

QARABAĞ İQTİSADI RAYONUNDA BİZNES SİSTEMİNİN DAYANIQLI İNKİŞAFININ SAHƏVİ İDARƏETMƏ PROBLEMLƏRİ

DOI: 10.71447/2413-7235-2026-1-101

i.e.n. Məhəmməd Ə. Əliyev

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
“Biznes və logistika” kafedrasının dosenti
E-mail: Aliyev_Mahammad@unec.edu.az
ORCID: 0000-0002-3057-9514

i.e.n. Aygün S. Şükürova

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
“Biznes və logistika” kafedrasının dosenti
E-mail: aygun_shukurova@unec.edu.az
ORCID: 0009-0006-3301-8823

i.ü.f.d. Afaq F. Aslanova

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
“Biznes və logistika” kafedrasının dosenti
E-mail: Afag_aslanova@unec.edu.az
ORCID: 0000-0002-2340-0395

i.ü.f.d. Samirə R. Rüstəmovə

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
“Biznes və logistika” kafedrasının baş müəllimi
E-mail: Samira_rustamova@unec.edu.az
ORCID: 0000-0002-7719-1621

i.ü.f.d. Vəfa O. Mahmudova

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
“Biznes və logistika” kafedrasının baş müəllimi
E-mail: Vafa_mahmudova@unec.edu.az
ORCID: 0000-0002-2414-5007

Məmməd S. Talibli

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)
“Biznes və logistika” kafedrasının baş müəllimi
E-mail: Mammad_Talibli@unec.edu.az
ORCID: 0009-0005-7237-9851

Xülasə

Məqalədə post-münaqişə regionlarında biznes sisteminin formalaşması və sahəvi idarəetmənin iqtisadi inkişaf prosesinə təsiri elmi-nəzəri və praktik aspektlərdə təhlil edilmişdir. Tədqiqatın əsas məqsədi post-münaqişə şəraitində institusional idarəetmə modellərinin effektivliyini qiymətləndirmək və Qarabağ iqtisadi rayonu üçün optimal inkişaf yanaşmalarını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Araşdırmada Bosniya və Herseqovina, Ruanda və Kolumbiyanın post-münaqişə təcrübələri müqayisəli şəkildə təhlil olunmuş, idarəetmə modellərinin iqtisadi bərpa prosesinə təsiri səbəb-nəticə əlaqələri əsasında qiymətləndirilmişdir. Müəyyən edilmişdir ki, institusional koordinasiya səviyyəsi, dövlət siyasətinin ardıcılığı, yerli sahibkarlığın təşviqi və beynəlxalq dəstək mexanizmlərinin integrasiyası post-münaqişə regionlarında iqtisadi inkişafın əsas determinantlarıdır. Məqalədə işğaldan azad olunmuş ərazilərdə tətbiq olunan fiskal, monetar və hüquqi təşviq mexanizmləri, “Böyük Qayıdış” proqramı çərçivəsində maliyyə axınları sistemli şəkildə araşdırılmışdır. Eyni zamanda, regionlarda infrastrukturun bərpası, logistika və sənaye zonalarının yaradılması, vergi və gömrük güzəştlərinin tətbiqi, eləcə də insan kapitalının inkişafına yönəlmiş təşviq siyasətləri iqtisadi reintegrasiyanın əsas elementləri kimi qiymətləndirilmişdir. Tədqiqat çərçivəsində dövlət investisiyalarının iqtisadi aktivliyə təsiri, maliyyələşmə mənbələrinin strukturu və investisiya axınlarının istiqamətləri də statistik göstəricilər əsasında təhlil edilmişdir. Elmi yenilik kimi Qarabağ iqtisadi rayonu üçün mərhələli və hibrid sahəvi idarəetmə modelinin konseptual əsasları formalaşdırılmış, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə ilə yerli iştirakçılığın integrasiyasına əsaslanan yanaşma təklif edilmişdir. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, rəqəmsal iqtisadiyyatın genişləndirilməsi, institusional sabitliyin gücləndirilməsi və investisiya təşviqlərinin optimallaşdırılması regionun dayanıqlı sosial-iqtisadi inkişafının təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Məqalənin praktik əhəmiyyəti post-münaqişə regionlarında dayanıqlı biznes mühitinin formalaşdırılması və effektiv idarəetmə mexanizmlərinin işlənilib hazırlanması istiqamətində elmi əsaslandırılmış tövsiyələrin təqdim edilməsində təzahür edir.

Açar sözlər: *post-münaqişə regionları, sahəvi idarəetmə, institusional inkişaf, Qarabağ iqtisadi rayonu, biznes sistemləri, investisiya təşviqləri, Böyük Qayıdış proqramı*

SECTORAL MANAGEMENT PROBLEMS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS SYSTEM IN THE KARABAKH ECONOMIC REGION

Phd. Mahammad A. Aliyev

*Associate Professor of the Department of Business and Logistics
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
E-mail: Aliyev_Mahammad@unec.edu.az
ORCID: 0000-0002-3057-9514*

Phd. Aygun S. Shukurova

*Associate Professor of the Department of Business and Logistics
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
E-mail: aygun_shukurova@unec.edu.az
ORCID: 0009-0006-3301-8823*

Phd. Afag F. Aslanova

*Associate Professor of the Department of Business and Logistics
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
E-mail: Afag_aslanova@unec.edu.az*

ORCID: 0000-0002-2340-0395

Phd Samira R. Rustamova

*Senior Lecturer of the Department of Business and Logistics
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)*

E-mail: Samira_rustamova@unec.edu.az

ORCID: 0000-0002-7719-1621

Phd. Vafa O. Mahmudova

*Senior Lecturer of the Department of Business and Logistics
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)*

E-mail: Vafa_mahmudova@unec.edu.az

ORCID: 0000-0002-2414-5007

Mammad S. Talibli

*Senior Lecturer of the Department of Business and Logistics
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)*

E-mail: Mammad_Talibli@unec.edu.az

ORCID: 0009-0005-7237-9851

Abstract

The article analyzes the formation of business systems and the impact of sectoral governance on economic development processes in post-conflict regions from both theoretical and practical perspectives. The main objective of the study is to evaluate the effectiveness of institutional governance models in post-conflict conditions and to identify optimal development approaches for the Karabakh Economic Region. Within the research, the post-conflict experiences of Bosnia and Herzegovina, Rwanda, and Colombia were comparatively examined, and the effects of governance models on economic recovery were assessed through cause-and-effect relationships.

The findings reveal that the level of institutional coordination, consistency of public policy, promotion of local entrepreneurship, and integration of international support mechanisms are key determinants of economic development in post-conflict regions. The article systematically investigates the fiscal, monetary, and legal incentive mechanisms implemented in the liberated territories, as well as financial flows within the framework of the “Great Return” Program. Furthermore, infrastructure reconstruction, the establishment of logistics and industrial zones, the implementation of tax and customs incentives, and policies aimed at human capital development are evaluated as essential components of economic reintegration.

The study also analyzes the impact of public investments on economic activity, the structure of financing sources, and the directions of investment flows based on statistical indicators. As a scientific contribution, the conceptual foundations of a phased and hybrid sectoral governance model for the Karabakh Economic Region are developed, proposing an approach based on the integration of centralized governance and local participation.

The results of the study indicate that the expansion of the digital economy, the strengthening of institutional stability, and the optimization of investment incentives play a significant role in ensuring the region’s sustainable socio-economic development. The practical significance of the article lies in providing scientifically grounded recommendations for the formation of a sustainable business environment and the development of effective governance mechanisms in post-conflict regions.

Keywords: *post-conflict regions, sectoral governance, institutional development, Karabakh economic region, business systems, investment incentives, Great Return Program*

ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ В КАРАБАХСКОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЙОНЕ

к.э.н. Мухамед А. Алиев

доцент кафедры «Бизнес и логистика»

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

E-mail: Aliyev_Mahammad@unec.edu.az

ORCID: 0000-0002-3057-9514

к.э.н. Айгюн С. Шукюрова

доцент кафедры «Бизнес и логистика»

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

E-mail: aygun_shukurova@unec.edu.az

ORCID: 0009-0006-3301-8823

д.ф.э. Афэг Ф. Асланова

доцент кафедры «Бизнес и логистика»

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

E-mail: Afag_aslanova@unec.edu.az

ORCID: 0000-0002-2340-0395

д.ф.э. Самира Р. Рустамова

старший преподаватель кафедры «Бизнес и логистика»

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

E-mail: Samira_rustamova@unec.edu.az

ORCID: 0000-0002-7719-1621

д.ф.э. В.О. Махмудова

старший преподаватель кафедры «Бизнес и логистика»

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

E-mail: Vafa_mahmudova@unec.edu.az

ORCID: 0000-0002-2414-5007

Маммад С. Талыблы

старший преподаватель кафедры «Бизнес и логистика»

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

E-mail: Mammad_Talibli@unec.edu.az

ORCID: 0009-0005-7237-9851

Резюме

В статье проанализированы формирование бизнес-систем и влияние отраслевого управления на процессы экономического развития в постконфликтных регионах с теоретической и практической точек зрения. Основной целью исследования является оценка эффективности институциональных моделей управления в условиях постконфликтного периода и определение оптимальных подходов к развитию Карабахского экономического района. В рамках исследования проведён сравнительный анализ постконфликтного опыта Боснии и Герцеговины, Руанды и Колумбии, а влияние моделей управления на процессы экономического восстановления оценено на основе причинно-следственных связей.

Установлено, что уровень институциональной координации, последовательность государственной политики, стимулирование местного предпринимательства и интеграция механизмов международной поддержки являются ключевыми детерминантами экономического развития постконфликтных регионов. В статье системно исследованы фискальные, монетарные и правовые механизмы стимулирования, реализуемые на освобождённых территориях, а также финансовые потоки в рамках программы «Великое возвращение». Кроме того, восстановление инфраструктуры, создание логистических и промышленных зон, применение налоговых и таможенных льгот, а также политика, направленная на развитие человеческого капитала, рассматриваются как основные элементы экономической реинтеграции.

В рамках исследования также проанализированы влияние государственных инвестиций на экономическую активность, структура источников финансирования и направления инвестиционных потоков на основе статистических показателей. В качестве научной новизны сформированы концептуальные основы поэтапной и гибридной модели отраслевого управления для Карабахского экономического района, предложен подход, основанный на интеграции централизованного управления и местного участия.

Результаты исследования показывают, что расширение цифровой экономики, укрепление институциональной стабильности и оптимизация инвестиционных стимулов играют важную роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона. Практическая значимость статьи заключается в разработке научно обоснованных рекомендаций по формированию устойчивой бизнес-среды и совершенствованию эффективных механизмов управления в постконфликтных регионах.

Ключевые слова: *постконфликтные регионы, отраслевое управление, институциональное развитие, Карабахский экономический район, бизнес-системы, инвестиционные стимулы, программа «Великое возвращение»*

GİRİŞ

Müasir global iqtisadiyyat şəraitində post-münaqişə regionlarının inkişafı yalnız regional deyil, həm də beynəlxalq iqtisadi sabitlik baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Münaqişə nəticəsində iqtisadi sistemlərin pozulması, istehsal və xidmət sektorlarının zəifləməsi və institusional mexanizmlərin dağılması bu regionlarda biznes fəaliyyətinin bərpasını çətinləşdirir.

Bu şəraitdə iqtisadi inkişafın təmin edilməsi üçün yalnız maddi resursların bərpası kifayət etmir. Əsas məsələ effektiv idarəetmə sistemlərinin qurulması və iqtisadi sektorların koordinasiyalı inkişafının təmin edilməsidir. Sahəvi idarəetmə bu baxımdan iqtisadi sistemin əsas struktur elementi kimi çıxış edir və resursların səmərəli bölgüsünü təmin edir.

Post-münaqişə regionlarında sahəvi idarəetmə sisteminin effektivliyi bir sıra fundamental problemlərlə məhdudlaşır.

Institusional qeyri-sabitlik bu problemlərin əsasını təşkil edir. Hüquqi və inzibati sistemlərin zəifliyi biznes mühitində qeyri-müəyyənlik yaradır və uzunmüddətli investisiyaların cəlb olunmasını çətinləşdirir (Mallett & Slater, 2012).

Koordinasiya problemləri isə idarəetmənin effektivliyini azaldan digər mühüm amildir. Dövlət qurumları, özəl sektor və beynəlxalq təşkilatlar arasında əlaqələrin zəif olması resursların səmərəsiz istifadəsinə və strateji məqsədlərin parçalanmasına səbəb olur.

İnfrastruktur çatışmazlıqları iqtisadi inkişafın fiziki əsaslarını zəiflədir. Nəqliyyat, enerji və kommunikasiya sistemlərinin kifayət qədər inkişaf etməməsi biznes fəaliyyətinin genişlənməsinə ciddi maneələr yaradır (Brück et al., 2013).

Bundan əlavə, insan kapitalının zəifliyi və ixtisaslı işçi qüvvəsinin çatışmazlığı innovasiya potensialını məhdudlaşdırır. Maliyyə resurslarına çıxışın məhdudluğu isə xüsusilə kiçik və orta sahibkarlığın inkişafına mənfi təsir göstərir.

Post-münaqişə regionlarında biznes sisteminin formalaşması və institusional çağırışlar

Post-münaqişə regionlarında biznes sistemlərinin formalaşması mürəkkəb və çoxqatlı institusional-iqtisadi mühitdə baş verir. Bu regionlar adətən yüksək risklilik səviyyəsi, qeyri-müəyyənlik şəraiti və zəif inkişaf etmiş bazar institutları ilə xarakterizə olunur. Belə şəraitdə sahibkarlıq fəaliyyəti iqtisadi bərpanın əsas hərəkətverici qüvvələrindən biri kimi çıxış etsə də, onun inkişafı ciddi struktur məhdudiyyətlərlə müşayiət olunur (Moritz et al., 2023).

Bu məhdudiyyətlər sırasında hüquqi institutların qeyri-kamilliyi, mülkiyyət hüquqlarının zəif qorunması və investisiya risklərinin yüksəkliyi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Nəticə etibarilə, bu amillər həm yerli, həm də xarici investorların fəaliyyət motivasiyasını azaldır, kapital axınlarını məhdudlaşdırır və iqtisadi aktivliyin genişlənməsini ləngidir (Addison, 2009).

Eyni zamanda, post-münaqişə mühtində biznes sisteminin bərpası yalnız institusional sabitliklə deyil, həm də müştərək inkişaf modellərinin tətbiqi ilə sürətlənir. Bu baxımdan dövlət-özəl tərəfdaşlığı və birgə investisiya mexanizmləri iqtisadi reinteqrasiyanın mühüm alətlərindən biri kimi çıxış edir və regionlarda dayanıqlı biznes mühitinin formalaşmasına şərait yaradır (Əliyev, 2024).

Bununla yanaşı, münaqişə sonrası dövrdə iqtisadi strukturun parçalanması və istehsal zəncirlərinin pozulması sektorlararası əlaqələrin zəifləməsinə gətirib çıxarır. Bu vəziyyət sahəvi inkişafın balansını pozaraq iqtisadi sistemin daxili inteqrasiya imkanlarını zəiflədir və uzunmüddətli iqtisadi bərpa prosesini çətinləşdirir (Moritz et al., 2023; Addison, 2009).

Post-münaqişə regionlarında sahəvi idarəetmə modellərinin beynəlxalq müqayisəli təhlili.

Post-münaqişə regionlarında biznes sisteminin bərpası və sahəvi idarəetmənin formalaşdırılması üzrə beynəlxalq təcrübə göstərir ki, effektiv idarəetmə modelləri iqtisadi bərpanın sürətinə və dayanıqlılığına birbaşa təsir göstərir.

Məsələn, Bosniya və Herseqovinada münaqişədən sonrakı dövrdə iqtisadi sistemin bərpası beynəlxalq təşkilatların və dövlət institutlarının birgə fəaliyyəti əsasında həyata keçirilmişdir. Bu ölkədə əsas diqqət institusional islahatlara və yerli sahibkarlığın inkişafına yönəldilmişdir. Lakin idarəetmədə parçalanma və etnik əsaslı idarəetmə modeli iqtisadi inkişafın tempini müəyyən dərəcədə məhdudlaşdırmışdır (Kostovicova, 2005).

Ruanda da isə fərqli yanaşma tətbiq edilmişdir. Münaqişədən sonra mərkəzləşdirilmiş və koordinasiya idarəetmə modeli qurulmuş, dövlət tərəfindən biznes mühitinin formalaşdırılmasına xüsusi önəm verilmişdir. Nəticədə bu ölkədə iqtisadi artım tempi və investisiya cəlbediciliyi əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlmişdir (World Bank, 2020).

Ruandada institusional sabitliyin qısa müddətdə təmin olunması iqtisadi fəaliyyət üçün etibarlı mühit yaratmışdır. Hüquqi çərçivənin sürətli bərpası və mülkiyyət hüquqlarının qorunması investor risklərini azaltmış, nəticədə həm daxili, həm də xarici investisiyaların artmasına səbəb olmuşdur. Bu isə kapital axınının genişlənməsi vasitəsilə biznes fəaliyyətinin sürətlənməsinə gətirib çıxarmışdır.

Kolumbiyada uzunmüddətli daxili münaqişədən sonra regionların iqtisadi reinteqrasiyası məqsədilə kənd təsərrüfatı və regional klasterlərə əsaslanan inkişaf modeli tətbiq edilmişdir. Bu yanaşma yerli iqtisadiyyatın aktivləşdirilməsinə və məşğulluğun artmasına müsbət təsir göstərmişdir (OECD, 2018).

Bu təcrübələr göstərir ki, post-münaqişə regionlarında sahəvi idarəetmənin effektivliyi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- institusional koordinasiya səviyyəsi;
- dövlət siyasətinin ardıcılığı;
- yerli sahibkarlığın təşviqi;
- beynəlxalq dəstək mexanizmlərinin düzgün inteqrasiyası.

Yuxarıda qeyd olunan modellərin daha dərin təhlili göstərir ki, Bosniya və Herseqovinada çoxmərkəzli və parçalanmış idarəetmə sistemi institusional koordinasiyanın zəifləməsinə səbəb olmuşdur. Müxtəlif idarəetmə səviyyələri arasında səlahiyyət bölgüsünün qeyri-dəqiq olması qərar qəbul etmə prosesini ləngitmiş, nəticədə infrastruktur layihələrinin icrasında gecikmələr yaranmışdır. Bu isə investisiya mühitinin qeyri-sabitliyinə gətirib çıxarmış və biznes inkişafının tempini aşağı salmışdır. Yəni səbəb – institusional parçalanma, nəticə – iqtisadi bərpanın ləngiməsidir.

Ruandada isə mərkəzləşdirilmiş idarəetmə modeli koordinasiya səviyyəsini artıraraq resursların daha effektiv bölgüsünü təmin etmişdir. Dövlətin vahid strateji xətt üzrə hərəkət etməsi infrastrukturun paralel və planlı inkişafına imkan yaratmış, bu da iqtisadi fəaliyyətin sürətlənməsinə səbəb olmuşdur. Burada səbəb – yüksək koordinasiya və institusional sabitlik, nəticə – sürətli iqtisadi artım və investisiya cəlbediciliyinin yüksəlməsidir.

Kolumbiyada tətbiq olunan qarışıq model isə dövlət və yerli icmalar arasında funksional əməkdaşlığa əsaslanır. Bu yanaşma yerli resursların səfərbər olunmasını və regiona uyğun inkişaf strategiyalarının formalaşmasını təmin etmişdir. Nəticədə iqtisadi inkişaf daha inklüziv xarakter almış, lakin mərkəzləşdirilmiş modellərlə müqayisədə daha tədrici baş vermişdir. Burada səbəb – lokal iştirakçılıq və klaster yanaşması, nəticə – stabil, lakin nisbətən yavaş inkişaf hesab olunur.

Bu müqayisə göstərir ki, idarəetmə modelinin effektivliyi onun struktur formasından daha çox koordinasiya səviyyəsi, institusional sabitlik və yerli şəraitə uyğunlaşma qabiliyyəti ilə müəyyən olunur.

Qarabağ iqtisadi rayonu üçün isə bu modellərin heç biri birbaşa tətbiq edilə bilməz. Mərkəzləşdirilmiş yanaşma (Ruanda modeli) qısa müddətdə sürətli bərpa üçün effektiv olsa da, uzunmüddətli dövrdə yerli sahibkarlığın zəifləməsi riskini yarada bilər. Eyni zamanda, Bosniya tipli parçalanmış idarəetmə modeli koordinasiya problemləri səbəbindən iqtisadi inkişafı ləngidə bilər. Kolumbiya modeli isə

daha balanslı olsa da, Qarabağda tələb olunan sürətli bərpa tempini təmin etməkdə kifayət qədər effektiv olmayıb.

Nəticə etibarilə, Qarabağ üçün optimal yanaşma bu modellərin sintezindən ibarət olmalıdır: ilkin mərhələdə mərkəzləşdirilmiş və koordinasiya edilən idarəetmə, sonrakı mərhələdə isə yerli iştirakçılığa və özəl sektorun gücləndirilməsinə əsaslanan çevik modelin tətbiqi daha məqsədəuyğun hesab olunur.

İşğaldan azad olunmuş bölgələr: inkişaf ssenariləri və institusional mexanizmlər və qanunvericilik çərçivələri

İşğalın sona çatmasından sonra Azərbaycan dövləti işğaldan azad olunmuş ərazilərin ekoloji tarazlığını bərpa etmək və milli iqtisadiyyata reintegrasiyasını təmin etmək məqsədilə "Azərbaycan 2030: Sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər" dövlət proqramını qəbul etmişdir. Bu proqramın əsas məqsədləri 30 il işğal altında olan ərazilərdə törədilmiş ekoloji fəlakətin aradan qaldırılması, ekoloji tarazlığın bərpası, minalardan təmizlənmə, sosial-iqtisadi infrastrukturun formalaşdırılması, köçkün əhəlinin doğma yurdlarına qayıdışının təmin edilməsi və qeyri-neft sektorunun karbon emissiyasında kiçik paya malik sahələrin inkişafının stimullaşdırılmasıdır.

İşğaldan azad olmuş ərazilərə investisiya baxımından yanaşanda, ilk vacib məqam dövlətin bu regionlar üzrə müəyyənləşdirdiyi strateji çərçivədir. Burada söhbət sadəcə fiziki bərpadan deyil, uzunmüddətli və dayanıqlı iqtisadi modelin qurulmasından gedir. Bu məqsədlə bir neçə dövlət proqramları, qanunvericilik çərçivələri və institusional mexanizmlər formalaşdırılmışdır.

2021-ci ildə təsdiq olunmuş "Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair milli prioritetlər" sənədində məhz bu ərazilərə qayıdış xüsusi prioritetlərdən biri kimi qeyd olunmuşdur. Ardınca qəbul edilən 2022-2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası və "Böyük Qayıdışa dair I Dövlət Proqramı" (<https://e-qanun.az/framework/52757>) həmin hədəflərin konkret icra mexanizmlərini müəyyənləşdirmişdir. Məhz 2022-ci ildən etibarən həyata keçirilən "Azərbaycan Respublikasının işğaldan azad edilmiş ərazilərinə Böyük Qayıdışa dair I Dövlət Proqramı" çərçivəsində ekoloji bərpa işləri davam etdirilir.

Proqram çərçivəsində (<https://ereforms.gov.az/az/publications/37>) ümumilikdə 215 min hektar ərazinin minalardan təmizlənməsi nəzərdə tutulmuşdur. 2020-2022-ci illərdə 57,6 min hektar ərazi, 2024-cü ildə isə əlavə olaraq 62 min 23 hektar ərazi minalardan təmizlənmişdir (*Azertac, İqtisadiyyat, 09.01.2025*).

Təmizlənmiş ərazilərdə iqtisadi fəaliyyətin formalaşması üçün işlərin görülməsinə start verilmişdir. Bu fəaliyyətlərin maliyyə təminatının yaradılması üçün isə həm dövlət büdcəsindən, həm də özəl maliyyə mənbələrindən resurs cəlb edilməsi üçün müxtəlif təşviqlər yaradılmalıdır. Xüsusi tikinti-quruculuq işləri üçün əsas istiqamətlər müəyyən olunmalıdır. Bu baxımdan işğaldan azad edilmiş ərazilərdə qurulan yeni iqtisadi məkan tikinti sektoruna sərmayə üçün çoxqatlı imkanlar təqdim edir. Əsas istiqamətlər aşağıdakılardır:

- *Yaşayış kompleksləri və sosial obyektlər.* Böyük Qayıdış Proqramı çərçivəsində köçürülən əhali üçün planlı tikinti, satış və icarə bazarından sabit tələb;

- *Kommersiya və otel infrastrukturunun inşası.* Turizm və xidmət sektoru üçün konqres mərkəzləri, otellər, ictimai məkanlar;

- *Logistika və sənaye zonaları.* Anbarlar, paylama mərkəzləri, istehsal sahələri, vergidən azadolmalar və gömrük güzəştləri ilə investor üçün açıq platforma;

- *Dövlət sifarişləri və dövlət-özəl tərəfdaşlığı imkanları.* Yol, körpü, dəmiryolu və hava limanı layihələrində uzunmüddətli müqavilə və stabil gəlir axını yaradır.

Yuxarıda müəyyənləşmiş həmin istiqamətlər üzrə iqtisadi fəaliyyətin genişlənməsi üçün fiskal və monetar güzəştlər lazımdır. Bunun üçün dövlət proqramlarında uyğun güzəştlər zonası müəyyənləşmişdir. Xüsusilə gömrük sahəsində də güzəştlər nəzərdə tutulmuşdur. Belə ki, işğaldan azad olmuş ərazilərə idxal edilən texnika, texnoloji avadanlıq, qurğu və digər istehsal vasitələri 10 il

müddətinə gömrük rüsumlarından və ƏDV-dən azad edilib. Bu isə ilkin mərhələdə ən böyük xərclərdən biri olan avadanlıq idxalının investor üçün daha sərfəli edir.

Bununla yanaşı əmək qanunvericiliyi səviyyəsində də yeni təşviqlər təsbit olunub. “Azərbaycan Respublikasının işğaldan azad olunmuş ərazilərində işləyən mütəxəssis” anlayışı Əmək Məcəlləsinə daxil edilib. Bu ərazilərdə çalışan mütəxəssislərə hər il 5 gün əlavə məzuniyyət, aylıq maaşa əlavələr və 600 manat birdəfəlik müavinət verilir.

Apardığımız təhlillərə görə işğaldan azad olmuş ərazilərdə dövlətin maliyyəsi ilə yanaşı, özəl maliyyənin, xüsusilə investorların maraqlarını təşviq etmək üçün bir neçə sahədə müəyyənlanmış güzəştlər və onların doğura biləcəyi nəticələri belə sistemləşdirdik:

– *Mənfəət, gəlir, əmlak, torpaq və sadələşdirilmiş vergidən 10 illik azadolma.* Müəssisənin xalis gəliri artır, kapital dövriyyəsi sürətlənir.

– *Dividend gəlirlərinə vergi istisnası.* Xarici və yerli investorun qazancı tam şəkildə öz sərəncamında qalır.

– *Texnoloji avadanlıq və quruluşların idxalında ƏDV və gömrük rüsumlarının sıfırlanması.* İlkin investisiya xərci azalır.

– *Xammal və materialların idxalında güzəştlər.* İstehsalın maya dəyəri aşağı düşür, məhsulun rəqabət qabiliyyəti yüksəlir.

– *Kommunal xidmətlərdə 20%-lik dövlət subsidiyası.* İstehsal xərcləri azalır və enerji səmərəliliyi artır.

– *Sosial sığorta haqlarının 10 ilə qədər mərhələli subsidiyası.* İşçi xərcləri azalır və sosial təminat davamlı olur.

– *Əmək və istehsal yönümlü stimullar.* Mütəxəssislər üçün əlavə məzuniyyət 600 manat, müavinət və ƏDV-nin geri qaytarılması.

– *Hüquqi təminat və avtomatik tətbiq.* Əlavə bürokratik maneə olmadan hüquqi sahəlik təmin olunur.

Vergi, gömrük, sosial, əmək və kommunal güzəştlər kimi bu mexanizmlər birlikdə dövlətin sistemli təşviq paketinin formalaşdırır və işğaldan azad edilmiş ərazilərə investorların maraqlarını cəlb etmək üçün “güzəştlər vadisi” yaratmaq vacibdir.

İşğaldan azad olunmuş bölgələrdə maliyyələşmə mənbələri və maliyyə axın kanalları

Həç şübhəsiz ki, “güzəştlər vadisi” yaratmaqda məqsəd daha çox daxili və xarici investisiyaları (xüsusilə real investisiyalar) işğaldan azad olmuş bölgələrə cəlb etməklə süst olan bölgəni daha dinamik regiona çevirməkdir. Bu məqsədlə Dövlət Proqramının maliyyələşmə mənbələri (https://arxkom.gov.az/storage/uploads/daop/67_president_file_az_6375ee7b65eb0.pdf) kimi aşağıdakılar müəyyənlanmışdır:

- Azərbaycan Respublikasının dövlət büdcəsi;
- Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Fondu;
- Büdcədən kənar fondlar (Qarabağ Dirçəliş Fondu və digər fondlar);
- Azərbaycan Biznesinin İnkişafı Fondu, Azərbaycan Respublikasının Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi yanında Aqrar Kredit və İnkişaf Agentliyinin vəsaiti;
- yerli və xarici investisiyalar;
- dövlət – özəl sektor tərəfdaşlığı nəticəsində yaranan maliyyə vəsaiti;
- beynəlxalq təşkilatların, donorların və fondların vəsaiti;
- qanunvericiliklə nəzərdə tutulan digər mənbələr.

İşğaldan azad olmuş ərazilər üzrə ayrıca mexanizmlər də tətbiq edilir. Burada əsas yenilik “zəmanət subsidiya” sistemidir. Belə ki, dövlət həmin ərazilərdə fəaliyyət göstərən sahibkarların kreditlərinin 90 faizədək hissəsinə zəmanət verir, faiz dərəcəsini isə 10 faiz bəndinin 36 aya qədər müddətdə subsidiyalaşdırır. 2024-cü ildə bu mexanizm çərçivəsində 12 layihə üzrə 23,4 mln. manat kredit

verilmiş, bunun 19,2 mln. manatı dövlət zəmanəti, 6,2 mln. manatı isə subsidiya kimi dəstəklənmişdir. Paralel olaraq həmin il azad olunmuş ərazilərdə 3 layihə üzrə ümumilikdə 8,1 mln. manat güzəştli kredit ayrılmışdır. Bu addımlar regionun bərpasını sürətləndirməklə yanaşı, sahibkarları da riskdən sığortalayır. (*Əmirov, 2026, s.49*).

Dövlət büdcəsi vasitəsilə işğaldan azad olmuş bölgələrə yönəldilən vəsaitlərin illər üzrə təhlili göstərir ki, son 6 ildə əhəmiyyətli dərəcədə ictimai vəsaitlər dominant olmuşdur. Belə ki, (*Əmirov, 2026, səh.235*) dövlət büdcəsi çərçivəsində 2020-2024-cü illər çərçivəsində bərpa-quruculuq məqsədilə 17,5 mlrd. manat, 2025-ci ildə isə əlavə olaraq 4,5 mlrd. manat vəsait ayrılıb. 2026-cı ilin dövlət büdcəsində isə 3,5 mlrd. manat vəsaitin ayrılacağı təsdiqlənib. Bu maliyyə axını nəticəsində yeni şəhərsalma modelləri formalaşdırılır, yaşayış kompleksləri, ictimai obyektlər, məktəblər, xəstəxanalar və sosial infrastruktur ardıcıl şəkildə inşa edilir.

2023-cü ildə antiterror əməliyyatından sonra həmin ildə işğaldan azad olunmuş ərazilərin bərpası və yenidən qurulması xərclənməsi məqsədilə həmin il dövlət büdcəsi zamanı ilkin təsdiq edilmiş məbləğ 3 mlrd. manat olduğu halda, yenidən baxılmış məbləğ 4,8 mlrd. manata yüksəlmiş və digər mənbələrdən yönəldilmiş vəsaitin həcmi isə 781,6 mln. manat olmaqla yekunda 5581,6 mln. manat təşkil etmişdir.

İşğaldan azad olmuş ərazilərdə ildə ortalama olaraq 4-5 milyard manat həcmində vəsaitlər xərclənib. Onların mənbələri əsasən dövlət büdcəsi və büdcədən kənar fondlardan yaranmışdır. Maliyyə Nazirliyinin 2025-ci ilin dövlət və icmal büdcələrinin icrasına (operativ məlumat) dair Hesabatında daha aydın yazılıb: “İşğaldan azad olunmuş ərazilərin yenidən qurulması və bərpası məqsədilə 2025-ci ildə 4, 465,7 mln. manat həcmində vəsait xərclənmişdir (<file:///C:/Users/HP/Downloads/6979ef909aa5a.pdf>). O cümlədən, işğaldan azad olunmuş ərazilərin yenidən qurulması və bərpası ilə bağlı nəzərdə tutulmuş məqsədli vəsaitdən: 3781,9 mln. manat (84,7%), dövlət büdcəsinin ehtiyat fondunun vəsaitindən 373,2 mln.manat (8,3%), investisiya üzrə vəsaitdən 258,5 mln.manat (5,8%) və dövlət büdcəsinin digər ehtiyatlarından ayrılmış vəsaitdən 52,1 mln.manat (1,2%).

Göründüyü kimi dövlət büdcəsi hesabına xərclənmiş vəsaitlər “Böyük Qayıdışa dair I Dövlət Proqram”ına yönəlmişdir. Belə ki, “Böyük Qayıdışa dair I Dövlət Proqram”ının ümumi icra faizi təqribən 79 faizdir. Azad olunmuş ərazilərin bərpası üçün 2025-ci il də daxil olmaqla 21,6 mlrd. manat vəsait ayrılıb (<https://vergiler.az/news/economy/35223.html>). Göründüyü kimi yalnız dövlət büdcəsi və özəl investisiyalar hesabına yönəlmiş vəsaitlərlə kifayətlənməyib, buna paralel olaraq yaxın gələcəkdə daha da çox vəsaitlərin ayrılacağı nəzərdə tutulur.

2026-cı ilin sonuna qədər “Böyük Qayıdış” proqramının I mərhələsinin tamamlanacağı və bu mərhələdə 140 min məcburi köçkünün Qarabağ və Şərqi Zəngəzura qayıdacağı planlaşdırılır. Bununla da bütövlükdə “Böyük Qayıdış” proqramının birinci mərhələsində bütün azad olunmuş şəhərlər də daxil olmaqla, 100 yaşayış məntəqəsinin yenidən qurulması və məskunlaşdırılması nəzərdə tutulur (<https://azerbaijan.az/information/911>). “Böyük Qayıdışa dair I Dövlət Proqramı”nın icrası üçün 2022-26-cı illərdə ümumilikdə təqribən 32 milyard manatdan artıq vəsait tələb olunur.

NƏTİCƏ

Beynəlxalq təcrübənin müqayisəli təhlili göstərir ki, idarəetmə modellərinin effektivliyi onların formal strukturundan daha çox institusional koordinasiya səviyyəsi, dövlət siyasətinin ardıcılığı və iqtisadi subyektlər arasında qarşılıqlı fəaliyyət mexanizmlərinin səmərəliliyi ilə müəyyən olunur. Müəyyən edilmişdir ki, parçalanmış idarəetmə sistemləri iqtisadi bərpa proseslərini ləngidə, yüksək koordinasiyaya əsaslanan mərkəzləşdirilmiş modellər isə bərpa və inkişaf proseslərini sürətləndirə bilər. Bu baxımdan Qarabağ iqtisadi rayonu üçün qısa müddətli dövrdə mərkəzləşdirilmiş və koordinasiyalı idarəetməni, uzunmüddətli mərhələdə isə yerli iştirakçılığı və sahibkarlıq təşəbbüslərini nəzərdə tutan hibrid idarəetmə modelinin tətbiqi daha məqsədəuyğun hesab olunur.

Tədqiqatın nəticələri post-münaqişə regionlarında biznes sisteminin dayanıqlı inkişafının sahəvi idarəetmənin effektivliyi, institusional sabitlik və koordinasiyalı iqtisadi siyasət ilə şərtləndiyini göstərir.

Müəyyən edilmişdir ki, işğaldan azad olunmuş ərazilərdə həyata keçirilən fiskal və maliyyə təşviqləri, o cümlədən vergi-gömrük güzəştləri, dövlət zamanətli maliyyələşdirmə proqramları və dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmləri investisiya cəlb ediciliyinin artırılmasına mühüm töhfə verir. Bu tədbirlər sahibkarlığın inkişafını dəstəkləməklə yanaşı, özəl investisiya axınlarının genişlənməsini və regionda iqtisadi canlanmanın sürətlənməsini təmin edir.

Təhlillər həmçinin göstərir ki, Qarabağ iqtisadi rayonunun bərpası və inkişafı çoxmənbəli maliyyələşmə modelinə əsaslanır. Dövlət büdcəsi, Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondu, büdcədən kənar fondlar, beynəlxalq maliyyə mənbələri və özəl investisiyaların birgə iştirakı regionun inkişaf prosesinin maliyyə dayanıqlığını təmin edən əsas amillərdəndir. Bu baxımdan maliyyə resurslarının səmərəli idarə olunması və investisiya təşviqlərinin davamlı tətbiqi regionun uzunmüddətli sosial-iqtisadi inkişafı üçün strateji əhəmiyyət daşıyır.

Araşdırmalara əsasən deyə bilərik ki, Qarabağ iqtisadi rayonunun yenidən qurulması və inkişafı diversifikasiya olunmuş maliyyələşmə mexanizminə əsaslanır. Dövlət büdcəsi və Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondu ilə yanaşı, büdcədən kənar vəsaitlər, beynəlxalq maliyyə resursları və özəl sektor investisiyaları regionun inkişafının maliyyə təminatında mühüm rol oynayır. Maliyyə mənbələrinin səmərəli koordinasiyası və investisiya təşviqi alətlərinin ardıcıl tətbiqi isə regionun uzunmüddətli və dayanıqlı sosial-iqtisadi inkişafının əsas şərtlərindən biri kimi çıxış edir.

Bu nəticələr əsasında Qarabağ iqtisadi rayonunda biznes sisteminin dayanıqlı inkişafının təmin edilməsi məqsədilə aşağıdakı əsas strateji istiqamətlər üzrə praktiki tövsiyələrin irəli sürülməsi məqsədəuyğun hesab olunur:

-Sahəvi idarəetmənin institusional gücləndirilməsi. Post-münaqişə regionlarında iqtisadi inkişafın davamlılığını təmin etmək üçün idarəetmə strukturları arasında koordinasiya mexanizmləri təkmilləşdirilməli, sektorlararası əlaqələr vahid strateji planlaşdırma çərçivəsində inteqrasiya olunmalıdır.

-İnvestisiya təşviqlərinin və dövlət-özəl tərəfdaşlığı mexanizmlərinin genişləndirilməsi. Özəl kapitalın regiona cəlb edilməsini sürətləndirmək üçün mövcud fiskal və maliyyə təşviqlərinin effektivliyi artırılmalı, dövlət-özəl tərəfdaşlığı layihələrinin institusional bazası gücləndirilməlidir.

-İnsan kapitalının və sahibkarlıq potensialının inkişaf etdirilməsi. Regionda iqtisadi aktivliyin davamlılığını təmin etmək məqsədilə peşə hazırlığı proqramları genişləndirilməli, yerli sahibkarlığın inkişafına yönəlmiş dəstək mexanizmləri təkmilləşdirilməlidir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). *Azərbaycanın sosial-iqtisadi inkişaf göstəriciləri*. Bakı: DSK.
2. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. (2024). *Qarabağ iqtisadi rayonu üzrə bərpa və inkişaf proqramları: illik hesabat*. Bakı: İqtisadiyyat Nazirliyi.
3. *Azertac*, İqtisadiyyat, 09.01.2025
4. <https://e-qanun.az/framework/52757>
5. <https://ereforms.gov.az/az/publications/37>
6. https://arxkom.gov.az/storage/uploads/daop/67_president_file_az_6375ee7b65eb0.pdf
7. https://sai.gov.az/files/budce_xulasesi/X%C3%BClas%C9%99%202023%20icra_yekun-35470.pdf
8. <file:///C:/Users/HP/Downloads/6979ef909aa5a.pdf>
9. <https://vergiler.az/news/economy/35223.html>
10. <https://azerbaijan.az/information/911>
11. Eldəniz Əmirov, *Azərbaycan iqtisadiyyatının investisiya absorbsiyası*, Bakı 2026, səh.235
12. Əliyev, A. A. (2024). İşğaldan azad edilən regionlarda müştərək biznesin inkişaf perspektivləri. *Social Research Journal*, 5(2), 45–60.
13. Addison, T. (2009). *From conflict to recovery in Africa*. Oxford University Press.
14. Blattman, C., & Miguel, E. (2010). Civil war. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 3–57. <https://doi.org/10.1257/jel.48.1.3>
15. Brück, T., Naudé, W., & Verwimp, P. (2013). *Business under fire: Entrepreneurship and violent conflict in developing countries*. Cambridge University Press.
16. Kolk, A., & Lenfant, F. (2016). Conflict minerals and the business response in the DRC. *The Extractive Industries and Society*, 3(3), 741–750.
17. Kostovicova, D. (2005). *Post-conflict reconstruction and reconciliation in Bosnia and Herzegovina*. Palgrave Macmillan.
18. Mallett, R., & Slater, R. (2012). Growth and resilience in post-conflict environments. *Development Policy Review*, 30(4), 409–428.
19. Moritz, M., Scholte, P., & Bako, A. (2023). Governance and economic recovery in post-conflict regions. *World Development*, 165, 106234.
20. OECD. (2018). *Colombia: Policy priorities for inclusive development*. Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
21. Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, 76(6), 77–90.
22. World Bank. (2020). *Rwanda economic update: Transforming the rural economy*. World Bank Group.