu istiqamətlərin hər birinin ayrı-ayrılıqda inkişaf etdirilməsi son nəticədə Şuşa və ətraf regionun davamlı inkişafı üçün müstəsna əhəmiyyət daşıya bilər. Nəzərə almaq lazımdır ki, Şuşanın, habelə bütövlükdə Qarabağın inkişafı ilk növbədə iqtisadiyyatın burada birtərəfli asılılığına imkan verməməkdir. Yaxın gələcəkdə Şuşa və ətraf regionun yalnız turizmdən, və ya digər fəaliyyət istiqamətlərindən (məsələn, kənd təsərrüfatı) asılılığı müntəzəm olaraq region əhalisinin davamlı gəlirlilik problemini gündəmə gətirəcək. Bu səbəbdən, iqtisadiyyatın zonalar üzrə, müqayisəli üstünlük prinsipi ilə yanaşı, həm də diversifikasiyalı modelə üstünlük verilməsi daha uyğun görünür.

Şuşanın orta və davamlı gəlirlilik konsepsiyası məhz bu yanaşmadan keçir. Eyni zamanda yuxarıda qeyd edilən istiqamətlər, həm də bir-birini tamamlayan fəaliyyət növləridir. Turist axınının davamlı və innovativ olaraq iqtisadi model kimi dəstəyi həmin istiqamətlərin bir-birinə sinerji effekti verə bilər.

Bütün bunlarla yanaşı isə Şuşanın davamlı sosial-iqtisadi inkişafının təməli yerli işçi qüvvəsinin bilik və bacarıqlarının müntəzəm şəkildə təlim keçirib, artırmaq, yeni təhdidlərə rəğmən, onların daha yeni bacarıqlara yiyələnməyindən keçir. Yerli işçi qüvvəsinin bacarıqlarının müntəzəm yenilənməsi müasir dünyada sürətlə dəyişən iqtisadi fəaliyyət növlərinə yiyələnməkdə, bununla da iş bacarıqları bazarında təklifi yeni tələblərə uyğunlaşdırmaqda mühüm əhəmiyyət kəsb edə bilər.

## 9. "DÖVLƏT-ÖZƏL TƏRƏFDAŞLIĞI" ŞUŞANIN BƏRPA VƏ YENİDƏNQURULMASINDA ƏSAS MODEL KİMİ

Yenicə qəbul edilmiş "Dövlət-özəl tərəfdaşlığı" haqqında [qanun](#) Şuşada və ətraf regionda bu istiqamətdə fəaliyyətin aktivləşdirilməsinə böyük təkan verə bilər.

Dövlət Özəl Tərəfdaşlığı (PPP) dövlət və özəl sektorlar arasında dövlət infrastrukturunu və ya xidmətlərini təmin etmək üçün uzunmüddətli müqavilədir. Burada özəl sektor müəyyən risklər və idarəetmə öhdəlikləri daşıyır, özəl sektora ödənişlər isə performans əsaslanır.

PPP modelləri - beynəlxalq təcrübədə PPP layihələrinin növləri (yeni və ya mövcud), özəl sektora təyin edilmiş funksiyalar (dizayn, tikinti/yenidənqurma, maliyyələşdirmə, texniki xidmət və istismar) və ödəniş (istifadəçi ödənişi, dövlət ödənişi və ya hər ikisi) ola bilər.

PPP modelinin xüsusiyyətləri - həm tikinti zamanı, həm də istismar dövründə infrastruktur obyektinə bağlı məsrəflərin və gəlirlərin uçotu xidmətlərinin göstərilməsinin səmərəliliyini artırır. Optimal risk bölgüsü istənilən PPP sxeminin əsas prinsipidir. Layihənin icrası zamanı potensial risklər müəyyən edilir və dövlət və özəl sektor arasında bölünür. Bu zaman risklər onları daha effektiv idarə edə bilən tərəfə yönəldilir. PPP modelinin digər mühüm elementi performans üçün məsuliyyətdir. Belə ki, dövlət tərəfindən özəl sektora ödənişlər kəmiyyət, keyfiyyət və müddət üzrə əvvəlcədən müəyyən edilmiş tələblərə uyğun olaraq görülən iş və ya əldə edilmiş nəticələr əsasında həyata keçirilir.

Bununla yanaşı, PPP-ni tətbiq etməklə və dövlət alternativ maliyyələşdirmə mexanizmlərindən istifadə etməklə infrastruktur layihələrinin həyata keçirilməsinə yerli və xarici investorların cəlb edilməsi nail olmaq olar.

PPP modelinin geniş tətbiqi özəl sektorun iştirakı ilə ölkə infrastrukturunun yenilənməsi, dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, investorun təcrübəsindən, bacarıqlarından və müasir yanaşmalarından (innovasiyalardan) yararlanmaq, uzunmüddətli, geri qaytarıla bilən investisiya layihələrinin gerçəkləşdirilməsi, habelə dövlət sektorunun iştirakı ilə layihənin həyata keçirilməsi (layihənin dövlət büdcəsindən qismən maliyyələşdirilməsi), əlavə zəmanətlər almaq imkanı, son nəticədə isə iqtisadiyyatda və dövlət idarəçiliyində özəl sektorun iştirakının artmasına şərait yaradır.

## **10. NƏTİCƏ VƏ TAPINTILAR**

Şuşa və ətraf regionun unikal potensialını dünya üçün əlçatan etmək hazırkı mərhələdə hökumətin əsas prioritetlərindən biridir. Şuşanın unikallığı onun dünya üçün əlçatan və cəlbedici edilməsində unikal marketinq yanaşması tələb edir.

Hazırda Qarabağın və o cümlədən, Şuşanın intensiv bərpa və yenidənqurma işləri əsasən dövlət büdcəsi hesabına həyata keçirilir. Özəl şirkətlər əsas etibarilə podratçı kimi dövlət büdcəsi hesabına maliyyələşən layihələri reallaşdırır. Dövlətin bu istiqamətdə əsas hədəflərindən biri dövlət büdcəsindən ayrılan investisiya xərclərinin optimallaşdırılmasına nail olmaqdır.

Şuşanın perspektiv inkişafını yalnız turist ziyarətinə bağlamaq riskli ola, onun, davamlı inkişaf üçün kifayət etməyə bilər. Bu baxımdan Şuşanın inkişaf planını diversifikasiyalı model əsasında təşkil etmək daha münasib görünür.

Şuşanın istehsal və xidmət potensialı geniş çeşidli yox, məhz unikalılığı ilə seçilən mal və məhsulun, habelə xidmətlərin gerçəkləşməsindən keçir.

Şuşanın unikal səriştə və bacarıqlarını məhz çiq iqtisadiyyatı üzərində qurmaq daha məntiqi görünür. Paralel olaraq işçi qüvvə üçün müntəzəm təlimlərin təşkili uğurlu nəticə üçün mütləq şərtidir.

Təklif edilən çoxşaxəli fəaliyyət istiqamətləri, özü-özlüyündə müqayisəli üstünlüklərə malik seqmentlər olmaqla yanaşı, həm də bir-birini tamamlayan fəaliyyət növləridir. Turist axınının davamlı və innovativ olaraq iqtisadi model kimi dəstəyi həmin istiqamətlərin bir-birinə sinerji effektini verməyi ilə müşaiyyət ediləcək.

Dövlət-özəl tərəfdaşlığı modeli Şuşanın həm bərpasında, həm də gələcək inkişafında davamlılığı təmin etmək üçün daha münasib görünür.

## 11. TÖVSIYYƏLƏR

- 1) Şuşanın davamlı inkişaf modeli üçün Strategiyanın hazırlanması, bu istiqamətdə prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi, habelə hökumətin konseptual yanaşmasının, o cümlədən resursların cəlb edilməsinin orada əks etdirilməsi müvafiq görünür;
- 2) Şuşanın inkişaf modlelinin aydın konseptual baxışa və ardıcıl siyasətə söykənməsi vacib şərtidir;
- 3) Şuşanın həm bərpası, həm də gələcək inkişafının əhatəli və hərtərəfli tərtibi üçün bütün maraq tərəfləri ilə, o cümlədən icma qururmları, bizneslə müzakirələrin təşkili uğur şərtlərindən biridir;
- 4) Şuşanın bərpası və yenidənqurması prosesində mümkün təsirlərin qiymətləndirilməsi, xüsusilə neqativ eksternaliti təsirlərinin müəyyənlişdilməsi və potensial itkilərin minimuma endirilməsi üçün önəmlidir;
- 5) İlkin mərhələdə Şuşanın cəlbədiciyinin təmin edilməsi üçün dövlət və ictimai sektorda, habelə biznes səviyyəsində müntəzəm promo materiallarının hazırlanıb dünya ictimaiyyəti üçün əlçatan edilməsi gələcək uğurun təməli üçün böyük önəm daşıyır.

## 12. MƏNBƏLƏR

- 1) "Azərbaycanın mədəniyyət paytaxtı - Şuşa şəhəri haqqında" Qanun
- 2) Xüsusi mühafizə olunan təbiət əraziləri və obyektləri haqqında Qanun

- 3) "Azərbaycan Respublikasının işğaldan azad edilmiş ərazilərində 2022-2026-cı illərdə "yaşıl enerji" zonasının yaradılması üzrə Tədbirlər Planı"nın təsdiq edilməsi barədə NK Qərarı.
- 4) "Şuşa şəhərinin ərazisində qadağan olunmuş sahibkarlıq fəaliyyəti növlərinin Siyahısı"nın təsdiq edilməsi barədə NK Qərarı.
- 5) [https://en.wikipedia.org/wiki/Colonial\\_Williamsburg](https://en.wikipedia.org/wiki/Colonial_Williamsburg)
- 6) [https://az.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eu%C5%9Fa\\_rayonu](https://az.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eu%C5%9Fa_rayonu)
- 7) <https://az.wikipedia.org/wiki/%C5%9Eu%C5%9Fa>
- 8) <http://www.anl.az/down/meqale/525/2021/aprel/739933.htm>