

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTR HAZIRLIĞI MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

MƏMMƏDOVA GÜLAY FİRDOVSI qızı
“KORPORATİV MÜNASİBƏTLƏRİN TƏŞKİLİNİN MÜASİR
PROBLEMLƏRİ”

Mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı : 060409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma : “ Biznesin təşkili və idarə edilməsi”

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d.,b/m.A.T.Hüseynli

Magistr proqramının rəhbəri:

i.ü.f.d., dosent. R.Ə.Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.e.n.,dosent M.Ə.Əliyev

BAKI-2015

M Ü N D Ə R İ C A T

GİRİŞ.....	3
 I FƏSİL. Korporativ münasibətlərin formalaşmasının nəzəri aspektləri	
1.1. Korporativ münasibətlərin məzmunu və formalaşması xüsusiyyətləri.....	6
1.2. Korporativ idarəetmə problemi.....	13
1.3. Korporativ idarəetmədə mənafelərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr.....	20
 II FƏSİL. Korporativ münasibətlər sisteminin inkişafının müasir tendensiyaları	
2.1. Korporativ münasibətlər sisteminin hazırlanmasının əsas şərtləri.....	27
2.2. Korporativ münasibətlərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting sistemi.....	32
2.3. Korporativ münasibətlərin iştirakçıları arasında əlaqənin qurulması mexanizmi.....	48
 III FƏSİL. Korporasiyaların Direktorlar surasının nümayəndəlik vasitəsi ilə nəzarətinin təşkili	
3.1 Korporativ idarəetmənin mərkəzi nümayəndəlik vasitəsi ilə həyata keçirdiyi daxili nəzarətin təşkili.....	57
3.2 Direktorlar şuralarının tərkibi və təmsil olunma şərtlərinin təkmilləşdirilməsi...65	65
3.3 Korporativ münasibətlər sisteminin təşkili və biznes strategiyası ilə əlaqələndirilməsi.....	71
 Nəticə və təkliflər	
 İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı	

GİRİŞ

Tədqiqatın aktualığı. Son illərdə səhmdar cəmiyyətlərinin ölkənin iqtisadi inkişafında rolunun artması bu sahədə yaranan problemlərin həllini tələb edir ki, bu problemlərdən biri də korporativ idarəetmədə münasibətlərin təşkili səviyyəsi ilə əlaqədardır. Bu baxımdan korporativ idarəetmənin mahiyyətinin öyrənilməsi, sənayedəki səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə sahəsində mövcud problemlərinin aşkar edilməsi və bu problemlərin həlli yollarının müəyyən edilməsi bu dissertasiyada böyük əhəmiyyəti kəsb edir. Korporativ idarəetmə müəssisənin fəaliyyətində maraqlı olan subyektlər arasındakı təşkilati-iqtisadi, hüquqi və idarəetmə münasibətləri sistemi əks etdirir. Belə münasibətlər sisteminin inkişafı müəssisənin sahibləri və onun fəaliyyətinin maraqlı tərəflərin mənafeələrinin nəzərə alınması səviyyəsindən asılı olur. Korporativ münasibətlər şirkət səhmdarları və səhmdarlardan ayrılmış idarəçilik qurumu, eləcə də menecment və şirkətin başqa üzvləri və şirkət arasında olan münasibətlər sistemidir. Qeyd edək ki, korporativ münasibətlər ilk növbədə korporasiyanın öz daxilindəki müxtəlif iştirakçı qruplar arasında olan münasibətlərdir.

Korporativ idarəetmə şirkətin idarəedilməsi və nəzarəti üçün istifadə olunan daxili mexanizmlərdir ki, bu da şirkətin menecmenti, direktorlar şurası, səhmdarları və digər maraqlı tərəfləri arasında əlaqələri nəzərdə tutur. Korporativ idarəetmə şirkətin məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olmaq üçün vasitələrin müəyyənləşdirilməsi və bu prosesə nəzarətin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunan strukturdur. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətin və onun səhmdarların maraqlarına cavab verən məqsədlərin şura və rəhbərlik tərəfindən əldə edilməsi üçün lazımi stimulyat yaratmalıdır. O, həmçinin effektiv monitorinqi asanlaşdırmaq, şirkətin resursların daha effektiv istifadəsinə təhrik etməlidir.

Korporativ idarəetmənin xüsusiyyətləri iqtisadiyyata necə təsir edirsə, iqtisadiyyatın vəziyyəti də korporativ idarəetmənin xarakterinə eləcə təsir göstərir. 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 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. İqtisadi işgüzar fəaliyyətin genişlənməsi sahəsində nailiyyətlər əldə etmiş ölkələrin təcrübəsini nəzərə alsaq, görmək olar ki, həmin ölkələrdə maliyyə bazarlarının kompleks inkişafı məhz iqtisadiyyatın korporativ idarəetmə prinsiplərinə tam keçməsi yolu ilə mümkün olub. Korporativ idarəetmə yolu ilə müəssisələrin biznes fəaliyyətinə başlamasına daha yaxşı şərait yaratmaq onlara imkan verir ki, daha sürətlə böyüsünlər, daha keyfiyyətli iş yerləri açsınlar və bütün bunlar daha yaxşı əmək qanunvericiliyi vasitəsilə tənzimlənsin.

Tədqiqatın obyektı. Magistr dissertasiyasının obyektı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən ASC-lərdir . Ən əsas obyekt kimi “Kapital Bank” ASC-nin maliyyə hesabatları çıxış edir.

Tədqiqatın predmeti. Korporativ münasibətlərin təşkilində əhəmiyyət kəsb edən mexanizmlər və qaydalar toplusudur.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifəsi. Məqsədımız idarəetmənin müxtəlif mexanizmlərini təqdim etmək, onların müxtəlif ölkələrdə tətbiqi təcrübəsini təsvir etmək, bu mexanizmlərin hər birinin vəziyyətləri və çatışmazlıqlarına hərtərəfli baxmaqdır. Tədqiqatın vəzifəsi ASC-ində korporativ münasibətlərin təşkilini müqayisəli təhlil etmək.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqatın informasiya bazası, Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsi, “Banklarda korporativ idarəetmə standartları”nın tətbiqi qaydaları haqqında qanun, eləcə də korporativ idarəetməni təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxalq səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirləri, təhlil və araşdırmalar, müxtəlif aktual jurnallardan olan məlumatlardan ibarətdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Korporativ münasibətlərin təşkilinin müasir problemləri təhlil edilmişdir. Korporativ münasibətlər sisteminin inkişafının müasir tendesiyaları müəyyənləşdirilmiş və ASC-lərdə korporativ münasibətlərin təşkilinin təhlili zamanı problemlər ortaya çıxmışdır. Bunları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- korporativ idarəetmə qanunvericiliyinin qeyri-səmərəliliyi;
- nəzarət mexanizminin düzgün qurulmaması;
- mərkəzləşmənin olmaması; (ERP-nin tətbiq edilməməsi)
- yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmamzlığı ;
- səlahiyyətlərin dəqiq müəyyən edilməməsi ;
- yeni texnologiyaya uyğunlaşmanın həyata keçirilməməsi ;

Bu problemləri aradan qaldırmaq üçün aşağıdakıları təklif edirəm:

- ✓ Korporativ idarəetmə normalarını müəyyən edən dövlətdaxili hüquqi aktların qəbul edilməsi və həmin hüquqi aktların təfsilatlı olması, natamam olmaması, fəaliyyət istiqamətindən asılı olmayaraq bütün açıq səhmdar cəmiyyətlərinə aid olması təmin edilməlidir;
- ✓ Yüksək ixtisaslı kadrlar hazırlanmalıdır;
- ✓ Dövlət və qeyri-dövlət təşkilatları öz korporativ idarəetmə sistemlərinin bu sahə üzrə qüvvədə olan hüquqi aktlara uyğun qurulmasının təmin edilməsi üçün daha çox səy göstərməlidirlər;
- ✓ Bank və qeyri-bank sektorundakı açıq səhmdar cəmiyyətləri korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını öz fəaliyyətində prioritet elan etməlidirlər;
- ✓ Səlahiyyətlər şirkətdaxili qayda, prosedur və digər sənədlərlə dəqiq müəyyən edilməli və işçilərin həmin sənədlərlə yazılı qaydada tanış olması təmin edilməlidir;
- ✓ Stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirilməlidir;

- ✓ Yeni texnologiyaya uyğunlaşmanı həyata keçirmək üçün müvafiq proqram təminatlarından istifadə olunmalı, şirkətin yeni texnologiya avadanlıqları ilə təchiz olunması təmin edilməli, bu sahə üzrə beynəlxalq əməkdaşlıq inkişaf etdirilməlidir; korporativ idarəetmə prinsiplərinin icra olunmasına cavabdeh olan orqan və ya korporativ katib kimi vəzifə yaradılmalıdır;
- ✓ Şirkət fəaliyyətində bütün sahələr üzrə, o cümlədən korporativ idarəetmə üzrə beynəlxalq praktikadan yararlanmanı təmin etməli, beynəlxalq əməkdaşlığı inkişaf etdirməlidir.

Dissertasiyanın strukturu və həcmi. Tədqiqat işi giriş, üç fəsil, doqquz paragraf, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Qəbul olunmuş standartlara müvafiq olaraq ümumi həcmi 94 səhifədir. Dissertasiya işində 8 cədvəl, 6 sxem, 2 diaqram, 3 şəkil var.

I FƏSİL. Korporativ münasibətlərin formalaşmasının nəzəri aspektləri

1.1. Korporativ münasibətlərin məzmunu və formalaşması xüsusiyyətləri

Korporativ idarəetmə şirkətlərin istiqamətləndirilməsi və nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edən münasibətlər sistemidir. Bu struktur və proseslər rəhbərlik, direktorlar şurası, nəzarət paketi və azlıq təşkil edən səhm sahibləri, digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir. Korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili rəqabət qabiliyyətini artırır, kapital bazarlarına korporativ çıxışı asanlaşdırır və beləliklə, maliyyə bazarlarının inkişafına kömək edir və iqtisadi inkişafa təkan 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 hesabat sisteminin təkmilləşdirilməsinə və nəticədə şirkətin məsul işləri tərəfindən aldatma və ya qanuna riayət etməmə halları ilə bağlı risklərin azaldılmasına da kömək edir. Effektiv idarəetmə sistemi tətbiq edilən qanun və müddəaların yerinə yetirilməsinin təminatına kömək etməlidir. Bu, gələcəkdə şirkətlərə baha başa gələn qanunvericilikdən uzaq olmağa kömək edəcək. Həmçinin şirkətlərin ölkə daxilində və beynəlxalq aləmdə daha yaxşı reputasiya qazanmalarına imkan verəcək. Şirkət inkişaf etdikcə mülkiyyətin korporasiyanın idarəetməsindən ayrılması baş verir. Yəni səhmdarların şirkət üzərində birbaşa idarəçiliyi azalır və rəhbərlik digər orqanlar arasında bölünür. Mülkiyyətin idarəetmədən ayrılması şirkətin daxilində (səhmdarlarla direktorlar şurası, səhmdarlarla idarə heyəti, majoritar və minoritar səhmdarlar, idarə heyəti və işçilər arasında), eləcə də səhmdar və başqa maraqlı şəxslər – kreditorlar, kontragentlər və b. – arasında fikir ayrılıqları əmələ gətirə bilər. Beləliklə, sahibkarlıq birliyinin müxtəlif iştirakçılarının maraqlarının reallaşdırılması nəticəsində münasibətlər yaranır.

Korporativ münasibətlər - şirkət iştirakçıları (səhmdarlar) və səhmdarlardan ayrılmış idarəçilik qurumu (menecment), eləcə də menecment və şirkətin başqa

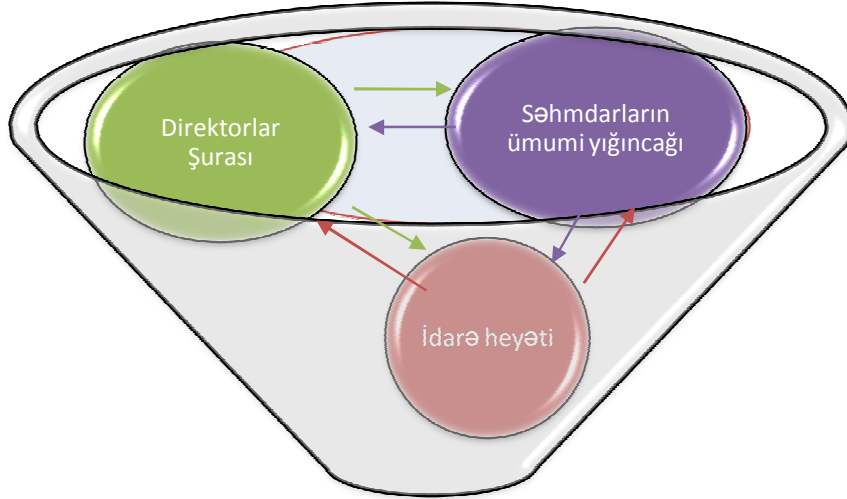
üzvləri (işçilər, ortaqlar, dövlət qurumları və b.) və şirkət arasında olan münasibətlər sistemidir. Korporativ münasibətlər ilk növbədə korporasiyanın öz daxilindəki müxtəlif iştirakçı qruplar arasında olan münasibətlərdir. Korporasiyanın daxili münasibətlərinin qurulma səviyyəsindən korporasiyanın “xarici görünüşü”, onun “şəffaflığı” və investorlar üçün cəlbediciliyi asılıdır. Korporativ münasibətlərin ikinci vacib komponenti – partnyorlar, kreditorlar, birja və fond bazarı mütəxəssisləri və korporasiyanın fəaliyyətini tənzimləyən dövlət qurumları ilə xarici münasibətdir. (19, korporativ idarəetmə bölməsi)

Müasir dövrdə korporativ münasibətlər haqqında vahid bir fikir yoxdur. Bu barədə bir çox fikirlər mövcuddur. Bəziləri elə hesab edirlər ki, korporativ münasibətlər – təşkilati münasibətlərdir. Digər iqtisadçılar fikrincə isə, korporativ münasibətlər – mülkiyyət münasibətləridir. Eyni zamanda mülkiyyət münasibətləri korporativ münasibətlərin "tərəfi" kimi təşkilati münasibətlər olmadan həyata keçirilə bilməz. Ona görə də korporativ münasibətlər kompleks – mülkiyyət və onunla bağlı təşkilati münasibətləri kimi başa düşmək lazımdır.

Müharibədən sonrakı mərhələdə Böyük Britaniya və ABŞ-da individual (şəxsi) investorlarla müqayisədə institusional investorların sayının artımı müşahidə olunmağa başlanmışdır. Bu artım onların nüfuzunun güclənməsinə gətirib çıxardı. Öz növbəsində hüquqi dəyişikliklərə səbəb oldu, bu isə onları korporativ münasibətlərin iştirakçılarna çevirdi.

Korporativ münasibətlərin məzmununu aydınlaşdırmaq üçün ilk növbədə korporasiyanın təşəkkül prosesini izləmək lazımdır. Korporasiya – subyektlərin ümumi məqsədə çatmaq üçün yaratdığı birlikdir. Korporasiyanın subyektləri arasında informasiya mübadiləsinə həyata keçirmək üçün korporasiya daxilində başa düşülən, razılaşdırılmış və mühafizə olunan əlaqə yaradırlar. Korporativ idarəetmə sistemi (şəkil 1) elə bir təşkilati modeli əks etdirir ki, onun köməyi ilə korporasiya öz səhmdarlarının maraqlarını təmsil və müdafiə etməlidir. Bu sistem mövcud qanunvericiliyə riayət olunması və beynəlxalq standartların nəzərə alınması əsasında

gəlirlərin artırılması məqsədilə Direktorlar Şurası, menecerlər və digər maraqlı şəxslərin (işçilər, kreditorlar, malsatanlar, yerli orqanlar, ictimai təşkilatlar) qarşılıqlı fəaliyyəti və qarşılıqlı hesabatlılığı sistemidir.



↓

Şəkil 1. Korporativ idarəetmə sistemi
(4-cü ədəbiyyatdan götürülmüş məlumatlar əsasında müəllif tərəfində hazırlanmışdır)

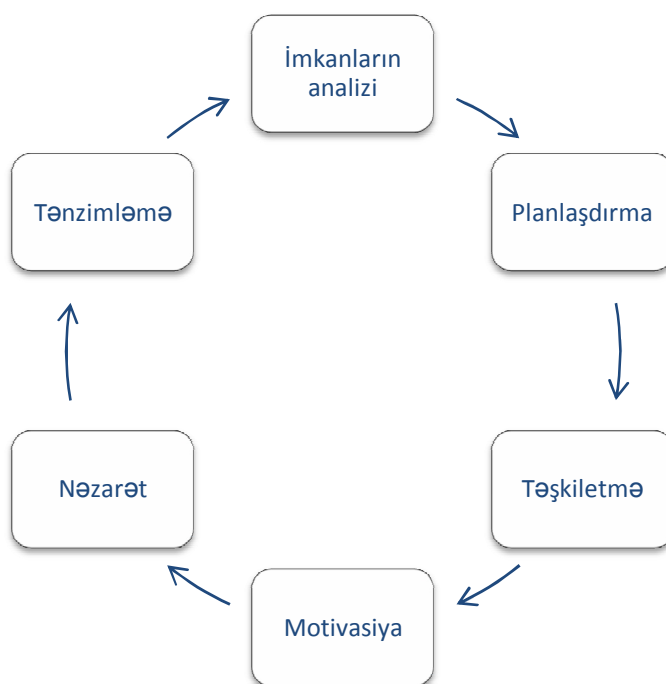
Verilən sistemdəki istiqamətlər aşağıdakı şəkildə bölüşdürülmüşdür:

- səhmdarlardan idarə heyətinə kapital daxil olur, idarə heyəti səhmdarlara şəffaf maliyyə hesabatı təqdim etməyə məcburdurlar;
- səhmdarlardan Direktorlar Şurasının fəaliyyətinə nəzarət həyata keçirilir, Direktorlar Şurası isə səhmdarlara məlumatları və individual (şəxsi) hesabatları təqdim edirlər;
- idarə heyəti strategiyanın reallaşdırılması gedişində operativ verilənləri və məlumatları Direktorlar Şurasına təqdim edir, o isə öz növbəsində idarə heyətinin fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirir.

Korporasiyaya məxsus olan əmlak onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər və korporasiyanın daşdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər. Korporativ münasibətləri yaxşı təşkil olunmuş korporasiya öz səhmdarları və

digər maraqlı tərəflər (məsələn, əməkdaşlar, kreditorlar, müştərilər və geniş ictimaiyyət) qarşısında məsuliyyət daşıyır və şəffavlığı təmin edir. Dünya Bankının prezidenti Ceymz Vulfenson tərəfindən qeyd edildiyi kimi: "Dünya iqtisadiyyatında korporasiyaların idarə edilməsi dövlətlərin idarə olunması məsələsi qədər vacibdir. (19, korporativ idarəetmə bölməsi)

Sxem 1-də göstərilən idarəetmə tsikllərinin həyata keçirilməsi üçün idarədən şirkətə tabe olan təşkilatlar (müəssisələr) ilə fəaliyyət haqqında informasiyanın strukturu, həcmi və siyahısını müəyyənləşdirməli və razılaşdırmalıdır. İdarədən kompaniya korporasiyanın bütövlükdə siyasətini, müəssisələrin rəhbərləri isə ümumi siyasət və maraqlara müvafiq olaraq öz müəssisələrinin fəaliyyət istiqamətlərini müəyyənləşdirirlər.



Sxem 1. Korporasiyanın idarəetmə tsikli

(internetdən götürülmüş məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır)

Korporativ idarəetmə strateji xarakter daşıyır və xarici mühitdə kompaniyanın uğurlu fəaliyyətinə istiqamətlənmişdir. (səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi, hökumət orqanları ilə, kreditorlarla qarşılıqlı əlaqələr). Korporasiyanın (səhmdarlar)

sahibləri və onun menecerləri korporativ münasibətlərin əsas iştirakçılarıdır. Səhmdarlar tərəfindən menecerlərə səlahiyyətlərin verilməsi və etimadın göstərilməsi son dərəcədə zəruridir. Əks halda menecerlər şuranın qəbul etdiyi ümumi strategiyaya cavab verən qərarları operativ qəbul edə bilməzlər. Son nəticədə hər bir strategiya yalnız hesabatlara və məsuliyyətə əsaslandıqda işləyir. Öz səhmdarlarının ümidlərinə uyğun olaraq müəssisələrinin inkişafını təmin etməyə qabil olmayan menecerlər səhmdarlarda və Direktorlar Şurasında narazılıq doğurur. Korporasiyanın idarəedilməsindən narazı olan səhmdarlar isə öz səhmlərini bazarda sata bilər, şirkətin kapitalının artmaması və hətta azalması barədəki şübhələrini bu tərzdə aydın göstərmiş olar. Səhmdar cəmiyyətin hər bir iştirakçısının maraqları digər iştirakçıların maraqları ilə üst-üstə düşməyə bilər, lakin müəyyən maraqlar var ki, bunlar bütöv bir sistem yaradır:

- Səhmdarlar və səhmdar cəmiyyətinin idarəetmə orqanları (direktorlar şurası, idarə heyəti, direktoru) arasında;
- Səhmdar cəmiyyəti və qiymətli kağızlar emitent və investorlar arasında;
- Səhmdar cəmiyyəti və dövlət orqanları arasında;

Korporativ münasibətlərin subyektləri arasında maraq balansının olmaması korporativ mübahisələrə səbəb ola bilər. Korporativ mübahisə dedikdə, səhmdar cəmiyyətlər, səhmdarlar və cəmiyyətin menecerləri, investorlar (potensial səhmdarlar) və cəmiyyət arasında yaranan fikir ayrılıqları, münaqişələri başa düşmək lazımdır. Onlar aşağıdakılardan birinin baş verməsi ilə nəticələnir:

- fəaliyyətdə olan qanunvericilik normalarının, cəmiyyətin nizamnamə və ya daxili sənədlərinin, səhmdarların və ya səhmdar qruplarının hüquqlarının pozulması;
- cəmiyyətə, onun rəhbərlərinə qəbul etdikləri qərarların mahiyətinə görə iddiaların qaldırılması;
- fəaliyyətdə olan idarəetmə orqanlarının səlahiyyətlərinin vaxtından əvvəl dayandırılması;

- səhmdarların tərkibində əhmiyyətli dəyişikliklər.

Hazırda münasibətlərin əhəmiyyəti və ümumilikdə korporativ qanunvericiliyin inkişafı dövryyəsinin elə bir səviyyəsinə çatıb ki, korporativ münasibətlər mülki hüquqla tənzimlənən münasibətlərin əsas məsələlərindən biri olub. Ona görə də müasir şəraitdə korporativ münasibətləri mülki hüquqla tənzimlənən münasibətlərin əsas növlərindən biri olaraq nəzərə almamaq mümkün deyil. (12, 25)

Korporativ münasibətin təşkilati forması dedikdə, korporativ münasibətin iştirakçıları arasında olan əlaqələr sistemi başa düşülür. Praktika əsnasında görmək olar ki, korporativ münasibətin iştirakçıları digər korporativ münasibətin iştirakçılarına korporativ nəzarət edə bilər. Korporativ nəzarət - korporativ münasibətlərin iştirakçılarının fəaliyyətinə yardım edir.

Korporativ münasibətlər bu gün müasir cəmiyyətin ayrılmaz hissəsidir. Korporativ münasibətlər hazırda cəmiyyətin siyasi və iqtisadi sahələrində inkişaf edir və hüquq normalarına müvafiq olaraq tənzimlənilir. Bütün bunlar Korporativ idarəetmə məcəlləsinə əsasən həyata keçirilir. Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsində müasir beynəlxalq standartların tətbiqi məqsədilə Azərbaycanın Korporativ idarəetmə məcəlləsinin hazırlanmasına ehtiyac duyulmuş və bunun üçün İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin nəzdində dövlət orqanları, şirkətlər və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının nümayəndələrindən ibarət müvafiq işçi qrupu yaradılmışdır. Korporativ idarəetmə məcəlləsi $\frac{3}{4}$ -ü korporativ münasibətləri tənzimləmək məqsədilə əsasən könüllü şəkildə qəbul olunan standart və daxili normalar əsasında hazırlanıb.

Azərbaycanın Korporativ idarəetmə Məcəlləsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının 1999-cu ildə ilk dəfə qəbul etdiyi və 2004-cü ildə yenidən baxılaraq daha da təkmilləşdirilən Korporativ İdarəetmə Prinsipləri və bu sahədə mövcud olan beynəlxalq standartlara əsaslanaraq hazırlanmaqdadır. Məcəllə layihəsinin 5 fəslə üzərində iş aparılır

- Müşahidə Şurası
- İdarə Heyəti
- Maliyyə hesabatı, şəffaflıq və açıqlama
- Payçıların hüquqları və onlara münasibət
- Payçıların korporativ idarəetmədə rolu

Hazırda dünya miqyasında korporativ idarəetmə sahəsində gedən sürətli inkişaf və islahatları nəzərə alaraq, gələcəkdə Məcəlləni strukturunda dəyişikliklər ola biləcəyini də qeyd etmək lazımdır. (19,korporativ idarəetmə bölməsi)

Bununla yanaşı, Dövlət Müəssisələrinin Korporativ İdarəetməsinə dair İƏİT-in Təlimatları istinad təlimatı kimi götürülərək dövlət müəssisələrində korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinə dair müddəalar da Məcəllədə öz əksini tapacaqdır.

Təsərrüfat subyektlərinin inkişafında keyfiyyətli korporativ idarəetmə mühüm rol oynayır. İqtisadi İnkişaf Nazirliyi ölkədə fəaliyyət göstərən təsərrüfat subyektləri üçün müasir korporativ idarəetmə sistemi modelinin hazırlanması və tətbiqi ilə bağlı aidiyyəti dövlət orqanları ilə birlikdə müvafiq tədbirlər görür və dövlət aktivlərinin səmərəli idarə edilməsi və korporativ idarəetmə sahəsində dövlət siyasətinin formalaşması və həyata keçirilməsinə dair təkliflər hazırlayır, korporativ idarəetmə sahəsində normativ-hüquqi bazanın hazırlanmasında iştirak edir.Nazirliyin bu sahədə əsas vəzifələrindən biri də inkişaf etmiş ölkələrin qabaqcıl təcrübəsini öyrənməklə müasir korporativ idarəetmə sistemlərinin hazırlanması və tətbiqi, beynəlxalq əməkdaşlığın qurulması istiqamətində müvafiq tədbirləri həyata keçirməkdir. Pis korporativ idarəetmə o deməkdir ki, bu şirkət investisiyalar cəlb edə bilməyəcək, kredit ala bilməyəcək və deməli, kapital bazarına çıxma bilməyəcək. (1,32)

1.2. Korporativ idarəetmə problemi

Korporativ idarəetmə biznesin təşkilati-hüquqi formasının idarə olunması, təşkilati strukturların optimallaşdırılması, qəbul olunmuş məqsədlərə müvafiq olaraq kompaniyanın firmalararası və firmadaxili münasibətlərinin qurulmasıdır. Korporativ idarəetməni xüsusi tip kimi ayırısaq başlıca xüsusiyyətləri korporasiyanın spesifikliyi ilə şərtlənən idarəetmə obyektini olaraq onu müəyyənləşdirir: “Səhmdarların prioritet maraqları və onların korporasiyanın inkişafındakı rolu üzərində qurulan idarəetmə, səhmdarların qarşılıqlı təsirini nəzərdə tutan mülkiyyət hüquqlarının reallaşdırılmasını hesaba alan idarəetmə və sonda, korporativ mədəniyyəti doğuran idarəetmə, başqa sözlə, ümumi əhəmətlər kompleksi, nizamnamələr, davranışlar prinsipi kimi başa düşülür”.

Korporativ idarəetmə sistemi özü-özlüyündə, şirkətin öz investorlarının maraqlarını təmsil və müdafiə etməsi üçün təşkilati modeldir. Direktorlar şurasından tutmuş icra qurumunun əmək haqqının ödənilməsi sistemi və müflisləşmənin bəyan edilməsi mexanizmlərinə qədər bir çox şey bu sistemə daxildir. O, müasir korporasiyaya sahiblik və onun idarə edilməsi yollarını özündə əks etdirir. 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 hüquqlar, 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;

İlk iki xüsusiyyəti korporasiyanın məsuliyyəti ilə onun ayrı-ayrı üzvlərinin məsuliyyəti arasında sərhəd qoyur:

- Korporasiyaya məxsus olan şey, onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər;

- Korporasiyanın daşdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər;

Fərdi investorların məsuliyyət dərəcəsi, onların korporasiyaya qoyduqları payın həcmi ilə məhdudlaşır və uyğun olaraq onların mümkün olan ziyanları qoyduqları paydan artıq olmayacaqdır. Biznesin korporativ idarəedilmə forması investorlar üçün investisiya riskinin diversifikasiya edilməsi imkanını yaradır, belə ki onlar “yumurtaları bir səbətə qoymadan” (yəni, kapitalların hamısını bir quruma sərfləmədən) eyni zamanda bir sıra şirkətlərdə iştirak edə bilər. Bunun hesabına, korporasiyalar 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. (4, 86)

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. 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 (deyək 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 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. Menecerlərə isə, gözlənilməz hadisələrin yaratdığı təhlükənin azaldılması üçün atılan addımlar sərfəlidir, məsələn: xarici borc hesabına yox,

- bölüşdürülməmiş gəlir hesabına maliyyələşdirmə
- 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 səyləri 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. Korporativ idarəetmə problemini aşağıdakı şəkil 2-də ümümləşdirib göstərmişik.



Sxem 2. Korporativ idarəetmə problemləri

(internetdən götürülmüş məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır)

Bunlar sadə məsələlər deyil və müxtəlif ölkələrdə onların həllinin özünəməxsus üsulları mövcuddur. Keçirilən sorğu nəticəsində Azərbaycanda

mövcud olan şirkətlərdə korporativ idarəetmə qanunvericiliyinin qeyri-səmərəliliyi bir nömrəli problem olduğu müəyyən edilmişdir.

Korporativ idarəetmə sistemi şirkətin idarə edilməsi və ona nəzarət üçün nəzərdə tutulmuş struktur və proseslərdən ibarət olub, əsas məqsədi şirkətlərdə ədaləti, şəffaflığı və qarşılıqlı cavabdehliyi təşviq etməklə davamlı inkişafa nail olmaqdır. Effektiv korporativ idarəetmə sistemi daha yaxşı nəzarət və strateji planlaşdırma, əməliyyat risklərinin və məhkəmə çəkişmələrinin azalması deməkdir. Bu sistemin tətbiqi şirkətlərdə şəffaflığı təmin etməklə şirkətlərin beynəlxalq nüfuzunu artırır, investisiyaların cəlb olunmasını asanlaşdırır, cəlb olunan kapital üzrə xərcləri azaldır. Bununla belə, korporativ idarəetmə sadəcə prosedur və qaydalardan ibarət deyil. Bu, idarəetməyə fərqli baxışdır: "öz maraqlarını digərlərinin maraqlarında görmək bacarığıdır".

Son illər dünya iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti davamlı olaraq artır. Xüsusilə, inkişaf etmiş qərb ölkələrində baş vermiş irimiqyaslı böhran şirkətləri bu sahəyə diqqət ayırmağa sövq etmişdir.

Dünya iqtisadiyyatına sürətlə inteqrasiya edən ölkələrdə yerli şirkətlərin beynəlxalq miqyasda rəqabətqabiliyyətliyini artırmaq, idxalatçı ölkədən ixracatçı ölkəyə çevrilmək, ölkənin investisiya cəlb ediciliyini artırmaq istiqamətində aparılan dövlət siyasətini daha səmərəli təşkil etmək məqsədilə korporativ idarəetmə institutları yaradılır.

Hazırda kapitalın cəlb edilməsi və kredit resurslarından fəal istifadə olunması, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkət və təşkilatların çox aktual mövzusu. Kapitala olan yüksək tələbatı nəzərə alaraq, şirkətlər öz investisiya cəlb ediciliyinin təmin edilməsi üçün bir çox tələbləri ödəməlidirlər. Onlar vergi və nizamlanan orqanları ilə qarşılıqlı qüsursuz tarixə, səhmdarların şəffaf tərkibinə, vaxtında və düzgün hesabatlarla və əlbəttə, yaxşı təşkil edilmiş keyfiyyətli korporativ idarəetməyə malik olmalıdırlar. Məhz bu meyarlar şirkətlərə, kreditlər, investorlar, eləcə də birbaşa investisiyalar cəlb edilməsinə kömək edəcək, bu da öz növbəsində kapital bazarına çıxmaq imkanı verəcək. Əvvəllər investorlar şirkətlərin

rəqabətqabiliyyətliyini, maliyyə vəziyyətini daha çox diqqət mərkəzində saxlayırdılarsa, hazırda korporativ idarəetmə indeksi daha aktual məsələyə çevrilmişdir və ona görə də investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər ilk öncə korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışmalıdırlar.

Həqiqətən 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. (15, 73)

Şirkətlərdə korporativ idarəetmə problemlərinin yaranması:

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 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, 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 meyillənən 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.

İkincisi, 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.

Üçüncüsü, 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 bağlıdır ki, ona da istehsalatın investoru kimi baxmaq olar.

Bundan əlavə, Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi (QKDK) tərəfindən icra tədbirlərinin canlandırılması istiqamətində göstərdiyi səyləri nəzərə alaraq davam etməlidir. Lakin, ciddi əngəllər də mövcuddur. Kapital bazarının əsas infrastrukturunu mövcud olsa da, alqı-satqı və likvidlik minimaldır və yalnız bir neçə şirkət maliyyələşdirmə mənbəyi üçün səhm bazarına müraciət etmişdir. Korporativ idarəetmə və investorların müdafiəsi üzrə hüquqi çərçivə gücləndirilib, lakin ictimaiyyətin həmin dəyişikliklər haqqında bilgiləri kifayət deyil və yeni qaydalara aşağı səviyyədə riayət olunur. Kritik olaraq, nəzarət obyektlərinin sayının çoxluğunu nəzərə alaraq QKDK-nin resursları və cərimə tətbiq etmək imkanları məhduddur. Konkret problemlərə kiçik səhmdarların az müdafiə olunması, müşahidə şurası və idarə heyəti, həmçinin təftiş komissiyası kimi aidiyyəti orqanlar üçün lazımı səviyyədə müəyyən edilməmiş hüquq və vəzifələr, müşahidə şuralarında müstəqil üzvlərin çatışmazlığı və açıqlama tələblərinə az riayət olması daxildir: bir çox şirkətlər maliyyə hesabatlarını müntəzəm olaraq dərc etmir; sahiblik açıqlanmır və auditin keyfiyyəti birmənalı deyil.(14, 58)

Son illərdə səhmdar cəmiyyətlərini ölkənin iqtisadi inkişafında rolunun artması bu sahədə yaranan problemlərin həllini tələb edir ki, bu problemlərdən biri də korporativ idarəetmənin səviyyəsi ilə əlaqədardır. Bu baxımdan korporativ idarəetmənin mahiyyətinin öyrənilməsi, sənayedəki səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə sahəsində mövcud problemlərin aşkar edilməsi və bu problemlərin həlli yollarının müəyyən edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır.

1.3. Korporativ idarəetmədə mənafelərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr.

Korporativ idarəetmənin əsas aspekti həm səhmdar kapitalının, həm də kredit formasında xarici kapitalın şirkətlərə axınını təmin etməkdir. Korporativ idarəetmə maraqlı tərəfləri şirkətin özünə aid olan insan və fiziki kapitallara iqtisadi cəhətdən optimal investisiyaların qoyuluşuna cəlb etmək üçün üsulların axtarışını da nəzərdə tutur. Şirkətlərin rəqabətliyi və ümumi müvəffəqiyyəti investorların, işçilərin, kreditorların və tədarükçülərin verdikləri vəsaitlərin vasitəsilə həyata keçirilən kollektiv işin nəticəsidir. Şirkətlər anlamalıdır ki, maraqlı tərəflərin köməyi rəqabətli və gəlirli şirkətin yaradılması üçün qiymətli bir vasitədir.

Korporativ idarəetmədə mənafelər 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 mənafelər toqquşması həmin şəxsin və ya onun ailə üzvlərinin cəmiyyətin müşahidə şurasında və ya idarə heyətində üzvlüyü (tutduğu vəzifə) ilə bağlı qeyri-tənasüb şəxsi fayda əldə etməsi nəticəsində yaranır.

Bəzi korporasiyalar maraqlı tərəflərə verilmiş hüquqlar baxımından fərqli idarəetmə strukturları ilə seçilir, əsasən də işçilərə şurada təmsil olunma hüququnun verilməsinə və ya məsləhətçi şuralar vasitəsilə işçilərin nümayəndələrinə və istehlakçı təşkilatlara məsləhət vermək, qərar qəbul etmək hüququnun verilməsinə görə korporasiyalar davamlı və maliyyə cəhətdən güclü müəssisələrin yaradılması üçün maraqlı tərəflərlə əlaqələrin əhəmiyyətini dərk etməlidirlər. Bəzi investorlar investisiya barədə qərar qəbul etdikdə maraqlı tərəflərlə əlaqələrə xüsusi diqqət yetirir və maraqlı tərəflərə aid məsələlərlə bağlı potensial məhkəmə çəkişmələrinə dair riskləri nəzərə alırlar. Beləliklə, maraqlı tərəflərə dair işlək siyasətin şirkətin uzunmüddətli strateji məqsədlərinə və reputasiyaya göstərə biləcək təsirin

koordinasiya və ya sahiblik edən təşkilat və dövlət müəssisəsi tərəfindən dərk edilməsi vacibdir. Bu səbəbdən onlar maraqlı tərəflərə dair aydın siyasəti müəyyən etməli və adekvat şəkildə açıqlamaladırlar.

Maraqlı tərəflərə verilmiş hər hansı hüquqlar və ya qərar qəbulu prosesinə olan təsir aydın müəyyən edilməlidir. Maraqlı tərəflərə qanunverciliklə verilmiş hər hansı hüquqlara və ya dövlət müəssisəsi tərəfindən yerinə yetirilməli olan hər hansı xüsusi öhdəliklərə baxmayaraq, şirkətin idarəetmə orqanları, onun səhmdarların ümumi yığıncağı və şura, qərar qəbul etmək səlahiyyətini özündə saxlamalıdır.

Korporativ idarəetmənin səviyyəsi səhmdarlara ödənilən cari dividendlərin həcmi və şirkətin səhmlərinin kotirovkasının cari səviyyəsi ilə yanaşı, həm də onun uzunmüddətli inkişaf perspektivləri, əlavə investisiyanı cəlb etmə imkanları, cəlb etdiyi maliyyə resurslarından istifadənin səmərəliliyi ilə müəyyən olunur. Bütövlükdə korporativ idarəetmə şirkətin menecmenti üzərində səmərəli nəzarətə imkan verir, onun fəaliyyətində maraqlı olan subyektlərin böyük hissəsinin mənafeyini nəzərə alır, şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinə və onun əlavə rəqabət üstünlüklərinin formalaşmasına əhəmiyyətli şəkildə təsir göstərir. Bu da investorların şirkətə olan etibarını formalaşdırmağa və nəticədə uzunmüddətli investisiya vəsaitləri cəlb etməyə imkan verir.

Korporasiyalar maraqlı tərəflərin qanunla və ya ikitərəfli sazişlərlə müəyyən edilmiş hüquqlarını tanımalı və qəbul etməlidir, və bu məsələ ilə bağlı İƏİT-in Korporativ İdarəetmə Prinsiplərinə müraciət etməlidirlər. İƏİT-in Korporativ İdarəetmə Prinsipləri 1999-cu ildə İƏİT ölkələri nazirləri tərəfindən təsdiq olunub və o vaxtdan etibarən bütün dünyada dövlət orqanlarının, investorların, şirkətlərin və başqa maraqlı tərəflərin qəbul etdiyi beynəlxalq standart hesab edilib. Bir müddət sonra prinsiplər yenidən nəzərdən keçirilərək daha da təkmilləşdirilmiş və son versiya 2004-ci il qəbul olunmuşdur. İƏİT-in Korporativ idarəetmə Prinsiplərində korporativ idarəetmənin 6 prinsipi göstərilib.

1. Effektiv korporativ idarəetmə strukturu üçün özülün yaradılması;
2. Səhmdarların hüquqları və əsas mülkiyyət funksiyaları;

3. Səhmdarlara eyni yanaşma;
4. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərin rolu;
5. Açıqlama və şəffaflıq;
6. Direktorlar (müşahidə) şurasının vəzifələri;

Qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələrinə əsasən, şirkətin və ya bankın əməliyyat effektivliyini artırmaq üçün, idarə heyətinin və ya tək başçı baş direktorun müşahidə şurasına mütəmadi olaraq hesabatlar verməli və bunlar arasında effektiv əlaqələndirmə sistemi mövcud olmalıdır. Qanunvericiliyə əsasən, şirkətin və ya bankın menecmenti müşahidə şurasına məlumat verməlidir. Korporativ idarəetmə təcrübələri müşahidə şurası üzvlərindən və menecmentdən mənafelər toqquşması hallarının açıqlanmasını və mənafelər toqquşduqda səsvermədən çəkinməyi tələb edir. Mülki məcəlləyə əsasən menecment mənafelərin toqquşması halları barədə müşahidə şurasına məlumat verməli və belə əqdin bağlanması əvvəl müşahidə şurasının razılığını almalıdır. Mənafelərin toqquşması hallarının açıqlanmasına dair daxili siyasət və prosedurlar 18% şirkətlərdə və 29% banklarda mövcud idi.

İƏİT-in Korporativ İdarəetməyə dair Dairəmi Masasında müzakirə edildiyi kimi müşahidə şuraları mənafelərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əməliyyatların idarə edilməsində və açıqlanmasında daha aktiv rol oynamalıdır. Belə ki, şirkətlərdə aidiyyəti şəxslərlə əməliyyatların təsdiq edilməsi səlahiyyəti daha çox menecmentdə cəmləşibdir ki, bu da həm qanuna həm də qabaqcıl təcrübələrə ziddir. Belə əməliyyatların təsdiqi müşahidə şurasının səlahiyyətində 64.7% banklarda həyata keçirilirdi. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı tərəfindən 2002-ci ildə qəbul edilmiş “Banklara Aidiyyəti olan Şəxslərlə Əməliyyatların aparılması Qaydaları” banklarda həmin əməliyyatların aparılması və hesabat edilməsi prosedur və qaydalarını müəyyən edir. Bu Qaydalar «Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı haqqında» və «Banklar haqqında» Azərbaycan Respublikası qanunlarına uyğun olaraq hazırlanmış və respublikanın bütün kommertiya (səhmdar –kommertiya) banklarının və xarici bank filiallarının (bundan sonra – «bank») banklara aidiyyəti olan şəxslərlə əməliyyatlar aparılması zamanı onların banka olan borclarından

yaranan kredit risklərinin azaldılması məqsədini daşıyır. Belə borcların tənzimlənməsində məqsəd banklara aidiyyatı olan şəxslərlə, yəni bankda tutduğu vəzifəsindən, yaxud onun fəaliyyətinə nəzarət etmək və ya təsir göstərmək hüququnun olub-olmamasından asılı olmayaraq bank xidmətləri alıcılarına bu xidmətlərdən bərabər istifadə imkanlarının yaradılması və əhalinin bank sistemində inamının artırılmasıdır. Banka aidiyyəti olan şəxslərə aşağıdakılar aiddir:

- ❖ bankın inzibatçıları;
- ❖ bankın struktur bölmələrinin rəhbərləri;
- ❖ bankın qərarlarının qəbul edilməsində iştirak edən digər əməkdaşları;
- ❖ bankda mühüm iştirak payı olan hər hansı şəxs;
- ❖ bankın mühüm iştirak payı olan hüquqi şəxs;

Şəxs o zaman banka aidiyyatı olan şəxs adından hərəkət edən hesab edilir ki, onlar arasında yaranan münasibətlər əsasında həmin şəxs banka aidiyyatı olan şəxsin göstərişi ilə hərəkət etsin, yaxud onunla sövdələşmə banka aidiyyatı olan şəxsə fayda gətirsin. Banka aidiyyəti olan şəxs adından hərəkət edən şəxslərə aşağıdakılar aiddir:

- a) aralarında bağladıkları müqavilə əsasında banka aidiyyəti olan şəxs adından hərəkət etməyə hüququ olan şəxs;
- b) banka aidiyyəti olan şəxsin mühüm təsir göstərə bildiyi hüquqi şəxs;
- c) banka aidiyyəti olan şəxsin nümayəndəsi.

Mənafelərin toqquşması məsələləri həm bankalarda həm də şirkətlər üçün kifayət qədər tənzimlənməmişdir və bununla bu sahədə sui istifadəyə yol açılır. Müstəqil müşahidə şurası üzvləri az idi və çox hallarda şuralar iri səhmdarlar və ya onlarla əlaqəli şəxslərdən ibarət idi. Hər bir əməkdaş şirkətin mənafeyi naminə fəaliyyət göstərməli və mənafeələrin toqquşmasından çəkinməlidir. Bunun üçün:

1. Şirkətin rəhbəri və əməkdaşları öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən mənafeələrin toqquşmasından azad olmalıdırlar.
2. Şirkətin əməkdaşları şirkətin tərəf müqabilləri ilə münasibətləri müstəsna olaraq şirkətin iştirakçılarının (səhmdarların) maraqları üzərində qurmalı.

3. Şirkətin heç bir əməkdaşı şirkətin tərəf müqabilləri olan şəxslərlə işgüzar münasibətlər qurmamalı.
4. Şirkətin əməkdaşları mənafeələrin toqquşması halları barədə dərhal şirkətə məlumat verməli.
5. Mənafeələrin toqquşmasından qaçılmaz olduqda əməkdaş bu barədə şirkət rəhbərinə məlumat verməklə müvafiq məsələ ilə bağlı qərarın qəbul edilməsində və digər tədbirlərdə iştirak etməməli.
6. Şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı obyektiv və düzgün qərarların qəbul edilməsinə mane olan hərəkətlərdən çəkinməlidir.

Korporativ idarəetmədə mənafeələrin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr qanunvericiliyə uyğun olaraq tənzimlənir. Bu tənzimlənməni həyata keçirmək üçün Mülki Məcəlləyə “Hüquqi şəxs tərəfindən aidiyyəti şəxslərlə əqdlərin bağlanması qaydası” maddəsi əlavə olunub. Mülki Məcəlləyə bu maddə 15 may 2015-ci ildə əlavə edilmişdir. Bu maddə Hüquqi şəxsə aidiyyəti olan şəxslə həmin hüquqi şəxs arasında bağlanılan hər hansı əqd, razılaşma və yaxud əlaqəli əqdlər məcmusu aidiyyəti şəxslə əqd hesab edilir. Hüquqi şəxsə aidiyyəti olan şəxslər aşağıdakılardır:

- hüquqi şəxsin direktorlar şurasının (müşahidə şurasının) və icra orqanının rəhbəri və üzvləri;
- hüquqi şəxsin struktur bölməsinin (filial, nümayəndəlik, idarə və s.) rəhbəri;
- hüquqi şəxsin nizamnamə kapitalında ən azı 10 faiz və daha çox paya birbaşa və ya dolay yolla malik olan hər hansı şəxs;
- hüquqi şəxsin, nizamnamə kapitalında ən azı 20 faiz payla iştirak etdiyi hüquqi şəxs;

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 şirkətlərin istiqamətləndirilməsi və nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edən münasibətlər sistemidir. Bu struktur və proseslər rəhbərlik, müşahidə şurası, nəzarət paketi və azlıq təşkil edən səhm sahibləri, digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir.

Korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili rəqabət qabiliyyətini artırır, kapital bazarlarına korporativ çıxışı asanlaşdırır və, beləliklə, maliyyə bazarlarının inkişafına kömək edir və iqtisadi inkişafa təkan 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 etməli və gələcəkdə şirkətlərə baha başa gələn qanunvericilikdən uzaq olmağa kömək edəcəkdir. 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. İnteraktivliyin 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 qazandıрмаğa, investisiya risklərinin azaldılmasına, reputasiyalarına xələl gətirəcək risklərin aradan qaldırılmasına və əməliyyat aparıldığı ölkələrdə kapital bazarlarının inkişafına yardım imkanı verilir.

II FƏSİL. Korporativ münasibətlər sisteminin inkişafının müasir tendensiyaları

2.1. Korporativ münasibətlər sisteminin hazırlanmasının əsas şərtləri.

Yeni formalaşmış bazar iqtisadiyyatı ölkələri üçün korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi bir sıra mühüm ictimai siyasət məqsədlərinə xidmət göstərə bilər. Yaxşı korporativ idarəetmə yeni formalaşan bazarın maliyyə böhranlarına həssaslığını azaldır, əmlak hüquqlarını gücləndirilir, əməliyyat məsrəflərini və kapital qiymətlərini azaldır və kapital bazarının inkişafına gətirir. Zəif korporativ idarəetmə çərçivələri investorların inamını azaldır və kənardan investisiyaların daxil olmasına mənfi təsir göstərə bilər. Həmçinin, pensiya fondları tərəfindən kapital bazarlarına daha çox investisiya qoyulmasını nəzərə alaraq, yaxşı korporativ idarəetmə pensiya əmanətlərinin saxlanması üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Son bir neçə il ərzində, korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti elmi tədqiqatların artması ilə vurğulanıb. Tədqiqatlar yaxşı korporativ idarəetmə təcrübəsinin şirkətlərdə əlavə iqtisadi dəyərin (ƏİD) əhəmiyyətli dərəcədə artması, məhsuldarlığın artması və ölkələrdə sistemli maliyyə problemlərlə bağlı riskin azalması ilə nəticələnməsini göstərmişdir.

Korporativ idarəetmə sistemi şirkətin idarə edilməsi və ona nəzarət üçün nəzərdə tutulmuş struktur və proseslərdən ibarət olub, əsas məqsədi şirkətlərdə ədaləti, şəffaflığı və qarşılıqlı cavabdehliyi təşviq etməklə davamlı inkişafa nail olmaqdır. Korporativ idarəetmə sisteminin inkişafının müasir tendensiyalarına aşağıdakıları daxil edə bilərik:

- Müstəqil direktorlardan (Nyu-York birjasının yeni tələblərinə əsasən direktorların yarısından çoxu müstəqil olmalıdır) ibarət Direktorlar Şurasının yaradılması zəruriliyi.
- Direktorlar Şurasının üzvlərinə münasibətdə müstəqillik kriteriyalarının sərtləşdirilməsi.
- Top-menecerlərin mükafatlandırılması haqqında informasiyanın nəşr edilməsi.
- Yeni texnologiya və kommunikaabelli texnologiyaların aktiv tətbiqi.

- Korporativ idarəetmənin mükəmməlləşdirilməsi üzrə xidmətlər bazarının inkişafı.
- Səhmdarların fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi, həmkarlar ittifaqlarının cəlb edilməsi.
- Korporativ hesabatlılığın harmonizasiyası (Avropada 2005-ci ilin sonunda bütün korporasiyalar unifikasiya edilmiş standartlar əsasında hesabat təqdim etməli idilər).

Effektiv korporativ idarəetmə sistemi daha yaxşı nəzarət və strateji planlaşdırma, əməliyyat risklərinin və məhkəmə çəkişmələrinin azalması deməkdir. Bu sistemin tətbiqi şirkətlərdə şəffaflığı təmin etməklə şirkətlərin beynəlxalq nüfuzunu artırır, investisiyaların cəlb olunmasını asanlaşdırır, cəlb olunan kapital üzrə xərcləri azaldır. Bununla belə, korporativ idarəetmə sadəcə prosedur və qaydalardan ibarət deyil. Bu, idarəetməyə fərqli baxışdır: "öz maraqlarını digərlərinin maraqlarında görmək bacarığıdır".

Son illər dünya iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti davamlı olaraq artır. Xüsusilə, inkişaf etmiş qərb ölkələrində baş vermiş irimiqyaslı böhran şirkətləri bu sahəyə diqqət ayırmağa sövq etmişdir. Əvvəllər investorlar şirkətlərin rəqabətqabiliyyətliyini, maliyyə vəziyyətini daha çox diqqət mərkəzində saxlayırdılarsa, hazırda korporativ idarəetmə indeksi daha aktual məsələyə çevrilmişdir və ona görə də investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər ilk öncə korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışmalıdırlar. Dünya iqtisadiyyatına sürətlə inteqrasiya edən ölkələrdə yerli şirkətlərin beynəlxalq miqyasda rəqabətqabiliyyətliyini artırmaq, idxalatçı ölkədən ixracatçı ölkəyə çevrilmək, ölkənin investisiya cəlbediciliyini artırmaq istiqamətində aparılan dövlət siyasətini daha səmərəli təşkil etmək məqsədilə korporativ idarəetmə institutları yaradılır.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyi ölkədə fəaliyyət göstərən təsərrüfat subyektləri üçün müasir korporativ idarəetmə sistemi modelinin hazırlanması və tətbiqi ilə bağlı aidiyyəti dövlət orqanları ilə birlikdə müvafiq tədbirlər görür və dövlət aktivlərinin

səmərəli idarə edilməsi və korporativ idarəetmə sahəsində dövlət siyasətinin formalaşması və həyata keçirilməsinə dair təkliflər hazırlayır, korporativ idarəetmə sahəsində normativ-hüquqi bazanın hazırlanmasında iştirak edir.

Son illərdə səhmdar cəmiyyətlərini ölkənin iqtisadi inkişafında rolunun artması bu sahədə yaranan problemlərin həllini tələb edir ki, bu problemlərdən biri də korporativ idarəetmənin səviyyəsi ilə əlaqədardır. Bu baxımdan korporativ idarəetmənin mahiyyətinin öyrənilməsi, sənayedəki səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə sahəsində mövcud problemlərinin aşkar edilməsi və bu problemlərin həlli yollarının müəyyən edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Korporativ idarəetmə müəssisənin fəaliyyətində maraqlı olan subyektlər arasındakı təşkilati-iqtisadi, hüquqi və idarəetmə münasibətləri sistemi əks etdirir. Belə münasibətlər sisteminin inkişafı müəssisənin sahibləri və onun fəaliyyətinin maraqlı tərəflərin mənafeələrinin nəzərə alınması səviyyəsindən asılı olur.

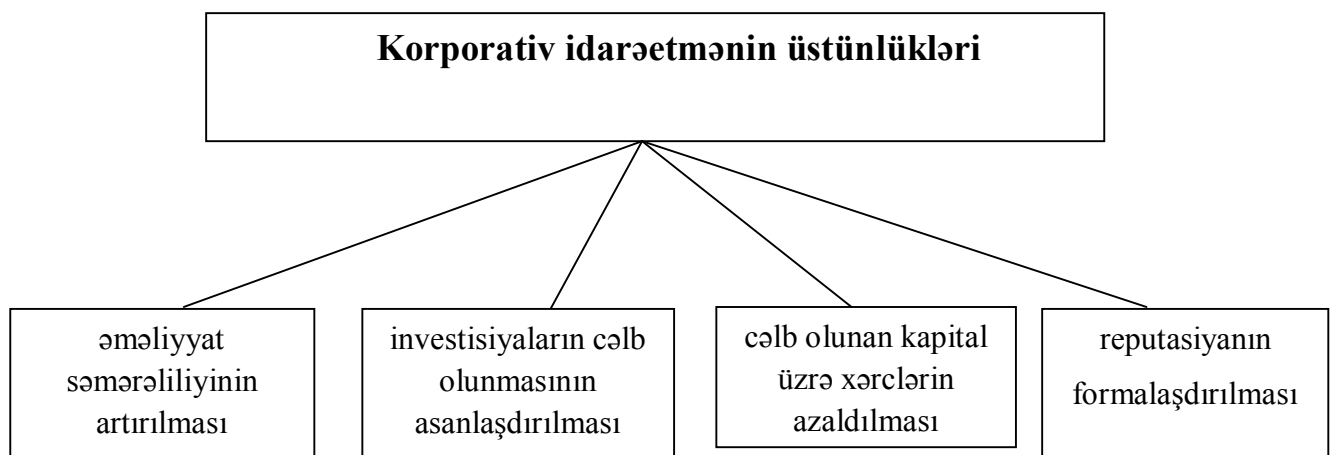
Korporativ idarəetmənin səviyyəsi səhmdarlara ödənilən cari dividendlərin həcmi və şirkətin səhmlərinin kotirovkasının cari səviyyəsi ilə yanaşı, həm də onun uzunmüddətli inkişaf perspektivləri, əlavə investisiyanı cəlb etmə imkamları, cəlb etdiyi maliyyə resurslarından istifadənin səmərəliliyi ilə müəyyən olunur. Bütövlükdə, təkmil korporativ idarəetmə şirkətin menecmenti üzərində səmərəli nəzarətə imkan verir, onun fəaliyyətində maraqlı olan subyektlərin böyük hissəsinin mənafeyini nəzərə alır, şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinə və onun əlavə rəqabət üstünlükləri formalaşmasına əhəmiyyətli şəkildə təsir göstərir. Bu da investorların şirkətə olan etibarını formalaşdırmağa və nəticədə uzunmüddətli investisiya vəsaitləri cəlb etməyə imkan verir.

Hazırkı şəraitdə ölkə sənayesində səhmdar cəmiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi istehsalın yenidən qurulması və genişləndirilməsi üçün zəruri investisiya qoyuluşlarının cəlb edilməsi baxımından mühüm əhəmiyyətə malikdir. Sənayedə səhmdar cəmiyyətlərinin inkişafı və səmərəli fəaliyyəti müvafiq infrastrukturun yaradılmasından, onların fəaliyyətini tənzimləyən təkmil qanunvericilik bazasının

formalaşdırılmasından və xüsusilə, korporativ idarəetmənin inkişaf etdirilməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

Səmərəli korporativ idarəetmənin əsas məqsədlərindən biri şirkətə investisiya cəlb edilməsinə potensial investorların inamını artırmaq və bunun əsasında da şirkətin kapitallaşma səviyyəsini yüksəltməkdir. Beləliklə, korporativ idarəetmənin səviyyəsi ölkədə investisiya fəallığına təsir göstərən əsas amillərdən biridir.

Aşağıdakı sxem 3-də şirkətlər üçün iqtisadi dəyərin yaradılmasında birbaşa rol oynayan korporativ idarəetmənin üstünlükləri göstərilmişdir:



Sxem 3. Korporativ idarəetmənin üstünlükləri (1, 39)

Əməliyyat səmərəliliyinin artırılması birbaşa qabaqcıl korporativ idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsindən alınan nəticələrdən biridir. Səmərəliliyin artırılması və nəticədə mənfəət qazanma potensialının artırılması aşağıdakı amillər hesabına əldə olunur:

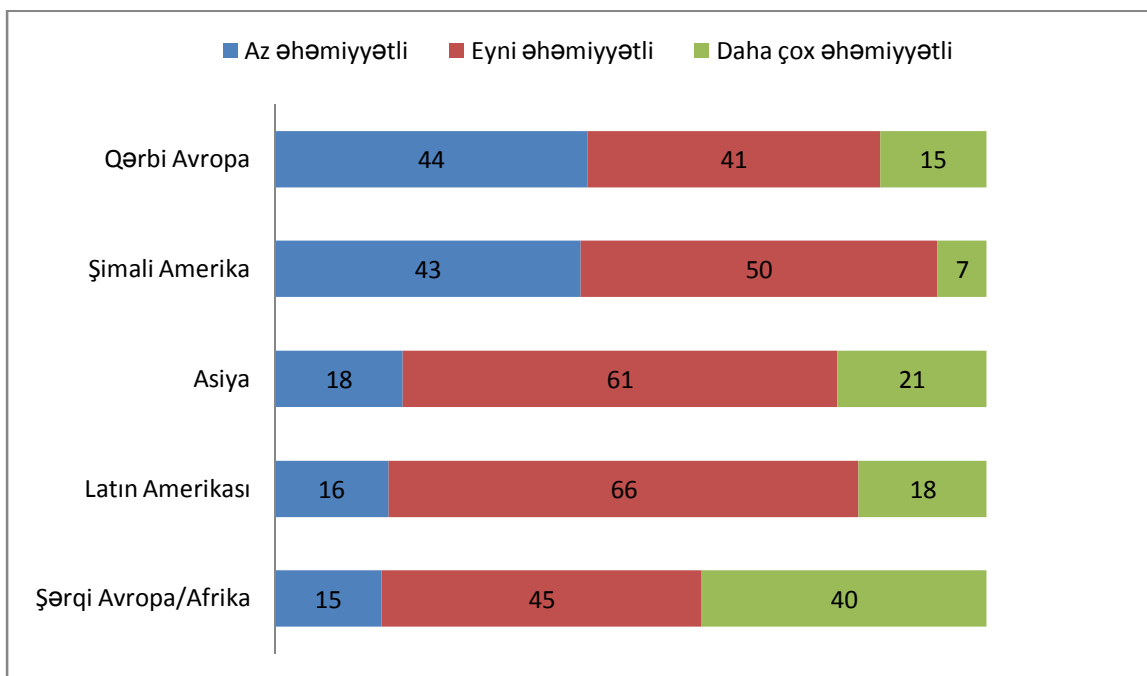
- Direktorlar şuraları tərəfindən daha yaxşı rəhbərlik, nəzarət və strateji istiqamətləndirmə;
- Qərar qəbuku prosesinin təkmilləşdirilməsinə gətirib çıxaran, şirkətin daxilində və xaricində informasiya axınının təkmilləşdirilməsi;
- Əməliyyat risklərini və məhkəmə çəkişmələrini azaldacaq daha yüksək səviyyədə tələblərə riayət və cavabdehlik;

Asiya, Şərqi Avropa, Cənubi Afrika və Latin Amerikasının inkişafda olan ölkələrinin ən iri şirkətləri üzrə aparılan araşdırmalar müəyyən edib ki, korporativ

idarəetmə reytinginin yüksək dördə bir həddində olan şirkətlərdə cəlb olunan kapitalın mənfəətliyi orta hesabla 33,8% təşkil etmiş, korporativ idarəetmə reytinginin aşağı yarısında olan şirkətlərdə isə cəlb olunan kapitalın mənfəətliyi 16% təşkil etmişdir. Nəticələr yüksək korporativ idarəetmə standartlarına malik olan şirkətlərin daha artıq mənfəət qazanmaq üçün daha yaxşı qərarlar qəbul etmək iqtidarında olmasını göstərir.

Korporativ idarəetmə nöqtəyi-nəzərindən yaxşı təşkil edilmiş şirkətlər səhmdarların hüquqlarını pozmayaraq gəlir gətirmək imkanına malik olmaları ilə etibarlılıqlarını nümayiş etdirir və investisiyalar üçün yaxşı tərəfdaş kimi qiymətləndirilir. Korporativ idarəetmə strukturları və üsulları nə qədər yaxşı təşkil olunsaydı, bir o qədər aktivlərin səhmdarların maraqlarına istifadə olunması, menecerlər tərəfindən mənimsənməməsi və öz mənafeyləri üçün istifadə olunmaması təmin olunur.

Makkinzi təşkilatı tərəfindən aparılmış araşdırma da korporativ idarəetmə səviyyəsinin nə dərəcədə əhəmiyyətli olması göstərilmişdir: (şəkil 2)



Şəkil 2. Korporativ idarəetmənin səviyyəsi (mənbə: www.ifc.com)

Burada direktorlar şurası, geniş açıqlama, səhmdarların hüquqlarının gücü və bərabərliyi ilə qiymətləndirilən korporativ idarəetmə maliyyə məsələləri ilə

müqayisədə əhəmiyyətlidir, xüsusilə inkişafda olan ölkələrdə. Belə nəticəyə gəlmək olarki, inkişafda olan ölkələrdə korporativ idarəetmənin maliyyə məsələləri ilə müqayisədə eyni və ya daha artıq əhəmiyyət kəsb etməsi bildirilir.

Cəlb olunan kapital üzrə xərclərin azaldılması şirkətin dəyərinin artırılmasına ekvivalent olması həm nəzəri həm də təcrübi tədqiqatlar baxımından sübut olunmuşdur. Korporativ və qiymətli kağızlar üzrə qanunvericiliyin tələblərinə riayət olunması kifayət qədər təmin olunmayan, insayder davranışı və nüfuzun itirilməsi normaları zəif olan ölkələrdə korporativ idarəetmənin təşkilində şirkətlər arasında böyük fərqlər olmalı və həmin fərqlər şirkətlərin bazar dəyərinə əhəmiyyətli təsir göstərməlidirlər.

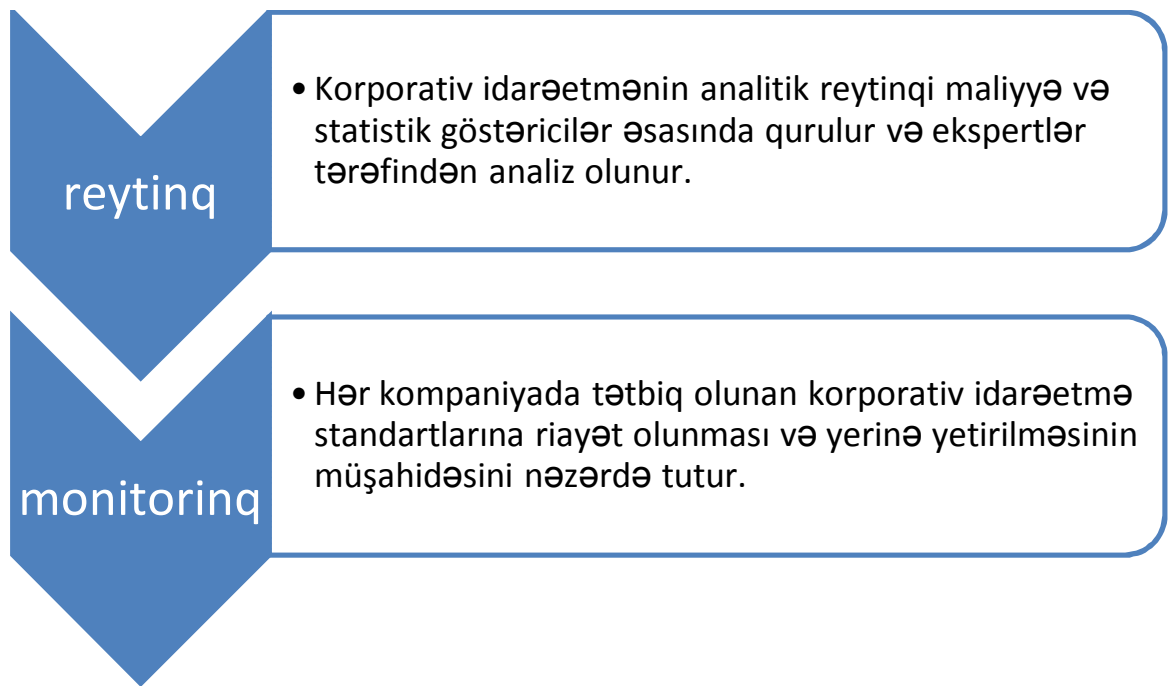
Yaxşı təşkil olunmuş korporativ idarəetmə şirkətin nüfuzunu yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxarır. Şirkətin nüfuzu və imici onun aktivlərinin bir hissəsidir. İctimai etimad və nüfuz şirkətə inamın artırılması və sonda hasilatın və mənfəətin artırılması ilə nəticələnə bilər.

Onuda qeyd edək ki, idarəetmənin yaxşı təşkili böyük məsrəflər tələb edir. Şübhəsiz ki, korporativ idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsi ilə bağlı məsrəflər ölkədən, şirkətlərin miqyasından, idarəetmənin cari vəziyyətindən, fəaliyyət növündən və digər amillərdən asılı olaraq şirkətlər arasında çox dəyişkəndir. Azərbaycan şirkətləri üçün ayrı-ayrılıqda qanunvericiliyin tələblərindən əlavə olaraq korporativ idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsi ilə bağlı məsrəflərin hesablanması və sonradan bu məsrəflərin potensial mənfəətlə müqayisə edilməsi yaxşı təcrübə ola bilər.

2.2. Korporativ münasibətlərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting sistemi

Korporativ idarəetmə şirkətlərdə idarəetmə və nəzarət strukturları və prosesləri ilə bağlıdır. Korporativ idarəetmə rəhbərlik, Direktorlar Şurası, nəzarət edən səhmdarlar, minoritar səhmdarlar və digər səhmdarlar arasında münasibətləri əhatə

edir. Yaxşı korporativ idarəetmə şirkətlərin səmərəliliyini və kənar kapitalı əldə etmək imkanlarını artıraraq davamlı iqtisadi inkişafa töhfə verir. Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsinin mövcud metodları içərisində bu və ya digər kompaniyanın korporativ idarəetməsinin monitoring sistemini və korporativ idarəetmə reytingini fərqləndirirlər. (Sxem 4)



Sxem 4. Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi

(internetdən götürülmüş məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır)

Azərbaycanda korporativ idarəetmənin ilk keyfiyyət reytinginin hələ 1999-cu ildə meydana gəlməsinə və bu reytinglərin həcminə görə dünyada lider mövqelərdən birini tutmaq hüququna malik olmasına baxmayaraq investorları hələ də tam olaraq qane etmir. Bir qayda olaraq, reytinglər 10-30, maksimum 40 kompaniyanı əhatə edir. Azərbaycan direktorlar institutunun konsorsiumu və «Ekspert RA» reyting agentliyinin korporativ idarəetmə üzrə Milli Şuranın himayəsi altında milli reytingin yaradılması təşəbbüsünü qəbul etmişdir. Bu metodikanı milli qanunvericilikdən, korporativ davranış kodeksinin rəyləri və işgüzar dövriyyənin ən yaxşı praktiki nümunələrinin hesaba alınmasından irəli gələrək təşkil etmişlər və ilk mərhələdə

reytingdə 137 səhmdar cəmiyyət təmsil olunmuşdur (fond bazarında dövr edən səhmlərin çoxluğu).

«RID-Ekspert RA» korporativ idarəetmə reytingi 4 göstərici qrupu üzrə inteqral qiymətləndirilməni əks etdirir:

1. Səhmdarların hüquqları (cəmiyyətin idarə olunmasında, gəlir və payın əldə olunmasında mülkiyyət hüququnun reallaşdırılması, hüquqların pozulması risklərinin səviyyəsi, səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi üzrə cəmiyyətin tamamlayıcı (əlavə) öhtəliklərinin mövcudluğu).
2. İdarəetmə və nəzarət orqanlarının fəaliyyəti (Direktorlar Şurası və icarəedici orqanların təkim və fəaliyyəti, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarət sistemi, idarəetmə və nəzarət orqanları arasında qarşılıqlı təsir).
3. İnformasiyanın nəşr edilməsi (aşkarlığı) (maliyyə və qeyri-maliyyə informasiyasının nəşr edilmə səviyyəsi, informasiyanın edilməsinin ümumi intizamı, informasiyanın bərabər əldə olunma imkanı).
4. Digər maraqlı şəxslərin maraqlarına əməl olunması (gözlənməsi) və korporativ-sosial məşğuliyyət (digər maraqlı qrupların maraqlarının uçotu və sosial məşğuliyyət siyasəti, əmək mübadilələri, heyət və yerli əhali üçün layihələr, ekologiya).

Korporativ idarəetmə reytingində «RID-Ekspert-RA» konsosiyumu səhmdar cəmiyyətlər tərəfindən təqdim olunan göstəricilərdən istifadə edir, eləcə də aşağıdakı informasiyalardan istifadə edir:

- Səhmdar cəmiyyətin rəsmi internet saytı;
- Son iki kvartal üzrə kvartal heabatlılığı;
- Kompaniyanın illik hesabatı;
- Azərbaycan Respublikasının səlahiyyətli agentlərinin xəbər lentləri;
- İnformasiyanın digər mənbələri, həmçinin ismarıclar, kompaniya nümayəndələrinin aşılış mətnləri (nitqləri).

Reytingin hesablanması zamanı 3 qrup göstəricilərdən istifadə olunur: kütləvi (nəşr edilməsi məcburi olan) informasiya, könüllü açıqlanan informasiya və qiymətli kağızlar bazarının analitiklərinin sorğu nəticələri. Müəssisənin qiymətləndirilməsi korporativ idarə etmənin informasiyasının nəşr olunması, səhmdar kapitalın strukturu, korporativ idarəetmə strukturu, səhmdarların deklorativ hüquqları, korporativ əhatə kimi vacib aspektləri üzrə həyata keçirilir.

Korporativ idarəetmənin reytingini hesablayan zaman aşağıdakı 2 qrup əsas göstəricilərdən istifadə olunur:

1. Məcburi qaydada açıqlanan informasiya (kompaniya tərəfindən əlavə olaraq kütləvi nəşr olunan). Tənzimləmə orqanları tərəfindən nəşr olunan informasiya qanuni yolla fəaliyyət göstərən səhmdar kompaniya tərəfindən kütləvi nəşr olunan və ya digər informasiya mənbələrindən (mətbuat, bazar analitiklərinin xülasələri və s.) əldə olunan məlumatlar əsasında qərar qəbul etmək imkanına malikdirlər. Bundan irəli gələrək, reytingin hesablanması zamanı investorlar üçün qapalı olan informasiyadan istifadə olunur.
2. Səhmdar kimi institut adından yanlış tələblər və telefon zənglərinə kompaniyanın cavabları. Təcrübə göstərir ki, az sayda səhm paketinə malik səhmdarlar kompaniya haqqında informasiya əldə etməyə cəhd edərkən real problemlərlə qarşılaşırlar. Bu problemlərin həlli isə vaxt və maliyyə xərcləri ilə əlaqədardır. Kompaniyada səhmdarlara yönəlmiş real münasibəti qiymətləndirmək üçün institut özü səhmdar olaraq kompaniyaya müxtəlif sorğular göndərir və müvafiq monitorinq aparır.

Kompaniyalar korporativ idarəetmənin müxtəlif aspektlərini əks etdirən 6 parametr (cəhət) üzrə qiymətləndirilir:

1. İnformasiyanın nəşr olunması (kütləvi və ya səhmdarların tələbi ilə nəşr olunan sənədlərin tamlığı və nəşrin müddəti);
2. Səhmdar kapitalın strukturu (nəzarət edici qruplar, mülkiyyət strukturunun aydınlığı və s.)

3. Direktorlar Şurası və icraedici orqanlar (affilləşmə, mükafatlandırma, iclasların protokolları və s.)
4. Səhmdarların başlıca hüquqları (kompaniyanın idarə edilməsində iştirak hüququ, dividendlər əldə etmək hüququ və s.)
5. Risklərin olmaması (aktivlərin çıxarılması, transfer qiymətləri, səhmdar kapitalının yuyulması və s.)
6. Korporativ idarəetmənin tarixi (keçmişdə səhmdarların hüquqlarının pozulması faktları, maliyyə hesabatlılığı problemləri, audit nəticələri və s.)

Növbəti tarixi (milli) reyting «PRAYM-TASS» reytingidir. «PRAYM-TASS» analitikləri tərəfindən işlənib hazırlanmış reyting metodologiyası reyting olunan kompaniyalar üzrə kütləvi informasiyanın analizinə əsaslanır. «PRAYM-TASS»-ın fikrincə belə informasiyanın mövcudluğu kompaniyanın şəffaflığının qiymətləndirilməsinin başlıca kriteriyalarından biridir. Reyting üçün seçilən kriteriyalar korporativ idarəetmənin başlıca risklərini qiymətləndirir, onlar arasında mülkiyyətin konsentrasiyası, səhmdar kapitalının qeyri-şəffaf strukturu, kompaniyanın menecment və direktivlərinin mövcud sistemi, eləcə də korporativ idarəetmənin səviyyəsini müəyyənləşdirən digər riskləri nəzərdə tutur.

Xarici reytinglər arasında daha geniş yayılmış reyting «Standard & Poor's» korporativ idarəetmə reytingidir.

«Standard & Poor's» beynəlxalq kompaniyası korporativ idarəetmə reytingləri metodologiyasının işlənib hazırlanmasına 1998-ci ilin əvvəllərində başlamışdır. Metodologiyanın sınaqdan keçirilməsindən sonra pilot layihələrin gedişində «Standard & Poor's» kompaniyası ixtisaslaşmış korporativ idarəetmə reyting xidmətinin yaradılması qərarını qəbul etdi və 2000-ci ildən korporativ idarəetmə sahəsində reyting xidmətləri göstərməyə başladı. Hal-hazırda «Standard & Poor's» həm kompaniya, həm də ayrıca ölkələr səviyyəsində korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi konsepsiyasını əks etdirir. Onun istifadə etdiyi yanaşma maliyyə nöqtəyi nəzərdən maraqlı şəxslərin – səhmdarlar və kreditorlar nöqtəyi nəzərdən vəziyyətin araşdırılmasını nəzərdə tutur.

«Standard & Poor's» analitik qrupları kompaniyanın müsahibələşməsini həyata keçirirlər. Bunun əsasında korporativ idarəetmənin ümumi reytingini və analizin əsas elementləri qeyd olunan ətraflı hesabat təşkil olunur.

Məntiqi müsahibələrin gedişi mənimsənilmiş reyting haqqında hesabatda analitik tərəfindən ifadə olunur. Hesabatın strukturu aşağıdakı şəkildə olur:

1. Qısa xülasə. Burada qısa əsaslı kompaniyanın korporativ idarəetməsinin ümumi reytingi, eləcə də ayrıca kompaniyaların başlıca vəziyyətlərinin (əlavələrinin) qısa ifadəsi öz əksini tapır, hər komponent üzrə qeyd olunan güclü və zəif tərəflər burada müəyyən olunur.
2. Kompaniya haqqında arayış: istehsal fəaliyyəti, maliyyə vəziyyəti, mülkiyyət strukturu və menecmentə aid başlıca informasiya.
3. Metodoloji hissə: ballar və növbəti komponentlərin analizi:
 - mülkiyyətin strukturu və xarici təsir;
 - səhmdarların hüquqları, maliyyə maraqları olan şəxslərlə münasibətlər;
 - şəffaflıq, informasiyanın nəşr olunması və audit;
 - Direktorlar Şurasının səmərəliliyi və strukturu.

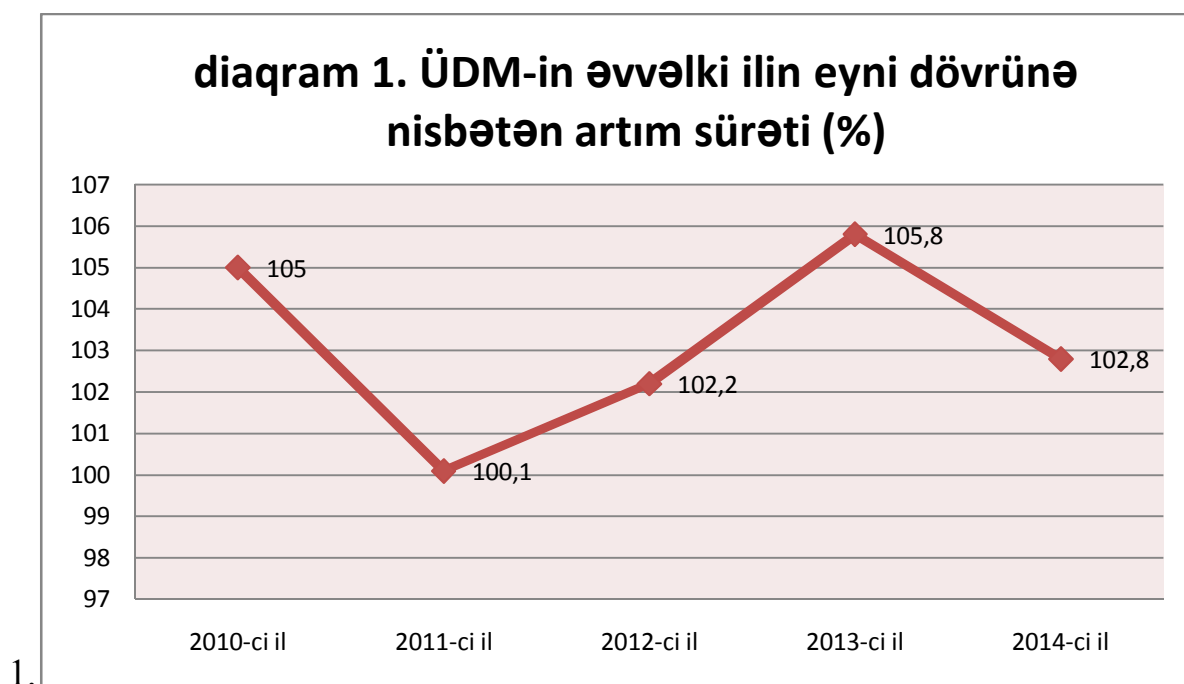
"Standard & Poor's" (S&P) beynəlxalq reyting agentliyi Azərbaycan bankları üçün risk dərəcəsinin "ən yüksək" olduğunu bəyan edib. Agentlik Avropa, Orta Şərqi və Afrika bölgəsində olan ölkələrin milli valyutalarının zəifləməsinin bu ölkələrdəki bankların risklərini artırdığını bildirib.

"S&P"-nin beynəlxalq reyting agentliyi Qazaxıstan, Belarus, Ukrayna, Azərbaycan və Nigeriyanın bank sisteminin risklərini "ən yüksək", Rusiya, Gürcüstan və Türkiyə üçün isə "yüksək" olduğunu qeyd edib. Bundan əlavə, Cənubi Afrika, Polşa, Macarıstan və Xorvatiyanın bank sistemlərinin daha az neqativ təsirə məruz qalacağı vurğulanıb.

"S&P"-nin beynəlxalq reyting agentliyi risk amillərinin ölkədən ölkəyə dəyişdiyini, əsasən 3 elementdən ibarət olduğunu açıqlayıb. Bu, valyuta kreditlərində bankların

yüksək kredit itkiləri, xalis açıq valyuta mövqeyindən yaranan zərər və xarici borca bağlı olan bankların maliyyələşmə problemlərinin yaranması amilləridir. (11, 21)

Aşağıdakı diaqram 1-də ÜDM-in 2010-2014-ci illərdə artım sürəti göstərilmişdir. Göstəricilərə əsasən 2014-ci ildə ÜDM-in artım sürəti aşağı düşmüşdür. Lakin “Standard & Poor`s” (S&P) beynəlxalq retyinq agentliyi 2016-2018-ci illərdə Azərbaycanda iqtisadi inkişaf tempi sürətlənəcəyini proqnozlaşdırır. Qurumun verdiyi məlumat əsasən, bu il Azərbaycanda ÜDM-in artımı 2014-cü ildəki 2,8% artıma qarşı 1,9% səviyyəsində proqnozlaşdırılır. Gələn il respublikada ÜDM 2,6%, 2017-ci ildə 2,9%, 2018-ci ildə 3,5% artacaq.



(Mənbə www.stat.gov.az)

2015-ci ildə ÜDM-in nominal həcmi \$64 mlrd, 2016-cı ildə \$71 mlrd, 2017-ci ildə \$80 mlrd, 2018-ci ildə \$85 mlrd səviyyəsində proqnozlaşdırılır. İnflyasiya 2015-ci ildə 1%, 2016-cı ildə 2%, 2017-ci ildə 2,5%, 2018-ci ildə 3% təşkil edəcək.

Tədiyə balansının profisiti 2015-ci ildə ÜDM-in 1,1%-i, 2016-cı ildə 3,2%-i, 2017-ci ildə 5,3%-i, 2018-ci ildə 2,5%-i səviyyəsində gözlənilir.

Rəsmi məlumatlara görə, ötən il Azərbaycanda ÜDM 2,8% artıb, orta illik inflyasiya 1,4% təşkil edib.

Standard & Poor's" reyting agentliyi Azərbaycanın beynəlxalq kredit reytingini investisiya "BBB-" səviyyəsində saxladığını təsdiq etmiş, proqnozunu isə əvvəlki qiymətləndirmədəki kimi "mənfi" saxlayıb. Agentlik bildirir ki, ölkənin reytingi onun güclü xarici mövqeyi ilə dəstələnir. Hesabatda hesabatda reytingin təsdiq edilməsi enerji qiymətlərinin kəskin enməsi və gəlirlərinin azalmasına baxmayaraq Azərbaycanın möhkəm fiskal və xarici mövqeyini saxlaması və ölkənin xarici borc səviyyəsinin xeyli aşağı olması ilə əsaslandırılır. Karbohidrogen ticarətindən asılı olan iqtisadiyyat neftin ucuzlaşmasından ziyan çəkir. İldə neft hasilatı 1-2% azalacaq və ixrac həcmi də azalacaq. S&P hesab edir ki, kiçik və orta sahibkarlığa dəstək aktual olacaq. Uçot dərəcəsinin 3,5-dən 3%-ə azaldılması kredit artımına ciddi təsir etməyəcək.

Dövlət büdcəsinin kəsiri ÜDM-in 8,9%-i olacaq. 2015-ci ildə dövlət xərcləri planlaşdırılan xərclərin 90%-i qədər təşkil edəcək. ARDNF-nin aktivləri \$37 mlrd-dan \$33 mlrd-a düşəcək. 2016-cı ildən vəziyyət düzəlməyə başlayacaq. Əgər qiymət azalması proqnozdan yüksək olsa və ya hökumətin fiskal söyləri nəticə verməsə, 2016-cı ildə Azərbaycanın proqnozu endirilə bilər. Eyni zamanda agentlik bildirir ki, Azərbaycanın xarici mövqeyinin sabit qalacağı və mövcud fiskal mühitin daha da sağlamlaşdırılacağı təqdirdə reyting üzrə proqnoz "sabit" səviyyəsinə qaldırıla bilər.

Korporativ idarəetmənin monitoring sisteminin prinsipial fərqi odur ki, monitoring kompaniyaları korporativ idarəetmə səviyyələrinə və onların kütləvi differensiasiyasına görə sıralamaq məqsədi güdmür. Monitoring hər kompaniyada tətbiq olunan korporativ idarəetmə standartlarına riayət olunması və yerinə yetirilməsinin müşahidəsini nəzərdə tutur. Hal-hazırda məşhur monitoring sistemləri 2 orqanla həyata keçirilir: informasiya və maliyyə analitikləri gildiyası (İMAG) və Rusiya istehsalçıları və sahibkarları şurası (RİSS)

Hər iki sistem German Corporate Governance Score Card metodikasına əsaslanır. Bu sistem Almaniya və digər ölkələrdə geniş istifadə olunur. Ancaq korporativ idarəetmə təcrübəsinin qiymətləndirilməsi üzrə anketlər bir qədər fərqlənir. İMAG korporativ idarəetmə monitoring sistemi İMAG ekspert qrupu tərəfindən korporativ davranış kodeksi əsasında Scorecad Alman metodikasından istifadə olunması əsasında işlənib hazırlanmışdır.

Monitoringin verilən sistemi kompaniya tərəfindən korporativ idarəetmə standartlarına əməl olunmasına nəzarət edir. Qiymətləndirmə nəticəsi ayrıca kriteriyalar məbləğidir. Müvafiq olaraq, hər kriteriyanın əhəmiyyəti və ümumi məbləği nə qədər maksimal olsa, korporativ idarəetmə standartlara daha adekvat hesab olunur. Təsdiq olunmuş qrup və kriteriyalara müvafiq tərtib olunmuş anket kompaniyalara göndərilir ya da kompaniyalar özləri anketi komitənin (RİSŞ) internet saytından yükləyirlər. Daha sonra anketlər kompaniyanın məsuliyyətli şəxsləri tərəfindən doldurulur. Doldurulmuş anketlər korporativ idarəetmə üzrə RİSŞ komitəsinin koordinasiya mərkəzi tərəfindən işlənir və RİSŞ komitəsinin və RİSŞ-in internet saytında ümumi əldə olunmuş nəticələri yerləşdirir, individual nəticələr isə kompaniyaya birbaşa göndərilir.

Xarici praktikada hər hansı bir müəssisənin, o cümlədən maliyyə təşkilatının fəaliyyətini heç bir analiz etmədən, onun nə dərəcədə maliyyə dayanıqlı olması haqqında məlumat əldə etmək üçün həmin təşkilatın reyting göstəricilərinə diqqət edirlər. Reytinglər müəssisə haqqında kifayət qədər tutumlu məlumat verə bilər. Siz investisiya etmək istədikdə, kredit verdikdə, əmanət yerləşdirdikdə, səhm aldıqda, partnyorluq qurduqda təşkilatın beynəlxalq reytinglərinə diqqət edirsiniz. Dünyada “Böyük üçlük” adı ilə tanınan üç əsas beynəlxalq reyting agentliyi vardır ki, onların adları Fitch, Moody’s və Standard and Poor’s agentlikləridir.

Bu təşkilatların reyting göstəricilərini isə aşağıda işləyə bilərsiniz.(cədvəl 1)

Cədvəl 1

Fitch/S&P	Moody's	Reyting dərəcəsinin təsviri	
AAA	Aaa	İnvestisiya dərəcəsi	Minimal kredit riski
AA+	Aa1		Çox aşağı kredit riski
AA	Aa2		
AA-	Aa3		
A+	A1		Aşağı kredit riski
A	A2		
A-	A3		
BBB+	Baa1		Münasib kredit riski
BBB	Baa2		
BBB-	Baa3		
BB+	Ba1	Sub-investisiya dərəcəsi	Əhəmiyyətli kredit riski
BB	Ba2		
BB-	Ba3		
B+	B1		Yüksək kredit riski
B	B2		
B-	B3		
CCC+	Caa1		Çox yüksək kredit riski
CCC	Caa2		
CCC-	Caa3		
CC	Ca	Defolta yaxın və ya defolt vəziyyəti, bərpa olunma ehtimalı ilə	
C			
DDD/SD	C	Defolt vəziyyəti və bərpa olunma ehtimalı çox cüzi	
DD/D			
D			

(Mənbə banco.az)

Burada isə sizə Azərbaycanın özünün suveren reytingini və həmçinin bir neçə iri şirkətlərin reytinglərini təqdim etmək istərdik. Bu reytinglər Fitch reyting agentliyi tərəfindən verilib. (Cədvəl 2)

Cədvəl 2

Ad	Kateqoriya	LT reytinq iDR	ST reytinq iDR	Tarix
Azərbaycan	Ölkə/Suveren	BBB-	F3	28 mart 2014
SOCAR/ARDNŞ	Korporativ	BBB-	F3	16 aprel 2014
İpoteka Fondu	Maliyyə təşkilatı	BBB-		13 dekabr 2013
Dəmir Yolu QSC	Korporativ	BBB-		12 dekabr 2013
Azərenerji ASC	Korporativ	BBB-	F3	12 dekabr 2013

LT IDR= Xarici valyutada uzunmüddətli emitentin defolt reytinqi (EDR)

ST IDR = Xarici valyutada qısamüddətli emitentin defolt reytinqi (EDR)

(Mənbə banco.az)

Bir faktı da unutmayaq ki, istənilən bir ölkənin ərazisində yerləşən təşkilatın reytinqi, həmin ölkənin özünün suveren reytinqindən yüksək ola bilməz. Ona görə də istər bankların və istər də digər təşkilatların reytinqinin yüksəlməsi üçün Azərbaycanın özünü suveren reytinqi də yüksəlməlidir.

Bu cədvəldə isə banklarımızın əsas reyting göstəriciləri ilə tanış ola bilərsiniz.

Korporativ banklar içərisindən ən yüksək beynəlxalq reytingə malik olan Bank AccessBankdır. Cədvəl 3-də əsasən Fitch agentliyi tərəfindən verilmiş reytinglər yer alıb, yalnız Bank of Baku və Xalq Bankın reytingləri Moody's agentliyi tərəfindən verilib.

Cədvəl 3

Ad	Kateqoriya	LT reyting iDR	ST reyting iDR	Tarix	Proqnoz
AccessBank	Korporativ	BB+	B	19 dekabr 2013	Stabil
Beynəlxalq Bank	Korporativ	BB	B	19 dekabr 2013	Stabil
Kapital Bank	Korporativ	B+	B	19 dekabr 2013	Stabil
Bank of Baku	Korporativ	B1	b1	12 dekabr 2013	Stabil
Pasha Bank	Korporativ	B+	B	19 dekabr 2013	Stabil
Unibank	Korporativ	B	B	11 mart 2014	Pozitiv
Xalq Bank	Korporativ	B2	b3	12 dekabr 2013	Stabil
DəmirBank	Korporativ	B	B	11 mart 2014	Pozitiv

AG Bank	Korporativ	B-	B	11 mart 2014	Stabil
Atabank	Korporativ	B-	B	11 mart 2014	Stabil
Bank Technique	Korporativ	B-	B	11 mart 2014	Stabil

Aşağıda hər bir bankın reyting göstəriciləri ilə daha ətraflı tanış olaq:

Beynəlxalq Bank:

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'BB' səviyyəsində təsdiq edilib.
- Reyting üzrə proqnoz: Stabil
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b-' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '3' səviyyəsində təsdiq edilib
- Uzunmüddətli EDR üzrə dəstək reytingi: 'BB' səviyyəsində təsdiq edilib

AccessBank:

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'BB +' səviyyəsində təsdiq edilib
- Reyting üzrə proqnoz: Stabil
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b' səviyyəsindən 'bb-' səviyyəsinə yüksəldilib
- Dəstəklənmə reytingi: '3' səviyyəsində təsdiq edilib

Kapital Bank

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'B+' səviyyəsində təsdiq edilib
- Reyting üzrə proqnoz: Stabil
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b-' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '4' səviyyəsində təsdiq edilib
- Uzunmüddətli EDR üzrə dəstək reytingi: 'B+' səviyyəsində təsdiq edilib

Paşa Bank:

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'B+' səviyyəsində təsdiq edilib;
- Reyting üzrə proqnoz Stabil
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b+' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '5' səviyyəsində təsdiq edilib

Bank Technique

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'CC' səviyyəsindən 'B-' –yə yüksəldilib
- Reyting üzrə proqnoz: Stabil
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'C' səviyyəsindən 'B' –yə yüksəldilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'cc' səviyyəsindən 'b-' –yə yüksəldilib
- Dəstəklənmə reytingi: '5' səviyyəsində təsdiq edilib

Unibank:

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Reyting üzrə proqnoz: Stabildən Pozitivə dəyişib
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada(ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '5' səviyyəsində təsdiq edilib

DəmirBank:

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib,
- Reyting üzrə proqnoz: Stabildən Pozitivə dəyişib
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '5' səviyyəsində təsdiq edilib

Atabank:

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'B-' səviyyəsində təsdiq edilib
- Reyting üzrə proqnoz: Stabil
- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b-' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '5' səviyyəsində təsdiq edilib

AGBank

- Uzunmüddətli reyting, xarici valyutada (LT IDR): 'B-' səviyyəsində təsdiq edilib,
- Reyting üzrə proqnoz: Neqativdən Stabilə dəyişib

- Qısa-müddətli reyting, xarici valyutada (ST IDR): 'B' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dayanaqlıq reytingi: 'b-' səviyyəsində təsdiq edilib
- Dəstəklənmə reytingi: '5'səviyyəsində təsdiq edilib

Xalq Bank (Moody's Investors Service)

- Milli və xarici valyutada uzunmüddətli əmanət reytingi – B3-dən B2-yə yüksəlib
- Maliyyə dayanıqlığı reytingi ((BFSR) - E+ səviyyəsində təsdiq edilib
- Kredit qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi (BCA) – b3
- Əmanətlər üzrə qısa müddətli reyting (yerli və xarici valyutada) - Not Prime

Bank of Baku (Moody's Investors Service)

- Milli və xarici valyutada uzunmüddətli əmanət reytingi – B2-dən B1-yə yüksəlib
- Maliyyə dayanıqlığı reytingi (BFSR) - E+ səviyyəsində təsdiq edilib
- Kredit qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi (BCA) – b2-dən b1-ə yüksəldilib
- Əmanətlər üzrə qısa müddətli reyting (yerli və xarici valyutada) - Not Prime

(Mənbə banco.az)

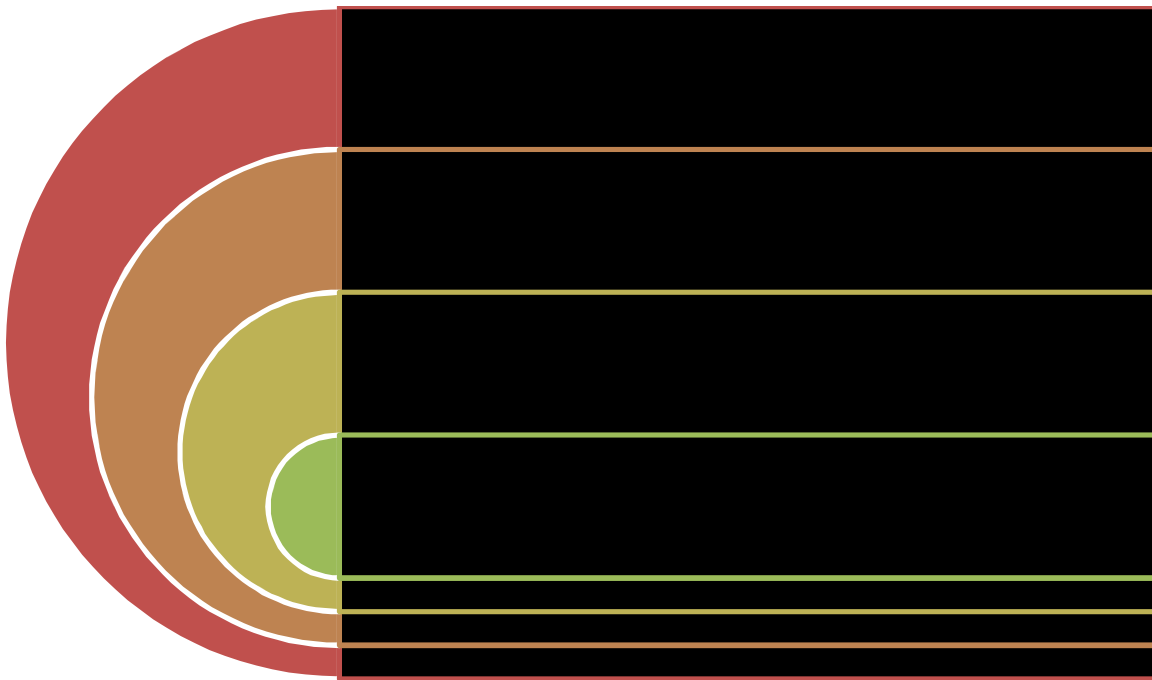
2.3. Korporativ münasibətlərin iştirakçıları arasında əlaqənin qurulması mexanizmi

Korporativ idarəetmə - şirkətin rəhbərliyinin, müşahidə şurasının, səhmdarlarının və digər maraqlı tərəflərinin maraqlarının balansını əks etdirən və mövcud qanunvericiliyə və beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə şirkətin fəaliyyətindən maksimum gəlirin əldə edilməsinə yönəldilmiş şirkətin rəhbərliyi, müşahidə şurası, səhmdarları və digər maraqlı tərəfləri arasında münasibətlər sistemidir. Korporativ idarəetmə həmçinin şirkətin məqsədlərini müəyyən edən, və bu məqsədlərə yetişmək

və fəaliyyətə nəzarət etmək vasitələrini müəyyən edən struktur təklif edir. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətin və onun səhmdarların maraqlarına cavab verən məqsədlərin şura və rəhbərlik tərəfindən əldə edilməsi üçün lazımı stimül yaratmalı və səmərəli nəzarət sistemini təşkil etməlidir.

İƏİT-in verdiyi anlayışa əsasən korporativ idarəetmə: bir tərəfdən “səhmdarlar”, “icra orqanları” “Müşahidə Şurası” və “maraqlı tərəflər” arasında münasibətlər sistemidir, digər tərəfdən məqsədlərin müəyyən edilməsi, bu məqsədlərə nail olunmanın üsulları və bunların icrasına nəzarət sistemidir. “Digər maraqlı tərəflər” deyiləndə burada “korporativ qərarlara təsir edən və ya onların təsiri altına düşən şəxslər və ya təşkilatlar (məsələn səhmdarlar, işçilər, kreditorlar, müştərilər, tədarükçülər, cəmiyyət) başa düşülür.

Korporativ idarəetmənin nöqəyi nəzərindən səhmdarları iki qrupa bölünür. “majoritar”, yəni çoxluq təşkil edən və “minoritar”, yəni azlıq təşkil edən səhmdarlar. Majoritar səhmdarlar adətən şirkətin təsisçilər və institusional investorlar olurlar. Minoritar səhmdarlar adi fiziki şəxslər Azərbaycanın şəraitində bunlar əsasən özəlləşdirmə nəticəsində işlədikləri müəssisələrin səhmlərini əldə etmiş fiziki şəxslərdir. Bu qrupların maraqları fərqlənir, və hətta çox vaxtı toqquşur. Lakin yaxşı korporativ idarəetmə hər iki qrupa aid səhmdarların hüquqlarının qorunması təmin edir. (15, 45)



Şəkil 3. Korporativ münasibətlərin iştirakçıları

Azərbaycan qanunvericiliyinə əsasən, şirkət və bankların ali idarəetmə orqanı onların Səhmdarların Ümumi Yığıncağı (SÜY) hesab olunur. SÜY səhmdarlara öz investisiyalarının idarəedilməsində iştirak etmək imkanını yaradır və onların hüquq və maraqlarının qorunmasını təmin edir. Azərbaycan bank qanunvericiliyi bank SÜY-na şirkətlərə dair qanunvericiliyin şirkət SÜY-na verdiyi səlahiyyətlərdən daha geniş səlahiyyətlər müəyyən etmişdir.

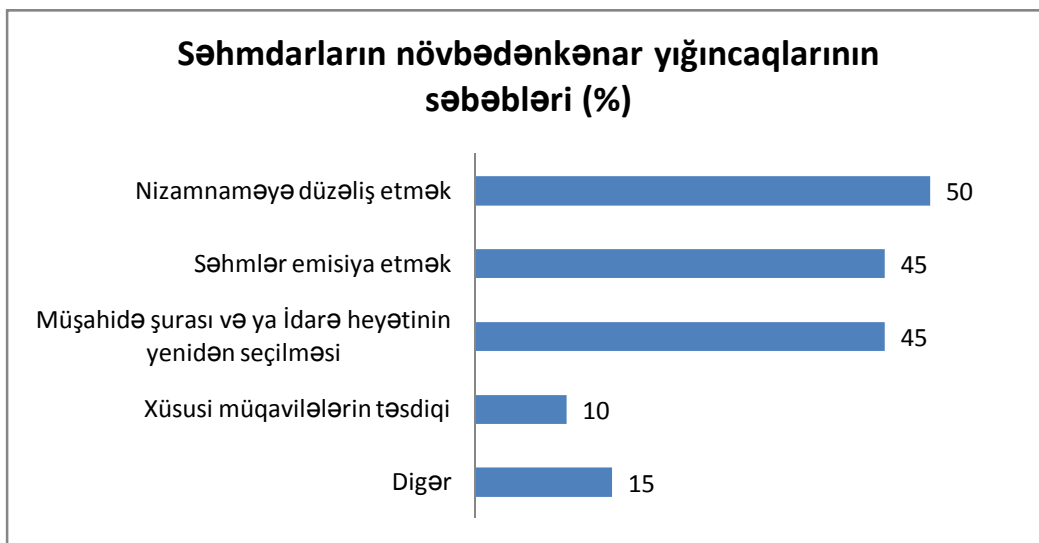
Səhmdarların ümumi yığıncağı–səhmdar cəmiyyətinin özünün səhmdarları tərəfindən idarə edilməsi formasıdır. Səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətlərini şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı mühüm məsələlər təşkil edir, o cümlədən:

- nizamnaməyə dəyişikliklərin daxil edilməsi;
- şirkətin yenidən təşkili və ləğv edilməsi;
- səhmlərin sayının, nominal dəyərinin, kateqoriyasının (tipinin) və bu səhmlər tərəfindən verilən hüquqların müəyyən edilməsi;
- nizamnamə kapitalının artırılması və azaldılması;
- şirkətin başqa orqanlarının yaradılması (direktorlar şurası, icra orqanları, təftiş komissiyası);

- dividendlərin ödənilməsi;
- illik hesabatların təstiq olunması;
- səhmlərin xırdalanması və birləşməsi;
- böyük əqdlərin, əlaqəli şəxslərlə əqdlərin təstiq edilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi;
- yerləşdirilmiş səhmlərin şirkət tərəfindən alınması və s.

Səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətlərinə aid olmayan məsələlər üzrə qərar qəbul etməsinin mümkün olub-olmaması qanunvericilikdə müəyyən edilməyib. Bəzi mütəxəsislər səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətlərinin yalnız Mülki Məcəllənin müəyyən etdiyi məsələlərlə məhdudlaşdırılmasını qəbul etmirlər. Onlar elə hesab edirlər ki, şirkətin idarəetməsinin ali orqanı olan səhmdarların ümumi yığıncağı müşahidə şurasının səlahiyyətində olan istənilən məsələ üzrə qərar qəbul etmək hüququna malikdir. Səhmdar cəmiyyətinin növbəti və növbədənkənar ümumi yığıncağı olur. Səhmdarların növbəti ümumi yığıncağı şirkətin nizamnaməsi ilə müəyyən edilmiş müddətdə, maliyyə ilinin qutarmasında altı aydan gec olmayaraq keçirilir. Səhmdarların növbədənkənar ümumi yığıncağı şirkətin müşahidə şurasının təşəbbüsü ilə, şirkətin təftiş komissiyası, auditorun, eləcə də şirkətin səs verən səhmlərinin ən azı 10%-nə malik olan səhmdarın tələbi ilə keçirilə bilər. Təşəbbüskarın səhmdarların növbədənkənar ümumi yığıncağının keçirilməsinə dair hüquqlarının təminatı kimi yığıncağın çağırılması və keçirilməsi, gündəliyin hazırlanması və digər məsələlərlə bağlı müşahidə şurasının fəaliyyətinin dəqiq tənzimlənməsini zəruri hesab edirik və bu prosesin həyata keçirilməsi üçün dəqiq vaxt çərçivəsi müəyyən edilməlidir. Səhmdarların növbədənkənar ümumi yığıncağının çağırılması səbəbləri keçirilmiş sorğuya əsasən Cədvəl 4-də göstərilmişdir.

Cədvəl 4.



(Mənbə ifc.com)

İllik ümumi yığıncaqların çağırılması və keçirilməsi ilə bağlı bir sıra digər boşluqlar var. Təcrübədə elə hallar olur ki, şirkət uzun müddət ərzində səhmdarların illik ümumi yığıncağını keçirir. Səhmdarların növbədənkənar və illik yığıncaqlarının keçirilməsini tələb etmək, eləcə də müşahidə şurası onun çağırılması haqqında tələbi təmin etmədikdə, yığıncağı hazırlamaq və keçirmək hüququnasahib olmasının qanunvericiliklə tənzimlənməsini təklif edirik.

Azərbaycanda müşahidə funksiyasını icra funksiyasından ayıran iki pilləli şura sistemi mövcuddur ki, bu bölgü Azərbaycan qanunvericiliyində fərqli vəzifələr daşıyan müşahidə şurasının və idarə heyətinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Lakin, qanunvericiliyin bu tələbi banklardan fərqli olaraq şirkətlər üçün xüsusi istisnalar nəzərdə tutur. Belə ki, banklar üçün müşahidə şurasının və idarə heyətinin yaradılması hər bir halda məcburi olduqda, Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsinə əsasən şirkətlərdə müşahidə şurasının yaradılması səhmdarların sayı əlindən çox olduqda məcburi olur.

Müşahidə şurası şirkətin fəaliyyətinin ümumi rəhbərliyini həyata keçirən kollegial orqandır. Müşahidə şurasının yaranmasının əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Səhmdarların (iştirakçıların) hüquq və qanuni maraqlarının təmin olunması;

- Səhmdarların (iştirakçıların), menecerlər və korporativ idarəetmənin digər subyektləri arasındakı balans riayət olunması;
- İcra orqanlarının fəaliyyətinə monitorinqin həyata keçirilməsi;
- Şirkət üçün əhəmiyyətli məsələlər üzrə qərarların qəbul olunması və ya ümumi yığıncaqda baxılması üçün hazırlanması;

Şirkətin müşahidə şurasının səlahiyyəti səhmdarların ümumi yığıncağı ilə müəyyən edilir və nizamnaməyə daxil olunur. Müşahidə şurasının səlahiyyətləri şirkətin nizamnaməsi ilə (qanunvericiliklə ümumi yığıncağa aid edilmiş məsələlər istisna olmaqla) genişləndirilə bilər. Ümumi yığıncaq tərəfindən müəyyən edilən müşahidə şurasının ümumi səlahiyyətlərinə aşağıdakılar daxildir:

- şirkətin fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;
- ümumi yığıncağın qərarlarının yerinə yetirilməsinin təşkili;
- şirkət və onun orqanlarının fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- dividendlərinin ödənilməsi üzrə təkliflərin formalaşdırılması;
- investisiyaların həyata keçirilməsi və digər təşkilatlarda iştirakın müəyyən edilməsi;
- daxili nəzarət mexanizmlərinin yaradılması;
- şirkətlər korporativ mədəniyyətin təmin edilməsi, eləcə də ümumi yığıncağının çağırılması və keçirilməsi qayda və proseduralarına əməl olunması;

Müşahidə şurasının nizamnamə ilə müəyyən edilmiş səlahiyyətləri müstəsna, çünki Mülkü Məcəllədə səhmdar cəmiyyətinin müşahidə şurasının səlahiyyətinə aid olan məsələlər şirkətin icra orqanına ötürülə bilməz. Korporativ qanunvericiliyin inkişafı məqsədilə müşahidə şurasının səlahiyyətinə aid olan məsələlərin yalnız minimum sayını müəyyən etmək məqsədəuyğun olardı.(15, 58)

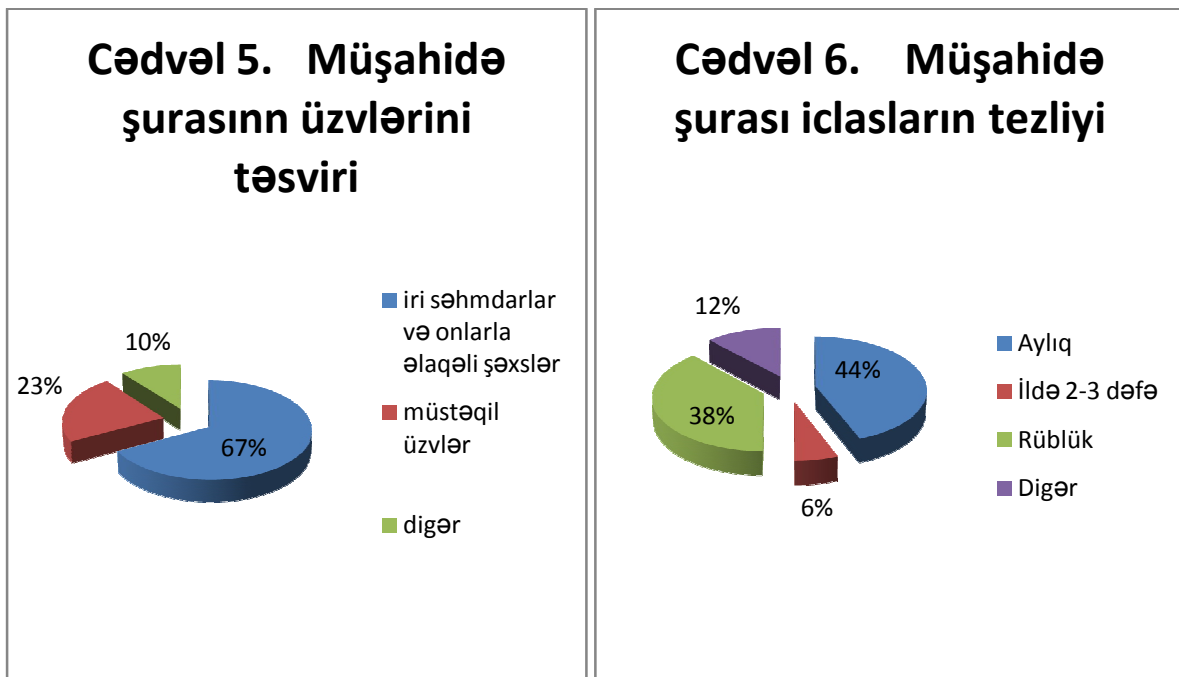
Praktiki təcrübədən irəli gələrək təkbaşçı icra orqanı ilə əqdin şərtlərinin təsdiq olunması səlahiyyətinin müşahidə şurasına verilməsini məqsədəuyğun hesab edirik. Şirkətin cari fəaliyyəti üzrə təkbaşçı icra orqanının hüquq və öhdəlikləri səhmdarlar tərəfindən nizamnamə, digər daxili normativ hüquqi aktlar və şirkətlə bağlanan

müqavilə vasitəsilə müəyyən edilir. Şirkətin adından bu müqaviləni direktorlar şurasının sədri və ya bu iş üçün səlahiyyət verilmiş şəxs imzalayır.

Korporativ idarəetmə təcrübələri müşahidə şurasında maliyyə, hüquq və işgüzar səriştə və təcrübəyə malik üzvlərin təmsil olunmasını və kifayət qədər tərkibli olmasını tələb edir. Digər tərəfdən, böyük tərkibli şuralar kifayət qədər çevik olmur. Bir çox Avrasiya ölkələrinin qanunvericiliyi müşahidə şurası üzvlərinin minimum sayını 3-5 nəfər arasında müəyyənləşdirir. Azərbaycan banklarında müşahidə şurası üzvlərinin sayı ən azı üç nəfər olması tələb olunduğu halda, şirkətlər üçün qanunvericiliklə hər hansı minimum və ya maksimum həd müəyyən edilmir.

Cədvəl 5-də müşahidə şurası üzvləri təsvir olunmuşdur. Əlavə olaraq banklarda müşahidə şurası üzvlərinin səlahiyyət müddəti dörd ildən artıq olmamaqla müəyyən edildikdə, şirkətlərin müşahidə şurası üzvlərinin səlahiyyət müddəti üç ildən artıq olmamaqla təyin edilir. 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, Standartların VI fəslinə uyğun olaraq səhmdarlara bildirişin ünvanlanmasını və onları zəruri məlumatlarla təmin edilməsini təşkil etməlidir. (“Banklarda korporativ idarəetmə standartları” haqqında qanun)

Eyni zamanda, müşahidə şurası ümumi yığıncağın keçirilməsi ilə bağlı lazımı şəraitin yaradılmasını da təmin etməli: yığıncağın 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. Həm bank həm də şirkətlərin müşahidə şurasının yığıncaqlarının keçirilməsi tezliyi qanunla rübdə bir dəfədən az olmamaq şərti ilə müəyyən edilə bilər. İclasların keçirilmə üsulu: aylıq, ildə 2-3 dəfə, rüblük və digər. Cədvəl 6.



Korporativ idarəetmə prinsiplərindən biri də müşahidə şurasının üzvlərinə müvafiq muzzdun ödənilməsidir. Yalnız on şirkətdə müşahidə şurasının üzvlərinə muzzdun ödənilməsi sistemi mövcud olması müəyyən edilmişdir. Azərbaycan qanunvericiliyində şirkətlərin müşahidə şurasının üzvlərinə muzzdun ödənilməsi forması müəyyən edilməmişdir, lakin banklar üçün bu bankın bölüşdürülməmiş mənfəətinin faiz şəklində və ya əmək haqqı formasında müəyyən edilir.

Qanunvericiliyə əsasən şirkətin icra orqanı rolunda təkbaşçı icra orqanı (direktor,baş direktor) və ya kollegial icra orqanı (idarə heyəti, müdiriyyət) çıxış edir. 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. Kollegial icra orqanı şirkətin səhmdarlarının (iştirakçılarının) iradəsi ilə yaradıla bilər. Səhmdar cəmiyyətlərində bu orqanı ümumi yığıncaq və ya direktorlar şurası tərəfindən yaradılır. İdarə heyəti üzvlərinin sayı, müddəti, kollegial icra orqanının səlahiyyəti şirkətin nizamnaməsi ilə müəyyən olunur. Kollegial icra orqanının iclasının keçirilməsi, çağırılma qaydası nizamnamə və daxili sənədlərlə müəyyən edilir. Məsələn, şirkətin daxili sənədlərini təstiqləmə səlahiyyəti təkbaşçı və kollegial orqanların səlahiyyətinə daxildirsə, bu zaman konkret sənədlərin qəbul

edilməsi orqanlar arasında bölünməlidir. Məsələn, müdir (kollegial orqanın sədri) daxili nizam qaydalarını, işçilərin attestasiyası haqqında əsasnaməni təstiq edir, idarə heyəti isə əməkdaşların maddi stimullaşdırılmasını və işçilərə əlavə imtiyaz verilməsi haqqında qərarı təstiq edir və s.

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. İdarə heyəti öz fəaliyyəti haqqında Müşahidə şurasına məlumat və hesabatlar verməlidir. İdarə heyətinin üzvləri peşəkar surətdə hərəkət edərək Müşahidə şurası üzvlərinin vəzifələrinə analoji 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. Kollegial icra orqanı öz qərarlarını mütəmadi keçirilən iclaslarda qəbul edir. İdarə heyətinin hər bir üzvü səsvermədə bir səsə malikdir və idarə heyətinin hər bir üzvü öz fəaliyyəti üzrə fərdi məsuliyyət daşdığı üçün bu səsi digər şəxsə verə bilməz.

Azərbaycandakı ASC-lərdə korporativ idarəetmənin durumunu başa düşmək üçün, Azərbaycandakı korporativ mühit haqqında bəzi ümumi məlumatları nəzərdən keçirmək vaibdir. Hazırda korporativ idarəetmə təcrübələri inkişaf mərhələsindədir. Qabaqcıl korporativ idarəetmə tədbirləri əməliyyat mühitindən asılı olduğundan, Cədvəl olan məlumatlar idarəetmə orqanları arasında vəzifələrin bölüşdürülməsi korporativ idarəetmə təcrübələrini başa düşməyə kömək edəcək.

III FƏSİL. Korporasiyaların Direktorlar surasının nümayəndəlik vasitəsi ilə nəzarətinin təşkili

3.1. Korporativ idarəetmənin mərkəzi nümayəndəlik vasitəsi ilə həyata keçirdiyi daxili nəzarətin təşkili

Hər bir şirkətin sistemli şəkildə uğur qazanması və gündəlik əməliyyatların düzgün və səmərəli aparılması üçün, daxili nəzarət sistemlərinin formalaşması mütləq və qaçılmazdır. Daxili nəzarət dedikdə, müəssisənin imkanlarının səmərəli istifadəsi və qarşısında olan hədəflərə çatması üçün istifadə olunan nəzarət üsulları nəzərdə tutulur. Düzgün qurulmuş nəzarət sistemi, şirkətdə baş verə biləcək oğurluq və dələduzluq hadisələrinin azaltmağa xidmət edir. Təbii ki, müxtəlif sənayelər fərqli və fərqi yanaşma tələb edir, lakin ümumi olaraq, iki növ nəzarət sistemi mövcuddur: İlkin olaraq, baş verə biləcək səhvlərin qarşısını almaq üçün istifadə olunan nəzarət üsullarına üstünlük verilməlidir. Bu zaman, baş verə biləcək pozuntuların, baş vermədən əvvəl qarşısının alınması nəzərdə tutulur. Aşağıda qeyd olunan üsullar buna nümunə ola bilər:

Vəzifələrin bölgüsü – Bu zaman, vəzifələr, şirkətin fərqli əməkdaşları arasında ehtiva bölünür ki, bir proses bir neçə əməkdaşın nəzarətindən keçir. Vəzifə bölgüsünə nümunə kimi, aşağıdakıları qeyd etmək olar,

- Hər hansı bir malı sifariş edən və bu sifarişi təsdiq edən işçi eyni şəxs olmur,
- Sifarişi təsdiq edən və aylıq üzləşmə aktlarını tərtib edən işçi eyni şəxs olmur,
- Sifarişləri fiziki olaraq qəbul edən şəxs, sifarişi verən şəxs eyni olmur və s.

Bu şərtlər daxilində, prosesin bir neçə işçi tərəfindən yoxlanılması nəticəsində, oğurluq və ya səhvin olması ehtimalı da azalır.

Təsdiq, icazə hüququ və nəzarət – Bu proses zamanı, işçilərə müəyyən əməliyyatların icrası üçün yazılı olaraq məhdud səlahiyyətlər verilir. Bu zaman, səlahiyyətlərindən qırağına çıxan şəxslər asanlıqla aşkarlanaraq, qarşısı alınır. Buna nümunə kimi, aşağıdakıları qeyd etmək olar,

Struktur rəhbərləri, əvvəlcədən müəyyən olunmuş nominal manat dəyərindən artıq xərclər üçün, rəhbərliyin yazılı təsdiqini əldə etməlidir. Xərclərə nəzarət olduğundan, lazımsız xərclərin azalmasına da imkan yaranır və oğurluğa cəhd məhdudlaşır.

Fiziki cəhətdən aktivlərin qorunması – Avadanlıq, inventar, pul və digər dəyərli aktivlərin tutulduğu yerlərə olan girişin məhdudlaşdırılması. Buna nümunə kimi, aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- Pul vəsaitlərinin bağlı kassada saxlanması,
- İnt inventar otağına olan qapının kilidlənməsi və s.

Əgər hadisə baş verərsə, baş vermiş hadisəni aşkarlamaq üçün olan nəzarət sistemləri də hazırlanmalıdır. Bunu səbəbi, gələcəkdə ola biləcək təkrar səhvlərin qarşısını almaq və günahkar şəxsləri cəzalandırmaqdır. Aşağıda qeyd olunan üsullar buna nümunə ola bilər:

Təhlillərin aparması – Bu zaman, rəhbərlik, cari məlumatlarla büdcəni və əvvəlki dövrləri müqayisə edir, gözlənilərdən qırağa çıxan rəqəmləri araşdıraraq nə dərəcədə realistik olmasına qərar verir. Məsələn, nəqliyyat xərcləri nəzərdə tutulduğundan artıq olduğu müəyyən olarsa, bu yeyintinin əlaməti ola bilər.

Üzləşmə aktları – Fərqli mənbələrdən olan məlumatlar üzləşdirilir, fərqlər müəyyən edilir və zərurət yaranarsa araşdırılır. Məsələn, şirkətin öhdəliyi olan müəssisələrlə üzləşmə aktları göndərərək, daxili rəqəmlərlə üzləşdirilir. Ortaya çıxan fərqlər araşdırılır.

Fiziki yoxlama – Bu zaman, aktivlər fiziki olaraq sayılır, fərqlər olarsa, araşdırılır. Fiziki yoxlama planlaşdırılmış, və ya planlaşdırılmamış olar bilər. Bu zaman, rəhbərlik tərəfindən təyin olunmuş şəxslər, aktivlərin fiziki olaraq yoxlamasını həyata keçirir. Məsələn, xəzinədarlıq ilə əlaqəsi olmayan şöbənin əməkdaşları, xəzinədə olan nağd vəsaiti sayaraq, maliyyə uçotu ilə üzləşdirir. Ortaya çıxan fərqlər araşdırılır.

Audit – Daxili və ya xarici

Daxili Nəzarət sistemi şirkətdə davamlı şəkildə aparılan bir prosesdir. Nəzarət mexanizmlərinin işləməsi üçün xüsusi ilə rəhbərlik tərəfindən bu siyasətə əməl

olunması şərtidir. Nəzarətsiz buraxıldığı halda, xərclər, şirkətin mənfəətini yeyə, hətta şirkətin zərərlə işləməsinə gətirib çıxara bilər.

Bank işinin və siyasətinin ümumi strateji istiqamətlərinin, o cümlədən daxili nəzarət siteminin yaradılması və həyata keçirilməsi, habelə bank əməliyyatlarının düzgün və səmərəli aparılması üçün bankın Müşahidə şurası və İdarə Heyəti məsuliyyət daşıyır. Bankın Maliyyə-təftiş komissiyası isə bankın qanunlara, normativ aktlara, habelə bankın özünün siyasətinə və qaydalarına əməl edilməsini təhlil etmək məqsədilə, onun əməliyyatlarının müntəzəm auditinin keçirilməsi üçün məsuliyyət daşıyır. Daxili audit, həmçinin bank aktivlərinin təhlükəsizliyini təmin edən müvafiq nəzarət mexanizmlərinin adekvatlığını, yaxud mövcudluğunu, bankın səhmdarlara, nəzarətedici orqanlara və ictimaiyyətə təqdim etdiyi dövrü hesabatların dəqiqliyini, tamlığını və dürüstlüyünü təsdiq etməlidir. Daxili nəzarət mexanizmləri bank fəaliyyətində potensial səhvlərin, nöqsanların və itkilərin vaxtında aşkar edilməsi və qarşısının alınmasının, bank risklərinin minimum endirilməsinin mühüm vasitəsidir.

Daxili nəzarət mexanizmlərinin yaradılması bank əməliyyatlarının etibarlılığı, təhlükəsizliyi, səmərəliliyi və qanunvericiliyə uyğunluğunu təmin etmək üçün zəruridir. Hər bir bank öz fəaliyyətində daxili nəzarət mexanizmlərinin adekvatlığını təmin etmək məqsədilə aşağıdakı əsas prinsipləri və qaydaları rəhbər tutmalıdır:

- a) Mükəmməl təşkilati struktur;
- b) Zəruri siyasət və uçot qaydaları;
- c) Aktivlərin qorunması üçün tədbirlər;
- d) Daxili audit üzrə səmərəli proqram.

Hər bir bankda rəhbərlik maliyyə hesabatlarının Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına uyğun hazırlanması və düzgün təqdim edilməsi, həmçinin fırıldaqçılıq və ya səhv nəticəsində yaranmasında asılı olmayaraq əhəmiyyətli səhvlər olmayan maliyyə hesabatlarının hazırlanması üçün rəhbərliyin lazım bildiyi daxili nəzarət üzrə məsuliyyət daşıyır. Auditorun vəzifəsi aparılan audit əsasında maliyyə

hesabatları üzrə rəy ifadə etməkdir. Biz “Kapital Bank” ASC-nin maliyyə hesabatlarını təhlil edəcəyik. Bank auditi beynəlxalq audit standartlarına uyğun olaraq aparmışıq. Bu standartlar etik normalara riayət etməyi və auditin planlaşdırılması və aparılmasını maliyyə hesabatlarında əhəmiyyətli səhvlərə yol verilmədiyinə kifayət qədər əmin olacaq tərzdə həyata keçirməyi tələb edir. Auditə maliyyə hesabatlarında göstərilən məbləğlər və açıqlamalar barədə audit sübutunun əldə edilməsi üçün prosedurların həyata keçirilməsi daxildir. Seçilmiş prosedurlar bizim mühakiməmizdən, eləcə də fırıldaqçılıq və ya səhv nəticəsində yaranmasından asılı olmayaraq maliyyə hesabatlarında əhəmiyyətli səhvlər riskinin qiymətləndirilməsindən asılıdır. Bu risklər qiymətləndirilərkən auditor müəyyən şəraitdə münasib olan audit prosedurlarının işlənilib hazırlanması məqsədilə maliyyə hesabatlarının hazırlanması və düzgün təqdim edilməsinə aid olan daxili nəzarət elementlərini nəzərə alır, lakin bu zaman müəssisənin daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyi haqqında rəy bildirmək məqsədini güdmür. Aşağıdakı cədvəldə Kapital Bankın müstəqil auditorun hesabatı göstərilmişdir:

Cədvəl 7

	2014	2013	2012
Aktivlər			
Pul vəsaitləri və pul vəsaitlərinin ekvivalentləri	389,313	259,829	317,061
Kredit təşkilatlarından alınacaq məbləğlər	30,342	43,958	13,075
Satış üçün mövcud olan investisiya qiymətli kağızlar	32,786	27,435	79,997
Müştərilərə verilmiş kreditlər	877,798	688,808	660,172
Asılı müəssisəyə investisiya	-	711	962
Əmlak və avadanlıqlar	23,039	18,253	20,075
Qeyri-maddi aktivlər	2,738	2,599	2,893
Digər aktivlər	19,327	12,568	8,572
Cəmi aktivlər	1,375,343	1,054,161	1,103,870
Öhdəliklər			
Müştərilər qarşısında öhdəliklər	607,195	423,825	574,902
Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı və dövlət təşkilatları qarşısında öhdəliklər	199,727	260,158	374,729
Kredit təşkilatları qarşısında öhdəliklər	83,230	21,102	13,863
Buraxılmış borc qiymətli kağızlar	148,184	133,040	–
Cari mənfəət vergisi öhdəlikləri	16,690	2,567	3,453
Təxirə salınmış mənfəət vergisi	1,253	4,706	1,081

Digər öhdəliklər	24,705	30,942	21,902
Cəmi öhdəliklər	1,080,984	876,340	989,930
Kapital			
Səhmdar kapitalı	185,850	80,000	50,000
Əlavə ödənilmiş kapital	20,870	20,870	20,870
Binalar üçün yenidən qiymətləndirmə ehtiyatı	756	756	320
Bölüşdürülmüş mənfəət	85,982	75,275	42,286
Cəmi kapital	294,359	177,821	113,940
Cəmi öhdəliklər və kapital	1,375,343	1,054,161	1,103,870

(Mənbə “Kapital Bankın rəsmi saytı)

2014-cü il Azərbaycanın aparıcı kommersiya banklarından biri olan Kapital Bank üçün uğurlu və əlamətdar illərdən biri kimi yadda qaldı. Cədvəl 7-də, bankın dinamik inkişafı onun səhmdarlarının 2013-cü ildə qəbul etdiyi yeni uzunmüddətli inkişaf strategiyasına uyğun olaraq özündə əsasən keyfiyyət, şəffaflıq və mənfəətlilik dəyərlərini ehtiva edən ciddi islahatlara əsaslanmışdır. Bununla yanaşı, bank 2014-cü ildə məhsul portfelinin zənginləşdirilməsi istiqamətində də əsaslı işlər aparmışdır. Tarixən real sektorun maliyyələşdirilməsi sahəsində güclü olan Bank keçən il demək olar ki, əsas fokusunu pərakəndə bankçılığın inkişafına yönəldərək nəzərəcarpacaq irəliləyişə nail olmuşdur. Bankın ötən il üçün maliyyə göstəricilərini təhlil etdikdə il ərzində görülmüş işlərin böyük uğurlarla nəticələndiyini müəyyən etmək olar.

2014-cü ilin yekunlarına görə, Bankın cəmi aktivləri 1,375 mlrd. manat təşkil etmişdir ki, bu da 2013-cü ilin yekunları ilə müqayisədə 321 mln. manat və yaxud 31% çoxdur. Müqayisə üçün bildirək ki, ötən il Azərbaycanın bank sektorunda aktivlərin orta artım tempi 24% olmuşdur. Aktivlərin strukturunda əsas maddə kimi Bankın kredit portfeli 189 mln. manat və yaxud 27,5% artaraq 878 mln. manata çatmışdır. Bankın əmanət portfeli bu ilin əvvəlinə 607 mln. manat təşkil etmişdir (183 mln. manat və yaxud 43% artım).

2014-cü ildə Bankın kapitallaşma göstəricisi də əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Belə ki, ilin sonuna qurumun nizamnamə kapitalı 2,3 dəfə artaraq 186 mln. manata,

məcmu kapitalı isə 66% artaraq 294 mln. manata çatmışdır. Bu isə Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankının kommersiya bankları qarşısında məcmu kapitalla bağlı qoyduğu minimal tələbdən (50 mln. manat) təxminən 5 dəfə çox olmaqla, bankın yüksək səviyyədə kapitallaşdığını, öz müştəriləri qarşısında öhdəliklərini istənilən şəraitdə tam yerinə yetirə biləcəyini göstərir. Bununla bağlı, “Fitch” Beynəlxalq Reyting Agentliyi 2014-cü ildə Bankda baş verən davamlı inkişaf prosesləri və güclü kapitallaşma ilə əlaqədar Kapital Bankın dayanıqlıq reytingi “b” səviyyəsinə qədər yüksəltmişdir.

Kapital Bank 2014-cü ildə ölkənin gəlirli banklarının siyahısında ən üst pillələrdə qərarlaşmışdır. Hesabat ilində bankın faiz gəlirləri 2 dəfə artaraq 128 mln. manat, qeyri-faiz gəlirləri isə 65 mln. manat təşkil etmişdir. Nəticədə Kapital Bank 2014-cü ildə özünün tarixi rekorduna imza ataraq 68 mln. manat mənfəət əldə etmişdir. Onu da qeyd etmək ki, bu göstərici 2013-cü ilin müvafiq göstəricisindən 2 dəfə çoxdur.

2014-cü ildə Bank əsasən parəkəndə bank xidmətlərinin inkişafı istiqamətində fokuslansa da, iqtisadiyyatın real sektorunun maliyyələşdirilməsinə də böyük önəm vermişdir. Bank ötən il ərzində ölkədə sahibkarlığın inkişafına 355 mln. manat vəsait ayırmışdır. Eyni zamanda 2014-cü ilin sonuna Kapital Bankın Sahibkarlığa Kömək Milli Fondunun vəsaitləri hesabına real sektora ayırdığı kreditlərin ümumi portfeli 47 mln. manat təşkil etmişdir. Verilmiş kommersiya kreditləri iqtisadiyyatın müxtəlif sektorları, o cümlədən tikinti, istehsal, ticarət, xidmət və s. fəaliyyət göstərən kiçik və iri biznes təmsilçilərinin inkişafına yönəldilmişdir.

Pərəkəndə bankçılıq sektoruna gəlincə isə, Bank il ərzində məhsul və xidmətlərin kəmiyyət və keyfiyyətinin artırılmasında ciddi irəliləyişə nail olmuşdur. Xüsusilə Bankın kredit və əmanət məhsullarının çeşidi artırılmış, müştərilərin istək və sorğularına cavab verən mütəmadi kampaniyalar həyata keçirilmişdir. 2014-cü ilin noyabr ayında isə Bank özünün yeni məhsulu olan Kapital kart taksit kartını müştərilərinə təqdim etmişdir. İstifadə olunan kredit limitinin əlavə faiz hesablanmadan hissə-hissə ödənilməsi prinsipinə əsaslanan bu məhsul qısa müddətdə

populyarlıq qazanaraq hazırda bu segmentdə ən dinamik inkişaf edən brendlərdən birinə çevrilmişdir.

İstənilən biznesdə strateji hədəflərə çatmaq üçün əsas sayılan amillərdən biri kimi daxili nəzarət sisteminin beynəlxalq aləmdə qəbul olunmuş standartlara uyğun yaradılması və bu sahədə uğur qazanmış aparıcı dövlətlərin təcrübəsindən istifadə olunması vacibdir. Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan sığorta bazarında da ildən-ilə artan rəqabət mühiti şirkətlər tərəfindən təqdim olunan məhsulların çeşidinin və xidmət keyfiyyətinin artırılması ilə yanaşı, şirkətlərin daxilində güclü korporativ strukturun və daxili nəzarət sisteminin formalaşmasını da tələb edir. Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, “Risklərin qiymətləndirilməsi və idarə olunması prosesi” daxili nəzarət sisteminin əsas 5 tərkib hissəsindən biri hesab olunur ki, bunlara da nəzarət mühiti və şirkətin korporativ mədəniyyəti, risklərin qiymətləndirilməsi və idarə olunması prosesi, informasiya və kommunikasiya sistemləri, nəzarət proseduraları və monitoring sistemi daxildir. Daxili Nəzarət sistemi şirkətdə davamlı şəkildə aparılan bir prosesdir ki, bu da özündə həm nəzarət obyektlərini, həm də nəzarət subyektlərini birləşdirir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, daxili nəzarət sisteminin effektiv fəaliyyəti üçün onun əsas iştirakçılarının, o cümlədən menecmentin, funksional nəzarətin, daxili auditin və risklərin idarə olunması bölməsinin parallel olaraq öz funksiya və səlahiyyətləri çərçivəsində fəaliyyət göstərməsi vacib hesab olunur.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, şirkətlərdə hətta daxili nəzarət sisteminin əsas iştirakçılarından hesab olunan daxili audit bölməsinin fəaliyyətinin son illərdə daha çox risk yönümlü audit istiqamətində aparılması beynəlxalq maliyyə institutları tərəfindən tələb kimi qoyulub. Eyni zamanda, korporativ idarəetmədə daha bir prinsipə əməl olunması da vacib hesab olunur ki, bu da ilkin olaraq risklərin idarə olunması bölməsi tərəfindən müxtəlif xarakterli risklərin müəyyən olunması və onların tənzimlənməsi üzrə nəzarət mexanizmlərinin yaradılmasına təkan verməsi, sonrakı mərhələdə isə daxili nəzarət sisteminin digər əsas iştirakçısı sayılan daxili audit tərəfindən yaradılmış nəzarət mexanizmlərinin adekvatlığının qiymətləndirilməsidir.

Ümumiyyətlə, dünya iqtisadiyyatının qloballaşması fonunda “Risklərin İdarə Olunması” bölməsi korporativ idarəetmənin tərkib hissəsi kimi nəinki təkcə maliyyə sektorunda, hətta iqtisadiyyatın digər sektorlarında da yaranmaqda davam edir. Hazırda dünyada baş verən bütün iqtisadi proseslər onu göstərir ki, böyük biznes qurumları rəqabətli biznes mühitində davamlı fəaliyyət göstərmək, biznesi inkişaf etdirmək və ya şirkətin maliyyə stabilliyini qoruyub saxlamaq üçün müxtəlif sayda kompleks tədbirlər proqramı işləyib hazırlayırlar. O cümlədən, biznes qurumları tərəfindən bütün daxili və xarici amillərin təsirindən doğan risklərin vaxtında aşkar edilməsi və həmin risklərin rəşional idarə olunması məqsədilə daxili nəzarət mexanizmlərinin yaradılmasına hər il milyonlarla vəsait sərf olunur.

Şirkətlərdə mövcud güclü daxili nəzarət sisteminin vacibliyi ilə bağı bir araşdırma faktını qeyd etmək yerinə düşər. Belə ki, tədqiqatçı şirkətlərin biri tərəfindən aparılan araşdırmada 17 ölkədə 20 müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən 140 böyük həcmli şirkətlər sorğuya cəlb olunub və respondentlər əsasən şirkətin daxili nəzarət sisteminin əsas iştirakçılarından ibarət olub (daxili audit rəhbərləri, risklərin idarə olunması bölməsinin rəhbərləri, maliyyə nəzarətçiləri və s.).Nəticəyə uyğun olaraq, respondentlərin 75%-i daxili nəzarət sisteminin gücləndirilməsi üçün investisiyaların artırılmasınınınplanlaşdırıldığını qeyd ediblər.

Bir sıra aparıcı ölkələr tərəfindən 1990-2005-ci illər ərzində daxili nəzarət sisteminin rolunu gücləndirən və səlahiyyətlərini genişləndirən müxtəlif normativ sənədlər qəbul edilib. Buna misal olaraq, ABŞ-da “Sarbanes-Oxley Akt” (2002), Böyük Britaniyada “Cadbury Report” (1991), “Greenbury Code” (1995), “Combined Code” (1998-2003), “Turnbull Report” (1999) kimi sənədlər qəbul edilib. Bu sənədlər bu gün də öz aktuallığını saxlayır və beynəlxalq aləmdə nümunəvi sənədlər kimi tanınmaqdadır.

Hazırda Azərbaycanın maliyyə bazarının ildən-ilə inkişaf etdiyini, qlobal dünya iqtisadiyyatına uğurlu inteqrasiyasını nəzərə alsaq, qeyd edə bilər olar ki, Azərbaycan bank sistemi digər iqtisadi institutlardan fərqli olaraq göstərilən sahədə, o cümlədən

korporativ idarəetmənin tətbiqində və daxili nəzarət sisteminin təkmilləşməsində daha proqresivdir. Göstərilən tələblərin yerinə yetirilməsi istiqamətində Mərkəz Bank tərəfindən hazırlanmış və tətbiq olunan normativ sənədləri təqdirəlayiq hesab etmək olar. Ümid edirik ki, yaxın gələcəkdə sığorta şirkətləri də qabaqcıl təcrübələrin tətbiq olunması, ciddi instisuonal dəyişikliklərin aparılması, o cümlədən mükəmməl korporativ idarəetmə sisteminin yaradılması üçün bütün mövcud resurslardan səmərəli istifadə edəcək.

3.2.Direktorlar şuralarının tərkibi və təmsil olunma şərtlərinin təkmilləşdirilməsi

Korporativ idarəetmə təcrübələrində Direktorlar Şurası şirkətin strategiyasını müəyyən edir, korporativ dəyərləri təstiq edir, top menecment üçün yoxlama və tarazlaşdırma sistemi yaradır və təşkilat daxili məsuliyyət və hesabatlıq xətlərini təmin edir. Direktorlar şurası həmçinin, maliyyə hesabatlılığı və açıqlanmaya aid olanlar da daxil olmaqla, müxtəlif qaydalara riayətin təmin edilməsi üçün məsuliyyət daşıyır. Mülki Məcəlləyə əsasən, direktorlar şurası öz səlahiyyətləri hüdüdlərində ümumi rəhbərliyi və şirkətin üzərində nəzaerti həyata keçirir. Mülki Məcəllə şirkətin səhmdarlarının sayı əllidən çox olmadığı halda, müşahidə şurasının yaradılmasını tələb etmir. Buna baxmayaraq keçirilən sorğu nəticələrinə əsasən ,əksər Azərbaycan ASC-lərində direktorlar şurası mövcud idi. Lakin 26% şirkətdə səhmdarların sayı əllidən aşağı olması bildirilmişdir.

Korporativ idarəetmə ölkədən, sahədən, şirkətin ölçüsündən və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün dünya ölkələri üçün əhəmiyyətli və aktualdır. Formalaşan iqtisadiyyatlarda direktorlar şurası tərəfindən praktikada tətbiq edilən bir çox metodlar əlavə dəyərin yaradılmasında korporativ idarəetmənin potensial rolunu tam görməyə imkan vermir. Amma korporativ idarəetmənin universal modeli olmadığı üçün korporativ idarəetmə hər şirkət üçün fərqli şəkildə tətbiq edilməlidir

ki, “lazımı xanalarda X yazmaq” deyil, daha böyük mahiyyətli bir fəaliyyət olsun. Şirkətin mülkiyyət forması, əsas biznes modeli və strategiyaları, kapital bazarlarının tələbləri, kreditor və tənzimləyicilərin tələbləri, həmçinin mədəni xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq şəffaflıq, hesabatlıq və idarə heyətinin fəaliyyətlərinə müstəqil nəzarət kimi korporativ idarəetmə prinsipləri hər şirkətin tələblərinə cavab verməlidir. Amma praktik dəyişikliklərin əsas təkan verici amili, şirkətin uğurunda marağı olan bütün tərəflərin bir faktı qəbul etməsidir – təşkilatın davamlı uğurunun ən vacib komponentləri olan idarəetmə düzgün rəhbərlik və effektiv liderliyin ayrılmaz hissəsi mükəmməl korporativ idarəetmədir. Buna görə də səhmdarlar və direktorlar şurası özlərinin korporativ idarəetmə sisteminin effektivliyini daim təhlil etməli və təkmilləşdirməlidir.

Mütəxəssislər arasında direktor şurasının tərkibinə seçilmiş şəxslərə şirkətin nizamnaməsi ilə əlavə tələblərin müəyyən edilməsi imkanı müzakirə predmetidir. Müəyyən fəaliyyət sahələrini (bank, sığorta, investisiya) xüsusi tənzimləyən normalardan başqa, ümumi korporativ qanunvericilikdə belə tələblərin müəyyən edilməyib. Lakin hesab edilir ki, SC-də direktorlar şurasına seçilən şəxslərə əlavə tələblər nəzərdə tutula bilər, çünki Mülki Məcəlləyə uyğun olaraq, şirkətin nizamnaməsi qanunvericiliyə zidd olmayan əlavə müddəalar müəyyən edə bilər. Direktorlar şurasının tərkibinə seçilən şəxslər barədə əlavə tələblər adətən peşəkar səriştəyə, iş təcrübəsinə, təhsilə, yaşa aid olur. Direktorlar şurasının fəaliyyətinin müstəqilliyi və effektivliyini təmin etmək üçün qanunvericilikdə qəti tələblər müəyyən edilmişdir ki, bunlara uyğun olaraq, şirkətin kollegial icra orqanının üzvləri şirkətin direktorlar şurasının üzvləri ola bilməzlər və təkbaşçı icra orqanının funksiyalarını yerinə yetirən şəxs, eyni zamanda direktorlar şurasının sədri ola bilməz.

Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində direktorlar 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 proqram tərəfindən mövcud mülkiyyətin hansı şəkildə bölüşdürülməsindən asılıdır. Şirkətin fəaliyyəti üzərində nəzarətin daxili mexanizmlərinə əsaslanan sistemin alman sisteminə yaxın olmasına baxmayaraq, Azərbaycan korporasiyalarının direktorları bir cəhətdən öz amerikalı həmkarlarına daha yaxındırlar, onları ixtiyarı öz əllərindədir. Onlar şirkətin işinin qiymətləndirilməsində banklara və bankların ekspert yardımına arxalana bilməyəcəklər.

Amerika Direktorlar Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Şura öz əlində həm "nəzarət", həm də "idarəetmə" funksiyalarını cəmləşdirir. Hər iki funksiyanı lazımi şəkildə icra olunmasını təmin etmək məqsədilə direktorlar şurası idarəedici direktorlardan təşkil olunur.
Almaniya Direktorlar Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Şura təşkilatın cari fəaliyyətini idarə edən icra orqanı-İdarə heyətinin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirir.
Yaponiya Direktorlar Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • "Keyretsu" qruplarını dəstəkləyir. Səsvərmə prosedurası mürəkkəb sistem üzərində qurulduğu üçün direktorlar şurası heyətində müstəqil üzvlərin çəkisi xeyli aşağıdır
Azərbaycan Direktorlar Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Şura icra orqanlarının işinə nəzarət edir, daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi, strateji planlaşdırma, qanunvericiliyə riayət etmə məsələləri, habelə əsas əqdlər və əməliyyatlar üzrə idarəetməni istiqamətləndirir, o cümlədən aidiyyəti şəxslərlə əqdlərə nəzarət edir.

Sxem 5. Azərbaycan və digər ölkələrdə Direktorlar Şurası

Sxem 5-də göründüyü kimi Amerikada Direktorlar Şurası öz əlində həm "nəzarət" həm də "idarəetmə" funksiyasını cəmləşdirir. ABŞ-da müstəqil direktorlar şurası sayca çoxluq təşkil edir. Adətən on iki nəfərlik şurada doqquz müstəqil direktor olur.

Amerikan modelində mülkiyyət (səhmlər) adətən çox sayda kiçik səhmdarlar arasında bölüşdürülür. Bu zaman hətta 10%-lik səhm zərfi iri səhm zərfi hesab

olunur. Bu səhmlər fond bazarında dövriyyədə olur, şirkət adətən yeni səhmlər buraxmaq yolu ilə əlavə vəsaitlər cəlb edir. Bununla belə, kiçik səhmdarların malik olduqları səhm zərfləri onlar tərəfindən şirkətin idarə olunması üçün kifayət etmir. Bu tip şirkətlərdə idarəetmə, o cümlədən strateji planlaşdırma güclü menecment tərəfindən həyata keçirilir. Menecment üzərində nəzarət isə müstəqil (nəzarətçi) direktorların səlahiyyətlərinə aiddir. Almaniya modelində iri səhm zərfləri şirkətin əməkdaşlıq etdiyi bank və partnyorlarında mərkəzləşir, fond bazarı isə köməkçi rolunu oynayır. Alman-holland modelində səhmdarlar şirkətin fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasında həll edici rol oynayırlar.

Amerikan modeli daha çox səhmdarların maliyyə maraqlarının ödənilməsinə istiqamətlənmişdir. Digər maraqlı tərəflər korporativ idarəetmədə praktiki olaraq təmsil olunmamışdırlar. Almaniya modelində isə ağırlıq mərkəzi bütün maraqlı tərəflərin maraqları və qarşılıqlı məsuliyyətləri arasında balansın qorunması əsasında qurulmuşdur.

Hesab edilir ki, Amerikan modeli şirkətə dinamiklik, Almaniya modeli isə davamlılıq qazandırır.

Yapon modeli Almaniya modelinə yaxındır. Fərqləndirici cəhət ondan ibarətdir ki, yapon modeli şirkət səviyyəsində "sosial birliyə", sənaye qrupu səviyyəsində isə "işgüzar birliyə" istiqamətlənmişdir. Alman-holland modelindən fərqli olaraq bu birlik bərabər hüquqlu yox, ierarxik xarakter - "böyüklərin" paternalizminə qarşılıq "kiçiklərin" maraqlarının qurban verilməsi - daşıyır.

Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə uyğun olaraq şirkətlərdə korporativ idarəetmənin Almaniya variantından istifadə edilir. Amerika və Alman modeli arasında fərq ondan ibarətdir ki, birincidə əmlak "sovrulur", korporativ idarəetmədə təsisçilərin maraqları təmsil olunmur, kənar şəxslərin korporativ nəzarətdə iştirakı üçün kifayət qədər stimulları yoxdur, rəqib şirkətlər satılmaq tendesiyaları geniş yayılıb və s. Bunun əksinə, almaniyada isə mülkiyyətin konsentrasiyası, maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunması, maraqlı tərəflər-banklar, partnyorlar və əməkdaşlar

tərəfindən nəzarətin həyata keçirilməsi, rəqiblərə satılma hallarının olmaması və s. ilə səciyyələnir.

ABŞ və B.Britaniyadan fərqli olaraq, Almaniyanın səhmdar cəmiyyətlərində üç pilləli idarəetmə modeli mövcuddur: Səhmdarların ümumi yığıncağı, müşahidə şurası və idarə heyəti. Bəzən, ədəbiyyatlarda, xüsusən ingilisdilli ədəbiyyatlarda müşahidə şurası və idarə heyətinə birlikdə ikipalatalı Direktorlar Şurası kimi baxılır. Ancaq, bununla razılaşmaq olmaz. Belə ki, Almaniya qanunvericiliyində onlar müxtəlif funksiyalara və formalaşma xüsusiyyətlərinə malik iki müxtəlif orqan kimi nəzərdə tutur.

Korporativ idarəetmənin alman modelini tətbiqi edən ölkələrdə səhmdar kapitalı əhəmiyyətli dərəcədə mərkəzləşməsi ilə seçilir. İri alman şirkətlərində 5 iri səhmdarın payına 40%-dən çox səhm düşür. Bu göstərici mülkiyyətin mərkəzləşməsinin ingilis şirkətlərindən iki dəfə, Şimali Amerika şirkətlərindən isə 60% çox olduğunu göstərir. Almaniya şirkətlərinin 70%-dən çoxunda sahibkar səhm paketinin 50%-dən çoxuna sahibdir. O cümlədən, şirkətlərin 35%-də bütün səhmlər yalnız bir sahibkara məxsusdur.

Qeyri-maliyyə korporativ investorlarının iri paya sahib olması Almaniya şirkətlərinin "çarpaz alqı-satqısı"nın geniş yayılmasını göstərir. Yəni, bir çox hallarda alman şirkətləri bir-birlərinin səhmdarları olurlar. Alman modelinin əsas üstün cəhəti kimi korporativ münasibətlərin bütün iştirakçılarının maraqlarının balanslaşdırılmasına istiqamətlənmiş sosial qarşılıqlı əlaqə prinsipinin tətbiqi və uzunmüddətli məqsədlərə çatmağa, korporasiyaların davamlılığının və onlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin stabilliyinin artırılmasına istiqamətlənməsidir.

Bu modelin çatışmayan cəhətlərinə isə alman şirkətlərinin kifayət dərəcədə çevik olmamaları, inkişaf üçün bəzi mühüm qərarların (ştat ixtisarı, şirkətin yenidənqurulması və ləğvi, səmərəsiz biznes strukturlarının satışı və s.) tez bir müddətdə qəbul olunmasının mümkünsüzlüyünü göstərmək olar.

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. Bunula 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.

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.

Korporativ idarəetmə sistemləri, həmçinin maliyyə təşkilatlarının korporasiyanın fəaliyyətində oynadığı roldan asılı olan fərqləri ilə səciyyələnirlər. 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 m. üqayisəli 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 banklarınıninki 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 yaşıl bitməsi» məsələsinin aşkar hökm sürdüyü digər iqtisadiyyat sahəsi çətinki tapılsın.

3.3 Korporativ münasibətlər sisteminin təşkili və biznes strategiyası ilə əlaqələndirilməsi

Korporativ idarəetmə strukturunun müasirləşdirilməsi məqsədilə yeni idarəetmə arxitekturasının, müasir idarəetmə informasiyaları və hesabatlıq sisteminin yaradılması, Bankın İdarə Heyətinin fəaliyyətini dəstəkləyən struktur vahidlərinin funksiyalarının modern əsaslarla qurulması nəzərdə tutulur. Daxili nəzarət və risklərin idarə olunması sisteminin qabaqcıl praktikaya tam uyğunlaşdırılması

məqsədilə müvafiq institusional cərcivə və potensialın – idarəetmə cərcivəsinin, metodoloji bazanın və normativ prosedurların, biznes proseslərinin yaradılması və müvafiq kadr potensialının formalaşdırılması planlaşdırılır. Yeni əməliyyat menecment sisteminin formalaşdırılması məqsədilə Bankın bütün funksiyaları və hər bir funksiyaya xidmət edən biznes proseslərinin planlaşdırılması, ölçülməsi, təşkil edilməsi və qiymətləndirilməsi üzrə yeni sistemin yaradılması nəzərdə tutulur. Müşahidə Şurası cəmiyyətin maraqlarına cavab verən qərarların qəbul edilməsi, cəmiyyət üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi, o cümlədən strategiyanın və siyasətlərin müəyyən edilməsi də daxil olmaqla, səhmdarların investisiyalarını qorumaq, onların səhmlərinin (paylarının) gəlirliyini artırmaq istiqamətində vəzifələri həyata keçirməlidir. Bununla bağlı Müşahidə Şurası icra orqanlarının işinə nəzarət etməli, daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi, strateji planlaşdırma, qanunvericiliyə riayət etmə məsələləri, habelə əsas əqdlər və əməliyyatlar üzrə idarəetməni istiqamətləndirməli, 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 (Strateji Planda) cəmiyyətin strateji hədəfləri, gözlənilən nəticələr, cəmiyyətin idarəetmə və təşkilati strukturu, habelə digər məsələlər öz əksini tapmalıdır. İnkişaf strategiyası mövcud iqtisadi konyuktur və cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti nəzərə alınaraq hazırlanmalıdır. Korporativ idarəetmə tipli müəssisələrdə strateji planın reallaşdırılmasında direktorlar şurası əhəmiyyətli rol oyanayır.

Strateji Planda (Biznes Planda) bankın məqsədləri aydın şəkildə müəyyən olunmalı, güclü fəaliyyət prinsipləri əks etdirilməli və bankın üzləşdiyi müxtəlif növ risklərin real qiymətləndirilməsi göstərilməlidir. İdarə Heyəti ən azı rübdə bir dəfə Strateji Planın (Biznes Planın) icrası istiqamətində fəaliyyətləri təhlil edir və bu təhlil barəsində idarə Heyətinin sədri müşahidə şurasına hesabat verir. Strateji Planın (Biznes planın) icrasını idarə heyəti təmin edir.

Strateji hədəflərin icrası barədə idarə heyəti müşahidə şurasına illik hesabat hazırlayır. Müşahidə şurası idarə heyətinin bu hesabatını və hesabat ilinin maliyyə nəticələrini müfəssəl müzakirə edir. Müzakirələrin nəticələri səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir.

Strateji Planın və büdcənin hazırlanması prosesinə cəmiyyətin müvafiq struktur bölmələri və ayrı-ayrı əməkdaşları cəlb oluna bilər. Cəmiyyətin və onun vəzifəli şəxslərinin (struktur bölmələrinin) qanunvericilik və daxili sənədlərin tələblərinə riayət etməsini, Strateji Plandan irəli gələn tədbirlərin (layihələrin) vaxtında və lazımınca yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün Müşahidə Şurası cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirir.

Biznes strategiyası şirkətin spesifik biznes sahəsi üzrə harada, necə və nə vaxt rəqabət aparacağı haqda qabaqcadan müəyyən olunan seçimlər toplusudur. Ən yaxşı seçimlər şirkətin sahib olduğu və ya sahib ola biləcəyi özünəməxsus bacarıqlardan və onların şirkətə nə dərəcədə uğur gətirə biləcəyindən asılıdır. Ümumi bazarın istiqaməti, müştərilərin tələb və davranışları, bazarın rəqabət dinamikası, texnoloji trendlər, tənzimləmə siyasəti, dəyişən bazar mühiti və şirkətin dəyər zənciri strategiyanın hazırlanması zamanı nəzərə alınan ən əsas amillərdir.

Düzgün hazırlanmış biznes strategiyası aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

- Hazırkı biznes modeli şirkəti irəliyə apara bilərmi?
- Şirkət güclü tərəflərini inkişaf etdirərək öz sahəsində lider mövqeyə necə yüksələ bilər?
- Şirkət böyük və artan gəlir mənbələrini necə müəyyənləşdirməlidir?
- Şirkət yeni müştəriləri necə cəlb etməlidir?
- Şirkət rəqibləri ilə müqayisədə müştərinin nəzərində hansı mövqedə dayanmalıdır?
- Şirkət rəqabət üstünlüyünü artırmaq üçün hansı addımları atmalıdır?

Biznes strategiyasını həyata keçirərkən və optimal səmərəliliyə nail olmaq baxımından, hər bir bank aşağıdakı idarəetmə orqanları tərəfindən idarə edilir :

- Bankın ali idarəetmə orqanı olan Səhmdarların Ümumi Yığıncağı;
- Səhmdarlar tərəfindən təyin olunan, onlara hesabat verən və bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarət edən orqan olan Müşahidə Şurası;
- Bankın gündəlik idarə edilməsi üçün məsul icraedici orqan olan İdarə Heyəti;
- Mühasibat uçotu prosedurları, nəzarət və bankın daxili auditi üzrə məsul olan Audit Komitəsi.

Banklarda təşkilati strukturun əsas üç növü müşahidə edilir. Həmçinin, təcrübə göstərir ki, bir çox banklarda hər üç növün elementlərini özündə birləşdirən təşkilati struktur yaradıla bilər. Aşağıdakı şəkildə 6-da bankın təşkilati strukturunun növləri göstərilmişdir:

Funksional struktur

- Burada hər bir struktur vahidin həyata keçirdiyi fəaliyyət (“xidmətin”) aydın təsvir edilir.

Xidmət əsaslı struktur

- Xidmət əsaslı təşkilati strukturunda struktur vahidləri müştərilərə təqdim etdiyi xidmətnövləri üzrə müəyyən edilir.

Bazar əsaslı struktur

- Bazar əsaslı təşkilati strukturunda struktur vahidləri xidmət göstərdiyi müxtəlif “müştəriqrupları” və ya segmentlər əsasında müəyyən edilir.

Sxem 6. Təşkilati strukturunun növləri

Funksional strukturun üstünlükləri işçilərin müəyyən fəaliyyət növləri üzrə ixtisaslaşması əsasında bank fəaliyyətinin iqtisadi effektivliyinin artırılmasından və işlərin təkrarlanmasının qarşısının alınmasından ibarətdir. Bu cür strukturun mənfi tərəfləri müxtəlif əməliyyat prosesləri, xidmətlərin müştəriyə çatdırılma yolları və müştəri qrupları arasında əsas fərqlərin nəzərə alınma bilinməməsindən ibarətdir. Bu

sistemdə nəzərdə tutulan mərkəzləşdirmə ölkədə sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafı məqsədlərinə tam cavab vermir (məsələn, bu növ təşkilatı strukturda filial şəbəkəsinin kiçik olması).

Xidmət əsaslı təşkilatı struktur növü ən çox iri banklar üçün münasibdir, çünki bu növ struktur təşkilatın daha rahat idarə edilməsinə xidmət edir və hər bir biznes bölməsinə özünün təklif etdiyi məhsullar və xidmətlər üzərində diqqətini cəmləşdirməyə imkan verir. Bu növ struktur banklardan xidmətlərin müştərilərə çatdırmaq üçün müvafiq ixtisaslaşmış mütəxəssislərin cəlb olunmasını tələb edir, çünki çox zaman belə strukturlarda daha mərkəzsizləşdirilmiş qərar qəbul etmə prosesi mövcuddur. Digər tərəfdən, xidmət əsaslı təşkilatı strukturda bəzi xidmətlərin birgə göstərilməsinin mövcudluğuna baxmayaraq, bəzi əməliyyat prosesləri hər bir biznes bölməsində təkrarlanır, nəticədə isə yüksək səviyyəli məsrəflərin yaranmasına gətirib çıxarır. Əlavə olaraq, müştərilər üçün biznes bölmələri arasında rəqabət yarana bilər, bu da öz növbəsində bölmələr arasında çarpaz-satış üzrə əməkdaşlığı azaldar və mürəkkəb elementləri öz tərkibinə daxil edən əməliyyatları yaradar.

Bazar əsaslı təşkilatı strukturun hər bir biznes bölməsi daxilində bütün zəruri xidmətlər cəmləşə bilər, bu da öz növbəsində xidmətlərin təkrarlanması ilə nəticələnir. Bazar əsaslı təşkilatı strukturun üstün cəhətləri çox fərqli tələblərə malik olan və ya coğrafi olaraq bölüşdürülmüş müştəri qrupları ilə əlaqələrin saxlamasının asanlaşması, hər bir müştəri qrupunun ehtiyaclarının ödəməsi üçün lazım olan xidmətlərin bir biznes bölməsində göstərilməsidir. Bazar əsaslı təşkilatı strukturun fəaliyyət göstərməsi və idarə edilməsi çətin ola bilər. Məsələn, müştərilər eyni xidmətləri tələb etdikdə, bu müxtəlif biznes bölmələrdə xidmətlərin təkrarlanmasını tələb edə bilər.

Azərbaycan 189 ölkənin biznes mühitinin qiymətləndirildiyi hesabatda mövqeyini 17 pillə yaxşılaşdıraraq 80-ci pillədən 63-cü pilləyə yüksəlib.

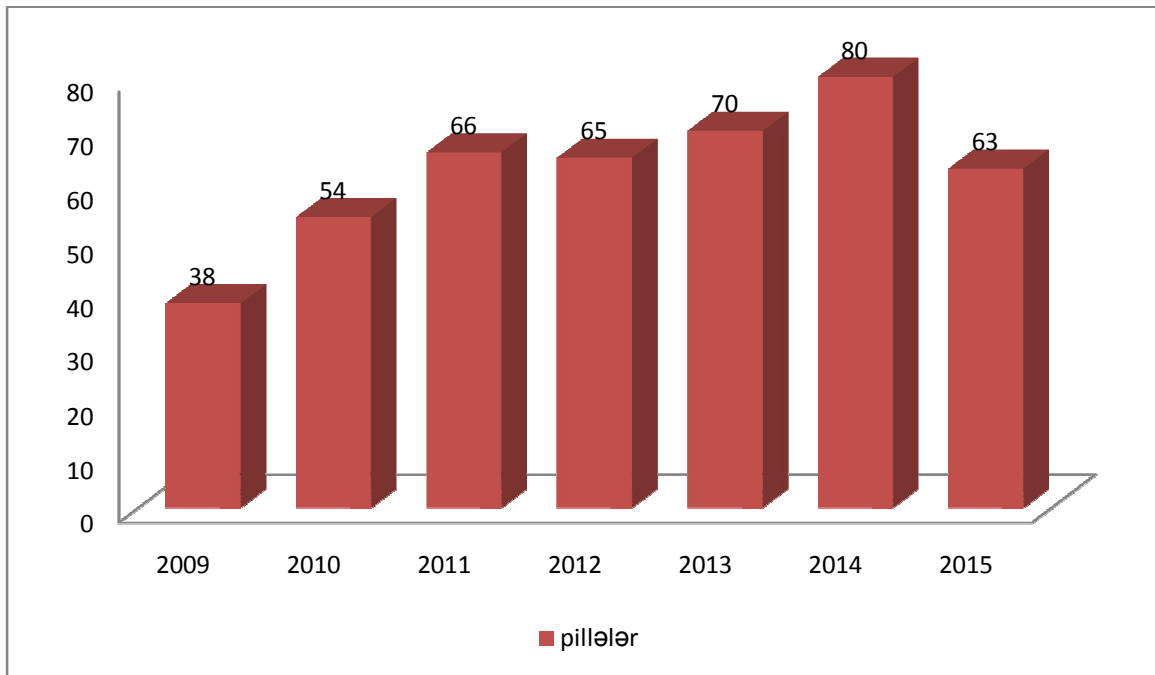


Diagram 2. 2009-2015-ci illərdə "Doing Business" hesabatında Azərbaycanın yeri (Mənbə doingbusiness.com)

Dünyada biznes mühitinin qiymətləndirilməsi istiqamətində ənənəvi olaraq hər il dərc olunan hesabatlarda ölkəmizdə reallaşdırılan iqtisadi islahatlar daim diqqət mərkəzində saxlanılır. Belə hesabatlardan biri də Dünya Bankı tərəfindən hazırlanaraq 2015-ci ilin oktyabr ayının 27-də açıqlanan biznes mühitinin əlverişliliyi üzrə qiymətləndirməni özündə əks etdirən "Doing Business 2016" hesabatıdır.

Diagram 2-də görüldüyü kimi ötən il ərzində həyata keçirilmiş uğurlu islahatlar nəticəsində Azərbaycan 189 ölkənin biznes mühitinin qiymətləndirildiyi hesabatda mövqeyini 17 pillə yaxşılaşdıraraq 80-ci pillədən 63-cü pilləyə yüksəlmişdir. Eyni zamanda, "Doing Business 2016" hesabatında 3 göstərici ("Biznesə başlama", "Tikinti üçün icazələrin alınması" və "Kiçik investorların maraqlarının qorunması") üzrə biznes mühitinin yaxşılaşdırılması sahəsində aparılan islahatlar xüsusi qeyd edilib.

	“DB 2016” (dərəcə)	“DB 2015” (dərəcə)	Müqayisə (artma/azalma)
Biznesə başlama	7	11	4 ↑
Tikinti üçün icazələrin alınması	114	138	24 ↑
Elektrik təchizatı şəbəkələrinə qoşulma	110	104	-6 ↓
Əmlakın qeydiyyatı	22	21	-1 ↓
Kreditlərin alınması	109	105	-4 ↓
Kiçik investorların maraqlarının qorunması	36	54	18 ↑
Vergilərin ödənişi	34	33	-1 ↓
Xarici ticarətin aparılması	94	93	-1 ↓
Müqavilələrin icrasının təmin edilməsi	40	40	Dəyişiklik yoxdur

Cədvəl 8."Doing Business 2016" hesabatı (Azərbaycan)

(Mənbə doingbusiness.com)

Cədvəl 8-də "Doing Business 2016" hesabatında əksər göstəricilər üzrə ölkəmizin mövqeyi yaxşılaşıb. Belə ki, Azərbaycan "Biznesə başlama" göstəricisi üzrə 5 pillə, "Tikinti üçün icazələrin alınması" göstəricisi üzrə 36 pillə, "Kiçik investorların maraqlarının qorunması" göstəricisi üzrə 15 pillə, "Elektrik təchizatı şəbəkələrinə qoşulma" göstəricisi üzrə 49 pillə, "Xarici ticarətin aparılması" göstəricisi üzrə 72 pillə və s. irəliləyib.

Hesabatda Azərbaycan iqtisadiyyatı 189 ölkə iqtisadiyyatı arasında "Biznesə başlama" göstəricisi üzrə 7-ci, "Əmlakın qeydiyyatı" göstəricisi üzrə 22-ci, "Vergilərin ödənişi" göstəricisi üzrə 34-cü, "Kiçik investorların maraqlarının qorunması" göstəricisi üzrə 36-cı, "Müqavilələrin icrasının təmin edilməsi" göstəricisi üzrə 40-cı yerdədir. Bununla da, Azərbaycan "Doing Business 2016" hesabatında dünyada 3 və daha çox islahat aparan 24 ölkədən biri olub.

"Doing Business 2016" hesabatında "Biznesə başlama" göstəricisi üzrə Azərbaycan biznesin qeydiyyatını sadələşdirməklə dünyanın ilk onluğuna daxil

olmuş və Almaniya, İsveç, Estoniya, Slovakiya ilə yanaşı, dünyada ən yaxşı təcrübəyə malik ölkə kimi qeyd olunub. Həmçinin, ölkəmizdə "Şəhərsalma və Tikinti Məcəlləsi"nin qəbul edilməsi, tikintiyə icazələrin alınması sahəsində "bir pəncərə" prinsipinin tətbiqi, aidiyyəti şəxslərlə əqdlər bağlanılarkən prosedurların təkmilləşdirilməsi kimi islahatlar nümunə kimi göstərilib. Qeyd edilməlidir ki, hesabatda ölkəmizin mövqeyinin yüksəlməsinə əsas səbəb Azərbaycan Respublikası Prezidentinin "Sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı əlavə tədbirlər haqqında" 3 mart 2014-cü il tarixli Fərmanı ilə verilmiş tapşırıqlara uyğun olaraq, sahibkarlıq subyektlərinin elektron qeydiyyatı, xarici ticarət əməliyyatlarının aparılması, daşınmaz əmlaka hüquqların qeydiyyatı, tikintiyə icazələrin verilməsi, korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, investorların maraqlarının qorunması və müflisləşmə üzrə qanunvericiliyə müvafiq dəyişikliklərin edilməsi sayəsində mümkün olub.

Ötən ilki hesabatla müqayisədə "Doing Business 2016" hesabatına "Tikinti üçün icazələrin alınması", "Elektrik təchizatı şəbəkələrinə qoşulma", "Müqavilələrin icrası", "Əmlakın qeydiyyatı" göstəriciləri üzrə biznes mühitinin qiymətləndirilməsində zaman, xərc və prosedurlarla yanaşı, müvafiq olaraq tikintinin keyfiyyətinə nəzarət, elektrik təchizatının etibarlılığı, tariflərin şəffaflığı, məhkəmə proseslərinin keyfiyyəti və ərazi idarəetməsi keyfiyyəti indeksləri də əlavə edilib.

"Doing Business" hesabatının mühüm elementi olan "Etalon Qanunvericiliyə Yaxınlıq" (DTF) indeksi üzrə ölkəmiz 67.8 balla qiymətləndirilib ki, (əvvəlki hesabatda 64.08) bu da, Azərbaycanda dövlət başçısının rəhbərliyi ilə biznes mühitinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində həyata keçirilmiş islahatların daha bir göstəricidir.

Nəticə və təkliflər

Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə bağlı hazırkı vəziyyət qeyri-adekvatdır və mühüm dəyişikliklər tələb edir. Adekvat qanunvericilik strukturunun qəbul edilməsi Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə dair əsas addımdır. Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə bağlı problemlər sadəcə daha mükəmməl korporativ idarəetmə qaydalarının qəbul edilməsi ilə həll edilə bilməz. Buna səbəb Azərbaycanda qaydaların tətbiqinə müvafiq orqanların adekvat nəzarətinin, o cümlədən şirkətlər tərəfindən qabaqcıl təcrübələrin tətbiqinin kifayət qədər güclü olmamasıdır.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə sistemi 4,5 ildir tətbiq olunur. Lakin şirkət və təşkilatlar hazırda bunu könüllü şəkildə tətbiq edir. Qeyd edək ki, ölkədə fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə müasir prinsiplər əsasında qurulmamış və mövcud prinsiplər idarəetmənin subyektləri arasında keyfiyyətcə yeni qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanmır və ölkədə korporativ idarəetmə sahəsində mövcud qanunvericiliyin səviyyəsi beynəlxalq standartlara cavab vermir. Fikrimcə, ölkədə korporativ idarəetmə səviyyəsinin aşağı olmasının əsas səbəblərindən biri də bu sahədə ixtisaslı mütəxəssislərin olmaması və müəssisə rəhbərlərinin korporativ idarəetmənin və qiymətli kağızlar bazarı vasitəsi ilə investisiyanın cəlb edilməsi əhəmiyyətini başa düşməməsidir. Hazırda münasibətlərin əhəmiyyəti və ümumilikdə korporativ qanunvericiliyin inkişafı dövryyəsinin elə bir səviyyəsinə çatıb ki, korporativ münasibətlər mülki hüquqla tənzimlənən münasibətlərin əsas məsələlərindən biri olub. Ona görə də müasir şəraitdə korporativ münasibətləri mülki hüquqla tənzimlənən münasibətlərin əsas növlərindən biri olaraq nəzərə almamaq mümkün deyil.

Son illərdə səhmdar cəmiyyətlərini ölkənin iqtisadi inkişafında rolunun artması bu sahədə yaranan problemlərin həllini tələb edir ki, bu problemlərdən biri də korporativ idarəetmənin səviyyəsi ilə əlaqədardır. Bu baxımdan korporativ idarəetmənin mahiyyətinin öyrənilməsi, sənayedəki səhmdar cəmiyyətlərində

korporativ idarəetmə sahəsində mövcud problemlərinin aşkar edilməsi və bu problemlərin həlli yollarının müəyyən edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Korporativ idarəetmə müəssisənin fəaliyyətində maraqlı olan subyektlər arasındakı təşkilati-iqtisadi, hüquqi və idarəetmə münasibətləri sistemi əks etdirir. Belə münasibətlər sisteminin inkişafı müəssisənin sahibləri və onun fəaliyyətinin maraqlı tərəflərin mənafeələrinin nəzərə alınması səviyyəsindən asılı olur.

Hazırda kapitalın cəlb edilməsi və kredit resurslarından fəal istifadə olunması, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkət və təşkilatların çox aktual mövzudur. Kapitala olan yüksək tələbatı nəzərə alaraq, şirkətlər öz investisiya cəlb ediciliyinin təmin edilməsi üçün bir çox tələbləri ödəməlidirlər. Onlar vergi və nizamlanan orqanları ilə qarşılıqlı qüsursuz tarixə, səhmdarların şəffaf tərkibinə, vaxtında və düzgün hesabatlarla və əlbəttə, yaxşı təşkil edilmiş keyfiyyətli korporativ idarəetməyə malik olmalıdırlar. Məhz bu meyarlar şirkətlərə, kreditlər, investorlar, eləcə də birbaşa investisiyalar cəlb edilməsinə kömək edəcək, bu da öz növbəsində kapital bazarına çıxmaq imkanı verəcək. Əvvəllər investorlar şirkətlərin rəqabətqabiliyyətliyini, maliyyə vəziyyətini daha çox diqqət mərkəzində saxlayırdılarsa, hazırda korporativ idarəetmə indeksi daha aktual məsələyə çevrilmişdir və ona görə də investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər ilk öncə korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışmalıdırlar.

Qeyd edək ki, son illər dünya iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti davamlı olaraq artır. Xüsusilə, inkişaf etmiş qərb ölkələrində baş vermiş irimiqyaslı böhran şirkətləri bu sahəyə diqqət ayırmağa sövq etmişdir. Əvvəllər investorlar şirkətlərin rəqabətqabiliyyətliyini, maliyyə vəziyyətini daha çox diqqət mərkəzində saxlayırdılarsa, hazırda korporativ idarəetmə indeksi daha aktual məsələyə çevrilmişdir və ona görə də investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər ilk öncə korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışmalıdırlar. Dünya iqtisadiyyatına sürətlə inteqrasiya edən ölkələrdə yerli şirkətlərin beynəlxalq miqyasda rəqabətqabiliyyətliyini artırmaq, idxalatçı ölkədən ixracatçı ölkəyə çevrilmək, ölkənin investisiya cəlb ediciliyini artırmaq istiqamətində aparılan dövlət

siyasətini daha səmərəli təşkil etmək məqsədilə korporativ idarəetmə institutları yaradılır.

Hal-hazırda səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmənin inkişaf etdirilməsi və səhmdarların hüquqlarının qorunması sahəsində mühüm addımlardan biri şirkətdə korporativ münasibətləri tənzimləyən standart və daxili normalar külliyyatından ibarət olan korporativ idarəetmə kodeksinin işlənilib hazırlanması və açıq səhmdar cəmiyyətləri tərəfindən qəbul edilməsidir. Ölkəmizdə korporativ idarəetmə ən çox bank sektorunda həyata keçirilir. Bu ilk növbədə bank sektorunun özünün daha qabaqcıl olmasından irəli gəlir. Digər səbəb Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının progressiv addımları olmuşdur: qanunvericiliyi təkmilləşdirmiş və banklarda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını prioritet elan etmişdir. Təəsüf ki, qeyri-bank sektorunda belə bir lider hələ ki mövcud deyil. Qeyri-bank sektorunda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması üçün Mülki Məcəllənin müvafiq müdəaları təkmilləşməlidir. Lakin, dəyişdirilmiş qanunvericilik və onun tətbiq edilməsi Azərbaycanda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasına kifayət etmir. Azərbaycan şirkətləri korporativ idarəetməyə prinsiplərinin icra olunmasına cavabdeh olan orqan və ya korporativ katib kimi vəzifə yaratmalıdır. Şirkətin rəhbərliyi (məsələn, müşahidə şurası) işçilər və menecment üçün korporativ idarəetmənin vacibliyini vurğulamalıdır. Azərbaycanda Korporativ İdarəetmənin təkmilləşdirilməsinə dair təkliflər:

- ✓ Korporativ idarəetmə normalarını müəyyən edən dövlətdaxili hüquqi aktların qəbul edilməsi və həmin hüquqi aktların təfsilatlı olması, natamam olmaması, fəaliyyət istiqamətindən asılı olmayaraq bütün açıq səhmdar cəmiyyətlərinə aid olması təmin edilməlidir;
- ✓ Yüksək ixtisaslı kadrlar hazırlanmalıdır;
- ✓ Dövlət və qeyri-dövlət təşkilatları öz korporativ idarəetmə sistemlərinin bu sahə üzrə qüvvədə olan hüquqi aktlara uyğun qurulmasının təmin edilməsi üçün daha çox səy göstərməlidirlər;

- ✓ Bank və qeyri-bank sektorundakı açıq səhmdar cəmiyyətləri korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını öz fəaliyyətində prioritet elan etməlidirlər;
- ✓ Səlahiyyətlər şirkətdaxili qayda, prosedur və digər sənədlərlə dəqiq müəyyən edilməli və işçilərin həmin sənədlərlə yazılı qaydada tanış olması təmin edilməlidir;
- ✓ Stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirilməlidir;
- ✓ Yeni texnologiyaya uyğunlaşmanı həyata keçirmək üçün müvafiq proqram təminatlarından istifadə olunmalı, şirkətin yeni texnologiya avadanlıqları ilə təchiz olunması təmin edilməli, bu sahə üzrə beynəlxalq əməkdaşlıq inkişaf etdirilməlidir; korporativ idarəetmə prinsiplərinin icra olunmasına cavabdeh olan orqan və ya korporativ katib kimi vəzifə yaradılmalıdır;
- ✓ Şirkət fəaliyyətində bütün sahələr üzrə, o cümlədən korporativ idarəetmə üzrə beynəlxalq praktikadan yararlanmanı təmin etməli, beynəlxalq əməkdaşlığı inkişaf etdirməlidir.

Səhmdarlar öz hüquqlarının qorunacağına əmin olduqda, arxayınlıqla səhmdar cəmiyyətlərə sərmayə yatıra bilərlər. Bu, şirkətlərə marağın və səhmlərin qiymətinin artmasına gətirib çıxaracaq. Şirkətlərin əsas investora kiçik, yəni minoritar səhmdarlardır. Onlar səhmləri, sonradan satmaq, dividend almaq və s. məqsədlərlə əldə edirlər. Korporativ idarəetmənin qurulması son nəticədə qiymətli kağızlar bazarının inkişafını nəzərdə tutur. Bu cür sistemə malik olmayan şirkətlərin səhmləri birjaya çıxarıla bilmir, çünki səhmlərə sərmayə yatırmaq istəyən şəxs şirkət haqqında hər şeyi bilməlidir. Korporativ idarəetmənin qurulması, şirkətin cəmiyyət və öz səhmdarları üçün maksimal dərəcədə açıq olduğunu göstərir. Hər şeydən əlavə, bu, həmçinin, müsbət nüfuzun göstəricisidir.

Hazırda Azərbaycanın maliyyə bazarının ildən-ilə inkişaf etdiyini, qlobal dünya iqtisadiyyatına uğurlu inteqrasiyasını nəzərə alsaq, qeyd edə bilərik ki, Azərbaycan bank sistemi digər iqtisadi institutlardan fərqli olaraq göstərilən sahədə, o cümlədən korporativ idarəetmənin tətbiqində və daxili nəzarət sisteminin təkmilləşməsində

daha proqresivdir. Göstərilən tələblərin yerinə yetirilməsi istiqamətində Mərkəz Bank tərəfindən hazırlanmış və tətbiq olunan normativ sənədləri təqdirəlayiq hesab etmək olar. Ümid edirik ki, yaxın gələcəkdə sığorta şirkətləri də qabaqcıl təcrübələrin tətbiq olunması, ciddi instisuonal dəyişikliklərin aparılması, o cümlədən mükəmməl korporativ idarəetmə sisteminin yaradılması üçün bütün mövcud resurslardan səmərəli istifadə edəcəkdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

1. İ.Ş.Rüstəmov “Korporativ idarəetmə” Bakı-2013
2. Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirinin Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları.
3. “Banklarda korporativ idarəetmə standartları” haqqında qanun
4. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi
5. Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T. Korporativ idarəetmə. Dərslik. Bakı: “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 2011
6. Синенко А.Ю. Эмиссия корпоративных ценных бумаг: Правовое регулирование, теория и практика. – М., 2002. – С. 19.
7. Пахомова Н.Н. Основы теории корпоративных отношений (правовой аспект). Екатеринбург, 2004. – С. 54.
8. Макарова О. А. Корпоративное право: учебник. С. 3.
9. Шаститко А. Е. Проблемы корпоративного управления и особенности перераспределения прав контроля в России // Информационно-аналитический бюллетень БЭА № 56. — М.: БЭА 2004.
- 10.Лазарева О. В., Рачинский А. А., Ружанская Л. С. Корпоративное управление: Методическое пособие к спецкурсу. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2003. — 161 с.
- 11.S.H.Abasova - “Korporativ idarəetmə” fənni üzrə mühazirələr toplusu, 2008
- 12.Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası,2006.
- 13.Azərbaycan Mərkəzi Bankı, Korporativ İdarəetmə Standartları, 2005.
- 14.Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası 2121 Pennsillvaniya prospekti
- 15.E.Kərimov “Azərbaycan Korporativ (Şirkətlər) Hüququ” Bakı,Qanun Nəşriyyat, 2014.
- 16.Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi
- 17.Храброва И.А. Корпоративное управление – М.: Альпина, 2000 г

18. Banklarda daxili nəzarət və daxili auditin təşkili barədə Qaydalar. Bakı 1999.

İnternet səhifələri

19. www.google.az

20. www.data.worldbank.org

21. www.economy.gov.az

22. www.banco.az

23. www.ifc.org

24. www.stat.gov.az

25. www.cbar.az

26. www.kapitalbank.az

27. www.audit.gov.az

28. www.apa.az

SUMMARY

Corporate management is usually broken down by major divisions or functions of the corporation. Common corporate management positions include the president or chief executive officer, vice president, chief financial officer, chief information officer and chief operating officer. Each corporate officer has a management staff that handles specific tasks in her division. Corporations may create an organizational chart to inform employees of the corporation's management structure. Two types of decision-making styles are found in corporate management: centralized and decentralized structures. Centralized decision-making structures require lower-level employees to funnel information up the management chain so top-level managers can make the decision. While this management style can be time-consuming, it may lead to better decisions since the most educated and experienced individuals are making the decisions.

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.

Decentralized or "loose" management styles may hurt business operations because too many individuals have decision-making responsibilities. Front-line managers and employees may make decisions that are not in the best interest of the company and cause the company to lose time or money. As companies grow and expand, they may choose to hire outside consultants or change agents to help them define their management style. These individuals give companies an objective look at the current management structure and suggest ways to improve the company's management style. Public corporations will have access to members of the board of directors, who can make suggestions on the current management style.

РЕЗЮМЕ

Корпоративные отношения - это система отношений, складывающихся между участниками объединения (акционерами) и обособленным от акционеров аппаратом управления (менеджментом), а также между менеджментом и другими заинтересованными лицами такого объединения (работниками, партнерами, государственными органами и проч.) и являющихся результатом компромисса интересов объединения, его участников и менеджмента.

Корпоративные отношения внутри объединения - внутрикорпоративные. В основном это отношения частноправовые, так как в их рамках реализуют свои интересы акционеры - равные, независимые самостоятельные собственники акций. Но здесь присутствуют отношения и публично-правовые. Например, каждый акционер - обладатель голосующей акции имеет право голоса на общем собрании акционеров. Если он не присутствовал на общем собрании или голосовал против принятого решения, он подчиняется принятому решению. Также обязательны к исполнению решения совета директоров, правления, генерального директора.

Корпоративные отношения - это прежде всего отношения внутри самой корпорации между различными группами участников корпорации, между ними и профессиональным менеджментом, между директорами и менеджментом. Характер этих отношений различный: это отношения в сфере управления (которые шире, чем отношения внутриорганизационные), имущественные отношения (например, определение размера вознаграждения членам совета директоров). От того, насколько отлажены механизмы взаимоотношений внутри корпорации, зависит положение корпорации вовне: ее "прозрачность" и привлекательность для инвесторов.

Məmmədova Gülay Firdovsi qızının “Korporativ münasibətlərin təşkilinin müasir problemləri” mövzusunda dissertasiya işinin

R E F E R A T I

Tədqiqatın aktuallığı. Son illərdə səhmdar cəmiyyətlərinin ölkənin iqtisadi inkişafında rolunun artması bu sahədə yaranan problemlərin həllini tələb edir ki, bu problemlərdən biri də korporativ idarəetmədə münasibətlərin təşkili səviyyəsi ilə əlaqədardır. Bu baxımdan korporativ idarəetmənin mahiyyətinin öyrənilməsi, sənayedəki səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə sahəsində mövcud problemlərinin aşkar edilməsi və bu problemlərin həlli yollarının müəyyən edilməsi bu dissertasiyada böyük əhəmiyyəti kəsb edir. Korporativ idarəetmə müəssisənin fəaliyyətində maraqlı olan subyektlər arasındakı təşkilati-iqtisadi, hüquqi və idarəetmə münasibətləri sistemi əks etdirir. Belə münasibətlər sisteminin inkişafı müəssisənin sahibləri və onun fəaliyyətinin maraqlı tərəflərin mənafeələrinin nəzərə alınması səviyyəsindən asılı olur. Korporativ münasibətlər şirkət səhmdarları və səhmdarlardan ayrılmış idarəçilik qurumu, eləcə də menecment və şirkətin başqa üzvləri və şirkət arasında olan münasibətlər sistemidir. Qeyd edək ki, korporativ münasibətlər ilk növbədə korporasiyanın öz daxilindəki müxtəlif iştirakçı qruplar arasında olan münasibətlərdir.

Korporativ idarəetmə şirkətin idarəedilməsi və nəzarəti üçün istifadə olunan daxili mexanizmlərdir ki, bu da şirkətin menecmenti, direktorlar şurası, səhmdarları və digər maraqlı tərəfləri arasında əlaqələri nəzərdə tutur. Korporativ idarəetmə şirkətin məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olmaq üçün vasitələrin müəyyənləşdirilməsi və bu prosesə nəzarətin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunan strukturudur. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətin və onun səhmdarların maraqlarına cavab verən məqsədlərin şura və rəhbərlik tərəfindən əldə edilməsi üçün lazımi stimulyar yaratmalıdır. O, həmçinin effektiv monitorinqi asanlaşdırmaq, şirkətin resursların daha effektiv istifadəsinə təhrik etməlidir.

Korporativ idarəetmənin xüsusiyyətləri iqtisadiyyata necə təsir edirsə, iqtisadiyyatın vəziyyəti də korporativ idarəetmənin xarakterinə eləcə təsir göstərir. 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 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. İqtisadi işgüzar fəaliyyətin genişlənməsi sahəsində nailiyyətlər əldə etmiş ölkələrin təcrübəsini nəzərə alsaq, görmək olar ki, həmin ölkələrdə maliyyə bazarlarının kompleks inkişafı məhz iqtisadiyyatın korporativ idarəetmə prinsiplərinə tam keçməsi yolu ilə mümkün olub. Korporativ idarəetmə yolu ilə müəssisələrin biznes fəaliyyətinə başlamasına daha yaxşı şərait yaratmaq onlara imkan verir ki, daha sürətlə böyüsünlər, daha keyfiyyətli iş yerləri açsınlar və bütün bunlar daha yaxşı əmək qanunvericiliyi vasitəsilə tənzimlənsin.

Tədqiqatın obyektı. Magistr dissertasiyasının obyektı Azərbaycanda fəalliyət göstərən ASC-lərdir . Ən əsas obyekt kimi “Kapital Bank” ASC-nin maliyyə hesabatları çıxış edir.

Tədqiqatın predmeti. Korporativ münasibətlərin təşkilində əhəmiyyət kəsb edən mexanizmlər və qaydalar toplusudur.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifəsi. Məqsədimiz idarəetmənin müxtəlif mexanizmlərini təqdim etmək, onların müxtəlif ölkələrdə tətbiqi təcrübəsini təsvir etmək, bu mexanizmlərin hər birinin vəziyyətləri və çatışmazlıqlarına hərtərəfli baxmaqdır. Tədqiqatın vəzifəsi ASC-ində korporativ münasibətlərin təşkilini müqayisəli təhlil etmək.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqatın informasiya bazası, Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsi, “Banklarda korporativ idarəetmə standartları”nın tətbiqi qaydaları haqqında qanun, eləcə də korporativ idarəetməni

təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxalq səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirləri, təhlil və araşdırmalar, müxtəlif aktual jurnallardan olan məlumatlardan ibarətdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Korporativ münasibətlərin təşkilinin müasir problemləri təhlil edilmişdir. Korporativ münasibətlər sisteminin inkişafının müasir tendesiyaları müəyyən edilmiş və ASC-lərdə korporativ münasibətlərin təşkilinin təhlili zamanı problemlər ortaya çıxmışdır. Bunları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- korporativ idarəetmə qanunvericiliyinin qeyri-səmərəliliyi;
- nəzarət mexanizminin düzgün qurulmaması;
- mərkəzləşmənin olmaması; (ERP-nin tətbiq edilməməsi)
- yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmamzlığı ;
- səlahiyyətlərin dəqiq müəyyən edilməməsi ;
- yeni texnologiyaya uyğunlaşmanın həyata keçirilməməsi ;

Bu problemləri aradan qaldırmaq üçün aşağıdakıları təklif edirəm:

- ✓ Korporativ idarəetmə normalarını müəyyən edən dövlətdaxili hüquqi aktların qəbul edilməsi və həmin hüquqi aktların təfsilatlı olması, natamam olmaması, fəaliyyət istiqamətindən asılı olmayaraq bütün açıq səhmdar cəmiyyətlərinə aid olması təmin edilməlidir;
- ✓ Yüksək ixtisaslı kadrlar hazırlanmalıdır;
- ✓ Dövlət və qeyri-dövlət təşkilatları öz korporativ idarəetmə sistemlərinin bu sahə üzrə qüvvədə olan hüquqi aktlara uyğun qurulmasının təmin edilməsi üçün daha çox səy göstərməlidirlər;
- ✓ Bank və qeyri-bank sektorundakı açıq səhmdar cəmiyyətləri korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını öz fəaliyyətində prioritet elan etməlidirlər;

- ✓ Səlahiyyətlər şirkətdaxili qayda, prosedur və digər sənədlərlə dəqiq müəyyən edilməli və işçilərin həmin sənədlərlə yazılı qaydada tanış olması təmin edilməlidir;
- ✓ Stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirilməlidir;
- ✓ Yeni texnologiyaya uyğunlaşmanı həyata keçirmək üçün müvafiq proqram təminatlarından istifadə olunmalı, şirkətin yeni texnologiya avadanlıqları ilə təchiz olunması təmin edilməli, bu sahə üzrə beynəlxalq əməkdaşlıq inkişaf etdirilməlidir; korporativ idarəetmə prinsiplərinin icra olunmasına cavabdeh olan orqan və ya korporativ katib kimi vəzifə yaradılmalıdır;
- ✓ Şirkət fəaliyyətində bütün sahələr üzrə, o cümlədən korporativ idarəetmə üzrə beynəlxalq praktikadan yararlanmanı təmin etməli, beynəlxalq əməkdaşlığı inkişaf etdirməlidir.

Dissertasiyanın strukturu və həcmi. Tədqiqat işi giriş, üç fəsil, doqquz paraqraf, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Qəbul olunmuş standartlara müvafiq olaraq ümumi həcmi 94 səhifədir. Dissertasiya işində 8 cədvəl, 6 sxem, 2 diaqram, 3 şəkil var.

Sonda aşağıdakı nəticə və təkliflər verilmişdir:

Azərbaycanda korporativ idarəetmə sistemi 4,5 ildir tətbiq olunur. Lakin şirkət və təşkilatlar hazırda bunu könüllü şəkildə tətbiq edir. Qeyd edək ki, ölkədə fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə müasir prinsiplər əsasında qurulmamış və mövcud prinsiplər idarəetmənin subyektləri arasında keyfiyyətcə yeni qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanmır və ölkədə korporativ idarəetmə sahəsində mövcud qanunvericiliyin səviyyəsi beynəlxalq standartlara cavab vermir. Fikrimcə, ölkədə korporativ idarəetmə səviyyəsinin aşağı olmasının əsas səbəblərindən biri də bu sahədə ixtisaslı mütəxəsislərin olmaması və müəssisə rəhbərlərinin korporativ idarəetmənin və qiymətli kağızlar bazarı vasitəsi ilə investisiyanın cəlb edilməsi əhəmiyyətini başa düşməməsidir. Hazırda münasibətlərin əhəmiyyəti və ümumilikdə korporativ qanunvericiliyin inkişafı dövryyəsinin elə bir

səviyyəsinə çatıb ki, korporativ münasibətlər mülki hüquqla tənzimlənən münasibətlərin əsas məsələlərindən biri olub. Ona görə də müasir şəraitdə korporativ münasibətləri mülki hüquqla tənzimlənən münasibətlərin əsas növlərindən biri olaraq nəzərə almamaq mümkün deyil.

Ölkəmizdə korporativ idarəetmə ən çox bank sektorunda həyata keçirilir. Bu ilk növbədə bank sektorunun özünün daha qabaqcıl olmasından irəli gəlir. Digər səbəb Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının progressiv addımları olmuşdur: qanunvericiliyi təkmilləşdirmiş və banklarda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını prioritet elan etmişdir. Təəsüf ki, qeyri-bank sektorunda belə bir lider hələ ki mövcud deyil. Qeyri-bank sektorunda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması üçün Mülki Məcəllənin müvafiq müddəaları təkmilləşməlidir. Lakin, dəyişdirilmiş qanunvericilik və onun tətbiq edilməsi Azərbaycanda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasına kifayət etmir. Azərbaycan şirkətləri korporativ idarəetməyə prinsiplərinin icra olunmasına cavabdeh olan orqan və ya korporativ katib kimi vəzifə yaratmalıdır. Şirkətin rəhbərliyi (məsələn, müşahidə şurası) işçilər və menecment üçün korporativ idarəetmənin vacibliyini vurğulamalıdır. Azərbaycanda Korporativ İdarəetmənin təkmilləşdirilməsinə dair təkliflər:

- Dövlətin şirkətlərə dair Mülki Məcəllənin müvafiq müddəaları təkmilləşdirilməsi və ya ayrıca şirkətlər haqqında qanunun qəbul etməsi, Qiymətli Kağızlar Komitəsinin korporativ idarəetməyə aid qaydalarının təkmilləşdirilməsi, Bakı Fond Birjasında korporativ idarəetməyə və açıqlamalara dair daha sərt tələblər qoyan listing üçün yeni qaydalar hazırlanmalı;
- Dövlət və qeyri-dövlət təşkilatlar korporativ idarəetməyə aid qanunvericilik aktlar arasında uyğun edilməsi üçün daha çox səy göstərməli;
- Bank və qeyri-bank sektoru ASC-ləri korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını prioritet elan etməli;
- Bütün rəhbər işçilərinin funksiyaları dəqiqləşdirilməlidir;
- Səhmdarların hüquqları qorunmalıdır və idarəetmə hesabatları şəffaf olmalıdır;

- Şirkətin Müşahidə Şurasının tərkibi mütəxəssislərdən və müstəqil direktorlardan ibarət olmalıdır;
- Səhmdarların şəxsiyyətinin açıqlanması ilə əlaqədar tələblərin şəffaflığını tənzimləyən normalar mövcud olmalıdır. (bu, dünya təcrübəsində tətbiq olunur);

Səhmdarlar öz hüquqlarının qorunacağına əmin olduqda, arxayınlıqla səhmdar cəmiyyətlərə sərmayə yatıra bilərlər. Bu, şirkətlərə marağın və səhmlərin qiymətinin artmasına gətirib çıxaracaq. Şirkətlərin əsas investorları kiçik, yəni minoritar səhmdarlardır. Onlar səhmləri, sonradan satmaq, dividend almaq və s. məqsədlərlə əldə edirlər. Korporativ idarəetmənin qurulması son nəticədə qiymətli kağızlar bazarının inkişafını nəzərdə tutur.