

**AZERBAYCAN CUMHURİYYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**

**ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ**

**“KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN)  
KARABAĞ'DA EKONOMİK GELİŞİME ETKİLERİNİN ANALİZİ”  
konusunda**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caferli Güzel Rahman**

**BAKÜ - 2022**

**AZERBAYCAN CUMHURİYYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ**

**Uluslararası Yüksek Lisans ve  
Doktora Merkezi'nin direktörü  
Doç. Dr. Ahmadov Fariz Saleh**

\_\_\_\_\_ imza  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022-ci il

**“KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN)  
KARABAĞ'DA EKONOMİK GELİŞİME ETKİLERİNİN ANALİZİ”**  
**konusunda**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ana bilim dalının şifresi ve adı:** 060409-İşletme  
**Bilim dalı:** İşletme Organizasyonu ve Yönetimi  
**Grup:** 136

**Tez yazarı:**  
**Caferli Güzel Rahman**  
\_\_\_\_\_ imza

**Tez danışmanı:**  
**Doç. Dr. Ahmadov Fariz Saleh**  
\_\_\_\_\_ imza

**Ana bilim dalı başkanı:**  
**Doç. Dr. Şamkhalova Samire Oktay**  
\_\_\_\_\_ imza

**Bölüm başkanı:**  
**Prof. Dr. Kelbiyev Yaşar Atakişi**  
\_\_\_\_\_ imza

## **Elm andı**

Mən, Cəfərli Güzəl Rəhman qızı and içirəm ki, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ'lerin) Karabağ'da ekonomik gelişime etkilerinin analizi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “KİÇİK VƏ ORTA BİZNESLƏRİN (KOB-LARIN) QARABAĞDA İQTİSADI İNKİŞAFA TƏSİRLƏRİNİN TƏHLİLİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Zəngin iqtisadi potensiala, genişmiqyaslı investisiya imkanlarına malik Qarabağ torpaqlarında həyatın və iqtisadiyyatın dirçəlməsi, yenidən qurulması və formalaşdırılması, infrastruktur və üst quruluşda atılacaq addımlar və zəruri şərtlər mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qarabağ bölgəsində biznesin qurulması, məşğulluğun yaradılması və həyata keçiriləcək inkişaf layihələrində kiçik və orta müəssisələrin fəal iştirakının qaçılmaz olması tədqiqat mövzusunun aktuallığını təsdiq edir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Qlobal rəqabət mühitində kiçik və orta sahibkarlığın milli sosial-iqtisadi sistemə verdiyi töhfəni araşdırmaq, Qarabağın mövcud vəziyyətini və inkişafını dəyərləndirərək yerli resursları aktivləşdirmək, müvafiq sektor və sahələrdə yüksək səviyyəyə nail olmaq və yerliyə daha geniş miqyasda inkişaf etmək imkanının verilməsindən ibarətdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqat zamanı təhlil, müşahidə, müqayisə, statistika, sistemləşdirmə və ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın məlumat bazasında İqtisadiyyat Nazirliyi, Sahibkarlığın İnkişafı Fondu, İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi, Dövlət Statistika Komitəsi və digər yerli və beynəlxalq jurnallar, elektron nəşrlər, məqalələr və internet saytında mövcud olan rəsmi materiallardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Bölgənin işğal altında qalması və müharibə yoluyla azad edilməsi nəticəsində oradakı infrastruktur yararsız hala düşmüşdür. Ərazilərin minalardan təmizlənməsi, təhlükəsizliyin təmin edilməsi, infrastrukturun bərpaası dövlətin əsas tədbirlərindən biridir. Mövcud vəziyyəti nəzərə alaraq tədqiqat mümkün və məhdud metodlardan istifadə etməklə aparılmışdır.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Dünya təcrübəsinə əsaslanaraq əhatəli araşdırma apararaq azad edilən Qarabağ torpaqlarında kiçik və orta sahibkarlığın iqtisadiyyatın inkişafında rolunu müəyyən etmək və bu istiqamətdə atılacaq addımları göstərməkdir.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Bu, Qarabağda sahibkarların səmərəli fəaliyyət göstərməsinə töhfə verəcək və universitetlərdə tədqiqatda əhatə olunan mövzuların tədrisində zəruri mənbə kimi istifadə olunacaqdır.

*Açar sözlər: Qarabağ, iqtisadiyyat, sahibkarlıq, kiçik və orta biznes*

# “KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) KARABAĞ'DA EKONOMİK GELİŞİME ETKİLERİNİN ANALİZİ”

## ÖZET

**Araştırmanın güncelliği:** Zengin ekonomik potansiyele ve büyük ölçekli yatırım fırsatlarına sahip Karabağ topraklarında hayatın ve ekonominin canlanması, yeniden inşası ve şekillenmesi, ister altyapı, isterse de üst yapıda atılacak adımlar ve gerekli koşullar önem arz etmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin Karabağ bölgesinde iş kurma, istihdam yaratma ve gerçekleştirilecek kalkınma projelerinde aktif rol almalarının kaçınılmaz olması tez konusunun güncellik düzeyini onaylar.

**Araştırmanın amacı:** Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin küresel rekabet ortamında ulusal sosyo-ekonomik sisteme katkılarını incelemek, Karabağ'da mevcut durumu ve gelişimi değerlendirerek yereldeki kaynakları aktifleştirmek, ilgili sektör ve alanlarda yüksek düzeyleri yakalamak ve yerele daha büyük ölçütlerde gelişim olanağı sağlamaktan ibarettir.

**Kullanılan araştırma yöntemleri:** Araştırma sırasında analiz, gözlem, karşılaştırma, istatistik, sistemleştirme ve genelleme yöntemi kullanılmıştır.

**Araştırma veritabanı:** Araştırmanın veritabanında Ekonomi Bakanlığı, Girişimciliği Geliştirme Fonu, Ekonomik Reform Analiz ve İletişim Merkezi, Devlet İstatistik Komitesi ve diğer ulusal ve uluslararası dergiler, elektronik yayınlar, makaleler ve internet sitesinde mevcut olan resmi materyaller kullanılmıştır.

**Araştırma sınırları:** Bölgenin işgal altında kalması ve savaş yoluyla kurtarılması sonucunda oradaki altyapı işe yaramaz hale gelmiştir. Alanların mayınlardan temizlenmesi, güvenliği sağlamak ve altyapının rehabilitasyonu devletin temel önlemlerinden biridir. Mevcut durum göz önünde bulundurularak araştırma, olası ve sınırlı araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

**Araştırmanın bilimsel yeniliği ve pratik sonuçları:** Dünya tecrübesine dayalı kapsamlı bir çalışma yaparak kurtarılan Karabağ topraklarında ekonominin gelişmesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin rolünü belirlemek ve bu doğrultuda atılacak adımları belirtmektir.

**Sonuçların kullanılabilirliği alanlar:** Karabağ'da girişimcilerin etkin bir şekilde faaliyet göstermelerine katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda üniversitelerde araştırma kapsamında ele alınan konuların öğretiminde gerekli bir kaynak olarak kullanılacaktır.

*Anahtar kelimeler: Karabağ, ekonomi, girişimcilik, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler*

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AZPROMO</b>	Azerbaycan İhracat ve Yatırım Geliştirme Ajansı
<b>BDT</b>	Bağımsız Devletler Topluluğu
<b>GSYİH</b>	Gayri safi yurt içi hasıla
<b>GVCF</b>	Devlet girişim sermayesi fonları
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KOBİA</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ajansı
<b>NFTE</b>	Girişimcilik Öğretim Ağı
<b>OECD</b>	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>OEDİT</b>	Ekonomik Kalkınma ve Uluslararası Ticaret Ofisi
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşları

## İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b> .....	8
<b>I BÖLÜM. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERE TEORİK ÇERÇEVDE VE DÜNYA ÖRNEĞİNDE BAKIŞ</b> .....	11
1.1. KOBİ'lerin önemi ve ekonomik kalkınmada yeri.....	11
1.1.1. Bölgesel kalkınmada KOBİ'lerin rolü.....	12
1.1.2. KOBİ'lerde performansın artırılmasında uygulanan stratejiler	15
1.2. Dünyada başarılı KOBİ politikaları.....	24
1.2.1. Avrupa Birliği ülkelerinde KOBİ'ler.....	27
1.2.2. OECD ülkelerinde KOBİ'ler.....	31
1.2.3. KOBİ'leri destekleyen başarılı uygulama ve program örnekleri.....	34
<b>II BÖLÜM. KARABAĞ'IN EKONOMİSİ VE MEVCUT DURUM ANALİZİ</b> .....	42
2.1. İşgal sonrasında Karabağ'daki durum.....	44
2.1.1. Karabağ'daki yasadışı faaliyetler.....	46
2.1.2. İşgal döneminde Karabağ'ın ekonomisi.....	54
2.2. Kurtarılmış alanların potansiyelinin değerlendirilmesi.....	57
2.3. Karabağ'da yatırım yapılacak alanların belirlenmesi.....	62
2.4. Karabağ'ın kalkınmasında KOBİ'lerin rolü.....	66
<b>III BÖLÜM. KOBİ'LERİN KARABAĞ EKONOMİSİNE ETKİLERİ VE STRATEJİLERİ</b> .....	70
3.1. Karabağ'da KOBİ'ler için iş ortamı yaratmak.....	70
3.2. Karabağ'da KOBİ'lerin potansiyel gelişim yönleri.....	76
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	82
<b>KAYNAKÇA</b> .....	85
Tabloların listesi.....	88
Şekillerin listesi.....	88
Grafiklerin listesi.....	88

## GİRİŞ

**Araştırma konusunun güncelliği:** Ekonomik reformları uygulayarak modern piyasa ekonomi sistemine geçen Azerbaycan Cumhuriyetinde piyasa altyapısının oluşturulması, iç ve dış pazarların ihtiyaçları doğrultusunda üretimin geliştirilmesi, mülkiyetin özelleştirilmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) geliştirilmesi, rekabetin desteklenmesi ve geliştirilmesi, ekonominin yapısını inşa etme alanında pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır.

Ülkede etkin bir ulusal ekonominin oluşturulması girişimcilik sektörünün gelişmesini gerektirmektedir. Ekonomik olarak gelişmiş ülkelerin tecrübesi gösteriyor ki, girişimciliğin gelişimi GSYİH-nın, nüfusun geliri, üretim ve hizmet hacmi, ekonomide özel sermaye (yatırım) vb. makroekonomik göstergelerin büyümesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu sektör iç pazara kaliteli ürün ve hizmetler sunar, ihracat potansiyelini artırır, istihdam düzeyini yükseltir, devlet bütçesinin oluşumunda önemli rol oynar, rekabeti güçlendirerek ülke ekonomisinin verimliliğini etkiler.

Dünyada KOBİ'ler ülkelerin sosyo-ekonomik yapısında yeni işler yaratan, istihdam alanları oluşturan, dengeli gelir dağılımı sağlayan, sosyal refahı yükselten, rekabet ortamı sağlayan, istikrarlı büyüyen, katma değer, ihracat ve yatırım içindeki payları artmakta olan vazgeçilmez birim olarak bilinmektedir. Son zamanlarda ülkelerde ekonominin temel taşlarını oluşturan ve en çok katkı sağlayan KOBİ'leri geliştirme ve destekleme politikaları izlenmektedir.

KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki rolünü güçlendirmek, bölgelerde girişimcilik için uygun koşullar oluşturmak, onlara yönelik destek mekanizmalarını geliştirmek, rekabet gücünü artırmak, bu alana yerli ve yabancı yatırımları çekmek, ülke ekonomisini çeşitlendirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için yürütülen çalışmalar devlet politikasının en önemli stratejik hedeflerinden biridir.

İhracat ve yatırımı teşvik etmek için etkin mekanizmaların devreye alınması, yerli üretimin desteklenmesine yönelik çok sayıda önlem alınması, vergi tabanının genişletilerek vergi yükünün azaltılması, yumuşak kredi alma prosedürlerinin basitleştirilmesi ve diğer finansal destek mekanizmalarının kullanımı dahil olmak üzere bu alandaki reformlar girişimcilerin ilgisini çekmektedir.



44 günlük mücadelenin ardından yaklaşık 30 yıllık işgalden kurtarılan Karabağ bölgesi tarihi, kültürel ve manevi değeri temsil etmekle beraber, aynı zamanda Azerbaycan için zengin ekonomik potansiyele ve büyük ölçekli yatırım fırsatlarına sahiptir. Çok elverişli doğa koşulları, doğal yeraltı ve yer üstü kaynakları, madenleri ve turizm potansiyeli ile zengin Karabağ topraklarında hayatın ve ekonominin canlanması, yeniden inşası ve şekillenmesi, ister altyapı, isterse de üst yapıda atılacak adımlar ve gerekli koşullar önem arz etmektedir. Karabağ'ın zengin doğal kaynakları ülkemizin kalkınmasında, gücüne güç katmasında, halkın refahına hizmet etmesinde önemli rol oynamaktadır. KOBİ'lerin Karabağ bölgesinde iş kurma, istihdam yaratma ve gerçekleştirilecek kalkınma projelerinde aktif rol almaları kaçınılmazdır. Ülkemizin, özellikle Karabağ bölgesinin sosyo-ekonomik kalkınmasında KOBİ'lerin rolünün artırılmasının yanı sıra mevcut durum analizi yapılması araştırmalara olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu da tezin konusunun güncellik düzeyini onaylar.

**Sorunun ifadesi ve çalışma düzeyi:** Ülkemizde KOBİ'lere yönelik mevcut deneyim iyileştirilmeli, özellikle Karabağ'daki mevcut durum dikkate alınarak ilgili politika ve programlar geliştirilmeli, bu alanda değerlendirme ve daha fazla araştırma yapılmalıdır.

**Araştırmanın amacı ve görevleri:** Bu çalışmanın temel amacı, üretim, yatırım, istihdam, ihracat, ithalat ve bölgesel kalkınma gibi pek çok ekonomik ve sosyal göstere üzerinde pay sahibi olan KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında ulusal sosyo-ekonomik sisteme katkılarını incelemek, Karabağ'da mevcut durumu ve gelişimi değerlendirerek yereldeki kaynakları aktifleştirmek, zamanla oluşan bilgi ve becerilerden esinlenerek ilgili sektör ve alanlarda yüksek düzeyleri yakalamak ve bu sayede yerele daha büyük ölçütlerde gelişim olanağı sağlamada kilit rolü oynamaktır.

**Araştırma nesnelere:** Dünyada ve ülkemizde faaliyet gösteren ve Karabağ'da kurulacak küçük ve orta ölçekli işletmelerdir.

**Araştırma yöntemleri:** Araştırma sırasında analiz, gözlem, karşılaştırma, istatistik, sistemleştirme ve genelleme dahil olmak üzere aynı anda birçok yöntem kullanılmıştır.

**Araştırmanın veri tabanı:** Araştırmanın veritabanında Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanının resmi web sitesi, “Karabakh.Center” web sitesi, Azerbaycan Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı Girişimciliği Geliştirme Fonu, Sosyal Araştırmalar Merkezi, Ekonomik Reform Analiz ve İletişim Merkezi, Devlet İstatistik Komitesi ve KOBİA'nın materyalleri ve diğer ulusal ve uluslararası dergiler, makaleler, elektronik yayınlar ve internet sitesinde mevcut olan resmi materyaller kullanılmıştır.

**Araştırmanın sınırları:** Bölgenin 27 yıldan fazla işgal altında kalması ve savaş yoluyla kurtarılması sonucunda oradaki altyapı işe yaramaz hale gelmiştir. Şu anda, alanların mayınlarının temizlenmesi, güvenliği sağlamak, altyapının rehabilitasyonu ve yeniden inşası devletin temel önlemlerinden biridir. Mevcut durum göz önünde bulundurularak araştırma, olası ve sınırlı araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

**Araştırmanın bilimsel yeniliği:** Dünya tecrübesine dayalı kapsamlı bir çalışma yaparak kurtarılan Karabağ topraklarında ekonominin gelişmesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin rolünü belirlemek ve bu doğrultuda atılacak adımları belirtmektir.

Yerli ve yabancı bilim adamlarının konuyla ilgili çalışmalarına dayanarak KOBİ'lerin teorik ve metodolojik yönlerinin sistematik olarak incelenmesine aittir:

- KOBİ'lerin oluşum ve gelişim sırasını ortaya çıkarmak;
- KOBİ'lerin gelişim aşamalarını ve özelliklerini incelemek;
- ülkenin ve bölgenin sosyo-ekonomik kalkınmasında KOBİ'leri incelemek;
- dünya deneyimine göre KOBİ'lerin organizasyonunu ve üretken faaliyetin teorik ve metodolojik temellerini incelemek.

**Araştırmanın bilimsel-pratik önemi:** Tezin pratik özüne gelince, Karabağ ve Doğu Zengazur bölgelerinde KOBİ'lerde çalışmaya başlayanlar için faydalı bir veri tabanı olacak ve doğru yönü gösterecektir. Çalışmanın sonuçları, Karabağ'daki KOBİ'lerin etkin bir şekilde faaliyet göstermelerine katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda üniversitelerde araştırma kapsamında ele alınan konuların öğretiminde gerekli bir kaynak olarak kullanılacaktır.

## **I BÖLÜM. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERE TEORİK ÇERÇEVEDE VE DÜNYA ÖRNEĞİNDE BAKIŞ**

### **1.1. KOBİ'lerin önemi ve ekonomik kalkınmada yeri**

Girişimci faaliyet, kâr elde etmek için, riski kendi sorumluluğunda olmak üzere bağımsız ve sistematik olarak ürün üretmek, hizmet vermek ve ticaret yapmak anlamına gelir. Girişimcilik faaliyeti bireysel ve toplu olarak gerçekleştirilebilir. Bireysel

girişimcilik bireyler yani vatandaşlar tarafından gerçekleştirilir. Kolektif girişimcilik, tüzük ve kuruluş belgeleri olan işletmeler yani tüzel kişiler tarafından gerçekleştirilir. İktisat literatüründe girişimcilik faaliyetleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Girişimcilik faaliyeti (Məhərrəmovə R. ve Musayeva S., 2019: s.7):

- Kapsanan alana göre: yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası.
- Mülkiyete göre: birey, grup, devlet, karışık;
- Faaliyet kapsamına göre: küçük, orta, büyük;
- Faaliyetin niteliğine göre: üretim, ticaret, hizmet;
- Faaliyet alanına göre: sanayi, tarım, ulaşım, inşaat vb.;

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), esnek üretim yapıları, değişen piyasa şartlarına hızlı adaptasyon becerileri, yeni iş alanlarının açılması, işsizlik düşüşüne katkı, bölgeler arası dengeli büyüme açısından pozitif özelliklerinden dolayı ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmasının temel taşlarıdır. Genel olarak KOBİ'ler, yenilikçi etkin çözümünün kaynağı olmakla ve önemli iş fırsatları yaratmakla küresel, bölgesel ve ulusal ekonomilerde uzun süreli etki yaratmaktadır (Kosa G., 2019: s.1793).

Yeni buluş ve fikirlerin kaynağı olan KOBİ'ler, büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı ve vazgeçilmez destekleyicisi, sosyal ve politik sistemlerin istikrar ve denge unsuru, liberal ekonominin ve demokratik toplumun ana sigortalarından biridir. KOBİ'lerin istihdam yaratma, inovasyon yapabilme, yeni iş kolları doğurma, dış ticarete pozitif katkı, fırsat eşitliği sağlayabilme gibi ekonomik katkılarının berabesinde, orta sınıfı güçlendirmesi ve kırdan kente göçü engellemek gibi sosyal etkileri de vardır. Günümüzde tüm ülkeler, tam rekabetin sağlanmasında, kalifiye eleman yetiştirilmesinde, politika oluşturmasında ve stratejilerinin belirlenmesinde mühim yere sahip olan KOBİ'lerin sosyal birleşme, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınma, ekonomik büyümeye sağladığı katkıların farkındadırlar. KOBİ'lerin taşıdığı bu önem tüm ülkelerde sağlıklı bir KOBİ yapısı yaklaşımını benimsemiştir. Sağlam KOBİ yapısı, sosyal barışın, politik istikrarın ve ekonomik gelişmenin en önemli güvencesi, vazgeçilmez şartı ve temel taşlarından biri olarak bilinmektedir (Kutluay Tutar, F., Tutar, E. ve Öktem, H., 2020: s.133).

### 1.1.1. Bölgesel kalkınmada KOBİ'lerin rolü

Ülkelerin en önemli makroekonomik hedeflerinden biri olan ekonomik kalkınma, düşük gelirli ve kötü yaşam kaliteli az gelişmiş ülkelerin buldukları bu konumdan, insanların bir çoğunun yüksek yaşam ve gelir düzeylerine ulaşması süreci olarak tanımlanabilir. Ekonomik büyüme, ülkelerin iktisadi kalkınmalarını sağlamaları için önemli faktörlerden biridir (Hüseyni İ. ve Çakmak E., 2017: s.449).

Sebestova ve Sroka (2020), ekonomik büyümenin itici gücü olan KOBİ'lerin sosyoekonomik kalkınmanın ve sayısız sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşılmasının "ana motoru" olduğuna dikkat çekmektedirler. Tüketicilerin atıkları azaltmak ve geri dönüşümü artırmak için neden onlardan satın almaları gerektiğini göstermek için sürdürülebilir kalkınma hedefleri önemli bir satış noktası haline getirmeli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Koptieva vd. (2020), çalışma sonuçlarına göre, KOBİ'lerin ekonomik kalkınmasında önemini vurgulamak için çeşitli yaklaşımlar tespit edilmiştir. Özellikle, KOBİ'lerin ülkelerin ekonomik büyümesinde etkisinin olduğu tespit edilmiş ve Doğu Avrupa ülkeleri örneğinde ilgili bağlamlar yansıtılmıştır:

- ekonominin çeşitlendirilmesi ve modernizasyonu, artan kaynak oranları nedeniyle sınırlı kaynaklar ve ekonomik gerileme koşullarında tüketici pazarında ciro, oluşumu ve büyümesi;
- toplulukların dönüşümü ve gelişimi;
- bir bütün olarak ekonominin rekabet gücünü artıracak iş yapmak için en uygun koşulları sağlamak;
- özel yasal koşulların oluşturulması;
- küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşması;
- KOBİ'lerin finansman (borç verme) faaliyetleri için çeşitli programların geliştirilmesi ve uygulanması;
- yatırım ve inovasyonun uzun vadede bir bütün olarak ülkenin ekonomik kalkınması üzerinde olumlu bir etki yaratmakla KOBİ'lerin verimliliğinin artmasına neden olması;

- yenilik geliştirmenin hızlı olması nedeniyle dijitalleşmenin ekonominin gelişimine etkisi;
- istihdam düzeyini artırmak ve etkin insan kaynakları yönetimi;
- KOBİ'lerin ilkelerinin uygulanması, faaliyetlerinde çevre yönetimi ve çevresel koruma ilkelerine uygunluk.

KOBİ'ler talebe göre uygun kalitede ve maliyette mamul üretebiliyor ve bu mamulleri yurtdışına ihraç edebiliyorsa, o zaman yarattıkları katma değerle beraber hem istihdama hem de bölgesel gelişmeye önemli bir katkıda bulunabilirler. Buna göre işletmelerin 4P stratejileri için danışmanlık desteği almak, doğrudan pazarlama ve pazarda derinleşme eylemlerini destekleyen yurtdışında marka tanıtımı, ofis açma desteğine yönlendirilmeleri gerektir. KOBİ'lerin istihdamı çoğaltmaya ve işsizliği azaltmaya, ihracatı ve yatırımları artırmaya ve ekonomik krizlere karşı dayanıklı ekonomiye sahip olması için teşvik edici politikaları sürdürme gerekmektedir. KOBİ'lerin desteği ile verimlilik artışlarına ve ekonomik büyümeye katkı artacaktır. Esnek kuruluşları nedeniyle ekonomik krizlere karşı dayanıklılık oluşacaktır. İktisatda, ekonomik dinamizm ve girişimci ruh canlı tutulacak, özgür bırakılacak, yenilikler ve teknoloji kullanımı artacaktır (Tutar E. ve Aknur N., 2019).

Hajiyev ve Ahadov (2021), araştırmalarında tüm dünyada olduğu gibi Azerbaycan Cumhuriyeti'nde de girişimcilik faaliyetinin oluşumu ve gelişiminin ekonomik kalkınma kavramları içerisinde lider konumda olduğunu, üretim, tüketim ve dağıtım ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol üstlendiğini göstermektedirler. Batılı ülkelerin deneyimlerine esasen KOBİ'lerin gelişmesi neticesinde ekonomik kalkınmanın sürdürülebilirliği görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

✓ Ülke ekonomisinde pozitif etkiye sahip KOBİ'lerin sayısını artırmakla istihdam edilenlerin sayısı çoğalacak ve başka devletlere iş aramak için giden yerel ahalinin sayısı da azalacaktır;

✓ Azerbaycan pazarında küçük ve orta ölçekli girişimci sayısını artırmak, kendi ürünlerimizin hacminin de artmasına neden olacaktır. Ayrıca işletmelerin finansal güvencesi yüksekse, kullanacağı hammaddeler de yüksek nitelikte olacaktır. Sonuç

olarak, nihai ürün kalite açısından ithal olunan malların gerisinde kalmayacak ve nüfus yerel üretim mallarını tercih edecektir;

✓ Finansman kaynağı olarak kullanılan franchising uygulamalarından ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'ler yararlanmalı ve işlerine tatbik etmelidirler. Ayrıca KOBİ'ler, franchise veren ana firmaların güvenini ve markasını kullanarak pazarda belli bir konuma gelebilirler;

✓ Bir ürün, proje, ya da girişimi hayata geçirmek için gereken fonu, dijital platformlarda tanıtım aracılığıyla temin edilen kitlesel fonlama (crowdfunding) adı verilen finansman yöntemi internet çağında mükemmel bir araç olarak bilinmektedir. Bu istikamette bir internet platformu yaratılırsa, iş alanına yeni başlayan her bir şirket, sosyal tanıtımıyla hem yatırımcıların ilgisini çekebilir, hem de farklı ülkelerden sermaye sağlayabilir;

✓ KOBİ'lerde mali riskleri azaltmak veya önlemek için girişimci riskten korunma taktiği kullanmakla, riskleri başlangıçta tahmin edebilir, eğer riske maruz kalırsa da, bu durumdan en az hasarla kurtulabilir. Bunun için, bu faaliyetle ilgili uzmanların deneyimlerini kullanmak gerekmektedir;

✓ Sigorta şirketleri ile KOBİ'ler arasında yaşanan sorunu önlemek için bu doğrultuda sigorta şirketleri devletten finansman desteği almalı ve yasal düzenlemeler hazırlanarak her iki tarafa faydalı bir takım kararlar alınmalıdır;

✓ Bölgelerde girişimciliğin gelişmesi için devlet her zaman bu alanda önemli çalışmalar yapmaktadır. Fakat tüm bunlara rağmen yine sorunlar vardır ve aşılması gerekenler şunlardır: kararların gecikmeden uygulanması, girişimcinin kendi düşüncesi ve fikirlerinin özgürce uygulanması, yeni başlayanlara düşük başlangıç fon ihtiyacı, bölgelerde yetkili temsilcilerin ve girişimcilerin katılımıyla toplantılar yapılması; girişimcilerin bölgelerde KOBİ'leri geliştirme özgürlüğüne sahip olması, ekonomik faaliyette bulunanlara düşük yönetim ve üretim maliyetleri, tüketicilerin gereksinimleri doğrultusunda girişimcilerin faaliyetlerini inşa etmeleri ve ihtiyaç olursa ürünün kalitesini ve şeklini kısa zamanda değiştirebilmesi, KOBİ'lerin gelişimini artırmak amacıyla gümrükleme işlemlerinin kısaltılması, tercihli vergilerin getirilmesi, gümrük vergilerinin uygulanması zamanı indirimlerin artırılması, elverişli rekabet ortamı

oluşmasını sağlayan "Rekabet Yasası"nın benimsenmesi istikametinde prosedürün hızlandırılması.

### **1.1.2. KOBİ'lerde performansın artırılmasında uygulanan stratejiler**

Yapılan araştırmalara göre, her işletme sahibi tanınma ve büyüme isteğine, yeni hedeflere sahiptir. Bunları gerçekleştirmenin yollarından biri, öncelikle başka işletme sahiplerinin deneyimlerinden ders almaktır. Sürdürülebilir iş başarısı için aynı hataların tekrarlanmaması çok önemlidir. KOBİ'leri başarıya götürecek büyüme stratejileri şu şekilde sıralanmıştır (<https://www.kobivadisi.com/kobiler-icin-buyume-stratejileri/>):

- ✓ Bir şirket kültürü geliştirmek - Şirket kültürü, etik, değer, çalışma ortamı, hedefler, beklentiler, şirket misyonu gibi çeşitli bileşenleri içerir;
- ✓ Doğru işe alımlar yapmak - Doğru yetenekler işe almakla şirketin büyümesi daha istikrarlı ve dengeli bir şekilde sağlanabilir;
- ✓ Doğru alanlarda yeniliklere odaklanmak - İş büyütürken, ürün geliştirmek, oluşturmak veya sunmak için yüksek harcama yapılması yerine, iş prosesindeki diğer alanlara ait inovasyona odaklanılmalıdır;
- ✓ Marka bilinirliği oluşturmak - Bu, tüketicinin şirketin logosunu, ürün paketlemesini, sloganı veya reklam kampanyasını gördüğünde, şirketi tanıması ile ilgilidir.
- ✓ Mevcut müşterileri ihmal etmemek - Mevcut müşterilerin işletmeyle ilgili neyi sevdiğini, büyümeyle ilgili neler beklediklerini ve nelerin iyileştirilebileceğini öğrenmekle onlara kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak gerekir. Müşteri memnuniyet anketi, bu bilgileri edinmenin pratik ve uygulaması kolay yoludur. Sonrasında alınan geri bildirimler, müşteri kaybının azaltılması ve işin geliştirilmesi için kullanılabilir. Sonuç olarak, markanın ürün veya hizmetinden memnun olan bir tüketicinin çevresindeki diğer kişilere de tavsiye etmeleri daha yüksektir.



✓ Uzmanlardan yardım almak - Seçim yaparken alanında uzman kişilerden yardım almak her zaman faydalıdır. Danışmanlık ücretleri veya kendilerine ödemesi gereken öğrenim ücretleri yüksek gibi görünse de uzman görüşleri kısa sürede kazanç sağlayabilir.

KOBİ'lerde büyüme süreci iyi bir strateji ve planlama gerektirir. Dokuz adımlı büyüme planı aşağıdaki gibidir (<https://kobitek.com/kobiler-icin-dokuz-adimda-buyume-plani>):

1) Pazar/sektör büyüklüğünü ve büyüme oranını hesaplamak. Sektör büyüklüğünü belirlemekle firmanın ne kadar gelişebileceğini ve pazardaki konumunu öngörebilmek mümkündür.

2) Pazardaki boşluk ve fırsatları belirlemek. Büyüme, mevcut müşterilere satışın artırılması ve yeni müşterilere yapılan satış ile gerçekleşecektir.

3) Rekabetçi avantajları belirlemek ve değer önerini tanımlamak. Rakiplerine göre üstün olduğu yönleri firmanın rekabetçi avantajlarıdır. Bu üstünlüklerle rakiplere göre farklı veya önde olma ve müşterini harekete geçiren şey değer öneri sayılır.

4) Marka kimliği (vizyonu) geliştirmek ve marka iletişimi planlamak. Markalamanın önemli adımı ürünün/firmanın dikkat çekebilmesi ve rakipleri arasında fark yaratabilmesi için marka hafızasının oluşturmaktır.

5) Makro ve mikro büyüme planı yapmak. Mikro planlar 1-5 yıllık, makro plan 10 yıllık süreçte firmanın ilgili sektörde nerede olmak istediğini tanımlar.

6) Büyüme aksiyonlarını belirlemek. Yeni bölgelere girilmesi, yeni satıcıların işe alınması, yeni ürün ve modellerin sunulması, yeni distribütör ve mağaza açılması, yapılacak pazarlama iletişimi gibi satış ve ciro getirecek aksiyonları yıllık büyüme hedeflerini göz önünde bulundurarak planlamak gerekir.

7) Satış ekibinin icra kabiliyetini geliştirmek. Satış ekibini (ve kaynaklarını yani araç, malzeme, ekipman, bütçe vb.) potansiyel fırsatlara uygun olarak planlayıp, ekibi eğiterek, satış için ayrılan zaman ve satış kalitesini arttıracak tedbirler alarak, ödül ve teşvik sistemi geliştirerek etkin bir satış organizasyonu kurabilmek gerektir.

8) Satış politikası ve ticaret ilkeleri belirlemek. Müşterilere sunulan ticari şartları (ürün ve ambalaj çeşitlemesi, ödeme seçenekleri, fiyatlar, iskonto politikası, satış sonrası hizmetler vb.) rekabetçi şekilde belirleyip, açıklamak gerekir.

9) Tüm yapının ve satış faaliyetinin iş sonuçlarını ölçen ve takip eden performans sistemi kurmak. Bunun için faaliyet sonuçlarını periyodik olarak (günlük, haftalık, aylık ve yıllık bazda) ölçecek anahtar performans göstergeleri belirlenmelidir.

İşletmelerin strateji, plan ve eylemlerinin odağında olan yeni müşteri yaratabilme, büyüme sürecinin dinamiği sayılmaktadır. Rakip müşterisini kendi müşterisi yapan veya rakiplerinden daha fazla ve daha hızlı müşteri yaratan firmalar büyür. Sürdürülebilir büyüme süreci için müşterilerin ticari frekansı ve sadakatinin artırılması hedeflenmelidir. Sonuç olarak şirketin varlığını sürdürebilmesi için pazarlama hedefi (büyüme planı) 6 kilit alanla kuvvetlendirilmelidir: insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, inovasyon, üretkenlik, karlılık. Bu alanlarla ilgili belirlenen hedefler önemlidir. Çünkü, hedefi olmayan konular ve alanlar genelde ihmal edilir.

KOBİ'ler, ülkelerin gelişmesi yolunda rekabet edilebilirliğini arttırmak, küresel pazarlara giriş yapabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar.

Ferhat Arı (2020), yerel kalkınma ve inovasyon ilişkisi üzerine araştırma yaparak inovasyonun yerel kalkınmada verimliliği arttırabilecek önemli konuların başında geldiğini göstermektedir. Yerel kalkınma, bir ülkenin arzulanan gelişim seviyelerine ulaşabilmesi ve dayanıklı bir büyüme gösterebilmesi için önem taşıyan başat faktörler arasında görülmektedir. Kalkınmanın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi amacıyla bu konuda engel yaratan alanlarda ihtiyaç olunan esaslı değişim ve dönüşümler karşımıza çıkan önemli başlıkların içerisinde inovasyonun da olduğu dünyada kabul görmüş bir gerçektir. Geleneksel yöntem ve metotların yarattığı verimsizlik inovatif girişimler sayesinde büyük ölçüde azalacaktır. Böylelikle daha az girdi kullanarak daha çok çıktının temin edilmesi sağlanacaktır. Çalışmada, sürdürülebilir kalkınma olgusu dikkate alınarak ve yerel kalkınma için katkı sağlayacak inovatif projelerin doğa ve insan ile uyumuna özen gösterilerek inovasyon konusunda gerekli

yatırım ve altyapı çalışmalarının yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Böylece sağlıklı ve dayanıklı bir yerel kalkınmadan bahsetmek mümkün olacaktır.

Langroodi (2021), makalesinde girişimci ve "yaratıcı yıkım" kavramına odaklanan Schumpeter'in Ekonomik Kalkınma Teorisi ve başlıca özelliklerini tanıtmaya çalışmıştır. Makalede 20. ve 21. yüzyıllardaki araştırmaların çok yönlü analizi ve incelenmesi yöntemiyle kapitalist ekonomilerde girişimcinin rolü, girişimciliğin önemi ve ekonomik büyüme oluşturmadaki etkinliğine odaklanılmaktadır.

Schumpeter'e göre, genellikle, yeni kurulan şirketler işsizliği azaltmaktadır. Bir toplumda gelişmeyi başlatmasına ve ileriye taşımaya göre kalkınma sürecinde merkezi yer tutan girişimcilikte bir yöneticinin işlevlerinden farklı olarak yüksek derecede risk alınır. Bir girişimci yenilik yaparak kâr elde etmeye çalışır. Karlar, "yeniliklerin bir fonksiyonu - maliyetlerde fazlalık olarak bütün gelirler ve harcamalar arasındaki fark" olarak düşünülmektedir. Yeni inovasyonların oldukça başarılı ve daha karlı olduğu ispatlandığında, "sürü benzeri kümeler" halinde diğer girişimciler de onları takip eder. Böylelikle bir alandaki yenilikler, başka müttefik alanlardaki değişim ve yenilikleri teşvik edebilir (Langroodi, 2021: s.70).

Schumpeter'e göre inovasyon, girişimci tarafından maliyetleri azaltmak ve kar elde etmek için var olan üretim sisteminde değişiklik yapılması olarak tanımlanabilir. Yenilikler aşağıdaki yönlerden oluşabilir (Langroodi, 2021: s.69):

- Yeni hammadde kaynağının keşfi;
- Yeni bir ürünün sunumu;
- Modern üretim yönteminin uygulanması;
- Yeni pazar arayışı;
- Bir tekel yaratılması veya yeni bir tür endüstriyel örgütlenmenin kurulması.

Schumpeter, bu sebepten dolayı, ekonomik kalkınmaya neden olan teknolojik veya başka ekonomik ve ekonomik olmayan kaynakların gelişmesiyle yeni ürünlerin tanıtılmasını vurgular.

Kirzner'in fikrine göre girişimci, pasif bir halde tetikte, eşit ve belirli olmayan bir şekilde yayılmış ön bilgiler nedeniyle başkalarının göremediği fırsat ve durumları görebilecek konumda bulunarak, piyasada var olduğu algılanan veya mevcut

kusurları kullanan bir arbitrajcıdır. Bunu uygulayarak, fiyat ayarlamaları gerçekleştirerek sistemi tekrar dengeye getirir (Langroodi, 2021: s.77).

İsmail Kitapçı (2019), yaptığı araştırmada, Schumpeter'in kârın ve inovasyonun mimarı olarak gösterdiği girişimcilerin iktisadi değişim yaratırken üstlendiği davranışları ve fonksiyonları iktisadi büyüme analizinin önemli konusunu oluşturduğunu vurgulamaktadır. Schumpeter'in iktisadi kalkınmanın ve büyümenin sağlanmasında itici güç rolünü üstlenen “yaratıcı yıkım” (creative destruction) kavramı, daha yüksek kalitede ve yeni ürün ortaya koyan firmaların eski ürünleri üretmeye devam eden, yeniliklerin hızına yetişemeyen firmaları ortadan kaldırması ve teknolojinin üretim proseslerine hâkim olması olarak ifade edilmektedir.

Schumpeter Neo-Klasik iktisadın kâr ve sermaye anlayışlarına karşı çıkarak sermayeni üretim araçları olarak değil, girişimciler için inovasyon açıdan gereken satın alma gücü olarak değerlendirmektedir. Kredi ile sahip olunan satın alma gücünün girişimci için üretim araçlarına ulaşma imkânı sağlayacağını ifade ederek iktisadi gelişmenin yaranmasında inovasyonun önemli itici güç olduğunu belirtmiştir (Kitapçı İ., 2019: s.56).

Schumpeter'in perspektifinden değerlendirdikde, girişimciliğin iktisadi değişimde etkiler yaratabilmesi için girişimcinin yapması gereken görevler şu şekilde özetlenebilir (Langroodi, 2021: s.69):

- Uygun bir inovasyon ortamı oluşturmak;
- Yeni şeylerin ortaya çıkmasına karşı sosyo-psikolojik engelleri aşmak;
- Üretim araçlarını yeni kanallara yönlendirmek;
- Bankacıyı inovasyon için gerekli finansmanı sağlamasına ikna etmek;
- Risk almak için faaliyet alanındaki diğer üreticileri teşvik etmek;
- Liderlik sağlamak;
- Ekonomik dünyada yüksek derecede risk almak.

Yerel, bölgesel, ulusal veya küresel piyasalarda değişik ölçeklerde mevcut olan teknolojik ilerlemeni (inovasyon) iktisadi hayatın sabit durumunu bozan esas itici güç olduğunu belirten Schumpeter'e göre, devletin yalnızca vergi toplayan bir kuruluş değil, iktisadi hayatı oluşturan ve dönüştüren modern girişimci yapıda olması

gerekmektedir. Aynı anda bu modern girişimci devletde inovasyonun ve girişimciliğin başarılı olması için ticari marka ve faydalı model uygulamaları, patent yasaları çıkarılması iktisadi büyümeye önemli katkılar sağlayabilir (Kitapçı İ., 2019: s.70).

1990'lı yıllardan sonra, dünyada yaşanan liberalleşmenin etkisinin yanı sıra ulusal ekonomilerin karşılaştığı sorunların çözülmesi ve küresel rekabetin artması, birçok ülke tarafından uygulanarak başarısı kanıtlanmış "kümelenme" yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Porter öncülüğünde literatüre kazandırılan kümelenme, zamanla önemi artan ve hızla araştırılmaya başlanan kavram olarak hem teorik hem uygulama açısından ülkelerin gündeminde olan bir konu haline gelmiştir.

Kümeler, bölgesel kalkınmaya olan katkılarıyla birlikte birçok ülkede doğal kaynaklara olan yakınlık, inovasyona ait fikirlerin ve uygun işgücünün o bölgede mevcut olması gibi özelliklerden dolayı ortaya çıkmışlardır. Ancak dünyamızın değişen koşulları KOBİ'lerin yaşadığı ve karşılaştığı çeşitli sorunlara karşı tek başlarına başarılı olmalarını zorlaştırmış ve kümelenmenin önemini artmasına neden olmuştur. İşletmeler kümelenme aracılığıyla girdi, hammadde, işgücü, üretim, pazarlara erişim ve lojistik gibi birçok konuda üstünlük sağlayarak maliyetlerini azaltmaktadırlar. Küme halinde olan KOBİ'ler, güç, güven, yenilikçilik ve işbirliği ortamında varlıklarını sürdürebilme imkanı sağlamakta ve ülkelerin, bölgelerin, hatta kentlerin rekabet gücünü artırmaktadırlar (Erer B., 2018: s.1263).

Beyza Erer (2018), araştırmasında kümelenme kapsamında ülkelerin strateji uygulayabilmek için geliştirdiği projelerle farklı hedeflere ulaştıklarını belirtmektedir. Örnek olarak:

- ✓ Amerika ve AB işletmelerinde yeni teknolojiler geliştirmek için,
- ✓ Meksika, İtalya ve Hindistan'da yeni pazarlara giriş yapmak için,
- ✓ Hindistan ve Meksika'da ihracat potansiyelini ve kalitesini arttırmak için,
- ✓ Meksika, İtalya, Hindistan ve Yeni Zelanda'da endüstrinin rekabet gücünü arttırmak için,
- ✓ Çek Cumhuriyeti'nde teknolojiyi transfer etmek ve yabancı sermayeyi çekmek için,

✓ İtalya ve İngiltere'de işsizliği azaltmak için kümelenme uygulanmış ve uygulanmaya devam etmektedir.

Osman Alkaş vd. (2020), çalışmalarında teknolojinin durmadan değişmesi ve gelişmesinin işletmelerde farklı iş potansiyellerinin oluşmasına sebep olduğunu açıklamaktadırlar. Özellikle internetle geniş kapsamlı ve hızlı iletişim teknolojisi, işletmeler için uluslararası pazar imkanları sunulmaktadır. İnternet ortamında işletmeler ve potansiyel müşteriler arasındaki ilişkinin internet tabanlı tedarik zincirinin uygulandığı alanlarda önemi artmıştır. Günümüzde online satış sisteminin yaygınlaşması, firmanın rekabetinin artmasına neden olmuştur. Satıcıların daha az maliyet ile ürünlerini müşterilere ulaştırması ve müşterilerin daha münasip fiyatta ürüne sahip olması hem firmaların ciro oranlarını arttırmakta hem de müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. KOBİ'ler açısından firmaların daha fazla alıcı kitlesine hitap edebilmesi maksadıyla e-tedarik sistemini benimsemeye ait çalışmalar yapması gerektiğini belirtmektedirler.

Bayır ve Karahan (2020), araştırmalarında geliştirmekte olan ülkeler için en önemli hedeflerden birinin yüksek sürdürülebilir büyüme oranları elde ederek gelişmiş ülkeler ile aralarındaki farkı kapatmak olduğunu belirtmektedirler. Söz konusu ülkelerde yatırım oranlarının artırılmasına ait uygulamalar iktisat politikasının en önemli gündemini oluşturmaktadır. Geliştirmekte olan ülkelere göre yüksek sürdürülebilir gelişme oranlarına ulaşmak girişimciler için maksimum kar beklentisi sağlayacak ortam yaratmaktan geçmektedir.

Araştırmacılar tarafından panel regresyon yöntemi ile dünyanın farklı bölgelerinden seçilmiş 30 geliştirmekte olan ülkenin 2010-2018 dönemine ait yıllık veriler üzerinden milli gelir, faiz oranı ve yatırım göstergeleri arasındaki bağlantılar analiz edilmiştir. Aynı zamanda o ülkelerde yatırımları teşvik etmek için uygulanan politikaların etkinleştirilmesi prosesine katkı sunulması amaçlanmıştır. Geliştirmekte olan ülkelerde en önemli makroekonomik hedeflerden biri özel sektör yatırımlarını artırarak yüksek sürdürülebilir büyüme sağlamaktır. Girişimcinin kar hesaplamaları yaparken yatırımın maliyetinin düşüklüğüne odaklandığını ortaya koyan Klasik iktisat

yaklaşımı fon maliyetinin azaltılmasına vurgu yapmaktadır. Böylelikle finansal sistemde fon maliyetlerini aşağıya çekerek faizler düşürecek iktisat politikaları uygulanması yatırımları artırmak için mühim bir alternatif olarak kabul edilmektedir. Öte yandan girişimcilerin kar hesaplamalarında hasılat beklentilerinin yüksekliği esas olan Keynezyen yaklaşımında ise ülkedeki yatırımların çoğaltılması için piyasadaki toplam talebin canlanması hayati önem taşımaktadır. Analiz sonucunda, faiz oranları dışında, milli gelirin özel sektör yatırımlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Gelir seviyesindeki gelişmelerle ilgili olarak değişken piyasadaki talep seviyesinin yatırımları etkileyen esas faktör olduğu gösterilmiştir. Çünkü piyasada talebin canlanması ile beraber kar ve hasılat beklentileri artan girişimciler daha fazla yatırım yapma kararı almaktadır (Bayır M. ve Karahan Ö., 2020: s.240).

İnsan ihtiyaçlarını karşılamada yöntem olarak ifade edilen AR-GE faaliyetleri üretim teknolojisinin gelişmesinde önemli kaynaklardan biridir. AR-GE faaliyetleri, mevcut bilgi stokunun üretiminde yeni uygulamalar tasarlanması doğrultusunda geliştirilmesini amaçlayan sistematik seviyede yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak tanımlanabilir. AR-GE faaliyetleri birçok ekonomik gösterge üzerinde müspet etki yaparak toplumsal refahı artıran bir potansiyele sahiptir. Literatürdeki çalışmaların AR-GE faaliyetlerinin yarattığı etkilere dair üç temel yönde yürütüldüğü belirlenmektedir (Bayır M. ve Karahan Ö., 2020: s.111-115):

✓ AR-GE çalışmalarının doğrudan doğruya iktisadi büyüme üzerinde yarattığı etkiler;

- AR-GE faaliyetleri neticesinde elde edilen yeni bilgilerle üretim sürecinde kullanılan faktörlerin verimliliğini artırarak daha çok mal ve hizmet üretilmesi mümkündür.

- AR-GE faaliyetleri neticesinde gelişen üretim teknolojileri firmaların işlemlerinde önemli değişimlere neden olarak daha fazla üretmelerine imkân vermektedir. Böylelikle imalat sanayisinde yüksek teknolojlili üretim yapan sektör geliştirmekle büyümeye daha fazla katkı sağlamaktadır.

✓ AR-GE çalışmalarının bütün ihracat hacmi üzerindeki etkileri;

- Son zamanlarda yüksek refaha sahip olan gelişmiş ülkelerde büyüme dinamikleri iç talepten çok dış talep kaynaklı olduğundan uluslararası ticarete yüksek büyüme oranlarına ulaşmak için rekabet üstünlüğü sağlayarak ihracat kapasitesini artırmak temel koşul haline gelmiştir. AR-GE çalışmalarının yeni üretim teknolojilerini geliştirmesi neticesinde üretim süreçlerinde elde edilen verimlilik artışı uluslararası ticarete ülkelerin rekabet güçlerini artırarak ihracat kapasitelerini pozitif yönde etkilemektedir.

✓ AR-GE çalışmaları ile yüksek teknolojlili ürün ihracatı arasındaki etkileşim.

- AR-GE faaliyetleri ile sağlanan teknolojik ilerlemeler sayesinde rekabet üstünlüğü sağlayarak toplam ihracat miktarının yanı sıra aynı zamanda ihracatın niteliğini de değiştirdiği için ihracat yapılarında da büyük dönüşümler yaşanmıştır. Söz konusu ülkelerin ihracat yapısında düşük ve orta teknoloji ürünlerin yerini yüksek teknolojlili ürünler almıştır. Yüksek teknoloji ürünlerin daha fazla katma değer yaratmasında üretim süreçlerinde emek ve sermayeden daha çok yeni bilgilerin kaynaklık etmesi görülmektedir. Böylelikle uluslararası rekabette yüksek teknolojlili ürünlerin ihracatını artırıp yüksek sürdürülebilir büyümeye ulaşmak için AR-GE faaliyetlerini desteklemek gerekmektedir.

İktisadi büyüme, bir ülkenin üretim kapasitesinde belirli bir dönemde oluşan artım olarak belirtilebilir. Üretim artışı ya ülke sınırları içerisinde tüketilir ya da ihracat aracılığıyla dış pazarlara arz edilir. Literatürde yapılan çalışmalarda ihracatın iktisadi büyüme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Fakat artık son zamanlarda ihracatlarında büyük artımlar sağlamasına rağmen sürdürülebilir iktisadi büyüme performansı yakalayamayan bazı ülkelerde yaptıkları ihracatın içeriği, ne ürettiği ve hangi ürünlerde uzmanlaştığı daha da önem kazanmaya başlamıştır. İhraç edilen ürünler, ekonomik kalkınmaya sağladığı katkılar bakımından farklılık göstermektedir (Hüseyini İ. ve Çakmak E., 2017: s.452).

Hüseyini ve Çakmak (2017), çalışmalarında 1960 sonrası dönemde Türkiye ve Güney Kore'nin ihraç ettikleri ürünlerin sofistike değerlerini ve ekonomik büyüme performanslarını tanımlayıcı istatistikler yardımı ile incelemişlerdir. Çalışmanın so-



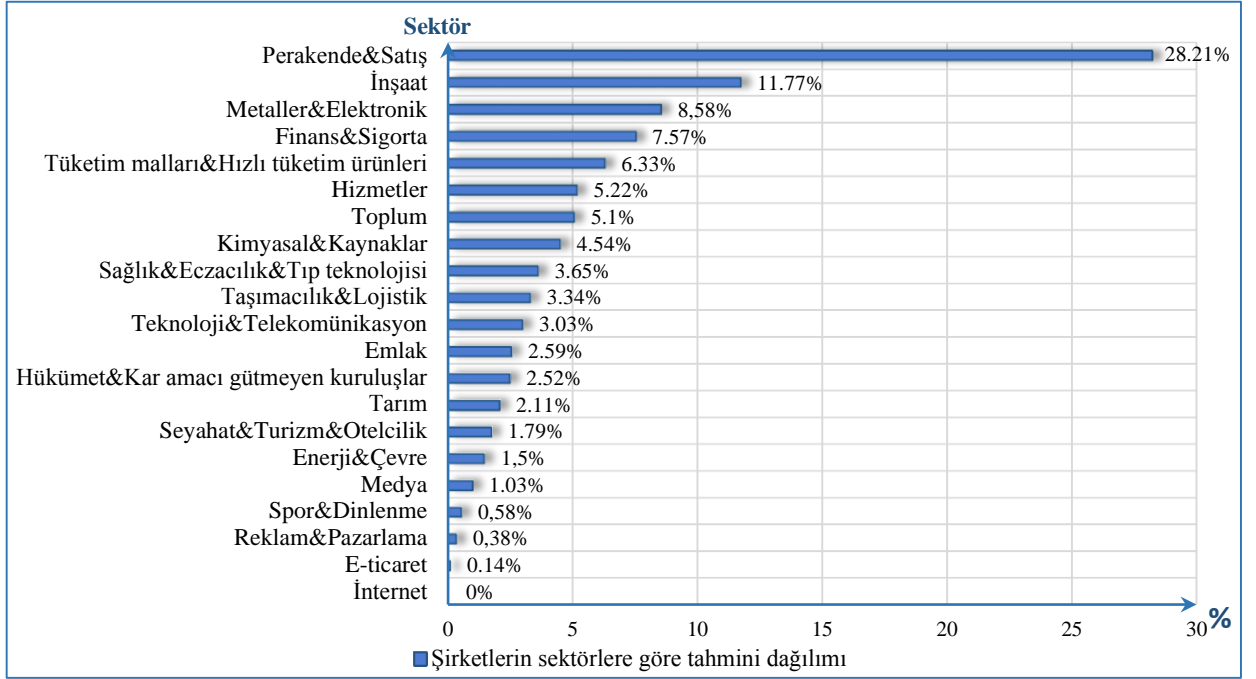
nucunda, 1960'lı yıllarda, Türkiye ve Güney Kore'nin ihracatlarının sofistike değerine katkı sağladığı sektörlerin benzer olduğu, bir sonraki 25 yıllık dönemde, giderek daha çok teknoloji yoğun ürünler ihraç eden Güney Kore'nin ihracatının sofistike değerini yükselttiği belirlenmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin ihracatının ise neredeyse aynı ürün gruplarından oluşması durumu Güney Kore'nin çok daha iyi ekonomik büyüme performans göstermesine olanak sağlamıştır.

Az gelişmiş bir ülkede kişi başına düşen milli gelirini arttırıp gelişmiş ülkelere yaklaşması için önce gelişmiş ülkelerin odaklandığı önemli ve stratejik sektörlerin belirlenmesi gerektir. Belirlenen bu sektörlerde yatırımı teşvik edici politikalar uygulanmalı, doğrudan yabancı yatırımla teknoloji transferi sağlanmalı ve özel sektörde Ar-Ge harcamaları teşvik edilmelidir. Böylelikle üstünlük sağlayarak artan rekabet gücü ile yüksek teknoloji gerektiren sektörlerin toplam ihracatta payının artması, bir ülkenin sürdürülebilir ekonomik büyüme performansı yakalayıp refah seviyelerini yükseltmelerine olanak sağlayacaktır (Hüseyini İ. ve Çakmak E., 2017: s.461).

## **1.2. Dünyada başarılı KOBİ politikaları**

200'den fazla ülkeden 15 milyondan fazla şirketin yer aldığı Statista Company DB'deki 2020'de dünya çapındaki şirketlerin sektörlere göre tahmini dağılımı grafik 1'de, yüzdeler şeklinde gösterilmektedir. Görüldüğü gibi, şirketlerin yaklaşık yüzde 28,2'si perakende ve ticaret sektöründe, yaklaşık yüzde 11,8'i inşaat sektöründe bulunmakla en büyük paya sahiptirler. Metaller ve elektronik sektörü %8,58, finans ve sigorta sektörü %7,57, tüketim malları ve hızlı tüketim ürünleri sektörü %6,33, hizmetler sektörü %5,22 ve toplum sektörü %5,1 göstergeye sahiptir. Diğer sektörlerin ise her birinin %5'in altında göstergesi var.

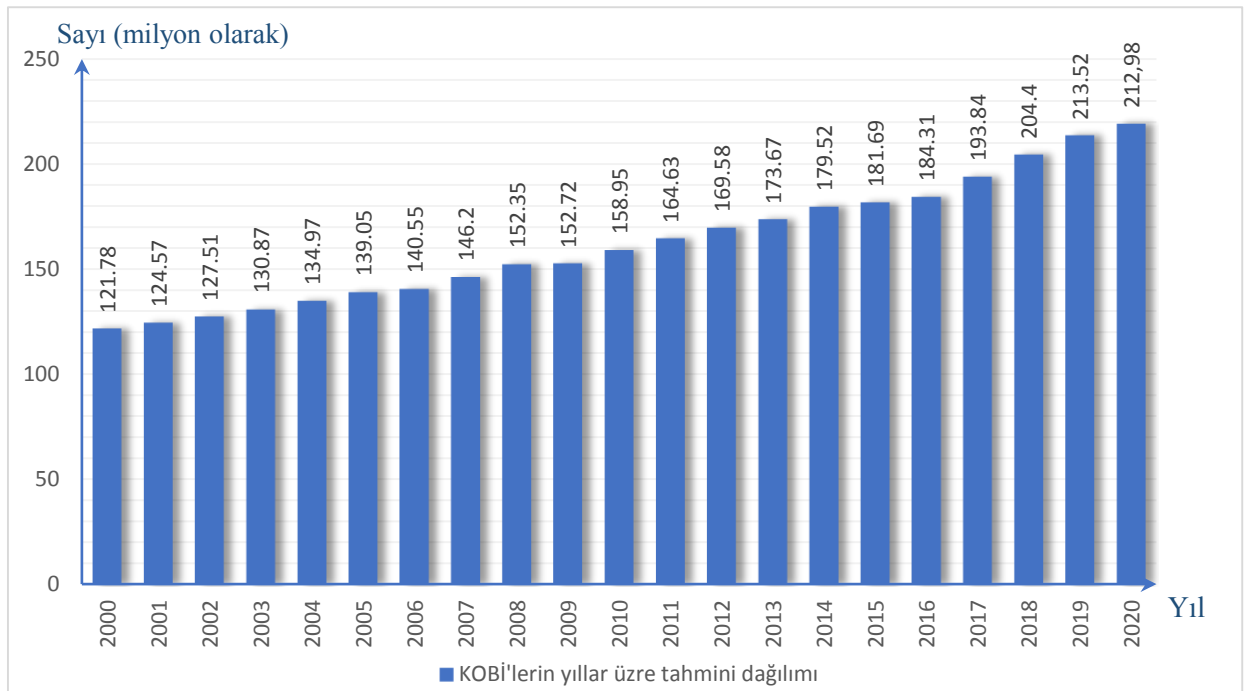
**Grafik 1: Dünya çapındaki şirketlerin sektöre göre tahmini dağılımı, 2020**



**Kaynak:** “Statista” global iş veri platformu (<https://www.statista.com/statistics/1261262/global-companies-by-industry/>, 2021)

2020'de dünya çapında yaklaşık 213 milyondan fazla şirketten 212,98 milyon KOBİ olduğu tahmin ediliyor, bu rakam 213,52 milyon olan 2019'dakinden biraz daha azdı ve bu aynı zamanda sağlanan zaman diliminde KOBİ sayısı için tahmini bir zirveydi. Grafik 2'de 2000'den 2020'dek dünya çapındaki KOBİ'lerin tahmini sayısı gösterilmektedir.

**Grafik 2: Dünya çapındaki KOBİ'lerin tahmini sayısı, 2000-2020**



**Kaynak:** “Statista” global iş veri platformu (<https://www.statista.com/statistics/1261592/global-smes/>, 2021)

Bölgelere göre ayrıldığında, 2020'de Avrupa ve Orta Doğu'da yaklaşık 57,24 milyon şirketten 57,06 milyonu, Asya Pasifik bölgesinde 132,28 milyon şirketten 131,88 milyonu ve Kuzey ve Güney Amerika'da yaklaşık 25 milyon şirketten 24,04 milyonu KOBİ olduğu tahmin edilmektedir. Tablo 1'de 2000'den 2020'ye kadar dünya genelinde bölgelere göre tahmini KOBİ sayısı verilmektedir.

**Tablo 1: Bölgelere göre tahmini KOBİ sayısı, 2000-2020**

Bölge Yıl	Avrupa ve Orta Doğu'da KOBİ sayısı (milyon)	Asiya Pasifik'de KOBİ sayısı (milyon)	Amerika'da KOBİ sayısı (milyon)
2000	41,26	63,24	17,29
2001	41,79	65,18	17,61
2002	42,3	67,37	17,85
2003	43,05	69,67	18,16
2004	43,97	72,33	18,68
2005	44,85	75,06	19,14
2006	44,43	76,86	19,26
2007	46,97	79,27	19,96
2008	49,51	82,24	20,6
2009	48,01	84,78	19,93
2010	49,38	88,72	20,85
2011	50,76	92,18	21,69
2012	51,96	95,43	22,18
2013	52,91	98,08	22,69
2014	53,94	102,63	22,95
2015	52,89	106,16	22,63
2016	53,78	108,17	22,36
2017	54,6	116,27	22,97
2018	56,18	124,14	24,07
2019	57,47	131,11	24,95
2020	57,06	131,88	24,04

**Kaynak:** “Statista” global iş veri platformu (<https://www.statista.com/statistics/1261598/global-smes-by-region/>, 2021)

KOBİ'ler, çoğu ekonomide, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde önemli bir rol oynamaktadır. Tüm işletmelerin çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler, istihdam yaratılmasına ve küresel ekonomik kalkınmaya önemli katkılarda bulunmaktadır. Dünya çapında işletmelerin yaklaşık %90'ını ve istihdamın %50'sinden fazlasını temsil ederler. Gelişmekte olan ekonomilerde kayıtlı KOBİ'ler milli gelirin (GSYİH) %40'ına kadar katkıda bulunur. Kayıt dışı KOBİ'ler dahil edildiğinde bu sayılar önemli ölçüde daha yüksektir. Tahminlere göre, artan küresel işgücünü sağlamak için 2030 yılına kadar 600 milyon işe ihtiyaç duyulacak ve bu da KOBİ'lerin gelişimini dünyadaki birçok hükümet için yüksek bir öncelik haline getiriyor. Gelişmekte

olan pazarlarda, kayıtlı işlerin çoğu, 10 işten 7'si KOBİ'ler tarafından yaratılmaktadır (<https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>).

### **1.2.1. Avrupa Birliği ülkelerinde KOBİ'ler**

Avrupa'da bulunan 25 milyon KOBİ, Avrupa Birliği (AB)'deki tüm işletmelerin %99'unu temsil etmektedir. Her üç çalışandan ikisi olmakla yaklaşık 100 milyon kişiyi istihdam etmekle, tüm yeni işlerin %85'ini yaratmakla, Avrupa'nın GSYİH'nın yarısından fazlasını ve AB katma değerinin yaklaşık beşte üçünü oluşturmakla kilit rol oynamaktadır. KOBİ'ler sosyal uyum, kaynak verimliliği ve iklim değişikliği gibi zorluklara yenilikçi çözümler getirerek, bu yeniliğin Avrupa'nın bölgelerine yayılmasına yardımcı olmaktadır. Dijital ve sürdürülebilir ekonominin merkezinde yer alan KOBİ'ler, Avrupa'nın rekabet gücü ve refahı, ekonomik ve teknolojik egemenlik, endüstriyel ekosistemler ve dış şoklara karşı dayanıklılık için gereklidirler. Rekabetçi kalabilmek uğrunda KOBİ'lerin inovasyon, beceri geliştirme, ölçek büyütme, start-up'lar, uluslararasılaşma ve dijitalleşme için dış finansmana erişimi ve özellikle bu işletmelere yönelik destek programlarının hazırlanması amacıyla tanımının yapılması çok önemlidir ([https://ec.europa.eu/growth/smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes_en), [https://ec.europa.eu/growth/access-finance-smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-finance-smes_en)).

2020 yılında AB'de 21 milyondan fazla aktif olan KOBİ mali olmayan iş sektöründeki tüm işletmelerin %99,8'ini oluşturuyordu. Toplam KOBİ'lerin %93'ü mikro işletmelerdir. Ayrıca, 2020'de AB'de mali olmayan iş sektöründe toplam katma değer %53'ü, toplam istihdamın %65'i KOBİ'ler tarafından oluşturulmuştur ([https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en)).

AB'de bir işletmenin “KOBİ” olarak tanımlanması için yıllık net satış hasılatının 50 Milyon Euro veya mali bilanço toplamı üst sınırının 43 milyon Euro olması gerekmektedir. AB'ye göre KOBİ, "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 50 milyon Euro'yu aşmayan ve kendi içerisinde mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimlerdir. Tablo 2'de AB'de bir işletmenin mikro, küçük veya orta orta ölçekli olup olmadığını belirlemek için kriterler karşılaştırılarak verilmiştir.

**Tablo 2: Avrupa Birliği (AB)'de KOBİ tanımı**

KOBİ sınıfı	Çalışan sayısı	Yıllık hasılat	Bilanço toplamı
Orta Ölçekli İşletme	< 250 kişi	≤50 Milyon Euro	≤43 Milyon Euro
Küçük Ölçekli İşletme	< 50 kişi	≤10 Milyon Euro	≤10 Milyon Euro
Mikro Ölçekli İşletme	< 10 kişi	≤2 Milyon Euro	≤2 Milyon Euro

**Kaynak:** Avrupa Komisyonu Yayın Ofisi (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1>, 2021)

Ugun olarak şu şekilde açıklayabiliriz:

**Mikro ölçekli işletme** - 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya yıllık bilanço toplamı 2 milyon Euro'yu aşmayan işletmelerdir.

**Küçük ölçekli işletme** - 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya yıllık bilanço toplamı 10 milyon Euro'yu aşmayan işletmelerdir.

**Orta ölçekli işletme** - 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 50 milyon Euro'yu veya yıllık bilanço toplamı 43 milyon Euro'yu aşmayan işletmelerdir.

“Statista” global iş veri platform'undan elde edilen bilgiye göre, 2021'de işletme sayıları açısından, KOBİ'lerin büyük çoğunluğu en küçük kategorisine aittir ve mikro ölçekli işletmeler AB'deki 22,6 milyon KOBİ'nin 21,15 milyonunu oluşturmaktadır. 1,3 milyon işletme, 10 ila 49 çalışanı olan küçük firmalardı ve yaklaşık 198 bin işletme, 50 ila 249 işvereni olan orta ölçekli firmalardı. Tablo 3'de 2008'den 2021'e kadar AB'deki KOBİ'lerin büyüklüğüne göre sayısı verilmiştir.

**Tablo 3: Avrupa Birliği (AB)'de KOBİ'lerin büyüklüğüne göre sayısı, 2008-2021**

**Kaynak:** “Statista” global iş veri platformu ([https://www.statista.com/statistics/878412/number-](https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/)

Ölçek Yıl	Mikro (0-9 çalışan)	Küçük (10-49 çalışan)	Orta (50-250 çalışan)	KOBİ (0-250 çalışan)
2008	18.119.727	1.252.063	202.586	19.574.376
2009	17.926.526	1.223.134	200.501	19.350.161
2010	18.756.641	1.216.124	197.277	20.170.042
2011	18.809.283	1.227.567	199.712	20.236.562
2012	19.114.755	1.203.927	196.866	20.515.548
2013	19.282.840	1.186.443	193.038	20.662.321
2014	20.068.158	1.204.507	195.282	21.467.947
2015	19.909.318	1.223.908	199.568	21.332.794
2016	20.586.944	1.281.183	205.907	22.074.034
2017	20.517.535	1.274.937	207.472	21.999.944
2018	20.966.086	1.311.911	204.083	22.482.080
2019	21.312.453	1.310.565	201.459	22.824.477
2020	21.044.884	1.282.211	199.362	22.526.457
2021	21.145.311	1.273.529	197.972	22.616.812

of-smes-in-europe-by-size/, 2021)

2021'de Avrupada en çok KOBİ'ye sahip olan ülke İtaliya, KOBİ'lerin istihdam payının en yüksek olduğu ülke Kıbrıs, katma değer payının yüksek olduğu ülke Estonya, AB'de en fazla KOBİ'ye sahip olan sektör dağıtım hizmetleri olarak bilinmektedir (<https://www.statista.com/topics/8231/smest-in-europe/>).

KOBİ'ler Avrupa ekonomisine oldukça önemli katkılar sağlıyor, ancak her ülke için değerleri oldukça farklıdır. Örneğin Malta'da ekonomiye katma değerinin yüzde 93,1'i KOBİ'lerden gelirken, Almanya'da ilçenin katma değerinin yüzde 82'si KOBİ'lerden geliyor. 2021'de Almanya'daki KOBİ'lerin katma değerinin 931 milyar avronun üzerinde olduğu tahmin ediliyor ve bu, AB'deki diğer tüm ülkeler arasında açık ara farkla en fazladır. Malta ise 5,2 milyar Euro ile AB'deki KOBİ'lerde en düşük katma değere sahip ülke oldu. AB için KOBİ'lerin ekonomiye kattıkları ortalama değer yüzde 56 civarındadır (<https://www.statista.com/statistics/1251466/value-added-by-businesses-in-europe-by-country/>).

2021'de AB'deki KOBİ'ler 83.8 milyon kişiyi istihdam etti ve toplam 3.5 trilyon Euro katma değere sahipti. Avrupa'nın en büyük ekonomisi olan Almanya'da, KOBİ'ler 18,5 milyon kişiyi istihdam etmekte olup, 6,8 milyondan fazla kişi yalnızca küçük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır

(<https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>).

Almanya, AB'de en büyük ekonomiye sahip olmasına rağmen, hem İtalya hem de Fransa'nın arkasından yalnızca üçüncü en yüksek sayıda KOBİ'ye sahiptir. Bunun nedeni, hem İtalya 3,39 milyon hem de Fransa'nın 2,7 milyon ile AB'de en fazla mikro ölçekli işletmeye sahip olmalarıdır. Almanya'da 354.800 küçük işletme ve 55.600 orta ölçekli işletme vardır. Daha büyük KOBİ'ler, sayıca mikro ölçekli işletmelerden daha az olmakla birlikte, istihdam ve katma değerde nispeten benzer bir paya sahiptir. KOBİ'ler arasında toptan ve perakende ticaret sektörü en yaygın sanayi sektörü iken, orta ölçekli işletmeler arasında imalat sektörü en yaygın sanayi sektörü olmuştur (<https://www.statista.com/topics/8231/smes-in-europe/>)

Ülkemizde KOBİ'lerin çalışan sayısı ile ilgili kriterleri AB tanımıyla kısmen uyumludur. KOBİ'ler, Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi Bakanlar Kurulu'nun 21 Aralık 2018 tarih ve 556 sayılı onayladığı mikro, küçük, orta ve büyük girişimci kriterlerine göre belirlenmiştir. Tablo 4'te Azerbaycan'da KOBİ kriterleri gösterilmiştir.

**Tablo 4: Azerbaycan'da mikro, küçük ve orta ölçekli işletme kriterleri**

Ölçek	Çalışan sayısı	Yıllık geliri
Mikro ölçekli işletmeler	<10	< 200 bin AZN
Küçük ölçekli işletmeler	<50	< 3 milyon AZN
Orta ölçekli işletmeler	<250	< 30 milyon AZN

**Kaynak:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>, 2021

Tablo 5'te KOBİ'lerin 2020 yılında Azerbaycan ekonomisindeki payı yüzde olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5: KOBİ'lerin Azerbaycan ekonomisindeki payı, 2020**

Göstergeler	Yüzde olarak			
	Toplam	Mikro	Küçük	Orta
Katma değer	16,7	6,8	2,5	7,4
petrol ve gaz dışı sektörde	23,7	9,9	3,5	10,3
Çalışan Sayısı	42,1	4,9	11,1	26,1
petrol ve gaz dışı sektörde	43,8	6,1	12,9	24,8
Sabit sermaye yatırımları	23,2	8,4	3,3	11,5
petrol ve gaz dışı sektörde	11,5	3,4	7,7	0,4
Toplam işletme sayısı sayısında	99,7	96,9	1,9	0,9

**Kaynak:** Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Statistika Məcəmüə, 2021

Ahmadov F. ve Veliyev C. (2019), tarafından yapılan araştırmada KOBİ'lerin sınıflandırılması ve rolü ülke ve bölge bazında analiz edilmiştir. Araştırma, ülkemizde KOBİ'lerin gelişiminin istenilen seviyede olmadığını, ekonomik büyüme ve istihdamdaki paylarının diğer gelişmiş ve yükselen ekonomilere göre çok daha küçük olduğunu göstermektedir. KOBİ'lerin petrol dışı sektörün birimleri olduğu düşünülürken, ekonominin tüm sektörlerinde KOBİ'lerin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi önemlidir. Azerbaycan'da KOBİ'lerin gelişimini engelleyen çeşitli kısıtlamalar ve sorunlar şu şekilde gösterilmektedir:

- ✓ KOBİ'lerin cumhuriyetin başkentinde yüksek düzeyde merkezileşmesi;
- ✓ Finansmana erişim, özellikle ulusal para biriminin devalüasyonundan sonra;
- ✓ Pazarlara sınırlı erişim;
- ✓ Yasal kısıtlamalar;
- ✓ Girişimcilik becerilerinin eksikliği.

Araştırmacılar sonuç olarak, Azerbaycan'da KOBİ'leri geliştirmek için atılan esas adımların vergi idaresinin iyileştirilmesi ve ticaret sicil işlemlerinin basitleştirilmesi ile ilgili olduğunu söylüyorlar. Fakat istatistiksel göstergelere dayanarak bu adımların hala yeterli olmadığını ve dünya tecrübesinden yararlanılarak daha teşvik edici yöntemlerin uygulanması gerektiğini düşünüyorlar. Ve bu nedenlerle, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ajansı (KOBİA), ülkemizde KOBİ'lerin kalkınmasında önemli rol oynayabilir. Seviye olarak tüketim malları için Stratejik Yol Haritasında belirtilen stratejik hedeflere yönelik sürdürülebilir ve verimli faaliyetler olmalıdır. Böylelikle, Azerbaycan'da KOBİ'lerin ekonomideki önemi artacaktır. Ve tüm bu gelişmeler ülkenin makroekonomik göstergelerini olumlu etkileyecektir.

### **1.2.2. OECD ülkelerinde KOBİ'ler**

OECD ülkelerinde işletmeler büyüklüklerine göre farklı kategorilerde sınıflandırılabilir. Kullanılan farklı kriterler arasında en yaygın olanı istihdam edilen kişi sayısıdır. KOBİ'lerde 250'den az kişi istihdam edilmektedir. KOBİ'ler ayrıca mikro işletmeler (10'dan az çalışan), küçük işletmeler (10 ila 49 çalışan), orta ölçekli işlet-



meler (50 ila 249 çalışan) olarak alt bölümlere ayrılmıştır. Büyük işletmeler 250 veya daha fazla kişiyi istihdam etmektedir (OECD (2021), Enterprises by business size (indicator). doi: 10.1787/31d5eeaf-en (Accessed on 11 December 2021)).

**Tablo 6: KOBİ alt bölümlerinin özellikleri ve ihtiyaçları**

KOBİ alt bölümleri		Temel özellikler	En çok ihtiyaç duyulan alanlar
1	Erken aşamadaki yenilikçi start-up'lar	Prototip veya kavram kanıtı aşamalarında yenilikçi bir fikre sahip gruplar	Girişimciliği teşvik eden kültürel ve eğitim ekosistemi
		Kuruluştan önce erken bir planı olan gruplar	Birden çok hizmete ve etkinliğe erişim
2	Kurulmuş başarılı start-up'lar	Minimum düzeyde uygulanabilir bir ürün veya hizmet ve iş modeli oluşturmuş gruplar	Kurulan süreçler (örneğin, üretim veya hizmet sunumu, tedarik ve dağıtım zinciri, pazarlama ve satış stratejisi)
			Finansman ve yönetim yeteneklerine erişim
3	Büyüyen orta ölçekli şirketler	Yıllık geliri 10-200 milyon dolar olan olgun şirketler	Büyümeyi sağlamak için (örneğin, dış pazarlara erişim, artan operasyonel verimlilik, teknolojinin benimsenmesi yoluyla) danışmanlık ve taktiki iş desteği (örneğin, ölçek büyütme programları aracılığıyla)
		Rekabet avantajı ve ılımlı büyüme sağlayan iş modelleri	
		Çok yıkıcı değil	
4	Durgun veya mücadele eden orta ölçekli şirketler	Büyümeyi bırakan veya gelirler karlılık gibi önlemlerle mücadele eden olgun ve büyük şirketler	İşlerini çevirmede ve iflastan kaçınma konusunda destek (örneğin, üretkenliği artıran faaliyetler, strateji desteği, ürünün yeniden tasarımı yoluyla)
			Acil krediler ve anlaşmazlık çözümü için destek
5	Yerel odaklı küçük işletmeler	Potansiyel olarak 10-dan az çalışanı olan, yıllık geliri 1 milyon doların altında olan ve işçi başına düşük veya negatif üretkenliğe sahip işletmeler	Belirsiz: bu alt bölümü destekleme çabaları hükümetler için zordu ve çoğu zaman kaynakların dağılması ile sonuçlandı.
		Yerel tüketici gelirleri ve sınırlı yönetsel, teknolojik ve finansal becerilerle sınırlı büyüme	
		Ticarete konu olmayan hizmet bileşenine sahip işletmeler (örneğin, restoran, kuaför, dışı ofisi)	
6	Kayıt dışı mikro işletmeler	Çeşitli alanlarda serbest çalışanlar ve bağımsız çalışanlar (örneğin, ev tabanlı işletmeler, tamir atölyeleri, kuaför hizmetleri, taksi hizmetleri)	Resmi borç verme (örneğin, işi büyütme için ucuz kredi) İşçiler, müşteriler, tedarikçiler için destek.
		Gelişmekte olan piyasalardaki istihdamın yüzde 70'ini oluşturuyor.	

	Düşük verimlilik, vergi gelirleri ve işçi ücretleri	
--	---	--

**Kaynak:** McKinsey & Company, (<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/unlocking-growth-in-small-and-medium-size-enterprises>, 2020)

Deneyimlere göre, KOBİ'ler tipik olarak altı kategoriden birine girer. Tablo 6'da KOBİ'lerin 6 alt bölümü sahip olduğu farklı özellikler ve ihtiyaçlar verilmiştir.

Dünyada ülkeye bağlı olarak işgücünün %50 ila %90'ı KOBİ'lerde çalışmaktadır. Örneğin, OECD iş istatistiklerine göre Kanada, Güney Kore ve Çin'deki özel sektör çalışanlarının %80'inden fazlası KOBİ'lerde çalışmaktadır.

KOBİ'lerin üretkenliğini artırmak, çok çalışmayı hak eden bir iştir. Aslında, KOBİ'lerin ülkenin büyümesini teşvik etmesinin iki nedeni olabilir. Öncelikle, KOBİ'ler yenilerini test etmek yerine gelişmekte olan pazarların kanıtlanmış teknolojilerini entegre ederek ve uygulamalarını benimseyerek büyük şirketlerden daha güvenli ve hızlı büyüebilir. İkincisi, modası geçmiş stratejiler ve eski sistemler tarafından engellenmedikleri için inovasyon kaynakları haline gelen start-up'lar ile geleneksel endüstri sınırları aşılabilir ve yerleşik uygulamalar yeniden düşünülebilir.

Doğru destekle, hükümetlerin KOBİ'lerin ekonomik büyümeyi önemli ölçüde artırmasına yardımcı olabilmesi için araştırmalar yapılmaktadır. KOBİ'ler ve KOBİ kalkınma ajansları ile çalışma deneyimi, hükümetlerin ve sivil toplum kuruluşlarının (STK'lar) iki eylemden yararlanacağını göstermektedir: KOBİ ekosistemini anlamak ve geliştirmek; KOBİ alt segmentlerine hedeflenen hizmetler sunmak.

Devlet iyi ve sağlıklı bir performans gösteren KOBİ ekosisteminin üç özelliğini desteklemeye odaklanmalıdır (Jörg Schubert vd.,2020):

- KOBİ'lerin ticari güvenini artırmak;
- KOBİ'lerin yüksek performans gösterenler için büyümesini sağlamak;
- KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak.

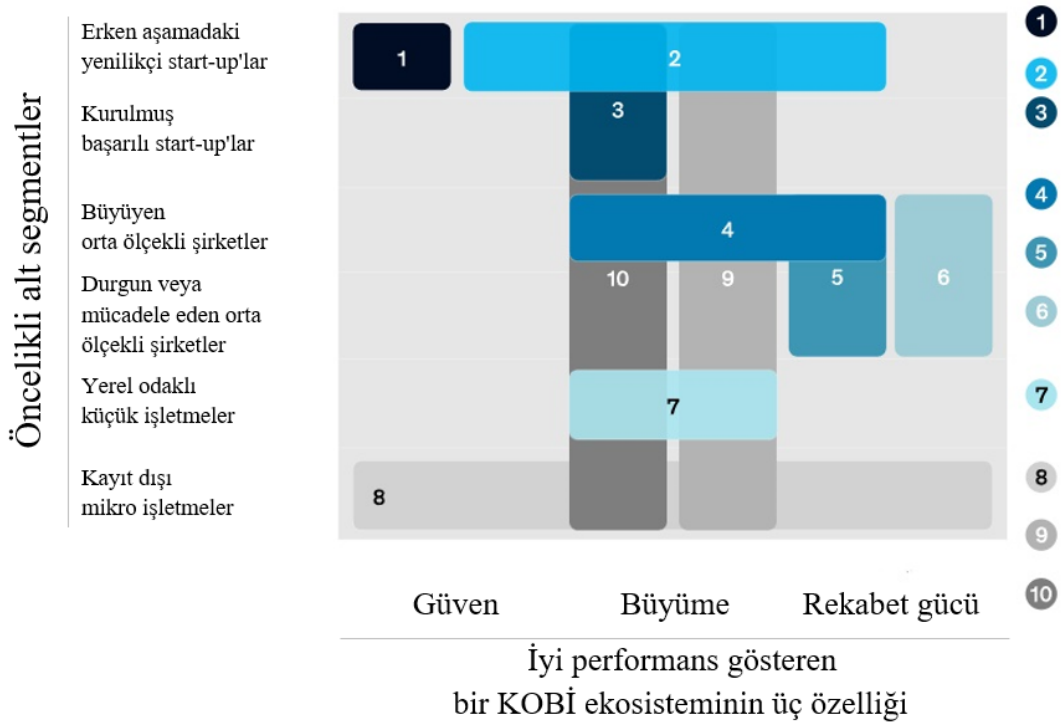
KOBİ alt bölümlerini iyi anlayan devlet kurumları ve STK'lar, KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılamak için programlarını daha iyi uyarlayabilir. Jörg Schubert vd. (2020), dünya çapındaki KOBİ destek programlarını araştırdılar ve bunları 10 yakla-

şımdan oluşan bir matriste sınıflandırdılar. Bazıları tek bir alt segmente uyarlanırken, diğerleri çoğu veya tüm alt segment için altı karşılanmamış ihtiyaçtan birini ele alır. Küresel KOBİ destek programları aşağıdakilerdir:

1. Girişimcilik kültürü ve eğitimi,
2. Başlangıç merkezleri,

3. Devlet girişim sermayesi fonları (GVCF'ler),
4. Ölçek büyütme programları,
5. Verimlilik programları,
6. Dijital ve yapay zeka (AI) benimseme programları,
7. Yerel tamamlayıcı para birimleri,
8. Kayıt dışı işletmelerin resmileştirilmesi,
9. Kredi-garanti planları,
10. KOBİ dijital platformları.

**Grafik 3: Küresel KOBİ destek programları ile alt segmentleri ve özellikleri arasında ilişki**



**Kaynak:** Jörg Schubert vd. (2020), "Unlocking growth in small and medium-size enterprises," McKinsey & Company.

### 1.2.3. KOBİ'leri destekleyen başarılı uygulama ve program örnekleri

Ülkelerin ulusal ve uluslararası hedefleri doğrultusunda, KOBİ'lerin sağladıkları katma değer ve rekabet güçlerinin yükseltilmesinin yanı sıra ekonomideki etkinliklerinin ve paylarının artırılması amacıyla onları destekleyen proje ve uygulamalar hazırlanmalıdır. Destek programlarının nasıl uygulandığını detaylı şekilde ülkeler üzerinden örneklerle açıklamak daha uygun olacaktır.

Yetenek eksikliği, başarısızlık korkusu, riskten kaçınma, düzenleyici ve kurumsal destek eksikliği gibi önemli yetersizliklerin karşısını almak için bazı hükümetler, vatandaşlarında girişimci bir zihniyet geliştirmeye çalıştılar. Örgün eğitim yoluyla girişimcilik becerilerinin aşılması genellikle çözümün bir parçasıdır. Örneğin Polonya, matematik ve tarih gibi ilköğretim temel derslerinde girişimciliğin unsurlarını öğretiyor ve lise öğrencilerinin “Girişimciliğe Giriş” almaları gerekiyor (Entrepreneurship education in Poland, School Education Gateway. August 2015).

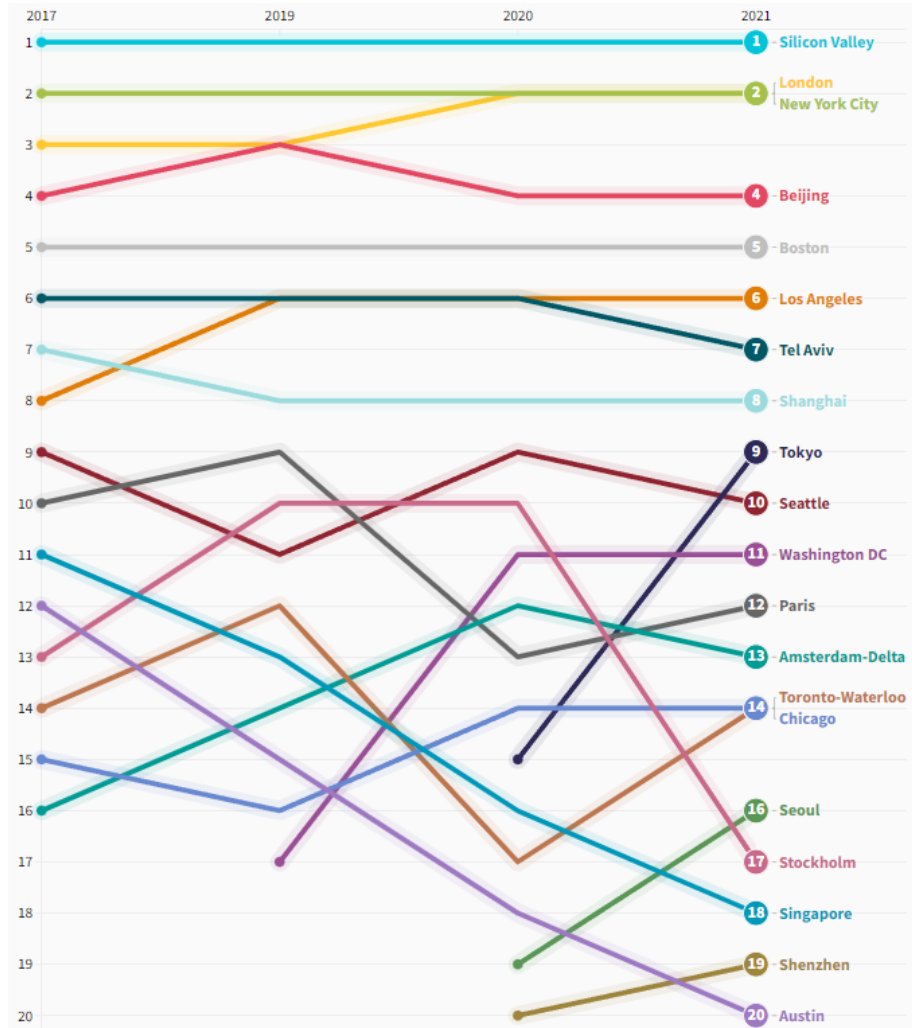
Girişimcilik eğitiminin eşitliği teşvik ettiğini düşünen birçok kuruluş, az gelirli toplumların genç sakinlerinde girişimci zihniyeti ve yetenekleri geliştirmeye odaklanmıştır. Örneğin, ABD'de Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE), orta, lise ve üniversite öğrencilerine ve yetişkinlere girişimcilik eğitimi ve öğretim programları sunan uluslararası kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. 1987'den beri, dünya çapında binlerce eğitimci ve bir milyondan fazla genç insanı eğitmiştir. ABD genelinde 25'ten fazla eyalette ve dünya genelinde 18 ülkede bulunuyor. Ağ mezunlarının %86'sı çalışıyor veya aktif olarak eğitimlerine devam ediyor. Bugün NFTE mezunlarının %25'i en az bir iş kuruyor ve birçoğu seri girişimci olmaya devam ediyor. NFTE mezunlarının %50'si, ABD'deki ortalama maaştan daha fazla kazandıklarını bildiriyor (<https://www.nfte.com/>).

Girişimciler, iş desteği, finansman kanalları ve yenilikçi bir ortam arayan işlerini başlatmak için büyük başlangıç merkezleri seçerler. Başlangıç merkezi ile hükümet, girişimcilerin karşılaştığı zorluklardan bazılarını odaklanabilir - bir işi yürütmek için gereken yetenekleri kazanmak, bir şirket kurmak ve işletmek için idari gereksinimleri yönetmek, bir start-up'ı başlatmakla birlikte start-up merkezinde yaşam masraflarını karşılayabilmek vb.

“Startup Genome” küresel başlangıç ekosistemi raporu, 280 inovasyon ekosistemi ve analiz edilen 3 milyondan fazla şirket ile yeni başlayanlar hakkında dünyanın en kapsamlı ve en çok okunan araştırması olarak bilinmektedir. Küresel Sıralamada Kuzey Amerika, bölgeden gelen ilk 30 ekosistemin %50'si, Asya'da %27'si ve Avrupa'da %17'si ile dünyada en yüksek performans gösteren ekosistemleriyle hakim olmaya devam ediyor. Küresel başlangıç ekonomisi, 2018 öncesi çıktı değeri

de dahil olmak üzere çoğu G7 ekonomisinin bireysel GSYİH'sinden daha fazla olan Ekosistem Değerinde 3,8 trilyon dolardan fazla değere sahiptir. Şu anda değeri 4 milyar doları aşan 79 ekosistem var, bu da 2017 rakamının iki katından fazladır. 2021 yılında, ilk beş küresel girişim ekosistemi, Silikon Vadisi'nin ilk sırada yer aldığı ve New York ve Londra'nın iki yıl üst üste 2. sırada yer aldığı baskın olmaya devam ediyor. Pekin ve Boston sırasıyla 4. ve 5. sırada yer alıyor. (<https://startupgenome.com/report/gser2021>)

**Grafik 4: Küresel Startup Ekosistem Sıralaması (2017-2021)**



**Kaynak:** Startup Genome, (<https://startupgenome.com/report/gser2021>, 2021)

1876'da enerji, çevre ve iklim konularında araştırmaları finanse etmek ve yürütmek için kurulan Boulder'daki Colorado Üniversitesi, şu anda ABD'deki önde gelen kamu araştırma enstitülerinden biridir. 86 hektarlık bir alanda 200'den fazla bina ve yaklaşık 35 bin öğrencilik bir nüfusa sahip olan üniversite, 32 paralel lisans / yüksek lisans programı sunmaktadır ve 100'den fazla yüksek lisans ve profesyonel

programını yönetmektedir. Bugün, Boulder'ın 29 bin Colorado Üniversitesi öğrencisi dahil 103 bin sakini var. Boulder artık çevre koruma, eğitim ve yaşam kalitesi de-ğeriyle ünlüdür. Ayrıca, Colorado Ekonomik Kalkınma ve Uluslararası Ticaret Ofisi (OEDİT), seçilen start-up'lara hibeler ve vergi teşvikleri dahil olmak üzere mali des-tek hizmetleri sunmak için Colorado valisi ile yakın bir şekilde çalışmaktadır. OEDİT mentorluk, danışmanlık ve eğitim yoluyla teknik iş desteği sağlayan Colo-rado Küçük İşletme Geliştirme Merkezi Ağı'na da ev sahipliği yapıyor. Bugün Boul-der, dünya çapında en iyi 30 start-up ekosisteminden biri olarak yer alıyor. Colo-rado'nun teknoloji endüstrisindeki istihdam 2017'de tahmini 6,530 iş arttı ve yakla-şık 16.563 teknoloji işletmesine ev sahipliği yapan endüstrinin devlet ekonomisine katkısı 43 milyar doları (%14'ü) aştı. Teknoloji sektöründeki şirketler Colorado tek-noloji işgücü, eyaletin toplam işgücünün yüzde 9,7'sini oluşturuyor (<https://www.bouldercoloradousa.com/>; CompTIA, March 27, 2018, [comptia.org](http://comptia.org).)

İlk olarak Avrupa'da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan hükümet fon-ları, ekonomik etkiyi teşvik etmekle yüksek gelirli ülkelerde yeniliği artırma ve risk sermayesi yoluyla başlangıç sektörüne daha fazla odaklanıyor. GVCF'nin kurulması hükümete yeterli mali gelir sağlamakla beraber bu amaca da katkıda bulunur. Bazı ekosistemler çıktı seçeneklerini (örneğin, ikincil hisse senedi piyasaları, stratejik satın alma ve yabancı mülkiyete açıklık) en üst düzeye çıkarmak için iyi gelişmiş sermaye piyasaları dahil olmak üzere GVCF'lerin etkisini artırabilir.

Örneğin Güney Kore hükümeti, girişim yatırımları için istikrarlı bir sermaye kaynağı sağlamak amacıyla 2005 yılında “Girişim İşletmelerinin Teşviki için Özel Önlemler”e dayalı olarak Kore Fon Fonu (KFoF) kurmuştur. Fon, temel olarak to-hum ve erken aşamadaki start-up'lara odaklanan pasif bir yatırım stratejisine sahip-tir. Eylül 2019 itibariyle, toplam fonun büyüklüğü 4,1 milyar dolar, yatırım yapılan ortaklık fon sayısı 722, portföy şirket sayısı 5.827, KOBİ'lere ve startup'lara yatırım 15.7 milyar dolara ulaşmıştır.

Kore Fon Fonu'nun geliştirilmesinin ardından, hükümet dört özel fon daha kur-du: iş yaratma potansiyeli yüksek büyüme aşamasındaki KOBİ'lere yatırım yapmak; melek yatırımcıları desteklemek ve onlarla ortak yatırım yapmak ve yeni başlayanlar

için öz sermaye boşluklarını en aza indirmek; teknoloji KOBİ'lerini finanse etmek ve yurtdışında faaliyet göstermeyi planlayan Güney Koreli start-up'ları desteklemek için yabancı bir risk sermayesi fonu yaratmak (<https://www.kvic.or.kr/en/>).

Ölçek büyütme programları kapsamlı destek sağlayarak KOBİ'lerin ağ oluşturma, finansman, danışmanlık ve mentorluğa erişimini kolaylaştırır.

Türkiye'de 2004 yılında başlatılan ve devlet tarafından finanse edilen bir ölçek büyütme programı olan Turquality, Türkiye Ticaret Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından ortaklaşa yürütülmektedir. Turquality, Türkiye'nin rekabet avantajını elinde bulunduran firmalarının, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır.

Program, internet üzerinden başvuru yapması ve performanslarının bakanlık ve akredite değerlendiriciler tarafından yerinde incelenmesi gereken tüm Türk şirketlerine açıktır. Bu değerlendirmenin sonunda, iş süreçleri ve yetenekleri olgun, marka değeri yüksek, belirli bir ihracat düzeyine sahip firmalar programa kabul edilerek destek almaya hak kazanırlar. Başlıca destek alanları arasında uluslararası marka oluşturma faaliyetleri, yurt dışı mağaza açılışları, yetenek kazanımı ve büyük ölçekli kurumsal dönüşüm projeleri yer almaktadır (<https://www.turquality.com/>)

61 ihracatçı birliği, 27 sektör ile 100 bin ihracatçının tek çatı kuruluşu olan Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), katma değeri yüksek, markalı ürün ve hizmetlerin ihracat artışının sağlanmasına yönelik çalışmalara büyük önem veriyor. Turquality programı kapsamında, mal ihracatçısı 178 firma; hizmet sektörlerinden 22 firma yer almaktadır. Marka Destek Programı kapsamında ise, mal ihracatçısı 124 firma, hizmet sektörlerinden 28 firma bulunuyor. Turquality firmalarının, ortalama 78 ülkeye ihracat yaptığı bilinmektedir (<https://www.tim.org.tr/tr/haberler-timden-markali-ihracati-artiracak-adim-tim-marka-konseyi>).



Verimlilik programları, KOBİ'lerin üretkenliğini artırmayı ve hızlandırmayı amaçlayan destek programlarıdır. Bu programların çoğu, yalın yönetimle model fabrikalara, en verimli operasyonel uygulamalar ve en son teknolojilerle optimize edilmiş tesislere dayanarak KOBİ çalışanlarına uygulamalı bir öğrenme ortamı sağlar.

Örneğin Fas'ta hükümet, KOBİ'lerin deneyimsel eğitim yoluyla en son yalın üretim ilkelerini benimsemelerine yardımcı olmak için 2011'de kamu kurumları, finans kurumları ve özel sektör oyuncularını tarafından 20 milyon dirhem (yaklaşık 5,5 milyon \$) yatırımla Fas Mikro Girişim Destek Kurumu (INMAA) kuruldu. Kurum, değişim ajanlarının teori ve uygulama modülleri için her ay birkaç gün model fabrikada geçirdikleri altı aylık bir program için yılda 100 KOBİ'yi kaydetmeyi ve ayın geri kalanını alan dersleri uygulamakla geçirmeyi hedefliyor.

Kurum bugüne kadar yedi sektördeki 340 KOBİ'den 650 değişim temsilcisini eğiterek katılımcıların üretkenliğinde ortalama yüzde 40'lık bir artış sağladı. Program, Fas'taki en büyük 800 KOBİ'yi dönüştürmeyi ve verimlilikte yüzde 25'lik bir artış sağlamayı hedefliyor (Jörg Schubert vd., 2020).

Dijital ve yapay zeka benimseme programları, KOBİ'lere kendi şirketlerinde yapay zeka uygulamalarına olanak sağlamak için farklı oyunculardan ve profesyonellerden oluşan bir ekosisteme bağlıdır. Örneğin Almanya'daki "Mittelstand-Digital", sektörler arası ve temalar arası olup ülke çapında tüm sektörlerdeki KOBİ'ler için ücretsiz olarak bilgi ve teknoloji transferini destekler ve çok çeşitli teklifler sunar. 1.000'den fazla dijitalleştirme uzmanı şu anda 26 "Mittelstand 4.0 Mükemmellik Merkezi"nde bulunmaktadır. Atölyeler ve eğitim oturumlarından pilot projelere ve web seminerlerine kadar, merkezlerin sunduğu tüm hizmetler tarafsız, anlaşılması kolay ve KOBİ'ler düşünülerek özel olarak tasarlanmıştır

(<https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/mittelstand-digital-medium-sized-companies-go-digital/>).

Birçok STK ve özel sektör katılımcısı, belirli topluluklarla sınırlı yerel bir tamamlayıcı para birimi getirmeye çalıştı. Genellikle yalnızca dijital olan binlerce yerel para birimi, yasal ihalenin ve buna bağlı para politikalarının küçük işletmelere

yeterli kredi sağlayamadığı veya yerel tüketicilere yeterli satın alma gücü sağlayamadığı alanlarda ortaya çıktı.

1934'te kurulan WIR Bank , İsviçre'de inşaat, imalat, konaklama, profesyonel hizmet ve perakende sektörlerinde KOBİ'lere hizmet veren tamamlayıcı bir para birimi sistemidir. Yaklaşık 280 çalışanı bulunan WIR genel merkezi Basel'de, şubeleri ise Bern, Chur, Lozan, Lugano, Luzern, St. Gallen ve Zürih'te bulunmaktadır. WIR Bank'ın bilançosu 4 milyar CHF/CHW (3,5 milyar €) gösteriyor. Birincil amacı, temsil ettiği topluluk içinde ticareti teşvik etmektir. Nakitsiz ödeme yöntemi WIR, şu anda çoğu KOBİ olan yaklaşık 60.000 işletmeyi, İsviçre'deki tüm işletmelerin neredeyse yüzde 20'sini içermektedir. (“The WIR 'schafft es', already more than 80 years,” European Business Review, September 10, 2018, europeanbusinessreview.eu)

Devlet müdahalesi, iş resmileştirmesinin önündeki üç ana engeli azaltabilir: resmileşmenin yüksek maliyeti, yüksek uyum maliyeti ve yetersiz algılanan (veya gerçek) faydalar. Birçok hükümet bu yönde çeşitli temas noktalarında seferber oldu: iş kaydı, vergi kaydı ve yapısı, inceleme ve denetim, kayıtlı işletmelere destek, farkındalık ve eğitim (Jörg Schubert vd., 2020).

Ortalama olarak, gelişmekte olan ülkelerdeki 65 milyon işletme veya resmi KOBİ'lerin yüzde 40'ı her yıl 5,2 trilyon dolarlık karşılanmayan finansal ihtiyaçlara sahiptir. Gerçekte, KOBİ kredileri, kredi verenler için genellikle büyük firma kredilerinden daha karlıdır (<https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>).

Güney Kore, siyasi ve ekonomik yaşamının çoğuna hakim olan büyük ölçekli “Chaebol'ları” ile bilinmesine rağmen, hükümetin KOBİ'lere sağladığı önemli destek daha az bilinir. Çoğu ülkede olduğu gibi, Kore KOBİ'leri tüm işletmelerin %99'unu (3 milyon KOBİ), tüm çalışanların %80'inden fazlasını (10.8 milyon çalışan) ve toplam ulusal üretimin neredeyse %48'ini oluşturarak ulusal ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. Koreli KOBİ'leri desteklemek için ana politika aracı, dünyanın en büyük kredi garanti planlarından (CGS) biri olan ve yaklaşık 44 milyar dolarlık bir portföyü garanti eden Kore Kredi Garanti Kurumu (KODIT) olmuştur (<https://blogs.worldbank.org/psd/learning-korea-story-korea-s-credit-guarantee-agency>).

2015 itibariyle ve başlangıcından bu yana program, Kore bankalarındaki KOBİ kredilerinin yaklaşık yüzde 12'si olan 205.361 krediyi garanti etmiştir. Buna ek olarak, Kore CGS dolaylı olarak KOBİ kredilerinde (ajans kurulduğunda) yüzde 35,7'den 2015'te yüzde 76,7'ye yükselmesini destekledi (Jörg Schubert vd., 2020).

Web siteleri, iş fırsatları piyasaları, verilere erişim ve finansal kurumlara, danışmanlara ve yasal hizmetlere bağlantılar dahil olmak üzere ek özelliklere sahiptir. Örneğin, Birleşik Krallık yardım kuruluşu Be the Business, tüm KOBİ'lere açık olan ve performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için çevrimiçi öz değerlendirme platformu geliştirmiştir. Platformda, işletme sahipleri ve yöneticiler, işletmelerinin emsallerine göre mevcut üretkenlik seviyesini anlamak ve sistematik ve anında eyleme dönüştürülebilir tavsiye ve rehberlik almak için kapsamlı bir değerlendirmeden geçebilir. Platform ayrıca iş liderlerini, iyileştirmelere ilham verebilecek ve KOBİ'lerin büyümelerinde güven oluşturabilecek eğitim programları ve ağ oluşturma etkinlikleri de dahil olmak üzere diğer kaynaklara yönlendiriyor (Jörg Schubert vd., 2020).

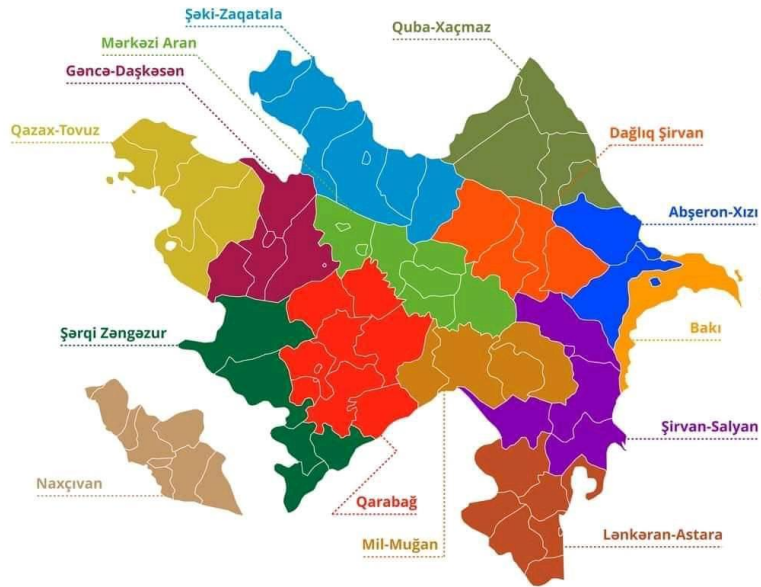
Bu örneklerin gösterdiği gibi, hükümetler KOBİ'lerin büyüme ve üretkenlik geliştirme fırsatlarından yararlanmalarına yardımcı olabilir. Faydaların, maliyetlerin ve risklerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi, en yüksek potansiyele sahip girişimlerin belirlenmesine yardımcı olabilir. En önemlisi, KOBİ'lerin büyüme ve artan üretkenlik potansiyeli, tüm hükümetlerin dikkat etmesi gereken kadar büyüktür. Ülkemizde de dünyada izlenen başarılı KOBİ politikaları uygulayarak ekonomik kalkınmaya olumlu etkiler sağlayabiliriz.

## II BÖLÜM. KARABAĞ'IN EKONOMİSİ VE MEVCUT DURUM ANALİZİ

Avrupa ve Asya kıtasını birleştiren Güney Kafkasya, stratejik önemi yüksek bir noktada olup, coğrafi konumu ve doğal kaynakları nedeniyle tarih boyunca güçlü devletlerin mücadele alanı olmuştur. Şubat 1988 olaylarından sonra Güney Kafkasya'da yer alan Karabağ bölgesini ele geçirmek için askeri operasyonlar başlatan ayrılıkçı-terörist gruplar ve Ermeni silahlı kuvvetleri, Mayıs 1992'de Şuşa'yı da ele geçirerek Karabağ'ın neredeyse tamamını işgal etti. 27 Eylül 2020'de Ermenistan'ın bir sonraki askeri provokasyonundan sonra, Azerbaycan Ordusunun 44 günlük karşı taarruz harekati, 10 Kasım'da tarihi zaferimizle sona erdi. Böylece halkımızın 30 yıllık toprak hasreti sona erdi ve adalet yeniden tesis edildi.

7 Temmuz 2021'de Cumhurbaşkanı İlham Aliyev, Azerbaycan Cumhuriyeti'nde ekonomik bölgelerin yeni bölünmesine ilişkin bir kararname imzaladı. Yeni bölüme göre 14 ekonomik bölge oluşturuldu. Karabağ ekonomik bölgesi Hankendi, Ağcabadi, Ağdam, Berde, Füzuli, Hocalı, Hocavend, Şuşa ve Tartar bölgeleri, Doğu Zengazur ekonomik bölgesi Cebrayıl, Kelbecer, Gubadlı, Laçın ve Zengilan bölgelerinden oluşmaktadır (<https://www.azerbaijan-news.az/posts/detail/yeni-iqtisadi-rayonlar-olkemizin-gelecek-inkisafi-ucun-yeni-imkanlar-acir-1625780115>).

Şekil 1: Azerbaycan Cumhuriyeti'nin ekonomik bölgeleri



**Kaynak:** <http://zaqatala-ih.gov.az/news/1083.html>, 2022

Böyle bir bölünme, şüphesiz Azerbaycan topraklarının tarihi isimlerinin eski haline getirilmesi, ekonomik uzmanlığın sağlanması, etkin yatırım politikasının uygulanması, yönetimde esnekliğin artırılması açısından özel bir önem taşıyacaktır. Kararnamede belirtildiği gibi, kurtarılan bölgelerin eski haline getirilmesi, gelecekteki gelişiminin sağlanması, gerekli altyapının oluşturulması ve nüfusu ana topraklarına geri döndürmek için geniş çaplı önlemler alınmaktadır. Bu alanların zengin ekonomik potansiyelini, doğal kaynaklarını ve geniş turizm olanaklarını etkin bir şekilde kullanarak eşit gelişmelerini sağlamak için tüm çalışmaların tek bir program temelinde yürütülmesi hedeflenmektedir. Düşmandan temizlenen topraklarımızın yeniden canlanması ve ilerlemesi için önemli bir itici güç olacaktır. Ekonomik bölgelerin uyumlu ve kapsamlı bir şekilde geliştirilmesi, hem ülkemizin ekonomisine hem de halkımızın refahına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, kurtarılan bölgelerin ekonomik bölgelere bölünmesini yeniden gözden geçirmek gerekiyordu.

Karabağ ihtilafında yoğun mücadelenin ardından, Azerbaycan hükümeti Karabağ çevresindeki bölgelerde yeni yatırımlar arıyor. Azerbaycan'ın 2021 bütçesi, bu bölgelerin restorasyonu ve yeniden inşası için 2,2 milyar AZN (1,3 milyar ABD Doları) tutarında bir ödenek içermektedir. Bu fonların yol altyapısı, elektrik, gaz, su, iletişim altyapısı, eğitim ve sağlık sektörlerinin yanı sıra kültürel ve tarihi anıtların restorasyonu için kullanılacağı bildiriliyor. Bu bölgelerin yeniden inşası ve yeniden yerleşimi için sağlanan özel bütçe tahsislerinin devam etmesiyle birlikte, yeniden yapılanmanın önümüzdeki yıllarda da devam etmesi bekleniyor. Yeniden yapılanma çabalarının bir parçası olarak bu bölgelerin mayınlarının temizlenmesi Azerbaycan hükümetinin önceliği olmaya devam ediyor (<https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/azerbaijan/>).

Restorasyon sonrası kurtarılan topraklarda ekonomik imkanların hayata geçirilmesinin ekonomimize önemli bir etkisi olacağından şüphe yoktur. İşgal nedeniyle Azerbaycan'ın tahıl üretiminin %24'ünü, alkol üretiminin %41'ini, patates üretiminin %46'sını, et üretiminin %18'ini ve süt üretiminin %34'ünü sağlayan Karabağ'da 7 bin işletme kapatıldı. Bu üretim tesislerinin restorasyonu, başta tarım olmak üzere çeşitli ekonomik sektörlerin gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Ön

tahminlere göre, yeni oluşturulan Doğu Zengazur ekonomik bölgesi, önümüzdeki yıllarda Azerbaycan ekonomisinin yaklaşık %4'ünü oluşturacaktır (Bağırov O., 2021).

## 2.1. İşgal sonrasında Karabağ'daki durum

Doğu Zengazur ve Karabağ ekonomik bölgelerinin kurulmasının Azerbaycan ekonomisine ve Karabağ ekonomisine olumlu etkisinden bahsederken bir konuya da değinmek gerekiyor. Başlangıçta Karabağ ve Doğu Zengazur ekonomik bölgelerine dahil olan toprakların yeraltı ve yerüstü kaynakları Ermeni vandalları tarafından 30 yıl boyunca yağmalanmış, çalınmış ve Ermenistan'a nakledilmiştir.

Bununla ilgili Azerbaycan'ın Birleşmiş Milletler Daimi Temsilcisinin Genel Sekretere hitaben yazdığı 12 Kasım 2003 tarihli “Azerbaycan'a karşı Ermeni saldırganlığının sonuçları ve işgal altındaki Azerbaycan topraklarındaki son gelişmeler hakkında rapor”, işgal döneminde Karabağ bölgesi ve diğer Azerbaycan topraklarındaki duruma genel bir bakış sunmak ve sosyo-ekonomik alana, çevreye, doğal kaynaklara, kültürel varlıklara vb. verilen zararlar da dahil olmak üzere Ermenistan'ın bu topraklarda gerçekleştirdiği yasadışı faaliyetlere ışık tutmak için tasarlanmıştır (Report on Armenian aggression against Azerbaijan and recent developments (A/58/594-S/2003/1090), 2003).

Saldırganlık sonucu, ülkenin sosyo-ekonomik alanına ciddi şekilde zarar verilmiştir. Bazı ilgili gerçekler aşağıda gösterilmiştir:

- ✓ İşgal altındaki topraklarda 6 şehir, 12 kasaba tipli köy, 830 yerleşim yeri, 700 hastane ve tıbbi tesis yakıldı veya başka bir şekilde tahrip edildi;
- ✓ 150.000'den fazla ev ve apartman (toplam 9,1 milyon mil kare) yıkıldı ve yağmalandı;
- ✓ 4.366 sosyal ve tıbbi bina (693 ortaokul, 855 okul öncesi, 4 sanatoryum kompleksi ve diğer bazı halk sağlığı yapıları dahil olmak üzere);
- ✓ 927 kütüphane yağmalandı, yaklaşık 4,6 milyon kitap ve değerli el yazması yakıldı veya başka bir şekilde yok edildi;
- ✓ 6 devlet tiyatrosu, 368 kulüp ve 85 müzik okulu yıkıldı;
- ✓ 6.000 imalat, tarım ve diğer türdeki fabrika ve tesisler yağmalandı;

- ✓ 1.200 km'lik sulama sistemi tamamen yok edildi;
- ✓ 244.000 koyun ve 69.000 sığır sürüsü işgal altındaki topraklardan Ermenistan'a sürüldü;
- ✓ Azerbaycan'ın yazlık otlaklarının %70'i işgal bölgesinde kalıyor;
- ✓ 35 bin aboneye ait telefon santralleri, 2.500 trafo istasyonu ve 15000 km elektrik hattının yağmalanması veya çalınması;
- ✓ 160 köprü, 800 km yol, 2.300 km su boru hattı, 2 bin gaz boru hattı ve 35 gaz dağıtım istasyonu imha edildi;
- ✓ Sadece 1993 yılında Ermenistan'a 206.6 bin metreküp değerli kereste götürülmüştür.

Ön verilere göre, Ermeni saldırganlığının Azerbaycan Cumhuriyeti'ne verdiği toplam zarar 20 milyar doları aşıyor.

Doğal kaynaklar bakımından son derece zengin olan işgal altındaki Karabağda 1.230.000 ha alandan 595.600 ha tarıma uygun, 246.200 ha ormanlık ve 10.100 ha eve bitişik ekili alanlardı. 1989-91 yıllarında, çatışmanın başlangıcından itibaren Azerbaycan'ın çevresine verilen zararın yaklaşık 4,73 milyon ABD Doları olduğu tahmin ediliyordu.

Antik sikkeler, altın ve gümüş eşyalar, nadide ve pahalı taşlar, halılar ve diğer el sanatlarından oluşan eşsiz koleksiyonu ile Kelbecer bölgesi Tarih Müzesi, Şuşa bölgesindeki Tarih Müzeleri, Ağdam bölgesinin eşsiz Ekmek Müzesi, Zengelan bölgesindeki Taş Anıtlar Müzesi ve daha birçokları yağmalandı ve yıkıldı. Azerbaycan'ın işgal altındaki topraklarında 500 tarihi, mimari ve 100'den fazla arkeolojik eser, 22 müze (40 bin müze parçası ve sergi), 9 tarihi saray, 44 tapınak, 10 cami, 4 sanat galerisi kalmış ve ağır hasar görmüştür. Yüzlerce antik türbe ve kale yıkıldı.

İşgal sırasında bu toprakların doğal anıtları korunamamıştır. Ermeniler, aralarında 2 Devlet Tabiatı Koruma Alanı, 152 değerli ağaç türü, 13197.5 hektarlık önemli orman alanları, 5 jeolojik objenin bulunduğu çok sayıda önemli anıtı yok ettiler. İşgal altındaki Azerbaycan toprakları, Ermenistan'ın büyük ölçekli sanayi atıklarının boşaltılmasına maruz kalıyordu.

Genel olarak işgalci, düşmandan temizlenmiş tüm bölgelerimizde büyük çaplı barbarca eylemler gerçekleştirdi. Bu, topraklarımızın yasadışı olarak sömürülmesidir. Şüphesiz bu yağmanın karşılığı verilecek ve zarar tazmin edilecektir.

### **2.1.1. Karabağ'daki yasadışı faaliyetler**

Azerbaycan'ın Şuşa, Hocavend, Kelbecer, Laçın, Gubadlı ve Zengilan gibi bölgelerindeki madenler, orman ve tarım alanları illegal bir şekilde işletilerek Ermenistan menşeyli olarak dünyaya pazarlanıyordu. Yalnız Ermenistan değil, yabancı menşeli şirketler de, genellikle Ermenistan'da kayıtlı paravan şirketler ve aracı bankalar aracılığıyla yasadışı faaliyetler içinde yer almış ve işgalden ekonomik çıkar elde etmişler. Bu şirketler arasında ABD, Almanya, Bulgaristan, Fransa, Güney Kıbrıs, Hollanda, İsviçre ve Rusya gibi ülkelerde kayıtlı şirketler mevcuttu. Bu yasadışı ekonomik faaliyetler, ikincil ayrılıkçı rejimi finanse etmek, Ermenistan ve diğer yerlerdeki bireylerin özel kazançları için kullanılıyor ve bu bölgelerin Ermenistan tarafından işgalinin sürdürülmesine ve silahlı çatışmanın uzatılmasına hizmet ediyordu. Böylece birçok yabancı kuruluş, yatırım yaptıkları sektörlerdeki hisseleri karşılığında bu yasadışı faaliyetleri sürdürmek için umutsuzca ihtiyaç duyulan yatırımları sağlıyor ve böylece işgali destekliyordu.

Azerbaycan'ın 16 Ağustos 2016 tarihinde Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyine sunduğu, Ermeni basını ve resmi makamlarınca 2010 ve 2015 yılları arasında yayınlanan 500'ün üzerinde haber ve rapora dayanan veriler çerçevesinde hazırlanan 107 sayfalık "İşgal altındaki Azerbaycan topraklarında ekonomik ve diğer yasadışı faaliyetler" başlıklı rapor, Ermenistan'ın işgal ettiği Azerbaycan topraklarında yürüttüğü ve uluslararası hukuku ihlal eden yerleşim politikalarını; tarihsel ve kültürel mirasın yok edilmesini veya ihraz edilmesini; doğal kaynaklar ve diğer zenginliklerin sömürsünü; işgal altındaki bölgelerde yasadışı ticari faaliyetleri; özel ve kamusal mülkiyet hakkı ihlallerini belgeleyen önemli bir belge niteliğindedir. Bu rapor, Ermenistan'ın Azerbaycan topraklarının kasıtlı olarak işgalini pekiştirme amaçlı girişimlerini doğrulayan yeterli ve ikna edici kanıtlar sunmaktadır ("Illegal Economic and Other Activities in The Occupied Territories of Azerbaijan", 2016).



Ermenistan, tarihsel paralellikler çizmek, duyguları sömürmek ve böylece daha fazla Ermeni'yi işgal altındaki topraklara gitmeye teşvik etmek için yeni ve mevcut yerleşimlere açık tarihsel çağrışımlarla coğrafi isimler ("Yeni Kilikya", "Van" vb.) vermek gibi başka teşvik hilelerine de başvuruyordu. Ermeni basınında çıkan haberler ve diğer kaynaklar, işgal altındaki topraklardaki tarihi Azerbaycan yerlerinin hemen hemen tüm yerel yer adlarının, Ermenistan'ın bu topraklarda ülkemizin tarihi ve kültürel mirasının karakterini yok etme niyetlerinin ve amaçlı çabalarının bir başka açık işareti olarak değiştirildiğini doğrulamaktadır. Örneğin, Şuşa, Hankendi, Laçın, Kelbecer ve Zengilan, Ermenistan tarafından sırasıyla "Şuşi", "Stepanakert", "Berdzor", "Karvachar" ve "Kovsakan" olarak anılıyordu.

Ermenistan ve ona bağlı ayrılıkçı rejim, işgal altındaki topraklardaki yasadışı faaliyetleri finanse etmek için uluslararası finans ve kredi kaynaklarını çekme olasılığından büyük ölçüde yoksun olduğundan, hayır kurumları veya bireysel katkılar yoluyla bağış yapan Ermeni diasporasına güveniyorlardı. Ermenistan Hükümeti, Ermenistan'da kayıtlı özel şirketler ve kuruluşların yanı sıra Ermeniler tarafından yönetilenler veya Ermeni sermayesine dayalı olanlar da dahil olmak üzere yabancı işletmeler, işgal altındaki topraklarda ekonomik, demografik ve kültürel karakterde kalıcı değişikliklerin sağlanması ve kolaylaştırılmasında belirleyici rol oynamıştır.

Ermenistan'ın hükümet yapıları ve bağlı kuruluşları, işgal altındaki topraklarda yasadışı olarak üretilen ürünlerin üretimini ve ihracatını destekliyor ve teşvik ediyordu. Yerleşim ürünü, hammadde ve doğal kaynakları buradan ihraç etmek için bir dizi işletme kuruldu. Diğer işletmeler ise yerleşim faaliyetleri, konut inşaatı ve tarım projeleri ile uğraştı. Ermenistan Devlet organları, faaliyet gösteren Ermeni ve yabancı işletmelere ürünlerini uluslararası pazarlara ihraç etmek ve yabancı şirketlerle ilişkileri geliştirmek ve yabancı şirketlerin işgal altındaki topraklara yaptığı geziler düzenleyerek, oradaki yatırım fırsatlarını araştırmak için lojistik destek sağlıyordu.

Ermenistan ayrıca turizmi ilhak politikalarının bir aracı olarak kullanıyordu. Azerbaycan'ın işgal altındaki topraklarını "turizm merkezi" olarak tanıtarak, özellikle Ermenistan'ın bu topraklarda kurduğu yasadışı ayrılıkçı varlık hakkında stantlar

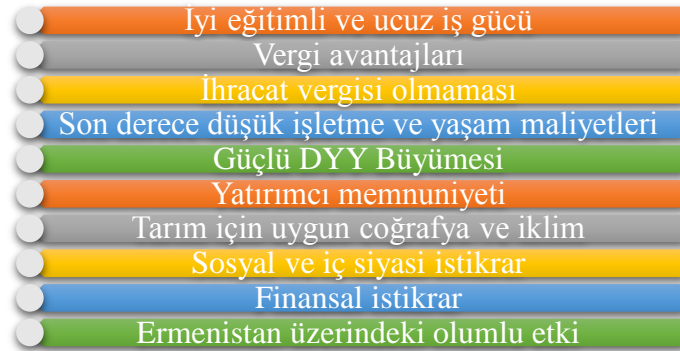
oluşturarak ve materyal yaymak yoluyla, birçok kez uluslararası turizm fuarları ve diğer etkinlikler, halkı yanıltmak için kullanılmıştır.

İşgal edilen topraklara taşınan yerleşimciler için konut binaları, evler ve diğer sosyal tesislerin inşası/tadilatının ölçeği önemli ölçüde artmıştı. Bu, 2013 itibariyle işgal altındaki topraklarda kayıtlı ticari kuruluşların sayısına ilişkin istatistiksel verilerden de ortaya çıkmıştır. Böylece, örneğin, tarım sektöründe yaklaşık 30 kuruluş (27 tüzel kişi, 3 bireysel girişimci) kayıtlıyken, inşaat sektöründe 186 tüzel kişi ve 14 bireysel girişimci kayıtlı olmuştur. Ayrıca, sanayi ile uğraşan 334 kuruluş (171 tüzel kişi ve 163 bireysel girişimci) ve ulaştırma ve iletişim geliştirme ile uğraşan toplam 289 kuruluş (sırasıyla 53 ve 236) vardı.

Hankendi'de şubelerini açan ve daha sonra Şuşa'ya taşınan Ermenistan Ulusal Tarım Üniversitesi, tarım bilimi, hayvancılık, su ıslahı, arazi yönetimi, gıda teknolojileri vb. dahil olmak üzere tarım alanında uzmanlar yetiştirdi. 29 Ekim 2015'te Ermenistan Hükümeti, işgal altındaki topraklarda Araz nehri kıyısında bu üniversiteye ait bir üretim ve eğitim tesisi kurulması için bir kararname çıkarmış ve bu amaçla 73,2 milyon dram tahsis etmiştir. 2021 yıl sonunda üniversitenin öğrenci sayısı 6769, profesyonel literatür sayısı 431 bin, ortak işletme sayısı 120, işbirliği yapılan uluslararası üniversiteler sayısı 131 olduğu bilinmektedir (<https://anau.am/en/anau/general-info/>).

“Sözde Dağlık Karabağ Cumhuriyeti”nin ABD'deki ofisi web sitesinde Karabağ'da yatırım yapmak için nedenler Şekil 2'de ve daha detaylı Tablo 7'de sıralanmıştır ([http://www.nkrusa.org/business\\_economy/ten\\_reasons.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/ten_reasons.shtml)):

**Şekil 2: Karabağ'da yatırım yapmak için nedenler**



**Kaynak:** NKR office in USA'dan alınan verilere dayanarak yazar tarafından derlenmiştir, 2022

**Tablo 7: Karabağ'da yatırım yapmak için nedenler**

<b>Nedenler</b>	<b>Açıklaması</b>
İyi eğitilmiş ve ucuz iş gücü:	Sovyet döneminde Karabağ, güçlü bir profesyonel mühendis tabanına sahipti ve fırsat verildiğinde çalışmaya hazırды. Ayrıca, buradaki ortalama aylık maaş, sanayileşmiş ülkelerdeki ortalama günlük ücretin bir parçası olan 50 dolardır.
Vergi avantajları:	İş yaparken yabancı sermaye kullanan şirketler, kâr vergisinden muafır. Buna ek olarak, yabancı yatırımcılar tarafından üretildiğinde tüketim ve katma değer vergisinden muaf olan bazı mallar da bulunmaktadır.
İhracat vergisi olmaması:	İthal edilen mallar %10 vergiye tabi olmakla birlikte, mal ihracatında bu tür ödemeler yapılmamaktadır.
Son derece düşük işletme ve yaşam maliyetleri:	Kamu hizmetleri, kira, inşaat, genel gider, hizmet ve yaşam maliyetleri bölgedeki en düşük maliyetler arasındadır.
Güçlü DYY Büyümesi:	1999'dan bu yana DYY 10 kat arttı.
Yatırımcı memnuniyeti:	Karabakh Telecom Co. (Lübnan) <a href="http://www.karabakhtelecom.com">www.karabakhtelecom.com</a> , Sirkap Armenia Co. (İsviçre) ve Haik Watch and Jewelry Co. (İsviçre) gibi en büyük yabancı yatırımlar, iş yaratmada ve kar elde etmede başarılı oldu.
Tarım için uygun coğrafya ve iklim:	Karabağ'ın coğrafyası ve iklimi, ünlü şarap ve likörlerinin üretimine vesile olan üzüm başta olmak üzere meyve ve sebze yetiştiriciliğine son derece elverişlidir. Coğrafyası, sığır yetiştirme ve yetiştirmede başarıya katkıda bulunur.
Sosyal ve iç siyasi istikrar:	1994 yılında Azerbaycan ile imzalanan ateşkestenden bu yana Karabağ'da sosyal ve siyasi istikrar hakim olmuştur. O zamandan beri etkili bir hükümet kuruldu ve demokrasi peşinde.
Finansal istikrar:	Karabağ'daki bankacılık sistemi, Ermenistan Merkez Bankası tarafından düzenlenen bir kurum olarak hareket etmektedir. Bu nedenle, tüm finansal işlemler hem Ermenistan hem de Karabağ için ortak olan yasa ve yönetmeliklere tabidir.
Ermenistan üzerindeki olumlu etki:	Daha güçlü bir Karabağ, daha güçlü bir Ermenistan Cumhuriyeti'nin gelişmesinde kesinlikle önemli bir rol oynamaktadır. Karabağ'a yapılan doğrudan yabancı yatırımlar, zorunlu olarak gelişmiş ticaret ve artan kendi kendine yeterlilik anlamına gelecektir.

**Kaynak:** NKR office in USA, 2022

İşgal altındaki topraklarda faaliyet gösteren Ermeni şirketleriyle rutin ticari faaliyetlerde bulunarak işgalden kazanç sağlayan çok sayıda yabancı kuruluş vardı. Birçoğu Ermeniler tarafından yönetiliyor veya Ermeni başkentine dayanıyordu. Tablo 8'de detaylı olarak gösterilmektedir:

**Tablo 8: Karabağ ekonomisinde büyük yatırımlar (1999-2002)**

İsim	Yatırım	Oluşturulan İşler	Etkinlik Alanı	Ülke
<b>Yabancı Ülkelerden Yatırımlar</b>				
Karabakh Telecom Co.	15.000.000 \$	30	Telekomünikasyon	Lübnan
ATA-Vank-Les Co.	1.500.000\$	120	Parke karo üretimi	ABD
Sirkap Armenia Co.	1.500.000\$	50	Otel işi	İsviçre
Haik Watch and Jewelry Co.	1.200.000\$	118	Takı üretimi	İsviçre
ArtsakhBank Co.	1.000.000\$		Bankacılık	İsviçre
Sirkap Armenia Co.	650.000 \$	85	İnşaat malzemesi üretimi	İsviçre
Iceberg-A	500.000\$	9	Soğutma	Rusya
Arvard Co.	380.000 \$	37	Süt üretimi	ABD
Shishmanian Ltd.	350.000\$	20	Gıda işleme, makarna üretimi	Monako
Andranik Shpon Co.	340.000 \$	25	Ahşap işleme	İsviçre
Mika Ltd.	287.000 \$		Şarap yapımı	Birleşik Krallık
Australia Nairi Ltd.	200.000\$	17	Otel işi	Avustralya
Yerkir Tour Co.	200.000\$	19	Otel işi	ABD
Sasun Co.	123.000 \$	12	Polietilen boru üretimi	İran
Minasian Co.	100.000\$	35	Halı üretimi	ABD
Oil Cracking Co.	100.000\$	20	Yağ rafinerisi	Rusya
Artsakh Gorg Ltd.	50.000\$	45	Halı üretimi	ABD
Stepanakert Bread Factory Co.	26.000 \$		Fırın, makarna üretimi	ABD
ARA TOPLAM	23.506.000 \$	642		
<b>Ermenistan'dan Yatırımlar</b>				
Base Metals Ltd.	10.000.000\$	320	Metal madenciliği	Ermenistan
ArtsakhCable Co.	500.000\$	23	Kablo üretimi	Ermenistan
Nairi Ltd.	442.600\$	150	Şarap yapımı	Ermenistan
Lusakert Ltd.	300.000 \$	150	Kanatlı üretimi	Ermenistan
ArmTechnoMashExport Co.	203.600\$		Tıbbi çay üretimi	Ermenistan
Max Wood Ltd.	144.300 \$	40	Ahşap işleme	Ermenistan
ARA TOPLAM	\$11.590.500	683		
<b>Karabağ (Yerel) Yatırımları</b>				
Artsakh Alco CO.	1.500.000\$	96	Şarap, votka ve alkollü içki üretimi	Karabağ
Shoe Factory Co.	\$494.300	114	Giyim üretimi	Karabağ
Varanda Co.	260.000\$	30	Varil üretimi	Karabağ
Urartu	160.000\$	70	Elmas parlatma	Karabağ
GF Ltd.	130.000 \$	18	Mobilya üretimi	Karabağ
Arj Co.	85.000 \$	25	Konserve gıda üretimi	Karabağ
Dvin Ltd.	70.000\$	18	Kanatlı üretimi	Karabağ
Narek Co.	46.000 \$	29	Konserve gıda üretimi	Karabağ
ARA TOPLAM	2.745.300\$	400		
TOPLAM	37.841.800 \$	1.725		

**Kaynak:** [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/major\\_investments.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/major_investments.shtml), 2022

Azerbaycan Cumhuriyeti Birinci Başkan Yardımcısı Mehriban Aliyeva'nın girişimiyle Karabağ Diriliş Vakfı tarafından kurulan "Karabakh.Center" projesinin web sitesi, eski işgal altındaki bölgelerde yıkılan ve ciddi şekilde hasar gören tesislerin 10 binden fazla fotoğraf ve videosunu içeriyor. Projede "Ermeni işgali sırasında Karabağ'da yasadışı iş faaliyetleri" isimli araştırma yapılmıştır (<https://story.karabakh.center/az/ermeni-ishgali-dovrunde-qarabagda-qeyri-qanuni-iqtisadi-fealiyyet>).

Projede, daha çok madencilik, finans ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren, hem devlet destekli Ermeni şirketleri hem de çok sayıda ulusötesi şirketlerin işgal edilen Azerbaycan topraklarında, yaklaşık 30 yıl boyunca aktif olarak yapılan yasadışı faaliyetler araştırılmıştır.

44 gün süren Vatanseverlik Savaşı'nın galip gelmesiyle, Azerbaycan'ın eski işgal altındaki topraklar üzerindeki kontrolü yeniden kazanmasıyla sonuçlandığından, Ermeni ve uluslararası yağma şirketleri, muazzam kârlarının kaynaklarını birbiri ardına kaybetti.

Söyüdlü altın madeni, 2007 yılından bu yana, Ermenistan'ın en büyük özel yatırımcılarından biri olan GeoProMining madencilik şirketleri grubunun bir parçası olan "GPM Gold" adlı bir Rus şirketi tarafından işletilmiştir. Kelbecer Mahallesi'nin kurtarılması, Söyüdlü altın madeni işletmecisi GeoProMining'in operasyonlarını büyük ölçüde daraltmasına neden oldu. Madenin en büyük kısmı Kelbecer İlçesi'nde, daha az kısmı ise Ermenistan'ın Vardenis İlçesi'nde bulunuyordu. Kaynak açısından zengin bu madenin önemli bir kısmı şu anda Azerbaycan'ın kontrolü altındadır ve bu nedenle GeoProMining'in faaliyet kapsamını ve dolayısıyla gelirlerini azaltmaktadır. Ermenistan Başbakanı Nikol Paşinyan "madenin yarısının Azerbaycan'da kaldığını" doğrulayarak açıklama yaptı. Doğruluk adına, Sovyet haritalarına göre Azerbaycan ile Ermenistan arasındaki devlet sınırının belirlenmesi, madenin %76'sını Azerbaycan'a bırakmıştır.

Karabağ'daki iş gelirleri pahasına Ermeni ekonomisinde büyük bir yatırımcı haline gelen Ermeni asıllı İsviçreli kuyumcu ve işadamı Vartan Sirmakes de Söyüdlü sahasının yasadışı olarak işletilmesine doğrudan karışmıştı. Sirmakes, dünyaca ünlü

İsviçre saat markası “Franck Muller Group”un kurucu ortağı ve CEO'sudur. “Franck Muller Group”, Ermenistan'daki tek temsilciliğini açarak Ermeni ekonomisine on milyonlarca ABD doları yatırım yaptı.

Söyüdlü yatağından elde edilen gelir kaybından sonra, ayrılıkçılar bir başka önemli kâr kaynağı olan, işgal altındaki Karabağ'ın kuzeyinde, Ağdere kasabası yakınlarında bulunan Keşen bakır ve molibden yatağı üzerindeki kontrolünü kaybettiler. Maden, uzun yıllar boyunca ayrılıkçı rejimin bütçesine yapılan tüm ödemelerin %35'ini sağlayan Ermenistan'ın madencilik endüstrisinde önemli bir oyuncu olan Ermeni holding Vallex Group'un bir yan kuruluşu olan Base Metals tarafından işletiliyordu. Hetq'e göre, 27 Eylül 2020'de Karabağ'da savaşın başlamasından bu yana bu maden çalışmıyor. Karabağ şu anda Rus barış güçlerinin geçici kontrolü altındayken, pompa istasyonu Azerbaycan askeri güçlerinin kontrolündeki bölgede bulunuyor. Maden, doğal olarak, bu pompa istasyonu olmadan çalışamaz.

Hetq'e göre madeni işletmek için yeni bir pompa istasyonunun kurulması gerekiyor; maliyetli ve zaman alıcı bir projedir ve mevcut operatörün bunu teslim etmek için yeterli fonu olmadığı görülmektedir. Medya kuruluşu, 2019'da şirketin ayrılıkçı rejimin bütçesine 18,7 milyar AMD (38,8 milyon \$) aktardığını; 2020 yılının ilk yarısında 6,7 milyar AMD (~14 milyon \$) transfer etti. Karşılaştırma adına, 2016'da ayrılıkçı bütçenin tamamı 89 milyar AMD'ye (~185 milyon \$) ulaştı.

Yıllık geliri 3 milyar dolar olan danimarkalı “FLSmidth” şirketi, bu alanda küresel bir madencilik ekipmanı ve danışmanlık hizmetleri tedarikçisidir. Şirket, Karabağ'daki Keşen madeninin tedarikçisi olmuştur.

Zengilan'ın köyünde bulunan Vejnali altın yatağında yapılan araştırmalara göre 183 bin ton cevher, 2 bin 169 ton altın ve diğer değerli madenler bulunuyor. Bu maden uzun yıllardır yasa dışı yollarla İsviçre kayıtlı Vallex Group tarafından işletiliyordu. Şirketin Azerbaycan topraklarına yasadışı yollarla girdiği ve 301 milyon manat haksız kazanç elde ettiği belirtilmişti (<https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/daglik-karabagdaki-ikinci-en-buyuk-altin-madeni-goruntulendi-1811333>).

Böylece ayrılıkçı rejim, en büyük sponsorlar Ermeni kuvvetleri önceden işgal edilmiş toprakların büyük bir bölümünde kontrolü kaybederken, Base Metals'in operasyonları durma noktasına geldi ve Valeri Mezhlumyan (Vallex Group Direktörü) ve suç ortakları, Base Metals'in CEO'su Artur Mkrtumyan ve Vallex Group'un yatırımcısı Vartan Sirmakes, Azerbaycan Başsavcısı tarafından yasadışı girişimcilik suçlamasıyla uluslararası arananlar listesine alındı.

Barış anlaşmasına ilişkin bildiri yayınlandıktan sonra Azerbaycan'da seslendirilen talepler arasında, Ermenistan'ın Azerbaycan'a hem son savaş karşılığında, hem de 30 yıl boyunca Karabağ'ın yeraltı ve yer üstü kaynaklarından elde ettiği hukuk dışı gelirler dikkate alınarak belirlenecek olan miktarda tazminat ödeyeceği bulunmaktadır. Bu tazminat konusu Azerbaycan için çok önemlidir, zira Karabağ'ın maden yatakları (altın, gümüş yatakları da dahil), tarım alanları yoğun biçimde kullanılmış olup, bu kaynaklardan elde edilen gelirleri BM kaynaklarına göre 53.5 milyar ABD doları olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yüzlerce kültürel anıt (mabetler, kütüphane ve müzeler dahil) yağmalanmış, yıkılmıştır. Camiler ya yıkılmış ya da domuz ahırları olarak kullanılmıştır. Bölgedeki hemen hemen tüm yapılar temellerine kadar sökülüş, malzemeleri taşınarak satılmıştır (Acaloğlu A., (2020/2021), s.93). Bütün bunların uluslararası hukuka göre bir bedeli vardır, Azerbaycan tarafı ısrarla bunun ödenmesini talep etmektedir. Son savaşın masrafları da dahil olmak üzere, toplam tutarın birkaç yüz milyarı bulabileceği de düşünülebilir.

Uluslararası hukuku da hiçe sayarak yaklaşık 30 yıl işgalini sürdüren Ermenistan'ın bölgede yarattığı maddi kaybın toplamda 320 milyar doları aştığı tahmin ediliyor (<https://www.aa.com.tr/tr/azerbaycan-cephe-hatti/azerbaycanin-iskal-altindaki-topraklari-karabag/1989594>).

Karabağ'ın çalınan serveti bir adalet meselesidir ve yasadışı ticari faaliyetlerin kovuşturulması uluslararası bir hukuk meselesidir. Bu yasadışı ekonomik faaliyetlerin ilgili farklı ülkeler tarafından yargılanıp yargılanmayacağı ve Bakü'ye er ya da geç tazminat ödenip ödenmeyeceği hala net olarak bilinmiyor. Yine de kesin olan bir şey var: Azerbaycan ordusu askeri hareketini başarıyla tamamladı ve Bakü bu tür suçların bir daha asla işlenmemesini sağlayacaktır.

### 2.1.2. İşgal döneminde Karabağ'ın ekonomisi

İşgal altında olan zaman Karabağ ekonomisinin ayrıcalıklı gelişim alanları “Sözde Dağlık Karabağ Cumhuriyeti”nin ABD'deki ofisi web sitesinde şu şekilde gösteriliyordu ([http://www.nkrusa.org/business\\_economy/major\\_investments.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/major_investments.shtml)):

- Tarım (tahıl yetiştirme, bağcılık, büyükbaş hayvancılık);
- Tarım ürünlerinin işlenmesi;
- Gıda işleme, hafif sanayi;
- Madencilik, doğal kaynakların işlenmesi (kömür, doğal kristal, altın, gümüş, bakır, kükürt, cıva, çinko vb.);
- Mücevher ve elmas işleme;
- Bilişim Teknolojileri;
- Mini hidroelektrik santrallerinin inşaatı, enerji geliştirme;
- Sulama sistemlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi;
- Turizm

Karabağ'ın ekonomik gelişimi, esas olarak beş ana alanındaki üretim ve hizmet hacmindeki değişikliklerle karakterize edilir: sanayi, tarım, inşaat, ulaşım ve ticaret. GSYİH yıllık büyüme oranı yüzde 10,4'tür. Kişi başına düşen GSYİH 318 ABD doları olarak tahmin edilmektedir. Özelleştirme süreci 1995 yılında başladı. KOBİ-lerin özelleştirilmesi tamamlanmıştır, büyük işletmelerin özelleştirilmesi ise devam etmektedir. Özelleştirme sürecinde hükümet, devleti ekonomiden çekme konusunda tutarlıdır. Sonuç olarak, KOBİ, banka ve diğer ticari işletmelerin faaliyetleri önemli ölçüde artmıştır ([http://www.nkrusa.org/business\\_economy/economic\\_reforms.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/economic_reforms.shtml)).

Gıda işleme, Karabağ'da büyük sanayi sektörüdür. Karabağ'da şarap, brendi, votka, ekmek, un ve hamur işleri üreten çok sayıda irili ufaklı işletme var. Bu sektör esas olarak yerel tarım ürünlerini (yani tütün, şarap ve alkollü içkiler, meyve suları, konserve mezeler vb.) işler. Gelişmekte olan diğer endüstri alanları, ağaç işleme, elektronik endüstrisi, radyo elektroniği, mücevher üretimi ve elmas işlemedir ([http://www.nkrusa.org/business\\_economy/industry.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/industry.shtml)).

Karabağ ekonomisinin gıda işleme sektörünün başlıca alt sektörler şunlardır ([http://www.nkrusa.org/business\\_economy/food\\_processing.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/food_processing.shtml)):



✚ Şarap işleme. Karabağ'da birçok şarap imalathanesi var. Örneğin, Hocalıda Askeran bölgesindeki fabrika, yerel malzemelerden çok çeşitli üzüm şarapları, dut votkaları ve brendi üretmektedir. Çıktı, Ermenistana, Yeni Bağımsız Devletlere ve bir dizi başka ülkeye ihraç edilmektedir. Şirketin mevcut işleme kapasitesi: dut işleme 1.000 metrik ton, üzüm işleme 1.500 metrik ton, buğday işleme 500 metrik ton.

✚ Buğday öğütme ve işleme. 1996-1997 yılları arasında Hasanabad denilen bölgede 20.000 ton buğday işleme kapasitesine sahip inşa edilen değirmen, farklı türlerde un ve kepek üretmektedir. 2002'de kapasitesinin %30'u içerisinde faaliyet göstermiştir. Kapasitesinin altında çalışan değirmenlerin bir sonucu olarak, çiftçiler buğdaylarını Ermenistan'a ihraç ediyor ve 100-120 milyon dram (172.400-207.000 \$) maliyetle un ithal ediyordu.

✚ Et işleme. Genel olarak, Karabağ'daki et işleme endüstrisi az gelişmiştir. Büyük oranda taze et ihraç etmekte ve genellikle sosis ve diğer işlenmiş etleri ithal etmektedir (yaklaşık 103 ton/yıl). İthal edilen işlenmiş etler yerel olarak üretilseydi, devlet gelirleri yalnızca katma değer vergisi şeklinde neredeyse 30.000 \$ artacaktı.

✚ Süt işleme. Karabağ'da gıda işleme sektörü keskin bir düşüş yaşadı. 1980'lerde yılda 40.000 ton süt üretiliyor ve bunun 35.000 tonu (%87) işleniyordu. 2002'de üretilen sütün sadece %7,5'i süt ürünlerine işlendi. Köylerde toplama ve birincil işleme tesislerinin olmaması nedeniyle, çıktının çoğu bozulmakta ve hiçbir zaman şehirlere ulaşmamaktadır. 2002 yılında kentsel nüfus sadece 2.116 ton süt tüketmiştir.

✚ Meyve ve sebze konservesi. 2002 yılında biri Hankendi'de, diğeri Hocalı köyünde olmak üzere iki yeni konserve fabrikası inşa edildi. Konserve fabrikalarında yerel meyveler kullanılarak reçeller, konserve, salamura sebzeler, doğal ve konsantre meyve suları üretiliyordu. Üretim tesisleri, yönetimin üretilen ürün çeşitliliğini genişletmesini ve çıktıyı artırmasını sağlayan modern makinelerle donatılmıştır. Sınırlı yerel üretim nedeniyle sebzelerin önemli bir kısmı, nakliyyede büyük bir maliyetle Ermenistan'dan ithal edilmiştir.

Savaştan önce, tekstil endüstrisi Karabağ'da iyi gelişmişti. Karabağ İpek Fabrikası (1990'dan önce 2.500 kişiyi istihdam ediyordu), Stepanakert (Hankendi)

Ayakkabı Fabrikası, Hankendi ve Şuşa'daki halı fabrikaları ve diğer küçük hazır giyim işletmeleri gibi bu alandaki işletmelerin birçoğu Karabağ dışında iyi biliniyordu. Sonradan tekstil endüstrisi, yabancı yatırımı teşvik ederek ve daha büyük işletmelerin özelleştirilmesiyle restore ediliyordu. Tekstil sektörüne yönelik yatırımları özendirme politikası, ithal hammaddelerin (ipek, deri, kürk vb.) kullanımını azaltacak yerli hammadde üretimine katkı sağlamaktadır.

Sarsang Hidroelektrik Santrali (HES), Karabağ'da en büyük enerji kaynağıdır. HES 50 megavat kapasiteye sahip ve yılda 90-100 milyon kilovat saat enerji üretiyor. Yerel su kaynakları, Karabağ'ın hemen her bölgesinde küçük HES'lerin yapımını destekliyor. Toplam kapasitesi yaklaşık 140 MWt olan 18 küçük HES'in inşasını içeren bir gelecekteki enerji geliştirme programı detaylandırılmıştır. Tamamlanırsa, yıllık enerji üretimini saatte 460 milyon kilowatt'a çıkaracak, iç ve dış enerji dağıtım ağını güçlendirecektir ([http://www.nkrusa.org/business\\_economy/energy\\_production.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/energy_production.shtml)).

Turizm, tarihi, etnik ve ekolojik turizm için mevcut fırsatlar göz önüne alındığında, Karabağ ekonomisinin kilit bir sektörü olma potansiyeline sahiptir. Karabağ'da turizm sektörü, uygulamaya konulan ve 2012'de devlet bütçesinden yaklaşık 827.000 \$ ile desteklenen iyi tasarlanmış bir hükümet politikası sayesinde her yıl yüzde 40 büyüyor (Turizm üzerinde etkisi olan çevrenin korunması için ek 67.000 \$ ayrıldı). Karabağ'ın coğrafyası, binlerce tarihi, kültürel ve doğal manzara ve cazibe merkezinin varlığı, altyapının rehabilitasyonu, yatırımları çekmeye yönelik çabaların yanı sıra Karabağ'ın çeşitli uluslararası ekonomik ve seyahat fuarlarına ve sergilerine katılımı da endüstri potansiyeline yardımcı oluyor.

Turistlerin “coğrafyası” her yıl genişleniyordu. 2011 yılında ülke Bangladeş, Kamboçya, Kanada, Çin, Küba, Fransa, Gabon, Almanya, Endonezya, İran, Fildişi Sahili, Kenya, Malezya, Rusya, Singapur, Güney Afrika, Ukrayna, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülke vatandaşları tarafından ziyaret edilmiştir.

2011'de Karabağ, İspanya, İtalya, Büyük Britanya ve ABD'deki turizm fuarlarında ayrı pavyonlarla temsil edildi. “Şuşi”, “Stepanakert”, “Tsagkashat” ve “Tigranakert”e turizm siteleri oluşturulmuş, Karabağ ile ilgili filmler yapılmış, reklam

kampanyaları yapılmış, turizm bilgilendirme merkezleri açılmıştı. Genel olarak, turistik yerlere giden yollar iyileştiriliyor, oteller yenileniyordu. Togh'ta kralların konutları (Ermeni soylu hanedanının temsilcileri) ve hatta bazı Müslüman anıtları gibi tarihi yerler restore ediliyordu.

Karabağ için her turist günde tahmini 100 dolar harcasa bile turizmin ekonomik önemi var. Aynı zamanda, yurtdışında Karabağ'ın olumlu bir imajının yaratılmasına yardımcı olan muazzam bir siyasi öneme sahiptir (<https://agbu.org/news-item/building-a-budget-base-targeting-growth-in-five-karabakh-industries/>).

## 2.2. Kurtarılmış alanların potansiyelinin değerlendirilmesi

Karabağ ekonomik bölgesi sanayi, turizm ve tarım sektörlerinde büyük potansiyele sahiptir. Doğu Zengazur aynı zamanda önemli potansiyele sahip bir ekonomik bölgedir. 2021'de Ekonomi Bakanlığı Girişimciliği Geliştirme Fonu tarafından “Kurtarılmış bölgelerin ekonomik potansiyelinin analizi” gerçekleştirildi (İqtisadiyyat Nazirliyinin Sahibkarlığın İnkişafı Fondu, 2021).

Tablo 9'da, kurtarılan bölgelerdeki mineraller bireysel olarak gösterilmektedir:

**Tablo 9: Kurtarılan alanlardaki mineraller**

Bölgenin adı	Mineral türü
Ağdere	Altın, kurşun, çinko, bakır, talaş, geç
Şuşa	Kaplama taşı, kil, yapı taşı
Hocalı	Kil, kaplama taşı, kum ve çakıl
Hocavend	Kaplama taşı, inşaat taşı
Kelbecer	Altın, cıva, biçilmiş taş, kil, perlit, kum-çakıl, inşaat taşları, kaplama taşları, demir dışı (renkli) taşlar
Laçın	Cıva, biçilmiş taş, kaplama taşı, yapı taşı, kil, kum-çakıl, pomza, vermükülit, volkanik kül, akik, yeşim
Gubadlı	Testere taşı, kil, yapı taşı, kaplama taşı, renkli taş
Zengilan	Altın, gümüş, kaplama taşı, kireçtaşı, kil, yapı taşı, kum ve çakıl
Cebrayıl	Testere taşı, kil, kum, çimento, geç, yapı taşı, sıva, ahidrit, pomza, volkanik kül, renkli taşlar
Füzuli	Testere taşı, kaplama taşı, çimento hammaddeleri, kil, kum ve çakıl

**Kaynak:** İqtisadiyyat Nazirliyinin Sahibkarlığın İnkişafı Fondu, Bakı, Noyabr 2021

Yer altı ve yer üstü doğal kaynakları bakımından da zengin olan bu topraklarda 5 altın, 6 cıva, 2 bakır, 1 kurşun ve çinko, 19 kaplama taş olmak üzere 155 farklı maden yatağı bulunmaktadır. 132,6 tonluk kanıtlanmış sanayi rezervine sahip altının dünya piyasa fiyatı 8 milyar dolar civarındadır (<https://oxu.az/economy/434682>). Önemli

bakır-çinko cevheri rezervleri Küçük Kafkasya'nın doğusundaki Mehmana yataklarında yoğunlaşmıştır. Endüstriyel açıdan önemli cıva rezervleri, Kelbecer bölgesinde Şorbulag ve Ağyatag'da bulunmaktadır.

Kurtarılan topraklar, Azerbaycan'ın sanayisinde ve inşaatında büyük önem taşıyan çeşitli yapı malzemeleri bakımından oldukça zengindir. Bu tür malzemelerin büyük rezervleri Ağdam bölgesindeki Çobandağ (140 milyon ton kireç, 20 milyon ton kil), Şahbulag (25 milyon ton kil), Boyahmedli (45 milyon ton kil) ve diğer yataklarda bulunmaktadır. Ayrıca, Hankendi'de büyük inşaat taşı yatakları ve Harov'da mermer bulunmaktadır.

Çalışmada, Karabağ ve Doğu Zengazur bölgelerinin ekonomisi ve oradaki maden kaynakları detaylı şekilde analiz edilmiştir. Aşağıda Füzuli, Cebrayıl, Ağdam, Kelbecer, Laçın, Zengilan ve Gubadlı ile ilgili bilgiler yer almaktadır (İqtisadiyyat Nazirliyinin Sahibkarlığın İnkişafı Fondu, 2021).

➤ Füzuli rayonu ekonomisi

Ekonominin ana sektörü, yeterince yüksek bir sulama seviyesine sahip olan tarımdır. Başlıca tarım sektörleri arasında tahıl yetiştirme, bağcılık, hayvancılık, kümes hayvanları ve kozacılık yer almaktadır. İşgalin arifesinde, sığır besi ve koyun yetiştirme kompleksleri işletildi.

Tarım ürünlerinin işlenmesi sanayide önemli bir rol oynamıştır. Pamuk temizleme, tereyağı ve peynir ürünleri, betonarme ürün fabrikaları, çeşitli üzüm işleme tesisleri, tekstil fabrikası, taş ocakları ve diğer işletmeler vardı.

**Tablo 10: Füzuli bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (endüstri tahmini)
Testere taşı	Dövlətyarlı Diləgərdi	15 449 min m <sup>3</sup> 40 057 min m <sup>3</sup>
Kil	Kürdmahmudlu	11 211 min.m <sup>3</sup>
Kum-çakıl	Quruçay	13 047 min.m <sup>3</sup>
Tatlı su kaynakları	Fizuli-Cəbrayıl Dağlıq bölgəsi	204.3 min m <sup>3</sup> /gün

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.28

➤ Cebrayıl rayonu ekonomisi

Ekonominin ana sektörü tarımdır (bağcılık, tütüncülük, hayvancılık ve tahılcılık). İşgalin arifesinde sığır besi, kümes hayvanları ve koza çiftlikleri işletildi.

Halı dokumacılığı sektörde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca üzüm işleme tesisleri, fırınlar, tarım makinelerinin onarımı için işletmeler ve diğerleri vardı.

**Tablo 11: Cebrayıl bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (endüstri tahmini)
Testere taşı	Tuluz	296 min m <sup>3</sup> 2 mln m <sup>3</sup>
Kil	Qaracalı Qaracallı	4 672 min.m <sup>3</sup>
Kum	Soltanlı Çaxmaxçay 4 yataq	162 min.m <sup>3</sup> 0.88 mln m <sup>3</sup> 8.63 mln m <sup>3</sup>
Çimento hammaddeleri	Göyərçin-Vəysəlli	6 644 min t.
Alçıpan	Minbaşılı	1 325 min t.
Yapı taşı	Ağtəpə	5 226 min.t.
Alçı, anhidrit, alçıpan	7 yataq	5.74 min t.
Kum-çakıl	Cəfərabad	4 130 min. t.
Pomza taşı ve vulkanik kül	3 yataq	3.73 mln.m <sup>3</sup>
Renkli taşlar: - jasper -kalsedon	Şahverdilər Çaxmaxqaya	504 t. 1 348 t.
Tatlı su kaynakları	Cəbrayıl dağətəyi düzənliyinin regional ehtiyatları	

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.30

➤ Ağdam rayonu ekonomisi

Gelişmiş bir tarım bölgesidir. Başlıca tarım sektörleri arasında pamuk, bağcılık, tahıl yetiştirme, hayvancılık ve kozacılık yer almaktadır.

**Tablo 12: Ağdam bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (tahmin)
Testere taşı	Şahbulaq	64 767 min.m <sup>3</sup>
Kaplama taşları	Güləblı	3 999 min.m <sup>3</sup>
Çimento hammaddeleri	Çobandağ Boyəhmədli Şahbulaq	140 464 min.t 44 709 min.t 25 197 min.t
Kil	Ağdam	15 99 min.m <sup>3</sup>
Kum-çakıl	Qaraçay – 1 Qaraçay – 2 Xançiçəy	17 500 min.m <sup>3</sup> 7 230 min.m <sup>3</sup> 12 099 min.m <sup>3</sup>
Tatlı su kaynakları	Qarqarçayın yataqaltı suları Qarqarçayın Gətirmə konusu (Ağdam sahəsi) Ovrüzlu-Yusifli sahəsi Qarabağ dağətəyi düzənliyinin regional ehtiyatları	29.4 min m <sup>3</sup> /gün 72.23 min m <sup>3</sup> /gün 1857.9 min m <sup>3</sup> /gün

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.26

➤ Kelbecer rayonu ekonomisi

Tarımda hayvancılık ve tütüncülük, sanayide maden suyu üretimi ve hizmet sektöründe tatil beldesi ekonomisi hakimdir.

İlçede köklü bir ormancılık vardı. Tıp, dağ ve avcılık turizminin gelişimi için büyük bir potansiyele sahiptir.

**Tablo 13: Kelbecer bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (endüstri tahmini)
Altın	Zod (Söyüdlü)	112,5 vahid
	Ağduzdağ	5 vahid
	Tutxum	8 vahid
	Qızılbulaq	13.6 vahid (mis-47.9 min t.)
Civa	Ağyataq	190 t.
	Levçay	503 t. (sürmə- 1000 t)
	Şorbulaq	30 t.
	Ağqaya	150 t.
Testere taşı	Kilsəli	10 927 min m <sup>3</sup>
	Ağdərə	38 080 min m <sup>3</sup>
	Şorbulaq-I	6 423 min m <sup>3</sup>
	Şorbulaq-II	2 129 m <sup>3</sup>
Kil	Keşdək	1 312 min m <sup>3</sup>
Kurşun	Mehmana	37.3 min ton
Çinko	Mehmana	40.4 min ton.
Perlit	Keçəldağ	4 473 min m <sup>3</sup>
Kum-çakıl	Çəlli	2 540 min m <sup>3</sup>
Yapı taşları	2. yataq	12,34 mln m <sup>3</sup>
Kaplama taşları	3. yataq	2,2 mln m <sup>3</sup>
Renkli taşlar:		
- obsidiyen	1 yataq	2 337 t.
- oniks	4 yataq	1 756 t.
- pefritoid	2 yataq	801 t.
- listvenit	1 yataq	1 067 m <sup>3</sup>
Mineral sular	Yuxarı İstisu	825 m <sup>3</sup> /gün
	Aşağı İstisu	640 m <sup>3</sup> /gün
	Keşdək	108 m <sup>3</sup> /gün
	Tutxun-Qarasu	700 m <sup>3</sup> /gün
	Tutxun	600 m <sup>3</sup> /gün
	Mozçay	150 m <sup>3</sup> /gün
	Qoturlu	70 m <sup>3</sup> /gün

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.38

➤ Laçın rayonu ekonomisi

Ekonominin ana sektöri – hayvancılık, tarımda ise tahılcılık ve hayvancılık için yem üretimi vardı. Tereyağı-peynir ve ekmek fabrikaları, süt işletmesi tarımsal hammaddelerin işlenmesine yönelik işletmeler arasında önemli yer tutmuştur.

Sanayi ve altyapı esas olarak 1970'lerden beri geliştirilmiştir. Bölgede asfalt-beton fabrikası, taş ocakları, dokuma atölyeleri, mermer işleme işletmeleri, alüminyum ve makine fabrikaları şubeleri, tüketici hizmetleri kompleksi - toplam 23 inşaat ve 16 sanayi işletmesi vardı.

İlçede köklü bir ormancılık vardı. Dağ, tıp ve avcılık turizminin gelişimi için büyük bir potansiyele sahiptir.

**Tablo 14: Laçın bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (endüstri tahmini)
Civa	Çilkəz Narzanlı	733.8 t. 441.6 t.
Testere taşı	Əhmədli	4 752 min m <sup>3</sup>
Kaplama taşı	Hoçaz	2 533 min m <sup>3</sup>
Yapı taşı	Laçın 1 yataq	4 457 min m <sup>3</sup> 1.7 mln m <sup>3</sup>
Kil	Novruzlu	998 min m <sup>3</sup>
Kum-çakıl	Yuxarı-Əkərəçay	15 794 min m <sup>3</sup>
Pomza taşı	Quşçu	2 144 min m <sup>3</sup>
Vermükülit	3 yataq	10 449 min t.
Pomza taşı ve volkanik kül	17 yataq	46,2 mln m <sup>3</sup>
Akik	1 yataq	10 t.
İyot	1 yataq	0,9 t.
Kaplama taşı	4 yataq	14,7 mln m <sup>3</sup>
Mineral sular	Minkənd	4 300 m <sup>3</sup> /gün

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.36

➤ Zəngilan rayonu ekonomisi

Ekonominin ana sektöri tarımdı (hayvancılık, bağcılık, tütüncülük ve tahıl-cılık). Turizmin gelişmesi için büyük bir potansiyele sahiptir.

**Tablo 15: Zəngilan bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (endüstri tahmini)
Altın	Vejnəli	6.5 t. (mis-3.0 min t.)
Kaplama taşı	Oxçuçay	6 618 min m <sup>3</sup>
Soda üretimi için kireç taşı	Zəngilan	129 833 min m <sup>3</sup>
Kil	Zəngilan	1 102 min m <sup>3</sup>
Yapı taşı	Bartaz-I Bartaz-II Zəngilan	3903 min m <sup>3</sup> 24 927 min m <sup>3</sup> 6 028 min m <sup>3</sup>
Kum-çakıl	Zəngilan	1 7367 min m <sup>3</sup>
Kum	Şərifan	2 937 min m <sup>3</sup>

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.32

### ➤ Gubadlı rayonu ekonomisi

Ana alan tarımdı (tahılcılık, hayvancılık, tütüncülük, kozacılık, bağcılık). 27'si tamamen mekanize olan 31 süt çiftliğinin varlığı özellikle özellikle belirtilebilir.

İşgalin arifesindeki son yıllarda sanayi hızla geliyordu. Bölgede 2 adet birincil üzüm işleme tesisi, yağ-süt ve asfalt fabrikaları, kuluçka-kümes hayvanları fabrikası, balık yetiştiriciliği, taş ocağı, mermer atölyesi bulunmakta olup, "Neftgaz-avtomat" deneme tesisinin Gubadlı şubesinin inşaatı tamamlanmak üzereydi.

**Tablo 16: Gubadlı bölgesindeki maden kaynakları**

Mineral rezervinin adı	Maden yatağının adı	Rezerv (endüstri tahmini)
Testere taşı	Hacılı	6 118 min m <sup>3</sup>
Kil	Xanlıq	990 min m <sup>3</sup>
Yapı taşı	3 yataq	3.0 mln m <sup>3</sup>
Kaplama taşı	5 yataq	18.4 mln m <sup>3</sup>
Renkli taş	1 yataq	1.1 min t.
Tatlı su kaynakları	Qubadlı	84 min m <sup>3</sup> /gün

**Kaynak:** “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili” (2021), s.34

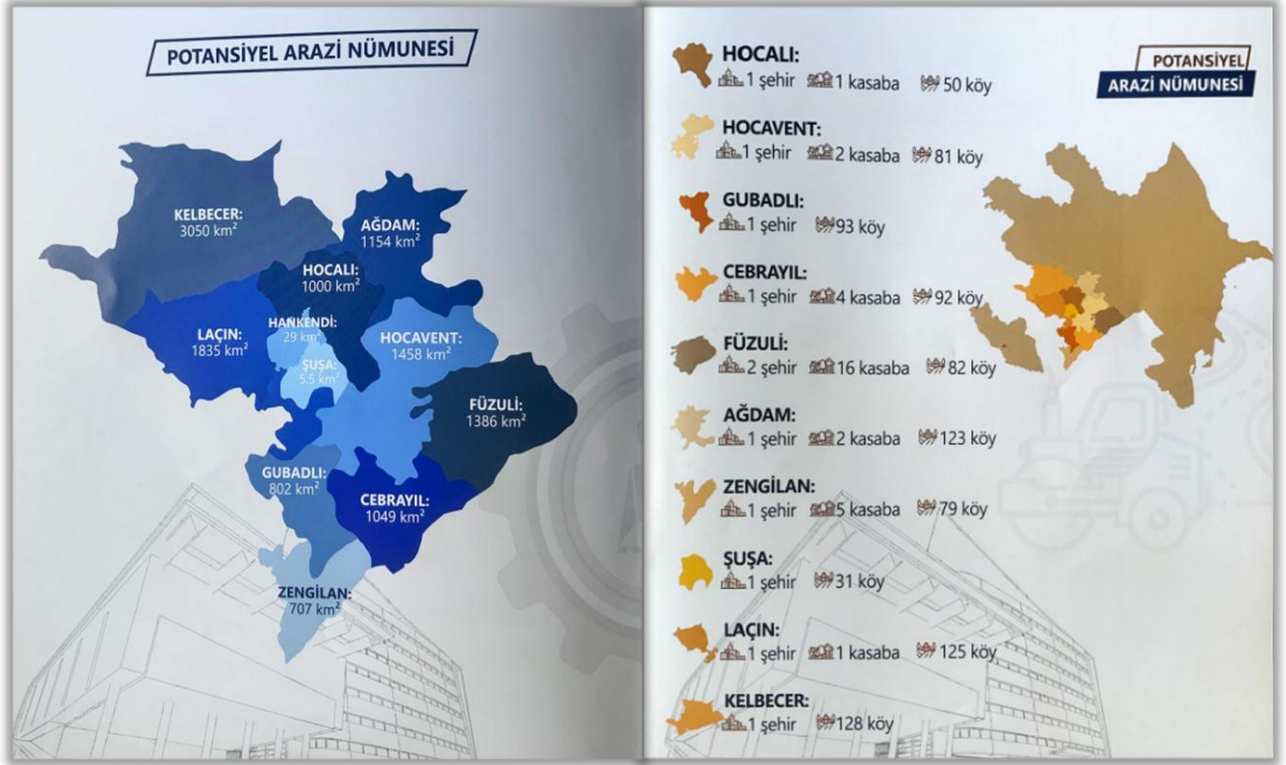
### 2.3. Karabağ'da yatırım yapılacak alanların belirlenmesi

48 milyar dolarlık milli geliri, 10 milyon nüfusu ile ticari geçiş yollarının üzerinde yer alan ve Hazar Denizi'ne kıyısı olan Azerbaycan, milli gelirinin büyük bir kısmını ise petrol, doğalgaz ve yeraltı kaynaklarından sağlıyor. 2020 yılında işğalden kurtarılaraq yeniden ülke topraklarına katılan Karabağ bölgesine de yatırım yaparak bu bölgeyi tekrardan yaşanır hale getirmek ana hedefimizdir.

“Karabağ'a yatırım yapın” (2021) adlı araştırmada Karabağ'da inşaat ve lojistik, tarım ve gıda, madencilik ve yeraltı kaynakları, sağlık ve turizm sektörleri için potansiyel arazilerin analizi yapılmıştır. Şehirlerin, ilçelerin, yerleşim yerlerinin ve köylerin sayısı göz önüne alındığında bu alanda çok çalışma yapılacaktır. Her şehrin minimum 40-50 ve maksimum 140'tan fazla köyü vardır. Şekil 3'te Karabağ'ın inşaat ve lojistik sektöründe potansiyel arazi nümunesi ve Şekil 4'te sektöre ait çalışmalar gösterilmektedir:

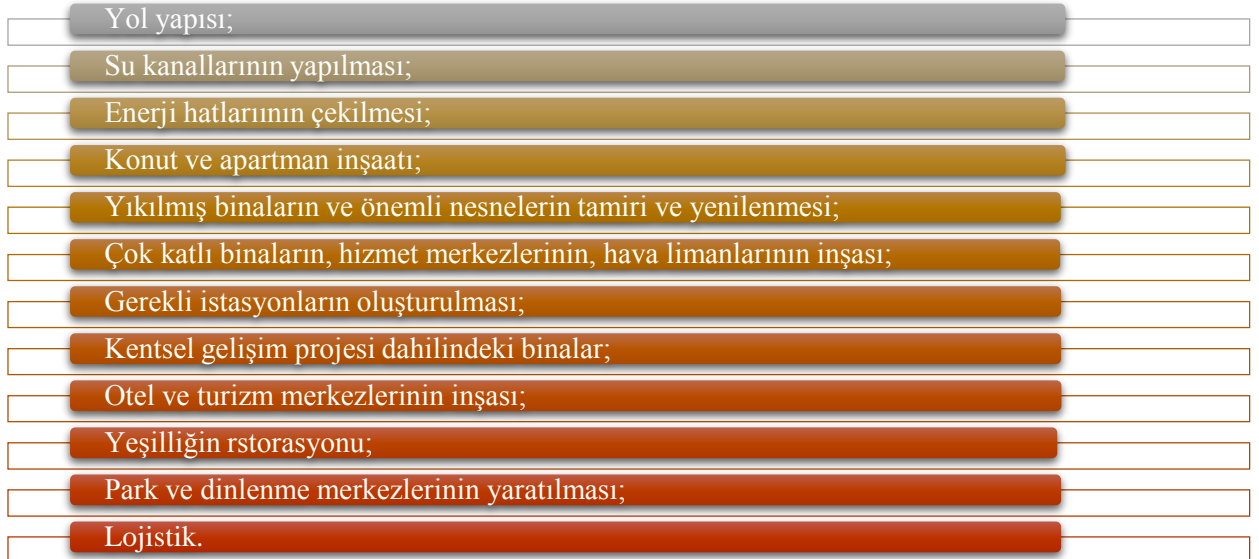


**Şekil 3: Karabağ'ın inşaat ve lojistik sektöründe potansiyel arazi nümunesi**



**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”, Karabakh is Azerbaijan, Ocak 2021

**Şekil 4: Karabağ'da inşaat ve lojistik sektörü**



**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”dan alınan verilere dayanarak yazar tarafından derlenmiştir.

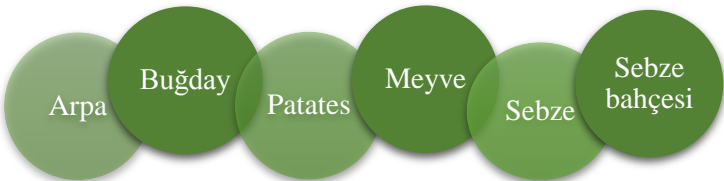
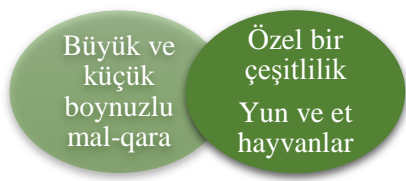
**Şekil 5: Karabağ'da tarım ve gıda sektörü**



**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”dan alınan verilere dayanarak yazar tarafından derlenmiştir.

Karabağ'da tarım ve gıda sektöründe potansiyel arazi nümunesi Tablo 17 ve 18'te detaylı şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 17: Karabağ'da tarım ve hayvancılık sektöründe potansiyel arazi nümunesi**

Tarım		Hayvancılık
		
Minimum potansiyel arazi nümunesi		
<b>Zengilan</b>	Tarım: 35548 hektar Tahıl: 4000 hektar Şeker pancarı: 41 hektar	53640 büyük boynuzlu 104000 küçük boynuzlu
<b>Gubadlı</b>	Tahıl: 7,3 bin ton	
<b>Füzuli</b>	Tahıl: 65730 ton Arpa: 1221 ton Şeker pancarı: 30516 ton Patates: 1608 ton Sebze: 5750 ton Tarıma uygun arazi: 5000 hektar	Büyük boynuzlu: 30831 baş Küçük boynuzlu: 14823 baş Koyun ve keçi: 109189 baş
<b>Ağdam</b>	Buğday: 47660 ton Şeker pancarı: 13244 ton Dut (yerli): 14600 adet Dut (Çinden getirilme): 44500 adet	

**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”, Karabakh is Azerbaijan, Ocak 2021

**Tablo 18: Karabağ'da tarım ve gıda sektöründe potansiyel arazi nümunesi**

Şarap, tütün, arıcılık Yüksek kalitede şarap üretimi		Pamuk ve kozacılık Tekstil ve dikiş sektörü
Minimum potansiyel arazi nümunesi		
<b>Zengilan</b>	Tütüncülük: 307 ha Üzümcülük 2047 ha	Koza: 80 ton (yıllık)
<b>Gubadlı</b>	Üzümcülük: 582 ha Tütün 6 bin ton	
<b>Hocalı</b>	Arıcılık: 980 kovan	
<b>Füzuli</b>	Üzüm: 175 ton	Pamuk: 638 ton
<b>Cebrayıl</b>	Üzümcülük: 60 bin ton	
<b>Ağdam</b>	Şarap üretimi: 1860 yılında Khublarov kardeşler tarafından Ağdam'da yapılan şarap üretim yeri, Azerbaycan'da ilk olarak kabul edilir.	Pamukçuluk: 7315,7 ton İpek kozası: 17,1 ton

**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”, Karabakh is Azerbaijan, Ocak 2021

**Şekil 6: Karabağ'da madencilik ve potansiyel yeraltı kaynaklar**

**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”dan alınan verilere dayanarak yazar tarafından derlenmiştir.

**Tablo 19: Karabağ'da turizm çeşitleri ve potansiyel bölgeler**

**Kaynak:** “Karabağ'a yatırım yapın”dan alınan verilere dayanarak yazar tarafından derlenmiştir.

<b>Turizm çeşitleri</b>	<b>Potansiyel bölgeler</b>
Sağlık turizmi	Kelbecer şehri – İstisu sanatoryumu, Ağdam şehri – Gülablı sanatoryumu, Şuşa şehri – Eski sanatoryumları
Macera/extreme turizmi	Dağcılık (Kelbecer, Şuşa), kayak, rafting (dağ çayları olan araziler), zipline, yamaç paraşütü, paraşütle atlama
Gezi turizmi	Hocavent rayonu – Tağlar mağarası, Şuşa şehri – Şuşa kalesi, Ağdam şehri – Penahali Han sarayı, Füzuli rayonu – Azıh mağarası, Hocalı rayonu – Askeran kalesi, Cebrayıl rayonu – Hudaferin köprüsü, Kız kalesi
Askeri miras turizmi	Savaştan sonra harabe olmuş bölgeler, siperler, sığınaklar, tüneller ve askeri tesisler; Füzuli, Ağdam ve Terter (Ağdara bölgesi)
Kamp	Çadırda, kampta yaşayarak elde edilen istirahat türü; Şuşa şehri – Cıdır düzü
Köy turizmi	Evleri ve belli arazileri mevcut olan bütün bölgeler olabilir.
Ekoturizm	Doğayı sevip koruma içerikli milli park ve orman gezileri;
Safari	Avcılık, balık avı, foto avcılık ve diğer aktiviteleri birleştiren turizm şekli; Dağlık bölgeler ( Laçın ve Kelbecer) uygundur.
Karavancılık	Karavan tipli araçlarla yapılan seyahat türü; Düzlük ve yayla arazisi mevcut olan bütün bölgeler uygundur.
Dini turizm	Ağdam şehri – Cuma Mescidi, Şahbulak mescidi, Papravend mescidi, Şuşa şehri – Yukarı Gövher Ağa mescidi, Aşağı Gövher Ağa mescidi, Saatlı mescidi, Culfalar mescidi, Laçın rayonu – Karasakal türbesi, Sultan baba piri, Şeyh Ahmed türbesi, Açoğlan monastırı, Füzuli rayonu – Kargapazar (Şah Abbas) mescidi, Cebrayıl rayonu – Güloğlular türbesi, Şıx Baba türbesi, Hocavent rayonu – Kırmızı kilse (Alban mabedi), Yedi Kapı ve Amaras monastırı, Zengilan şehri – Zengilan şehir mescidi
Etnik-nostalji turizmi	İşgalden kurtarılmış bütün şehirlere ve bölgelere geçmişi hatırlamak için yapılan seferler
Rekreasyon turizmi	Şuşa, Kelbecer, Hocavent, Hankendi

Azerbaycan'ın kendi topraklarını işgalden kurtarması, ekonomik işbirliği ve yatırımlar için birçok fırsatı beraberinde getirdi. Arazilerin verimliliği, hammadde ve doğal kaynaklar açısından zenginliği dikkate alındığında, yakın gelecekte bu bölgelerde üretim 8 kat artması bekleniyor. Ayrıca bu bölge turizm açısından da çok önemli. Ülkede, inşaat sektörünün yanında sanayi, tarım ve hizmet sektörlerinde de yatırım fırsatı bulunuyor. Bu alanların yeniden yaşanabilir ortama dönüşmesi için yapılacak yatırımlarda Azerbaycan, dost ülkelerle müzakere aşamasında. Şimdiye kadar bu ülkelerin Türkiye ve İtalya olduğu bilinmektedir. İlk sözleşmeler Türk firmalarıyla imzalandı. Azerbaycan ile “Bir millet birlikte gelecek” sloganıyla hareket eden Türkiye, Karabağ bölgesinin yeniden imarına hazırlanıyor. Bölgeye 27 milyar dolar yatırım ile 1.5 milyon insanın yuvasına döndürülmesi planlanıyor

([https://www.itohaber.com/haber/dunya/215556/karabag\\_in\\_imari\\_icin\\_27\\_milyar\\_dolar.html](https://www.itohaber.com/haber/dunya/215556/karabag_in_imari_icin_27_milyar_dolar.html)).

## **2.4. Karabağ'ın kalkınmasında KOBİ'lerin rolü**

Karabağ bölgesi sadece tarihi, kültürel ve manevi değeri temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda Azerbaycan için zengin bir ekonomik potansiyele ve büyük ölçekli yatırım fırsatlarına sahiptir. Ülkenin kalkınmasını sağlamak, gücünü güçlendirmek ve halkın refahına hizmet etmek için Karabağ'daki yaşamı ve ekonomisini canlandırmak, yeniden inşa etmek ve şekillendirmek önemli adımlardan biridir. Sosyo-ekonomik kalkınmanın artırılması için KOBİ'lerin Karabağ ve Doğu Zengazur bölgelerinde iş kurma, istihdam ve kalkınma projelerinde aktif rol oynamaları kaçınılmazdır.

Ermeni-Azerbaycan ihtilafı sırasında bile, Azerbaycan dünyanın yatırım için en cazip ülkelerinden biriydi. 1995-2018 yılları arasında Azerbaycan'a toplam 140 milyar dolarlık yabancı yatırım çekildi (<http://www.ulfet-az.com/Home/SinglePost?PostId=492>).

Mayıs-Temmuz 2021'de gerçekleştirilen İş Ortamı Anketi, Azerbaycan'da faaliyet gösteren ve 30 ülkeyi (Almanya, İngiltere, ABD, İsviçre, Türkiye vb.) temsil eden 270 yabancı şirkete anket göndermiştir. Ankete katılan yabancı şirketlerin %88'i mikro işletmeler ve KOBİ'lerdi. Bunların %67'si 10 yılı aşkın süredir ülkemizde faaliyet göstermekte ve ekonomik gerçekleri iyi bilmektedir. Ankete katılan şirketler, Azerbaycan'ı ticari yatırım için önemli bir alan olarak değerlendirdi. Katılımcıların %57'si ülkemizde faaliyetlerini genişletmeyi veya yeni yatırımlar yapmayı düşündüklerini söyledi. Firmaların %61'i bu projelerde müteahhit/taşeron olarak hareket etmek veya kamu-özel sektör ortaklıklarına katılmakla ilgilenmektedir. Bu nedenle ankete katılan yabancı şirketlerin %43'ü Karabağ ve Doğu Zengazur ekonomik bölgelerindeki projelere katılabileceklerini, %22'si bu projelere katılma olasılığını belirtmiştir. Bunların çoğu inşaat, telekomünikasyon ve bilgi teknolojisi ile daha fazla ilgileniyor (<https://www.azerbaijan-news.az/posts/detail/qelebeden-sonra-azerbaycan-xarici-investorlar-ucun-daha-celbedici-olub-1632952135>, 2022).

Azerbaycan Cumhuriyeti Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ajansı (KOBİA), girişimcilere, özellikle KOBİ'lere destek ve hizmet sağlayan kuruluşlardan biridir. Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in 28 Aralık 2017 tarihli Kararnamesi ile kurulan KOBİA'nın ana faaliyetleri, KOBİ alanında

yönetimi modern gereksinimlere uyarlamak, KOBİ'lerin gelişimini desteklemek ve ülke ekonomisindeki rollerini arttırmaktır. Ajans, 2021 yılında KOBİ sektöründe iş ortamının iyileştirilmesi, kamu hizmetlerinin ve mevzuatın iyileştirilmesi süreçlerine aktif olarak katılmış, yeni KOBİ'lerin oluşturulmasına ve mevcut KOBİ'lerin geliştirilmesine, girişimcilerin meşru menfaatlerinin korunması, KOBİ'lerin pazarlara, bilgi ve inovasyona, finansal kaynaklara erişimini destekleyerek bu yöndeki çalışmalarına devam etmiştir.

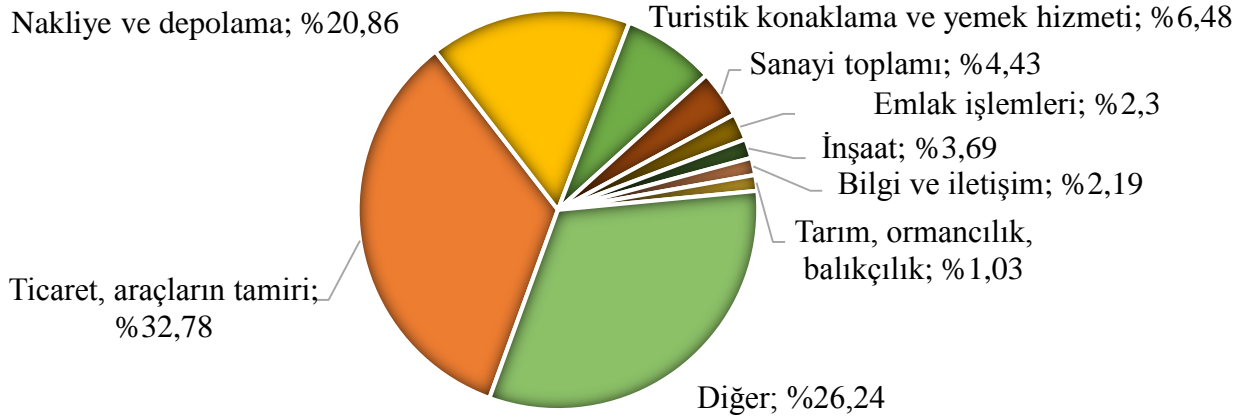
Kurumun amacı, ilgili alanda uluslararası uygulamalarda yaygın olarak kullanılan ve çağdaş gereksinimleri karşılayan esnek bir yönetim sistemi ve etkin bir koordinasyon mekanizmasının uygulanması yoluyla KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki rollerini güçlendirmek, ağırlıklarını ve rekabet güçlerini artırmak, finansal kaynaklara erişimlerini genişletmek ve kurumsal destek mekanizmalarını geliştirmek, kamu ve özel kuruluşların bu alandaki faaliyetlerini koordine etmek, bölgelerde girişimciliğin gelişmesi için uygun koşulların yaratılması, bu alanda yerli ve yabancı yatırımların çekilmesinin sağlanmasıdır.

**Tablo 20: Azerbaycan'da KOBİ'lerin sektörel dağılımı, 2020**

Sektör (ekonomik faaliyet)	KOBİ	
	Sayı olarak	Yüzde olarak
Ticaret, araçların tamiri	103707	%32,78
Nakliye ve depolama	65987	%20,86
Turistik konaklama ve yemek hizmeti	20513	%6,48
Sanayi toplamı:	14007	%4,43
İşleme endüstrisi	12447	%3,93
Maden endüstrisi	713	%0,23
Su temini, atık arıtma ve bertaraf	586	%0,19
Elektrik, gaz ve buhar üretimi, dağıtımı ve temini	261	%0,08
İnşaat	11670	%3,69
Emlak işlemleri	7282	%2,3
Bilgi ve iletişim	6939	%2,19
Eğitim	6358	%2,01
Halka sağlık ve sosyal hizmetlerin sağlanması	3793	%1,2
Tarım, ormancılık, balıkçılık	3264	%1,03
Diğer alanlar	72850	%23,03
<b>Toplam</b>	<b>316370</b>	<b>%100</b>

**Kaynak:** Azerbaycan Devlet İstatistik Komitesi'nden alınan verilere dayanarak yazar tarafından hesaplanmıştır, 2022

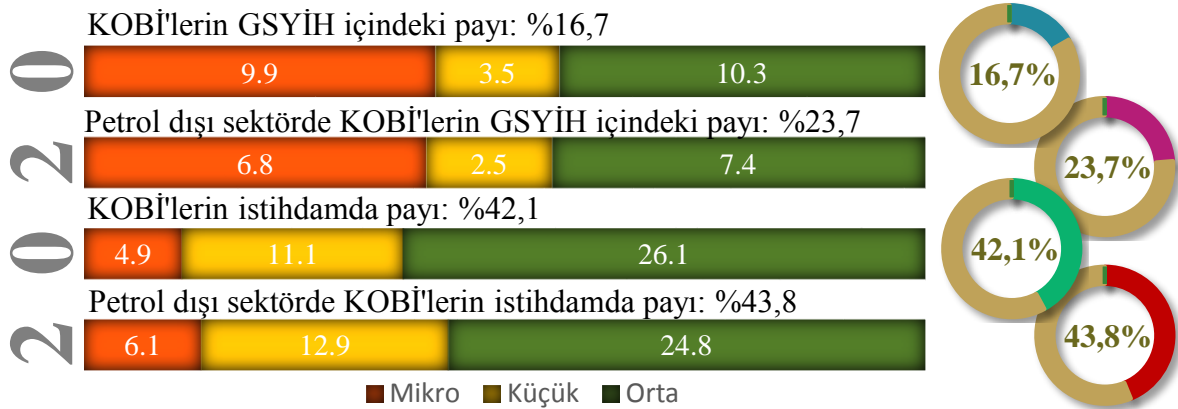
**Grafik 5: Azerbaycan'da KOBİ'lerin sektörel dağılımı, 2020**



Not: "Diğer", işleme ve maden endüstrisini, su temini, atık arıtma ve bertarafı, elektrik, gaz ve buhar üretimi, dağıtım ve temini, finans ve sigorta faaliyetleri, eğitim, kamu yönetimi, halka sağlık ve sosyal hizmetlerin sağlanması, sanat ve eğlenceyi içerir.

**Kaynak:** Azerbaycan Devlet İstatistik Komitesi'nden alınan verilere dayanarak yazar tarafından hesaplanmıştır, 2022

**Grafik 6: KOBİ sektörünün Azerbaycan ekonomisindeki rolü, 2020**



**Kaynak:** Azerbaycan Devlet İstatistik Komitesi'nden alınan verilere dayanarak yazar tarafından hesaplanmıştır, 2022

Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın 2 Şubat 2021 tarihli talimatı temelinde hazırlanan "2022-2026'da Sosyo-Ekonomik Kalkınma Stratejisi"nin nihai taslağı, KOBİ'lerin makroekonomik göstergeler üzerindeki hedeflerini sunuyor. Petrol/gaz dışı sektörde KOBİ'lerin payının GSYİH'nın %35'ine ve istihdamda %60'a çıkarılması planlanmaktadır (KOBİA'nın 2021-ci il üzrə fəaliyyətinə dair icmal" 2021, s.16).

Girişimciliğin geliştirilmesi alanında yürütülen devlet politikası ve çalışmalar sonucunda, kayıtlı işletme sayısı toplamda 1 Nisan 2022 itibarıyla 1.365.429'a ulaştı. Bunların %12,5'i (170.248) tüzel kişi ve %87,5'i (1.195.181) bireysel girişimcidir. Kayıtlı istatistik birimlerin 142.883'ü mikro, 6.852'si küçük, 2.653'ü orta ve 604'ü büyük işletmelerdir ("Aylık makroiqtisadi göstəricilər", 2022, s.93-114).

Genel olarak, 1 Nisan 2022 itibarıyla ülkedeki toplam ticari kuruluş sayısının %93,4'ü mikro işletmeler, %4,5'i küçük işletmeler ve %1,7'si orta ölçekli işletmelerdir ("Aylık makroiqtisadi göstəricilər", 2022, s.103-106).

24 Aralık 2021'de Yeni Azərbaycan Partisi tarafından "Karabağ: Güney Kafkasya'dan dünyaya yeni bir manzara" konulu bilimsel-pratik bir konferans düzenlendi. KOBİA Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Mammadov, "Karabağ'a Dönüş: İş için Yeni Fırsatlar ve Beklentiler" konulu konferansta yaptığı konuşmada, KOBİA'nın kurtarılmış topraklarda iş kurmak isteyen girişimcilerden bugüne kadar 929 başvuru aldığını söyledi. Bunlardan 441'i yatırım projeleri ile, 488'i ise sözleşmeye dayalı projeler başta olmak üzere diğer iş ve hizmetlerin uygulanmasına ilişkindir. Başvuruların %27'si inşaat, %27'si ticaret ve hizmetler, %20'si sanayi, %18'i tarım ve %8'i turizm, sağlık, eğitim, kültür, ulaştırma ve lojistiği kapsamaktadır. Başvuruların 111'i Şuşa, 109'u Ağdam, 62'si Füzuli, 49'u Kelbecer, 25'i Hocavend, 25'i Cebrayıl, 28'i Zengilan, 21'i Gubadlı ve 13'ü Laçın'deki yatırımlara ilişkindi. Ayrıca 485 başvuru, Karabağ'ın herhangi bir yerinde iş kurmakla ilgilendiklerini belirtiyor. Yabancı yatırımcılardan gelen başvurularda ise 31 ülkede toplam 305 proje alındı. Bunlardan Türkiye, İran, Rusya, İsrail ve Kazakistan'dan gelen başvurular sayıca üstündür.

Orhan Mammadov'a göre, mevcut aşamada toplam 44 olan onaylanmış yatırım projelerinin hacmi 272 milyon manat. 568 istihdama sahip 33 proje halihazırda başlatıldı ve 11'i devam ediyor. 44 projeden 42'si yerel yatırımcılara aittir (<https://azerbaijan-news.az/az/posts/detail/yap-in-teskilatciligi-ile-qarabag-cenubi-qafqazdan-dunyaya-acilan-yeni-menzere-movzusunda-konfrans-kecirilib-1640379968>).

Karabağ'ın ekonomik potansiyeli ve yatırım fırsatlarına yönelik aktif propoganda çalışmaları bir önceliktir. Kurtarılan bölgelerdeki faaliyetler, KOBİ'lere bir dizi önemli fayda sağlayacak ve bölgenin ekonomik potansiyelini gerçekleştirmek için önemli iş projelerinin uygulanması için koşullar yaratacaktır. Kurtarılmış topraklarda iş kurmak ve yatırım yapmak isteyen girişimcilere gerekli bilgi, koordinasyon ve danışmanlık hizmetlerini sağlamak öncelik taşımaktadır.

## III BÖLÜM. KOBİ'LERİN KARABAĞ EKONOMİSİNE ETKİLERİ VE STRATEJİLERİ

### 3.1. Karabağ'da KOBİ'ler için iş ortamı yaratmak

Ülkenin kalkınması kendi dahilinde ayrı ayrı bölgelerin kalkınmasıyla mümkündür. Bu durumda ulusal kalkınmayı bölgesel kalkınma eylemleri ile ilişkilendirebiliriz. Kalkınma ekonominin yanı sıra insanların her şeyden önce refah düzeylerini etkileyen içerik ifade etmektedir. Bölgesel kalkınma, sosyoekonomik varlıkları hareketlendirerek bölge refahının artırılmasını amaç edinen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ekonomik kalkınma, yerli ahalini üretime yöneltmek, lokal iş imkanları oluşturarak istihdam yaratmak, yerel bazda adam başına düşen milli gelirin artırmasını sağlamak gibi yerel bir boyut edinmiştir. Kalkınma politikası, bölgelerin ekonomik kalkınması karşısındaki güçlükleri ve bu zorlukları aşmak için gereken stratejileri en iyi o alanda yaşayanların bileceği düşüncesi boyutunda şekillenmiştir. Yeni biçimlenen bu bölgesel kalkınma kavramı, bölgede bulunan doğal, teknolojik, kültürel ve ekonomik kaynakların kullanılması yöntemiyle, yerel fırsatlardan en yüksek seviyede fayda sağlamayı amaçlamaktadır. KOBİ'ler bu anlamda büyük önem arz etmektedir (Kutluay Tutar F., Tutar E., Öktem H., 2020: s.133-134).

Ülkelerde mal üretiminin artmasına, istihdamın sağlanmasına, işsizliğin aradan kaldırılmasına, devlet gelirlerinin artmasına ve tüketici pazarının gelişimine koşullar yaratmasına yardımcı olan serbest girişimcilik faaliyetini oluşturmak gerekmektedir. Azerbaycan örneğinde petrol dışı sektörün gelişmesi için girişimciliğin geliştirilmesi, ülkede ekonominin mevcut durumunu, bu yönde üretici güçlerde iyileştirmelerin tatbiki ve perspektif gelişimin oluşumunu kapsamaktadır.

Girişimciliği teşvik, esneklikleri sayesinde yeniliklere hızlı uyum, istihdam yaratılması, butik üretim sayesinde ürün farklılaşması ve büyük işletmelere ara mal temini gibi ekonomiye olan katkılarından dolayı KOBİ'ler önem arz etmektedir. Girişimcilik faaliyetinde bulunmak ve bu alanda yerli ve yabancı yatırımların çekilmesi Karabağ'da hayatın canlanması için önemli adımlardan biridir. Yabancı yatırımın ülkemiz için en önemli sosyo-ekonomik faydaları istihdam yaratmak, teknoloji



transferini sağlamak, ihracatı artırmak, yerel ekonomiyi canlandırmak ve ülke tanıtımına olumlu katkı sağlamaktır.

KOBİA'nın desteğiyle Karabağ'da mikro, küçük ve orta ölçekli girişimcilerin yetiştirilmesine yönelik eğitim ve seminerler düzenlemek, gıda güvenliği, gümrük, vergi, kamu hizmetlerine erişim ve finansal kaynaklara erişim konularında bilinçlendirme etkinliklerinin düzenlenmesi, KOBİ'lerin çeşitli etkinliklere katılımını, ürün ve hizmetlerin tanıtımını ve satışını, iş bağlantılarının genişletilmesini desteklemek amacıyla Bakü ve ülkenin diğer bölgelerinde düzenlenen sergi ve festivallere mikro ve küçük girişimcilerin katılımının sağlanması önemli adımlardan biridir.

Azerbaycan, kurtarılmış bölgeleri geliştirmek ve ülke ekonomisine entegre etmek için hiçbir çabadan kaçınmadı, özellikle petrol dışı endüstrilere milyonlarca dolar yatırım yaptı. Maliye Bakanı Samir Şarifov'un açıklamalarına göre, Karabağ imar programının uygulanması için devlet bütçesinden ayrılan fon 2,2 milyar manat. İlk çeyrekte 346 milyon manat veya yaklaşık yüzde 16'sı zaten uygulandı (<https://report.az/amp/maliyye-xeberleri/maliyye-naziri-qarabagin-yeniden-qurulmasi-proqraminin-icrasi-ucun-budceden-ayrilmis-vesait-2-2-milyard-manatdir/>).

2021'de Girişimcilik Geliştirme Fonu, 287,7 milyon AZN değerinde 1.902 yatırım projesini finanse etmek için 130,6 milyon AZN yumuşak kredi sağladı. Bu krediler 3.200'den fazla yeni iş yarattı. Kredilerin %59'u tarım sektörünün - tarım, %33 - sanayi ürünlerinin üretimi ve işlenmesi, %3 - turizm ve %5 - diğer (eğitim, tıp vb.) sektörünün gelişimine yönlendirilmiştir. 2021 yılında proje sayısı bazında %99,6'sı ve kredi tutarı üzerinden %88,1'i KOBİ'lere kullanılmıştır. 2022'de, yumuşak kredilerin sağlanması, tarım sektöründe üretim ve işleme, petrol dışı endüstrilerin geliştirilmesi, turizm, inşaat, çeşitli alanlarda eski halk sanatının geliştirilmesi, girişimler, dijital ekonomi, yenilenebilir enerji vb. sektörün gelişimine hizmet eden projelerin desteklenmesi öncelik olarak belirlenmiştir (<http://edf.gov.az/az/news/2662>, <http://edf.gov.az/az/news/2665>)

Milletvekili Vügar Bayramov bildirir ki, Ağdam'da oluşturulacak yeni sanayi parkına 110 milyon manat yatırım yapılması planlanıyor, bu da 333 iş ve 33 girişim-

cinin sürece dahil olması anlamına geliyor. Ağdam'a yerel yatırımın yanı sıra yabancı yatırımın da gelmesi bekleniyor. Bu noktadan hareketle sadece tarım ürünleri değil, bir kısmı yurt içine, bir kısmı da yurt dışına ihraç edilecek olan sanayi ürünlerinin üretilmesi planlanmaktadır

([https://azertag.az/xeber/Vuqar\\_Bayramov\\_Agdam\\_Senaye\\_Parkina\\_110\\_milyon\\_manatliq\\_ser\\_maye\\_qoyulusu\\_nezerde\\_tutulub-1932286](https://azertag.az/xeber/Vuqar_Bayramov_Agdam_Senaye_Parkina_110_milyon_manatliq_ser_maye_qoyulusu_nezerde_tutulub-1932286)).

Kurtarılmış topraklarımızın sanayi potansiyelini geliştirmek için kurulan Ağdam Sanayi Parkı'na girişimciler yoğun ilgi gösteriyor. Yedi girişimciye endüstri parkı sakini statüsü verildi. İşletmelerde üretilen ürünler aynı zamanda kurtarılmış topraklarımızı restore etmek için de kullanılacak (<https://economy.gov.az/article/agdamsenayeparkinin-rezidentleri/32325>, <https://economy.gov.az/article/agdamsenayeparkinda-yeni-istehsal-saheleri-yaradilacaq/32461>).

Çeşitli türlerde sentetik halı üretimi yapacak olan "Dadaş-N" LLC, Ağdam Sanayi Parkı'nda 2 hektarlık bir alana fabrika kuracak. 9,5 milyon manat yatırım maliyeti olan proje, yılda 700.000 metrekare halı üretecek ve 60 kişiye kalıcı istihdam sağlayacak. Üretim sürecinde Belçika ve Çin teknolojileri uygulanacaktır. Ürünleri iç piyasada satmanın yanı sıra Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerine de ihraç edilmesi planlanıyor.

"Veliev" LLC, "Prefabrike betonarme ürünlerin üretimi" projesini uygulayacak. Proje, köprü, sanayi ve konut binalarının yapımı için öngörülen betonarme direkler, kirişler, makaslar, döşeme panelleri, yatay oluklar, betonarme direkler, çeşitli çitler, kanalizasyon boruları, kaldırım ve duvar taşları, konut binalarının inşası için yalıtımlı paneller vb. üretime yöneliktir. 2.5 milyon manat değerindeki projede yılda 200.000 metrekare betonarme ürün üretilmesi planlanıyor. Şirket 80 kalıcı iş yaratacak. Türk ve yerli teknolojileri kullanacak olan işletmenin ürünleri öncelikle iç pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olacak.

"Smartpoint" LLC, Endüstri Parkı'nda alternatif ve yenilenebilir enerji kaynakları (başta güneş enerjisi) ile çalışan aydınlatma direkleri ve diğer cihazların üretimini organize edecek. 9,1 milyon manat değerindeki projede yılda 40 megavat kapasiteli 21.000 ışık direği ve diğer cihazları üretmesi bekleniyor. 1.3 hektarlık Endüstri

Parkı üzerine kurulacak işletmede Türk ve İtalyan teknolojileri kullanılacak, 80 adet kalıcı istihdam yaratılacak. Smartpoint LLC, Endüstri Parkı sakinleri için tüm avantajlardan (tam altyapı ve vergi muafiyetleri) yararlanacaktır. Tesisin 6 ay içinde devreye alınması bekleniyor.

“Ram Uluslararası Taşımacılık ve Ticaret” LLC, Polimer Ürünleri Üretimi projesini hayata geçirecek. Proje, çeşitli tiplerde büyük torba ve büyük plastik kapların üretimini öngörmektedir. 3 hektar üzerine kurulacak olan 10 milyon manat değerindeki proje, 500 kalıcı istihdam yaratacak. Tesisin inşaatın ardından 12 ay içinde devreye alınması bekleniyor. Ürünlerin iç piyasada satışının yanı sıra Avrupa ve BDT ülkelerine de ihraç edilmesi planlanmaktadır.

“Ağ Tekstil” LLC, "Üniforma, özel ve bireysel giysi üretimi" projesini hayata geçirecek. Proje, üniforma, özel ve bireysel giyim üretimini öngörmektedir. 1 hektar üzerine kurulacak olan 5,5 milyon manat değerindeki işletme, 110 kalıcı istihdam yaratacak. Tesisin inşaatın ardından 12 ay içinde devreye alınması bekleniyor. Ürünler iç pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılacaktır.

“Metkons” LLC, Endüstri Parkı'nda havalandırma, yangın söndürme ekipmanı ve çeşitli metal ürünlerin üretimi için bir tesis kuracak. 1,9 milyon manat yatırım maliyeti olan projenin 45 kalıcı istihdam yaratması bekleniyor.

“Prof-Dam” LLC, bir çatı kaplama projesi gerçekleştirecek. Endüstri Parkı'nın 2 hektar üzerine kurulacak olan işletme, ileri teknolojilerin uygulanması ile profilli metal levha, metal plakalar ve sandviç paneller üretecektir. 7 milyon manat'ın üzerinde yatırım değeri olan işletme, 40 kalıcı istihdam sağlayacak.

Doğu Zengazur ekonomik bölgesinde 4 Ekim 2021 tarihinde temeli atılan "Araz Vadisi Ekonomik Bölgesi" Endüstri Parkı 200 hektarlık bir alanı kaplayacak. Alan tarımsal işleme, endüstriyel, sosyal ve teknik bölgelere ayrılacaktır. Lojistik ve ticaret merkezi, depo kompleksleri, toptan ve perakende satış mağazaları, tır parkı, gümrük, yakıt ikmali, araba ve diğer ekipman onarım noktalarının kurulması planlanmaktadır. Endüstri Parkı'nda inşaat için kaplama ve yalıtım malzemeleri, çeşitli katkı maddeleri, metal yapılar üretiminin organize edilmesi planlanmaktadır. Ayrıca

tarım ürünlerinin paketlenmesi, konserve meyve ve sebze üretimi ve işlenmesi, süt ve et ürünleri üretimi ve işlenmesi, şarap, yem, gübre üretimi, ipek fabrikaları, soğutma odaları yapılması, küçük üretim ve hizmet alanları oluşturulması planlanmaktadır. Cebrayıl yöresinde işgal öncesi dönemde büyükbaş hayvancılık, kümes hayvanları ve koza çiftlikleri, halı dokuma, üzüm işleme, fırıncılık, tarım makinelerinin tamiri faaliyet gösteriyordu. (<https://economy.gov.az/article/prezident-i-lham-eliyev-sherqi-zengezur-iqtisadi-rayonunda-araz-vadisi-i-qtisadi-zonasi-senaye-parkinin-temelini-qoyub/32007>)

Kore şirketlerinin Azerbaycan'da çeşitli alanlarda başarıyla faaliyet gösterdiği ve bu şirketlerin büyük endüstriyel altyapı projelerinin uygulanmasındaki faaliyetlerine dikkat çekerek, Koreli şirketleri kurtarılan topraklara dahil etmek için Kore Cumhuriyeti'nde Azerbaycan'ın kurtarılan topraklarında yapılacak çalışmalarla ilgili bir sunum yapılacağı belirtildi. Yenilenebilir enerji, ulaşım, lojistik ve turizm de dahil olmak üzere çeşitli alanlarda yatırım yapmakla ilgilendikleri bildiriliyor (<https://president.az/en/articles/view/54365>).

Ayrıca kurtarılan topraklara hidroelektrik santrali kurmak isteyen Avusturyalı girişimciler de 2022 yılında Karabağ bölgesine seyahat edecek. Azerbaycan makamları, her iki ülkenin de yatırım fırsatlarını keşfetmesine yardımcı olmayı ve onları yeniden inşa projelerine katılmaya teşvik etmeyi amaçlıyor. Türk, İtalyan, İsrail, İngiliz ve Japon şirketleri bu projelere şimdiden katılım sağladı. Füzuli ilçesinde uluslararası bir havaalanı, Füzuli'den Şuşa şehrine giden 100 kilometrelik otoyol, iki otel, çok sayıda elektrik üretim istasyonu bugüne kadar kurtarılan topraklarda inşa edildi. Diğer yedi otoyol, bir akıllı şehir ve bir akıllı köy, iki endüstri parkı, yeşil enerji bölgeleri, konut binaları ve daha pek çoğu şu anda inşa ediliyor. Azerbaycan hükümeti, yerinden edilmiş kişileri 2022'nin başlarında anavatanlarına iade etmeye başlamayı planlıyor (<https://caspiannews.com/news-detail/azerbaijani-government-invests-562-million-in-reconstruction-of-liberated-lands-2021-11-26-0/#>).

Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomik Reform Analiz ve İletişim Merkezi tarafından yapılan "Bakü'nün 'akıllı' Karabağ planı parlak bir gelecek çiziyor" adlı araştırmada, Azerbaycanın Karabağ'ı yeniden canlandırmak, "hayalet yerleşimleri" akıllı şehirlere ve akıllı köylere dönüştürmek için tüm kaynakları ve paydaşları seferber

etmeye kararlı ve özellikle en savunmasız grupların – 1 milyon ülke içinde yerinden edilmiş kişinin ve mültecilerin ihtiyaçlarına odaklandığı belirtilmiştir (<https://ereforms.gov.az/az/media/meqale-ve-musahibeler/baku-s-039-smart-039-karabakh-plan-paints-a-bright-future-231>)

Zengilan bölgesinde temeli atılan ilk akıllı köy, beş bileşene - konut, imalat, sosyal hizmetler, "akıllı tarım" ve alternatif enerjiye odaklanıyor. Akıllı Köy projesi, Zengilan bölgesindeki kurtarılmış Ağalı köyünün sakinlerine kendi köylerine döndükten sonra istihdam sağlamayı ve mikro işletmeleri desteklemeyi amaçlıyor. Tarım Hizmetleri Kurumu ve KOBİA ile bölge sakinlerinin faaliyet alanlarını ve ihtiyaçlarını belirlemek için bir dizi toplantı yapıldı. Bu toplantılar sonucunda, sakinlerin yetenekleri doğrultusunda kasap, oto servisi, inşaat, beyaz eşya, terzi, kuaför, güzellik salonu, unlu mamuller üretimi ve ticaret alanları belirlendi (KOBİA'nın 2021-ci il üzrə fəaliyyətinə dair icmal, 2021, s.116).

Büyük devlet kurumlarının çalışmalarını senkronize eden ve Karabağ için bir kalkınma stratejisi hazırlaması talimatı verilen koordinasyon merkezi, kurtarılmış bölgelerdeki sosyo-ekonomik, insani, örgütsel ve diğer acil sorunları ele almak üzere Azerbaycan Cumhurbaşkanı tarafından kuruldu. Ayrıca, Azerbaycan kültürünün beşiği olan Şuşa'da "Cumhurbaşkanı Özel Temsilciler Kurumu" kuruldu.

Yeni kurulan bir diğer birim olan Karabağ Canlandırma Fonu, Azerbaycan Cumhuriyeti'nin kurtarılmış topraklarını restore etmek ve yeniden inşa etmek ve aynı zamanda sürdürülebilir bir ekonomiye ve yüksek refaha sahip bir bölgeye dönüştürmek için alınan önlemlere finansal destek sağlayan ve yatırımları çeken, ayrıca bu alanda kamu-özel ortaklığının gelişmesini sağlayan, yurt içinde ve yurt dışında gerekli kampanya çalışmalarını yürüten bir kamu tüzel kişiliğidir (<https://qdf.gov.az/>). Fona yapılan bağışlar, Azerbaycan'nın kurtarılmış topraklarındaki altyapı, konut ve kültürel ve tarihi anıtları restore etmek ve yeniden inşa etmek, çevre durumunu iyileştirmek ve sosyal refahı artırmak için kullanılacak.

Mayıs 2021'de Cebrayıl bölgesinin Cocuq Mercanlı köyünde, "Cocuq Mercanlı'nın Geliştirilmesi" Vakfı, KOBİA, Türkiye ve Azerbaycan İşadamları ve Sanayici-

ler Halk Birliği ve Türkiye Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Derneği'nin mali desteğiyle Hatıra Eşyası Üretim İşletmesi kuruldu. Projenin amacı, Cocuğ Mercanlı sakinlerine istihdam sağlamak ve sosyo-ekonomik durumlarını iyileştirmektir. İşletme, ulusal yönetmeliklere göre hediyeelik çömlek, küçük halılar, el sanatları ve diğer ürünleri üretecek. Üretilen hediyeelik çömleklerin üzerine "Karabağ" ve "Haribül-bül" süslemeleri işlenecektir. Hediyeelik çömlek satışı çeşitli platformlar üzerinden gerçekleştirilecektir. Hediyeelik eşya fabrikasında 25 köylünün istihdam edilmesi planlanıyor (KOBİA'nın 2021-ci il üzrə fəaliyyətinə dair icmal, 2021, s.173-175).

Kurtarılan toprakların restorasyonu ve yeniden inşası sürecinin etkinliğini artırmak, bu doğrultuda özel-kamu ortaklığını güçlendirmek, bölgenin kalkınması için en çekici ve etkili ürünleri, projeleri ve çözümleri ortaya koymak amacıyla, 20-22 Ekim 2021 tarihlerinde Bakü Expo Center'da düzenlenen "Rebuild Karabakh" – Azerbaycan Uluslararası "Karabağ'ın Restorasyonu, Yeniden İnşası ve Gelişimi" Fuarı'nın ziyaretçileri, 17 ülkeden 279 firmanın ürünleri ile tanıştı. Sergide güvenlik, maden çıkarma endüstrileri, sağlık, bilgi teknolojisi, eğitim, gıda endüstrisi, tarım, inşaat, yol yapımı ve altyapı, ulaşım, turizm ve kültürel miras, enerji ve ekoloji yer alıyordu. Sergide "yeşil enerji", "akıllı köy" projeleri, kurtarılmış bölgelerdeki su ve su tesisleri, restorasyonu, korunması ve verimli kullanımı için planlanan projeler, yeni havaalanları ve daha birçok proje yer alıyordu (<https://rebuildkarabakh.az/az-opennews/8789.41.html>)

### **3.2. Karabağ'da KOBİ'lerin potansiyel gelişim yönleri**

İşgalden kurtarılan topraklarımızın zengin doğal kaynakları, elverişli coğrafi konumu, iklim koşulları ve kaynak potansiyeli ülkemizin ekonomik gücünün büyümesine önemli katkı sağlayacaktır. Karabağ bölgesinde geliştirilecek sosyo-ekonomik projelerde, bölgenin geçmiş istatistikler de dahil olmak üzere mevcut potansiyelinin değerlendirilmesi dikkate alınarak, geleneksel alanların yanı sıra birçok yeni alanın geliştirilmesi önemlidir.

Tarım sektörü - Bölgedeki elverişli iklim koşullarının yanı sıra kurtarılan topraklarımızda tarıma uygun 1,7 milyon hektardan çok arazinin varlığı, çeşitli tarım

ürünlerinin yetiştirilmesine, meyve ve sebze üretimi, bitkisel üretim ve hayvancılığın gelişmesine büyük bir ivme kazandıracaktır. Bölgenin mayınlardan arındırılmasından sonra nüfusun yerleşmesi bu ürünlerin işlenmesi için koşullar yaratacak ve gıda endüstrisinde güvenilir bir tedarik tabanının oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca bölgenin zengin su kaynakları tarım için ayrı bir önem taşımaktadır. Tarım arazileri üzerinde modern sulama sistemlerine sahip büyük çiftliklerin yüksek potansiyeli, gelecekte verimliliği iki katına çıkaracak ve ithalatı azaltacaktır. Bu da 2 milyondan fazla insanın gıda ve tarım ihtiyaçlarının karşılanması anlamına geliyor. Bu sektörün en son teknolojilerle gelişmesi sadece iç talebi karşılamakla kalmayacak, ihracatın artmasına da katkı sağlayacaktır.

Turizm sektörü - Geri kazanılan alanların ağırlıklı olarak Küçük Kafkas Dağları'nda yer alması ve özel potansiyel coğrafi konuma sahip olması, turizm potansiyelinin gelişmesi için önemli koşullar yaratmaktadır. Bu amaçla, bölgenin ve tarihi mekanların doğası ve ekolojik potansiyeli restore edilmeli ve uluslararası turizm örgütlerinin belirlediği hedefler uygulanarak çağdaş turizm koşulları oluşturulmalıdır.

Karabağ bölgesi tarih boyunca başlıca turistik cazibe merkezlerinden biri olmuştur. Orada yapılan imar faaliyetlerine tarihi eserlerin restorasyonu ile başlanılmış olması çok değerli. Bu bölgenin turistik potansiyelinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir. Çeşitli turizm türlerinin gelişimi için geniş fırsatlar vardır. Örneğin Alban tapınakları, Karabağ hanlığının mirası, İpek Yolu gibi kültür turizmi ürünleri burada zengin kültür turizminin varlığının göstergeleri olarak kabul ediliyor. Ayrıca "Karabağ" halıları, "Karabağ" muğam okulu, "Karabağ atları" kültür turizmi ile ilgilenen turistleri cezbetmektedir. Karabağ bölgesinin ana turizm merkezi olan Şuşa'nın kurtarılmasından sonra, Cumhurbaşkanı İlham Aliyev burayı cumhuriyetin kültür başkenti ilan etti. Bu bölgede bulunan Turşsu otlakları, İsa çeşmesi, Topkhana ormanı, Cıdır ovası gibi yerler turizm açısından büyük umutlar vaat ediyor.

Bölgedeki trajedileri dünyaya tanıtmak için, asıl amacı ülkenin tarihi önemi olan, yani trajedilerin gelecek nesillere ve turistlere aktarılması olan "Dark Turizm" in yaratılmasında yarar vardır. Bu tür turistik yerler arasında Belçika'daki ünlü

Waterloo savaş alanı, İtalya'daki Etna yanardağının harap ettiği bölgeler, atom bombalarının atıldığı Hiroşima ve Nagazaki (Japonya), Nazi Almanyası'nın ölüm kamp-ları ve Çanakkale Savaşı'nın savaş alanları gösterilebilir.

Şuşa, Laçın ve Kelbecer ilçeleri başta olmak üzere kurtarılan bölgelerde me-dikal turizm geliştirilebilir. Bu semtler, Sovyet döneminde sağlık merkezleri, huzur evleri ve keyifli mekanları ile ünlüydü. Bölgede 6 sanatoryum ve dinlenme tesisi ile 2 bin kişilik kamp vardı. Şuşa dinlenme ve sağlık merkezinde her vardiyada 650-700 kişi dinlendi.

2019 yılında Karabağ topraklarını 42.000 turist ziyaret etti ve turistlerin %60'ı Rusya'ya, %22'si ABD'ne, %5'i Fransa'ya ve geri kalanı Almanya, Polonya, Çin, Kanada ve diğer ülkelere düştü. Toplamda 87 ülkeden turist ağırlandı. Karşılaştırma için, Sovyet döneminde, sadece Kelbecer'deki İstisu beldesini ziyaret eden turist sayısı yılda 50.000'i aştı (<https://stm.az/az/news/271/ikinci-qarabag-muharibesinin-qondarma-dqr-ve-ermenistan-ucun-neticeleri>)

Sanayide madencilik sektörü - Bölgede madencilik ve kimyasal (kükürt piritler, soda külü, litografi) hammaddeleri, değerli mücevher (jadeit, akik, obsidiyen (deve gözü), nefritoidler) ve mücevherat (jasper, mermer, oniks, felzit tuf, listvenit), demir dışı metaller (altın, gümüş, bakır), ayrıca toplam rezervi on milyon metreküp olan talaş, kaplama ve yapı taşları, çimento hammaddeleri, büzücüler, mineral boyalar, yapı tuğlaları için hammaddeler ve yol yapım hammaddeleri mevcuttur. Geleneksel ekonominin tipik özelliği olan demir dışı metaller ve inşaat malzemeleri ile bölgenin mevcut kaynakları, yeni üretim alanlarının ve bu alanlarda uzmanlaşmış işlerin yapılması için geniş fırsatlar sağlayacaktır.

Maden suları - Azerbaycan'ın maden sularının toplam jeolojik rezervlerinin %39,6'sı kurtarılmış bölgelere düştüğü için bölgenin sanayi ve rekreasyon potansi-yeli de geniştir. Bölgede, 7,805 m<sup>3</sup>/gün'lük büyük tedavi edici değere sahip, farklı bileşimde yaklaşık 120 maden suyu yatağı bulunmaktadır. Bunların arasında Kelbe- cer bölgesinde Bağırtaş, Keşdek, Yukarı ve Aşağı İstisu, Laçın bölgesinde İligsu, Minkend, Şuşa bölgesinde Turşsu, Şırlan ve diğer maden suları özel bir öneme sa-



hiptir (<https://oxu.az/economy/436065>). Zengin maden suyu kaynaklarına sahip olan bölgelerde maden suyu işleme endüstrisinde yeni işleme tesislerinin açılması istihdamı artırabilir ve bölgenin endüstriyel rekreasyon potansiyelinin etkin kullanımı için koşullar yaratabilir.

Şarapçılık - Bölgede 30 adet üzüm işleme tesisi ve 320.000 ton işleme kapasiteli 10 adet şarap filtrasyon hattı bulunuyordu. Bu açıdan şarap imalathaneleri ve üzüm bağları inşa etmek yerinde olur.

Halı dokuma - Azerbaycan el dokuması halıları dünyaca ünlüdür. Azerbaycanın geleneksel halı dokuma sanatı, UNESCO Somut Olmayan Kültürel Miras Temsili Listesi'nde yer almaktadır. Azerbaycan halıları New York “Metropolitan”, İstanbul “Topkapı”, Londra “Victoria ve Albert”, Paris “Louvre”, Roma, Berlin, Tahran, Kahire, Moskova ve Viyana gibi ünlü müzelerde sergilenmektedir. Karabağ halıları yoğun yüksek ve yumuşak bir halıya sahiptir. Parlak renklere sahip halılar dört gruba ayrılır: madalyasız, madalyonlu, dualı ve arsalı. Bu alan Karabağ'ın dağlık kesimlerinde, özellikle Malibeyli, Muradhanlı, Taşbulag, Cebrayıl ve Horadizde gelişmiştir.

Halı endüstrisinin birçok belirgin avantajı vardır ve bu alandaki ihracat fırsatları oldukça fazladır. Bunları dünya pazarlarına kazandırmak için aktif pazarlama ve reklam faaliyetleri yürütmek gerekmektedir. Halı dokuma, uzmanlaşmış fabrikalarda veya evde de organize edilebilir ve üretim sürecinin kurulması ve etkinleştirilmesi açısından bu kadar büyük bir yatırım gerektirmez. Halı dokumanın kendine has özelliklerinden biri de, diğer koşulların eşitliği ile el emeği miktarı ne kadar fazlaysa, o kadar pahalıdır. Bu, ipliğin eğrilmesinden ve boyanmasından halının dokunmasına kadar üretimin tüm aşamaları için geçerlidir.

Kurtarılmış bölgelerde hayvancılık ve tarımın en öncelikli ve en hızlı büyüyen alanlar arasında olması bekleniyor. Deri, deri ürünleri ve ayakkabının işleme sanayindeki payı %3 civarındadır. İç piyasada ise çoğu ithal edilen yerli firmaların ürettiği deri ürünleri yok denecek kadar azdır. Genel tablo, Azerbaycan'ın ülkede hammadde olarak topladığı hayvan derilerini diğer ülkelere ihraç etmesi ve karşılığında ayakkabı veya diğer bitmiş deri ürünleri ithal etmesidir. Deri ürünlerine olan talep

ağırlıklı olarak ithalatla karşılanmaktadır. Bu bakımdan Karabağ'da hayvancılıkla birlikte deri sektörünün gelişmesi, ülke ihtiyaçlarının karşılanması ve ihracat potansiyelinin genişletilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Koza ve ipek işleme - Kurtarılmış bölgelerin güney kesiminde yer alan bölgelerin ana faaliyetlerinden biri koza ve ipek işlemedir. Bu açıdan Zengilan, Cebrayıl, Gubadlı, Füzuli bölgelerinde özel koza ve ipek üretim noktalarının işletilmesi, bölgenin ve aynı zamanda akaryakıt sektörünün kalkınmasında özel bir etki yaratacaktır. Ayrıca işgalden önce Hankendi'de bir Karabağ ipek fabrikası vardı.

Azerbaycan'ın en güzel bölgelerinden biri olan Kelbecer, çok zengin flora ve faunaya sahiptir. Doğasında dünyada nadir bulunan şifalı bitkiler ve ağaçlar bulunmaktadır. Yer altı ve yerüstü kaynakları açısından büyük önem arz eden Kelbecer'de dünyanın en değerli mineralleri, 70'den fazla maden yatağı ve yaklaşık 500 maden suyu yatağı bulunmaktadır. Yaklaşık 80.000 kişilik nüfusu olan Kelbecer, istihdamı ve geçimi sağlamak ve ayrıca ülke ekonomisine büyük faydalar ve ek kaynaklar getirme potansiyeline sahiptir. Gıda endüstrisi, maden suyu üretimi, bal üretimi, maden endüstrisi, elektrik üretimi, kış turizmi (kayak parkurları), dağ-aktif turizm (dağ evleri, dağ yolları, dağ paraşütleri, halatlar, mera festivalleri, avlanma alanları), sağlık turizmi (sanatoryumlar), ilaç endüstrisi-tıbbi bitkiler, hayvancılık, hafif sanayi (deri yün ve kürk işleme) gibi endüstrilerin uygulanması için benzersiz fırsatları olan Kelbecer'de bölgenin hızlı ekonomik kalkınmasını sağlamak mümkündür.

Karabağ, Azerbaycan'ın yaratıcı endüstrisi için bir merkez haline gelebilir. Karabağ'da müzik, edebiyat, el sanatları, tiyatro, halı dokuma ve diğer yaratıcı endüstrileri geliştirmek mümkündür. Karabağ bölgesi, tarih boyunca sanatıyla ünlü bölgelerden biridir. Buna göre bölgede müzik festivalleri ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesini tercih etmek mümkündür. Ayrıca uluslararası etkinliklerin bu alana odaklanması bölgenin dünya arenasında tanınmasına katkı sağlayacaktır.

Karabağ madencilik, metalurji, yaratıcı endüstriler, gıda endüstrisi, triko, turizm, tarım ve yeşil enerji alanlarında olağanüstü bir gelişme potansiyeline sahiptir.

Karabağ'daki kamu yatırımları, kamu dışı yatırımlara zemin hazırlayan katalizör olacaktır. Karabağ'ın yeniden inşası için Türkiye, İtalya, İngiltere, Pakistan ve İsrail'den yatırım akışı devam ediyor. Karabağ sorununun çözümü, bölgesel ekonomik ve ticari ilişkilerin canlanmasının ve ulaşım ve iletişim bağlarının yeniden canlandırılmasının önünü açmaktadır.

Önemli görevlerden biri, yeniden yapılanma çalışmalarının ardından memleketlerine dönmeleri beklenen yerinden edilmiş kişilerin istihdam sorununu çözmektir. Nüfusun kurtarılmış topraklara dönüşüyle birlikte asıl mesele, onların yerleşimi ve kalıcı işlerin sağlanmasıdır. Kurtarılan bölgelerde temel ihtiyaçların karşılanması için ilgili devlet kurumları, bireysel girişimciler ve şirketler ile işyerlerinin açılması için toplantılar yapılmaktadır. Bu bölgelerde birçok ticari, halka açık yemek ve servis tesislerinin işletilmesi, hem ihtiyaçların karşılanması hem de istihdam açısından oldukça önemlidir. Araştırmalara göre, topraklarımızın restorasyon ve imar aşamasından sonra Azerbaycan ekonomisinin %8'ni oluşturması bekleniyor, 5 milyar maddeden fazla yeni değer yaratılması anlamına geliyor. Bu, Karabağ'da büyük ölçekli projelerle önümüzdeki yıllarda 10.000 yeni istihdam yaratılması anlamına geliyor.

Devletin, kurtarılmış topraklarda faaliyet gösteren girişimcilere aşağıdaki destek ve imtiyaz mekanizmalarının uygulanmasını öngörmek uygundur:

✚ Bölgenin yabancı yatırımcılara tanıtımı ve yatırımların çekilmesi için AzPromo'nun bölgenin kalkınmasına yönelik savunuculuk faaliyetlerinin yürütülmesi;

2003 yılında kurulan ortak kamu-özel girişimi olan Azerbaycan'ın yatırım teşvikinden sorumlu birincil organı Azerbaycan İhracat ve Yatırım Geliştirme Ajansı'nın stratejik vizyonu, petrol dışı sektörü ekonomide kilit bir öncelik haline getirmek, petrol dışı sektörün GSYİH içindeki payını artırmak, "Made in Azerbaycan" ulusal markası altında ihracatı artırmak, kapsamlı bir şekilde elverişli bir iş ortamı sağlayan devlet destek fonunda girişimciliğin geliştirilmesi, özel sektörün çeşitli alanlarında yabancı yatırımların çekilmesidir (<https://azpromo.az/az/page/haqqimizda/azpromo>).

✚ Bölgede faaliyet gösterecek yerleşik girişimciler için KOBİA tarafından farkındalık yaratılması;

✚ Devlet Vergi Dairesi tarafından girişimcilere ilk 3 yıl için gelir, KDV ve emlak vergilerinde belirli indirimlerin uygulanması.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sırasında anlaşıldı ki, KOBİ'ler istihdam sağlamakla, nüfusun işsizlik sorununu aradan kaldırarak ve refah düzeyini artırarak ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında çok değerli bir rol oynamaktadır. Dünya deneyiminden yola çıkılarak belirlendi ki, KOBİ'ler, verimlilik ve etkinlik yaratacak AR-GE faaliyetleri, inovasyon uygulamaları, yatırım ve ihracat potansiyelini artırmaya yönelik teşvikler, kümelenme stratejileri uygulayarak rekabet edilebilirliğini arttırmakta ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadırlar.

KOBİ'lerin ekonomimizdeki katma değerini, verimliliğini ve payını artırmak için ulusal ve uluslararası hedeflere uygun olarak dünya ülkelerinde geliştirilen ve test edilen başarılı uygulama, proje ve programları hayata geçirerek ekonomik kalkınma üzerinde olumlu bir etki sağlayabiliriz.

Ermenistanın Karabağ'da uluslararası hukuka aykırı politikaları, yasadışı faaliyetleri, ülkemizin sosyo-ekonomik alanına, çevreye, kültürel varlıklara, yeraltı ve yerüstü doğal kaynaklara vb. verdiği zararların kapsamlı bir incelemesi, Azerbaycan'ın yaklaşık 30 yıl boyunca kaybettiklerinin değerini ve makul bir tazminat talebi olduğunu gösterdi.

Çalışma sırasında, ülkenin genel refahını ve sosyo-ekonomik durumunu iyileştirmek, petrol dışı sektörlerin geliştirmek, özellikle zengin Karabağ bölgesinde KOBİ'lerin rolünü artırmak amacıyla, geçmiş ve mevcut zamanları birlikte analiz ederek, Karabağ ekonomisinde başlıca potansiyel yatırım alanları ve doğal kaynakları ayrıntılı olarak araştırılmıştır.

Bölgelerin mayınlardan arındırılması, güvenliğin sağlanması, altyapının restorasyonu ve yeniden inşası, nüfusun topraklarına dönmesiyle birlikte, onları yeniden yerleştirmek ve onlara kalıcı işler sağlamak devletin izlediği politikanın en önemli

adımları olarak kabul edilmektedir. Mevcut analizlere dayanarak Karabağ'da yaşamın sıfırdan inşa edildiği gerçeğini göz önünde bulundurarak, nüfusun istihdamı için inşaat, üretim ve işleme, tarım ve gıda, toplu yemek, eğitim ve sosyal, ticaret (satış), madencilik, sağlık, turizm, yaratıcılık ve hizmet sektörlerinde KOBİ'lerin faaliyet alanlarına ilişkin önerilerim Tablo 1'de sınıflandırılmıştır.

**Tablo 21: Karabağ'da KOBİ'lerin sektörlere göre faaliyet alanları**

<b>İnşaat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Çevrenin ana kaynakları (hava, su, toprak, biyolojik çeşitlilik) kalitesini iyileştirerek, bu kaynakları verimli kullanarak, iklim değişikliğinin olumsuz yönlerini ortadan kaldırarak, ekonomik ve sosyal faydalar elde etmek için uygun önlemleri alarak “Yeşil Şehir” yaklaşımını uygulamak;</li> <li>➤ Üst yapı inşaatı (binalar, okullar, hastaneler, fabrikalar, köprüler vb.);</li> <li>➤ Altyapı inşaatı (su kanalları, kanalizasyon, gaz hatları, elektrik, iletişim, operatör istasyonları, aydınlatma sistemi, yol yapımı vb.);</li> <li>➤ Transit taşımacılığın geliştirilmesinin yanı sıra yolcu ve yük taşımacılığı amacıyla havaalanları ve demiryolları inşaatı;</li> <li>➤ Tarihi anıtların, kiliselerin, manastırların ve medeniyet evlerinin restorasyonu;</li> <li>➤ Hasarlı binaların yıkımı ve tasnifi için yıkım ve atık arıtma tesisi;</li> <li>➤ Mimarlık ve planlama, bina ve yapıların tasarımı, projelendirme hizmetleri;</li> <li>➤ Çevre düzenlemesi (peyzaj) çalışmaları;</li> <li>➤ Tuğla, taş, kaplama taşı, dekoratif taş, yapı taşı, duvar blokları, çatı kaplama, çakıl, kum, beton ve diğer inşaat malzemelerinin üretimi, satışı ve nakliyesini yapan işletmelerin kurulması;</li> <li>➤ Isıtma sistemleri, beyaz eşya, kapı ve pencerelerin üretimi veya satışı;</li> </ul>
<b>Üretim ve işleme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alternatif yenilenebilir enerji teşvik edilmesi, bu alanda hizmet sağlanması, ekipman ve tesislerin üretimine yönelik projelerin desteklenmesi;</li> <li>➤ Bol sulu nehirlerin olduğu bölgelerde elektrik üretmek için küçük santrallerin kurulması;</li> <li>➤ Tarımsal atıklarla, dağlık ve ormanlık alanlardan elde edilen ağaç yaprakları ile kağıt hamuru ve kağıt işleme tesisi kurulması;</li> <li>➤ Ekonomik faydaların yanı sıra bölgenin ekolojik durumunu korumak amacıyla atık bertaraf ve geri dönüşüm tesislerinin kurulması;</li> <li>➤ Demirli/ demir dışı metal atıkların toplanması ve işlenmesi için metal izabe tesisi kurulması;</li> <li>➤ Sofra suyu (gazlı ve gazsız), maden suyu ve meyve suyu üretim şirketlerinin kurulması;</li> <li>➤ Konserve tarım ürünleri (meyve nektarı ve kompostosu, reçel üretimi, turşu, dana konservesi, havyar) üretimi ve işleme için işletmelerin kurulması;</li> <li>➤ Ekmek ve unlu mamuller üretimi ve hijyenik paketleme tesisleri oluşturma;</li> <li>➤ Tekstil, dikiş ve dokumacılık faaliyetlerinde bulunan şirketin kurulması;</li> <li>➤ Yumuşak ve panel mobilya imalat fabrikası kurulması;</li> </ul>
<b>Tarım ve gıda</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modern sulama sistemleri (damlama, yağmurlama, sızdırma yöntemi) ve diğer modern teknolojilerin uygulanması ile tarımsal, yoğun bahçecilik ve fide çiftliklerinin kurulması;</li> <li>➤ Sulama sistemi malzemelerinin üretimi, satışı ve montajını yapan işletmenin kurulması;</li> <li>➤ Modern ve verimli tarım için sera komplekslerinin oluşturulması;</li> <li>➤ Tarım sektöründe işleme tesislerinin ve çiftçi pazarının kurulması;</li> <li>➤ Tarım için gübre, pestisit, tohumlar, tingler, fideler üretimi ve satışı;</li> <li>➤ Nadir bulunan Karabağ atlarının soyağacının korunması ve geliştirilmesi, bu alanda seleksiyon ve ıslah çalışmalarının bilimsel temellere dayalı olarak yürütülmesi, atların yetiştirilmesi, bakımı, kullanımı ve test edilmesi amacıyla atçılık kompleksinin oluşturulması;</li> </ul>

- Arıcılık ve bal üretimi ile uğraşan arılıkların kurulması;
- Kanatlı eti ve yumurta üretimi için kümes hayvanları çiftliklerinin kurulması;
- Mera ve kışlık mera şeklinde küçük ve büyükbaş hayvancılık çiftliklerinin oluşturularak et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri üretimi, işlenmesi, paketlenmesi ve etiketlenmesi için et ve süt hayvancılığı kompleksinin kurulması;
- Yün ve deri ürünleri üretimi için işletmelerin kurulması;
- Meyve (elma, armut, şaraplık üzüm, kayısı, kiraz, vişne, dut, ceviz), sebze (patates, patlıcan, domates, biber), kavun, yem (yonca), tahıl (arpa, buğday, mısır), pamuk, ayçiçeği, keten, soya, tütün bitkileri ve koza yetiştiriciliği;
- Tarım ürünlerinin depolanması, paketlenmesi ve ihracatı için antrepo kurulması;
- Tahıl ürünlerinin taşınması, depolanması, öğütülmesi, paketlenmesi ve satışı için bir değirmen kompleksinin kurulması;

#### **Toplu yemek**

- Bölgesel ve ulusal yemekler sunan bir restoran hizmetinin oluşturulması;
- Kafe, çayhane, şarap evi, tatlı dükkanı, kantin, restoran hizmeti, aynı zamanda yemek siparişi ve teslimat hizmeti;
- Çiftlikten gelen tarımsal ürünlerini restoranlarda menülerde müşterilere ve çiftlik pazarlarında alıcılara sunmak; Kümeleme stratejisi ile çiftlik, restoran ve çiftçi pazarı ağının kurulması;

#### **Eğitim ve sosyal**

- Anaokulları, müzik okulları, satranç kulüpleri, spor salonları, resim ve eğitim kurslarının kurulması;
- Kütüphanelerin, sinemaların, tiyatroların, müzelerin açılması;

#### **Ticaret (satış)**

- Gıda ve gıda dışı ürünlerin ticaret merkezlerinde toptan veya perakende satışı;

#### **Madencilik**

- Madencilik endüstrisinin geliştirilmesine yönelik projelerin desteklenmesi;
- Kireç, testere taşı, çakıl vb. madenlerde taş ocakları oluşturmak;

#### **Sağlık**

- Tedavi odaklı tıbbi sağlık merkezi kurulması;
- Tıbbi hizmetler sunmak için kliniklerin açılması ve eczanelerin kurulması;
- Tıbbi malzeme ve ilaç (özellikle şifalı bitkilerden yapılmış) üretimi ve depolama hizmeti;
- Ormanlarda sanatoryumlar oluşturularak meditasyon, yoga, nefes egzersizleri vb. rehabilitasyon için tıbbi hizmetler sağlamak;

#### **Turizm**

- Sağlık, ekoturizm, kış, köy, macera, gezi, dark turizmin geliştirilmesi;
- Otel, konaklama, sanatoryum ve rekreasyon merkezlerinin kurulması;
- Turistleri çekme faaliyetlerinde bulunan turizm ofislerinin kurulması;
- Şehir merkezlerinde ve kasabalarda büyük, orta ve küçük park ve dinlenme merkezlerinin kurulması;

#### **Yaratıcılık**

- Geleneksel ve milli manevi değerleri yansıtan eski halk sanatlarının gelişimi için bu alanlara destek sağlanması;
- Halı dokuma, ipek dokuma, boyacılık, hediyelek eşya üretimi, terzilik, kuyumculuk, bakırcılık, çömlekçilik, porselen tabak imalatı, demircilik, ayakkabıcılık, şapkacılık geliştirilmesi;

#### **Hizmetler**

- Girişimcilerin yetiştirilmesine yönelik eğitim, seminer ve bilinçlendirme etkinliklerinin düzenlenmesi;
- Ürünleri dünya pazarlarına ulaştırmak ve ihracatı artırmak için aktif pazarlama ve reklam faaliyetleri yürütmek;
- Kamu ve özel kurum, lojistik merkez, "ASAN hizmet" gibi hizmet merkezlerinin kurulması;
- E-ticaretin/e-ihracatın geliştirilmesi için dijitalleşmenin teşvik edilmesi, bu alanda hizmet sağlanmasına yönelik projelerin desteklenmesi;
- Bölgenin tanıtılması, yatırımcıların çekilmesi ve turizm için tek bir veri tabanı oluşturulması;
- Ulusal ve uluslararası organizasyonel faaliyetlerde bulunan kurum ve kuruluşların (fuarlar, festivaller, şenlikler, sergiler, yarışmalar, seminerler, konferanslar, kongreler) kurulması;
- Kasap, kuaför, güzellik salonu, çamaşır ve kuru temizleme, fotoğraf stüdyosu, ev aletlerinin, mobil cihazların ve bilgisayarların tamiri, saatçi, bilgisayar ve internet hizmetleri, reklam faaliyetleri, ATM, yakıt ikmali istasyonu, taksiler, yük taşımacılığı, araba, tarım makineleri ve diğer ekipman yedek parça mağazası ve tamiri servisi;

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

## **KAYNAKÇA**

### *Azərbaycan dilində*

1. “Aylıq makroiqtisadi göstəricilər: Yanvar-Mart”, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Məruzə №3, 15 aprel 2022, 155 s.
2. “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin iqtisadi potensialının təhlili”, İqtisadiyyat Nazirliyinin Sahibkarlığın İnkişafı Fondu, Bakı, Noyabr 2021
3. “KOBİA-nın 2021-ci il üzrə fəaliyyətinə dair icmal”, KOBİA, 2021
4. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycanda mikro, kiçik və orta sahibkarlıq, Statistik Məcmuə, 2021
5. Orxan Bağirov, “Yeni iqtisadi rayonlar vasitəsilə Qarabağ Qafqazın iqtisadi drayverinə çevriləcəkdir”, Beynəlxalq Münasibətlərin Təhlili Mərkəzi, 29 Sentyabr 2021
6. Romella Məhərrəmovə və Solmaz Musayeva, “Sahibkarlıq”, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Bakı, 2019

### *Türkçe kaynaklar*

1. “Karabağ'a yatırım yapın”, Karabakh is Azerbaijan, Ocak 2021
2. Arif Acaloğlu, “Karabağ: Başlangıçtan günümüze sorunlar ve çözümler”, Kuşak ve Yol Girişimi Dergisi, 2020/2021, 2(1), s.76-93.
3. Beyza Erer, "Kümelenme stratejisinin KOBİ'ler için önemi", Atlas International Refereed Journal On Social Sciences, 2018, Cilt 4, Sayı 13, s.1262-1269
4. Ferhat Arı, "Yerel kalkınma ve inovasyon", Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, 2020, Cilt 10, Sayı 20, s. 369-381
5. İbrahim Hüseyini, Erol Çakmak, "Sofistike Ürün İhracatı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye ve Güney Kore Örneği", Turkish Studies, 2017, Cilt 12, Sayı 31, s. 449-465
6. İsmail Kitapçı, "Joseph Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze yansımaları", Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi, 2019, Cilt 1, Sayı 2, s.54-74
7. Jemal Hacıyev, Vasif Ahadov, "Azerbaycan'da girişimcilik faaliyetinin mevcut durumu ve gelişme yönleri", Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2021, Cilt 5, Sayı 2, s.181-193
8. Kosa G., Yöneticilerinin Girişimcilik ve İnovasyon Algılarının İncelenmesi: Kobi Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2019, 11 (3), 1792-1806
9. Kutluay Tutar F., Tutar E. & Öktem H., “Yerel Ekonomik Kalkınmada Kobi'lerin Rolü: Niğde Örneği”, Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 2020, 6(22): 130-145

10. Musa Bayır, Özcan Karahan, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Özel Sektör Yatırımlarını Etkileyen Faktörler", 7. Bilimsel Araştırmalar ve Güncel Trendler Kongresi, 2020, Azerbaycan
11. Musa Bayır, Özcan Karahan, "OECD ülkelerinde ARGE harcamalarının yüksek teknolojili ürün ihracatındaki rolü", IV. Uluslararası Kaoru İşhikawa İşletme Yönetimi ve Ekonomi Kongresi, 2020, Hindistan.
12. Osman Alkaş, Şeyda Gür, Tamer Eren, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde E-Tedarik Zincirinin Benimsenmesinde Etkili Olan Faktörlerin Değerlendirilmesi", Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 2020, Cilt 8, Sayı 1, s. 511-521
13. Tutar, E. ve Aknur, N., "Yerel Ekonomik Kalkınmada Devletin Kobilere Yönelik İhracat Teşviklerinin Rolü: Kayseri Uygulaması", International Social Sciences Studies Journal, 2019, 5(35):2658-2668

### ***İngilizce kaynaklar***

1. "2021 Investment Climate Statements: Azerbaijan", U.S. Department of State, 21 July 2021, <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/azerbaijan/>
2. "Illegal Economic and Other Activities in The Occupied Territories of Azerbaijan", Report by the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Azerbaijan, March 2016, [https://mfa.gov.az/files/shares/MFA%20Report%20on%20the%20occupied%20territories\\_March%202016.pdf](https://mfa.gov.az/files/shares/MFA%20Report%20on%20the%20occupied%20territories_March%202016.pdf)
3. "Letter from Azerbaijan to the UN SG: Report on Armenian aggression against Azerbaijan and recent developments (A/58/594-S/2003/1090)", Reliefweb, 13 november 2003
4. Abdulaziz Albaz, Marco Dondi, Tarek Rida, Jörg Schubert, "Unlocking growth in small and medium-size enterprises," McKinsey & Company, 2020
5. Entrepreneurship education in Poland, School Education Gateway. August 2015, schooleducationgateway.eu.
6. Fariz Ahmadov, Jabrrayil Valiyev, (2019), "The evaluation of small and medium enterprises role in economic development of Azerbaijan", Economic and Social Development: Book of Proceedings, p. 397-408
7. Farrokh Emami Langroodi, "Schumpeter's Theory of Economic Development: A Study of the Creative Destruction and Entrepreneurship Effects on the Economic Growth", Journal of Insurance and Financial Management, 2021, Vol. 4, Issue 3, p. 65-81
8. Petrunenko İaroslav, İryna Khmarska, Tetiana Tkachenko, H. M. Koptieva, Veronika Komandrovskaya, "The Importance of Small and Medium Enterprises in the Economic Development of Eastern Europe", WSEAS Transactions on Environment and Development 17, 2021, p. 898-910
9. Šebestová, Ja., & Sroka, W., "Sustainable development goals and SMEs decisions: the Czech Republic vs. Poland", Journal of Eastern European and Central Asian Research, 2020, 7(1), 39-50

### ***İnternet kaynakları***

1. <https://www.kobivadisi.com/kobiler-icin-buyume-stratejileri/>, 2021
2. <https://kobitek.com/kobiler-icin-dokuz-adimda-buyume-plani>, 2021
3. <https://www.statista.com/statistics/1261262/global-companies-by-industry/>, 2021
4. <https://www.statista.com/statistics/1261592/global-smes/>, 2021
5. <https://www.statista.com/statistics/1261598/global-smes-by-region/>, 2021
6. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>, 2021
7. [https://ec.europa.eu/growth/smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes_en), 2021
8. [https://ec.europa.eu/growth/access-finance-smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-finance-smes_en), 2021
9. [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en), 2021



10. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1>, 2021
11. <https://www.statista.com/topics/8231/smes-in-europe/>, 2021
12. <https://www.statista.com/statistics/1251466/value-added-by-businesses-in-europe-by-country/>, 2021
13. <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>, 2021
14. OECD (2021), Enterprises by business size (indicator). doi: 10.1787/31d5eeaf-en (Accessed on 11 December 2021)
15. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/unlocking-growth-in-small-and-medium-size-enterprises>, 2020
16. <https://www.nfte.com/>, 2021
17. <https://startupgenome.com/report/gser2021>, 2021
18. <https://www.bouldercoloradousa.com/>, 2021
19. CompTIA, March 27, 2018, comptia.org., 2021
20. <https://www.kvic.or.kr/en/>, 2021
21. <https://www.turquality.com/>, 2021
22. <https://www.tim.org.tr/tr/haberler-timden-markali-ihracati-artiracak-adim-tim-marka-konseyi>, 2021
23. <https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/mittelstand-digital-medium-sized-companies-go-digital/>, 2021
24. "The WIR 'schafft es', already more than 80 years," European Business Review, September 10, 2018, europeanbusinessreview.eu; 2021
25. <https://blogs.worldbank.org/psd/learning-korea-story-korea-s-credit-guarantee-agency>, 2021
26. <https://www.azerbaijan-news.az/posts/detail/yeni-iqtisadi-rayonlar-olkemizin-gelecek-inkisafi-ucun-yeni-imkanlar-acir-1625780115>, 2022
27. <https://anau.am/en/anau/general-info/>, 2022
28. [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/ten\\_reasons.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/ten_reasons.shtml), 2022
29. [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/major\\_investments.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/major_investments.shtml), 2022
30. "Erməni işğalı dövründə Qarabağda qeyri-qanuni iqtisadi fəaliyyət", Karabakh.Center, <https://story.karabakh.center/az/ermeni-ishgali-dovrunde-qarabagda-qeyri-qanuni-iqtisadi-fealiyyet>, 2022
31. <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/daglik-karabagdaki-ikinci-en-buyuk-altin-madeni-goruntulendi-1811333>, 2022
32. <https://www.aa.com.tr/tr/azerbaycan-cephe-hatti/azerbaycanin-iscal-altindaki-topraklari-karabag/1989594>, 2022
33. [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/economic\\_reforms.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/economic_reforms.shtml), 2022
34. [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/industry.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/industry.shtml), 2022
35. [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/food\\_processing.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/food_processing.shtml), 2022
36. [http://www.nkrusa.org/business\\_economy/energy\\_production.shtml](http://www.nkrusa.org/business_economy/energy_production.shtml), 2022
37. <https://agbu.org/news-item/building-a-budget-base-targeting-growth-in-five-karabakh-industries/>, 2022
38. <https://oxu.az/economy/434682>, 2022
39. [https://www.itohaber.com/haber/dunya/215556/karabag\\_in\\_imari\\_icin\\_27\\_milyar\\_dolar.html](https://www.itohaber.com/haber/dunya/215556/karabag_in_imari_icin_27_milyar_dolar.html), 2022
40. <https://azpromo.az/az/page/haqqimizda/azpromo>, 2022
41. <http://www.ulfet-az.com/Home/SinglePost?PostId=492>, 2022
42. <https://www.azerbaijan-news.az/posts/detail/qelebeden-sonra-azerbaycan-xarici-investorlar-ucun-daha-celbedici-olub-1632952135>, 2022
43. <https://azerbaijan-news.az/az/posts/detail/yap-in-teskilatciligi-ile-qarabag-cenubi-qafqazdan-dunyaya-acilan-yeni-menzere-movzusunda-konfrans-kecirilib-1640379968>, 2022

44. <https://report.az/amp/maliyye-xeberleri/maliyye-naziri-qarabagin-yeniden-qurulmasi-programinin-icrasi-ucun-budceden-ayrilmis-vesait-2-2-milyard-manatdir/>, 2022
45. <http://edf.gov.az/az/news/2662>, 2022
46. <http://edf.gov.az/az/news/2665>, 2022
47. <https://azertag.az/xeber/Vuqar-Bayramov-Agdam-Senaye-Parkina-110-milyon-man-atliq-sermaye-qoyulusu-nezerde-tutulub-1932286>, 2022
48. <https://economy.gov.az/article/agdam-senaye-parkinin-rezidentleri/32325>, 2022
49. <https://economy.gov.az/article/prezident-i-lham-eliyev-sherqi-zengezur-iqtisadi-rayonunda-araz-vadisi-i-qtisadi-zonasi-senaye-parkinin-temelini-qoyub/32007>, 2022
50. <https://president.az/en/articles/view/54365>, 2022
51. <https://caspiannews.com/news-detail/azerbaijani-government-invests-562-million-in-reconstruction-of-liberated-lands-2021-11-26-0/#>, 2022
52. <https://ereforms.gov.az/az/media/meqale-ve-musahibeler/baku-s-039-smart-039-karabakh-plan-paints-a-bright-future-231>, 2022
53. <https://qdf.gov.az/>, 2022
54. <https://rebuildkarabakh.az/az-opennews/8789.41.html>, 2022
55. <https://stm.az/az/news/271/ikinci-qarabag-muharibesinin-qondarma-dqr-ve-ermenistan-ucun-neticeleri>, 2022
56. <https://oxu.az/economy/436065>, 2022
57. <https://economy.gov.az/article/agdam-senaye-parkinda-yeni-istehsal-saheleri-yaradilacaq/32461>, 2022

### Tabloların listesi

<b>Tablo 1:</b> Bölgelere göre tahmini KOBİ sayısı, 2000-2020.....	26
<b>Tablo 2:</b> Avrupa Birliği (AB)'de KOBİ tanımı.....	28
<b>Tablo 3:</b> Avrupa Birliği (AB)'de KOBİ'lerin büyüklüğüne göre sayısı, 2008-2021.....	29
<b>Tablo 4:</b> Azerbaycan'da mikro, küçük ve orta ölçekli işletme kriterleri.....	30
<b>Tablo 5:</b> KOBİ'lerin Azerbaycan ekonomisindeki payı, 2020.....	30
<b>Tablo 6:</b> KOBİ alt bölümlerinin özellikleri ve ihtiyaçları.....	32
<b>Tablo 7:</b> Karabağ'da yatırım yapmak için nedenler.....	49
<b>Tablo 8:</b> Karabağ ekonomisinde büyük yatırımlar (1999-2002).....	50
<b>Tablo 9:</b> Kurtarılan alanlardaki mineraller.....	57
<b>Tablo 10:</b> Füzuli bölgesindeki maden kaynakları.....	58
<b>Tablo 11:</b> Cebrayıl bölgesindeki maden kaynakları.....	59
<b>Tablo 12:</b> Ağdam bölgesindeki maden kaynakları.....	59
<b>Tablo 13:</b> Kelbecer bölgesindeki maden kaynakları.....	60
<b>Tablo 14:</b> Laçın bölgesindeki maden kaynakları.....	61
<b>Tablo 15:</b> Zengilan bölgesindeki maden kaynakları.....	61
<b>Tablo 16:</b> Gubadlı bölgesindeki maden kaynakları.....	62
<b>Tablo 17:</b> Karabağ'da tarım ve hayvancılık sektöründe potansiyel arazi nümunesi.....	64
<b>Tablo 18:</b> Karabağ'da tarım ve gıda sektöründe potansiyel arazi nümunesi.....	64
<b>Tablo 19:</b> Karabağ'da turizm çeşitleri ve potansiyel bölgeler.....	65
<b>Tablo 20:</b> Azerbaycan'da KOBİ'lerin sektörel dağılımı, 2020.....	67
<b>Tablo 21:</b> Karabağ'da KOBİ'lerin sektörlere göre faaliyet alanları.....	83

### Şekillerin listesi

<b>Şekil 1:</b> Azerbaycan Cumhuriyeti'nin ekonomik bölgeleri.....	43
<b>Şekil 2:</b> Karabağ'da yatırım yapmak için nedenler.....	48
<b>Şekil 3:</b> Karabağ'ın inşaat ve lojistik sektöründe potansiyel arazi nümunesi.....	63
<b>Şekil 4:</b> Karabağ'da inşaat ve lojistik sektörü.....	63
<b>Şekil 5:</b> Karabağ'da tarım ve gıda sektörü.....	63

<b>Şekil 6:</b> Karabağ'da madencilik ve potansiyel yeraltı kaynaklar.....	64
--	----

### **Grafiklerin listesi**

<b>Grafik 1:</b> Dünya çapındaki şirketlerin sektöre göre tahmini dağılımı, 2020.....	25
<b>Grafik 2:</b> Dünya çapındaki KOBİ'lerin tahmini sayısı, 2000-2020.....	25
<b>Grafik 3:</b> Küresel KOBİ destek programları ile alt segmentleri ve özellikleri arasında ilişki.....	34
<b>Grafik 4:</b> Küresel Startup Ekosistem Sıralaması (2017-2021) .....	36
<b>Grafik 5:</b> Azerbaycan'da KOBİ'lerin sektörel dağılımı, 2020.....	68
<b>Grafik 6:</b> KOBİ sektörünün Azerbaycan ekonomisindeki rolü, 2020.....	68