



# AZERBAIJAN

ÜLKE REHBERİ

# İÇİNDEKİLER

<b>01</b>	<b>AZERBAYCAN'DA GENEL İŞ ORTAMI</b>
02	Giriş
03	Ekonomik ve Sektörel Görünüm
06	Fintech Ortamı
07	Siber Güvenlik Ortamı
08	Azerbaycan'da Yapay Zekâ Gelişimi
10	Azerbaycan'da Stratejik Kalkınma Alanı Olarak Tarım Sektörü
11	Rekabet Ortamı
13	Yerel İş Birliği ve Networking
<b>15</b>	<b>TEŞVİKLER VE DEVLET DESTEKLERİ</b>
16	Hibe ve İnovasyon Destek Mekanizmaları
16	Girişim Sermayesi ve Devlet Destekli Yatırım Araçları
16	Vergi Teşvikleri ve Sanayi Parkı Rejimleri
17	KOBİ Geliştirme ve İnovasyon Ekosistemi
17	Yatırım Finansmanı ve İmtiyazlı Destek Mekanizmaları
<b>18</b>	<b>BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNE ÖZGÜ İŞLEM YAPILARI</b>
19	Fikri Mülkiyet ve Yazılım Haklarının Devri
19	Dijital ve Bulut Tabanlı Hizmetlerin Fiyatlandırılması
19	Ar-Ge Faaliyetleri ve Değer Yaratma Fonksiyonları
19	E-Ticaret ve Dijital Platform İş Modelleri
<b>20</b>	<b>FİNANSAL VE VERGİSEL DÜZENLEMELER</b>
21	Vergilendirme Süreci
23	Finans ve Bankacılık Sistemi
<b>25</b>	<b>ŞİRKET KURULUŞU VE HUKUKİ SÜREÇLER</b>
26	Şirket Türleri
26	Azerbaycan'da Şirket Kurmak İçin Gerekli Belgeler
27	Şirketin Kapatılması ve Çıkış Stratejileri
<b>29</b>	<b>OPERASYONEL GEREKLİLİKLER</b>
30	Ofis ve Üretim Tesisi Kurulumu
30	İş Kurmak İçin Gerekli Lisans ve İzinler
<b>32</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA MEVZUATI</b>
33	İş İlişkilerine Yönelik Hukuki Çerçeve
33	İş Sözleşmesi Türleri ve Uygulama Esasları
33	Deneme Süresi
34	Sözleşme İçeriği ve Kurumsal Uygulamalar
34	Çalışma Süresi ve Çalışan Hakları
35	İş Akdinin Feshi
35	Sosyal Güvenlik Yükümlülükleri ve Göç Mevzuatı ile Entegrasyon
36	Yabancı Çalışanlar ve Çalışma İzinleri
36	Çalışma İzni Muafiyetleri ve İkamet Bağlantısı
<b>37</b>	<b>SONUÇ</b>

**Bu rehberin hazırlanmasına katkı sağlayan  
TÜBİSAD Yurtdışına Açılım OKR Grubu ve üyelerimiz;**

**Başak Kural Uslu** - Logo Finansal Teknolojiler ve Perakende Çözümleri

**Kaan Turan** - IRISCO IT Solutions

**Mehmet Ali Akarca** - KoçSistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri

**Murat Boyla** - Data Market Bilgi Hizmetleri

**Hüseyin Karslıoğlu** - Sistem Global Danışmanlık

**Barış Karakullukçu** - Aionire

**Ercan Tanrıbak** - Testinium Teknoloji Yazılım

**Melih Sakarya** - Testinium Teknoloji Yazılım

**Serdar Karadayı** - Sestek Ses ve İletişim Teknolojileri

**Yulia Çimen** - Sistem Global Danışmanlık

**Shahriyar Hüseyinli** - Sistem Global Danışmanlık

**Bora İncir** - Redington Türkiye

**Teşekkürlerimizi sunarız.**

# AZERBAYCAN'DA GENEL İŞ ORTAMI

## GİRİŞ

Azerbaycan, Doğu Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu'nun kesişim noktasında yer alan stratejik konumu sayesinde bölgesel ekonomik dinamikler içinde önemli bir rol üstlenmektedir. Yaklaşık 10,2 milyonluk nüfusuyla Güney Kafkasya bölgesinin en büyük ekonomisi konumundadır. Üniter başkanlık sistemiyle yönetilen ülke, son yıllarda kendisini bölgesel bir ulaşım, ticaret ve yatırım merkezi olarak konumlandırmayı hedeflemektedir. Coğrafi konumu ve tarihsel olarak bölgesel ticaret yolları üzerindeki rolü, Azerbaycan'ı Avrupa ile Asya pazarları arasında bir bağlantı noktası hâline getirmektedir. Bu özellik, özellikle sınır ötesi faaliyet gösteren ve bölgesel merkez arayışında olan firmalar açısından ülkeyi potansiyel bir giriş noktası olarak öne çıkarmaktadır.

Bağımsızlık sonrası dönemde Azerbaycan'ın ekonomik büyüme modeli büyük ölçüde devlet öncülüğünde şekillenmiştir. Altyapıya yapılan kapsamlı yatırımlar, enerji gelirlerinin kamu yatırımları aracılığıyla yönlendirilmesi ve merkezi planlama yaklaşımı bu modelin temel unsurları olmuştur. Bununla birlikte, son yıllarda politika yapıcılar özel sektörün ekonomideki rolünü artırmaya, ekonomik çeşitlendirmeyi teşvik etmeye ve ülkenin küresel ve bölgesel değer zincirlerine entegrasyonunu güçlendirmeye yönelik adımlar atmıştır. Bu çerçevede yatırım ortamını iyileştirmeye yönelik çeşitli yasal ve idari düzenlemeler hayata geçirilmiştir. 2024 yılı itibarıyla Azerbaycan'da kamu alımlarına ilişkin düzenleyici çerçeve önemli ölçüde güncellenmiştir. 14 Temmuz 2023 tarihinde kabul edilen Yeni Kamu İhale Kanunu, 1 Ocak 2024 itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Yeni düzenleme; şeffaflık, rekabet, eşit muamele ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı ilkeleri doğrultusunda kamu alım süreçlerini yeniden yapılandırmaktadır.

Reform kapsamında kamu alımlarının büyük ölçüde merkezi elektronik ihale platformu üzerinden yürütülmesi, ihale ilanlarının dijital ortamda yayımlanması ve süreçlerin standardizasyonu öngörülmektedir. Bu yaklaşım, kamu alımlarında şeffaflığın artırılması ve süreçlerin daha izlenebilir hâle getirilmesini amaçlamaktadır.

Bu gelişmeler, özellikle yabancı yatırımcılar açısından kamu projelerine erişimin daha öngörülebilir ve sistematik hâle gelmesine katkı sağlamaktadır.

Yabancı yatırımcılar Azerbaycan'da limited şirket, anonim şirket, şube veya temsilcilik gibi farklı hukuki yapılar altında faaliyet gösterebilmektedir. Mevzuat, yabancı ve yerli yatırımcılar arasında genel olarak eşit muamele ilkesini benimsemektedir.

Yasal çerçeve; mülkiyet haklarının korunması, kâr transferi serbestisi ve belirli koşullar altında uluslararası tahkim mekanizmalarına erişim gibi unsurları içermektedir. Bu düzenlemeler yatırımcılar açısından öngörülebilirlik sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak uygulama süreçlerinin etkinliği ve idari koordinasyon düzeyi pratikte belirleyici olmaya devam etmektedir. Azerbaycan'ın bölgesel lojistik ve transit merkez olma hedefi, büyük ölçekli altyapı projeleriyle desteklenmiştir. Bakü-Tiflis-Kars demiryolu hattı, Alat Uluslararası Deniz Ticaret Limanı ve Orta Koridor (Trans-Hazar Uluslararası Taşıma Rotası) kapsamındaki yatırımlar, ülkenin doğu-batı ticaret akışlarındaki rolünü güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu projeler, Azerbaycan'ın yalnızca enerji ihracatçısı değil, aynı zamanda bölgesel bir taşımacılık ve dağıtım merkezi olarak konumlanma stratejisinin parçasıdır.

Bu yapısal avantajlara rağmen, şirket kuruluşu ve operasyonel faaliyetler sırasında karşılaşılabilecek kurumsal ve idari zorluklar tamamen ortadan kalkmış değildir. Son on yılda gerçekleştirilen düzenleyici reformlar prosedürel verimliliği artırmış olsa da düzenlemelerin uygulamasındaki farklılıklar, idari süreçlerin karmaşıklığı ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon düzeyi zaman zaman işletmeler açısından belirsizlik yaratabilmektedir.

Azerbaycan, Dünya Bankası'nın İş Yapma Kolaylığı Endeksi'nin 2020 yılında yayımlanan son raporunda 190 ülke arasında 34. sırada yer almıştır. Endeksin sonlandırılmasının ardından iş ortamına ilişkin değerlendirmeler farklı uluslararası ölçütler ve yerel reform göstergeleri üzerinden yapılmaktadır. Transparency International'ın 2024 Yolsuzluk Algı Endeksi'nde Azerbaycan 23 puan ile 154. sırada yer almıştır. Bu göstergeler, yönetim ve şeffaflık alanlarında gelişim ihtiyacına işaret etmektedir. Buna karşılık, kamu hizmetlerinin sunumunda son yıllarda belirli iyileşmeler görülmektedir. Özellikle ASAN Hizmeti platformunun devreye alınması, birçok idari işlemin tek noktadan ve daha şeffaf biçimde yürütülmesini sağlamıştır. ASAN modeli, şirketler ile kamu kurumları arasındaki doğrudan teması azaltarak bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesine önemli katkı sağlamıştır.

Devlet işlemlerinin dijitalleştirilmesi reform gündeminin önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Şirket kaydı, lisanslama ve vergi işlemleri; ASAN Hizmeti, ulusal e-Devlet portalı ve dijital vergi ile gümrük sistemleri üzerinden yürütülebilmektedir. Bu dijital altyapı kamu hizmetlerinde erişilebilirliği ve işlem hızını artırmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, izin süreçlerinin süresi, düzenleyici öngörülebilirlik ve kurumlar arası uygulama farklılıkları iş dünyası temsilcileri tarafından dile getirilen başlıca konular arasındadır. Bölgesel düzeyde ve farklı kamu kurumları arasında dijitalleşme kapasitesindeki farklılıklar uygulamada değişkenlik yaratabilmektedir.

Genel olarak Azerbaycan'ın ekonomik ve yatırım ortamı; stratejik coğrafi konum, altyapı yatırımları ve idari reform girişimleri ile şekillenmektedir. Uzun vadeli yatırım cazibesinin güçlenmesi, yönetim reformlarının derinleşmesine, düzenleyici uygulamaların daha tutarlı hâle gelmesine ve dijital kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılmasına bağlı olacaktır. Mevcut yapısal sınırlamalara rağmen, reform sürecinin devam etmesi ülkenin yatırım ortamı açısından belirleyici olacaktır.

## EKONOMİK VE SEKTÖREL GÖRÜNÜM

Azerbaycan'da devlet destekli dijitalleşme programları ve kamu-özel sektör talebindeki artış, sektörün büyümesini desteklemektedir. 2024 yılı itibarıyla BİT pazarının yaklaşık 3,5-3,8 milyar AZN (2,0-2,2 milyar ABD doları) büyüklüğe ulaştığı tahmin edilmektedir. Son yıllarda sektörün yıllık büyüme oranı %8-10 aralığında seyretmektedir. Yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu, bulut hizmetleri, siber güvenlik, e-devlet uygulamaları ve fintech çözümleri öne çıkan faaliyet alanlarıdır. BİT sektörünün GSYİH içindeki payı hâlen sınırlı olmakla birlikte, diğer sektörlerde verimlilik artışı yaratma potansiyeli nedeniyle stratejik öneme sahiptir.

Ayrıca hizmet sektörünün petrol dışı ekonomik faaliyetler içindeki payı artış göstermektedir. Kentleşme, gelir seviyelerindeki yükseliş ve dijital bağlantı imkânlarının genişlemesi; ticaret, turizm, ulaştırma, finans ve profesyonel hizmetlerde büyümeyi desteklemektedir. Bankacılık sektörü, geçmiş yeniden yapılandırma süreçlerinin ardından daha istikrarlı bir görünüm sergilemektedir. Sektör görece yoğunlaşmış bir yapıya sahiptir. Politika yapıcılar; sermaye piyasalarının derinleştirilmesi, finansal aracılık kapasitesinin artırılması ve KOBİ'lerin krediye erişiminin kolaylaştırılması yönünde adımlar atmaktadır.

Azerbaycan'ın dış ticaret fazlası büyük ölçüde hidrokarbon ihracatından kaynaklanmaktadır. Petrol dışı ihracatın payı son yıllarda kademeli olarak artmıştır. Tarım ürünleri, kimyasallar, metaller ve belirli imalat kalemleri bu artışta rol oynamaktadır. Ticaret ve sanayi politikalarının temel hedeflerinden biri, petrol dışı ihracatın çeşitliliğini ve rekabet gücünü artırmaktır.



Azerbaycan ekonomisi, doğal kaynaklara dayalı yapısını korumakla birlikte, son yıllarda petrol dışı sektörlerin güçlendirilmesine yönelik stratejik bir dönüşüm sürecindedir. Ekonomik yapı; hidrokarbon gelirleri etrafında şekillenmiş bir çekirdek sektör ile giderek çeşitlenen petrol dışı faaliyet alanlarından oluşmaktadır. 2024 yılı itibarıyla nominal gayrisafi yurt içi hasılanın (GSYİH) 78-80 milyar ABD doları aralığında gerçekleştiği, kişi başına gelirin ise yaklaşık 7.600-7.800 ABD doları seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. Bu göstergeler Azerbaycan'ı üst orta gelir grubundaki ekonomiler arasında konumlandırmaktadır.

Son yıllarda ekonomik büyüme; kamu yatırım programları, enerji piyasalarındaki gelişmeler ve bölgesel ticaret akışlarındaki değişimlerden etkilenmiştir. Politika yapıcılar, özellikle petrol dışı sektörlerde üretkenliğin artırılması ve özel sektörün ekonomideki payının genişletilmesi yönünde reform adımları atmaktadır. Makroekonomik göstergeler genel olarak istikrarlı bir görünüm sergilemektedir. 2023 ve 2024 yıllarında enflasyon oranı, daha sıkı para politikası ve iyileşen arz koşulları sayesinde orta tek haneli seviyelerde dengelenmiştir. Bu durum, pandemi sonrası küresel ölçekte artan fiyat baskılarının etkisini sınırlamıştır.

Döviz kuru rejimi, kontrollü ve istikrara odaklı bir çerçevede yürütülmektedir. Bu yaklaşım, özellikle ithalat ve ihracat yapan firmalar açısından fiyat öngörülebilirliğini artırmaktadır. Kamu borcunun GSYİH'ye oranının %20'nin altında seyretmesi, kamu maliyesine görece bir esneklik sağlamaktadır. Azerbaycan Devlet Petrol Fonu (SOFAZ), enerji gelirlerinin yönetiminde merkezi bir role sahiptir. Fon, birikmiş kamu varlıkları aracılığıyla hem bütçe finansmanına katkı sağlamakta hem de petrol fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı tampon işlevi görmektedir. Bu mekanizma, makroekonomik istikrarın korunmasında önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Petrol ve doğalgaz sektörü, ihracat gelirleri ve kamu bütçesi açısından belirleyici konumunu sürdürmektedir. Hazar Havzası'ndaki üretim kapasitesi ve Güney Doğalgaz Koridoru kapsamında geliştirilen ihracat altyapısı, Azerbaycan'ın bölgesel ve Avrupa enerji pazarlarındaki rolünü güçlendirmektedir. Sektör yüksek sermaye yoğunluğuna sahip olmakla birlikte, doğrudan istihdam yaratma kapasitesi sınırlıdır. Buna rağmen kamu gelirleri üzerindeki etkisi nedeniyle altyapı yatırımları, sosyal harcamalar ve makroekonomik istikrar açısından kritik öneme sahiptir. Hükümet, hidrokarbon gelirlerine aşırı bağımlılığın uzun vadeli risklerini resmi politika belgelerinde açık biçimde vurgulamakta ve ekonomik çeşitlendirmeyi stratejik öncelik olarak konumlandırmaktadır.

Azerbaycan'ın coğrafi konumu, ulaşım ve lojistik sektörünün gelişimi açısından yapısal bir avantaj sağlamaktadır. Alat Uluslararası Deniz Ticaret Limanı'nın genişletilmesi, Bakü-Tiflis-Kars demiryolu yatırımları ve Orta Koridor kapsamındaki projeler, ülkenin doğu batı ticaret hattındaki rolünü güçlendirmeyi hedeflemektedir. Artan transit hacimleri; depolama, gümrük hizmetleri ve yardımcı lojistik faaliyetlerinde genişlemeye yol açmıştır. Bu gelişmeler, petrol dışı GSYİH içindeki lojistik ve ulaştırma sektörünün payının artmasına katkı sağlamaktadır.

Azerbaycan'ın Türkiye ile yürürlükte olan Tercihli Ticaret Anlaşması (Preferential Trade Agreement - PTA), iki ülke arasındaki ticarete belirli ürün grupları için gümrük vergilerinin kısmen azaltılmasını veya belirli ürünlerde kaldırılmasını öngörmektedir. Bu anlaşma, kapsam itibarıyla tam serbest ticaret anlaşmalarından (FTA) farklı olarak tüm ürünleri kapsamaz; seçili sektörlerde ticaretin kolaylaştırılmasına yöneliktir. Bu çerçevede Azerbaycan, Türkiye ile olan ekonomik entegrasyonunu kademeli olarak derinleştirirken, bölgesel ticaret ağları içinde stratejik konumunu güçlendirmektedir.

İnşaat sektörü, kamu yatırımlarıyla yakından bağlantılı olarak ekonomik faaliyet içinde önemli bir yer tutmaktadır. Ulaşım altyapısı, kentsel dönüşüm ve yeniden yapılanma projeleri sektörde güçlü talep yaratmaktadır. Çimento, çelik, mühendislik ve profesyonel hizmetler gibi bağlantılı sektörler bu yatırımlardan doğrudan etkilenmektedir. Bununla birlikte sektörün kârlılığı büyük ölçüde kamu harcama döngülerine bağlıdır. Özel sektör yatırımlarının artırılması ve proje verimliliğinin geliştirilmesi, sektörün sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

Tarım sektörü özellikle kırsal ve daha az gelişmiş bölgelerde istihdam açısından önemli bir rol oynamaktadır. GSYİH içindeki payı sınırlı olmakla birlikte; gıda güvenliği, bölgesel gelir dağılımı ve ihracat çeşitlendirmesi açısından stratejik öneme sahiptir. Tarım parkları, sulama altyapısı projeleri ve sübvansiyonlu finansman programları, üretim yapısının modernizasyonunu hedeflemektedir. Ancak sektör genelinde verimlilik artışı homojen değildir. Küçük ölçekli ve geleneksel üretim yapılarında dönüşüm daha yavaş ilerlemektedir.

Azerbaycan'ın ekonomik görünümü; çeşitlendirme sürecinin başarısı, petrol dışı sektörlerde verimlilik artışı ve özel sektörün güçlendirilmesiyle yakından bağlantılıdır. Daha dengeli ve dayanıklı bir büyüme yapısının oluşması; dijital dönüşüm, insan sermayesi yatırımları, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve altyapı yatırımlarının sürdürülmesine bağlıdır. Önümüzdeki dönemde krediye erişimin genişletilmesi, sermaye piyasalarının derinleştirilmesi ve bölgesel ile küresel değer zincirlerine entegrasyonun artırılması ekonomik yapının dönüşümünde belirleyici unsurlar olacaktır.

## FINTECH ORTAMI

Fintech ve ödeme sistemlerine ilişkin düzenlemeler ağırlıklı olarak Azerbaycan Merkez Bankası tarafından yürütülmektedir. Elektronik para kuruluşları, ödeme hizmet sağlayıcıları ve ilgili finansal teknoloji faaliyetleri mevcut mevzuat kapsamında lisans ve uyum yükümlülüklerine tabidir. Fintech'e özgü ayrı ve kapsamlı bir çerçeve bulunmamakla birlikte; dijital kimlik, elektronik imza, ödeme sistemleri ve veri güvenliği alanındaki düzenlemeler sektörün gelişimi için temel altyapıyı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, birçok gelişmiş fintech ekosisteminde bulunan düzenleyici deneme ortamlarının (regulatory sandbox) henüz sınırlı olması, erken aşama girişimler açısından test ve ölçekleme imkânlarını kısıtlayabilmektedir. Düzenleyici yaklaşım genel olarak temkinli ve risk azaltmaya odaklıdır.

Ayrıca blockchain teknolojisinin kullanımı şu aşamada ağırlıklı olarak kamu sektörü pilot projeleriyle sınırlıdır. Kamu kayıt sistemleri, dijital kimlik doğrulama, belge güvenliği ve veri bütünlüğü alanlarında dağıtılmış defter teknolojilerine yönelik kavramsal çalışmalar yürütülmüştür. Bu projeler, zaman zaman uluslararası teknoloji sağlayıcılarıyla iş birliği içinde geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, spekülasyon kriptovalutaları uygulamalarından ziyade güvenlik, şeffaflık ve operasyonel verimlilik temelli kullanım senaryolarına odaklanmaktadır. Kripto varlık piyasası ve merkeziyetsiz finans (DeFi) uygulamaları ise sınırlı ölçekte faaliyet göstermektedir. Kripto ticareti ve madencilik faaliyetleri küçük ölçekli ve yakından izlenen bir çerçevede gerçekleşmektedir. Net ve kapsamlı bir düzenleyici yapının bulunmaması hem bireysel yatırımcılar hem de kurumsal aktörler açısından temkinli bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir.

Bu durum, yerel blockchain girişimlerinin daha çok kurumsal çözümler ve kamu odaklı uygulamalara yönelmesine neden olmuştur.

Fintech alanında faaliyet gösteren girişimlerin sayısı sınırlı olmakla birlikte artış eğilimi göstermektedir. Öne çıkan faaliyet alanları şunlardır:

- Ödeme çözümleri
- Dijital cüzdan uygulamaları
- KOBİ'lere yönelik finansal yönetim araçları
- İşletmeler arası (B2B) fintech hizmetleri

Girişim sermayesi ve uzmanlaşmış fintech yatırım fonlarına erişim hâlen kısıtlıdır. Bu nedenle birçok fintech girişimi için bankalarla iş birliği yapmak veya devlet destekli programlara dâhil olmak ölçeklenme açısından önemli bir unsur hâline gelmektedir.

Teknoloji parkları, inovasyon merkezleri ve hızlandırıcı programlar fintech girişimlerini desteklemeye başlamıştır. Ancak erken aşama finansman ve mentorluk altyapısının derinliği sınırlıdır. Azerbaycan'ın Türkiye, Orta Asya ve Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkeleri ile ekonomik ilişkileri, sınır ötesi fintech iş birlikleri açısından potansiyel oluşturmaktadır. Özellikle aşağıdaki alanlarda bölgesel entegrasyon imkânları değerlendirilebilir:

- Sınır ötesi ödemeler
- Ticaret finansmanı
- Dijital kimlik çözümleri
- Havale sistemleri

Bu potansiyelin hayata geçirilebilmesi için kara para aklama ile mücadele (AML), terörizmin finansmanı ile mücadele (CFT), veri koruma ve ödeme sistemlerinin birlikte çalışabilirliği alanlarında uluslararası standartlarla uyumun güçlendirilmesi önem taşımaktadır.



## SİBER GÜVENLİK ORTAMI

Azerbaycan, dijital dönüşüm stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak siber güvenliği öncelikli politika alanlarından biri hâline getirmiştir. Dijital kamu hizmetlerinin genişlemesi, finansal teknolojilerin yaygınlaşması ve ulusal veri altyapısının büyümesi, siber direnç kapasitesinin artırılmasını stratejik bir gereklilik hâline getirmektedir. Yetkili kurumlar; kritik bilgi altyapısının korunması, düzenleyici çerçevenin güçlendirilmesi ve uluslararası standartlarla uyumun artırılması yönünde çalışmalar yürütmektedir. Siber güvenlik politikası, merkezi koordinasyona dayalı çok katmanlı bir yönetim modeli çerçevesinde şekillenmektedir. Devlet kurumları; politika geliştirme, tehdit izleme, olay müdahalesi ve düzenleyici denetim alanlarında aktif rol üstlenmektedir. Ulusal siber stratejilerin hazırlanması, kamu-özel sektör iş birliğinin güçlendirilmesi ve kurumsal kapasitenin artırılması temel hedefler arasında yer almaktadır.

Azerbaycan'da siber güvenlik politikası ve uygulamasında rol alan başlıca kurumlar şunlardır

### a) İnovasyon ve Dijital Gelişim Ajansı (IDDA)

İnovasya və Rəqəmsal İnkişaf Agentliyi (IDDA), ulusal dijital ekosistemin geliştirilmesinden sorumlu temel kurumlardan biridir. Ajans; dijital altyapının güçlendirilmesi, siber güvenlik farkındalığının artırılması ve kamu ile özel sektör için güvenli dijital çözümlerin teşvik edilmesi alanlarında faaliyet göstermektedir. Ulusal dijital dönüşüm programları ile siber güvenlik kapasitesinin geliştirilmesi arasında eşgüdüm sağlamaktadır.

### b) Özel İletişim ve Bilgi Güvenliği Devlet Servisi (SCIS)

Xüsusi Rabitə və İnformasiya Təhlükəsizliyi Dövlət Xidməti (SCIS), devlet bilgi sistemlerinin güvenliğinden ve kamu kurumlarına ait dijital altyapının korunmasından sorumludur. Güvenli devlet iletişim altyapısını işletmekte ve kamu sektörüne yönelik siber tehditlere karşı olay müdahalesini koordine etmektedir. Ulusal siber savunma kapasitesinin teknik bileşenleri bu kurumun görev alanı içindedir.

### c) Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası (CBAR)

Finansal sistemin dijitalleşmesiyle birlikte Merkez Bankası, bankalar, ödeme kuruluşları ve finansal teknoloji şirketleri için siber güvenlik ve operasyonel risk yönetimi standartları belirlemektedir. Finansal kuruluşlara yönelik düzenlemeler; bilgi güvenliği, iş sürekliliği ve siber olay raporlama yükümlülüklerini kapsamaktadır.

### d) Elektronik Güvenlik Servisi (ESS)

Dijital Gelişim ve Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Elektronik Güvenlik Servisi (ESS), ulusal ölçekte siber tehdit izleme ve olay müdahale koordinasyonu görevini yürütmektedir. Ayrıca çevrim içi güvenlik riskleri konusunda kamuoyunu bilinçlendirme çalışmaları gerçekleştirmektedir.

Bu kurumlar birlikte, politika oluşturma, operasyonel savunma ve düzenleyici gözetim mekanizmalarını kapsayan çok katmanlı bir siber güvenlik yönetim çerçevesi oluşturmaktadır. Azerbaycan'ın siber güvenlik yaklaşımı, genel dijitalleşme stratejisiyle paralel şekilde gelişmektedir. Politika öncelikleri şu alanlarda yoğunlaşmaktadır:

- Kritik bilgi altyapısının korunması
- Güvenli ve kesintisiz dijital kamu hizmetlerinin sağlanması
- Finans ve telekomünikasyon sistemlerinin dayanıklılığının artırılması
- Yerel siber güvenlik uzmanlığının ve teknik kapasitenin geliştirilmesi

Düzenleyici çerçeve; risk yönetimi, veri koruma ve siber olay bildirim yükümlülükleri açısından uluslararası iyi uygulamalara kademeli uyum göstermektedir. Finans kuruluşları ve telekom operatörleri, kritik altyapı işletmecileri olarak daha sıkı siber güvenlik gerekliliklerine tabidir. Azerbaycan'da Avrupa Birliği'nin NIS2 Direktifi benzeri tek ve kapsamlı bir çatı siber güvenlik yasası bulunmamaktadır. Bununla birlikte, sektöre özgü düzenlemeler, ulusal strateji belgeleri ve teknik standartlar bir arada değerlendirildiğinde farklı sektörler için operasyonel güvenlik beklentilerini tanımlayan bir çerçeve oluşmaktadır.

## AZERBAJCAN'DA YAPAY ZEKÂ GELİŞİMİ

Azerbaycan yapay zekâ ekosistemi henüz başlangıç aşamasında olsa da kamu sektörü talebi, devlet öncülüğündeki dijital dönüşüm programları ve büyük firmalar arasında veri odaklı teknolojilere yönelik artan farkındalık sayesinde şekillenmeye başlamaktadır. Azerbaycan'daki politika yapıcılar, ülke şu anda yapay zekâ geliştirme alanında lider olmasa bile yapay zekâyı (YZ) hizmet sunumunu, ekonomik verimliliği ve kamu yönetimi performansını artırmak için stratejik bir araç olarak resmen kabul etmiştir.

Şimdiye kadar Azerbaycan'ın yapay zekâ kullanımı, akademik araştırmalardan ziyade pratik uygulamalara odaklanmaktadır. Veri analizi, bilgisayar görüşü, süreç otomasyonu, doğal dil işleme ve makine öğrenimine dayalı karar destek sistemleri, yapay zekânın daha pratik kullanım alanlarından bazılarıdır. Bu durum özellikle kamu sektörü, finans kurumları, telekom şirketleri ve büyük devlet şirketleri için geçerlidir. Pek çok kuruluş, bu uygulamaları kendi bünyesinde geliştirmek yerine yerel BT şirketleri veya çok uluslu teknoloji tedarikçileriyle iş birliği yapmaktadır.

Yapay zekâ uygulamalarının hızlanmasında kilit bir faktör, kamu sektörünün dijitalleşmesidir. ASAN Hizmeti, e-devlet platformları, dijital vergi yönetimi ve gümrük sistemleriyle bağlantılı kurumlar; iş akışlarını otomatikleştirmek, hizmet verimliliğini artırmak ve dolandırıcılığı tespit etmek için veri odaklı çözümlere daha fazla önem vermektedir. Bu çözümlerin tümü "yapay zekâ" terimini kullanmasa da algoritmik karar verme ve makine öğrenimi unsurları içermeleri, yapay zekânın kamu sektörüne yavaş ama kararlı bir şekilde girdiğini göstermektedir.



Endüstriyel yapay zekâ alanında hâlen bir çeşitlilik eksikliği bulunmaktadır. Yapay zekânın en belirgin örnekleri; ağ optimizasyonu, müşteri segmentasyonu, kredi puanlaması ve tahmine dayalı analiz gibi araçların kullanıldığı bankacılık, telekomünikasyon, perakende, lojistik ve enerji hizmetleri sektörlerinde görülmektedir. Ancak veri kullanılabilirliğindeki sınırlamalar, teknik yetenek eksikliği, finansal kapasite kısıtları ve yapay zekâ yatırımlarının geri dönüşüne ilişkin belirsizlik nedeniyle KOBİ'ler yapay zekâyı sınırlı ölçüde kullanmaktadır.

Kurumsal yetenek açısından Azerbaycan, yapay zekâ araştırma ve inovasyon kapasitesini geliştirme sürecinin henüz erken aşamalarında. Yapay zekâ, veri bilimi ve ileri analitik alanlarında uzman yetiştiren akademik programların sınırlı olması nedeniyle nitelikli insan kaynağı eksikliği yaşanmaktadır. Bu sebeple yapay zekâ girişimlerinin önemli bir kısmı dışarıdan uzmanlık alınmasına veya ithal edilen yazılım çözümlerine dayanmaktadır. Yapay zekâ kullanımının yaygınlaşması için insan sermayesine yönelik sınırlamaların giderilmesi kritik olup; bu durum eğitim reformları, uzmanlaşmış eğitim programları ve uluslararası iş birlikleriyle mümkün olabilir.

Yapay zekâ ekosistemi henüz gelişme aşamasında olduğu için teknolojiye yönelik düzenleyici ve etik çerçeveler de oldukça belirsizdir. Veri güvenliği, algoritmik şeffaflık, hesap verebilirlik ve yapay zekâ sistemlerinin etik kullanımı; kapsamlı bir ulusal yapay zekâ politikası ve özel bir yönetim yapısı gerektiren temel konulardır. Mevcut durumda veri koruma, siber güvenlik ve dijital hizmetlere ilişkin düzenlemeler yapay zekâ uygulamalarına dolaylı olarak uygulanmaktadır. Ancak daha açık düzenleyici yönergeler bekleyen özel sektör yenilikçileri ve uluslararası yatırımcılar açısından mevcut esnek çerçeve zaman zaman belirsizlik yaratmaktadır.

Bir diğer önemli sınırlama ise veri altyapısıdır. Yüksek kaliteli, birlikte çalışabilir veri kümelerinin mevcudiyeti yapay zekânın etkili şekilde uygulanması için hayati öneme sahiptir. Azerbaycan kamu belgelerini ve idari süreçleri belirli ölçüde dijitalleştirmiş olsa da veri siloları, sınırlı veri paylaşım kanalları ve tutarsız veri standartları yapay zekâ çözümlerinin ölçeklenebilirliğini kısıtlamaktadır. Açık veri projelerinin genişletilmesi ve kurumlar arası veri entegrasyonunun iyileştirilmesi, ülkenin yapay zekâ uygulamalarına çok daha hazır hâle gelmesini sağlayacaktır.

Kısa ve orta vadede Azerbaycan'ın yapay zekâ büyüme eğrisinin kamu sektörü tarafından yönlendirilmesi beklenmektedir. Özel sektörün ise orta düzeyde bir etki yaratması öngörülmektedir. Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, ulaşım ve lojistik optimizasyonu, enerji kaynaklarının yönetimi, siber güvenlik ve finansal hizmetler yapay zekânın öncelikli uygulama alanları arasında olacaktır. Ekosistemin olgunlaşmasının hızlandırılması; dijital altyapıya, insan kaynağı gelişimine ve belki de ulusal bir yapay zekâ stratejisi aracılığıyla daha net bir politika yönlendirmesine bağlıdır.

Özetle, Azerbaycan'ın yapay zekâ ortamı erken aşamadaki yetenekler, güçlü kamu desteği ve artan pratik uygulamalarla şekillenmektedir. Bununla birlikte araştırma düzeyinin düşük olması ve özel sektör büyümesinin sınırlı görünmesi ekosistemin zorluklarıdır. Yapay zekâ, doğru yönlendirilmiş yatırımlar, güçlendirilmiş veri altyapısı, nitelikli insan kaynağı ve net düzenleyici çerçeveler ile Azerbaycan ekonomisinde dijital dönüşümü ve verimlilik artışlarını hızlandırma potansiyeline sahiptir.

## STRATEJİK KALKINMA ALANI OLARAK TARIM SEKTÖRÜ

Azerbaycan'ın ekonomik, sosyal ve coğrafi kalkınma çerçevesi değerlendirildiğinde, tarım sektörü üretim hacminin ötesine geçen yapısal bir öneme sahiptir. Enerji sektörünün GSYİH üzerindeki belirleyici konumuna rağmen, tarımın stratejik rolü yalnızca makroekonomik göstergelerle sınırlı değildir. Sektör, geçim kaynaklarının korunması, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması, kırsal istihdamın sürdürülmesi ve sosyal istikrarın güçlendirilmesi açısından temel bir işlev üstlenmektedir. Bu nedenle tarımsal kalkınma, yalnızca bir ekonomik faaliyet alanı olarak değil, kapsayıcı büyüme ve dengeli bölgesel gelişim stratejisinin önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır.

Ekonominin hidrokarbon bağımlılığından uzaklaştırılarak çeşitlendirilmesi yönündeki uzun vadeli politika hedefleri, tarım sektörü ile doğrudan ilişkilidir. Politika yapımcılar, enerji odaklı kalkınma modelinin sınırlarını kabul ederek tarımsal üretimin modernizasyonunu, işleme kapasitesinin artırılmasını ve sektörün daha yüksek katma değerli tedarik zincirlerine entegrasyonunu önceliklendirmiştir. Tarımsal üretimdeki artışın lojistik, gıda işleme, depolama, perakende ve ihracat kanalları üzerinde çarpan etkisi yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Bu çerçevede tarım, birincil üretimin ötesinde geniş bir ekonomik ekosistemin tetikleyici unsuru olarak konumlanmaktadır.

Sektörün stratejik önemine ilişkin bir diğer boyut gıda güvenliğidir. Küresel gıda ve gübre piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, yerel üretim kapasitesinin güçlendirilmesini ulusal bir öncelik hâline getirmiştir. Temel tarım ürünlerinde öz yeterlilik düzeyinin artırılması ve dış tedarik kaynaklarına bağımlılığın azaltılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda sulama altyapısı, depolama kapasitesi, soğuk zincir sistemleri ve ulaşım bağlantılarına yönelik yatırımlar yalnızca sektörel gelişim unsurları olarak değil, ekonomik güvenlik perspektifi içinde değerlendirilmektedir.

Kırsal ve bölgesel kalkınma politikaları da tarım sektörüyle yakından bağlantılıdır. Kırsal bölgeler ile büyük şehirler arasındaki gelir ve fırsat farklılıkları tarihsel olarak dengeli kalkınmanın önünde engel teşkil etmiştir. Tarımsal üretimin modernizasyonu ile birlikte tarımsal işleme faaliyetlerinin teşvik edilmesi, kırsal alanlarda sürdürülebilir istihdam yaratılmasının temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Tarım parkları ve bölgesel kalkınma programları, yatırımların, teknolojinin ve destek hizmetlerinin kırsal bölgelerde yoğunlaştırılmasını amaçlamaktadır.

Teknolojik dönüşüm, sektörün verimlilik ve rekabet gücü açısından belirleyici bir unsur hâline gelmektedir. Dijital uygulamalar, hassas tarım ekipmanları, otomatik sulama sistemleri, uydu tabanlı izleme ve veri analitiği çözümleri; kaynak kullanımının optimize edilmesini ve üretim verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedir. Aynı zamanda bu araçlar, tarım sektörünün iklim değişikliğine karşı daha dirençli hâle gelmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte teknolojinin benimsenme düzeyi, özellikle küçük ölçekli üreticiler arasında homojen değildir ve bu durum kapasite geliştirme ile teknik destek mekanizmalarının önemini artırmaktadır.

Tarım sektörü, kurumsal ve finansal destek yapıları bakımından da öncelikli alanlardan biridir. Sübvansiyonlar, imtiyazlı krediler, tarım sigortası uygulamaları ve teknik destek programları üreticilerin resmi değer zincirlerine entegrasyonunu kolaylaştırmakta ve yatırım risklerini azaltmaktadır. Ancak bu mekanizmaların etkinliği; kurumsal kapasite, şeffaflık ve teşviklerin verimlilik çıktılarıyla ilişkilendirilmesi gibi yapısal unsurlara bağlıdır.

İhracatın çeşitlendirilmesi perspektifinde tarım ve gıda ürünleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Petrol dışı ihracat hacmi hâlen sınırlı olmakla birlikte, tarım sektörü dış ticaret dengesinin iyileştirilmesi açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır. Uluslararası pazarlara entegrasyon süreci ise sürdürülebilirlik kriterlerine uyum, izlenebilirlik altyapısının güçlendirilmesi ve uluslararası kalite standartlarının karşılanması gibi gereklilikleri beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda modern yönetim teknikleri ve kalite odaklı üretim modelleri belirleyici hâle gelmektedir.

Bu bütüncül çerçevede tarım sektörü; ekonomik çeşitlendirme, gıda güvenliği, bölgesel kalkınma, teknolojik modernizasyon ve ihracat stratejileri ile doğrudan bağlantılı çok katmanlı bir politika alanı olarak öne çıkmaktadır. Sektörün önceliklendirilmesi hem mevcut yapısal ihtiyaçların giderilmesi hem de uzun vadeli sürdürülebilir büyüme hedeflerinin desteklenmesi açısından stratejik önem taşımaktadır.

## REKABET ORTAMI

Azerbaycan'da rekabet ortamı, tarihsel olarak yüksek piyasa yoğunlaşması ve belirli sektörlerde güçlü devlet etkisi ile şekillenmiş, ancak son yıllarda özelleştirme ve liberalleşme unsurlarını içeren geçiş sürecindeki bir piyasa yapısı sergilemektedir. Pazar rekabetinin artırılması ve idari engellerin azaltılması yönünde kaydedilen ilerlemelere rağmen rekabet dinamikleri, sektörler ve bölgeler arasında homojen bir yapı göstermemektedir.

Kurumsal çerçeve açısından rekabet politikalarının uygulanmasından Ekonomi Bakanlığı bünyesindeki Devlet Tekel Karşıtı ve Tüketici Pazarı Kontrol Servisi sorumludur. Tüketicinin korunması, tekeli davranışların sınırlandırılması ve haksız rekabetin önlenmesine yönelik mevzuat rekabet düzeninin temelini oluşturmaktadır. Son yıllarda gerçekleştirilen düzenleyici değişiklikler; şeffaflığın artırılması, uygulama kapasitesinin güçlendirilmesi ve mevzuatın uluslararası normlarla uyumlaştırılması hedefleri doğrultusunda şekillenmiştir. Bununla birlikte uygulama pratiği ve yaptırım mekanizmalarının etkinliği bakımından yapısal sınırlamalar devam etmektedir. Enerji, telekomünikasyon, ulaşım ve bankacılık gibi stratejik alanlarda piyasa yoğunlaşması, ekonominin belirgin özelliklerinden biri olmayı sürdürmektedir.

Birçok sektörde piyasa faaliyetleri sınırlı sayıda büyük oyuncu tarafından domine edilmektedir. Bu firmaların bir kısmı tarihsel avantajlara, güçlü finansal kapasiteye veya kamu ile yakın ilişkilere sahiptir. Bu yapı özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yerel ağlara sahip olmayan yabancı yatırımcılar açısından pazara giriş engellerini artırabilmektedir. Finansmana erişim, dağıtım kanallarına hâkimiyet ve idari süreçlere uyum kapasitesi rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır.

Petrol ve doğalgaz sektörü ile petrol dışı sektörler arasında rekabet yapısı bakımından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Yüksek sermaye gereksinimi ve kamu bağlantılı büyük ölçekli aktörlerin hâkimiyeti nedeniyle enerji sektöründe rekabet alanı sınırlıdır. Buna karşılık ticaret, hizmetler, tarım, inşaat ve bazı imalat kollarını kapsayan petrol dışı sektörlerde daha yoğun bir rekabet ortamı gözlemlenmektedir. Ancak bu alanlarda dahi düzenleyici uygulamalardaki farklılıklar, gayriresmî iş yapma pratikleri ve sermayeye erişimdeki eşitsizlikler rekabet koşullarını etkileyebilmektedir.



Yabancı yatırımcılar hukuki açıdan yerli firmalarla eşit statüde faaliyet gösterebilmekle birlikte; düzenleyici çerçeveye hâkimiyet, yerel dağıtım ağlarına erişim ve idari takdir süreçlerinin öngörülebilirliği gibi unsurlar fiili rekabet koşullarını belirlemektedir. Bu nedenle ortak girişimler, yerel ortaklıklar ve temsilcilik yapıları pazara giriş stratejilerinde yaygın olarak tercih edilen modeller arasında yer almaktadır.

Rekabet koşulları bölgesel olarak da farklılaşmaktadır. Bakü ve Abşeron Yarımadası; yüksek talep düzeyi, gelişmiş altyapı ve güçlü kurumsal kapasite sayesinde en çeşitli ve rekabetçi piyasa yapısına sahiptir. Diğer bölgelerde ise pazar ölçeğinin daha sınırlı olması ve sektör çeşitliliğinin düşük kalması nedeniyle rekabet yoğunluğu görece daha azdır. Bununla birlikte, tarım, gıda işleme, lojistik ve hizmet sektörlerinde erken konumlanan aktörler için bölgesel pazarlarda fırsatlar oluşabilmektedir.

Son yıllarda dijitalleşme süreci rekabet dinamiklerini dönüştüren önemli bir unsur hâline gelmiştir. Çevrimiçi hizmet sunumu, dijital ödeme sistemleri ve e-ticaret platformlarının yaygınlaşması fiyat şeffaflığını artırmış ve belirli alanlarda giriş engellerini azaltmıştır. Dijital araçlar, küçük işletmelerin daha geniş müşteri kitlelerine erişimini kolaylaştırarak rekabet alanını genişletmektedir. Bununla birlikte büyük metropol alanları dışındaki bölgelerde dijital altyapı ve teknoloji benimseme düzeyindeki farklılıklar rekabetin eşit koşullarda gelişmesini sınırlamaktadır.

Rekabet düzenlemelerinin uygulanmasında ilerleme kaydedilmiş olmakla birlikte, öngörülebilirlik ve caydırıcılık etkisinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Piyasa aktörleri; daha şeffaf düzenlemelere, soruşturma kapasitesinin artırılmasına ve yaptırımların daha tutarlı uygulanmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Yargısal inceleme mekanizmalarının etkinliğinin artırılması ve kurumsal bağımsızlığın güçlendirilmesi, rekabet ortamına duyulan güveni artırabilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede Azerbaycan'ın rekabet ortamı dinamik bir dönüşüm sürecinde olmakla birlikte; yapısal yoğunlaşma, idari uygulama farklılıkları ve sektörel asimetri nedeniyle tam anlamıyla homojen ve açık bir piyasa yapısına henüz ulaşmış değildir. Piyasa verimliliğinin artırılması, yenilik kapasitesinin güçlendirilmesi ve sürdürülebilir özel yatırımların teşvik edilmesi; düzenleyici netliğin artırılması ve giriş engellerinin azaltılması yönündeki reformların devamlılığını gerektirmektedir.

## YEREL İŞ BİRLİĞİ VE NETWORKING

Azerbaycan'daki iş yapma ortamı, resmî mevzuat ve düzenleyici çerçevenin ötesinde, yerel ortaklıklar ve ağ yapılarıyla yakından ilişkilidir. Hukuki ve idari düzenlemeler pazara girişin temel koşullarını belirlemekle birlikte; operasyonel etkinlik, bilgiye erişim ve kurumsal süreçlerin yönetimi büyük ölçüde yerel ilişkiler üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle hem yerli hem de yabancı yatırımcılar açısından paydaş katılımı ve ilişki yönetimi stratejik önem taşımaktadır.

Kamu sektörü kuruluşları, Azerbaycan'daki ortaklık ekosisteminin merkezinde yer almaktadır. Finansman programları, pilot uygulamalar ve sektörel girişimler çoğu zaman ilgili bakanlıklar ve kamu kurumları tarafından koordine edilmektedir. Özellikle dijital teknoloji, tarım, lojistik ve altyapı gibi öncelikli alanlarda kamu kurumlarıyla kurulan yapısal diyalog; düzenleyici yönlendirmelere, kamu alım süreçlerine ve destek mekanizmalarına erişimi kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda kamu paydaşlarıyla sürdürülebilir ve organize bir iletişim modeli geliştirmek, pazara giriş ve büyüme stratejisinin temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon ve dijital dönüşüm alanında kurumsal iş birliğini teşvik eden yapılar da bu ekosistemin önemli bileşenlerindedir. İnovasyon ve Dijital Gelişim Ajansı (IDDA), teknoloji benimsenmesini artırma, dijital becerileri geliştirme ve kamu, özel sektör ile uluslararası aktörler arasında iş birliğini destekleme yönünde faaliyet göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, yapay zekâ, finans teknolojileri ve dijital hizmetler alanında faaliyet gösteren uluslararası şirketler için bu tür kurumlarla geliştirilen iş birlikleri; politika diyaloglarına katılım, pilot projelerde yer alma ve ağ platformlarına erişim bakımından önemli fırsatlar sunmaktadır.

Ekonomi politikalarının uygulanmasında Ekonomi Bakanlığı ve bağlı kuruluşları belirleyici bir role sahiptir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ajansı (KOBİA), danışmanlık hizmetleri, eğitim programları ve eşleştirme faaliyetleri aracılığıyla girişimcilik ekosistemini desteklemekte ve KOBİ ağlarının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yapılar, yerel ortak veya tedarikçi arayışında olan yabancı yatırımcılar için potansiyel temas noktaları oluşturmaktadır. Ayrıca ASAN Hizmet merkezleri ve ulusal e devlet altyapısı, idari süreçlerin standardizasyonunu sağlayarak kamu kurumlarıyla etkileşimi daha öngörülebilir ve sistematik hâle getirmektedir.

Ağ oluşturma faaliyetleri; ticaret odaları, sektörel birlikler ve profesyonel platformlar aracılığıyla da gelişmektedir. Ulusal ve ikili ticaret odaları, sektöre özgü dernekler ve iş konseyleri; bilgi paylaşımı, ortaklık geliştirme ve görünürlük artırma açısından işlevsel kanallar sunmaktadır. Özellikle pazara yeni giren yabancı yatırımcılar için bu platformlar, kurumsal meşruyetin güçlendirilmesi ve yerel aktörlerle temas kurulması bakımından kritik öneme sahiptir.

Azerbaycan'daki kurumsal kültürde uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler belirleyici bir rol oynamaktadır. Yazılı sözleşmeler ve hukuki çerçeve iş birliğinin temelini oluşturmakla birlikte; düzenli iletişim, karşılıklı güven ve gayriresmî temaslar iş ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından önemli kabul edilmektedir. Bu nedenle sektör forumları, yatırım etkinlikleri, iş ağları ve profesyonel buluşmalar, ticari ilişkilerin geliştirilmesinde etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Son yıllarda inovasyon merkezleri, teknoloji parkları ve startup ekosistemleri gibi platformların önemi artmıştır. Bu yapılar; dijital hizmetler, tarım teknolojileri, finans teknolojileri ve diğer teknoloji odaklı alanlarda faaliyet gösteren girişimlerin kamu kurumları, yatırımcılar ve akademik yapılarla etkileşimini kolaylaştırmaktadır. Ekosistemin kapsamı genişlemeye devam etmekte olup çok paydaşlı iş birliği modelleri giderek daha görünür hâle gelmektedir.

Coğrafi faktörler de iş birliği dinamiklerini etkilemektedir. Bakü ve Abşeron Yarımadası, kurumsal paydaşların, şirket merkezlerinin ve profesyonel etkinliklerin yoğunlaştığı ana merkez konumundadır. Bölgesel alanlarda ağ yapıları görece daha sınırlı olmakla birlikte; özellikle tarım, gıda işleme, lojistik ve hizmet sektörlerinde yerel kalkınma öncelikleriyle uyumlu iş birlikleri geliştirmek mümkün olabilmektedir.

Bu çerçevede Azerbaycan'daki yerel ortaklık ve ağ yapıları; kamu özel sektör etkileşiminin belirgin olduğu, ilişki temelli ve kurumsal olarak yapılandırılmış bir ekosistem sergilemektedir. Pazara giriş ve sürdürülebilir büyüme açısından kurumsal paydaşlarla yapısal diyalog geliştirilmesi, iş ağlarına aktif katılım sağlanması ve uzun vadeli ilişki yönetimine yatırım yapılması belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

# TEŞVİKLER VE DEVLET DESTEKLERİ



## HİBE VE İNOVASYON DESTEK MEKANİZMALARI

Azerbaycan hükümeti, özellikle BT ve internet sektörlerine odaklanarak, inovasyon yoluyla ekonomiyi çeşitlendirme çabalarını son zamanlarda artırmıştır. İnovasyon ve Dijital Gelişim Ajansı (IDDA) ve Ekonomi Bakanlığı (İktisadiyyat Nazirliyi), devlet destek mekanizmalarını koordine etmekten sorumlu ana kurumlardır. Bu iki kuruluş, girişimlerin geliştirilmesi, dijital dönüşüm ve teknoloji ekosistemlerinin büyümesi için temel oluşturmaktadır.

Azerbaycan'daki inovasyon destek modeli, girişimcilik kapasitesini artırmak ve teknoloji odaklı projelerin ticarileştirilmesini hızlandırmak için ekosistem girişimlerini, ortak yatırım mekanizmalarını ve hedefli hibe programlarını bir araya getirmektedir. Bu yapı, oldukça organize federal hibe programlarına dayanan bazı Avrupa ülkelerinden farklıdır. Bu çerçevede IDDA ve ona bağlı inovasyon platformları, girişimlere ve erken aşama teknoloji şirketlerine büyüme alanı, sektör uzmanlarından tavsiye ve bazı durumlarda hibe yoluyla dijital inovasyon projeleri için finansman sağlayarak yardımcı olan programlar yürütmektedir. Azerbaycan'ın kamu ve özel sektör araştırma ve inovasyonunu birleştirme politikasına uygun olarak, bu girişimler sıklıkla eğitim kurumları, inovasyon merkezleri ve yabancı kuruluşlarla ortaklıkları içermektedir.

Ekosistem odaklı inovasyonu desteklemeye yönelik politika değişikliği, SABAH.HUB gibi IDDA destekli platformların yükselişiyle gösterilmektedir. Bu programlar sadece finansman sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda hızlandırıcılar, yatırımcı eşleştirmesi ve uluslararası alanda genişleme stratejileri sunarak teknoloji firmalarının faaliyete geçmesine yardımcı olmaktadır. Modelin belirtilen hedefleri arasında kurucu yetkinliklerini güçlendirmek, fonlara erişimi iyileştirmek ve yerel işletmeleri bölgesel teknoloji ağlarına bağlayarak girişim ekosisteminde sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmek yer almaktadır.

## GİRİŞİM SERMAYESİ VE DEVLET DESTEKLİ YATIRIM ARAÇLARI

Azerbaycan'ın inovasyon politikası çerçevesi, girişim sermayesi finansman kanallarıyla giderek daha fazla bütünleşmektedir. Azerbaycan Yatırım Şirketi (Azerbaycan İnovasyon Şirketi - AİŞ) ve diğer kamu özel sektör yatırım programları, fintech, yapay zekâ, dijital altyapı ve ileri üretim gibi kilit alanlarda özel yatırımı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Hibe parasından piyasa odaklı finansman araçlarına doğru yavaş fakat istikrarlı bir geçiş yaşanmakta olup, bu projeler söz konusu dönüşümün önemli örneklerinden biridir.

Aynı zamanda Azerbaycan'ın erken aşama finansman ortamı, yerel girişim sermayesi fonlarının ve teknoloji odaklı yatırım platformlarının oluşturulmasını teşvik eden hükümet destekli ekosistem faaliyetleri sayesinde gelişmektedir. Kamu girişim sermayesi faaliyetleri, Avrupa'daki daha olgun inovasyon ekosistemlerine kıyasla hâlen daha düşük ölçekte olsa da, özel yatırımı devlet katılımıyla birleştirerek yüksek büyüme potansiyeline sahip işletmeler için finansman açığını kapatmayı amaçlayan yasal düzenlemeler mevcuttur.

## VERGİ TEŞVİKLERİ VE SANAYİ PARKI REJİMLERİ

Azerbaycan'ın yatırım politikası, mali teşviklere dayanmaktadır. İktisadi Bölgelerin İnkişafı Ajansı (İZİA) tarafından yönetilen belirlenmiş sanayi ve teknoloji parklarının amacı, bu parklarda faaliyet gösteren şirketlere önemli vergi ve gümrük avantajları sunarak sanayi çeşitliliğini ve yüksek katma değerli yatırımları teşvik etmektir. Düzenleyici onay ve yatırım kriterlerine uyulması şartıyla, bu bölgelerde sağlanan tipik teşvikler arasında kurumlar vergisi, emlak vergisi, arazi vergisi ve ithal ekipmanlara uygulanan gümrük vergilerinden uzun vadeli muafiyetler yer alabilir. Bu rejimler, başlangıç maliyetlerini düşürerek ve uzun vadede operasyonel sürdürülebilirliği güçlendirerek Azerbaycan'ı daha cazip bir bölgesel üretim ve teknoloji merkezi hâline getirmeyi amaçlamaktadır.



## KOBİ GELİŞTİRME VE İNOVASYON EKOSİSTEMİ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İnkişafı Ajansı (KOBİA), girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesi ve KOBİ dijitalleşme faaliyetlerinin desteklenmesi yoluyla tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. KOBİA programları, doğrudan finansal sübvansiyonlara odaklanmak yerine; danışmanlık hizmetleri, eğitim programları ve iş destek altyapısına erişim sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) dijital teknolojileri benimsemelerine, operasyonel verimliliklerini artırmalarına ve ihracat pazarlarına açılmalarına yardımcı olmaktadır. Bu çabalar; özel şirketler, eğitim kurumları ve kamu kurumları arasında bilgi akışını kolaylaştırarak inovasyon ekosisteminin tamamına katkıda bulunmaktadır. Azerbaycan, bilgi tabanlı bir ekonomi olma yönündeki uzun vadeli hedefine ulaşmak için dijital girişimler ve yerleşik işletmeler arasında iş birliğini teşvik eden politika çerçeveleri uygulamaktadır.

## YATIRIM FİNANSMANI VE İMTİYAZLI DESTEK MEKANİZMALARI

Ayrıca, Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen kalkınma odaklı projeler ve kamu finans kuruluşları tarafından kolaylaştırılan imtiyazlı finansman programları, devlet destekli yatırım araçlarına örnek teşkil etmektedir. İnovasyon, dijital dönüşüm veya modernizasyon yoluyla genişlemeyi hedefleyen işletmeler, finansmana daha kolay erişim sağlamak için bu programlardan yararlanabilmektedir. Finansman desteği; ortaklık yapıları, ortak yatırım anlaşmaları veya sübvansiyonlu krediler şeklinde olabilir. Bu araçların ortak amacı, piyasa disiplini korurken özel yatırımcıların riskini azaltmaktır.

Yatırım teşviklerinin insan sermayesi gelişimiyle desteklendiğinden emin olmak için hükümet çabaları çoğu zaman mali yardımı iş gücü geliştirme ve dijital beceri eğitimiyle birleştirmektedir. Mali teşvikleri eğitim, istihdam ve sanayi hedefleriyle koordine ederek bu kapsamlı strateji, yenilik odaklı büyümeyi daha sürdürülebilir hâle getirmeyi amaçlamaktadır.

# BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNE ÖZGÜ İŞLEM YAPILARI

## FİKRİ MÜLKİYET VE YAZILIM HAKLARININ DEVRİ

Yazılım, algoritmalar, veritabanları, ticari markalar ve tescilli platformlar, BİT şirketlerinin sıklıkla bağımlı olduğu yüksek değerli maddi olmayan varlıklara örnek teşkil etmektedir. Azerbaycan, geliştirme veya operasyonel destek sağlama konusunda rol oynamaya devam etse de bu tür varlıkların mülkiyeti uluslararası çerçevelerde başka bir devlette merkezlenebilir. Vergi Kanunu'nun 14-1. maddesinde tanımlanan kontrollü işlemler, piyasa koşullarına uygun fiyatlandırmayı gerektirir ve bu durum bağlantılı tarafların maddi olmayan varlıkları devrettiği veya lisansladığı işlemleri de kapsamaktadır. Yerel kalkınma girişimlerinin değer yaratımında önemli bir etkisi olduğunda, yetkililer Azerbaycan kuruluşunun sorumlulukları ve riskleriyle orantılı adil bir ekonomik getiri elde edip etmediğini değerlendirebilir.

Sonuç olarak, Azerbaycan'da faaliyet gösteren teknoloji şirketleri, değer mantıklarını savunulabilir tutarak ve lisans anlaşmalarını açık hâle getirerek riskten kaçınmaya öncelik vermelidir.

## DİJİTAL VE BULUT TABANLI HİZMETLERİN FİYATLANDIRILMASI

SaaS çözümleri, bulut barındırma, siber güvenlik hizmetleri ve merkezi BT desteği gibi dijital altyapı düzenlemeleri, çok uluslu BİT grupları içinde yaygındır. Bu durumlarda, özellikle hizmetlerin grup içinde yüksek düzeyde entegre olduğu durumlarda, güvenilir dış karşılaştırma ölçütleri belirlemek zor olabilir. Azerbaycan'ın transfer fiyatlandırma çerçevesi, maliyet tabanlı ve kâr tabanlı yaklaşımlar da dâhil olmak üzere uluslararası kabul görmüş yöntemleri tanımakta ve şirketlerin doğrudan piyasa kıyaslama ölçütlerinin sınırlı olduğu durumlarda fiyatlandırmayı gerekçelendirmelerine olanak tanımaktadır. Yetkililer, Azerbaycan kuruluşunun yalnızca rutin destek işlevlerini mi yerine getirdiğini yoksa daha yüksek bir ücretlendirmeyi haklı çıkaracak stratejik dijital operasyonlara mı katkıda bulunduğunu inceleyebilir.

Bu nedenle, özellikle yerel ekiplerin kullanıcı verilerini, yerelleştirme süreçlerini veya bölgesel dijital altyapıyı yönettiği durumlarda sözleşme tanımlarını gerçek ekonomik içerikle uyumlu hâle getirmek büyük önem taşımaktadır.

## AR-GE FAALİYETLERİ VE DEĞER YARATMA FONKSİYONLARI

Bölgedeki ürün geliştirme stratejileri, Azerbaycan yazılım mühendisliği ekiplerini ve inovasyon girişimlerini giderek daha fazla içermeye başlamaktadır. Yetkililer, geliştirmeden kimin sorumlu olduğunu, stratejik kararları kimin aldığı ve maddi olmayan varlıkların yaratılmasına ilişkin riskleri kimin üstlendiğini belirlemek için sınır ötesi AR GE anlaşmalarını inceleyebilir. Yerel mevzuat, DEMPE gibi OECD analitik çerçevelerini açıkça içermese de OECD transfer fiyatlandırması önerilerinde belirtilen uluslararası normlar; kâr dağılımının değer yaratan hizmetlerin konumunu doğru şekilde temsil edip etmediğini değerlendirirken dikkate alınabilir. Bu nedenle ortak geliştirme çerçeveleri, açık maliyet dağıtım yöntemlerini ve net şirket içi anlaşmaları içermelidir.

## E-TİCARET VE DİJİTAL PLATFORM İŞ MODELLERİ

Gelir başka bir ülkede tanınırken, pazarlama, yerelleştirme veya operasyonel destekten sorumlu Azerbaycan kuruluşları genellikle dijital ticaret ve platform tabanlı işletmeler tarafından desteklenmektedir. Yerel kuruluşun marka geliştirme, kullanıcı edinimi veya pazar genişlemesi gibi stratejik operasyonlara katkısı – yalnızca rutin destek fonksiyonlarının aksine – bu tür yapılarda yetkililer tarafından değerlendirilir. Bu nedenle, Azerbaycan'ın dijital ekonomi ortamında vergi keskinliğini korumak için sözleşmesel rollerin, operasyonel gerçekliğin ve mali tazminatın senkronize olduğundan emin olmak hayati önem taşımaktadır.

# FİNANSAL VE VERGİSEL DÜZENLEMELER



## VERGİLENDİRME SÜRECİ

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin vergi sistemi, Azerbaycan Cumhuriyeti Vergi Kanunu (Azerbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi) ile düzenlenmekte ve Ekonomi Bakanlığına bağlı Devlet Vergi Servisi (İqtisadiyyat Nazirliyi yanında Dövlət Vergi Xidməti) tarafından yönetilmektedir. Azerbaycan'da fiilen yerleşik olan veya yönetim ofisi ülkede bulunan şirketlerin elde ettiği tüm gelirler vergilendirilmekte; yerleşik olmayan firmalar ise genellikle sadece Azerbaycan'dan elde edilen gelirler veya ülkedeki daimi işyeri aracılığıyla kazanç elde etmeleri hâlinde vergiye tabi olmaktadır. Yurtdışında ödenen vergilerin etkisini azaltmak amacıyla ülke, kapsamlı bir Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları (ÇVÖA/ÇİA) ağı işletmektedir.

### Kurumlar Vergisi

Azerbaycan'da kurumlar vergisi oranı genel olarak net kâr üzerinden %20 olarak uygulanmaktadır. 2026 yılından itibaren bu oran standart hâle gelmiştir. Vergilendirilebilir gelir, brüt gelirden kanunen kabul edilen giderlerin düşülmesiyle hesaplanmaktadır. Ülkede daimi işyeri bulunan yabancı şirketler ile yerleşik tüzel kişiler aynı vergi kurallarına tabidir. Mikro işletmeler için belirli şartlar altında kurumlar vergisinde %75 oranında muafiyet uygulanabilmektedir. Kurumlar vergisi üçer aylık dönemlerde ödenmekte; yıllık beyanname ayrıca sunulmaktadır.

Sanayi parkları, teknoloji parkları ve özel ekonomik bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler ise İktisadi Bölgelerin İnkişafı Ajansı (İZİA) tarafından yürütülen rejimler kapsamında çeşitli vergi ve gümrük teşviklerinden yararlanabilmektedir. Vergi zararları yasal sınırlar çerçevesinde beş yıla kadar taşıyabilmektedir.

### Kişisel Gelir Vergisi

1 Ocak 2026 itibarıyla petrol dışı özel sektör çalışanları için yeni gelir vergisi tarifesi geçerlidir:

- En fazla 2.500 AZN: %3
- 8.000 AZN üzeri gelirler için: 75 AZN + aşan tutarın %10'u
- En az 625 AZN + aşan tutarın %14'ü

Petrol ve doğalgaz sektöründe veya kamu kurumlarında çalışanlar için farklı vergilendirme esasları uygulanabilmektedir. Yeni düzenlemeler hem mali istikrarı güçlendirmeyi hem de özel sektörde rekabetçiliği korumayı hedeflemektedir.

### Stopaj Vergisi

Yerleşiklerin yerleşik olmayanlara yaptığı ödemelerde aşağıdaki stopaj oranları uygulanmaktadır:

- Temettüler: %5
- Faiz: %10
- Telif hakları: %14
- Kira gelirleri: %14
- Belirli hizmet gelirleri: %10

ÇVÖA kapsamında daha düşük oranlar uygulanabilmektedir.

### Katma Değer Vergisi (KDV)

Azerbaycan'da çoğu mal, hizmet ve ithal ürün KDV'ye tabidir.

Standart KDV oranı %18'dir.

Mevzuat kapsamında bazı istisnalar (sağlık, eğitim, belirli finansal hizmetler) ve ihracat işlemleri için sıfır oran geçerlidir. Belirli ciro seviyesini aşan işletmeler için KDV kaydı zorunludur.

Devlet Vergi Servisi, KDV süreçlerinin dijital olarak yürütüldüğü e-Vergi Portalı sistemini işletmektedir.



### Basitleştirilmiş Vergi Rejimi

Kurumlar Vergisi ve KDV'ye alternatif olarak belirli işletmeler ciro üzerinden hesaplanan basitleştirilmiş vergi sistemine tabi olabilir:

- Bakü'de: yaklaşık %4
- Diğer bölgelerde: yaklaşık %2

Bu rejim özellikle küçük işletmeler için uygulanmaktadır.

### Sosyal Güvenlik ve İşveren Yükümlülükleri

İşveren yükümlülükleri iki kurum tarafından düzenlenmektedir:

- Devlet Sosyal Koruma Fonu (DSMF)
- Devlet Zorunlu Sağlık Sigortası Kurumu

2026 itibarıyla:

- 8.000 AZN üzeri maaşlarda sosyal güvenlik primlerinde yaklaşık %21 oranında indirim,
  - 2.500 AZN üzeri gelirlerde sağlık sigortası primlerinin yaklaşık %1'e düşürülmesi,
- iş gücü maliyetlerini azaltmayı ve istihdamı desteklemeyi amaçlamaktadır.

### Vergi Yönetimi ve Uyum Süreci

Azerbaycan vergi sistemi son yıllarda kapsamlı bir dijital dönüşümden geçmiştir. Uygulamada:

- Zorunlu elektronik vergi beyannameleri
- Dijital KDV takibi
- Elektronik fatura sistemi
- Risk tabanlı denetim
- e-Vergi sistemi üzerinden çevrim içi mükellef hesapları aktif olarak kullanılmaktadır.

Uluslararası işlemleri bulunan yabancı yatırımcılar, özellikle sınır ötesi işlemler ve belge yükümlülükleri nedeniyle çoğunlukla lisanslı yerel vergi danışmanlarıyla çalışmayı tercih etmektedir.

Yeni kurulan şirketler, faaliyetlerine başladıktan sonra standart vergi rejimine tabi olur.

Kurumlar vergisi, KDV, basitleştirilmiş vergi ve sosyal güvenlik yükümlülükleri koşullara göre uygulanır. Vergi rejimlerinin doğru seçilmesi, küçük işletmeler için sağlanan muafiyetlerin takip edilmesi ve uyum süreçlerinin etkin yönetimi, şirketlerin finansal sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

## FİNANS VE BANKACILIK SİSTEMİ

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde petrol dışı ekonominin büyümesi, yatırım akışları ve makroekonomik istikrar için giderek modernleşen ve merkezileşen bankacılık ve finans sistemi önemlidir. Ticari bankaları, banka dışı kredi kuruluşlarını, sigorta şirketlerini, yatırım kurumlarını ve sürekli büyüyen finansal teknoloji (FinTech) ekosistemini içeren finans sektörünü yöneten yapılandırılmış bir düzenleyici çerçeve mevcuttur. Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası (Azerbaycan Respublikasının Merkez Bankası – CBAR), Euro Bölgesi'nin çok katmanlı uluslararası parasal mimarisinin aksine, Azerbaycan'ın parasal ve finansal sistemini çoğunlukla ulusal düzeyde denetlemektedir. Merkez Bankası; para politikasından, fiyat istikrarının korunmasından, ödeme sistemlerinin denetlenmesinden, döviz rezervlerinin yönetiminden ve bankacılık sisteminin bütün olarak istikrarlı tutulmasından sorumludur.

Merkez Bankası, makroekonomik istikrar ve sürdürülebilir ekonomik büyüme hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerinde enflasyon hedefleme çerçevesini kullanmaktadır. Finansal dayanıklılık, ihtiyatlı denetim ve uluslararası bankacılık ilkeleriyle uyumlu düzenlemeler, son yıllarda yapılan reformların başlıca odak alanları olmuştur.

### Finansal Düzenleme ve Denetim Çerçevesi

Azerbaycan'da düzenleyici ve politika kurumları finans sektörünü denetlemek için birlikte çalışmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası (CBAR), bankacılık sektörü, ödeme sistemleri ve para politikasının uygulanmasından sorumlu ana kurumdur. Görevleri arasında finans kuruluşlarına lisans vermek, ihtiyatlı uygulamaları denetlemek, sermaye yeterliliğini ve likiditeyi izlemek ve risk yönetimi için sistem düzeyinde normlar belirlemek yer almaktadır.

Maliye Bakanlığı (Maliye Nazirliği) ise mali politika oluşturma, kamu fonlarının yönetimini yürütme ve makroekonomik yönetim yoluyla finansal istikrarı güçlendirme gibi tamamlayıcı işlevleri yerine getirmektedir. Yapılan kurumsal yeniden yapılanmalar sonucunda, CBAR ve ilgili devlet kurumları finans piyasaları için düzenleyici sorumlulukları paylaşmaktadır. Bu durum, finansal denetim ile para politikası arasındaki koordinasyonu güçlendirmiştir. Düzenleyici çerçeve, Azerbaycan'ın uluslararası finansal normları yerel mevzuata entegre etme yönündeki sürekli çabalarını yansıtarak tüketici koruması, finansal şeffaflık ve kara para aklama (AML) uyumu konularının önemini vurgulamaktadır.

### Bankacılık Sektörünün Yapısı

Azerbaycan'ın finans sistemini oluşturan ticari bankalar, çoğunlukla evrensel bankacılık modelini benimsemektedir. Ülkede finansal aracılık büyük ölçüde ticari bankalar tarafından sağlanmaktadır; bu durum Almanya'nın üç sütunlu bankacılık yapısından farklı bir yaklaşımı temsil eder.

Ticari bankalar, perakende ve kurumsal bankacılık, ticaret finansmanı, yatırım kredileri ve dijital bankacılık çözümleri gibi hizmetleri sunarak finansal sistemin omurgasını oluşturmaktadır. Altyapı finansmanı, KOBİ büyümesi ve sınır ötesi ticaret, özel ve kamu bağlantılı büyük yerel bankalar tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir. Yabancı bankalar da iştirakleri veya temsilcilikleri aracılığıyla Azerbaycan'da faaliyet göstermekte olup, bu durum uluslararası bankacılık uygulamalarının entegrasyonuna ve küresel finans piyasalarına erişimin artmasına katkı sağlamaktadır.

Devlet bağlantılı finans kurumları, Azerbaycan ekonomisinde hâlen önemli bir role sahiptir. Altyapı geliştirme, sektör çeşitlendirme ve yatırım çekme süreçlerinde devlet tarafından finanse edilen kurumlar, stratejik projelerin finansmanına katkıda bulunmaktadır. Bu kuruluşlar, ulusal ekonomi politikalarına göre belirlenen öncelikli sektörlerin ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlamak amacıyla özel bankalarla iş birliği yapabilmektedir.

### **Banka Dışı Kredi Kuruluşları ve FinTech Ekosistemi**

Dijital finansal hizmetler ve banka dışı finans kuruluşları, Azerbaycan'da geleneksel bankacılığın yanında büyümeye devam etmektedir. IDDA, FinTech gelişimini desteklemek için çeşitli programlar yürütürken; CBAR da finansal düzenlemelerin modernizasyonu üzerinde çalışmaktadır. Dijital ödeme platformlarının, mobil bankacılık uygulamalarının ve elektronik cüzdan çözümlerinin yaygınlaşması, ödeme altyapısının modernleşmesine ve finansal kapsayıcılığın artmasına katkı sağlamaktadır.

### **Ödeme Sistemleri ve Finansal Altyapı**

CBAR, güvenli ve verimli finansal işlemleri sağlamak amacıyla ulusal ödeme sistemlerini denetlemektedir. Finansal ekosistemde siber güvenlik standartlarının güçlendirilmesi, gerçek zamanlı ödeme sistemlerinin yaygınlaştırılması ve bankalar arası birlikte çalışabilirliğin artırılması hedefleri doğrultusunda dijitalleşme çalışmaları sürmektedir. Bu gelişmeler, Azerbaycan'ın bölgesel bir finansal teknoloji merkezi olma hedefi ve daha geniş kapsamlı dijital dönüşüm gündemi ile uyumludur.

# ŞİRKET KURULUŞU VE HUKUKİ SÜREÇLER



## ŞİRKET TÜRLERİ

Azerbaycan'da şirket kuruluşuna ilişkin hukuki çerçeve, temel olarak işletme türlerini, organizasyon yapılarını ve sorumluluk rejimlerini tanımlayan Azerbaycan Medeni Kanunu (Mülki Məcəllə) tarafından düzenlenmektedir. Mevzuat hem yerli hem de yabancı yatırımcılar açısından farklı kurumsal yapı seçenekleri sunmakta ve şirketlerin faaliyet alanları ile yönetim modellerine ilişkin temel esasları belirlemektedir. Azerbaycan hukuk sisteminde şirketler genel olarak şahıs şirketleri (ortaklık esaslı yapılar) ve sermaye şirketleri olarak sınıflandırılmaktadır. Ortaklık yapılarında, genel ortaklık veya komandit ortaklık türüne bağlı olarak katılımcılar sınırsız ya da genişletilmiş sorumluluk üstlenebilmektedir. Bu sorumluluk rejimi nedeniyle söz konusu yapılar, özellikle yabancı yatırımcılar açısından görece daha az tercih edilmektedir.

Sermaye şirketleri ise yatırımcılar açısından daha öngörülebilir ve sınırlı risk yapısı sunmaktadır. Bu kapsamda en yaygın şirket türleri; Limited Şirket (LLC), Anonim Şirket (JSC) - halka açık veya kapalı - ve hissedarların belirli ölçüde ek sorumluluk üstlendiği Ek Sorumluluk Şirketleridir. Sermaye şirketlerinde tüzel kişilik ayrı ve bağımsızdır; hissedarlar şirket borçlarından kural olarak taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı şekilde sorumludur. Uygulamada en yaygın tercih edilen yapı Limited Şirket modelidir. Bunun başlıca nedeni, kuruluş sürecinin görece basit olması ve mevzuatta limited şirketler için asgari sermaye şartının öngörülmemiş olmasıdır. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli yatırımlar açısından esneklik sağlamaktadır. Anonim şirketlerde ise yönetim yapısı, kurumsal yönetim yükümlülükleri ve bilgi açıklama gereklilikleri daha kapsamlıdır; ayrıca asgari sermaye kriterleri söz konusudur.

Sermaye şirketlerinin her biri bir ana sözleşmeye sahip olmak zorundadır ve yasal olarak faaliyet gösterebilmesi için genel kurul yapısı ile bir yönetim organı (yönetim kurulu veya tek müdür) oluşturulması gerekmektedir. Azerbaycan şirketler hukukunda ultra vires (yetki aşımı) ilkesi uygulanmamaktadır. Ana sözleşmede aksi belirtilmediği sürece şirketler, hukuka uygun her türlü ticari faaliyette bulunabilmektedir. Bu durum özellikle faaliyet alanını genişletmeyi planlayan veya zaman içinde çeşitlenme stratejisi izleyen şirketler açısından operasyonel esneklik sağlamaktadır.

Şirket kuruluş süreci idari açıdan görece hızlı ve sistemattir. İlk aşamada kurucu kararı alınmakta ve şirket ana sözleşmesi hazırlanmakta; ardından noter onaylı başvuru belgeleri Devlet Ticaret Siciline sunulmaktadır. Kayıt süreci elektronik sistemler üzerinden yürütülmekte olup, başvurunun eksiksiz yapılması hâlinde tescil işlemi genellikle iki iş günü içerisinde tamamlanmaktadır. Bu yönüyle Azerbaycan, şirket kuruluş süreleri bakımından bölgesel ölçekte rekabetçi bir konumda bulunmaktadır.

## AZERBAIJAN'DA ŞİRKET KURMAK İÇİN GEREKLİ BELGELER

Azerbaycan'da şirket kuruluşu için Devlet Ticaret Siciline belirli kurumsal ve hukuki belgelerin sunulması gerekmektedir. Evrak gereklilikleri hem yerli hem de yabancı yatırımcılar için temelde benzer olup, noter tasdiki ve gerekli durumlarda apostil veya konsolosluk tasdiki gibi usullere tabidir. Süreç idari açıdan sistemattik ve öngörülebilir olmakla birlikte, belge setinin eksiksiz hazırlanması önem taşımaktadır.

Kuruluş sürecinin temel belgesi şirket ana sözleşmesidir. Ana sözleşmede şirketin ticaret unvanı, kayıtlı adresi, hukuki yapısı, sermaye yapısı, faaliyet alanı ve yönetim organlarına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Şirketin tüzel kişilik kazanabilmesi için kurucular tarafından resmî bir kuruluş kararı alınması ve bu kararın başvuru dosyasına eklenmesi gerekmektedir. Noter onaylı devlet tescil başvurusu da zorunlu belgeler arasındadır.

Kuruculara ilişkin bilgi ve belgeler başvuru paketinin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Kurucunun gerçek kişi olması hâlinde noter tasdikli kimlik veya pasaport örnekleri sunulmalıdır. Kurucunun tüzel kişi olması durumunda ise ana şirketin ticaret sicil kaydı, kuruluş belgeleri ve Azerbaycan'daki şirkete katılımı yetkilendiren şirket kararı ibraz edilmelidir.

Ayrıca şirketin icra organına (müdür veya yönetim kurulu üyeleri) ilişkin kimlik belgeleri ve atama kararları da dosyaya eklenmektedir.

Şirketin Azerbaycan'daki kayıtlı adresini gösteren belgeler de zorunludur. Bu kapsamda kira sözleşmesi, mülkiyet belgesi veya mülk sahibinden alınmış yazılı izin beyanı sunulabilmektedir. Azerbaycan'ın resmî dili Azerbaycan Türkçesidir; yurt dışında düzenlenen belgelerin Azerbaycan Türkçesine çevrilmesi ve noter tasdiki yapılması gerekmektedir. İlgili uluslararası anlaşmalar kapsamında istisna bulunmadığı sürece yabancı belgelerin apostil veya konsolosluk tasdikine tabi olması gerekmektedir.

Gerekli belgelerin eksiksiz şekilde sunulması hâlinde tescil işlemi genellikle iki iş günü içinde tamamlanmaktadır. Tescil sonrasında şirket tüzel kişilik kazanmakta ve vergi kaydı, banka hesabı açılması ve personel istihdamı gibi kayıt sonrası işlemlere geçilebilmektedir.

## ŞİRKETİN KAPATILMASI VE ÇIKIŞ STRATEJİLERİ

Azerbaycan'da şirketlerin tasfiyesi ve çıkış süreçleri; Medeni Kanun, Tüzel Kişilerin Devlet Tescili ve Devlet Sicili Hakkında Kanun ile Vergi Kanunu hükümleri çerçevesinde düzenlenmektedir. Şirketler, stratejik hedeflerine bağlı olarak tasfiye, yeniden yapılandırma, hisse devri, birleşme veya operasyon devri gibi farklı çıkış yollarını tercih edebilirler.

Gönüllü tasfiye, pazardan tamamen çekilmenin standart yöntemidir. Süreç genellikle hissedar kararı alınması ve tasfiye memuru atanması ile başlar. Bunu:

- Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Vergi Servisi'ne bildirim yapılması,
- Alacaklılara resmî ilan yoluyla bildirim,
- Borçların kapatılması,
- Banka hesaplarının kapatılması,
- Son vergi incelemesinin tamamlanması,
- İş sözleşmelerinin iş hukuku çerçevesinde feshi

gibi adımlar izler. Şirketin devlet sicilinden silinmesi, tüm prosedürel yükümlülüklerin eksiksiz yerine getirilmesine bağlıdır.



Mevzuat çerçevesi açık olmakla birlikte süreç önemli ölçüde idari detay içermektedir. Faaliyet süresi boyunca muhasebe kayıtlarını düzenli tutmuş, vergi ve sosyal güvenlik yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmiş ve sözleşmelerini uygun şekilde belgeleyerek saklamış şirketler açısından tasfiye süreci genellikle daha öngörülebilir ilerlemektedir. Buna karşılık, geçmiş uyum eksiklikleri bulunan şirketlerde ek denetimler veya gecikmeler yaşanabilmektedir.

Ekonomik değerlerin korunmak istendiği durumlarda yatırımcılar sıklıkla tasfiye dışı çıkış yöntemlerini tercih etmektedir. Hisse devri, birleşme, şirketin bir holding yapısına dönüştürülmesi veya operasyonların stratejik bir ortağa devri gibi yöntemler, tüzel kişiliği tamamen ortadan kaldırmadan çıkış imkânı sunar. Bu yöntemler, iş sürekliliğini korurken idari yükü azaltması nedeniyle uygulamada yaygındır.

Azerbaycan Cumhuriyeti İflas ve Tasfiye Süreçleri Sistemi kapsamında düzenlenen iflas prosedürleri ise yabancı yatırımcılar tarafından görece daha nadir tercih edilmektedir. İflas süreci genellikle son çare olarak değerlendirilmekte; kurumsal yatırımcılar çoğunlukla gönüllü veya işlemsel çıkış stratejilerini planlamayı tercih etmektedir.

Stratejik açıdan bakıldığında, Azerbaycan'da başarılı bir çıkış süreci, yatırımın başlangıç aşamasından itibaren güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesine bağlıdır. Şeffaf finansal raporlama, açık hissedar sözleşmeleri, düzenli muhasebe, vergi ve İK uyumu; yalnızca günlük operasyonların sürdürülebilirliği için değil, aynı zamanda sorunsuz bir ayrılış süreci için de belirleyici unsurlardır.

# OPERASYONEL GEREKLİLİKLER



## OFİS VE ÜRETİM TESİSİ KURULUMU

Azerbaycan'da faaliyet yeri seçimi, şirketin iş modeline ve operasyonel kapsamına bağlı olarak stratejik bir karar niteliğindedir. Hizmet sektörü faaliyetleri (BT, danışmanlık, finansal hizmetler, profesyonel hizmetler vb.) ile imalat, lojistik veya endüstriyel faaliyetler arasında hem pratik hem de düzenleyici gereklilikler açısından önemli farklar bulunmaktadır. Hizmet sektörü şirketleri açısından başlangıç süreci görece daha sade ilerlemektedir. Şirket tescili sırasında kayıtlı yasal adresin bildirilmesi zorunludur ve bu kapsamda kira sözleşmesi, mülkiyet belgesi veya mal sahibinin yazılı muvafakati gibi belgeler sunulmalıdır. Uygulamada; ticari ofis kiralama, hizmet ofisi kullanımı veya ortak çalışma alanlarından yararlanma en yaygın yöntemlerdir. Mevcut ticari bir mülkün ofis olarak kullanılması hâlinde, faaliyet özel bir lisansa tabi değilse genellikle ek imar ya da inşaat izni gerekmemektedir. Ancak lisansa tabi faaliyetler, yangın güvenliği gereklilikleri veya iç tadilat gerektiren düzenlemeler söz konusu olduğunda ek onay süreçleri devreye girebilir.

Bakü, ülkenin ekonomik, idari ve finansal merkezi olup şirketlerin büyük çoğunluğuna ev sahipliği yapmaktadır. Uluslararası yatırımcılar genellikle pazara giriş aşamasında Bakü'de, ana iş bölgelerinde veya yerleşik ticari merkezlerde konumlanmayı tercih etmektedir. Özellikle ilk aşamada, operasyonel riskleri sınırlamak ve maliyetleri optimize etmek amacıyla hazır ofis veya paylaşımlı çalışma alanlarından başlama yaklaşımı yaygındır. Standart ofis operasyonları kapsamında şirket kaydı, vergi kaydı, çalışanların elektronik sistemde kaydı, sosyal güvenlik yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ve kurumsal banka hesabı açılması gibi işlemler entegre şekilde yürütülmektedir.

Buna karşılık fabrika, depo, lojistik merkezi, laboratuvar veya diğer endüstriyel tesislerin kurulumu daha kapsamlı düzenleyici süreçlere tabidir. Faaliyetin niteliğine bağlı olarak hijyen ve sıhhi onaylar (özellikle gıda, ilaç ve tüketici ürünlerinde), yangın güvenliği uygunluk belgeleri, iş sağlığı ve güvenliği prosedürleri, çevresel etki değerlendirme süreçleri ve imar/arsa kullanım izinleri gerekebilir. Bu nedenle yer seçimi yalnızca ticari değil, aynı zamanda düzenleyici bir karardır.

Sanayi parkları, teknoloji parkları ve özel ekonomik bölgeler; altyapı, arsa tahsisi ve idari koordinasyon kolaylığı nedeniyle yatırımcılar açısından öne çıkmaktadır. Bu çerçevede Alat Serbest Ekonomik Bölgesi (AFEZ), özellikle ihracata yönelik yatırımlar bakımından stratejik konuma sahiptir. Bölge, Bakü Uluslararası Deniz Ticaret Limanı'na ve uluslararası ulaşım koridorlarına yakınlığı sayesinde lojistik, imalat, teknoloji ve katma değerli hizmet yatırımları için avantajlı bir platform sunmaktadır. Birleşik yönetim modeli ve uzmanlaşmış idari yapısı, yatırım süreçlerinin daha koordineli yürütülmesini amaçlamaktadır.

Uygulamada birçok uluslararası yatırımcı aşamalı bir giriş modeli benimsemektedir. İlk aşamada temsilcilik ofisi veya sınırlı kapsamlı bir şirket aracılığıyla pazarı test etmekte; yerel iş bağlantıları ve operasyonel deneyim oluşturduktan sonra üretim veya lojistik altyapı yatırımlarına yönelmektedir. Bu yaklaşım, gelişmekte olan pazarlarda risk yönetimi açısından dengeli bir model sunmaktadır.

## İŞ KURMAK İÇİN GEREKLİ LİSANS VE İZİNLER

Azerbaycan'da bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), yazılım geliştirme, danışmanlık ve dijital hizmetler alanında faaliyet gösteren şirketler açısından genel kural, özel bir faaliyet ruhsatı gerekmemesidir. Bu tür işletmeler, genel şirket tescil sistemi kapsamında faaliyet göstermekte olup ek lisans yükümlülüğü ancak faaliyet düzenlemeye tabi bir alana giriyorsa gündeme gelmektedir.

Şirket kuruluşu ve elektronik kayıt işlemleri Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Vergi Servisi tarafından yürütülmektedir. Tescilin tamamlanmasıyla birlikte şirket, ana sözleşmesinde belirtilen faaliyet alanları çerçevesinde yasal tüzel kişilik kazanır. Kayıt sonrasında standart yükümlülükler; yasal adres bildirim, vergi kaydı, ticari banka hesabı açılması, çalışan iş sözleşmelerinin elektronik sistemde kaydı ve sosyal güvenlik bildirimlerinin yapılmasını kapsamaktadır. Süreç, yerli ve yabancı sermayeli şirketler açısından aynı esaslara tabidir.

Yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu, SaaS hizmetleri, dijital pazarlama ve BT danışmanlığı gibi faaliyetler bakımından çoğunlukla genel tescil yeterlidir. Bu durum, teknoloji odaklı girişimlerin pazara girişini düzenleyici açıdan görece kolaylaştırmaktadır.

Bununla birlikte, Lisanslar ve İzinler Kanunu kapsamında belirli faaliyetler düzenlemeye tabi olup ilgili otoritelerden ek yetkilendirme alınması gerekmektedir. Lisans gerekliliği sektör tanımından ziyade faaliyetin niteliğine bağlıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren iki şirketten biri lisanssız çalışabilirken, diğeri düzenlemeye tabi bir alt faaliyet yürüttüğü için lisans yükümlülüğü doğabilir.

**Lisans veya izin gerektirebilecek başlıca faaliyet alanları şunlardır:**

- Para ve ödeme hizmetleri, elektronik para kuruluşları ve finansal altyapı sağlayıcıları (yetkili otorite: Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası)
- Spektrum kullanımı gerektiren iletişim hizmetleri veya kamu telekomünikasyon altyapısına ilişkin faaliyetler
- Sağlık teknolojileri, ilaç üretimi, tıbbi cihazlar ve laboratuvar hizmetleri
- Savunma sanayii, çift kullanımlı ürünler ve stratejik nitelikli materyaller
- Kimya, gıda üretimi ve büyük ölçekli endüstriyel proses faaliyetleri (çevresel, hijyen ve teknik güvenlik izinleri dâhil)

Ofis tabanlı işletmeler için operasyonel uyumluluk genellikle şirket tescili, iş sözleşmelerinin kaydı, muhasebe ve vergi yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile iş sağlığı ve güvenliği gerekliliklerine odaklanmaktadır.

Buna karşılık teknik üretim, laboratuvar veya sanayi faaliyetlerinde; çevre koruma, hijyen, yangın güvenliği ve iş güvenliği alanlarında daha kapsamlı ve sektöre özgü yükümlülükler ortaya çıkabilmektedir.

# İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA MEVZUATI



## İŞ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK HUKUKİ ÇERÇEVE

Azerbaycan'da iş ilişkilerini düzenleyen temel mevzuat, Azerbaycan Cumhuriyeti İş Kanunu'dur. İş Kanunu; iş sözleşmeleri, çalışma koşulları, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, işten çıkarma prosedürleri, sosyal koruma ve iş uyuşmazlıklarının çözümüne ilişkin temel kuralları belirlemektedir. Azerbaycan vatandaşı veya yabancı uyruklu çalışanlar, özel göç ve çalışma izni düzenlemeleri saklı kalmak kaydıyla İş Kanunu hükümlerine tabidir. Yabancı çalışanlar açısından ayrıca çalışma izni ve ikamet mevzuatı uygulanmaktadır.

Son yıllarda iş ilişkilerinin resmileştirilmesi ve dijitalleştirilmesi, kamu politikası açısından öncelikli alanlardan biri hâline gelmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından işletilen elektronik iş sözleşmesi bildirim sistemi kapsamında tüm iş sözleşmelerinin dijital ortamda kayıt altına alınması zorunludur. Sistem, sosyal güvenlik ve vergi veri tabanlarıyla entegre çalışmaktadır.

Bu dijital kayıt mekanizmasının temel amaçları şunlardır:

- Kayıt dışı istihdamın önlenmesi
- Çalışan haklarının korunmasının güçlendirilmesi
- İş ilişkilerinde şeffaflığın artırılması
- Sosyal güvenlik prim tahsilatının etkinleştirilmesi

İş sözleşmelerinin kayıt altına alınmaması veya kayıt dışı işçi çalıştırılması durumunda işverenler, idari para cezaları, geriye dönük sosyal güvenlik yükümlülükleri ve diğer yasal yaptırımlarla karşılaşabilmektedir.

## İŞ SÖZLEŞMESİ TÜRLERİ VE UYGULAMA ESASLARI

Azerbaycan'da temel ve varsayılan istihdam modeli **süresiz iş sözleşmesidir**. İş Kanunu, uzun vadeli ve istikrarlı istihdam ilişkisini esas model olarak kabul eder. Bu yaklaşım, çalışma hayatında sürekliliği teşvik etmektedir.

Belirli süreli iş sözleşmeleri ise yalnızca belirli koşullar altında uygulanabilir. Bunlara örnek olarak:

- Proje bazlı pozisyonlar
- Mevsimlik işler
- Geçici personel ihtiyacı
- Kısa vadeli operasyonel gereklilikler

Belirli süreli sözleşmelerin sürekli yenilenmesi yoluyla fiilen kalıcı bir istihdam ilişkisi kurulması, çalışan tarafından hukuken sorgulanabilir. Bu nedenle işverenlerin sözleşme türünü işin niteliğiyle uyumlu şekilde belirlemesi önemlidir.

## DENEME SÜRESİ

İş Kanunu kapsamında deneme süresi uygulanabilir. Genel kural olarak deneme süresi **üç aya kadar** belirlenmektedir. Üst düzey yönetim pozisyonları veya yüksek uzmanlık gerektiren görevlerde bu süre **altı aya kadar** uzatılabilir.

Deneme süresi içinde iş ilişkisinin sona erdirilmesi, olağan fesih prosedürlerine kıyasla daha esnek; ancak yine de:

- Kararın makul gerekçelere dayanması
- Ayrımcılık yasağına uyulması
- Elektronik sistemde gerekli kayıtların yapılması

zorunludur.

Özellikle yabancı yatırımcılar açısından deneme süresi fesihlerinde **yeterli belgelendirme yapılması**, hukuki risklerin azaltılması için kritik öneme sahiptir.



## SÖZLEŞME İÇERİĞİ VE KURUMSAL UYGULAMALAR

İş Kanunu kapsamlı bir zorunlu sözleşme şartları listesi öngörmez; ancak kurumsal firmalar genellikle daha ayrıntılı sözleşme metinleri kullanır. Bu sözleşmelerde tipik olarak:

- Görev tanımı ve sorumluluklar
- Ücret ve yan haklar
- Çalışma saatleri ve fazla mesai düzenlemeleri
- Ücretli izin hakları
- Gizlilik ve çıkar çatışması hükümleri
- Bildirim süreleri ve fesih prosedürleri

yer almaktadır.

Yabancı şirketler, hukuki belirsizlikleri azaltmak amacıyla genellikle daha ayrıntılı iç politika dokümanlarını ve standart sözleşme şablonlarını tercih etmektedir.

## ÇALIŞMA SÜRESİ VE ÇALIŞAN HAKLARI

Azerbaycan'da standart çalışma süresi haftalık **40 saattir**. Bu süre genellikle 5 gün × 8 saat şeklinde uygulanır. İş Kanunu bazı gruplar için azaltılmış süre öngörmektedir:

- Reşit olmayan çalışanlar
- Tehlikeli işlerde çalışanlar
- Sağlık açısından özel korunmaya ihtiyaç duyan meslek grupları

Fazla mesai mümkündür ancak sınırlıdır ve daha yüksek oranda ücretlendirilmesi gerekmektedir. İşverenin fazla mesaiyi belgeleyerek orantılı bir şekilde yönetmesi önemlidir.

Yıllık ücretli izin süresi **asgari 21 takvim günüdür**. Resmî tatiller bu süreye dâhil değildir.

Özellikle nitelikli iş gücü gerektiren sektörlerde (çok uluslu firmalar, finans, teknoloji) daha rekabetçi izin politikaları uygulanabilmektedir.

Mevzuat ayrıca aile ve sağlık temelli sosyal koruma mekanizmaları içerir:

- Doğum ve ebeveynlik izinleri
- Çocuk bakımına ilişkin haklar
- Sosyal güvenlik tarafından finanse edilen hastalık izni ödenekleri

Hamile çalışanlar ve küçük çocuk sahibi ebeveynler, işten çıkarma bakımından **güçlü hukuki koruma** altındadır.

## İŞ AKDİNİN FESHİ

İş sözleşmesi; karşılıklı anlaşma, yeniden yapılanma, personel azaltımı, disiplin ihlalleri, mesleki yetersizlik, sağlık nedeniyle iş göremezlik veya belirli süreli sözleşmenin sona ermesi gibi gerekçelerle feshedilebilir.

Çoğu durumda fesih işleminin hukuka uygun olduğunu **ispat yükü işverene aittir**. İşverenin uyması gereken usuller:

- Fesih gerekçesinin yazılı bildirilmesi
- Yasal/sözleşmesel ihbar sürelerine uyulması
- Disiplin ve performans gerekçelerinde yeterli belgelendirme yapılması

Bu kurallara uyulmaması, işvereni ciddi hukuki risklere maruz bırakabilir.

Korunan çalışan grupları (hamile çalışanlar, sağlık iznindekiler, engelli bireyler, küçük çocuklu ebeveynler) için fesih hem son derece sınırlıdır hem de belirli durumlarda yasaktır.

Yargı mercileri iş uyuşmazlıklarını düzenli olarak incelemektedir. Koruma sistemi bazı AB ülkeleri kadar katı olmasa da, usule aykırılık hâlinde çalışanların dava açma imkânı yüksektir.

Bu nedenle özellikle yabancı yatırımcılar açısından:

- Sistemik İK prosedürleri oluşturulması
- Performans ve disiplin süreçlerinin belgelenmesi
- Yerel mevzuata uyumlu politika setleri hazırlanması

operasyonel riskleri azaltmada büyük önem taşır.

## SOSYAL GÜVENLİK YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE GÖÇ MEVZUATI İLE ENTEGRASYON

Azerbaycan'da tüm işverenler çalışanlarını zorunlu sosyal güvenlik sistemine kaydetmekle yükümlüdür. Bu sistem; emeklilik, malullük, işsizlik ve diğer sosyal yardımları kapsar. İş sözleşmeleri ve sosyal güvenlik bildirimleri **dijital altyapı üzerinden entegre şekilde** işlediğinden, sözleşme-bordro-vergi bilgilerinin tamamen uyumlu olması zorunludur.

Bildirilen ücret ile fiili ödeme arasındaki uyumsuzluklar, sosyal katkı paylarının eksik beyanı veya sözleşme şartlarının bordro ile örtüşmemesi; denetim, idari yaptırımlar ve mali cezalar doğurabilir. Dijital sistem şeffaflığı artırmış olup kayıt dışı uygulamaları güçle azaltmıştır.

## YABANCI ÇALIŞANLAR VE ÇALIŞMA İZİNLERİ

Azerbaycan'da yabancı uyruklu çalışanların istihdamı; Devlet Göç Servisi, Göç Kanunu ve diğer ikincil düzenlemeler çerçevesinde yürütülür. Genel kural olarak yabancı bir kişinin çalışabilmesi için **çalışma izninin işveren tarafından alınması zorunludur.**

Çalışma izni başvurusunda;

- Şirketin hukuki statüsü
- Vergi ve sosyal güvenlik uyumu
- Faaliyetin gerçekliği
- Pozisyonun yerel işgücüyle doldurulup doldurulamayacağı

gibi unsurlar değerlendirilir. Adayın uzmanlığı ve deneyimi de dikkate alınır.

Çalışma izinleri genellikle **bir yıl** süreyle verilir ve yenilenebilir. İşveren veya görev değişikliğinde yeni başvuru gereklidir.

Mevzuata aykırı istihdam hâlinde:

- İşverene ağır para cezaları
- Çalışana yaptırımlar
- Bazı durumlarda yabancı istihdam etme yetkisinin sınırlandırılması

gibi sonuçlar doğabilir.

## ÇALIŞMA İZİNİ MUAFİYETLERİ VE İKAMET BAĞLANTISI

Azerbaycan mevzuatında bazı gruplar çalışma izni zorunluluğundan muaftr:

- Şube/temsilcilik başkanları ve yardımcıları
- Şirketi doğrudan yöneten kurucular/hissedarlar
- Uluslararası anlaşmalar kapsamında görevlendirilen kişiler
- Diplomatik misyon çalışanları
- Öncelikli sektörlerde görev yapan yüksek nitelikli uzmanlar

Yabancı çalışanların ikameti çoğunlukla **çalışma iznine bağlıdır.** Oturma izni, çalışma izninin süresiyle paralel verilir ve aile üyeleri belirli koşullarda ikamet başvurusu yapabilir. Çalışma hakkı için ayrı izin gerekebilir.

Bu yapı; iş sözleşmesi kaydı, sosyal güvenlik bildirim, vergi uyumu, çalışma izni ve ikamet süreçlerinin tamamen birbirine bağlı olduğu **bütüncül bir uyum sistemi** oluşturur. Bu nedenle uluslararası personel istihdamı, tek seferlik bir işlem değil; **sürekli ve entegre bir yönetim süreci** gerektirir.



**SONUÇ**



Bu rapor, Azerbaycan'ın ekonomik, sektörel, düzenleyici ve operasyonel yapısını bütüncül bir çerçevede inceleyerek ülkeye giriş yapmayı planlayan şirketler için kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. Azerbaycan, stratejik konumu, bölgesel lojistik merkez olma hedefi ve güçlü kamu yatırımları sayesinde Orta Doğu, Orta Asya ve Avrupa arasında önemli bir ticaret ve teknoloji bağlantı noktası hâline gelmektedir. Son yıllarda yürütülen dijitalleşme ve idari reformlar iş yapma ortamını iyileştirse de uygulama farklılıkları, idari süreçlerin karmaşıklığı ve kurumsal kapasite eşitsizlikleri yatırımcıların dikkate alması gereken temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Ekonomi hâlen büyük ölçüde petrol ve doğalgaz gelirlerine dayanmakla birlikte hükümetin stratejik önceliği petrol dışı sektörlerde çeşitlenmeyi hızlandırmaktır; bu çerçevede özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri öne çıkarken lojistik, inşaat, tarım ve hizmetler gibi diğer alanlar da destekleyici büyüme sektörleri olarak konumlanmaktadır. Dijital kamu hizmetlerinin yaygınlaşması, e-devlet platformlarının gelişimi ve ASAN Hizmeti gibi modeller hem operasyonel süreçlerin hızlanmasına hem de özel sektörün teknoloji talebinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Fintech ve dijital finans ekosistemi henüz erken aşamada olmakla birlikte, yoğunlaşmış bankacılık yapısı nedeniyle inovasyon büyük ölçüde bankalar aracılığıyla ilerlemektedir. Elektronik para, ödeme sistemleri ve dijital müşteri edinimi alanlarında gelişme yaşanırken, bağımsız fintech şirketlerinin ölçeklenmesi için daha net ve teşvik edici bir düzenleyici çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Blockchain uygulamaları büyük ölçüde kamu odaklı pilot projelerle sınırlı olup, spekülasyon kriptofaaliyetlerine karşı temkinli bir yaklaşım sürmektedir.

Azerbaycan'ın siber güvenlik mimarisi güçlü bir kamu koordinasyonuna dayanmaktadır. Kritik altyapıların korunması, finansal sistemlerin dayanıklılığı ve veri güvenliği gereklilikleri giderek sıkılaştırılmakta; bu durum teknoloji, fintech ve dijital hizmet sağlayıcıları için uyum maliyetlerini artırsa da daha güvenli bir operasyonel ortam oluşturmaktadır.

Yapay zekâ ekosistemi erken aşamada olmakla birlikte kamu sektörü talebi, dijital veri altyapısının gelişimi ve büyük şirketlerde artan farkındalık büyüme potansiyelini desteklemektedir. Ancak nitelikli iş gücü eksikliği, veri altyapısındaki parçalanmış yapı ve net olmayan etik/düzenleyici çerçeve, ekosistemin olgunlaşmasını sınırlamaktadır.

Şirket kuruluş süreçleri hızlıdır; en çok tercih edilen limited şirket modeli için asgari sermaye şartı bulunmamaktadır. Vergi sisteminde kurumlar vergisi oranı %20, KDV oranı ise %18'dir. Basitleştirilmiş vergi rejimi küçük işletmeler için ciro bazlı düşük oranlı bir alternatif sunmaktadır. Transfer fiyatlandırması düzenlemeleri OECD normlarıyla uyumludur ve çok uluslu şirketler için kapsamlı dokümantasyon yükümlülükleri bulunmaktadır.

Operasyonel gereklilikler açısından Azerbaycan'da iş hukuku dijital kayıt sistemleriyle sıkı şekilde uygulanmaktadır. Tüm iş sözleşmeleri elektronik ortamda kaydedilmek zorundadır ve uyumsuzluk hâlinde ciddi yaptırımlar söz konusudur. Yabancı çalışanlar için çalışma izni süreçleri işveren merkezlidir ve her pozisyon için ayrı izin alınması gerekmektedir. Ofis kurulum süreçleri nispeten kolay olsa da üretim ve endüstriyel tesislerde ek izinler ve uygunluk süreçleri devreye girebilmektedir. Alat Serbest Ekonomik Bölgesi ve organize sanayi parkları yatırımcılar için önemli avantajlar sunmaktadır.

Devlet destek mekanizmaları; fintech, BİT, yapay zekâ ve yenilikçi teknolojilere yönelik hibe, hızlandırıcı programlar ve yatırım teşvikleri ile giderek güçlenmektedir. Sanayi parkı rejimleri vergi ve gümrük muafiyetleri sağlayarak maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu yapının merkezinde yer alan İnovasyon ve Dijital Gelişim Ajansı (İDDA), ülkenin dijital dönüşümünü yönlendiren ana kamu otoritesi olarak teknoloji ekosisteminin büyümesini stratejik düzeyde şekillendirmektedir. KOBİA ise teknoloji girişimciliğini ve KOBİ'lerin dijitalleşmesini destekleyen önemli bir kurumsal aktör

Genel olarak Azerbaycan, stratejik konumu, lojistik potansiyeli, dijital dönüşüm adımları ve büyüyen teknoloji talebiyle gelecek vadede bir pazar sunmaktadır. Bununla birlikte düzenleyici belirsizlikler, kurumsal uygulama farklılıkları ve yerel ilişkilere dayalı i yapma kültürü operasyonel risk yönetimini kritik hâle getirmektedir. Pazarı başarılı giriş için güçlü yerel i birlikleri, kapsamlı uyum süreçleri, açık sözleşme mimarisi ve aşamalı yatırım stratejisi önerilmektedir.



