

**АЗЯРБАЙЃАН РЕСПУБЛИКАСЫ ТЯЩСИЛ НАЗИРЛИЙИ
АЗЯРБАЙЃАН ДЮВЛЯТ ИГТИСАД УНИВЕРСИТЕТИ**

MAGISTRATURA MЯRKЯZI

Əlyazması hüququnda

Алханов Новруз Рювшян оьлу

**КОРПОРАТИВ МЦНАСИБЯТЛЯРИН ТЯШКИЛИ МЕТОДИКАСЫ
mюvzusunda**

MAGISTR DISSERTASIYASI

**İstiqamətin şifri və adı: İİM 020000 - Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə
İxtisasın şifri və adı: İİM 020002 - Biznesin idarə edilməsi**

**Elmi rəhbər:
досент М.Я.Ялийев**

**Magistr proqramının rəhbəri i.ц.ф.д.,
i.ц.ф.д., dosent R.Ə.Abbasova**

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasıнын мцдирі:

i.ц.ф.д., dosent

М.Я.Яliyev

Bakı - 2014

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3-6
FƏSİL I. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN FORMALAŞDIRILMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI	
1.1. Korporativ idarəetmə problemi.....	7-9
1.2. Korporativ münasibətlərin iştirakçıları.....	10-22
FƏSİL II. KORPORATİV MÜNASİBƏTLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ	
2.1. Səhmdarların ümumi yığıncağının təşkili və əsas səlahiyyətləri	23-31
2.2. Müşahidə şurası və onun təşkili.....	31-40
2.3. İdarə heyətinin təyin olunması, səlahiyyətləri və vəzifələri.....	40-52
FƏSİL III. KORPORASIYANIN DİREKTORLAR ŞURASININ NÜMAYƏNDƏLİK VASİTƏSİLƏ NƏZARƏTİNİN TƏŞKİLİ	
3.1. Korporativ idarəetmənin mərkəzi nümayəndəlik vasitəsilə həyata keçirdiyi daxili nəzarəti.....	53-56
3.2. Müşahidə Şurasının tərkibi və təmsil olunma şərtləri	56-61
3.3. “Ceneral Motors” şirkətinin korporativ idarəetmə siyasətinin əsas problemləri.....	61-66
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	67-74
ƏDƏBİYYAT.....	75-76

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə korporativ idarəetmənin tək yeganə modelinin olmaması fikri təqdim olunan bu və digər işlərin leytmotividir. Bundan əlavə təcrübədən göründüyü kimi, region ölkələrinin amirlik iqtisadiyyatı sistemlərindən bazar iqtisadiyyatına keçməsi yeganə bir model üzrə baş vermir. Korporativ idarəetmə modellərinin böyük bir çoxluğu mövcuddur və bunlardan bizim vəziyyətimizə uyğun olanını seçə bilərik.

Korporativ idarəetmə şirkətlərin istiqamətləndirilməsi, nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edir. Korporativ idarəetmə rəhbərlik, Müşahidə şurası, nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlar, azlıq təşkil edən səhm sahibləri və digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir. Yüksək səviyyədə təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətlərin fəaliyyətini genişləndirir, onların xarici kapitalla çıxışını artırmaqla iqtisadiyyatın davamlı inkişafına kömək edir. İnkişaf edən ölkələrdə dövlət və elm adamlarının korporativ idarəetmə məsələlərində diqqəti əsasən, korporativ idarəetmənin şirkətlərin yerli və global kapitalla çıxış imkanının artırılmasında mümkün rolu üzərində cəmlənmişdir. Lakin, kapitalla çıxış zərurətindən asılı olmayaraq, korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili daha məhsuldar fəaliyyətlə nəticələnir. İnkişaf etmiş idarəetmə strukturları və prosesləri şirkət daxilində qərarların qəbulu prosesini təkmilləşdirir, baş idarəetmə heyətin dəyişdirilməsi üçün effektiv planlaşdırmanı təmin edir, fəaliyyət növündən və maliyyə mənbələrindən asılı olmayaraq şirkətlərin davamlı inkişaf imkanını artırır.

Korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili rəqabət qabiliyyətini artırır, kapital bazarlarına korporativ çıxışı asanlaşdırır, beləliklə, maliyyə bazarlarının inkişafına kömək edir və iqtisadi inkişafa təkan verir. Korporativ idarəetmənin təşkili metodlarının təkmilləşdirilməsi şirkətin idarəetmə strukturu daxilində qərarların qəbulu prosesini yaxşılaşdırma bilər, bu isə maliyyə və biznes əməliyyatlarının effektivliyini artırmalıdır. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə, həmçinin, hesabat sisteminin təkmilləşdirilməsinə və nəticədə, şirkətin məsul işçiləri tərəfindən aldatma və ya qanuna riayət etməmə halları ilə bağlı riskin azaldılmasına kömək edir. Effektiv idarəetmə sistemi tətbiq edilən qanun və müddəaların yerinə yetirilməsinin təmin

edilməsinə kömək etməlidir. Bu, həmçinin, şirkətlərin ölkə daxilində və beynəlxalq aləmdə daha yaxşı reputasiya qazanmalarına imkan verməlidir.

BMK korporativ idarəetməni investisiya prosesinin bütün mərhələlərinə inteqrasiya edən çoxsahəli maliyyə təşkilatları arasında liderdir. İnvestisiyaların təşkili, investisiya imkanlarının qiymətləndirilməsi və Müşahidə şurası üzvlərinin təyini işində uzunmüddətli praktiki təcrübə BMK-ya korporativ idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsinə imkan verir.

Müştəri şirkətlərin korporativ idarəetmə təcrübəsi üzərində diqqətin cəmləndirilməsi BMK-ya müştəri şirkətləri üçün mənfəət qazandırmağa, investisiya risklərinin azaldılmasına, reputasiyalarına xələl gətirəcək risklərin aradan qaldırılmasına və əməliyyat apardığı ölkələrdə kapital bazarlarının inkişafına yardım imkanı verilir.

Korporasiya şirkətin əməliyyatlarının idarə olunması hüququnu menecerlərə verir. Elə buna görə də, şirkətlərin səhmdarları, prinsipial əhəmiyyətli qərarlar istisna olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin bir çox aspektləri üzrə qərarların qəbul olunması hüququnu direktorlara və menecerlərə ötürürlər. Korporasiyanın kapitalının əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində, yəni hər biri şirkətin əhəmiyyətsiz dərəcədə kapitalına sahib olan çoxsaylı səhmdarlar tərəfindən korporasiyanın təsis edilməsi zamanı onun fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitələrinin səhmdarlar tərəfindən «güzəştə» verilməsi sahiblik və idarəetmə vəzifələrinin ayrılmasına gətirib çıxarır.

Yuxarıda qeyd edilənlər mövzunun aktuallığını vurğulayır. Çünki, korporativ idarəetmə problemi kifayət sayda maraqlı qruplar – səhmdarlar, kreditorlar, qulluqçular, təchizatçılar, alıcılar, yerli əhali üçün əhəmiyyətlidir. Bütün bu maraqlı şəxsləri korporasiyanın əmlakında «həmiştirəkçi» adlandırmaq olar. Bu anlayış altında investisiyaları tam və ya qismən yaradan, beləliklə də, korporasiyanın işinin keyfiyyətində maraqlı olan şəxslər nəzərdə tutulur. Korporativ idarəetmədə hansı qrup «həmiştirəkçilər» təmsil olunmalıdır sualı şirkət qarşısında duran fundamental məsələdir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. Korporativ idarəetmə sahəsində Respublikamızda geniş tədbirlər həyata keçirilir, onun qanunvericilik bazasının genişləndirilməsi, bu sahədə məqsədli dövlət proqramlarının reallaşdırılması kimi vacib addımlar atılır. Bu məsələnin inkişaf istiqamətləri ilə əlaqədar korporativ

idarəetmə standartların ratifikasiya edilmiş və bir sıra yerli və xarici ölkələrin iqtisadçı alimləri tərəfindən araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi korporativ idarəetmə işləri sahəsində əldə edilmiş təcrübənin qiymətləndirilməsi və korporativ idarəetmənin, o cümlədən, idarə heyəti, rəhbərlik və səhmdarlar arasında münasibətlərin və strukturların təkmilləşdirilməsinə dair məsələlərin təhlili, bu sahədə şəffaf və məzmunlu maliyyə tövsiyələrin verilməsindən ibarətdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektini korporativ idarəetmə standartlarına uyğun fəaliyyət göstərən müəssisələr təşkil edir. Tədqiqatın predmetini korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi meyarları təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını AKİL çərçivəsində korporativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik bazasının müddəaları, Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materialları təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Biznesdə korporativ münasibətlərin iştirakçılarının xüsusiyyətləri təhlil edilmişdir;
- Səhmdarların ümumi yığıncağının əsas səlahiyyətləri qruplaşdırılmışdır;
- Müşahidə Şurasının təşkili mexanizmləri müəyyənləşdirilmişdir;
- İdarə heyətinin vəzifələri qruplaşdırılmışdır;
- Müşahidə Şurasında təmsilin şərtləri tədqiq edilmişdir;
- Effektiv korporativ idarəetmənin təhlili və onun təsərrüfat fəaliyyətinə təsiri qiymətləndirilmişdir;
- Biznesdə korporativ idarəetmə sisteminin inkişafına dair təkliflər irəli sürülmüşdür.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin illik hesabatları, Azərbaycan Respublikasının Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi, mövzuya aid monoqrafiya və əsərlər təşkil edir.

Dissertasiyanın quruluşu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, 7 Paraqraf, Nəticə və təkliflər, Ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

FƏSİL I. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. Korporativ idarəetmə problemi

Korporativ idarəetmə sistemi özü-özlüyündə, şirkətin öz investorlarının maraqlarını təmsil və müdafiə etməsi üçün təşkilati modeldir. Direktorlar şurasından tutmuş icra qurumunun əmək haqqının ödənilməsi sxemi və müflisləşmənin bəyan edilməsi mexanizmlərinə qədər bir çox şey bu sistemə daxildir. Tətbiq olunan modelin tipi bazar iqtisadiyyatı çərçivəsində mövcud olan şirkətin quruluşundan asılıdır. O, müasir korporasiyaya sahiblik və onun idarə edilməsi üzrə vəzifə bölgüsü faktının özünü əks etdirir.

Biznesin korporativ forması nisbətən yeni təzahürdür və o, zamanın müəyyən tələblərinə cavab olaraq meydana gəlib. Hüquqi dillə desək, korporasiya ayrı-ayrı şəxslərin təşkilatıdır. Bu təşkilat müstəqil iqtisadi subyekt kimi, korporasiyanın ayrı-ayrılıqda hər bir üzvünə məxsus olan hüquq, imtiyaz və öhdəliklərdən fərqli olan müəyyən hüquqlara, imtiyazlara və öhdəliklərə malikdir. Biznesin korporativ formasının dörd xüsusiyyəti investorlar üçün daha cəlbedicidir: korporasiyanın hüquqi şəxs kimi müstəqilliyi, fərdi investorların məhdud məsuliyyəti, fərdi investorlara məxsus olan səhmlərin digər şəxslərə verilməsi imkanı, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə. Əvvəlinci iki xüsusiyyət korporasiyanın məsuliyyəti ilə onun ayrı-ayrı üzvlərinin məsuliyyəti arasında sərhəd qoyur: korporasiyaya məxsus olan şey, onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər və korporasiyanın daşdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər. Fərdi investorların məsuliyyət dərəcəsi, onların korporasiyaya qoyduqları payın həcmi ilə məhdudlanır və uyğun olaraq, onların mümkün olan ziyanları qoyduqları paydan artıq olmayacaqdır. Biznesin korporativ idarəedilməsi formasının yayımlanması investorlar üçün investisiya riskinin diversifikasiya edilməsi imkanını yaradır, belə ki, onlar «yumurtaları bir səbətə qoymadan» (yəni, kapitallarının hamısını bir quruma sərf etmədən), eyni zamanda bir sıra şirkətlərdə də iştirak edə bilərlər. Bunun sayəsində, korporasiyalar iqtisadiyyatın indiki miqyaslarında zəruri olan maliyyə ehtiyatlarını qazanır, eləcə də səviyyəsi hər bir fərdi investorun imkanı

xaricində olan riski üzərinə götürə bilər. Bununla yanaşı, şirkət fəaliyyətinə nəzarətin bir hissəsinin itirilməsi hesabına məhdud məsuliyyətin üstünlüyü əldə edilir. Korporasiya şirkətin əməliyyatlarının idarə olunması hüququnu menecerlərə verir. Elə buna görə də, şirkətlərin səhmdarları, prinsipial əhəmiyyətli qərarlar istisna olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin bir çox aspektləri üzrə qərarların qəbul olunması hüququnu direktorlara və menecerlərə ötürürlər. Korporasiyanın kapitalının əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində, yəni hər biri şirkətin əhəmiyyətsiz dərəcədə kapitalına sahib olan çoxsaylı səhmdarlar tərəfindən korporasiyanın təsis edilməsi zamanı onun fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitələrinin səhmdarlar tərəfindən «güzəştə» verilməsi sahiblik və idarəetmə vəzifələrinin ayrılmasına gətirib çıxarır. Açıq tipli iri korporasiyalar üçün kapitalın belə xırdalanması, nəinki istisna haldır, daha çox normal vəziyyətdir. Məsələn, Britaniyanın ümumiyyətlə iri səhmdarı olan açıq tipli iri korporasiyalarının yalnız 13%-də malik olduğu zərfdə kapitalın 25%-dən çox hissəsi olan səhmdar mövcuddur. Bu tipli şirkətlərin ancaq 6%-də yalnız bir iri səhmdar vardır və ancaq yüzdə bir halda bir səhmdara məxsus olan zərf səhmdar kapitalının 75%-dən çoxdur. Əgər, sahibkarların və menecerlərin maraqları tamamilə üst-üstə düşmüş olsaydı, sahiblik və şirkətin fəaliyyətinə nəzarət funksiyalarının biri-birindən ayrılması heç bir ciddi problemlər yaratmazdı. Bu maraqların ayrılmasını fərz etmək üçün isə bizim kifayət qədər əsasımız var. Birincisi, menecerlər səhmdarların maraqları ilə birbaşa əlaqədar olmayan korrupsiyanın ölçüləri, yaxud tutduqları vəzifə ilə bağlı hakimiyyət və nüfuz kimi bir sıra amillərin təsirinə məruz qalırlar. Belə mülahizələr menecerləri, nəinki səhmdarların maraqları ilə uyuşmayan və hətta, onların ziyanına olan (deyə ki, şirkətin ofisi üçün yeni göydələnin tikintisi barədə) qərarların qəbuluna gətirib çıxara bilər. İkincisi, menecer və səhmdarların aldıkları maddi mükafatların forması və ölçüləri biri-birindən fərqlənir. Ənənəvi olaraq, menecerlərə əmək haqqı şəklində təminatın zəmanəti verilir. Eyni zamanda isə, şirkət özünün bütün öhdəlikləri üzrə hesablaşdıqdan sonra, səhmdarlar onun gəlirinin qalan hissəsinə sahiblik iddiasında ola bilərlər. Bu iki mükafatlandırma formasının bir-biri ilə əlaqələndirilməsinin qeyri-mümkünlüyü onların təbiətindən irəli gəlir, halbuki bu istiqamətdə bir çox cəhdlər edilib. Menecerlərə şirkətin səhmləri, opsiyonlar şəklində mükafatlar verilmiş, eləcə də onların əmək haqlarının

səviyyəsinin korporasiya səhmlərinin dəyər səviyyəsilə uzlaşdırılması cəhdi edilmişdir.¹

Menecerlər ilə səhmdarların maraqlarının uzlaşdırılmasının bu cür əsaslandırılmış üsullarının uğurla nəticələndiyi halda da problem olduğu kimi qalır. Bir qayda olaraq, səhmdarlar konkret korporasiyaya öz əmanətlərinin bir hissəsini qoyub, investisiyalarını bir sıra şirkətlər arasında paylaşırlar. Menecerlər isə əksinə, öz əmanətlərini bir yerdə - işlədikləri şirkətdə cəmləşdirirlər. İş onların başlıca sərvətidir və onun itirilməsi onlar üçün çox ciddi təhlükə yaradar. Buna görə də, son nəticədə maraqlarının uzlaşacağı ehtimalına baxmayaraq, menecer səhmdarın bəyənməyəcəyi qərarlara üstünlük verə bilər. Səhmdarlar korporasiyanın yüksək gəlir əldə edəcəyi əməliyyatlara üstünlük verirlər. Eyni zamanda menecerlərə isə, gözlənilməz hadisələrin yaratdığı təhlükənin azaldılması üçün atılan addımlar sərfəlidir, məsələn: xarici borc hesabına yox, bölüşdürülməmiş gəlir hesabına maliyyələşdirmə, yaxud şirkət kapitalının diversifikasiyası yolu ilə müflisləşmə təhlükəsinin azaldılması.

Bir qrup kimi, səhmdarlar korporasiyanın idarəedilməsinə nəzarəti həyata keçirməyə səy göstərirlər. Səhmdarların sayı çox olduqca, ayrı-ayrılıqda onların hər birində nəzarətə vaxt və qüvvə sərf etməyə istək az olur. Mənfəətin hamı arasında bərabər paylandığı zaman idarəetmənin qayğılarını heç kim öz üzərinə götürmək istəmir. Bu, iqtisadçıların «minib ödənişsiz getmək» problemi («free rider» problem) adlandırdıqlarının klassik nümunəsidir. Səhmdarların hər birinin korporasiyanın inzibati heyətinin fəaliyyətinə nəzarət etməli olduğu halda onlar bu iş üzrə sözləri digərlərinin öhdəsinə qoymağa meyllidirlər («minib ödənişsiz getmək»). Digər tərəfdən, əgər heç kim «arabanı çəkməyəcəksə», onda arabada heç kim də getməyəcəkdir. Buna görə, səhmdarların idarəetməyə belə münasibəti nəticəsində şirkətin fəaliyyəti nəzarət altından çıxıb bilər. Səhmdar kapitalın «xırdalanması» səbəbindən idarəetmə və sahibkarlıq funksiyalarının məlum ziddiyyətlərinin yarandığı şəraitdə inzibati heyətin fəaliyyətinə nəzarət məsələlərinin həlli, elə korporativ idarəetmə probleminin özünü təşkil edir.

¹ Укшд Укут, Ыекфеуошл нбтуешь му еучтшдшош, Шыефтигд, Иуеф Нфнэьдфкэ, 2003.

1.2. Korporativ münasibətlərin iştirakçıları

Yuxarıda şərh olunanların nəticəsi kimi, korporativ idarəetmənin əsas funksiyası şirkətə maliyyə ehtiyatlarını təqdim etmiş səhmdarların maraqlarına uyğun olaraq şirkətin fəaliyyətini təmin etməkdir. Bu tərif üzə çox sadə görünə də, özündə bir sıra mürəkkəb və mühüm məsələləri ehtiva edir:

- Əgər korporasiyanı müxtəlif tipli səhmdar qrupları (iri və xırda, adi və imtiyazlı səhmlərin sahibləri) təşkil edirsə, bu qrupların da hüquqları ayrıca təmsil olunmalıdır?
- Korporasiyanın fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi həm kənar borcun və həm də səhmdar kapitalın hesabına həyata keçirilir. Bu isə, şirkətin kreditorlarının və səhmdar kapitalın sahiblərinin maraqlarının müxtəlifliyini ehtimal edir. Bununla əlaqədar, korporativ idarəetmə sistemində bu hər iki kateqoriya təmsil olunmalıdır?
- Səhmdar və borc kapitalı investisiyanın yalnız bir tipini - maliyyə kapitalını təmsil edirlər. Eyni zamanda, şirkət fəaliyyətinin digər üzvləri isə, kapitalın başqa növlərini, məsələn, muzzla işləyən əməkdaşlar «insan kapitalı»-nı investisiya edirlər. Korporasiyanın idarəetmə sistemi bu qrup investorların da maraqlarını nəzərə almalıdır?

Bunlar sadə məsələlər deyil və müxtəlif ölkələrdə onların həllinin özünəməxsus üsulları mövcuddur. Aşağıda görəcəyik ki, korporativ idarəetmənin müxtəlif ölkələrdəki tərkibinin və proseslərinin müxtəlifliyi bu üsullardakı fərqləri müəyyənləşdirir. Buna baxmayaraq, öncədən bu məsələlərin bəzilərinin üzərində daha müfəssəl dayanmağa cəhd edək. Beləliklə, birincisi, şirkətin fəaliyyətinə kapital qoyan investorların müxtəlif qrupları mövcuddur. Maliyyələşdirilmə həm səhmdar və həm də borc kapitalın hesabına həyata keçirilir. Belə şəraitdə isə, səhmdarların və kreditorların maraqlarının müxtəlifliyi daha xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Səhmdarların qalıq mənfəət adlanan bir şeyi, yəni şirkətin gəlirindən onun kreditorlar, təchizatçılar, əməkdaşlar, hökumət və s. qarşısındakı bütün öhdəlikləri üzrə məbləğlər çıxıldıqdan sonra qalan vəsaiti almağa hüquqları vardır. Beləliklə, korporasiya tərəfindən bu və ya digər qərarın qəbul edilməsi nəticəsində gözlənilən

mənfəətin səviyyəsi yüksək olduqca səhmdarlar daha yüksək mənfəət götürməyə ümid edirlər. Korporasiyanı borc kapitalla təmin edənlər (istiqrazların sahibləri və banklar) isə, səviyyəsi onlar ilə korporasiya arasındakı müqavilədə təsbit olunmuş mənfəəti götürürlər. Buna görə də kreditorlar korporasiyanın yüksək gəlir almasında maraqlı olmaya da bilirlər. Onları qoyduqları vəsaitlərin mütləq özlərinə qaytarılması daha çox maraqlandırır. Elə buna görə də, kreditorlar investisiya alternativlərinin müəyyənləşdirilməsində müəyyən konservatizm göstərməyə meyllidirlər və səhmdarlardan fərqli olaraq yüksək mənfəətlərin alınmasına aparan, lakin eyni zamanda riskin yüksək səviyyəsi ilə bağlı olan qərarlara çox az üstünlük verirlər. Maraqların bu konflikti borc kapitalın payı çox olan və sahibləri yüksək riskli investisiya qoyuluşuna meyllənən korporasiyalar üçün xüsusilə səciyyəvidir. Bu ona görə baş verir ki, uğurlu kapitalqoyuluşu və yüksək gəlirlərin alındığı halda mənfəət yalnız sahibkarların payına düşür, investisiya proqramı iflasa uğradıqda isə ən çox zərər çəkən kreditorlar olur. Hər necə olursa olsun, şirkətin səhmdarları və kreditorlarının maraqlarının xarakterindəki fərqlər onu ehtimal edir ki, bu qruplarda korporasiyanın idarə edilməsinə nəzarət üzrə fərqli üsullar yarana bilər, eləcə də onları bu nəzarətin icrasına sövq edən bir-birindən fərqli səbəblər əmələ gəlir.

Bununla yanaşı, korporasiyanın idarəetmə sistemindəki təmsilçilik problemi maliyyə investorlarının mövcudluğu faktı ilə sona yetmir. Şirkətin fəaliyyətində bu və ya digər formada öz payları olan investorların digər kateqoriyaları da vardır. Belə ki, qulluqçular şirkət çərçivəsində uğurla istifadə oluna biləcək (şirkətdən xaricdə isə az dəyərli olan) özlərinə məxsus səciyyəvi vərdiş və bacarıqlarını şirkətin ixtiyarına verməklə bu investisiyaları həyata keçirirlər. Əgər, şirkətlər məşğulluq üçün optimal şərait yaratmaq iqtidarında deyilsə, şirkət və ya sənaye sahəsi üçün belə səciyyəvi investisiya tipləri uğurla gerçəkləşdirilə bilməz. Əgər, qulluqçular həqiqətən də investordurlarsa (insan kapitalının təchizatçıları), onda onların maraqları maliyyə investorları olan səhmdarların maraqlarından mühüm dərəcədə fərqlənə bilər.

Bundan əlavə, əgər biz korporasiyanın idarə edilməsi üzrə «qeyri-maliyyə» investorlarının hüquqlarını tanıyırsaq, biz onu da etiraf etməliyik ki, korporasiyanın yalnız qulluqçuları bu cür investorlardan deyil, başqaları da var. Belə ki, bu və ya digər korporasiyanın təchizatçıları çox hallarda başqa məqsədlərə yönəldilməsi mümkün olmayan və yalnız korporasiyanın sifarişlərinin yerinə yetirilməsi üçün

istifadə olunan avadanlığa vəsait sərf edirlər. Məsələn, avtomobil sənayesi üçün hissələr hazırlayan və konkret avtomobil müəssisəsini bu və ya digər detal və ya hissə ilə təchiz edən istehsalçını təsəvvür edək. Bu detal və hissələr konkret istehsalçının buraxdığı yalnız bir avtomobilin tipində istifadə oluna bilər. Təchizatçı da bu nadir detal və hissələrin hazırlanması üçün zəruri olan avadanlığa vəsait sərf etməyə məcburdur. Beləliklə, təchizatçının gəliri avtomobil istehsalçısının fəaliyyəti ilə elə sıx bağlanır ki, ona da istehsalatın investoru kimi baxmaq olar.²

«Qeyri-maliyyə» investorlarının siyahısı yalnız qulluqçular, təchizatçılar və alıcılarla tükənir. Yerli idarəetmə orqanları yeni şirkətlərin cəlb edilməsi və onların rəqabət qabiliyyətinin artırılması məqsədilə infrastrukturu genişləndirməklə və şirkətlər üçün əlverişli vergiqoyma şəraiti yaratmaqla korporasiyanın fəaliyyətinə kapitalqoyuluşunu həyata keçirirlər. Ərazilərində şirkətin fəaliyyət göstərməsində birbaşa maraqlı olduqları üçün onlar belə hərəkət edirlər. Bundan əlavə, bu şirkətlər regionun həyatına əhəmiyyətli dərəcədə təsir (həm müsbət və həm də mənfi) göstərirlər, məsələn, əhalinin məşğulluğunu təmin edirlər, digər tərəfdən isə ətraf mühiti çirkləndirə bilərlər. Belə olan halda, yerli əhalinin bu şirkətlərin idarə olunmasında iştirak etmək hüququ varmı?

Həqiqətən də, korporativ idarəetmə problemi kifayət sayda maraqlı qruplar - səhmdarlar, kreditorlar, qulluqçular, təchizatçılar, alıcılar, yerli əhali üçün əhəmiyyətlidir. Bütün bu maraqlı şəxsləri korporasiyanın əmlakında «həmiştirakçı» adlandırmaq olar. Bu anlayış altında investisiyaları tam və ya qismən yaradan və beləliklə də, korporasiyanın işinin keyfiyyətində maraqlı olan şəxslər nəzərdə tutulur. Korporativ idarəetmədə hansı qrup «həmiştirakçılar» təmsil olunmalıdır sualı şirkət qarşısında duran fundamental məsələdir. Bu mənada, korporativ idarəetmənin nə cür həyata keçirilməsi məsələsinin mühümlüyü ayrıca şirkətin, yaxud ayrıca inzibati vahidin çərçivəsindən kənara çıxır və bu da iqtisadi səviyyəyə daha ümumi mülahizələrin nəzərə alınmasını tələb edir.

Keçid dövrü şəraitində korporativ idarəetmənin səmərəliliyi səhmdar münasibətlərinin müxtəlif aspektlərinin uğurlu inkişafından birbaşa asılıdır. Hətta, müəssisələrin özəlləşdirildiyi halda da, onların fəaliyyəti idarəetmə və nəzarətin

² www.google.az

səmərəli sistemindən birbaşa asılıdır. Xüsusilə keçid dövrünün ilk mərhələlərində korporasiyaların idarəetmə sistemləri əsas diqqəti yalnız müəssisənin işinə deyil və həmçinin, bu müəssisələrin daha səmərəli fəaliyyətinə imkan verəcək daxili idarəetmə qurumlarının yaradılmasına yönəltməlidirlər. Müəssisələrin maliyyələşdirilməsini, idarə və nəzarət edilməsini həyata keçirməyə qadir olan institutların təsis edilməsi keçid dövründəki iqtisadiyyatın uğurlu inkişafı üçün ilkin şərtlərdir və bunlardan kənarda korporativ mülkiyyət sektoru yarana bilməz. Bununla əlaqədar olaraq, mərkəzi məsələ aşağıdakıdır: bu institutlar hansı üsulla yaradılmalıdır, artıq mövcud olan təşkilatlarda hansı islahatlar keçirilməlidir və keçid dövrünün iqtisadiyyatı çərçivəsində onların fəaliyyətinə korporativ idarəetmənin və nəzarətin hansı modelləri tətbiq edilməlidir.

Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə korporativ idarəetmə üçün bir neçə müxtəlif mexanizm istifadə olunur:

1. Korporasiyanın direktorlar şurasında iştirak.
2. Düşməncəsinə udulma (qəsb edilmə).
3. Səhmdarlardan etibarnamə üzrə səlahiyyətlərin alınması.
4. Müflisləşmə mexanizmi.

Səhmdarlar: - Qanuna və mahiyyətinə görə Amerika korporasiyaları səhmdarların mülkiyyəti sayılır. Onların hüququnda sahibkar kimi nəzarət imtiyazı nəzərdə tutulur. İqtisadçılar bunu «nəzarətin qalıq hüququ» adlandırırlar. Başqa sözlə, səhmdarlar korporasiyanın aktivlərinə aid olan ixtiyari qərarı qəbul etmək hüququna (əgər, bu hüquq qanun və ya kontraktın şərtləri ilə başqa şəxslərə, yaxud qruplara verilməyibsə) malikdir. Səhmdarların bu «qalıq» hüquqları olduqca məhduddur. Amerika qanunlarına görə, səhmdarların korporasiyanın cari işindəki iştirak hüququ direktorların seçimi ilə məhdudlanır. Sonra isə, bu direktorlar səhmdarların adından şirkəti idarə edir. Səhmdarlar nizamnamənin bu və ya digər maddələrinin dəyişdirilməsi, direktorların seçilməsi və dəyişdirilməsi, eləcə də korporasiyanın (onun birləşdirilməsi və ya satılması) ləğvinə səbəb ola bilən mühüm «üzvi» təkliflərin qəbulu və ya rədd edilməsi zamanı səsvermədə iştirak etmək hüququna malikdir. Korporasiyanın cari işlərinə səhmdarların bunlardan əlavə təsir etməyə hüquqları yoxdur. Şirkətin dividendlərinin səviyyəsinin təyin olunmasında,

menecerlərin işə götürülməsi və ya işdən azad edilməsində, korporasiyanın edəcəyi iri investisiyaların müəyyənləşdirilməsində səhmdarlar birbaşa heç bir rol oynamır.

Əgər, səhmdarların hüquqları cüzidirsə, onların öhdəlikləri daha da azdır. Səhmdarlar özəl sektorda təqaüd planlarının müzakirəsi istisna olmaqla korporativ idarəetmə problemləri üzrə səsvermədə iştirak etməyə borclu deyillər. Səhmdarların hər il keçirilməli olan ümumi iclası daha çox ənənəvi mərasim xarakteri daşıyır və daha çox zərurətdən yox, prosedur nöqteyi-nəzərindən keçirilir. Yalnız «etibarnamə uğrunda yarış» adlandırılan səhmdarların səsləri uğrundakı mübarizə mühüm istisna təşkil edir. Səhmdarlar səslərini fəaliyyətdə olan menecment heyətinə, yəni alternativ proqramı müdafiə edən tərəflərə verə bilər (etibar edə bilər), yaxud öz şəxsi proqramları ilə çıxış edə bilər. Buna baxmayaraq, səhmdarların təkliflərinin korporasiyanın hər günkü fəaliyyətinə aidiyyəti olmamalıdır və bu təkliflər menecment üçün məcburi deyildir.

Səhmdarların korporasiyanın cari işinə təsir hüquqları faktiki olaraq seçkilərlə, zəruri halda isə sahibkarların adından şirkəti idarə edən direktorların dəyişdirilməsi ilə məhdudlanır. Korporasiya direktorlarının işinin əsasında iki fundamental prinsip dayanır: onlar səhmdarların vahid kollektivinin nümayəndələridir və onların ümumi maraqlarının gerçəkləşdirilməsi məsələlərinə xidmət etməlidir. Korporasiya səhmlərinin sahibləri direktorları seçən yeganə qrupdur və bu qrupa xidmət etmək onların borcudur.

Korporasiyanın səhmdarlarının oynadığı özünəməxsus rol korporasiya tərkibindəki müxtəlif qurumlar arasındakı ixtiyari seçimin nəticəsi deyildir. Səhmdarlar gəlirlərinə heç bir şəkildə zamanət verilməyən yeganə qrupdur: iqtisadçıların verdikləri tərifi görə, səhmdarların gəliri qalıqdan ibarətdir, yəni korporasiya müqavilələr üzrə bütün öhdəliklərini icra etdikdən sonra qalan məbləğdir. Beləliklə, əgər direktorlar şurasının məsuliyyəti səhmdarların rifah səviyyəsi ilə uzlaşırsa, onun vəzifəsi bu məsələnin həllinin təmin olunması üçün menecmentə lazımi rəhbərliyin edilməsidir.

Korporasiyanın bütün digər öhdəlikləri müqavilə ilə müəyyənləşdirildiyi şəraitdə qalıq mənfəətin artımı faktiki olaraq ümumi mənfəətin artımı olur. Buna görə də, şirkətin fəaliyyətinə nəzarət hüquqları ilə qalıq mənfəət üzrə hüquqları uzlaşan səhmdarlar sadəcə öz maraqlarını güdərək səmərəli qərarlar qəbul etməyə

qadirdirlər. Bu maraqlar səhmdarların rifahının artmasının məcrasında durur və buna yardım üçün mümkün olan hər şeyin edilməsi direktorlar şurasının borcudur.

Korporativ münasibətlərin digər iştirakçıları: - Sayca artan dövlət qanunvericilik normaları korporasiyaların direktorlar şurasına korporativ münasibətlərin səhm sahibləri olmayan (və səs hüququ olmayan) müxtəlif iştirakçıların maraqlarının nəzərə alınması imkanını verir. Hazırda, əksər ştatlarda korporasiyaların sosial məsuliyyətini nəzərə alan qanunlar qəbul edilib. Məsələn, Ohayo ştatının qanunları aşağıdakıların nəzərə alınmasını direktorların ixtiyarına verir: 1) qulluqçuların, təchizatçıların, kreditorların və istehlakçıların maraqları; 2) ştat və ölkə iqtisadiyyatının ümumən maraqları; 3) yerli əhalinin sosial maraqları; Bununla yanaşı, bu kimi qanunvericilik aktlarının çoxusu səhmlərin nəzarət zərfinin başqa əllərə keçməsi hallarının yalnız məhdud kontekstində yaranır və onların heç biri korporasiyanın səhmdarı olmayanların maraqlarının nəzərə alınmasını direktorlar şurasının öhdəsinə qoymur. Belə öhdəliyin əleyhinə olan ən başlıca etiraz isə, hamıya tabe olan şuranın heç kimə hesabat verməməsi mülahizəsidir. Şübhə vardır ki, fəaliyyət üzrə «iştirakçılar»ın bütün qruplarının təmsil olunması şuranın siyasiləşməsinə gətirib çıxarar. Qiymətli Kağızlar və Birjalar üzrə Komissiya'nın sabiq üzvü Cozef Qrandfestin rəyinə görə, «korporativ münasibətin elə onların öz maraqları naminə göstərilən fəaliyyətə nəzarət və ya etiraz etmək səlahiyyətləri olmayan iştirakçıların adından digər vəziyyətdə dəstəkləmədiyi qərar həllini hazırlamağa məcbur olacaq».

Direktorlar şurası:- Amerika qanunlarına görə korporasiyanın fəaliyyətinə unitar direktorlar şurası rəhbərlik edir. Qanun icraçı və müstəqil direktorlar arasında vəzifələrin diferensiasiyasını aparmır, o yalnız korporasiyanın ümumən işi üzrə şuranın məsuliyyətini müəyyənləşdirir. Şura üzvlüyü üzrə funksiyaların icraçı və müstəqil direktorlar (yəni, şirkətdə maraqları olan inzibatçılar və dəvət olunanlar, müstəqillər) arasında bölüşdürülüb paylanması barədə qərarı şirkətin səhmdarları verməlidir. ABŞ-da müstəqil direktorlar şuralarda sayca çoxluq təşkil edir. Adətən, on iki nəfərlik şurada doqquz müstəqil direktor olur. Şirkətlərin əksəriyyətinin baş müdiri həm də onun sədri vəzifəsini icra edir və adətən, o, şuranın üzvü olur. Amerika qanunvericiliyi icraçılıq və rəhbərlik funksiyalarının diferensiasiyasından imtina edərək, şura üzvləri arasında da vəzifə bölgüsünü aparmır. Həm icraçı və həm

də qeyri-icraçı direktorların hamısı bir şura üzvü kimi korporasiya və onun səhmdarlarının etimadlı şəxsi sifətində fəaliyyət göstərirlər.

Etimadlı şəxsin məsuliyyəti konsepsiyası şirkətin səhmdarları tərəfindən ona həvalə edilən öhdəliklərin hökmən şərtsiz icrası məfkurəsinə əsaslanır. Səhmdarların göstərdiyi etimad belə şəxsin məsuliyyətini adi işgüzar davranış standartlarından xeyli kənara çıxarır. Korporasiyanın direktorları öz səhmdarlarının etimadlı şəxsi kimi adi işgüzar münasibətlərdə normal sayılan hərəkətlərə görə məsuliyyətə cəlb oluna bilər. Məsələn, başqa şirkətin aktivlərini satın alan korporasiya direktoru onların dəyərinin gözlənilən artımı barədə satıcını məlumatlandırmağa heç də borclu deyil. Direktoru olduğu korporasiyanın aktivlərini aldıqda isə, belə məlumatı aşkarlamalıdır. Əgər o bunu etməsə, öz səhmdarlarının etimadlı şəxsi kimi vəzifə borcunu yerinə yetirməmiş olur. O, bu hərəkətinin səbəblərinin və niyyətlərinin xarakterindən asılı olmayaraq məsuliyyətə cəlb oluna bilər. Qanuna görə korporasiya direktorları səhmdarlarının işləri üzrə etimadlı bir şəxs kimi onların maraqlarına namus və vicdanla xidmət etməlidir. Bu o deməkdir ki, şura üzvləri öz funksiyalarını korporasiyanın maraqlarına daha məqsəduyğun hesab etdikləri şəkildə icra etməlidir. Bu zaman onlar, belə vəziyyətdə adi uzaqgörən adamın ehtiyatlandığı dərəcədə ehtiyat göstərirlər. Sağlam düşüncədən doğan ehtiyatlılıq ideyası ilk baxışdan göründüyü kimi heç də qeyri-müəyyən deyil, o direktorlar şurasının fəaliyyət şərtləri ilə «davamlılıq» sınağını keçir. Bu ideya direktoru öz vəzifəsinin icrası prosesində kifayət həcmdə məlumatdan istifadə etməyə, həmin məlumatı tənqidi öyrənməyə, daha sonra belə şəraitdə ehtiyatlı və uzaqgörən adi adamın edəcəyi əməllər çərçivəsində fəaliyyət göstərməyə vadar edir. Məsuliyyət hissi, korporasiyaya sədaqət direktorları yalnız şirkətin və onun səhmdarlarının maraqları dairəsində öz vəzifələrini icra etməyə vadar edir. Bu xüsusilə də, direktorun vəzifəsindən sui-istifadə edərək öz şəxsi məqsədlərini güdə biləcəyi sövdələşmələrə aiddir. Əgər, bu və ya digər sazişdə belə hal gözlənilirsə, direktor qərar qəbul edən şəxslərə maraqların potensial konflikti barədə xəbərdarlıq etməlidir, bu əməliyyatın hazırlanması və aparılmasından imtina etməlidir. Bundan əlavə, maraqların konflikti barədə xəbərdarlıq və direktorun əməliyyatdan imtinası faktının özü hələ kifayət deyildir: əgər, hər hansı sövdələşmə

baş tutubsa, o korporasiyaya münasibətdə vicdanlı olmalıdır və onun vicdanlılıq dərəcəsi diqqətli və tənqidi araşdırma obyektidir.

Direktorlar tərəfindən bu öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi onların qanun üzrə məsuliyyətə cəlb edilməsinə gətirib çıxarır. Direktorlara səhmdarların etimadlı şəxsi kimi öhdəliklərinin pozulmasına gətirib çıxaran əməllər üçün öz mövqelərindən istifadə etmək qadağan olunur. Amerika məhkəmələrində tez-tez korporasiya direktorlarının mənşələrini özləri də izah edə bilmədikləri, qeyri-qanuni və səhmdarları qarşısındakı öhdəliklərə zidd alınmış gəlirləri araşdırılır. Qanun məlumatın məxfiliyini mühafizə edir: korporasiyadaxili məlumata əsaslanan sövdələşmələr qadağandır, onların icrası isə məhkəmə icraatının yüksək dərəcəli ixtisaslaşmış və səmərəli sistemi, daxili normalar və inzibati qurumlar tərəfindən cinayət məsuliyyətinə cəlb edilməklə nəticələnir. Açıq tipli korporasiyalardakı daxili məlumatın kənara verilməsi üzrə ciddi və müxtəlif tələblər və eyni zamanda, kollektiv iddia və ya direktorların məhkəməyə cəlb edilməsi tədbirləri səhmdarların maraqlarının səhlənkarlıq və saxtakarlıqdan müdafiəsinin səmərəli alətidir.³

Qanun səhmdarlara yalnız səhlənkarlıq və saxtakarlıqdan müdafiə təklif edə bildiyi halda, biznes ilə əlaqədar riskdən qorumaq imkanına qadir deyildir. İşgüzar qərarların qəbul edilməsi normaları bu halda direktorları fərasətsizlikdə ittiham olunmaqdan qoruyur. Onlar göstərir ki, şirkətin uğursuzluqları təkcə direktorların səhlənkarlığı və ya vicdansızlığı səbəbindən baş vermir: hər bir işgüzar əməliyyatın bağlı olduğu risk ən xoş niyyətləri belə uğursuzluğa düşür edə bilər. Nə qədər ki, direktorlar bu və ya digər sövdələşmədə maraqlı deyildir, onun predmeti barədə yaxşı məlumatlıdır və özlərinin ehtimal etdiyi kimi korporasiyalarının maraqları üzrə hərəkət edirlər, onlar «səbəb və nəticə» sxemi üzrə səhv ittihamlardan yaxşı qorunurlar.

Direktor şuraları və menecerlər: - Bir sıra az hallar istisna olmaqla, korporasiya özünün hansı səciyyəvi funksiyalarının direktorların rolu ilə bağlı olduğunu təyin edir. Bu halda qanun özünün müəyyən bir rəyini tövsiyə etmir. Lakin, Amerikanın səhmdar şirkətlərində bu funksiyaların necə olması və ola biləcəyi qanunvericilikdə göstərilməsə də, bu barədə ümumiyyətlə qəbul edilmiş rəy

³ www.search.aznet.org.

mövcuddur. Biznes məsələləri üzrə Dəyirmi masa öz bəyanatında korporasiya direktorlarının aşağıdakı öhdəliklərini müəyyənləşdirir: 1) direktorlar şurasının və menecmentin seçilməsi və yenidən seçilməsi prosedurlarına nəzarətin edilməsi; 2) korporasiyanın maliyyə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və onun fondlarının bölüşdürülməsi; 3) korporasiya tərəfindən öz sosial öhdəliklərinin icrasının yoxlanılması; 4) korporasiya fəaliyyətinin qanuna müvafiq olmasının təmin edilməsi. Böyük Britaniyadakı Kedberi Komitəsi də oxşar şəkildə direktorlar şurasının aşağıdakı funksiyalarını təklif edir: 1) korporasiyanın strategiyasının qiymətləndirilməsi; 2) korporasiyanın əsas ehtiyatlarının (əsas təyinatlılar da daxil olmaqla) idarə olunması; 3) korporasiya əməkdaşlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi; 4) korporasiyanın davranış normalarının təyin edilməsi .

Hərçənd ki, qanunvericilik icraçı və müstəqil direktorların səlahiyyətlərini biribirindən ayırmır və direktorların hamısı korporasiyanın işləri üzrə həmrəyliklə məsuliyyət daşıyır, müstəqil direktorların ehtimal olunan rolu çox aydın görünür. Onların vəzifəsi menecerlərin fəaliyyətinin müstəqil qiymətləndirilməsini həyata keçirmək, eyni zamanda şəxsən özlərinin menecerlərə həvalə etdikləri səlahiyyətlər üzrə məsuliyyət daşımaqdır. Əgər, bu səlahiyyətlər əməlidirsə, onda menecerlər onların işlərinə həddən artıq müdaxilələrdən azad olmalıdır. Conatan Çarkhem öz məqaləsində qeyd edib ki, bu, korporasiyanın direktorlar şurasının səmərəliliyini müstəqil direktorların hesabatlılıq prinsipi ilə müdaxiləsizlik tələblərinin hansı səviyyədə uzlaşdırıla bilməsi bacarığından yüksək dərəcədə asılı edir.

Şuranın müstəqil üzvlərinə menecerlərin onlara olan hesabatlarının təmin edilməsi üçün mühüm və praktiki qeyri-məhdud səlahiyyətlər verilib. Ehtimal olunur ki, bu səlahiyyətlərin istifadə olunması üçün direktor şuraları kifayət qədər hökmə malikdir. İcraçı və müstəqil direktorların səlahiyyət dairələrinin qanunvericiliklə differensiyasının olmamasına baxmayaraq, hakimiyyət balansı menecmentin xeyrinə yönəlib. Buna, bir sıra amillər səbəbdir: bura, həm qərarların qəbulu, rəhbərlik, konsaltinq, nəzarət funksiyalarını özündə cəmləməyə məcbur olan müstəqil direktorların ikili vəziyyəti, həm təbiətinə görə son dərəcə fərdi xüsusiyyət daşıyan biznes mədəniyyəti (onun çərçivəsi daxilində korporasiyanın surəti onun rəhbəri ilə eyniləşdirilir), həm direktorların seçilməsi prosedurları (ona müvafiq olaraq menecerlər özlərinə direktor yox, direktorlar seçirlər), həm icraçı baş

direktorun (adətən, şuranın iclaslarına sədrlik edən) şuranın cari işi üzrə həyata keçirdiyi səmərəli nəzarət daxildir.

Bunun nəticəsində, ABŞ-da direktor şuralarının işində əslində belə bir vəziyyət yaranıb ki, müstəqil direktorlar öz başlıca rollarını nüfuzlu icraçı baş direktorun seçimində, təyinatında və dəstəklənməsində görürlər. C.Lorşun ABŞ-da korporasiyaların direktor şuraları haqqındakı monoqrafiyasına daxil edilmiş bir müstəqil direktorun mülahizələrini numunə kimi göstərək: «Mən hesab edirəm ki, şura öz başlıca öhdəliyini icraçı baş direktorun seçimində görür... Şura şirkətin idarə olunması ilə məşğul olmur, lakin onun vəzifəsi şirkətin ən yaxşı rəhbərlər tərəfindən idarə olunması barədə hamıda olan inamın yaşamasına yönəlib». Və daha sonra «Yalnız iki işin edilməsi çox vacibdir. Birincisi, icraçı baş direktorun işdən azad olunması vaxtını müəyyən etmək və onun əvəzinə başqasını tapmaq... İkincisi, onun məvacibinin və mükafatlarının səviyyəsini təyin etmək» .

Institusional investorlar: - Nəzarət funksiyalarının daha fəal icrası üçün institusional investorlar daha yaxşı vəziyyətdədirlər. ABŞ-da institusional investora məxsus olan ümumi səhmdar kapital korporasiyaların məcmu kapitalının 60%-nə yaxınlaşır, bəzi nəhəng şirkətlərdə isə bu rəqəm daha iridir. Bundan əlavə, belə investorlar fərdi investorlardan fərqli olaraq səhmlərin iri zərfinin sahibidirlər və onların sərəncamında olan səhmdar kapitalı çox yüksək dərəcədə təmərküzləşibdir. Səksənci illərin sonunda əlli iri institusional investor korporasiyaların məcmu səhmdar kapitalının 27%-nə və Amerikanın yüz nəhəng şirkətinin bundan ikiqat çox sayda səhmlərinə (kurs dəyəri üzrə) sahib olublar. «Standard ənd Puers»in siyahısına daxil olan 500 şirkətin səhmlərinin 34%-i iyirmi institusional investora məxsus olub.

Ayrıca bir xüsusi qrup kimi institusional investorların korporasiyanın fəaliyyətinə fəal nəzarətlə məşğul olmaq üzrə həm əsasları və həm də imkanları var. Buna baxmayaraq, bu yaxın zamanlara qədər onlar da fərdi səhmdarlar kimi qeyri-fəal olublar. Xüsusilə də, direktorlar şurasının işində birbaşa iştirak edərək korporasiya üzərində nəzarət məsuliyyətini öhdələrinə götürməkdən boyun qaçıırırdılar. Son zamanlar institusional investorların fəallığının artması, xüsusilə də təqaüd fondlarının fəaliyyətinin geniş reklam edilməsi səhmlər üzərində institusional sahiblik probleminə ictimaiyyətin diqqətini cəlb edib. İri zərflərin sahibi olan iri investorların korporasiyanın menecmentinə göstərdiyi təsir iki

məqamla (şərtlə) bağlıdır. Birincisi, korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarət işində iri institusional investorların əsaslandığı dəlillər, iri fərdi investorları elə bu işi görməyə təhrik edən dəlillərlə hansı dərəcədə eynilik təşkil edir və bu iki tip investorun imkanları hansı dərəcədə biri-birinə oxşardır? İkincisi, əgər şirkətlərin menecerləri institusional investorların maliyyə menecmentinə hesabatlıdırsa, onda axırıncılar kimə hesabatlıdır?

Birinci sual fərdi və institusional investorların müxtəlif məqsədlərinin olması, müxtəlif norma və qaydalara tabe olması, özlərini müxtəlif cür aparması ilə əlaqədar meydana gəlir. İnstitusional investor istilahı öz mahiyyətinə görə özündə bir sıra bağışlama və investisiya fondları, banklar və təqaüd fondları kimi müxtəlif təşkilatları cəmləşdirən anlamdır. Bu təşkilatların hər birinin öz məqsədləri, məhdudiyyətləri vardır və onlara müvafiq fəaliyyət göstərir. ABŞ-da təqaüd fondları ən iri institusional investorlardır. Müxtəlif qiymətləndirmələrə görə korporasiyaların ümumi səhmdar kapitalının təxminən 40%-i onların səərəcamındadır. (Müqayisə üçün demək olar ki, həcminə görə ikinci yerdə duran investisiya institutu olan qarşılıqlı fondlar səhmdar kapitalın yalnız 8%-nə malikdir.) Bu səhmlərin təxminən yarısı korporasiyaların ciddi federal standartlarla idarə olunan təqaüd fondlarına məxsusdur. Bununla yanaşı, fondların və emitent-şirkətlərin arasındakı münasibətlərdə yaranan maraq konfliktləri səbəbindən bu fondların korporasiyaların idarəedilməsi işində iştirakı əslində mümkünsüzdür. Təqaüd fondunun menecerində öz hesablarındakı vəsaitlərin qorunması üzrə aşkar istək vardır, rəhbərlik isə bu müqavimətinə görə onu qovulma ilə də hədələyə bilər. Bütün bunlar maliyyə menecerlərini korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarətdə fəal iştirak etmək arzusundan çəkindirməyə bilməz. Həqiqətən də, «etimadnamə uğrunda yarış» çərçivəsində dissidentlər əleyhinə mübarizədə təqaüd fondları menecmentə müxalif olmur və hətta onun tərəfini tutur.

ABŞ-ın təqaüd fondlarına məxsus səhmdar kapitalın təxminən üçdə birinə sahib olan ictimai təqaüd fondlarında bu kimi konfliktlər yoxdur. Buna görə də, korporasiyaların təqaüd fondlarına nisbətən onlar daha fəaldır və fəaliyyətləri daha aydındır. İctimai təqaüd fondları özləri təkliflərlə çıxış edir, yaxud səhmdarların təkliflərini müdafiə edir, menecmenti nəzarətin ötürülməsindən qoruyan təklifləri dəstəkləyir (lobbilik edir), eləcə də korporasiya fəaliyyətində islahatların təsir

rolunun artmasına yönəlmiş təbliğatı dəstəkləyir. Bunula yanaşı, ictimai təqaüd fondlarının fəallığı ayrıca götürülmüş yox, əksər şirkətlər üçün səciyyəvi olan ümumi planlı problemlərdə cəmləşir. Kapital bazarının özünün həcmli və təqaüd fondlarının aktivlərinin diversifikasiya dərəcəsi onların direktorlar şurası səviyyəsində korporasiyanın idarəedilməsində iştirakını məlum dərəcədə məhdudlaşdıran amillərdir. Amerikanın fond bazarında hətta iri institusional investorlar cırtan şəkildə görünür. Təqaüd fondlarının əksəriyyəti isə kapitallarını çoxlu sayda şirkətlərə qoymaqla öz aktivlərinin diversifikasiyasına nail olmağa səy göstərir. Bu isə korporasiyaya nümayişkarənə «tərkətmə», yaxud «məlumatlı» səsvermə vasitəsilə fəal təsirin edilməsi məsələsini çətinləşdirir və fondların əksəriyyəti bu addımların heç birini atmır. Onlar bazara uyğunlaşmaq üçün öz səhmlərini indeksləşdirir, onu rəqəmləndirməyə cəhdlər göstərmir və bununla da öz səhm çantalarından (porfel) qeyri-fəal istifadə edirlər.⁴

Bununla yanaşı, təqaüd fondlarının idarəetmədə iştirak cəhdləri bir sıra məsələləri meydana gətirib, sahiblik və idarəetmə funksiyaları arasındakı fərqi aradan qaldırılması üçün onların həm məqsədəuyğun və həm də səmərəli vasitə kimi istifadə edilməsi üzrə problemləri yaradıb. Bu problemlər fondların siyasi təsirlərə məruz qalması məsələsinə mənsubdur. Özəl təqaüd fondlarından fərqli olaraq, ictimai təqaüd fondlarına ştatlar tərəfindən nəzarət edilir. Ştatlar onların investisiya siyasətini müəyyən həddlərdə saxlayır (fondların edəcəyi investisiyalara münasibətdə) və direktorlar şurasının tərkibini təyin edir. Bu şuraların tərkibinə, adətən vəzifələrinə görə avtomatik üzv olanlar, fondun bəndədarlarının nümayəndələri və görkəmli şəxsiyyətlər daxildir. Şuranın tərkibinin belə qurulması maraqların ciddi konfliktinin yaranması üçün potensial səbəbdir. Çünki, adətən ştatın təyin etdiyi şəxslər eyni zamanda həm işverənləri, həm də maddi işçiləri təmsil edir və hakimiyyət tərəfindən siyasi təzyiqlərə yüksək dərəcədə məruz qalır. Onlar maliyyə çətinlikləri zamanı, ştat rəhbərliyində vəsaitlərə ehtiyacı olan yerli orqanların maliyyələşdirilməsi zərurəti yarananda və bu məqsədlə təqaüd fondlarına məxsus iri kapitalın istifadəsi siyasi cəhətdən xüsusilə, cəlbədar olduğu zaman daha çox zəif olurlar. Bu kimi siyasi təzyiqlərə yetərinə misal çəkmək olar. Ən məşhur

⁴ www.arama.com

hadisələrin birində Nyu -York ştatı və şəhər təqaüd fondunun adı hallanır. Fond yaşayış binalarının tikintisi və biznesin inkişafı sahələrindəki layihələri maliyyələşdirməklə məşğul olan təşkilatlara maliyyə yardımını göstərməyə məcbur edilib. Belə ki, fond ştatın təzyiqi altında bu təşkilatların iflasdan can qurtarmaq üçün buraxdıqları istiqrazları almağa razılıq verib. Fondun vəsaitinin bu kimi istifadəsindən hiddətlənmiş şəhər həmkarlar ittifaqının liderlərindən biri qeyd edib ki, göstərilən təzyiq açıq-aşkar şantaj şəklində olub .

Siyasi təzyiq və siyasi nəzarət halında təqaüd fondlarının səbatsız vəziyyəti korporasiyaların fəaliyyəti üzərində nəzarət orqanı kimi institusional investorların səmərəliliyinə dair daha bir ciddi problemi üzə çıxarır. Bu, menecmentin investor-təşkilatlara hesabatlılıq problemidir. Fondların benefisiarlarının həyata keçirdiyi daxili nəzarət korporasiyalar üzərindəki nəzarətdən daha da məhduddur. Təqaüd fondları benefisiarlarının parçalanma və «xırdalanma» dərəcəsi iri korporasiyaların səhmdarlarınınkindən az deyil. Bundan əlavə, şirkətin iri səhmdarının əvəzinə monitoring üzrə xərcləri çəkmək istəyində olan digərinin tapılması çətin ola bilər. Korporasiyanın fəaliyyəti üzərində düşməncəsinə udulma (qəsb edilmə), «etibarnamələr uğrunda yarışlar», yaxud maliyyə bazarının təsirləri kimi nəzarət vasitələri həm nəzəri və həm də əməli cəhətdən çox az mövcud olur. Buna görə də, korporasiya çərçivəsində münasib olan adi hesabatlılıq mexanizmləri institusional investorlara münasibətdə ya imkan daxilində deyildir, ya da ki, səmərəsizdir .

Bununla yanaşı şübhəsiz ki, institusional səhmdar kapitalın həcmının artması korporasiyaya təsir üsulları olan «tərk etmə» - «səs vermə» dilemmasının daha çox axırcınının xeyrinə həll olunmasına vadar edir. Bir tərəfdən, investor-təşkilatlar kollektiv aksiyaların keçirilməsinə daha çox qadirdir. Digər tərəfdən, özlərinə məxsus kapitalın böyük itkisiz geri götürülməsinin mümkünüzlüyü onları elə bu cür hərəkətə məcbur edir. Nəticədə, bu təşkilatların Amerika korporasiyalarının idarəedilməsində oynamalı olduğu və oynadığı rol son zamanlar yeni diqqət və müzakirə mərkəzinə çevrilib. Lakin, korporasiyalar üzərində institusional investorlar tərəfindən nəzarətin həm tərəfdarları və həm də tənqidçiləri vahid bir rəylə razılaşıblar: onların fəaliyyət göstərdikləri siyasi mühiti nəzərə almadan, yalnız onların korporasiyaların menecmentini intizamlandırmaq qabiliyyətinə bel bağlamaq olmaz. Bu pis nəticələr verə bilər.

FƏSİL II. KORPORATİV MÜNASİBƏTLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ

2.1. Səhmdarların ümumi yığıncağının təşkili və əsas səlahiyyətləri

Səhmdarların ümumi yığıncağı – səhmdar cəmiyyətinin özünün səhmdarları tərəfindən idarə edilməsi formasıdır. Səhmdarların ümumi yığıncağı keçirilmə dövriliyinə və formasına görə bölünür.

Ümumi yığıncaqlar dövriliyinə görə bölünür:

- növbəti (illik);
- növbədənkənar.

Ümumi yığıncaqlar keçirilmə qaydasına görə bölünür:

- birgə iştirak və ya əyani forma;
- qiyabi səsvermə və ya qiyabi forma.

İllik yığıncaq – ildə bir dəfə səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsi ilə müəyyən edilmiş vaxtda, səhmdar cəmiyyətinin maliyyə ili bitdikdən sonra 2 aydan tez olmayaraq və 6 aydan gec olmayaraq keçirilir.

Növbədənkənar yığıncaq – səhmdarların və ya cəmiyyətin idarəetmə orqanlarının təşəbbüsü ilə il ərzində, illik yığıncaqdan əlavə keçirilir.

Səhmdarların yığıncağının əyani forması – səhmdarların və ya onların nümayəndələrinin bilavasitə iştirakı əsasında təşkil edilən ümumi yığıncaqdır. Belə yığıncaqlarda qərarlar səhmdarların və ya onların nümayəndələrinin gündəliyinin müzakirəsində və səsvermədə bilavasitə iştirakı ilə qəbul edilir. Ümumi yığıncağın təşkilinin bu forması üçün xarakterikdir ki, o, həm illik, həm də növbədənkənar yığıncaq kimi keçirilə bilər, onun səlahiyyətinə aid istənilən məsələ həll oluna bilər.

Səhmdarların yığıncağının qiyabi formasında gündəlik üzrə səhmdarların səsverməsi qiyabi həyata keçirilir, onlara öhdəlikdəki səsverməyə qoyulmuş məsələlər üzrə müzakirə və qərar qəbul etmək üçün birgə iştirak imkanı verilmir, bu, qiyabi səsvermə ilə təşkil edilmiş yığıncaqdır.

Qiyabi səsvermə – səhmdarların yığıncağında müxtəlif səbəblərdən iştirak edə bilməyən səhmdarların öhdəlikdəki məsələlər üzrə fikrinin yazılı öyrənilməsi

üsuludur.

Səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsinin qiyabi formasının zəruriliyi. İri səhmdar cəmiyyətlərində, bir qayda olaraq, kiçik səhmdarlar şəxsən illik yığıncaqların işində iştirak etmirlər, çünki onların qəbul edilən qərarlara təsiretmə ehtimalı ilə müqayisədə yığıncaq yerinə yol xərcləri çox böyükdür. Buna görə də, səsvermənin qiyabi formasını, bir tərəfdən, cəmiyyətə və səhmdarlara illik və növbədən-kənar yığıncaqlara xərcləri azaltmağa imkan verən; digər tərəfdən, kiçik səhmdarlara səhmdar cəmiyyətinin idarə edilməsində öz iştirak hüququnu reallaşdırmaq imkanı verən mexanizm kimi nəzərdən keçirmək olar.

Səhmdarların yığıncağının qiyabi formasının xüsusiyyətləri. Qiyabi səsvermə formasında keçirilən yığıncaqlar aşağıdakı cəhətləri ilə xarakterizə olunurlar:

- Direktorlar şurasının, təftiş komissiyasının seçilməsi, cəmiyyətin auditorunun, illik hesabatın, mühasibat balansının təsdiq edilməsi, cəmiyyətin gəlir və itkilərinin hesablanması, həmçinin, cəmiyyətin gəlir və itkilərinin bölüşdürülməsi məsələləri üzrə qərar qəbul edilə bilməz;
- səsvermə, səhmdarların sayından asılı olmayaraq, yalnız bülletenlərin istifadəsi ilə keçirilir;
- birgə iştirak yolu ilə keçirilməli olan, lakin baş tutmamış ümumi yığıncağın əvəzinə qiyabi səsvermə yolu ilə yeni yığıncaq keçirilə bilməz.

Səhmdarların qiyabi ümumi yığıncağının keçirilməsinin təşkili. Səhmdarların ümumi yığıncağının qiyabi səsvermə formasında keçirilmə qaydası qiymətli kağızlar bazarı üzrə Federal komissiyasının qərarı ilə (21 aprel 1998, №8) təsdiq edilmiş “Səhmdarların ümumi yığıncağının qiyabi səsvermə yolu ilə keçirilməsi qaydası” ilə müəyyən edilmişdir.

Ümumi yığıncağın qiyabi formada keçirilməsinin təşkili aşağıdakı əsas mərhələləri əhatə edir:

- qiyabi səsvermə bülletenlərinin hazırlanması. Səs-vermə üçün bülletendə olmalıdır:
 - Səhmdar cəmiyyətinin tam firma adı;
 - Bülletenin səsvermə üçün son qəbul tarixi;
 - Səsverməyə qoyulmuş hər bir məsələnin qısa və dürüst ifadəsi;

- Səsverməyə qoyulmuş hər bir məsələ üzrə “lehinə”, “əleyhinə” və ya “bitərəf” ifadələri ilə ifadə edilmiş səsvermə variantları;
- Səsvermə bülleteninin siyahıdakı şəxs və ya onun nümayəndəsi tərəfindən imzalanmalı olması haqqında qeyd;
- Bülleten və məlumatın göndərilməsi. Ümumi yığıncağın qiyabi səsvermə yolu ilə keçirilməsi haqqında məlumat iştirakçılar siyahısına daxil edilmiş şəxslərə məktubla göndərilir. Zərurət olduqda kütləvi informasiya vasitələrində nəşr edilir. Ümumi yığıncağın keçirilməsi haqqında xəbərdarlıq müddəti cəmiyyətin nizamnaməsi ilə müəyyən edilir. Səhmdarların sayı 1000-dən artıq olan cəmiyyətlər üçün bu müddət səsvermə bülletenlərinin qəbulunun bitməsi tarixinə kimi 30 gündən az ola bilməz. Səsvermə bülletenləri səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsinə 20 gün qalmışa qədər səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak hüququ olan hər bir şəxsə sifarişli məktubla göndərilir və ya imzalanaraq təqdim edilir;
- Səhmdarların qiyabi yığıncağının bütün göndərilmiş bülletenlərin emalı əsasında keçirilməsi və öhdəlik üzrə qəbul edilmiş qərarların rəsmiləşdirilməsi. Səhmdarların ümumi yığıncağında öhdəlikdəki hər bir məsələ üzrə qiyabi səsvermə yolu ilə qəbul edilmiş qərarın etibarlı sayılması üçün bu məsələ üzrə səsvermədə cəmiyyətin səsverən səhmlərinin toplam olaraq yarısından az olmayan sayının sahibi-səhmdarlar iştirak etməlidirlər.

Səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsinin təşkilində zəruri olan bütün digər prosedurlar səhmdarların əyani yığıncaqlarının keçirilməsində istifadə olunanlara aiddir.

Səhmdarların illik yığıncağının əyani formada keçirilməsi mərhələləri. Səhmdarların illik yığıncağı korporativ idarəetmənin mühüm alətidir. Onun çağırılması, hazırlanması və keçirilməsi qaydası qanunverici aktlarla və cəmiyyətin nizamnaməsi ilə kifayət qədər geniş şəkildə detalları ilə rəqlamentləşdirilmişdir.

Səhmdarların ümumi yığıncağının hazırlanması və keçirilməsinə aid bütün məsələlər qanunla və cəmiyyətin nizamnaməsində əks oluna bilmir, ona görə də, müxtəlif anlaşılmazlıqdan qaçmaq və konfliktli vəziyyətləri xəbərdar etmək üçün səhmdarların ümumi yığıncağının hazırlanması və keçirilməsi rəqlamentinin (səhmdar cəmiyyəti tərəfindən dəqiq yazılmış və qəbul edilmiş) olması tövsiyə edilir.

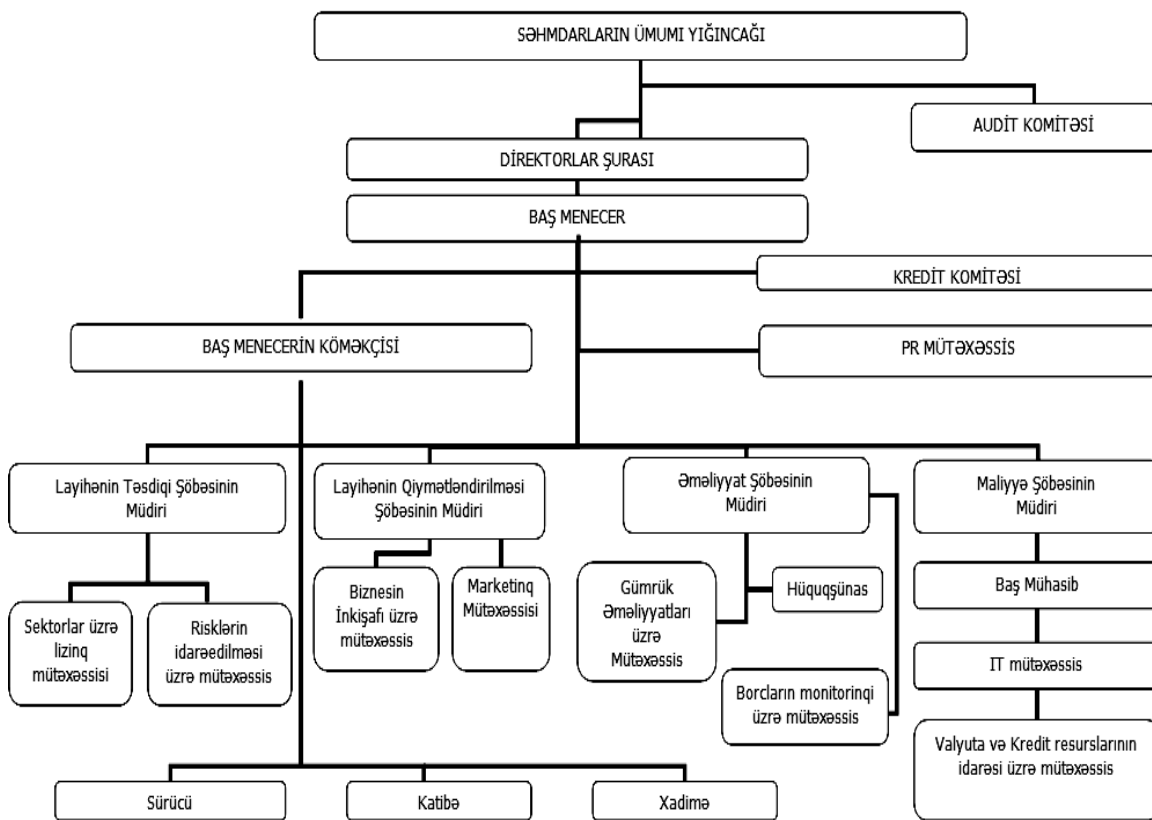
Səhmdarların ümumi yığıncağının gündəliyi.

Səhmdarların illik yığıncağının öhdəliyi səhmdarlar tərəfindən formalaşır. Cəmiyyətin toplam olaraq 2%-dən az olmayaraq səsverən səhmlərinin sahibi olan səhmdarlar maliyyə ilinin bitməsindən 30 gündən gec olmayaraq (əgər nizamnamədə daha gec müddət nəzərdə tutulmayıbsa) səhmdarların illik ümumi yığıncağının gündəliyinə təkliflər edə və cəmiyyətin direktorlar şurasına, təftiş və hesablama komissiyalarına namizədlər (namizədlərin sayı müvafiq orqanın say tərkibindən artıq ola bilməz), həmçinin, təkbaşına icra orqanı vəzifəsinə namizəd irəli sürə bilərlər. Daxil olmuş hər bir təklif üzrə direktorlar şurası onun qəbul edilməsi və ya rədd edilməsi barədə ayrıca qərar qəbul edir.

Gündəliyə məsələ yazılı surətdə, onun qoyuluşu dəlillə-rini, sualı daxil edən səhmdarın adını, həmçinin, ona məxsus olan səhmlərin sayı və kateqoriyasını (tipini) göstərməklə daxil edilir. Səhmdarlar yığıncağının gündəliyə daxil edilməmiş məsələləri nəzərdən keçirməyə və onlar barədə qərar qəbul etməyə haqqı yoxdur.

Səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətləri.

Səhmdarların Ümumi Yığıncağı (bundan sonra -Ümumi Yığıncaq) səhmdar cəmiyyətinin ali idarəetmə orqanı hesab olunur. Ümumi Yığıncaq cəmiyyətin iştirakçıları olan səhmdarların idarəetmə ilə bağlı səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsinin əsas formasıdır.



Sxem 1. Səciyyəvi korporativ təşkilati strukturu

Ümumi Yığıncaq səhmdarlara aşağıdakılar üçün imkan yaradır:

- cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı qərarlar qəbul etmək;
- cəmiyyətin fəaliyyəti barədə məlumat almaq.

Cəmiyyətin nizamnaməsində Ümumi Yığıncağın müstəsna səlahiyyətlərinə aşağıdakılar daxil olunmalıdır:

- cəmiyyətin nizamnaməsinə əlavə və dəyişikliklər edilməsi, o cümlədən, nizamnamənin yeni redaksiyada təsdiq edilməsi;
- cəmiyyətin nizamnamə kapitalının artırılması və azaldılması;
- cəmiyyətin borc qiymətli kağızlarının buraxılması;
- cəmiyyətin qiymətli kağızlarının xırdalanması, birləşdirilməsi və konvertasiyası;
- cəmiyyətin yenidən təşkili və ləğvi;
- cəmiyyətin müşahidə şurası və hesablama komissiyasına üzvlərin təyin edilməsi;
- cəmiyyətin kənar auditorunun təyin edilməsi;

- cəmiyyətin illik hesabatlarının təsdiq edilməsi;
- xalis mənfəətin maliyyə ili üzrə dividend şəklində səhmdarlar arasında bölüşdürülməsi;
- xüsusi əhəmiyyətli əqdlərin təsdiq edilməsi;
- qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş hallarda aidiyyəti şəxslərlə əqdlərin təsdiq edilməsi;
- cəmiyyət tərəfindən törəmə hüquqi şəxslərin təsis edilməsi;
- cəmiyyətin nizamnamə kapitalına pul olmayan qoyuluşların dəyərinin müəyyən edilməsi;
- Müşahidə şurasının üzvləri üçün mükafatlandırma sisteminin müəyyən edilməsi;
- cəmiyyətin fondlarda, ictimai birliklərdə, hüquqi şəxslərin ittifaqlarında iştirakı.

Ümumi Yığıncağın fəaliyyəti ilə bağlı məsələləri aydınlaşdırmaq və bu məsələləri bütün səhmdarların diqqətinə çatdırmaq üçün cəmiyyətdə “Ümumi Yığıncaq haqqında Əsasnamə”nin hazırlanıb qəbul olunması tövsiyə edilir. Həmin əsasnamədə Ümumi Yığıncağın səlahiyyətlərinin siyahısı, Ümumi Yığıncağın iclaslarına hazırlıq tədbirlərinin görülməsi, iclasların çağırılması, keçirilməsi və qərarların qəbul edilməsi qaydaları əks olunmalıdır.

Ümumi Yığıncağın iclaslarına hazırlıq mərhələsi onun qanunvericiliyin tələblərinə və səhmdarların mənafeələrinə uyğun şəkildə keçirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qeyd edilən tələblərin təmin edilməsi istiqamətində aşağıdakı məsələlər vacib hesab edilir:

- səhmdarların (nominal saxlayıcıların) siyahısının müəyyən edilməsi;
- səhmdarların (nominal saxlayıcıların) məlumatlandırılması;
- səhmdarların Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlərlə tanış olmaq imkanının yaradılması.

Bununla əlaqədar müşahidə şurası aşağıdakı hərəkətlərin yerinə yetirilməsini təmin etməlidir:

- Ümumi Yığıncağın gündəliyini hazırlamaq və təsdiq etmək;
- Ümumi Yığıncağın keçirilmə tarixini, vaxtını və yerini müəyyən etmək;

- Cəmiyyətin səhmdarlarının reyestrinə əsasən Ümumi Yığıncaqda iştirak etmək hüququ olan şəxslərin siyahısını tərtib etmək;
- Ümumi Yığıncağın çağırılması barədə səhmdarlara bildirişlərin göndərilməsi qaydalarını müəyyən etmək;
- Ümumi Yığıncağın gündəliyinə daxil edilmiş məsələlər ilə bağlı səhmdarlara təqdim ediləcək müvafiq sənəd və materialların siyahısını hazırlamaq;
- Gündəlikdəki məsələləri özündə əks etdirən səsvermə bülletenlərini tərtib etmək;
- Səhmdarlara və Ümumi Yığıncaqda iştirak etməsi nəzərdə tutulan digər şəxslərə bildirişlərin, sənəd və materialların çatdırılmasını təşkil etmək.

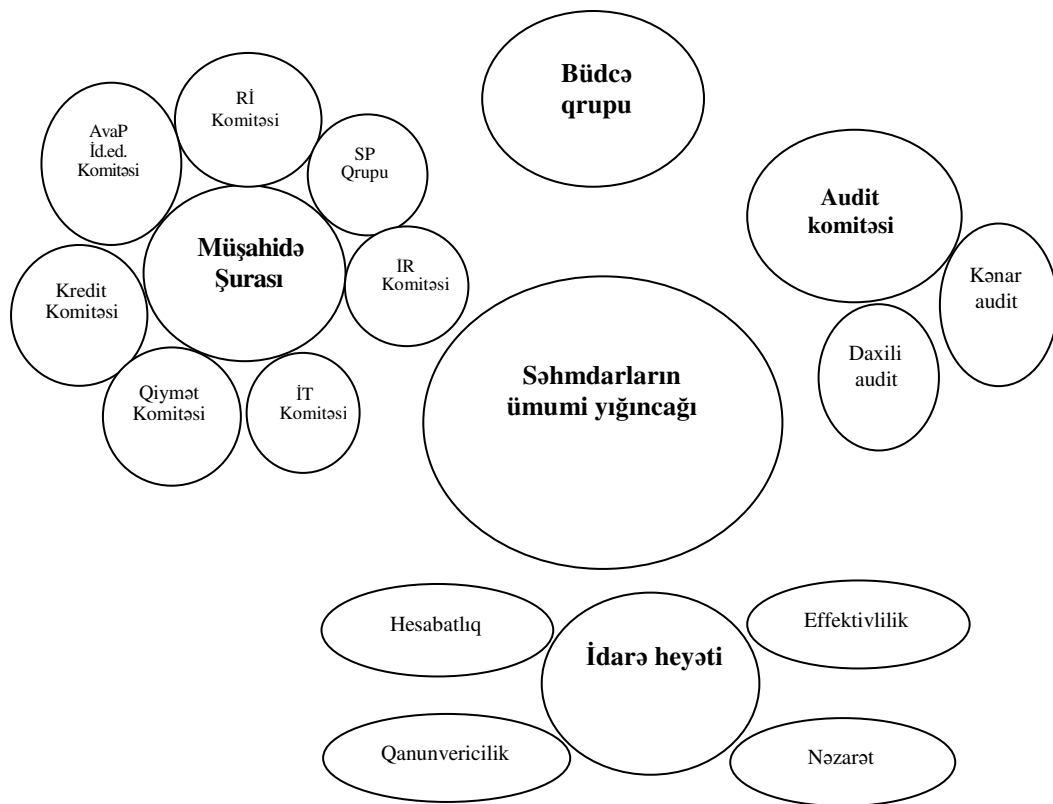
Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlər gündəlikdə açıq-aydın, təfəssilatı ilə qeyd edilməlidir. Gündəlikdə “digər”, “sair”, “müxtəlif” və başqa qeyri-müəyyən xarakterli sözlərdən istifadə edilməməlidir.

Səhmdarlar Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlər barədə ətraflı məlumatlarla təmin olunmalıdırlar. Bununla yanaşı, səhmdarlara Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlərlə tanış olmaq imkanı yaradılmalıdır. Bu məqsədlə səhmdarlara ünvanlanan bildirişə Ümumi Yığıncağın iclasının gündəliyi, gündəliyinə daxil edilmiş məsələlər ilə bağlı səhmdarlara təqdim ediləcək müvafiq sənəd və materiallar əlavə olunmalıdır. Səhmdarlara təqdim edilən sənəd və materialların gündəlikdəki məsələlərlə aidiyyətini müəyyən etmək üçün həmin sənəd və materiallar gündəliyə uyğun qruplaşdırılmalıdır.

Bildirişlərin müvafiq ünvanlara mümkün qədər tez çatdırılması səhmdarların Ümumi Yığıncaqda iştiraka daha yaxşı hazır olmaları üçün imkan yaradır. Bu baxımdan, bildirişlər sifarişli poçt və ya cəmiyyətin əməkdaşları vasitəsilə çatdırıla bilər.

Cəmiyyətin nizamnamə kapitalında ən azı 2 (iki) faiz səsli səhmlərə malik olan səhmdarlara Ümumi Yığıncağın iclasının gündəliyinə əlavə məsələləri daxil etmək təkliflərinin verilməsi imkanı yaradılmalıdır. Təkliflərin təqdim edilməsinin son tarixi, təkliflərə baxılması və onların gündəliyə daxil edilməsi qaydası cəmiyyətin Ümumi Yığıncaq haqqında əsasnaməsində müəyyən edilməlidir.

Təkliflərin verilməsinin son tarixi müəyyən edilərkən, səhmdarların gündəliyin yekun variantı ilə tanış olmaq üçün müddət verilməsi nəzərə alınmalıdır. Eyni zamanda, səhm-darlara gündəliyin yekun variantı ilə tanış olmaq imkanı yaradılmalıdır.



Şəkil 1: Korporativ idarəetmənin təşkilati strukturu

Ümumi yığıncağın keçirilməsi.

Ümumi Yığıncaq səhmdarlar üçün əlverişli vaxtda və yerdə keçirilməlidir.

Ümumi Yığıncaq səhmdarları əsas iş yerindən ayırmamaq üçün qeyri-iş günləri keçirilə bilər. Ümumi Yığıncaq, bir qayda olaraq, səhər saat 10-00-dan tez, axşam 20-00-dan gec olmayaraq keçirilməsi məqsədəuyğundur.

Ümumi yığıncağın təşkili müşahidə şurası (bundan sonra – Yığıncaq təşkilatçısı) tərəfindən həyata keçirilir. Ümumi Yığıncağın sədri, katibi, hesablama komissiyası (hesabla-yıcı) müşahidə şurası tərəfindən təyin edilir. Ümumi Yığıncağın gündəliyinə daxil edilən hər bir məsələ üzrə təyin olunmuş məruzəçi çıxış edir. Hər bir baxılan məsələ çərçivəsində səhmdarların çıxışları və sualları üçün vaxt verilir. Həmin vaxt başa çatdıqdan sonra müzakirə edilən məsələ səsə qoyulur.

Ümumi Yığıncaq sədr tərəfindən gündəliyin elan olunması anından öz işinə başlayır. Səhmdarların və dəvət olunan şəxslərin Ümumi Yığıncaqda iştirak edib-

etməməsi yoxlanılır, iştirak etməyənlərin iştirak etməmələrinin səbəbləri aydınlaşdırılaraq protokollaşdırılır.

Sonra gündəliyə daxil edilmiş məsələlərin müzakirəsinə başlanır.

Sədr Ümumi Yığıncaqda iştirak edənlərin nizam-intizama riayət edilməsini təmin etməli, çıxış etmək istəyənlərə söz verməli, lüzümsuz olaraq onların sözlərini kəsməməlidir. Eyni zamanda, sədr Ümumi Yığıncağın keçirilməsi zamanı meydana çıxan bütün təşkilati məsələləri həll etməlidir.

2.2.Müşahidə şurası və onun təşkili

Korporativ idarəetmə təsərrüfat cəmiyyətlərinin idarə edilməsi ilə bağlı maraqlı şəxslər arasında yaranan münasibətləri tənzimləyən proseslər və strukturlardır. Korporativ idarəetmənin əsas məqsədi təsərrüfat cəmiyyətinin maraqlı şəxslərinin (iştirakçıların (səhmdarların), Müşahidə şurasının, icra orqanlarının (menecmentin) və digər əlaqəli şəxslərin) mənafelərinin uzlaşdırılmasından ibarətdir.

Korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi səhmdar cəmiyyətlərində idarəetmənin beynəlxalq qaydalara uyğun təşkil olunması, habelə cəmiyyətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün zəmin yaradır.

Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikasının təsərrüfat cəmiyyətlərində qabaqcıl idarəetmənin təcrübəsini tətbiq etmək məqsədilə Azərbaycan Respublikası dövlət orqanlarının və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının nümayəndələrindən ibarət olan İşçi Qrupu tərəfindən Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları (bundan sonra “Standartlar”) hazırlanmışdır.

Standartların tətbiqi təsərrüfat cəmiyyətlərinin bütün təşkilati-hüquqi formasında idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla belə, səhmdar cəmiyyətləri üçün onların əhəmiyyəti müstəsnaadır. Belə ki, məhz bu növ təsərrüfat cəmiyyətlərində mülkiyyət və idarəetmənin bir-birindən ayrılması özünü açıq-aydın göstərir.

Standartlar Müşahidə şurası, icra orqanlarının yaradılması və fəaliyyəti, səhmdarların hüquqlarının qorunması, o şəffaf fəaliyyətin təmin olunması üçün cəmiyyətlər tərəfindən riayət olunmalı bir çox mühüm qaydaları əks etdirir. Sənəddə, həmçinin, daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsinə dair tələblər nəzərə alınmışdır.

Standartların məqsədi korporativ idarəetməyə dair yerli və beynəlxalq təcrübələr arasında tarazlıq əldə etməkdir. Bununla standartlar səhmdar cəmiyyətlərin istənilən iqtisadi konyunkturda rəqabətə davamlılığını və investorlar üçün cəlbediciliyini artırmağa yönəlmişdir.

Standartlar İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının 2004-cü il Korporativ İdarəetmə Prinsiplərinə uyğun hazırlanmışdır.

Standartların müddəalarının bir hissəsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyində öz əksini tapıb. Lakin, qanunvericilik səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsi ilə bağlı ümumi qaydaları müəyyən etdiyindən, onların hər birinin idarə edilməsinin xüsusiyyətlərini tənzimləyə bilməz. Bununla yanaşı, qanunvericilik korporativ idarəetmə sahəsində baş verən dəyişiklikləri çevik şəkildə tənzimləmə imkanına da malik deyildir.

Standartların müddəaları hüquqi deyil, könüllü xarakter daşıyır.

Beləliklə də, standartlar etik normalara əsaslanan tövsiyələrdən ibarətdir. Gələcəkdə, onların “riayət et və ya izah et” prinsipi əsasında tətbiqi məqsədəuyğun olardı. Bu, o deməkdir ki, cəmiyyətlər standartlara riayət etməli, əks təqdirdə isə riayət etməməyin səbəblərini açıqlamalı və izah etməlidirlər. Standartların müddəaları müntəzəm surətdə nəzərdən keçiriləcək və lazım gəldikdə yeniləşdiriləcəkdir.

Müşahidə şurasının əsas vəzifələri.

Cəmiyyətlərdə Müşahidə şurası təşkil olunmalı, onun vəzifələri və məsuliyyətini müəyyən edən əsasnamə qəbul olunmalıdır.

Səhmdar cəmiyyətində mülkiyyətçilik idarəetmədən (menecmentdən) ayrı olduğundan, mülkiyyətçilərin maraqlarının təmin edilməsi baxımından icra orqanlarının (menecerlərin) fəaliyyətinə nəzarət edilməsi ön plana çıxır. Bununla yanaşı, bir çox hallarda mülkiyyətçilər cəmiyyətin inkişafı strategiyasının müəyyən edilməsi və onun fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyin həyata keçirilməsi ilə bağlı kifayət qədər imkana (səriştəyə) malik olurlar. Bu səbəbdən həmin işləri həyata keçirməyə qadir olan, bununla bağlı lazımi bilik, bacarıq və təcrübəyə malik bir idarəetmə institutunun təsis edilməsinə ehtiyac yaranır. Qeyd edilən funksiyalar cəmiyyətdə Müşahidə şurası tərəfindən həyata keçirilir.

Qanunvericiliyə əsasən səhmdar cəmiyyətlərində ümumi rəhbərlik və cəmiyyətin fəaliyyəti üzərində nəzarət Müşahidə şurası (direktorlar şurası) tərəfindən həyata keçirilir.

Səhmdarların sayı əlildən çox olan səhmdar cəmiyyətlərində Müşahidə şurasının (direktorlar şurasının) yaradılması məcburidir.

Qanunvericilikdə Müşahidə şurasının fəaliyyətinin təşkili ümumi şəkildə tənzimləndikdə, onun fəaliyyət qaydasını, səlahiyyətlərini, üzvlərinin hüquq, vəzifə və məsuliyyətini müəyyən edən əsasnamə qəbul olunmalıdır.

Müşahidə şurası cəmiyyətin maraqlarına qulluq edən qərarların qəbul edilməsi, cəmiyyət üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi, o cümlədən strategiyanın və siyasətlərin müəyyən edilməsi daxil olmaqla fundamental vəzifələri həyata keçirməlidir. Müşahidə şurası icra orqanlarının işinə nəzarət etməli, risklərin idarə edilməsi, strateji planlaşdırma, qanunvericiliyə uyğunluq, habelə əsas əqdlər və əməliyyatlar üzrə menecmenti istiqamətləndirməli və onun üzərində strateji rəhbərliyi həyata keçirməli, o cümlədən, aidiyyəti şəxslərlə əqdlərə nəzarət etməlidir.

Cəmiyyətin işinə ümumi rəhbərlik onun gələcək fəaliyyətinin planlaşdırılmasından başlayır. Müşahidə şurası cəmiyyətin fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olaraq onun inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirməlidir. Bu məqsədlə hazırlanacaq sənəddə (business və strateji plan və s.) cəmiyyətin əsas fəaliyyət sahələri, həmin sahələrə yatırılacaq investisiyanın həcmi, gözlənilən nəticələr və digər məsələlər öz əksini tapmalıdır. İnkişaf strategiyası mövcud iqtisadi konyuktur və cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti nəzərə alınaraq hazırlanmalıdır. Əlavə olaraq, müşahidə şurası növbəti maliyyə ilinə cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat planını (bütçəsini) hazırlamalıdır. Maliyyə-təsərrüfat planı cəmiyyətin real imkanlarının qiymətləndirilməsi, habelə müvafiq maliyyə ili üçün tərtib edilən proqnozlar əsasında hazırlanır. Həm inkişaf strategiyasının, həm də maliyyə-təsərrüfat planının hazırlanması prosesində cəmiyyətin müvafiq struktur bölmələri cəlb oluna bilər.

Cəmiyyətin və onun vəzifəli şəxslərinin (struktur bölmələrinin) qanunvericilik və daxili təşkilati-sərəncamverici sənədlərin tələblərinə riayət etməsini, inkişaf strategiyası və maliyyə-təsərrüfat planının vaxtında və lazımınca yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün müşahidə şurası cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirir.

Cəmiyyətdə effektiv nəzarət sistemi onun səmərəli fəaliyyəti üçün zəruri məsələdir. Effektiv nəzarət sistemi cəmiyyətin fəaliyyəti üçün vacib olan məsələləri diqqət mərkəzində saxlanması, onun müəyyən edilmiş qaydalara uyğun olaraq fəaliyyətinin təmin edilməsi, korporativ hərəkətlərə münasibət bildirilməsi ilə yanaşı, cəmiyyətin fəaliyyəti üçün lüzumsuz maneələrin yaratmamasını tələb edir. Eyni zamanda, effektiv nəzarət sistemi cəmiyyətin risklərinin idarə olunmasını, onların cəmiyyətin fəaliyyətinə təsirinin azaldılması ilə bağlı tədbirləri nəzərdə tutur.

Bütün bunlara nail olmaq üçün müşahidə şurası tərəfindən aşağıdakıların həyata keçirilməsi zəruridir:

- Cəmiyyətinin daxili qaydalarının təsdiq edilməsi;
- Cəmiyyətin xüsusi əhəmiyyətli əqdlərinin, aidiyyəti şəxslərlə bağlanacaq əqdlərinin dairəsinin müəyyən edilməsi, bu əqdlərin, habelə kredit (maliyyə institutları olmayan şirkətlər üçün) verilməsi və alınması ilə bağlı əqdlərin ilkin təhlili və onların ümumi yığıncağın müzakirəsinə verilib-verilməməsi barədə qərarın qəbul edilməsi;
- Cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin müntəzəm olaraq yoxlanılması;
- Risklərin idarə edilməsi sisteminin olmasının şirkətdə olmasını təmin etməsi.

Bu məqsədlə, cəmiyyətin fəaliyyəti prosesində mövcud olan risklərin aşkar edilib qiymətləndirilməsinin, bu risklərin cəmiyyətə təsirinin nəticələrinin azaldılması istiqamətində işlərin görülməsinin təmin edilməsi;

- Cəmiyyətin icra orqanlarının fəaliyyəti üzərində nəzarətin keçirilməsi. İcra orqanları qarşısında qoyulmuş vəzifələrin icra vəziyyətinin müntəzəm olaraq yoxlanılması, bununla bağlı onlardan hesabatlar, arayışlar, izahatlar tələb olunması və onlara göstərişlərin verilməsi.

Müşahidə şurasının fəaliyyəti səhmdarların hüquqlarının reallaşdırılması, onların maraqlarının təmin edilməsi istiqamətində tədbirlərə yönəldilməlidir. Bu baxımdan, səhmdarların idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi formasının ümumi yığıncaq olduğunu nəzərə alsaq, ümumi yığıncağın işinin təşkili xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Bununla əlaqədar, müşahidə şurası ümumi yığıncağın keçirilmə tarixini müəyyən etməli, gündəliyi təsdiq etməli, Eyni zamanda, müşahidə şurası ümumi yığıncağın keçirilməsi ilə bağlı lazımi şəraitin yaradılmasını da təmin etməli: yı-

ğıncağın keçiriləcəyi yeri seçməli, həmin yeri lazımı qaydaya salmalıdır. Bununla yanaşı, iclasın keçirilməsi və iclasda qayda-qanuna riayət edilməsi üzərində nəzarətin təşkili də müşahidə şurasının üzərinə düşür.

Müşahidə şurası üzvlərinin seçilməsi və vəzifədən azad edilməsi.

1. Müşahidə şurası səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən seçilməli və vəzifədən azad edilməlidir. Seçki monitar səhmdarların müşahidə şurasına üzv seçməsinə imkan vermək üçün kumulyativ səsvermə yolu ilə həyata keçirilməlidir.
2. Müşahidə şurasına təyinetmə prosedurları şəffaf olmalıdır. Səhmdarlar şuraya namizəd irəli sürmək imkanına malik olmalıdırlar.
3. Müşahidə şurasının üzvləri yenidən seçilmək hüququ ilə bir il müddətinə vəzifəyə təyin olunurlar.

Qanunvericiliyə uyğun olaraq, ümumi yığıncaq müşahidə şurasını seçir və onun səlahiyyətlərinə vaxtından əvvəl xitam verir. Bununla belə, müşahidə şurası üzvünün seçilməsi və onun səlahiyyətlərinə vaxtından əvvəl xitam verilməsi, habelə müşahidə şurası üzvünün səlahiyyət müddəti başa çatdıqda, yenisi ilə əvəz edilməsi (yeni müddətə seçilməsi) proseduru qanunvericilikdə tənzimlənməmişdir. Bu baxımdan, qeyd edilən məsələlər əsasən cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədlərində öz əksini tapmalıdır.

Müşahidə şurası üzvlərinin seçilmə, səlahiyyətlərinə vaxtından əvvəl xitam verilmə və onların səlahiyyət müddəti başa çatdıqda, yenisi ilə əvəz edilməsi (yeni müddətə seçilməsi) prosedurları şəffaf olmalıdır. Bununla əlaqədar, səhmdarlar şura üzvlüyünə namizədlikləri irəli sürülən şəxslər haqqında dolğun məlumatla təmin olunmalıdırlar.

Eyni zamanda, səhmdarlara şura üzvlüyünə təqdim olunan namizədlər irəli sürmək imkanı yaradılmalıdır. Şura üzvlüyünə seçkilərin keçirilməsi zamanı bir yerə bir neçə namizədin irəli sürülməsi məqsədəuyğundur. Belə prosedur, namizədlər arasında müqayisə imkanını yaratmaqla ən layiqli namizədin seçilməsinə şərait yaradacaqdır.

Səhmdarların mənafeyi baxımından şura üzvlüyünə namizəd, ilk növbədə, onlar tərəfindən irəli sürülməlidir. Bu vaxt cəmiyyətin nizamnaməsi və daxili sənədləri ilə

Şura üzvlüyünə namizəd irəli sürmək hüququna malik olan səhm zərfinin həcmi müəyyən edilməlidir.

Müşahidə şurası tərəfindən də namizədlərin irəli sürülməsi həyata keçirilə bilər. Məsələn, müşahidə şurası üzvünün səlahiyyət müddəti bitdikdə, müşahidə şurası tərəfindən onun səlahiyyət dövründəki fəaliyyəti təhlil olunaraq qiymətləndirilməsi və bunun əsasında onun yeni müddətə seçilib-seçilməməsi barədə tərtib olunmuş arayış baxılmaq üçün ümumi yığıncağa təqdim edilə bilər.

Qanunvericilikdə şura üzvünün geri çağırılması proseduru və halları nəzərdə tutulmamışdır. Bununla əlaqədar, müşahidə şurasının fəaliyyətində şəffaflığı və hesabatlılığı təmin etmək baxımından həmin məqamların cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədlərində nəzərdə tutulması vacibdir.

Müşahidə şurasının peşəkarlığı (səriştəliyi) və strukturu.

1. Müşahidə şurasının tərkibi elə formalaşdırılmalıdır ki, cəmiyyətin fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyi və nəzarəti effektiv şəkildə həyata keçirməyə imkan versin. Müşahidə şurası hüquq, maliyyə, audit və mühasibat sahələrində adekvat təcrübəyə və bilik və bacarıqlara malik olan, o cümlədən, cəmiyyətə öz məqsədlərinə nail olmaq üçün kömək edə bilən səriştəli şəxslərdən ibarət olmalıdır. Müşahidə şurası üzvlərinə dair tələblər cəmiyyətin nizamnaməsində və ya müşahidə şurasının əsasnaməsində öz əksini tapmalıdır.

2. Müşahidə şurası tək sayda direktorlardan ibarət olmalıdır. Müşahidə şurası üzvlərinin sayı şuraya səmərəli fəaliyyət göstərmək, yaranmış vəziyyəti çevik və hərtərəfli qiymətləndirərək optimal qərarlar qəbul etmək üçün əlverişli şərait yaratmalıdır.

3. Müşahidə şurasının ən azı üçdə biri müstəqil üzvlərdən ibarət olmalıdır. Müşahidə şurasının üzvü aşağıdakı hallarda müstəqil hesab edilir:

- a) Son 5 ildə cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan şəxslərin işçisi olmamışdır;
- b) Cəmiyyətə, ya ona aidiyyəti olan şəxslərə məsləhət və ya konsultasiya verən şəxs deyil, yaxud məsləhət və ya konsultasiya verən cəmiyyətlə əlaqəli deyildir;
- c) Cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan şəxslərin mühüm müştərisi və ya təchizatçısı ilə əlaqəli deyildir;

- ç) Cəmiyyətlə, ona aidiyyəti olan şəxslərlə və onun yüksək vəzifəli şəxsləri ilə şəxsi xidməti müqaviləsi yoxdur;
- d) Cəmiyyət və ya ona aidiyyəti olan şəxslər tərəfindən mühüm şəkildə maliyyələşdirilən qeyri-kommersiya təşkilatları ilə əlaqəli deyildir;
- e) Cəmiyyətin hər hansısa bir vəzifəli şəxsinin Müşahidə şurası üzvü olduğu digər cəmiyyətdə vəzifəli şəxs qismində çalışmır;
- ə) Son üç ildə və ya hal-hazırda cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan tərəflərin vəzifəli şəxslərinin yaxın qohumu deyildir;
- f) Son üç ildə və ya hal-hazırda, cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan şəxslərin indiki və ya keçmiş auditorunun işçisi deyil və ya onunla əlaqəli deyildir;
- g) Cəmiyyətə nəzarət edən şəxs (və ya cəmiyyətə birgə nəzarət edən bir qrup şəxslərin və cəmiyyətlər qrupunun üzvü) və ya həmin şəxsin yaxın qohumu və ya nümayəndəsi deyildir.

4. Müşahidə şurası üzvlərinə dair tələblər cəmiyyətin nizamnaməsində və ya Müşahidə şurasının əsasnaməsində öz əksini tapmalıdır.

Müşahidə şurasının vəzifə tələbləri

1. Direktorlar cəmiyyətə və onun səhmdarlarına dair ehtiyatlı və sadıq olmaq kimi fidusiar vəzifələr daşıyırlar. Xüsusilə, müşahidə şurasının üzvləri öz səlahiyyətlərini icra etdikdə aşağıdakı tələblərə cavab verməlidirlər:

- a) Qanunvericiliklə müəyyən edilmiş vəzifələri vicdanla və cəmiyyətin ümumi maraqlarına uyğun yerinə yetirmək;
- b) Qanunvericiliklə onlara verilmiş səlahiyyətləri yalnız müəyyən edilmiş məqsədlər üçün istifadə etmək;
- c) Cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsində, müvafiq orqanların müzakirələrində fəal iştirak etmək və müzakirə edilən məsələlərə dair məlumatın əldə edilməsi üçün adekvat səylər göstərmək. Direktorlar şura iclaslarından əvvəl onlara təqdim olunan bütün materialları, xüsusilə də maliyyə hesabatlarını və barəsində qərarların qəbul ediləcəyi məsələləri (protokolları və ya tövsiyələri) yaxından öyrənməlidirlər;
- ç) Şəxsi maraqları ilə cəmiyyətin maraqları arasında toqquşmalara yol verməmək. Direktorla cəmiyyətin maraqları arasında toqquşma yarandığı halda, direktor cəmiyyətin maraqlarını öz maraqlarından üstün tutaraq heç bir zaman cəmiyyətdəki

vəzifəsindən şəxsi gəlirin əldə edilməsi və ya digər şəxsi maraqları və ya üçüncü şəxslərin maraqları üçün istifadə etməməlidir. Bundan əlavə, Müşahidə şurasının üzvləri cəmiyyətin mövcud yaxud perspektivdə olan biznes fəaliyyətinə münasib hər hansı biznes imkanlarından özlərinin və ya digər şəxslərin faydalanması üçün istifadə etməzdən əvvəl bu imkanları üzv olduğu şuraya təqdim etmək vəzifəsini daşıyırlar;

d) Müşahidə şurasının üzvləri cəmiyyətə aid hər hansı məlumatın ictimaiyyətə açıqlanmasınadək onları məxfi saxlamaq;

e) Öz funksiyalarını yerinə yetirdikdə qayğı və bacarıqlarını nümayiş etdirmək.

2. Müşahidə şurasının hər bir üzvü şurada baxılacaq istənilən mühüm məsələyə dair əsaslandırılmış qərar qəbul edə bilmək üçün vaxtında adekvat məlumatla təmin olunmalıdır.

3. Cəmiyyət müşahidə şurasının müqavilələrinə müvafiq müddəalar daxil etməklə və ya müşahidə şurası üzvlərinin daxili davranış standartlarını qəbul etməklə bu öhdəlikləri direktorların üzərinə qoya bilər.

Qabaqcıl beynəlxalq təcrübələrə əsasən cəmiyyətlər korporativ idarəetmənin effektivliyini artırmaq üçün Müşahidə şurasının komitələrini yaratmalıdırlar. Həmin komitələr müstəqil qərarlar qəbul etmir və əsasən ümumi nəzarəti həyata keçirir, xüsusi tapşırıqlar yerinə yetirir və qərar qəbul etmə prosesini dəstəkləmək üçün tövsiyələr hazırlayır. Bu cür komitələr öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün peşəkar bacarıqlara və təcrübəyə malik olan ən azı üç üzvdən ibarət olmalıdır;

- Cəmiyyət aşağıdakı komitələri yarada bilər: 1) audit komitəsi; 2) təyinetmə və mükafatlandırma komitəsi; 3) strateji planlaşdırma komitəsi; və 4) risklərin idarə edilməsi komitəsi;

- Cəmiyyətlər ən azından audit komitəsini yaratmalıdırlar. Audit komitəsi daxili nəzarət sisteminin işləməsinə və daxili audit fəaliyyətinə nəzarət edir. Bundan əlavə, maliyyə hesabatları, kənar audit, mühasibat və cəmiyyətin qanunvericiliyə uyğunluğuna nəzarət, həmçinin, komitənin səlahiyyətlərinə aiddir. Risklərin idarə edilməsi komitəsi mövcud olmadıqda, audit komitəsi cəmiyyətin risklərin idarə edilməsi funksiyasına ümumi nəzarətin həyata keçirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

Mükafatlandırma

Mükafatlandırma müşahidə şurasının üzvlərinin fəaliyyətini stimullaşdıran, onlara öz vəzifələrini vicdanla, cəmiyyətin maraqlarını üstün tutmaqla həyata keçirməsi imkanını yaradan vasitədir. Cəmiyyət, həmçinin, müşahidə şurası üzvlərini maddi cəhətdən stimullaşdırmaq üçün həvəsləndirmə vasitələri barədə düşünməli və direktorlara ödəniləcək mükafatları tənzimləyən siyasət qəbul etməlidir. Məsələn, mükafatlandırmaya aşağıdakıları daxil etməklə, lakin onlarla məhdudlaşmamaqla, müxtəlif həvəsləndirmə üsullarına əsaslanıla bilər: 1) müəyyən edilmiş sabit maddə; 2) iştirak etdikləri iclasların sayına görə maddə; 3) komitəyə sədrliyin edilməsinə görə maddə; 4) Müşahidə şurasında sədrliyə görə maddə;

Cəmiyyətlər müşahidə şurasının qiymətləndirilməsi sistemini tətbiq etməlidirlər. Cəmiyyətlər mənafeələr toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əqdlərə dair adekvat siyasətlərə malik olmalıdır.

Beynəlxalq təcrübədə mənafeələr toqquşması cəmiyyətin maraqlarına uyğun olmayan, yaxud uyğun olmaması ehtimal edilən hər hansı əlaqə və ya şəxsi maraqdır.

Mənafeələr toqquşması o zaman yaranır ki, hər hansı işçinin, yaxud direktorun şəxsi, maliyyə maraqları onun cəmiyyətin maraqlarına uyğun hərəkət etmək vəzifəsinə və məsuliyyətinə ziddiyyət təşkil edir və ya belə ziddiyyət yarada bilər. Bu cür maraq və ya əlaqə həmin şəxsə öz vəzifələrini ədalətli yerinə yetirmək üçün mane ola bilər. Bununla yanaşı mənafeələr toqquşması həmin şəxsin və ya onun ailə üzvlərinin cəmiyyətin müşahidə şurasında və ya idarə heyətində üzlüyü (tutduğu vəzifə) ilə bağlı qeyri-tənasüb şəxsi fayda əldə etməsi nəticəsində yaranır.

Mövcud və ya potensial mənafeələr toqquşmasına və ya aidiyyəti şəxslərlə hər hansı əqdə cəlb olunmuş müşahidə şurasının üzvü həmin əqdə dair qərar qəbul edilərkən müzakirələrdən və səs verməkdən çəkinməlidir. müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunmuş mühüm mənafeələr toqquşması və ya aidiyyəti şəxslərlə əqdlər səhmdarlara və ictimaiyyətə açıqlanmalıdır.

Müşahidə şurası üzvlərinin əksəriyyətinin əqddə marağı olduqda, aidiyyəti şəxslərlə əqdə dair qərarı səhmdarların ümumi yığıncağı qəbul etməlidir.

Aidiyyəti şəxslərlə əqdi təsdiq etmək üçün səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak edən səhmdarların (aidiyyəti şəxs qismində çıxış edən səhmdarlar istisna olmaqla) sadəcə səs çoxluğu tələb olunur. Bundan əlavə, aidiyyəti şəxs qismində çıxış

edən səhmdarlar ümumi yığıncağa təqdim olunan iri həcmli əqdlərə dair səs verməməlidirlər.

Cəmiyyət tərəfindən müşahidə şurası üzvlərinin (icra orqanının və digər vəzifəli şəxslərin) maraqlarının toqquşmasına gətirib çıxaran əqdlərin siyahısını, habelə həmin əqdlərlə bağlı qərarın qəbul edilməsini və açıqlanmasını tənzimləyən daxili qaydalar (əsasnamə) qəbul olunmalıdır.

Cəmiyyətlər korporativ katibin funksiyalarını yerinə yetirmək üçün səriştəli şəxsləri işə qəbul etməlidir. Bu funksiyalara ən azı aşağıdakılar daxildir: 1) səhmdarların ümumi yığıncaqlarının, Müşahidə şurası və idarə heyəti iclaslarının təşkilində, keçirilməsində qanunvericiliyə və daxili sənədlərə uyğunluğun təmin edilməsi; 2) müvafiq məlumatın açıqlanması və cəmiyyətin sənədlərinin saxlanması; 3) səhmdarların tələblərinin nəzərdən keçirilməsi; 4) səhmdarların hüquqlarının pozulması ilə bağlı mübahisələrin həll edilməsi.

Korporativ katib müşahidə şurasının qərarı ilə təyin edilir.

Korporativ katib müşahidə şurasının yeni və təcrübəsiz üzvlərinin təlimində, o cümlədən, Müşahidə şurasına və cəmiyyətin vəzifəli şəxslərinə korporativ idarəetmə məsələlərinə dair istiqamət və məsləhətlərin verilməsində mühüm rol oynayır.

2.3. İdarə heyətinin təyin olunması, səlahiyyətləri və vəzifələri

Cəmiyyətdə kollegial icra orqanı olan idarə heyəti təşkil edilməlidir.

Cəmiyyətin icra orqanları cəmiyyətin korporativ idarəetmə sisteminin vacib pilləsidir. İcra orqanları cəmiyyətin fəaliyyətinə cari rəhbərlik edir, cəmiyyətin inkişaf strategiyasında və maliyyə-təsərrüfat planında nəzərdə tutulan tədbirləri həyata keçirir.

İdarəetmə orqanları və müşahidə şurasının kollegial idarəetmə bölmələri aşağıdakı cədvəldə sıralanmışdır.

Cədvəl 1. Korporativ idarəetmə orqanları

İdarəetmə orqanları	Müşahidə şurasının kollegial idarəetmə bölmələri
Səhmdarların Ümumi Yığıncağı	Strateji Planlaşdırma Qrupu.
Müşahidə şurası	Risqlərin İdarə Edilməsi Komitəsi
İdarə heyəti	Aktiv və Passivlərin idarə edilməsi Komitəsi
Audit Komitəsi (Səhmdarlarının Ümumi Yığıncağına tabedir)	Kredit Komitəsi
	Qiymət Komitəsi
	Informasiya Texnologiyaları Komitəsi
	Alqı-satqı komissiyası
	İnsan resursları komissiyası
	Büdcə qrupu

Qanunvericiliyə əsasən, cəmiyyətin icra orqanı kollegial (idarə heyəti, müdiriyyət) və vahid idarəedici (direktor, baş direktor) ola bilər. Konkret olaraq, icra orqanının formasının seçilməsi cəmiyyətin qarşısında duran vəzifələrdən, fəaliyyət istiqamətlərinin həcmindən, aktivlərinin məbləğindən və s. Amillərdən asılı ola bilər. Bir qayda olaraq, cəmiyyətin cari fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün kollegial icra orqanının yaradılmasını zəruri edir.

Kollegial icra orqanının tərkibi elə formalaşdırılmalıdır ki, cəmiyyətin fəaliyyətinə cari rəhbərliyi effektiv şəkildə həyata keçirməyə imkan versin. İcra orqanı idarəçilik və səhmdar cəmiyyətlərlə iş sahəsində səriştəli şəxslərdən ibarət olmalıdır.

İcra orqanlarının seçilməsi (yenidən seçilməsi), onların səlahiyyətinə vaxtından əvvəl xitam verilməsi, işinin təşkili, icra orqanlarının üzvlərinə dair tələblər, habelə kollegial icra orqanının tərkibi cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədləri ilə tənzimlənəlməlidir.

Qanunvericiliyin tələblərinə uyğun olaraq, cəmiyyətin icra orqanına müşahidə şurasının üzvü, habelə cəmiyyətin iyirmi faizinə malik olan səhmdar seçilə bilməz.

İcra orqanının üzvü cəmiyyətin etibarını qazanmış, onun mənafehləri üçün çalışan şəxs olmalıdır. O, qüsursuz reputasiyaya malik olmalıdır. Eyni zamanda,

şəxsin məhkumluğunun, xüsusilə də iqtisadi sahədə cinayətlərə görə məhkumluğunun olmaması onun reputasiyasına müsbət təsir göstərir.

İdarə heyətinin səlahiyyətlərinə səhmdarların ümumi yığıncağının və Müşahidə şurasının səlahiyyətlərinə aid olan məsələlər istisna olmaqla, cəmiyyətin gündəlik fəaliyyətinin idarə edilməsi ilə bağlı bütün məsələlər daxil edilə bilər. Cəmiyyət idarə heyətinin səlahiyyətlərini həmin orqanın əsasnaməsində müəyyən etməlidir.

İcra orqanlarının fəaliyyəti cəmiyyətin mənafeələrinə cavab verməli, cəmiyyətin inkişafına və gəlirlərinin artırılmasına yönəlməlidir.

Cəmiyyətin icra orqanları öz fəaliyyətlərini həyata keçirərkən cəmiyyəti üçüncü şəxslərlə münasibətdə təmsil edir, onun daşınar və daşınmaz əmlakı, maliyyə vəsaitləri ilə əməliyyatlar aparır. Bu baxımdan, icra orqanlarında cəmiyyətin səhmdarlarının etimadını qazanmış şəxslər təmsil olunmalıdır. Bu şəxslər səhmdarların etibarından sui-istifadə etməməli, cəmiyyətin mənafeələri üçün vəzifələrini yerinə yetirərkən vicdanla, peşəkar qaydada hərəkət etməlidir.

İcra orqanlarında təmsil olunan şəxslər cəmiyyətin və onun səhmdarlarının maraqlarına sadıq olmalı və cəmiyyətin maraqlarını öz maraqlarından üstün tutmalıdır.

Cəmiyyətin cari fəaliyyətinə rəhbərlik müxtəlif hüquqi hərəkətlərin həyata keçirilməsini tələb edir. O cümlədən, aşağıdakı səlahiyyətlər, icra orqanına həvalə edilə bilər:

- Cəmiyyətdə daxili nəzarət strukturunun və risklərin idarəedilməsi sisteminin daimi işləməsini təmin etmək;
- Səhmdarların ümumi yığıncağına hesabat vermək;
- Müşahidə şurasına illik və rüblük hesabatları, gəlirlər və xərclər haqqında məlumatı, cəmiyyətin üzləşdiyi risklər və fəaliyyətinə təsir göstərə bilən faktorlar haqqında məlumatı hazırlayıb təqdim etmək;
- Cəmiyyətin fəaliyyət strategiyasını hazırlamaq və təsdiq üçün müşahidə şurasına təqdim etmək;
- Cəmiyyətin strateji (biznes) planının yerinə yetirilməsini təmin etmək;

- Cəmiyyətin filialları, nümayəndəlikləri və daxili audit xidmətini istisna olmaqla cəmiyyətin daxili struktur bölmələrinin (şöbələrin, departamentlərin) əsasnamələrini və həmin bölmələrin işçilərinin vəzifə təlimatlarını təsdiq edir;
- Öz səlahiyyətləri çərçivəsində cəmiyyət tərəfindən təqdim olunan mallar (görülən işlər, göstərilən xidmətlər) üzrə tarifləri təyin etmək;
- Əqdləri təsdiq etmək (misal üçün cəmiyyətin xalis aktivlərinin dəyərinin 10%-nə qədər məbləğdə olan əqdləri);
- Daxili audit xidmətinin əməkdaşları istisna olmaqla, cəmiyyətə işçilərin qəbul edilməsi, onların digər vəzifələrə təyin edilməsi və işdən azad edilməsi barədə qərarlar qəbul etmək;
- Səhmdarların ümumi yığıncağı və müşahidə şurasının iclasları üçün tələb olunan sənədləri hazırlamaq;
- Cəmiyyətin cari fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün bütün digər məsələlər barədə qərarlar qəbul etmək.

İdarə heyəti öz fəaliyyəti haqqında Müşahidə şurasına məlumat və hesabatlar verməlidir. İdarə heyətinin üzvləri peşəkar surətdə hərəkət edərək Müşahidə şurası üzvlərinin vəzifələrinə analogi olaraq cəmiyyətə sadıqlıq göstərməli və qayğı ilə yanaşmalıdırlar.

Müşahidə şurası cəmiyyətin yüksək vəzifəli şəxslərinin müvəqqəti və ya daimi olaraq işlərini tərk etməsi hallarında şuranın necə hərəkət edəcəyini müəyyən edən fəaliyyət davamlılığı (menecmentin əvəz edilməsi) planını hazırlamalıdır. Bu prosesdə ona dəstək olmaq üçün, idarə heyəti müşahidə şurasına cəmiyyətin əsas vəzifəli şəxslərini əvəz edə biləcək işçilərin siyahısını təqdim etməlidir.

Mükafatlandırma sisteminin təşkili.

İdarə heyəti üzvlərinin gördükləri iş müqabilində cəmiyyətdən aldıkları mükafatın növü, məbləği və ödənilmə mexanizmi cəmiyyətə peşəkar menecerləri cəlb etməyə və saxlamağa imkan verməlidir. Bundan əlavə, mükafatlandırılma zamanı menecerlərin maraqları səhmdarların maraqları ilə uzlaşdırılmalıdır. Cəmiyyət idarə heyətinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması sistemini tətbiq etməlidir.

İdarə heyətinin mükafatlandırılması (muzdu, bonusları, səhmləri) uzunmüddətli strateji baxışları (yanaşmanı) təsvir edən formada qurulmalıdır. Bu sistem cəmiyyətin əsasnamələrində əks olunmalıdır. Mükafatlandırma sabit və dəyişən (fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan) hissələrdən ibarət olduqda, dəyişən hissə qismən qısa, qismən isə uzunmüddətli məqsədlərin nail olunması meyarından asılı olmalıdır.

Mükafatlandırma cəmiyyətin strateji məqsədlərinə xələl gətirə biləcək qısamüddətli nailiyyətləri təsvir etməməlidir.

Mükafatlandırma aşağıdakı prinsiplərdən biri üzrə də həyata keçirilə bilər:

- konkret məbləğ müəyyən etməklə;
- cəmiyyətin xalis mənfəətinə münasibətdə faiz müəyyən etməklə;
- birləşdirilmiş üsulla.

İcra orqanının cəmiyyətin mənafeyi naminə fəaliyyət göstərmək stimulumun gücləndirilməsi baxımından mükafatın cəmiyyətin gəlirindən asılı olaraq müəyyən edilməsi daha məqsədəmüvafiqdir. Bununla yanaşı, mükafatlandırma digər meyarlara uyğun olaraq hesablanı bilər.

Mənafehlərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr

Müşahidə şurasında olduğu kimi, idarə heyəti üzvlərinin hər hansı birinin cəlb olunduğu potensial mənafehlə toqquşması mövcud olduqda, həmin üzv bu cür halları müşahidə şurasına açıqlamalı, habelə müvafiq məsələlərin müzakirəsində və onlara dair səsvermədə iştirak etməməlidir.

Aidiyyəti şəxslərə dair müddəalar, həmçinin, menecmentin ailə üzvləri və onunla əlaqəsi olmuş biznes dairələri ilə əqdlərə şamil edilir. Cəmiyyət tərəfindən qəbul olunan, maraqlarının toqquşmasına gətirib çıxaran əqdlərin siyahısını, habelə həmin əqdlərlə bağlı qərarın qəbul edilməsini və açıqlanmasını tənzimləyən daxili qaydalar (əsasnamə), icra orqanının üzvlərinə və digər vəzifəli şəxslərə şamil olunmalıdır.

Korporativ idarəetmə sisteminə olan tələblərdə açıq tipli korporasiya çərçivəsində sahiblik və nəzarət funksiyalarının bir-birindən ayrılması nəzərə alınmalıdır. İdarəetmə problemi mülkiyyətin əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində xüsusilə kəskin olur. Bununla yanaşı, nə açıq tipli korporasiyaların

əhəmiyyətli sayda olması, nə də mülkiyyətin geniş «xırdalanması» bazar iqtisadiyyatının ümumi cizgilərinə məxsus deyildir. Bir çox ölkələrin səhmləri fond bazarlarında təmsil olunan şirkətlərinin sayı çox azdır. Əgər, belə şirkətlərin miqdarı Böyük Britaniyada təqribən 2000 və ABŞ-da 6000-dən çoxdursa, Almaniyada isə cəmi 650, Fransada isə yalnız 440-dır. Məhdud sayda investorun sahiblik etdiyi özəl şirkətlər isə fond bazarında təmsil olunmur. Onlarda idarəetmə və sahiblik funksiyaları arasındakı ziddiyyətlər yoxdur və buna görə də, onlarda idarəetmə üzrə ciddi problemlər çox nadir hallarda baş verir .

Bununla yanaşı, əslində açıq tipli korporasiyalar inkişaf etmiş bütün ölkələrin «tacındakı almazdır»: bir qayda olaraq, bunlar nəhəng korporasiyalardır və ölkə iqtisadiyyatındakı əhəmiyyətli payları onların azsaylılığını üstələyir. Hüquqi statuslarının oxşarlığına baxmayaraq, belə korporasiyalar müxtəlif ölkələrdə müxtəlif təşkilati və idarəetmə problemləri ilə rastlaşırlar və onların hər biri bu problemlərin müxtəlif həllərini tapır. Həll isə əsasən mülkiyyətin quruluşundan asılıdır, yəni korporasiyanın sahiblərinin kimliyindən və sayından asılıdır.

Böyük Britaniya və ABŞ-da tipik korporasiyanın hər biri korporativ kapitalın nisbətən kiçik payına malik olan çoxlu mülkiyyətçisi vardır. Digərlərindən üstün yeganə səhmdarın olmadığı şəraitdə onlardan, eləcə də səhmdar qruplarından heç biri özünün xüsusi hüquqlarının, o cümlədən idarəetmədə təmsilçilik hüququnun tanınmasını tələb edə bilməz. Digər sənaye ölkələrinin əksəriyyətində (Almaniya, Fransa, İtaliya, Yaponiya, Koreya, İspaniya, İsveç, İsveçrə və bu siyahını davam etdirmək olar) mülkiyyət təmərküzün yüksək dərəcəsi ilə səciyyələnir. Səhmlərin iri zərfinin az səhmdarın əlində toplandığı ölkələrdə korporativ idarəetmənin rolu səhmdar kapitalın yüksək dərəcədə «xırdalandığı» ölkələrdəki rolundan olduqca fərqlənir. Bir səhmdarın səhmlərin 25, 50 və daha çox faizinin sahibi olduğu korporasiyada səhmdarların şirkətin idarəedilməsində iştirak edib-etməməsi problemi faktiki olaraq yaranmır. Səhmlərin iri sahiblərini korporasiyanın işləri ilə fəal məşğul olmağa, idarəetmə orqanında birbaşa təmsilçiliyə nail olmağa, lazım gəldikdə idarəetmə aparatını yenisi ilə əvəz etmək üçün hakimiyyət vasitələrini əlində saxlamağa vadar edən əsaslar vardır. Bu halda yarana biləcək idarəetmədə iştirak problemi «minib ödənişsiz getmək» probleminin əksidir: azsaylı

səhmdarların korporasiyanın yerdə qalan digər sahiblərinin böyük kütləsinin zərərinə öz maraqlarını həyata keçirmələridir.

Mülkiyyətin iri həcmdə toplanması şəraitində quruluş səviyyəsində daha bir sual ortaya çıxır: sahibkarlar kimdirlər? Əksər ölkələrdə bir şirkətin səhmlərinin böyük hissəsi digər şirkətlərin mülkiyyətində olur. Bu kimi interkorporativ holding təməlləri Almaniyada olduğu kimi iyerarxik prinsip üzrə təşkil oluna bilər: A şirkəti B şirkətinin sahibidir, B şirkəti isə Q şirkətinin sahibidir və ilaxir. Bu təməllər bir sıra Avropa ölkələrində olduğu kimi «çarpaz» həmsahiblik prinsipinə də tabe ola bilər: A şirkəti B şirkətinin, B şirkəti isə A şirkətinin səhmlərinin sahibi ola bilər. Eləcə də onlar, nəhəng sənaye qruplarının bir hissəsinə (yapon «keyretsuları» kimi) çevrilə bilər. Təsvir olunan bir sıra hallarda interkorporativ təməllər təmiz maliyyə maraqları həddindən çox kənara çıxan işgüzar münasibətlərin mövcudluğunu ehtimal edir və bu halların hamısında nəzarətin ən böyük həcmi «daxili» sahibkarların ixtiyarında qalır. Buna görə də, bu sistemləri daha çox «insayderlər sistemi» (şirkətin sahiblik və idarəetmə funksiyalarını şirkətin xaricindəki investorların həyata keçirdiyi «outsayderlər sistemindən» fərqləndirmək üçün) adlandırırlar.

Yuxarıda sadalanmış amillərdən savayı, korporativ idarəetmə sistemlərinə cəmiyyətin şirkət sahiblərinin hüquq və öhdəlikləri barədə rəyinin də təsiri var. Bu təsəvvürlərin özü kimi, elə korporasiyanın fəaliyyətindən cəmiyyətin özü üçün arzuladığı nəticələrə nail olma üsulları da müxtəlif ölkələrdə bir-birindən fərqlidir. Məsələn, korporasiyalar haqqındakı bir tərəfdə duran kontinental-avropa və yapon, digər tərəfdə duran anqlo-amerika qanunları və onların əməli fəaliyyəti arasındakı fərqlərə aşağıdakı sualı da aid etmək olar: korporasiya öz səhmdarlarının yalnız alətidirmi, yaxud yox? Bu amillərin hamısı birlikdə bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə korporativ idarəetmə təcrübəsindəki vacibi fərqləri müəyyənləşdirir. Almaniyadakı ikipalatalı idarəetmə qurumlarının və anqlo-amerika korporasiyalarındakı unitar direktorlar şurasının quruluşundakı və formalaşma üsullarındakı fərqlər yalnız onların təşkil olunma təcrübəsi ilə izah olunmur. Bu fərq korporativ idarəetmənin müxtəlif modellərinin özünəməxsus fəlsəfəsinin dərin qatlarında yerləşən fərqlərə əsaslanır. ABŞ-da təşəkkül tapmış unitar şuralar sistemi korporasiya və onun üzvlərinin eyniliyi haqqındakı təsəvvürləri əks etdirir. Bununla əlaqədar olaraq,

korporasiyanın mənafeyi naminə fəaliyyət, eyni zamanda onun səhmdarlarının mənafeyi naminə fəaliyyət sayılır. Səhm sahiblərinin müxtəlif qrupları arasında heç bir fərq qoyulmur və səhmdarların bu və ya digər xüsusi qrupunun maraqlarının müstəqil direktorlar tərəfindən təmsil olunmasına da heç bir ehtiyac yoxdur. İstisna olmadan səhmdarların hamısının maraqlarının qorunması korporasiyanın hər bir direktorunun vəzifə borcudur və bu məsələ çərçivəsində direktorların ixtiyari təbəqələşməsi həmin vəzifənin icrasına mane ola bilər.

Aydındır ki, mülkiyyət tiplərindəki fərqləri əks etdirən və səhmdarlarının maraqlarının əhəmiyyətli dərəcədə müxtəlifliyi ilə səciyyələnən sistemlərdə belə yanaşma «işləyə» bilməz. O, eləcə də, yalnız səhmdarlarının deyil, həm də onu təşkil edən digər qurumların maraqlarını nəzərə alan korporasiyada da məqbul sayılır. İki şuralı alman modeli şirkətin vəzifə və qayğılarının səhmdarlara xidmətin göstərilməsi vəzifəsindən həcmcə daha üstün olması mülahizələrinə əsaslanır: şirkət öz fəaliyyətində ona təsir edən və sonradan öz növbəsində şirkətin təsir obyektinə çevrilən çoxsaylı və müxtəlif «həmişəlikçilərin» maraqlarını nəzərə almağa borcludur. Şirkətin inkişaf prosesi zamanı onun öhdəliklərinin həcmi də genişlənir. Bura yalnız bilavasitə sahibkarlar üzrə öhdəliklər deyil və həm də təchizatçılar, istehlakçılar, qulluqçular və yerli əhali üzrə öhdəliklər daxildir. Almaniyada belə hesab edilir ki, cəmiyyətin üzvləri şirkətin biznesində «həmişəlikçi» olduğu üçün açıq tipli şirkətlərin («ictimai» şirkətlər) cəmiyyət qarşısında da öhdəlikləri vardır. Buna görə də təəccüblü deyildir ki, özəl şirkətin iri korporasiyaya çevrilməsi prosesində onun idarəetmə aparatının quruluşu çoxlu dəyişikliklərə məruz qalır. Çünki, bu proses zamanı bu tipli şirkət yeni «həmişəlikçilər» qazanır.

Buna baxmayaraq ümumiyyətlə, bütün bu «həmişəlikçilər» qrupları şirkətin rifahı ilə bağlı bir-biri ilə uzlaşan maraqlara malikdirlər. Bu qrupların birbaşa maraqları üst-üstə düşməyə də bilər və onlarda şirkətin optimal siyasəti haqqında müxtəlif təsəvvürlər ola bilər. İkili şuraların yaradıcıları da elə bu mülahizələrə əsaslanmışdılar. Müşahidə şurasının funksiyalarına «həmişəlikçilər»-in müxtəlif qrupları arasındakı fərqlərin aradan qaldırılması daxildir. Eyni zamanda, icra şurası bütün «həmişəlikçilər»-in maraqlarının uzlaşdırılmasına yönəldilən strategiyayı həyata keçirir. Müşahidə şurasında investor olmayan qrupların, məsələn qulluqçuların maraqları təmsil oluna bilər və bu təcrübə açıq tipli şirkətlər üçün

qanunvericilikdə təsbit olunub. Müşahidə və icra şuraları arasında vəzifələrin dəqiq bölüşdürülməsi icra şurasına tam diqqətini şirkətin idarəedilməsi işlərində cəmləşdirmək imkanını verir. Bu bölüşdürmə icra şurasının fəaliyyətində ehtiyatlılıq dərəcəsini və həm də onun təsir gücünü artırır: müşahidə şurası menecer komandasının fəaliyyəti barədə yalnız tövsiyə verir. Bununla yanaşı, müxtəlif «həmiştirakçılar» arasında ciddi münaqişə, məsələn, qulluqçuların işdən azad edilməsi hadisəsi baş verən zaman müşahidə şurasının müdaxiləsi heç də rəsmi xarakterli olmayacaqdır.

Korporativ idarəetmə sistemləri, həmçinin maliyyə təşkilatlarının korporasiyanın fəaliyyətində oynadığı roldan asılı olan fərqləri ilə səciyyələnilir. Böyük Britaniya və ABŞ-da səhmdar kapital üzərində institusional sahiblik funksiyası, adətən, pensiya fondları və qarşılıqlı fondlar kimi maliyyə institutlarına həvalə olunur. Almaniyada isə korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarətdə banklar xüsusilə fəal rol oynayır. Bu, bankların yalnız korporasiya mülkiyyətinin bilavasitə sahibləri olduqlarına görə deyil, həmçinin də ayrı-ayrı səhmdarların mülkiyyətini qoruyub saxladıkları və iclaslarda onların etibarnamə üzrə təmsilçiləri olduqları üçün baş verir.

Müxtəlif investorlar qruplarının korporasiyanın işinə nəzarət üzrə fəaliyyətlərinin müqayisəli xüsusiyyətləri problemi də geniş müzakirə edilib. Böyük Britaniya və ABŞ-da korporasiyaların idarə edilməsində investorların fəal iştirakı üzrə imkanları barədə şübhələr söylənilib. Amerikalılar hesab edirlər ki, Böyük Britaniyada iri investor-təşkilatlar idarəetmə işində daha fəaldırlar. Bu isə onların investisiyalarının həcmnin ABŞ-dakına nisbətən bir qədər yüksək olması ilə bağlıdır. Eyni zamanda, Britaniya investorları da korporasiyaların fəaliyyətindəki öz iştirak səviyyələrinin, Almaniyada alman banklarınınkı qədər olmasını istəyirlər. Alman mütəxəssisləri isə bankların sərt nəzarətindən narazıdırlar və nəzarətin daha liberal sistemini yaratmış ingilislərə və amerikalılara qibtə edirlər. «Özgə zəmisində otun həmişə yaşıllıq bitməsi» məsələsinin aşkar hökm sürdüyü digər iqtisadiyyat sahəsi çətin ki, tapılsın.

Əslində, korporasiyaların gerçək fəaliyyəti bizim üslublaşmış təsvirlərimizdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilər. Mahiyyətə, Böyük Britaniyada investor təşkilatları korporasiyaların idarəedilməsi işinə, o qədər də fəal müdaxilə

etmirlər. Bu investorlar qrupunun həyata keçirdiyi investisiyaların, Britaniya sistemi ilə assosiasiyalanan nisbətən yüksək səviyyəsi heç də, korporativ idarəetmədə investor təşkilatlarının daha fəal iştirakına (amerikalı şərhçilərin «ah-zar» etdikləri kimi) mütləq aparıb çıxarmır. Müxtəlif ölkələrdə bir əldə toplanan səhmdar kapitalın səviyyələri arasındakı fərq kifayət qədər böyükdür: Böyük Britaniyadakı 5-10%-dən, Almaniyaadakı 25% və daha yüksək faizə qədər.

Bundan əlavə, alman, yaxud kontinental-avropa modelinin fərqli xüsusiyyəti korporativ idarəetmədə bankların yüksək səviyyədə iştirakı deyil, digər şirkət və ayrı-ayrı ailələrin payına düşən kapitalın yüksək toplanması səviyyəsidir. Almaniyanın korporativ sektorunun böyük bir hissəsində bankların nəzarəti və bank mülkiyyətinin özü olduqca məhduddur və burada kapitalın yüksək dərəcədə «xırdalanması» ilə səciyyələnən əhmiyyətsiz sayda şirkət istisna təşkil edir. Buradan nəticə çıxarmaq olar ki, maliyyə təşkilatlarının korporasiyaların fəaliyyətinə nəzarət üzrə guya əsas qurumlar olması yanlış təsəvvürdür. Bütün dünyada bankirlər özlərini korporasiyaların menecerləri hesab etmir və idarəetmə üzrə qərarların qəbul edilməsində bilavasitə iştirak etmək meylləri yoxdur. Bankirlərin idarə olunmasında iştirak etdikləri çoxsaylı həmsahibi olan, açıq tipli iri korporasiyalardakı fəaliyyətinin nəticələri böyük sual altındadır .

Müxtəlif idarəetmə sistemləri arasında mövcud olan fərqlər çox zaman «insayderlər»ə və «autsayderlər»ə istiqamətlənmiş sistem anlayışına gətirib çıxarır. Şirkətin səhmlərinin azsaylı sahibkarın əlində cəmləşməsini nəzərdə tutan birinci halda, şirkətin fəaliyyətinə nəzarət vasitələri «insayderlər»ə («inside» - daxili) məxsus olur və eyni zamanda da udulma, satın alınma, etibarnamə yarışı və digər bu kimi şirkət xaricindəki idarəetmə sistemləri əslində heç bir rol oynamır. Şirkətin fəaliyyətinə «insayderlər» tərəfindən nəzarət şirkətin genişləndirilməsi istiqbalı (perspektivi) ilə məhdudlanır. Bu isə marağı olan digər tərəflərə - səhmdar və qulluqçu azlıqlarının nümayəndələrinə təmsilçilik hüququ verir. Kapitalı yüksək dərəcədə xırdalanmış şirkətlər üçün səciyyəvi olan «autsayderlər» («outside» - kənar, xarici) sistemi çərçivəsində səhmdarlar tərəfindən nəzarət dolayı üsullar ilə – kapital bazarları, müstəqil direktorlar, birləşdirilmə, müflisləşmə, etibarnamə yarışı vasitəsilə həyata keçirilir. Səhmdar olmayan «həmiştirakçılar»ın da maraqlarının nəzərə alınması tələbləri ilə nəzarət dərəcəsi zəiflədilə bilməz. Bu sistemlərin hansı

daha səmərəli təsir edir? Bu, daha çox akademik sualdır. Çünki, Avropa və Yaponiyada mövcud olan «insayderlər», Böyük Britaniya və ABŞ-da kök salan «autsayderlər» sistemləri öz mövcudluqları ilə yaşamaq qabiliyyətlərini sübut edib və heç biri də öz göstəricilərinə görə digərindən üstün olmayıb. Bizim nöqteyi-nəzərimizdən, bu sistemlərin hansının keçid dövrü üçün daha əlverişli olması sualı daha maraqlıdır. Diqqətimizi bu sualda cəmləşdirməmişdən öncə, onların hər birinin müsbət və mənfi cəhətlərinə baxaq.

Müzakirədən öncə, Albert Hirşmanın müşahidələrini yada salmaq faydalı olardı: hər bir təşkilatın üzvləri «səs vermək», yaxud «tərk etmək» seçimi qarşısında qalır. Korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarət probleminin konteksti baxımından bu, o deməkdir ki, şirkətin fəaliyyətindən narazı olan investorlar ya daxili nəzarətdə fəal iştirak etmək («səs vermək»), ya da ki, öz səhmlərini satmaq («tərk etmək») imkanına hər zaman malikdirlər. Bunların hər ikisi səhmdarlara şirkətin menecmentinə nəzarət edilməsi üzrə bəzi imkanları verir: birinci halda birbaşa, ikinci halda isə dolayı şirkətin fəaliyyəti üçün zəruri olan kapitalın təmsilçilərinin kütləvi şəkildə şirkəti «tərk etməsi» hədəsi vasitəsilə. Seçimin xarakteri iqtisadi məsələdir: əgər «səs vermək» böyük məsrəflərlə bağlıdırsa, «tərk etmək» cəlbedici tədbirdir, əgər «tərk etmək» çətindir, üstünlük «səs verməyə» verilir. «İnsayderlər» sistemi, bir qayda olaraq, səhmdarları «səs verməyə» təşviq edən və onların «tərk etmələrini» çətinləşdirən tədbirlərə arxalanır. «Autseyderlər» sistemi isə, «səs vermənin» çətinlikləri hesabına asan «tərk etməni» təmin edən tədbirlərə üstünlük verir.⁵

«Autseyderlər» sistemi müstəqil direktorlar institutları və idarəetmənin xarici formaları, xüsusilə də maliyyə bazarları kimi dolayı nəzarət tədbirlərini nəzərdə tutur. Bunların hər ikisi mühüm üstünlüklər verir: müstəqil direktorlar idarəedici aparatın fəaliyyətinin müstəqil qiymətləndirilməsini həyata keçirir, maliyyə bazarı isə şirkətin maliyyə vəziyyətinin daim nəzarətdə olması sistemini təklif edir. Bunula yanaşı, hər iki sistemin öz çatışmazlıqları vardır. Xüsusilə də, müstəqil direktorlar ilə investorların maraqlarını birbaşa uzlaşdırmaq çox çətindir. Sahibliyin və müstəqil direktorların koalisiyalarının tez-tez dəyişən sxemləri korporasiyanın

⁵ www.arama.com

fəaliyyətinə nəzarət sistemini əhəmiyyətli dərəcədə dəyişə bilər. Şuranın iclas otağında icraçı və «qeyri-icraçı» direktorlar arasındakı «savaşlar», eləcə də müxtəlif müstəqil qruplar arasındakı «döyüşlər» Britaniya və Amerika korporasiyalarında tez-tez müşahidə olunan hadisədir. Bir şirkətin digəri tərəfindən qəsb edilməsi təhlükəsi bu qeyri-sabitliyi daha da kəskinləşdirir. Çünki, korporasiyaya nəzarəti əlinə almaq istəyən kənar direktor öz səhmdarlarına yüksək mükafat təklif etməklə, onları səhmlərini satmağa sövq edə bilər. Şirkətin daima özgə əllərə keçməsi təhlükəsi faktiki olaraq, aşağıdakı siyasi sistemi xatırladır: prezidentin müxalif partiyanın ürəyi istədiyi zaman seçkiləri elan etməyə məcbur edilməsi. Bu mənada hesabatın yüksək dərəcəsi və eləcə də heç olmaması risk törədə bilər.

Sahiblik sisteminin sabitliyi korporasiyada lazımi rəhbərliyin təmin olunması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Çünki o, korporativ idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün uzunmüddətli perspektivləri təmin edir: korporasiyanın həmsahibi qalmaq imkanı olan sahibi, ixtiyarında hər an tərk etmək imkanı olan sahibdən daha səbrlidir. Elə buna görə də, «autsayderlər» sisteminin uzunmüddətli investisiyaların qoyulması yolunda maneə olması mülahizəsi bu qədər geniş yayılıb. Bu təmayülü, fond bazarının səhmlərin uzunmüddətli investisiya qoyuluşunun sərfəliliyini əks etdirən kurs qiymətinin təyin edilməsi bacarığının olmaması ilə izah edirlər. Bu mülahizə çox mübahisəli görünür. Şirkətin qısamüddətli investisiya qoyuluşuna üstünlük verməsinə əsas səbəbin fond bazarı olmadığı aşkar görünür. Əgər, belə təmayül mövcuddursa da, onu mülkiyyət və nəzarət sisteminin qeyri-sabitliyi ilə izah etmək olar.

«Autsayderlər» sisteminin bu çatışmazlıqları onun «insayderlər» sistemi ilə ziddiyyətdə olduğunu xəbər vermir. «İnsayderlər»in qarşılıqlı nəzarət və yoxlama sistemi hakimiyyətin həddən artıq təmərküzünün, fəaliyyətsizliyin, korrupsiyanın qarşısının alınması üçün üsul ola bilər, lakin «insayderlər» sisteminin qapalılığı bu təmayüllərin aradan qaldırılması yolunda maneələr qoyur. Doğrudur, bu xəstəliyə qarşı əks tədbir mövcuddur - məhsul bazarındakı rəqabət. İntensiv rəqabət şəraitində hər zaman bazarın itirilməsi və tam müflisləşmə qorxusu «insayderlər» sisteminin səmərəli işinə zəmanət verir. Belə şəraitdə «insayderlər» sisteminin «autsayderlər» sistemi qarşısında iki üstünlüyü vardır: o, bilavasitə nəzarəti və sabitliyi yüksək dərəcədə təmin edir.

Qüdrətlərinə baxmayaraq, məhsul bazarının mexanizmləri idarəetmə sisteminə bir sıra hallarda intizam təsiri göstərməyə qabil deyil. «Bazar» intizamının səviyyəsinin enməsi aşağıdakı hallarda xüsusilə gözə çarpır:

- 1) rəqabət mübarizəsi yoxdur, məsələn, bazardakı mövqelərin şirkət tərəfindən inhisarlaşdığı halda;
- 2) rəqabət mübarizəsi əməldə gerçək vəziyyətə uyğun deyil, subsidiya edilən istehsalatlar halında
- 3) rəqabət mübarizəsi «qaydasız» aparılır, çoxsaylı maneələr və tariflər səbəbindən güclü rəqiblərin bazara çıxma bilmədiyi halda.

Bütün bu kimi hallarda «insayderlər» sistemi ciddi uğursuzluğa düşər ola bilər. Riskin azaldılması üçün korporasiyanın işini səmərəli səviyyədə saxlaya bilən kənar idarəetmə mexanizmlərinin tapılması vacibdir. Bu, bizi yenidən bazar iqtisadiyyatı çərçivəsində korporativ idarəetmə sisteminin xüsusi əhəmiyyəti haqqındakı fikrə gətirib çıxarır. Bazar haqqında ən geniş yayılan təsəvvürlərdə, alıcı və satıcının sövdələrinin şərtləri barədə qarşılıqlı məqbul qərar alınan alverlərini davam etdirdikləri yer kimi təsvir olunur. Bu mənada bazarı çoxlu alıcı və satıcı arasındakı sövdələr nəticəsində əmələ gələn və qiymətlər üzrə həyata keçirilən alış və satış prosesi kimi müəyyənləşdirmək olar. Sazişlərin bu cür bağlanması sisteminin üstünlükləri aşkardır, fəqət burada mövcud olan (vidansız alver riski, yaxud satıcılar arasındakı əlbirlik kimi) sualtı qayalar da çoxlarına məlumdur. Lakin, bu təsəvvürü iqtisadiyyatın bütün miqyasına tətbiq etmək məsələsi ilə ən yüksək təxəyyül də bacarmaz. Bu məsələ, sistemin üstünlüklərini saxlamağa və çatışmazlıqlarını minimuma endirməyə qabil olan mürəkkəb təşkilati tədbirlərin görülməsini tələb edir. Bunun özü elə bazar iqtisadiyyatının mahiyyətini təşkil edir. Bu, adi mənada bazar şəraitində əmələ gələn sövdələrin bağlanması sisteminin iqtisadiyyatın bütün miqyasında cazibədarlığını və yaşama qabiliyyətini təmin edən tədbirlər və qurumlar sistemidir. Korporativ idarəetmə mexanizmləri bunu təmin edən ən mühüm qurumlar sırasındadır.

FƏSİL III. KORPORASIYANIN DİREKTORLAR ŞURASININ NÜMAYƏNDƏLİK VASİTƏSİLƏ NƏZARƏTİNİN TƏŞKİLİ

3.1. Korporativ idarəetmənin mərkəzi nümayəndəlik vasitəsilə həyata keçirdiyi daxili nəzarət

Hər bir korporativ idarəetmənin nüvəsi və mərkəzi nümayəndəlik vasitəsilə həyata keçirilən daxili nəzarət prosedurlarıdır. Nümayəndəlik korporasiyanın direktorlar şurası tərəfindən həyata keçirilir. Əgər, belə şuranın nümayəndəlik funksiyaları bizim tərəfimizdən etiraf edilsə, onun çoxsaylı quruluş formalarının mövcud olması ehtimalı da etiraf edilməlidir. Siyasət sahəsində siyasi nümayəndəliyin müxtəlif mexanizmləri (siyasi nümayəndəliyin müxtəlif tələblərinə cavab verən bütün parlament qurumlarından tutmuş seçkilər prosesinə qədər) siyasi idarəetmənin proseslərini təmin etdiyi kimi, eləcə də iqtisadi sahədə də direktorlar şurasının quruluşunun müxtəlifliyi biznesin uğurla idarə edilməsinə yardım göstərir. Onların konkret formaları hər bir ölkəyə siyasi idarəetmə sistemi kimi məxsus olan tarixi, sosial-iqtisadi, mədəni amillər ilə müəyyənləşir.

Biz nümayəndəlik vasitəsilə nəzarətin təşkili üsulunun əhəmiyyətsiz olduğunu iddia etmirik. Lakin həqiqətən də, şirkətin fəaliyyətində direktorlar şurasının payı (səlahiyyətlərinin həcmi və səmərəliliyi) əsasən nümayəndəlik sisteminin təşkili formasından yox, daha çox korporasiyanın sahiblərinin kimliyindən, onların sahiblik amilinin özündən qazandıqları üstünlüklərdən, eləcə də korporasiya işinin idarə olunmasının hansı alternativ formalarının onların əlində olmasından asılıdır. Bu amillər tərkib qurumlarının korporasiyadan nəyi umduqlarının əsasını təşkil edir, eləcə də şuranın amirlik səlahiyyətlərinin xarakter və həcmi müəyyənləşdirir.

Korporasiya sahiblərinin mahiyyəti və əsas xüsusiyyətləri ən azı iki amillə - kapitalın onlara məxsus olan payının həcmi və ondan qazandıqları mənfəətin xüsusiyyəti ilə müəyyənləşir. Səhmdar kapital çoxsaylı səhmdarlar arasında xırda olduğu, yaxud əksinə, ya birbaşa, ya da institusional investorlar vasitəsilə bir neçə əldə cəmləşdiyi halda idarəetmənin çox müxtəlif problemləri meydana gəlir. Birinci halda, hər biri kapitalın kiçik payına sahib olduğu üçün idarəetmə işində az marağı olan səhmdarlar tərəfindən səmərəli nəzarətin yoxluğu əsas problemə

çevrilir. Səmərali idarəetmənin həyata keçirilməsi üçün birgə fəaliyyət zəruri olduğu halda, kiçik səhmdar başqalarının hesabına «minib ödənişsiz getməyə» meyllidir. İkinci halda, iri səhmdarların öz iradələrinin icrasına çox asan nail olmaları üçün həm istəkləri və həm də idarəetmə vasitələri vardır. Bu zaman belə imkanlar həmçinin, institusional investorların istifadə edəcəyi nəzarətsiz hakimiyyət kimi məşhur problemi meydana gətirir. Bununla yanaşı, səhmlərin fərdi zərflərinin, yaxud institusional investorlara məxsus zərflərin həcmi şura tərəfindən korporasiyanın fəaliyyətinə göstərilən təsirin xassələrini və üsullarını müəyyənləşdirən amillərdən yalnız biridir. Şuraların hansı işi və necə icra etmələri həmçinin korporasiya ilə onun sahibləri arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin təbiətindən asılıdır. Səhmlərin bəzi iri sahibləri korporasiya ilə kommersiya münasibətlərində ola bilər. Lakin, bu münasibətlərdən aldıkları mənfəət onların dividendlərindən qat-qat üstün ola bilər (məsələn, banklar nəinki korporasiyanın kapitalının bir hissəsinin sahibidir, həmçinin ona bank və hüquqi xidmətləri göstərir). Belə hallarda səhmlərin iri sahibləri daha çox korporasiya fəaliyyətinin keyfiyyətinin yüksəldilməsində yox, onunla münasibətlərinin genişləndirilməsində maraqlıdırlar. Səhmlərin digər iri sahiblərinin, məsələn, investisiya fondlarının belə marağı yoxdur, çünki, korporasiyalar ilə onların münasibəti yalnız maliyyə kapitalının idarəedilməsi sahəsindədir.⁶

Korporasiyanın direktorlar şurası yalnız sahibkarlar qarşısındakı öz məsuliyyətini deyil, həmçinin korporasiya «xaricində» olan mühit qarşısında sahibkarların məsuliyyətini nəzərə almalıdır. Belə məsuliyyət hər bir cəmiyyətin özəl mülkiyyət üzərinə müəyyən və ya qeyri-müəyyən şəkildə qoyduğu məhdudiyyətləri əks etdirir. Bu məhdudiyyətlərin bazar iqtisadiyyatının ümumi «məxrəcə» daxil olmasına baxmayaraq, onlar hər bir konkret halda iqtisadi fəaliyyətin təşkilinin fərqli formalarına gətirib çıxarır. Bu fərqlərin idarəetmə aspektlərinin çox da sadə olmadığı aydın görünür, məsələn: səhmdar kapitalın formalaşmasında bankların iştirakı Almaniya da adi hal, ABŞ-da isə qanun pozuntusudur; Yaponiyada əməkdaşlıq hesab edilənlər, Amerikada dilbirlik sayılır; direktorlar şurasının Almaniya korporasiyalarındakı təşkili üsulu ABŞ-da səhv

⁶ www.metu.edu.tr

sayılır, çünki, o, maraqların konfliktinə səbəb ola bilər; və ilaxır. Bu ölkələrdəki müxtəlif tarixi prosesləri əks etdirən bu kimi fərqlər korporasiyaların müxtəlif məsuliyyət standartlarının əsasında durur, eləcə də həm korporasiya sahiblərinin və həm də direktorların rolunu və öhdəliklərini müəyyənləşdirir.

Səhmdarların direktorlar şurasının öz öhdəliklərini gerçəkləşdirmə qabiliyyətinə hansı dərəcədə arxalanmaları, korporasiya fəaliyyətinə nəzarətin icrasının alternativ üsullarının mövcud olmasından asılıdır. Bunlardan ən gerçəyi korporasiya direktorlarının vəzifə və səlahiyyətlərini müəyyənləşdirən qanunvericilik tədbirləri, eləcə də səmərəsiz istehsalçılar üçün müflisləşmə təhlükəsi yaradan məhsul bazarlarıdır. Bu mexanizmlərin bütün iqtisadi sistemlərdə mövcudluğuna baxmayaraq, onların yaşama qabiliyyəti hələ sübut edilməlidir. Qanunvericiliyin norma və məhdudiyyətlərinin səmərəliliyi qanunları gerçəkləşdirməyə qabil olan leqal infrastrukturun mövcudluğundan asılıdır. Məhsul bazarları isə korporasiyaların fəaliyyətinin nizamlanması üçün istehsalçılar arasında rəqabətin mövcudluğunu tələb edirlər.

Korporasiyaların fəaliyyətinə xarici nəzarət mexanizmlərindən biri də maliyyə bazarıdır. Şirkətin aktivlərindən səhmdarların öz kapital paylarını geri götürməməsi üçün menecerlər maliyyə bazarının təzyiqi altında hər şeyi etməyə məcburdurlar. Halbuki, nəzarət aləti kimi bazarın səmərəliliyi narazı səhmdarların öz səhmlərini hansı asanlıqla ləğv edəcəklərindən, yəni bu bazarın hansı səmərə ilə işləməsindən çox asılıdır. Yaxşı inkişaf etmiş maliyyə bazarı nəinki, narazı səhmdarlara öz kapitallarını geri götürmək imkanını verir. O həmçinin, korporasiyanın artıq mövcud olan aktivlərini daha uğur və fayda ilə istifadə etməyi bacaran şəxslərə korporativ nəzarət bazarı vasitəsilə səmərəsiz işləyən menecmenti və (və ya) şuranı idarəetmə işindən azad etməyə imkan yaradır.

Korporasiyanın direktorlar şurasının təşkili və fəaliyyətində bu amillərin oynadığı rolu, adətən idarəetmə sistemlərinin iki, Amerika və Almaniya növünə aid edirlər. Kolin Meyerin məqaləsində göstərildiyi kimi, yuxarıda adı çəkilən üç amilə nəzərən bu sistemlər bir-birinə əks olan qütblərdə yerləşir: bir tərəfdə, ABŞ-da əsas səhmdarları fərdi şəxslər olan, tərkibi yüksək dərəcədə «xırdalanmış» səhmdar kapital, digər tərəfdə, Almaniyada yüksək dərəcədə təmərküzlənmiş və ənənəvi olaraq, əsasən səhmdar-təşkilatlara məxsus olan kapital; bir tərəfdə, ABŞ-da bazar

iqtisadiyyatının yalnız özəl sahibkarın maraqlarına xidmət etməsi barədə, digər tərəfdə, Almaniyada sosial istiqamətlənmiş «maraqların əməkdaşlığı» iqtisadiyyatı barədə kök salmış təsəvvür; bir tərəfdə, ABŞ-da korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarətin kənar mexanizmlərinə arxalanma, digər tərəfdə, Almaniyada daxili mexanizmlərdən asılılıq durur.

Başqa ölkə şəraitində bu modellərin tətbiqi, orada «insayderlər» və «autsayderlər» tərəfindən idarəetmə sistemlərinin normalarının ümumiyyətlə hansı dərəcədə qəbul edilməsindən asılıdır. Amerika sisteminin əsasında müxtəlif tərəflərin maraqlarının mahiyyətcə elə əvvəldən konfliktli olması barədə təsəvvür durur və bu konflikt kənar tarazlaşma sistemləri vasitəsilə aradan qaldırılmalıdır. Alman sistemi isə əməkdaşlıq təməlinə qurulmuş münasibətlər barədəki təsəvvürə əsaslanır və bu münasibətlər müxtəlif tərəflərin daxili əlaqə mexanizmlərinin nəzarətindəki obyektlər ola bilər.

3.2. Müşahidə Şurasının tərkibi və təmsil olunma şərtləri

Qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələri Müşahidə Şurasının maliyyə, hüquq və işgüzar sərəfə və təcrübəyə malik üzvlərin təmsil olunması kifayət qədər tərkibli olmasını tələb edir. Digər tərəfdən, böyük tərkibli şuralar kifayət qədər çevik olmur. Bir çox Avrasiya ölkələrinin qanunvericiliyi müşahidə şurası üzvlərinin minimum tərkibinin 3-5 nəfər arası müəyyənləşdirir. Azərbaycanda müşahidə şurasının üzvlərinin sayına hər hansı hüquqi məhdudiyyət qoyulmayıbdır. Şirkət öz nizamnaməsində üzvlərinin sayını müəyyən edə bilər. Sorğu edilmiş yetmiş beş şirkətdə (71.0%) Müşahidə Şurası üç üzvdən ibarət idi. Ən böyük tərkibli şuralar beş üzvdən ibarət idi ki, bu da on üç şirkətdə (13.0%) qeydə alınmışdır. Orta hesabla sorğulanmış şirkətlərdə müşahidə şurası üzvlərinin sayı 3.4% olmuşdur.

Müşahidə şurasının tərkibi mənafeələr toqquşmasının qarşısının alınmasında və şirkətin resurslar, üzərində müxtəlif tələbatların balanslaşdırılmasında mühüm rol oynayır.

Azərbaycanda səhmdar-cəmiyyətlərinin mülkiyyət strukturundakı sıxlıq müşahidə şurasının tərkibində əksini tapır. Yetmiş səkkiz şirkətdə (70%) iri səhmdarlar və onlarla əlaqəli şəxslər müşahidə şurası üzvləridirlər. Maraqlıdır ki, on səkkiz şirkətdə (18.0%)

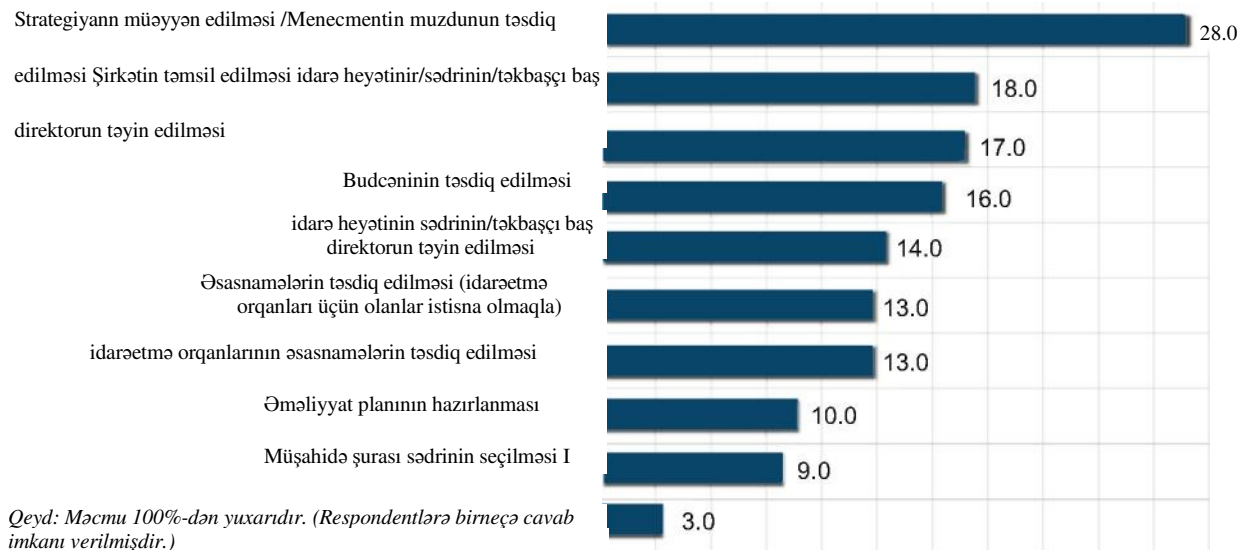
Müşahidə şurası, yalnız iri səhmdarlar və onlarla əlaqəli şəxslərdən ibarət olmuşdur. Bir qrup kimi iri səhmdarlar və onlarla əlaqəli şəxslər sorğulanmış şirkətlərin müşahidə şurası üzvlərinin məcmusunun 48.0% təşkil etmişdir. Səhmdarlar müşahidə şurası üzvlərinin məcmusunun 27.0% təşkil etməklə, əlli üç şirkətin (53.0%) müşahidə şurasında təmsil olunmuşdur.

Sorğu edilmiş şirkətlərin bütün müşahidə şurası üzvlərinin arasında növbəti iri qrup dövlət və yerli hakimiyyətin nümayəndələri idi (2.0%). Yalnız iyirmi səkkiz şirkətin (28.0%) müşahidə şurasında müstəqil üzvlər də təmsil olunmuşdur. Beş respondent (5.0%) isə bildirmişdir ki, müşahidə şurası ümumiyyətlə müstəqil üzvlərdən ibarətdir.

Mülki Məcəllə ASC-nin müşahidə şurasının müstəsna səlahiyyətlərini müəyyən etmir, lakin şirkətin nizamnaməsində müstəsna səlahiyyətlərin təsbit olunmasını tələb edir. Sorğunun nəticələrinə əsasən müəyyən edilmişdir ki, şirkətlərdəki müşahidə şuraları tərəfindən adi qaydada həyata keçirilməli funksiyalar yerinə yetirilmir.

Mülki Məcəlləyə uyğun olaraq, müşahidə şurasının üzvləri və sədri SÜY tərəfindən seçilməlidir. Lakin, üç şirkətdə (3.0%) müşahidə şuranın sədri şura üzvləri tərəfindən seçilmişdir. Eyni zamanda, *Mülki Məcəlləyə* əsasən, əgər menecmentin seçilməsi və istefası nizamnamə ilə müşahidə şurasına həvalə olunmayıbsa, menecment SÜY tərəfindən seçilməlidir. Belə ki, on üç şirkətdə (13.0%) menecment müşahidə şurası tərəfindən təyin olunmuşdur. Adətən, müşahidə şurasının funksiyalarına aid olan digər səlahiyyətlərin də sorğu edilmiş şirkətlərdə şura tərəfindən həyata keçirilməsi az müşahidə olunmuşdur, bunların arasında: menecmentin muzzunun müəyyən edilməsi (18.0%), əsasnamələrin (idarəetmə orqanlarının əsasnamələri istisna olmaqla) təsdiq edilməsi (13.0%) və şirkətin strategiyasının müəyyən edilməsi (28.0%).

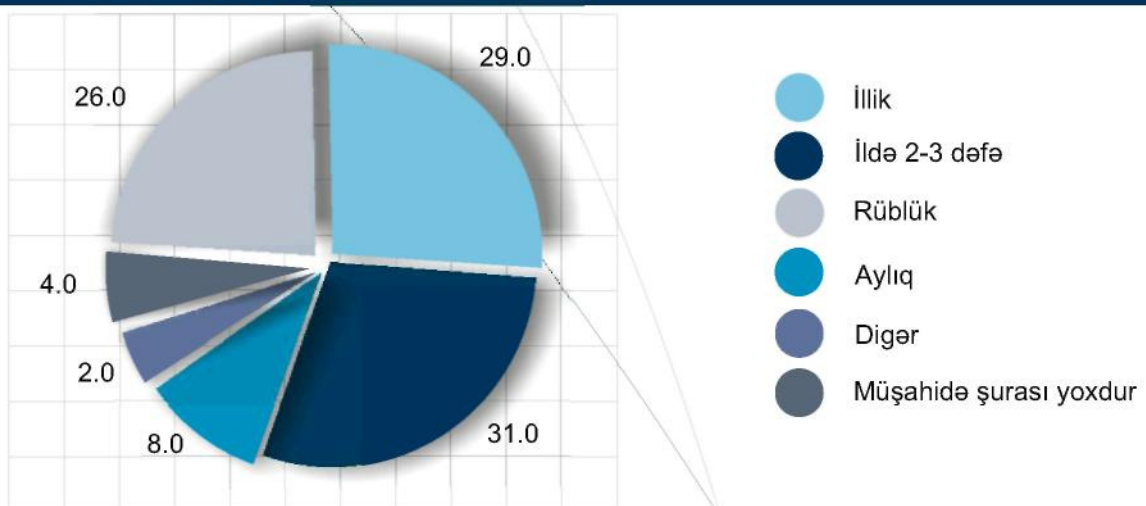
Şəkil 2. Müşahidə şurasının səlahiyyətləri (%)



MÜŞAHİDƏ ŞURASI VƏ MENECMENTİN TƏCRÜBƏLƏRİ

Qeyd etmək lazımdır ki, Müşahidə Şurasının digər bir səlahiyyəti isə iclasların vaxtılı-vaxtında keçirilməsidir. Sorğulanmış şirkətlərin əksəriyyətində müşahidə şurasının iclasları ən çox ildə iki-üç dəfə keçirilir və bunun ardınca ildə bir dəfə iclas keçirilən şirkətlərdurur (29.0%). Mülki Məcəlləyə görə müşahidə şurasının iclası ən az rübdə bir dəfə keçirilməsini tələb edir. Yalnız 26.0% sorğulanmış şirkətlərdə minimum tələbə riayət edilmiş, 8.0% şirkət isə bildirmişdir ki, şura aylıq olaraq iclas keçirir.

Cədvəl 11. Müşahidə şurası iclaslarının tezliyi (%)



Təxminən respondentlərin yarısı (48.0%) müşahidə şurası iclasların bir saat davam etdiyini bildirmişdir. İclasların orta davamiyyəti altmış iki dəqiqə müəyyən edilmişdir.

Korporasiyanı borc kapitalla təmin edənlər (istiqrazların sahibləri və banklar) isə səviyyəsi onlar ilə korporasiya arasındakı müqavilədə təsbit olunmuş mənfəəti götürürlər. Buna görə də, kreditorlar korporasiyanın yüksək gəlir almasında maraqlı olmaya da bilərlər. Onları qoyduqları vəsaitlərin mütləq özlərinə qaytarılması daha çox maraqlandırır. Elə buna görə də, kreditorlar investisiya alternativlərinin müəyyənləşdirilməsində müəyyən konservatizm göstərməyə meyillidirlər və səhmdarlardan fərqli olaraq yüksək mənfəətlərin alınmasına aparan, eyni zamanda, riskin yüksək səviyyəsi ilə bağlı olan qərarlara çox az üstünlük verirlər. Maraqların bu konfliktini borc kapitalın payı çox olan və sahibləri yüksək riskli investisiya qoyuluşuna meyillənən korporasiyalar üçün xüsusilə səciyyəvidir. Bu ona görə baş verir ki, uğurlu kapital qoyuluşu və yüksək gəlirlərin alındığı halda mənfəət yalnız sahibkarların payına düşür, investisiya proqramı iflasa uğradıqda isə ən çox zərər çəkən kreditorlar olur.

Hər necə olursa-olsun, şirkətin səhmdarları və kreditorlarının maraqlarının xarakterindəki fərqlər onu ehtimal edir ki, bu qruplarda korporasiyanın idarə edilməsinə nəzarət üzrə fərqli üsullar yarana bilər, eləcə də onları bu nəzarətin icrasına sövq edən bir-birindən fərqli səbəblər əmələ gəlir. Bununla yanaşı, korporasiyanın idarəetmə sistemindəki təmsilçilik problemi maliyyə investorlarının mövcudluğu faktı ilə sona yetmir. Şirkətin fəaliyyətində bu və ya digər formada öz payları olan investorların digər kateqoriyaları da vardır. Belə ki, qulluqçular şirkət çərçivəsində uğurla istifadə oluna biləcək (şirkətdən xaricdə isə az dəyərli olan) özlərinəməxsus səciyyəvi vərdiş və bacarıqlarını şirkətin ixtiyarına verməklə bu investisiyaları həyata keçirirlər. Əgər, şirkətlər məşğulluq üçün optimal şərait yaratmaq iqtidarında deyilsə, şirkət və ya sənaye sahəsi üçün belə səciyyəvi investisiya tipləri uğurla gerçəkləşdirilə bilməz. Əgər, qulluqçular həqiqətən də investordurlarsa (insan kapitalının təchizatçıları), onda onların maraqları maliyyə investorları olan səhmdarların maraqlarından mühüm dərəcədə fərqlənə bilər.

Bundan əlavə, əgər biz korporasiyanın idarə edilməsi üzrə «qeyri-maliyyə» investorlarının hüquqlarını tanıyırsaq, biz onu da etiraf etməliyik ki, korporasiyanın yalnız qulluqçuları bu cür investorlardan deyil, başqaları da var. Belə ki, bu və ya digər korporasiyanın təchizatçıları çox hallarda başqa məqsədlərə yönəldilməsi mümkün olmayan və yalnız korporasiyanın sifarişlərinin yerinə yetirilməsi üçün istifadə olunan avadanlığa vəsait sərf edirlər. Məsələn, avtomobil sənayesi üçün hissələr hazırlayan və konkret avtomobil müəssisəsini bu və ya digər detal, yaxud hissə ilə təchiz edən istehsalçını təsəvvür edək. Bu detal və hissələr konkret istehsalçının buraxdığı yalnız bir avtomobilin tipində istifadə oluna bilər. Təchizatçı da bu nadir detal və hissələrin hazırlanması üçün zəruri olan avadanlığa vəsait sərf etməyə məcburdur. Beləliklə, təchizatçının gəliri avtomobil istehsalçısının fəaliyyəti ilə elə sıx bağlıdır ki, ona da istehsalatın investoru kimi baxmaq olar.

«Qeyri-maliyyə» investorlarının siyahısı yalnız qulluqçular, təchizatçılar və alıcılarla tükənmir. Yerli idarəetmə orqanları yeni şirkətlərin cəlb edilməsi və onların rəqabət qabiliyyətinin artırılması məqsədilə, infrastrukturunu genişləndirməklə və şirkətlər üçün əlverişli vergiqoyma şəraiti yaratmaqla korporasiyanın fəaliyyətinə kapitalqoyuluşunu həyata keçirir. Ərazilərində şirkətin fəaliyyət göstərməsində birbaşa maraqlı olduqları üçün onlar belə hərəkət edir. Bundan əlavə, bu şirkətlər regionun həyatına əhəmiyyətli dərəcədə təsir (həm müsbət və həm də mənfi) göstərir, məsələn, əhalinin məşğulluğunu təmin edir, digər tərəfdən isə ətraf mühiti çirkləndirə bilər. Belə olan halda, yerli əhalinin bu şirkətlərin idarə olunmasında iştirak etmək hüququ varmı?

Həqiqətən də, korporativ idarəetmə problemi kifayət sayda maraqlı qruplar – səhmdarlar, kreditorlar, qulluqçular, təchizatçılar, alıcılar, yerli əhali üçün əhəmiyyətlidir. Bütün bu maraqlı şəxsləri korporasiyanın əmlakında «həmiştirəkçi» adlandırmaq olar. Bu anlayış altında investisiyaları tam və ya qismən yaradan, beləliklə də, korporasiyanın işinin keyfiyyətində maraqlı olan şəxslər nəzərdə tutulur. Korporativ idarəetmədə hansı qrup «həmiştirəkçilər» təmsil olunmalıdır sualı şirkət qarşısında duran fundamental məsələdir. Bu

mənada, korporativ idarəetmənin nə cür həyata keçirilməsi məsələsinin mühümlüyü ayrıca şirkətin və yaxud inzibati vahidin çərçivəsindən kənara çıxır bu da iqtisadi səviyyəyə daha ümumi mülahizələrin nəzərə alınmasını tələb edir.

Keçid dövrü şəraitində korporativ idarəetmənin səmərəliliyi səhmdar münasibətlərinin müxtəlif aspektlərinin uğurlu inkişafından birbaşa asılıdır. Hətta müəssisələrin özəlləşdirildiyi halda da, onların fəaliyyəti idarəetmə və nəzarətin səmərəli sistemindən birbaşa asılıdır. Xüsusilə, keçid dövrünün ilk mərhələlərində korporasiyaların idarəetmə sistemləri əsas diqqəti yalnız müəssisənin işinə deyil, həmçinin, bu müəssisələrin daha səmərəli fəaliyyətinə imkan verəcək daxili idarəetmə qurumlarının yaradılmasına yönəltməlidir. Müəssisələrin maliyyələşdirilməsini, idarə və nəzarət edilməsini həyata keçirməyə qadir olan institutların təsis edilməsi keçid dövründəki iqtisadiyyatın uğurlu inkişafı üçün ilkin şərtlərdir və bunlardan kənarda korporativ mülkiyyət sektoru yarana bilməz. Bununla əlaqədar olaraq, mərkəzi məsələ aşağıdakıdır: bu institutlar hansı üsulla yaradılmalıdır, artıq mövcud olan təşkilatlarda hansı islahatlar keçirilməlidir və keçid dövrünün iqtisadiyyatı çərçivəsində onların fəaliyyətinə korporativ idarəetmənin və nəzarətin hansı modelləri tətbiq edilməlidir.

3.3.«CENERAL MOTORS» şirkətinin korporativ idarəetmə siyasətinin əsas problemləri

1. Sədr və baş müdirin seçilməsi:- Şura öz seçimində müstəqil olmalıdır. Şura qərar verərkən, təklif etdiyi namizədin göstərilmiş müddət üçün yaxşılardan yaxşısı olduğuna əsaslanır. Buna görə də, baş müdir və sədr vəzifələrinin eyni zamanda, bir şəxsin icra etməsi və ya etməməsi, həmçinin sədr vəzifəsinə müstəqil direktorlardan və ya şirkətin əməkdaşlarından birinin seçilməsi barədə şuranın əvvəlcədən rəyi olmamalıdır.

2. Aparıcı direktor vəzifəsi:- Müstəqil direktorlar öz sıralarından şuranın qəbul etdiyi qərara uyğun olaraq aparıcı direktoru seçirlər. O, müstəqil

direktorların iclaslarını müntəzəm olaraq aparmağı, eləcə də müstəqil direktorların zəruri saydıqları və vaxtaşırı ona verdikləri digər tapşırıqları öhdəsinə götürür.

Hal-hazırda, bu vəzifəni şuranın müstəqil sədri icra edir. Sədr vəzifəsini şirkətin əməkdaşı tutduğu halda, aparıcı direktor roluna şuranın digər üzvü seçilir.

3. Komitələrin sayı:- Komitələrin hal-hazırda şirkətdə mövcud olan quruluşu optimal hesab olunur. Bununla yanaşı, şəraitdən asılı olaraq şurada yeni komitənin yaradılması, yaxud köhnəsinin ləğv edilməsi kimi zəruri hallar yarana bilər.

Hal-hazırda, aşağıdakı məsələlər üzrə komitələr mövcuddur: audit, əsas ehtiyatlar, direktorlar şurasının işləri, maliyyə (əməyin ödənilməsi və mükafatlandırılması) və ictimaiyyətlə əlaqələr.

4. Komitə üzvlərinin təyinatı və rotasiyası (yerdəyişməsi):- Direktorlar şurasının işləri üzrə komitə baş müdürün razılığı və şura üzvlərinin istəklərinin nəzərə alınması ilə şura üzvlərinin müxtəlif komitələrin tərkibinə daxil edilməsi haqqında qərarlar verir. Şura beş il və ya buna yaxın müddətdə komitə üzvlərinin rotasiyasını məqsədəuyğun sayır. Bununla yanaşı, bir sıra hallarda şuranın konkret üzvünün bu və ya digər komitənin nəzdində iş müddətinin uzadılması zəruri olur. Buna görə də, şura rotasiya müddətinin mütləq təsdiqini zəruri hesab etmir.

5. Komitə iclaslarının dövrüleyü və davamiyyəti:- Komitə iclaslarının dövrüleyü və davamiyyəti menecment və işçi heyətin müvafiq nümayəndələri ilə məsləhətləşmələrdən sonra komitənin sədri tərəfindən işlənilib hazırlanır.

6. Komitə iclaslarının gündəliyi:- Komitə iclaslarının gündəliyi menecment və işçi heyətin müvafiq nümayəndələri ilə məsləhətləşmələrdən sonra komitənin sədri tərəfindən işlənilib hazırlanır. İlin əvvəlində hər bir komitə imkan daxilində cari ilin iclaslarının gündəliyindəki məsələlərin siyahısını dərc edir. Komitənin iş gündəliyi şura ilə razılaşdırılır.

7. Şura iclaslarının gündəliyi:- Şuranın sədri və baş müdür (əgər sədr özü baş müdür deyilsə) şuranın hər bir iclasının gündəliyini tərtib edirlər. Şuranın hər bir üzvü bu, yaxud digər bəndin gündəliyə salınması üçün təklif vermək hüququna malikdir.

8. Şuranın iclasına materialların əvvəlcədən təqdim edilməsi:- Şura hesab edir ki, onun işi üçün zəruri olan məlumat və göstəricilər şura üzvlərinə əvvəlcədən yazılı şəkildə təqdim edilməlidir. Menecerlər təqdim olunan materialların optimal ölçüləri və məlumatlılığı üzrə məsuliyyət daşıyır.

9. Təqdim olunma:- Bir qayda olaraq, iclasın vaxtının qənaətli istifadəsi üçün şurada baxılacaq məsələlərin təqdimatı əvvəlcədən həyata keçirilməlidir. Şura üzvlərində təqdim olunan materiallar üzrə yalnız suallar meydana gələn zaman, həmin məsələlərə müzakirələr üçün vaxt ayrılır. Əgər, təklif öz incəliyi səbəbindən yazılı verilə bilməzsə, o iclas zamanı bəyan edilir.

10. Direktorlar şurasına daxil olmayan şəxslərin iclasda daimi iştirakı:- Direktorlar şurasının tərkibinə daxil olmayan, lakin sədrin yanındakı məşvərət şurasının üzvləri olan şəxsləri şura öz iclaslarının daimi iştirakçısı qismində dəvət edir. Əgər, baş müdür şura iclaslarının daimi iştirakçıları sırasında bu və ya digər şəxsləri görmək istəyirsə, həmin təklif təsdiq olunması üçün şuraya təqdim edilir.

11. Müstəqil direktorların icra sessiyaları:- Müstəqil direktorlar ildə üç dəfə icra sessiyası keçirməlidirlər. Bu sessiyaların gündəliyinə baş müdürlə görüş daxil olunmalıdır.

12. Şura üzvlərinin yüksək icra orqanları ilə təmas imkanları Şura üzvlərinin şirkətin icra orqanları ilə təmas üçün tam imkanı vardır. Şura üzvlərinin icra qurumları ilə əlaqələrinin nəticələri onlar tərəfindən sədr və baş müdürə yazılı şəkildə çatdırıla bilər. Bundan əlavə, şura vaxtaşırı öz iclaslarına aşağıda göstərilən menecerlərin cəlb edilməsi üçün şirkətin menecmentinə müraciət edir: a) şirkət fəaliyyətinin bu və ya digər aspektlərində şəxsən iştirak etdiklərinə görə, müzakirə olunan problemlər üzrə şuraya əlavə məlumat

təqdim edə bilən; b) ali rəhbərliyin rəyinə görə, şura üçün faydalı şəxsi potensiala malik olan.

13. Şura üzvlərinin əməyinin ödənilməsi:- Hər il şura üzvlərinin mükafatlandırılması səviyyəsinin digər iri amerikan şirkətlərindəki analogi göstəricilər ilə müqayisəli şəkildə şirkətin işçilərinə, direktorlar şurasının işi üzrə komitəyə təqdim edilməsi məqsədəuyğun hesab edilir. Şura üzvlərinin mükafatlandırılmasının həcmi barədə təkliflər direktorlar şurasının işi üzrə komitə tərəfindən irəli sürülür və şura tərəfindən təsdiq edilir.

14. Şuranın həcmi: - Hal-hazırda, şuraya 14 üzv daxildir. Şura 15 üzvdən ibarət tərkibi optimal sayır. Buna baxmayaraq, şura üzvlüyə namizədlərin potensialından istifadə etmək məqsədilə öz həcmi daha da artırmağa meyllidir.

15. Daxili və kənar direktorların say nisbəti:- Şura öz tərkibində kənar (müstəqil) direktorların əksəriyyət təşkil etməsi (2.12 daxili təlimatında nəzərə alındığı kimi) üzrə qərar verməyi məqsədəuyğun sayır. Şura öz tərkibində baş müdirdən əlavə direktor simasında menecmentin digər nümayəndələrinin olmasını arzulayardı. Bununla yanaşı şura hesab edir ki, şuraya üzvlük yüksək mövqe atributu və menecerin şirkətdə sonrakı yüksəlməsi üçün şərt deyildir və ali icra orqanı menecerlər ilə bağlı öz işində buna istinad etməlidir. Hal-hazırda, şuranın iclaslarında baş müdirdən əlavə onun üzvü olmayan digər menecerlər də iştirak edir.

Şura hesab edir ki, korporasiyanın idarəedilməsi məsələləri üzrə qərarlar müstəqil direktorlar tərəfindən qəbul olunmalıdır.

16. Şuranın kənar direktorunun müstəqilliyi:- «Ceneral Motors» şirkəti 1991-ci ildə kənar direktorun müstəqilliyi haqqında Əsasnaməni qəbul edib. Şura hesab edir ki, hal hazırda kənar direktorlar şirkət ilə onların müstəqilliyinə xələl gətirəcək heç bir münasibətlərlə bağlı deyildir. Şuranın işlərinin idarəedilməsi üzrə komitə müstəqil direktorların statusunun bu Əsasnaməyə uyğunluğunu hər il qiymətləndirir.

17. Sabiq baş müdirlərin şurada üzvlüyü:- Şura hesab edir ki, bu məsələ hər bir konkret halda fərdi qaydada həll olunmalıdır. Fərz olunur ki, baş müdir öz vəzifəsini tərk etdiyi zaman şura üzvlüyündən də istefa verməlidir. Şura üzvlüyünün müddətinin uzadılması barədə qərarın verilməsi yeni baş müdir və şuranın səlahiyyətindədir. Şuranın tərkibində qalan sabiq baş müdir daxili direktor funksiyasını icra edir.

18. Şura üzvlüyünə namizədlərin seçilməsi üçün meyarlar:- Direktorlar şurasının işlərinin idarəedilməsi üzrə komitə şura üzvlüyünə olan tələblərə müntəzəm olaraq yenidən baxmalıdır. Bu tələblərə ixtisas müxtəlifliyi, yaş həddləri, istehsalat texnologiyası üzrə biliklər də daxil olmaqla bacarıq əhatəsi, beynəlxalq təcrübə və s. daxildir. Bu tələblər hazırkı zamanda şuranın səciyyəvi ehtiyaclarını da nəzərə alır.

19. Direktor vəzifəsinə namizədlərin seçilməsi:- Şura öz yeni üzvlərinin seçilməsi üzrə məsuliyyət daşıyır. Şura namizədliklərin baxılması səlahiyyətini direktorlar şurasının işləri üzrə komitəyə həvalə edir. Komitə həmin səlahiyyətləri şuranın sədri və baş müdirin göstərişlərinə uyğun icra edir.

20. Namizədlərin dəvət olunması:- Namizədə şuranın üzvü olmaq barədə təklif şuranın özü, direktorlar şurasının işləri üzrə komitə, şuranın sədri və baş müdir tərəfindən verilir.

21. Şuranın işinin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi:- Direktorlar şurasının işləri üzrə komitə hər il şuraya onun işi barədə öz rəyini təqdim etməlidir. Müvafiq məruzə maliyyə ilinin sonunda direktorlar şurasının üzvünün ödəməli olduğu tələblərin müzakirəsi ilə birlikdə dinlənilir. Bu qiymətləndirmədə şirkətin ümumi fəaliyyətindəki şuranın payı, direktorların və menecerlərin rəyinə görə isə xüsusilə də həmin payın yüksək ola biləcəyi sahələrdəki göstəriciləri nəzərə alınmalıdır. Bu qiymətləndirmə və müzakirənin məqsədi şuranın ayrı-ayrı üzvlərinin tənqid edilməsi deyil, onun işinin ümumən səmərəsinin yüksəldilməsidir.

22. İş yerini dəyişmiş direktorlar:- Şura hesab edir ki, şurada işlədikləri zaman yeni öhdəliklər üzrə məsuliyyət daşımağa başlayan direktorlar, şura

üzvlüyündən istefa haqqında ərizə verməlidirlər. Bu, şuraya üzv olduqdan sonra öhdəliklərində dəyişikliklər baş vermiş şəxslərin şuranı tərk etmələri mənasını vermir. Şura mövcud şəraitdə həmin şəxslərin üzvlüyünün məqsədəuyğunluğu məsələsini şuranın işləri üzrə komitə vasitəsilə müzakirə edə bilər.

23. Şuraya üzvlüyün müddəti:- Şura öz üzvlərinin iş müddəti üçün məhdudiyyətlərin qoyulmasını lüzumsuz hesab edir. Belə müddət limitinin qoyulmasının korporasiyanın və şuranın işi üzrə yeni ideya və baxışlara malik şəxslərin cəlbinə yardım etməsinə baxmayaraq, bunun mənfi cəhətləri də ola bilər. Belə ki, şura üzvlük müddəti qurtarmış, lakin bu vaxt ərzində şirkət və onun fəaliyyəti ilə dərindən tanış olmuş və bunun nəticəsində şuranın işində payları artmış üzvlərini itirə bilər.

Müddət limitinin qoyulmasına alternativ kimi şuranın işləri üzrə Komitə beş ildən bir hər bir direktorun fəaliyyətini baş müdür və şuranın sədri ilə məsələhətləşmələr əsasında qiymətləndirir. Bu, həmçinin, onların hər birinə şura üzvü kimi fəaliyyətini davam etdirmək arzusunu təsdiq etməyə imkan verir.

24. Yaş senzi:- Şura üzvünün 70 yaşı tamam olduqda istefa verməsini məqsədəuyğun sayır.

25. Baş müdürün fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi proseduru :- Şura tam tərkibdə hər il baş müdürün işinin nəticələrinin müzakirəsini keçirir. Şuranın (müstəqil) sədri, yaxud aparıcı direktor qiymətləndirmənin nəticələrini baş müdürə verir.

Qiymətləndirmə korporasiyanın işinin keyfiyyəti, uzunmüddətli strateji planların gerçəkləşdirilməsi, menecmentin inkişafı və sairəni özündə ehtiva edən obyektiv amillər əsasında aparılmalıdır. Bu qiymətləndirmənin nəticələri baş müdürün əməyinin ödənilmə səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi zamanı əməyin ödənilməsi və həvəsləndirilməsi Komitəsi tərəfindən istifadə olunur.

26. Əvəzetmənin planlaşdırılması:- Baş müdür hər il şuraya əvəzetmənin planlaşdırılması barədə məruzə təqdim etməlidir. Baş müdürün öz iş

qabiliyyətini itirdiyi halda onun varisi haqqındakı özünün imzaladığı təqdimat həmişə şurada olmalıdır.

27. Menecmentin inkişafı proqramı:- Korporasiyanın baş müdiri şirkətin menecmentinin inkişafı üzrə proqramı hər il şuraya təqdim etməlidir. Bu proqram yuxarıda adı göstərilən əvəzetmənin planlaşdırılması haqqındakı məruzə ilə birgə təqdim edilir.

28. Şuranın intitusional investorlar, mətbuat, istehlakçılar və s. ilə qarşılıqlı əlaqələri: Şura hesab edir ki, menecment «Ceneral Motors» şirkətinin rəyinin və maraqlarının ifadəçisidir. Bunula yanaşı, şuranın fərdi üzvləri «Ceneral Motors» şirkəti ilə bu və ya digər münasibəti olan şəxslər, yaxud təşkilatlarla vaxtaşırı əlaqəyə girə və ya görüşə bilərlər. Güman edilir ki, bu görüşlər menecmentin razılığı və əsasən də onun təşəbbüsü ilə baş verir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Korporativ idarəetmə sisteminin Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrinin əksəriyyətində qəbul edilmiş qanunvericilik təminatı, xüsusilə də ikipalatalı direktorlar şurasının üstünlük təşkil etməsi daha çox bizim Almaniyada gördüyümüzü xatırladır. Bu formal bənzərlik altında bir təhlükə gizlənə bilər: oxşar təminatlar özündə müxtəlif məzmunla malik ola bilər. Bütün bunlarla yanaşı şübhəsiz ki, regiondakı idarəetmə sistemi ümumi əlamətlərinə görə, xüsusilə də şirkət üzərində nəzarətin daxili mexanizmlərinə prinsipial əsaslandığına görə alman sistemini xatırladır. Bu qismən müvafiq qanunvericilik, yaxud fond bazarları kimi kənar nəzarət mexanizmlərinin yaradılmasının uzun zaman tələb etməsi səbəbindən irəli gəlir. Korporasiyaların idarəetmə sistemləri üçün xarici baxışdan tamamlanmış qanunvericilik təminatının qısa vaxt ərzində (həlbuki bu, az ehtimallı və arzuolunmazdır) formalaşması ehtimalı istisna deyildir. Lakin nə qədər ki, onların mütləq icrasının infrastrukturunu, məhkəmə sistemi, korporasiyaya nəzarət orqanları, icraedici orqanlar və s. yaradılmayıb, yeni qanunvericilik mühitinə səmərəli idarəetmənin zamanətçisi kimi arxalanmaq çox çətinidir. Fond bazarına gəldikdə isə bu sahədə nə vaxtsa o, amerika maliyyə bazarına xas olan dərinliyə və mahirliyə çətin nail olsun, yaxud idarəetmə sistemində ingilis və amerika bazarlarının Böyük Britaniyada və ABŞ-da oynadığı rolunu çətin oynaya bilsin. Hələ dünyanın heç bir yerində buna bənzər olanı yaradılmayıb. Əgər fond bazarları nə vaxtsa burada belə bir rolunu ifa edə biləcəklərsə də, bu keçid dövründə baş verməyəcəkdir. Fond bazarının dərinliyi və səmərəliliyinin kifayət qədər inkişafı keçid dövrünün başa çatdığını göstərən əlamət olacaqdır.

Güclü kənar nəzarət olmadıqda daxili vasitələr böyük əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə keçid dövründə korporasiyanın direktorlar şurası çox əhəmiyyətlidir. Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində direktor şuralarının

fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin bir sıra çətinlikləri mövcuddur. Onların kökü direktorlar şurasının işinin səmərəliliyinin mülkiyyətə sahiblik hüquqlarının kimə məxsus olması və onlara kimin nəzarət etməsindən çox asılı olmasındadır. Bu məsələ regionun əksər ölkələrində hələ aydınlaşdırılmalıdır. Çünki, burada kütləvi özəlləşdirmə proqramları ya hələ başlamayıb, ya da başa çatdırılmayıb. Korporasiyanın aktivlərinə sahiblik titulu kimin daşıyacağı və daha vacibi, kimin həqiqətən də onlara sahib olacağı, yəni onların istifadəsinə kimin səmərəli nəzarət edəcəyi məsələləri bu proqramlar tərəfindən mövcud mülkiyyətin hansı şəkildə bölüşdürülməsindən asılıdır. Dövlət mülkiyyətinin bu mənada «səhmləşdirilməsi» (hansının ki, çərçivəsində dövlətə məxsus müəssisələrdə direktor şuraları yaranır) idarəetmə prosesinin anlanılması üçün böyük imkanlar vermir.

Şirkətin fəaliyyəti üzərində nəzarətin daxili mexanizmlərinə əsaslanan sistemin alman sisteminə yaxın olmasına baxmayaraq, region korporasiyalarının direktorları bir cəhətdən öz amerikalı həmkarlarına daha yaxındırlar – onların ixtiyarı öz əllərindədir. Onlar şirkətin işinin qiymətləndirilməsində banklara (yaxud digər institusional investitorlara) və bankların ekspert yardımına arxalana bilməyəcəklər. Onlar bankların şuralardan asılı olmayaraq (Almaniyada olduğu kimi) nəzarət funksiyalarını icra edəcəklərinə də bel bağlaya bilməyəcəklər. Korporasiyaların idarə edilməsi üzrə alman banklarında doğan maraqların çox hissəsi onların səhmlərə sahib olmaları ilə bağlıdır. Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində isə korporasiya kapitalının formalaşmasında bankların iştirakı ciddi şəkildə məhduddur. Hətta bankların regionda idarəetmə işinə qoşulacağı hallarda da, şirkətlərin fəaliyyətinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi üzrə müvafiq təcrübə və səriştənin olmaması səbəbindən bunun səmərəsi çox cüzi olardı.

Korporasiyaların idarə edilməsində bankların oynadığı rol Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində daha çox investisiya fondalarına münasib olardı və bu, Almaniyada bu işdə bankların oynadığı rol ilə daha çox paralellik təşkil

edərdi. Həqiqətən də, regionun əksər ölkələrindəki korporasiyaların davranışına tez bir zamanda bazar intizamı və səmərəli nəzarət prinsiplərinin tətbiq edilməsi ümidləri bu fondlarla bağlıdır. Lakin, burada da müəyyən qədər ehtiyatlı olmaq gərəkdir: amerikan təcrübəsi göstərmişdir ki, kənar investorların (hətta iri institusional) icra etdiyi nəzarətin səmərəliliyi həmişə yüksək olmur. Yuxarıda göstərildiyi kimi, kənar investorların etibarlı hesabatlılığını təmin etmək çətin olur. Dövlətin iştirak etdiyi belə investisiya təşkilatları, xüsusən də sosial proqramların investisiyalanması xeyrinə siyasi təzyiq obyektinə çevrilir. Çex investisiya fondlarının ilk təcrübəsi ümidverici adlandırılsa da, yekun nəticələri çıxarmaq hələ tezdir. Hətta ən aşkar problemlər üzrə də həll edilməmiş məsələlər qalır: investisiya fondlarının uzunmüddətli əsaslandırılması, nəzarət funksiyalarının onların əllərində xeyli cəmləşməsi, maraqların bu cəmləşmə faktından törəyən mümkün konfliktləri, dövlət nəzarətində olan investisiya fondlarının rolu üzrə problemlər.

Ehtimal ki, investor-təşkilatlar tərəfindən köməyin olmaması daha bir faktla ağırlaşır. Bu, bir qədər bundan əvvəl «Biznes Uik» jurnalının qeyd etdiyi kimi, müstəqil direktorların «cəbhə» şəraitində fəaliyyət göstərməyə məcbur olmaları faktıdır. Onlar elə bir işgüzar mühitdə işləyirlər ki, orada özəl kommersiya fəaliyyətini tənzimləyən mülki kodekslərin hazırlanması hələ sona çatdırılmayıb, özəl mülkiyyətçinin hüquqları aydın və dəqiq müəyyənləşdirilməyib, bu hüquqların aydınlaşdırılması və təsdiqlənməsi üçün məhkəmə sistemi kifayət qədər işlənilməyib və qanun da qüvvəyə minməyib. Bu direktorlar elə bir ictimai şəraitdə fəaliyyət göstərməyə məcburdurlar ki, orada yeni ideyalar ilə köhnə əqidələr münaqişəyə girir, qorxu ümid ilə çarpışır, dələduzluqdan isə işləmək həvəsi soyuyur. İqtisadi sistemlərin «cəbhə» şəraiti inkişaf etmiş iqtisadiyyat çərçivəsindəki şəraitə çox az bənzəyirsə də, lakin amerikan təcrübəsi göstərir ki, direktorlar şurasının «ixtiyarı yalnız özündə» olan və kənardakı yardıma yox, yalnız özünə arxalandığı zaman, o həqiqətən də idarəetmənin səmərəli işləyən orqanına

çevrilir. Şura iki məqamda diqqətini cəmlədikdə «özü-özünə kömək etməyə» qadir olur: 1) şuranın və onun üzvlərinin məsuliyyət və səlahiyyət dairəsinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi, eləcə də bu məsuliyyətin və səlahiyyətin icrası prosedurlarının aydın ifadə edilməsi; 2) ixtisas sərəştəsi ona verilən hakimiyyət səlahiyyətlərinə tam cavab verən direktorların seçilməsi.

Hər bir idarəetmə sistemində korporasiya direktorlarının başlıca vəzifəsi menecmentin hesabatlılığını təmin etməkdir, menecmentin işinə nəzarətin edilməsi və onun qiymətləndirilməsi bu vəzifənin gerçəkləşdirilməsi üçün başlıca vasitədir. Lakin bu vəzifənin gerçəkləşdirilməsi mexanizmlərini anlatmadan onu direktorlara verdikdə, nəzarətə yox, daha çox özgə məsləhətə arxalanan bir idarəetmə heyətinə malik olarıq. Öz idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışan amerikan şirkətləri idarəetmə heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə aydın və dəqiq ifadə olunmuş əməliyyatları təyin edirlər və onları işlərində rəhbər tutmağı direktorlar şurasından tələb edirlər. Bu əməliyyatlar qanunda təsbit edilməyib və universal deyildir. Onlar şirkətlərin özləri tərəfindən hazırlanır və hər bir ayrıca korporasiyanın (3-cü qoşmada «Ceneral Motors» şirkətinin şurasının iş prinsipləri nümunə gətirilir) konkret şəraitindən və tələbatlarından asılı olaraq uyğunlaşdırılır. Mərkəzi və Şərqi Avropanın yeni özəlləşdirilmiş şirkətlərində direktorların öz səlahiyyət və öhdəliklərini uğurla gerçəkləşdirməsinə imkan yaradan bu kimi əməliyyatların hazırlanıb tətbiq edilməsi hələ gələcəyin işidir. Ceyn Lorş və Ceyms Seylerin «Korporativ idarəetmə» kitabında çap olunmuş məqaləsində bu perspektivə təfəssilatlı baxılır. Burada qeyd edilməsi vacibdir ki, şuranın funksiyalarının dürüst ifadə edilməsi və nizama salınması zamanı xüsusi dəqiqlik göstərilməlidir. Keçid dövrü iqtisadiyyatının şəraiti həm yeni norma və qaydaların yaradılmasını və həm də köhnələrinin təkmilləşdirilməsini tələb edir. Bu şəraitin xüsusi bir təhlükəsi vardır: keçid problemlərinə izafi əhəmiyyət verib, onları həddən artıq tənzimləməklə biz uzunmüddətli problemlər yarada bilərik.

Direktor şuralarının özü-özünə köməyin ikinci cəhəti öz üzvlərinin seçilməsi və qiymətləndirilməsi prosesidir. Şuranın menecerlərin fəaliyyətinə nəzarəti fəal icra etməsi üçün onun mümkün olan bütün məlumatı əldə etməsinin vacibliyini qeyd etmək artıqdır. Keçid dövrü şəraitində səlahiyyət iddiasında olan bir çoxlarının, həmin səlahiyyəti təsdiq edən təcrübəyə malik olmadığına görə bu tələblər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu işdə hətta təcrübə də kifayət etmir. Korporasiyanın işinin yoxlanılmasını səmərəli aparmaq üçün şura üç prinsipə ciddi əməl etməlidir: məlumatlılıq, müstəqillik, vicdanlılıq. Şirkət direktor şurası qarşısında bütün hesabat kitablarını açmalıdır, eləcə də səhmdarları maraqlandıran məlumatla onların tanışlıq imkanını təmin etməlidir. Aşkarlığın olmaması menecerlərin fəaliyyətinə fəal nəzarət imkanına maneədir. Ona görə də, ictimaiyyətin təzyiqi menecmentin səlahiyyətlərindən sui-istifadəsinə qarşı səmərəli və bəlkə də yeganə tədbir ola bilər. Məlumdur ki, keçid dövrü şəraitində aşkarlıq üzrə ciddi tələblər bu və ya başqa dərəcədə arzuolunan digər hərəkətlərin qarşısını ala bilər, lakin nəzarət hüququ yalnız məlumatlanma hüququndan başlanır. ABŞ Ali məhkəməsinin üzvü Luis Brendisin bir vaxt qeyd etdiyi kimi: «günün şüası» ən yaxşı dezinfeksiya vasitəsidir.

Müstəqillik və vicdanlılıq prinsiplərinin vacibliyi aydındır, lakin əməli mənası yox. Direktorların öz səlahiyyətlərindən yanlış istifadə etməsi, eləcə də Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində maraqların çoxsaylı konfliktlərinin yaranması ən kütləvi söhbətlərin, lətifələrin mövzusuna çevrilib. Səlahiyyətlərin yanlış istifadə edilməsi halları bəzən açıq-aşkar dələduzluğa, bəzən də direktorların öz bilavasitə vəzifələrini (korporasiyaya qayğı göstərmək və ona loyal olmaq) anlamamasına və yaranan münaqişələri vaxtında görməməsinə gətirib çıxarır. Regionun iqtisadiyyatı üçün direktorların müstəqilliyinin qiymətləndirilməsi və münaqişəli vəziyyətlərin müəyyənləşdirilməsi üzrə meyarların işlənib hazırlanması prinsipial vacibdir. Bu, şirkətlərin gündəliyində birinci saylı məsələ olmalıdır.

Biznesin korporativ forması nisbətən yeni təzahürdür və o, zamanın müəyyən tələblərinə cavab olaraq meydana gəlib. Hüquqi dillə desək, korporasiya ayrı-ayrı şəxslərin təşkilatıdır. Bu təşkilat müstəqil iqtisadi subyekt kimi, korporasiyanın ayrı-ayrılıqda hər bir üzvünə məxsus olan hüquq, imtiyaz və öhdəliklərdən fərqli olan müəyyən hüquqlara, imtiyazlara və öhdəliklərə malikdir. Biznesin korporativ formasının dörd xüsusiyyəti investorlar üçün daha cəlbedicidir:

- a) korporasiyanın hüquqi şəxs kimi müstəqilliyi,
- b) fərdi investorların məhdud məsuliyyəti,
- c) fərdi investorlara məxsus olan səhmlərin digər şəxslərə verilməsi imkanı, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə .

Əvvəlinci iki xüsusiyyət korporasiyanın məsuliyyəti ilə onun ayrı-ayrı üzvlərinin məsuliyyəti arasında sərhəd qoyur: korporasiyaya məxsus olan şey, onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər və korporasiyanın daşdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər. Fərdi investorların məsuliyyət dərəcəsi, onların korporasiyaya qoyduqları payın həcmi ilə məhdudlanır və uyğun olaraq onların mümkün olan ziyanları qoyduqları paydan artıq olmayacaqdır. Biznesin korporativ idarəedilməsi formasının yayımlanması investorlar üçün investisiya riskinin diversifikasiya edilməsi imkanını yaradır, belə ki, onlar «yumurtaları bir səbətə qoymadan» (yəni, kapitallarının hamısını bir quruma sərf etmədən), eyni zamanda, bir sıra şirkətlərdə də iştirak edə bilər. Bunun sayəsində, korporasiyalar iqtisadiyyatın indiki miqyaslarında zəruri olan maliyyə ehtiyatlarını qazanır, eləcə də səviyyəsi hər bir fərdi investorun imkanı xaricində olan riski üzərinə götürə bilər.

Bununla yanaşı, şirkət fəaliyyətinə nəzarətin bir hissəsinin itirilməsi hesabına məhdud məsuliyyətin üstünlüyü əldə edilir. Korporasiya şirkətin əməliyyatlarının idarə olunması hüququnu menecerlərə verir. Elə buna görə də, şirkətlərin səhmdarları, prinsipial əhəmiyyətli qərarlar istisna olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin bir çox aspektləri üzrə qərarların qəbul olunması

hüququnu direktorlara və menecerlərə ötürürlər. Korporasiyanın kapitalının əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində, yəni hər biri şirkətin əhəmiyyətsiz dərəcədə kapitalına sahib olan çoxsaylı səhmdarlar tərəfindən korporasiyanın təsis edilməsi zamanı onun fəaliyyəti üzərində nəzarət vəsitələrinin səhmdarlar tərəfindən «güzəştə» verilməsi sahiblik və idarəetmə vəzifələrinin ayrılmasına gətirib çıxarır. Açıq tipli iri korporasiyalar üçün kapitalın belə xırdalanması nəinki istisna haldır, hətta daha çox normal vəziyyətdir. Məsələn, Britaniyanın, ümumiyyətlə, iri səhmdarı olan açıq tipli iri korporasiyalarının yalnız 13%-də malik olduğu zərfdə kapitalın 25%-dən çox hissəsi olan səhmdar mövcuddur. Bu tipli şirkətlərin ancaq 6%-ində yalnız bir iri səhmdar vardır və ancaq yüzdə bir halda bir səhmdara məxsus olan zərf səhmdar kapitalının 75%-indən çoxdur.

Əgər, sahibkarların və menecerlərin sayı tamamilə üst-üstə düşsəydi sahiblik və şirkətin fəaliyyətinə nəzarət funksiyalarının biri-birindən ayrılması heç bir ciddi problemlər yaratmazdı. Bu maraqların ayrılmasını fərz etmək üçün isə bizim kifayət qədər əsasımız var. Birincisi, menecerlər səhmdarların maraqları ilə birbaşa əlaqədar olmayan korrupsiyanın ölçüləri, yaxud tutduqları vəzifə ilə bağlı hakimiyyət və nüfuz kimi bir sıra amillərin təsirinə məruz qalırlar. Belə mülahizələr menecerləri, nəinki səhmdarların maraqları ilə uyuşmayan və hətta onların ziyanına olan (deyə ki, şirkətin ofisi üçün yeni göydələnin tikintisi barədə) qərarların qəbuluna gətirib çıxara bilər. İkincisi, menecer və səhmdarların aldıkları maddi mükafatların forması və ölçüləri biri-birindən fərqlənir. Ənənəvi olaraq menecerlərə əməkhaqqı şəklində təminatın zəmanəti verilir. Eyni zamanda, isə, şirkət özünün bütün öhdəlikləri üzrə hesablaşdıqdan sonra, səhmdarlar onun gəlirinin qalan hissəsinə sahiblik iddiasında ola bilərlər. Bu iki mükafatlandırma formasının bir-biri ilə əlaqələndirilməsinin qeyri-mümkünlüyü onların təbiətindən irəli gəlir, halbuki bu istiqamətdə bir çox cəhdlər edilib. Menecerlərə şirkətin səhmləri, opsiyonlar

şəklində mükafatlar verilmiş, eləcə də onların əmək haqqlarının səviyyəsinin korporasiya səhmlərinin dəyər səviyyəsilə uzlaşdırılması cəhdi edilmişdir.

Menecerlər ilə səhmdarların maraqlarının uzlaşdırılmasının bu cür əsaslandırılmış üsullarının uğurla nəticələndiyi halda da problem olduğu kimi qalır. Bir qayda olaraq, səhmdarlar konkret korporasiyaya öz əmanətlərinin bir hissəsini qoyub, investisiyalarını bir sıra şirkətlər arasında pay-laşdırırlar. Menecerlər isə əksinə, öz əmanətlərini bir yerdə - işlədikləri şirkətdə cəmləşdirirlər. İş onların başlıca sərvətidir və onun itirilməsi onlar üçün çox ciddi təhlükə yaradar. Buna görə də, son nəticədə maraqlarının uzlaşacağı ehtimalına baxmayaraq, menecer səhmdarın bəyənməyəcəyi qərarlara üstünlük verə bilər. Səhmdarlar korporasiyanın yüksək gəlir əldə edəcəyi əməliyyatlara üstünlük verirlər. Menecerlərə isə, gözlənilməz hadisələrin yaratdığı təhlükənin azaldılması üçün atılan addımlar sərfəlidir, məsələn: xarici borc hesabına yox, bölüşdürülməmiş gəlir hesabına maliyyələşdirmə, yaxud şirkət kapitalının diversifikasiyası yolu ilə müflisləşmə təhlükəsinin azaldılması.

Bir qrup kimi, səhmdarlar korporasiyanın idarəedilməsinə nəzarəti həyata keçirməyə səy göstərirlər. Səhmdarların sayı çox olduqca, ayrı-ayrılıqda onların hər birində nəzarətə vaxt və qüvvə sərf etməyə istək az olur. Mənfəətin hamı arasında bərabər paylandığı zaman idarəetmənin qayğılarını heç kim öz üzərinə götürmək istəmir. Bu, iqtisadçıların «minib ödənişsiz getmək» problemi («free rider» problem) adlandırdıqlarının klassik nümunəsidir. Səhmdarların hər birinin korporasiyanın inzibati heyətinin fəaliyyətinə nəzarət etməli olduğu halda, onlar bu iş üzrə sözləri digərlərinin öhdəsinə qoymağa meyillidirlər («minib ödənişsiz getmək»). Digər tərəfdən, əgər heç kim «arabanı çəkməyəcəksə», onda arabada heç kim də getməyəcəkdir. Buna görə, səhmdarların idarəetməyə belə münasibəti nəticəsində şirkətin fəaliyyəti nəzarət altından çıxa bilər. Səhmdar kapitalın «xırdalanması» səbəbindən idarəetmə və sahibkarlıq funksiyalarının məlum ziddiyyətlərinin yarandığı

şəraitdə inzibati heyətin fəaliyyətinə nəzarət məsələlərinin həlli, elə korporativ idarəetmə probleminin özünü təşkil edir.

ƏDƏBİYYATLAR

1. ARDSK-nin illik hesabatları, Bakı,2006-2007.
2. Е.Ц.Йгдшнум «Бутусьутешт (швфкцуеьцтшт) цыфыдфкэ», Ифлэ 2001.s.221.
3. Sahibkarlığın əsasları – Vaqif Niftullayev,Bakı,2000.s.42-46
4. İqtisadi təhlilin nəzəriyyəsi – Ramil Əliyev , Bakı 2003, s. 38-43
5. İqtisadi təhlil – Mahmudov İ.M., Zeynalov T.S., Quliyev F.M., s.167-169.
6. Menecment – K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov , s.61-63.
7. Укщд Укут, Ыекфеуошл нбтуешь му еучтщдщош, Шыефтигд, Иуеф Нфнэьдфкэ, 2003.s.316-323
8. H.Həsənov - İri sahibkarlıq strukturları, Bakı -2007. S.78-87
9. S.H.Abasova-“Texnologiyalar və yeniliklərin idarə olunması”, Bakı, Azərnəşr, 2007.s.23-25.
10. S.H.Abasova - “Korporativ idarəetmə” fənni üzrə mühazirələr toplusu, 2008.s.30.
11. M.Ə.Axundov- Strateji idarəetmə. Bakı, 2004, s.113-122.
12. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2010. Bakı, Dövlət Statistika Komitəsi, 2010,s.241.
13. B.Musayev, S.Hacıyeva-“Azərbaycanda kiçik və orta müəssisələrdə marketinqin tətbiqinin nəzəri metodoloji problemləri”, AMEA İqtisadiyyat İnstitutu. “Azərbaycan iqtisadi yüksəliş yolunda” məqalələr toplusu. II (X) buraxılış. 2000.s.11.
14. X.Məmmədov, S.Mirzəyev –“Marketinqin əsasları” Bakı, “Nurlan”, 2003.,s.65
15. M.Q.Ağamalıyev-“Kommersiya fəaliyyətinin təşkili”, Bakı-2004, s.73.
16. Z.Məmmədov- “Pul, Kredit və banklar”(Dərslik), Bakı-2006, s.22.
17. www.yahoo.com
18. www.google.az

19. www.rambler.ru
20. [www.search.aznet.org.](http://www.search.aznet.org)
21. www.arama.com
22. www.iqtisad.net
23. www.metu.edu.tr
24. www.gyte.edu.tr
25. www.marmara.edu.tr
26. www.metu.edu.tr

SUMMARY

Corporations are large businesses with several departments or divisions producing goods and services for consumers. The number of managers and management style depend on the size of the corporation and corporate culture. Publicly held corporations usually have a board of directors that selects the management team to run the operations of the corporation. The board of directors acts only as business advisers to corporate management; interfering with daily management decisions may convolute the organization style of the company.

Management styles are an important part of the corporate management process. Many types of decisions are made daily, and one individual cannot make all the decisions in a timely manner. Creating a centralized or decentralized management style enables corporations to operate smoothly and with less ambiguity in their operations. Employees can usually be more productive and comfortable in their jobs when they understand the corporate management style.

РЕЗЮМЕ

Как показывает практика, внедрение и соблюдение надлежащих принципов корпоративного управления оказывает непосредственный экономический эффект. Традиционно выделяют следующие аспекты, в которых корпоративное управление играет важную роль: повышение эффективности деятельности компании; облегчение доступа к рынкам капитала; снижение затрат на привлечение капитала и повышение стоимости активов компании; повышение репутации компании.

Эффективное корпоративное управление является одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности компании. Развитие компании невозможно без наличия эффективной структуры, определяющей взаимоотношения Совета директоров, исполнительного органа и акционеров, уверенности инвесторов в том, что их средства разумно расходуются руководством компании и, таким образом, способствуют росту ее капитализации.

**“Biznesdə korporativ münasibətlərin təşkili-metodikası” mövzusunda
magistr dissertasiyasının**

REFERATI

Mövzunun aktuallığı: Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə korporativ idarəetmənin tək yeganə modelinin olmaması fikri təqdim olunan bu və digər işlərin leytmotividir. Bundan əlavə təcrübədən göründüyü kimi, region ölkələrinin amirlik iqtisadiyyatı sistemlərindən bazar iqtisadiyyatına keçməsi yeganə bir model üzrə baş vermir. Korporativ idarəetmə modellərinin böyük bir çoxluğu mövcuddur və bunlardan bizim vəziyyətimizə uyğun olanını seçə bilərik.

Korporativ idarəetmə şirkətlərin istiqamətləndirilməsi, nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edir. Korporativ idarəetmə rəhbərlik, Müşahidə şurası, nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlar, azlıq təşkil edən səhm sahibləri və digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir. Yüksək səviyyədə təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətlərin fəaliyyətini genişləndirir, onların xarici kapitalla çıxışını artırmaqla iqtisadiyyatın davamlı inkişafına kömək edir. İnkişaf edən ölkələrdə dövlət və elm adamlarının korporativ idarəetmə məsələlərində diqqəti əsasən, korporativ idarəetmənin şirkətlərin yerli və qlobal kapitalla çıxış imkanının artırılmasında mümkün rolunu üzərində cəmlənmişdir. Lakin kapitalla çıxış zərurətindən asılı olmayaraq, korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili daha məhsuldar fəaliyyətlə nəticələnir. İnkişaf etmiş idarəetmə strukturları və prosesləri şirkət daxilində qərarların qəbulu prosesini təkmilləşdirir, baş idarəetmə heyətin dəyişdirilməsi üçün effektiv planlaşdırmanı təmin edir, fəaliyyət növündən və maliyyə mənbələ-rindən asılı olmayaraq şirkətlərin davamlı inkişaf imkanını artırır.

Korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili rəqabət qabiliyyətini artırır, kapital bazarlarına korporativ çıxışı asanlaşdırır, beləliklə, maliyyə bazarlarının inkişafına

kömək edir və iqtisadi inkişafa təkən verir. Korporativ idarəetmənin təşkili metodlarının təkmilləşdirilməsi şirkətin idarəetmə strukturu daxilində qərarların qəbulu prosesini yaxşılaşdırır, bu isə maliyyə və biznes əməliyyatlarının effektivliyini artırmalıdır. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə, həmçinin, hesabat sisteminin təkmilləşdirilməsinə və nəticədə şirkətin məsul işçiləri tərəfindən aldatma və ya qanuna riayət etməmə halları ilə bağlı riskin azaldılmasına kömək edir. Effektiv idarəetmə sistemi tətbiq edilən qanun və müddəaların yerinə yetirilməsinin təmin edilməsinə kömək etməlidir. Bu, həmçinin, şirkətlərin ölkə daxilində və beynəlxalq aləmdə daha yaxşı reputasiya qazanmalarına imkan verməlidir.

BMK korporativ idarəetməni investisiya prosesinin bütün mərhələlərinə inteqrasiya edən çoxsahəli maliyyə təşkilatları arasında liderdir. İnvestisiyaların təşkili, investisiya imkanlarının qiymətləndirilməsi və Müşahidə şurası üzvlərinin təyini işində uzunmüddətli praktiki təcrübə BMK-ya korporativ idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsinə imkan verir.

Müştəri şirkətlərin korporativ idarəetmə təcrübəsi üzərində diqqətin cəmləndirilməsi BMK-ya müştəri şirkətləri üçün mənfəət qazandırmaya, investisiya risklərinin azaldılmasına, reputasiyalarına xələl gətirəcək risklərin aradan qaldırılmasına və əməliyyat apardığı ölkələrdə kapital bazarlarının inkişafına yardım imkanı verilir.

Korporasiya şirkətin əməliyyatlarının idarə olunması hüququnu menecerlərə verir. Elə buna görə də, şirkətlərin səhmdarları, prinsipial əhəmiyyətli qərarlar istisna olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin bir çox aspektləri üzrə qərarların qəbul olunması hüququnu direktorlara və menecerlərə ötürürlər. Korporasiyanın kapitalının əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində, yəni hər biri şirkətin əhəmiyyətsiz dərəcədə kapitalına sahib olan çoxsaylı səhmdarlar tərəfindən korporasiyanın təsis edilməsi zamanı onun fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitələrinin səhmdarlar tərəfindən «güzəştə» verilməsi sahiblik və idarəetmə vəzifələrinin ayrılmasına gətirib çıxarır.

Yuxarıda qeyd edilənlər mövzunun aktuallığını vurğulayır. Çünki korporativ idarəetmə problemi kifayət sayda maraqlı qruplar – səhmdarlar, kreditorlar, qulluqçular, təchizatçılar, alıcılar, yerli əhali üçün əhəmiyyətlidir. Bütün bu maraqlı şəxsləri korporasiyanın əmlakında «həmiştirəkçi» adlandırmaq olar. Bu anlayış altında investisiyaları tam və ya qismən yaradan, beləliklə də, korporasiyanın işinin keyfiyyətində maraqlı olan şəxslər nəzərdə tutulur. Korporativ idarəetmədə hansı qrup «həmiştirəkçilər» təmsil olunmalıdır sualı şirkət qarşısında duran fundamental məsələdir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. Korporativ idarəetmə sahəsində Respublikamızda geniş tədbirlər həyata keçirilir, onun qanunvericilik bazasının genişləndirilməsi, bu sahədə məqsədli dövlət proqramlarının reallaşdırılması kimi vacib addımlar atılır. Bu məsələnin inkişaf istiqamətləri ilə əlaqədar korporativ idarəetmə standartların ratifikasiya edilmiş və bir sıra yerli və xarici ölkələrin iqtisadçı alimləri tərəfindən araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi korporativ idarəetmə işləri sahəsində əldə edilmiş təcrübənin qiymətləndirilməsi və korporativ idarəetmənin, o cümlədən, idarə heyəti, rəhbərlik və səhmdarlar arasında münasibətlərin və strukturların təkmilləşdirilməsinə dair məsələlərin təhlili, bu sahədə şəffaf və məzmunlu maliyyə tövsiyələrin verilməsindən ibarətdir.

Tədqiqatın obyekt və predmeti. Tədqiqatın obyektini korporativ idarəetmə standartlarına uyğun fəaliyyət göstərən müəssisələr təşkil edir. Tədqiqatın predmetini korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi meyarları təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını AKİL çərçivəsində korporativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik bazasının müddəaları, Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materialları təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Biznesdə korporativ münasibətlərin iştirakçı təhlil edilmişdir
- Səhmdarların ümumi yığıncağının əsas səlahiyyətləri təhlil edilmişdir
- Müşahidə Şurasının təşkili mexanizmləri müəyyənləşdirilmişdir
- İdarə heyətinin spesifik cəhətləri təhlil edilmiş və qiymətləndirilmişdir
- Müşahidə şurasında təmsilin şərtləri tədqiq edilmişdir
- Effektiv korporativ idarəetmənin təhlili və onun təsərrüfat fəaliyyətinə təsiri qiymətləndirilmişdir;
- Biznesdə korporativ idarəetmə sisteminin inkişafına dair təkliflər irəli sürülmüşdür.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin illik hesabatları, Azərbaycan Respublikasının Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi, mövzuya aid monografiya və əsərlər təşkil edir.

Sonda aşağıdakı nəticə və təkliflər verilmişdir:

Korporativ idarəetmə sisteminin Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrinin əksəriyyətində qəbul edilmiş qanunvericilik təminatı, xüsusilə də ikipalatalı direktorlar şurasının üstünlük təşkil etməsi daha çox bizim Almaniyada gördüyümüzü xatırladır. Bu formal bənzərlik altında bir təhlükə gizlənə bilər: oxşar təminatlar özündə müxtəlif məzmunla malik ola bilər. Bütün bunlarla yanaşı şübhəsiz ki, regiondakı idarəetmə sistemi ümumi əlamətlərinə görə, xüsusilə də şirkət üzərində nəzarətin daxili mexanizmlərinə prinsipial əsaslandığına görə alman sistemini xatırladır. Bu qismən müvafiq qanunvericilik, yaxud fond bazarları kimi kənar nəzarət mexanizmlərinin yaradılmasının uzun zaman tələb etməsi səbəbindən irəli gəlir. Korporasiyaların idarəetmə sistemləri üçün xarici baxışdan tamamlanmış qanunvericilik təminatının qısa vaxt ərzində (halbuki bu, az ehtimallı və arzuolunmazdır) formalaşması ehtimalı istisna deyildir. Lakin nə qədər ki, onların mütləq icrasının infrastruktur, məhkəmə sistemi, korporasiyaya nəzarət orqanları, icraedici orqanlar və s. yaradılmayıb, yeni qanunvericilik mühitinə səmərəli idarəetmənin zəmanətçisi kimi arxalanmaq çox çətindir. Fond bazarına gəldikdə isə

bu sahədə nə vaxtsa o, amerikan maliyyə bazarına xas olan dərinliyə və mahirliyə çətin nail olsun, yaxud idarəetmə sistemində ingilis və amerikan bazarlarının Böyük Britaniyada və ABŞ-da oynadığı rolu çətin oynaya bilsin. Hələ dünyanın heç bir yerində buna bənzər olanı yaradılmayıb. Əgər fond bazarları nə vaxtsa burada belə bir rolu ifa edə biləcəklərsə də, bu keçid dövründə baş verməyəcəkdir. Fond bazarının dərinliyi və səmərəliliyinin kifayət qədər inkişafı keçid dövrünün başa çatdığını göstərən əlamət olacaqdır.

Güclü kənar nəzarət olmadıqda daxili vasitələr böyük əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə keçid dövründə korporasiyanın direktorlar şurası çox əhəmiyyətlidir. Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində direktor şuralarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin bir sıra çətinlikləri mövcuddur. Onların kökü direktorlar şurasının işinin səmərəliliyinin mülkiyyətə sahiblik hüquqlarının kimə məxsus olması və onlara kimin nəzarət etməsindən çox asılı olmasındadır. Bu məsələ regionun əksər ölkələrində hələ aydınlaşdırılmalıdır. Çünki burada kütləvi özəlləşdirmə proqramları ya hələ başlamayıb, ya da başa çatdırılmayıb. Korporasiyanın aktivlərinə sahiblik titulu kimin daşıyacağı və daha vacibi, kimin həqiqətən də onlara sahib olacağı, yəni onların istifadəsinə kimin səmərəli nəzarət edəcəyi məsələləri bu proqramlar tərəfindən mövcud mülkiyyətin hansı şəkildə bölüşdürülməsindən asılıdır. Dövlət mülkiyyətinin bu mənada «səhmləşdirilməsi» (hansının ki, çərçivəsində dövlətə məxsus müəssisələrdə direktor şuraları yaranır) idarəetmə prosesinin anlanılması üçün böyük imkanlar vermir.

Şirkətin fəaliyyəti üzərində nəzarətin daxili mexanizmlərinə əsaslanan sistemin alman sisteminə yaxın olmasına baxmayaraq, region korporasiyalarının direktorları bir cəhətdən öz amerikalı həmkarlarına daha yaxındırlar – onların ixtiyarı öz əllərindədir. Onlar şirkətin işinin qiymətləndirilməsində banklara (yaxud digər institusional investorlara) və bankların ekspert yardımına arxalana bilməyəcəklər. Onlar bankların şuralardan asılı olmayaraq (Almaniyada olduğu kimi) nəzarət funksiyalarını icra edəcəklərinə də bel bağlaya bilməyəcəklər. Korporasiyaların idarə edilməsi üzrə alman banklarında doğan maraqların çox hissəsi onların səhmlərə sahib olmaları ilə

bağlıdır. Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində isə korporasiya kapitalının formalaşmasında bankların iştirakı ciddi şəkildə məhduddur. Hətta bankların regionda idarəetmə işinə qoşulacağı hallarda da, şirkətlərin fəaliyyətinin monitoringi və qiymətləndirilməsi üzrə müvafiq təcrübə və səriştənin olmaması səbəbindən bunun səmərəsi çox cüzi olardı.

Korporasiyaların idarə edilməsində bankların oynadığı rol Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində daha çox investisiya fondalarına münasib olardı və bu, Almaniyada bu işdə bankların oynadığı rol ilə daha çox paralellik təşkil edərdi. Həqiqətən də, regionun əksər ölkələrindəki korporasiyaların davranışına tez bir zamanda bazar intizamı və səmərəli nəzarət prinsiplərinin tətbiq edilməsi ümidləri bu fondlarla bağlıdır. Lakin burada da müəyyən qədər ehtiyatlı olmaq gərəkdir: amerikan təcrübəsi göstərmişdir ki, kənar investorların (hətta iri institusional) icra etdiyi nəzarətin səmərəliliyi həmişə yüksək olmur. Yuxarıda göstərildiyi kimi, kənar investorların etibarlı hesabatlılığını təmin etmək çətin olur. Dövlətin iştirak etdiyi belə investisiya təşkilatları, xüsusən də sosial proqramların investisiyalanması xeyrinə siyasi təzyiq obyektinə çevrilir. Çex investisiya fondlarının ilk təcrübəsi ümidverici adlandırılsa da, yekun nəticələri çıxarmaq hələ tezdir. Hətta ən aşkar problemlər üzrə də həll edilməmiş məsələlər qalır: investisiya fondlarının uzunmüddətli əsaslandırılması, nəzarət funksiyalarının onların əllərində xeyli cəmləşməsi, maraqların bu cəmləşmə faktından törəyən mümkün konfliktləri, dövlət nəzarətində olan investisiya fondlarının rolu üzrə problemlər.

Ehtimal ki, investor-təşkilatlar tərəfindən köməyin olmaması daha bir faktla ağırlaşır. Bu, bir qədər bundan əvvəl «Biznes Uik» jurnalının qeyd etdiyi kimi, müstəqil direktorların «cəbhə» şəraitində fəaliyyət göstərməyə məcbur olmaları faktıdır. Onlar elə bir işgüzar mühitdə işləyirlər ki, orada özəl kommersiya fəaliyyətini tənzimləyən mülki kodekslərin hazırlanması hələ sona çatdırılmayıb, özəl mülkiyyətçinin hüquqları aydın və dəqiq müəyyənləşdirilməyib, bu hüquqların aydınlaşdırılması və təsdiqlənməsi üçün məhkəmə sistemi kifayət qədər işlənilməyib və qanun da qüvvəyə minməyib. Bu direktorlar elə bir ictimai şəraitdə fəaliyyət

göstərməyə məcburdurlar ki, orada yeni ideyalar ilə köhnə əqidələr münaqişəyə girir, qorxu ümid ilə çarpışır, dələduzluqdan isə işləmək həvəsi soyuyur. İqtisadi sistemlərin «cəbhə» şəraiti inkişaf etmiş iqtisadiyyat çərçivəsindəki şəraitə çox az bənzəyirsə də, lakin amerikan təcrübəsi göstərir ki, direktorlar şurasının «ixtiyarı yalnız özündə» olan və kənardakı yardıma yox, yalnız özünə arxalandığı zaman, o həqiqətən də idarəetmənin səmərəli işləyən orqanına çevrilir. Şura iki məqamda diqqətini cəmlədikdə «öz-özünə kömək etməyə» qadir olur: 1) şuranın və onun üzvlərinin məsuliyyət və səlahiyyət dairəsinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi, eləcə də bu məsuliyyətin və səlahiyyətin icrası prosedurlarının aydın ifadə edilməsi; 2) ixtisas səriştəsi ona verilən hakimiyyət səlahiyyətlərinə tam cavab verən direktorların seçilməsi.

Hər bir idarəetmə sistemində korporasiya direktorlarının başlıca vəzifəsi menecmentin hesabatlılığını təmin etməkdir, menecmentin işinə nəzarətin edilməsi və onun qiymətləndirilməsi bu vəzifənin gerçəkləşdirilməsi üçün başlıca vasitədir. Lakin bu vəzifənin gerçəkləşdirilməsi mexanizmlərini anlatmadan onu direktorlara verdikdə, nəzarətə yox, daha çox özgə məsləhətə arxalanan bir idarəetmə heyətinə malik olarıq. Öz idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışan amerikan şirkətləri idarəetmə heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə aydın və dəqiq ifadə olunmuş əməliyyatları təyin edirlər və onları işlərində rəhbər tutmağı direktorlar şurasından tələb edirlər. Bu əməliyyatlar qanunda təsbit edilməyib və universal deyildir. Onlar şirkətlərin özləri tərəfindən hazırlanır və hər bir ayrıca korporasiyanın (3-cü qoşmada «Ceneral Motors» şirkətinin şurasının iş prinsipləri nümunə gətirilir) konkret şəraitindən və tələbatlarından asılı olaraq uyğunlaşdırılır. Mərkəzi və Şərqi Avropanın yeni özəlləşdirilmiş şirkətlərində direktorların öz səlahiyyət və öhdəliklərini uğurla gerçəkləşdirməsinə imkan yaradan bu kimi əməliyyatların hazırlanıb tətbiq edilməsi hələ gələcəyin işidir. Ceyn Lorş və Ceyms Seylerin «Korporativ idarəetmə» kitabında çap olunmuş məqaləsində bu perspektivə təfəsilatlı baxılır. Burada qeyd edilməsi vacibdir ki, şuranın funksiyalarının dürüst ifadə

edilməsi və nizama salınması zamanı xüsusi dəqiqlik göstərilməlidir. Keçid dövrü iqtisadiyyatının şəraiti həm yeni norma və qaydaların yaradılmasını və həm də köhnələrinin təkmilləşdirilməsini tələb edir. Bu şəraitin xüsusi bir təhlükəsi vardır: keçid problemlərinə izafi əhəmiyyət verib, onları həddən artıq tənzimləməklə biz uzunmüddətli problemlər yarada bilərik.

Direktor şuralarının özü-özünə köməyinin ikinci cəhəti öz üzvlərinin seçilməsi və qiymətləndirilməsi prosesidir. Şuranın menecerlərin fəaliyyətinə nəzarəti fəal icra etməsi üçün onun mümkün olan bütün məlumatı əldə etməsinin vacibliyini qeyd etmək artıqdır. Keçid dövrü şəraitində səlahiyyət iddiasında olan bir çoxlarının, həmin səlahiyyəti təsdiq edən təcrübəyə malik olmadığına görə bu tələblər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu işdə hətta təcrübə də kifayət etmir. Korporasiyanın işinin yoxlanılmasını səmərəli aparmaq üçün şura üç prinsipə ciddi əməl etməlidir: məlumatlılıq, müstəqillik, vicdanlılıq. Şirkət direktor şurası qarşısında bütün hesabat kitablarını açmalıdır, eləcə də səhmdarları maraqlandıran məlumatla onların tanışlıq imkanını təmin etməlidir. Aşkarlığın olmaması menecerlərin fəaliyyətinə fəal nəzarət imkanına maneədir. Ona görə də, ictimaiyyətin təzyiqi menecmentin səlahiyyətlərindən sui-istifadəsinə qarşı səmərəli və bəlkə də yeganə tədbir ola bilər. Məlumdur ki, keçid dövrü şəraitində aşkarlıq üzrə ciddi tələblər bu və ya başqa dərəcədə arzuolunan digər hərəkətlərin qarşısını ala bilər, lakin nəzarət hüququ yalnız məlumatlanma hüququndan başlanır. ABŞ Ali məhkəməsinin üzvü Luis Brendisin bir vaxt qeyd etdiyi kimi: «günün şüası» ən yaxşı dezinfeksiya vasitəsidir.

Müstəqillik və vicdanlılıq prinsiplərinin vacibliyi aydındır, lakin əməli mənası yox. Direktorların öz səlahiyyətlərindən yanlış istifadə etməsi, eləcə də Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində maraqların çoxsaylı konfliktlərinin yaranması ən kütləvi söhbətlərin, lətifələrin mövzusunə çevrilib. Səlahiyyətlərin yanlış istifadə edilməsi halları bəzən açıq-aşkar dələduzluğa, bəzən də direktorların öz bilavasitə vəzifələrini (korporasiyaya qayğı göstərmək və ona loyal olmaq) anlamamasına və yaranan münaqişələri vaxtında görməməsinə gətirib çıxarır. Regionun iqtisadiyyatı üçün

direktorların müstəqilliyinin qiymətləndirilməsi və münaqişəli vəziyyətlərin müəyyənləşdirilməsi üzrə meyarların işlənib hazırlanması prinsipial vacibdir. Bu, şirkətlərin gündəliyində birinci saylı məsələ olmalıdır.

Biznesin korporativ forması nisbətən yeni təzahürdür və o, zamanın müəyyən tələblərinə cavab olaraq meydana gəlib. Hüquqi dillə desək, korporasiya ayrı-ayrı şəxslərin təşkilatıdır. Bu təşkilat müstəqil iqtisadi subyekt kimi, korporasiyanın ayrı-ayrılıqda hər bir üzvünə məxsus olan hüquq, imtiyaz və öhdəliklərdən fərqli olan müəyyən hüquqlara, imtiyazlara və öhdəliklərə malikdir. Biznesin korporativ formasının dörd xüsusiyyəti investorlar üçün daha cəlbedicidir:

- a) korporasiyanın hüquqi şəxs kimi müstəqilliyi,
- b) fərdi investorların məhdud məsuliyyəti,
- c) fərdi investorlara məxsus olan səhmlərin digər şəxslərə verilməsi imkanı, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə .

Əvvəlinci iki xüsusiyyət korporasiyanın məsuliyyəti ilə onun ayrı-ayrı üzvlərinin məsuliyyəti arasında sərhəd qoyur: korporasiyaya məxsus olan şey, onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər və korporasiyanın daşdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər. Fərdi investorların məsuliyyət dərəcəsi, onların korporasiyaya qoyduqları payın həcmi ilə məhdudlanır və uyğun olaraq onların mümkün olan ziyanları qoyduqları paydan artıq olmayacaqdır. Biznesin korporativ idarəedilməsi formasının yayımlanması investorlar üçün investisiya riskinin diversifikasiya edilməsi imkanını yaradır, belə ki, onlar «yumurtaları bir səbətə qoymadan» (yəni, kapitallarının hamısını bir quruma sərf etmədən), eyni zamanda, bir sıra şirkətlərdə də iştirak edə bilər. Bunun sayəsində, korporasiyalar iqtisadiyyatın indiki miqyaslarında zəruri olan maliyyə ehtiyatlarını qazanır, eləcə də səviyyəsi hər bir fərdi investorun imkanı xaricində olan riski üzərinə götürə bilər.

Bununla yanaşı, şirkət fəaliyyətinə nəzarətin bir hissəsinin itirilməsi hesabına məhdud məsuliyyətin üstünlüyü əldə edilir. Korporasiya şirkətin əməliyyatlarının idarə olunması hüququnu menecerlərə verir. Elə buna görə də, şirkətlərin səhmdarları, prinsipial əhəmiyyətli qərarlar istisna olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin

bir çox aspektləri üzrə qərarların qəbul olunması hüququnu direktorlara və menecerlərə ötürürlər. Korporasiyanın kapitalının əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində, yəni hər biri şirkətin əhəmiyyətsiz dərəcədə kapitalına sahib olan çoxsaylı səhmdarlar tərəfindən korporasiyanın təsis edilməsi zamanı onun fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitələrinin səhmdarlar tərəfindən «güzəştə» verilməsi sahiblik və idarəetmə vəzifələrinin ayrılmasına gətirib çıxarır. Açıq tipli iri korporasiyalar üçün kapitalın belə xırdalanması nəinki istisna haldır, hətta daha çox normal vəziyyətdir. Məsələn, Britaniyanın, ümumiyyətlə, iri səhmdarı olan açıq tipli iri korporasiyalarının yalnız 13%-də malik olduğu zərfdə kapitalın 25%-dən çox hissəsi olan səhmdar mövcuddur. Bu tipli şirkətlərin ancaq 6%-ində yalnız bir iri səhmdar vardır və ancaq yüzdə bir halda bir səhmdara məxsus olan zərf səhmdar kapitalının 75%-indən çoxdur.

Əgər sahibkarların və menecerlərin sayı tamamilə üst-üstə düşsəydi sahiblik və şirkətin fəaliyyətinə nəzarət funksiyalarının biri-birindən ayrılması heç bir ciddi problemlər yaratmazdı. Bu maraqların ayrılmasını fərz etmək üçün isə bizim kifayət qədər əsasımız var. Birincisi, menecerlər səhmdarların maraqları ilə birbaşa əlaqədar olmayan korrupsiyanın ölçüləri, yaxud tutduqları vəzifə ilə bağlı hakimiyyət və nüfuz kimi bir sıra amillərin təsirinə məruz qalırlar. Belə mülahizələr menecerləri, nəinki səhmdarların maraqları ilə uyuşmayan və hətta onların ziyanına olan (deyə ki, şirkətin ofisi üçün yeni göydələnin tikintisi barədə) qərarların qəbuluna gətirib çıxara bilər. İkincisi, menecer və səhmdarların aldıkları maddi mükafatların forması və ölçüləri biri-birindən fərqlənir. Ənənəvi olaraq menecerlərə əməkhaqqı şəklində təminatın zəmanəti verilir. Eyni zamanda, isə, şirkət özünün bütün öhdəlikləri üzrə hesablaşdıqdan sonra, səhmdarlar onun gəlirinin qalan hissəsinə sahiblik iddiasında ola bilərlər. Bu iki mükafatlandırma formasının bir-biri ilə əlaqələndirilməsinin qeyri-mümkünlüyü onların təbiətindən irəli gəlir, halbuki bu istiqamətdə bir çox cəhdlər edilib. Menecerlərə şirkətin səhmləri, opsiyonlar şəklində mükafatlar verilmiş, eləcə də onların əmək haqqlarının səviyyəsinin korporasiya səhmlərinin dəyər səviyyəsilə uzlaşdırılması cəhdi edilmişdir.

Menecerlər ilə səhmdarların maraqlarının uzlaşdırılmasının bu cür əsaslandırılmış üsullarının uğurla nəticələndiyi halda da problem olduğu kimi qalır. Bir qayda olaraq, səhmdarlar konkret korporasiyaya öz əmanətlərinin bir hissəsini qoyub, investisiyalarını bir sıra şirkətlər arasında pay-laşdırırlar. Menecerlər isə əksinə, öz əmanətlərini bir yerdə - işlədikləri şirkətdə cəmləşdirirlər. İş onların başlıca sərvətidir və onun itirilməsi onlar üçün çox ciddi təhlükə yaradar. Buna görə də, son nəticədə maraqlarının uzlaşacağı ehtimalına baxmayaraq, menecer səhmdarın bəyənməyəcəyi qərarlara üstünlük verə bilər. Səhmdarlar korporasiyanın yüksək gəlir əldə edəcəyi əməliyyatlara üstünlük verirlər. Menecerlərə isə, gözlənilməz hadisələrin yaratdığı təhlükənin azaldılması üçün atılan addımlar sərfəlidir, məsələn: xarici borc hesabına yox, bölüşdürülməmiş gəlir hesabına maliyyələşdirmə, yaxud şirkət kapitalının diversifikasiyası yolu ilə müflisləşmə təhlükəsinin azaldılması.

Bir qrup kimi, səhmdarlar korporasiyanın idarəedilməsinə nəzarəti həyata keçirməyə səy göstərirlər. Səhmdarların sayı çox olduqca, ayrı-ayrılıqda onların hər birində nəzarətə vaxt və qüvvə sərf etməyə istək az olur. Mənfəətin hamı arasında bərabər paylandığı zaman idarəetmənin qayğılarını heç kim öz üzərinə götürmək istəmir. Bu, iqtisadçıların «minib ödənişsiz getmək» problemi («free rider» problem) adlandırdıqlarının klassik nümunəsidir. Səhmdarların hər birinin korporasiyanın inzibati heyətinin fəaliyyətinə nəzarət etməli olduğu halda, onlar bu iş üzrə sözləri digərlərinin öhdəsinə qoymağa meyillidirlər («minib ödənişsiz getmək»). Digər tərəfdən, əgər heç kim «arabanı çəkməyəcəksə», onda arabada heç kim də getməyəcəkdir. Buna görə, səhmdarların idarəetməyə belə münasibəti nəticəsində şirkətin fəaliyyəti nəzarət altından çıxıb bilər. Səhmdar kapitalın «xırdalanması» səbəbindən idarəetmə və sahibkarlıq funksiyalarının məlum ziddiyyətlərinin yarandığı şəraitdə inzibati heyətin fəaliyyətinə nəzarət məsələlərinin həlli, elə korporativ idarəetmə probleminin özünü təşkil edir.