

NƏQLİYYAT DƏHLİZLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASI MƏSƏLƏLƏRİ

Daxil olub: 31 oktyabr 2023-cü il
Qəbul olunub: 17 noyabr 2023-cü il
Received: 31 October 2023
Accepted: 17 November 2023

Şamil Əzizov
doktorant, i.ü.f.d., UNEC; Heydər Əliyev
Mərkəzinin direktorunun köməkçisi
azizov_shamil@yahoo.com

Xülasə

Nəqliyyat dəhlizinin hər bir təkamül mərhələsində, təbii olaraq, onun idarə olunma məsələsi gündəmə gəlir. Bu mövzu üzrə elmi ədəbiyyatın tədqiqi göstərir ki, dəhlizlərin çeşidliliyi və müxtəlif iqtisadi və digər məqsədlərə hədəflənməsi səbəbindən onların idarə edilməsinin vahid resepti mövcud deyil – hər bir konkret halda pozitiv təcrübəyə əsaslanmaqla yanaşı, dəhlizin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla kreativ yanaşma da tələb edə bilər. Məqalədə nəqliyyat dəhlizlərinin idarə olunmasının pozitiv təcrübələri və onları ümumiləşdirən bir sıra faydalı tədqiqatlar araşdırılır.

Açar sözlər: *nəqliyyat dəhlizinin idarə edilməsi, idarəetməyə təsir edən amillər, idarəetmə prosesində meydana çıxan problemlər, dəhlizin fəaliyyəti nəticəsində yaranan problemlər.*

MANAGEMENT ISSUES OF TRANSPORT CORRIDORS

Shamil Azizov
PhD in Economics, doctoral student with a doctorate degree, UNEC
Assistant to the Director of the Heydar Aliyev Center
azizov_shamil@yahoo.com

At each stage of the evolution of the transport corridor, the question of its management naturally arises. A study of the scientific literature on this topic shows that due to the variety of types, as well as economic and other purposes of corridors, there is no single recipe for their management – in each case, a creative approach based on positive experience may be required, as well as considering the characteristics of the corridor. The article discusses the positive experience of transport corridor management and a number of useful studies summarizing them.

Keywords: *transport corridor management, factors affecting management, problems arising in the management process, problems arising as a result of the corridor activity.*

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ КОРИДОРАМИ

Шамиль Азизов

*докторант, доктор философии по экономике, UNEC
помощник директора Центра Гейдара Алиева
azizov_shamil@yahoo.com*

Резюме

На каждом этапе эволюции транспортного коридора естественно встает вопрос о его управлении. Исследование научной литературы по данной теме показывает, что ввиду многообразия типов, а также хозяйственных и иных целей коридоров не существует единого рецепта их управления – в каждом конкретном случае может потребоваться творческий подход, основанный на положительном опыте, а также учет особенностей коридора. В статье рассматривается положительный опыт управления транспортными коридорами и ряд полезных исследований, обобщающих их.

Ключевые слова: *управление транспортным коридором, факторы, влияющие на управление, проблемы, возникающие в процессе управления, проблемы, возникающие в результате деятельности коридора.*

Giriş

Nəqliyyat dəhlizi nəqliyyat kommunikasiyasının xüsusi növü olmaqla adi yollardan fərqli xüsusiyyətlərə malikdir. Bizim üçün maraqlı olan belə dəhlizlərin ən yüksək forması olan iqtisadi dəhlizdir ki, bu da elmi ədəbiyyata daxil olmuş və cəmiyyətin rifah tərəqqisinə xidmət edən inkişaf dəhlizinin ən yüksək mərhələsidir.

Bu mənada artıq Azərbaycan beynəlxalq iqtisadi dəhliz rolunu ifa edir. İşğaldan azad edilmiş torpaqlar, bir tərəfdən bu dəhlizlərin inkişaf dəhlizinə çevrilməsinə, digər tərəfdənsə dəhliz çərçivəsində yeni marşrutların yaradılmasına əlverişli şərait yaradır. Bu kontekstdə Azərbaycan nəqliyyat dəhlizinin səmərəli idarə edilməsi məsələsi ön plana çıxmaqla bu sahədə dünya təcrübəsinin öyrənilməsinə zəruri edir.

1. Nəqliyyat dəhlizinin idarə olunmasında nəzərə alınan determinantlar

[1]-də aparılan ümümləşdirmələr əsasında dəhlizin idarə olunmasında aşkarlanan amillərin tədqiqi onların arasında 4 aspektin xüsusi önəm təşkil etməsi qənaətinə ortaya çıxarır.

1. *Dəhlizin tipi*. Burada dəhlizin milli və ya ikitərəfli və ya çoxtərəfli, eyni zamanda monomodal və ya multimodal və ya intermodal olub-olmaması dəqiqləşdirilməlidir

[2, s.9]. Bunun müəyyənləşdirilməsi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

Mümkün fəaliyyətlər. Dəhlizin formalaşma və təkamül mərhələlərində aşağıdakı fəaliyyətlər meydana çıxır [1, s. 15-16]:

- Planlaşdırma və maliyyələşdirmə. Bu fəaliyyətlər əsasən infrastrukturun inkişafı və uyğun obyektlərin tikintisi ilə əlaqəlidir və dəhlizdən istifadənin effektivliyini yüksək səviyyədə saxlamaq məqsədilə aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur:

- investisiyaların prioritet istiqamətlərinin müəyyənəşdirilməsi;
- tikilməsi nəzərdə tutulan aktivlərin qarşılıqlı uyğunluğunun və bir-birini tamamlamasının təmin olunması;
- infrastruktur və obyektlərin nəqliyyatın dəhlizdən keçidi gücünün balanslaşdırılması;
- mümkün tıxacların minimuma endirilməsi;
- infrastruktur və obyektlərin keyfiyyəti səviyyəsinin saxlanması.

- Qanunvericilik. Ticarət və tranzit müqavilələrinin, hüquqi-normativ bazanın və investisiya proqramlarının hazırlanıb qəbul olunması dəhlizin effektiv fəaliyyətinin əsasıdır. Dəhlizin idarə olunması dövlətin üzərindədirsə, hökumət bu sənədlərin hazırlanmasında bilavasitə iştirak edir. Lakin bir çox hallarda dövlət ancaq qanunvericilik təşəbbüslərinə dəstəkçi kimi çıxış edir.

- Tənzimləmə. Bu fəaliyyət əsasən dəhlizin effektivliyinin artırılması məqsədilə taktiki idarəetməni nəzərdə tutur və aşağıdakılardan ibarətdir:

- standart və qaydalarla əlaqəli sadələşdirilməsi təşəbbüsünə dəstək – bu dəyişikliklərin qəbul olunması məqsədilə hökumətə təzyiqlərin göstərilməsi;
- ikitərəfli və çoxtərəfli danışıqlarda beynəlxalq konvensiyalardan istifadə;
- beynəlxalq tərəfdaşlarla birgə regional prosedur və standartların işlənilib hazırlanması.

- İstismar (Operating). Bu fəaliyyət nəqliyyat dəhlizində infrastruktur və obyektlərə dəstək üçün göstərilən xidmətləri və bu aktivlərin yeniləndirilməsini, həmçinin logistika xidmətlərinin yaxşılaşdırılması və genişləndirilməsini nəzərdə tutur. Bu, idarəetmə strukturu tərəfindən ya bilavasitə həyata keçirilir (bu zaman bu qurum müvafiq tikinti şirkətləri ilə özü birbaşa müqavilələr bağlayır), ya da istismara məsul təşkilatı bu müqavilələrə təşviq edir və yeri gələndə bu fəaliyyətlərin koordinasiyasını həyata keçirir.

- Dəstəkləmə (Promoting). Bu, idarəetmə strukturunun məlumatlandırma, təşviqat və marketinq kimi fəaliyyətlərini ehtiva edir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

- dəhliz istifadəçiləri üçün nəzərdə tutulan dəhlizdən keçid qiyməti və müddəti haqqında, həmçinin sərhəd və qapılardan keçid prosedurları haqqında məlumat;
- dəhlizin müxtəlif aspektlərini idarə edən qurumlar üçün nəzərdə tutulan qanunvericilik və idarəetmənin müsbət dünya təcrübəsi haqqında məlumat.

- Monitoring. Bu, dəhlizin fəaliyyəti haqqında məlumatların yığılması və qiymətləndirilməsini ehtiva edir. Məlumat yığımını idarəetmə qurumu özü də həyata keçirə

bilər, amma əksər hallarda bu prosesə dəhliz istifadəçiləri, o cümlədən xidmət təchizatçıları cəlb olunur. Bu verilənlər əsasında idarəetmə rəhbərliyi aşağıdakıları həyata keçirir:

- qiymətləndirmələr aparır;
- dəhlizdəki xidmətlərin səviyyəsi barədə maraqlı tərəfləri məlumatlandırır;
- dəhlizin fəaliyyət çərçivəsinin genişləndirilməsi və ya daraldılması istiqamətində yeni hədudları ədədi olaraq qiymətləndirir;
- dəhlizin effektivliyinin artırılması istiqamətində təkliflər təqdim edir;
- çatışmazlıqların aradan qaldırılması üzrə söyləri qiymətləndirir;
- gələcək təkmilləşmələr üzrə məqsəd göstəriciləri işləyib hazırlayır.

Göründüyü kimi, sadalanan bütün fəaliyyətlərə idarəetmə qurumunun iki yanaşması ola bilər: 1) bilavasitə özü tərəfindən həyata keçirilmə; 2) digər subyektlərin fəaliyyətlərini koordinasiya etmək və təşviq etmək.

2. *İştirakçıların müəyyənləşdirilməsi.* İdarəetmə strukturu idarəetmədə iştirak edənlərdən, onun fəaliyyətindən və təşkilati formasından asılıdır. Bunlar isə öz növbəsində dəhlizin yuxarıda tədqiq olunan tipindən – burada hansı fəaliyyətin (fiziki, hüquqi və ya əməliyyat) üstünlük təşkil etməsindən asılıdır.

Fəaliyyət istiqamətlərinə görə iştirakçılar özəl və ya dövlət sektorunun təmsilçisi olmaqla iki qrupa bölünür [1, s. 4]:

Özəl sektor əsasən aşağıdakı fəaliyyətləri həyata keçirir:

- daşıyıcılar;
- nəqliyyat;
- logistika;
- infrastruktur.

Dövlət sektorunun (public sector) vəzifə və səlahiyyətləri aşağıdakıları ehtiva edir:

- icraedici (executive);
- qanunverici (legislature);
- idarəedici (department);
- tənzimləyici (regulator);
- operator.

İdarəetmədə tutduqları mövqeyə görə iştirakçıların üç qrupu fərqləndirilir [1, s. 14-15].

1) Liderlik. Təbii ki, lider idarəetmənin ən mühüm iştirakçısıdır və sözsüz ki, dəhlizin effektivliyinin təmin olunması üçün onun idarə olunmasına məsul olan orqan (və şəxs) kifayət qədər səlahiyyətə malik olmalıdır ki, tranzit və ticarət haqqında qanunvericiliyi tərtib edən agentlikləri, qayda və standartları tərtib edən və onlara əməl olunmasına nəzarət edən qurumları, həmçinin infrastruktura cavabdeh dövlət müəssisələrini effektiv əməkdaşlığa cəlb edə bilsin. Ona görə də əksər hallarda lider qismində

icraedici və ya qanunverici orqanın yüksək səlahiyyətli işçisi seçilir, beynəlxalq dəhlizlərdə isə bu şəxsin rəqibi tərəfdəş ölkələrin liderlərinin rəqibinə uyğun olmalıdır.

2) Maraqlı tərəflər. Əhəmiyyətliyinə görə iştirakçıların ikinci mühüm kateqoriyası özəl və dövlət sektorlarını, həmçinin ictimaiyyəti təmsil edən maraqlı tərəflərdir. Onlara aşağıdakı təşkilatlar aiddir:

- ticarət, nəqliyyat və logistika ilə məşğul olan özəl sektor assosiasiyalarının nümayəndələri;
- ictimaiyyət, məsələn, dəhlizin müəyyən aspekti üzrə ixtisaslaşmış qeyri-hökumət təşkilatları;
- ticarət siyasəti, dəhlizin infrastrukturunun inkişafı, nəqliyyat və logistika xidmətlərinin idarə olunması, sərhəd keçid qapılarının fəaliyyətinin tənzimlənməsi ilə məşğul olan dövlət qurumları.

Bu tərəflərin dəhlizin idarəetməsində bilavasitə iştirakı nəzərdə tutulsa da, bir qayda olaraq, onlar tam əsaslarla iştirak etmirlər, əsasən direktorlar şurası və ya işçi qruplarda təmsil olunurlar. Bunu nəzərə alaraq, bütün maraqlı tərəflər nəzərə alınmaqla onların effektiv şəbəkəsi təşkil olunmalıdır.

3) Dəhlizin işçiləri. Bunlar dəhlizin administrasiyası tərəfindən işə götürülmüş peşəkar personaldır. Hansı peşə nümayəndələrinə üstünlük verilməsi idarəetmənin fəaliyyətinin əsas istiqamətinin nə olmasından asılıdır. Üç əsas istiqamətə fikir verilməlidir:

- Fiziki aktivlərin quraşdırılması. Bu halda cəlb olunan əsas işçilər mühəndislərdir.
- Qanunvericilik fəaliyyəti. Bu halda dövlət siyasəti və ticarət sahələri üzrə mütəxəssislər lazımdır.
- Operativ fəaliyyət. Bu halda logistika üzrə peşəkarlara üstünlük verilir.

İştirakçıların məqsədləri [3], xüsusən də bu məqsədlərin konfliktlərinin nəzərə alınması da zəruridir.

3. *İdarəetmə sferaları* (Scope of Management).

- Ticarət və tranzit razılaşmaları (Trade and Transit Agreements). Yüklə və nəqliyyatın sərhədi keçmə qaydalarını təsbit edən ticarət və tranzit müqavilələri beynəlxalq dəhlizlərin effektivliyinin mühüm şərtidir. Təcrübə göstərir ki, bu razılaşmalar əhəmiyyətli qəbul olunmamalıdır, şərait dəyişdikcə ticarətin genişləndirilməsi məqsədilə şərtlər də dəyişdirilməlidir. Məsələn, ACEAN-ın təcrübəsində ilkin müqavilə üzərində intensiv çalışmalar aparıldığı və effektiv razılaşma ərsəyə gətirilməsinə rəğmən sonrakı mərhələlərdə uyğun dəyişikliklərin əlavə edilməsi səbəbindən bu inteqrasiya qurumu kəfi inkişafa nail ola bilməmişdir [1, s.7].

- İnfrastruktur və obyektlər (Infrastructure and Facilities). Dəhliz üzrə daşımanın effektivliyi – keçid qabiliyyəti əhəmiyyətli dərəcədə infrastrukturun keyfiyyətindən

asılıdır. Nəqliyyat dəhlizlərinin əsas xüsusiyyətlərindən biri onların müntəzəm olaraq yenilənmə zərurətidir. Burada mühüm məsələ bu fəaliyyətlərin maliyyələşdirilməsidir. Əgər tarixən bu fəaliyyət dövlətin öhdəsində idisə, son on onilliklər ərzində bu iş özəl sektorun cəlbinə başlanılmışdır. Bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə nəqliyyat infrastrukturunu obyektlərinin tikintisi, istismarı və idarə olunması özəl sektora həvalə edilir. Hələ ki, istisna quru keçid məntəqələridir ki, bunlar hələ də dövlət gömrük xidmətlərinin öhdəsindədir. Həm özəl, həm də dövlət sektoru bu xərclərə görə xüsusi rüsumlar toplayır [1, s.8].

- Tənzimləmə və standartlar (Regulation and Standards). Xüsusən beynəlxalq xidmətlərdə standartlar önəmli rol oynamaqla, dəhlizin effektiv fəaliyyətinə də böyük təsir göstərir. Nəqliyyat dəhlizi üzrə standartlar aşağıdakıları əhatə edir: 1) nəqliyyat vasitələri və fiziki infrastruktur; 2) nəqliyyat vasitələri və fiziki infraqurtdan istifadə qaydaları; 3) bu standartlara əməl olunmasını təmin edən prosedurlar. İdarəedici orqan aşağıdakı fəaliyyətləri həyata keçirir [1, s.9]:

- rəqabətə və effektivliyə mənfi təsir edən prosedurların dəyişdirilməsi;
- sərhədin hər iki tayında prosedurların uyğunlaşdırılmasına dəstək;
- qeyri-rəsmi ödənişlərin qarşısının alınması üçün prosedurların şəffaflığının təmin edilməsi;
- gecikmələri minimuma endirmək məqsədilə prosedur və sənədləşmələrin sadələşdirilməsi;
- risklərin idarə olunması və İKT-dən istifadənin təşviqi.

- Nəqliyyat və logistika xidmətləri (*Transport and Logistics Services*). Dəhlizin effektivliyinə daşıyıcılara göstərilən logistika xidmətlərinin keyfiyyəti də çox təsir edir. Belə xidmətlər bir qayda olaraq özəl sektor tərəfindən həyata keçirilir, lakin dövlət idarəçiliyinin bu sahədə rolu önəmlidir. Belə ki, rəqabətin və bunun nəticəsi olan yüksək keyfiyyət və aşağı qiymətlərin təmin olunması üçün, dövlət bir tərəfdən yeni şirkətlərin bu bazara girişinə əlverişli şərait yaratmalı, maneələri aradan qaldırmalı, bir sözlə antiinhisar siyasəti həyata keçirməlidir. Digər tərəfdən miqyas effekti, yəni üfüqi integrasiyanın üstünlükləri nəzərə alınmalıdır ki, bu da müəyyən mənada antiinhisar siyasəti ilə ziddiyyət təşkil edir. Bu fakt Azərbaycan kimi nisbətən kiçik ölkələrdə xüsusən diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. İdarəetmənin üçüncü istiqaməti şaquli integrasiyanın təşviqidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, ölkəyə daxil olan xarici daşıyıcı üçün müxtəlif logistika xidmətlərinin müxtəlif şirkətlərdən alınması rahat deyil, bütün bu xidmətlərin sərhəddən sərhədədək bir şirkət tərəfindən həyata keçirilməsi daha rahatdır, hətta bu xidmət nisbətən baha olsa belə [1, s.8].

- Təhlükəsizlik. Sərhəd prosedurlarının sadələşdirilməsi müqavilədə də nəzərdə tutulan bəzi təhlükəsizlik məsələlərinə xələl gətirməməlidir. Belə təhdidlərdən ən çox rast olunanlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- təhlükəli və/və ya qadağan olunmuş məhsulların ölkəyə keçməsi;
- qeyri-leqal immiqrasiya;
- çoxtərəfli dəhlizlərdə üçüncü ölkəyə daşınma kimi elan olunmuş yükün tranzit ölkəyə sızması və/və ya dəyişdirilməsi.

Bu təhlükələrin minimallaşdırılması üçün müvafiq səlahiyyətli orqanların fəaliyyətinin koordinasiyası həyata keçirilməlidir.

- Məqsəd qrupları (*Task Force*).
- Ümumi məhsuldarlıq (*Overall Perfomance*). Dəhlizin məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi çətin problem olmaqla növbəti bölmələrdə tədqiq olunur. Burada onu qeyd etmək ki, göstəricilərin formalaşdırılması daşınan yüklərin və göstərilən xidmətlərin xüsusiyyətindən çox asılıdır. Qiymətləndirmənin idarə olunması üçün monitoring zəruridir, bu isə dövlət və özəl sektorların, o cümlədən daşıyıcıların əməkdaşlığını tələb edir [1, s. 10].

4. *Təşkilati struktur* (*Organization Structure*). Hansı təşkilati strukturun və harada yaradılması həlli tələb olunan qarşıya çıxan konkret məsələlərdən, onların həll olunması müddətindən asılıdır. Məsələn [1, s. 15]:

- əgər problem dəhlizin hüquqi komponenti ilə əlaqədardırsa, onda qanunvericilik orqanının nəzdində müvəqqəti (sənədlər hazırlanıb, ratifikasiya olunana qədər) olaraq uyğun komitə yaradıla bilər.
- əgər infrastrukturun təkmilləşdirilməsi və uyğun obyektlərin tikintisinə ehtiyac varsa, onda yaradılan uyğun komitənin fəaliyyət işləri layihələrin hazırlanmasından tikintilərin başa çatmasına qədərdir.
- əgər hər hansı bir məsələ yalnız planlaşdırma ilə əlaqədirdisə, onda Pakistanda olduğu kimi sadəcə nazirliklərarası komissiya və ya məqsəd qrupunun yaradılması kifayətdir.
- əgər əsas məsələ operativ fəaliyyətdirsə, onda hökumətdə müstəqil və daimi əsaslarla fəaliyyət göstərən struktur yaradılmalıdır.
- əgər dəhlizin monitoringi tələb olunursa, onda daimi fəaliyyət göstərən uyğun assosiasiya və ya komissiya yaradılır.

İstənilən bu hallar üçün dəhlizin idarə olunması ilə məşğul olan təşkilat **inzibati deyil**, texniki təmayüllü olmalı, bununla yanaşı onun rəhbərliyi ictimai dialoqa açıq olmalıdır. Struktur, ümumən, böyük olmamalı, tərkibində azı əllidən çox olmamaq şərti ilə ondan çox peşəkar olmalıdır. Texniki dəstək üçün təşkilat ezam olunmuş əməkdaşların və ya kənar məsləhətçilərin də daxil olduğu çevik struktura malik olmalıdır [1, s. 15].

Beləliklə, idarəetmə strukturları aşağıdakı təşkilati formalarda yaradıla bilər: komitə (*committee*); komissiya (*commission*); şöbə (*division*); orqan (*authority*); assosiasiya (*association*).

Bütün bu aspektlər təyin edildikdən sonra uyğun idarəetmə strukturu və onun məqsədi müəyyənləşdirilir.

2. Dəhlizlərin idarə olunmasında meydana çıxan problemlər

Xüsusən beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərində aşağıdakı idarəetmə problemlərinin yaranması mümkündür.

1) İlk problem layihələşdirmə mərhələsində meydana çıxır. Gələcək dəhlizləri planlaşdırmazdan öncə onun başqa dəhlizlərlə əlaqəsi, hər bir mərhələdə maraqlı tərəflərin aşkar və qeyri-aşkar səmərə və itkiləri kompleks şəkildə dərk olunmalı və yalnız bundan sonra layihə üzərində iş aparılmalıdır [4, s. 41]. Bunun üçün hökmən çoxsaylı beynəlxalq təcrübələrə müraciət olunmalıdır.

2) Çoxtərəfli dəhlizlər azı iki, bəzi hallarda isə bir neçə ölkə arasında yük daşımalarını həyata keçirdiyindən, digər tərəfdənsə həmin dəhlizlərin həm də daxili daşımaları təmin etdiyindən bu iki səviyyədə idarəetmə qaydaları, maliyyələşdirmə məsələləri və keçid prosedurları arasında ziddiyyət meydana gələ bilər. Buna görə də, belə dəhlizlərin daxili, ikitərəfli və tranzit daşımalarına olan tələblər arasında fərqlər nəzərə alınmalıdır [1, s. 13].

3) Birmodallı, məsələn, yalnız avtomobil və ya yalnız dəmiryol nəqliyyatı üçün nəzərdə tutulan dəhlizlərin idarə olunması nisbətən sadədir – buna bir qurum cavabdehdir. Multimodal və xüsusən də intermodal dəhlizlərdə tənzimləməyə müxtəlif agentliklərin cəlb edilməsi zərurət təşkil etdiyindən həm layihə, həm idarəetmə mərhələlərində onların fəaliyyətinin koordinasiyası tələb olunur ki, bunu da baş nazir və ya digər yüksək səviyyəli nazirlik və ya qanunvericilik nümayəndəsi həyata keçirə bilər [1, s. 14].

4) Bir çox hallarda dəhlizi idarə edən qurumun səlahiyyət müddəti qeyri-müəyyən, büdcəsi isə çox məhdud olur. Buna görə də, çox vaxt işə daimi işçi götürülmür, müvəqqəti məsləhətçilərin xidməti ilə kifayətlənilir. Bu isə qurumun fəaliyyət effektivliyini azaldır. Çoxtərəflilik və/və ya multimodallıq vəziyyəti daha da mürəkkəbləşdirir. Bu halda hər bir ölkədəki qurumlar və daxildə nazirliklər arasında rəsmi qarşılıqlı fəaliyyət mexanizminin qurulması zərurəti yaranır ki, bu da həmişə uğurlu olmur [1, s. 14].

5) Dəhlizin inkişaf mərhələsindən asılı olaraq maraqlı tərəflərin tərkibi və nisbəti dəyişir. Məsələn, inkişaf dövründə, yəni bərk infrastruktur mərhələsində əsas maraqlı tərəflər (i) sənaye, ticarət, nəqliyyat və maliyyə nazirlikləri; (ii) investisiyanın cəlb olunması agentlikləri; (iii) yerli hakimiyyət orqanları; və (iv) maliyyə institutlarıdır. Əsas problem isə uyğun hüquqi və siyasi çərçivənin yaradılmasıdır. İstismar dövrü, yəni yumşaq infrastruktur mərhələsində isə əsas maraqlı tərəflər: (i) ticarət və nəqliyyata nəzarət və onların tənzimlənməsi üzrə dövlət qurumları; (ii) logistika operatorları; (iii) nəqliyyat şəbəkələri və obyektləri operatorları; (iv) yük daşıyıcılarıdır. Bu mərhələnin əsas problemi isə çatışmazlıqların və onların səbəblərinin

müəyyənləşdirilməsi, bunların aradan qaldırılması üçün lobbicilik fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir [4, s. 39].

6) Maraqlı tərəflərin fəaliyyətinin koordinasiyası. Təcrübə göstərir ki, milli hökumətlərin, özəl sektorun, iqtisadi birliklərin və vətəndaş cəmiyyətinin bir forum çərçivəsində müzakirələrə cəlb olunması müşkül məsələ olaraq qalır [4, s. 40-41].

7) Dəhlizin imkanlarından istifadədə diskriminasiya. Mövcud, xüsusən də geridə qalmış ölkələrdəki nəqliyyat dəhlizləri üzrə təcrübə göstərir ki, onun iqtisadi imkanlarından əsasən iri biznes və dövlət qurumları yararlanır. Uğurlu təcrübədə dəhlizlər yoxsulluğun aradan qaldırılması və həyat ömrünün uzadılmasına xidmət edir. Lakin məsələn, Afrikada elə dəhlizlər var ki, onlar boyunca ticarət əsasən iri biznesə məxsusdur, burada yaşayan yerli əhali isə, istəsə belə, bu imkandan istifadədən məhrumdur [4, s. 42-43].

8) Risk amili. Burada bir çox mühüm məqamlar var:

- Əvvəla, gələcəyin qeyri-müəyyənliyi nəzərə alınmalı, müxtəlif mənşəli və xarakterli risklər (təbiət riskləri, meqaiqtisadi və makroiqtisadi risklər, sahəvi risklər və s.) qiymətləndirilməli, bütün hesablamalar bir neçə ssenari üzrə aparılmalıdır. Məsələn, məlumdur ki, COVID-19 pandemiyası ilə əlaqədar hər yerdə tətbiq olunmuş karantin rejimi ilk növbədə nəqliyyat və turizm sektoruna güclü zərbə vurdu, hətta bəzi aviaşirkətlər müflis oldu.

- Konkret risklər üzrə zərərlərin kimlərin daşması müəyyənləşdirilməli və uyğun xəbərdarlıqlar olunmalıdır [5, s. 27].

- Müxtəlif risklərə qarşı həssaslıq analizi aparılmalı və müxtəlif layihələr üzrə xalis cari dəyərlər bu həssaslıqlar nəzərə alınmaqla müqayisə olunmalıdır [5, s. 28].

3. Dəhlizlərin yaratdığı problemlər

Hər bir antropogen fəaliyyətdə olduğu kimi nəqliyyat dəhlizlərinin, xüsusən də genişmiqyaslı beynəlxalq inkişaf dəhlizlərinin reallaşdırılması müəyyən problemlər yarada bilər.

1. Ekosistemə dəyən zərər.

- floranın bir hissəsinin məhv edilmə zərurəti və bu fonda faunaya da dəyər biləcək zərərin homeostazı pozma ehtimalı.
- iqlimin dəyişməsi ehtimalı.

2. Dəhlizin keçdiyi ərazilərdə icmaların tarixən mövcud olan yaşama tərzinin dəyişməsi. Bəzi hallarda digər iştirakçılara önəmli üstünlüklər verdiyi halda, ərazilərdə yaşayan əhaliyə dəyən zərər onların əldə etdiyi səmərədən qat-qat çox ola bilər. Məsələn, kənd yerində əsrlərlə nəsil-dən-nəslə verilməklə bərqərar olmuş əmək bölgüsü və

qarşılıqlı dəstək halında yaşayan icmaların dağıdılıb köçürülməsi dərin sosial, iqtisadi və psixoloji sarsıntılarla müşayiət oluna bilər:

- yeni yaşayış yerində iş tapma və əksər hallarda yenidən ixtisaslaşma zərurəti;
- qohum və dostlardan uzaq düşmə və qarşılıqlı dəstəkdən məhrum olma;
- kiçik vətəndən – doğma torpaqlardan və təbiətdən ayrı düşmə;
- yeni yaşayış yerində ictimai və iqlim adaptasiyası müşkülləri və s.

Beləliklə, gördüyümüz kimi, dəhlizlərin böyük potensiala malik olması, onların vasitəsilə təkmilləşən əmtəə ticarəti, xidmətlərin keyfiyyətinin artırılması, digər kommunikasiya imkanları iştirakçılara önəmli səmərələr gətirir. Geniş mənada iki istiqamət xüsusilə qeyd olunmalıdır.

- Fəaliyyətlərin diversifikasiyası. Bunun Azərbaycan üçün böyük əhəmiyyət kəsb etdiyi şübhəsizdir.

- Əvvəllər sosial-iqtisadi tərəqqidən kənarda qalan ucqar, yoxsul region və ölkələrin davamlı inkişafına zəmin yaranması. Buna misal Ermənistanı gətirmək olar. Okeana çıxışı olmayan, müstəqillik əldə etdiyi ilk gündən çox önəmli regional və qlobal layihələrdən kənarda qalan və bunların nəticəsi olaraq yoxsulluğa məhkum olmuşdur. Bir kəmə, bir yol təşəbbüsünün məhz Zəngəzur dəhlizində reallaşması şərtində bu ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı üçün geniş imkanlar yarana bilər.

Nəticə

Dəhlizlərin kompleks yanaşma ilə öncədən planlaşdırılması və bu planların həyata keçirilməsində müsbət beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan rəşional siyasətin sərgilənməsi bu səmərələrin effektivliyini daha da artırır.

Həm planlaşdırılma, həm də implementasiya mərhələlərində üç mühüm və çoxşaxəli məqam diqqət mərkəzində olmalıdır:

- idarəetməyə təsir edən amillər;
- idarəetmə prosesində meydana çıxan problemlər;
- dəhlizin fəaliyyəti nəticəsində yaranan problemlər.

Ədəbiyyat

1. Arnold J. *Best practices in corridor management*. - Trade Logistics Group, The World Bank, Washington, 2005. - 95 p.
2. Learning Materials on Transport Corridors. – UN ESCAP, 2020. – 66 p.
3. What is a development corridor? / <https://developmentcorridors.org/development-corridors/#:~:text=A%20corridor%20becomes%20a%20logistics,and%20logistics%20are%20in%20place>.
4. Hope A., Cox J. *Development Corridors*. - Coffey International Development, 2015. – 74 p.
5. Impact of Transport Infrastructure Investment on Regional Development – OECD, 2002 – 153 p.