

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

**KOMMERSİYA BANKLARININ FƏALİYYƏTİNDƏ KORPORATİV
İDARƏETMƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

İxtisas: 5301.01 - Daxili fiskal siyasət və dövlət maliyyəsi
Elm sahəsi: 53 – İqtisad elmləri

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş

DİSSERTASIYA

İddiaçı: **Pikə Vaqif qızı Muradova**

Elmi rəhbər: Əməkdar elm xadimi,
iqtisad elmləri doktoru, professor
Bəyalı Xanahı oğlu Ataşov

BAKİ - 2021

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
I FƏSİL. KOMMERSİYA BANKLARINDA MÜASİR İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİ, ONLARIN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI	
1.1. Korporativ idarəetmənin modelləri, prinsipləri və standartları.....	7
1.2. Kommersiya banklarının fəaliyyətində menecmentin təşkili xüsusiyyətləri.....	16
1.3. Banklarda korporativ idarəetmənin təşkili əsasları.....	27
II FƏSİL. KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏNİN TƏDBİQİNİN MÖVCUD DURUMU	
2.1. Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqinin müasir vəziyyəti.....	38
2.2. Azərbaycanda bank likvidliyinin idarə olunmasında korporativ idarəetmənin rolunun təhlili.....	57
2.3. Bankların korporativ idarə olunmasında risklərin təsiri mexanizminin qiymətləndirilməsi.....	81
III FƏSİL. BANKLARIN FƏALİYYƏTİNDƏ KORPORATİV İDARƏETMƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	
3.1. Azərbaycan Respublikasında bank resurslarının səmərəli idarə edilməsində korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üsulları.....	94
3.2. Kommersiya banklarının korporativ idarəetmə sistemində risk-menecment və onun təkmilləşdirilməsi yolları.....	105
3.3. Respublikanın kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin bank sistemində səmərəliliyə təsirinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	112
Nəticə	119
İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı	123
İxtisarlarnın siyahısı	130

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Ölkəmizin müstəqilliyi bərpa olunduqdan və yeni sosial-iqtisadi sistemə keçdikdən sonra bank sektorunda əsaslı islahatlar aparılmışdır. Qısa bir müddətdə bank sektorunun əsas atributları, müasir tələblərə cavab verən normativ-hüquqi bazası, institusional əsasları, kadr bazası, informasiya texnoloqiyaları, müasir bank infrastrukturu yaradılıb. Son illərdə Azərbaycanın bank sisteminin rəqabət qabiliyyəti, etibarlılığı və perspektivləri xeyli yüksəlmişdir. İnkişafın əsas kəmiyyət və keyfiyyət parametrlərinə nəzər saldıqda isə danılmaz irəliləyişlərin olduğu görünür. Lakin bank sektorunun təkmilləşdirilməsi və innovativ inkişaf perspektivləri nöqtəyi nəzərdən qarşıda həllini gözləyən bir sıra problemlər mövcuddur. Xüsusən də resurs bazasının möhkəmləndirilməsi, kapitallaşmanın yüksəldilməsi, yeni uzunmüddətli resurs mənbələrini aşkar etmək, milli iqtisadiyyatımıza investisiya axınını gücləndirmək, kredit yatırımların strukturunu təkmilləşdirmək kimi problemlər bu sıradadır.

6 dekabr 2016-cı il tarixli Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin fərmanı ilə təsdiq edilmiş Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivləri üzrə Strateji Yol Xəritəsində görülmək tədbirlər sırasında banklarda daha sağlam risk idarəetməsinin təmin edilməsi, tənzimləmə və nəzarət mexanizminin təkmilləşdirilməsi, konsolidasiya edilmiş risk əsaslı nəzarət modelinin tətbiqi, bankların rəqəmsal transformasiyasının təkmilləşdirilməsi və s. konkret təbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

İdarəetmə prosesi çərçivəsində banklarda korporativ idarəetmə sisteminin mütərəqqi standartlarının strateji məqsədlərinin müəyyən olunması, idarəetmənin istənilən mərhələlərində vəzifə bölgüsü prosesinin aparılmasını, idarəetmə orqanları arasında üzvlərin tutmuş olduğu vəzifəyə uyğunluğu, yarana biləcək risklərin səmərəlilik prinsipi əsasında idarə olunması üçün təkmill nəzarət sisteminin tətbiqi, həmçinin idarəetmə prosesinin aydınlığına nail olmaq məqsədilə həm daxili, həm də xarici audit xidmətindən istifadəni zəruri edir. Korporativ idarəetmə banklara kapital bazarlarında investorları və vəsaitləri cəlb etməyə, fəaliyyətin effektivliyini artırmağa, inkişaf tempini sürətləndirməyə, azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarını qorumağa və bununla investorların və əmanətçilərin etibarını qazanmağa kömək edir. Ümumiyyətlə, korporativ idarəetmə sisteminin bank sektorunda səmərəli təşkil olunması kredit təşkilatlarının və

ümumilikdə maliyyə sisteminin sabitliyinin təmin olunmasının əsas şərtlərindən biridir.

Qeyd olunanlar banklarda korporativ idarəetmə sisteminin tətbiqi və təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin tədqiq edilməsi və elmi əsaslarının işlənməsini zəruri etmişdir. Məhz bu baxımdan kommersiya banklarının fəaliyyətində korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri mövzusu aktual olub dissertasiya işinin mövzusunun seçilməsini şərtləndirmişdir.

Bank işi və onun idarə olunması məsələsi son dərəcə aktual olduğuna görə təbiidir ki, bu mövzu ilə bağlı Azərbaycanın və xarici ölkələrin bir sıra iqtisadçıları tərəfindən elmi tədqiqatlar aparılmış, dərsliklər, dərs vəsaitləri və xüsusi ədəbiyyatlar nəşr olunmuşdur. Son vaxtlar bir sıra iqtisadçılar tərəfindən müasir idarəetmə üsulları haqqında tədqiqatların aparılması bu idarəetmə sisteminə xüsusi diqqətin olmasını göstərir. Problemin nəzəri, metodoloji və təcrübi cəhətləri ölkə alimlərindən Mirdamət Sadıqov, Mübariz Bağirov, Zahid Məmmədov, Tofiq Quliyev, Rafiq Bəşirov, Araz Əliyev, Kamil Şahbazov, Bəyalı Ataşov, Xanoğlu Hüseynov, Nurpaşa Novruzov, xarici ölkələrin alimləri, Aleksandr Juplev, Aleksandr Tyutyunik, Aleksandr Turbanov, Anatoliy Volodin, Vladimir Kondratyev, Liana Kuznetsova, Oleq Lavruşin, Meri Koulter, Robert Kolb, Ricardo C. Rodrigues, Stiven P. Robbins və başqaları tərəfindən tədqiq olunmuşdur.

Bununla belə, bank sistemində korporativ idarəetmə təcrübəsinin tətbiqi məsələləri kifayət qədər araşdırılmamış, aparılan araşdırmalar isə əsasən hissəvi xarakter daşmışdır. Buna görə də yeni tədqiqatların kompleks xarakterli olması zərurətini nəzərə alan müəllif məhz elmi yanaşmalarını bu istiqamətdə qurmağa cəhd göstərmişdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. “Kapital Bank” ASC, “Bank of Baku” ASC, “Turan Bank” ASC, “Paşa Bank” ASC, “Bank VTB” ASC və s. kommersiya banklarının təmsalında Azərbaycan Respublikasının bank sistemi tədqiqat obyektı kimi müəyyən edilmişdir.

Kommersiya banklarının fəaliyyətinin idarə olunmasında qabaqcıl elmi idarəetmə üsullarının təşkili, tətbiqi və təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin araşdırılması təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin başlıca məqsədi sistemli və geniş təhlil əsasında müasir idarəetmə üsullarının Azərbaycan Respublikasının bank sistemində, konkret olaraq kommersiya banklarının fəaliyyətində tətbiq olunması və təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin elmi cəhətdən əsaslandırılması, tövsiyə və təkliflərin hazırlanmasından ibarətdir. Qarşıya qoyulmuş bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı

vəzifələr müəyyən edilmiş və ardıcılıqla yerinə yetirilmişdir:

- müasir idarəetmə üsullarının nəzəri metodoloji əsaslarını, zəruriliyini, mahiyyətini, modellərini və prinsiplərinin təhlili.
- kommersiya banklarında korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqinin müasir vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi.
- bank resurslarının idarə olunması problemlərinin həlli yollarının araşdırılması və tövsiyələrin verilməsi.
- bank likvidliyi, onun idarə olunmasında korporativ idarəetmənin rolu və əhəmiyyəti.
- bankların etibarlılığına risklərin təsiri mexanizmi və onun təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi üzrə təkliflərin hazırlanması.
- kommersiya banklarının dayanıqlığın təmin olunmasında və fəaliyyətinin yüksəldilməsində korporativ idarəetmənin vəzifələrinin müəyyən edilməsi

Tədqiqatın metodları. Tədqiqat işində nəzəri metodoloji əsas olaraq respublikanın və xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin kommersiya banklarında korporativ idarəetməyə dair elmi əsərləri, bank sahəsinə dair Azərbaycan Respublikasının qanunları, Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatasının və Mərkəzi Bank tərəfindən qəbul olunmuş qaydalar, təlimatlar, digər normativ-hüquqi xarakterli aktlar, habelə Bank Nəzarəti üzrə Bazal Komitəsinin “Kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi” tövsiyələri təşkil etmişdir. Eyni zamanda xarici ölkələrin və respublikamızın kommersiya banklarında idarəetmə üsullarının tətbiqinin təcrübəsi və təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər də nəzərə alınmışdır. Tədqiqat prosesində müşahidə, iqtisadi-statistik, müqayisə, təhlil, balans, məntiqi ümumiləşdirmə metod və vasitələrdən istifadə olunmuşdur.

Müdafiəyə təqdim edilən əsas müddəalar

1. Korporativ idarəetmənin modelləri, prinsipləri və standartları
2. Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqinin müasir vəziyyəti
3. Azərbaycanda bank likvidliyinin idarə olunmasında korporativ idarəetmənin rolu.
4. Azərbaycan Respublikasında bank resurslarının səmərəli idarə edilməsində korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üsulları.
5. Respublikanın kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin bank sistemində səmərəliliyə təsirinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi:

- Kommersiya banklarının fəaliyyətində müasir idarəetmə üsullarının tətbiq olunması məsələləri qiymətləndirilmişdir;
- Bankların likvidliyinin yüksəlməsində və bank resurslarının səmərəli idarə edilməsində korporativ idarəetmə üsullarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi yolları göstərilmişdir.
- Bank risklərinin idarə edilməsi və kredit riskinin qiymətləndirilməsi aparılmışdır.
- Uzunmüddətli mənzil kreditləşdirilməsi sisteminin idarə edilməsi üzrə təkliflər verilmişdir;

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqatın nəticəsindən kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi məqsədilə istifadə oluna bilər. Tədqiqatın nəticəsindən həm də, kommersiya banklarının maliyyə resurslarından səmərəli istifadə məqsədilə və müasir idarəetmə üsullarının tətbiq olunmasında praktiki olaraq istifadəsi mümkündür. Dissertasiyanın əsas müddəaları həmçinin tədris prosesində mühazirə və seminar məşğələlərində istifadə edilə bilər.

Aprobasiya və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələri respublikamızın müxtəlif ali məktəblərində və elmi-tədqiqat institutlarında, o cümlədən Azərbaycan Kooperasiya Universitetində keçirilmiş elmi konfrans və seminarlarda məruzə edilmiş və bəyənilmişdir. Dissertasiyanın əsas müddəaları həmçinin Azərbaycan Kooperasiya Universitetində tədris prosesində mühazirə və seminar məşğələlərində istifadə edilir.

Tədqiqat işinin ümumi nəticələri “Bank of Baku”ASC tərəfindən tətbiq olunmaq üçün qəbul edilmişdir (məktub №150, 19 aprel 2012-ci il). İşin məzmununu əks etdirən tezis və məqalələr ölkəmizdə və xaricdə nəşr olunan elmi jurnallarda dərc edilmişdir. Tədqiqat mövzusu üzrə ölkəmizdə və xaricdə 8.0 ç.v həcmində 15 adda elmi məqalələr və tezislər və 20,0 ç.v həcmində “Bank işi” adlı dərs vəsaiti dərc olunmuşdur.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı. Azərbaycan Kooperasiya Universiteti.

Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi. Dissertasiya giriş (7358 işarə), 3 fəsil (I fəsil - 58904 işarə, II fəsil – 101076 işarə, III fəsil – 45351 işarə), nəticə (6587 işarə), 84 adı əhatə edən istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiyanın mətni 7 cədvəl və 10 sxem daxil olmaqla 130 səhifədə (219276 işarə) yazılmışdır.

I FƏSİL. KOMMERSİYA BANKLARINDA MÜASİR İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİ, ONLARIN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Korporativ idarəetmənin modelləri, prinsipləri və standartları

Müasir dövrdə korporativ idarəetmə üsullarının tətbiqi, onun təkmilləşdirilməsi yolları günün aktual problemlərindən biridir. Korporativ idarəetmə termini demək olar ki, çağdaş dövrdə iqtisadi leksikona daxil olub. Aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, bir çox şərhçilər korporativ idarəetmə anlayışını səhmdarların demokratiyasının sinonimi kimi ifadə edir, digərləri isə bu anlayışın direktorların və auditorların səhmdarlar qarşısında olan məsuliyyətlərinin yerinə yetirilməsini əks etdirən üsul olduğunu bildirir. Bu terminə verilən təriflər təşkilatların qarşılarında duran məqsədlərdən asılı olaraq müxtəlifdir. Məsələn, Qiymətli Kağızlar üzrə Federal Komissiyaın maliyyə bazarının tənzimçisinin əsas məqsədlərindən biri iqtisadi inkişafı təmin etməkdir. Bu səbəbdən Qiymətli Kağızlar üzrə Federal Komissiyasının tərifinə görə, korporativ idarəetmə *“iqtisadi təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyinə və iqtisadi inkişafı təmin etmək üçün zəruri olan kapitalı cəlb etmək imkanlarına təsir göstərən”* mexanizmdir. Böyük Britaniyanın Maliyyə Nazirliyində hesab edirlər ki, korporativ idarəetmə *“uçotun aparılmasına görə cavabdeh olan şirkət əməkdaşları tərəfindən səmərəli idarəetmə sistemlərinin, o cümlədən maliyyə monitorinqinin və nəzarətin tətbiqini təmin etmək üçün istifadə edilən sistemdir”*. Korporativ idarəetmə anlayışının ən yayılmış tərfi ser Adrian Kedberiya məxsusdur. Onun fikrincə *“Korporativ idarəetmə şirkəti idarə etmək və ona nəzarət etmək üçün istifadə olunan strukturlar və proseslərdir”*[34,8-12]. Rus iqtisadçısı V.Kondratyev korporativ idarəetmənin *“sahibkar-menecment”* problemi ilə assosiasiya olduğunu qeyd etsə də, Qərbdə müxtəlif korporativ idarəetmə sistemlərinin mövcudluğunu və bu sistemlərin iki faktorla – mülkiyyətin təmərküzləşmə səviyyəsi və dominant sahibkarlığın mövcudluğu ilə şərtləndiyini bildirir[62,86-89].

Müəliflər tərəfindən korporativ idarəetmə anlayışına müxtəlif təriflər verilməsinə

baxmayaraq yekun olaraq onların hamısı eyni mahiyyətə xidmət edir və şirkətin (bankın) səhmdarlarının və bütün tərəflərin maraqlarının qorunması şərti ilə, beynəlxalq standartlara və ölkənin mövcud qanunvericiliyinə əsaslanaraq fəaliyyətdən maksimum mənfəət əldə edilməsini təmin edəcək idarəetmə sistemlərini özündə əks etdirir.

Göründüyü kimi bu suala birmənalı cavab vermək mümkün deyil. Lakin İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf üzrə Təşkilatın qəbul etdiyi Korporativ İdarəetmə Prinsiplərində korporativ idarəetməyə verdiyi anlayış əksər ölkələrdə korporativ idarəetmə sisteminin yaradılması üçün əsas kimi götürülmüşdür. Korporativ idarəetmə anlayışının müxtəlif cəhətlərini xarakterizə edən müxtəlif elementlər mövcuddur [17, s.197-198]. Məsələn:

- kommersiya təşkilatlarının idarə edilməsi və nəzarəti həyata keçirmək üçün istifadə edilən sistem;
- şirkətlərin (bankların) öz səhmdarlarının maraqlarını və nümayəndəliyini həyata keçirməsi üçün vasitə olan təşkilati model;
- şirkətin (bankın) fəaliyyətinə rəhbərliyi və nəzarəti həyata keçirən sistem;
- menecerlərin səhmdarlar qarşısında hesabat vermə sistemi;
- investisiyaların qaytarılmasının təminatı vasitəsi;
- şirkətin (bankın) səmərəli fəaliyyətinin artırılması vasitəsi və s.

Korporativ idarəetmə bankın məqsədlərinə nail olmaq və mövcud fəaliyyətinə nəzarət etmək vasitələrini müəyyənləşdirən struktur təklif edir. Korporativ idarəetmə bankın maraqlarına cavab verən məqsədlərin səmərəli nəzarət sistemini təşkil edir. Korporativ idarəetmənin mənasının müəyyənləşdirilməsi üçün korporativ idarəetməni biznesin idarə olunmasından (menecmentdən) fərqləndirmək vacibdir. Korporativ idarəetmə, həmçinin biznes menecmenti ümumilikdə şirkətin məqsədli idarə olunması məsələsinə aiddir. “İdarəetmə” və “menecment” iqtisadi terminlərinin hər ikisi də qərarların qəbul olunması və idarəetmə məsələlərinə dair ümumi təsəvvür yaradır. Korporativ idarəetmə şirkətin (bankın) rəhbərliyi, müşahidə şurası, səhmdarları və digər maraqlı tərəfləri arasında münasibətləri daxil edir. Menecment - şirkət üçün ən yaxşı qərarların qəbul edilmə üsullarına aiddir. Menecment – müxtəlif prinsiplərin,

funksiya və metodların tətbiqi əsasında bazar münasibətləri şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisənin yüksək təsərrüfat nəticələrinin əldə olunmasına istiqamətlənən xüsusi fəaliyyət növüdür [47,325-327]. Menecment, onun mahiyyəti, rolu və nəzəri-metodoloji əsasları dissertasiya işinin növbəti paragrafında daha ətraflı izah olunacaq.

Korporativ idarəetmənin iki əsas modeli mövcuddur: Alman-Holland modeli – klassik model (əsasən Almaniya, Hollandiya və s. kimi dövlətlərdə tətbiq olunur); İngiltərə-Amerikan modeli (əsasən ABŞ, Yaponiya, Kanada və İngiltərə kimi dövlətlərdə tətbiq olunur) [23,4-8].

Dünyanın bir çox ölkələrində daha çox Alman-Holland “insayder” (daxili) modelinə üstünlük verilir, şirkətlər əsasən bir sahibkara və ya bir neçə sahibkarlar qrupuna məxsusdur. Bu modeldə idarəetmə orqanı ikipilləli strukturadan ibarətdir. Bunlardan biri səhmdarlar və ya onların nümayəndələrindən təşkil olunmuş və ya səhmdarlar tərəfindən təyin olunmuş Müşahidə Şurası, digəri isə təşkilatın menecerlərindən təşkil olunmuş İdarə Heyətidir. Bu modelə nəzarət və idarəetmə funksiyaları müvafiq olaraq, onların arasında dəqiq bölüşdürülmüşdür. Bununla belə, bəzi ölkələrdə (məs:Almaniyada) iri korporasiyalarda icra orqanlarının bir nümayəndəsi qanunverici orqan olan Müşahidə Şurasında təmsil olunur. Alman-Holland modeli bazar iqtisadiyyatının formalaşdırılması kimi daha böyük məqsədlərlə gəlir qazanma söylərinin balanslaşdırmasına istiqamətləndirilir. Səhmdarların maraqlarından başqa, əməkdaşların, kreditorların və ümumilikdə dövlətin maraqlarına xidmət etməsi nəzərdə tutulur.

İngiltərə-Amerikan modelində isə əsas idarəetmə orqanı vahid direktorlar Şurasından ibarətdir. Bu şura həm idarəetmə, həm də nəzarət funksiyalarını öz əlində cəmləşdirir. Direktorlar şurasını təmsil edən direktorların bir hissəsi isə əsasən kənardan cəlb olunmuş direktorlardır. Birləşmiş Ştatlarda və Birləşmiş Krallıqda əksər şirkətlər geniş səhmdarlar kütləsinə malikdirlər. Hər hansı səhmdarın ayrıca olaraq hüquqlarını müdafiə etmək üçün bilik və ya qüvvəyə malik olmamasına görə direktorlar şurası səhmdarların kollektiv maraqlarının təmsil və müdafiə olunmasına cavabdehdirlər. Şirkətlərin əsasnamələri və dövlətin qanunları menecerlərin şirkətdən öz maraqlarına olan tamahını azaltmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur. Darvinin seleksiya

metodunda olduğu kimi bazarda müvəffəqiyyətli şirkətlərin mükafatlandırılması və uğursuz şirkətlərin cəzalandırılması metodundan istifadə edilir. Yaxşı şirkətlər səhmlərin sayını artırmaqla ən yaxşı menecerləri işə cəlb edir. Zəif şirkətlər bazarda kapital axımına qarşı xəssasdırlar. Bazar qüvvələri tərəfindən tənzimləmə nəticəsində informasiyanın artırılması və bazarda mümkün qədər səmərəli əməliyyat aparılmasına gətirib çıxarmışdır.

Bu iki model arasında bəzi praktiki və terminoloji fərqlər var. Modellər arasında daha çox nəzərə çarpan fərq bir və iki pilləli idarəetmə orqanı arasındakı fərkdir. Alman modelində şirkətin gündəlik fəaliyyətinə rəhbərlik “idarə heyətinə” həvalə edilir. İdarə heyətinə adətən şirkətin baş direktoru və şirkətin müxtəlif şöbə rəhbərləri daxildir. İdarə heyətinin bütün üzvləri menecerlərdir. İngiltərə-Amerikan modelində isə menecerlər şirkətə korporativ idarəetmə strukturundan uzaq qeyri-formal tərzdə rəhbərlik edirlər. Hər iki modeldə menecmentə nəzarət direktorlar şurası tərəfindən həyata keçirilir. Alman modelində bu şura “müşahidə şurası” adlandırılır. Direktorlar şurası kifayət qədər böyük və bir çox hallarda işçi heyət və şirkətin kreditorlarının nümayəndələrindən ibarətdir. Rəhbər heyət direktorlar şurasına daxil deyildir. İngiltərə-Amerikan modeli daha az seqreqasiya edilmişdir. Direktorlar şurası rəhbərliyə nəzarət, uzunmüddətli strateqiyanın formalaşdırılması və səhmdarların maraqlarının təmsil edilməsinə məsuliyyət daşıyır.

Fikrimizcə Azərbaycanda korporativ idarəetmənin Alman-Holland modelinə üstünlük verilməlidir. Bu modelə üstünlük kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin tam təkmilləşdirilməsinə imkan verir.

Bəzi qiymətləndirmələrə əsasən bu iki model arasında fərqlər son zamanlar azalır. Birləşmiş Ştatlarda şirkətlərin birləşdirilməsinə dair təkliflərin qiymətləndirilməsi zamanı direktorlar şuraları hal-hazırda maraqlı tərəflərin münasibətlərini nəzərə ala bilirlər. Eyni zamanda, Alman şirkətlərində səhmdarların artması bir çox dəyişikliklərlə korporativ idarəetmə kodeksinin meydana çıxması, səhmdarların müdafiəsinin artırılması və audit tələblərində dəyişikliklərlə nəticələnmişdir. Almaniyanın dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən Kodeks komissiyası Almaniyanın korporativ idarəetməyə dair qanunvericiliyinin “beynəlxalq normalara”

uyğunlaşdırılmasına dair tövsiyyələr vermişdir. Nəticəyə gəlirik ki, korporativ idarəetmənin təqdim edilən modelləri bir-birini tam inkar etmir. Onların müxtəlif elementləri birləşərək qarışıq modellər yarada bilirlər.

Hal-hazırda dünyanın aparıcı ölkələrində bu modellərin yaxınlaşması və bəzi elementlərinin eyniləşməsi müşahidə edilir. Bu onu sübut edir ki, modellərdən heç biri digəri üzərində kəskin üstünlüyə malik deyil və onların heç biri Azərbaycan üçün mütləq universal model ola bilməz. Xarici təcrübəni nəzərə alaraq respublikada korporativ idarəetmənin tətbiq olunması üçün İsveçrənin iqtisadi məsələlər üzrə Dövlət Katibliyi (SECO) ilə birlikdə Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyanın maliyyə dəstəyi ilə korporativ idarəetmə layihəsi və bir sıra normativ sənədlər qəbul olunub. Məsələn Korporativ əxlaq Kodeksi adını almış sənəddə qəbul edilmiş Beynəlxalq təkliflər, korporativ münasibətlərin reallaşdırılması üzrə məsləhətlər, ümumi prinsiplər halında ümumi qaydalar və milli standartlar korporativ idarəetmənin inkişafında böyük əhəmiyyət kəsb etmişdir. Belə Kodekslərdə bir qayda olaraq əsas diqqət səhmdarlarda səs vermə hüququnun reallaşdırılmasına, direktorlar Şurasının formalaşdırılması və fəaliyyətinə, şirkətin fəaliyyətinin şəffaflığına və informasiyaların açıqlanmasına yönəldilir. Korporativ əxlaq Kodeksi təklif statuslu aktdır, o icra edilməsi məsləhət görülən normalar şəklində ifadə edilmiş qaydalar, prinsiplər və standartlardan ibarətdir. Bu qaydaların təcrübədə mütləq və ya digər dərəcədə tətbiq edilməsini təmin edən mexanizimlər mövcuddur. Məsələn, səhmləri birjada alınıb-satılan şirkətlərin kodeksdəki qaydalara hökmən riayət etməsi, buna riayət etmədikdə isə ondan bunun açıqlamaq tələbləri qoyula bilər. Bundan başqa şirkətlərin kodeksdə nəzərdə tutulan şərtlərə əməl etmələri xüsusilə xarici investorların onların korporativ idarəetmə modelinin səviyyəsini daha obyektiv qiymətləndirilməsinə imkan vermiş olar. Bazar tələbatının ödənilməsi üçün işlənib hazırlanmış kodeksdən başqa şirkətlər və banklar da öz xüsusiyyətləri və qarşılarında duran məqsədlərindən asılı olaraq özlərinin korporativ idarəetmə kodekslərini hazırlamaq hüququna da malikdirlər.

Kodeks ideyasının zəruriliyi ən çox korporativ qanunvericiliyində mövcud olan boşluqlar üzündən meydana gəlir və bu boşluqların aradan qaldırılmasına yönəldilib. Bununla birlikdə qeyd etmək lazımdır ki, bu boşluqların aradan qaldırılması üçün

qanunvericilik səviyyəsində də bir sıra tədbirlər görülmüşdür. “Mülki Məcəlləyə”, “İnzibati Xətlər haqqında Məcəlləyə”, “İnvestorların müdafiəsi haqqında” qanunlara edilmiş əlavə və dəyişikliklər, Dövlət Qiymətli Kağızlar Komitəsinin bir sıra yeni normativ aktları bu sahədə görülmüş işlərdir.

Korporativ idarəetmənin prinsipləri İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (İƏİT) (Bu təşkilat 1961-ci ildə 20 dövlətin təmsilçiliyi ilə yaradılmış və hazırda üzvlərin sayı 38-dir) tərəfindən ilk dəfə 1999-ci ildə hazırlanmış və razılaşdırılmışdır. Bu prinsiplərə 2002-ci ildə dəyişikliklər edilmişdir.

Qəbul edilmiş prinsiplər əsasən aşağıda qeyd olunmuş sahəni əhatələndirir:

- korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin təmin olunması üçün əsas quruluşunun yaradılması;
- səhmdarların müəyyən olunmuş hüquqları və mülkiyyətləri üzrə funksiyaları;
- hər bir səhmdara yanaşmada fərqsizlik;
- aparılan korporativ idarəetmədə marağı olan tərəflərin rolu;
- korporativ idarəetmədə açıqlama, həmçinin şəffaflığın olması;
- korporativ idarəetmədə təşkil olunmuş müşahidə şurasının əsas vəzifəsi.

Korporativ idarəetmənin quruluşunun yaradılması prinsipinin təmin olunması üçün əsas bazar iştirakçıları şəxsi münasibətlərini təşkil edən zaman etibar etdikləri hüquqi, tənzimləyici və institusional təməlin formalaşdırılması vacibdir. Bu korporativ idarəetmə quruluşu dövlətin qanunvericiliyini, könüllü öhdəliklərini və biznes təcrübələrini daxil edir.

İki prinsip səhmdarların əsas hüquqlarına aid edilir:

1. Səhmdarların hüquqları,
2. Səhmdarlara eyni olan münasibətlər.

Səhmdarların əsas hüquqlarına aiddir:

- formalaşmış mülkiyyət hüquqlarının etibarlı qeydiyyatdan keçirilməsi;
- səhmlərin addan-ada keçirilməsi və ya verilməsi;
- bank fəaliyyəti haqqında əsas məlumatları həm vaxtında, həm də mütəmadi əldə olunması;
- ümumi yığıncaqda səhmdarların iştirak etməsi və səs verməsi;

- müşahidə şurası üzvünün seçilməsi, həmçinin müşahidə şurası üzvlüyündən kənarlaşdırılması;
- bankların gəlirlərindən payların əldə olunması.

Maraqlı tərəflərin rolu prinsipinə əsasən maraqlı tərəflərin hüquqları tanınmalı və maraqlı tərəflərlə səhmdar cəmiyyətinin münasibətləri yaxşılaşdırılmalıdır.

Açıqlama və şəffaflıq prinsipi. Korporativ idarəetmənin tövsiyyə olunmuş açıqlama və şəffaflıq prinsipinə uyğun olaraq şirkətlər səhmdarlara, ictimaiyyətə və bütün maraqlı tərəflərə özlərinin fəaliyyəti haqqında bütün mühüm məlumatları o cümlədən şirkətin maliyyə hesabatlarını, mövcud vəziyyətini, mülkiyyət və idarəedilməsi haqqında məlumatları vaxtında və dəqiq açıqlamalıdırlar. Məhz bu baxımdan korporativ idarəetmənin tətbiqi və təkmilləşdirilməsi ilə şirkətlərdə şəffaflığın təmin edilməsi ilk öncə investisiyaların cəlb edilməsini asanlaşdırır, xarici və ya təcrübəli sərmayədarları daha tez cəlb etməyi kömək edir və bununla maliyyə resurslarının cəlb olunmasında ən yaxşı vasitə olaraq şirkətin beynəlxalq nüfuzunu artırır və müasir biznesin inkişafını sürətləndirir.

Bütün bu prinsiplər şura üzvlərinin əsasən iki fidusiar öhdəliyini müəyyənləşdirir: birinci ehtiyatlı olmaq və sadıqlıq. Ehtiyatlılıq üzrə öhdəlilik şura üzvlərindən vicdanlı olmalarını, işlərində diqqətli və ehtiyatlı olmalarını, bankların və səhmdarların maraqlarına əsasən fəaliyyət göstərmələrini zəruri edir.

Tövsiyyə edilən bütün prinsiplərin tətbiqi məcburi deyildir. Bu prinsiplər qanunvericilik orqanlarına təkmil tövsiyyələr vermək məqsədini güdmür. Tamamilə əksinə olaraq, onlar müəyyən etdikləri məqsədləri dəqiqləşdirməyə çalışırlar. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün fərqli vasitələr təklif edirlər. Onların əsas məqsədi dayaq nöqtəsi olmaqdan ibarətdir. Bütün bunlar bazar iştirakçıları tərəfindən qazanılmış təcrübələrini artırmaq üçün istifadə edilə bilər.

Dünyada korporativ idarəetmə standartları adlanan xüsusi qanunlar, qaydalar, məcəllələr, reqlamentlər mövcuddur. Korporativ idarəetmənin beynəlxalq standartların yaranmasına ehtiyac hələ keçən əsrin 60-cı illərində duyulmağa başlamışdır.

- ABŞ-da 60-cı illərdə maliyyə piramidalarının yaradılması, 70-ci illərdə investisiya fondları, 80-ci illərdə birjalarda məlumatların doğruluğunda olan

problemlər, Enron və Worldcomun iflasının idarəetmə sistemlərinin qeyri-adekvat olması, ABŞ qanunvericiliyində dəyişikliklər (Bankın Direktorlar Şurasının yalnız müstəqil direktorlardan formalaşması)

- İngiltərədə 01 iyul 1993-cü il Kyüdbər məruzəsinin əsasında ilk Korporativ idarəetmə kodeksi yaranmışdır.

Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı, öz tərəfdaşlarına aşağıdakı maraqlı tərəflərlə münasibətlərdə korporativ idarəetmə standartlarına əməl etməyə tövsiyə edir: müştərilərlə münasibətdə; işçilərlə münasibətdə; mal göndərən və ya xidmət göstərənlərlə münasibətdə; cəmiyyətlə münasibətdə; dövlət və yerli idarəetmə orqanları ilə münasibətdə; səhmdarlarla münasibətdə.

1995-ci ildə yaranan Beynəlxalq Korporativ İdarəetmə Şəbəkəsi Korporativ İdarəetmə meyarlarını aşağıdakı kimi təsnifləşdirir:

- şirkətin əsas məqsədi səhmdarların gəlirlərinin artırılması olmalıdır və o hər zaman bütün maraqlı tərəflərlə uzunmüddətli və səmərəli əməkdaşlığa can atmalıdır;
- mühüm investisiya qərarlarını vaxtında və düzgün vermək üçün şirkətlər, bazar tələblərinə cavab verən məlumatları dəqiqliklə və vaxtında açıqlamalıdırlar;
- hər bir adi səhm bir səsə malik olmalıdır. Şirkətlər, səhmdarların səs vermə hüququnu təmin etməlidirlər;
- direktorlar şurasının hər bir üzvü bütün səhmdarlara hesabat verməlidir. Şura üzvləri vaxtaşırı dəyişdirilir və Şura üzvləri haqqında informasiyalar hər zaman açıq olmalıdır;
- şura üzvlərinin və menecerlərin əmək haqlarının ödənilməsi, səhmdarların maraqlarına uyğun olaraq aparılmalıdır;
- şirkətin fəaliyyətində onun gəlirlərinə mənfi təsir edə biləcək mühüm strateji qərarların qəbul edilməsi, səhmdarlar tərəfindən rəsmi təsdiqlənmədən həyata keçirilməməlidir;
- korporativ idarəetmə praktikası, şirkətin operativ fəaliyyətinin daim optimallaşdırılmasına yönəldilməlidir;
- korporativ idarəetmə praktikası həmçinin, şirkətin gəlirlərinin daim optimallaşdırılmasına yönəldilməlidir;

- şirkətlər fəaliyyət göstərdikləri ölkələrin qanunlarına əməl etməlidirlər.

1990-cı ildə yaradılmış Avropa Səhmdarlar Assosiasiyası Konfederasiyası Korporativ İdarəetmə haqqında qəbul etdiyi direktivlər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir.

- şirkət ilk növbədə öz səhmdar kapitalının daim artırılmasına çalışmalıdır;
- mühüm qərarlar səhmdarların ümumi yığıncağında qəbul və təsdiq olunmalıdır;
- şirkətlər, onların səhmlərinin qiymətinə təsir edə biləcək məlumatları vaxtında və obyektiv açıqlamalıdırlar;
- auditorlar müstəqil olmalı və ümumi yığıncaqda seçilməlidirlər;
- səhmdarlar hər hansı bir məsələni yığıncağın gündəliyinə daxil etmək imkanında olmalıdır;
- məlumatların səhmdarlara vaxtında ötürülməsi üçün şirkət bütün vasitələrdən, o cümlədən elektron vasitələrdən istifadə etməlidir;
- iclasdan əvvəl səhmdarların Şura üzvlüyünə namizədlərini irəli sürmək imkanları olmalıdır;
- şirkətin birləşməsi və satışı prosesləri tənzimlənməli və belə məsələlər nəzarət altında olmalıdır və s.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə sahəsində xarici təcrübənin öyrənilməsi və yayılması zəruridir. Bu cəhətdən Azərbaycanın Mərkəzi Bankı tərəfindən Korporativ İdarəetmə standartlarının tətbiqinə nəzarət həyata keçirilir.

Fikrimizcə respublikamızda qiymətli kağızlar barədə qanunvericilikdə və digər normativ hüquqi aktlarda korporativ idarəetmənin əsasları tam və hərtərəfli müəyyən olunmuşdur. Həmin sənədlərdə korporativ idarəetmənin təməl daşı sayılan səhmdar cəmiyyətlərinin idarə edilməsi, onun icra orqanlarının seçilməsi və fəaliyyət qaydası, səhmdar cəmiyyətlərin idarəetmə orqanlarının hüquq və vəzifələri, maliyyə hesabatlarının şəffaflığı, informasiyanın açıqlanması, səhmdarların hüquqlarının qorunması, xidməti məlumatın istifadəsi, qiymətli kağızlarla manipulyasiyaya yol verilməməsi, qiymətli kağızlar bazarının peşakar iştirakçılarının davranış qaydaları barədə normalar əks olunmuşdur. Lakin fikrimizcə bu proses daima təkmilləşdirilməlidir.

Həmçinin investorların qorunması, keyfiyyət və kəmiyyət standartları, korporativ maliyyələşmə kimi məsələlər Bakı Fond Birjasının hazırlayıb tətbiq etdiyi Listinq

qaydalarında öz əksini tapmışdı. Bakı Fond Birjasının hazırladığı Listing qaydaları iki səviyyədə keçirilərək əsas tələb kimi maliyyə hesabatları, korporativ idarəetmə, açıqlama və qanunvericiliyə riayət məsələləri irəli sürülmüşdür.

Korporativ İdarəetmə standartlarına riayət edilməsi investisiyaların cəlb edilməsinin ən zəruri şərtlərindən biridir. Korporativ idarəetmənin yüksək standartları ilk növbədə investorların gələcək partnyorlarına olan mütləq tələblərdir. İnkişaf etməkdə olan bazarlara aid edilən MDB ölkələrinə məxsus səhmdar cəmiyyətlərinin fəaliyyət təcrübəsi göstərir ki, daxili, eləcə də xarici investisiyaların cəlb edilməsi ilə korporativ sektorun və fond bazarının inkişafı şirkətlərdən dünya standartlarının səviyyəsinə uyğun korporativ idarəetmənin tətbiqini tələb edir.

Müxtəlif sosial-iqtisadi sistemlərin idarə olunması ilə bağlı məsələlər ən vacib problemlərdən biridir. Müasir dövrün və son iki yüzilliyin özəlliyini araşdırdıqda belə nəticəyə gəlirik ki, iqtisadi inkişafın aparıcı qüvvəsinin XIX əsrdə - sahibkarlığın, XX əsrdə - menecmentin və XXI əsrdə bu funksiya korporativ idarəetməyə şamil olunur. Bu baxımdan korporativ idarəetmə üsullarının tətbiqi və inkişaf etdirilməsi son zamanlar böyük maraq yaradır.

1.2.Kommersiya banklarının fəaliyyətində menecmentin təşkili xüsusiyyətləri

Məlumdur ki, menecment idarəçilik fəaliyyətində olan sistemlərdən olan əsas sistemdir. Bu fəaliyyət sistemi özündə həm idarəetmə prosesini, həm idarəetmə fəaliyyətinin təşkilini, həm icraçılar arasında funksiyaların və idarəetmədə məsuliyyətin bölüşdürülməsini, həm resursların səmərəli seçimi və istifadəsini, çoxvariantlı qərarın qəbul edilməsini, iş şəraitinin müəyyən olunmasını, həm də bunlar üçün əsas idarəetmə orqanının mövcudluğunu nəzərdə tutur.

Ayrı-ayrı ədəbiyyatlarda "menecer", "menecment", "idarəetmə", "rəhbərlik" anlayışları təxminən eyni mənada işlənir. Bəzi müəlliflər "menecment" anlayışını mikroiqtisadiyyat, müəssisə səviyyəli idarəetmə rəhbərliklə əlaqələndirirlər. Ümumiyyətlə, bazar münasibətləri şəraitində menecment – müxtəlif prinsiplərin,

funksiya və metodların tətbiqi əsasında bazar münasibətləri şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisənin yüksək təsərrüfat nəticələrinin əldə olunmasına istiqamətlənən xüsusi fəaliyyət növüdür [49,325-327]. Hər bir müəssisə kimi, bank müstəqil təsərrüfat vahididir, hüquqi şəxsdir, məhsul istehsal edib satır, xidmətlər göstərir, fəaliyyətini kommersiya əsasında qurur. Bank kredit mərkəzi, kredit müəssisəsidir. Bank sadəcə «ticarət» yox, ticarət-vasitəçilik fəaliyyətilə məşğuldur. Bank pul vəsaitlərinin cəlb edilməsi, geri qaytarma, ödənişli və müddətli şərtlərlə öz adından onların yerləşdirilməsi ilə məşğul olan və yalnız bunun üçün yaradılan müəssisədir. Bank bir qurum kimi, maliyyə vasitəçiləri adlanan işgüzar müəssisələrin xüsusi dəstəsinə aiddir. O, təsərrüfat fəaliyyəti prosesində sərbəstləşən vəsaitləri, əhalinin yığımlarını və başqa pul vəsaitlərini səfərbər edir və onları müvəqqəti istifadəyə, əlavə kapitala tələbi yaranan iqtisadi vahidlərə verir. Bank fəaliyyətinin idarə edilməsinin xüsusiyyəti idarəetmə sahəsinin geniş olmasıdır. Buraya pul dövriyyəsi, makro və mikro səviyyələrdə kredit münasibətləri, pul əməliyyatlarının aparılması zamanı risklərin olması aiddirlər.

Bank menecmentinin istiqamətlərini iki böyük hissəyə ayırmaq olar. Birinci hissə bankın səlahiyyətində olan iqtisadi proseslərin təşkili və idarə edilməsilə bağlı olan məsələləri əhatə edir. İkinci hissəyə isə bank kollektivinin təşkili və idarə edilməsi məsələləri aid edilir. Öz növbəsində bu sahələrin də bir neçə istiqaməti var ki, onların ən vaciblərinin məzmunu və mahiyyətini araşdırmağa çalışacağıq.

Bank menecmentinin ən mühüm hissəsi planlaşdırma prosesi. Planlaşdırma prosesində gələcək fəaliyyəti müəyyənləşdirən bank siyasəti işlənib hazırlanır. Bu işin tərkib hissəsini konkret bankın inkişaf konsepsiyasının formalaşdırılması, müvafiq dövr üçün cari vəzifələrin müəyyən edilməsi, onların yerinə yetirilməsi üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması təşkil edir. Bank siyasətinin tərkib hissələrini kredit, investisiya, faiz siyasəti təşkil edir. Burada bank inkişafının kəmiyyət, keyfiyyət və sosial göstəricilərinin dəyişmə perspektivlərinin; bankın fəaliyyət prinsiplərinin, işin təşkil edilməsi üsullarının müəyyən edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Müasir şəraitdə heç də bütün yeni yaranmış kommersiya bankları hərtərəfli işlənib hazırlanmış fəaliyyət siyasətinə malik deyirlər.

Bizim zənnimizcə iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış bank siyasətinin işlənilib hazırlanmasından ötrü ən azı üç məsələni təşkilati, iqtisadi və informasiya məsələlərini aydınlaşdırmaq tələb olunur.

Təşkilati məsələ əsas ideyanın meydana gəlməsindən başlayaraq onun konkret tədbirlər və göstəricilərdə təcəssüm tapana qədər planlaşdırma və bank siyasəti mexanizminin işlənilib hazırlanması ilə məşğul olan bölmənin yaradılmasını nəzərdə tutur.

Bank fəaliyyətinin planlaşdırılması pul bazarındakı vəziyyətin və bankın imkanlarının dərin təhlilinə əsaslanır.

Müvafiq siyasətin formalaşdırılması üzrə bankın apardığı analitik işin tərkib hissəsini bank marketinqi təşkil edir. Bank marketinqi bank xidmətlərinə olan tələb və təklifin təhlili, müxtəlif xidmətlərin (kreditləşdirmə, investisiya, məsləhətləşmələr, nağdsız hesablaşmaların təşkil edilməsi, lizinq əməliyyatların keçirilməsi və s.) göstərilməsində bankın yerinin qiymətləndirilməsi, müvafiq əməliyyatların keçirilməsinə müxtəlif banklar tərəfindən edilən xərclərin normalarının müqayisəsi, reklamın aparılması deməkdir.

Eyni zamanda, kredit vəsaitlərinin həcmi və quruluşu, balansının likvidliyi, müvafiq əməliyyatların keçirilməsinə edilən xərclərin səviyyəsi (həcmi), özünün texniki təchizatı, kadrların ixtisas səviyyəsi nöqteyi nəzərindən bank öz imkanlarını öyrənir. Burada digər rəqib bankların da imkanları təhlil edilir.

Aktivlərin idarə edilməsi bank menecmentinin mühüm istiqamətlərinə aiddir. O, bankın müvafiq müddət üçün nəzərdə tutulan siyasətini həyata keçirir. Aktivlərin idarə edilməsi prosesində ikili məqsəd (vəzifə) qoyulur: balansın likvidliyinə riayət etməklə bankın mənfəətli işini təmin etmək. Bu vəzifə yalnız yaranan vəziyyətin daim təhlili əsasında aktivlərin quruluşunun dəyişməsinə yönəldilmiş məqsədyönlü tədbirlər əsasında yerinə yetirilə bilər. Məlumdur ki, müxtəlif aktivlər banka müxtəlif mənfəət gətirir, müxtəlif risk dərəcəsinə malikdirlər. Buna görə də banklar bütün aktivləri vəsaitlərin qoyuluş müddətindən, onların mənfəətliliyi və risk dərəcəsiindən asılı olaraq təsnif etməlidirlər.

Passivlərin idarə edilməsi menecmentin müstəqil istiqamətidir və aşağıdakı məsələləri həll edir:

- məcburi ehtiyatların yaradılmasını təmin edən vəsaitləri istisna etməklə bankda gəlir gətirməyən vəsaitlərin olmasına yol verməmək;
- bankın müştərilər qarşısında müvafiq öhdəliklərini yerinə yetirməkdən və aktiv əməliyyatlarını inkişaf etdirməkdən ötrü zəruri olan kredit vəsaitlərini axtarıb tapmaq;
- «ucuz» vəsaitlər cəlb etmək hesabına bankın mənfəət əldə etməsini təmin etmək.

Bu məsələlərin hər birisinin yerinə yetirilməsinin xüsusi üsulları və yolları vardır. Onlar arasında depozit faizi, qoyuluşun müddətindən asılı olaraq onun diferensiasiyası mühüm yer tutur. Lakin təkcə həcmələrinin artırılması deyil, həm də növlərinin müxtəlifliyi mənasını verən bankın passiv əməliyyatlarının inkişaf etdirilməsi özünün ilkin əsası kimi pul və maliyyə bazarının mövcudluğunu, mülkiyyətin özəlləşdirilməsinin sürətləndirilməsini, pul dövriyyəsinin sabitliyini nəzərdə tutur.

Bank vəsaitlərinin idarə edilməsi onun likvidliyini və ödəniş qabiliyyətini təmin etməkdən ötrü mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Aktiv əməliyyatlarını genişləndirdikcə və depozitlərin həcmi artırıldıqca bankın xüsusi kapitalını artırmaq zəruriyyəti yaranır. Xüsusi kapitalın idarə edilməsi onun kafilik meyarlarının və bu kafiliyin qiymətləndirilməsi göstəricilərinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Bankın buraxdığı səhmlər üzrə dividendlər siyasəti xüsusi kapitalın idarə edilməsinin səmərəli alətidir. Dividentlərin artırılması səhmlərin qiymətinin qalxmasına gətirir və deməli, əlavə səhmlərin satılması və özünəməxsus kapitalın artırılması imkanını yaradır.

Bank fəaliyyətinin mənfəətliliyinin idarə edilməsi onun gəlir və xərclərinə, vəsaitlərin cəlb edilməsi üzrə edilən maksimal xərclərə, kreditləşmə və investisiyalardan əldə edilən gəlirlərə, maliyyə nəticələrinin sabitliyinin təmin edilməsinə, itki vermək riskinə nəzarətin olmasını nəzərdə tutur.

Menecmentin məzmununa əmək kollektivinin idarə edilməsi konsepsiyasının işlənib hazırlanması da daxildir. Xarici təcrübədən menecmentin iki modeli məlumdur: birincisi, yapon modeli bankın öz fəaliyyətində yüksək son nəticələrə nail olmasında əmək kollektivinin rolunun xüsusi vurğulanması üzərində qurulur; ikinci, amerikan modeli kollektivin bütün fəaliyyətində həlledici rol oynayan şəxsiyyətə istiqamətlənir.

Hər iki model çərçivəsindəki əsas fikrə uyğun olaraq bütün idarəetmə sistemi qurulur: qərarların qəbul edilməsi, cavabdehlik, mütəşəkillik, rəhbərin təbəçiliyində olanlarla münasibətləri, əməyin ödənilməsi sistemi, idarəetmənin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi, menecerlərin hazırlanması və s. [36,20-21].

İctimai əmək bölgüsünün bir hissəsi, həlqəsi olan bank fəaliyyətinin səciyyəsi bank menecmentinin xüsusiyyətlərini müəyyən edir. Qeyd edildiyi kimi, bank sahibkarlıqla məşğul olan özünə məxsus bir müəssisədir. O, sərəncamında olan kredit vəsaitlərini ödənişli əsasda müəssisə və təşkilatlara, əhali və dövlətə verib, onların əlavə pul vəsaitlərinə olan tələbatını ödəyir. Bununla belə, bank başqalarına məxsus olan pullarla «işləyir». Bankda müxtəlif sahiblərə – dövlət müəssisə və təşkilatlarına, səhmdar müəssisə və cəmiyyətlərə, kooperativlərə, fərdi şəxslərə məxsus olan və dövrüyyədən çıxan müvəqqəti sərbəst olan pul vəsaitləri cəmləşir. Nəticədə bank ictimai kapitalın bölüşdürücüsü və qoruyucusu kimi çıxış edir. Bu işə hesablarda yığılan pulun qorunub saxlanılması üçün bankın onların sahibləri qarşısında cavabdeh olması deməkdir. Beləliklə, bank tək özünün fərdi mənafeələrini deyil, həm də ictimai mənafeələri ifadə edir. Mənafeələrin bu cür uzlaşdırılması banka həmişə xas olub, bunsuz balansın likvidliyini və deməli, bankın pul bazarındakı mövqelərinin möhkəmliyini təmin etmək mümkün deyil.

Eyni zamanda bank fəaliyyətində ortaqlıq kimi səciyyələnən müqavilə münasibətləri əhəmiyyətli yer tuturlar. Ortaqlıq münasibətlərinə etibarlılıq, qərarlılıq və fəaliyyətin qarşılıqlı surətdə faydalı olmaq kimi cəhətlər xasdır. Təsadüfi deyil ki, kredit sövdələşməsinin qarşılıqlı surətdə faydalı olması onun şərtlərinin kollektiv müzakirə edilməsini, kompromisə getmək zərurətini nəzərdə tutur.

Fərdi və kollektiv mənafeələrin uzlaşdırılması bank menecmentinin məzmununda necə əks olunur?

İlk növbədə belə uzlaşdırma bank menecmentinin aşağıdakı məqsədlərinin xüsusiyyətlərini müəyyən edir:

- pul bazarında bankın təsərrüfat subyekti kimi mənfəətli işləməsinin təmin edilməsi;
- bankın etibarlı olmasının təminatı kimi bank balansının likvidliyinin təmin

edilməsi, kreditor və əmanətçilərin mənafeələrinin qorunması;

- bankın müştərilərə göstərdiyi və onlar arasında uzunmüddətli və sabit işgüzar əlaqələri müəyyən edən xidmətlərə müştərilərin tələbatının həcmcə, quruluşca və keyfiyyətcə maksimal dərəcədə ödənilməsi;
- kollektivin istehsal, kommersiya və sosial problemlərinin müsbət həll olunmalarının uzlaşdırılması;
- potensial imkanların tam istifadə edilməsini mümkün edən mütəxəssislərin hazırlanması və yerləşdirilməsinin səmərəli sisteminin yaradılması.

Bank menecmentinin digər xüsusiyyəti onunla bağlıdır ki, pul əmanətlərinin sahiblərinin mənafeələrinin müdafiə edilməsi məqsədi ilə bank fəaliyyəti dövlət tərəfindən ən çox tənzimlənən bir sahədir. Bankların fəaliyyətini tənzimləyən qanunlardan başqa, kredit müəssisələrinin likvidliyinin təmin edilməsinə yönəldilən bir sıra məcburi normativ sənədlər də mövcuddur. İdarəetmənin təşkil edilməsi nöqtəyi nəzərdən bu nə deməkdir?

Bank fəaliyyətinin idarə edilməsinin xüsusiyyəti idarəetmə sahəsinin geniş olmasıdır. Buraya pul dövriyyəsi, makro və mikro səviyyələrdə kredit münasibətləri, pul əməliyyatları keçirdikdə riskin olması aiddirlər. Bu risk pul bazarı və deməli, onunla bağlı olan qurumlar üçün səciyyəvi olan çoxsaylı daxili və xarici amillərin mürəkkəb qarşılıqlı nüfuz etmələrindən irəli gəlir. Ona görə də bankda ən mühüm qərarların kollektiv əsasda qəbul edilməsi prinsipi tətbiq edilir, mümkün olan riskdən kreditorların müdafiə edilməsinin müxtəlif üsullarından istifadə edilir, kredit əməliyyatlarının keçirilməsi sahəsində bankın baş idarəsilə filialları arasında hüquqların bölüşdürülməsi tətbiq edilir.

Bank menecmenti bir sıra kəmiyyət, keyfiyyət və ictimai göstəricilərin yerinə yetirilməsinə doğru istiqamətlənir.

Kəmiyyət göstəriciləri bank fəaliyyətinin idarə edilməsinin bütün sahələrinə aiddirlər. Bankın müştərilərinin və onların hesablarının sayı, əmanətlərin, kredit qoyuluşların, investisiyaların həcmi, bankın etdiyi və göstərdiyi əməliyyat və xidmətlərin həcmi fəaliyyətin ümumi nəticələrinin təhlil və qiymətləndirilməsindən ötrü istifadə edilən göstəricilərin yalnız bir neçəsidir.

Keyfiyyət göstəricilərini bir neçə qrupa ayırmaq olar. Birinci qrupu bankın mədaxil və məxaric göstəriciləri təşkil edir. Onlar vasitəsilə bankın mənfəətliliyi idarə olunur. İkinci qrup vəsaitlərin dövriyyə sürəti, əməliyyatların keçirilməsinə edilən xərclərin əmək tutumu, sənədlərin işlənməsi sürəti göstəricilərini əhatə edir. Üçüncü dəstəyə bankın göstərdiyi xidmətlərə həcmcə, quruluşca və keyfiyyətə müştərilərin təmin edilməsi dərəcəsi göstəriciləri daxildir. Buraya işgüzar danışıqların məxviliyi, məlumatın qorunub saxlanılmasını bankın təmin edə bilməsi qabiliyyəti də aid edilə bilər.

Xidməti vəzifələrin təyin olunması, qiymətləndirilməsi və izah olunması menecment fəaliyyətinin başlıca şərtlərindəndir. Bu əməliyyatların vaxtında və düzgün yerinə yetirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən keçməlidir:

- bankın təşkilatı strukturlarını nəzərdən keçirmək və bu struktura daxil olan vəzifələrin arasındakı əlaqələri müəyyən etmək;
- hər bir vəzifəyə dair məsuliyyəti və öhdəçiliyi detalları ilə təsvir etmək. Bu prosesi adətən xidməti vəzifələrin təyinatçısı adlandırırlar;
- hər bir vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan vaxtın dəqiqləşdirilməsi. Nəticələri xüsusi formaya daxil etmək;
- hər bir xidməti vəzifəni mürəkkəbliyinə, əməkdaşın tələblərinə uyğun bölmələrə ayırmaq;
- əməliyyatların növünə görə bütün xidməti vəzifələrin qruplaşdırılması;
- bankın tapşırıqlarının ikili kombinasiyalı yerinə yetirilməsini hər bir vəzifə üçün xidməti öhdəçilik kimi təşkil etmək;
- hər hansı bir vəzifəni yerinə yetirən əməkdaşlara təqdim olunan tələbləri detallarda təsvir etmək;
- təcrübədə nəticələri yoxlandıqdan sonra xidməti vəzifələrin təşkilini və təyinatının fasiləsizliyini təmin etmək və s.

Xidməti vəzifələrin təyin olunması prosesi əməkdaşın fəaliyyəti ilə bağlı işin əsas aspektləri haqqında informasiyanın toplanması deməkdir. Xidməti vəzifələrin müəyyən olunması forması müəyyən hədlərə cavab verməlidir.

Menecment fəaliyyətində vəzifələrin konkretləşməsi bu xidməti vəzifələrin təşkili

və təyinatı prosesində ən əsas nəticədir. O, əməkdaşın bank əməliyyatı sahəsində işin icra olunması üzrə fəaliyyətini əks etdirir.

Vəzifə tələbləri – bu işin keyfiyyətli icrası üçün əməkdaşdan tələb olunan təhsil, elm və s. haqqında yazılı məcmuədir. Menecment fəaliyyətində xidməti vəzifələrin digər aspektləri də ətraflı öyrənilməlidir.

Bankın menecment fəaliyyətində iş əməliyyatları xüsusi rol oynayır. Bu işin bölündüyü xüsusi anlayış olub müştəri haqqında tələb olunan məlumatın xüsusi faylda toplanmasıdır.

Bankın menecment fəaliyyətində iş tapşırıqları üzrə fəaliyyətə daha çox diqqət yetirilir. Bu fəaliyyət xüsusi iş məqsədlərinə nail olmağa istiqamətləndirilən iş əməliyyatlarının müəyyən fəaliyyətidir. Nümunə kimi aylıq hesab və ya hesabın ləğvi haqqında qərarın qəbul edilməsini göstərmək olur.

Bank əməkdaşları müəyyən müddət ərzində bir və ya bir neçə funksiyanı yerinə yetirirlər. Belə hallarda əməkdaşın funksiyası onun vəzifəsi ilə uyğun gəlmir.

Xidməti vəzifələrin təyin olunması prosesini həyata keçirmək üçün əməkdaşların işi haqqında informasiyanın toplanması metodu da mövcuddur.

Bu metod çoxsaylı əməkdaşların həyata keçirdikləri əməliyyatlarını müqayisə etdikdə daha keyfiyyətli olur. Lakin çox hallarda bu metoddan işin icrası üçün əmək sərf olunanda istifadə edilir.

Bank menecmenti fəaliyyətində mühüm məsələlərdən biri müsahibə metodudur. Bu metoddan bilavasitə müşahidə tərtibatında istifadə olunur. Müsahibə xüsusi əməkdaşlarla eləcə də rəis və nəzarətçidən götürülə bilər. Müsahibə nəticəsində xidməti vəzifələrin təyin olunmasına dair qiymətli informasiya əldə olunsada, müsahibəni formalaşdırmaq mümkün olmur.

Bank fəaliyyətində anketləşdirmə xidməti vəzifələrin müəyyən olunması metodlarından tez və ucuz başa gəlir. Banklar və ya onun bölməsində çoxlu sayda əməkdaş çalışdıqda, anketləşdirmə informasiya toplanması zamanı respondentləri, geniş əhatə edir. Lakin bu metodda bir neçə özünəməxsus çətinliklər məxsusdur. Əməkdaşların suallara cavab vermələrinə neqativ təsir göstərə bilər.

Anket forması və sualın quruluşu tədqiqatın vəzifəsindən, mövcud olan

məhdudiyyətlərdən asılıdır. Buna baxmayaraq anketləşdirmə zamanı bir neçə ümumi prinsipə əməl etmək lazımdır. Bunlar aşağıdakılardır:

- anketə mümkün qədər az sual daxil edilməlidir;
- əməkdaşlara anketi nə üçün doldurmaq lazım olduğunu başa salmaq lazımdır;
- sualları tərtib etmək üçün əməkdaşların anladığı dildən istifadə edilməlidir;
- geniş anketləşdirmədən əvvəl anket geniş əməkdaş qrupuna paylanmalıdır.

Bankda rəhbər ilə yüksək vəzifəli şəxslərin təyin olunması mürəkkəb prosesdir. Belə ki, rəhbər şəxslər işin planlaşdırılması və koordinasiyası ilə, eləcə də onlara tabe olan işçilər arasındakı münaqişələrin aradan qaldırılması ilə məşğul olurlar. Bir çox iri banklarda rəhbərlər vəzifələrini necə icra edəcəklərini özləri müəyyən edirlər. Bu ideyaları realizə etmək üsuluna idarəetmə vəzifələrinin anketdə siyahıya alınması daxildir.

Xidməti vəzifələrin təyin olunması prosesində başqa işin icrasının qısa siyahıya alınması zamanı təsvir olunan iş yerinin xəritəsi də işin yerinə yetirilməsi üçün vacibdir. Bura aşağıdakılar daxildir:

- işin adı;
- bu işə xas olan fəaliyyət və proseduralar;
- iş mühiti, fiziki və sosial ətraf mühiti.

Öz növbəsində vəzifə tələbləri – vəzifəni icra etmək istəyən namizədə təqdim olunan tələblər sənədidir. Buraya təhsil, peşəkar hazırlıq və təcrübə daxildir ki, buna da nəzarəti bank menecmenti həyata keçirir. Bu tələblərin düzgün müəyyən olunması kadrların işə cəlb olunmasında əsas rol oynayır. Vəzifə tələblərinin lahiyələşdirilməsi və ya yenidən təşkil olunmasına bank menecmenti xüsusi diqqət verməklə vəzifə tələblərinin formalaşdırılması və dəqiqləşdirilməsi daxildir. Nəticədə vəzifə tələblərinin necə realizə olunması menecer tərəfindən yoxlanılmalıdır.

Xidməti vəzifələrin yenidən təşkili prosesində çoxlu sayda praktiki çətinliklər mövcuddur. Bunlardan aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- qeyri-adekvat müşahidə. Xidməti vəzifələrin yenidən təşkilinə cəlbolunan əməkdaşların düzgün seçilməməsi uğursuzluğa gətirib çıxardır;
- xidməti vəzifələrin təyin olunmasının əməkdaşlara başa salmaq cəhdinin başa

çatması. Rəhbər şəxslər və onlara tabe olan işçilər xidməti vəzifələrin yenidən təşkil olunması prosedurasını adətən müsbət qəbul edirlər;

- bankdaxili məhdudiyyətlər. Əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsi bank rəhbəri tərəfindən xidməti vəzifələrin yenidən təşkili prosesini yerinə yetirməyə sövq edir;
- texniki çətinliklər. Xidməti vəzifələrin yenidən təşkili avadanlıqlara vəsait ayrılması ilə bağlıdır. Bu məsələlər bank menecmenti tərəfindən hər tərəfli təhlil edilməlidir;
- əməyin xüsusiyyətini dəyişmək cəhdləri. Xidməti vəzifələrin yenidən təşkili prosesində əməyin daxili xüsusiyyətinin formal şəkildə məzmununu saxlamaqla dəyişdirilməsi zəruri deyil;
- əgər bank menecmenti idarəetmə sistemində bürokratik əngəllərə rast gələrsə, xidməti vəzifələrin yenidən təşkilinin müasir metodlardan istifadə edilməsini tövsiyyə edə bilər.

Xidməti vəzifələrin müəyyən olunması və təşkili insan resurslarının idarə olunması üzrə işin bünövrəsini təşkil edir.

Əməyin qiymətləndirilməsi, kadrların idarə olunmasında vacib aspektlərdən – peşəkar hazırlıq proqramına dair qərarların qəbul edilməsi zamanı istifadə olunur. Nəzərə almaq lazımdır ki, qiymətləndirmə vasitəsi əməkdaşın yalnız işinin qiymətləndirilməsinə aiddir. Bu qiymətləndirmənin nəticələrindən rəhbərlik istifadə edə bilər. Qiymətləndirmə sistemi stabil olmalı və müddətdən asılı olmamalıdır. Keyfiyyətli və keyfiyyətsiz işləyən əməkdaşlar arasında fərq hiss olunmalıdır. Qiymətləndirmə vasitəsinin təsiri müxtəlif mərhələlərdə əməkdaşlar tərəfindən hiss olunmalıdır.

Qiymətləndirmə vasitəsi əməkdaşın iş aspektlərini hər tərəfli öyrənməlidir. Əməkdaşın əməyi qiymətləndirilərkən əməyin məhsuldarlığı və işin keyfiyyəti nəzərə alınmalıdır. Bu halda əməkdaşın vaxtında işə gəlməsi, rəhbər şəxsin iştirakı olmadan işin icra olunması, işi yerinə yetirərkən yeni üsullardan istifadə olunması və s. məsələlər nəzərə alınmalıdır. Bank əməkdaşı bank siyasəti prinsiplərinə əməl etməlidirlər.

Əməkdaşların işinin qiymətləndirilməsi prosesində buraxılan səhvlər, yoxlama

aparan şəxsin müəyyən qərəzçiliyi səbəbindən baş verə bilər. İşin qiymətləndirilməsi prosesində tələbkarlıq və menecer müdaxiləsi vəziyyətin düzgünlüyünü diqqət mərkəzində saxlanmalıdır.

Bank əməkdaşının əməyinin qiymətləndirilməsində bəzi metodoloji məsləhətlər mövcuddur. Bunlardan aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- bankın kadrlar şöbəsinin meneceri, yoxlama şöbəsinin rəhbəri ilə qarşılıqlı münasibət zəminində qiymətləndirmə həyata keçirilməlidir;
- attestasiya haqqında qərar qəbul edildikdən sonra, əməkdaşların işinin qiymətləndirilməsi üçün əmək forması yoxlama şöbəsinin müdürinə təqdim olunmalıdır;
- kadrlar şöbəsi təqdim olunmuş əmək formasını təkmilləşdirərək yoxlama şöbəsinin müdürünə hər bir əməkdaşın əməyinin qiymətləndirilməsinə dair izahat verməlidir;
- bankın meneceri, bankın rəhbər işçiləri ilə söhbət etməli və attestasiyanın ümumi nəticələrini hər tərəfli şərh etməlidir;
- yoxlama nəticələri ilə tanış olan əməkdaş nəticələrlə razıdırsa onu imzalamalıdır;
- imzalanmış əmək müqavilələri əməkdaşın şəxsi işinə tikilərək kadrlar şöbəsində saxlanılır.

Bank meneceri bank əməkdaşlarının əməyinin qiymətləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsində aşağıdakı qaydalara əməl etməlidir:

- əməkdaşın əməyinin qiymətləndirmə sistemi yoxlamaların nəticələrinə və əməyə münasibət qiymətlərinə əsasən tərtib olunmalıdır. Şübhəli göstəricilərdən əməyin qiymətləndirilməsində istifadə edilməməlidir;
- əməyin qiymətləndirilməsi üzrə yoxlama aparan şəxslər nəticələrin attestasiyası və şərtləri üzrə hazırlıq kursu keçməlidirlər;
- bank əməkdaşlarının əməyinin qiymətləndirilməsi bankın meneceri və şöbə müdirlərinin nəzarəti altında olmalıdır. Bundan əlavə, əməkdaşların appelyasiya sistemi təşkil olunmalıdır;
- bank meneceri və ya kadrlar şöbəsi attestasiya zamanı aşağı nəticələr əldə edən əməkdaşlara çatışmamazlığın korreksiyası üzrə xüsusi proqramını təklif etməlidir.

Bank rəhbərliyinin və menecer fəaliyyətinin səmərəsinin artırılması təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindən biri də bank texnologiyasının təkmilləşdirilməsinə yönəldilən tədbirlərin sıx əlaqələndirilməsindən ibarətdir.

1.3. Banklarda korporativ idarəetmənin təşkili əsasları

Banklar iqtisadiyyatımızın ayrılmaz tərkib hissəsidir. Banklar öz fəaliyyətləri ilə istehsal və xidmət subyektlərinin maliyyələşdirilməsini, mülki əhaliyə müxtəlif maliyyə xidmətlərinin göstərilməsi və ödənişlərin ayrı-ayrı sistemlərinə çıxışını təmin edirlər. Banklar əsasən fiziki və hüquqi şəxslərdən sərbəst pul vəsaitlərini depozitlər kimi cəlb edirlər, bu vəsaitlərdən səmərəli istifadə hesabına kreditlər verir. Banklar vasitəçilik funksiyalarını reallaşdırma məqsədilə nağdsız ödənişləri həyata keçirirlər. Banklar öz aktivlərinin likvidliyini təmin edirlər.

Bank sektorunda korporativ idarəetmənin xüsusiyyətini müəyyən edən üç əsas faktorlar mövcuddur. Birincisi, banklar biznesin ehtiyaclarına qulluq etməklə, ödənişlərin edilməsində vasitəçi qismində çıxış etməklə və geniş əhali kütləsinə maliyyə xidmətləri göstərməklə ölkənin iqtisadiyyatında mühüm yer tutur. İkincisi, balansının mühüm hissəsi cəlb olunmuş vəsaitlərdən ibarət olan banklar əmanətçilərin etibarından asılıdırlar. Çünki etibarın itirilməsi bankın maliyyə vəziyyətini pisləşdirə bilər və nəhayət onu müflisləşməyə gətirib çıxarar. Üçüncüsü, banklar mürəkkəb və qeyri-şəffaf əməliyyatlar aparırlar. Söhbət məlumatın qəsdən gizlədilməsindən deyil, müəyyən peşakar hazırlıq tələb edən texnoloji baxımdan qeyri-şəffaf əməliyyatlardan gedir.

Banklar ölkənin iqtisadiyyatında mühüm yer tutduğundan, cəmiyyət onları lazımi səviyyədə fəaliyyət göstərməsində maraqlıdır. Digər tərəfdən cəmiyyətin bankların lazımi qaydada işləməsində marağı bank sisteminin və ümumiyyətlə iqtisadiyyatın sabitliyini təmin etmək üçün dövlət tərəfindən onların fəaliyyətinə ciddi nəzarət edilir və tənzimləmə ilə nəticələnir. Beləliklə, banklarda korporativ idarəetmənin ən mühüm xüsusiyyəti bank sektorunun dövlət tərəfindən tənzimlənməsi ilə bağlıdır.

Bundan əlavə, bankların əmanətçilərin etibarından asılılığı onları potensial risklərlə qarşı daha həssas edir: strateji, əməliyyat, kredit və sairə risklərə qarşı həssaslıqlarını artırır. Banklar hər zaman risklərə işləyir və bu yolla pul qazanırlar. Buna görə də risklərin idarəedilməsi banklarda korporativ idarəetmənin ən mühüm prinsiplərindən biridir.

Qeyd etdiyimiz kimi, banklar mürəkkəb texnoloji baxımından qeyri-şəffaf əməliyyatlar aparır və beləliklə məlumat uyğunsuzluğu yaranır. Əslində bu daha dolğun və dəqiq məlumata malik olan bank əməliyyatlarında iştirak edən menecerlərə (insayderlərə) həmin məlumatlarla öz maraqlarına uyğunlaşdırmağa imkan verir. Faktiki olaraq asan üsulla varlanmaq üçün şərait yaranır. Bununla bağlı hesabatların şəffaflığının və menecerlərin işinə ciddi nəzarətin tətbiqinə böyük ehtiyac vardır.

Cəmiyyətdə gedən proseslərin və hadisələrin aparıcı qüvvəsi maraqların vəhdət və ziddiyyətlərinin mübarizəsidir. Maraqların ziddiyyətinə əsaslanan korporativ idarəetmənin klassik nəzəriyyələrinə diqqət yetirək.

İlk növbədə prinsipial-sahibkar və agent-muzdlu menecer arasında maraqlar ziddiyyəti olan klassik agent nəzəriyyəsini nəzərdən keçirək. Menecerlərin marağı reyting qazanmaq, hakimiyyət əldə etmək və varlanmaqdır. Sahibkarların maraqları isə uzunmüddətli yüksək gəlirin əldə edilməsi və səhmlərin dəyərinin artırılması ilə bağlıdır. Maraqlar ziddiyyəti maliyyə bazarı ilə, rəqabət mühit ilə həll edilir.

Bank sahəsində baş verən proseslərə nəzər salaq. Agent münasibətləri mürəkkəbləşir, çünki menecerlər və bazar üçün qaydalar müəyyən edən üçüncü xarici qüvvə-dövlət tənzimlənməsi meydana çıxır. Əgər adi şirkətdə menecer sahibkarın maraqlarına qulluq etməli və onun tələblərini yerinə yetirməlidirsə, bank əməliyyatlarında o, həmçinin dövlət tənzimlənməsi prinsiplərini də nəzərə almalıdır. Çünki məhz dövlət menecerlərin və sahibkarların maraqlarından fərqli olan ictimai maraqların təmsilçisidir.

Əmanətçilər və bankın sahibkarları arasında maraqlar ziddiyyətinin əsasını təşkil edən digər məsələ isə risklərə bağlıdır. Əmanətçilərin maraqları qəti olaraq əmanətlərin itirilməsinə gətirib çıxara bilən risklərdən yayınmaqdır. Sahibkarların isə həm bank həm də adi kommersiya təşkilatında risklərlə bağlı maraqları fərqlidir. Adi şirkət üzrə

bütün sahibkarlar yarana biləcək bütün risklərin minimuma endirilməsinə maraqlıdır. Çünki, risklərin fərqli səviyyədə olmasına imkan verən səhmdar qrupları da vardır. Ancaq, əsasən də bütün sahibkarlar da yarana biləcək risklərdən yayınmağı üstün sayırlar.

İqtisadiyyatın sair fəaliyyət sferalarından fərqli olaraq, bankçılıq sahəsi üzrə fəaliyyət sferası daha ciddi dövlət tənzimlənməsinin təsiri altındadır. Bu sferada fəaliyyət üzrə normativ hüquqi aktlar sisteminin formalaşdırılması prosesi artıq yekunlaşmaq üzrədir. Bank fəaliyyətində dövlət tənzimlənməsinə həm də əmanətlərin sığortalanması sistemi də daxildir. Bu proseslə dövlət tənzimlənməsi bank fəaliyyətində yarana biləcək risklərin əsas hissəsini öz öhdəsinə götürür. Bu proses də, aydındır ki, sahibkarlıq fəaliyyətində yaranan risklərə münasibəti dəyişdirir. Fəaliyyətin dövlət tənzimlənməsi riskli qərarların qəbul olunmasında daha meyilliliyə səbəb olur. Bu amil iqtisadi ədəbiyyatlarda «mənəvi risk» adlanır. Bunun mənası odur ki, risklərin azalmasına istiqamətləndirilən tənzimləmə metodları daha riskli qərarların qəbuluna səbəb olur.

Qeyd olunduğu kimi, cəmiyyətin və bankın sahibkarının maraqları çox vaxt üst-üstə düşmür və bu da cəmiyyətdə bankın rolu ilə bağlı maraq ziddiyyəti yaradır. Cəmiyyətin maraqları bank sektorunun stabitliyinin qorunmasına yönəlir. Cəmiyyət bankın göstərdiyi fəaliyyətə görə ictimai məsuliyyət daşmasını istəyir. Bankın sahibkarları isə öz banklarının rifahının, onun səhmdar kapitalının artırılmasında maraqlıdırlar.

Beləliklə, bank sahəsində korporativ idarəetmənin klassik nəzəriyyəsi tənzimçinin xüsusi rolu ilə əlaqədar mürəkkəbləşir. Birincisi, tənzimçi bazardan fərqli olan müstəqil xarici qüvvə kimi çıxış edir; ikincisi, banklara bilavasitə və bazarın tənzimlənməsi vasitəsilə təsir edir; üçüncüsü, bankların maraqlarından fərqli olan ictimai maraqları təmsil edir; və, dördüncüsü, bankların risklərinin bir hissəsini öz üzərinə götürür.

Banklar ictimai mövqeyinə görə daha geniş əhali kütləsinə xidmət göstərdiyindən və onların fəaliyyət növləri daha riskli olduğundan Beynəlxalq Hesablaşmalar Bankının Bank nəzarəti üzrə komitəsi (Bazel Komitəsi) beynəlxalq təcrübədə standart

hesab olunan “Bank nəzarətinin əsas prinsipləri”ndən bir neçəsində banklarda korporativ idarəetmənin tətbiqini və bu sistemlərin fəaliyyətinə nəzarəti ön plana çəkmişdir.

Azərbaycan respublikasında mövcud korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi prosesinə bir neçə il bundan qabaq başlanmışdır. Buna prosesə misal olaraq Mülkü Məcəlləyə olunmuş əlavə və dəyişikliklərini göstərmək olar. Həmçinin qiymətli kağızlar bazarının iştirakçılarının mövcud fəaliyyətini tənzimləyən çoxlu sayda normativ sənədləri göstərmək olar. 2002-ci ildə Mərkəzi Bank kommersiya banklarının fəaliyyətində korporativ idarəetmə prinsipinin tətbiqi prosesini əsas strateji hədəf elan etmişdir. Qüvvədə olan qanunvericilik əsasında kommersiya bankları fəaliyyət göstərdiyi üçün və yığcam olduğundan bank fəaliyyəti sektorunda mövcud prinsiplərin tətbiqi makro iqtisadiyyatla müqayisədə tez başa gəlir. Korporativ idarəetmənin bank fəaliyyətində tətbiqi məqsədilə qanunvericilik bazası tamamilə formalaşdırılmışdır. 2004-cü ildə qəbul olunmuş “Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı haqqında”[3] və “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunlarında[5] korporativ idarəetmə təsbit edilmişdir. Bank sistemində korporativ idarəetmənin tətbiqinə nəzarətin həyata keçirilməsi Respublika Mərkəzi Bankına tapşırılmışdır. “Banklar haqqında” Qanunda korporativ idarəetmə üsullarının tətbiqinin yeni bir mərhələsinin başlanğıcı kimi qiymətləndirilə bilər. Qanunda səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi, tərəflərin idarəetmə prosesində iştirakı, daxili nəzarət sistemi, auditlə əlaqədar tələblər və sair məsələlər bu prinsiplərə əsasən müəyyən olunur. Banklarda korporativ idarəetmənin tətbiqi prosesi Mərkəzi Bank tərəfindən əsas prudensial tələb kimi müəyyən olunmuşdur. Bununla əlaqədar bir çox metodoloji tövsiyyələr hazırlanaraq tətbiq olunmuşdur.

Mərkəzi Bank korporativ idarəetməni bankların strateji baxışı əsasında onların vəzifələrinin müəyyən edilməsi bütün idarəetmə səviyyələrində dəqiq vəzifə bölgüsünün olması, bu vəzifələrin lazımınca icrası, idarəetmə orqanları üzvlərinin tutduğu vəzifələrinə uyğunluğu, risklərin səmərəli idarə edilməsi məqsədi ilə müfəssəl nəzarət sistemlərinin tətbiqi, habelə idarəetmənin şəffaflığına nail olmaq üçün daxili və xarici auditdən istifadəni təmin edən prudensial idarəetmə üsulu kimi görür.

Qanunlardan irəli gələn vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin etmək məqsədi ilə Mərkəzi Bank tərəfindən 2004-cü ilin sonunda “Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi” Qaydalarını[6], habelə banklarda tətbiq olunmaq üçün tövsiyyə edilən “Strateji Planlaşdırma və Təşkilati Struktur”, “Maliyyə İdarəetməsi və hesabatları”, “Risklərin idarə edilməsi”, “Daxili audit”, “Informasiya texnologiyaları”, “İnsan resursları və riayət olunma” standartları[7] hazırlanmış və qəbul olunmuşdur. Korporativ İdarəetmə Qaydalarında bankların təşkilati strukturunun ümumi sxemi göstərilib və bütün banklarda mövcud olması tələb olunan funksional vahidlər barədə minimal tələblər müəyyən edilmişdir. Bütün idarəetmə orqanları və təşkilati vahidlərin tərkibi, məsuliyyətləri, səlahiyyətləri, funksiyaları və iş prosedurları müvafiq əsasnamələrlə müəyyən edilir.

Korporativ idarəetmə Qaydalarında strateji planlaşdırma prosesi, maliyyə idarəetməsi, risklərin idarə edilməsi, maliyyə məlumatlarının açıqlanması və şəffaflıq ilə bağlı spesifik tələblər, həmçinin banklarda fəaliyyət göstərən komitələrin və idarəetmə orqanlarının vəzifələri açıqlanır.

Qaydalar Korporativ idarəetmə üzrə Bazel Tövsiyyələrinə əsaslanır. Bazel Tövsiyyələrinin ilk redaksiyası 1999-cu ilin sentyabr ayında qəbul edilmişdir. Bu sənəddə həmin ilin iyun ayında qəbul edilmiş “İƏİT-in Korporativ idarəetmə Prinsipləri”-nin təsiri hiss edilirdi və sənəddə İƏİT-in Prinsiplərinə birbaşa istinadlar verilmişdir. Bazel Tövsiyyələrinin 1999-cu ilin redaksiyası qısa, deklarativ forma daşıyırdı və minimal standartları müəyyən etməklə və bank nəzarətçiləri tərəfindən istifadə üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Korporativ idarəetmə nisbətən yeni və buna görə də daima dəyişən bir fəaliyyət sahəsidir. İri şirkətlərin müflisləşmələri nəticəsindəki son qalmaqallar korporativ idarəetmənin əhəmiyyətini artırmışdır. Dünyada baş verən dəyişikliklər əlbəttə ki, İƏİT-in Korporativ idarəetmə Prinsiplərinə və Bazelin Tövsiyələrinə də öz təsirini göstərmişdir. Buna görə də, 2004-cü ildə “İƏİT-in korporativ idarəetmə Prinsipləri”nə dəyişikliklər edilmiş və tezliklə Bazel Komitəsi də eyni addımı ataraq 2005-ci ildə “Kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi” tövsiyyələrini hazırlamışdır. 2006-cı ilin fevral ayında isə qəbul edilmiş Bank Nəzarəti üzrə Bazel

Komitəsinin “Kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi” tövsiyyələrinin [81,82] yeni redaksiyasında aşağıdakı prinsiplər öz əksini tapmışdır.

- Direktorlar Şurasının üzvləri tutduqları vəzifəyə uyğun biliklərə malik olmalı, onlar Kİ-dəki rollarını aydın başa düşməli və bankın işlərinə dair düzgün qərarlar qəbul etməyə qadir olmalıdırlar;
- bankın Direktorlar Şurası bankın aydın strateji hədəflərini təsdiq etməli və bunun yerinə yetirilməsini izləməli, habelə bankın onun korporativ dəyərləri ilə uzlaşmasına nəzarət etməlidir;
- bankın Direktorlar Şurası təşkilatın daxilində aydın məsuliyyət və öhdəliklər müəyyən etməlidir;
- bankın Direktorlar Şurası əmin olmalıdır ki, onlar tərəfindən müəyyən olunmuş siyasətlərin yuxarı menecment tərəfindən aparılmasına müvafiq nəzarət sistemləri vardır;
- bankın Direktorlar Şurası və yuxarı menecmenti daxili, xarici auditorların apardıqları işlərdən səmərəli nəticə çıxarmalıdırlar;
- bankın Direktorlar Şurası əmin olmalıdır ki, kompensasiya sistemi bankın korporativ dəyərləri, strateji hədəfləri və nəzarət mühitinə tam uyğundur;
- bank şəffaf idarə olunmalıdır;
- bankın Direktorlar Şurası və yuxarı menecment bankın yerləşdiyi yuridiksiyanın xüsusiyyətləri də nəzərə alınmaqla əməliyyat strukturunu düzgün qiymətləndirməlidirlər.

Yeni redaksiyada sənədin ümumi strukturu saxlanılmışdır. Təvsiyələr əvvəlki redaksiyada olduğu kimi beş hissədən ibarətdir. Lakin həcmi əvvəlkindən üç dəfə çoxdur. Dəyişikliklərin böyük hissəsi köhnə redaksiyada olan müddəaların daha ətraflı izahlı təsviridir.

Ümumiyyətlə, 2006-cı ilin Korporativ İdarəetmə üzrə Bazel Təvsiyələri əvvəlki redaksiyanın təkmilləşmiş variantıdır. Yeni sənəddə bir sıra məsələlər aydınlaşdırılır, səhmdarların və maraqlı tərəflərin, xüsusilə də əmanətçilərin hüquqları artırılıb. Əsas dəyişikliklərdən biri sənədin nəinki yalnız bank nəzarətçiləri üçün, o cümlədən bankların özləri üçün nəzərdə tutulmasıdır.

Əsas yeniliklərdən biri də odur ki, bu sənəd korporativ idarəetmənin prinsiplərini müəyyən edir. Əvvəlki redaksiyada Tövsiyələrin 3-cü hissəsi “Düzgün korporativ idarəetmənin təcrübələri” adlandırılırdı. Yeni redaksiyada bu hissə “Düzgün korporativ idarəetmənin prinsipləri” adlandırılır. Bu prinsiplərdə əsasən bankın daxilində görüləsi işlər və direktorlar şurasının korporativ idarəetmə sahəsində hüquq və vəzifələri ətraflı təsvir edilir. Bu “düzgün” korporativ idarəetməyə tələblərin sərtləşməsinin göstəricisidir. Təcrübələr ölkədən ölkəyə fərqlənə bilər, prinsiplər isə mahiyyətinə görə hamı üçün eyni olmalıdır. Yəni, hansısa prinsipin pozulması artıq bankın daxilində korporativ idarəetmənin düzgün olmamasının bir göstəricisidir. Bunları nəzərə alaraq Korporativ İdarəetmə üzrə Bazəl Tövsiyələrində sənəd boyu bank səhmdarlarının və bankın hüquqlarının qorunması ilə yanaşı bankın “maraqlı tərəflərinin” və xüsusilə də əmanətçilərin hüquqlarının qorunması qeyd edilir. Məsələn, birinci prinsipdə direktorlar şurasının öhdəlikləri sırasında çox maraqlı bir məqam öz əksini tapmışdır: direktorlar şurası bankı və səhmdarları onların maraqlarına cavab verməyən əsas və nəzarət edən səhmdarların düzgün olmayan hərəkətlərindən qorunmalıdırlar. Bu çox əhəmiyyətli müddədir, lakin direktorlar şurasının bunu necə etməsinin mexanizimləri göstərilməmişdir. Bundan əlavə, ikinci prinsipdə Mərkəzi Bankın Korporativ İdarəetmə Qaydalarında da olduğu kimi direktorlar şurasının bankın strateji məqsədlərini müəyyən etməsi göstərilir, lakin əlavə edilir ki, strateji məqsədlər müəyyən edilərkən, səhmdarların və əmanətçilərin maraqları nəzərə alınmalıdır.

Çirkli pulların yuyulması və terrorizmin maliyyələşdirilməsinin qarşısının alınmasında Korporativ İdarəetmə üzrə Bazəl Tövsiyələrinə öz təsirini göstərmişdir və yeni redaksiyada şəffaflığa dair daha sərt tələblər müəyyən edilmişdir. Yeddinci və səkkizinci prinsiplərdəki müddəalar həmin bu tendensiyaaların göstəricisidirlər. Məsələn, yeddinci prinsipdə postsovet məkanında ən problemli məsələlərdən biri olan mülkiyyət strukturu barədə məlumatların açıqlanması və xüsusilə də son, benefisiar səhmdarların göstərilməsi tələblər öz əksini tapmışdır. Bundan əlavə təşkilatı strukturun, biznesin aparıldığı sahələr, törəmə və əfilə edilmiş şirkətlərin açıqlanması da nəzərdə tutulub.

Səkkizinci prinsipə əsasən, banklar qeyri-şəffaf və mürəkkəb strukturlarla, o

cümlədən “of-şor” zonalarında yerləşən qurumlarla əməliyyatlar apararkən (müşərinin tapşırığı ilə olsa belə) bütün belə əməliyyatlarla bağlı siyasətini müəyyən etməlidirlər. Bu siyasət bankın belə əməliyyatlarla bağlı risklərin idarəedilməsinə və çirkli pulların yuyulmasının qarşısını alınması işinə kömək etməlidir. Korporativ İdarəetmə üzrə Bazəl Təvsiyələrində belə əməliyyatların qanuni və müşərilər üçün əlverişli olması nəzərə alınaraq, digər tərəfdən qeyd olunur ki, belə əməliyyatlar bank üçün hüquqi və imic riskləri yarada bilər.

Korporativ İdarəetmə üzrə Bazəl Təvsiyələrinin hər iki redaksiyasında qeyd olunduğu kimi, bankın fəaliyyətinə son nəticədə direktorlar şurası məsuliyyət daşıyır. Yeni redaksiyanın əksər hissəsi də məhz direktorlar şurasının vəzifələrinin ətraflı təsvir edilməsinə həsr edilib. Altıncı prinsipdə öz əksini tapmış belə müddəalar arasında direktorlar şurasının mümkün maraqların toqquşması hallarının qarşısının alınması və müstəqil üzvlərinin səlahiyyətlərinin artırılmasına dair təvsiyələr öz əksini tapmışdır. Məsələn, altıncı prinsipdə Direktorlar Şurasının qeyri-icraçı (yəni bankda vəzifə tutmayan) üzvlərinin məvaciblərinin bankın qısa müddətli nailiyyətlərdən asılı olmamaları qeyd olunur. Onların məvacibləri təyin edilərkən onların sərf etdiyi vaxt və səlahiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Bu düzəliş Direktorlar Şurasının qeyri-icraçı direktorlarının öz fəaliyyətində daha müstəqil olmasını təmin etməlidir, yəni onlar hansısa riskli əməliyyatlardan çəkinməyi tələb edərkən bunun nəticəsində onların məvaciblərinin azalmasından ehtiyat etməlidirlər. Əlavə olaraq, menecerlərin də çox riskli əməliyyatlara qatılması üçün, onların məvaciblərinin qısamüddətli nailiyyətlərdən asılı olmaları qeyd olunur. Misal kimi, menecerlər mükafatlandırılarkən, qısamüddətli aktivin satılmasından əldə edilmiş gəlirin nəzərə alınmaması təvsiyə edilir.

Digər əhəmiyyətli dəyişiklik auditin müstəqilliyinə dair tələblərini gücləndirmişdir. Məsələn, əvvəlki redaksiyada “baş auditor” menecmentə daxil olan şəxslər arasında göstərilmişdir. Lakin dünyada baş verən tendensiyalar daxili auditorun menecmentdən tam müstəqil olmasına gətirib çıxarmışdılar; və yeni redaksiyanın dördüncü prinsipində “baş auditor” “top menecmentə” daxil edilmir. Bundan əlavə, birinci prinsipdə audit komitəsinin heç olmasa bir çoxunun direktorlar şurasının müstəqil üzvlərindən ibarət olması göstərilir və beşinci prinsipdə auditin müstəqilliyinə

dair daha ətraflı müddəalar öz əksini tapmışdır. Bunları nəzərə alaraq Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı tərəfindən “Banklarda Korporativ İdarəetmə Standartların tətbiqi” Qaydalarına 13 mart 2006-cı il tarixində və 27 iyun 2019-cu il tarixində Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatası tərəfindən əlavə və dəyişikliklər edilmişdir. Edilən dəyişikliklər aşağıda göstərilən bir neçə sahələr üzrə Qaydalara daha çox aydınlıq gətirmişdir. Ən mühüm düzəlişlərdən biri Müşahidə Şurası ilə İdarə Heyəti arasında vəzifələrin bölgüsünə aiddir. Dəyişikliklərdə İdarə Heyətinin bankların gündəlik fəaliyyətinə görə və ona nəzarət üçün məsuliyyət daşması vurğulanır. Belə ki, Korporativ İdarəetmə Qaydalarına edilən əlavə və dəyişikliklərə görə Strateji planın icrası üçün məsuliyyət İdarə Heyətinin üzərinə qoyulur. Qaydalarda Biznes planla eyni məna daşıyan Strateji plan Müşahidə Şurasının bankın fəaliyyətinə nəzarət funksiyasını həyata keçirməsi üçün bir alətdir. Bundan əlavə, yenilənmiş Qaydalarda İdarə Heyəti və daxili audit bölməsi arasında əlaqələr açıqlanır. İdarə Heyəti bankın bütün digər funksional vahidlərinin əsasnamələrini təsdiqləyə bilər, lakin daxili audit bölməsinin əsasnaməsi yalnız Audit Komitəsi tərəfindən təsdiqlənməlidir. Beləliklə, Qaydalarda aydın şəkildə göstərilir ki, bankın məqsədlərinə nail olmaq üçün təşkilat daxilində iş qayalarını müəyyən etmək, yəni müxtəlif departamentlər arasında vəzifə və səlahiyyət bölgüsünü ən səmərəli və effektiv şəkildə həyata keçirmək üçün İdarə Heyətinin kifayət qədər səlahiyyətləri vardır. Lakin, daxili audit funksiyasına gəldikdə isə, daxili audit bölməsinin rəhbərlikdən təşkilati baxımdan müstəqil olmasını təmin etmək son dərəcə əhəmiyyətlidir. Bundan əlavə, Qaydalarda edilən daha bir dəyişiklikdə göstərilir ki, daxili audit bölməsinin əməkdaşları İdarə Heyətinin üzvü ola bilməzlər.

Daha sonra dəyişikliklər Müşahidə Şurası tərəfindən yaradılan “daxili komitələr” barədə bir qədər ziddiyyətli müddəaya toxunur. Belə ki, sənəddə qeyd edilir ki, *“bankda risklərin idarə edilməsinə nəzarətin tətbiq edilməsi məqsədi ilə”* Müşahidə Şurası İdarə Heyətindən müstəqil olan daxili komitələr yaradır. Bu komitələr gündəlik fəaliyyətində İdarə Heyətinə yardım məqsədilə yaradılır və *“qərar qəbul etmək səlahiyyətinə malikdir və bu qərarlar barədə İdarə Heyətinə məlumat verir”* (Korporativ idarəetmə Qaydalarının 5.4-cü müddəası). Bu komitələr birbaşa Müşahidə

Şurasına tabedirlər. Daxili komitələrə dair bu mübahisəli müddəa Müşahidə Şurasını bankın gündəlik idarə edilməsində tələb olunandan artıq dərəcədə iştirak etməsinə və həmçinin iki icraçı orqanın yaranmasına və gələcəkdə bu orqanlar arasında səlahiyyətlərin toqquşmasına gətirib çıxara bilər.

Gələcəkdə təkmilləşmə üçün imkanları nəzərdən keçirərkən, ən qabaqcıl beynəlxalq korporativ idarəetmə təcrübələrində son zamanlarda baş vermiş dəyişikliklərin (məsələn, Bank Nəzarəti üzrə Bazel Komitəsinin “Kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi”[81,82] sənədində bu yaxınlarda edilən dəyişikliklər) baş verdiyini nəzərə alsaq, gələcəkdə Azərbaycanda da korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı müəyyən məsələlərin yarana biləcəyini görmək mümkündür. Bunlar aşağıdakılardır:

Birincisi, ən qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələrini və investorların müstəqil direktorlara verdiyi əhəmiyyəti nəzərə alsaq, Müşahidə Şurası və xüsusilə Audit Komitəsinin üzvlərinə dair müstəqillik anlayışı daha çox əhəmiyyətli ola bilər. Gələcəkdə bankların Audit Komitələrində ən azı bir müstəqil üzvün olması tələb oluna bilər və bu zaman istifadə edilən müstəqillik anlayışı beynəlxalq səviyyədə qəbul edilmiş anlayışa uyğun olmalıdır.

İkincisi, müstəqillikdən əlavə Audit Komitəsinin üzvlərinin peşakarlıq səviyyələri və sərişələrində dair sərt tələblər müəyyən edilə bilər. İndiki bank qanunvericiliyi bu barədə hələlik konkret deyil. Lakin, səhmdarlar əmin olmalıdırlar ki, Audit Komitəsinin üzvləri öz funksiyalarını, xüsusilə bankın maliyyə hesabatlarına dair vəzifələrini peşəkarcasına yerinə yetirmək iqtidarındadırlar. Bir çox ölkələrdə səhmləri açıq dövriyyədə olan şirkətlərə qarşı belə tələblər vardır. Məsələn, ABŞ-da Qiymətli Kağızlar və Birjalar Komitəsinin “2002-ci ilin Sarbeynz-Oksli aktının 406-407 bölmələrində tələb edilən açıqlama” haqqında Yekun Qərarında “audit komitəsinin maliyyə eksperti” anlayışı açıqlanır və tələb olunur ki, Qərarın şamil edildiyi bütün şirkətlərdə Audit Komitəsinin heç olmazsa bir üzvü maliyyə eksperti olsun.

Bundan əlavə, Bazel II-nin məlumatların açıqlanmasına dair üçüncü komponentinin qəbul edilməsi ilə əlaqədar beynəlxalq arenada baş verən dəyişiklikləri nəzərə alsaq, gələcəkdə banklarda məlumatın açıqlanmasına dair tələblər daha da

sərtləşə bilər.

Məlumdur ki, korporativ idarəetmə sahəsində lider olan və o qədər də uğurlu olmayan banklar vardır. Lakin buna baxmayaraq, Korporativ İdarəetmə Qaydaları yalnız ən uğurlu və ya iri banklara deyil, bütün banklara tətbiq edilən minimal tələbləri müəyyən edir. Bankların arasında aparıcı yer tutanlar yalnız qanunvericiliyin tələblərinə riayət etməklə kifayətlənmirlər, eyni zamanda ən qabaqcıl global təcrübələrdən istifadə etməyə çalışırlar. Nəticədə Mərkəzi Bank tərəfindən Korporativ İdarəetmə Qaydalarında edilən dəyişikliklər Qaydaların daha da aydın olmasına səbəb olmuşdur. Azərbaycanın bank sektorunda xarici investisiyaların artması son zamanlar müşahidə olunur və xarici investorlar yerli banklarda daha yaxşı korporativ idarəetməni tələb edirlər. Bu baxımdan bankların fəaliyyəti nəinki yalnız ölkə qanunvericiliyin tələblərinə, eyni zamanda qabaqcıl beynəlxalq korporativ idarəetmə təcrübələrinə uyğun olmalıdırlar. Məhz buna görə korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə ehtiyac mütəmaddır və buna görə də Qaydalar vaxtaşırı yenidən nəzərdən keçirilməli və lazım olduqda ona əlavələr və dəyişikliklər edilməlidir.

II FƏSİL. KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏNİN TƏDBİQİNİN MÖVCUD DURUMU

2.1. Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqinin müasir vəziyyəti

Azərbaycan Respublikasının bank sistemində aparılan islahatlar bu sektorun daha da sabit işləməsini təmin edir. Qısa bir dövr ərzində Azərbaycanda bank sektorunun əsas atributları yaranıb və bazar iqtisadiyyatı prinsipləri ilə fəaliyyət göstərir. Bununla belə, bu o demək deyil ki, bank sektoru artıq öz qarşısında olan bütün problemləri həll etmişdir, hələ bank sektorunun qarşısında bir sıra problemlər durur. Ən başlıcası, banklar öz fəaliyyətlərini bütün istiqamətlərdə beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırmalıdır. Bank sektorunda korporativ idarəetmə standartlarının Mərkəzi Bank tərəfindən lazımı səviyyədə tətbiqini təmin etmək məqsədilə “Banklarda Korporativ İdarəetmə Standartları” Qaydaları qəbul olunmuşdur. Standartlar bankın təşkilati strukturunun, fəaliyyətinin və korporativ davranışının əsaslarını müəyyən edir. Qaydalarda bir neçə korporativ idarəetmə standartı təklif olunur. Bunlar əsasən: strateji planlaşdırma prosesinin təşkili, maliyyə idarəetməsi və hesabatlılığı, risklərin idarə olunması, auditin təşkili, məlumatların açıqlanması, korporativ idarəetmədə bankın səhmdarlarının və inzibatçıların əsas vəzifələri.

İndi isə bəzi standartların tətbiqi prosesini ayrılıqda nəzərdən keçirək.

1. Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili standartı bankların strateji baxışlarını müəyyən etmək, missiya üzrə hesabatları tərtib etmək, strateji planlaşdırma proseslərini, vəzifənin bölüşdürülməsi və təşkilati strukturun müəyyən olunmasına imkan yaradır.
2. Maliyyə idarə olunması üzrə hesabatlılığı standartları mühasibatlıq işinin idarə edilməsinə, idarəetmədə informasiya sistemlərinin təşkili, maliyyə nəzarətlərinin aparılması üzrə şəffaflığın təmin olunmasına imkan yaradır.
3. Riskin idarə olunması standartları riskin idarə olunması proseslərini, funksiyalarını, hesabatın tərtibatını və nəzarəti müəyyənləşdirir.

4. Audit komitəsi daxili audit siyasətinin və strategiyasının hazırlanması, həyata keçirilməsi və auditor nəzarətinin təşkili üçün yaradılır. Bu standart həm daxili, həm də kənar auditorlar ilə münasibətlərini müəyyən edir.
5. Məlumatların açıqlanması standartına əsaslanaraq banklar öz fəaliyyətini və maliyyə vəziyyətini əks etdirən maliyyə hesabatlarını Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına uyğun olaraq hazırlayır. İllik maliyyə hesabatları kənar auditor tərəfindən təsdiq edilərək auditor rəyi ilə birlikdə açıqlanır və bu məlumatlar bankların internet sahifəsində və kütləvi informasiya vasitələrində dərc olunur.

Strateji plan–fəaliyyətlərin təsirini, marketinq planlarını, mühasibat uçotu sistemini və uçotla daxili nəzarətin yəşkili, idarəetmədə informasiya sistemlərini, maliyyə idarəetmə planlarının tərtibi və bu planın təkmilləşdirilməsini, monitorinqini əks etdirir.

Kommersiya banklarının səhminə sahib olan səhmdarın hüquqlarına aiddir: həmin kommersiya bankının cari fəaliyyətinə nəzarət etmək, müəyyən dövrü fəaliyyətdən dividend əldə etmək, həmin kommersiya bankı ləğv olunarsa sahib olduğu səhmə uyğun olaraq əmlakdan hissəsini tələb etmək, etibarlı mənbədən informasiya məlumatı əldə etmək, idarəetmə şurasının dövrü hesabatlar verməsini tələb etmək.

Səhmdarların yeni emissiyaya çıxarılmış səhmlərini əldə etmələrinə üstünlük verilməsi, kommersiya banklarının fəaliyyətinə ictimai nəzarətin edilməsi, hadisə baş verərsə yardım almaq hüquqları vardır. Həmçinin 5% - dən çox səhmə malik olan səhmdar, səhmdarların növbədən kənar ümumi yığıncağında iclasın gündəliyinə yeni bir məsələ salmaq hüququna malikdir. Əlavə olaraq səhmdar növbədən kənar iclasın çağırılmasını da təklif edərək onu təşkil etmək hüququna malikdir.

Müşahidə şurası öz tərəfindən aidiyyəti olan şəxslərlə əməliyyatlara və qeyri-adi əməliyyatlara nəzarət etmək imkanı vardır. Menecmentin öz səlahiyyətlərindən sui istifadə hllarının qarşısının alınması da müşahidə şurasının imkanlarına daxildir.

Kommersiya banklarının da hər bir səhmdarının hüquqları məhkəmə tərəfindən qorunur. Əgər səhmdarların hər hansı hüququ pozularsa bu zaman səhmdar ümumi

yığıncağının Müşahidə Şurasından və İdarə Heyətinin qərarlarından məhkəməyə şikayət edə bilirlər.

Müşahidə Şurası tərəfindən sayı azlıq təşkil edən səhmdarların nümayəndəsinin şurada olmasına imkan və şərait yaradılır. Onlara əməliyyatlarda maddi maraqları haqda məlumat açıqlanır. Çoxluq təşkil edən səhmdarların əməliyyatları nəticəsində azlıq təşkil edən səhmdarlarla yarana biləcək risklərin illik hesabatda göstərilməsi haqda qərar qəbul edilir. Birgə sahiblik və sahibliyin cəmləşməsi dərəcəsi faktlarının illik hesabatda açıqlanması siyasəti reallaşdırılır. Əldə edilən səhmlərin həcmi və səsliyin sayı arasında hər hansı bir uyğunsuzluq illik hesabatda açıqlanır və bu istiqamətdə iqtisadi siyasət həyata keçirilir.

Bankın Müşahidə Şurası istənilən hallarda kommersiya bankının səhmdarları ilə həmin bankın İdarə Heyəti arasında iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsində əsas yer tutur.

Kommersiya bankları fəaliyyətlərini təmin etmək üçün xüsusi kapitallarından istifadə edirlər. Lakin risk altında qalan bu vəsaitlərin əksər hissəsi digərlərinə məxsusdur. Belə vəsaitlərin bir qismi qoyulmuş depozitlər və əmanətlərdən ibarətdir.

Müşahidə Şurası öz vəzifə və öhdəliklərini yerinə yetirirlər. Bunun üçün onlar keyfiyyətli, dəqiq və vaxtında əldə edilən informasiyalarla təmin olunmalıdırlar. Kommersiya banklarının təhlükəsiz fəaliyyətini, yarana biləcək risklərin lazımı səviyyədə idarə edilməsini təmin etmək, həmçinin əməliyyatlarına nəzarəti təmin etmək üçün Müşahidə Şurasına şərait yaradılır.

Kommersiya bankının Müşahidə Şurası bankda risklərin idarə edilməsi sistemlərinin yaradılmasına məsuliyyətlidir. Tədqiqat zamanı araşdırmalar göstərir ki, ölkəmizdə fəaliyyəti olan Kommersiya banklarının əksəriyyətində risklərin idarə edilməsi strukturu “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunu[5], Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankının “Banklarda risklərin idarə olunması haqqında Qaydalar”ına, digər normativ xarakterli aktlara, habelə beynəlxalq təcrübəyə uyğun olaraq hazırlanmışdı. Misal olaraq “Bank of Baku” ASC-nin risklərin idarə edilməsi funksiyası aşağıdakı təşkilatı struktur vasitəsi ilə həyata keçirilir:



Sxem 2.1.1 “Bank of Baku” ASC-də risklərin idarə edilməsinin təşkilati strukturu

Risklərin idarə edilməsi sisteminə nəzarət bankda yuxarı, orta və aşağı səviyyələrdə həyata keçirilir. Sxem 2.1.1 də göstərildiyi kimi əsas nəzarəti Müşahidə Şurası yerinə yetirərək bankda risklərin idarə edilməsi və bankın riskgötürmə qabiliyyətinin təyin olunmasında məsuliyyətlidir, bankın məruz qala biləcəyi riskləri anlayıb, risklərnən bağlı geniş məlumat əldə edir, bütün risklərin adekvat səviyyələrini, habelə onların idarə edilməsi imkanlarını müəyyən edərək, risklərin səmərəli idarə edilməsi sisteminin yaradılmasını təmin edir.

Risk həm gözlənilən, həm də gözlənilməyən hadisələrin kommersiya bankının mənfəət və ya kapitalına potensial mənfi təsirindən ibarətdir.

Aşağıdakı sahələrdə risklər yarana bilər:

- maliyyə fəaliyyətində;
- kredit risklərinin idarə olunmasında;
- likvidlik risklərinin idarə olunması;
- faiz dərəcəsi riskinin idarə olunması.

Açıqlama və şəffaflıq nəzarət orqanlarına olunan açıqlamalardan başqa sair informasiyalın ictimaiyyətə çatdırılması nəzərdə tutur.

Açıqlama korporativ idarəetmənin istənilən quruluşunu təşkil edir.

Bazel prinsiplərinə görə:

- maliyyə fəaliyyətinin nəticələri (mənfəətlilik);

- maliyyə mövqeyi (kapital, likvidlik);
- risklərin idarə olunması;
- uçot siyasəti;

- idarəçilik və mülkiyyət hüququ bu açıqlamalar dairəsinə aiddir. Açıqlanma şəffaflıqdan fərqlənir, o həm qərar vermə prosesi, həm də məlumatların açıqlanması baxımından şəffaflığa nail olmağa kömək olmalıdır.

Şəffaflığa nail olmaq üçün açıqlanma istifadəçilərə bankın risk profilini qiymətləndirməyə imkan yaradır. Açıqlanma maliyyə vəziyyətini və perspektivlərini adekvat qaydada qiymətləndirməyə imkan verməlidir. Korporativ idarəetmə hər bir bankın menecerləri ilə həmin bankların birbaşa səhmdarları ilə qarşılıqlı münasibətlərin təkmilləşdirilməsi məqsədini daşıyır. Respublikamızın hər bir kommersiya bankında korporativ idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılması və korporativ idarəetmə etikasının yaradılması və inkişafına xüsusi fikir verilir. “Kapital Bank”ASC və “Bank of Baku”ASC də belə banklardandır. “Bank of Baku”ASC korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə bankın idarəetmə strukturunda məhsulların idarə edilməsi komitəsi, mükafatlandırma komitəsi, kredit komitəsi, risklərin idarə edilməsi komitəsi, investisiya komitəsi, kredit komitəsi və s. yaradılmışdır. Strateji vəzifələrinin yerinə yetirilməsi bankın əsas məqsədlərindəndir. Strateji vəzifələrini yerinə yetirmək məqsədilə korporativ mədəniyyətin prinsipləri və məqsədlərini yerinə yetirən kadrların hazırlanması tədbirləri həyata keçirilir. Bankın əməkdaşlarının peşəkarlığının artırılması üçün mütəmadi olaraq seminarlar, treyninqlər və digər tədbirlər keçirilir. Bu təlimlərin keçirilməsi üçün “Bank of Baku”ASC-ni xüsusi təlim mərkəzi yaradılır. “Bank of Baku”ASC-də korporativ idarəetmənin standartlarına uyğun olaraq əməkdaşların mükafatlandırılmasına da xüsusi diqqət yetirilir. Bu məqsədlə bankın Müşahidə Şurası tərəfindən mükafatlandırma siyasətinə dair prosedurlar təsdiqlənərək qüvvəyə minir və mükafatlandırma əməkdaşların tutduğu vəzifənin aid olduğu kateqoriyadan asılı olaraq aylıq və illik dövrlər üzrə həyata keçirilir. “Bank of Baku”ASC-də əməkdaşların mükafatlandırılmasına da xüsusi diqqət yetirilərək aylıq və illik bonusların hesablanması tətbiq olunmuşdur. Həmçinin şəffalığın təmin olunması istiqamətində

maliyyə hesabatlarının vaxtında təqdim olunması və digər mühüm tədbirlər həyata keçirilir. “Bank of Baku”ASC hər zaman bank sektoruna gətirdiyi onlarla yeni xidmət və məhsulları sayəsində yenilikçi - innovator kimi tanınıb və xidmət səviyyəsinin yüksəldilməsi məqsədilə dünyanın qabaqcıl maliyyə təşkilatları ilə əməkdaşlığını gücləndirir.

“Kapital Bank”ASC-də mükafatlandırma komitəsi, orta kredit komitəsi, kiçik kredit komitəsi, risklərin idarəedilməsi komitəsi, aktiv və passivlərin idarəedilməsi komitəsi, satınalma komitəsi, strategiya və büdcə komitəsi yaradılmışdır. “Kapital Bank”ASC-də xidməti fəaliyyətini həyata keçirən hər bir bank işçisi daima bankın bütünlüklə mənafeyini müdafiə edir. Müştəriyə peşəkar səviyyədə xidmət göstərməklə onların fikirlərinə və təsəvvürünə tamamilə anlayışlı yanaşmalıdır. “Kapital Bank”ASC-də korporativ idarəetmənin prinsiplərinin, yeni metodlarının həyata keçirilməsi əldə olunan nailiyyətlərə zəmin yaratmışdır. Kapital bank korporativ idarəetmə sahəsində dünyanın bir çox öncül bankları ilə əməkdaşlıq edir. Citibank N.A, American Ekspres Bank, KBC Bank və sairələr belə banklardandır. Kapital Bankda qarşıya qoyulmuş strateji məqsədlərin reallaşdırılması məqsədilə adekvat təşkilati struktur vardır. Bu bank korporativ idarəetmədə müştəri və bank tərəfdaşlıq əlaqəsini bərabərhüquqlu nəzərdə tutur.

Korporativ idarəetmədə etik normaları gözlənilir. Korporativ idarəetmədə daxili audit aparmaqla maliyyə hesabatlarının keyfiyyətini artırmaq məqsədi əsas götürülür.

Nəzarət mühiti, risklərin qiymətləndirilməsi, nəzarət fəaliyyətləri, məlumat və ünsiyyət, monitoring daxili auditin komponentlərinə aiddir.

Xarici auditin məqsədi maliyyə hesabatlarında maliyyə vəziyyətini və fəaliyyətini bankın düzgün əks olunub-olunmadığını müəyyən etməkdir.

Risklərin idarə olunması komitəsinin vəzifələri aşağıdakılardır:

- risklərin və onlarla bağlı nəzarətin müəyyən olunması;
- risklərin idarə olunması siyasətinin hazırlanması və reallaşdırılması;
- risklər üzrə limitlərin müəyyən olunması;
- ehtiyatların yerləşdirilməsi (aktiv və passivlərin idarə edilməsi);
- likvidliyin təmin olunması.

Risqlərin idarə olunması siyasətinə aşağıdakılar daxildir:

- bankın ümumi biznes strategiyası;
- bankın riskə dözümlülüyü;
- daxili nəzarətin keyfiyyəti;
- risk ilə bağlı keçmiş təcrübə və fəaliyyət.

Kommersiya bankının məqsəd və vəzifələri, resurs imkanları, quruluş strukturu və sistemi, bank sektorunda formalaşmış rəqabət və rəqiblər, müştərilər və investorlar müəyyənləşdirilir. Kommersiya bankı fəaliyyət istiqaməti üzrə strategiya seçərək bunu iqtisadi siyasəti ilə əlaqələndirir.

Kommersiya banklarının strateji planlaşdırılması zamanı hər bir bankın işi müəyyənləşdirilir. Daxili təhlil aparılaraq üstün və zəif cəhətləri aşkarlanır. Sonra isə ola biləcək xarici təsir müəyyənləşdirilir. Perspektiv üzrə təhlükə və strateji hədəflər seçilir.

Kommersiya banklarında aktivlərin və passivlərin idarə olunmasında bank menecmenti geniş tətbiq olunmaqdadır. Aktivlərin idarə olunması prosesində iki məqsəd qoyulur: balansın likvidliyinə riayət olunması və bankın mənfəətliliyinin, rentabelliliyinin təmin edilməsi. Bu vəzifə ancaq yarana biləcək vəziyyətin daimi təhlili əsasında həyata keçirilir. Aktivlərin quruluşunun dəyişməsinə yönəldilmiş məqsədyönlü tədbirlər əsasında yerinə yetirilə bilər.

Məlumdur ki, kommersiya banklarının müxtəlif aktivləri vardır və bu aktivlər banka mənfəət gətirir. Lakin hər bir aktiv müxtəlif risk dərəcəsinə malikdir. Bu səbəbdən də kommersiya banklarının bütün aktivləri vəsaitlərin qoyuluş müddətindən, mənfəətlilik səviyyəsindən və risk dərəcəsindən asılı olaraq təsnifləşdirilməlidir. Bank maliyyə vəziyyətini və əməliyyatların nəticəsini obyektiv təsəvvür etmək üçün öz aktivlərini lazımı qaydada qiymətləndirməlidir. Bu aktivlər üzrə müvafiq ehtiyatlar yaratmalıdır. Bankın xalis aktivinin dəyəri və mənfəəti şişirdilərsə uyğun olaraq onun balansın yekun və bölüşdürülməmiş mənfəəti də süni surətdə artırılmış olur. Bu isə ilk əvvəl mümkün zərərlərin ödənilməsi üçün real ehtiyatların yaradılmamasının və yaxud istifadə olunmayan aktivlər üzrə faiz hesablanmasıyla dayandırılmasının nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Hər bir kommersiya bankı kredit portfelinin və ehtiyac

olduqda özünün daxili nəzarət sistemini yaradır. Bu kimi nəzarət mexanizmi menecerlər və bankın kreditlər verilməsi, investisiya əməliyyatları ilə əlaqəsi olmayan işgüzar və təcrübəli əməkdaşları tərəfindən həyata keçirilir.

Azərbaycanın Mərkəzi Bankı aktivlərin təsnifatına uyğun olaraq kommersiya bankları üçün xüsusi ehtiyat fondlarının minimum məbləğini müəyyən edir. Kommersiya banklarının xüsusi ehtiyat fondunun yaradılmasında əsas məqsəd bank aktivləri üzrə yarana biləcək zərəri ödəməkdir. Formalaşdırılan ehtiyatın məbləği hər bank aktivlərinin strukturuna və bankdaxili proseduralara məxsus mütəmadi aparılan qiymətləndirmə əsasında müəyyən olunur.

Kommersiya banklarının passivlərinin idarə olunması menecmentin ayrıca bir istiqamətidir və qeyd etmək lazımdır ki, bu müstəqil bir istiqamətidir. Onun vasitəsilə aşağıdakı məsələlər həll olunur:

- məcburi ehtiyatların formalaşdırılmasını təmin edən vəsaitlərin istisnası ilə kommersiya bankında mənfəət yaratmayan vəsaitlərin mövcudluğuna yol verməmək;
- kommersiya banklarının öz müştəriləri qarşısında qəbul etmiş olduğu müvafiq öhdəliklərini yerinə yetirmək, həmçinin aktiv əməliyyatların artırılmasından ötrü zəruri olan kredit vəsaitlərinin axtarılıb tapılması;
- «ucuz» maliyyə vəsaitləri cəlb etməklə kommersiya bankının mənfəət formalaşdırmasını təmin etmək.

Bu kimi məsələlərin hər hansı birinin yerinə yetirilməsindən ötrü xüsusi üsullar və yollar vardır.

Kommersiya banklarının mövcud pul vəsaitlərinin idarə olunması onun likvidliyi və ödəniş qabiliyyətini təmin etmək baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İqtisadiyyatda bazar münasibətləri təkmilləşdikcə kommersiya banklarının korporativ idarəetmə münasibətləri də inkişaf edir və bu idarəetmədə iqtisadi subyektlərin iştirakı artır. Bu da öz növbəsində likvidliliyin səmərəli idarə edilməsi və qəbul olunmuş öhdəliklərin vaxtında yerinə yetirilməsində onların məsuliyyətini artırır. Kommersiya banklarının rəhbərliyi qəbul etdiyi öhdəliklərin icrası üçün ən səmərəli metod seçir. Kommersiya bankının bütün əsas departamentlərini likvidliyin

idarə edilməsi prosesində aktiv iştiraka səfərbər edir. Likvidlik kommersiya bankının balansdankənar öhdəlikləri, kreditin verilməsi haqqında razılaşmaları, kredit xətləri və sair məsələlər daxil olunmaqla digər öhdəliklərin vaxtlı-vaxtında yerinə yetirməsi məqsədilə sərfəli qiymətə kifayət gədər həm nağd, həm də ona ekvivalent məbləğdə hesablarda nağdsız vəsaiti əldə etmək qabiliyyəti başa düşülür. Bu, depozitin və digər cəlb edilmiş vəsaitin ödənilməsinə, həmçinin aktivlərin artırılmasına istiqamətlənən tələbi ödəmək qabiliyyətidir.

Bankların aktivlərinin və passivlərinin ödəniş müddətindəki mövcud olan uyğunsuzluqlar likvidlik riski kimi qiymətləndirilə bilər. Buna görə də likvidlik riskinin idarə edilməsinin məntiqi də ondan ibarətdir ki, ödəmələrin kommersiya bankı tərəfindən bir neçə gün gecikdirilməsi qəbul olunmuş bir fakta, onun qeyri-likvid bank olması faktına əsaslanır. Belə vəziyyətlər bankı likvidliyini təmin etmək üçün itkilərlə verməyə vadar edir.

Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətinə nəzarəti həyata keçirir, cari ödəmələri aparmaq üçün likvid ödəmə qabiliyyətli kommersiya banklarına ehtiyac olduqda kreditlər verir. Bu ayrılan kreditlər mümkün qədər səmərəli faizlərə və real təminatla əsaslanır. Respublikanın Mərkəzi Bankı likvidliyini qorumağa, vaxtı çatmış ödəmələri öz vaxtında icra etməyə kommersiya banklarını məcbur edir. Bu yolla onların əldə etdikləri mənfəətlərinin bir hissəsini alır. Kommersiya bankı öz likvidliyini qorumaq üçün Mərkəzi Bankdan kreditlər alarsa bununla da böyük məsrəflərə yol vermiş olar. Belə vəziyyət onların ödəmə qabiliyyətinə, həm də xüsusi kapitalın mövcud vəziyyətinə mənfi təsir edir. Belə vəziyyət o deməkdir ki, artıq kommersiya bankı üçün problem yaranmışdır. Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatası tərəfindən kommersiya banklarının likvidlik səviyyəsinə əsasən 2016-2018-ci illər ərzində 11 kommersiya bankının lisenziyasını ləğv etmişdir. "Standartbank", "Parabank", "Zaminbank", "Texnikabank" və digərləri belə banklardandır.

Kommersiya bankının Likvidliyinə olan tələbat balansın hər iki tərəfindən istifadə olunmaq yolu ilə aşkar edilir. Balansın aktivlər maddəsində likvidliyə tələbat nağd vəsaitin, tez zamanda reallaşa bilən qiymətli kağızların, Mərkəzi Bankda və bankların

müxbir hesablarında yığılan vəsaitlərin əldə edilməsi və saxlanması yolu ilə təmin edilməlidir. Kommersiya bankının balansının passivlər maddəsində isə vəsaitlərin toplanması göstərilir. Kommersiya bankının, yaxud Mərkəzi Bankdan alınmış kreditlər hesabına, hüquqi və fiziki şəxslərdən depozitlərin qəbulu yolu ilə resursların toplanması mümkündür. Fövqəladə vəziyyətdə kommersiya bankları kreditlər kimi hər hansı qeyri-likvid vəsaiti satmalıdır. Yaxud banklararası pul bazarından vəsaiti borc götürməli və ya Milli Bankın icazəsi ilə overdraftlardan istifadə edirlər.

Kommersiya banklarının likvidliyinin idarə edilməsinin səmərəli strategiyası bankın aktivinin və passivinin fəal idarə edilməsi deməkdir. Kommersiya bankları likvidliyin planlaşmasında diqqət aktivlərin idarə olunması və passivlərin idarə olunmasına yönəldilir. Bank işinin mütləqə metodları likvidliyin idarə edilməsində balansın hər iki tərəfindən səmərəli istifadə edilməsini tələb edir. Belə bir nəticə əldə edirik ki, kommersiya bankları məcmu kapitlını və bütün likvid vəsaitlərini daimi olaraq müəyyən edilmiş səviyyədə saxlamalıdırlar. Kommersiya bankları öz öhdəliklərini yerinə yetirmək və zərərin yaranmasının qarşısını almaq məqsədi ilə aktivlərin qiymətinin aşağı düşməsinə qarşı zəruri tədbirlər görməlidirlər. Zərərin əmələ gəlmə riskini minimuma endirilməsi məqsədi ilə aktivlərin diversifikasiyası təmin olunmalıdır. Nəticə etibarilə yuxarıda qeyd olunan müasir idarəetmə üsullarının və metodlarının tətbiq edilməsi kommersiya banklarının fəaliyyətinin artırılmasında böyük rol oynayacaqdır.

Respublikada bank sisteminin inkişaf problemləri nəzərə almaq məqsədi ilə bank fəaliyyəti sferasının, o cümlədən bank fəaliyyəti üzrə ixtisaslaşmış assosiasiyaların bank işinin qanunvericilik və normativ-hüquqi bazasının təkmilləşdirməsi prosesinə cəlb edilməsi təcrübəsi inkişaf olunmalıdır.

Bununla bərabər kənar auditin rolunun beynəlxalq bank təcrübəsinə əsasən uyğunlaşdırılması tədbirləri də həyata keçirilməlidir. Bunun üçün isə aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur:

- kredit qurumları ilə əməkdaşlıq edən audit təşkilatların iş təcrübəsinə qarşı tələblərin artırılması;
- audit standartlarının beynəlxalq təşkilatların müvafiq tövsiyyələrinə və

təcrübələrinə uyğunlaşdırılması ;

- auditor təşkilatları tərəfindən təsdiqlənmiş olan qeyri-səhih məlumatlardan istifadə edənləri çaşdıran kobud səhvlərə görə auditorlara qarşı lisenziyanın ləğvi də daxil edilməklə daha sərt tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- auditorların maliyyə bazarına daxil olmasında özünütənzimləyən ixtisaslaşmış peşəkar təşkilatların rolunun artırılması.

Respublikamızda İnformasiya Texnologiyaları (İT) ilə bağlı bir çox qanun və normativ-hüquqi sənədlər qəbul edilmişdir. “İnformasiya, informasiyalaşdırma və informasiyanın mühafizəsi haqqında”, “Elektron imza və elektron sənəd haqqında”, “Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunları[3] və Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankının normativ-hüquqi aktlarını aid etmək olar. İnformasiya texnologiyalarından bank fəaliyyətinin həyata keçirilməsində çox istifadə edilir. İnformasiya texnologiyaları bankçılıq sistemində həlledici rol oynayır. Banklar öz fəaliyyətlərini həyata keçirərkən İnformasiya Texnologiyaları sistemlərindən çox asılı olurlar. İnformasiya Texnologiyaları sistemindən asılılıq bankı əməliyyat riski ilə qarşılaşdırır. Ona görə də bank fəaliyyətində bu kimi riskin xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. İnformasiya Texnologiyaları sistemlərini, saxlanılan məlumatları qorumaq, əks təsirləri azaltmaq üçün risklərə nəzarət olunmalı, ehtiyat hallardan çıxış yollarını əhatə edən prosedurların formalaşdırılması təmin olunmalıdır.

İnformasiya Texnologiyalarına yönəldilən investisiyalar əksər banklar üçün əhəmiyyətli maliyyə öhdəliyi hesab olunur. Bu vacib öhdəlik olduğundan İnformasiya Texnologiyalar ilə bağlı düzgün qərarların qəbul edilməsi və bankın mövcud tələblərinə tam uyğun olan İnformasiya Texnologiya sistemlərinin seçilməsi, İnformasiya Texnologiyalarının idarə edilməsi, istifadəsi və nəzarət bankın həm səhmdarları, həm də idarə heyəti üçün əsas əhəmiyyət kəsb edir.

Banklarda idarəetmənin effektivliyini artırmaq və risklərə nəzarəti gücləndirmək məqsədi ilə qəbul edilmiş Daxili komitələr standartına əsasən informasiya texnologiyaları sistemlərinin effektivliyini və təhlükəsizliyini təmin etmək məqsədi ilə informasiya texnologiyaları komitəsinin yaradılması tövsiyə olunur və mütlək tələb

olaraq informasiya texnologiyaları üzrə bankın struktur bölməsinin rəhbəri yaradılan Risklərin İdarəetmə Komitəsinə üzv olmalıdır. Bu qaydanın tətbiq olunmasında əsas məqsəd, dünya təcrübəsinə uyğun olaraq informasiya texnologiyalarının idarə edilməsi və həmçinin İnformasiya Texnologiyaları ilə əlaqədar prosedurlarının təşkili və təhlükəsizlik sisteminin təkmilləşdirilməsini təmin etməkdir. Hər bir kommersiya bankı qeyd olunan bu Standartı öz məqsədlərinə və mövcud imkanlarına uyğunluq əsasında tətbiq etməlidir.

Bankın İdarəetmə Heyətinin əsaslandırılmış qərar qəbul etməsi üçün onları vacib olan məlumatlarla təmin edən informasiya sistemlərinə ehtiyac duyulur. Bankın fəaliyyəti, bank resurslarının idarə edilməsi və normativ tələblərə uyğunluğu ilə bağlı dəqiq informasiya ilə təmin olunmalıdırlar.

Bankın idarəetmə informasiya sistemlərinin keyfiyyəti, İnformasiya Texnologiyalarının idarəedilməsi üçün əsas amil hesab edilir. Banklarda səmərəli idarəetmə informasiya sistemlərinin ayrı-ayrı mənbələrdən alınmış düzgün və dəqiq məlumatlardan ibarət olmalıdır. Beləliklə, kommersiya banklarında idarəetmə üzrə informasiya sistemləri aşağıdakı vacib xüsusiyyətlərə malikdir:

İdarəetmə üzrə informasiya sistemləri kommersiya banklarının ümumi rəhbərliyinə xüsusi əhəmiyyət kəsb edən məsələlər üzərində cəmləmək üçün köməklik göstərəcəkdir. Belə vacib məsələlərə təhlükəsizlik, gəlirlilik, aktivin keyfiyyəti, faiz dərəcəsi riski, tənzimləyici hesabatlar və yaxud riayət etmə məsələləri aid edilir.

Bankların idarə olunması üzrə qərar qəbul edən idarəedici şəxslərə icmal məlumatların təqdim olunması tələb olunur. Fəaliyyət üzrə hesabatlar elə tərtib olunmalıdır ki, kifayət dərəcədə mürəkkəb və iri həcmli informasiyalar istisna edilsin. Bankın ümumi rəhbərliyi üçün tərtib edilmiş hesabatlarda yalnız və yalnız işə yalnız aidiyyəti olan informasiya təqdim olunmalıdır.

Bankların fəaliyyəti üzrə səmərəli qərar qəbul etmək üçün cari informasiya sistemi mövcud olmalıdır. Bankların məqsədli və səmərəli idarə olunması üçün idarəetmə informasiya sistemləri üzrə məlumatların verilməsi sürətləndirilmiş şəkildə ötürülməlidir. Bu məlumatları tez bir vaxtda toplamaq və redaktə etmək, nəticələri yekunlaşdıraraq düzəlişlər olunmaq üçün prosedurlar hazırlanmalıdır. “Paşa

Bank”ASC Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunvericiliyi əsasında təşkil olunmuşdur. Bu bank digər kommersiya bankları kimi Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankının normativ hüquqi aktlarına əsasən fəaliyyət göstərir. Bu bankın fəaliyyətində risklərin idarə edilməsi daima təkmilləşdirilir. “Paşa Bank”ASC-də risklərin idarəedilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

-iqtisadiyyatın qeyri-sabitliyi şəraitində fəaliyyət zamanı bankın mövcud maliyyə bazarlarında yarana biləcək itkilərinin minimumlaşdırılması

-Bank risklərinə mütəmadi nəzarət və onun idarə olunması

“Paşa Bank”ASC-də aşağıdakı risk növləri idarə olunur:

-daxili nəzarət və korporativ idarəetmə sisteminin riskləri

-kredit riski

-bazar riski. Bu risk özündə fond riskini, valyuta riskini və faiz riskini əks etdirir.

-likvidlik riski

-əməliyyat riski

“Paşa Bank”ASC səhmdarların, müştərilərin və sair maraqlı şəxslərin mənafelərinin toqquşmasının qarşısını alır. Bu bank daima respublikanın maliyyə-kredit siyasətinin tələblərinə əməl edir. “Paşa Bank”ASC fəaliyyətində risk hallarının yaranmasına imkan vermir. Bu bankda risklərin idarə edilməsi onun miqyasına və fəaliyyətinə uyğunlaşdırılır. Bankda dövrü olaraq risklərin idarə edilməsi sistemi üzrə keyfiyyət qiymətləndirilməsi aparılır. Mütəmadi olaraq bankın gəlirliliyi, o cümlədən mənfəətliliyi qiymətləndirilir. Korporativ İdarəetmənin səmərəli tətbiqi əsasında “Paşa Bank”ASC-nin müştərilərə göstərilən xidmətlərin həcmi və keyfiyyəti artaraq, müştəri bazasının həcmi il ərzində təqribən iki dəfə artmasına səbəb olmuşdur. (Cədvəl 2.1.1)

Cədvəl 2.1.1

Paşa Bank” ASC-nin fəaliyyətinin əsas göstəriciləri

	2016-cı il	2017-ci il
Müştəri bazası	44,140	103,999
Filiallar	5	6
İşçilər	478	607
Bankomatlar	31	44
Emissiya olunmuş kartlar	13,218	64,841

Mənbə: “Paşa Bank”ASC-nin hesabatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib

Kommersiya banklarında təkmil avtomatlaşdırılmış daxili nəzarət sistemlərində bütün informasiya sistemlərindən istifadə olunmalıdır və onların fəaliyyətləri əhatə edilməlidir. Bütün informasiyalar uyğun şəkildə redaktə edilməlidir. Eyni zamanda informasiyalar müqayisə edilməlidir. Kommersiya banklarının əldə etmiş olduqları bütün informasiyalar daxili nəzarət yoxlamalarının tabeliyində olmalıdır. Əhatəli daxili və xarici audit proqramları, daxili nəzarət sisteminin adekvatlığını təmin etməkdə əsas rolə malikdir.

Əldə olunan informasiyalar hər zaman eyni qaydada işlənməlidir, tərtib olunaraq hazırlanmalıdır. Məlumatların yığılması və bu informasiyalar əsasında hesabatların verilməsi metodlarında fərqlilik rəhbərliyin idarəetmə qərarlarına mənfi təsir göstərir. İnformasiyaların toplanması və ötürülməsi prosesi vaxt ötdükcə dəyişdiyinə görə, rəhbər orqanlar bu kimi dəyişmə halları üzrə prosedurları təsdiqləməlidir. Dəyişmə halları üzrə prosedurlar dəqiqləşdirilməlidir. Müəyyən olunaraq sənədləşdirilməlidir. Əldə olunan informasiyalar aydın şəkildə çatdırılmalıdır. Məlumatların istifadəsində səmərəli nəzarət sistemindən istifadə edilməlidir. İdarəetmədə informasiya sistemləri üçün etibarlı və ardıcıl məlumat mənbəyi adətən Məlumat Bazasında yaradılır.

Korporativ İdarəetmə standartlarının banklarda tətbiqinin nə qədər önəmli, vacib olduğu, yuxarıda izah olundu. Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi ilə bağlı Beynəlxalq maliyyə korporasiyasının İsveçrənin iqtisadi əlaqələr üzrə katibliyinin dəstəyi ilə həyata keçirilən “Azərbaycanda Korporativ İdarəetmə” layihəsi çərçivəsində yerli qabaqcıl standartlara uyğunluğu predmeti üzrə fəaliyyətdə olan 46 bankdan 34-də (79.01%) sorğu keçirilib[16]. Sorğu təşkilati struktur və bankların sahiblik forması, məlumatın olması və korporativ idarəetmənin qabaqcıl standartlarına hazırlıq, müşahidə şurasının və menecmentin səlahiyyətləri, səhmdarlar və investorların hüquqları, şəffaflıq və fəaliyyətin aşkarlığı kimi istiqamətlərdə aparılmışdır.

Nəticələr göstərir ki, bankların əksəriyyəti özlərinin korporativ idarəetməsinin səviyyəsini ümumilikdə bank sektoru və korporativ idarəetmə haqqında qanunvericiliyə verdikləri qiymətdən yüksək qiymətləndirmişlər. Məsələn, bankların 38.3%-i özlərinin korporativ idarəetməsini orta səviyyədən yüksək qiymətləndirdiyi halda, yalnız 11.8% bank sektorunda korporativ idarəetməni, 14.7% isə korporativ idarəetmə haqqında

qanunvericiliyi eyni səviyyədə qiymətləndirmişdir. VTB Qrupu Dünya maliyyə qruplarından sayılır. VTB qrupunun korporativ idarə olunması sistemi elə təşkil olunub ki, bu qrup şirkətlərinin yerləşdiyi və fəaliyyət göstərdiyi dövlətlərin korporativ idarəetmə qanunvericiliyi və antiinhisar qanunvericiliyinin uyğun tələblərinə cavab versin. Korporativ idarəetmə Mülkü qanunvericiliyin bütün tələblərinə riayət olunmaqla idarəetmədə VTB qruplaşmasına aid olan hüquqi subyektlərin müstəqilliyinin təmin olunması prinsipi dayanır.

Banklar korporativ idarəetməni səhmdarların müdafiəsi vasitəsi deyildir. Səmərəlilik nöqtəyi-nəzərdən qəbul edirlər. Məsələn, bankların yalnız biri (2.9%) məlumatın açıqlanmasını korporativ idarəetmənin mühüm bir məqsədi kimi qeyd etmişdir. Banklar qanunla tələb edilən prinsiplərdən kənar digər korporativ idarəetmə prinsiplərinin də özlərinin korporativ sənədlərinə daxil edilməsinə az əhəmiyyət vermişdir. Əksər banklar qanunvericilikdə baş vermiş son dəyişikliklərə uyğunlaşmaq məqsədilə yeni müddəaları öz sənədlərinə daxil etdikləri halda, yalnız az sayda respondent bildirmişdir ki, onlarda qanunvericiliyin tələblərindən kənar fundamental korporativ idarəetmə məsələlərini əks etdirən nizamnamə müddəaları vardır. Məsələn, respondentlərin ancaq 14.7%-i nizamnaməyə müşahidə şurası üzvlərinin müstəqilliyi ilə bağlı müddəalar daxil etdirmişdir. Kommersiya banklarında korporativ idarəetmə üzrə təcrübənin təkmilləşdirilməsinə maneə yaradan amillərlə əlaqədar qeyd olunmuşur ki, əsas 1-ci amil qeyri-səmərəli qanunvericilik (61.8%), 2-ci maneə isə ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmazlığı (41.2%) və 3-cü maneə isə bu mövzu ilə əlaqədar informasiyaların və ixtisas biliklərinin azlığıdır (26.5%). Maraqlı cəhət ondan ibarətdir ki, kommersiya banklarının 15-i (44.1%) korporativ idarəetməni təkmilləşdirmək niyyətindədirlər. Bununla əlaqədar yazılı olaraq təkmilləşdirmə planı hazırlanmışdır. Kommersiya banklarında korporativ idarəetməni təkmilləşdirmək məqsədilə müşahidə şurasının komitələri yaradılmışdır. Şura üzvlərinin peşəkar səviyyələri artırılmalıdır. Beynəlxalq Maliyyə Hesabatlığı Standartlarının tətbiq olunmasını həyata keçirdirlər. Nəticələr göstərir ki, banklar korporativ standartlarının təkmilləşdirilməsi məqsədilə məsləhətçilərdən və ya məsləhət xidmətlərindən fəal istifadə edirlər. Məsələn, bankların on dördü (41.2%) korporativ idarəetmə sahəsində trening üzrə ixtisaslaşmış şirkətin xidmətlərindən istifadə edilir.

Bundan başqa, respondentlərin 94.1%-i korporativ idarəetməyə dair təlimlərin keçirilməsində maraqlı olduğunu bildirmişdir.

“Turan Bank”ASC da səmərəli korporativ idarəetmə sisteminin formalaşdırılması əsas məqsədlərdən biridir.Korporativ idarəetmənin tətbiqində əsas məsələ səhmdarlarla xoş münasibətlərin yaradılmasıdır.Korporativ idarəetmə sistemini fəaliyyətində əsas sayan “Turan Bank” ASC həm də bankın İdarə Heyəti və Müşahidə Şurasının qarşılıqlı səmərəli əməkdaşlığının təmin edir. İnformasiyaların vaxtlı-vaxtında ötürülməsi və eyni zamanda onların şəffavlığının qorunmasıdır.Bu bankda 2009-cu ildə “Biznes Etikası və Korporativ Davranış”Məcəlləsi işlənib hazırlanmışdır. “ Turan Bank”ASC 2013-cü ildə Azərbaycan Korporativ İdarəetmə layihəsinin ikinci fazasına qoşulması olmuşdur. “Turan Bank”ASC 2013-cü ildə Azərbaycan Mikromaliyyə Assosiyasının təsis etdiyi “Effektiv Korporativ İdarəetmə”nominasiyası üzrə mükafatlandırılmışdır.Bu “Turan Bank”ASC-nin korporativ idarəetmə standartlarının səmərəli tətbiqini bir daha göstərir. “Turan Bank”ASC gələcəkdə də korporativ idarəetmə standartlarından daha yüksək istifadəyə nail olacaqdır.

Aparılan iqtisadi təhlillər göstərir ki, bankların iri səhmdarları bir çox hallarda ya müşahidə şurasının, ya da idarə heyətinin üzvləri kimi bankların idarə edilməsində iştirak edirlər. Belə ki, bankların 41.2%-i bildirmişdir ki, onların ən böyük səhmdarları müşahidə şurasının üzvü, yaxud bir qayda olaraq, müşahidə şurasının sədri vəzifəsində çalışırlar. Səhmlərin 20%-dən artıq hissəsinə sahib olan səhmdarın idarə heyətinin üzvü olmasını qadağan edən hüquqi tələbin mövcud olmasına baxmayaraq, bankların 17.6%-dan çoxu bildirmişdir ki, idarə heyətinin tərkibinə həmin bankların üç ən böyük səhmdarlarından biri daxildir. Qanunvericiliklə 20%-dən artıq səhm payına sahib olan səhmdarların idarə heyətinə daxil olması qadağan olunmasaydı bu rəqəm daha da böyük ola bilərdi. Bu təmayül ölkə banklarının kapital axtarışında olduğunu nümayiş etdirir. Belə ki, sorğu edilmiş bankların 91.2%-i beş ildən artıq bir müddət üçün investisiya cəlb etdiyini bildirmişdir. Bu tendensiya ölkənin Mərkəzi Bankının kapital tələblərini artırması və bank sektorunun ümumi inkişafı ilə əlaqədardır. Hal-hazırda bankların 73.5%-i bildirmişdir ki, onların səhmləri Bakı Fond Birjasında listinq qeydiyyatından keçmişdir.Ancak səhmlərin bazara təklif olunması kapitalın artırılması üçün banklar tərəfindən üstün tutulan üsul

deyildir. Belə ki, bankların 60.6%-i qeyd etmişdir ki, onlar kapitalı beynəlxalq maliyyə institutlarından (BMİ) əldə etməyə üstünlük verirlər. Müşahidə şurasının vəzifələri ilə əlaqədar sorğunun cavablarına əsasən, müşahidə şurası nəzarət əvəzinə, bankın gündəlik fəaliyyətini idarə heyətindən daha çox idarə edir. Bankların 67.6%-də müşahidə şurası rəsmi olaraq üç üzvdən ibarətdir, digər banklar isə müşahidə şurasının beş üzvə malik olduğunu göstərirlər. Bankların əksəriyyəti müşahidə şurasının qanunvericilikdə tələb olunduğu kimi ildə ən azı dörd dəfə, yalnız ikisi (5.9%) bu iclasların ildə iki və ya üç dəfə keçirildiyini bildirmişdirlər. Bankların əksəriyyətində müşahidə şurası tələb olunan sayda görüşlər keçirsə də banklar bu icaslardan əvvəl və sonrakı hazırlıq işlərini təkmilləşdirməlidirlər. Banklarda müşahidə şuralarının qiymətləndirilməsi son iki il ərzində yalnız səkkiz bank (23.5%) üzrə həyata keçirmişdir.

Banklarda mənafehlərin toqquşması ciddi problem olaraq qalır. Respondentlərin 44.1%-i bildirmişdir ki, onlarda mənafehlərin toqquşması hallarının açıqlanmasını və ya aidiyyəti şəxslərlə əməliyyatların təsdiqlənməsini tələb edən daxili prosedur yoxdur.

Səhmdarların ümumi yığıncağının (SÜY) çağırılması ilə əlaqədar banklar hüquqi tələblərə qismən əməl edirlər. İllik yığıncağın keçirilməsini tələb edən müddəaya əməl etsə də bankların yarısından da az hissəsi (44.1%) səhmdarların planlaşdırılan ümumi yığıncaqdan ən azı qırx beş gün əvvəl bildiriş almasını tələb edən müddəaya əməl etdiyini bildirmişlər. Respondentlərin 55.9%-i səhmdarların ümumi yığıncağının gündəliyinin yığıncağın gedişi zamanı dəyişdirilməsinin mümkünlüyünü qeyd etmişdirlər. Lakin bu vəziyyət qanunvericiliyə ziddir. Ancaq qabaqcıl təcrübəyə də uyğun deyildir.

Beləliklə, səhmdarların ümumi yığıncağında davamiyyət təqdirəlayiqdir. Belə ki, bankların təxminən dördə üçü səhmdarların 85%-nin səhmdarların sonuncu ümumi yığıncağında iştirak etdiyini bildirmişdir. Həmçinin, sorğu edilmiş bankların yarısından bir qədər artıq hissəsi azlıq təşkil edən səhmdarların 66.7%-nin səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak etdiyini bildirmişdir. Bu iştirak üzrə davamiyyət yüksək olmasa da, səhmdarlar səsvermə hüququndan heç adekvat səviyyədə istifadə edə bilməmişlər. Bankların 91.2%-i səsvermənin əllərin qaldırılması metodundan, yalnız 35.3%-i isə qiyabi səsvermədən istifadə edirlər. Səhmdarların ümumi yığıncağında nəticələrin açıqlanması üçün şifahi ünsiyyətdən istifadə edilir. Belə ki, bankların 64.7%-i bunu məlumatların

açıqlanmasının əsas metodu hesab edir. Bankların 14.7%-i nəticələri adi poçtla, 5.9%-i isə qeydiyyatlı poçtla açıqlayır, digər 14.7% isə bu məlumatı digər vasitə ilə açıqladıqlarını, yaxud necə açıqladıqlarını bilmədiklərini qeyd edir, təxminən dördə biri isə (26.5%) hətta bu məlumatı ictimaiyyətə açıqlamadıqlarını bildirirlər.

“Mühasibat Uçotu Haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu və “Banklar Haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu [5] banklardan Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına (MHBS) əsasən hesabat vermələrini tələb edir. Bu isə bank sektorunda məlumatın açıqlanması səviyyəsini və şəffaflığın keyfiyyətini artıracaqdır. Bankların hamısı MHBS-a əməl etdiklərini bildirirlər. Ancaq onların bu sahədə faktiki fəaliyyətlərinin təkmilləşdirilməsi prosesinə ehtiyac yaranmışdır.

Maliyyə məlumatlarının açıqlanmasına əlavə banklar tərəfindən qeyri-maliyyə məlumatlarının açıqlanması üzrə ciddi qanunvericilik müddəaları vardır. Bu sahədə təcrübədə inkişaf müşahidə olunur. Məsələn, bankların 88.2%-i illik hesabatları barəsində məlumatları ictimaiyyətə çatdırmışlar. Bu məsələlər çox ümidlər vəd etsə də, lakin yenə də mahiyyət baxımından dəyişikliyə ehtiyac vardır. Belə ki, respondentlərin cəmi 5.9%-i benefisiar səhmdarların adlarını və bankın idarəetmə qurumlarının üzvlərinin qısa tərcümeyi-hallarını, ancaq 2.9%-i isə həmin şəxslərin səhmdar kapitalında iştirakını açıqladıqlarını bildirmişlər.

Respondentlərin 91.2%-i iddia edir ki, onlar maliyyə məlumatını sorğu əsasında açıqlayırlar. Ancaq faktiki olaraq, bankların 82.4%-i məlumatın açıqlanmasına dair qanunla müəyyən edilmiş hətta minimum standartları davamlı şəkildə pozmuşlar. Mühüm əməliyyatların açıqlanması minimum səviyyədə həyata keçirilir. Belə ki, respondentlərin 35.3%-i bildirirlər ki, yalnız aidiyyəti şəxslərlə aparılan, həmçinin bankın aktivlərinin balans dəyərinin 10%-dən artıq olan əməliyyatları açıqlayırlar. Bundan əlavə, sorğu edilmiş bankların cəmi 8.8%-i yalnız aidiyyəti şəxslərlə əməliyyatları, 5.9%-i isə mühüm əməliyyatları açıqlayır. Sorğu edilmiş bankların 47.1%-i bu kimi əsas məlumatları açıqlamır. Müşahidə şurasının komitələri qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələrinin həyata keçirilməsində mühüm rol oynayır. Müşahidə şurasının audit komitəsi səmərəli daxili nəzarət sisteminin təşkili üçün xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Beləliklə, sorğu edilmiş bankların əksəriyyəti audit komitəsinin yaradılması ilə əlaqədar minimum hüquqi

tələblərə cavab verərir. Qabaqcıl təcrübəyə uyğun fəaliyyət göstərir. Məsələn, sorğu edilmiş bankların 91.2%-i audit komitəsinin mövcudluğunu iddia edir. Eyni qaydada, respondentlərin 91.2%-i daxili audit funksiyasına malik olduqlarını bildirmişdir. Audit komitəsinin peşəkar kadrlarla təmin edilməsi Azərbaycan Respublikasında mürəkkəb məsələ olduğundan bankların 67.6%-i audit komitəsində üç üzvə malik olmaqla yalnız minimum hüquqi tələbi təmin edir. Bununla bərabər, sorğu edilmiş bankların 76.5%-i audit komitəsinin ən azı rüblük əsasda görüşməsinə tövsiyə edilən mütərəqqi təcrübəyə riayət edir. Lakin buna baxmayaraq, respondentlərin 23.5%-i audit komitəsinin rübdə bir dəfədən də az görüşdüyünü bildirmişdir. Bu isə təkcə qabaqcıl təcrübəyə deyil, həm də Banklarda Korporativ İdarəetmə Standartlarının Tətbiqi Qaydalarına əksdir. Sorğu materiallarına əsaslanaraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, daxili audit funksiyası bank qanunvericiliyinə uyğun olaraq müstəqil deyildir. Bununla bağlı əldə olunmuş məlumatlara əsasən, Audit Komitələrinin həqiqətən müstəqil olmaması ilə yanaşı, bankların daxili audit departamentləri də rəhbərlikdən müstəqil deyildir. Məsələn, bankların 23.5%-i audit komitəsinin üzvlərinin əksəriyyətinin bankın işçilərindən ibarətdir. 55.9%-i isə Müstəqil şəxslərdən ibarətdir. Audit komitəsinin üzvlərinin biliklərinə gəldikdə, sorğu edilmiş bankların 50%-i beynəlxalq qabaqcıl təcrübədə tələb edildiyi kimi, üzvlərin əksəriyyətinin maliyyə təhsilinə, 41.2%-i üzvlərin ən azı birinin maliyyə və ya mühasibat sahəsində mütəxəssis olduğunu bildirmiş və bankların 58.8%-i daxili audit funksiyası effektiv audit proqramını təmin etmişdir. Buna baxmayaraq, bankların yalnız 38.2%-i qeyd etmişdir ki, onların daxili audit funksiyası bankın daxili nəzarət sisteminin dövrü olaraq qiymətləndirilməsini aparır.

Standartların tətbiq olunmasında maraqlı olan kommersiya bankları vardır. Ancaq iş maraqla tamamlanmır. Korporativ İdarəetmə Standartlarının təşkilinin təkmilləşdirilməsi üçün apardığımız araşdırmalarımızdan çıxan nəticələr bunlardır: Kommersiya banklarında Korporativ İdarəetmə Standartları zəif təşkil olunub. Bütün təhlillər belə nəticəyə gəlməyə əsas verir. Lakin dediyimiz kimi bunun üçün kommersiya bankları qınaq obyektı olmamalıdırlar. İnkişaf etməkdə olan banklardan Korporativ İdarəetmə Standartlarının yüksək səviyyədə təşkil edilməsini tələb etmək olmazdı. Bir çox banklar Standartların təşkil edilməsində maraqlıdır. Lakin bununla yanaşı bir çox amillərdən asılı

olaraq Korporativ İdarəetmə Standartları hətta bu gün üçün belə tələb olunan şəkildə təşkil olunmamışdır. Bunun əsas səbəbləri kimi bərabər hüquqlu və ədalətli rəqabətin olmamasıdır. Standartların tətbiqinə dair biliklərin azlığını, bir sıra hallarda müxtəlif maraqların toqquşması, yuxarı rəhbərlərin standartların icazə vermədiyi hüquqların əldən verilməməsinə cəhd edilməsini göstərmək olar.

2.2.Azərbaycanda bank likvidliyinin idarə olunmasında korporativ idarəetmənin rolu

Azərbaycan Respublikasının bank sektorunda tətbiq olunan korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqinin əsas məqsədləri vardır. Bu məqsədlərə aid edilir; kommersiya banklarının maliyyə dayanıqlığının gücləndirilməsi, ölkədə bank fəaliyyətinin mövcud beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması, kommersiya banklarının idarəetmə üsullarının daha da təkmilləşdirilməsi, və s. Bunların hamısı mühüm vəzifələrdir və məqsəd onların həllindən ibarətdir. Kommersiya banklarının likvidliyinin artırılması və mövcud olan vəsaitlərin səmərəli idarə olunmasında korporativ idarəetmənin hər bir üsullarının tətbiqi lazımdır.

Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı kommersiya banklarının və xarici bankların respublika daxili yerli filiallarının fəaliyyətini tənzimləyir. Bu tənzimlənməni həyata keçirdikdə AR Mərkəzi Bankı lazım gəldikdə Azərbaycan Respublikasının «Banklar» haqqında Qanununa əsasən göstərilən prudensial normativlərin və tələblərin həm hamısını, həm də qismən hissəsini tətbiq edə bilər. Bütün kommersiya bankları tərəfindən tənzimləmə orqanı kimi Mərkəzi Bankının müəyyənləşdirdiyi korporativ idarəetmə standartlarına riayət olunmalıdır.

Qeyd olunan qanunda kommersiya bankları üçün likvidlik göstəriciləri müəyyənləşdirilmişdir. Bu likvidlik göstəriciləri aşağıdakılardır:

- borcalanlardan biri və ya bir-biri ilə əlaqəli borcalanlar üçün kredit riskinin maksimum miqdarı;
- məcmu iri kredit riskinin maksimum miqdarı;
- aidiyyəti şəxsə və onun adından çıxış edən şəxsə verilən kreditlərin maksimal miqdarı;

- başqa hüquqi şəxslərin kapitalında kommersiya banklarının payının maksimal miqdarı;
- açıq valyuta mövqeyinin limitləri;
- aktivləri, balansarxası öhdəliklərin qiymətləndirilməsindən asılı olaraq, yarana biləcək mümkün zərərin örtülməsi məqsədilə xərclər hesabına yaradılan xüsusi ehtiyata aid tələb;
- faizin hesablanması, dayandırılmış aktivə aid tələb;
- aidiyyatı şəxs və onun adından çıxış edən şəxs ilə edilən əməliyyata aid tələbi;
- aktivin və passivin ödəniş müddətinin və faiz dərəcəsinin uyğunluğuna dair tələblər.

Mərkəzi Bank öz fəaliyyəti ilə kommersiya banklarının fəaliyyəti zamanı yarana biləcək riskləri azaltmağa çalışır. Bu zaman bütün əmanətçilərin və kreditorların mənafelərini qorumaq məqsədi güdür. Bu kimi məsələlər Azərbaycan Respublikasının «Banklar» haqqında Qanununda nəzərdə tutulmuşdur. Mərkəzi Bank bu normativ hüquqi sənəddən və tələblərdən başqa həm də beynəlxalq bank nəzarəti təcrübəsində qəbul edilmiş əlavə normativlər hüquqi aktları və tələbləri müəyyən etmək hüququndadır.

Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı tərəfindən qəbul edilmiş Kommersiya Banklarının likvidliyinin idarə edilməsi haqqında qaydalara əsasən kredit təşkilatının likvidlik vəziyyətinə nəzarət etmək məqsədilə likvidlik normativlərini müəyyən edilir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu likvidlik normativləri ani, cari və uzunmüddətli ola bilər. Kommersiya banklarının likvidlik normativi aktivlərin və passivlərin müddətini, məbləğini və digər amilləri nəzərə alır. Banklar likvidlik normativini aktivlərlə passivlər arasındakı nisbət kimi müəyyən edir.

Kredit təşkilatının yüksək likvidli aktivlərinin məbləğinin ödənilməsi hesabat günü çatmış, vaxtı ötmüş və müddəti müəyyən olunmayan bütün öhdəliklərinə olan nisbəti ani likvidlik normativi kimi müəyyən olunur

$$K_3 = \frac{A_{\alpha}}{\bar{O}ha}, \text{ burada}$$

A_{α} (ani likvidlik) – kredit təşkilatlarının kassalarında və yolda olan nağd pullardır. Eyni zamanda kredit təşkilatının müxbir hesabında, Mərkəzi Banka qoyulmuş məcburi ehtiyat fondundakı qalıqdır.

Öha (ani öhdəliklər) – hesabat tərtib edilən günə müştərilərin hesabında, digər kredit təşkilatının müxbir hesabında olan qalıq, vaxtı ötmüş və müddətsiz depozitlər (əmanətlər) daxildir. Ani öhdəliklərə kredit təşkilatların buraxdığı və ödənilməsi hesabat gününə düşən, vaxtı ötmüş veksellər, depozit sertifikatları və hesabat günü vaxtı çatmış və axtı ötmüş digər bank öhdəlikləri də aid edilir.

K_3 – normativin qiymətidir:

Kredit təşkilatı ani likvidlik normativinin qiymətini Mərkəzi Bankın Hesablaşma departamentində müstəqil müxbir hesabı olan hər bir filial üzrə təqdim edir. Mərkəzi Bankda aldıkları hesabatın düzgünlüyünü yoxlanılır. Kredit təşkilatları bu göstəricinin yerinə yetirilməsi üçün bir çox tədbirlər görürlər. Kommersiya bankları və onların filialları göstərilən vaxtlar ərzində müəyyən edilmiş normativlərə gündəlik əməl edirlər. Normativlərin pozulması kommersiya banklarının və onların filiallarının müştərilər qarşısında götürdüyü öhdəlikləri yerinə yetirə bilməməsi kimi qiymətləndirilə bilər. Onlara qarşı qanunla müəyyən edilmiş sanksiyalar tətbiq oluna bilər. Bundan əlavə Mərkəzi Bank tərəfindən kommersiya banklarına aşağıdakılar tətbiq edilə bilər:

- kredit təşkilatına (kommersiya banklarına) və onların ayrı-ayrı filiallarına depozitlər qəbul etməsini və onların kredit formasında yerləşdirilməsi qadağan oluna bilər;
- kredit təşkilatlarının (kommersiya banklarının) və onların filiallarının rəhbərlərinin vəzifədən müvəqqəti olaraq kənarlaşdırılması. Bu vəzifəli rəhbərlərin tamamilə işdən azad olunması kredit təşkilatının müvafiq orqanlarından tələb oluna bilər;
- normativin pozulmuş olduğu aydan sonrakı üç ay müddətində normativin tələbləri yerinə yetirilmədikdə kommersiya banklarına və həmin bankların filiallarına bank əməliyyatları aparmaq üçün verilmiş olan lisenziyanın qaytarılmasını tələb etmək.

Cari likvidlik normativi likvid aktivlərin və təqvim ayı ərzində qaytarılmalı olan depozitlərin (həmçinin kreditlərin), müddətsiz, icra müddəti təqvim ayı ərzində çatan və vaxtı ötmüş bank öhdəliyinin həcminə olan nisbətidir.

$$K_4 = \frac{CA}{C\ddot{O}r}, \text{ burada}$$

CA (cari aktivlər)–kredit təşkilatının kassasında və yolda olan nağd pullar, müxbir hesablarında və Mərkəzi Bankda yerləşdirilmiş məcburi ehtiyat fondundakı qalıqları əks etdirir. Kredit təşkilatı tərəfindən milli və xarici valyuta ilə verilmiş və ödənilmə müddəti təqvim ayı ərzində olan depozitlər və kreditlər , qaytarılması təqvim ayı ərzində olan maliyyə yardımları da cari aktivlərə daxildir.

Kommersiya banklarında tranzit hesablar açıldıqda və bağlanmış müqaviləyə əsasən o, bu vəsaitlərdən kredit ehtiyatı kimi istifadə oluna bilər. Müəyyən edilmiş qaydalara uyğun cari likvidlik göstəricisi kredit təşkilatının cari aktivləri və öhdəlikləri tranzit hesablarındakı qalıqlar qədər azaldılar.

Cari öhdəliklər–müddətsiz, ödənilmə müddəti təqvim ayı ərzində olan və vaxtı ötmüş öhdəliklərin qalığı, ödənilməsinin qalan müddəti təqvim ayı ərzində olan, müddətsiz və müddəti ötmüş depozitlərdir. Cari öhdəliklərə həmçinin banklararası resurslar, kredit təşkilatının buraxdığı müddəti təqvim ayı ərzində çatan və vaxtı ötmüş veksellər, kredit təşkilatının buraxdığı müddəti çatmış, təqvim ayı ərzində çatan və vaxtı ötmüş depozit sertifikatları, ödəmə müddəti çatmış, təqvim ayı ərzində çatan və vaxtı ötmüş alınmış maliyyə yardımını daxildir.

K_4 –normativin qiyməti 0,8-dən aşağı olmamalıdır. Cari likvidlik normativi hesablanarkən kredit təşkilatının vaxtı keçmiş kreditlər üzrə olan borcu nəzərə alınmır. Uzunmüddətli likvidlik normativi bank tərəfindən verilmiş və ödənilməsinə qalan vaxt bir ildən çox olan və müddəti müəyyən edilməmiş kreditlərin bankın öz vəsaitinə, icra müddətinə bir ildən çox qalmış öhdəliklərinə, o cümlədən alınmış depozitlərinə (kreditlərə) və digər borc öhdəliklərinə nisbətidir. Bu aşağıdakı kimi hesablanır.

$$K_5 = \frac{U\alpha A}{C + \ddot{U}\ddot{O}h}, \text{ burada}$$

$U\alpha A$ –kredit təşkilatı tərəfindən milli və xarici valyuta ilə verilmiş və ödənilməsinə qalan vaxt bir ildən çox olan və müddəti müəyyən edilməmiş kreditlər və depozitlər, həmçinin kredit təşkilatı tərəfindən verilmiş və qalıq vaxtı bir ildən çox olan təminatların, zəmanətlərin 50%;

S–kommersiya bankının xüsusi vəsaitidir;

ÜÖh–alınmış əmanət hesabı və kredit təşkilatı tərəfindən alınmış banklararası maliyyə resursları üzrə ödəmə vaxtı bir ildən çox olan öhdəlikdir;

K₅ -bu əmsalın maksimum qiyməti 0,8 -ə bərabər olmalıdır.

Likvidlik normativini hesablayan zaman kommersiya bankları vəsaitin cəlb edilməsi və istiqamətləndirilməsi vaxtları üzrə Mərkəzi Banka hesabat verməlidirlər. Bu hesabatda verilmiş kreditlərin və cəlb edilmiş depozitlərin qaytarılmasının qalan vaxtları göstərilir. Əgər bank vəsaitlərini tələb ediləndə və qısamüddətli depozitlər formasında qısa vaxta cəlb etməlidir. Kommersiya bankları cəlb etmiş olduqları vəsaitləri əsasən uzunmüddətli kreditlər şəklində yerləşdiribse, bu zaman kommersiya bankının öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üzrə likvidliyinə təhlükə yaranır.

Bəzən bir-birinə zidd olan amillər bank əməliyyatlarının aparılmasına dair qərarlar qəbul edilməsi prosesinə əks təsir göstərir. Məsələn, rəhbərlik nağd pul kimi yüksək likvidli vəsaitin böyük məbləğdə olmasına çalışır. Lakin o cari mənfəətdən məhrum olur. Likvidlik tələbatını ödəmək üçün yüksək likvidli dövlət qiymətli kağızlarının satışı və banklararası valyuta bazarına nisbətən ucuz maliyyələşdirmə mənbələri olduqda mənfəətin itirilməsinə səbəb olur. Başqa tərəfdən, borc alınan vəsaitin dəyəri çox yüksək olduqda aktivlərin satışı da aldadıcı ola bilər. Bu səbəbdən də bank rəhbərliyi öhdəliklərin icra olunması üçün bütün müsbət və mənfi cəhətləri diqqətlə ölçüb-biçməlidir. Kommersiya bankları maliyyə bazarının vəziyyəti barədə vaxtlı-vaxtında səhih informasiyalar əldə etməlidir. Bu da kommersiya bankının likvidliyinin müəyyənləşdirilməsində əsas və çox vacib amildir.

Bazar iqtisadiyyatında dövlətlərin iqtisadiyyatında makroiqtisadi səviyyədə bir çox əsaslı problemlər meydana gəlir. Bu problemlər istehsal, ödəmə və inflyasiyanın nəticəsindən asılı olur. Bu şəraitdə kommersiya banklarının və digər kredit təşkilatlarının fəaliyyətinə əks mənfi təsir göstərə bilən amillər yaranır. Həmin bu amillər kommersiya banklarının likvidliyinin qorunub saxlanılması şəraitini mürəkkəbləşdirir. Rəqabətli iqtisadi şəraitdə fəaliyyət göstərən kommersiya bankları və digər kredit təşkilatları rentabelli fəaliyyət göstərməkdən ötəri yerinə yetirilən əməliyyat növləri üzrə bütövlükdə bütün fəaliyyəti üzrə iqtisadi göstəricilər təhlil etməlidir.

Bu aparılan iqtisadi təhlillərin yekunları əsasında kommersiya bankının rəhbərliyi bankın maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılmasının tədbirlər planını işləyib hazırlayır.

Kommersiya banklarının və digər kredit təşkilatlarının likvidliyinin təhlili, onların likvidliyinin pisləşməsinə səbəb olan real meyllərin müəyyən edilməsi balans göstəriciləri əsasında müəyyən olunur. Bu meylləri yaradan əsas amillərin təhlilinin edilməsi və bu mövcud vəziyyətin tənzimlənməsi ilə bağlı əsas tədbirlərin görülməsinə imkan və şərait yaradılır.

Əsasən kommersiya banklarının və digər kredit təşkilatlarının likvidliyinin müəyyən edilməsi üçün təhlilin qarşısında aşağıdakı məqsədlər qoyulur:

- kredit təşkilatının və kommersiya banklarının likvidlik səviyyəsinin müəyyən olunması;
- likvidlik səviyyəsinə təsir edən amillərin müəyyən olunması;
- likvidlik səviyyəsinə əks təsir edən amillərin müəyyən olunması və bu amillərin təsir dərəcəsinin minimuma çatdırılması üçün tədbirlər planının əsaslarının işlənməsi və reallaşdırılması;
- kommersiya banklarının və digər kredit təşkilatlarının likvidliyi haqqında analitik materialların hazırlanması;
- toplanmış materiallar, aparılmış təhlillərə uyğun olaraq bankın likvidliyinin artırılması və kommersiya bankının korporativ idarə edilməsində səmərəliliyin təmin olunması məqsədilə kommersiya bankının strategiyasının işlənməsi.

Bütün kredit təşkilatlarının, o cümlədən də kommersiya banklarının fəaliyyətinin kompleks təhlilini etmək üçün əsas informasiya mənbəyi mühasibat balansıdır. Balansın aktiv və passiv göstəriciləri əsasında kommersiya bankının fəaliyyətinin əsas iqtisadi göstəricilərini müəyyən etmək olar. Belə ki, balans məlumatları əsasında kredit təşkilatlarının gəlir və xərclərini, mənfəətini, aktiv və passiv əməliyyatlarının nisbətini, mövcud qanunlarla müəyyən olunmuş normativlərə riayət edilməsinin səviyyəsini təhlil etmək olar.

Kommersiya banklarının fəaliyyətinin bütün dövrlərində likvidliyin təhlilinə dair vahid bir yanaşma tərzi olmamışdır. Likvidliyin təhlilinə yanaşma üsullarında ayrı-ayrı ölkələr arasında fərqlər vardır. Ümumiyyətlə, hər zaman bu təhlilin metodikasının

təkmilləşməsi prosesi aparılır. Təhlilin aparılması metodikasında müəyyən fərqlərin olmasına baxmayaraq likvidliyin təhlilinin istiqamətlərinin və əsas mərhələlərinin ümumi cəhətləri də mövcuddur. Bu ümumi cəhətləri aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. Kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətlərinin likvidlik baxımından təhlili və qiymətləndirilməsi;
2. Likvidliyə təsir edən amillərin təhlili;
3. Aktiv və passivlərin quruluş təhlili, bankın aktiv və passivlərinin idarə olunması strategiyasının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
4. Likvidlik əmsallarının hesablanması və təhlili;
5. Likvidliyin idarə edilməsi üçün tədbirlərin, proqnozların hazırlanması.

İndi isə likvidliyin təhlilinin əsas mərhələlərinə baxaq.

I mərhələ. Kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətlərinin likvidlik aspektindən təhlil olunması və qiymətləndirilməsi:

Həm mahiyyətinə görə, həm də məzmununa görə bu mərhələ təhlilə hazırlıq mərhələsidir. Bu mərhələdə təhlilin başlanğıc dövrünə görə likvidliyin səviyyəsi müəyyən edilir. Sonrakı təhlil üçün baza yaradılır. Aparılan iş nəticəsində kommersiya bankının həm likvidliyi, həm də ödəmə qabiliyyəti ilə bağlı ciddi bir problem müəyyən olunmazsa, o zaman likvidliyin perspektivi və inkişaf meylləri təhlil edilir. Bu mərhələdə hər hansı bir problem aşkar olunarsa, o halda bu problemi yaradan səbəblər müəyyən olunur. Problemin aradan qaldırılması vəziyyətindən çıxış yolları axtarılır.

II mərhələ. Likvidliyə təsir edən faktorların təhlili:

Məlumdur ki, bütün kommersiya banklarının fəaliyyəti bir neçə əsas göstəricinin məqbul dərəcədə olmasına və əksər hallarda yüksəlməsinə istiqamətlənmişdir. Bu göstəricilər likvidlik, ödəmə qabiliyyəti, mənfəətlilik göstəriciləridir. Təhlilin bu mərhələsində likvidliyə təsir edən amillər nəzərdən keçirilməlidir.

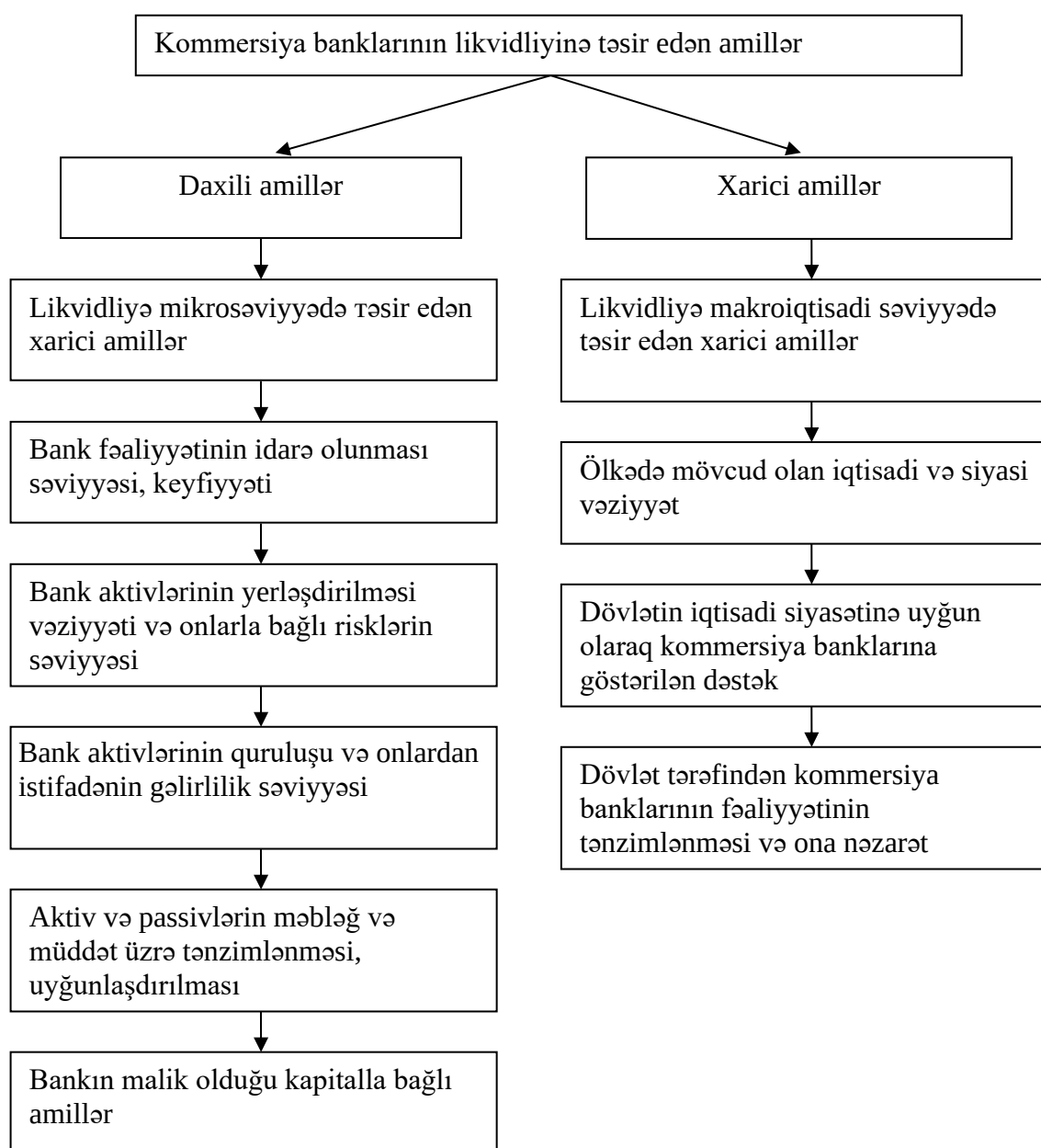
III mərhələ. Bankın aktiv və passivlərinin təhlili:

Bankın likvidliyi passivlər üzrə olan öhdəliklərini pul formasında vaxtlı-vaxtında yerinə yetirmək qabiliyyətidir. Bu, kommersiya banklarının balansının aktiv və passivlərinin balanslaşdırılması ilə müəyyən olunur. Yəni cəlb olunmuş passivlərin və yerləşdirilmiş aktivlərin məbləğ və vaxt üzrə uyğunlaşdırılması dərəcəsi ilə müəyyən

edilir.

Likvidlik əmsallarının hesablanması, təhlili və likvidliyin idarə olunması üçün tədbirlərin, proqnozların işlənilib hazırlanması mərhələlərinə nəzarət Mərkəzi Bank tərəfindən aparılır. Kommersiya banklarının likvidliyinin idarə edilməsi Mərkəzi Bankın normativ-hüquqi sənədləri əsasında aparılır.

Bankın likvidliyinə, ödəmə qabiliyyətinə və bunlar əsasında mənfəətin səviyyəsinə müxtəlif xarakterli amillər təsir göstərir. Likvidliyə təsir göstərən amilləri təsir mexanizminə görə iki qrupa bölmək olar: xarici–makroiqtisadi və daxili–mikroiqtisadi amillər (sxem 2.2.1)



Sxem 2.2.1 Bankların likvidliyinə təsir göstərən xarici və daxili amillər

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Kommersiya banklarının likvidliyinə təsir göstərən xarici–makroiqtisadi amilləri nəzərdən keçirək.

İstənilən dövlətdə iqtisadi vəziyyətin müəyyən istiqamətdə dəyişməsi iqtisadiyyatın bütün sahələrinə öz təsirini göstərir. Belə bir dəyişiklik ümumilikdə ölkənin bank sistemində və ayrılıqda bütün kredit təşkilatının fəaliyyətinə də təsir göstərir. Ölkənin iqtisadi həyatında inkişaf və tərəqqi olduqda ümumiyyətlə kommersiya banklarının fəaliyyətində və likvidliyində göstəricilərin yüksək olması müşahidə olunur.

Dövlətdə iqtisadi sabillik olduqda ümumilikdə maliyyə bazarı da inkişaf edir. Bu tərəqqi davam etdiyi halda sərbəst pul vəsaitlərinin maliyyə bazarı iştirakçıları arasında bölgüsü, yenidən bölgüsü baş verir. Maliyyə bazarının formalaşma və inkişaf səviyyəsi kommersiya banklarının inkişafına və onların likvidliyinə birbaşa təsir göstərir. Maliyyə bazarının təkmilliliyi kommersiya banklarının aktivlərinin likvidliyinin zəruri amilidir. Ölkə iqtisadiyyatında böhranlı vəziyyət yaranan kimi kommersiya banklarının likvidliyi ilə bağlı ciddi məsələlər yaranır və bununla bağlı problemlər ortaya çıxır. Bankların likvidliyinin azalması zamanı əhalinin kommersiya banklarına etibar azalır. Kommersiya bankları etibar itirdikcə hesablaşmalar zəifləyir və nəticədə likvidlik səviyyəsinin aşağı düşməsi baş verir.

Kommersiya banklarının fəaliyyətinə dövlət tərəfindən ölkənin iqtisadi siyasətinə uyğun olaraq himayə etmə siyasəti yürüdülmür. Bu amilin bank sistemində təsiri ölkədə reallaşdırılan pul-kredit siyasətinin vasitələri ilə həyata keçirilir. Kommersiya banklarının fəaliyyətində Mərkəzi Banklar onlara mərkəzləşdirilmiş kreditlər resursları almağa şərait yaradır. Bu vasitə ilə onların həm sürətli inkişaf şəraitini təmin edir, həm də likvidliyinə artırılmasına təsir edir. Dövlətin iqtisadi siyasətində dəyişiklik baş verdikdə bu dəyişikliyə uyğun olaraq kredit təşkilatlarının siyasəti dəyişir. Dövlətin özünün bank sistemində dəstəyinin üsul və prinsipləri yeni şəraitə, məqsədlərə uyğunlaşır.

Makroiqtisadi səviyyədə kommersiya banklarının likvidliyinə təsir göstərən amillərdən biri də dövlətin bankların fəaliyyətlərinin tənzimlənməsi amilidir. Dövlət tərəfindən bank fəaliyyətinə nəzarətin səmərəlilik səviyyəsi gözlənilir. Dövlətin yürütdüyü və reallaşdırdığı pul-kredit siyasətinin bütün istiqamətləri kommersiya banklarının fəaliyyətini şərtləndirir. Bu kommersiya banklarının fəaliyyətini

tənzimləyən hüquqi normativlərin, qanunların və əsasnamələrin tətbiqində özünü biruzə verir.

Mərkəzi Bankın normativ hüquqi sənədlərinə uyğun olaraq məcburi ehtiyatlar normasını və xüsusi kapitalın aşağı minimum həddini dəyişdirməklə, tənzimləyici iqtisadi normativləri tətbiq etməklə kommersiya banklarının aktiv və passiv əməliyyatlarının quruluşuna, onlardan istifadə nəticələrinə təsir göstərmək olar. Bu həm də likvidliyin və ödəmə qabiliyyətliliyin mövcud səviyyəsinə birbaşa təsir göstərir.

Dövlət tərəfindən müəyyən olunan və yürüdülməyən fiskal siyasət, Mərkəzi Bankların açıq maliyyə bazarlarında qiymətli kağızlarla və xarici valyuta ilə apardığı əməliyyatlar faiz dərəcələrinə və valyutanın kursuna əsaslı təsir göstərir. Bütün bunlar da ümumilikdə kommersiya banklarının likvidliyinə və ödəmə qabiliyyətliliyinə müsbət təsirini göstərir.

Dövlətin fiskal siyasət vasitəsinə görə dövlət tərəfindən müəyyən olunan və yürüdülməyən fiskal siyasət kommersiya banklarının likvidliyinə təsir göstərir. Bu, müəyyən olunmuş birbaşa və dolaylı tənzimləmə metodlarının vasitəsi ilə həyata keçirilir. Dövlət iqtisadi siyasətinə uyğun olaraq mütamadi olaraq ölkənin iqtisadi vəziyyətinə uyğun olaraq vergi dərəcələrinə dəyişiklik aparır. Bu da ümumilikdə ölkənin bank sisteminin və kommersiya banklarının likvidliyinə və ödəmə qabiliyyətliliyinə öz təsirini göstərir.

Mərkəzi Bankların açıq bazarda qiymətli kağızlarla və xarici valyuta ilə apardığı əməliyyatlar faiz dərəcələrinə təsir göstərməklə bərabər həm də valyutanın məzənnəsinə əsaslı təsir göstərir ki, bu da sonda banklarının fəaliyyətinin yekun nəticələrində, likvidliyin və ödəmə qabiliyyətliliyin səviyyəsində özünü biruzə verir.

Kommersiya banklarının fəaliyyətinə təsir göstərən, fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarət amili elə tətbiq olunmalıdır ki, kommersiya banklarının özündə likvidliyin sabitləşdirilməsinə qarşı maraq yaratmış olsun. Yalnız bu zaman bank sistemində sabitlik təmin oluna bilər.

İndi isə bankların likvidliyinə təsir göstərən daxili–mikroiqtisadi amilləri nəzərdən keçirək:

Makroiqtisadi amillər kommersiya banklarının siyasəti ilə bağlıdır. Kommersiya banklarının iqtisadi siyasətinin səviyyəsində makroiqtisadi amillər mövcud olur. Kommersiya bankları xarici amillərə təsir göstərə bilmir, onların təsir dərəcəsini

məhdudlaşdırmaq imkanları olmur. Ancaq daxili amillər onların siyasəti ilə bağlı olduğuna görə, iqtisadi siyasətini dəyişdirməklə bu amillərə təsir edir. Onların təsir dərəcələrini məhdudlaşdırma və aradan qaldırma bilər.

Kommersiya banklarının idarə olunması səviyyəsi və keyfiyyəti onun rəhbər vəzifələrdə çalışan əməkdaşların peşəkarlıq və bilik səviyyəsindən çox asılıdır. Bankların idarə olunmasının təkmillilik səviyyəsi kadrların ixtisas dərəcələrinin yüksək olması ilə şərtlənir. Bankların siyasətinin müəyyən olunması, likvidliyin təmin olunması ilə əlaqədar mövcud problemlərlə bağlı zamanında düzgün qərarlar qəbul edilməsi ancaq rəhbər işçilərin peşəkar fəaliyyətindən və ixtisas səviyyəsindən əsaslı surətdə asılı olur. Qeyd etmək lazımdır ki, kommersiya banklarının idarə edilməsində bütövlükdə bank personalının ixtisas səviyyəsi də təsir edir.

Kommersiya banklarının aktivlərinin yerləşdirilməsi vəziyyəti və bununla bağlı risk amilləri bank likvidliyinə güclü təsir göstərir. Kommersiya banklarının aktiv əməliyyatlarının müsbət nəticəsi aktivlərin səmərəli yerləşdirilməsindən asılıdır. Bir sıra bankların maliyyə vəziyyəti haqqında hesabatlarına nəzər saldıqda 2019-cu ilə nisbətə 2020-ci ildə iri bankların aktivlərinin artımı, nisbətən kiçik banklarda isə əksinə azalma müşahidə edilir.

Cədvəl 2.2.1

Bankların 2019-2020-ci illər üzrə maliyyə vəziyyəti haqqında hesabat (min manatla)

Banklar	2019			2020		
	Aktivlər	Öhdəliklər	Kapital	Aktivlər	Öhdəliklər	Kapital
Kapital Bank ASC	4 143 322	3 718 268	425 053	5 227 472	4 593 277	634 195
Bank of Baku ASC	381 094,28	317 086,30	64 007,98	409 563,02	333 164,63	76 398,39
Paşa Bank ASC	4 767 450	4 291 682	475 768	5 513 021	4 971 876	541 145
Yelo Bank ASC	484 727.21	417 535.29	67 191.92	390 923.76	333 839.08	57 084.68

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanıb

Həmin dövr üçün ümumilikdə Azərbaycan Respublikasının bank sektorunun aktivləri 2019-cu ilə nisbətə 2020-ci ildə 2 % azalaraq 32,055.3 mln.manat təşkil etmişdir. [21] (Cədvəl 2.2.2).

Bank sisteminin aktivlərinin strukturu (mln manatla)

Nö	Aktivlər	31.12.2019	31.12.2020
1	Nağd vəsaitlər	1,531.5	1,532.2
2	Mərkəzi bankda müxbir hesab	2,600.7	3,071.0
3	“Nostro hesabları (başqa banklardakı müxbir hesablar)	3,266.7	3,493.9
4	Banklar da daxil olmaqla, maliyyə institutlarındakı depozitlər,	5,538.2	4,155.7
5	Qiymətli kağızlar	3,261.3	4,335.0
6	Banklar da daxil olmaqla, maliyyə institutlarındakı kreditlər	304.8	259.7
	6.1 xalis kreditlər	287.7	244.7
7	Müştərilərə verilən kreditlər	14,900.9	14,157.0
	7.1 Kreditlər üzrə mümkün zərərlərin ödənilməsi üçün məqsədli ehtiyat	1,449.7	1,136.6
	7.2 Xalis kreditlər	13,451.2	13,020.3
8	Əsas vəsaitlər	987.4	741.4
9	Qeyri-maddi aktivlər	167.8	146.4
10	Digər aktivlər (məqsədli ehtiyatlar çıxılmaqla)	630.3	1,314.7
11	Cəmi aktivlər	32,722.8	32,055.3

Mənbə: ARMB məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəldən göründüyü kimi kreditlərin aktivlərdə həcmi il ərzində azalaraq 45% olmuşdur (müqayisə üçün 2016-cı ildə 53.3%). Kredit portfelinin azalmasına təsir edən amillərdən biri 2015-ci ildən sonra bankların problemli kreditlərin həcmnin artması ilə müşahidə olunur. Belə ki, 2015-ci ildə problemli kredit portfelinin həcmi 16% 2015-ci ildən sonra isə bu göstərici 30%-ə çatmışdır. Həmçinin banklar əvvəlki illərdə verdikləri kreditlərin bir qismini geri ala bilmədikləri üçün kreditlərin verilmə şərtləri ağırlaşdırılır və bu da kreditlərin alınmasına öz təsirini göstərmişdir. Hal hazırda pandemiya və 44 gün çəkən müharibə şəraiti ilə əlaqədar olaraq problemli kreditlərin ümumi portfeldə çəkisi yüksək olaraq qalır. Kredit itkiləri və valyuta riskləri bankların kapitalına təzyiq göstərməkdə davam edir.

Kommersiya banklarının və digər kredit təşkilatlarının idarə edilməsi və likvidliyin daimi nəzarətdə saxlanması üçün aktivlərin strukturuna xüsusi diqqət yetirilməsi tələb olunur. Bankın likvidliyinə aktivlərin strukturu ilə bərabər həm də gəlirlilik səviyyəsi təsir edir.

Aktiv və passivlərin həm məbləğ, həm də vaxt üzrə tənzimlənməsi amilinin bankların likvidliyinin və maliyyə fəaliyyətinin sabitliyinin qorunmasında xüsusi əhəmiyyəti vardır. Passivlərin cəlb olunma vaxtı və məbləği, aktivlərin yerləşdirilməsi

müddəti və məbləği ilə uyğun olmalıdır. Onların müddət və məbləğ üzrə tənzimlənməsi yüksək maliyyə göstəricilərinin əsas şərtidir. Aktiv və passivlərin məbləğ və müddət üzrə uyğunlaşdırılması, likvidliyin və ödəmə qabiliyyətinin sabit vəziyyətdə saxlanmasını təmin edən faktor olaraq likvidlik böhranının yaranması təhlükəsini aradan qaldırır. Kommersiya bankının öhdəlikləri onun malik olduğu resurslar vasitəsilə yerinə yetirilir. Aktiv və passivlər məbləği və müddəti üzrə nə qədər səmərəli uyğunlaşdırılırsa kredit təşkilatının likvidlik səviyyəsi bir o qədər yüksək olar, maliyyə vəziyyəti isə bir o qədər sabit qalar.

Kommersiya banklarının likvidliyinə onların malik olduğu kapitalla bağlı amillər təsir göstərir. Bir tərəfdən bankın xüsusi kapitalı və cəlb olunmuş vəsaitlərlə, digər tərəfdən isə onların yerləşdirilməsi ilə bağlıdır. Bu göstəricilər operativ fəaliyyətdə daima diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Kapitala bağlı olaraq likvidliyə xüsusi kapitalın kifayətlilik səviyyəsi, xarici mənbəli borclardan asılılıq dərəcəsi və bankın malik olduğu resurs bazasının keyfiyyəti, yararlığı təsir göstərir.

Bankların kifayət dərəcədə xüsusi kapitala malik olması onların likvidliyinə təsir göstərir. Xüsusi kapital bankların fəaliyyətində əsasdır. Bu, vəsait itkisinə, likvidlik və ödəmə qabiliyyətinin böhranına gətirə biləcək gözlənilməz halların baş verdiyi vəziyyətdə xüsusi kapitalın yerinə yetirdiyi funksiyası ilə bağlıdır. Bu vəsaitlər fəaliyyətdə mənfi hallar yarandıqda həlledici rol oynayır. Xüsusi kapitalın bu rolu nəzərə alınaraq bütün ölkələrdə onun minimum həddi qanunvericiliklə müəyyən olunur.

Likvidliyə kapitalla bağlı təsir edən amillərdən biri də digər borclardır. Xarici mənbəli borcların çoxalması kommersiya banklarının likvidliyinə təsir edir. Belə borcların həcmi nə qədər az olarsa, kommersiya banklarının maliyyə sabitliyi, aktivlərin istifadəsi də bir o qədər səmərəli olar.

Kommersiya banklarının formalaşdırmış olduğu resursların bazasının keyfiyyəti və dayanıqlığı da likvidliyinə təsir göstərir. Resursların bazasının həm keyfiyyəti, həm də dayanıqlığı aktiv əməliyyatların həcminə müəyyən edici təsir göstərir. Kommersiya bankının resurslarının bazasının tərkibi, uzun və qısamüddətli strukturu nə qədər yüksəkdirsə, son maliyyə nəticələri də bir o qədər səmərəli olur, likvidliyi bir o qədər

yüksək olur. Bu şərtin əsaslılığını nəzərə alaraq bank rəhbərliyi dövrü olaraq resurs bazasının tərkibini təhlil etməlidir. Kommersiya banklarının rəhbərliyi passivləri elə tənzimləməlidir ki, nəzərdə tutulan bütün aktiv əməliyyatlar müsbət nəticəyə səbəb olsun və kredit təşkilatının likvidliyi təmin olunsun.

Bazar münasibətləri təkmilləşdikcə kommersiya banklarının bu münasibətlərdə iştirakı artır. Bu da likvidliyin səmərəli idarə edilməsi və öhdəliklərin vaxtında icra olunması üçün məsuliyyətlərini artırır. Bu qarşıda duran vəzifələri yerinə yetirmək məqsədilə kommersiya bankları likvidlik siyasətini və onun idarə edilməsi məqsədilə tədbirlər planı hazırlayır. Kommersiya Bankının Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunmuş belə sənəddə likvidliyin idarə edilməsi üçün məsuliyyət müəyyən edilir. Bu prosesdə tətbiq olunmalı olan hesabat sistemləri müəyyən olunur.

Kredit təşkilatlarının likvidliyinin səmərəli planlaşdırılması bankların ayrı-ayrı şöbələri arasında yüksək dərəcədə əlaqələndirməni nəzərdə tutmuşdur. Hər bir kommersiya bankında Resursları İdarəetmə Komitəsi formalaşdırılmışdır. Kiçik banklarda isə bu funksiyalar İdarə Heyyətinə həvalə olunur.

Kommersiya banklarının likvidliyinin planlaşdırılmasında bankın rəhbərliyi aşağıda qeyd olunanları nəzərə almalıdır:

- Likvidlik üzrə xəzinələrdə toplanan vəsaiti, banklardakı müxbir hesablarda olan qalıqlar, bankın portfelində olan və ümumiyyətlə tez satıla bilən qiymətli kağızları və sair vəziyyətləri nəzərə almalıdırlar.
- gələcəkdə öhdəliklər özrə gözlənilən tələbatı (kreditlərin, akkreditivlərin, əsas vəsaitin alınması üzrə öhdəliklərin ödənilməsi);
- likvidlik tələbatının ödənilməsi üçün aktivlərin, o cümlədən xarici valyutanın və dövlət qiymətli kağızlarının satılması, başqa borc, kapital səhmlərinin buraxması və ya payının artırılması üzrə vəsaitin formalaşma mənbələrini;
- aktivlərin keyfiyyətini nəzərə alaraq onların bankın likvidliyinə təsirindən məlumatlı olmalı, qeyri-işlək kreditlərin böyük həcmdə olması nəticəsində nağd hasilatın olmamasına və likvidlik böhranlarının yaranmasına təsirini bilməli.

Kommersiya Bankının ümumi vəziyyəti, o cümlədən kapitalın və mənfəətin

səviyyəsi nəzərə alınmalıdır. Belə ki, maliyyə cəhətdən zəif olan kommersiya bankı Mərkəzi Bankın və ya banklararası bazarın kreditlərinə icazəsi olmadığı halda lazımı vəsaiti çox yüksək qiymətə almalı olur. Kredit verən tərəf həmişə yüksək likvidli və etibarlı təminat tələb edir. Kommersiya bankının bu cür təminat verməyə imkanı olmur.

Bank rəhbərləri bir çox hallarda likvidliyin planlaşdırılması zamanı istifadə edilməmiş kredit xətlərini, akkreditivləri, qiymətli kağızların və ya valyutanın alınması ilə bağlı olan balansdankənar öhdəlikləri nəzərə almırlar. Balansarxası öhdəliklərin nəzərə alınmaması çox vaxt düzgün olmayan qərarların verilməsinə səbəb olur və bu səhvin nəticələrinin aradan qaldırılması baha başa gəlir.

İnformasiya sistemi ilə idarəetmə kommersiya banklarının cari likvidlik vəziyyətini və həmçinin pul vəsaitlərinə olan tələbatı yüksək şəkildə təhlil etmə prosesində əsas amildir. Kommersiya Banklarının idarəetmə orqanlarının informasiya əldə etməsi üçün təkmil hesabatlar təqdim olunur. Tərtib olunan hesabatlarda aşağıdakı göstəricilər əks olunur:

- ən iri vəsait təminatçıları, onların fəaliyyət sahələri və hansı coğrafi ərazi üzrə toplanması;
- vəsaitin məbləği;
- vəsaitin alınması tarixi;
- ödəniş müddətləri;
- faiz dərəcəsi barədə məlumatlar;
- əsas uyğunsuzluqları aşkara çıxarmaq üçün aktivlərin və passivlərin ödəniş müddətlərinin bölgüsü.

Ödəniş vaxtlarının bölgüsü cədvəlində aylıq və rüblük bölgünün, azı bir illik proqnozu müəyyən edilir.

Likvid aktivlərdə və depozitlərdə tarixən dəyişiklik əvvəlki dövrlərlə – aylarla, rüblərlə, illərlə müqayisədə bank əməliyyatlarının aparılması müddətində baş vermiş mühüm dəyişikliklər (likvidliyin pisləşdiyi dövr) müəyyən olunur. Bu məqsədlə likvidliyin proqnozlaşdırılmasında əsaslı dəyişikliklərin edilməsi zərurəti yaranır. Anı likvidlik normativi və digər likvidlik əmsalları və aralıq müddətlərdə bu göstəricilərdə

baş vermiş dəyişikliklər təhlil edilir.

Müəyyən öhdəlikləri təmin etmək üçün girov qoyulmuş aktivlər borc dövründə cari, yaxud gələcək likvid aktivlərin siyağısından çıxarılır. Bu səbəbdən rəhbərliyin girov qoyulmuş bütün aktivlər barədə tam məlumatı olur. Öhdəliklərin müxtəlif növləri üzrə ayrıca hesabatlar tərtib edilir. Müştərinin adı, öhdəliyin məqsədi və məbləği, həmçinin onun verilməsi müddətləri də hesabatlarda göstərilir. Kommersiya Banklarının rəhbərliyi tərəfindən kredit şöbəsinin ayıracağı bütün kreditlərin, gələcəkdə alacağı əsas vəsaitin və uzunmüddətli investisiyaların maliyyələşdirilməsi nəzərə alınır.

Pul vəsaitlərinin əldə olunmasının müxtəlif variantlarının dəyəri barədə məlumat bank əməliyyatlarının aparılması üçün ən mənfəətli resurs mənbəyinin seçilməsində çox mühüm şərtidir. Rəhbərlik ayrı-ayrı resurs mənbələri üçün mövcud olan və proqnozlaşdırılan qiymətlər barədə vaxtlı-vaxtında hesabatlar əldə edirlər. Kommersiya Banklarının əməliyyatının edilməsi üçün müxtəlif resursların dəyəri aktivin gözlənilən mənfəətliliyini nəzərə almaqla müzakirə edilir.

İqtisadi vəziyyətlə əlaqədar qeyri-müəyyənliyi nəzərə alaraq inflyasiyanın səviyyəsi və valyuta məzənnəsinin dəyişməsi, ümumi daxili məhsulun artımı, banklararası bazarın fəaliyyətinin həcmi, kreditlər və depozitlər üçün faiz dərəcələri və s. kimi iqtisadi informasiyalar bank rəhbərliyi tərəfindən mütəmadi olaraq təhlil olunur. Belə informasiyalardan, biznesplanın hazırlanmasında, planlaşdırmada, qiymətdəyişmədə və fəaliyyətin planlaşdırılmasına dair qısamüddətli qərarlar qəbul edilməsində istifadə olunur.

Bankların likvidliyə olan tələbatı tələb və təklif nöqtəyi nəzərindən baxıla bilər. Likvidliyə olan tələb əksər hallarda iki səbəbə görə yaranır:

- müştərilərin öz bank hesablarından vəsaitlərini çıxarmasına görə;
- kredit almaq üçün alınmış ərizələrin həddən artıq qəbul edilməsinə görə (yeni kreditlərin verilməsi, köhnə kreditlərin restrukturizasiyası və ya mövcud kredit xəttləri üzrə vəsaitlərin axınına imkan verilməsi).

Qeyd edilmiş səbəblərdən başqa, digər banklardan və ya Mərkəzi Bankdan əldə edilmiş kreditlərin ödənilməsi, həmçinin vergilərin ödənilməsi, əməliyyat xərcləri və

səhmdarlara dividendlərin ödənilməsi tezreallaşdırılan vəsaitlərə tələbi artırır. Likvidliyə olan tələbin ödənilməsi üçün banklar bir neçə potensial təklif mənbədən istifadə edirlər. Bunlardan ən vacibi qismində müştərilərin əmanətləri (müddətli depozitlər və cari hesablarda olan tələb edilənədək olan vəsaitlər) çıxış edir. Bu səbəbdən əmanətlər üzrə faktiki orta müddətin təyin edilməsi təklifin orta müddətlərinin təyin edilməsinə öz təsirini göstərə bilər.

$$O_M = D_Q / D_T * P$$

Burada,

O_M - əmanətlərin bankda orta qalma müddəti;

D_Q – Əmanətlərin müəyyən müddətdə ortalama qalığı;

D_T – Satılmış əmanətlər üzrə dövryyə;

P – müddətdə günləri sayı.

Verilmiş kreditlər üzrə ödənişlərin qəbul edilməsi, qiymətli kağızların satılması və maliyyə təşkilatlarından yeni borc vəsaitlərinin əldə edilməsi likvid vəsaitlərə olan tələbin təmin edilməsinin digər vasitələridirlər.

Likvidliyin təhlili zamanı əvvəllər ancaq balansın aktiv hissəsinə önəm verilirdi. Bu səbəbdən likvidlik böhranının yaranması riski nisbətən daha çox idi. Hal-hazırda likvidliyə olan tələb balansın həm aktiv, həm də passiv hissələrinin təhlili ilə müəyyən edilir. Belə ki, banklar aktivlər maddəsi üzrə vəsaitlərin banka axını müddətləri ilə passivlər maddəsi üzrə vəsaitlərin bankdan axını müddətləri mümkün qədər uyğunlaşdırılmasına (balanslaşdırılmasına) çalışırlar, əks halda banklar iki fərqli problem ilə üz-üzə qala bilərlər:

- likvidlik problemi (aktivlər üzrə ümumi müddət passivlər üzrə ümumi müddətdən uzun olduqda);
- artıq (reallaşdırmamış) vəsait problemi (aktivlər üzrə ümumi müddət passivlər üzrə ümumi müddətdən qısa olduqda).

İkinci halda yaranmış problem birbaşa fəaliyyətin dayandırılmasına səbəb olmasa da, bankın qeyri-effektiv işləməsi üçün mənfəətinin xeyli dərəcədə aşağı düşməsinə səbəb olur.

Likvidlik probleminin yaranmasının digər potensial səbəbi bankların faiz

dərəcələrinin dəyişməsinə həddən artıq həssas olmalarıdır. Faiz dərəcələrinin artımı baş verdikdə, əmanətçilər vəsaitlərini daha yüksək faiz dərəcəsilə depozitlər təklif edən bankların xeyrinə vəsaitlərini çıxara, kredit xəttləri olan müştərilər isə daha aşağı faiz dərəcəsi ilə vəsait əldə etmək məqsədilə kredit təşkilatlarından məxariclər edə bilirlər. Faiz dərəcələrinin dəyişməsinə görə təsirin minimallaşdırılması məqsədilə banklar “Qəp” (“faiz aralığı” təhlili) metodundan istifadə edirlər. Təhlilin ilk stadiyasında faiz dərəcələrinin dəyişməsinə həssas olan aktivlər (HA) və passivlər (HP) təyin edilirlər. Daha sonra “Qəp” (Q) hesablanır.

$$Q = HA - HP$$

$Q > 0$ olduqda, “Qəp” müsbət, $Q < 0$ olduqda isə mənfi adlanır. Faiz aralığı hesablandıqdan sonra bazarda olan faiz dərəcələrinin dəyişməsi tendensiyasının proqnozlaşdırılması və proqnozlara uyğun olaraq aktiv və passivlərin strukturunun dəyişməsi həyata keçirilir. Proqnozların nəticələrindən asılı olaraq fəaliyyət strategiyası seçilməlidir. Banklar Hücüm (Aqressiv) və ya Müdafiə strategiyasından istifadə edə bilirlər. Əgər faiz dərəcələrinin artımı gözlənilirsə, bu halda əlavə gəlirin əldə edilməsi üçün banklar aktiv və passivlərin strukturunu elə dəyişməlidirlər ki, Müsbət “Qəp” yaransın. Faiz dərəcələrinin azalması proqnozu olduqda isə Mənfi “Qəp” olmalıdır. Qeyd edilənləri ümumiləşdirərək Cədvəl 2.4-də əks etdirmək olar.

Cədvəl 2.2.3

“Qəp”-in müəyyənləşdirilməsi metodu

“Qəp”	Bazarda olan faiz dərəcələri	Gəlir
Müsbət	Artır	Artır
Müsbət	Azalır	Azalır
Mənfi	Artır	Azalır
Mənfi	Azalır	Artır

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Gəlirin əldə edilməsi məqsədilə seçilmiş strategiya Hücüm strategiyasıdır. Bəzən faiz dərəcələrinin dəyişməsinə dair proqnozları vermək çətin olur. Bu baş verdikdə və ya bank rəhbərliyi müvafiq təhlil ilə məşğul olan şəbənin və ya autsors şirkətinin əldə etdiyi nəticələrə şübhə ilə yanaşdıqda, müdafiə strategiyası seçilir. Strategiyanın məğzi ondan ibarətdir ki, bank likvidlik risklərinin sığortalanması məqsədilə aktiv və passivlərin strukturunu balanslaşdırır və elə edir ki $Q = 0$ olsun, yəni neytral “Qəp”

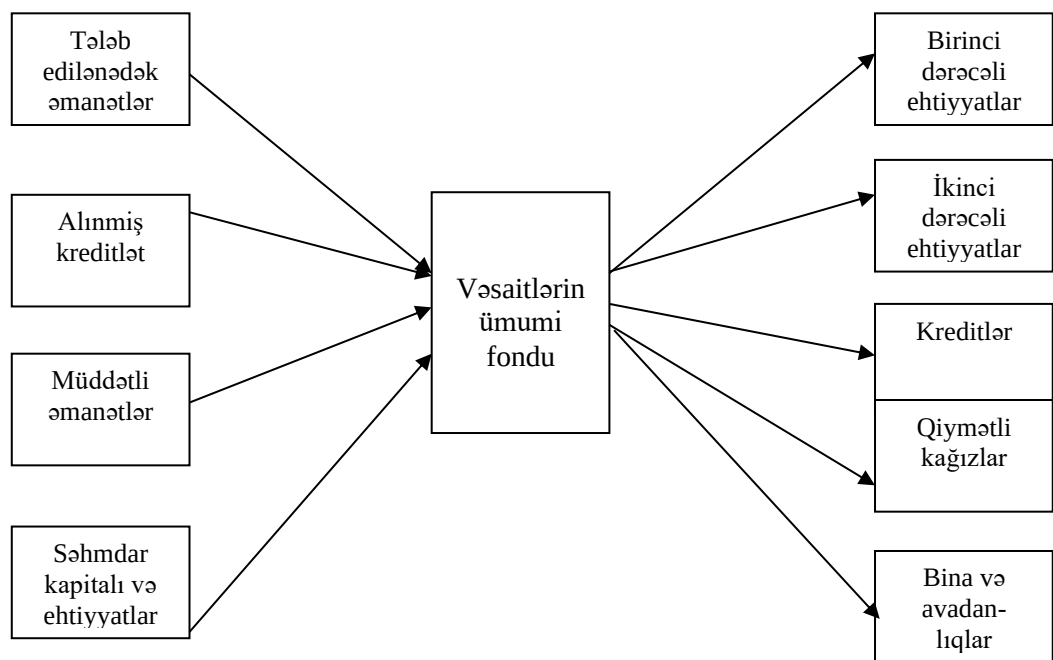
yaransın. Əgər bank buna nail ola bilirsə, faiz dərəcələri artıqda, bankın faiz gəlirləri təxminən faiz xərcləri qədər artacaqlar və əksinə. Beləliklə kredit təşkilatı gəlirindən qalmasına baxmayaraq, xərclərini də artırmamış olur.

Likvidlik siyasəti daim “likvidlik ya rentabellik?” dilemmasının həllini axtarır. Buna görə banklar gəlirlərini maksimallaşdırmaq istədikdə, müəyyən çərçivələrə riayət edirlər. Lakin bu çərçivələr həmişə qeyri-müəyyən qaldıqları üçün bank rəhbərliyi daha ehtiyatlı hərəkət edərək, müəyyən sərbəst vəsaitlərin saxlanılmasını həyata keçirir, çünki likvidlik probleminin yaranacağı vaxtı heçvaxt dəqiqliklə təyin etmək mümkün olmur. Problem yarandıqda isə, o əvvəlcədən yaradılmış ehtiyatlar, aktiv və passivlərin xüsusi strukturu və hazırlanmış əməliyyat planı vasitəsilə çözümlə bilər.

Təcrübədən irəli gələn bir sıra likvidliyin idarə edilməsi metodları yaranmışdır. Bunlar ya ayrı-ayrılıqda aktivlərin ya passivlərin və ya hər ikisinin eyni zamanda idarə edilməsindən ibarətdirlər. Likvidliyin dörd əsas idarəetmə metodu mövcuddur: vəsaitlərin ümumi fondu (fondların “pul”-u), aktivlərin bölüşdürülməsi (fondların konversiyası), ehtiyat və kredit vəziyyətinin idarə edilməsi, elmi idarəetmə (iqtisadi-riyazi).

Vəsaitlərin ümumi fondu metodu tətbiq edildikdə, müxtəlif yollarla əldə edilmiş bütün bank vəsaitləri (şəxsi kapital və cəlb edilmiş vəsaitlər) ümumi “pul”-da (“hovuzda”) cəmləşdirilirlər. Cəmləşdirilmiş vəsaitlər cari prioritetlərə uyğun olaraq ya yüksək likvidliyin və ya yüksək gəlirliyin əldə edilməsi məqsədilə istifadə edilirlər. Bu zaman birinci və ikinci dərəcəli ehtiyatların yaradılması əsas əhəmiyyət kəsb edir.

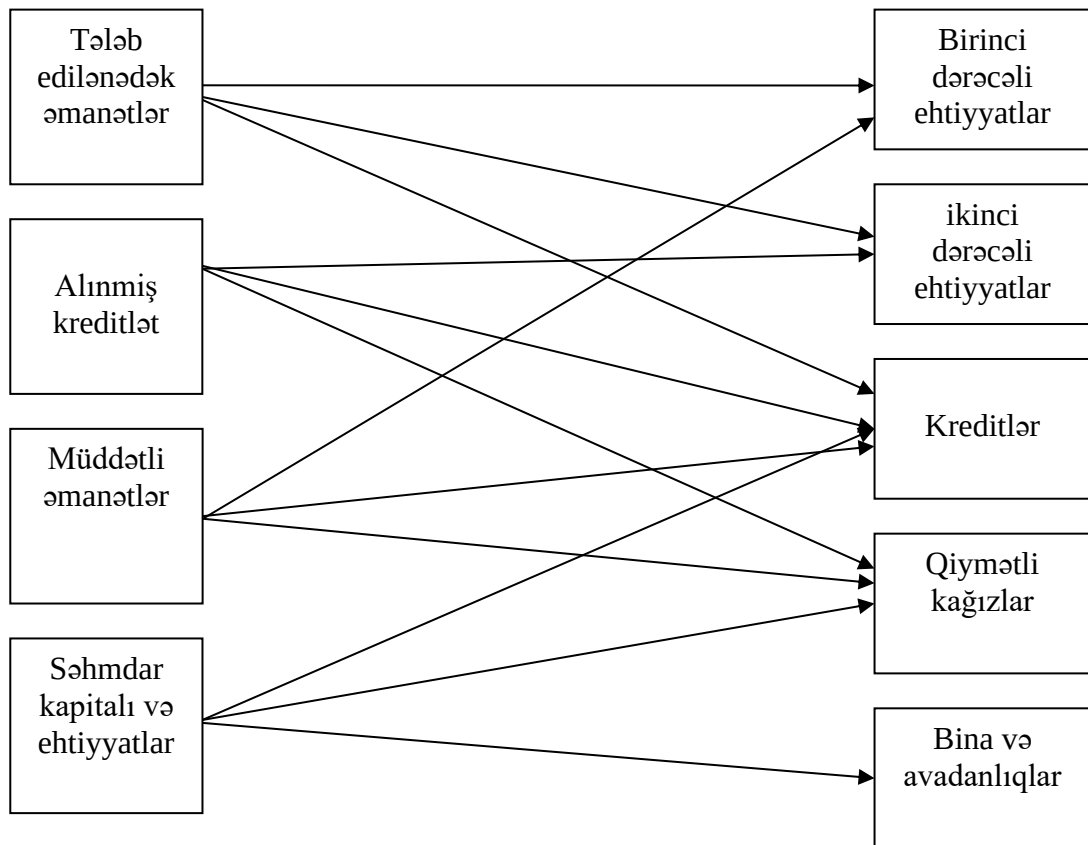
Birinci dərəcəli ehtiyatlar mütləq likvid vəsaitlərdən ibarətdirlər – kassa və müxbir hesablarda olan qalıqlar. İkinci dərəcəli ehtiyatların tərkibinə yüksək likvidli vəsaitlər daxildilər, hansılar ki ehtiyac yarandıqda qısa zamanda reallaşdırmaq mümkündür. Belə aktivlər veksellər, birinci dərəcəli emitentlərin qiymətli kağızları kimi yüksək transformasiyaya malik olan aktivlərdirlər. Birinci dərəcəli aktivlər gəlirsiz, ikinci dərəcəli aktivlər isə gəlirli aktivlər hesab edilirlər. Metod kifayət qədər risklidir və bundan əsasən müəyyən müddətlərdə yüksək maliyyə durumu olan kredit təşkilatları istifadə edirlər. Vəsaitlərin ümumi fondu metodunu 2.2.2 sayılı sxemdə görmək olar.



Sxem 2.2.2 Vəsaitlərin ümumi fondnun strukturu

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Banklar vəsaitlərin cəlb edilməsinin prinsipial fərqli mənbələrindən istifadə etdikdə likvidliyin idarə edilməsi çətinləşir. Bu zaman *Fondların konversiyası metodundan* istifadə edilə bilər. Metodun mənası ondan ibarətdir ki, fərqli mənbələrdən əldə edilmiş vəsaitlər fərqli məqsədlər üçün istifadə edilir. Aktivlərin bölüşdürülməsi metodundan istifadə edərkən, bütün vəsaitləri yaranma mənbələrinə əsasən hesablardakı dövriyyəyə və ehtiyat tələblərinə görə, habelə hər-bir formalaşmış mənbədən vəsaitləri müvafiq aktivlərin maliyyələşdirilməsinə bölüşdürmək lazımdır. Beləliklə “risk–gəlir” dilemmasının tərkib hissələri bununla ayrı-ayrılıqda həll edilmiş olur, sanki ayrıca banklar yaranır. Buna görə, bu metoda bəzən *minibank* metodu deyilir. Fondların konversiyası metodunu 2.2.3 sxemin köməyi ilə vizual təsəvvür etmək olar.



Sxem 2.2.3 Fondların konversiyası

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Ehtiyat və kredit vəziyyətinin idarə edilməsi metodları kifayət qədər müsbət və mənfi cəhətlərə malik olan metodlardır. Ehtiyat vəziyyətinin idarə edilməsi metodundan istifadə zamanı, banklar ikinci dərəcəli ehtiyatları əvvəlcədən formalaşdırmır və sadəcə gələcəkdə ehtiyac yarandıqda bazardan əldə ediləcək fondların həcmi proqnozlaşdırır. Söhbət ilk öncə banklararası bazarda vəsaitlərin cəlb edilməsi və Mərkəzi Bankdan borc vəsaitlərin əldə edilməsindən gedir. Bu metodun üstünlükləri açıq-aydın görünür:

- gəlirsiz və azgəlirli aktivlərin həcmi azalır;
- depozitlərin çıxarılması baş verərsə, sərbəst valyuta nisbətən daha az azalır, çünki ikinci dərəcəli ehtiyatlar ləğv edilmirlər, əksinə bank əlavə vəsaitlər cəlb edir.

Lakin bu metoddan istifadə zamanı likvidlik riski digər risklərlə əvəz edilir:

- faiz dərəcələrinin dəyişməsi riski;

- fondların əlçatmazlığı riski, hansı ki ilk növbədə banklararası bazarın həcmindən asılıdır.

Kredit vəziyyətinin idarə edilməsi metodu həmçinin əldə ediləcək sərbəst aktivlərin proqnozlaşdırılması əsasında qurulub. Bu aktivlər ödənilmiş qısamüddətli kreditlər üzrə vəsaitlər yenidən yerləşdirilmədikdə yaranır. Bu metodda da eynilə fondların əlçatmazlığı riski var və hər iki metod bazarın həcmi böyüdükcə inkişaf edəcəkdir.

Elmi idarəetmə metodu likvidliyin minimal normalarını və risklərin diversifikasiyasını nərzə alan gəlirliyin maksimallaşdırılması məqsədini daşıyan metoddur. Əgər nəzərə alsaq ki, istənilən idarəetmənin başlıca məqsədi yüksək gəlir əldə etməkdir, bu halda bu metodu ən effektiv metod hesab etmək olar. Metodun kökündə “Qızıl bank qaydaları” dururlar:

- qısamüddətli passivlər qısamüddətli aktivlərə , uzunmüddətli passivlər isə uzunmüddətli aktivlərə yerləşdirilir;
- qısamüddətli və ortamüddətli aktivlər üzrə vəsaitlərin cəmi qısamüddətli və ortamüddətli öhdəliklər üzrə vəsaitlərin cəmindən artıq olmamalıdır;
- uzunmüddətli aktivlər üzrə vəsaitlərin cəmi uzunmüddətli öhdəliklər və bankın kapitalı üzrə vəsaitlərin cəmindən artıq ola bilər, lakin yerləşdirmə müddəti cəlb etmə müddətindən artıq olmamalıdır;
- aktivlərin strukturu: bankın balansında yüksək riskli aktivlərin həcmi azaldıqca, likvidliyin səviyyəsi artır;
- passivlərin strukturu: tələbedilənədək əmanətlərin həcmi azaldıqca və müddətli əmanətlərin həcmi artdıqca, likvidlik artır.

Hər bir bank likvidliyin texniki təhlilini həyata keçirməlidir, çünki xüsusi əmsalların köməyi ilə likvidliyi idarə etmək dəfələrlə asanlaşır və gələcəkdə yaranabiləcək təhlükəni əvvəlcədən təyin etmək mümkün olur. Əksər ölkələrdə Mərkəzi Banklar tərəfindən konkret göstəricilər üzrə minimum tələblər müvəddurlar. Azərbaycanda Mərkəzi Bankın tələbi ilə *Ani likvidlik* normativi azı 30 faiz səviyyəsində saxlanılmalıdır.

Ani likvidlik əmsalı:

$$A_L = A_Q / P_Q$$

Burada,

A_Q – Likvid aktivlərin orta gündəlik qiyməti;

P_Q – Cari öhdəliklərin orta gündəlik qiymətidir.

Cari öhdəliklər ödəniş vaxtı keçmiş, həmçinin ödəniş müddəti ən çoxu 30 gün olan öhdəliklərdirlər. Bu öhdəliklərə başqa banklardan və ya Mərkəzi Bankdan götürülən borclar aid deyildir.

Likvidliyin təhlili zamanı banklar tərəfində həmçinin aşağıda hesablama qaydaları göstərilmiş Likvid aktivlərin ümumi aktivlərin cəminə olan nisbət, Cari likvidlik, Dəyişən öhdəliklərin aktivlərin cəminə olan nisbət, Likvid aktivlərin dəyişən öhdəliklərə olan nisbət, Kreditlərin depozitlərə olan nisbət və Girov qoyulmuş qiymətli kağızların bütün qiymətli kağızlara olan nisbət əmsalları tətbiq edilirlər.

1) Likvid aktivlərin aktivlərin cəminə olan nisbəti:

$$R_A = A_L / A_T$$

Burada,

A_L – likvid aktivlər (normadan artıq məcburi ehtiyatlar, müxbir hesablarda olan qalıqlar, nağd Mərkəzi və sərbəst dövrəli xarici valyuta və qiymətli kağızlar);

A_T – Ümumi aktivlərin cəmi (balans aktivlərin yekunu).

2) Cari aktivlərin cari öhdəliklərə olan nisbəti (Cari likvidlik əmsalı):

$$R_C = A_C / L_A$$

Burada,

A_C – Cari aktivlər (ödəniş müddəti 30 gün və daha az olan likvid aktivlər və kreditlər);

L_A – Cari öhdəliklər (ödəniş müddəti 30 gün və daha az olan bütün öhdəliklər).

3) Dəyişkən öhdəliklərin aktivlərin cəminə olan nisbəti:

$$R_D = L_D / A_T$$

Burada,

L_D – Dəyişkən öhdəliklər (daha yüksək faiz gəlirinin əldə edilməsi məqsədilə bankdan götürüləcəyi ehtimalı yüksək olan, nisbətən iri məbləğdə olan və sahiblərinin bankla heç bir digər əlaqəsi olmayan depozitlər və digər borclar);

A_T - Ümumi aktivlərin cəmi (balans aktivlərin yekunu).

4) Likvid aktivlərin dəyişkən öhdəliklərə olan nisbəti:

$$R_A = A_L / L_D$$

Burada,

A_L – likvid aktivlər (normadan artıq məcburi ehtiyatlar, müxbir hesablarda olan qalıqlar, nağd Mərkəzi və sərbəst dönrəli xarici valyuta və qiymətli kağızlar);

L_D – Dəyişkən öhdəliklər (daha yüksək faiz gəlirinin əldə edilməsi məqsədilə bankdan götürüləcəyi ehtimalı yüksək olan, nisbətən iri məbləğdə olan və sahiblərinin bankla heç bir digər əlaqəsi olmayan depozitlər və digər borclar);

5) Kreditlərin depozitlərə olan nisbəti:

$$R_K = K / D$$

Burada,

K – Müştərilərə verilmiş xalis kreditlər (zərərin ödənilməsi üçün yaradılmış məqsədli ehtiyatlar kreditlərdən çıxıldıqdan sonra qalan fərq) ;

D – Depozitlər.

Adətən bu əmsal 80 faizdən çox olmur, əks halda bank ilk təhlükə əlamətləri olduqda nisbətən sabit olmayan maliyyələşdirmə mənbələrinə (qısamüddətli borclara və s.) arxalanır.

6) Girov qoyulmuş qiymətli kağızların bütün qiymətli kağızlara olan nisbəti:

$$R_Q = K_G / K_T$$

Bu əmsal likvidliyə olan tələbatı ödəmək üçün istifadə edilə bilməyən girov qoyulmuş qiymətli kağızların faizlə ifadəsini göstərir.

Hər bir bank likvidliyin idarəetmə siyasətini sərbəst şəkildə təşkil edir. Likvidliyin gündəlik idarəedilməsi konkret struktur bölmələrinə həvalə edilir və onlar da öz növbəsində qeyd edilmiş və ya təcrübənin tələblərindən irəli gələn əmsalları tətbiq edə bilirlər.

Bank likvidliyinin idarə edilməsinin əsas problemləri:

- müəyyən dövrdə bankın likvid vəsaitlərə tələbi nadir hallarda onun təklifi ilə eyni ola bilər. Bank əksər hallarda likvidliyin azlığı və ya artıqlığı ilə rastlaşır;

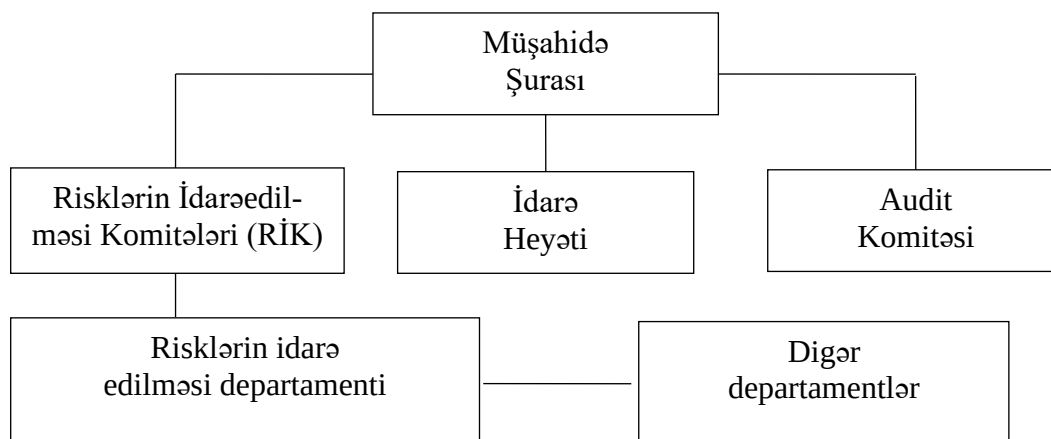
- likvidlik və gəlirlilik arasında dilemma mövcuddur və digər şərtlər eyni olduqda bank resurslarının böyük hissəsi onun likvidliyinin təmin edilməsinə, nisbətən kiçik hissəsi isə arzuolunan yüksək gəlirliyinin əldə edilməsinə yönəldilir.

Beləliklə, optimal bank likvidliyin əldə edilməsi korporativ idarəetmə üçün daimi problemlərdən biridir və likvidliyin idarə edilməsində korporativ idarəetmənin rolu və əhəmiyyəti danılmaz dərəcədə yüksəkdir. Likvid vəsaitlərin həcminə dair idarəetmə qərarları bankın xidmət və digər fəaliyyət növlərinə dair qərarları ilə daim əlaqəli olmalıdırlar.

2.3. Bankların korporativ idarə olunmasında risklərin təsiri mexanizminin qiymətləndirilməsi

Banklarda risklərin idarə olunması praktikasında Azərbaycan Mərkəzi Bankın son normativ-hüquqi sənədlərinin tətbiqi təcrübəsi göstərir ki, bank risklərinin indiki səviyyədə idarə olunması prosesi kommersiya banklarının fəaliyyətində yaranan risklərin aşkarlanması, onlar haqqında hesabatların tərtibatı, məqbul risklərin limitlərinin müəyyən olunması vasitəsi ilə bu risklərə nəzarət olunması və yarana biləcək risklərin mümkün qədər azaldılmasıdır. Banklarda risklərin idarə olunması vəzifəsi Müşahidə Şurası səviyyəsindən ümumi işçilərin səviyyəsinə kimi bank daxilində idarəetmə pilləsi üzrə yuxarıdan aşağı istiqamətdə müəyyən edilən vəzifə və səlahiyyətlərin ümumi vəzifəsidir. Bu funksiyanın əsas məqsədi bankın fəaliyyətinə aid olan xüsusi riskləri aşkar etmək və iqtisadicəhətdən qiymətləndirməkdir. Həmin risklər barədəsində hesabatlar vermək, onların səviyyəsinə nəzarət etmək və mümkün qədər onun təsirini azaltmaq üçün istifadə olunan yolların təyin olunmasından ibarətdir.

Kommersiya banklarında korporativ idarəetmədə risklərin idarə olunması funksiyasını reallaşdıran nümunəvi təşkilatlar aşağıdakı struktur 2.3.1 sxemdə təqdim edilir.



Sxem 2.3.1 Risklərin idarə olunmasının təşkilatı quruluşu

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Təqdim edilən bu sxemdə risklərin idarə olunması funksiyasını həyata keçirən təşkilatı strukturda əsas amil odur ki, kommersiya banklar daxilində bütün əhəmiyyətli vəzifə və səlahiyyətlər üzrə hesabat vermə və nəzarət qaydası müəyyən edilir. Risklərin idarə olunması üzrə səlahiyyət səviyyələri və onlarla əlaqədar operativ qərarların qəbul edilməsi Müşahidə Şurasından başlayaraq yuxarıdan aşağı hər bir ixtisas üzrə aid olunur. Məsələn, bankda risklərin idarə edilməsi prosesini reallaşdıran və yarana biləcək məsələlər üzrə gündəlik operativ qərarların qəbul olunması səlahiyyəti “Risklərin idarə edilməsi” komitələrinə həvalə oluna bilər. Bu komitələr Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunmuş əsasnaməyə uyğun fəaliyyətini qurur və işlərində risklərin idarə olunması qərar və qaydalarını əldə rəhbər tuturlar.

Azərbaycanda risklərin idarə olunması üzrə qaydaları, kommersiya banklarının idarə olunmasının məqsədyönlü və düzgün tətbiqini təmin etmək məqsədilə riayət olunmalı qaydaları və prosedurları tam və aydın müəyyən edən daxili qaydalardır. Bu qaydalar, “Risklərin idarə edilməsi” bölməsi və “Risklərin idarə edilməsi” komitəsi tərəfindən hərtərəfli formada hazırlanaraq İdarə Heyəti ilə razılaşdırılır və Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir.

Risklərin idarə olunması üzrə mövcud qaydaları bankın üzləşə biləcəyi risklərə uyğunlaşdırılması məqsədi ilə mütəmadi olaraq RİK tərəfindən təhlil edilir. Onların təkmilləşdirilməsinə zərurət yarandıqda isə yenidən işlənməsi həyata keçirilərək

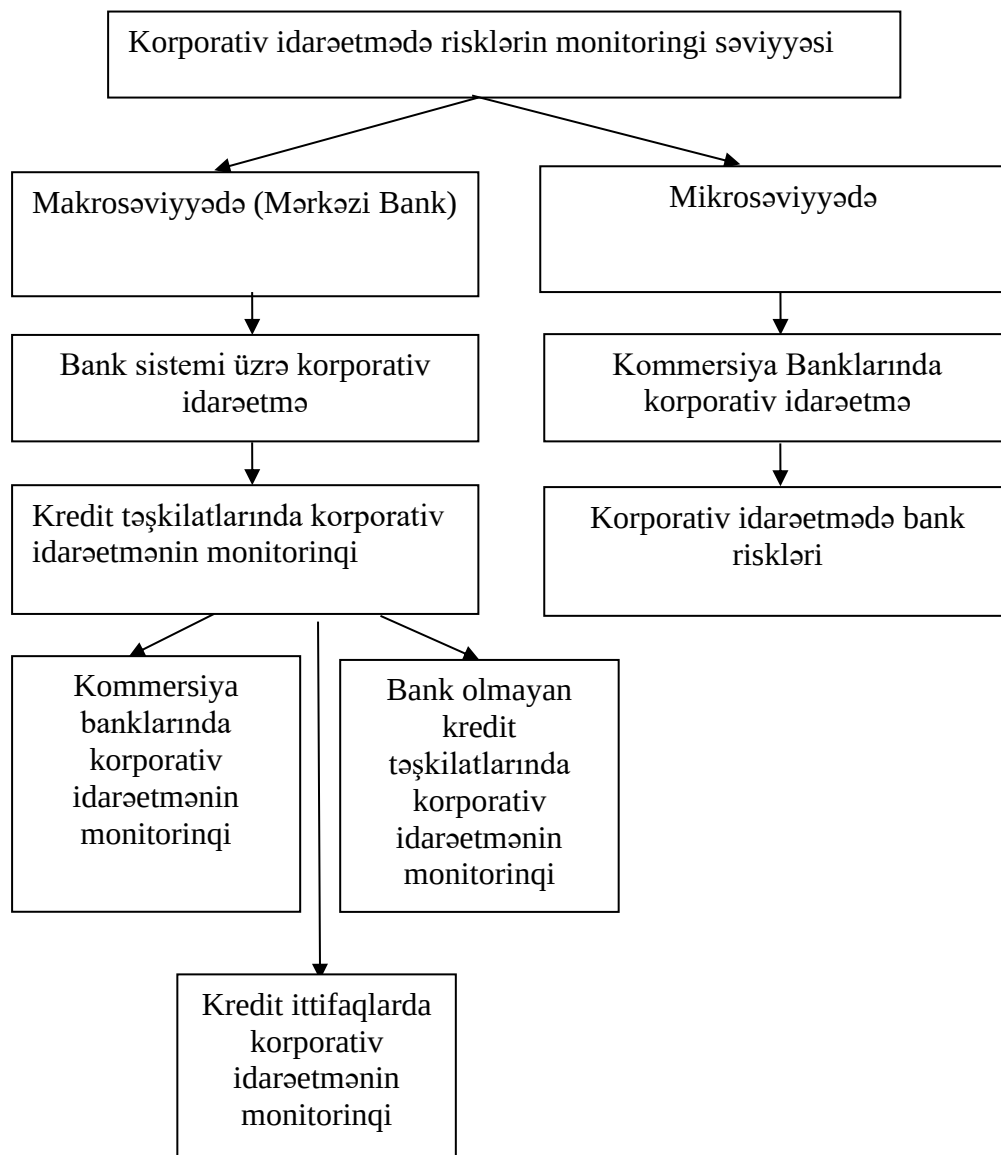
müvafiq qaydada təsdiqlənməsi üçün tədbirlər görülür.

Risqlərin idarə olunması qaydaları işlənərkən aşağıdakılar nəzərə alınır:

- bankın biznes strategiyası;
- bankın yarana biləcək risklərə qarşı dözümlülüyü. Bu nəzərdə tutulmuş mənfəəti formalaşdırmaq üçün bankın vəzifələrinin və aparılacaq əməliyyatların risk dərəcəsidir. Dözümlülük dərəcəsi öz əksini bankın əməliyyat bölmələri üçün müəyyən olunmuş risk limitlərində öz əksini tapır;
- bank tərəfindən aparılan əməliyyatların həcmi, xüsusiyyəti və mürəkkəbliyi;
- daxili nəzarət üzrə aparılan tədbirlərin keyfiyyəti;
- daxili peşakarlığın səviyyəsi. Bu səviyyə risklərin idarə olunması bölməsinin işçilərinin aidiyyəti sahədə fərqli tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün vacib olan təkmil iqtisadi biliklərə malik olmaları ilə müəyyən olunur;
- bankın əvvəlki illərin risk təcrübəsi. Bəzən bankın fəaliyyəti nəticəsində risk amilləri özünü elə biruzə verir ki, onlara gələcəkdə ayrı-ayrılıqda diqqətli şəkildə nəzarət olunması və iqtisadi təhlili tələb olunur;
- bankın mükafatlandırma siyasəti və əsasən də kommersiya banklarının rəhbərliyinin və işçi personalının mükafatlandırılmasının bankın fəaliyyət nəticələrindən asılılığı. Hər bir işçinin və müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün bal sistemi və balların mükafatlandırma məbləği ilə uyğunluğu buraya daxil edilməlidir.

Risqlərin idarə olunması məsələsinin həllində risklərin idarə olunması qaydaları tərtib olunarkən hüquq, vergi və mühasibat uçotu məsələləri kimi digər amillər nəzərə alınmalıdır. Belə ki bu kimi məsələlər bankın limit strukturuna təsir göstərə bilər.

Kommersiya banklarında korporativ idarəetmədə risklərin idarə olunması üçün fəaliyyətdə yaranan risklərin araşdırılması, onların qiymətləndirilməsi və monitoringinə zərurət yaradır. (Sxem 2.3.2)



Sxem 2.3.2 Makro və Mikrosəviyyədə bankların korporativ idarəetmə sistemində bank risklərinin iki səviyyəli monitoringi.

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

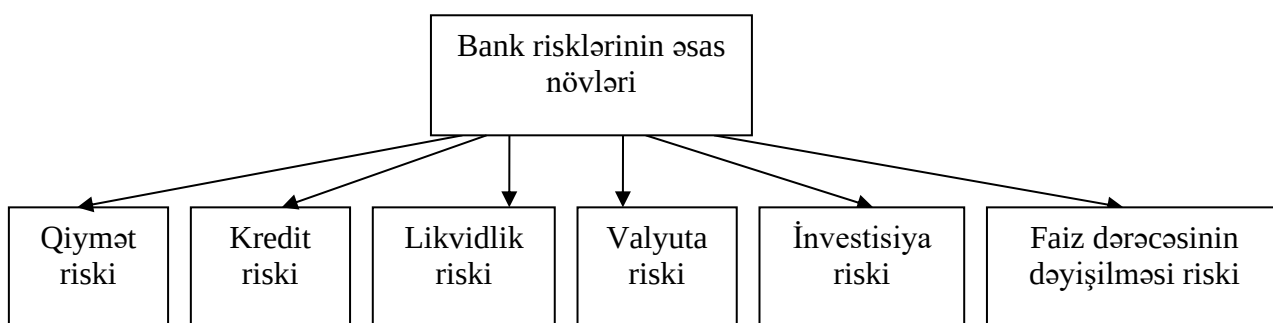
İstənilən risk kateqoriyası üzrə risklərin idarə olunması qaydaları, həmin bölmədə işləyən mütəxəssislər tərəfindən müvafiq bölmə rəhbərlərinin köməyi ilə tərtib edilir və RİK-ə təqdim olunur. RİK-in tövsiyyələri əsasında bu qaydalar Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir.

Risqlərin idarə olunması bölməsi və RİK müntəzəm olaraq hər bir risk növləri üzrə risklərin idarə olunması qaydalarına düzəlişlər etmək məqsədi ilə tövsiyyələr verir. Bundan əlavə lazım olduqda Risklərin idarə olunması bölməsi bankın spesifik

risklərinin idarə olunması qaydalarında fəaliyyət mühitindəki yeni hadisələrin dərhal əks etdirilməsini təmin edir.

Bank fəaliyyətində adətən risklər üç kateqoriyaya bölünür: maliyyə, funksional və bank fəaliyyətinə dair xarici risklər. Maliyyə riskləri aktiv və passivlərin strukturunda, dəyərində, gəlirliliyində, həcmində mövcud olan gözlənilməz dəyişikliklər ilə sıx əlaqədardır. Funksional risk hər hansı bir məhsulun yaradılması və xidmətlərin göstərilməsi prosesinə aiddir. Bankın fəaliyyəti funksional riskə meyillidir, funksional risklər maliyyə-təsərrüfat prosesində tam həcmli, vaxtlı-vaxtında nəzarət edilməsi və lazımi informasiyanın toplanıb təhlil olunması nəticəsində meydana çıxır. Xarici risklər funksional risklərdən fərqli olaraq banka qarşı xarici risk kimi çıxış edirlər. Risklərin bu qrupunun bank işinin nəticə etibarilə səmərəliliyinə təsiri böyükdür.

Bank fəaliyyətində risklərin əsas növləri aşağıdakı kimi sxematik (sxem 2.3.3) göstərilir.



Sxem 2.3.3 Bank risklərinin əsas növləri

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Sxemdən göründüyü kimi: qiymət riski, kredit riski, likvidlik riski, valyuta riski, investisiya riski, faiz dərəcələrinin dəyişməsi riski əsas bank riskləridir. Kredit əməliyyatları bank biznes fəaliyyətinin ən gəlirli sahəsidir. Xalis mənfəətin, ehtiyat fondlarına ayrılan və səhmdarlara ödənilən dividendlərə sərf olunan vəsaitin əsas hissəsi bu mənbəyin hesabına formalaşır. Buna görə də əsas bank riski kimi kredit riski xarakterizə olunur ki, onun düzgün idarə olunması bir çox hallarda bankın fəaliyyətinin səmərəliliyini müəyyənləşdirir. Beynəlxalq təcrübələrə əsaslanaraq kreditləşmənin

aparılması, yəni kreditorla borcalanın kredit münasibətlərinin təşkil olunması üçün bir neçə mərhələ keçilməlidir ki, bunlardan da biri potensial borcalanın şəxsi keyfiyyətlərinin və iqtisadi durumunun, başqa sözlə ödəmə qabiliyyətinin təhlil olunaraq qiymətləndirilməsidir. Borcalanın ödəmə qabiliyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif göstəricilərdən və əmsallardan istifadə olunur.

Bunlar aşağıdakılardır:

- likvidlik əmsalları;
- səmərəlilik əmsalları;
- rentabellik əmsalları;
- kapitallaşma əmsalları;
- bazar dəyəri əmsalları.

Likvidlik əmsalları, kredit üçün müraciət edən şəxsin (hüquqi və ya fiziki, fərq etməz) nağd pul əldə etmək imkanının olub-olmaması barədə kreditora məlumat verir, başqa sözlə, təhlil tarixinə mövcud olan nağd pul vəsaitlərinin cari öhdəlikləri nə dərəcədə ödəyə biləcəyini ifadə edir. Beləliklə, bu əmsal vasitəsilə kreditor yaxın perspektivdə müştərinin cari öhdəliklərini ödəmə imkanlarını proqnozlaşdırır. Likvidlik əmsalları nə qədər yüksəkdirsə, müştərinin cari öhdəliklərini ödəmək imkanları da bir o qədər yüksək olur. Məhz buna görə də, hesablanan əmsallar kreditora ona verə biləcək kreditin məbləğini və onun qaytarılma müddətini müəyyən etmək imkanı yaradır.

Likvidlik əmsalları özləri də üç qrupa bölünür:

Cari likvidlik əmsalı ($\text{Cəmi cari aktivlər} / \text{Cəmi cari öhdəliklər}$);

Ani likvidlik əmsalı ($((\text{Pul vəsaitləri} + \text{satılabilən qiymətli kağızlar} + \text{debitor borclar}) / \text{Cəmi cari öhdəliklər})$);

Ödəmə əmsalları:

Nağd ödəmə əmsalı ($((\text{Pul vəsaitləri} + \text{Satılabilən Qiymətli Kağızlar}) / \text{Cari Öhdəliklər})$

Nağd ödəmə gücü ($((\text{Pul vəsaitləri} + \text{Satılabilən Qiymətli Kağızlar} + \text{Debitor Borclar}) / \text{müəssisənin bir günlük Orta Xərcləri})$

Məlumdur ki, qeyri-stabil iqtisadi mühitdə əməliyyatlar həyata keçirən və

kontragentlər haqqında tam informasiyaya malik olmayan kredit təşkilatları gündəlik fəaliyyətlərində riskə getməyə məcburdurlar. Çünki risk birbaşa gəlirə proporsionaldır və kifayət qədər kompensasiya olunduqda, tamamilə yararlıdır. Bu zaman kredit təşkilatları öncədən müəyyən edilmiş strategiya əsasında riskin xeyli hissəsini minimuma endirə bilirlər, lakin bunu həmişə etmirlər. Risk anlayışı itki ehtimalını ifadə edir ki, bu da özünü bu və ya digər sahibkarlıq subyektinin fəaliyyətində və ya hər hansı bir iqtisadi əməliyyatın həyata keçirilməsində əks etdirə bilər. Defolta (müflisləşməyə) məruz qalmamaq, bank sistemində və maliyyə xidmətləri bazarında dayanıqlı mövqe əldə etmək və bank sistemində rəqabət qabiliyyətini qoruyub saxlamaq üçün banklar mütləq bu risklərin səmərəli idarə olunması metodlarını və alətlərini müəyyən etməli və tətbiq etməlidirlər. Bu səbəbdən də iqtisadçılar, bank işçiləri üçün risklər mütəmadi olaraq müzakirə və təhlil obyektinə çevrilir. Bununla əlaqədar olaraq, bank və bank əməliyyatlarına aid ədəbiyyatlarda və analitik materiallarda (mənbələrdə) bank risklərinə, onların təsnifatına, idarə olunması metodlarına və təhlilinə diqqət getdikcə artır. Xüsusilə, dövrü mətbuatda risklərin idarə olunmasının ayrı-ayrı problemlərinə, bankın fəaliyyəti zamanı mümkün itkilərin minimallaşdırılmasına həsr olunmuş məqalələrə daha geniş yer verilməyə başlanılır. Kredit riski birinci növbədə maliyyə vəsaitlərinin idarə olunması ilə bağlı iqtisadi risk kimi müəyyən olunur. Buna baxmayaraq, iqtisadi risklərin digər növlərindən fərqli olaraq bu risk spesifik xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətlərdən ən əsası kredit riskinin ssuda və ya borc formasını alan kreditin hərəkəti ilə bağlı olmasıdır. Lakin banklar kredit əməliyyatlarını təkcə onların sərəncamında olan pul vəsaitlərinin yerləşdirilməsi ilə deyil, həm də bu vəsaitlərin mənbəyinin formalaşması ilə də həyata keçirirlər. Yəni banklar kredit verməklə aktiv əməliyyatları, kredit vermək üçün müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərini cəlb etməklə isə passiv əməliyyatları həyata keçirirlər. Hər bir bank kəmiyyət qiymətləndirməsi və riskin analizi üçün bank nəzarəti üzrə Bazəl komitəsinin ümumi tövsiyyələrini (Bazəl II) nəzərə almaqla özünün risk modelini işləyib hazırlamalıdır. Belə ki, aparılan tədqiqat zamanı “Bank of Baku” ASC-də risklərin qiymətləndirilməsi məqsədilə istifadə olunan modellərin tətbiqi müəyyən edilmişdir

Kredit riskləri üzrə:

Vintaj - Bu alət vaxtı keçmiş kreditlərin verildiyi tarix, bölmə, inzibatçı, kredit mütəxəssisi və digər meyarlar üzrə detallı təhlil etmək imkanı yaratmaqla portfel üzrə yaranmış problemlərin daha effektiv şəkildə aradan qaldırılmasını təmin edir. Kredit portfelinin strukturuna əsasən yuxarıda qeyd olunan meyarlarla yanaşı əlavə təhlil indikatorları da müəyyən oluna bilər;

PAR (riskə məruz portfel)-Bu alət kreditləri gecikmə müddətlərinə görə qruplaşdırmaqla kredit riskini hesablamağa yardım edir. Gecikmə qrupları bir ilədək aylıq, iki ilədək illik və iki ildən çox olan dövrü ümumi şəkildə əhatə edir. Bu müddət qrupları bank tərəfindən daha qısa müddətlər üzrə qruplaşdırıla bilər;

Probability of Default (iflasa ekvivalent risk)-Hər bir gecikmə qrupuna iflas olma ehtimalı verilməklə ümumi portfelin potensial iflas həcmi proqnozlaşdırılır. İflas olma ehtimalı bankın empiric məlumatları əsasında müəyyən edilir. Gecikmə dövrü artdıqca bu ehtimal da yüksəlir və gecikmə müddəti bir ildən artıq olan vaxtı keçmiş kredit qrupları üzrə 100% kimi müəyyən edilir;

Əməliyyat riskləri üzrə:

Bazel 2 əsasən əməliyyat riskinin Baza İndikator yanaşması metodu—Əməliyyat risklər üzrə kapitalla minimal tələb bankın son 3 (üç) illik orta əməliyyat gəlirlərinin (müsbət) müəyyən faizinə bərabərdir;

Risk xəritəsi istifadə edilməsi—bankın üzləşdiyi mühüm risklərin düzbucaq cədvəldə yerləşdirilmiş qrafik və mətni ifadəsidir;

Səhvlərin uçotu reyestirin istifadə edilməsi-bankın fəaliyyəti zamanı aşkarlanmış kənarlaşmaların uçotunun aparılması;

Ümumilikdə Bank üzrə əməliyyat riskinin hesablanması və qiymətləndirilməsi daimi əsasda olaraq Bankın Risklərin İdarə Edilməsi Departamenti tərəfindən həyata keçirilir. Risklərin İdarə Edilməsi Departamentinin əməkdaşı Bankda əməliyyat riskinin səviyyəsi barəsində hesabatı tərtib edir və həmin hesabat Bankın İdarə Heyətinə və Risklərin İdarə Edilməsi Komitəsinə təqdim edir.

Həmçinin kredit riskinin tənzimlənməsi məqsədilə müəyyən tənzimlənmə metodlarından istifadə olunur:

Diversifikasiya və konsentrasiya–kreditlərin müxtəlif müştəri seqmentləri, müddət, təminat növləri və iqtisadi sektor üzrə bölüşdürülməsi;

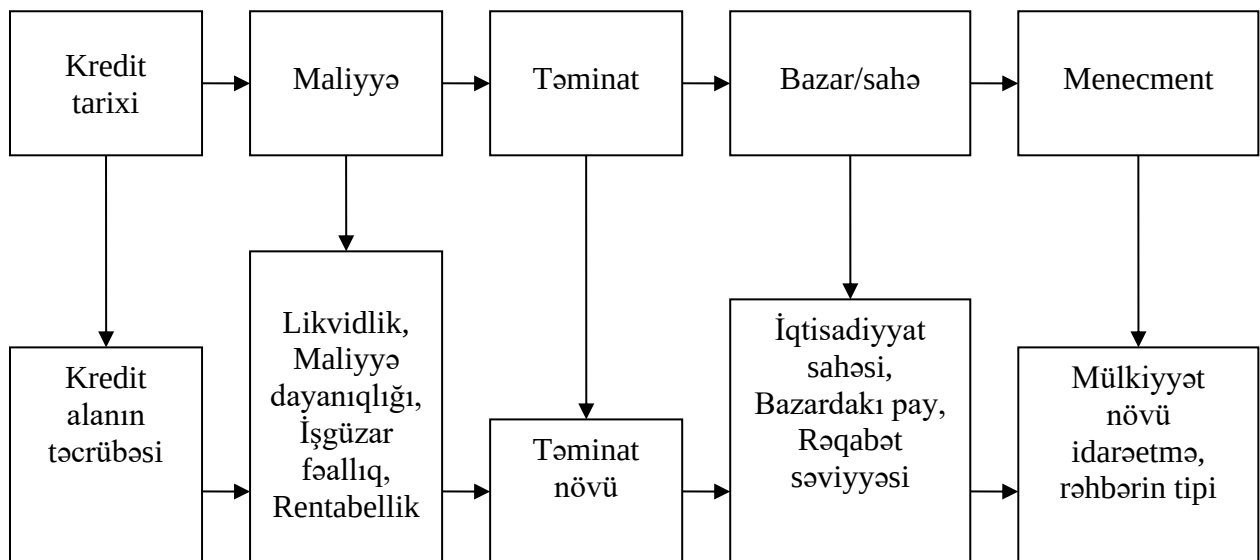
Limitlərin təyin olunması–konsentrasiya və diversifikasiya risklərinin artmasının qarşısının alınması məqsədi ilə təyin olunur;

Ehtiyatın yaradılması–müştərilərin krediti geri ödəyə bilməyəcəyi təqdirdə Bank tərəfindən itkilərin yaranmaması səbəbindən yaradılır;

“Bank of Baku”ASC-də istifadə olunan bu metod və modellər mütamadi olaraq risklərin analizinin aparılmasına və risklərlə bağlı zərərlərin qarşısının alınmasını təmin edir. Hər bir müştəri üçün kreditin ödənilməməsi ehtimalının hesablanması heç də risklərin kəmiyyətinin təyin olunmasını təmin etmir. Risklərin analizi spesifik müştəriyə və ya sənayeyə doğru konsentrasiyasını və girovun dəyərindəki dəyişiklikləri özündə əks etdirməlidir. Risklərin analizi zamanı alınan bu növ məlumatlar ayrı-ayrı kreditlər və ümumiyyətlə kredit portfeli üzrə risklərin hesablanması məqsədi ilə təhlil edilməlidir. Kredit risklərinin qiymətləndirilməsinin dəqiqliyindən bank itkisi, kredit faizlərinin miqdarı və bankın rəqabət qabiliyyətliliyi asılı olur. Lakin heç də bütün banklar səmərəli modellərə malik olmurlar. Əksər banklarda kredit qabiliyyətinin uyğunlaşdırılmış qiymətləndirmə modellərindən, xüsusilə də Altman (Z-score model) modelindən istifadə olunur [77]. Bu modelin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu model borc alanın maliyyə vəziyyətini əks etdirən göstəricilərinin (xalis dövryyə aktivləri, cari öhdəliklər, bölüşdürülməmiş mənfəət, faiz və vergi öncəsi gəlir, kapitalın bazar qiyməti, satışdan daxil olan vəsait, cəmi aktivlər və s.) və ödəmə qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi əsasında yaranan statistik metodlardan ibarət olub, müflisləşmə riskinin səviyyəsini qiymətləndirməyə imkan verir. Modelin nəticələrinə görə alınan qiymət 1,8-dən kiçik olarsa–borc alanın müflislik ehtimalı çox yüksək; 1,81 və 2,7 arasında olarsa–borc alanın müflislik ehtimalı yüksək; 2,71 və 2,9 olarsa–borc alanın müflislik ehtimalı mümkün; 3-dən böyük olarsa–borcalanın müflislik ehtimalı çox kiçik kimi qiymətləndirilir. Daha sonra borc alanın kredit müqaviləsi şərtlərinin yerinə yetirilmə ehtimalını təyin etməyə imkan verən model kimi R.Çesserin ssudalara nəzarət modeli istifadə olunur. Əgər bu ehtimal 0,50-dən böyük olarsa, müvafiq olaraq borc alan böyük ehtimalla müqavilə şərtlərini

yerinə yetirməyəcəkdir, əks halda borc alan etibarlı müştəridir. Müştərinin gələcək maliyyə vəziyyətini qiymətləndirmək üçün tətbiq olunan proqnozlaşdırma modellərinin böyük əhəmiyyətinə baxmayaraq, müxtəlif göstəricilərin uyğunluğunu və bir-birilə ziddiyyət təşkil etməməsini təmin etmək problemi mövcuddur. Buna görə də borcalanın kredit ödəmə qabiliyyətinin və bankın fərdi kredit riskinin yekun göstəricisi kimi kredit reytinginin müəyyənləşdirilməsi üzrə metodikaları tətbiq etmək lazımdır. Kredit reytingi analizinin hər bir istiqaməti üzrə olan balın müvafiq ölçü əmsalına vurulması yolu ilə təyin olunur. Bu halda risk minimal həddən başlayaraq yolverilməz həddə qədər qiymətləndirilir. Beynəlxalq təcrübəyə görə kredit riskinin qiymətləndirilməsi bizim zənnimizcə aşağıdakı 2.3.4 sxemdə göstərilən istiqamətlərdə aparılmalıdır.

Azərbaycanda bankların kredit şöbəsinin ekspertləri qiymətləndirmənin hər bir istiqaməti üzrə ölçü əmsallarını təyin etməlidirlər. Ballar 0–100 diapazonunda olur. Verilmiş bal aşağı olduqca, kredit riski də az olur. Lakin 0 qiyməti borc alanın kredit ödəmə qabiliyyətinin qənaətbəxş olmadığını göstərir. Bu formada qiymətləndirmənin hər bir istiqaməti üzrə ölçü əmsalları qoyulur.



Sxem 2.3.4 Kredit riskinin qiymətləndirilməsi istiqaməti

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Respublikada borc alanın keyfiyyət qiymətləndirilməsi modelləri arasında skoring modeli daha geniş yayılmışdır. Bu model müştərilərin müxtəlif

xüsusiyyətlərinin analizinə əsaslanır: yaşı, gəliri, ailə vəziyyəti, peşəsi və bir sıra digər amillər. Bu kriteriyaların analizi nəticəsində yekun göstərici alınır ki, bu kəmiyyətə görə krediti ödəmə qabiliyyətinin yaxşı və ya pis olması barəsində mühakimə yürütmək olar. Buna müvafiq olaraq, müştəriyə kredit vermə mümkünlüyü və limitin ölçüsü haqqında nəticə çıxarılır. Skoring modelini skoring xəritəsi üzrə balların mütləq məbləği şəklində və ya borc alanın kredit keyfiyyətinin risk amilləri üzrə ölçü məbləği şəklində təsvir etmək olar. Hər bir bankın özünün skoring metodu vardır. O, təqdim olunan anketdə şifrələnib. Skoring metodu potensial borc alanın iştirakı ilə ekspres-analiz aparmağa, həmçinin 15-20 dəqiqə ərzində müştəriyə kredit verməyin mümkün olub olmadığını, eləcədə, mümkün kreditin məbləği barəsində məlumat verməyə imkan verir. Eyni zamanda kredit skoringinə bor verilməmişdən öncə borc alanın qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulan prosedur kimi baxılması düzgün deyil. Kredit skoringinin müxtəlif növlərinin köməyi ilə borc alanla aparılan iş kreditin bütün müddəti boyu–kreditin verilməsindən onun qaytarılmasına qədər aparılır. Ənənəvi olaraq kredit skoringinin aşağıdakı növlərini ayırırlar. Kredit almaq üçün müraciət edən müştərinin kredit qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi “Application Scoring” vasitəsi ilə aparılır. Kreditin verilməsi haqqında borclunun sosial, demoqrafik, maliyyə və başqa məlumatlarının düzgün qiyməti ilə bağlı bankın risklərini kəmiyyətə çevirir. Kreditin verilməsi haqqında qərar qəbul edilərkən skoring modellərinin köməyi ilə borclunun təcili analizi subyektiv rəylər əsasında deyil, analitik yoxlanılmış qanunauyğunluqlar əsasında daha obyektiv qiymət almağa imkan verir. “Behavioral Scoring”–davranış skoringi olub, bank tərəfindən borcalanların ayrı-ayrı kredit hesablarının və bütövlükdə kredit portfelinin idarə edilməsi çərçivəsində qərar qəbul edilməsidir. Hərəkət skoringinin başlıca vəzifəsi borcluların kredit portfelinə təşkil edən potensial risklərinin proqnozlaşdırılmasıdır. Kreditlərə xidmətlə bağlı risklər olduqca müxtəlifdir, ona görə də hərəkət skoringi üçün skoring modelləri borc alanların müxtəlif qiymətləndirmə meyarlarından və dərəcələndirməsindən istifadə edirlər. Onlardan ən mühümləri ödəmə qabiliyyətinin olmaması riski (hesabın vaxtından əvvəl bağlanması), həmçinin müştərilərin gəlirliliyi skoringidir. “Collection Scoring”–kredit hesablarının vəziyyəti “qeyri-kafi” kimi təsnifləşdirilmiş “pis” borclular haqqında prioritet işlərin və

istiqamətlərin müəyyən edilməsi, kreditin vaxtının ötməsi barədə vaxtında xəbərdarlıqlar bankın borcun alınması və girov əmlakı ilə iş çərçivəsində xərclərin azalması üçün çox önəmlidir. “Collection Scoring” bankın borcalanla qarşılıqlı münasibətlərinin idarə edilməsi prosesinin bütün mərhələlərində işini optimallaşdırmağa qadirdir. “Fraud Scoring”-potensial və artıq mövcud borcalan tərəfindən dələduzluq hərəkətlərinin aşkar edilməsi və aradan qaldırılması metodologiyasıdır. Dələduzluq cəhdlərinin aşkar edilməsinə yönəldilmiş skoring kreditin verilməsi üçün müraciətləri rədd edilməli və ya daha ətraflı nəzərdən keçirilmək üçün göndərilməli olan borcluların müəyyən edilməsi üzrə təxirə salınmaz qərarlar qəbul etməyə kömək edir. Son illərdə yuxarıda qeyd olunan modellərin Azərbaycan bank sektorunda da tətbiq olunmasına başlanılsada bir sıra problemlər hələdə mövcuddur. Bu həm, xarici amillərdən, yəni iqtisadi mühitdən, konyunktura ilə bağlı hadisələrdən, həm də, daxili amillərdən irəli gəlir. Kredit risklərinin analizi üzrə bir çox nəzəriyyələrdə potensial müştərilərin ödəniş qabiliyyətinə görə seqmentləşdirilməsində “müştəri piramidası” anlayışından istifadə edilir. Bu yanaşmaya əsasən, nümunəvi müştəri, müştəri piramidasının üst hissəsini təşkil edir. Bəzi təsir faktorları səbəbindən Azərbaycan bank sektorunda kreditləşmənin aparılmasında artıq bu piramidanın ən aşağı qatlarındakı bəzi müştərilərə də kreditlər ayrılır ki, bu hissədə olan borcalanlar həm ödəniş qabiliyyəti, həm də maliyyə idarəetməsi çox zəif olan və kredit riski yüksək olan kateqoriyadır. Kredit risklərinin məqbul olan parametrlər daxilində saxlanılması, bank aktivlərinin sağlamlığının qorunması üçün etibarlı girov təminatı olmayan kreditlərin monitorinqinin əhəmiyyəti çox yüksəkdir. Bu gün bir çox hallarda bank və kredit təşkilatlarında kredit mütəxəssisləri planların icrası və daha çox kredit verməyi qarşılarına məqsəd qoyaraq bəzən kredit monitorinqini unudurlar. Müəyyən bonus qazanma naminə kredit monitorinqinin həyata keçirilməməsi və ya monitorinqin lazımi səviyyədə təşkil olunmaması bankın gələcək fəaliyyətində kredit riskləri ilə qarşılaşmasına səbəb olur. Kreditin təminatı kreditləşmə prosesinin ən mühüm elementlərindən biridir. Lakin, kreditin verilməsi zamanı prosesi zamanı kreditin təminatı kimi təşkilatlarda tələb olunan girov deyil, müəssisələrin maliyyə fəaliyyəti əsas faktor olaraq nəzərə

alınmalıdır. Maliyyə idarəetmə qabiliyyəti dəqiq öyrənmədən, bizneslərinin maliyyə ehtiyaclarını dəqiq müəyyənləşdirmədən iri məbləğli kreditlərin verilməsi, müəssisələrin ayrılmış kredit xəttini təyinatından kənar istiqamətlərə sərf etməsinə, bu da öz növbəsində qazanılmamış pulların xərc elementinə çevrilərək borcalanın maliyyə vəziyyətinin kəskin pisləşməsinə səbəb olur. Eyni zamanda, maliyyələşdirilən layihələrin mənfəət və zərərində bankın iştirakı prinsipinin reallaşması maliyyə institutlarının sabitliyini təmin edə bilər. Çünki bu, layihələrin bank tərəfindən daha mükəmməl ilkin analizinə, sonradan isə borc alınmış vəsaitin istifadəsinin effektivliyinin monitorinqinə imkan yaradır.

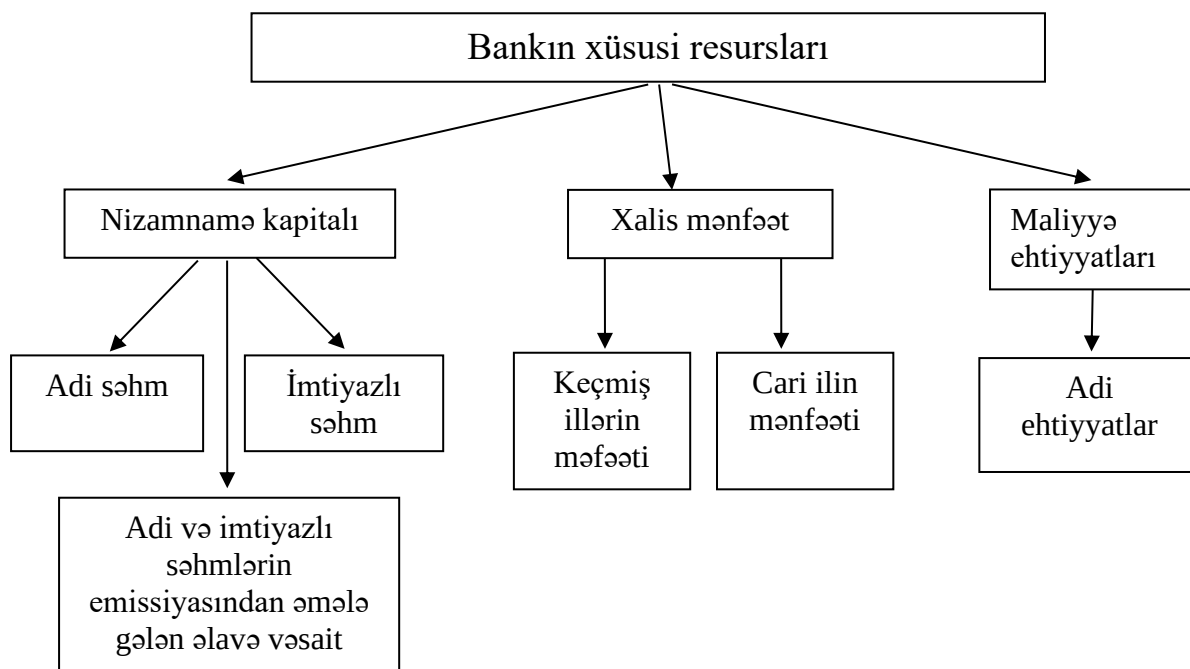
İpoteka kreditlərinin verilmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi ilə bankların kredit risklərinin dərəcəsi çoxalır. Bundan başqa, risklər başlıca bir problemə çevrilməklə kommersiya banklarının işində əsaslı maneələr yaradır. Risklərin yaranmasının əsas səbəblərindən biri müştərilərin kreditləşdirilməsində yüksək təcrübə olmaması, kredit verilmə əməliyyatlarının kifayət qədər yüksək əmək tutumlu olmasından və s. ibarətdir. Əhalinin mənzilə olan tələbatının düzgün qiymətləndirilməsinə ölkə səviyyəsində koordinasiya etmək lazımdır.

Fikrimizcə, uzunmüddətli ipoteka mənzil kreditləşdirilmə sisteminin idarə olunması üçün dövlət tərəfindən nəzarət edən qurum yaradılmalıdır. Hal-hazırda bank sisteminin uzun müddətli kreditləşdirmə üzrə əməliyyatlara həssas olması qeyd olunan strukturun formalaşdırılması zəruriliyini meydana gətirir.

III FƏSİL. BANKLARIN FƏALİYYƏTİNDƏ KORPORATİV İDARƏETMƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

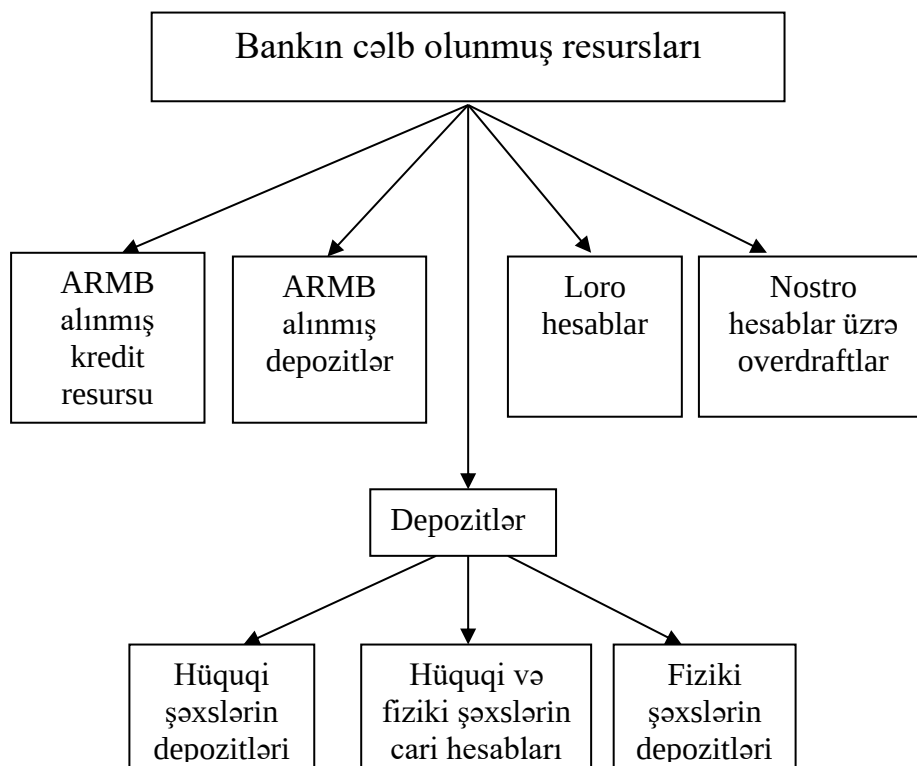
3.1. Azərbaycan Respublikasında bank resurslarının səmərəli idarə edilməsində korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üsulları

Respublikanın iqtisadi inkişafında əsas rola malik olan ünsürlərindən biri kimi bank sistemi məqsədli, korporativ idarə olunan bank mexanizminə ehtiyaclıdır. Bazar iqtisadiyyatında bank resurslarının idarə olunması onun səmərəliliyinin təmin olunmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə ki, kommersiya banklarının təkmil resurs bazası olmasa likvidliyin təmin olunması şübhə altına düşə bilər. Kommersiya bankları aktiv əməliyyatlarını həyata keçirə bilməzlər. Bununla belə kommersiya bankları həm də öhdəlikləri vaxtında icra edə bilməzlər. Bank resursları kommersiya banklarının sərəncamında olmalıdır. Kommersiya banklarının aktiv və digər əməliyyatların yerinə yetirilməsi üçün həmin bankların istifadə etdiyi pul vəsaitlərinin məcmusudur. Buna görə də hər bir bankın maliyyə resurs imkanlarını çoxaltmaq üçün onlar tərəfindən iqtisadi siyasət yürüdülmür. Bankların resursları, yəni passivləri iki hissədən ibarətdir: 1) xüsusi resurslar və 2) cəlb edilmiş resurslar. Birinci hissəyə səhmdar kapitalın, ehtiyat və digər fondların, bölüşdürülməmiş mənfəətin və digər mənbələrin də aid olduğu özünəməxsus xüsusi kapital daxildir. İkinci hissəyə isə bank tərəfindən cəlb olunmuş borclar kredit, depozit, müştərilərin hesab və müxbir hesablarındakı vəsaitlər və digər vəsaitlər daxildir. (sxem 3.1.1 və 3.1.2)



Sxem 3.1.1 Bankın xüsusi resursları

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır



Sxem 3.1.2 Bankın cəlb olunmuş resursları

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Kommersiya banklarının xüsusi kapitalı bir neçə mənbədən formalaşmalıdır. Bura daxildir; nizamnamə kapitalı, ehtiyat fondu, xüsusi təyinatlı fondlar, yığım fondu, əlavə kapital, bankın mənfəəti. Xüsusi kapital bankın zərərlərin qarşısının alınması üçün ehtiyat vəsaitləridir. Bu zərərlər ödəmə qabiliyyətinin, likvidliyinin təmin edilməsi, habelə əməliyyatlar zamanı yarana biləcək zərərlərin qarşılınması və silinməsi zamanı istifadə olunmalıdır. Bu nəticə olaraq göstərir ki, xüsusi kapitalın həcmi kommersiya bankının etibarlılığını, dayanıqlığını və likvidliyini şərtləndirən əsas amildir.

Xüsusi kapital bilavasitə kommersiya bankının özünə məxsus olan maliyyə vəsaitləridir. Kommersiya bankının xüsusi kapitalının sair müəssisələrin xüsusi kapitallarından fərqli cəhəti və özünəməxsusluğu ondan ibarətdir ki, onun həcmi ümumi məcmu kapitalın az bir hissəsini təşkil edir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, məcmu kapitalın bu hissəsi kommersiya banklarında orta hesabla 10-15%-ə çatmalıdır. Xüsusi kapital ümumi kapitalın az bir hissəni təşkil edir. Buna baxmayaraq kredit təşkilatının normal fəaliyyətini təmin etmək üçün xüsusi funksiyaları yerinə yetirməlidir. Aparılmış tədqiqatların nəticəsi olaraq qeyd etmək olar ki, kommersiya bankı nə qədər çox xüsusi kapitalla malik olarsa, kommersiya bankının likvidliyi və ödəmə qabiliyyətliliyi də bir o qədər yüksək olar.

Kommersiya banklarının cəlb etdikləri vəsaitlərin, o cümlədən də passivlərin tələb olunanadək öhdəlikləri qrupunun tərkibində başlıca yeri vardır. Xarakterik əlamətlərinə görə tələb olunanadək vəsaitlər digərlərindən fərqlənir. Bu vəsaitlər cəlb olunan vəsaitlər içərisində ən ucuzudur. Bu vəsaitlər istənilən vaxt müştəri tərəfindən tələb oluna bilər. Bununla əlaqədar olaraq bu vəsaitlərin çatışmayan cəhəti və mənfəi xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki. Onun həcmi qeyri-sabitdir və sabilliyini təmin etmək çətinliyini nəzərdən qaçıрмаq olmaz. Kommersiya banklarının tələbolunanadək olan öhdəliklərinə aşağıdakılar daxildir: tələbolunanadək depozitlər; müştərilərin cari və xüsusi hesablarındakı qalıq vəsaitlər, bank tərəfindən çeklərlə və plastik kartlarla hesablaşmalar aparılması üçün deponent edilmiş vəsaitlər.

Kommersiya bankının müddətli öhdəliklərinə bütövlükdə cəlb olunmuş vəsaitlər aid edilməlidir. Bu vəsaitlər müəyyən bir dövr üçün cəlb edilməlidir. Bu vəsaitlərə aid

edilir; müddətli depozitlər, fiziki və hüquqi şəxslərin müqavilə əsasında müəyyən dövr üçün cəlb olunmuş vəsaitləri, banklararası borclar, depozit və əmanət sertifikatlarının buraxılışı, yerləşdirilməsi ilə əlaqədar daxil olan vəsaitlər və digər müddətli vəsaitlər. Bu qrupa daxil olan vəsaitlər passivlərin digər qruplarına nisbətən daha baha formalaşır. Ancaq bu qrup passiv vəsaitlər digərlərinə nisbətən daha dayanıqlıdır. Cəlb olunmuş vəsaitlərin məcmusunda müddətli öhdəliklərin xüsusi çəkisi artdıqca, bir tərəfdən resurs bazasının qiyməti artır, yəni bahalaşır, digər tərəfdən isə qarşıya çıxacaq öhdəlikləri müəyyən etmək, onları vaxtında icra etmək və likvidliyi təmin etmək asanlaşır.

Kommersiya bankları tərəfindən cəlb olunmuş vəsaitlərdə əmanətlər və depozitlər xüsusi çəkiyə malikdir. (Cədvəl 3.1.1)

Cədvəl 3.1.1

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən banklar tərəfindən cəlb olunmuş əmanət və depozitlər üzrə göstəricilər (ilin sonuna), mln.man

Mənbə: müəllif tərəfindən ARMB məlumatları əsasında hazırlanmışdır.

	2018-ci il	2019-cı il	2020-ci il
Hüquqi şəxslərin depozitləri	10,311.5	12,818.7	12,678.3
Fiziki şəxslərin depozitləri	8,375.4	8,638.0	8,177.9
Cəmi əmanətlər	18,686.9	21456.7	20,856.2

Aparılmış təhlil göstərir ki, respublikada fəaliyyət göstərən bankların resurs bazası əsasən müştərilərdən cəlb edilmiş vəsaitlər hesabına formalaşır.[21] Bank sisteminin resurs bazasının strukturu Cədvəl 3.1.2-də göstərilir.

Cədvəl 3.1.2

Bank sisteminin resurs bazasının strukturu (%-lə)

Resurs bazası	2019-cu il	2020-ci il
Mərkəzi Bankın banklara qarşı tələbi	1,09	1,27
Banklar və digər maliyyə institutlarının öhdəlikləri	6,90	7,31
Fiziki şəxslərin depozitləri	28,90	27,83
Hüquqi şəxslərin depozitləri	42,87	43,15
Xarici borc	0,79	0,79
Kapital	15,33	16,00
Digər passivlər	4,12	3,65

Mənbə: müəllif tərəfindən ARMB məlumatları əsasında hazırlanmışdır.

Statistikaya nəzər saldıqda 2014-cü ildən etibarən hüquqi şəxslərin əmanətlərinin artım dinamikası vardır. 2015-ci ildə 2014-cü ilə nisbətən 3663.1 mln. manat artım olmuşdur. 2016-cı ildə isə 2014-cü ilə nisbətən depozitlər 2,26 dəfə artmışdır. 2017-ci ildə isə bu artım 2,36 dəfə təşkil etmişdir. Lakin fiziki şəxslərin əmanətlərində artım həmin dövrdə baş vermiş devolvasiyanın nəticəsi olaraq kifayət qədər olmamışdır. Müştərilərin banklarda olan manat əmanətlərinin ABŞ dollarına konvertasiyası nəticəsində xarici valyutada olan vəsaitlərinin cəmi əhali və qeyri maliyyə hüquqi şəxslərdən cəlb olunmuş vəsaitlərdə payı 80%-dən çox olmuşdur. Yüksək artım yalnız 2018-2019-cu illərdə müşahidə olunmuşdur və 2020-ci ildə pandemiya şəraitində yenidən bu göstərici azalmışdır.

Bank sisteminin resurs bazasının strukturunda 84% bank öhdəliklərinin, 16% bank kapitalının payına düşür.[21] Cədvəl 3.1.2

Cədvəl 3.1.3

Bank sektorunun öhdəlikləri (mln manatla)

Öhdəliklər	31.12.2019	31.12.2020
1. Depozitlər (maliyyə institutları istisna olmaqla)	21,456.7	20,722.9
a. Fiziki şəxslərin depoziti	8,508.0	8,044.7
b. Hüquqi şəxslərin depozitləri (Mərkəzi idarəetmə və bələdiyyə idarəetmə orqanlarının depozitləri daxil olmadan)	12,818.7	12,678.3
sahibkarlıqla məşğul olan fiziki şəxslərin depozitləri	130.0	133.2
2. Mərkəzi Bankın banka qarşı tələbləri, cəmi	326.1	374.4
3. Loro hesabları	235.0	232.0
4. Maliyyə institutlarının depozitləri	1,205.5	1,078.2
5. Bankların kreditləri	74.5	48.7
6. Digər maliyyə institutlarının kreditləri	1,991.6	2,099.0
7. Banklar tərəfindən buraxılmış qiymətli kağızlar	1,747.7	1,729.7
8. Digər passivlər	1,232.7	1,071.1
9. Cəmi öhdəliklər	28,139.8	27,356.1

Mənbə: müəllif tərəfindən ARMB məlumatları əsasında hazırlanmışdır.

Ümumilikdə əvvəlki illərə nisbətən iqtisadi subyektlərin bank sisteminə inamı olaraq əmanət və depozitlərin artımı müşahidə olunur. Bütün bu qeyd olunanlar passivlərin struktur təhlili əsasında resurs bazasının kəmiyyət və keyfiyyət xarakteristikasını əks etdirən ümumi nəticələrin əldə olunması qənaətinə gəlmək imkanı verir. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, kommersiya banklarının resurslarının böyük əksəriyyəti cəlb olunmuş vəsaitlər hesabına formalaşmalıdır. Müştərilərin

kommersiya banklarındakı hesabında olan vəsaitləri əsas bank resursu hesab edilir. Bu resurslar kommersiya banklarının korporativ idarəetmə sistemində xüsusi rola malikdir. Bu resurslar əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, bankın müştərisi olan istənilən müəssisə, təşkilat və idarələrin hesablaşma hesablarında qalıq məbləğləri;
- müştərilərin bankda ayrıca hesabda saxladıkları xüsusi təyinatlı fondlarındakı vəsait ;
- akkreditiv, hesab çekləri və digər hesablar üzrə təminatlı ödəniş üçün bloklaşdırılmış vəsait ;
- kommersiya bankları arasındakı hesablaşmalarda olan vəsait ;
- büdcə və ictimai təşkilatların vəsaiti;
- xüsusi maliyyə-kredit institutlarının vəsaitləri.

Qeyd olunan vəsaitlərlə yanaşı, əhalinin pul yığımları da bank resurslarının formalaşdırılmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Əhali pul gəlirlərinin şəxsi istehlaka sərf olunan hissəsindən artığını yığım formasında kommersiya banklarında saxlaya bilər ki, bu da bank resurslarının müəyyən hissəsini təşkil etmiş olur. Kommersiya banklarının təkmil korporativ idarəetmə sisteminin olması bunu şərtləndirən əsas amildir. Xarici banklar da daxil olmaqla, digər banklar tərəfindən verilən kreditlər, eləcə də digər bankların kommersiya banklarındakı müxbir hesablarında saxlanılan vəsaitlər də bankların resursları hesab edilir.

Səfərbər edilmə mənbələrinə görə, resurslar kommersiya banklarının özləri tərəfindən əldə edilən resurslara və digər banklardan əldə edilən resurslara bölünür. Resursların böyük əksəriyyəti kommersiya bankları tərəfindən cəlb edilir ki, bunlara da əhalinin əmanətlərini, müəssisə və təşkilatların depozitlərini aid etmək olar. Banklar pul vəsaitlərinə olan artıq tələblərini təmin etmək üçün digər kommersiya bankları tərəfindən cəlb olunan resurslardan da istifadə edə bilirlər.

Resursların həcmnin proqnozlaşdırıla bilməsi baxımından “*birbaşa*” və “*dolayı*” proqnozlaşdırılan resurslar mövcuddur. Kommersiya banklarının fondları və bölüşdürülmüş mənfəəti “*birbaşa*” proqnozlaşdırılan resurslar hesab edilir. Hesablaşmalarda istifadə olunmuş vəsait, müəssisələrin hesablaşma və cari

hesablarındakı müvəqqəti sərbəst vəsait qalığı, bank resurslarının digər mənbələri “*dolayı*” yolla proqnozlaşdırılan resurslar qrupuna daxildir.

Bank tərəfindən resurs kimi cəlb olunan vəsaitlər tərkib etibarı ilə müxtəlifdir. Onları aşağıdakı kimi qruplaşdırılmalıdır.

1. Bankların müştərilər ilə apardığı iş nəticəsində cəlb etdiyi əməliyyat depoziti adlanan vəsaitlər.
2. Borc öhdəliklərinin buraxılması ilə cəlb olunan vəsait. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, banklar pul bazarında xüsusi borc öhdəlikləri satmaqla əlavə vəsait cəlb edə bilirlər. Kommersiya banklarının cəlb olunmuş resurs vəsaitlərinin bir hissəsini təşkil edən borc öhdəlikləri qiymətli kağızlar şəklində emissiya edilə bilirlər. Lakin depozitlərdən fərqlənməklə, bu vəsaitlər maliyyə bazarlarında satış yolu ilə əldə edilir. Bunların cəlb edilməsi təşəbbüsü kommersiya banklarına məxsusdur. Bu kimi əməliyyatları əsasən iri kommersiya bankları həyata keçirirlər;
3. Banklararası kredit formasında digər banklardan borc alınan vəsaitlər. Bu əməliyyatın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər hansı bir bank maliyyə çatışmazlığı hiss etdiyi halda digər banklardan kredit formasında borc götürə bilər ki, bu borc da bankın resurslarına daxil edilir;
4. Mərkəzi Bankın ssudaları. Bu halda başqa kommersiya banklarına və kredit təşkilatlarına verilən kreditlər nəzərdə tutulur. Bu kreditlər həm faizli, həm də faizsiz ola bilər.

Bank resurslarının formalaşması mənbələrindən biri də bankların əldə etdikləri borc vəsaitləridir. Kommersiya bankları borc vəsaitlərini əsasən xarici təşkilatlardan, beynəlxalq maliyyə-kredit institutlarından və inkişaf etmiş xarici və yerli banklardan əldə edə bilirlər.

Həmçinin qeyd edək ki, cəlb olunmuş və borca alınmış resurslar arasında dəqiq bölgü müəyyənləşdirilmişdir. Borc alınmış vəsaitlərə, əsasən, dövlət və qeyri-dövlət qiymətli kağızları ilə əməliyyatlardan daxil olan vəsaitləri, mərkəzləşdirilmiş kreditlər istisna olmaqla banklararası kredit bazarı, xarici dövlətlərlə kredit əməliyyatları, alınmış valyuta kreditləri üzrə valyuta bazarı və Mərkəzi Bankın mərkəzləşdirilmiş

kreditlərini aid etmək daha düzgündür. Cəlb olunmuş resurslara isə müəssisə və təşkilatların hesablaşma hesablarında olan vəsaitlər, əhalinin əmanətləri, hesablaşma əməliyyatları üzrə vəsaitlər və s. daxildir. Bankların resurslarının mühüm xüsusiyyətlərindən biri də onların idarə edilməsi üzrə olan əməliyyatlardır. Bank resursları şərti olaraq iki səviyyədə: dövlət və kommersiya banklarının özləri səviyyəsində idarə olunur. Hər iki halda iqtisadi və təşkilati metodlardan istifadə edilir. Bu metodlar da birbaşa və dolay yollarla kommersiya banklarının resurslarının səviyyəsinə təsir edir. Dövlət səviyyəsində resurslar Mərkəzi Bank tərəfindən idarə edilir. Resursların idarəolunmasında Mərkəzi Bank müxtəlif alətlərdən istifadə edir.

Mərkəzi Bankın kommersiya banklarına verdiyi kreditlər birbaşa passivlərin səviyyəsinə təsir edir. Banklararası kreditləşmə aparılan zaman Mərkəzi Bankın reallaşdırdığı faiz siyasəti böyük əhəmiyyət kəsb edir. Mərkəzi Bank tərəfindən rəsmən elan olunan faiz dərəcəsi banklararası kredit bazarında kreditə olan tələbatın nizamladıricısı aləti kimi çıxış edir.

Tənzimləmə alətlərdən biri də açıq bazarda aparılan əməliyyatlardır ki, bunlardan bank resurslarının korporativ idarə olunmasında istifadə edilməlidir. Dövlətin tərəfindən qiymətli kağızların alqı-satqı əməliyyatı kommersiya bankının passivinin həcmi ya artırır, ya da azaldır. Açıq bazardakı əməliyyatlardan tələb və təklifin tənzimlənməsi üçün istifadə olunsada Mərkəzi Bankın tənzimləmə imkanları o qədər də geniş deyildir. Qeyd etmək lazımdır ki, indiki vaxtda respublikada qiymətli kağızlar bazarı təkmil deyildir. Dövlət borcunun rəsmiləşdirilməsi qaydası təkmil səviyyədə deyildir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bankların fəaliyyətlərinin tənzimlənməsi üçün müəyyən olunan hüquqi normativlər də resursların səviyyəsinə birbaşa təsir göstərir. Nizamnamə fondunun həcmi minimum səviyyəsi həm birbaşa, həm də dolay yolla kommersiya banklarının xüsusi kapitalının səviyyəsinə təsir göstərir. Kommersiya banklarının digər fondları ilə nizamnamə fondu arasında birbaşa qarşılıqlı əlaqədə yaradılmalıdır və bu əlaqə daimi olaraq təkmilləşdirilməlidir.

Kommersiya bankları öz resurslarının bir hissəsini Mərkəzi Bankın tələbi ilə faizsiz qaydada məcburi ehtiyatlar kimi Mərkəzi Bankdakı hesaba köçürürlər. Bu,

kommersiya banklarının kreditləşmə və depozit emissiyası imkanlarını məhdudlaşdırır. Məcburi ehtiyatlar depozitlərin və qoyuluşların sığortalanması funksiyasının da yerinə yetirir. Bununla belə, onlar mahiyyətcə kommersiya banklarının resurslarının mütəşəkkil nizamlaşdırılması aləti kimi çıxış edir.

Maliyyə resurslarının idarə edilməsi kommersiya banklarının korporativ idarəedilməsində əsas yeri tutur. Bu baxımdan Mərkəzi Bankın müəyyən etdiyi olduğu iqtisadi normativlərin tələblərinə əməl edən kommersiya bankları balanslaşdırılmış passiv və aktiv siyasəti yürütməlidir.

Kommersiya banklarının korporativ idarə edilməsinin təşkili üçün “*insan amilinin*” əsas faktor olaraq götürülməsi və işçi heyətinin peşakar idarə edilməsinin əhəmiyyəti idarəetmə nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edir. Bank resurslarının tərkibində insan resursları xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Çünki hər bir kommersiya bankının normal fəaliyyət göstərməsi və daxili bazarda rəqabət qabiliyyətinə tab gətirə bilməsi, ilk növbədə, həmin bankda çalışan insan resursunun potensialından asılıdır. Məhz buna görə, Mərkəzi Bank tərəfindən İnsan Resursları və personalın idarə olunma Standartı qəbul olunub və insan resursları departamenti yaradılıb. Banklarda insan resurslarının idarə edilməsi siyasətinə müvafiq olaraq departamentin fəaliyyətinin əsas məqsədi vaxtında uyğun vəzifəyə, peşekar kadrların seçilməsini təmin etməkdir. Əməkdaşların peşə hazırlığı səviyyəsinin, nəzəri biliklərinin və bacarıqlarının inkişafı məqsədilə onların təhsilini təşkil etməkdə departament müstəsna fəaliyyət göstərir. Gələcəkdə insan resursları departamenti maddi, mənəvi və sosial tələbatların ödənilməsi yolu ilə əməkdaşların motivasiyasının yaxşılaşdırılmasına, onların məhsuldarlığının artırılmasına və banka bağlılığına nail olmağa çalışmalıdır. Bu istiqamətdə fəaliyyətini təkmilləşdirməlidir.

Müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərinin cəlb olunub real kredit resurslarına çevrilməsi üçün kommersiya bankları qoyuluşların qorunub saxlanmasını təmin edən addımları həyata keçirməlidirlər. Müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərinin resursa cəlb olunma əməliyyatlarının inkişafında müştərilərə xidmət keyfiyyəti xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Xidmətin keyfiyyəti müəyyən dərəcədə bank aparatının peşekarlığından asılıdır. Onlar həm öz mənafeələrini, həm də müştərilərin mənafeyini, xüsusən də əmanətçilərə

ödəniləsi gəlirin həcmi nəzərə almalı, iqtisadi təyinatına uyğun olaraq faiz pul vəsaitlərinin kommersiya banklarında cəmlənməsinə maraq yaratmalıdırlar.

Kommersiya bankları tərəfindən cəlb olunmuş resursların idarə olunmasının kəmiyyət tərəfi ilə yanaşı, keyfiyyət tərəfi də vardır. Resursların yerləşdirilməsi məsələsi həll edilmədən resurs cəlb etmək mənasızdır. Kommersiya bankları cəlb etdikləri resursları elə məqsədyönlü yerləşdirməlidirlər ki, bunlar xərcləri ödəməklə yanaşı, banka mənfəət gətirsin və bankın likvidliyinin təmin olunması üzrə Mərkəzi Bankın tələblərini yerinə yetirsin. Bu məqsədlə kommersiya bankları aktiv və passiv əməliyyatları qarşılıqlı əlaqə şəraitində reallaşdırmalıdır.

Banklarda korporativ idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə kommersiya banklarının bir çoxu pul vəsaitlərinin ümumi fond göstəricisindən istifadə edir. Bu banklar tərəfindən vəsaitləri cəlb edib həmin vaxtda meydana çıxan ehtiyacların ödənilməsində istifadə etməsi kimi qiymətləndirilə bilər. Bu zaman cəlb olunma mənbələri və müddətlərindən asılı olaraq, resursların yerləşdirilməsində mövcud olan qarşılıqlı əlaqə itir. Lakin risk və gəlirlilik səviyyəsinə diqqət yetirilir. Bu da bankın likvidliliyinə və ödəmə qabiliyyətinə mənfi təsir göstərir. Ona görə də aktivlərin bölgüsündə bəzi kommersiya bankları yaranma mənbələrindən asılı olaraq, vəsaitlərin yerləşdirilməsi metodundan istifadə edirlər.

Həm də göstərilən metodlardan vəhdət halında istifadə edilməlidir. Bu metodlardan ayrılıqda istifadə olunması məqsədyönlü deyildir. Bununla bərabər, nəzərə almaq lazımdır ki, bu metodların hər biri düzgün qərar qəbul etmək üçün bank əməliyyatlarının inkişafının əsas tərəflərini göstərir. Ona görə də qərarların qəbul edilməsi prosesində insan amilinin vacib ünsür hesab olunması lazımdır. Bank mütəxəssislərinin peşə hazırlıq səviyyəsinə xüsusi diqqət və fikir verilməlidir. Ona görə ki, konkret qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri təlimatları və materialları onlar hazırlayır.

Kommersiya bankları xüsusi vəsaitlər ilə cəlb olunmuş vəsaitlər arasında müəyyən nisbəti gözləməlidir. Cəlb olunmuş vəsaitlərin çoxluğu riski artırır və bankın ödəmə qabiliyyətinin azalması təhlükəsini yaradır. Bu da son nəticə etibarilə bankın digər banklarla rəqabətdə reytinginin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər. Beləliklə xüsusi

kapitalın idarə edilməsi bankların yüksək mənfəət əldə etməsində və passivlərin dayanıqlığının təmin edilməsində mühüm rol oynayır.

Resursların əsasən xüsusi kapitallar hesabına formalaşması da düzgün siyasət hesab edilmir. Kapitalın quruluşundakı qeyri-mütənasiblik kommersiya bankının fəaliyyətini əks etdirən göstəricilərin zəifləməsinə, pul resursları bazarında imicin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər.

Fikrimizcə, kommersiya banklarının idarə olunması və nəzarətin təkmilləşdirilməsi üzrə aşağıdakı qeyd olunan tədbirlər reallaşdırılmalıdır.

Bank aktivlərin idarə edilməsi üzrə:

- müxbir hesablardakı vəsaitlərin qalıqlarının monitorinqi;
- kreditləşmə həcmnin monitorinqi;
- kredit portfelində keyfiyyətin monitorinqi;
- kreditlərlərin faiz dərəcəsi üzrə monitorinq;
- bankın qiymətli kağızlar üzrə portfelinin monitorinqi;
- alınmış qiymətli kağızların repo əməliyyatları üzrə monitorinq;
- girov qismində istifadədə olan aktivlərin monitorinqi;
- likvidliyin adekvat səviyyədə saxlanması məqsədilə satıla bilən əsas

vəsaitlərin və digər qeyri-likvid vəsaitlərin monitorinqi.

Bankların öhdəliklərinin idarə olunması üzrə

- depozitlərin həcmnin monitorinqi , bankın və sair hüquqi şəxsin depoziti, “overnayt” əməliyyatı;
- depozitlər və sair öhdəliklər üzrə mütamadi monitorinqlərin aparılması;
- öhdəliyin növü, öhdəlik üzrə kreditor və onun yerləşdiyi ərazi nəzərə alınaraq öhdəliyin mənbələri üzrə mövcud cəmləşmənin monitorinqi;
- balansarxası öhdəliklərin monitorinqi.

Ümumiyyətlə, kommersiya banklarının korporativ idarə olunması məsələsi mürəkkəbdir və çoxcəhətlidir. Bu problemin həlli üçün nəinki bankların fəaliyyətinin hərtərəfli tədqiqi, həmçinin Azərbaycan iqtisadiyyatının makroiqtisadi göstəricilərinin və vəziyyətinin kompleks proqnozlaşdırılması tələb edilir.

3.2. Kommersiya banklarının korporativ idarəetmə sistemində risk-menecment və onun təkmilləşdirilməsi yolları

Kommersiya banklarının korporativ idarəetməsi sistemi kimi risk menecment amili əsasdır. Bu korporativ idarəetmə nəzərdə tutulmayan hər hansı bir hadisənin baş verə biləcək ehtimalını müəyyənləşdirir. Hər bir kommersiya bankı korporativ idarəetməni təkmilləşdirmək üçün isklərin idarə olunması strategiyasını da seçməlidir. Bu ona imkan yaradır ki, kredit risklərinin minimumlaşdırılması üçün, risklərin idarə olunması üçün fəaliyyəti istiqamətləndirilsin.

Azərbaycan Respublikasında hər bir kommersiya bankı fəaliyyətində kredit riskini qiymətləndirir. Kredit riskləri onun səmərəliliyi baxımından həm dolğun, həm də operativ qiymətləndirilir. Bu qiymətləndirmə zamanı borcalanların və kreditorların hüquqları qorunmaqla onların maraqları müdafiə olunur. Kommersiya bankları maliyyə intizamını möhkəmləndirərək bu istiqamətdə təşkilati işlər aparır. Bunun üçün 2005-ci ildə Respublikada Mərkəzləşdirilmiş Kredit Reyestri təşkil olunmuşdur. Mərkəzləşdirilmiş Kredit Reyestrinin (MKR) yaradılmasından əsas məqsəd iqtisadi subyektlərin maliyyə intizamının gücləndirilməsidir. Mərkəzləşdirilmiş kredit Reyestri 2013-cü ildən etibarən “ASAN xidmət”-də həyata keçirilir və bu da xidmətlərə çıxış imkanlarını artıraraq fəaliyyət göstərən bankların operativliyinin təmin olunmasına təsir göstərir. Lakin buna baxmayaraq Mərkəzləşdirilmiş Kredit Reyestri kommersiya bankları, bank olmayan kredit təşkilatları və kredit ittifaqları ilə informasiya mübadiləsində müəyyən çətinliklərlə üzləşir. MKR-də həm borcalanlar haqqında, həm də kredit verilməsində onlara zəmin durmuş şəxslər haqqında kifayət qədər informasiya cəmləşmişdir. MKR-da borcalanların kredit növü, məbləği, ödəniş tarixi verilmişdir. Azərbaycan Respublikası Prezidenti cənab İ.Əliyevin 06 dekabr 2016-cı il tarixli fərmanə ilə qəbul olunmuş “Azərbaycan Respublikasında telekommunikasiya və informasiya texnologiyalarının inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi”ndə[6] kommersiya banklarında, bank olmayan kredit təşkilatlarında, kredit ittifaqlarında tətbiq olunan ödəniş sistemləri haqqında geniş və ətraflı informasiyalar verilmişdir. Bu Strateji Yol Xəritəsində qeyd olunmuşdur ki, ümumilikdə kredit üzrə informasiyaların

mübadilə sisteminin daha da təkmilləşdirilməsinə ehtiyac yaranmışdır. Strateji Yol Xəritəsində AR Milli perspektivləri üzrə görüləcək tədbirlər qeyd olunmuşdur. Yeni yaradılacaq kredit büroları haqqında qəbul ediləcək qanun və onun fəaliyyətinin tənzimlənməsi üzrə qanunlar toplusunun qəbul olunması mərkəzləşdirilmiş informasiya sisteminin təşkili, respublikada milli reyting agentliklərinin formalaşdırılması və sair tədbirlər görüləcək işlər sırasına daxil edilmişdir.

2015-ci ildə baş vermiş devalvasiya ilə əlaqədar olaraq restrukturizasiya olunmuş portfelin həcmində baş vermiş artım Azərbaycanda kredit risklərinin idarəetməsinə yeni yanaşmanın tətbiqini zəruri etmişdir. Belə ki, həmin ildə restrukturizasiya olunmuş kreditlərin ümumi həcmi 2014-cü ilə nəzərən 6 faiz bəndi artmış, xarici valyuta portfelində bu artım daha yüksək olmuşdur

Bütövlükdə, satış, risk idarəetməsi və anderryayting prosedurları arasında koordinasiyanın zəif olması kredit risklərinin artmasını şərtləndirən amillərdəndir. Qabaqcıl təcrübələrdə isə satış, anderryayting və qərarvermə arasında ümumi tarazlaşdırılmış səlahiyyət bölgüsü müəyyən edilir

Ölkəmizdə kredit risklərinin monitorinqi prosedurlarının aparılması daha da təkmilləşdirilməlidir. Belə ki, kommersiya banklar risklərin təsnifləşdirilməsini, bir qayda olaraq, mexaniki və dövri qaydada aparır. Bu prosesdə risklərin aşkarlanması üçün avtomatlaşdırılmış sistemlərdən tam və hərtərəfli istifadə edilmir. Beynəlxalq təcrübələrdə risklərin aşkarlanması avtomatlaşmış şəkildə “erkən xəbərdarlıq sistemləri”nə əsaslanmaqla aparılır. Bazar risklərinin, xüsusən məzənnə risklərinin idarə edilməsi üçün hedcinq alətlərinin məhdud olması kommersiya banklarının risklərə həssaslığını yüksəltmişdir. Nəticədə, öhdəliklərin aktivlərlə müqayisədə daha sürətlə dollarlaşması 2015-ci ildə baş vermiş devalvasiyalar zamanı sektorun böyük itkilərlə üzləşməsinə səbəb olmuşdur. Bu isə bazar risklərinə görə əlavə kapital ehtiyatlarının tələb olunmasını aktuallaşdırır.

Kommersiya banklarının kredit siyasəti, bankın korporativ idarəolunma prinsiplərinə və davranış qaydalarına uyğun olaraq aydın müəyyən olunmuş qaydalarından və kredit əməliyyatları üzrə standartlardan ibarət olmalıdır. İlk öncə kreditin götürülməsi üçün ərizələrin qiymətləndirilməsi proseduru müəyyən

olunmalıdır. Bank tərəfindən ayrılan hər bir kreditin ayrılıqda təhlili, aktivlərin təsnifləşdirilməsi və ehtiyatların yaradılması, qaytarılmayan kreditlərin müzakirə olunması onlara gündəlik nəzarət, həmçinin vaxtı bitmiş kreditlərin yığılması prosedurları üzrə qaydalar tərtib olunmalıdır.

- ödənilməyən kreditlərin müzakirə olunması üçün ümumi qaydalara;
- balansdankənar risk təhlükəsinə baxılmasına;
- kredit zərəri üzrə ehtiyatların yaradılması, kreditlərin balansdan silinmələrinin və gözlənilən həqiqi ödəmə məbləğlərinin əks etdirməsini təmin edən prosedurlara;
- ödənilməyən kreditlərə nəzarət və vaxtı bitmiş kreditlərin ödənilməsi üçün qaydaların təşkili ;
- kreditlərin, aktivlərin təsnifləşdirilməsi və ehtiyatların yaradılması ilə əlaqədar Müşahidə Şurasına verilən hesabatların strukturuna;
- zamanətlərin ardıcıl surətdə qiymətləndirilməsi və girovun dəyərinin davamlılığının qiymətləndirilməsi mexanizmlərinə;
- borc məbləğlərinin əsas və faiz məbləğinin kredit müqaviləsinin şərtlərinə əsasən ödənilməməsi zamanı, borcun dəyərdən düşmüş kimi müəyyən olunması qaydası;
- girovun xalis satış dəyərini əks etdirmək üçün onun qiymətləndirilməsi .

Risqlərin İdarə olunması üzrə yaraddılmış olan idarəetmə strukturu imkan olduğu qədər müştərinin və əks-tərəfin kredit etimadının qiymətləndirilməsi və kredit limitlərinin müəyyən olunmasında maraqlı olmalıdır. Kredit risklərinin keyfiyyətli idarə olunmasını təmin etmək üçün, idarə olunmanın bütün səviyyələrində kredit risklərinin qiymətləndirilməsi və hesabat vermə üçün şəffav təyin olunmuş strategiya yaradılmalıdır. Kreditlər təsdiqləndikdən sonra, “Risklərin İdarə Edilməsi” Departamenti kredit riskinə nəzarəti həyata keçirmək üçün məsuliyyəti öz üzərinə götürür. Təklif etmək olar ki, bu prosedur iki cür olsun: ənənəvi kredit risklərinin idarə olunması və riyazi hesablamalarla idarə olunma.

Ənənəvi strukturda “Risklərin İdarə Edilməsi” Departamenti kredit risklərinin idarə olunmasında aşağıda qeyd olunan funksiyaları yerinə yetirməlidir:

- borcalanın kredit müqaviləsinin şərtlərinə riayət olunmasını nəzarət etmək;
- dövrü olaraq müştərilərlə görüşlər təşkil edərək onların fəaliyyəti ilə bağlı

dəyişikliyi qiymətləndirmək;

- davamlı olaraq kreditin yalnız kredit müqaviləsi üzrə təyin olunan məqsədlərə istifadə edilməsini yoxlamaq;
- kütləvi informasiya vasitələri ilə müştərinin, həmçinin zəmanətçilərinin maliyyə vəziyyətini nəzarətdə saxlamaq;

Təkmilləşdirilmiş səviyyədə kredit risklərinin idarə olunması üçün ənənəvi metodla yanaşı daxili və xarici kredit dərəcəsi sistemlərinə, öhdəliyin qaytarılmaması ehtimalına və yığılma səviyyəsinə əsaslanan “riyazi” üsullardan istifadə etmək olar. Bu üsul fəaliyyətin nəticəsini və kapital bölgüsünün hesablanmasına şərait yaradır. Kredit riskinin kəmiyyətinin təyin edilməsi ayrı-ayrı müştəri üçün kreditin ödənilməməsi ehtimalının hesablanması deyildir. O, riskin spesifik müştəriyə sını və girovun dəyərindəki dəyişiklikləri əks etdirməlidir. Bu növ məlumatlar hər bir kredit və ümumi olaraq kredit portfeli üzrə risklərin hesablanmasının təmin olunması üçün təhlil olunmalıdır.

Kommersiya banklarının korporativ idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin təmin edilməsi baxımından gələcəkdə kredit risklərinin müəyyən olunması üçün qeyd edilən ölçülər hesablanmalıdır:

- *qabaqcadan ödənilmə riski*. Bu risk müştərinin krediti ödəyə bilməməsi zamanı yaranan zərər riskidir. Bunun nəticəsində yaranan zərərin dərəcəsi qüvvədə olan bazar dərəcəsindən asılıdır. Əvvəlcədən ödənilmə riski, kredit ekvivalentliyi prinsipinə görə ölçülməlidir. Riskin vəziyyətinin cari bərpa dəyərinin bazardakı dəyişikliklərin nəticəsi kimi müəssisənin gələcək potensial risk təhlükəsinin bəzi çoxsaylı ehtimalların cəmi olmalıdır.

- *cari təhlükə*: Bu əkstərəfin bu gün krediti ödəyə bilmədiyi və vəziyyətin cari bazar şəraitində yenidən təkrar qiymətləndirilməsinə ekvivalent olduqda yaranan zərərin bir növüdür.
- *potensial risk təhlükəsi*: qarşı tərəfə gələcəkdə təyin olunmuş müddət ərzində krediti ödəyə bilmədikdə itkilərini əks etdirən əməliyyatın, gələcək cari bərpa dəyərinin qiymətləndirilməsidir. Mükəmməl təcrübəyə əsasən, bu dəyər simulyasiya vasitəsilə əldə olunmalıdır. Nisbətən mürəkkəbləşdirilmiş

alternativ təcrübəyə görə, potensial risk təhlükəsini hesablamaq üçün qiymətləndirmələrdən etibarlı istifadə oluna bilər.

- *hesablaşma riski*: qarşı tərəfdən gözlənilən lakin ödənişi olmayan məbləğdir. Burada dəyər artıq bank tərəfindən əks tərəfə göndərilmişdir. Məsələn, hesablaşma riski xarici valyuta əməliyyatları ilə və ya qiymətli kağızların sərbəst təmin edilməsi zamanı yarana bilər. Spot xarici valyuta əməliyyatları baş verdiyi halda, bu riskin saat qurşağındakı fərqlər, valyutanın ödənişi və benefisiarının hesabına göndərilməsi zamanı yaranan müddət fərqlərinə görə yarana bilməsi ehtimal edilir.

Nəzərdə tutulan zərər, mövcud məlumatlara əsasən bankın üzləşə biləcəyi zərərlərin dərəcəsini göstərir. Bu qarşı tərəfin öhdəliyini yerinə yetirə bilməməsi və gələcəkdə potensial zərər təhlükəsidir. Nəzərə alınmış yığılma dərəcələri ilə riyazi ehtimaldır. Gəlirlərə tətbiq edilən kredit riski dəyəri kimi istifadə edilən gözlənilən kredit itkisi ölçüləridir. Kommersiya bankını uzun müddətli istifadə edilən kredit zərərlərindən qorumaqda vasitədir.

Gözlənilməyən zərər, faktiki zərərin gözlənilən zərərdən yuxarı və ya aşağı olacağı ehtimalını ifadə edir. Gözlənilməyən zərərin səviyyəsi, müəyyən olunmuş etibarlılıq səviyyəsi həddində ən aşağı kredit zərərinə ölçməklə qiymətləndirilir. Müəyyən olunmuş etibarlılıq səviyyəsi çərçivəsində gözlənilməyən zərərləri hasil etmək üçün kifayət qədər risk kapitalının bölüşdürülməsi lazımdır. Bu da gözlənilməyən zərər ölçüləri, bankı gözlənilən kredit zərərlərindən xeyli yüksək olan qısamüddətli zərərlərdən qoruyan vasitədir.

Risqlərin İdarə Edilməsi Departamenti tərəfindən qeyd edilən bütün risk ölçülərinə ayrı-ayrılıqda, həm də bütövlükdə nəzarət olunmalıdır. Müntəzəm olaraq müvafiq qarşı tərəf limitləri ilə müqayisə etməlidir.

Risqlərin İdarə Edilməsi Departamenti bankın kredit riski təhlükəsi olan sənaye sahələri üzrə daima tədqiqat aparmalıdır. Həm də gələcəkdə kredit problemlərinin yaranmasına gətirib çıxara bilən bütün problemlərin ilkin əlamətlərini aşkar etməlidir. Bu məqsədlə, borc alan müəssisələrin fəaliyyət vəziyyətini tədqiq olunmalıdır. Bu səbəbdən də, qeyd olunan sənaye sahələri və ya borcalanlar üzrə mövcud və gələcək

kredit riski təhlükəsinin yenidən qiymətləndirməsi tələb olunur.

Yuxarıda qeyd olunanları nəzərə alaraq, demək olar ki, Azərbaycan Respublikasının bank sektorunda banklar tərəfindən yarana biləcək bank risklərinin idarə edilməsi üzrə tətbiq olunan risk menecmenti sistemləri daimi olaraq təkmilləşdirilməlidir və Menecment Informasiya Sistemi təşkil edilməlidir. Yüksək riskin xarakterik olduğu sahələrdə nailiyyətlər əldə etmək üçün banklar qərarların qəbulunun xüsusi mexanizmini təşkil etdirməlidir. Bu mexanizm kommersiya banklarının riskin hansı növü qəbul etmək iqtidarında olduğunu qiymətləndirməlidir. Gözlənilən gəlirin uyğun riskin tələblərinə cavab verə bilib-bilməməsini təyin etməlidir. Bunun əsasında risk təsirini azaldan tədbirlər planı işlənib hazırlanmalıdır. Təcrübədə tətbiq edilməlidir. Bu tapşırıqın həyata keçirilməsi metodu riskin idarə olunması sisteminin işlənib hazırlanması deməkdir. Bu da öz növbəsində bank rəhbərliyinə riskin bu və ya digər növünü aşkar etmədə, məhdudlaşdırmağa, ölçməyə və nəzarət etməyə icazə verir. Bununla da onun təsir qüvvəsini minimuma endirir. Qeyd olunduğu kimi riskin idarə olunması sistemi aşağıdakı elementlərdən ibarətdir:

- aktiv və passivlərin idarə edilməsi;
- kredit siyasətinin hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- ayrı-ayrı əməliyyatlar haqqında qərarların qəbul edilməsi;
- məhsul və xidmətlərin qiymətlərinin əmələ gəlməsi;
- normativlərin və limitlərin təyinatı;
- sənəd dövriyyəsi və hesabat tələbinin müəyyən olunması;
- daxili idarəetmənin uçotu və maliyyə təhlili;
- audit, monitoring və s.

Riskə nəzarət menecerlərin və səhmdarların əsas vəzifələrindəndir. Burada menecerlər operativ nəzarətə görə məsuliyyət daşıyır. Bu zaman bank fəaliyyətinin və onun operativ rəhbərliyinin strateji nəzarəti mülkiyyətçilər tərəfindən həyata keçirilir. Bankın səhmdarları müşahidə şurası səviyyəsində fəaliyyət mexanizminə nəzarəti təşkil etməirlərsə və bankın gündəlik idarə olunmasında iştirak etməirlərsə, bu zaman səhmdarların bank investisiyalarına vəsait qoyuluşlarının gəlirlilik əmsalı azalır. Riskə

düzgün nəzarət sisteminin və üsullarının olması kredit təşkilatlarının etibarlı idarə olunması ali idarəetmə orqanlarının yüksək peşəkarlığından xəbər verir.

Yüksək statuslu bank rəhbərliyi ilk növbədə yerlərdə mütəxəssisləri düzgün yerləşdirməli və onlardan asılı idarələrin effektiv fəaliyyət üçün resursla təmin etməlidirlər. Lakin bankın struktur bölmələrinin, konkret əməliyyatların maliyyə, maddi-texniki, mütəxəssis təchizatının kifayət qədər olmaması əsassız riskin meydana çıxmasına şərait yaradır. Məsələn, bank yaxşı analitik şöbəyə və törəmə maliyyə alətlərinə malikdir. Analitik şöbələr və törəmə maliyyə alətləri xəzinə vasitəsilə əsaslı surətdə həyata keçirilir. Lakin əgər bank inkişaf etmiş komputer sisteminə və bu sahədə yüksək səviyyəli mütəxəssislərə malik deyilsə, uyğun proqram təminatı köhnəlmişdirsə bu zaman fəaliyyətin yeni növündən müsbət nəticələr əldə etmək mümkün deyil.

Səmərəli daxili idarəetmə sistemi riskin nəzarəti üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Burada minimum tapşırıqlar vəzifə səlahiyyətlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi və məhdudlaşdırılması, nəzarətin təminatı mütəxəssislərin rotasiyası eləcə də bu məqsədlərin reallaşması üçün zəruri iş saatının ayrılması ilə əlaqələndirilir. Halbuki, xidmət vəzifələrindən istifadənin qarşısını alan daxili nəzarət sistemi olmasada aldanma ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdıran düzgün təşkil olunmuş nəzarət mexanizmi fəaliyyət göstərməlidir.

Bank sisteminin fəaliyyətində sabitliyin və təhlükəsizliyin təmin olunması məqsədilə böyük əhəmiyyət kəsb edən likvidlik riskinin idarə olunmasına dair bankların daxili siyasəti, qayda və prosedurlarına yeni tələblər müəyyən olunmalıdır. Banklarda risk menecment potensialı gücləndirilməlidir.

Banklarda “stress-testlər”in keçirilməsi üzrə yeni qaydalar təşkil edilməlidir. “Stress-testlər”in aparılması haqqında qaydaların layihəsində “stress-test” üzrə bankdaxili siyasət, hesabatlıq sistemləri, habelə stress-test işinin təşkilinə dair minimum tələblər təkmilləşdirilməlidir. Risk menecerlərinin qabaqcıl səviyyəli beynəlxalq sertifikatı təşkil olunmalıdır.

Bank risklərinin idarəetmə səviyyəsini artırmaq, bank sisteminin likvidliyini qoruyub saxlamaq, ölkədə maliyyə xidmətlərinin genişləndirilməsi potensialını gücləndirmək, ipoteka kreditləri bazarını mümkün risklərdən müdafiə etmək. Risklərin

idarə edilməsinin keyfiyyətini yüksəltmək məqsədi ilə kommersiya bankları Bazel Komitəsinin bank nəzarəti üzrə tövsiyələrindən, banklar üçün arzu edilməz hadisələrin ehtimallarının iqtisadi-statistik qiymətləndirilməsi daxil edilməklə, risklərin beynəlxalq banklarda tətbiq olunan təcrübəsindən və mütərəqqi metodlardan istifadə etməlidirlər. Kommersiya bankları risklərin daimi monitorinqini təmin etməlidir. Banklar daxili nəzarət sisteminin səmərəli işləməsinə nail olmalıdırlar və bank əməliyyatlarının aparılması ilə bağlı nəzarət olunmayan qərarların qəbulunu istisna etməlidirlər.

3.3. Respublikanın kommersiya banklarında korporativ idarəetmənin bank sistemində səmərəliliyə təsirinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Son illər bank sektorunun həm həcmində, həm artımında, həm də qanunvericilik bazasında hərtərəfli dəyişikliklər aparılır. Məhz bu baxımdan bank sisteminin idarə olunması mexanizminin təkmilləşdirilməsinə xüsusi önəm verilməlidir. Korporativ idarəetmənin ən müasir prinsipləri və standartları geniş tətbiq olunmalıdır. Çünki bank fəaliyyətinin idarə edilməsinin xüsusiyyəti idarəetmə sahəsinin geniş olmasıdır. Buraya pul dövriyyəsi, makro və mikro səviyyələrdə kredit münasibətləri, pul əməliyyatları keçirdikdə riskin olması aiddirlər. Bu risk pul bazarı və deməli, onunla bağlı olan qurumlar üçün səciyyəvi olan çoxsaylı daxili və xarici amillərin mürəkkəb qarşılıqlı nüfuz etmələrindən irəli gəlir. Ona görə də bankda ən mühüm qərarların kollektiv əsasda qəbul edilməsi prinsipi tətbiq edilir, mümkün olan riskdən kreditorların müdafiə edilməsinin müxtəlif üsullarından istifadə edilir, kredit əməliyyatlarının keçirilməsi sahəsində bankın baş idarəsi ilə filialları arasında hüquqların bölüşdürülməsi tətbiq edilir. Banklarda “korporativ idarəetmə standartları”nın tətbiqi qaydalarında tövsiyə olunmuş banklarda daxili komitələrin yaranması, onların fəaliyyəti hal hazırda idarəetmə prosesində mühüm rol oynayır. Mükəmməl korporativ idarəetmə təcrübəsi əsasında bankın strateji məqsədləri və korporativ dəyərləri müəyyən edilməlidir. Korporativ idarəetmə banklara kapital

bazarlarında investorları və vəsaitləri cəlb etməyə, fəaliyyətin effektivliyini artırmağa, inkişaf tempini sürətləndirməyə, azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarını qorumağa və bununla investorların və əmanətçilərin etibarını qazanmağa kömək etməlidir. Müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərinin cəlb olunub real kredit resurslarına çevrilməsi üçün kommersiya bankları qoyuluşların qorunub saxlanmasını təmin edən tədbirlər həyata keçirməlidirlər. Müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərinin resurs bazasına cəlb olunma əməliyyatlarının inkişafında müştərilərə xidmət keyfiyyəti xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Xidmətin keyfiyyəti müəyyən dərəcədə idarəçiliyin və işçi heyətinin peşəkarlığından asılıdır. Onlar əmanətçilərin mənafeyini qoruyaraq qoyuluşlara görə ödənilən faizlərin həcmi nəzərə almalı və vəsaitlərin banklarda cəmlənməsinə maraq oyatmalıdırlar.

Cəlb edilmiş edilmiş resursların idarə edilməsinin həm kəmiyyət tərəfi vardır, həm də keyfiyyət tərəfi də mövcuddur. Resursların yerləşdirilməsinin həll olunmasından əvvəl resursları cəlb etməyin heç bir mənası yxdur. Kommersiya bankları tərəfindən cəlb olunan resurslar elə yerləşdirməlidir ki, bu həm xərcləri ödəməklə yanaşı, həm də kommersiya bankına mənfəət gətirsin. Kommersiya bankının likvidliyinin təmin edilməsi üzrə Mərkəzi Bankın tələblərini yerinə yetirilsin. Bu məqsədlə banklar aktiv və passiv əməliyyatı qarşılıqlı əlaqə şəraitində həyata keçirməlidir.

Bankların əksəriyyəti aktivlərin idarə edilməsində pul vəsaitlərinin ümumi fondu göstəricisindən istifadə edir. Bunun mahiyyəti ondadır ki, kommersiya bankları vəsaitləri cəlb etməklə həmin vaxtda yaranan ehtiyacların ödənilməsində istifadə edir. Bu vaxt cəlb edilmə mənbələri və müddətlərindən asılı olaraq, resursların yerləşdirilməsi üzrə mövcud olan qarşılıqlı əlaqə pozulur, risk və gəlirlilik səviyyəsinə diqqət artırılır. Bu da kommersiya banklarının likvidliliyinə və ödəmə qabiliyyətinə əks təsir göstərir. Bu səbəbdən də aktivlərin bölgüsündə əksər kommersiya bankları tərəfindən yaranma mənbələrindən asılı olaraq, pul vəsaitlərinin yerləşdirilməsi metodundan istifadə olunur. Həm də qeyd olunan metodlardan ayrılıqda deyil, cəm halında istifadə olunmalıdır. Bununla bərabər, nəzərə almaq lazımdır ki, bu metodların hər biri düzgün qərar qəbul etməyin, bank əməliyyatlarının təkmilləşdirilməsinin bəzi tərəflərini göstərir. Buna görə də qərarların qəbul olunması prosesində korporativ idarəetmə təcrübəsinə əsasən insan amili əsas ünsür hesab olunmalı, mütəxəssislərin

peşəkarlıq səviyyəsinə diqqət verilməlidir. Çünki müəyyən qərarların qəbul olunması üçün materiallar onlar tərəfindən hazırlanır.

Banklar xüsusi vəsaitlərlə cəlb edilmiş vəsaitlər arasında müəyyən nisbəti gözləməlidirlər. Cəlb edilmiş vəsaitlərin çoxluğu riski çoxaldır. Kommersiya bankının ödəmə qabiliyyətinin azalması təhlükəsini yaradır. Bu da son nəticədə bir bankın digər bir bankın təsiri altına düşməsinə səbəb ola bilər. Beləliklə xüsusi kapitalın idarə olunması bankların yüksək gəlir əldə etməsində və passivlərin dayanıqlığının təmin olunmasında mühüm rol oynayır.

Resursların əsasən xüsusi kapitallar hesabına formalaşması heç də doğru siyasət hesab olunmur. Kapitalın quruluşundakı qeyri-mütənasiblik kommersiya bankının fəaliyyətini əks etdirən göstəricilərin pisləşməsinə, pul resursları bazarında imicin zəifləməsinə gətirib çıxarda bilər.

Resursların bilavasitə və vasitəsilə cəlb olunması. Bu resursların dəyəri və müddəti bankın irəli sürdüyü tələblərə cavab verməlidir. Əlavə resursların cəlb olunmasına dair əsaslandırılmış təkliflər hazırlanmalıdır, bunlar tələb və təkliflər əsasında olmalıdır.

Beləliklə, resursların idarə olunması sahəsində bankın “Aktiv və passivlərin idarə edilməsi” Komitəsi əsas vəzifə və səlahiyyətlərini korporativ idarəetmə üsullarına əsasən təkmilləşdirməlidir. Bank risklərinin müasir səviyyədə idarə edilməsi prosesi bankın fəaliyyəti zamanı yarana biləcək risklərin müəyyən edilməsi, onlar barədə hesabatların hazırlanması, məqbul risk limitlərinin müəyyən edilməsi vasitəsi ilə onlara nəzarət edilməsi və risklərin azaldılmasıdır. Yüksək riskin xarakterik olduğu sahələrdə irəliləyişə nail olmaq üçün banklar korporativ idarəetmənin mexanizmini inkişaf etdirməlidirlər. Bunun əsasında risk amilinin təsirini azaldan korporativ prinsiplərinə və davranış qaydalarına uyğun, aydın müəyyən olunmuş qaydalar, tədbirlər planı hazırlamalı və təcrübədə tətbiq olunmalıdır.

İpoteka kreditləri institutunun inkişafı ilə kommersiya banklarının kredit risklərinin dərəcəsi artır, bank işində ciddi maneələr yaradır. Risklərin əmələ gəlməsinin əsas səbəbləri əhalinin kreditləşdirilməsində lazımi təcrübənin olmamasından, kreditləşdirmə əməliyyatlarının kifayət qədər əmək tutumlu olmasından və s. ibarətdir. Əhalinin mənzilə olan tələbatının obyektiv və dəqiq

qiymətləndirilməsini respublika səviyyəsində yanaşma və koordinasiya etmək vacibdir. Uzunmüddətli mənzil kreditləşdirilməsi sisteminin idarə edilməsi və yaradılması üçün dövlət tərəfindən tam nəzarət olunan xüsusi təşkilat olmalıdır. Bankın kredit siyasəti, bankın korporativ prinsiplərinə və davranış qaydalarına uyğun aydın müəyyən edilmiş, hərtərəfli düşünülmüş əməliyyat anlayışlarından, qaydalarından və kredit əməliyyatları üzrə standartlardan ibarət olmalıdır.

Azərbaycanın Kommersiya Banklarında kredit risklərinin daha səmərəli idarə etmək üçün bankın Kredit Komitəsi və Kredit Departamenti təkmilləşdirilmiş səviyyədə kredit risklərinin idarə edilməsi üçün “ənənəvi” metodla yanaşı daxili və xarici kredit dərəcəsi (reyting) sistemlərinə, kreditin ödənilməməsi ehtimalına və yığılma dərəcəsinə əsaslanan “riyazi” metodlardan istifadə etməlidirlər. Bu metod fəaliyyət nəticələrinin və kapital bölgüsünün hesablanması üçün imkan yaradır. Kredit risklərinin kəmiyyətinin ölçülməsi üçün yalnız kreditlərin ödənilməsi halları deyil, həmçinin risklərin spesifik müştəriyə və ya sənayeyə doğru konsentrasiyasını və girovun dəyərindəki dəyişiklikləri əks etdirən məlumatlar üzrə hesablamalar aparılmalıdır. Bu növ hər bir kredit üzrə və ya ümumi kredit portfeli üzrə kredit risklərinin məyyən olunması məqsədi ilə təhlil olunmalıdır.

Yuxarıda sadalananları nəzərə alaraq, qeyd olunmalıdır ki, Azərbaycan bank sektorunda banklar tərəfindən bank risklərinin idarə edilməsi üzrə tətbiq olunan risk menecmenti sistemləri mütəmadi olaraq təkmilləşdirilməli, Menecment Informasiya Sistemi təşkil olunmalıdır. Yüksək riskin xarakterik olduğu sahələrdə irəliləyişə nail olmaq üçün banklar qərarların qəbulunun xüsusi mexanizmini inkişaf etdirməlidirlər. Bu mexanizm kommersiya banklarının riskin hansı növü qəbul etmək iqtidarında olduğunu qiymətləndirməlidir; gözlənilən gəlirin uyğun riskin tələblərinə cavab verə bilib-bilməməsini təyin etməlidir. Effektivli daxili idarəetmə sistemi riskin nəzarəti üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Burada minimum tapşırıqlar vəzifə səlahiyyətlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi və məhdudlaşdırılması, nəzarətin təminatı mütəxəssislərin rotasiyası eləcə də bu məqsədlərin reallaşması üçün zəruri iş saatının ayrılması ilə əlaqələndirilir. Halbuki, xidmət vəzifələrindən istifadənin qarşısını alan daxili nəzarət sistemi olmasada aldanma ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə

məhdudlaşdıran düzgün təşkil olunmuş nəzarət mexanizmi fəaliyyət göstərməlidir. Azərbaycan Respublikasının bank sektorunda likvidlik əmsali çox yüksəkdir. Minimal normadan çox olmağına baxmayaraq kommersiya bankları likvidliyini və eyni zamanda ödəniş etmə qabiliyyətini daima saxlamalıdır. Bank fəaliyyətinin xüsusiyyətinə və aparılan əməliyyatların həcminə uyğun olaraq banklar likvidlik riskinin müəyyən olunması, qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi siyasətini, uyğun bank daxili qayda və prosedurları hazırlamalıdır. Kommersiya banklarının yürütdükləri pul-kredit siyasətində, qayda və prosedurların hazırlanması likvidliyə təsir göstərən kredit, bazar, əməliyyat və digər risklər də nəzərə alınmalıdır. Likvidliyin idarə edilməsi prosesi bank tərəfindən fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələrinin idarə olunması və nəzarəti üzrə aşağıdakıları əhatə edə bilən likvidliyin idarə edilməsi prosesi formalaşdırılmalıdır:

1. Aktivlərin idarə edilməsi üzrə: müxbir hesablarda olan qalıqların, kreditləşmə həcmnin, kredit portfelinin keyfiyyətinin, bankın qiymətli kağızlar portfelinin, repo əməliyyatları üzrə alınmış qiymətli kağızların monitorinqi və s.
2. Öhdəliklərin idarə edilməsi üzrə: son illərin tendensiyaları, mövsümi amillər, faiz dərəcəsinin dəyişdirilməsinə həssaslıq və digər makroiqtisadi amillər nəzərə alınmaqla, bank tərəfindən cəlb olunmuş vəsaitlərin həcmnin monitorinqi və s.

Bankların səmərəli idarə edilməsi məqsədilə strateji tədbirlər planı işlənib hazırlanmalıdır.

Strateji plan həm ətraflı, həm də anlaşılan bir sənəd olmalıdır. Bununla bərabər kommersiya bankının fəaliyyət göstərdiyi bazardakı tələbat, müştəri bazası, rəqabət və ümumi iqtisadi şərait haqqında optimal proqnozlara əsaslanmalıdır. Sağlamlaşdırılmış bank fəaliyyəti prinsiplərini əks etdirən Strateji plan bazarda müşahidə olunan həm iqtisadi, həm də rəqabət şəraitini nəzərə almalıdır. Kommersiya bankları tərəfindən mövcud olan real risklərin qiymətləndirilməsini əks etdirməlidir. Ayrı-ayrı bazar segmentlərində, o cümlədən kredit kartları, yaxud yalnız korporativ müştərilərə xidmət göstərən banklar strateji planın müvafiq bölmələrində bu segmentlərdə fəaliyyətin xüsusiyyətlərini kifayət qədər yetərli detallıqla açıqlamalıdır.

Strateji plan ən azı kommersiya banklarının fəaliyyətinin son üç ilini əhatə

etməlidir. Əsas strateji məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün təklif edilən tədbirləri tamamilə aydın və ətraflı şəkildə izah etməlidir. Strateji plan kommersiya bankının müvəffəqiyyətə nail olması imkanının mövcudluğunu, mənfəətli və təhlükəsiz işləyəcəyini və qarşılaşacağı riskləri səmərəli idarə etmək üçün adekvat kapital bazasını saxlayacağını sübutu üçün geniş formada hazırlanmalıdır.

Kommersiya banklarının səmərəli idarə edilməsi üçün geniş informasiya bazası tələb edilir. Vaxtında informasiya bankının idarə olunmasında mürəkkəb məqsədlərin həlli və bank xidmətlərinin təklifi üçün vacibdir.

İnternet şəbəkəsi kanalları vasitəsi ilə fəaliyyət göstərən kommersiya bankının strateji planında bank tərəfindən xidmət olunacaq bazarın və elektron kanallar vasitəsilə təklif olunacaq xidmətlərin geniş təsviri verməlidir. Internet potensial qlobal müştəri bazasına malik olduğunu və istənilən şəxs ona çatdırdığına görə, xidmət olunan bazar, təklif olunan xidmətlər üzrə məlumatların Internetdə açıqlanması lazımdır.

Bankların idarə olunması məsələləri qabaqcıl idarəetmə təcrübəsinə uyğunlaşdırılmalıdır. Məsələn: banklarda Səhmdarların ümumi yığıncaqlarının (SÜY) formatı və səhmdarların öz hüquqlarından istifadə etməsi kimi məsələlər təkmilləşdirilməlidir. Kommersiya banklarının sağlam mühitdə inkişafının və onlardan çirkli pulların yuyulması üçün alət kimi istifadə edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə bankların rəhbərlərinin və bankda mühüm iştirak payına malik səhmdarların müvafiq xüsusiyyətlərə malik olmasının təmin edilməsi də daxildir. Gəlir Banklar Haqqında Qanunda mühüm iştirak payına verilmiş anlayışa nəzər yetirək.

“Mühüm iştirak payı səhmdar kapitalının və ya səsvermə hüququnun 10 və ya daha çox faizini təşkil edən, yaxud müqavilə əsasında iştirakçısı olduğu hüquqi şəxsin qərarlarının qəbul edilməsinə mühüm təsir göstərməyə imkan verən paya birbaşa və ya dolayı yolla sahiblikdir”.

Göründüyü kimi, verilmiş anlayış kifayət qədər genişdir. Qanunverici orqan, zənnimizcə, belə bir anlayış verməkdə mühüm iştirak payı anlayışının mümkün qədər geniş tətbiqini təmin etmək məqsədini güdmüşdür ki, bu da, öz növbəsində, mühüm iştirak payının əldə edilməsi ilə bağlı məhdudiyyətlərin də daha geniş tətbiqi ilə

nəticələnir. Mərkəzi Bank banklarda mühüm iştirak paylarının əldə edilməsi sahəsində özünün nəzarət funksiyasının səmərəli şəkildə həyata keçirməsinə maneçilik törədə biləcəyinə dair ehtimal irəli sürmək mümkündür. Bu da öz növbəsində, ölkənin bank sistemində qeyri sağlam ünsürlərin təsir etməsinə və bank sisteminin tənəzzülünə gətirə bilər. Məhz bu səbəbdən hələ də inkişafda olan gənc bank sistemimizin mənfi ünsürlərdən qorunması üçün, zənnimizcə, bank qanunvericiliyində mövcud olan ziddiyyətlər və boşluqlar müəyyən edilib aradan qaldırılmalıdır.

NƏTİCƏ

Son illərdə respublikanın bank sisteminin təkmilləşdirilməsi, bu sahədə müasir idarəetmə üsullarının tətbiqi istiqamətində bir sıra əhəmiyyətli tədbirlər həyata keçirilib və normativ sənədlər qəbul olunub. Aparılan tədbirlər nəticəsində bank sisteminin inkişafında və qanunvericilik bazasında sürətli dəyişikliklər müşahidə edilib. İnkişafın əsas kəmiyyət və keyfiyyət parametrlərinə nəzər saldıqda isə danılmaz irəliləyişlərin olduğu görünür. Bununla belə qarşıda yeni vəzifələr durur, banklar öz fəaliyyətlərini bütün istiqamətlərdə beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırmalı, idarəetmə üsulları təkmilləşdirilməli və korporativ idarəetmə standartları geniş tətbiq olunmalıdır.

Banklarda müasir idarəetmə üsullarının təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə təklif edirik:

1. Qəbul olunmuş əsasnamələr, təlimatlar, qaydalar Korporativ İdarəetmə Standartlarının tələblərinə riayət edilməklə təkmilləşdirilmiş formalarda hazırlanmalıdır;

2. Banklarda Səhmdarların Ümumi Yığıncağının keçirilməsinin formatı və səhmdarların öz hüquqlarından istifadə kimi məsələlər təkmilləşdirilməlidir. Bankların fəaliyyətində korporativ idarəetmə problemlərinin həlli məqsədilə kommersiya banklarının səhmdarlarının, komitə üzvlərinin, inzibatçıların bank fəaliyyəti üzrə qanunvericilik və normativ-hüquqi bazasının təkmilləşdirməsi prosesində iştirakı təmin edilməlidir.

3. Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi qaydalarında tövsiyə olunmuş daxili komitələrin yaranması və onların fəaliyyəti idarəetmə prosesində mühüm rol oynayır. Onların iş üsulları təkmilləşdirilməlidir, komitələrin yaradılması məcburi olmamalıdır, seçim bankın fəaliyyətinə uyğun olaraq aparılmalıdır.

4. Bank resurslarının bilavasitə və vasitəsiz cəlb olunması, dəyəri və müddəti bankın irəli sürdüyü tələblərə cavab verməlidir. Banklarda əlavə resursların cəlb olunmasına dair əsaslandırılmış təkliflər hazırlanmalıdır, bunlar tələb və təkliflər əsasında olmalıdır. Resursların idarə olunması sahəsində bankın Aktiv və Passivlərin

idarə edilməsi Komitəsi vəzifə və səlahiyyətlərini korporativ idarəetmə standartlarının tələblərinə uyğunlaşdırmalıdır.

5. Risklərin idarə edilməsinin keyfiyyətini artırmaq üçün kommersiya bankları Bazel Komitəsinin bank nəzarəti üzrə tövsiyyələrindən, bank üçün arzuolunmaz hadisələrin ehtimallarının iqtisadi-statistik qiymətləndirilməsi daxil olmaqla, risklər üzrə beynəlxalq bank təcrübəsində tətbiq edilən qabaqcıl metodlardan istifadə etməlidirlər. Banklar risklərin daimi monitorinqini təmin etməlidirlər. Banklarda daxili nəzarət sisteminin səmərəli işləməsinə nail olmalı, bank əməliyyatlarının aparılması ilə bağlı nəzarətsiz qərarların qəbulunu istisna olunmalıdır.

6. Bank sektorunda banklar tərəfindən bank risklərinin idarə edilməsi üzrə tətbiq olunan risk menecmenti sistemləri mütəmadi olaraq təkmilləşdirilməli, Menecment Informasiya Sistemi təşkil olunmalıdır. Yüksək riskin xarakterik olduğu sahələrdə irəliləyişə nail olmaq üçün banklar qərarların qəbulunun xüsusi mexanizmini təşkil etməlidirlər.

7. Banklar risklərin idarə olunması sahəsində ixtisaslaşmış kadrların hazırlanmasına böyük önəm verməlidir. Kadrların hazırlanması özündə yalnız maliyyə və bank işini deyil, həm də riyazi-statistik modelləşdirməni əhatə etməlidir. Risk sistemlərini inkişaf etdirmək məqsədi ilə yeni xidmətləri və metodolojiyaları nəzərə almaqla sistemi zamanında mükəmməlləşdirmək üçün gündəlik dəstəkləməli və bu sahədə təcrübəni ardıcıl surətdə inkişaf etdirməlidir.

8. Bankın kredit siyasəti bankın korporativ prinsiplərinə və davranış qaydalarına uyğun aydın müəyyən edilmiş, hərtərəfli düşünülmüş əməliyyat anlayışlarından, qaydalarından və kredit əməliyyatları üzrə standartlardan ibarət olmalıdır. Kredit əməliyyatlarının təkmilləşdirilməsi bank risklərinə adekvat nəzarətlə müşayiət edilməlidir. Kommersiya bankları borc alanların maliyyə vəziyyətini müşahidə etməlidir. Öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi riskini və qoyulmuş girovun dəyərini obyektiv qiymətləndirməli, mümkün itkiləri nəzərə alaraq lazımi həcmdə ehtiyatlar formalaşdırmalıdır. Kredit risklərinin daha səmərəli idarə etmək üçün bankın Kredit Komitəsi və Kredit Departamenti təkmilləşdirilmiş səviyyədə kredit risklərinin idarə olunması üçün “ənənəvi” metodla yanaşı daxili və xarici kredit dərəcəsi sistemlərinə,

kreditin ödənilməməsi ehtimalına və yığılma dərəcəsinə əsaslanan “riyazi” metodlardan istifadə etməlidirlər. Banklar müəssisə və təşkilatlarla apardığı əməliyyatların risklərini müəyyənləşdirmək üçün əsas vasitələrdən biri borc alanların banklar qarşısındakı öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi haqqında informasiyanın ötürülməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinə diqqət etməlidir.

9. Əhalinin banklara etibar etdiyi pul vəsaitlərinin artırılması üçün ilkin şərait aşağıda qeyd olunan prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- İqtisadi subyektlərin dövlətə və biznes tərəfdaşlarına olan etimad dərəcəsi artmalıdır. Bunun özəl forması əhalinin maliyyə vasitəçilərinə olan etibarıdır;
- əhalinin real gəlirinin artımı davam etdirilməlidir.
- əhalinin əmanətlərinin böyük qisminin banklara cəlb olunması məqsədi ilə bank sektoruna etibarının artırılmasının əsas şərtlərindən biri əmanətlərin qorunması sisteminin təkmilləşdirilməsidir.

10. Banklar fəaliyyətinin müxtəlif sahələrinin idarə edilməsi və nəzarəti üzrə aşağıda göstərilən tədbirlər həyata keçirilməlidir.

Aktivlərin idarə olunması üzrə:

- müxbir hesablardakı qalıqların;
- kreditləşmə həcmnin;
- kredit portfelinin keyfiyyətinin;
- kreditlər üzrə faiz dərəcəsinin;
- bankın qiymətli kağızlar portfelinin;
- repo əməliyyatları üzrə alınmış qiymətli kağızların;
- təminat qismində istifadə oluna bilən aktivlərin;
- likvidliyin adekvat səviyyədə saxlanması məqsədilə satıla bilən əsas və digər qeyri-likvid vəsaitlərin monitorinqləri keçirilməlidir.

Öhdəliklərin idarə olunması üzrə

- son illərin tendensiyaları, mövsümi amillər, faiz dərəcəsinin dəyişdirilməsinə həssaslıq və digər makroiqtisadi amillər nəzərə alınmaqla, bank tərəfindən cəlb edilmiş vəsaitlərin həcmnin, depozitlərin həcmnin (o cümlədən, bankların və digər hüquqi şəxslərin düpozitləri, “overnayt” əməliyyatlarının),

- öhdəliyin növü, öhdəlik üzrə kreditor və onun yerləşdiyi ərazi nəzərə alınaraq öhdəliyin mənbələri üzrə cəmləşmənin;
- balansarxası öhdəliklərin monitorinqləri aparılmalıdır.

Bank resurslarının idarə edilməsi çoxcəhətli olmaqla mürəkkəbdir. Bu problemin həlli nəinki bank aktivləri və passivlərinin vaxtaşırı təhlilini və respublika iqtisadiyyatının real vəziyyətinin təhlilini tələb edir.

11. Bank işinin mədəniyyətinin inkişafı bank sistemində islahatların mərkəzi elementlərindən biri olmalıdır. Bu sahədə ən əsas problemlərin həlli üçün:

- qəbul olunan öhdəliklərin icrasına görə kredit təşkilatları rəhbərlərinin məsuliyyətinin artırılması;
- bank fəaliyyətinin transparentliyinin inkişafı;
- kredit təşkilatları rəhbərliyinin, əməkdaşlarının, həmçinin təsisçilərinin fəaliyyətinin etik normalarının səviyyəsi və peşə mədəniyyətinin artırılması və s. istiqamətlərdə tədbirlər həyata keçirilməlidir.

12. Kommersiya banklarında idarəetmə üsullarının təkmilləşdirilməsində zəruri olan tədbirlərdən biri də sahə menecerlərinin hazırlanmasıdır. Bu məqsədlə dövrü mətbuatda informasiya bülletenlərin buraxılmalıdır. Seminarlar, elmi-praktiki konfransların təşkili, bank işçilərinin ixtisaslarını artırmaq üçün xarici ölkələrə ezam edilməsi və s. kimi işlərin təşkili vacibdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Qanunlar və normativ sənədlər

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Bakı, 1995.
2. Azərbaycan Respublikasının Mülkü Məcəlləsi. Bakı: Qanun, 2005.
3. Mərkəzi Bank haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 10 dekabr 2004.
4. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 6 dekabr 2016 tarixli 1138 nömrəli fərmanı.
5. Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (16 yanvar 2004-cü il)
6. Banklarda Korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi Qaydaları// Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı, Bakı, 03 noyabr 2004-cü il.
7. Banklarda Korporativ idarəetmə standartları. Mərkəzi bank, 3 iyun 2013-cü il
8. Banklarda korporativ idarəetmə Standartlarının təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatasının qərarı № 1951100027, Bakı, 27 iyun 2019-cu il
9. Banklarda risklərin idarə olunması haqqında Qaydalar, Mərkəzi Bank, 9 dekabr 2013-cü il.
10. Bankların likvidliyinin idarə olunması haqqında Qaydalar, Mərkəzi Bank, 20 noyabr 2009.
11. Aktivlərin təsnifləşdirilməsi və mümkün zərərlərin ödənilməsi üçün ehtiyatların yaradılması qaydaları, Mərkəzi Bank, 18 dekabr 2013.
12. Banklar haqqında normativ sənədlər toplusu, Hüquq ədəbiyyatı, Bakı 2007, 284 s.
13. Məcburi ehtiyatların norması, hesablanması və saxlanması qaydaları, Mərkəzi Bank, 10 iyul 2012.
14. Banklarda kreditlərin verilməsi Qaydaları. Mərkəzi Bank, 18 noyabr 2008.

Azərbaycan dilində

15. Ağayev, A.Q. Maliyyə terminlərinin lüğəti / A.Q.Ağayev. Bakı: ZİYA -2005. -421 s.
16. Azərbaycan banklarında korporativ idarəetmə (sorgu nəticələri):[Elektron resurs]-

Bakı:-57 s. www.Ifco.org

17. Abbasov, A.H. Qiymətli kağızlar bazarının formalaşması və inkişaf perspektivləri / Abbasov, A.H. –Bakı: Biznes Universiteti- 2005.-254 s.
18. Azərbaycan Beynəlxalq Bankı ASC Strateji planı:[Elektron resurs]-Bakı,2008-2010.- www.ibar.az
19. Azərbaycan Beynəlxalq Bankı/Risqlərin idarə edilməsi haqqında məlumat. :[Elektron resurs]-Bakı, 2012.-www.ibar.az
20. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı/İllik hesabat:[Elektron resurs]-Bakı, 2014-2020- www.cbar.az
21. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının bank sektorunun əsas göstəricilərinin statistik icmalı:[Elektron resurs]-Bakı, -2019-2020-ci illər. www.cbar.az
22. Abdullayev, C. Biznesdə uğur idarəetmə orqanları arasındakı münasibətlərdən başlayır//Bakı:Korporativ İdarəetmə icmalı, Beynəlxalq maliyyə korporasiyası - 2005 Aprel-May. №1- s.11-12.
23. Adilzadə E., Kolin Bakli. Korporativ idarəetmə anlayışı // Bakı: Korporativ İdarəetmə icmalı, Beynəlxalq maliyyə korporasiyası-2005 Aprel-May. №1- s. 4-8.
24. Abdullayev Ş.Ə. Bankların resursları və onların idarə olunması sistemləri / Abdullayev Ş.Ə.-Bakı: Çarşıoğlu,- 2008.-188 s.
25. Ataşov, B.X. Maliyyə Nəzəriyyəsi. Dərslik / B.X.Ataşov və başqaları. – Bakı: Kooperasiya- 2014.- 647s.
26. Bağirov, M.M. Müasir iqtisadi şəraitdə bankların inkişaf meyilləri//Bakı: Odlar Yurdu Universitetinin elmi-pedoqoji xəbərlər jurnalı, -2000, -s.15
27. Beynəlxalq hesablaşmalar üzrə Bankın internet saytı. www.bis.org
28. Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının Rusiyanın Banklarda Korporativ İdarəetmə Layihəsinin internet saytı. www.Ifco.org
29. Bəşirov, R. Bank işi. Dərslik / R.Bəşirov. – Bakı: MBM, -2016, -392 s.
30. Eynullayev, V. Daxili Audit Haqqında Qanun-Azərbaycanın Korporativ İdarəetmənin inkişafında növbəti addım// Bakı Beynəlxalq maliyyə korporasiyası, Korporativ İdarəetmə icmalı-yanvar-aprel 2008 №10,- s. 2-5.
31. Əhmədov, B. Kredit risklərinin idarə olunmasında dərəcələndirmə sistemi // - Bakı:

- Banklar və Biznes jurnalı, 2009. № 06(31), - səh. 22-25.
32. Əhmədov, H.M. İdarəetmənin pedoqogika və psixolojiyası// H.M. Əhmədov, A.V. Həsənov, H.B. Bayramov, - Bakı:- Beynəlxalq Universiteti poliqrafiya və nəşriyyat mərkəzi, - 2004. - 324 s.
 33. Heybətov, K. Bank resursları və onların idarə olunması// - Bakı :İqtisadiyyat və Audit Aylıq Elmi-praktik jurnal.-2010. №1-2, - 27-31 s.
 34. İvanova, T. Banklarda korporativ idarəetmə// -Bakı: Beynəlxalq maliyyə korporasiyası, Korporativ İdarəetmə icmal, - Avqust-Sentyabr 2005. - №3, - s. 8-12.
 35. İƏİT-nin Korporativ İdarəetmə prinsipləri: [Elektron resurs] /Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası, - 2006. 61 s. www.Ifco.org
 36. Kərimov, A.E. Bank menecmenti və marketinqi. Dərs vəsaiti / A.E.Kərimov, - Bakı: Səda çap evi,-1996.- 38 s.
 37. Kərimov, A.M. Maliyyə, Qanun / A.M.Kərimov, - Bakı, -2001, - 352 s.
 38. Kapital bankda korporativ idarəetmə: [Elektron resurs] /Kapital bank ASC. - Bakı, - 2018 www.kapitalbank.az
 39. Korporativ idarəetmə/ ABTM-nin materialları, Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzi, - Bakı, -2008,-51 s.
 40. Kərimova, T. İnvestisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsi formaları // -Bakı: İqtisadiyyat və Audit Aylıq Elmi-praktik jurnal,- 2010.№1-2, -s. 9-12.
 41. Kazımov, Z. Azərbaycan bank sektorunda korporativ idarəetmənin əsasları// Beynəlxalq maliyyə korporasiyası, Korporativ İdarəetmə icmal,- İyun-İyul 2005. - №2, - s. 11-12.
 42. Quliyeva, A.E. Bank sisteminin dayanıqlılığına təsir edən amillər// Respublika elmi praktiki konfransın materialları, Kooperasiya, -Bakı:- 2011, səh. 347-350.
 43. Muradova, P.V. Azərbaycanın bank sistemində müasir idarəetmə üsullarının tətbiqi məsələləri// -Bakı: İqtisadiyyat və Audit Aylıq Elmi-praktik jurnal, -2010. №1-2, - s.13-17.
 44. Musayev, A.F. Qiymətli kağızlar bazarı/ A.F. Musayev, H. H. Vəliyev, A.S. Quliyev, - Bakı : Səda çap evi, - 1999, - 324 s.

45. Muradov, V.A. Aktivlərin və passivlərin idarə edilməsində bank menecmentinin rolu// Elmi-praktiki konfransın materialları, Azərbaycan Kooperasiya Universiteti, - Bakı, - 2003, - s. 189-191.
46. Məmmədov, Z. F. Bank fəaliyyətinin əsasları/ Z. F. Məmmədov, - Bakı: Elmi nəzəri və praktiki məlumat kitabı, İqtisad Universiteti Nəşriyyatı, -2013, - 472 s.
47. Novruzov, N. A. Maliyyə. Dərslik./N. A. Novruzov, X .Ə. Hüseynov- Bakı : Kooperasiya, -2007, -468 s.
48. Nadirov, A.A. Maliyyə və birja terminləri lüğəti/ A.A. Nadirov, Z.Ə. Səmədzadə. - Bakı : Naksuana, -2006, - 206 s.
49. Zeynalova, Ü. Azərbaycanda Korporativ İdarəetmə: Təmsilçilik risk və onun hüquqi tənzimlənməsinin əsasları [Elektron resurs] /-Bakı, 2016. www.dentons.com.
50. Zülfüqarov, A.A. Bank fəaliyyətində risklər və onların qiymətləndirilməsi// - Bakı:- Maliyyə və uçot jurnalı - № 7-8, -s. 38-43.
51. Zeynalova, Ü. Banklarda mühüm iştirak payı//-Bakı: Beynəlxalq maliyyə korporasiyası, Korporativ İdarəetmə icmalı, -Yanvar-Aprel 2008. №10,-s. 6-8.

Rus dilində

52. Андронов, В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / Андронов В.В. - Москва: Рос. акад. Предпринимательства. Экономика, -2003, - 478 с.
53. Арабова, Н. Грачева, М. Особенности корпоративного управления в банках: [Электронный ресурс] /www.cfin.ru
54. Алиев, Б.Х. Системный подход при проведении комплексного мониторинга банковских рисков. Финансовая политика: проблемы и решения / Б.Х. Алиев, С.И. Салманов - Москва, - 2015.-17 251, -с. 27-36.
55. Антонова, В.Г. Корпоративное управление: Учебное пособие/ В.Г. Антонова - Москва: ИНФРА-М, - 2010, - 288 с
56. Асват, Д. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики/ Асват Дамодаран,- Украин, -2016,-496 с.

57. Васильев, Е.С. Реализация принципов корпоративного управления в коммерческих банках – залог их устойчивого развития// -Тула: Известия Тульского Государственного Университета, - 2010. №1-2, - 233-236 с.
58. Гасанов, А. Правовые аспекты корпоративного управления в Азербайджане [Электронный ресурс]/ Информационный юридический портал Азербайджана. - Баку- Февраль 23, 2010. www.legal.az
59. Газин, Г. Корпоративное управление в России/ Г. Газин, - Москва: редакция Вестника McKinsey, - 2003№3
60. Гусейнов, Э.В. Роль лидерства в современном менеджменте// материалы Республиканской Научно-практической конференции «Кооперация», -Баку, - 2011, - 96-98 с.
61. Дементьева, А.Г. Основы корпоративного управления. Учебное пособие / А.Г. Дементьева, Московский государственный институт международных отношений «Университет» МИД России. – Москва, - 2009, - 575 с.
62. Кондратьев, В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс/ В.Б. Кондратьев, – Москва: Наука, - 2003, - 320 с.
63. Кузнецова, Л.В. Эффективность корпоративного управления банковской деятельности [Электронный ресурс]/Монография, - 2012.URL <http://bgscience.ru/lib 10413>.
64. Кодекс по корпоративному управлению в Центральной Азии [Электронный ресурс] /www.pr.kg
65. Кулиев, Т.А. Управление человеческими ресурсами. Учебник/ Т.А. Кулиев, Э. Д. Азизова, З. И. Мустафаев и др.- Баку: издательство Экономического Университета,- 2012,- 363с.
66. Лаврушин, О. Управление деятельностью коммерческого банка/ О. Лаврушин,- Москва: Юрист, - 2002, - 688 с.
67. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие/ С.А. Орехов, - Москва: ИТК Дашков и К°, -2008, - 440 с.
68. Плотникова, И.В. К вопросу об управлении рыночным риском в коммерческом банке в соответствии с новыми требованиями Базельского комитета/ И.В.

- Плотникова, - Москва: Финансы и кредит, -2015. №18(642), -14-22 с.
69. Пронина, З.Ю. Кодекс корпоративного поведения как инструмент повышения эффективности корпоративного управления/ З.Ю. Пронина, - Москва: Изд. Креативная экономика, -2008. №11, - 111-117 с.
70. Роберт, В.Колб. Финансовый менеджмент/ Роберт, В.Колб. Рикардо, Дж.Родригес. - Москва: Издательство Дело и сервис, -2001, - 496 с.
71. Русинов Ф.М., Попова Е.В. “Теория Корпоративного управления неустойчивым состоянием экономики”, изд. Рос. Экон. Акад. - Москва, 2002, 60 с.
72. Развитие и осуществление Кодекса корпоративного управления. Материалы регионального семинара Евразии [Электронный ресурс] / Республика Грузия, г. Тбилиси, - 2009. (www.pr.kg)
73. Стивен П.Роббинс, Мэри Коултер. Менеджмент. Издательский дом "Вильямс", Москва, 2004, 880 с.
74. Сборник научных трудов [Электронный ресурс] /СевКавГТУ «Экономика». – 2008. №8. URL: http://science.ncstu.ru/articles/econom/2008_8
75. Тютюник, А.В. Банковское дело/ А.В. Тютюник, А.В. Турбанов, - Москва : Финансы и статистика. - 2005, - 608 с.
76. Федорова, Е.А. Риск-менеджмент в процессе корпоративного управления деятельностью коммерческого банка/ Е.А. Федорова, - Тула: Известия Тульского Государственного Университета, -2010, -115-124 с.
77. Шеин, В.И., Корпоративный менеджмент. Опыт России и США / В.И. Шеин, А. В. Жуплев, А.А. Володин, - Москва : «Новости», - 2001, - 402 с.
78. Шпотов, Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы. Пробл. теории и практики упр. / Б. Шпотов, - Москва : – 2000.N 1,- 89-94 с.

İngilis dilində

79. Bollard A. Corporate governance in the finansial sector: [Electronic resource] BIS Review. -2003. №18. P. 2. URL: <http://www.bis.org/review/r030416b.pdf>.
80. Demsetz R., Saidenberg M., Strahan P. Agency problems and risk taking at banks. [Electronic resource] /FRBYN Staff reports. -1997. №29.

URL: http://www.newyorkfed.org/research/staff_report/sr29.pdf.

81. Enhancing corporate governance for banking organisations. [Electronic resource]/Basel. -September 1999, - P. 3.URL:<http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>
82. Enhancing bank transparency, op.cit.; Principles for the management of credit risk.[Electronic resource]/Basel.-September 2000. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>
83. Enhancing corporate governance for banking organisations, op.cit. P. 7; Charkham J. Guidance for the directors of banks. Global corporate governance forum .[Electronic resource]/ World Bank, OECD, -2003, -P. 23. URL:http://www.gsgf.org/library/Discussion_Papers_and_Focus%20Notes/Focus_2_Guidance_for_Directors_of_Banks.pdf
84. Macey J., Ohara M. The corporate governance of banks. [Electronic resource]/FRBNY Economic policy review, - 2003.Vol.9.No1,- P. 10 URL:<http://www.ny.frb.org/research/epr/03v09n1/0304mace.html>

İnternet resursları:

85. www.nbcbank.az
86. www.atabank.com
87. www.vtb.az
88. www.turanbank.az
89. www.pashabank.az
90. www.bankofbaku.com

İxtisarların siyahısı

AR	Azərbaycan Respublikası
ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
İƏİT	İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf üzrə Təşkilat
SECO	İsveçrənin iqtisadi məsələlər üzrə Dövlət Katibliyi
MDB	Müstəqil Dövlətlər Birliyi
Kİ	Korporativ İdarəetmə
SÜY	Səhmdarların ümumi yığıncağı
MHBS	Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları
ARMB	Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı
RİK	Risqlərin idarə edilməsi komitəsi
MKR	Mərkəzləşdirilmiş Kredit Reyestri