

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Vüsal Ələkbərov Azad oğlu

“Sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı : 060405

Sənayenin təşkili və idarə edilməsi

İxtisaslaşma : İstehsalat və xidmət sahələrinin iqtisadiyyatı və idarə olunması

Elmi rəhbər: i.ü.f.d., dos. Novruzova A.Q.

Magistr proqramının rəhbəri: i.e.n., dos. Mehtiyev A.S.

Kafedra müdiri : i.e.n., dos. Hacıyev Ə.V.

BAKI – 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	2
I FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI	7
1.1 Menecment anlayışı və onun əhəmiyyəti.....	7
1.2 Menecment sistemində kommunikasiyalar. İdarəetmədə informasiya təminatı	10
1.3 Korporativ idarəetmə nəzəriyyələri	14
II FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MÜASİR MENECEMENTİN VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİNİN TƏTBİQİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ	22
2.1 Müasir menecmentin idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin müasir vəziyyətinin təhlil və qiymətləndirilməsi	22
2.2 Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təşkilinin mövcud vəziyyətinin təhlili	34
2.3 Korporativ idarəetmənin modelləri, onların mahiyyəti və fərqli cəhətləri.....	43
III FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MÜASİR MENECEMENTİN VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİNİN TƏDQIQİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	52
3.1 Menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin inkişafını tənzimləyən hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsi	52
3.2 Keçid dövrünü yaşayan ölkələrin korporativ idarəetmə prinsiplərinin formalaşması təcrübəsi.....	66
3.3 Sənaye müəssisələrində menecmentin idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi təkmilləşdirilməsi problemləri	72
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	81
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	87
XÜLASƏ	92
PEZİOME	93
SUMMARY	94

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Korporativ idarəetmənin inkişafı mürəkkəb iqtisadi, siyasi, sosial, hüquqi və mənəvi amillərdən asılıdır. Lakin burada da iqtisadi amilin məzmunca üstünlüyü qeyd-şərtsiz qəbul olunmalıdır. Məsələn, korporativ idarəetmə korporativ fəaliyyətin genişlənməsi əsasında aktualıq kəsb edir. Bu cür fəaliyyət isə qiymətli kağızlar bazarının təşəkkülü və inkişafı ilə bağlıdır. Azərbaycanda bu cür bazarın indiki inkişaf səviyyəsi qənaətbəxş hesab oluna bilməz. İnsanların qiymətli kağızlar bazarı haqqında məhdud təsəvvürlərinin olduğu indiki mərhələdə bir tərəfdən bu təsəvvürlərin artırılması zərurətinə diqqət yetirilməlidir, digər tərəfdən isə prosesin ləngiməməyi üçün dövlət və qeyri-dövlət investisiya fondlarının geniş fəaliyyəti təmin olunmalıdır.

Eyni zamanda müəssisələrdə çox çətinliklə qazanılmış mənfəətin 70-80 faizinin islehlak fonduna yönəldilməsi, yolverilməz olmaqla, onların texniki səviyyəsinin yaxşılaşmasına öz kəskin və mənfi təsirini göstərir. Tədqiq edilən sənaye sahəsinin müəssisələrində - dünya təcrübəsində mütərəqqi və ədalətli sayılan «əmək şkalası qoyuluşu», «əməyin təşkilinin və ödənişinin müqavilə forması», «tarifsiz əmək haqqı sistemi» və i. a. sistemlərdən geniş istifadə edilməlidir.

Hazırda tədqiq edilən müəssisələrin idarə aparatı işçilərinin nomenklaturası bazar münasibətlərinin tələblərinə cavab verilməsi və mövcud vəzifələrin səlahiyyətli menecerlə əvəz edilməsi zəruriyyətini nəzərə alaraq sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarə etmə prinsiplərinin tətbiqinin aktuallığını xüsusi ilə vurğulamaq istədim.

Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi. Sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarə etmə prinsiplərinin tətbiqi mövzusu ilk dəfə ətraflı 1932-ci ildə A.Berli və Q.Minzin çox məşhur olan “The Modern Corporation and Private Property” əsərində nəzərdən keçirilmişdir. İqtisad elminin klassikləri olan P. Draker, C.M. Keyns, C. Lamben, A. Marşall, V. Oyken, M. Porter, P. Samuelson, E. Çemberlin iqtisad elminin bu aspektlərinə böyük əhəmiyyət vermələrinə baxmayaraq, korporativ idarəetmənin baniləri kimi aparıcı xarici iqtisadçılar A.Berli və Q. Minz

sayılır. Sonralar bu tədqiqatlar yaxın və uzaq xarici ölkə alimləri: Y. Alyoşina, V. Andronov, S. Anoxin, İ. Ansoft, D. Qolubkov, C. Qreyson (kiçik), Q. Koçetkov, A. Radıqin, B. Çub, R. Kurçatov, V. Şeyn, Y. Yakutin, A. Şlayfer, və başqaları tərəfindən davam etdirilmişdir.

Xarici alimlərin işlərinin hərtərəfli öyrənilməsi göstərir ki, bunların hamısı praktiki olaraq idarəetmənin korporativlik və menecment təminatının səmərəliləşdirilməsi və inkişafına yönəldilmişdir. Azərbaycanda menecment və korporativ idarəetmənin formalaşması və inkişaf etdirilməsi məsələlərinə həsr edilmiş elmi işlər çox azdır. Problemin ayrı-ayrı aspektləri T.A. Quliyev, T.N. Əliyev, S.H. Ağayev, Ş.Ə. Səmədzadə, M.C. Atakişiyev, V.T. Novruzov, Q.S. Süleymanov, K.A. Şahbazov, M.Ə. Əliyev, M.T. Babayev, N.S. Qarayeva və başqalarının əsərlərində tədqiq olunmuşdur. Suverenlik illərində Azərbaycanda korporativ forma kimi səhmdar cəmiyyətlərinin əksəriyyəti fərdi biznesin təkamülü yolu ilə deyil, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi əsasında yaradılmışdır. Odur ki, gələcəkdə ölkəmizdə korporativ idarəetmənin inkişaf etdirilməsi və beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması istiqamətində təxirəsalınmaz və genişmiqyaslı təşkilati-iqtisadi və sosial xarakterli tədbirlərin həyata keçirilməsinə zəruri ehtiyac duyulur. Məhz həmin zərurət dissertasiya işinin mövzusunun seçilməsini şərtləndirmiş, tədqiqatın məqsəd və vəzifələrini müəyyən etmişdir.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələrini aşağıdakı kimi səciyyələndirmək olar:

- beynəlxalq miqyasda menecment idarəetmə prinsiplərinin səmərəliləşdirməyinin təşkilinin müasir meyllərinin tədqiq edilməsi;
- Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təşkilinin mövcud vəziyyətinin çoxillik statistik, sənədlərinin məlumatları əsasında təhlil edib, təşkilati-iqtisadi və sosial xarakterli ehtiyat imkanlarını aşkara çıxarmaq;
- idarəetmənin informasiya təminatının inkişafını tənzimləyən mövcud hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələrin işlənib hazırlanması;

- sənaye müəssisələrində idarəetmənin nəzəri əsaslarının elmi-metodik ədəbiyyatda qoyuluşunun kompleks təhlili;

- sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin mövcud vəziyyəti və qiymətləndirilməsi;

- korporativ idarəetmənin modelləri, onların mahiyyəti və fərqli cəhətlərinin müəyyənləşdirilməsi

- sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Müasir menecmentin prinsiplərinin səmərəliləşdirilməsi və korporativ idarəetmənin mexanizmləri artırılması təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını menecment və korporativ idarəetmə nəzəriyyəsinə dair mühüm məktəblərin, cərəyanların dünya klassik iqtisadiyyatın banilərini və müasir iqtisadçı-alimlərin, korporativ idarəetmənin təşkili və inkişafı problemlərinə dair nəzəri və praktiki fikirləri, elmi əsərləri, inkişaf etmiş ölkələrin müvafiq təcrübələri, Azərbaycan Respublikasının qanunları, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərman və sərəncamları, Azərbaycan hökumətinin sahibkarlığın inkişafı və idarə edilməsi sahəsində qərarları, Azərbaycanın iqtisadi inkişaf, Sənaye-Energetika Nazirliklərinin sənayenin inkişafı üzrə materialları, beynəlxalq və yerli əhəmiyyətə malik elmi-praktiki konfransların tövsiyələri və s. qeyd etmək olar.

Tədqiqatın yerinə yetirilməsi prosesində müqayisə analitik ümumiləşdirmə, sistemli təhlil, riyazi-statistik təhlil, qruplaşdırma və s. metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadi İnkişaf və Maliyyə Nazirliklərinin illik hesabatları və materialları, elmi-praktiki konfransların materialları, mövzuya müvafiq internet şəbəkəsində olan elektron informasiya resursları eləcə də elmi-tədqiqat işini işləyərkən müəllifin şəxsi müşahidələri təşkil etmişdir.

Dissertasiya işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- sənayedə menecment təminatının inkişafının nəzəri aspektləri, Azərbaycan müəssisələrində korporativ idarəetmənin formalaşması xüsusiyyətlərinin və inkişaf meyillərinin müəyyən edilməsi, eləcə də korporasiyaların fəaliyyətinin səhmdarların maraqlarına uyğun təmin edilməsi istiqamətləri, sistemli yanaşma və kompleks şəkildə tədqiq edilir;

- korporativ idarəetmə kateqoriyasının müəyyənləşdirilməsi mövcud konsepsiyaların üstünlükləri və çatışmazlıqları aşkar edilmişdir;

- korporativ münasibətlərin qurulması prinsiplərinin müəyyən olunmuşdur;

- korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi mexanizmi işlənmişdir;

- Azərbaycanın sənaye müəssisələrində korporativ idarəetmə fəaliyyəti idarəetmənin menecment təminatının səmərəlilişdirilməsinin iqtisadi qiymətləndirilməsi modeli təklif edilmişdir.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun əsas nəzəri müddəaları, nəticələri və irəli sürülən təkliflər, tövsiyələrdən istifadə Azərbaycanda müəssisələrin menecment fəaliyyətinin genişləndirilməsi və inkişafını yeni mərhələyə qaldırmağa imkan verə bilər. Bununla yanaşı tədqiqat nəticəsində irəli sürülən təkliflər sənaye potensialının, istehsal infrastrukturunun daha da inkişaf etdirilməsi, sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı qanunların, müxtəlif proqramların, sosial-iqtisadi inkişaf konsepsiyası və proqnoz göstəricilərinin hazırlanmasında, ali məktəblərdə müvafiq fənlərin tədrisi prosesində, həmçinin elmi-tədqiqat işlərində istifadə oluna bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, doqquz paraqraf, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

I FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1 Menecment anlayışı və onun əhəmiyyəti

Menecment informasiya sistemi kimi idarəetmə orqanı (subyekt), idarə olunan obyekt və “xarici mühit” arasında informasiya mübadiləsindən ibarətdir. İnformasiya idarəetmə prosesinin əsası kimi çıxış edir. İdarəetmə prosesinin daim təkrar olunan mərhələləri - idarəetmə obyektinin vəziyyətinə dair məlumatların alınması, işlənməsi və idarəedici əmrlərin verilməsi informasiya vasitəsilə həyata keçirilir.

Deməli, subyekt və obyekt arasındakı əlaqə informasiyanın köməyi ilə yaranır. Bu baxımdan idarəetmə böyük miqdarda informasiya ilə əlaqədardır və məhsul istehsalı həcmünün artması ilə informasiyanın ölçüsü də durmadan dəyişilir.

İnformasiya - xüsusi fakt, hadisə və ya vəziyyət haqqında bilik deməkdir. Təşkilatlarda menecerlər informasiyadan problemləri təhlil və həll etmək üçün istifadə edirlər. Onlar informasiyadan asılıdırlar. İnsanlar informasiya haqqında, hava haqqında fikirləşdiklərindən daha çox fikirləşirlər, o hər yerdə mövcud olub və insanlar ondan öz ehtiyacları üçün istifadə ediblər. Ətraf mühit qoruyucuları sonradan ictimai rəyi əmin etməyə başladılar ki, hava azad deyil, ən azı, təmiz hava yoxdur. Bu mənada menecerlər də israr etməyə başladılar ki, informasiya da azad deyil. İnsanlar nəfəs aldıkları havanın keyfiyyətinə təsir edən əşyaları necə idarə edə bilirlərsə, menecerlər də informasiyanın keyfiyyətinə təsir edən əşyaları elə idarə edirlər. Təşkilatlarda menecerlərin informasiyadan necə istifadə etdiklərini başa düşmək üçün informasiya tələbatlarını iki ölçüdə xarakterizə edək: informasiyanın təşkilatda istifadə olunma səviyyəsi və istifadə olunan informasiyanın növü. Müxtəlif səviyyələrdə idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olanlar bəzən təşkilatlardan müxtəlif növ informasiya tələb edirlər. Menecerlərin informasiyadan istifadə etmələrinin dörd səviyyəsi fərqləndirilir (Cədvəl 1.1).

Menecmentin strateji səviyyəsində menecerlər firmanın fəaliyyətinin uzunmüddətli istiqaməti haqqında qərar qəbul etməyə kömək edən informasiyaya ehtiyac duyurlar. Onlar təşkilatın xarici əhatəsini diqqətlə təhlil etməlidirlər ki,

müəyyən vaxtdan sonra bu müddətdə səmərəli fəaliyyət göstərməkdə firmaya kömək edə biləcək qərarları tapıb tətbiq etsinlər. Bu səviyyədə tələb olunan informasiya kompleks, ətalətsiz və perspektiv yönümlü olmalıdır.

Şöbə və ya istehsal vahidlərinin menecment səviyyəsi üçün zəruri olan informasiya təşkilatda asılı vahidlərin istiqamətləndirici və nəzarət fəaliyyətinə aiddir.

Əməliyyat səviyyəsində menecerlər öz məsuliyyətləri çərçivəsində müxtəlif gündəlik tapşırıqların yerinə yetirilməsilə maraqlanırlar. Onlar təşkilat daxilində gündəlik işi planlaşdırır, təşkil edir və ona nəzarət edirlər.

Cədvəl 1.1

İnformasiyadan istifadə səviyyələri

Səviyyələr	İstifadə olunan informasiya
Strateji menecment	Hər şeydən əvvəl, təşkilatın gələcəyinin planlaşdırılması üçün istifadə olunan xarici informasiya
Şöbələrin (vahidlərin) Menecmenti	Təşkilat daxilində asılı vahidlərin fəaliyyətinə rəhbərlik və nəzarət üçün zəruri olan daxili və xarici informasiya
Əməyin menecmenti	Hər şeydən əvvəl, gündəlik istehsal fəaliyyətinin planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və ona nəzarət üçün istifadə olunan daxili informasiya
Sazişlərin bağlanması və qeydiyyatı	Təşkilatın gündəlik fəaliyyətində baş verən çoxsaylı fərdi fəaliyyət haqqında məlumatların toplanması

(Cədvəl internetdən götürülmüş materiallar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Məlumdur ki, menecerlər təşkilatın fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkili və ona nəzarət üçün məsuliyyət daşıyırlar. Spesifik informasiya planlaşdırması üçün də istifadə olunur, lakin istifadə xarakteri ümumi informasiyanın istifadə xarakterinə tərs mütənasibdir. Əməliyyat səviyyəsində briqadirlər və nəzarətçilər onların əməliyyatları haqqında çox sayda hesabatlar və statistik məlumatlar alırlar. Briqadirlər əvvəlki növbələrin işi haqqında spesifik informasiyadan istifadə etməklə hər növbə üçün spesifik məqsədlər qoyurlar. Məsələn, “Kraysler” zavodunun menecerləri ədəbiyyatda yeni istehsal və ya avadanlıq haqqında maraqlı bir məlumat gördükdə, daha spesifik məlumatlar əldə etmək üçün çox vaxt ticarət nümayəndəsini çağırırlar.

Bölüşdürücü informasiyadan da planlaşdırma üçün istifadə olunur. Əməliyyat səviyyəsində, bir qayda olaraq, bölüşdürmə haqqında qərarların çoxu əvvəlcədən qəbul edilmiş olur. Əsas diqqəti yönəldici qərarlarda cəmləşdirən strateji menecerlər də öz səviyyələrində bölüşdürücü qərarlar qəbul edirlər. “Apple Inc” də, məsələn, tədqiqat və inkişaf büdcəsi yuxarı rəhbərlik tərəfindən müəyyən olunur. Bölüşdürücü informasiyadan şöbələr (vahidlər) səviyyəsində daha geniş istifadə olunur. Məsələn, “General motors” zavodunun menecerləri texnikanın alınması və köhnələrin saxlanması üçün nə qədər vəsait sərf edilməli olduğuna özləri qərar verirlər.

Yönəldici informasiyadan əməliyyat səviyyəsində planlaşdırma üçün daha az dərəcədə istifadə olunur. Əməliyyat səviyyəsində yönəldici qərarların qəbul edilməsi üçün imkanlar məhdud olsa da hər halda onlar mövcuddur. Məsələn, “Monsanto Prot Plastik” şöbəsində briqada üzvlərinin işin bir növündə ixtisaslaşması və ya bir neçə iş növünə yiyələnməsi məsələsini briqadir özü həll edir. Şöbələrin (vahidlərin) menecerləri daha çox yönəldici qərarlar qəbul edirlər.

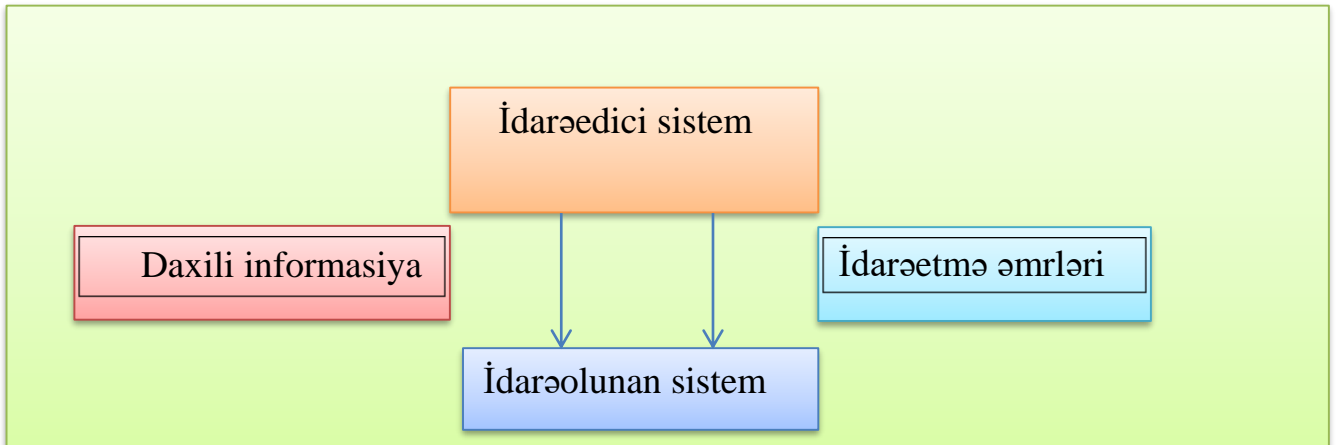
Planlar tərtib olunursa, deməli onlar yerinə yetirilməlidir və planların belə həyata keçirilməsi ən çox həvəsləndirici informasiyadan asılıdır. İşgüzar razılaşmalar və əməliyyatlar zamanı həvəsləndirici informasiya ilə maraqlanırlar, o isə, öz növbəsində, yeni bir həvəsləndirici informasiya doğurur ki, bu da razılaşmaların və digər fəaliyyətin sonrakı inkişafına təkan verir. İşgüzar razılaşmaların həyata keçirilməsinin məqsədi spesifik informasiyanı əks etdirən spesifik məlumatları idarə etməkdən ibarətdir. Məsələn, müştəri müvafiq bankın avtomatlaşdırılmış kassa maşınına (AKM) yaxınlaşıb VISA kartını daxil edəndə, həvəsləndirici informasiya ötürülür. AKM və kompüter istifadəçinin hesablaşma nömrəsi, əməliyyat zamanı tələb olunan nağd pulun məbləği kimi spesifik məlumatlardan istifadə edir. Sonradan kompüter həvəsləndirici informasiyanı xəbər formasında müştəriyə göndərir və maşından nağd pul götürmək mümkün olur.

1.2 Menecment sistemində kommunikasiyalar. İdarəetmədə informasiya təminatı

İdarəetmə sistemində dövr edən informasiya xarici və daxili informasiyaya bölünür (Sxem 1.1).

İdarəetmə sistemində informasiyanın dövr etməsi

Sxem 1.1



(Sxem internetdən götürülmüş materiallar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.)

Xarici informasiya dedikdə, yuxarı orqanların göstərişlərindəki, plandakı informasiya, habelə elm və texnika yeniliklərinə dair informasiya başa düşülür.

Daxili informasiya - istehsal prosesinin gedişinə, avadanlığın vəziyyətinə, texnologiyaya dair və s. informasiyadır.

Menecment sistemində dövr edən informasiya axınları xarakterinə görə müxtəlif olur. Onlardan bir hissəsi xəbərdaredici, digər hissəsi isə sərəncamverici informasiyadır, idarəetmə nəzəriyyəsində təyinatına və təsnifləşdirici əlamətlərinə görə bir-birindən fərqlənən informasiya təsnifatı mövcuddur. İnformasiya aşağıdakı əlamətlər üzrə təsnifləşdirilir:

- yaranma mənbəyinə görə - ilkin və törəmə;
- qeyd olunma üsuluna görə - şifahi, sənədli;
- ifadə üsuluna görə - əlifba, rəqəm;
- hərəkət istiqamətinə görə - çıxış və giriş;
- sabitlik dərəcəsinə görə - sabit (şərti) və dəyişən;
- idarəetmə prosesində təyinatına görə - direktiv, hesabat, uçot, nəzarət;
- idarəetmə funksiyalarına, fəaliyyət sahələrinə və mənsubiyyətinə görə;

- konstruktor, texnoloji, maliyyə, mühasibat, plan-iqtisad, operativ-istehsal;
- yaranma vaxtına görə - keçmiş, cari və gələcək hadisələrə dair informasiya;
- məlumatların qeyd olunması xarakterinə görə-qeyd olunan və qeyd olunmayan;
- informasiya daşıyıcıları və insanın, cihazların qəbuletmə orqanlarına görə - xromatik və səs;
- informasiyanın müəyyənliyi dərəcəsinə görə - determinləşmiş və ehtimallı;
- çevrilmə növlərinə görə - strateji və taktiki (operativ).

İdarəetmə prosesində dövr edən informasiyanın keyfiyyətinə mühüm tələblər qoyulur. Belə ki, o, etibarlı, doğru, minimal, obyektiv, yığcam və aydın olmalıdır.

Menecment sistemində dövr edən informasiyanı müəyyən qaydada qruplaşdırmaq olar (məsələn, ümumi, spesifik (xüsusi), həvəsləndirici, müstəsna və s.).

Həvəsləndirici informasiya həddən artıq spesifik olması ilə spesifik informasiyaya oxşayır. Əgər spesifik informasiya məlumat alan şəxsi yalnız xəbərdar etməklə kifayətlənsə, həvəsləndirici informasiya isə hərəkət, fəaliyyət tələbedir. Tələb olunan fəaliyyət demək olar ki, avtomatıkdir və o, əvvəlcədən proqramlaşdırılmışdır. Həvəsləndirici informasiya tələb oluna və ya olunmaya bilər, stimullaşdırılan fəaliyyət müxtəlif ola bilər.

Müstəsna informasiya fəaliyyəti stimullaşdırmaq baxımından həvəsləndirici informasiyaya oxşayır. Lakin o, spesifik fəaliyyət növünü stimullaşdırdığından və müstəsna hal başverdikdə ümumi tələblə tələb olunduğundan çətinliklər yaranır. Qeyd etmək lazımdır ki, nə həvəsləndirici, nə də müstəsna informasiya qərarların kompleks qəbulunu tələb etmir.

Yuxarıda şərh olunan informasiya növləri məlumatlandırılan şəxsdən sadə cavab tələb edir. Ümumi və spesifik informasiya sadəcə olaraq şəxsə onun əvvəlcədən dedikləri haqqında məlumat verir. Məsələn, menecer görür ki, ilkin tarif dəyişməyib. Həvəsləndirici və ya müstəsna informasiyaya cavab olaraq o, əvvəlcədən nəzərdə tutulan hərəkətləri həyata keçirir; o hər hansı yeni kompleks qərarlar qəbul etməməlidir. Buna baxmayaraq, menecerlərin həyata keçirdiklərinin böyük hissəsi sadə informasiyanı və əvvəlcədən nəzərdə tutulan hərəkətlərin həyata keçirilməsini

tələb edir, lakin bu, idarəetmə işinin əhəmiyyətini təyin edir. Menecerlər tez-tez problemlərin həlli, ehtiyatların bölünməsi və ya gələcək məqsədlərin və fəaliyyət istiqamətlərinin seçilməsi üzrə mürəkkəb qərarlar qəbul etməli olur. Bunun üçün onlara nəzarət, bölüşdürücü və yönəldici informasiya da lazımdır. Plan qəbul edildikdən sonra menecerlər onun yerinə yetirilməsi gedişi ilə maraqlanmalıdırlar ki, plandan kənarlaşmaları vaxtında və operativ təshih edə bilsinlər. Bunun üçün menecerlərə nəzarət informasiyası lazımdır. Əgər belə təshihlər əvvəlcədən nəzərdə tutulmamışdırsa nəzarət informasiyası xüsusilə zəruridir. Məhz bu keyfiyyət nəzarət informasiyasını həvəsləndirici informasiyadan fərqləndirir.

Bölüşdürücü informasiya layihəyə müvafiq olaraq insanları, vaxtı, avadanlığı və ya pulu bölüşdürmək üçün qərarın qəbul edilməsində faydalıdır. Əgər menecerdə nəzərdə tutulan iki layihə haqqında məlumatlar mövcuddursa, o sərəncamında olan ehtiyatları bölüşdürmək üçün qərar qəbul etməlidir. Burada onun bu iki layihə üzrə nisbi xərclər və gəlirlər haqqında informasiya almağa imkan verən məlumatlara ehtiyacı vardır.

Menecerlərə informasiyanın müxtəlif idarəetmə fəaliyyətlərində istifadəsinin müxtəlif üsullarını bilmək zəruri olduğundan, onlar aşağıdakı tövsiyələri yadda saxlamalıdırlar:

- Məlumatlardan əldə edilən informasiya menecerin işinin ayrılmaz hissəsidir.
- İnformasiya menecementi başqalarına həvalə oluna bilməz.

İnformasiya menecementinin məlumatları emal edən şöbəyə həvalə edilməsi idarəetmə öhdəliklərinin mühüm hissəsindən kənarlaşma deməkdir. Bu o, demək deyildir ki, idarəedici informasiya texnologiyasının texniki aspektləri digər şəxsə tapşırıla bilməz, lakin menecerlər öz şəxsi informasiyalarının və zəruri məlumatlarının idarə edilməsində çox fəal olmalıdırlar.

Kompyuter sistemləri informasiyanı deyil, yalnız məlumatları emal edir. Menecerə vacibdir ki, məlumatlardan informasiya əldə etsin. Bu halda kompyuterlərə menecerlərin imkanlarını genişləndirən alət kimi baxılmalıdır. Onlar menecerləri

əvəz etmələr, lakin onlar kifayət qədər kontor işçisinin, yaxud da əslində yalnız kontor işçisi funksiyalarını yerinə yetirən “menecerlər”i əvəz edə bilirlər.

Menecerlər informasiyadan necə istifadə etdikləri barədə fikirləşməlidirlər. Çünki idarəetmə fəaliyyəti səviyyəsinə uyğun olaraq hansı informasiyadan istifadə olunması seçiləcək informasiya sisteminin tipinə güclü təsir göstərir. Aşağı səviyyəli menecerlər daha çox spesifik, həvəsləndirici və müstəsna informasiyadan, yüksək səviyyəli menecerlər isə nəzarət, bölüşdürücü və yönəldici informasiyadan daha tez-tez istifadə edirlər.

Menecment üçün lazım olan bütün informasiya növləri informasiya sistemini təşkil edir. İnformasiya sistemi dedikdə, idarəetmə sisteminin səmərəli fəaliyyəti məqsədilə onun elementləri arasında qarşılıqlı əlaqələri təmin edən informasiya axınlarının, sənədlərin, rabitə kanallarının və texniki vasitələrin mütəşəkkil rəsmiləşdirilmiş məcmusu başa düşülür. İdarəetmə informasiyasının əsas hissəsi onun yığılması, işlənməsi və ötürülməsi prosesində müxtəlif növ sənədlərdə qeyd olunur. Hazırda informasiya daşıyıcılarının başqa növləri (səs, işıq, istilik və s.) geniş yayılmaqdadır. Lakin əsas forma yenə də sənəddir.

Sənəd - uçot və idarəetmə üçün lazım olan, informasiyanın xüsusi material üzərində müəyyən üsullarla (hərf, rəqəm, işarə və qrafik şəklində) ifadəsidir. Sənədlər həm ənənəvi formada, yəni geniş yayılmış kağız əsasda, həm də texniki daşıyıcılarda (kino lenti, perfolent, perfokart, fotoqrafiya, maqnit lenti, disk və s.) hazırlana bilər. Funksional təyinatına görə və qarşılıqlı əlaqədar sənədlərin məcmusu sənədləşdirmə adlanır. Sənədləşdirmə informasiyası universal maddi daşıyıcısıdır. İstehsalın idarə edilməsində sənədləşdirmənin müxtəlif (normativ, texniki, layihə, konstruktor (texniki), istehsal (texnoloji) və s.) növlərindən istifadə olunur. Sənədləşdirmə işlərinin nizamlanması, onların vahidləşdirilməsi və standartlaşdırılması üçün ölkədə aşağıdakı dövlət standartları kompleksləri hazırlanmış və fəaliyyət göstərir: Dövlət standartlaşdırma sistemi; vahid konstruktor sənədləri sistemi; vahid texnoloji sənədlər sistemi; vahidləşdirilmiş sənədləşdirmə sistemləri və s.

Sənədləşdirilmiş informasiya ilə düzgün işləmək üçün müəssisələrdə xüsusi xidmətlər yaradılır. Onlar kargüzarlığın və sənəd dövriyyəsinin təşkilini təmin edirlər. Sənədləşdirmənin təşkili müəyyən prinsiplərə əsaslanmalıdır. Həmin prinsiplər aşağıdakılardır: məqsədə uyğunluğu, dolğunluğu, informasiyaca dolğunluğu, hüquqiliyi, sistemliliyi, texnolojiliyi və operativliyi. Sənədlərlə iş, onların tərtibi, qeyd olunması, saxlanması idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi növünü təşkil edir ki, bu da *kargüzarlıq* adlanır. Müəssisələrdə kargüzarlığın təşkilinin üç müxtəlif sistemi tətbiq olunur: mərkəzləşdirilmiş, qeyrimərkəzləşdirilmiş və qarışıq. Kargüzarlığı həyata keçirmək üçün müəssisələrdə xüsusi struktur bölmələri (işlər idarəsi, dəftərxana) yaradılır ki, onlar da bilavasitə direktora və ya onun müavininə tabe olur.

1.3 Korporativ idarəetmə nəzəriyyələri

Dünya praktiki fəaliyyətində korporativ idarə üsulunun 2 əsrlik keçmiş mövcuddur. Onu da qeyd edək ki, 18-ci əsrdə Avropada əmlakın və ona tətbiq edilən monitorinqin hissələrə ayrılmasına görə qarşılıqlı əlaqələrin hüquqi baxımdan formallaşdırılmasına çalışılmışdır. Əməkdaşlıq əsasında idarə üsulunun bütövlükdə qiymətli fikirlər toplusu ancaq 20-ci əsrin sonunda təşəkkül etmişdir. Bu fikirlər toplusunun bütövlükdə təşəkkül etməsinə səhmdarların səlahiyyətlərinin tez-tez sıradan çıxması və əmlakçılar, menecerlər və başqa bununla bağlı olan tərəflər arasındakı əlaqələrin konkret təyin edilməsi vacibliyi stimullaşdırılmışdır.

Əməkdaşlıq əsasında idarə üsulunu xarakterizə etməzdən əvvəl, qeyd etmək istəyirəm ki, əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu və korporasiyaların idarəsi fərqli mənə kəsb edirlər. Əməkdaşlıq əsasında idarə üsulundan fərqli olaraq korporasiyaların idarəsi aşağıda qeyd edilənləri göstərir:

- Müəssisənin qayələrinin və işgörmə motivasiyasının təyin olunması;
- eyni maliyyə və əmək sərvətləri, yardımçı avadanlıq və müvafıqlaşdırılmış mövqelərin təmin edilməsi üçün idarə üsulu və ictimai proseslərlə müəssisənin həyata keçirilməsi;
- idarəçilər birliyinin müəyyən edilməsi və onların öz fəaliyyəti zamanı

faydalanacaqları siyasətin və dəyərlərin təyin edilməsi;

- təsdiqlənmiş planların analizi və zəruri hesab edildikdə onların düzəldilməsi;
- davamlı şəkildə qazanılmış nəticələr haqqında səhmdarlar qarşısında məsuliyyət daşımaq və s.

Korporasiya termininin hər yerdə istifadə olunması indi bu anlayışın bir çox iqtisadi proseslərə aid edilməsi ilə bağlıdır. Hal-hazırda korporasiya termininin başqa sektorlarda da tətbiqi nəzərə çarpır. Bu səbəbdən də əməkdaşlıq əsasında idarə üsulunun təyin edilməsində fərqli baxış açıları axtarmaq tələb olunur. Gəliri artırmaq üçün idarəetmə üsulları psixologiyası tərəfindən baxış açısı, əməkdaşlıq mədəniyyəti yaradan idarə üsulu kimi, yəni davranışın kompleks ənənələri, şərtlər toplusu olaraq təyin edilir. Sənaye müəssisəsi nəzəriyyələri baxımından isə əməkdaşlıq və şirkət anlayışları eynilik təşkil edir. Maliyyə idarəetmə üsulu nöqtəyi-nəzərindən baxış açısına görə, əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu əmanətlərin investisiyalara çevrilməsini həyata keçirən və sənayedə seçmə şəxslər arasında sərvətləri paylaşan hər hansı institusional müqavilədir. Kapitalın sektorlar içərisində əlverişli hərəkəti bank və sənaye kapitalının sintezi nəticəsində yaradılmış əməkdaşlıqlar dairəsində yerinə yetirilir.

Səlahiyyət nöqtəyi-nəzərindən, əsasən sahibkarların səlahiyyətlərinə dair əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu, əməkdaşlığın ərsəyə gətirilməsi və idarəsi təməlinə qəbul edilən hüquqi konsepsiya və metodların kompleks adı kimi qəbul edilir.

Nəticədə, əməkdaşlıq əsasında idarə üsulunun müəyyənləşdirilməsində ən çox istifadə olunan və təsdiqlənmiş baxış açılarından ilkinə görə - əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu şirkətlər kompleksinin idarəsi olaraq özünü göstərir. Misal üçün, araşdırmaçılarından birinin irəli sürdüyü fərziyyəyə əsasən, əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu biznesin təşkilati-hüquqi tərtibatının, təşkilatı quruluşunun intensivləşdirilməsinin idarəsi, təsdiqlənmiş qayələrə uyğun müəssisədaxili və müəssisələrarası əlaqələrin yaradılması deməkdir. Digər bir tədqiqatçı isə korporativ idarəetməni müəyyən sinergetik effektlərin idarə edilməsi kimi təyin edir [8 s. 16].

Yuxarıda göstərilən təriflər problemin mahiyyətinə yox, daha çox biznesin korporativ formasının istifadə edilməsinin nəticələrinə aid edilə bilər.

Mövcud olan ikinci yanaşma ilkin və daha çox müraciət olunandır. Onun əsasını biznesin korporativ formasının mahiyyətindən irəli gələn sahibkarlar və idarə edənlər (müddətli menecerlər) institutlarının bir-birindən ayrılması təşkil edir. Korporativ idarəetmənin tərifləri korporativ münasibətlərdə maraqlı tərəflərin miqdarından asılı olaraq fərqlənir. Dar mənada korporativ idarəetmə səhmdarların maraqlarının müdafiəsi deməkdir. Başqa bir yanaşmaya görə buraya kreditorlar da daxil edilir ki, onlar sahibkarlarla birgə maliyyə investorları qrupunu təşkil edirlər.

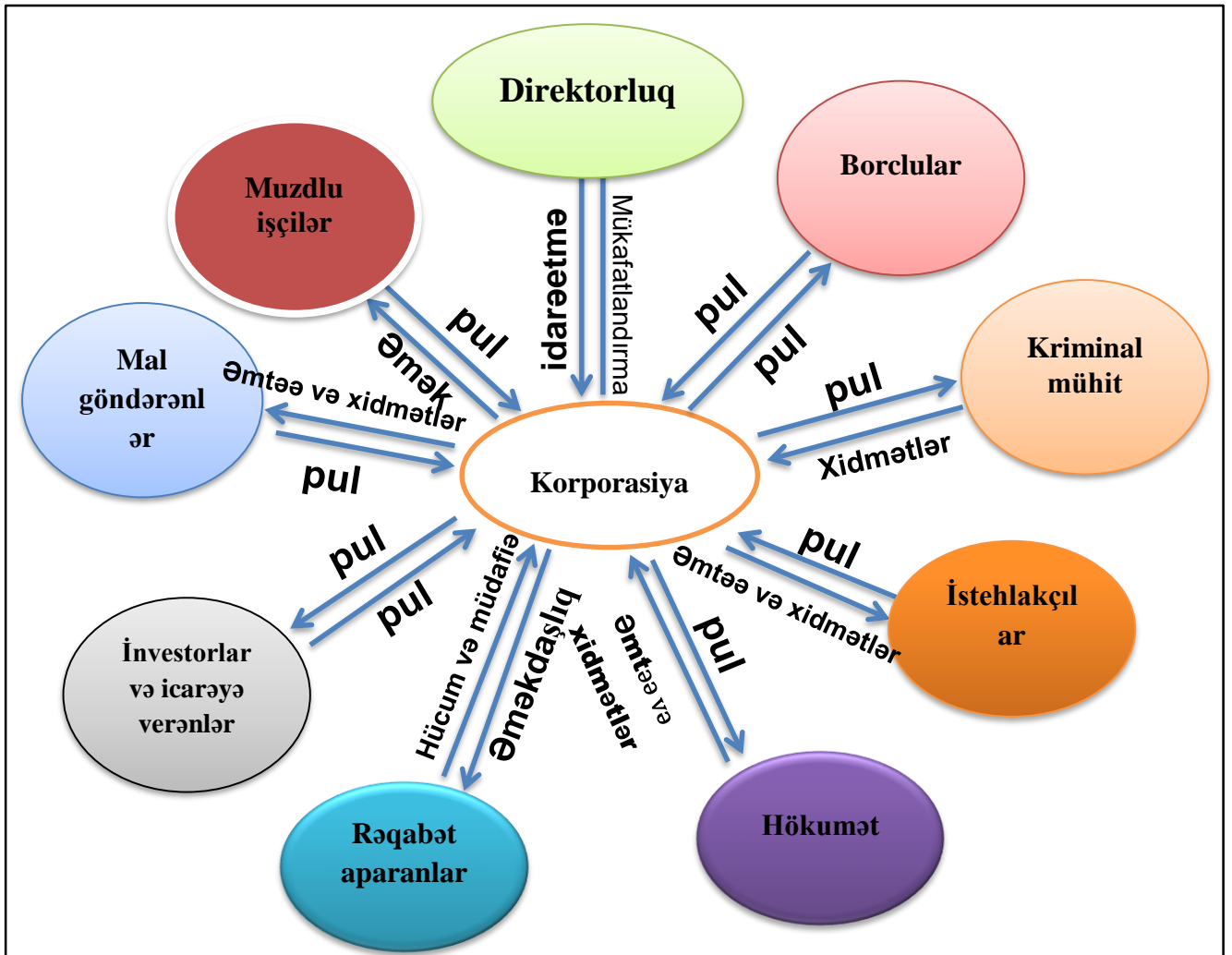
Səhmdarlar korporativ idarəetmənin yaranması üçün əsas maliyyə mənbəyi kimi çıxış edir və onların korporativ idarəetmə sistemində maraqları onların korporasiyadakı payının artmasından və ya dividend ödəmələri vasitəsilə mənfəətin müəyyən hissəsinin əldə edilməsindən ibarətdir. Kreditorlar da maliyyə investorları kimi çıxış edirlər, lakin səhmdarlardan fərqli olaraq, onlar zəmanətli gəlir əldə etmək üçün korporasiyanın yalnız sabit vəziyyətdə olmasında maraqlıdırlar. Korporasiyanın fəaliyyətində yalnız maliyyə investorları deyil, həm də qeyri -maliyyə investorları maraqlıdırlar. İqtisadçıların əksəriyyəti qeyri-maliyyə investorları dedikdə, korporasiyanın işçilərini, korporasiyanın partnyorlarını və bütövlükdə cəmiyyəti (dövlət, istehlakçıları və s.) nəzərdə tuturlar. Təbiidir ki, korporasiyanın partnyorları və işçilərindən başqa korporativ idarəetmə sistemində bütövlükdə cəmiyyət də daxil edilir.

Korporasiyanın müxtəlif investorlarının maraqları üst-üstə düşmür və əksər hallarda tamamilə bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edir. (Məsələn, mülkiyyətçilərin və korporasiyanın kreditorlarının qeyd olunan maraqları kimi). Ona görə də, korporativ münasibətlər çərçivəsində korporasiyanın menecerləri və onun mülkiyyətçilərinin qarşılıqlı münasibətlərini nəzərdən keçirməyə zərurət doğur. Korporasiyada menecerlərin, direktorlar şurasının və səhmdarların qarşılıqlı əlaqələri sxem 1.3 - də göstərilmişdir.

Korporativ idarəetmənin mahiyyətini müfəssəl şəkildə aydınlaşdırmaq üçün bu idarəetmənin qeyri-korporativ idarəetmədən fərqli xarakteristikasını sxem vasitəsilə nəzərdən keçirək. (Sxem 1.4 və 1.5).

Korporasiya maraqlı qrupların simbiozu kimi

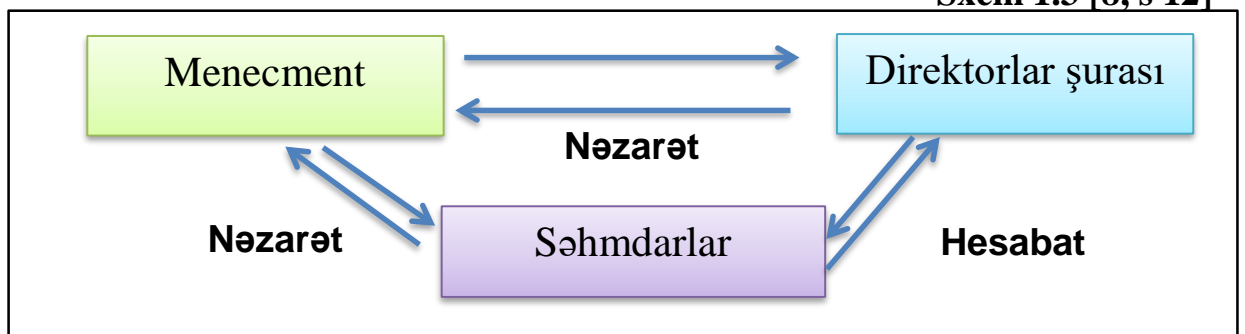
Sxem 1.2



(Sxem internetdən götürülmüş materiallar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.)

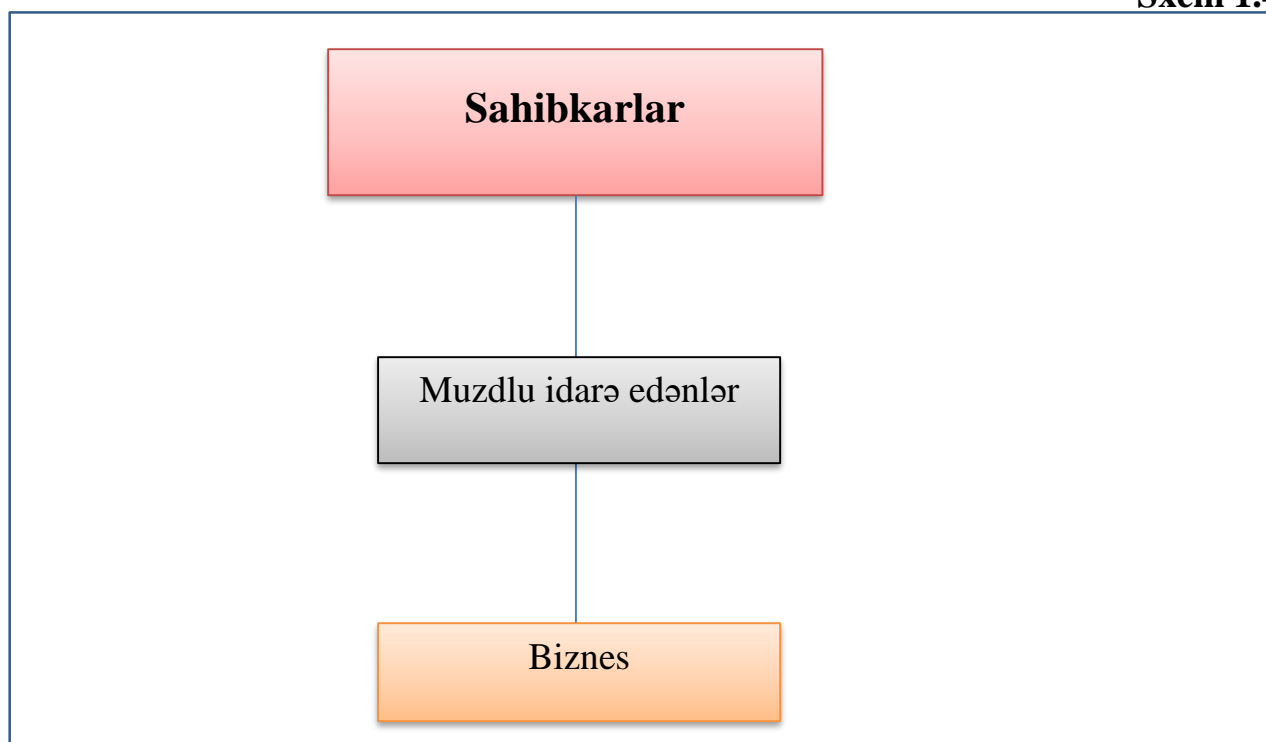
Korporasiyada menecerlərin, direktorlar şurasının və səhmdarların qarşılıqlı əlaqələri

Sxem 1.3 [8, s 12]



Korporativ idarəetmə

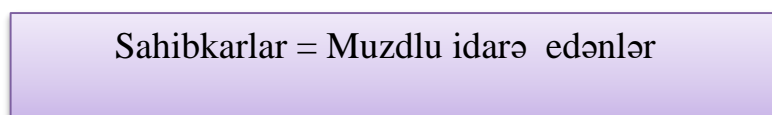
Sxem 1.4



(Sxem internetdən götürülmüş materiallar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.)

Qeyri - korporativ idarəetmə

Sxem 1.5



(Sxem internetdən götürülmüş materiallar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.)

Sxemlərin təhlili korporativ və qeyri - korporativ idarəetmə arasındakı əsas fərqləri göstərməyə imkan verir. Qeyri korporativ idarəetmədə mülkiyyətçilik və idarəetmə funksiyaları birləşmişdir və idarəetməni mülkiyyətçilərin özləri həyata keçirirlər. Korporativ idarəetmədə isə, bir qayda olaraq, mülkiyyətçilərin hüquqi və idarəetmə səlahiyyətlərinin bölgüsü baş verir. Korporativ idarəetmənin yaranması təsərrüfat münasibətlərinin yeni, müstəqil subyektinin - muzdlu idarəedənlər (menecerlər) institutunun formalaşmasına gətirib çıxarmışdır. Korporativ idarəetmədə mülkiyyətçilər idarəetmə funksiyaları ilə bərabər, bizneslə də əlaqəni itirirlər.

Bütün bunlar korporasiya sahiblərinin aşağıdakı üstünlüklərini şərtləndirir;

- hüquqi şəxs kimi korporasiyanın müstəqilliyi;
- korporasiya sahiblərinin məhdud məsuliyyəti;
- korporasiyanın mərkəzləşdirilmiş idarə edilməsi:

Birinci meyar müvafiq olaraq korporasiya hüquqi şəxs kimi hüquqi qabiliyyətə malikdir, mülki və qeyri-mülki hüquqları eldə edə bilir, məhkəmədə öz adından çıxış edir və öz borclarına görə özünə mənsub olan əmlakla cavab verir.

İkinci meyarı iqtisadçıların əksəriyyəti məhz korporativ idarəetmənin geniş yayılmasının səbəblərinə aid edir və korporasiyanın əsas xüsusiyyəti adlandırırlar [25 s. 85].

Korporasiyanın idarə edilməsi korporasiyanın sahibləri olan səhmdarlar tərəfindən deyil, direktorlar şurası tərəfindən həyata keçirilir. Bu, yüksək ixtisaslı mütəxəssisləri cəlb etmək yolu ilə korporasiyanın daha səmərəli idarə edilməsinə nail olmağa imkan verir. Korporativ idarəetmə (KI) - korporasiyanın fəaliyyətinin səmərəliliyinin təmin edilməsinə şərait yaradan, maraqlı tərəflərin arzu və məqsədlərini həyata keçirməyə imkan verən məsələlər üzrə korporasiyanın menecerləri, səhmdarları və digər maraqlı tərəfləri arasında qarşılıqlı münasibətləri formalaşdıran bir sistemdir [25 s. 104].

Korporativ idarəetmə elə bir prosesdir ki, onun vasitəsilə iqtisadi və sosial məqsədlərin, şəxsi və ictimai maraqların tarazlığını təmin etmək mümkündür.

Korporativ idarəetməni müəssisənin cari rəhbərliyini həyata keçirən şəxslərin səhmdarlar qarşısında hesabat sistemi kimi dəyərləndirmək olar. Digər tərəfdən səhmdarlara müəssisənin maddəli menecerlərini nəzarət altında saxlamağa yardım edən və müəssisənin mənfəətinin maksimallaşdırılması və dəyərinin yüksəldilməsi məqsədilə onlara təsir etmə qaydaları və tədbirləri kompleksi kimi də müəyyən edə bilərik.

Praktiki olaraq hər bir ölkədə korporativ idarəetmə özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir. Korporativ idarəetmənin rejimi aşağıdakılarla müəyyən olunur:

- səhmdar mülkiyyətin strukturu (səhmlər zərfinin təmərküzləşməsi dərəcəsi);

- səhmdar cəmiyyətlərinin fəaliyyətinin hüquqi rəqlamentə tabe etmə;
- səhmdarlar arasında və səhmdarlarla menecerlər arasında olan qarşılıqlı münasibətlər

Korporativ idarəetmənin əsas funksiyası korporasiyanın fəaliyyətini səhmdarların maraqlarına uyğun təşkil edilməsindən ibarətdir. Korporativ idarəetmənin 3 səviyyəsi fərqləndirilir:

- səhmdarların ümumi yığıncağı (korporasiyanın fəaliyyətinin ümumi məqsədlərini müəyyənləşdirir);
- direktorlar şurası (konkret strateji məsələləri müəyyən edir və onlara nail olma yollarını müəyyənləşdirir);
- menecerlər (qarşıya qoyulmuş məsələləri həyata keçirirlər).

Korporativ münasibətlərin iştirakçıları aşağıdakılardır:

- korporasiyanın menecerləri;
- korporasiyanın səhmdarları;
- digər maraqlı qruplar (bu qruplara korporasiyanın kreditorları, maddəli heyət, yerli özünü idarəetmə orqanları və s. aid edilir).

Korporativ münasibətlərdə iştirak edən əsas qrupların maraqları, adətən, fərqlənir. Menecerlər özlərinin müavinətlərinin əsas hissəsini zəmanətli əmək haqqı şəklində alırlar, ona görə də, digər müavinət formaları onlar üçün daha az məna kəsb edir. Menecerlər həm çalışdıqları korporasiyanın vəziyyətinin dayanıqlı olmasında və qabaqcadan nəzərdə tutula bilməyən təhlükələrin aşağı salınmasında, həm də korporasiyada qalmaq üçün müqavilələrinin müddətinin uzadılmasında çox maraqlıdırlar. Menecerlər korporasiyanın fəaliyyətinə maraq göstərən bir çox qruplarla (kreditorlarla, hakimiyyət orqanları ilə, əmək kollektivi ilə) bilavasitə qarşılıqlı əlaqədə olurlar.

Səhmdarlar korporasiyanın əldə etdiyi mənfəətdən öhdəliklər ödənildikdən sonra yerdə qalan hissədən gəlirlərini dividend şəklində alırlar. Bundan başqa onlar səhmlərin bazar dəyəri qalxdıqda onların satılmasından da gəlir əldə edirlər. Korporasiyanın əldə etdiyi mənfəət nə qədər çox olarsa, səhmdarlara ayrılan

dividendlər də bir o qədər çox olar. Bu səbəbdən səhmdarlar korporasiyanın yüksək mənfəət əldə etməsində və səhmlərin bazar dəyərinin yüksəlməsində çox maraqlıdırlar. Ona görə də, səhmdarlar bunları təmin edən qərarların qəbulunun və bununla əlaqədar yüksək risk edilməsinin tərəfdarlarıdır. Səhmdarlar korporasiyanın menecerlərinə aşağıdakı iki üsulla təsir edə bilirlər [48 s. 83]:

- Səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsi, direktorlar şurasının bu və ya digər tərkibdə seçilməsi, menecerlərin fəaliyyətinin bəyənilməsi və ya bəyənilməməyi;

- Səhmdarlara məxsus olan səhmlərin birjada satılması ilə (nəticədə səhmlərin bazar dəyəri aşağı düşür və bunun nəticəsi kimi korporasiya digər korporasiya tərəfindən “udula” bilər.

Səhmdarlar bilavasitə korporasiyanın menecerləri ilə və digər maraqlı tərəflərlə müəyyən münasibətlərdə olurlar.

Kreditorlar korporasiya ilə aralarında bağlanmış müqaviləyə əsasən müəyyən olunmuş səviyyədə gəlir əldə edir və onlar korporasiyanın vəziyyətinin sabit olmasında və bunun nəticəsində öz kreditlərinin faizlərlə bərabər geriyyə qaytarılmasında maraqlıdırlar. Məhz bu səbəbdən kreditorlar yüksək mənfəət əldə etməyə yönəldilmiş çox riskli qərarların qəbul edilməsinə meyilli deyildirlər. Maraqların bu şəkildə bir-birinə zidd olması borcları çox olan korporasiyalara xasdır. Belə korporasiyalarda mülkiyyət sahibləri (səhmdarlar) riskli investisiyalara meyillidirlər, çünki işlər (layihələr) baş tutmadıqda itkilər kreditorların üzərinə düşür. İşlər müvəffəqiyyətlə baş tutduqda isə mənfəət səhmdarlara (mülkiyyət sahiblərinə) çatır. Belə bir ziddiyyətin mövcud olması ona gətirib çıxarır ki, hər iki qrup korporasiyanın idarə edilməsinə nəzarətə müxtəlif mövqelərdən yanaşırlar.

II FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MÜASİR MENECMENTİN VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİNİN TƏTBİQİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1 Müasir menecmentin idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin müasir vəziyyətinin təhlil və qiymətləndirilməsi

Dünyanın bazar iqtisadiyyatlı bütün ölkələrində sənaye müəssisələri öz fəaliyyətlərini yüksək rəqabətlik, sürətlə inkişaf edən texniki tərəqqi və kadrların tərkibi dəyişən şəraitdə həyata keçirir. Nəticədə rəhbər işçilərin yeni idarəetmə konsepsiyalarına meylləri artır, onlar menecment sahəsində kənar məsləhətlərin (təcrübələrin) mənimsənilməsinə daha çox meyl göstərirlər.

Menecmentin problemlərinə həsr edilmiş xarici ölkə alimlərinin əsərlərini öyrənərkən belə nəticəyə gəlmək olur ki, sənaye müəssisələrinin müasir rəhbərləri menecment sahəsində kənar məsləhətlərin xidmətlərinə daha çox meyl göstərirlər. Məsələn, 1991-ci ildə Amerika firmaları belə məsləhətlərə 13,9 mlrd, manat sərf etmiş, bu isə 1986-cı illə müqayisədə iki dəfə çox olmuşdur. Ona görə də Azərbaycanadakı sənaye müəssisələri siyasi və iqtisadi suverenlik illərində məhz göstərilən məsləhətlərə ehtiyac duymuş və yəqin ki, yaxın gələcəkdə bu proses davam edəcəkdir. İdarəetmə problemlərinə olan yüksək maraq biznesin təşkili və inkişafı üzrə çoxsaylı ideya tərəfdarlarının meydana gəlməsinə şərait yaratmışdır. Belə ideoloqların bəziləri iri universitetlərdə çalışır, digərləri şəxsi məsləhət mərkəzləri yaradır, üçüncüsü isə idarəetmə problemlərinə aid mühazirələr oxuyur, monoqrafiyalar və məqalələr yazır və s. Tədqiqatlar göstərir ki, göstərilən xidmətlərdən daha çox istifadə edənlər menecmentdə ehtiyat müəssisəni satın almaqda, böyük həcmdə kapital toplamaqda, tabelikdə çoxlu əmək ehtiyatı saxlamaqda deyil, onu bilikdə (qavramaqda), ideyada və informasiya ehtiyatlarında görürlər.

Söylənilənləri son illər respublikamızda yaradılan çoxsaylı məsləhət mərkəzlərinin, pul dəyişmə məntəqələrinin, istehsalsız kommersioniya şəbəkələrinin yaradılması və getdikcə inkişafı bir daha sübut edir. Məsləhət xidməti ilə məşğul olan

bütün mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, kiçik müəssisələri idarə etmək (böyük müəssisələrə nisbətən) daha asandır. Qərbi Avropa ölkələrinin menecment üzrə müasir ideoloqlarının fikrincə məsləhət xidmətlərin işi istehsalın inkişafına, onun səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilməlidir. Onlar bu müvəffəqiyyətin əsasını qüvvətli müəssisə rəhbərinin nüfuzu onun lider olması ilə əlaqələndirirlər. Başqa menecment ideoloqları belə hesab edirlər ki, təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri təkcə liderlə deyil, onun tabeliyində olan idarəetmə işçilərinin birgə əməyi ilə qiymətləndirilir. Müasir qərb nəzəriyyəçilərinin fikrincə, yaxşı rəhbər odur ki, o özünün səlahiyyətlərinə daxil olan cari xarakterli məsələləri digər xətti və funksional idarə orqanlarının rəhbərləri arasında bölüşdürməli, ümumi rəhbərliyi isə öz üzərində saxlamalıdır.

Biznes üzrə professor R.Kelli belə hesab edir ki, müəssisənin fəaliyyətində müvəffəqiyyətin yalnız 20 faizi liderdən, 20 faizi isə onun arxasınca idarə funksiyalarını icra edən işçilərdən asılıdır, qalan işlərin ağırlığı isə bilavasitə məhsul istehsal edən, satan, fəhlə və qulluqçuların payına düşür [23, s 75].

XX əsrin 70-ci və 80-ci illərində idarəetmə problemlərinə dair nəşr edilmiş ədəbiyyatlarda lideri formalaşdırmaq ideyası ön plana çəkilmiş onun səlahiyyətlərinin bölüşdürülməsi məsələsi isə mübahisə obyektinə olaraq qalmışdır. Qeyd edilməlidir ki, inkişaf etmiş ölkələrin belə tətbiq edilən idarəetmə formalarından asılı olmayaraq «liderlik» iş üslubunun qorunub saxlanması prosesi indi də davam edir. Bu isə öz növbəsində bazarda bütünlükdə formalaşan və yaxud tez-tez dəyişən şəraitin kəmiyyət və keyfiyyətinə öz təsirini göstərir. Bu Avropada və Amerikada «korporasiyanın strategiyası» məfhumunun dəyişilməsində öz əksini tapır. Əvvəllər, həmin strategiyalar firma və korporasiyaların mövcud maddi ehtiyatları əsasında onların proqnozlaşdırma ilə məşğul olan bölmələrində, mənzil-ştablarında hazırlanırdıqdan sonra xətti idarə orqanlarına verilirdi. Etiraf edilməlidir ki, belə halda, hətta ən qabaqcıl firmada belə innovasiyanın inkişafına və texniki yaradıcılığa imkan yaranmırdı. Məlumdur ki, yaradıcılıq o zaman baş verir ki, ya formalaşan ideyanı şəxsən həyata keçirmək mümkün olur, ya da ona müvafiq şərait yaradılır. Ona görə

də, idarəetmənin təşkili və təkmilləşdirilməsi sahəsində hər hansı təklifi həyata keçirmək üçün ilk növbədə rəqabət aparan tərəfdən fərqli olaraq, onun firmanın öz imkanları daxilində icrası mümkün olmalıdır. Yalnız ondan sonra müəssisə öz ehtiyatlarından əlavə imkanlar və yollar axtarmalıdır. Sonunculara strateji müttəfiqləri, tədarükçülərlə qarşılıqlı əməkdaşlığı, lisenziyalaşdırılmanı və s. aid etmək olar. Təəssüflə qeyd edilməlidir ki, tədqiq edilən kimya və neft-kimya sənayesində yuxarıda göstərilən istiqamətlərdən, imkanlardan çox zəif istifadə edilir və yeni idarəetmə forma və metodlarının tətbiqi hələ ki, vahid mərkəzdən - «Azərkimya» Dövlət Şirkətinin aparatının icazəsi olmadan həyata keçirilmir. Müasir şəraitdə müvəffəqiyyət amilinin açarı dünya təcrübəsindən bəhrələnən bilikdə, dəqiq informasiyada və onlardan səmərəli istifadə etməkdədir. Qərbi Avropada çoxsaylı menecment ideoloqları təcrübədə özünə müvafiq yer tutan aşağıdakı idarəetmə elementlərinə daha çox yer verirlər. Onlara əsasən: strategiya, idarəetmə quruluşu, işi həyata keçirilməsinin ardıcılığı və sistemi, iş üslubu işçilərin tərkibi, toplanmış təcrübələr və işçilər üçün ümumi olan əldə edilmiş son nəticənin (gəlirin) bölüşdürülməsi daxildir. Həmin elementlərin arasındakı qarşılıqlı əlaqəsi məşhur «Makinski» məsləhət firmasının «7-S» sxeminə müvafiq təşkil edilir [29, s 59-61]. Həmin elementlərin öz arasında qarşılıqlı əlaqəsini əks etdirən sxem aşağıdakı kimi xarakterizə olunur. Həmin elementləri prinsipə bir-birindən fərqləndirən iki qrupa - reqlamentləşən «bərkə» və «reqlamentləşən» qrupa bölmək olar. Burada idarəetmənin «bərk» elementinə müəssisənin formal tərəfini (təşkil quruluşu, strategiya, idarəetmə sistemi), «reqlamentləşən» elementinə isə idarəetmə üslubu, işçilərin tərkibi, təcrübə və vərdisləri, qazancın bölüşdürülməsi və s. daxildir.

Göstərilən elementlər qrupunun hər ikisi Yaponiya firmalarında eyni vaxtda tətbiq edilməyə başlamışdır. Yaponiya mütəxəssislərinin fikrincə, «yumşaq» elementlərdən bacarıqla istifadə etmək idarəetmə qarşısında qoyulmuş problemin həllinə «bərk» elementdən daha çox müsbət təsir göstərir, lakin Amerikanın sənaye müəssisələrində bu vaxtadək «bərk» elementlərin tətbiqinə daha çox yer verilir.

Yuxarıda qısa şərh edilən istiqamətlər sırasına menecment ideyalarına bir sıra sənaye sahələrinin xüsusiyyətini özündə əks etdirən digər çoxsaylı nəzəri və əməli xarakterli təkliflər də əlavə edilməlidir. Bu sahədə Almaniya mütəxəssislərinin sahələrarası xarakterli təklifləri diqqəti cəlb edir. Onların içərisində əmək prosesi icraçılarının ittifaqı sistemi (REFA) xüsusi əhəmiyyətə malikdir [45, s 146]. Həmin sistemə əməyin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, müasir texniki, təşkilati və idarəetmə tələbləri nəzərə alınmaqla müəssisədə qənaətciliyin təmir edilməsi üzrə əməli təkliflər daxildir. Bu təkliflərin əsasında Almaniyanın sahə institutlarının birində «İstehsal sisteminin təşkili üçün altı pillə» adı altında proqram işlənib hazırlanmışdır. Bu proqram diqqətə layiq və həmçinin tədqiq edilən neft-kimya müəssisələri üçün də xarakterikdir.

- I pilləsi – məqsədin qoyuluşuna (xərclər, təşkilati iş, erqonomika, müddət);
- II pilləsi – həll ediləcək məsələnin şərtlərinə hədd qoymaq (sistemin ölçüsü, rasionallıq tətbiq olunma, minimum tələb, layihə qrupu, planlaşdırma müddəti);
- III pilləsi – ideal və həlli mümkün olan qərarların axtarılması;
- IV pilləsi – məlumatların toplanması, həyata keçirilməsi, mümkün olan və alternativ qərarların işlənib hazırlanması;
- V pilləsi – texniki, iqtisadi, erqonomik, hüquqi nöqtəyi-nəzərdən qərarın yoxlanılması;
- VI pilləsi – qərarın yerinə yetirilməsi və məqsədə çatmaq üçün onun həyata keçirilməsidir.

Göstərilən metodu ümumiləşmiş halda aşağıdakı bir sıra əlamətlər ilə xarakterizə etmək olar: əvvəla, həmin metod həm yeni, həm də mövcud istehsal prosesinin təkmilləşdirilməsində istifadə edilə bilər; ikincisi, «altı pillə metodu» istehsal prosesinin bütün səviyyələrində tətbiq edilməklə sahələrarası xarakter daşıyır; üçüncüsü, həmin metodun başlıca məsələsi ayrı-ayrı fərdləri deyil, kollektiv əməyin təşkilini motivləşdirir. Bu halda, başlıca məqsəd qarşıya qoyulan məsələnin müəyyən mərhələlərdə uyğun həllini müxtəlif təsərrüfat şəraitlərində həyata keçirməkdir. Beləliklə, sənaye müəssisələrində menecmentin təşkili üzrə Avropa,

Yaponiya və yaxud Amerika təcrübəsini öyrənərkən belə nəticəyə gəlmək olur ki, müasir müəssisə rəhbərlərinin başlıca məqsədi və həyata keçirdikləri tədbirlər idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilmişdir. Göstərilən problemlər ölkəmizdə xarici-iqtisadi əlaqələr inkişaf etdikcə və Azərbaycan dünya dövlətləri içərisində öz yerini möhkəmlətdikcə həll ediləcəkdir. Azərbaycanda yeni iqtisadi sistem – bazar münasibətləri bərqərar olduqca, ölkə iqtisadiyyatının idarə edilməsində menecmentin metodoloji səmtlərinin tədqiqi və ondan əməli istifadə edilməsi ön plana çəkilməlidir. Menecmentin mahiyyəti haqqında bir çox müasir iqtisadçılar menecmenti bazar münasibətləri şəraitində idarəetmənin prinsipləri, metodları və vasitələrinin məcmusu kimi başa düşürlər. Eyni zamanda bir çox iqtisadçı alimlər menecmentə müxtəlif müəssisə və təşkilatlarda insanların işinin təşkil edilməsi üzrə fəaliyyət dairəsi kimi baxırlar. Bundan başqa, “menecment” termini, müəssisələrdə idarəetmə işçiləri, mütəxəssisləri kimi qeyd edilir.

Fikirləri ilə razılaşdığım bir çox iqtisadçı alimlərin tədqiqatlarına görə “menecment” – bazar münasibətləri şəraitində işləyən müəssisələrin (firmalar) səviyyəsində idarəetmənin sosial-iqtisadi prosesini özündə əks etdirir. Həmin prosesi həyata keçirən vəzifəli şəxs isə menecerdir.

Menecerin işi məhsuldar əmək olub, işçilərin yüksək səviyyədə ixtisaslaşdığı mütərəqqi istehsal texnologiyasının kombinəlməsi şəraitində, istehsal prosesinin vahidliyini və mərhələlərinin əlaqəsini təmin edir. Qeyd etməliyik ki, dissertasiya işinin nəzəri materialları üzərində çalışarkən əsas diqqəti tədqiq edilən sənaye sahəsinin xüsusiyyətlərini özündə əks etdirə bilən və müəssisələrin səmərəli fəaliyyətini təmin edən, az tədqiq edilən, nəticədə mübahisə doğuran menecmentin daha bir neçə aktual problem xarakterli səmtlərinə yetirməyi lüzum bildim. Onlardan ən vacibi, müəssisədə işçilərin idarəedilməsi problemidir. Sonuncu təqdim edilən sənaye sahəsində hələ əsrimizin 80-ci illərində aparılan ayrı-ayrı respublika iqtisadçı alimlərinin tədqiqat obyektinə olsa da, bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar müxtəlif mülkiyyət formalarının geniş vüsət aldığı bir şəraitdə həmin problemin öyrənilməsi və tətbiqi vacibdir. Bu baxımdan, menecerlərin digər işçilərlə qarşılıqlı əlaqəsi,

müəssisədə formal və qeyri-formal qrupların, işçilərin yaradıcılıq potensialına təsiri, onların məhsuldar işləməsi imkanı və s. istiqamətlərin tədqiqi vacibdir və onlar təkcə psixoloji səbəbləri özündə əks etdirmir. Həmin istiqamətlər öyrənilərkən ilk növbədə idarəetmənin strateji məsələləri ön plana çəkilməlidir və onlar aşağıdakı üç səmtə yönəldilməlidir:

- Strateji idarəetmənin mahiyyətini və məzmununu tədqiq edilən sahənin xüsusiyyətlərinə uyğun açıqlamaq;
- Müəssisənin strateji məqsədi və onun formalaşmasının məğzi;
- Müəssisənin alıcılarla strateji əlaqəsi və həmin xəttin həyata keçirilməsində marketing bölməsinin rolu.

Bütün yuxarıda qeyd edilənlər və çox illik əməli təcrübə sübut edir ki, idarəetmə özünün təşkilində funksional prinsiplə (marketing, istehsal və s.) deyil, istehsalın bütünlükdə səmərəli təşkili və restrukturlaşma şəraitində həyata keçirilməlidir. Bu zaman əsas diqqət rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalına yönəldilməlidir. Bir çox tədqiqatçıların fikrincə, menecmentin strategiyasının formalaşmasına ətraf mühit də baş verən sürətli dəyişiklik, tələbatçıların, şəraitin dəyişməsi, maddi ehtiyatlara tələbatın artması, biznesin beynəlmiləşdirilməsi biznes fəaliyyəti üçün gözlənilməyən yeni imkanların meydana gəlməsi, səmərəsiz idarəetmə forması və i.a. bilavasitə təsir göstərir, lakin göstərilən istiqamətlər içərisində əsas yeri iki səmt – insan amili və mədəni davranış tutur. Başqa sözlə, «insanlar nəyə görə həmin müəssisəni seçmiş və onlar arasında sosial-psixoloji münasibət necədir?» problemi daim diqqət mərkəzində olmalıdır. MDB məkanında həmin problemin öyrənilməsi müvafiq əməli xarakterli təkliflərin işlənilməsi və hazırlanması və tətbiqində O.S.Vinhanski, A.İ.Naumov, E.E.Starobinski, M.N.Noçevnik, T.Ə.Quliyev, T.N.Qliyev, K.A.Şahbazov, xarici ölkə alimlərindən F.U.Teylor, N.Tiçi, M.A.Devanna, D.Treysi, R.Uotrman, A.Xosinq, L.Erxard, Li.Yokka və başqalarının tədqiqatları xüsusi ilə diqqəti cəlb edir. Tədqiq edilən sənaye sahəsində aparılan tədqiqatlar içərisində əsərləri öz məzmunu ilə fərqlənir. Həmin tədqiqatlardan bəzilərini nəzərdən keçirək. Məsələn, E.E.Starobinski

əsərlərində idarəetmə problemlərinin psixoloji prinsiplər əsasında həlli sistemli yanaşmaya əsaslanır. Onlar içərisində ən önəmlisi göstərilən səmtin idarəetmə quruluşu ilə əlaqələndirilməsidir. Belə ki, seçilmiş səmərəli idarəetmə quruluşu psixoloji gərginliyin aradan qaldırılmasında mühüm rol oynayır. Sonuncuya oxşar, lakin tədqiq edilən sənaye sahəsi üçün daha çox xarakterik olan tədqiqat günün tələblərinə daha çox uyğundur. Həmin tədqiqatlarla inandırıcı şəkildə sübut edilmişdir ki, vəzifələri məlum olan, lakin heç bir hüquqa malik olmayan, funksional idarə quruluşunda çalışan idarəetmə işçiləri arasında psixoloji münasibətlər daima gərgin olaraq qalmaqdadır. Həmin müəlliflər çıxış yolunu yalnız idarə quruluşunu daha mütərəqqisi ilə əvəz etməkdə, yüksək ixtisaslı mütəxəssislərə həvalə edilən funksiyanın icrasında onlara tam sərbəstlik verilməsində görürlər. Keçid dövründə buna alternativ yoxdur. Həmin istiqamət içərisində əsas yeri kadr məsələlərinin həlli tutur. Burada kadr siyasətinin əsasını insanların biliyi, bacarığı, təcrübəsi, yaradıcılığı və mənəviyyatını özündə əks etdirən daxili potensialı təşkil etməlidir. Həmin «keyfiyyət» ə nail olmaq müəssisə rəhbərlərinin tətbiq etdiyi motivləşdirmə alətlərindən çox asılıdır. Adları qeyd edilən tədqiqatçı alimlərin fikrincə motivləşdirmədən düzgün istifadənin başlıca xüsusiyyəti hər bir işçini ənənəvi üsulla mükafatlandırmaq və ya vəzifəsini yüksəltməkdə deyil, bu işdə «differensial» yanaşma metodundan istifadə etməkdir. Başqa sözlə mükafatlandırma motivləşdirmənin yeganə meyarı olmaqla yanaşı, həm də işçilərin digər xarakterik imkanlarını öyrənilib tətbiq etməyə, lazım gəldikdə cəzalanma tətbiq etməyi də özündə əks etdirməlidir. Eyni zamanda qeyd etməliyik ki, E.E. Starobinski və O.S.Vihanski tərəfindən təklif edilən istiqamətlər idarəetmənin iqtisadi mexanizminin tələblərini özündə əks etdirmir. Belə ki, toxunulan məsələyə tək cəpsixoloji baxımdan deyil, həm də iqtisadi cəhətdən daha səmərəli olan variantdan yanaşmaq lazımdır [25; 110]. Menecmentin digər istiqamətini uzun müddət öyrənən bir çox alimlər Rusiyanın Dövlət İdarəetmə Akademiyasında (DİA) çalışırlar. Onların içərisində menecmentə aid daha çox əsəri olan alimlər: E.P.Rumyantseva, H.A.Cavadov, M.N.Qerçikova, V.V.Qluxov, V.R.Vesninin öz məktəblərini yaratmışlar.

Son illər həmin alimlərin menecmentin strategiyası, innovasiya menecmenti, istehsalat menecmenti, işçi heyətinin idarə edilməsi üzrə nəşr etdirdikləri əsərlər diqqəti cəlb edir. Bu sahədə respublikamızda da müvafiq məktəb yaranmışdır. Belə ki, professor T.Ə.Quliyev, T.N.Əliyev, K. A.Şahbazov və başqalarının menecmentin təşkilati-iqtisadi və sosial-psixoloji səmtə apardıqları tədqiqat işləri və yazdıqları elmi əsərlər, dərsliklər gənc iqtisadçı alimlərin, magistrantların və tələbələrin istifadəsində olan qiymətli vəsaitdir. Son illər əsas diqqət innovasiya menecmenti problemlərinə yönəldilmişdir. Rusiya Federasiyasının Dövlət İdarəetmə Akademiyasının və respublika alimlərinin fikrincə innovasiya menecmenti, bütünlükdə menecment nəzəriyyəsində yeni istiqamətdir. İnnovasiya dedikdə, geniş mənada yeni növ məhsul (xidmət), texnologiya, istehsal xarakterli təşkilati-texniki, sosial-iqtisadi, maliyyə, kommersiya və digər xarakterli qərarların qəbul edilməsi nəticəsində yüksək mənfəət əldə etmək başa düşülür. Rusiyanın Dövlət İdarəetmə Akademiyasının alimlərinin fikrincə innovasiya menecmentindən istifadənin başlıca çətinliyi innovasiya layihələrinin baha olması və onlara çəkilən xərcin gec ödənilməsidir. [7, s 36]

Fikirləri ilə razı olduğum alimlərin təklifinə görə keçid dövründə innovasiya menecmentinin geniş tətbiq edilməsində, daha doğrusu intellektual əməyin lazımınca qiymətləndirilməsi üçün ilk növbədə dövlət vəsaitindən istifadə edilməlidir. Bu prosesin ölkəmizdə fəaliyyət göstərən Dövlət Elm və Texnika Komitəsinin, eləcə də texniki ali məktəblərin, elmi texniki laboratoriyaların köməyi ilə həyata keçirilməsi məqsədə uyğun olardı. Bununla yanaşı fikirləri ilə razı olduğum, adları fərəhlə çəkilən alimlərin təkidli təkliflərinə görə SSRİ-dən miras qalmış idarəetmə sistemində istehsalat menecmentinin tətbiqinə daha geniş yer verilməlidir. Bu zaman istehsalat menecmenti ilk növbədə müəssisələrin mövcud istehsalat bölmələrində həyata keçirilməlidir. Onun icra elementi - proqnozlaşdırma (məqsədə çatma), işin təşkili, koordinasiya edilməsi, əməyin motivləşdirilməsi, idarəetmə qərarlarının icrasına nəzarət və istehsalın gedişinin tənzimlənməsi əsasında həyata keçirilməlidir. Sonuncuları kompleks şəkildə həll etmək üçün istehsal proqramının formalaşması və

istehsalın operativ idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, məhz həmin alətlərdən istifadə nəzərdə tutulmuş tapşırıqın dəqiq və vaxtında yerinə yetirilməsini təmin edə bilər. İstehsalat menecmenti məsələləri ilə kadr siyasəti problemi sıx surətdə bağlıdır. Həyata keçirilməsi isə müəssisədə işçi heyətinin idarə edilməsi orqanına həvalə edilir.

Yuxarıda göstərilən menecmentin təşkili sistemi müasir şəraitdə müəssisənin idarəetmə sistemini tam xarakterizə edən bütün səpkili məsələlərini əhatə etmir. Orada idarəetmə fəaliyyətinin ayrı-ayrı elementləri üzrə bir sıra yeni yanaşmalar təklif edilsədə, menecmentin toxunulan istiqamətinin daha dərindən öyrənilməsi, bəzi səmtlərin isə sistemləşdirilməsi tələb olunur. Ölkəmizdə bazar münasibətlərinə keçid təmin edildikcə, çox səviyyəli və mərkəzləşdirilmiş klassik idarə quruluşundan qeyri mərkəzləşən, demokratikləşən, qarışıq, açıq sistemə keçidin zəruriliyi artır. Həmin tələblərə bu və ya digər formada müasir menecmentin nəzəri və əməli səmtləri cavab verə bilər. Müasir menecment sistemində idarəetmə obyektini kimi əmtəə istehsalçısı, idarəetmə prosesi, tələbatçılar və bütünlükdə tələb və təklif çıxış edir. Deməli, müasir menecment iqtisadiyyatın tələblərini və şərtlərini yerinə yetirən kommersiya və qeyri-dövlət müəssisələrinin çevik idarəetmə sistemidir. O, bazar iqtisadiyyatına və iqtisadi cəhətdən sərbəst təsərrüfat obyektinə lazım olan idarəetmə sisteminin dinamikliyini özündə əks etdirir. Digər tərəfdən müasir menecment xarici mühitin tələblərinə, rəqabət şəraitinə, bazar konyukturuna, innovasiya prosesinə və çevik işgüzarlığa tez uyğunlaşan sistemini də əhatə edir. Menecmentə eyni zamanda mədəniyyət elementi, maddi sərvət və qəti inam sistemi kimi baxmaq olar. Müasir menecment cəmiyyətin və insanların inkişafına, onların sosial-etik inamlarının formalaşmasına təsir edir. Onun mərkəzində insan ehtiyatları və sahibkarlıq fəaliyyəti durur. Ona görə də onun başlıca məqsədi informasiyanı, bilikləri, təcrübəni və yenilikləri məhsuldar qüvvəyə çevirməkdir.

İqtisadi ədəbiyyatlarda «menecment» məfhumuna diletant tərif də verilir. Məsələn, B.Z.Milner hesab edir ki, menecment müasir sənayedə fəaliyyət göstərən iqtisadi orqandır . Bu tərifdə daha çox inzibati-amirlik ön plana çəkilir və yeni

iqtisadi sistemlə əlaqəsi azalır. Digər ədəbiyyatlarda menecment guya hamı üçün anlaşılın formada izah edilir və onun qəbul etdiyi hər hansı qərar iqtisadi nəticə əldə etməyə qulluq edir. Bu zaman inandırıcı şəkildə sübut edilir ki, menecmentin səmərəliliyini və menecerlərin fəaliyyətini iqtisadi göstəricilərin köməyi ilə dəyişdirmək olar, lakin həmin tədqiqatçılar menecmentin sosial, ekoloji, elmi və siyasi səmərəsini unudurlar. Yuxarıda göstərilən subyektiv və mübahisə xarakterli fikirləri yekunlaşdırarkən birmənalı şəkildə bildirirəm ki, müasir menecment konkret fəaliyyət dairəsidir və elmdir. O, müəssisədə struktur bölmələrin təşkilati parametrlərini, hüquq və vəzifələrini müəyyən edir, bölmələr arasında ümumi və informasiya əlaqələri yaradır, onların vəzifələrini müəyyən edir və müvafiq ehtiyatlarla təmin edir. Bu xüsusiyyətlər əsasında müəssisə ilə işçilər arasında qarşılıqlı əlaqə yaradır. Həmin əlaqələrin əsasını və başlıcasını informasiya təşkil edir.

Menecerin «özü-özünə menecment», müasir menecment nəzəriyyəsi və qərarların qəbul edilməsi arasında qarşılıqlı əlaqələr vardır. Burada «özü-özünə menecment», daha doğrusu «özü-özünü idarəetmə» dedikdə özü-özünü sərbəst idarəetmə, şəxsi texnologiyası olmaq başa düşülür. Özü-özünü idarəetmə sərbəstlilik prosesidir, bu zaman şəxsiyyət ön plana çəkilir, yüksəkdə olur. Özü-özünə idarəetmənin səmərəliliyi insanın obyektiv təbiəti (bioritmi, genetik proqramı) və müəssisənin (təşkilatın) sosial idarə edilməsi ilə əlaqədardır. Özü-özünü idarəetmə isə həyatın təşkil edilməsi üsuludur. Göründüyü kimi bütün hallarda həmin proseslərin əsasını informasiya təşkil edir. Xarici ölkələrin təcrübəsi ilə təsdiq edilmişdir ki, menecmentin informasiya texnologiyasında, hər hansı element innovasiya xarakterli sahibkar kimi çıxış edir. Ona görə də peşəkar fəaliyyət prosesində innovasiya ehtiyatlarının çoxalması və onlardan düzgün istifadə edilməsi, innovasiya fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində mühüm rol oynayır. Məhz bu səbəbdən mövcud informasiya sisteminin həm üfüqi və həm də şaquli idarəetmə səviyyələrində səmərəli təşkil etmək, eləcə də bu sistemin vasitəsi ilə dünya iqtisadi sisteminə inteqrasiya etmək menecmentin ali orqanının qarşısında qoyulan vacib

problemdir. Müasir şəraitdə və gələcəkdə məhz informasiya texnologiyası və informasiya ehtiyatları menecmenti yeni biliklərə yiyələnməyə və ondan istifadə etməklə insanların fərdi və ictimai təfəkkürünə təsir etməyə şərait yaradır. Beləliklə, menecmentin mahiyyətini, məzmununu və mənşəyini tədqiq edərkən onun müasir prinsiplərini formalaşdırmağa imkan yaranır. Deməli, idarəetmənin bürokratik prinsipləri ilə müasir menecment nəzəriyyəsinin sistem prinsiplərini fərqləndirmək lazımdır. Onları aşağıdakı şəkildə qruplaşdıraraq formalaşdırmaq olar:

- özü-özünü təşkil və idarə edən innovasiya elementli sistemin formalaşması və inkişafının dinamikliyi;
- bazar strukturunda insanların aktiv fəaliyyətini məqsədyönlü şəkildə təmin edən şaquli quruluşun qeyri-normal mərkəzləşdirilməsi nəticəsində üfüqi əlaqələrin genişləndirilməsi;
- menecmentin üstünlük təşkil edən istiqamətlərində əmək prosesinin sosioloji təminatı və humanistləşdirilməsi;
- əməyin iqtisadi motivləşdirilməsi və müsabiqə sistemi əsasında bazara yeni yol açmaqla innovasiya prosesinin aktivləşdirilməsi;
- menecmentin fəaliyyət prosesinə deyil, son nəticəyə istiqamətləndirilməsi;
- menecmentin insan ehtiyatlarından istifadəsini genişləndirməklə «idarəolunan» iqtisadiyyatdan işgüzarlığa yol açan iqtisadiyyata keçilməsi;
- informasiyanı, bilikləri, təcrübəni və yenilikləri məhsuldar qüvvəyə çevirməklə daha yüksək səmərə əldə edilməsi;
- idarəetmənin obyektləri və subyektləri arasında əks əlaqə yaratmaqla menecmentin bütün elementlərində daimi fəaliyyət göstərən nəzarət sisteminin təşkili;
- istehsal, maliyyə və təşkilati proseslərdə baş verən müsbət rəyə və mənfi meyllərə diqqəti operativ yönəldərək, yüksək nəticə amillərin aşkarlanması və onları son nəticənin səmərəli yekununa yönəldilməsi;

- menecment sistemində işin və məhsulun yüksək keyfiyyətinə bilavasitə özünüinkişaf, qarşılıqlı inkişaf, işgüzar aktivlik, fasiləsiz fəaliyyət dairəsi, kütləvi yenilik, yaradıcı axtarış və könüllülük prinsipləri əsasında nail olunması.

Menecmentin səmərəliliyi ilk növbədə istehsalatda cəmləşən dörd amilin: kapital, material, əmək ehtiyatlarının və işin düzgün təşkili hesabına təmin edilməlidir, o zaman ən başlıca yeri insan (işçi) tutmalıdır. Nəzərə alınmalıdır ki, insan (işçi) təkcə məqsədə çatmaq vasitəsi deyil o özü menecmentin məqsədidir. Başqa sözlə insanın səmərəli işi menecerin təkidi ilə deyil onu müvafiq şəraiti ilə meydana çıxır. Müasir menecer odur ki, o hamıdan tez bazardakı dəyişikliyi duyur və müvafiq qərar qəbul etməyi bacarır. Yaxşı menecer təkcə yeni bazarı tapmaqla kifayətlənməməli, vaxt amilini daima ön plana çəkməklə, dəyişikliklərə əlavə təkan verməklə özü bazar prosesinin dəyişilməsini təmin etməlidir. Əgər müəssisə və onun hər hansı struktur bölməsi pis işləyirsə, deməli orada yaxşı təşkil edilmiş menecmentdən söhbət gedə bilməz. O zaman bilavasitə icraçını deyil meneceri dəyişmək lazımdır. Son illər menecmentə aid yazılmış iqtisadi ədəbiyyatlarda və ayrı-ayrı elmi məqalələrdə menecerlərə qoyulan tələblər müxtəlif, lakin bütünlükdə oxşar şəkildə təsnifləşdirilir. Menecerlər xalq təsərrüfatının müxtəlif sahələrində, müxtəlif növ fəaliyyət çərçivəsində, eləcə də idarəetmə səviyyələrində, mürəkkəb informasiya və təşkilatı-hüquqi səpgidə özünəməxsus «maqnit sahəsi» kimi fəaliyyət göstərməyə məcburdur. Bütün hallarda o yaranmış şəraiti qiymətləndirərək düzgün qərar qəbul etməyi bacarmalıdır. Menecerlər ilk növbədə bütün tabelikdə olan işçilərin lideridir. Menecer informasiya «dəyişdiricisi» olub daxili və xarici mühitdə informasiyaları toplayır və onları normativ xarakterli göstəriş kimi icraçılar arasında paylayır. Menecerlər ideyaların konstruktorudur, peşəkar menecer kollektivin təşkilatçısı və rəhbəri ola bilər lakin, onun bu prosesdə mülkiyyət sahibi olması ehtimalı təcrübədə özünü az göstərmişdir.

2.2 Azərbaycanca korporativ idarəetmənin təşkilinin mövcud vəziyyətinin təhlili

Məlumdur ki, dünya korporativ hərəkəti böyük bir alyans təşkil edir. Onun miqyası və sıraları daima genişlənməkdə və artmaqdadır. Azərbaycanda korporativ hərəkətin tarixi və müasir vəziyyətinin təhlili göstərir ki, ölkəmiz dünya korporativ hərəkətindən təcrid olunmuş şəkildə deyildir. Hazırda Azərbaycanda korporativ münasibətlər özünün yeni mərhələsinə daxil olmuşdur. İqtisadi sistemlərin dəyişməsi, bununla əlaqədar böyük transformasiya dəyişiklikləri, kütləvi özəlləşdirmə korporativ hərəkətində yeni xüsusiyyətlərin təzahür etməsinə səbəb olmuşdur. Tədqiqat nəticəsində korporativ idarəetmənin milli modelinin formalaşmasına təsir edən amillərin aşağıdakılardan ibarət olması müəyyən olunmuşdur:

1. Korporasiyaların səhmdar kapitalının strukturu
2. Əmanətlərin investisiyalara transformasiyası mexanizmi kimi çıxış edən maliyyə sisteminin xüsusiyyətləri (maliyyə bazarında vəziyyət, maliyyə institutlarının tipləri, bankların rolu və s.)
3. Korporasiyaların maliyyələşmə mənbələrinin müxtəlifliyi
4. Hökumətin yeritdiyi iqtisadi siyasət və ölkədə makroiqtisadi vəziyyət
5. Siyasi sistem (tədqiqatlar göstərir ki, ölkənin siyasi sisteminin quruluşunun əmələ gəlməsi və Kİ modeli arasında paralellik mövcuddur, yəni, seçicilər - parlament-hökumət və səhmdarlar-direktorlar şurası-menecerlər)
6. Ənənələr, mədəniyyət
7. Ölkənin hüquq sisteminin inkişaf tarixi və müasir vəziyyəti
8. Tarixən formalaşmış ideologiya, mentalitet
9. Formalaşmış işgüzar münasibətlər təcrübəsi
10. Hökumətin iqtisadiyyata müdaxilə dərəcəsi və onun hüquq sisteminin tənzimlənməsində rolu.

Azərbaycanda yeni mərhələdə korporativ münasibətlərin formalaşması xüsusiyyətlərini təhlil etməzdən əvvəl korporativ sektorun yaranmasına səbəb olan özəlləşdirmə prosesini nəzərdən keçirməyi məqsəduyğun hesab edirəm. Azərbaycanda özəlləşdirmə prosesi dövlət proqramına əsasən həyata keçirilir.

Özəlləşdirməyə cavabdeh olan - Dövlət Əmlak Komitəsinin 1992-ci ildə yaranmasına, «Özəlləşdirmə haqqında» qanunun isə 1993-cü ildə qəbul edilməsinə baxmayaraq, 1995-98-ci illəri əhatə edən özəlləşdirmə haqqında ilk proqram yalnız 29 sentyabr 1995-ci ildə təsdiq edilmişdir. Həmin tarixə qədər isə yalnız taksi avtomobilləri və kiçik kommersiya müəssisələri özəlləşdirilmişdir.

Birinci özəlləşdirmə proqramı çərçivəsində kiçik dövlət müəssisələri və obyektlərinin çoxu özəlləşdirilmiş və 1000-dən artıq orta və iri dövlət müəssisəsi səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilmişdir ki, onların özəlləşdirilməsi yalnız bundan sonra mümkün ola bilərdi. Bir sıra orta müəssisələr özəlləşdirilmiş, «Qaradağ-sement» zavodu kimi özəlləşdirilmiş iri müəssisələrin sayı isə o qədər də çox olmamışdır. Beləliklə, birinci özəlləşdirmə proqramı daxilində əsasən kiçik dövlət müəssisə və obyektləri özəlləşdirildiyi halda, ikinci dövlət proqramı daha iri dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsini nəzərdə tuturdu.[9] Özəlləşdirmə prosesi başlayan dövrdən etibarən bir sıra çətinliklər əmələ gəlmiş, 1999-cu ildə isə ikinci özəlləşdirmə proqramının qəbul olunması gecikdiyindən, bu proses demək olar ki, dayanmışdı. 1999-cu ilin əvvəlindən özəlləşdirmə prosesinin ikinci mərhələsi başlayanadək yalnız iki çek və on bir pullu hərrac keçirilmişdir. Keçirilmiş beş investisiya müsabiqəsindən birinin nəticəsi, müsabiqənin qalibi bağlanmış müqavilənin şərtlərini yerinə yetirmədiyindən, ləğv edilmişdir. Bütün bunlara baxmayaraq, özəlləşdirmə başlandıqdan ikinci özəlləşdirmə proqramının qəbulunadək olan dövrü əhatə edən özəlləşdirmənin birinci mərhələsi kiçik dövlət müəssisələri və obyektlərinin sürətlə özəlləşdirilməsi baxımından nisbətən müvəffəqiyyətli olmuşdur.

Özəlləşdirmənin ikinci mərhələsi 2000-ci ilin avqust ayında özəlləşdirmə haqqında yeni qanunun və ikinci özəlləşdirmə proqramının qəbulu ilə başlamışdır. Uzun çəkən fasilədən sonra özəlləşdirmə prosesi bərpa olunmuş, lakin may ayından etibarən ölkədə gedən struktur dəyişiklikləri nəticəsində özəlləşdirmə prosesi yenidən ləngiməyə başlamışdır. 30 aprel 2001-ci ildə üç nazirliyin, o cümlədən Dövlət Əmlak Komitəsinin və digər iki dövlət təşkilatının ləğvi və onların bazasında İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin yaradılması haqqında fərman verilmişdir. Yaradılmış nazirliyin

əsasnaməsi Ulu öndər Heydər Əliyevin 11 iyun 2001-ci il tarixli fərmanı ilə təsdiq edilmişdir. Bu əsasnaməyə görə dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin dövlət proqramının işlənilib hazırlanması və tətbiqinin təmin edilməsi, sosial-iqtisadi inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirməsi, iqtisadiyyatın müxtəlif tərəflərinin inkişafını özündə əks etdirən proqramların hazırlanması nazirliyin əsas funksiyaları sırasındadır. Qeyd etmək lazımdır ki, yerli investorlarla yanaşı xarici investorlar tərəfindən də özəlləşdirmə prosesinə böyük maraq göstərilmiş və «Bakı-Pivə», «Qaradağsəment», «Bakı Poladtökmə Şirkəti» (Baku Steel Company), «Bakı-Tütün» («European Tobacco Baku»), «Siyəzən-Broyler», «BM SUN» və s. müəssisələrinin özəlləşdirilməsində xarici investorlar iştirak etmişlər. Eyni zamanda, ölkəmizin alüminium sənayesində geniş restrukturlaşma tədbirləri həyata keçirilmiş və «Gəncə-Gil-Torpaq» İB, «Sumqayıt Əlvan Metal» İB və Zəylik Alunit Mədən İdarəsinin bazasında «Azərbaycan Alüminiumu» Açıq Səhmdar Cəmiyyəti təsis edilmiş və müsabiqə əsasında xarici şirkətə uzunmüddətli idarəetməyə verilmişdir.

Həyata keçirilən tədbirlər nəticəsində 31 mindən çox kiçik dövlət müəssisəsi və obyekt özəlləşdirilmiş, 1600-dən çox səhmdar cəmiyyəti yaradılmışdır. Ümumiyyətlə, Azərbaycanda yaradılmış səhmdar cəmiyyətlərinin sayı 1673 təşkil edir. Göründüyü kimi, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi nəticəsində yaranmış səhmdar cəmiyyətlərinin sayı onların ümumi sayında böyük əksəriyyət təşkil edir. Lakin səhmlərinin 80%-dən çoxu satılmış orta və iri müəssisələrin sayı 300-dən azdır [36].

Korporativ idarəetmə sahəsində 12 iyul 1994-cü ildə qəbul olunmuş «Səhmdar cəmiyyətləri haqqında» qanunun böyük əhəmiyyəti olmuşdur. Hamı tərəfindən qəbul olunmuş normaların mövcudluğu nöqteyi-nəzərindən bu qanun keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin bir çoxları ilə müqayisədə daha təkmil bir qanundur. Qəbul olunmuş qanuna əsasən Azərbaycanın səhmdar cəmiyyətlərində menecmentə nəzarəti təmin etmək üçün aşağıdakı korporativ idarəetmə normaları mövcuddur: Cədvəl 2.1-də iri müəssisələr üzrə investisiya müsabiqələrinin nəticələri verilmişdir.

İnvestisiya müsabiqələrinin nəticələri (iri müəssisələr üzrə)

Cədvəl 2.1

Səhmdar cəmiyyətinin adı	Müəssisənin sahibi	Qoyulacaq investisiyanın ümumi həcmi	Qoyulacaq investisiyanın müddəti (il)
Bakelektroqaynaq	Bakı Poladtökmə Şirkəti Böyük Britaniya	182,7	60
Siyəzən-broyler	Baku Group Ltd., Azərbaycan Respublikası	47,4	36
Qaradağ-sement	Holderbank, İsveçrə	23	60
Bakı mayesiz transformatorlar	Fiziki şəxs, Azərbaycan Respublikası	1	36
Bakı-tütün	Sorex Management Inc., Böyük Britaniya	49,8	36
Bakı-polad tökmə	İnekotex, Azərbaycan Respublikası	2,1	36

Cədvəl 2.2-də isə investisiya müsabiqələri vasitəsilə özəlləşdirilmiş bir sıra iri müəssisələrin siyahısı göstərilmişdir.

İnvestisiya müsabiqələri vasitəsilə özəlləşdirilmiş iri müəssisələr

Cədvəl 2.2

Səhmdar cəmiyyətinin adı	Müəssisənin nizamnamə kapitalı (mln.AZN-lə)	Səhmlərinin sayı	Səhmin Nominal dəyəri, AZN-lə	Səhmlər özəlləşdirilmişdir		
				İnvestisiya müsabiqəsi vasitəsilə	Pullu hərraclər vasitəsilə	Qapalı hərraclər vasitəsilə
Bakelektroqaynaq	20,6	857422	24	95,73%	-	4,27%
Siyəzən-broyler	16,7	4184313	4	85%	3.1%	11,9%
Qaradağ sement	31,8	1590644	20	56%	30%	14%
Bakı mayesiz transformatorlar	1,9	94638	20	91,46%	-	8,54%
Bakı-tütün	6,1	305940	20	62,5%	30%	7,5%
Bakı-poladtökmə	4,5	225577	20	66,79%	30%	3,21%

1. Səhmdar cəmiyyətlərinin (korporasiyaların) idarəetmə strukturu iki palatadan ibarətdir - direktorlar şurasından (müşahidə şurasından) və idarə heyətindən. Belə struktur nəzarət və idarəetmə funksiyalarının bölünməsinə imkan verir.

2. Korporasiyanın səhmlərinin əldə edilməsində korporasiyanın mövcud səhmdarlarının hüquqi üstünlüyü təmin olunur. Bu, səslərin səhmlərin emissiyası vasitəsilə yenidən bölüşdürülməsinin qarşısını alır. Səhmdar cəmiyyətinin direktorlar şurasının (müşahidə şurasının) üzvü qanunvericiliyə əsasən fiziki şəxs olmalıdır. Direktorlar şurasının üzvlüyünə cəmiyyətin səhmdarı olmayan şəxs də seçilə bilər. Cəmiyyətin idarə heyətinin üzvü direktorlar şurasına üzv seçilə bilməz. Korporativ idarəetmənin və korporativ sektorun inkişafında fond bazarı böyük rola malikdir. Fond bazarının fəaliyyətində əsas məqsəd qiymətli kağızların dövriyyəsi vasitəsilə əhəlinin geniş təbəqələrini investor kimi korporativ münasibətlərə cəlb etməkdir. Fond bazarının inkişafı Azərbaycan korporasiyalarının dünya fond bazarlarına çıxmaları üçün lazımi şəraiti yarada bilər. Azərbaycanın fond bazarı formalaşmaqdadır. İldən ilə Bakı Fond Birjasında həyata keçirilmiş əqdərlərin həm sayı, həm də məbləği artır. 2004-cü ildə Bakı Fond Birjasında həyata keçirilmiş əqdərlərin sayı səhmlər üzrə 1627, birjadan kənar əqdərlərin sayı isə 3841, korporativ istiqrazlar üzrə əqdərlərin sayı 9 təşkil etmişdir. Göründüyü kimi, birjadan kənar əqdərlər birjadakı əqdərlərdən 2 dəfədən də çoxdur. Bunun səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, iri səhmdarlar öz sıralarında təsadüfə şəxsləri görmək istəməirlər. Müəssisələrin fəaliyyətinə nəzarət edən şəxslər həmin nəzarəti itirməyə qorxurlar. Ona görə də, səhmlər adətən qohumlar, dostlar və ailə üzvləri arasında paylaşılır.

Əvvəl qeyd etdiyimiz kimi, fond bazarı korporativ idarəetmənin xarici mexanizmlərindən biridir. Demək olar ki, bu gün Azərbaycanda korporativ idarəetmə mexanizmi heç də həmişə fond birjasının vasitəçiliyindən istifadə etmir. Korporativ idarəetmənin digər bir mexanizmi olan müflisləşmə isə, demək olar ki, tətbiq olunmur. Bu gün korporativ idarəetmənin xarici mexanizmlərinin səmərəliliyindən danışmaq bir qədər tezdir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, menecerlərin fəaliyyətinə xarici nəzarət mexanizmləri yaranmaqdadır və bu proses gedir. Ona görə də, belə bir

şəraitdə menecerlərə nəzarət yalnız səhmdar cəmiyyətlərinin direktorlar şurası tərəfindən həyata keçirilə bilər. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinin səhmdar cəmiyyətləri haqqında 107.3 maddəsinə uyğun olaraq səhmdarların sayı 50-dən çox olduqda cəmiyyətdə direktorlar şurası yaradılır. Qanun direktorlar şurasına müstəqil direktorların daxil olmasını istisna etmir.

Korporativ qiymətli kağızlar bazarının 2015-ci il və 2016-cı ilin on ayı ərzində əldə etdikləri göstəricilər cədvəl 2.3-də verilmişdir.

Azərbaycanda korporativ qiymətli kağızların buraxılışı

Cədvəl 2.3

Səhmlər	2015		2016		Fərq		
	sayı	məbləği (minAZN)	sayı	məbləği (minAZN)	Sayı	məbləği (minAZN)	faiz
Səhmlərin emissiyası (cəmi), o cümlədən:	47	74817,9	76	36837,7	-29	37980,2	23
Adi səhmlər	46	74797,9	76	36837,7	-30	37960,2	23
İmtiyazlı səhmlər	1	20,0	0	0	1	20,0	0
Korporativ istiqrazların emissiyası	9	10,8	0	0	9	10,8	0
Baş tutmamış emissiyalar	1	1980,0	0	0	1	1980,0	0

Qeyd etdiyimiz kimi, özəlləşdirmə nəticəsində Azərbaycanda səmərəli fond bazarı hələ ki, yaranmamışdır. Korporasiyaların səhmləri demək olar ki, kotirovka olunmur. Belə bir şəraitdə korporativ idarəetmədə çox mühüm rol oynayan portfel investorları yoxdur. Müasir Azərbaycan iqtisadiyyatında korporativ idarəetmə mexanizmləri hər şeydən əvvəl zəif inkişaf etmiş mühüm maliyyə bazarları ilə və korporasiyaların qeyri-şəffaf hesabatı ilə üzləşir. Ona görə də, çox az sayda investorlar müəssisələrin fəaliyyəti, onların real gəlirləri və zərərləri haqqında etibarlı məlumat ala bilirlər. Bu, korporativ sektorun inkişafı üçün maneələr əmələ gətirir. Daha səmərəli korporativ idarəetməyə keçmək üçün lazım olan səhmlərin alqı-satqısı ilə bağlı əməliyyatlar, müasir nəzəriyyənin qeyd etdiyi kimi, rəqabətli və anonim

xarakter daşımalıdır. Bununla belə, Azərbaycanda strateji səhm zərfinin alqı-satqısı gizli aparılır və adətən, hər bir səhmdarla qapalı danışıqlar vasitəsilə həyata keçirilir.

Tədqiqatlar göstərir ki, əmək kollektivlərinin böyük hissəsi gözlənilmədən, birdən-birə səhmdarlara çevrildilər. Onlar hələ də özlərini özəlləşdirilmiş müəssisənin sahibləri kimi hiss etmirlər. Bundan başqa onların əllərində olan qiymətli kağızlar müntəzəm olaraq tədavül prosesində iştirak etmədiyindən, bu işçilər özlərini çox nadir hallarda investor kimi hiss edirlər. Azərbaycanda korporativ idarəetmənin xüsusiyyətlərindən və problemlərindən biri mülkiyyət hüququnun müdafiəsi üçün kifayət qədər inforsmentin (təsir qüvvəsi olan mexanizmlərin) olmamağı və səhmdarların hüquqlarının zəif müdafiə olunmasıdır. Kənardan olan iri səhmdarların hüquqlarının müdafiəsində də kifayət qədər problemlər mövcuddur.

Postsosialist iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin perspektivləri, hər şeydən əvvəl, icraedici və qanunverici orqanların bu sahə üzrə inkişaf strategiyasından asılıdır.

Korporasiyanın real vəziyyətini xarakterizə edən məlumatlara yol tapmaq imkanına yalnız ali menecerlər (top-menecerlər) və bəzi sahibkarlar malikdirlər. Bu, onların mövqelərini gücləndirməklə bərabər fəaliyyət xərclərini də artırır.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə elə bir şəraitdə formalaşır ki, burada institusional islahatlar özəlləşdirmə prosesindən geridə qalır.

Ümumiyyətlə, korporativ idarəetmənin əsas problemi hər şeydən əvvəl, biznesin həyata keçirilməsi və mülkiyyətə nəzarət funksiyalarının bölünməsidir. Yaxşı təşkil olunmuş korporativ idarəetmə şirkətin qarşısında duran əsas məsələlərin həlli, o cümlədən, şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, əlavə maliyyə resurslarının cəlb edilməsi üçün maraqlı tərəflər qarşısında şirkətin həm hüquqi, həm də sosial öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə geniş imkanlar yaradır.

İctimai maraq nöqtəyi-nəzərindən desək, yaxşı təşkil olunmuş korporativ idarəetmənin əsas məqsədləri şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi və bunun əsasında milli iqtisadiyyatın beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsindən ibarətdir. Göstərilən məqsədə nail olmaq üçün təkəcə yaxşı təşkil

olunmuş korporativ idarəetmə kifayət deyildir. Ölkənin iqtisadiyyatının ümumi vəziyyəti, onun institusional xüsusiyyətləri, hökumətin siyasəti, səhmdarların, menecerlərin və işçilərin davranış praktikası heç də az əhəmiyyət kəsb etmir.

Son illər Azərbaycanın iqtisadiyyatında tarixi dəyişikliklər baş vermişdir. Üstüörtülü, bəzən də mülkiyyətçi nəzarətindən çıxmış biznesdən, şəffaflıq və xaricdən nəzarət prinsiplərinə əsaslanan iş münasibətlərinə keçid Azərbaycanda iqtisadi yüksəlişin imkanlarını daha da gücləndirəcəkdir. Belə bir fikir mövcuddur ki, öz mənfəəti hesabına inkişaf edən və xarici maliyyələşdirmə mənbələrinə ehtiyacı olmayan şirkətlər üçün korporativ idarəetmə sahəsində heç bir dəyişikliklər lazım deyildir. Bu fikir o müəssisələrə aid edilə bilər ki, onlar məhdud və spesifik bazarda fəaliyyət göstərsinlər, onların istehsal texnologiyaları tez-tez dəyişikliyə məruz qalmasın. Əlbəttə, belə müəssisələr mövcud ola bilər, ancaq onların sayı çox ola bilməz. Digər tərəfdən isə idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istehsal xərclərinin azalmasına gətirib çıxarır və müəssisənin bazar dəyərinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Əgər müəssisə öz fəaliyyətini ciddi rəqabət şəraitində, tez böyüyən və dinamik inkişaf edən bazarlarda həyata keçirirsə, o zaman o, kənardan maliyyə resurslarının cəlb edilməsi problemi ilə qarşılaşacaqdır. Bu resursları əldə etmək üçün müəssisə özündə mövcud olan korporativ idarəetmənin tələb olunan standartlara uyğun olmasını sübut etməlidir, çünki bir çox banklar kredit ayırarkən bu amili kredit riskinin qiymətləndirilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən amil kimi nəzərdə tuturlar.

Gələcəkdə belə müəssisələr maliyyəyə öz tələblərini ödəmək üçün səhmlərin və istiqrazların buraxılmasına başlaya bilərlər, bu isə öz növbəsində korporativ idarəetmənin mənasını gücləndirəcək. Yuxarıda qeyd olunanlar portfel və strateji xarici investorların vəsaitlərini cəlb etməyi planlaşdıran müəssisələr üçün çox vacibdir. Aydındır ki, aşağı səviyyəli korporativ idarəetmə sisteminə malik olan, dəqiq və şəffaf hesabatı olmayan müəssisələrin öz qiymətli kağızlarını həm daxili, həm də xarici bazarda yerləşdirmək şansı azalır. Korporativ idarəetməni yaxşılaşdırmadan və paralel olaraq səhmdarların hüquqlarının qorunmasını

gücləndirmədən Azərbaycanda formalaşan fond bazasının inkişafı çox çətinləşə bilər. Öz növbəsində güclü fond bazarı, yüksək səviyyəli korporativ idarəetməni stimullaşdırır.

Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunub ki, Azərbaycanda korporativ idarəetmə modeli «Sahibkar modeli» adlandırılır. Bu modeli xarakterizə edən bəzi xüsusiyyətlərə nəzər salaq. Bu modeldə sosial dəyərlər sistemi kifayət qədər müəyyənləşdirilməyib. Əmək kollektivlərinin rolu hədsiz dərəcədə passivdir. Əsas maliyyələşmə üsulu kimi hakimiyyət strukturlarına «yaxınlıq» çıxış edir. Kapitalın dəyəri qeyri-müəyyəndir. Bu model üçün kapital bazasının qeyri-likvid olması xarakterikdir. İnvestisiyalar tam qanuni və şəffaf xarakterli deyil. Menecerlərin əmək haqlarının formalaşması prinsipi qeyri-müəyyəndir və onların məvacibi yüksək dərəcədə dispersdir. Səhmdar kapitalın strukturu yüksək dərəcədə qeyri-müəyyəndir. Böyük biznesdə əsas iqtisadi vahid konqlomerat xarakteri daşıyır. Sahibkarlıq modelində həm muzzdlu menecerlər, həm də mülkiyyət sahibləri vardır. Lakin onların səlahiyyətləri sərt olaraq bölüşdürülməmişdir. Operativ idarəetmə ilə məşğul olan menecerlərlə yanaşı, sahibkarların korporasiyada nümayəndələri olan «menecerlərin kuratorları» institutu fəaliyyət göstərir. Sahibkarların bu nümayəndələri yuxarı səviyyənin idarəetmə strukturunu təkrarlayırlar. Belə etməkdə məqsəd menecerlərin fəaliyyətinə nəzarəti gücləndirməkdir.

Azərbaycanda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılmasını ləngidən mühüm amillər sırasına qüvvədə olan qanunvericiliyin mükəmməl olmamağını, səhmdarların, menecerlərin və nəzarət şuralarının üzvlərinin zəif hazırlıqlı olmasını aid etmək olar. Azərbaycan Respublikasının korporativ idarəetmə sahəsində qanunlarının korporativ idarəetmə prinsiplərinə uyğun olmasını təmin etmək vaxtı çatmışdır. Əlbəttə, korporativ idarəetmə məsələlərində atılan ciddi addımların pozitiv nəticəsi çox qısa bir vaxtda özünü göstərə bilməz, bu bir təkamül prosesidir, bunun üçün menecerlərin, mülkiyyətçilərin, investorların və ümumilikdə əhalinin davranış mədəniyyətində, iş münasibət mədəniyyətində köklü dəyişikliklər baş verməlidir.

2.3 Korporativ idarəetmənin modelləri, onların mahiyyəti və fərqli cəhətləri.

Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, investorlar bu və ya digər müəssisəyə investisiya qoyuluşlarını etmək üçün qərar qəbul edərkən direktorlar şurasının fəaliyyətinə daha böyük məna verirlər, nəinki həmin müəssisənin maliyyə göstəricilərinə. Aparılmış tədqiqatları ümumiləşdirərək belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, yaxşı korporativ idarəetməyə xas olan əlamətlər aşağıdakılardır;

- Təmərküzləşməmiş mülkiyyət. Korporasiyaya 2-3 iri səhmdarın nəzarət etməsi, mütləq olaraq o demək deyildir ki, orada korporativ idarəetmə pis təşkil olunmuşdur. Lakin investorlar səhmdarların sayı çox olan korporasiyaya daha çox etibar edirlər. Neqativ amil kimi, investorlar korporasiyada qərarların qəbul edilməsinə hədsiz təsir göstərə bilən səhmdarın və ya səhmdarlar qrupunun olmasını hesab edirlər.

- Mülkiyyətin strukturunun şəffaflığı. Korporativ mülkiyyətin faktiki strukturu şəffaf olmalıdır. Səhmdarların tərkibi, ən iri səhmdarlar (nəzarət səhm zərfinə malik olan səhmdarlar da daxil olmaqla), direktorlara və menecerlərə məxsus səhmlərin sayı, direktorlara və menecerlərə məxsus digər səhmdar cəmiyyətlərinin və s. haqqında məlumatın əldə edilməsinin asan olması.

- «Bir səhm - bir səs» prinsipi. Korporasiya bütün səhmdarlar üçün «bir səhm-bir səs» prinsipinə riayət etməli və yalnız eyni növ səhmləri emissiya etməlidir. Səhmdarların hamısının eyni maliyyə hüququ olmalıdır, onların hər biri mənfəətin öz səhmlərinin sayına uyğun olaraq bölüşdürülməsində iştirak etməlidirlər.

- Mümkün «udulma» prosesindən müdafiə. Səhmlərin dövriyyəsinə və direktorlar şurasının formalaşmasında iştirak üçün məhdudiyyət qoymaqla, korporasiya mümkün «udulma» dan müdafiə sistemi yaratmalıdırlar.

- Səhmdarların ümumi yığıncağı barədə xəbərdarlıq. Ümumi yığıncaqda xarici səhmdarların mümkün iştirakını təmin etmək məqsədilə ümumi yığıncağın keçirilmə tarixinə ən azı 28 gün qalmış səhmdarlara xəbərdarlıq göndərməlidir. Bundan əlavə, səhmdarlara imkan yaradılmalıdır ki, onlar real vaxt rejimində yığıncağın işində iştirak edə bilsinlər.

- Direktorlar şurasının ölçüsü. Təhlil onu göstərir ki, direktorlar şurasının optimal ölçüsü 5-9 nəfər təşkil edir.
- «Xarici» direktorlar və eyni vaxtda bir neçə vəzifənin daşınması. Korporasiyanın menecerləri direktorlar şurasında yerlərin yarısındanadək tuta bilərlər.
- Müstəqil direktorlar. Korporasiyada idarəetmə vəzifələrini tutmayan direktorlar şurası üzvlərinin ən azı 50%-ni müstəqil direktorlar təşkil etməlidirlər.
- Direktorlar şurasının fəaliyyət qaydaları. Korporasiya öz gələcəyini, dəyərlər sistemini və direktorlar şurası üzvlərinin vəzifə borclarını əks etdirən korporativ idarəetmə qaydalarının toplusuna malik olmalıdır. Direktorların və menecerlərin əməyinin həvəsləndirilməsi və mükafatlandırılması bu qaydalara əsasən həyata keçirilməlidir. Bununla onlar korporasiyanın uğurlu fəaliyyət göstərməsində maraqlı olacaqlar.
- Direktorlar şurası komitələri. Kifayət qədər əhəmiyyət kəsb edən funksiyaların (audit, daxili nəzarət, menecerlərin əməyinin həvəsləndirilməsi və ödənilməsi və s.) yerinə yetirilməsinə nəzarəti təmin etmək məqsədilə direktorlar şurası tərəfindən müstəqil komitələr (audit komitəsi, strateji inkişaf komitəsi, korporativ idarəetmə komitəsi, kadrlar və mükafatlandırma üzrə komitə və s.) yaradılmalıdır.
- İnformasiyanın açıqlanması. Korporasiya biznesinin şəffaflığı prinsipinə riayət etməlidir. Korporasiya mütəmadi olaraq, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə dair informasiyanı, direktorlar şurası barədə əsas məlumatları, ali menecerlərin və direktorların əmək haqqı barədə məlumatları açıqlamalıdır.
- Mühasibat hesabatı standartları. Korporasiya illik, rüblük hesabatlarını hazırlayarkən beynəlxalq səviyyədə tanınmış mühasibat hesabatı standartlarını (US GAAP, UK GAAP, İAS) istifadə etməlidir.
- Müstəqil audit. Korporasiya hər il müstəqil audit həyata keçirməlidir. Bunun üçün yaxşı etibar qazanmış müstəqil auditorları cəlb etməlidir.
- İnformasiyanı əldə etməyin müxtəlif üsulları. Korporasiyanın fəaliyyəti barədə məlumat əldə etmək istəyən səhmdarlar və investorlar üçün geniş imkanlar yaradılmalıdır. Bunun üçün həm ənənəvi, həm də elektron informasiya vasitələri

istifadə olunmalıdır. Məlumatlar həm yerli dildə, həm də ingilis dilində verilməlidir.

- Məlumatların vaxtlı - vaxtında açıqlanması. Məlumatlar səhmlərin kotirovka olduğu fond bazarının standartlarına uyğun olaraq vaxtlı-vaxtında açıqlanmalıdır.

- Səlis fəaliyyət göstərən korporativ idarəetmə sistemi həm daxili, həm də xarici investisiyaların cəlb olunması üçün ən mühüm amillərdən biridir. Yaxşı korporativ idarəetmə investorların riskini azaldır və bununla da müəssisəyə investisiyaların axını üçün şərait yaradır. «Korporativ üçbucağın» (səhmdarların, direktorlar şurasının və idarə heyətinin) qarşılıqlı münasibəti investisiyaların cəlb olunmasında həll edici rola malikdir. Azərbaycanda korporativ idarəetmə mexanizmlərinin indiki inkişaf mərhələsində korporasiyaların bazar dəyərinin qiymətləndirilməsi böyük çətinliklər əmələ gətirir. Çünki korporasiyaların bazar dəyərinin qiymətləndirilməsi onların səhmlərinin kotirovkası əsasında ya mümkün deyil, ya da obyektiv deyil. Ona görə ki, Azərbaycan korporasiyalarının səhmləri hələ ki, azad şəkildə fond birjasında kotirovka olunmur, birjadan kənar kotirovka isə spekulativ xarakter daşdığından obyektiv deyildir. Vəziyyətin belə olması imkan vermir ki, real və potensial investorlar korporativ idarəetmənin səmərəliliyini korporasiyanın bazar dəyərinin dəyişməsinə əsaslanaraq qiymətləndirə bilsinlər.

Bunları nəzərə alaraq korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi sisteminə korporasiyanın bazar dəyərinin hesabi göstəricilərinin daxil edilməsini məqsədəuyğun hesab edirəm. Korporasiyanın hesabi dəyəri biznesin qiymətləndirilməsinə əsaslanır və özünə korporasiyanın aktivlərinin və passivlərinin qiymətləndirilməsini və maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsini daxil edir.

Bir sıra tədqiqatlarda korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi məsələlərinə xeyli diqqət yetirilmiş və bu istiqamətdə müəyyən təkliflər də verilmişdir. Bu məsələyə dair mövcud yanaşmaların və metodikaların sayının çoxluğu və onların müxtəlifliyi ondan xəbər verir ki, məsələ hələ də axıradək öyrənilməmişdir və onun inkişaf etdirilməsinə ehtiyac duyulur. Korporasiyanın bazar dəyərini hesablamaq üçün korporasiyanın səhmlərinin məzənnəsi onların dövrün

əvvəlində döviyyədə olan sayına vurulur. Korporasiyanın bazar dəyərinin dəyişməsi korporativ idarəetmənin nə dərəcədə səmərəli olmasından xəbər verir. Başqa sözlə desək, əgər korporasiyanın bazar dəyəri artmışdırsa, deməli korporativ idarəetmə səmərəli olmuşdur və əksinə, korporasiyanın bazar dəyəri aşağı düşmüşdürsə, deməli korporativ idarəetmə səmərəli olmamışdır. Korporasiyanın bazar dəyərinin hesablanması üçün ona təsir edən və korporasiyanın balansında öz əksini tapan göstəricilər müəyyən edilir və ekonometrik modelə daxil edilir. Belə hesab edilir ki, məhsul satışından əldə olunan ümumi gəlir, korporasiyanın xalis mənfəəti, ehtiyatlar, qısamüddətli borclar, balansın valyutası kimi göstəricilər reqressiya tənliyinə daxil edilməlidir. Onlar korporasiyanın bazar dəyərinin dəyişməsinə daha ciddi öz təsirini göstərir, balansın bölmələrinin vəziyyətini və korporasiyanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini xarakterizə edir.

İdarə heyətinin əsas vəzifəsi səhmdarların maraqlarını qorumaq və onların sərvətlərini artırmaqdır. Bu, korporasiyanın dəyərinin artmasına zəmanət verən idarəetmə səviyyəsini təmin etməlidir. Son illərdə, korporasiyanın rəhbərliyində idarə heyətinin rolunun artması tendensiyası daha da nəzərə çarpır. Bu, ilk növbədə, maliyyə vəziyyətinin nəzarətində özünü göstərir. Korporasiyanın maliyyə nəticələri ən azı dördüdə bir dəfə, bir qayda olaraq, idarə heyətinin iclaslarında nəzərdən keçirilir. Səhmdarların nümayəndələri olan idarə heyətinin üzvləri korporasiyadakı vəziyyətə görə məsuliyyət daşıyırlar. Korporasiyanın iflas etməsi və ya korporasiya səhmdarlarının maraqlarına zidd olaraq özünə fayda əldə etməyi məqsəd qoyan mühim tədbirlərin inzibati və cinayət məsuliyyətinə cəlb edilə bilər. İdarə heyətinin kəmiyyət tərkibi effektiv idarəetmə ehtiyacları əsasında müəyyən edilir və dövlətlərin qanunlarına uyğun olaraq minimum sayı üçdən birdən ola bilər. İdarə Heyəti anonim şirkətin daxili və xarici (müstəqil) üzvlərindən seçilir. İdarə heyətinin əksəriyyəti müstəqil direktorlardan ibarətdir.

Daxili üzvlər korporativ idarəetmə orqanları arasından seçilir, eyni zamanda şirkətin icraçı direktorları və menecerləri kimi çıxış edirlər. Müstəqil direktorlar şirkətdə maraqları olmayan insanlardır. Banklar, yaxın texnoloji və maliyyə əlaqələri

olan tanınmış hüquqşünaslar və alimlərdir. Hər iki idarə qrupu, ya da başqa sözlə, bütün direktorlar şirkətin işləri üçün bərabər məsuliyyət daşıyırlar. Struktur olaraq, ABŞ korporasiyalarının idarə heyəti daimi komitələrə bölünür. Hər bir təşkilatdakı komitələrin sayı və fəaliyyət istiqamətləri fərqlidir. Onların vəzifəsi direktorlar şurasında qəbul edilən məsələlər üzrə tövsiyələr hazırlamaqdır. Qiymətli kağızlar və birja komissiyasının audit komitələri və mükafat məsələləri hər korporatda olmalıdır.

Korporasiyanın icra orqanı onun idarəçiliyidir. İdarə Heyəti onun nizamnaməsində nəzərdə tutulan prezident, vitse-prezidentlər, xəzinədar, katib və digər korporativ rəhbərləri seçir və təyin edir. Korporasiyanın təyin olunmuş rəhbəri çox böyük səlahiyyətlərə malikdir və yalnız idarə heyətinə və səhmdarlara hesabat verir.

Almaniyanın korporativ idarəetmə modeli. Alman şirkətinin rəhbərliyinin tipik quruluşu. Bir Alman şirkətinin tipik idarəetmə strukturu da üçqat səviyyəli strukturdur və səhmdarların, müşahidə şurasının və idarə heyətinin ümumi yığıncağı tərəfindən təmsil olunur. Yüksək idarəetmə orqanı səhmdarların ümumi yığıncağıdır. Onun səlahiyyətləri səhmdar cəmiyyətlərinin idarəetmə modellərinin tipik həllinə aiddir:

- müşahidə şurasının və idarə heyətinin üzvlərini seçmək və vəzifədən azad etmək;
- şirkətin mənfəətindən istifadə qaydası;
- auditorun təyin edilməsi;
- şirkətin nizamnaməsinə dəyişiklik və əlavələr edilməsi;
- şirkətin kapitalında dəyişiklik;
- şirkətin ləğv edilməsi və s.

Korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin korporasiyanın bazar dəyərinin hesablanması əsasında qiymətləndirilməsi məntiqinə əsasən, bu idarəetmənin yüksək səviyyəsi korporasiyanın bazar dəyərinin ardıcıl olaraq artması ilə xarakterizə olunmalıdır. Korporasiyanın bazar dəyərinin 3-5 və daha çox illər ərzində dəyişməsi onun dinamikasını müəyyən etməyə imkan verir. Bir və ya iki ilin

yekununa görə isə müəyyən nəticələr çıxarmaq düzgün olmazdı. Çünki korporativ idarəetmənin səmərəliliyi haqqında nəticə çıxarmaq üçün bir və ya iki il ərzində onun bazar dəyərinin dəyişməsi haqqında məlumat kifayət etmir. Bazar dəyərinin dəyişməsi korporasiyanın təsadüfi müvəffəqiyyəti nəticəsində də baş verə bilər. Hətta bunun nəticəsində də maliyyə-təsərrüfat göstəriciləri müəyyən dərəcədə yaxşılaşa bilər. Lakin bu yaxşılaşmanın məhz korporativ idarəetməni səmərəliliyindən asılı olmasını söyləmək olmaz. Ona görə də, əlavə olaraq bir neçə il ərzində korporasiyanın bazar dəyərinin dəyişməsini, korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin yüksək olması tezliyini və korporativ idarəetmənin stabilliyini təhlil etmək zəruridir.

Azərbaycan bazarının indiki inkişaf mərhələsində bir çox hallarda korporasiyanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini əks etdirən göstəricilərin böyük əksəriyyəti potensial investordlarda şübhə doğurur. Başqa sözlə, korporasiyaların mətbuatda dərc olunmuş göstəricilərinin reallığı nə dərəcədə əks etdirdiyi məlum deyil. Eyni zamanda, fond birjasında korporasiyaların səhmlərinin real kotirovka olunmamağı, onların real dəyəri haqqında nəticə çıxarmağa imkan vermir.

Alman modelində inkişaf etmiş korporativ nəzarət bazarının olmamağı direktorlar şurası tərəfindən səmərəli nəzarət mexanizmi ilə kompensasiya olunur. Burada direktorlar şurasının fəaliyyətinin fərqli cəhətləri aşağıdakılardır;

1. İki palatanın - bütövlükdə müstəqil direktorlardan ibarət olan müşahidə şurası və yalnız korporasiyanın işçilərindən ibarət olan icra şurasının mövcudluğu.

2. Qanunvericilik aktlarında direktorlar şurasının yaradılması prosedurunun kifayət qədər tənzimlənməsi.

3. Fərdi sahibkarların səhmləri üzrə səs hüququnun məhdudlaşdırılması imkanı.

Müşahidə və icra səlahiyyətlərinin bölünməsi. İcra şurası (inzibati şura) idarəetmə qərarlarını qəbul edir və bunun üçün vacib olan səlahiyyətlərdən istifadə

edir. Müşahidə şurası bu səlahiyyətlərin icra şurası tərəfindən düzgün istifadə edilməsinə nəzarət edir.

ABŞ-da banklar Yapon və Alman modellərində olduğu kimi korporativ idarəetmə çərçivəsində nəzarət sahəsində olan oxşar rolunu yerinə yetirmir. Bu onunla izah edilir ki, ABŞ-ın inhisarçılığa qarşı qanunvericiliyində bankların müxtəlif funksiyalarının - kreditləşdirmə (kredit bankları), səhm və istiqrazların buraxılışı (investisiya bankları), səhmlərin etibarlı idarə edilməsinin (xüsusiləşmiş konsaltinq şirkətləri) bir-biri ilə əvəz olunmasına imkan verilmir.

ABŞ-dan fərqli olaraq (burada əsas sahibkarlar institutsional investordlardır) Almaniyada bir qayda olaraq sahibkarlar kimi digər korporasiyalar çıxış edirlər. Alman modelinin digər fərqli cəhəti səhmdar kapitalının yüksək təmərküzləşməsidir. Məsələn, 1988-ci ildə 40 nəhəng alman korporasiyasından 27-sində ən azı bir sahibkar mövcud olmuşdur ki, onunda səhm zərfi korporasiya səhmlərinin 10%-dən çoxunu təşkil etmişdir. Korporasiyaların əksəriyyətində 3 sahibkar birlikdə korporasiya səhmlərinin 50%-dən çoxuna malik olmuşlar [66 s.49].

Buna görə də alman modelinin sahibkarları ingilis-amerikan modelinin sahibkarlarından fərqli olaraq, sahibkarlıq hüququndan istifadə etməkdə və korporasiyanın menecmentinə nəzarət etməkdə maraqlıdırlar, eyni zamanda bu hüquqlara malikdirlər.

Yaponiyada korporativ münasibətlərin başlıca iştirakçıları əsas bank (əsas daxili sahibkar), affilə korporasiyası, yaxud «kereysu» (daha bir daxili sahibkar), idarə heyəti və hökumətdir. Alman modelindən fərqli olaraq, yapon modelində bankların nümayəndələri yalnız böhran şəraitində direktorlar şurasına daxil olurlar. Böhran şəraitində Yaponiya hökuməti də öz səlahiyyətli nümayəndələrini direktorlar şurasına daxil edir və birlikdə böhrandan çıxmaq yollarını müəyyən edirlər. Yapon korporasiyalarında direktorlar şurası əsasən daxili direktorlardan, yeni «insayderlərdən» ibarət olur.

Beləliklə, korporativ idarəetmə sisteminin dünya təcrübəsinin tədqiqini yekunlaşdıraraq qeyd etmək istəyirəm ki, müxtəlif modellərin mövcudluğu bu və

ya digər ölkənin iqtisadi siyasətinin formalaşmasındakı fərqlərlə izah olunur. Korporativ idarəetmənin öyrənilən modelləri onların formalaşdığı ölkələrin hüdudlarından kənarlarada yayılmışdır. Korporativ idarəetmənin bu və ya digər modelinin yayılmasını şərtləndirən amillərdən biri modelin formalaşdığı ölkənin dünya iqtisadiyyatına geosiyasi təsiridir.

Korporativ idarəetmə modellərinin müqayisəli xarakteristikası

Cədvəl 2.4

MODELİN XARAKTERİSTİKASI	İNGİLİS- AMERİKAN MODELİ	ALMAN MODELİ	YAPON MODELİ
Sosial dəyərlər sistemi	Fərdiyyətçilik və seçim azadlığı	qarşılıqlı sosial əlaqə və həmrəylik	qarşılıqlı əlaqə və etibar
Əmək kollektivlərinin rolu	passiv	aktiv	aktiv şərikli
Əsas maliyyələşdirmə üsulu	fond bazarı	banklar	hakimiyyət strukturlarına yaxınlıq hesabına
İnformasiya asimmetriyası	menecment	menecment, yerli bank	əsas bank
İnvestisiya qoyuluşlarının	qısamüddətli	uzunmüddətli	uzunmüddətli
Kapitalın dəyəri	yüksək	orta	aşağı
Kapital bazarı	yüksək likvidli	likvid	nisbətən likvid
Böyük biznesdə müəssisələrin növləri	korporasiya, kompaniya	holding	Maliyyə-sənaye qrupu
İnvestisiyaların növləri	radikal	mürəkkəb	inkremental
Menecerlərin əmək haqqı	yüksək	orta	aşağı
Səhmdar kapitalın quruluşu	dispers	kifayət qədər təmərküzləşmiş	təmərküzləşmiş

Bəhs olunan korporativ idarəetmə modellərindən hansının daha səmərəli olmasına dair fikirləri mübahisəli hesab edirəm. Çünki son nəticədə korporativ idarəetmə modelinin səmərəliliyi tətbiq olunduğu ölkənin iqtisadiyyatının səmərəliliyi ilə müəyyən edilir. Əlbəttə, bu meyara əsasən hər-hansı bir ölkəni

obyektiv olaraq seçmək və qiymətləndirmək kifayət qədər çətinidir. Bundan əlavə, korporativ idarəetmənin sadalanan modelləri biri-birini istisna etmir və hər birinin müəyyən üstünlükləri vardır. Bəzi iqtisadçıların qeyd etdiyi kimi, son vaxtlar dünyanın aparıcı ölkələrinin iqtisadi modellərinin yaxınlaşması prosesi də müşahidə olunur. Bu ona dəlalət edir ki, modellərdən heç biri mütləq üstünlüyə malik deyil.

III FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MÜASİR MENECMENTİN VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİNİN TƏDQIQININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1 Menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin inkişafını tənzimləyən hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsi

Respublikada korporativ idarəetməyə peşəkar səviyyədə yiyələnmək və ondan maksimum faydalanmaq üçün bu problemin nəzəri aspektlərini araşdırmaq işin ancaq ilk mərhələsi hesab oluna bilər. Bu nəzəri müddələrin dünya təcrübəsində tətbiqindən irəli gələn reallıqları və xüsusiyyətləri də üzə çıxarmaq və nəzərə almaq şübhəsiz çox vacibdir. Ona görə də tədqiqatın növbəti mərhələsində müxtəlif xarici ölkələrdə korporativ idarəetmə sisteminin qurulmasındakı prinsiplər fərqləri aşkar etməyi, bu sistemlərdə istifadə edilən korporativ idarəetmə mexanizmlərini nəzərdən keçirməyi, Azərbaycan Respublikasında korporativ idarəetmə prinsiplərinin təşəkkülünü öyrənməyi məqsədəuyğun hesab edirəm. Korporativ idarəetmə sahəsində dünya təcrübəsinə dair xarici ədəbiyyat və informasiya mənbələrinin təhlili göstərir ki, korporasiyalar iri biznesin təşkilinin üstün formalarından biridir. Bu əsasən ondan irəli gəlir ki, məhz müasir iqtisadi əməkdaşlığın tələbləri, dünyada inteqrasiya və qloballaşma meyillərinə daha tam cavab verən idarəetmə korporativ idarəetmədir. Bu prosesin həddlərində dövlət yox, transmilli korporasiyalar vahid iqtisadi məkanın başlıca təsərrüfat subyektləri rolunda çıxış edirlər.

Korporasiyaların dünya iqtisadiyyatının inkişafına təsiri kifayət qədər böyükdür. Aparılan tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, dünyada 40 mindən çox transmilli korporasiya (TMK) mövcuddur ki, bunlar da xaricdə fəaliyyət göstərən 250 min törəmə müəssisələrə nəzarət edir. Burada 73 mln. əməkdaş, yəni kənd təsərrüfatı istisna edilməklə dünyada işləyənlərin hər on nəfərindən biri çalışır. Dünyanın 100 iri korporasiyasının aktivlərinin 40%-dən çoxu əsas korporasiyanın qeydə alındığı ölkədən kənarında yerləşmişdir. Dünyanın ümumi məhsulunun 30%-dən çoxu transmilli korporasiyalara məxsusdur. Bu korporasiyaların illik

dövriyyəsi 7 trln. dollara yaxın təşkil edir ki, bu da beynəlxalq ixracın həcmindən 1,5 dəfə çoxdur [39 s. 22-30].

Dünya Ümumi Daxili Məhsulunda TMK-nın payı son 30 ildə 17%-dən 30%-ə qalxmış, əsrin son 25 ili ərzində transmilli korporasiyaların sayı 5 dəfədən çox artmışdır. 500 ən güclü transmilli korporasiya bütün elektron və kimya məhsullarının 80%-ni, dərman preparatlarının 95%-ni, maşınqayırma məhsullarının 76%-ni satır, onlardan 85-i bütün xarici investisiyaların 70%-nə nəzarət edir. 100 ən iri transmilli korporasiya özlərinin xarici filiallarının vasitəsilə demək olar ki, 2 trln. dollar aktivlərə malikdirlər. Beləliklə, ekspert qiymətləndirilməsinə görə onlar qlobal xarici aktivlərin 1/5-nə nəzarət edirlər [27 s. 66].

Korporasiyaların transmillilik indeksini hesablamaq üçün investisiyalar, məşğulluq, ETTKİ-nin həcmi göstəricilərindən də istifadə etmək olar. Belə ki, birbaşa xarici investisiyalar və ümumi daxili məhsul nisbətinin dinamikasının təhlili göstərir ki, sənaye cəhətcə inkişaf etmiş ölkələrdə bütövlükdə bu nisbət 1980-1995-ci illərdə 6%-dən 11,5%-ə qədər yüksəlmişdir., Avropa birliyi ölkələrində müvafiq olaraq 6,3%-dən 14,6%-ə (ən yüksək göstərici Böyük Britaniyaya məxsusdur: bu 1995-ci ildə 27,4% təşkil etmişdir), ABŞ-da 8,1%-dən 9,8%-ə, Yaponiyada isə 1,8%-dən 6% qədər yüksəlmişdir. Ayrı-ayrı korporasiyalar üzrə bu göstəricilərin həcmi daha böyükdür. Belə ki, Belçika, Hollandiya və İsveçrə transmilli korporasiyalarının kapital qoyuluşunun 2/3 hissəsi demək olar ki, xaricə yönəldilmişdir. Royal Dutch Shell və Philips korporasiyaları üçün xarici investisiyalar daxili investisiyaların 70%-ni, ABŞ konserni Exxon üçün 80%, IBM üçün 50% təşkil etmişdir [27 s. 72].

ABŞ-da direktorlar şurası qanunvericiliyə müvafiq olaraq unitardır. Bura həm menecerlər, həm də «autsayderlər» daxildir. Direktorlar şurasının fəaliyyətində onların funksiyalarında qanunvericiliklə fərq qoyulmur. Bu məsələ korporasiya sahibkarlarının səlahiyyətindədir. Direktorlar şurasının əksəriyyətini müstəqil direktorlar təşkil edir. Məsələn, 12 nəfər olan adi tərkibdə onların sayı 9 nəfər təşkil edir.

Korporasiyaların əksəriyyətində tətbiq olunan direktorlar şurasının bu formalaşma sistemi aşağıdakı nəticələri çıxarmağa imkan verir;

1. Menecerlər və kənar direktorlar unitar şura çərçivəsində birlikdə məsuliyyət daşıdıqları və işlədikləri üçün qəbul edilən qərarların icrası zamanı münaqişələri həll etmək və qarşıdurmadan qaçmaq mümkün olur.

2. Bu səbəbdən, hətta müstəqil direktorların çoxluq təşkil etməsinə baxmayaraq, hesab olunurki, direktorlar şurasında korporasiya menecerlərinin təsir dairəsi daha böyükdür.

Bu, aşağıdakı 3 səbəbə görə baş verir :

Birincisi, xarici direktorlar bir tərəfdən qərar qəbul edir və korporasiya rəhbərliyi həyata keçirir, digər tərəfdən özləri də bu prosesə nəzarət edirlər. Bu cür özünə nəzarət isə məsuliyyəti azaltmaya bilməz.

İkincisi, korporasiyanın baş müdiri (idarə edəni) direktorlar şurasında sədrlik edərək, həm də onun fəaliyyətinə nəzarət edir.

Üçüncüsü, ABŞ-da belə bir təcrübə təsbit olunmuşdur ki, direktorlar şurası menecerləri deyil, menecerlər direktorlar şurasını seçir.

ABŞ-da DŞ-nın işinin belə təşkilinin öz məntiqi əsası vardır. Ölkə korporasiyalarının sahibkarları özlərini investorlar kimi aparırlar. Buna görə də səsvermə vasitəsilə qərarların qəbul edilməsinə yox, fond bazarında səhmlərin satılması vasitəsilə qərar qəbul etməyə üstünlük verirlər. Korporasiyanın menecmentinin fəaliyyətindən narazılıq olduğu hallarda sahibkarlar sadəcə olaraq öz səhmlərini fond birjasında satırlar. ABŞ-dakı korporativ idarəetmə sistemində korporativ nəzarət bazarının aparıcı rolu aşağıdakı amillərin təsiri ilə əlaqədardır. Əvvəla, ABŞ-ın fond bazarının kifayət qədər yaxşı inkişaf etməsi ilə bağlıdır. Bu bazar sahibkarlara öz səhmlərini sərbəst satmaq imkanı verir, ikincisi, ABŞ korporasiyalarına səhmlərinin daha çox səpələnməsi ilə bağlıdır. Bu, bir çox korporasiyaların sahibkarlarına menecerlərə nəzarət etmək üçün kifayət edən səhm zərfinin olmamağına gətirib çıxarır. ABŞ-ın korporativ nəzarət bazarında aşağıdakılarla xarakterizə olunur [30 s. 347]:

1. Sərt udulmaların çoxluğu ilə (50% yaxın);
2. Fond bazannda təmsil olunan korporasiyaların sayının çox olması ilə (6 mindən çoxdur) ;
3. Fond bazarının daha çox kapitallaşması ilə (əqdlərin ümumi sayının çoxluğu ilə).

Beləliklə, ABŞ-da korporativ idarəetmə sisteminin tədqiqi bizə belə bir nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, bu modeldə menecerlərə nəzarətin ən vacib mexanizmləri aşağıdakılardır:

1. Menecerlərin mükafatlandırılması.
2. Fond bazarı tərəfindən nəzarət.

Dünya iqtisadiyyatında ABŞ-ın aparıcı roluna baxmayaraq, digər ölkələrin xeyli ciddi fərqlərə malik olan korporativ idarəetmə modelləri də müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərir.

Bunu Yaponiya və Almaniya kimi dünyanın aparıcı ölkələrinin iqtisadiyyatı nümayiş etdirir. Korporativ idarəetmənin yapon modeli II Dünya müharibəsindən sonra ABŞ-ın siyasətinin təsiri altında formalaşsa da, yapon iqtisadiyyatının mentaliteti korporativ idarəetməyə ciddi düzəlişlər etmişdir. Bu gün korporativ idarəetmənin yapon sistemi, alman sisteminə daha yaxındır və ingilis-amerika modelindən bəzi fərqli cəhətlərə malikdir.

İngilis - amerikan modelinin əksinə olaraq, alman və yapon iqtisadiyyatı üçün «təmərküzləşmiş kapital - menecerlərin nəzarəti», «təmərküzləşmiş kapital - sahibkarların nəzarəti» korporativ idarəetmə modelləri xarakterikdir.

Alman modelinə gəldikdə isə qeyd etmək istərdim ki, korporativ nəzarət bazarı ingilis- amerikan modelindəki qədər rol oynamır. Bu aşağıdakı səbəblərdən irəli gəlir;

Birincisi, alman iqtisadiyyatının güclü olmasına baxmayaraq, burada yalnız 600 korporasiya mövcuddur, bunların isə 1/5-i London fond birjasının siyahısına (listinqinə) daxil edilmişdir. Yalnız onların 1/10-i ABŞ-da kotirovka olunur [66s. 50].

İkincisi, alman modelində səhmdar kapital korporasiyaların əsas fond mənbəyi deyil, əksər hallarda korporasiyalar bank maliyyələşməsindən istifadə edirlər.

Üçüncüsü, korporasiyalar səhmlər üzrə səs hüququnu məhdudlaşdırma bilər. Həmçinin səhmdar kapitalda bankların payı satılmır və müşahidə şurasında korporasiya işçilərinin sayı çoxdur. Bütün bunlar nəzarət səhm zərfinin alınmasının cəlbədiciliyini azaldır.

Bu səbəblərə görə korporativ idarəetmənin alman modelində korporasiyalar ingilis-amerikan korporasiyalarından fərqli olaraq, fond bazarının fəaliyyətinə xeyli az maraq göstərilir. Beləliklə, alman modelində müstəqil direktorlardan ibarət olan müşahidə şurası investorların mənafeələrinin müdafiəsinin başlıca vasitəsi kimi çıxış edir. Korporativ idarəetmənin alman modelində müşahidə şurasının hamı tərəfindən tanınan vəzifəsi icra şurası üzvlərinin seçilməsi və lazım gəldikdə onların azad edilməsindən ibarətdir. Bundan başqa müşahidə şurası balans hesabatının, iri kapital qoyuluşlarının, dividend səviyyəsinin təsdiq olunması məsələlərinə və s. cavab verir. Şuranın strukturu əsasən korporasiyanın nizamnaməsi ilə yox, Almaniyanın qanunvericiliyi ilə müəyyən edilir. Ənənəvi olaraq müşahidə şurasının tərkibində sahibkarlar, işçilər və digər iştirakçılar yer tuturlar. Əgər işçilərinin sayı 500-dən çox olarsa, korporasiyanın müşahidə şurasında onların nümayəndəliyi nəzərdə tutulur. Korporasiya böyük olduqca müşahidə şurasının tərkibində onlara bir o qədər çox yer verilir. Direktorlar şurasının üzvləri arasında çox vaxt bankların, iri tədarükçülərin, nadir hallarda istehlakçıların və ictimai təşkilatların səlahiyyətli nümayəndələri də iştirak edirlər. İri müəssisələrdə, adətən, sahibkarlar müşahidə şurasının (cəmi 20 nəfər olur) 30%-ni, işçilər 50%-ni, digər iştirakçılar - 20% təşkil edirlər.

Korporativ idarəetmə çərçivəsində nəzarətin əsas vasitəsi olan müşahidə şurasının belə tərkibi, korporativ idarəetmə sistemində daxil edilən investorlar dairəsini səciyyələndirir. Məhz korporativ idarəetmənin alman modelində yalnız maliyyə investorlarının (sahibkarlar, banklar, kreditorlar və digərləri) yox, həm də qeyri-maliyyə investorlarının da (qulluqçular, tədarükçülər, ictimai təşkilatlar)

mənafeləri öz əksini tapmışdır. Faktiki olaraq çox vaxt sahibkarların maraqları korporasiyanın digər iştirakçılarının maraqlarına toxunur.

Alman modelində direktorlar şurasının fəaliyyətinin aparılan təhlili ehtimal etməyə imkan verir ki, direktorlar şurasında nümayəndəliklər sisteminin başlıca vəzifəsi hər hansı bir investorlar qrupunun mənafeyini müdafiə etmək yox, korporasiyanın bütün iştirakçılarının ümumi məqsədinin tanınmasından və korporasiyanın rəqabət qabiliyyətini qoruyub saxlamaqdan ibarətdir.

Adətən, ümumi mənafeyin xüsusi mənafedən üstünlük təşkil etməsi mənfəətin maksimallaşdırılması məqsədini ikinci plana keçirir. Buna görə də, korporasiyanın fəaliyyətinin qısa müddətli nəticələrinə az diqqət yetirilir. Dividendlərin səviyyəsi həlledici rol oynamır, mənfəət isə sanki həyatın məqsədi kimi yox, həyat üçün lazım olan hava kimi qəbul edilir.

Korporativ idarəetmə sistemində korporativ nəzarət bazarının ciddi rolunun olmamağı, fond bazarında menecerlərin mükafatlandırılmasının korporasiyanın səhmlərinin bazar qiyməti ilə bağlı olmamağı ilə izah edilir. Menecerlərin mükafatlandırılmasında opsiyonların yoxluğu, Almaniyada vergi tutmanın xüsusiyyəti ilə izah edilir. Buna görə də menecerlərin pulla mükafatlandırılmasının əsasən 2/3 hissəsi maaşdan ibarətdir. Digər hissəsi isə mənfəətdən pay şəklində və digər ödəmələr hesabına formalaşır.

Alman modelində korporativ münasibətlərin əsas iştirakçılarından və nəzarətedici institutlardan biri banklardır. Korporasiya və banklar arasında qarşılıqlı və sıx əlaqələr mövcuddur. Bu aşağıdakılarla izah olunur:

1. Banklar korporasiyanın sahibkarları rolunda çıxış edir və məhdud səhm zərfinə malikdirlər (hazırda Almaniyada banklar səhmdar kapitalının 5%-nə malikdir);
2. Banklar korporasiyanın kreditorları kimi çıxış edirlər;
3. Banklar korporasiyaların səhmlərini buraxırlar;
4. Banklar fərdi investorların etibarnamələri vasitəsilə korporasiyanın idarə edilməsində onların əvəzinə iştirak edirlər.

Yuxarıda göstərilənlərə (üçüncü bənd istisna olmaqla) müvafiq olaraq hər bir halda banklar müşahidə şurasında yerlər qazanır. 1998-ci ilin məlumatlarına görə, 9 ən iri bankın nümayəndələri 100 ən iri korporasiyalardan 96-nın müşahidə şurasında iştirak etmişlər. Birlikdə götürüldükdə banklar səhmdarların iclaslarında bütün səsərin 4/5 hissəsindən çoxunu təmsil edir (nəzərə almaq lazımdır ki, fərdi sahibkarların yalnız 3%-i səsvermə ilə bağlı banklara göstərişlər vermək səlahiyyətinə malikdirlər) [39 s. 40].

Beləliklə, alman korporasiyalarının əksəriyyətində (xüsusilə səhmdar kapitalın xeyli dağınıqlığı şəraitində) banklar müşahidə şurasının tərkibini (işçilər istisna olmaqla) müəyyən edə bilir və hər hansı qərarın qəbul edilməsini dayandıra bilir.

Korporativ idarəetmənin yapon modelinin alman modeli ilə oxşar cəhətləri vardır, lakin o, həmçinin ciddi fərqlərə də malikdir.

Yaponiyada sənaye kompleksi 6 iri eyni həcmli korporasiyadan- «Mitsubishi», «Mitsui», «Sumitomo», «Daishi Kangin», «Fue», «Sanwa» ibarətdir. Onların məcmu illik satış həcmi ümumi milli məhsulun 14-15%-ni, yaxud 500 mlrd, dollar təşkil edir.

Bəzi rəylərə görə korporasiyalar Yaponiyanın sənaye aktivlərinin 75%-nə nəzarət edir. Korporasiyaların ticarətlə məşğul olan müəssisələrinin payına idxal-ixrac əməliyyatlarının yarısından çoxu düşür. Ayrı-ayrı malların ixracında onların payı 90%-ə çatır. Korporasiyaları kommersiya və trast bankları ölkənin bütün bank sisteminin 40%-nə, sığorta şirkətləri isə bütün sığorta kapitalının 55%-nə nəzarət edir [27 s. 66].

Belə bir cəhəti də qeyd etməyə dəyər ki, hazırda müxtəlif modellərin elementlərinin kombinə edilməsi yolu ilə keçid iqtisadiyyatını yaşayan ölkələrdə korporativ idarəetmə sistemi formalaşır. Lakin bu da ideal hesab oluna bilməz. Müasir dünya iqtisad elminin inkişaf meyilləri alternativ olmayan modellərin, prinsiplərin, inkişaf yollarının müəyyənələşməsinə üstünlük verir. Bu, təbii qəbul olunmalıdır. Məsələ ondadır ki, hər hansı inkişaf etmiş bir ölkənin modelini və ümumiyyətlə, inkişaf təcrübəsini tam şəkildə qəbul etmək, həmin ölkənin

problemləri ilə üzləşmək deməkdir. Belə problemlər isə heç də az deyildir. Bu mənada yeni inkişaf yoluna qədəm qoymuş ölkələrdə tamamilə yeni prinsiplər üzərində qurulan modellər, o cümlədən korporativ idarəetmə sistemləri yarana və istifadə oluna bilər.

Ölkəmizin əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu sektorunda məcəlləsini və səlahiyyətli institutların inkişafını 90-cı illərin II yarısının cavablarına əsasən heç də ürəyəyatan saymaq düzgün deyil. Ölkəmiz bu sektorda aparıcı olan dövlətlərdən nəzərə çarpacaq dərəcədə passiv idi. Avropa Yenidənqurma və Tərəqqi Bankının sinifləndirməsinə əsasən bu sektorda aparıcı rol oynayan dövlətlərə Polşa, Sloveniya, Macarıstan, Xorvatiya, Makedoniya, Çexiya və Slovakiya daxil edilirdi. Ancaq əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu sektorunda məcəllənin səmərəliliyinə görə ölkəmiz yenə müəyyən perioddan keçən dövlətlərdən çox ciddi şəkildə passiv idi. Təcrübəçilərin dəyərləndirməsinə əsasən Azərbaycan Respublikası «2», aparıcılar isə «4» qiyməti almışdır. Bu sinifləndirməyə görə ölkəmiz keçid iqtisadiyyatlı müəyyən perioddan keçən dövlətlər içərisində orta mövqelərdən birini tutmuşdu. Təbii ki, müəyyən perioddan keçən ölkələr cərgəsində elə biri yoxdur ki, onu əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu sektorunda məcəllənin «çox yüksək tərəqqi» etdiyi dövlət kimi dəyərləndirmək olsun. Müəyyən perioddan keçən ölkələrin əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu sektorunda qanunvericiliyi hələdə özünün formalaşma mərhələsindədir.

Azərbaycanda 1994-cü il iyul ayının 12-də təsdiq edilmiş «Səhmdar cəmiyyətləri haqqında» nizamnaməni 90-cı ilin yarısı üçün çox qabaqcıl bir nizamnamə adlandırmaq olardı. Sözügedən nizamnamədə xeyli dövlətlər hesabına təsdiq edilmiş milli əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu standartları öz əksini tapmışdır.

Yenə də, vurğulamaq istəyirik ki, «Səhmdar cəmiyyətləri barəsində» nizamnamə səhmdarların səlahiyyətlərinin qorunması fərqli vasitələrini və menecerlərin öhdəliyini nəzərimizə çatdırmaq istəyir. Sözügedən nizamnamə tam olaraq fərqliməşğuliyyətlərin məntiqə müvafiq balansının həyata keçirilməsinə şərait yaradır.

1994-2000-ci illəri əhatə edən dövr ölkəmizdə təsərrüfat əlaqələrinin dərinədən dəyişdirilməsi ilə təsvir edilir. 70 ildir ki, fəaliyyət göstərən dövlət əmlakının yerini korporativ əmlak tutdu.

2000-ci il may ayının 17-də «Dövlət mülkünün şəxsiləşdirilməsi barəsində» təzə nizamnamə təsdiq edilmişdir. Üç fəsil və otuz maddədən təşkil edilən bu nizamnamədə əməkdaşlıq əsasında idarə üsulunu tərəqqi etdirmək üçün ciddi məsələlər özünü göstərmişdir.

Əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu sektorunda ölkəmizdə təşəkkül etmiş modern hüquqi bazarın keçmişinə baxaq:

- «Xarici investisiyaların müdafiəsi barəsində» nizamnamə (15 yanvar 1992-ci il);
- «Valyuta nizamlanması barəsində» nizamnamə (21 oktyabr 1994-cü il);
- «İnvestisiya fəaliyyəti haqqında» nizamnamə (13 yanvar 1995-ci il);
- «Azərbaycanda 1995-1998-ci illər ərzində dövlət əmlakının şəxsiləşdirilməsinin Dövlət Proqramının» qəbulu barəsində nizamnamə (29 sentyabr 1995-ci il);
- Azərbaycanın Dövlət Mülk Komitəsi haqqında əsasnamə (12 fevral 1996-cı il);
- «Kiçik dövlət müəssisələrinin (obyektlərinin) özəlləşdirilməsi və səhmlərin satılması əsasında ödənişli hərracların təşkili haqqında» əsasnamə (25 mart 1996-cı il);
- «Dövlət şirkətlərinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevriliş etməsi üsulları haqqında» qanun (29 noyabr 1996-cı il);
- 1997-ci il mart ayının 1 -dən dövlət şəxsiləşdirmə hissələrinin ölkə sakinlərinə paylanması başlanmışdır.
- Azərbaycan dövlət başçısının «Dövlət əmlakının şəxsiləşdirilməsi zamanı əmələ gələn açıq tipli səhmdar cəmiyyətlərinin səhmlərinin buraxılması və qeydiyyatı barəsində» qanunun imzalanması barədə sərəncam (19 may 1998-ci il) ;
- «Sənədlər haqqında» nizamnamə (14 iyun 1998-ci il);

- Azərbaycan dövlət başçısının «Azərbaycan Respublikasında dövlət mülkünün reystrinin əmələ gətirilməsi haqqında» sərəncamı (20 iyul 1998-ci il);
- Azərbaycan dövlət başçısının «Azərbaycan dövlət başçısı yanında sənədlər üzrə Dövlət Komitəsinin qurulması haqqında» fərmanı (26 iyul 1999-cu il);
- Azərbaycanın Mülki Məcəlləsi təsdiq edilmişdir, «Səhmdar cəmiyyətləri haqqında» qanun silinərək bu qanunvericiliyə daxil edilmiş və müddəalarına bir çox dəyişikliklər edilmişdir (28 dekabr 1999-cu il).
- Mülki qanunvericilik 2000-ci il yanvarın 1-dən fəaliyyət göstərmişdir.
- Azərbaycan dövlət başçısı yanında sənədlər üzrə Dövlət Komitəsinin investorların səlahiyyətlərinin müdafiəsi və sənədlər bazarına monitorinq üçün xüsusi və normativ protokollar təsdiq edilmişdir.

Əlavə olaraq bu sırada İqtisadi inkişaf Nazirliyinin və s. normativ protokolları da mövcuddur. MDB ölkələrinin hər birində olduğu kimi Azərbaycanda da depozitar sistemin yaradılmasının təşəbbüskarı dövlət olmuşdur. İlk dəfə depozitar anlayışı öz mövqeyini Azərbaycan Respublikasında 1995-1998-ci illərdə dövlət mülkünün şəxsiləşdirilməsi proqramında tapmışdır. Elə oradaca Milli Depozitar idarə üsulu termini yaradılmışdır. Dövlət proqramına görə Milli Depozitar idarə üsulu sənədləri saxlamaq, sənədlərin nağd və nağdsız sirkulyasiyasını həyata keçirmək, səhmdarların reystrini aparmaq, sənədlərin sahiblərini və alqı-satqı sazişlərini yazmaq və başqa servisləri təmin etmək məqsədi ilə qurulmuşdur. Əvvəllər Milli Depozitar idarə üsulunun gördüyü işləri nizamlayan normativ-hüquqi mənbə bir sözlə desək mövcud deyildi. Belə ki, sənədlərin saxlanması, sirkulyasiyasını, səhmdar cəmiyyətlərinin səhmdarlarının reystrinin aparılmasını, alqı-satqı sazişlərinin qeydiyyatını hüquqi profildə yerinə yetirmək mümkün deyildi. Milli Depozitar sisteminin yaradılması və onun fəaliyyətinin tənzimlənməsi məqsədilə 1997-ci il may ayının 14-də Azərbaycan Respublikasına Prezidentinin fərmanı ilə «Milli Depozitar sistemi haqqında» və «Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi nəticəsində yaranan səhmdar cəmiyyətlərinin səhmdarlarının reystrinin aparılması qaydası haqqında» əsasnamələr təsdiq edilmişdir. «Milli Depozitar sistemi haqqında» əsasnaməyə əsasən Milli Depozitar

Mərkəzinin yaradılması nəzərdə tutulmuşdu. Bu əsasnaməyə görə Milli Depozitar Mərkəzi dövlət təşkilatıdır və Milli Depozitar sisteminin tərkib hissəsidir. O bilavasitə depozitar fəaliyyəti ilə, depozitar sistemə aid olan depozitlərin uçotunun aparılması ilə məşğul olmalı idi.

1998-ci il sentyabr ayının 18-də qapalı səhmdar cəmiyyəti şəklində Milli Depozitar Mərkəzi öz fəaliyyətinə başladı. Onun təsisçisi və bütün səhmlərinin sahibi kimi Dövlət Əmlak Komitəsi çıxış edirdi.

1997-ci ildə Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi yaradıldıqdan sonra Milli Depozitar Mərkəzinin səhmlərinin sahibi hüququ Sənədlər üzrə Dövlət Komitəsinə keçdi. Sənədlər üzrə Dövlət Komitəsi fəaliyyətə başladığı andan qiymətli kağızlar bazarının inkişafına mühüm təkan verildi. Qısa müddət ərzində qiymətli kağızlar bazarını tənzimləyən 60-a yaxın normativ hüquqi aktlar qəbul olundu və qiymətli kağızlar bazarının inkişafına yönəldilmiş proqram işlənilib hazırlandı. Bundan sonra peşəkar iştirakçıların fəaliyyətinin lisenziyalaşdırılması prosesi start götürdü. İlk depozitar və qeydiyyat aparan təşkilatlar yarandı. Eyni zamanda Bakı Fond Birjası yaradıldı və fəaliyyətə başladı. Bütün bunlar Azərbaycanda formalaşmağa başlayan korporativ idarəetmənin sürətli inkişafına şərait yaratdı.

Azərbaycanda səhmdarların səlahiyyətlərinin pozulmasına təkan verən en geniş yayılmış korporativ davranışlar aşağıdakılardan təşkil edilmişdir:

- səhmlərin əlavə emissiyası və onların qapalı səhmdar dairəsi arasında bölüşdürülməsi;
- yenidənqurma tədbirləri vasitəsilə səhmdar cəmiyyətlərinin aktivlərinin səpələnməsi və ləğv edilməsi;
- affilə edilmiş kəslər, qruplar hesabına səhm məktublarının səpələnməsi və monitoring səhm məktubunu öz əllərinə keçirmələri;
- səhmdar kapitalının məbləğindən çox olan əlavə emissiyanın həyata keçirilməsi və mövcud səhmdarlara təzə emissiya səhmlərim qazanmaqda önəmin verilməməyi;

- kiçik səhmdarların nisbətən ləğv edilməsi üçün səhmlərin birləşdirilməsinin təmin olunması.

Qeyd etmək istəyirəm ki, özəlləşdirmənin həyata keçirilməsi proseduru ölkədə formalaşan korporativ idarəetmə modelini müəyyənləşdirir. Azərbaycanda formalaşmaqda olan korporativ idarəetmə modeli alman modelinə daha meyllidir. Bütövlükdə korporativ idarəetmə sahəsində mövcud qanunvericilik formalaşma mərhələsindədir və onu inkişaf etdirmək zərurəti vardır. Burada həm mövcud qanunların təkmilləşdirilməsi, həm də yeni qanunların qəbul edilməsi nəzərdə tutulur. Müasir mərhələdə korporativ idarəetmə sahəsində qanunvericiliyin yeniləşdirilməsinə hüququn müxtəlif sahələrinin (inzibati, mülki, mülki prosessual, cinayət və cinayət prosessual) normalarına uyğunlaşdırılmasına sistemli yanaşma tələb olunur. Eyni zamanda səhmdar cəmiyyətlərinin fəaliyyətinin ümumi hüquqi mühiti və hüquqi aktların sistemləşdirilməsi (qiymətli kağızlar bazarı haqqında, müflisləşmə, investorların müdafiəsi, investisiya fondları, banklar haqqında qanunlar) və s. çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Ən çox, «Mülki Məcəllə»də, «Sənədlər bazarı haqqında», «Mühasibat uçotu haqqında» və s. nizamnamələrdə əsas yeniliklər edilməsinə tələbat vardır. Digər tərəfdən yeni qanunvericilik protokollarının işləmə avadanlığı korporativ əlaqələrin iştirakçılarının böyük qisminin bu işə hazır olmamağı ilə qarşılaşır.

Əməkdaşlıq əsasında idarə üsulu təşəkkül etməsi və tərəqqisi ilə əlaqədar bütün işlər korporasiyaların özlərinin üzərinə düşür. Nəticədə, hər bir korporasiya korporativ hüquq normalarına ciddi formada əməl etməlidir. Bunun üçün isə aşağıdakı təxirəsalınmaz məsələlərə nəzər yetirmək lazımdır:

- həm korporasiya rəhbərləri, həm də korporasiyanın səhmdarları tərəfindən Azərbaycanda korporativ hüququnun mahiyyətini və imkanlarını dərinlən dərk etmək;
- əməkdaşlıq əsasında idarə üsulunun fəaliyyətini nizamlayan normativ protokollar məcmusunu qəbul etmək;

- korporasiyaların marağında olan ölkəmizin cari qanunvericiliyinin həmişəlik monitorinqini təşkil etmək;

- kiçik səhmdarların korporasiyanın idarə edilməsinə cəzb edilməsini təşkil etmək;

Müasir iri biznesin ziddiyyətlərinin həlli üsullarından olan holdinq quruluşu korporativ əlaqələrin iştirakçılarının dairəsinin böyüməsinə və onlar arasında hərəkətlərin yekdillik səviyyəsinin stabilliyinin zəruriliyinə şərait yaradır. Buna görə holdinq quruluşlarının yaranması və inkişafı üçün hüquqi təminat tezliklə həyata keçirilməlidir. Çox vaxt holdinqlərin əmələ gəlməsini dövlət fəal olaraq həvəsləndirməlidir və onların fəaliyyətini izləyərək tənzimləməlidir. Dövlətin bu sektorda tərpənməz və səmərəli siyasətinə zəmanət verən geniş qanunvericilik bazasının olması şərtə çevrilməlidir. Bunu dünyanın lider dövlətlərinin praktiki fəaliyyəti göstərir.

Cədvəl 3.1-də keçid iqtisadiyyatlı dövlətlərdə və Azərbaycanda hüquq tətbiqini göstərən amillərin dəyərləndirilməsi verilmişdir . Cədvəldə qiymətlər üç ballı şkala ilə göstərilir. 1 qiyməti o deməkdir ki, nəzərdən keçirilən problem yoxdur, 2–tədricən zəif problem mövcuddur, 3-problem çox kəskindir. Cədvəldə göstərilənləri ətraflı nəzərdən keçirək. Borclu olan tərəfdən maneələr: borclunun məhkəmə araşdırmalarını iddiaçıya ziyan vurmaq üçün gecikdirmək, ləngitmək və ona maneələr yaratmaq imkanının olması. Digər yandan məbləğ təyin edilərkən borclunun qanunla həyata keçirilən hüquqları nəzərə alınmamışdır.

İmtiyazlı kreditorlar; kreditorların öz istəklərinin təmin olunmasına təsir göstərə bilməsi imkanının olması. Kreditorlar hesabına nəzarət: kreditorların hüquq tətbiqi üsulunun seçilməsinə effekt göstərmək və monitorinq imkanının olması. Praktiki təcrübə: nəzərdən keçirilən ölkədə mövcud hüquq tətbiqi təcrübəsinin ümumi səviyyəsi. Korrupsiya: hüquq tətbiqi prosesində korrupsiyanın məhkəmə idarələrinə təsiri.

Keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə hüquq tətbiqini xarakterizə edən amillərin qiymətləndirilməsi

Cədvəl 3.1

Ölkə	Proses							Təsir dairəsi					
	Borclu tərəfindən manevə	İmtiyazlı kreditorlar	Kreditorlar tərəfindən nəzarət	Praktiki təcridə	Korrupsiya	İnstitutlar	Təminat	Müflisləşmə üsulu	Tənzim	İnventarizasiya	Daşınmaz əmlak	Debitor borcları	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Azərbaycan	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
Albaniya	1	2	1	3	3	3	2	1	2	1	3	1	
Belarus	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	
Bolqarıstan	3	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	
Bosniya və Herseqovina	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	
Estoniya	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	
Ermənistan	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	
Özbəkistan	3	3	2	3	3	3	1	2	3	1	3	1	
Qazaxstan	3	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	
Qırğızstan	3	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	
Gürcüstan	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	
Latviya	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	
Litva	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
Makedoniya	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	
Macarıstan	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	
Moldova	1	2	1	3	3	3	1	2	2	1	1	2	
Polşa	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	
Rumıniya	1	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	
Rusiya	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	
Serbiya və Cernoqoriya	3	1	3	1	2	3	3	2	1	3	3	1	
Slovakiya	2	1	1	3	1	2	1	3	3	1	1	1	
Sloveniya	3	3	1	2	1	3	3	2	3	2	3	2	
Türkmənistan	2	3	3	2	-	-	1	2	3	2	2	3	
Ukrayna	3	1	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2	
Xorvatiya	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	2	2	
Çexiya	1	1	3	2	1	1	3	3	3	3	2	1	

Mənbə: “Neft-qaz çıxarma sənayesində korporativ idarəetmənin təşkili”, Məmmədov A.Ş

İnstitutlar: hüquq tətbiqi prosesinə lazımi köməklik göstərmək nöqteyi-nəzərindən məhkəmə və digər institutların etibarlılığı.

Təminatmə: sonralar əldə edilmiş aktivlərin ümumi siyahıya daxil edilməsinə və dəyişdirilməsinə maneələr yaratmaq imkanının olması.

Müflisləşmə üsulu: borclunun borcu ödəyə bilməməsinin hüquq tətbiqi prosesinə təsiri. Müflisləşmə zamanı kreditorların təsnifatı: borclunun müflisləşməsi zamanı kreditorların tələblərinin yerinə yetirilməsinin ardıcılığı.

İnventarizasiya: inventarizasiyaya aid olan hüquq tətbiqi prosesinin sadəliyinin və doğruluğunun qiymətləndirilməsi.

Daşınmaz əmlak: daşınmaz əmlaka aid olan hüquq tətbiqi prosesinin sadəliyinin və doğruluğunun qiymətləndirilməsi.

Debitor borcları: debitor borclara aid olan hüquq tətbiqi prosesinin sadəliyinin və doğruluğunun qiymətləndirilməsi.

3.2 Keçid dövrünü yaşayan ölkələrin korporativ idarəetmə prinsiplərinin formalaşması təcrübəsi

Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində bazar iqtisadiyyatına keçid, həmçinin bu ölkələrdən bəzilərinin Avropa İttifaqının üzvlüyünə daxil olması keçmiş sosialist ölkələrində yeniləşmə prosesi üçün korporativ idarəetmənin və iqtisadiyyatın yüksəlişinin fundamental əhəmiyyətini artırır. Keçid iqtisadiyyatlı bir sıra ölkələrdə həm nailiyyətləri, həm də çatışmazlıqları olan korporativ idarəetmənin qanunvericilik bazasının öyrənilməsi dövrün tələbidir.

«Korporativ idarəetmə» terminini korporasiyanın davranışını tənzimləyən qaydalar və mexanizmlər toplusu kimi müəyyənləşdirə bilərik. Bu davranış səhmdarların, investorların və kreditorların menecerlər qarşısında maraqlarının müdafiəsini təmin edir, onları korporasiyaya investisiya qoymağa və kredit verməyə sövq edir.

Sosializmdən sonrakı on dörd illik inkişaf təcrübəsi göstərmişdir ki, bu ölkələrdə bazar iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə, səhmdarların, investorların və

kreditorların, yəni dinamik inkişaf edən iqtisadiyyatın ən vacib agentlərinin hamısını müdafiə etməli olan korporativ idarəetməyə böyük ehtiyac vardır. İlk dəfə R.Fridman, E.Felps, A.Rapaçinski və A.Şlyafər tərəfindən qeyd olunan «korporativ idarəetmənin vacib mexanizmləri» bu ölkələrin artıq bazar iqtisadiyyatının qurduğu, bəzilərinin isə keçid mərhələsinin sonuna yaxınlaşdığı zamanda xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Ümumiyyətlə, səmərəli korporativ idarəetmə ya inkişaf etmiş qanunvericiliyin və fəal qiymətli kağızlar bazarının, yaxud mülkiyyətin cəmləşməsi yolu ilə yaranır. Tədqiqatçılar təsdiq edirlər ki, səhmdarların hüquqi müdafiəsinin yüksək səviyyədə təmin edildiyi ölkələrdə maliyyə bazarları daha çox inkişaf etmişdir və korporasiyalar xarici maliyyə mənbələrindən yararlanmaqla böyük inkişaf imkanlarına malik olurlar [39 s. 137 - 183]. Bir sıra mütəxəssislər eyni üsulla Polşada və Çexiyada fond birjalarının tənzimlənməsini müqayisə edərək, göstərmişlər ki, investorların və kiçik səhmdarların maraqlarının müdafiə sisteminin mövcudluğu sayəsində Polşada 1998-ci ilə qədər həm əvvəllər mövcud olan və həm də yeni yaradılan şirkətlərə 1 mlrd, dollar cəlb etmək və səhmlərə 138 yeni açıq təklif təşkil etmək mümkün olmuşdur. Eyni zamanda Praqa fond birjasının hələ qənaətbəxş işləmədiyini aydınlaşmışdır [43 s. 153 - 199].

Bundan başqa, bir sıra əsərlərdə ənənəvi «prinsipial-agent» problemi (yəni mülkiyyətçilər və menecerlər arasında olan münaqişələr) müəssisənin özündə olan maraqlar münaqişəsinə də şamil edilmişdir. Məsələn, kiçik səhmdarlar və nəzarət səhm zərfinə malik sahibkarlar arasındakı; səhmdarlar və müəssisələrin işçiləri arasındakı; menecerlər və kreditorlar arasındakı münaqişələr. Qeyd etmək lazımdır ki, bütün dünyada iri korporasiyalarda cəmləşmiş mülkiyyətin (ailələrin, yaxud dövlətin) və korporativ idarəetmənin başlıca problemi kiçik səhmdarla «iri mülkiyyətçilərin hegemon davranışından müdafiə etməkdən ibarətdir.

Bir sıra keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə, xüsusilə kütləvi özəlləşdirilmə aparılan dövlətlərdə, mülkiyyətin yeniləşdirilməsi prosesləri özəlləşdirilmiş müəssisələrin əksəriyyətində mülkiyyətin ilkin strukturunun dağıntılıqına gətirib çıxarmışdır.

Bununla belə, 90-cı illərin ortalarından başlayaraq belə müəssisələrdə mülkiyyətin sürətlə təmərküzləşməsi müşahidə olunmuşdur. Məsələn, hazırda kütləvi özəlləşdirilmə aparılan çex şirkətlərinin demək olar yarısının 50%-dən artıq səhmlərə malik olan hegemon səhmdarı vardır. Mülkiyyət hüququna fond birjalarında səhmləri dəyərləndirilən (kotirovka olunan) 12 keçmiş sosialist ölkəsinin (Avropa İttifaqına qəbul edilmiş ölkələrin hamısı daxil olmaqla) müəssisələrində həm mülkiyyət hüququ, həm də nəzarət hüququnu tədqiqata cəlb etmiş alimlər də bu nəticəyə gəlmişlər [32 s.42]. Mülkiyyətin və nəzarətin belə təmərküzləşməsi, həmçinin keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə üstünlüyə malik olan mülkiyyətçilərin meydana gəlməsi korporativ idarəetmənin mexanizmlərinin, xüsusilə kiçik səhmdarların maraqlarını müdafiə edən, aşkarlıq və informasiyanın açıqlanması sahəsində tələblərin menecerlər tərəfindən yerinə yetirməsini təmin edən mexanizmlərinin əhəmiyyətini bir daha göstərir. İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının, Avropa İttifaqının üzvü olan ölkələr, həmçinin beynəlxalq həmkarlar ittifaqı təşkilatları korporativ idarəetmə sistemlərinin fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa yönəlmiş ən qabaqcıl təcrübənin müddəalarını işləyib hazırlamışlar. Bu ölkələrdə işlənilib hazırlanan hüquqi baza və könüllü öhdəliklər çox vacibdir. Azərbaycanın da bunları qəbul etməsi məqsədəuyğundur. İstənilən korporativ idarəetmə sistemi üçün bu prinsip müstəsna əhəmiyyətə malikdir.

Mülkiyyət və nəzarət funksiyalarının ayrılması və səhmdar cəmiyyətlərində «prinsipial - agent» münasibətlərindəki potensial münaqişə o deməkdir ki, səhmdarların hüquqlarına, xüsusilə səhmdarların illik və növbədənənar yığıncaqlarında korporasiya üçün daha vacib qərarların qəbul edilməsində iştirak etmək hüququna xüsusi diqqət yetirilməlidir. Bu hüququn həyata keçirilməsi üçün qanunvericilik bazası illik və növbədənənar yığıncaqlar haqqında səhmdarlara vaxtında məlumat verilməsinin qaydasını müəyyən etməlidir. Bu elə edilməlidir ki, səhmdarlar heç bir çətinliyə düşmədən və məsrəflərə yol vermədən qərarların qəbul edilməsində iştirak edə bilsinlər. Bundan əlavə, korporasiyanın coğrafi uzaqlığının səhmdarların qərar qəbul etmə prosesinə təsir göstərməməyi də çox vacib məsələdir.

Bu prinsipləri tətbiq etmək üçün, birincisi, səhmdarların etibarlı reyestrlərinin, ikincisi, poçt və etibarnamə vasitəsilə səsvermə imkanının olması vacibdir. Bu tələblərin əksəriyyətinin İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (İƏİT) ölkələrində geniş yayılmasına baxmayaraq, keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə qanun nöqteyi-nəzərindən mütləq sayılmır və bir çox ölkələrin təcrübəsində tətbiq olunmur. Sahibkarların qərarların qəbul edilməsi prosesində iştirakı müxtəlif yollarla həyata keçirilir, halbuki əksər sahələrdə milli qanunvericiliyin və təcrübənin İƏİT-in prinsiplərinə uyğunlaşdırmaq meylləri xeyli nəzərə çarpır. Əksər ölkələrdə, xüsusilə Avropa İttifaqına daxil olan ölkələrdə səhmdarların müstəqil reyestrləri mövcuddur. Səhmdarların yığıncaqlarının keçirilməsi haqqında məlumat ayrı-ayrı səhmdarların ünvanlarına göndərilən məktublardan daha çox kütləvi informasiya vasitələri ilə verilir. Adsız səhmlərin geniş yayılmasını nəzərə alsaq, qərb prinsiplərindən belə yayınmanı düşünülmüş hesab etmək olar. Texniki cəhətdən mümkün olmasına baxmayaraq, əksər ölkələrdə səsverməni poçtla deyil, etibarnamə ilə həyata keçirməyə üstünlük verilir, bir çox ölkələrdə bu, rəsmi etibarnamənin tərtib edilməsini tələb edir. Bundan əlavə, bir sıra ölkələrdə səhmdarların yığıncağı başlanana müəyyən qədər qalmış səhmlər üçüncü şəxsə depozitə verilməlidir. Şübhəsiz ki, bu məhdudiyyətlər səhmdarların qərarların qəbul edilməsində iştirak imkanını azaldır və nəzarət səhm zərfi sahibləri tərəfindən kiçik səhmdarların hüquqlarının pozulması üçün əlverişli şərait yaradır.

İƏİT-in kodeksinə görə kiçik və iri, yerli və xarici səhmdarlar eyni hüquqa və imkana malik olmalıdırlar. Bərabər rejimin vacib aspekti İƏİT-in üzvü olan əksər ölkələrdə təcrübədən keçirilən «bir səhm - bir səs» prinsipidir. İngilis-amerikan təcrübəsinə müvafiq olaraq qərarların qəbul edilməsində bərabər imkanlar yaratmaq məqsədilə bütün səhmlər səsvermə üçün eyni hüquq verməlidir. Bir çox ölkələrdə (İƏİT ölkələri də daxil olmaqla) başqa yanaşma da yayılmışdır. Bu yanaşma, səs hüququ olmayan və səs hüququnu artıran səhmlərin və s. tətbiq olunmasından ibarətdir. Bəzi ölkələrdə iri səhmdarların səs hüququ məhdudlaşdırılır. Bu da onların kiçik səhmdarlara nisbətən hüquqlarının azaldılması deməkdir. Belə şəraitdə kiçik

səhmdarlar qərarların qəbul edilməsinə hədsiz dərəcədə güclü təsir göstərirlər. İƏİT-in prinsipləri heç bir təcrübəyə üstünlük vermir, lakin bir sıra ölkələrdə səsli səhmlərin bəzi növləri alqışlanmır, yaxud ümumiyyətlə qadağan olunmuşdur (məsələn, Danimarkada və Yunanıstanda). Korporativ idarəetmənin beynəlxalq şəbəkəsi həmçinin «bir səhm - bir səs» prinsipindən istənilən yayınmanı arzuolunmaz hesab edir. Səhmlər adsız olduğu hallarda poçtla və etibarnamə ilə səsvermə imkanları ciddi surətdə məhdudlaşdırılır. Çünki korporasiya səhmdarların şəxsiyyətini yoxlaya bilmir. Geniş yayılmış belə bir fikir də mövcuddur ki, adsız səhmlər müxtəlif səpkili fırıladaqlarda və həqiqi sahibkarın şəxsiyyətini gizli saxlamağın lazım olduğu hallarda geniş istifadə edilir.

Cədvəl 3.2-də nəzərdən keçirilən ölkələrdə kiçik səhmdarların bərabər rejimi və müdafiəsi haqqında məlumat verir.

Səhmdarlar üçün bərabər rejim (kiçik səhmdarlar da daxil olmaqla)

Cədvəl 3.2

Ölkə	«Bir səhm-bir SƏS» normadır	Səhmdarların ümumi yığıncağında kvorum (səslərin %-i)	Vacib qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətli çoxluq (səslərin %-i)	Yenidən buraxılmış səhmlərin alınmasına avtomatik hüquq	Menecerin hərəkətləri nə iddia irəli sürmək hüququ	Kiçik səhmdarların müşahidə şurasına (direktorlar şurasına) öz nümayəndəsini seçmək hüququ
1	2	3	4	5	6	7
Azərbaycan	hə	60%	67%	yox	yox	yox
Albaniya	hə	51%	75%	yox	yox	yox
Bolqarıstan	hə	yoxdur	67%	hə	yox	yox
Bosniya və Herseqovina	hə	50%	67%	hə	hə	yox
Litva	hə	50%	66%	hə	hə	yox
Makedoniya	yox	50%	75%	hə	yox	yox
Macarıstan	hə	50%	75%	hə	hə	yox
Polşa	hə	yoxdur	67%	yox	hə	ha
Rumıniya	hə	50%	75%	hə	hə	hə
Rusiya	hə	50%	75%	he	hə	yox
Sloveniya	hə	yoxdur	75%	hə	hə	yox
Çexiya	hə	30%	67%	hə	hə	yox

Bərabər rejimin digər aspekti iri səhmdarların kiçik səhmdarlara olan münasibətidir. Bunun da nəticəsində kiçik səhmdarlar iri səhmdarların opportunist (prinsipsiz, özləri üçün sərfəli, ikiüzlülük) və bəzən isə, hətta fırıldaqçı hərəkətlərinin obyektinə çevrilə bilər. Əlbəttə, iri səhmdarlar öz nizamnamə kapitalındakı paylarından irəli gələn böyük nəzarət hüququndan istifadə etdikləri hallarda (ya mülkiyyətin dağınıq xüsusiyyəti, yaxud bəzi səhmlərin çox səs hüququna malik olması ilə əlaqədar olaraq) bərabər rejim problemi həll edici olur. Bununla əlaqədar olaraq bütün səhmdarlar üçün bərabər rejim təmin edən konkret mexanizmlərin olması vacibdir. Kiçik səhmdarların müəyyən özünümüdafiə metodları mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır: səhmdarların ümumi yığıncağında bir sıra qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətli çoxluq. Bu, azlıqda qalanların bəzi qərarları (kapitalın artırılması, ləğv edilməsi, birləşdirilməsi və s.) qəbul edə bilməsi üçün hüquqi əsas yaradır;

- səhmdarların ümumi yığıncağında yetərsay;
- müşahidə şurasında (direktorlar şurasında) kiçik səhmdarların nümayəndəsinə yer verilməsi (kumulyativ səsvermənin tətbiqi);
- əvvəllər səhmdarın sərəncamında olmuş (səhmlərin alınmasında üstün hüquq) səhmlərin sayma mütənasib yeni emissiya olunmuş səhmləri almaq hüququ;
- korporasiyanın menecerinin hərəkətləri ilə əlaqədar iddia irəli sürmək hüququ.

Göründüyü kimi keçid iqtisadiyyatlı ölkələrinin əksəriyyətində vəziyyət heç də İƏİT-in tövsiyələrinə müvafiq deyil. Şübhəsiz ki, bütün ölkələr həm kiçik və həm də böyük səhmdarlar üçün bərabər rejimin təmin edilməsinə çalışırlar. Bana görə qanunvericilik bazasının işlənilməsi və təkmilləşdirilməsinə diqqət yetirilir.

Görünür, «bir səhm - bir səs» prinsipi əksər ölkələr üçün normadır.

3.3 Sənaye müəssisələrində menecmentin idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi təkmilləşdirilməsi problemləri

Bazar münasibətləri şəraitində tədqiq olunan müəssisələrdə menecmentin mövcud təşkilati-iqtisadi mexanizminin təkmilləşdirilməsinə böyük ehtiyac duyulur. Belə ki, Avropanın qabaqcıl firmalarının təcrübələrinin sənaye müəssisələrinə tətbiqi, orada əməyin düzgün bölgüsünə, istehsal proseslərinin təkmilləşdirilməsinə, qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün bütün qüvvələrin səfərbər olunmasına, həmçinin son məqsədə ən qısa müddətdə çatmasına şərait yaratmış olardı. Menecmentin iqtisadi mexanizminin səmtlərinin təkmilləşdirilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə aparıla bilər. Menecmentin iqtisadi mexanizmi özünün təşkilatı səmtlərindən ayrılmadan biznesin idarə edilməsi prosesində xüsusi forma kimi çıxış edir və bir-birini tamamlayan üç elementdən: istehsalın və işçi heyətin idarəedilməsi; maliyyə prosesinin səmərəli təşkili və marketinqin idarə edilməsindən ibarətdir.

Müəssisənin istehsal xüsusiyyətindən asılı olmayaraq onların tətbiqi vahid sistemlə həyata keçirilməlidir. Menecmentin iqtisadi mexanizmi daxili və xarici amillərdən asılı olmaqla riyazi model şəklində amillərin məzmununu əks etdirməklə formalaşır. Fikrimcə, daxili amillərə firmanın məqsədi, seçdiyi idarə quruluşu, texnoloji prosesin dərinliyi və işçilərin tərkibi daxil edilməlidir. Xarici amilləri isə iki qrupa bölmək olar: birbaşa (aşkar) təsir edən amillər və dolay (gizli) amillər.

Son illər idarəetmə işçilərinin əməyinin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri, təhsil və ixtisas səviyyəsi xeyli yüksəldilsə də, yeni iqtisadi sistemə keçid şəraitində onların iş vaxtlarından daha səmərəli istifadə etmələri vacibdir. Belə ki, müəssisələrin səmərəli inkişafı vaxtında qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarından bilavasitə asılıdır. Ona nail olmaq üçün Almaniya mütəxəssisləri tərəfindən hazırlanmış və artıq bir çox ölkələrdə sınaqdan keçirilmiş «istehsal sisteminin təşkili üçün altı pillə» adlı proqramın mənimsənilib istehsalata və idarəetmə sistemində tətbiqi məsləhətdir. Eyni zamanda adı çəkilən ölkənin qabaqcıl firmalarında aşağıdakı bir sıra idarəetmə elementləri ön plana çəkilir. Onlara strateji planlaşdırma, mütərəqqi idarəetmə

formasını, işin həyata keçirilməsinə sistemli yanaşma, iş üslubu və metodu, işçilərin tərkibi, onların işgüzarlığı və əldə edilən mənfəətin düzgün bölüşdürülməsi. Fikrimcə, məhz, belə qabaqcıl təcrübəyə sənaye müəssisələrində böyük ehtiyac vardır.

Müasir menecment konkret fəaliyyət dairəsidir, elmdir və incəsənətdir. Onun düzgün təşkili ilk növbədə idarəetmə orqanları arasında düzgün informasiya əlaqələri yaratmaqdır, Odur ki, tədqiq edilən sənaye sahəsinin xüsusiyyətini nəzərə alaraq menecment sistemində informasiya prosesinin modeli təklif edilir və onun məhz keçid dövründə bütün idarəetmə sistemində tətbiqi labüddür.

Tədqiqatlarla sübuta yetirilmişdir ki, ölkəmizin digər sənaye sahələri ilə yanaşı sənayedə idarəetmə işçilərinin vəzifə bölgüsü və cavabdehliyi təmin olunduğu halda, onlar idarəetmə prosesinin təşkili üzrə sərbəst hüquqa malik deyillər. Başqa sözlə idarəedən sistemin işçiləri müasir bazarın öyrənilməsi və marketinq fəaliyyətinin sərbəst həyata keçirilməsi işindən məhrumdurlar. Bazar iqtisadiyyatına keçidi və gələcəkdə formalaşdırılacaq mütərəqqi idarəetmə forması çərçivəsində müasir menecerlər modeli təklif edilir. Həmin modelin tətbiqinə tədqiq edilən zavodlarda mülkiyyət forması dəyişilənədək nail olmaq məqsəduyğundur.

Menecmentin mövcud təşkilati-iqtisadi mexanizminin təkmilləşdirilməsinə mülkiyyət formalarının dəyişdirilməsi və mütərəqqi idarəetmə formalarının tətbiqi ilə nail olmaq olar. Bunun üçün «Azərkimya» DŞ-nin tərkibində fəaliyyət göstərən, məhsul istehsalı prosesi tam başa çatdırılan müəssisələr səhmdar cəmiyyəti formasında özəlləşdirilməlidir. Onlara şirkətin aşağıdakı müəssisələrini aid etmək məqsəduyğundur; «Azərşin», «Yod», «Bakı Rezin- Texniki məmulatlar», «Kimya əczaçılıq», «Kimyəvi reaktivlər». «Rezin qarışığı» zavodlarını, eləcə də Sumqayıt «Superfosfat», «Məişət kimyası», «Mexaniki təmir» zavodları. Mingəçevir şəhərində yerləşən sənaye müəssisələri, şirkətin elmi-tədqiqat və kadr hazırlayan institutları və mərkəzləri. Həmin müəssisələri səhmdar cəmiyyət formasında özəlləşdirərkən nümunəvi metodiki vəsaitlərdən (yanaşmadan) deyil, hər bir zavodun istehsal-

təsərrüfat xüsusiyyətini, istehsal etdiyi məhsulun çeşidini, idarəetmə sistemini və i.a. özündə əks etdirən fərdi metodiki yanaşmaya üstünlük verilməlidir.

Alternativ variant kimi gündəlik tələbat malları istehsal edən, əhalinin ən çox ehtiyacı olan - yuyucu maddələr, plastik qablar, rezin-texniki məmulatlar, tikinti materialları, dərman preparatları və i.a. istehsal edən zavodların bazasında «Birgə müəssisələrin» yaradılması - ilk növbədə keyfiyyətli və rəqabət qabiliyyətli eyni təyinatlı və yeni növ məhsulların, kiçik zaman çərçivəsində, istehsalını və satışını təmin etmiş olardı.

Sənaye müəssisələrinin strateji və ekoloji əhəmiyyətini nəzərə alaraq keçid dövründə həmin cəmiyyətlərin səhm paketinin bir hissəsinin dövlətin əlində saxlanılması məqsədə müvafiq olardı. İstehsal prosesləri bir-birindən asılı olan neft-kimya müəssisələri yenilənmiş idarə strukturu ilə, lakin geniş iqtisadi hüquqlara malik formada Dövlət müəssisəsi kimi saxlanılması (ocümlədən «Sintez kauçuk», «Üzvi sintez», «Səthi Aktiv maddələr», «Etilen-propilen» zavodları və bu qrupdan olan digər müəssisələr) iqtisadi və sosial cəhətdən məqsədəuyğun olardı. Alternativ variant kimi həmin zavodların mərkəzi aparatın və MDB ölkələrindəki daimi nümayəndəliklərinin bazasında səhmlərinin nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan «Azərkimya» səhmdar cəmiyyətində yaradıla bilər.

Özəlləşdiriləcək sənaye zavodlarının aşağı texniki səviyyəsini nəzərə alaraq onların qısa müddətdə yenidən qurulması, rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalı imkanının artırılması, onların dünya bazarlarına çıxarılmasını təmin etmək məqsədi ilə kommersiya və investisiya müsabiqələri əsasında satışı zamanı yerli investorlarla bərabər xarici investorların da iştirakına icazə verilməsi məqsədəuyğun olardı. Dövlət inhisarında saxlanılacaq sənaye müəssisələrinin sosial-infrastruktur obyektlərinin özəlləşdirilməsi təxirəsalınmaz tədbir hesab edilməlidir.

Özəlləşdirmə prosesində zavodların spesifik xüsusiyyətindən asılı olaraq səhmdar cəmiyyətinin bütün tərəfkeş forma və növlərindən istifadə etməklə yanaşı maliyyə (törəmə müəssisələr və franşayzing firmaları), kontrakt (müqavilə əsasında yaradılan müəssisə), kollektiv (podratçı və ya icarə müəssisələri), innovasiya

meyilli dünya təcrübəsində geniş yayılmış idarəetmə formalarından da geniş istifadə edilməlidir. Belə formalar həm firma daxilində və həm də sərbəst şəkildə yaradıla bilər.

Müəssisələrin uzun müddətli inkişafı istehsal təsərrüfat fəaliyyətini normal hüquqi bazası olmayan planlar (tapşırıqlar) əsasında deyil, real bağlanmış maliyyə mənbəyinə zəmanət verilmiş müqavilələr, strateji planlar, cari fəaliyyəti ilə onların icrasını təmin edən, texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış, fərdi şəkildə tərtib edilən biznes-planlar əsasında həyata keçirilməlidir. Eyni zamanda biznes-plan işlənilib hazırlanarkən ətraf mühitin qorunması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi, bağlanacaq ikitərəfli sazişlərin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi çıxış etməlidir.

Elmi-texniki yeniliklərin istehsalata tətbiqi və yeni istehsalların mənimsənilməsi sənaye müəssisələrinin gələcək inkişafı üçün təxirəsalınmaz vəzifələrdən ən önəmlisidir. Bu öz növbəsində istehsalatın düzgün idarə edilməsi üzrə ayrı-ayrı texniki təşkilatı və texnoloji yeniliklərin həyata keçirilməsini tələb edir. Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq uzun müddət istismarda olan texnoloji proseslər təkmilləşdirilməli, rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsal edə bilən yeni texnoloji proseslərin tətbiqi və ya mənimsənilməsi vacib sayılmalıdır. Onlara aşağıdakıları aid etmək məqsədəuyğun olardı:

- Dövlət inhisarında saxlanılacaq zavodlar, ölkənin daxili maliyyə imkanları və dünyanın qabaqcıl sənaye firmalarının investisiyaları əsasında yenidən qurulmalıdır.
- Mütərəqqi məhsul növü istehsal edən innovasiya meyilli kimyəvi proseslərin (istehsalların) mənimsənilməsinə böyük ehtiyac vardır.

Perspektivdə ölkənin sənayenin nüfuzunu qaldırmaq, onun dünya bazarında iştirakını təmin etmək, uzun müddət formalaşan yüksək ixtisaslı kadrlardan səmərəli istifadə etmək, «beyin axınının» qarşısını almaq məqsədi ilə aşağıdakı bir sıra istehsalların yaradılmasına nail olmaq lazımdır:

- a) EP-300 propilen istehsalatının bazasında polipropilen istehsalı;
- b) membran metodu ilə yeni acı xlor natriumun istehsalı;
- c) ammonyak və karbamidin yeni texnologiya ilə istehsalı;

d) etilbenzol, xətti polietilen, polivinil xlorid istehsalatlarının yaradılması sənayenin gələcək inkişafı orada aşağı qiymətli eləcə də keyfiyyətli məhsul istehsalı üçün yerli xammal bazası əsasında istehsalatların təşkilindən asılıdır. Bu zaman yeni optimal və qənaətcil texnologiyalardan geniş istifadə edilməlidir. Eyni zamanda istehsal ediləcək məhsulların erqonomik göstəricilərini daima təkmilləşdirərək dünya standartlarının tələblərinə cavab vermələri təmin edilməlidir.

Ölkəmizdə iqtisadi islahatların keçirilməsi təbii ki, sənaye sektorundan da yan keçməməlidir. Bu baxımdan operativ idarəetmə qərarlarını qəbul etmək, onların səmərəliliyini yüksəltmək üçün ilk növbədə əsas diqqət müəssisədaxili idarəçiliyin səmərəli təşkilinə yönəldilməlidir. Bu vaxtadək mürəkkəb funksional idarə quruluşu ilə işləyən müəssisələrin ona daha çox ehtiyacı vardır. Odur ki, gələcəkdə əsas diqqət:

a) İdarəetmə prosesində baş verən dəyişikliyi qiymətləndirmək üçün işin ikinci bölməsində təklif və təhlil edilən, hesablanan göstəricilər sistemindən geniş istifadə edilməsi, idarəetmə sisteminin səmərəli təşkili sahəsində əməli xarakterli təkliflər hazırlamağa imkan verir.

b) Hazırda Azərbaycan gerçəkliyində menecment sahəsində toplanmış təcrübəni inkişaf etmiş ölkələrin iş üslubu ilə müqayisə etmək ən azı sadələşmə olardı. Bu sahədə çox işlər görülməli və idarəetmə sahəsindəki ən qabaqcıl təcrübə gecikdirilmədən istehsalata və idarəetmə təcrübəsinə tətbiq edilməlidir. Son illər bu sahədə müəyyən işlər aparılsa da, menecmentin iqtisadi mexanizmini formalaşdıraraq onun təkmilləşdirilməsi zamanı sosial-psixoloji səmtlərin ön plana çəkilməsi vacib sayılmalıdır.

c) Şirkətin tərkibinə daxil olan müəssisələrə pulu əvvəlcədən ödənilmədən məhsul buraxılışına (satışına) icazə verilməməlidir.

d) MDB ölkələrində olan debitor borcları dövlətlər səviyyəsində aparılacaq və tənzimlənəcək iqtisadi münasibətlər əsasında həll edilməli və alternativ variant kimi borcların dəyəri həmin dövlətlərdən alınacaq xammal və materiallarla əvəzləşdirilməsi təmin edilməlidir.

i) Sənaye müəssisələrində fəhlə və qulluqçuların əmək haqqının ödənişi keçmiş SSRİ dövründən qalmış tarif sisteminin bazasında formalaşdığından, əməyin son nəticəsi ilə tam uzlaşmır. Tarif maaşlarının fərmanlar və əmrlər əsasında, kompaniya şəklində artırılması, onun məhsulun maya dəyərinə tam daxil edilən məbləğini və ödəmələri kəskin surətdə yüksəldir, əmək məhsuldarlığının artım tempini qabaqlayır. Başqa sözlə tədqiq edilən sənayedə əmək haqqı ödənişinin yeni və mütərəqqi sistemlərinin tətbiqinə böyük ehtiyac duyulur.

Strateji menecment və strateji planlaşdırma arasındakı əsas fərqləndirici əlamətlər onun bir neçə yeni elementlərə sahib olmasıdır. Bu elementləri aşağıdakı kimi sıralaya bilərik:

- yeni, innovativ strateji düşüncə üslubu formalaşır;
- strateji inkişaf üçün məsuliyyət daşıyan “yuxarılar” qəbul etdikləri planları “aşağılar”la bölüşür;
- yeniliklər üçün qəbul olunan təşkilati fəaliyyətlər inkişaf etdirilir;
- korporativ mədəniyyət gələcək planların təmini rolunu oynayır;
- sahibkarlıq mühiti elə bir vəziyyət alır ki, planlaşdırılmayan strategiyalar da meydana çıxır;
- dəyişikliklərin hərtərəfli idarə olunması transformasiya mərhələsini şərtləndirir;
- sahibkarlığın gələcək vəziyyətini ifadə etmək imkanı yaranır;
- strateji inkişafa nəzarətin instrumental imkanları artır.

Yeri gəlmişkən onu da qeyd etməliyik ki, strateji yol xəritələrinin ərsəyə gəlməsi prosesinin özü də strateji menecmentin şərtlərinə adekvat həyata keçirilmişdir. Bununla əlaqədar Bakıda və digər bölgələrdə maraqlı tərəflərin görüşü və açıq ictimai söhbətlər aparılmaqla, eyni zamanda inklüzivlik əsas tutulmaqla qəbul olunmuşdur. Bu prosesdə 400 nəfərə yaxın xarici və yerli ekspert Strateji Yol Xəritəsinin hazırlanmasında birbaşa iştirak etmiş və sənədin yazılması üçün 4 min nəfərlə 150-yə bərabər görüş baş vermişdir. Yəni strateji yol xəritələrinin işlənilib hazırlanması müddətində strateji inkişafa dair məsuliyyət daşıyan “yuxarılar”

tərtib olunan planları “aşağılar”la tam bölüşmüşlər. Ümumi şəkildə onu demək olar ki, strateji menecment anlayışı sadəcə olaraq planlaşdırma, icra və nəzarət fəaliyyətlərini deyil, həmçinin ağıl və davranışın məcmusudur. Strateji menecment sizdən gələcəyi düşünən, daha fəal, qabaqlayıcı, hara getdiyini və ora necə getməyi dəqiq bilən biri olmağı tələb edir. Bu baxımdan Strateji Yol Xəritələrinin strateji idarəetmə fəlsəfəsinə əsaslanaraq hazırlanması daha məqsədəuyğun sayılır.

Azərbaycan prezidenti İlham Əliyevin 6 dekabr 2016-cı il tarixli fərmanı ilə milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə təsdiq olunmuş strateji yol xəritələri 3 dövrü əhatə edir. [54] Bu konsepsiyada 2016-2020-ci illər üzrə iqtisadiyyatın inkişaf etdirilməsi strategiyasını, 2025-ci ilə qədər olan dövrə strateji baxışı, ondan sonrakı dövr üçün hədəf baxışı prioritet hesab edilir. Sadalanan fəaliyyətlər 2016-cı ildən icra olunmağa başlanıb və bu proses 2020-ci ilə kimi davam edəcək. Sonrakı 2020-2025-ci illər isə orta dövr hesab olunur və bu aralıqda əsas hədəf iqtisadiyyatın neftə olan bağlılığının aradan qaldırılması istiqamətində islahatların həyata keçirilməsi planlaşdırılır.

Əsas strateji dövr kimi 2025-ci ildən sonrakı dövr nəzərdə tutulub və həmin ildən başlayaraq keçən dövrlərdə görülən işlərin nəticəsi olaraq daha dərin strateji fəaliyyətlərin, islahatların yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulub. Qəbul edilən strategiyanın məzmunu ondan ibarətdir ki, burada hər bir dövr özündən öncəki dövrün davamı kimi gedəcək və hər bir dövrdə görülən fəaliyyətlər sonrakı mərhələ üçün baza rolunda çıxış edəcək. Buna nümunə olaraq deyə bilərik ki, 2016-2020-ci illərdə görülən fəaliyyətlər, həyata keçirilən islahatlar həm də 2020-2025-ci illər arası reallaşdırılan işlərin baza rolunda çıxış edəcək. Bu isə öz növbəsində ardıcılığın qorunub saxlanılmasına, həmçinin, aparılan islahatların yerinə yetirilməsinin fasiləsizliyini və davamlılığını təmin etmək məqsədini əsas tutur. Nəzərdə tutulan strateji xəritənin zamanla təsdiq edilmiş dövlət proqramlarından əsas fərqli cəhəti ondan ibarətdir ki, fəaliyyətlər yerinə yetirilmə müddətinə uyğun olaraq bölüşdürülmüş və istənilən fəaliyyət üçün tələb olunan maliyyə resursları və cavabdeh olan dövlət qurumu müəyyənləşdirilib. Bundan başqa, hər bir fəaliyyətin

sonda nəticələrinin monitorinqi üçün konkret indikatorlar seçilib ki, bu indikatorlar əsasında gözlənilən fəaliyyətin nəticələrinin necə icra olunduğunu üzə çıxartmaq imkanı mümkün olacaqdır. Bu isə dövlət qurumlarının hesabatlılığının yüksəldilməsinə və fəaliyyətə daha hesabatlı və məsuliyyətli davranmalarına şərait yaradacaq.

Strateji Yol Xəritəsində nəzərdə tutulan prioritet məqsədlər arasında qeyri-ticari sahəyə nisbətə ticari sahənin, hasilat sənayesi ilə müqayisədə emal sənayesinin, daha az elmtutumlu sahələr ilə müqayisədə yüksək texnologiyaya, innovasiyaya əsalanan sahələrin, aşağı ixtisaslı işçi qüvvəsinə nisbətə yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsini, azmənfəətli bazarlara nisbətən çox gəlirli bazarların, dövlət sahibkarlığı ilə müqayisədə xüsusi mülkiyyətin inkişaf etdirilməsi məsələsi ön plandadır. Milli iqtisadiyyatın strukturunun gücləndirilməsi, yenilənməsi isə öz növbəsində mövcud biznes mühitinin daha da yaxşılaşması, ortamüddətli məsrəflər siyasəti çərçivəsində yeni islahatların tətbiqi, maliyyə-bank sektorunun sağlamlaşdırılması, ölkədə aparılan monetar fəaliyyətin üzən məzənnə rejimi çərçivəsində təkmilləşdirilməsi, həmçinin, dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya imkanlarının genişləndirilməsi ilə həyata keçəcək.

Ümumilikdə, milli iqtisadiyyat perspektivi əsasında dörd strateji məqsəd əsas seçilmişdir. Məhz konkret hədəflərin və 11 istiqamət üzrə strateji yol xəritələrinin hazırlanıb həyata keçirilməsi əsasında istehsal və maliyyə sektorları arasında real tarazlığa nail olunması yolu ilə davamlı iqtisadi yüksəlişə nail olmaq mümkündür. İlk strateji vəzifə olaraq ölkədə fiscal etibarlılıq təmin olunmalı və monetar siyasət fəaliyyəti üzən məzənnə rejimi şəraitində qurulacaq. Bu siyasətlərin uzlaşdırılması sayəsində ölkədə makroiqtisadi sabitlik baş verəcək. Milli iqtisadiyyat perspektivi zəminində ikinci hədəf olaraq səhmlərinin nəzarət funksiyası dövlətə aid olan təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətində səmərəliliyin yüksəlməsi və özəlləşdirmənin həyata keçirilməsi vasitəsi ilə iqtisadi dinamikliyə nail olmaqdan ibarətdir. Digər bir hədəf isə insan kapitalının inkişafı ilə sıx əlaqəlidir və bununla da əmək bazarının inkişaf etməsi milli iqtisadiyyatın perspektiv inkişafı ilə uyğunlaşacaqdır. Növbəti

hədəf ona əsaslanır ki, ölkədə mövcud biznes mühitinin daha da sağlamlaşdırılmasını nəzərdə tutur. “Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsinin” beşinci bölməsində 2025-ci ilədək ölkədə ÜDM həcmi hər il 3 faizdən yuxarı olaraq yüksəlməsi və bundan əlavə 450 mindən çox yeni iş yerlərinin ərsəyə gəlməsi əks olunmuşdur. Yeni iş yerlərinin açılması məsələsi isə üç amil əsasında (Strateji Yol Xəritəsi zəminində görülən işlər, digər başqa tədbirlər, mövcud iqtisadi şəraitin yaxşılaşması halında iqtisadi artım tempinin yüksəlməsi) baş verəcəkdir. Beləliklə, iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələri üzrə həyata keçirilən tədbirlərin sayəsində işsizliyin səviyyəsi azalacaq və dörd vacib hədəfə nail olunacaq:

1. Qeyri –neft sektoruna ayrılmış birbaşa xarici kapitalın ÜDM-nün həcmində qeyri-neft bölməsindəki payının mövcud 2,6 faizlik miqdarından 2025-ci ilə kimi 4 faizə bərabərləşdirilməsi ön planda tutulur. Ümumilikdə, iqtisadiyyatın şaxələndirilməsində kənar investorların təsiri olduqca böyükdür. Çünki, xarici investorların verdikləri töhfələr təkcə investisiya yatırımlarından ibarət olmayıb, həmçinin, yeni sahələrə və dəyər zəncirlərinə giriş etmək üçün lazimi yeni biliklər, innovative texnologiyalar və şəbəkələşmə fürsətləri gətirirlər.
2. İxracın strukturunda qeyri-neft sektoru üzrə adambaşına düşən payın 2015-ci ildə olan 170 ABŞ dollarından 2025-ci ildə minimum 450 ABŞ dollarına yüksəldilməsi. Statistik hesablamara əsasən Azərbaycan iqtisadiyyatının 2015-ci ildə idxala olan tələbi adambaşına 1000 ABŞ dolları məbləğinə bərabər olmuşdur. Tarazlı idxal-ixraca nail olunması üçün ölkədə təxminən adambaşına 1500 dollar miqdarında mal ixracı həyata keçirilmişdir ki, bununda təxminən 90 faizi neft və qaz məhsullarından ibarətdir. Məhz bu səbəbə görə məhsul və xidmətlərin idxal həcminin ixrac həcmi ilə tarazlaşdırılması iqtisadi azadlıq və sabitlik baxımından olduqca əhəmiyyətlidir. Amma iqtisadi inkişafın neft qiymətlərindən asılılığını aşağı salmaq üçün daha artıq qeyri-neft məhsullarının istehsalı və ixracına ehtiyac vardır.

3. 2025-ci ilə qədər ölkəmizdə əsasən istehsal, turizm sektorlarında 150 minə yaxın yeni iş yerlərinin açılması. Ölkəmizdə əhali üçün daimi iş yerlərinin yaradılması həmişə diqqət mərkəzində qalmışdır. Lakin, müasir dövrdə ixracın genişləndirilməsi üçün ticari əhəmiyyətli mal və xidmətlər bölməsində dünya bazarında satıla bilən səviyyədə məhsulların yaradılması ilə məşğul olan sahələrdə yeni iş yerlərinin açılması daha çox vacibdir.
4. Dövlət büdcəsinin Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondunun (ARDNF) köçürmələrindən asılılığının aşağı salınması və bu rəqəmin 2025-ci ilə qədər 15 faizədək azaldılması düşünülür. Bilindiyi kimi, bu gün ölkəmizdə dövlət xərclərinin hər ikinci manatı (təxminən 50 faiz) bu fondun vəsaitidir. Bu factor ölkə iqtisadiyyatına neft qiymətlərindəki enişlərin ciddi təsirinin mühüm nəticələrindən biridir. Bu səbəbdən də, iqtisadiyyatda xüsusi investisiyaların həcmi artırmaq üçün stabil artım tempi çox əhəmiyyətlidir və o, büdcənin ARDNF-nin köçürmələrindən daha az asılı halda olmasını tələb edir. Təbii ki, bu məqsədlərə çatmaq ilk növbədə strateji yol xəritələri çərçivəsində əsas tutulan vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Nəticə və təkliflər

Korporativ idarəetmə (ki) elə bir prosesdir ki, ona uyğun olaraq iqtisadi və sosial məqsədlər, fərdi və ictimai maraqlar arasında balans yaranır. Korporativ idarəetmənin əsas funksiyası isə korporasiyanın fəaliyyətini səhmdarların maraqlarına uyğunlaşdırmaqdan ibarətdir.

1. İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə ki sisteminin əsas xarakteristikası aşağıdakı kimi səciyyələndirmək olar:

- müşahidə şurasında (direktorlar iclasında) iştirak etmə;
- ədavətli “udulma”;
- səhmdarlardan etibarnamələr vasitəsilə səlahiyyətlərin alınması;
- müflisləşmə.

2. Tədqiqat prosesində müəyyən edilmişdir ki, korporativ idarəetmənin əsas problemi, ilk növbədə, əmlaka və biznes fəaliyyətinə nəzarətin bir-birindən fərqlənməsi problemidir. Bu səbəbdən korporasiya səhmdarları və menecerlər arasında mənafelərin toqquşması və müxtəlif ziddiyyətlər meydana çıxır. Korporativ idarəetmə strategiyasının mühüm elementlərindən biri korporativ mədəniyyətdir. Korporativ mədəniyyət korporativ münasibətlərin iştirakçılarının qarşılıqlı münasibətlərinin müəyyən davranış prinsiplərinə əsasən qurulmasını ifadə edir.

3. Dünya korporativ idarəetmə təcrübəsində üç modeli -, alman, yapon və ingilis-amerikan seçilməkdədir. Korporativ idarəetmənin ingilis-amerikan modeli çoxlu sayda korporasiyaların mövcudluğu, səhmdar kapitalın səpələnməsi, korporativ münasibətlərdə bankların zəif iştirakı ilə səciyyələnir. Bu modeldə menecerlərin fəaliyyətinə ən mühüm nəzarət mexanizmi kimi onların mükafatlandırılması və fond bazarı tərəfindən nəzarət çıxış edir. Korporativ idarəetmənin alman modeli korporasiyaların nisbətən az sayda olması, səhmdar kapitalın yüksək təmərküzləşməsi, korporativ münasibətlərdə bankların aktivliyi və biznesdə holdinqlərin əsas iqtisadi vahid kimi çıxış etməsi ilə xarakterizə olunur. Bu halda agent münaqişələrinin həllində direktorlar şurası aktiv rol oynayır. Korporativ idarəetmənin yapon modelinin səciyyəvi

xüsusiyyətlərinə kapital bazarının nisbətən likvidliyi, korporativ münasibətlərdə bankların geniş iştirakı, səhmdar kapitalının təmərküzləşməsi, maliyyə-sənaye qruplarının əsas iqtisadi vahid olması aiddir.

4. Keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə formalaşmaqda olan korporativ idarəetmə modeli özündə yuxarıda göstərilən üç modelin hər birinin ayrı-ayrı elementlərini birləşdirir. Hər bir ölkənin biznesi böyük çətinliklərlə üzləşərək öz modelini axtarır. Bu elmi-nəzəri cəhətdən daha əsaslı sayılır. Hətta, inkişaf etmiş ölkələrin hələ tam həll edə bilmədiyi problemləri bir daha yaşamamaq üçün mütərəqqi sayılan hər hansı modelin mexaniki tətbiqi məqbul deyildir.

5. Dissertasiyada aparılan təhlil Azərbaycanda korporasiyaların nisbətən az sayda olması, səhmdar kapitalın çox yüksək təmərküzləşməsi və strukturunun qeyri-müəyyənliyi, hakimiyyət strukturlarına «yaxınlıq» hesabına maliyyələşmə, əsas iqtisadi vahid kimi holdinqlər, maliyyə-sənaye qrupları və şirkətlərin çıxış etməsi, kapital bazarının aşağı likvidliyi və korporativ münasibətlərdə bankların böyük rolunun olması ilə səciyyələndiyini göstərmişdir. Aparılmış təhlil Azərbaycanın səhmdar cəmiyyətlərində kiçik səhmdarların hüquqlarının pozulmasını, Azərbaycanda peşəkar menecerlər bazarının tam formalaşmama mərhələsində olması və fond bazarının çox zəif inkişaf etməsini qeyd etməyə imkan verir. Eyni zamanda, səhmdar cəmiyyətlərində kiçik səhmdarların mütəmadi olaraq hüquqlarının pozulması, səhmlərin əsasən bir əldə cəmləşməsi və bunun nəticəsi kimi, bir sıra səhmdar cəmiyyətlərinin aktivlərinin və onların yerləşdiyi torpaq sahələrinin satılması halları müşahidə olunmuşdur.

6. Azərbaycanda formalaşmış korporativ idarəetmə mədəniyyəti adət-ənənə, milli mentalitet və psixoloji durum kimi qeyri-iqtisadi amillərlə əlaqəli şəkildə təhlilindən belə nəticə alınır ki, bu amillərin hər hansı birinin nəzərə alınmamağı və ya deformasiyası korporativ idarəetmədən gözlənilən effektin itirilməsinə gətirib çıxarır.

7. Azərbaycanda korporativ idarəetmənin inkişafını təmin etməli olan hüquqi baza qiymətləndirilmiş, onun dəyişikliklərə xeyli ehtiyacı olduğu müəyyən

edilmişdir.

8. Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, sənaye müəssisələrində korporativ idarəetmə sisteminin iki növü - insayderlər və autsayderlər sistemi mövcud ola bilər.

9. Dissertasiya işində korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün iqtisadi - riyazi metodlardan istifadə edilərək metodika işlənmişdir. Azərbaycanın sənaye müəssisələrindən olan «Qaradağ - sement» və «Bakelektroqaynaq» ASC - də bu metodikadan istifadə edilərək, korporativ idarəetmə qiymətləndirilmişdir.

Korporativ sektorun bəzi müəssisələrində mövcud olan korporativ idarəetmənin təkmilləşdirmək üçün təkliflər irəli sürülərək, onun aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilməsi məqsədəuyğun hesab olunur:

1. Müəssisənin inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi, Strategiyanın hazırlanması işinə yalnız müəssisənin menecmentini deyil, həm də səhmdarların direktorlar şurasındakı nümayəndələrini cəlb etmək vacibdir. Bundan başqa, strateji inkişaf məsələsinin həlli üçün direktorlar şurasında daimi fəaliyyət göstərən işçi qrupu yaradılmalıdır.

2. Korporativ idarəetmə sistemini səmərəliliyinin artırılması səhmdar cəmiyyətləri təmsalında korporativ idarəetmə kodeksinin layihəsi işlənib hazırlanmalı və qəbul edilməlidir. Bu kodeksdə aşağıdakı prinsiplər öz əksini tapmalıdır: səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi; səhmdarların ümumi yığıncaqda iştirak hüququnun təmin edilməsi; səhmdarlara qarşı ədalətli və eyni münasibətlərin təmin edilməsi; səhmdarların səhmdar cəmiyyətində iştirak etməsindən gəlir əldə etmək hüquqlarının təmin edilməsi; direktorlar şurasının və idarə heyətinin hesabat verməli olması; maraqlar münaqişələrinə nəzarətin təmin olunması və onların qarşısının alınması; müəssisənin şəffaf fəaliyyətinin təmin edilməsi; korporasiyanın səhmdarları olmayan, lakin onun fəaliyyətində maraqlı olan tərəflərin maraqlarına və hüquqlarına riayət edilməsi sosial məsuliyyətin təmin edilməsi və s.

3. Müəssisələrdə korporativ idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi məsələsini aşağıdakı mərhələlərlə həyata keçirmək təklif olunur:

- Müəssisədə mövcud korporativ idarəetmə sisteminin təhlili.

Bu mərhələnin məqsədi mövcud korporativ idarəetmə sistemini təhlil etməklə, onun Azərbaycan Respublikasının qanunlarına və dünyada qəbul edilmiş korporativ idarəetmə prinsiplərinə nə dərəcədə uyğun olmasını müəyyən etməkdən ibarətdir. Bu mərhələdə müəssisənin daxili korporativ sənədlərini (nizamnaməni, daxili qaydaları) öyrənmək məqsədilə peşəkar məsləhətçilərin dəvət olunması nəzərdə tutulmalıdır. Onların çıxardığı nəticələr korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün əsas olmalıdır.

- Müəssisədə korporativ idarəetmə tövsiyələrin hazırlanması.

Bu mərhələdə dəyişdirilməli əsas sahələr müəyyənləşdirilir. Tövsiyələr birinci mərhələnin nəticələrinə əsaslanmalıdır və qanunların tələbinə uyğun olmalıdır. Tövsiyələr əhəmiyyətlik dərəcəsinə görə üç kateqoriyaya bölünməlidir; birinci növbəli (qısamüddətli dövr üçün nəzərdə tutulan tövsiyələr), ikinci növbəli (ortamüddətli dövr üçün nəzərdə tutulan tövsiyələr) və strateji tövsiyələr.

- Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi planının işlənilməsi hazırlanması.

Yüksək peşəkarlığa malik məsləhətçi mütəxəssislər müəssisənin məsuliyyətli şəxsləri ilə birgə korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi planını işləyib hazırlamalıdır. Bu plan özünə müəssisənin fəaliyyət xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması şərti ilə detallaşdırılmış tədbirləri daxil etməlidir.

- Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi planının həyata keçirilməsi.

Bu mərhələdə məsləhətçi mütəxəssislərin yardımı ilə planda nəzərdə tutulan tədbirlər həyata keçirilməlidir (daxili sənədlərdə, qaydalarda dəyişikliklərin edilməsi, idarəetmədə mühüm rol oynayan heyət üçün seminarların keçirilməsi, korporativ idarəetmənin ayrı-ayrı aspektləri üzrə məsləhətlərin verilməsi və s.).

Korporativ idarəetmənin hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsi məqsədilə korporativ sektorunu tənzimləyən qanunlarda bir sıra əlavə və dəyişikliklərin edilməsi zəruriliyi əmələ gəlmişdir.

Yuxarıdakı tədqiqatlara əsaslanaraq, menecment sahələrində mütərəqqi idarəetmə sistemi yaratmaq üçün ilk növbədə, aşağıdakı iqtisadi tədbirlərin aparılması vacib hesab edilir:

- xərclərin idarə edilməsi sistemi məhsulun istehsalı, satış və daşınması prosesində minimum xərcə əsaslanmalı, düzgün uçot aparmalı və heç bir itkiyə yol verməməli;
- müəssisədə debitor və kreditor borcdan minimuma endirilməklə, pul vəsaitinin hərəkətinin səmərəli idarəetmə sistemi yaradılmalıdır;
- mənfəətin idarə edilməsi sistemi məhsul çeşidinin artırılması, optimallaşdırılması və rentabelliyyənin yüksəldilməsi şəraitində təşkil edilməsi;
- buraxılan məhsulun mövcud qiymətləndirmə sistemi metodiki cəhətdən təkmilləşməli, bazarın tələbatına uyğunlaşdırılmalıdır və s.

Aparılmış həmin tədqiqatlara uyğun, belə nəticəyə gəlmək olar ki, istehsalın idarə edilməsi sistemində (prosesində) rabitəli informasiya sistemi (təminatı) kimi baxmaq olar. Bu sistemlər ətraf mühitlə (müəssisədaxili və müəssisə xarici) informasiya mübadiləsində olurlar ki, bu da istehsalın idarə edilməsində müvafiq (optimal) qərarların çıxarılmasına səbəb olurlar. İstehsalın idarə edilməsi sistemində yaranan əks rabitə prosesi fasiləsizdir. İnformasiya təminatının nəticələri yeni qərarların qəbul edilməsinə gətirir ki, bu da istehsalın idarə edilməsi sisteminin daimi hərəkətini şərtləndirir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi. «Hüquq ədəbiyyatı» nəşriyyatı, Bakı: 2012,192 səh.
2. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2007. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı: Səda, 2007.
3. Depozitar fəaliyyətinin heyata keçirilməsi standartları (23.08.2002-ci il və 27.12.2002-ci il tarixli əlavə və dəyişikliklərlə).
4. Dövlət özəlləşdirmə opsiyanın buraxılışı, tədavülü və istifadəsi qaydaları (27.12.2002-ci il tarixli əlavə və dəyişikliklərlə).
5. Əliyev M.Ə. «Neft sənayesinin inkişafında xarici investisiyaların rolu, qiymətləndirilməsi»// AMEA-nın xəbərləri, iqtisadiyyat seriyası, № 1, səh, 193-199,2007-ci il.
6. Əliyev M.Ə. «Neftçixarma sənayesində istehsal xərclərinin idarə edilməsinin bəzi nəzəri-metodoloji məsələləri»/ Neft, kimya və maşınqayırma sənaye sahələrinin aktual sosial-iqtisadi problemləri ADNA-nın elmi məqalələr toplusu, 2015, səh. 48-58.
7. “İnnovasiya menecmenti” dos.Yusifov E.M., dos.Novruzova A.Q.,Bakı-2014 səh 36
8. “Korporativ idarəetmə” A.Q.Novruzova, E.M.Yusifov Bakı, 2014 səh 16
9. «Qaradağ-sement» və «Bakelektroqaynaq» ASC-lərin ilkin uçot və hesabat sənədlərinin məlumatları, Bakı, 2010-2016.
- 10.Qaravəliyev Ə. «Azərbaycanın istehsal kooperasiyasının tarixi» Bakı: Azərnəşr, 1967, 412 səh.
- 11.Qiymətli kağız sahiblərinin reyestrinin aparılması standartları (23.08.2002-ci il və 27.12.2002-ci il tarixli əlavə və dəyişikliklərlə).
- 12.Quliyev T.Ə. «Menecmentin (idarəetmənin) əsasları», Bakı: Nağıl evi, 2011,520 səh.
- 13.«Səhmdar cəmiyyətləri haqqında əsas müddəalar» Biznesmenin Bülleteni, №8,2004.
- 14.Səhmlərin birləşdirilməsi, xırdalanması, onların nominal dəyərinin

- artırılması və azaldılması zamanı emissiyanın qaydaları. Bakı, 08.07.2004.
- 15.Səhmlərin geri satın alınması və ödənilməsi yolu ilə səhmdar cəmiyyətinin nizamnamə kapitalının azaldılması qaydaları. Bakı, 29,12.2014.
 - 16.Səmədzadə Ş.Ə., Əliyeva E.Ə., Əliyev N.S. «İnvestisiya layihələndirməsi». Bakı: Təhsil NRM, 2013,196s.
 - 17.Süleymanov Q.S. «İnnovasiya prosesinin təşkili və idarə edilməsi» (dərs vəsaiti), Bakı: 2014,105 səh.
 - 18.Şahbazov ICA. «Menecment» (dərslük) Bakı: Təhsil, 2015,1000 səh.
 - 19.Şəkərəliyev A.Ş. «Müştərək müəssisələrin səmərəli təşkili və Milli iqtisadiyyatın inkişafında onun rolu/ «Müasir əmlak bazarı və qiymətləndirmə fəaliyyətinin qanunvericilik təminatı» mövzusunda 2-ci beynəlxalq konfransın materialları. Bakı, 2011.
 - 20.Vəliyev V.İ. «İnvestisiyaların cəlb olunmasında korporativ idarəetmənin rolu»/ AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutunun «Milli iqtisadiyyatın problemləri» məqalələr toplusu, 4-cü buraxılış, Bab, Elm, 2016,
 - 21.Vəliyev V.İ. «Kumulyativ səsvermə bizə lazımdır mı?»// MAA-nın Elmi məcmuələr jurnalı, cild 7, №2, Bakı, 2015.
 - 22.Алешина И. «Корпоративный имидж»// Маркетинг №1 2012год стр.50-58,
 - 23.Алиев Т.Н. «Использование новых экономических форм и методов управления на предприятиях»/ АГНА, Ученые записки №1, Баку, 2007. Стр 75
 - 24.Алиев М.А. «Некоторые вопросы учета рисков в оценке экономической эффективности инвестиционных проектов»// АМЕА-nın xəbərləri, iqtisadiyyat seriyası, № с. 141-144, 2007-ci il.
 - 25.Андронов В.З. «Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях» Москва: Экономика, 2003., стр. 85-110
 - 26.Анохин С. «Особенности управления корпоративными финансами»// Финансовый бизнес, 2000 г, №6, стр.23-28.
 - 27.Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия» - Санкт-Петербург:

- «Питер», 2014 г., стр. 66-72
28. Атакишиев М. Дж., Сулейманов Г.С, «Концепция стратегического управления промышленностью нефтяного машиностроения» Баку; «Элм», 2012, 88 стр.
29. Багов В.П. «Методика оценки эффективности стратегии корпоративной системы по обобщенным характеристикам»// Финансы 2010, №11, стр.59-61;
30. Бандурин А.В. «Деятельность корпораций» - Москва: Буквица, 2013, стр, 347
31. Батлер У.Э. «Основные черты Российского акционерного общества и американской корпорации»// Государство и право, 2014 г.№7,стр. 79-86
32. Батлер У.Э. Марианн Е. «Корпорации и ценные бумаги по праву России и США», Москва: 1997, стр. 42.
33. Батников С., Петров Ю. «Корпоративный сектор в переходной российской экономике»// Российский экономический журнал 2013 год № 8 стр Л 2-20.
34. Бегнт Карлоф «Деловая стратегия» Москва; Экономика, 2015, 358 стр.
35. Велиев В.И «Практика корпоративного управления стран с переходной экономикой»/ материалы 1-ой научно-практической конференции «Развитие инновации: проблемы и решения» 2-3 ноября 2015 года, г. Баку.
36. Велиев В.И «Проблемы прозрачности азербайджанских акционерных обществ»// Журнал «Экономика и аудит № 1(67) Баку, 2016.
37. Владимирова И.Г. «Слияния и поглощения компаний»// Журнал Вопросы экономики № 6,2010, стр.46.
38. Волконский В. «Крупные корпорации: враги рынка или его опора»// Журнал Деловой мир 2014, №20 стр,20
39. Галазова С. «Макроэкономизация корпораций»// Журнал Общество и экономика 2013, №6 стр.22-30.

40. Гололобов Д.В. «Акционерное общество прошв акционера», Москва: 2014, 309 стр.
41. Голубков Д.Ю., «Особенности корпоративного управления в России», М. Издательский Дом «Альпина», 2014 г, 272 стр.
42. Дементьев В. Е. Организационная структура российских ФПГ: состояние и перспективы. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России. М., МАЦ, 2015.
43. Караева Н.С. «Совершенствование организации управления предприятиями нефтяного машиностроения Азербайджана»/ Материалы 2-ой Международной Конференции, Баку, Университет «Кавказ», 2-я книга, 2014, стр. 869-870.
44. Карнаухов С. «Эффективность корпоративных структур»// РИСК №1-2, 2016, стр. 4
45. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. «Стратегическое управление корпорациями» Санкт-Петербург: 2012, стр. 146
46. Корпоративное управление в России: есть ли шанс для улучшений?// Журнал Инвестиции в России 2010 г. №9, стр.3-13.
47. Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные работники, акционерные общества/ Под ред. Марека Хесселя. Москва: 2014, 457 стр.
48. Корчагин А. «Повышение ликвидности корпоративных ценных бумаг»// РЦБ 2000 г, №8 стр.83.
49. Крук М.Д. «Корпорации в современной России»// ЭКО 2015, №12 стр, 55-63;
50. Кукура С.П. «Теория корпоративного управления» Москва: Экономика, 2014, 478 стр.
51. Лимитовский М. «Стоимость капитала российской корпорации»// Журнал Рынок ценных бумаг 2012, №18 стр. 49-51;
52. Перевалов Ю.В. «Формирование корпоративного контроля на

приватизированных промышленных предприятиях»// ЭКО 2015 №2,
стр.27-43;

53.Петухов В.И, «Корпорации в российской промышленности:
законодательство и практика» 2014,124 стр.

54. www.stj.sam.az

XÜLASƏ

Ümumiyyətlə desək, bütövlükdə Azərbaycanın korporativ qanunvericiliyi beynəlxalq meyarlara uyğun gəlir. Lakin xeyli ciddi çatışmazlıqlar hələ də qalmaqdadır. Məsələn, korporasiyaların fəaliyyəti barədə informasiyaların açıqlanması istiqamətində böyük problemlər mövcuddur. Ona görə də, informasiyanın açıqlanması ilə əlaqədar səhmdarlar tərəfindən menecerə nəzarətin artırılması, korporasiyaların fəaliyyətinə məhkəmə nəzarətinin gücləndirilməsi, kiçik səhmdarların, kreditorların hüquqlarının müdafiəsinə yönəldilmiş tələblərin sərtləşdirilməsi zəruridir. Eyni zamanda səhmlərin buraxılması reqlamentasiyası, nizamnamə kapitalının dəyişdirilməsi və korporasiyanın yenidən qurulması məsələlərinə çox ciddi nəzarət tələb olunur.

Korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin korporasiyanın bazar dəyərinin hesablanması əsasında qiymətləndirilməsi məntiqinə əsasən, bu idarəetmənin yüksək səviyyəsi korporasiyanın bazar dəyərinin ardıcıl olaraq artması ilə xarakterizə olunmalıdır. Korporasiyanın bazar dəyərinin 3-5 və daha çox illər ərzində dəyişməsi onun dinamikasını müəyyən etməyə imkan verir. Bir və ya iki ilin yekununa görə isə müəyyən nəticələr çıxarmaq düzgün olmazdı. Çünki korporativ idarəetmənin səmərəliliyi haqqında nəticə çıxarmaq üçün bir və ya iki il ərzində onun bazar dəyərinin dəyişməsi haqqında məlumat kifayət etmir. Bazar dəyərinin dəyişməsi korporasiyanın təsadüfi müvəffəqiyyəti nəticəsində də baş verə bilər. Hətta bunun nəticəsində də maliyyə-təsərrüfat göstəriciləri müəyyən dərəcədə yaxşılaşa bilər. Lakin bu yaxşılaşmanın məhz korporativ idarəetməni səmərəliliyindən asılı olmasını söyləmək olmaz. Ona görə də, əlavə olaraq bir neçə il ərzində korporasiyanın bazar dəyərinin dəyişməsinə, korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin yüksək olması tezliyini və korporativ idarəetmənin stabilliyini təhlil etmək zəruridir.

РЕЗЮМЕ

В целом, корпоративное законодательство Азербайджана в целом соответствующих международным стандартам. Но есть еще некоторые серьезные недостатки остаются. Например, информация о деятельности корпораций существуют серьезные проблемы с раскрытием. Таким образом усиление контроля руководителей со стороны акционеров в связи с раскрытием информации, усиление судебного контроля над деятельностью корпораций, ужесточение требований, направленных на защиту прав мелких акционеров и кредиторов. В то же время требуется строгий контроль за выпуском акций, изменением уставного капитала и реорганизацией корпорации.

Эффективность корпоративного управления - это рыночная стоимость корпорации на основе логики оценки, основанной на расчете этого управления с высоким уровнем последовательного повышения рыночной стоимости корпорации должны быть описаны. Рыночная стоимость корпорации составляет 3-5 лет и более. Изменение со временем позволяет определить его динамику. К концу одного-двух лет было бы неправильно делать определенные выводы. Поскольку информации об изменении рыночной стоимости в течение одного или двух лет недостаточно для повышения эффективности корпоративного управления. Изменения в рыночной стоимости также могут возникать в результате успеха корпорации. И даже в результате финансовые и экономические показатели могут значительно улучшиться. Однако это улучшение нельзя отнести к эффективности корпоративного управления. Поэтому, кроме того, необходимо анализировать рыночную стоимость корпорации на протяжении ряда лет, высокую эффективность корпоративного управления и стабильность корпоративного управления.

SUMMARY

In general, the corporate legislation of Azerbaijan as a whole compliant with international standards. But there are still some serious shortcomings remains. For example, information about the activities of the corporations. There are major problems with disclosure. That's why, Increasing control of the managers by the shareholders in connection with the disclosure of information, strengthening the judicial control over the activities of corporations, tightening the requirements directed to the protection of the rights of small shareholders and creditors. At the same time, strict control over issues of equity release, charter capital change and corporation redelegation are required.

The effectiveness of corporate governance is the market value of the corporation Based on the logic of estimation based on the calculation of this management with a high level of consistent increase in the market value of the corporation should be described. The market value of the corporation is 3-5 years or more

The change over time allows you to define its dynamics. By the end of one or two years, it would be wrong to make certain conclusions. Because information about changing the market value within one or two years is not enough to bring about the effectiveness of corporate governance. Changes in market value can also occur as a result of the success of the corporation. And even as a result, financial and economic indicators can improve significantly. However, this improvement can not be attributed to the effectiveness of corporate governance. Therefore, in addition, it is necessary to analyze the market value of the corporation for a number of years, the high efficiency of corporate governance and the stability of corporate governance.

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzinin magistri Ələkbərov Vüsal Azad oğlunun “Sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasının

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı. Korporativ idarəetmənin inkişafı mürəkkəb iqtisadi, siyasi, sosial, hüquqi və mənəvi amillərdən asılıdır. Lakin burada da iqtisadi amilin məzmunca üstünlüyü qeyd-şərtsiz qəbul olunmalıdır. Məsələn, korporativ idarəetmə korporativ fəaliyyətin genişlənməsi əsasında aktuallıq kəsb edir. Bu cür fəaliyyət isə qiymətli kağızlar bazarının təşəkkülü və inkişafı ilə bağlıdır. Azərbaycanda bu cür bazarın indiki inkişaf səviyyəsi qənaətbəxş hesab oluna bilməz. İnsanların qiymətli kağızlar bazarı haqqında məhdud təsəvvürlərinin olduğu indiki mərhələdə bir tərəfdən bu təsəvvürlərin artırılması zərurətinə diqqət yetirilməlidir, digər tərəfdən isə prosesin ləngiməməyi üçün dövlət və qeyri-dövlət investisiya fondlarının geniş fəaliyyəti təmin olunmalıdır.

Eyni zamanda müəssisələrdə çox çətinliklə qazanılmış mənfəətin 70-80 faizinin islehlak fonduna yönəldilməsi, yolverilməz olmaqla, onların texniki səviyyəsinin yaxşılaşmasına öz kəskin və mənfi təsirini göstərir. Tədqiq edilən sənaye sahəsinin müəssisələrində - dünya təcrübəsində mütərəqqi və ədalətli sayılan «əmək şkalası qoyuluşu», «əməyin təşkilinin və ödənişinin müqavilə forması», «tarifsiz əmək haqqı sistemi» və i. a. sistemlərdən geniş istifadə edilməlidir.

Hazırda tədqiq edilən müəssisələrin idarə aparatı işçilərinin nomenklaturası bazar münasibətlərinin tələblərinə cavab verilməsi və mövcud vəzifələrin səlahiyyətli menecerlə əvəz edilməsi zəruriyyətini nəzərə alaraq sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarə etmə prinsiplərinin tətbiqinin aktuallığını xüsusi ilə vurğulamaq istərdim.

Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi. Sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarə etmə prinsiplərinin tətbiqi mövzusu ilk dəfə ətraflı 1932-ci ildə

A.Berli və Q.Minzin çox məşhur olan “The Modern Corporation and Private Property” əsərində nəzərdən keçirilmişdir. İqtisad elminin klassikləri olan P. Draker, C.M. Keyns, C. Lamben, A. Marşall, V. Oyken, M. Porter, P. Samuelson, E. Çemberlin iqtisad elminin bu aspektlərinə böyük əhəmiyyət vermələrinə baxmayaraq, korporativ idarəetmənin baniləri kimi aparıcı xarici iqtisadçılar A.Berli və Q. Minz sayılır. Sonralar bu tədqiqatlar yaxın və uzaq xarici ölkə alimləri: Y. Alyoşina, V. Andronov, S. Anoxin, İ. Ansoft, D. Qolubkov, C. Qreyson (kiçik), Q. Koçetkov, A. Radıqin, B. Çub, R. Kurçatov, V. Şeyn, Y. Yakutin, A. Şlayfer, və başqaları tərəfindən davam etdirilmişdir.

Xarici alimlərin işlərinin hərtərəfli öyrənilməsi göstərir ki, bunların hamısı praktiki olaraq idarəetmənin korporativlik və menecment təminatının səmərəliləşdirilməsi və inkişafına yönəldilmişdir. Azərbaycanda menecment və korporativ idarəetmənin formalaşması və inkişaf etdirilməsi məsələlərinə həsr edilmiş elmi işlər çox azdır. Problemin ayrı-ayrı aspektləri T.A. Quliyev, T.N. Əliyev, S.H. Ağayev, Ş.Ə. Səmədzadə, M.C. Atakişiyev, V.T. Novruzov, Q.S. Süleymanov, K.A. Şahbazov, M.Ə. Əliyev, M.T. Babayev, N.S. Qarayeva və başqalarının əsərlərində tədqiq olunmuşdur. Suverenlik illərində Azərbaycanda korporativ forma kimi səhmdar cəmiyyətlərinin əksəriyyəti fərdi biznesin təkamülü yolu ilə deyil, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi əsasında yaradılmışdır. Odur ki, gələcəkdə ölkəmizdə korporativ idarəetmənin inkişaf etdirilməsi və beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması istiqamətində təxirəsalınmaz və genişmiqyaslı təşkilati-iqtisadi və sosial xarakterli tədbirlərin həyata keçirilməsinə zəruri ehtiyac duyulur. Məhz həmin zərurət dissertasiya işinin mövzusunun seçilməsini şərtləndirmiş, tədqiqatın məqsəd və vəzifələrini müəyyən etmişdir.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələrini aşağıdakı kimi səciyyələndirmək olar:

- beynəlxalq miqyasda menecment idarəetmə prinsiplərinin səmərəliləşdirməyinin təşkilinin müasir meyllərinin tədqiq edilməsi;
- Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təşkilinin mövcud vəziyyətinin çoxillik

statistik, sənədlərinin məlumatları əsasında təhlil edib, təşkilati-iqtisadi və sosial xarakterli ehtiyat imkanlarını aşkara çıxarmaq;

- idarəetmənin informasiya təminatının inkişafını tənzimləyən mövcud hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələrin işlənib hazırlanması;

- sənaye müəssisələrində idarəetmənin nəzəri əsaslarının elmi-metodik ədəbiyyatda qoyuluşunun kompleks təhlili;

- sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin mövcud vəziyyəti və qiymətləndirilməsi;

- korporativ idarəetmənin modelləri, onların mahiyyəti və fərqli cəhətlərinin müəyyənləşdirilməsi

- sənaye müəssisələrində müasir menecmentin və korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Müasir menecmentin prinsiplərinin səmərəliləşdirilməsi və korporativ idarəetmənin mexanizmləri artırılması təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını menecment və korporativ idarəetmə nəzəriyyəsinə dair mühüm məktəblərin, cərəyanların dünya klassik iqtisadiyyatın banilərini və müasir iqtisadçı-alimlərin, korporativ idarəetmənin təşkili və inkişafı problemlərinə dair nəzəri və praktiki fikirləri, elmi əsərləri, inkişaf etmiş ölkələrin müvafiq təcrübələri, Azərbaycan Respublikasının qanunları, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərman və sərəncamları, Azərbaycan hökumətinin sahibkarlığın inkişafı və idarə edilməsi sahəsində qərarları, Azərbaycanın iqtisadi inkişaf, Sənaye-Energetika Nazirliklərinin sənayenin inkişafı üzrə materialları, beynəlxalq və yerli əhəmiyyətə malik elmi-praktiki konfransların tövsiyələri və s. qeyd etmək olar. Tədqiqatın yerinə yetirilməsi prosesində müqayisə analitik ümumiləşdirmə, sistemli təhlil, riyazi-statistik təhlil, qruplaşdırma və s. metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadi İnkişaf və Maliyyə Nazirliklərinin illik hesabatları və materialları, elmi-praktiki konfransların materialları, mövzuya müvafiq internet

şəbəkəsində olan elektron informasiya resursları eləcə də elmi-tədqiqat işini işləyərkən müəllifin şəxsi müşahidələri təşkil etmişdir.

Dissertasiya işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- sənayedə menecment təminatının inkişafının nəzəri aspektləri, Azərbaycan müəssisələrində korporativ idarəetmənin formalaşması xüsusiyyətlərinin və inkişaf meyillərinin müəyyən edilməsi, eləcə də korporasiyaların fəaliyyətinin səhmdarların maraqlarına uyğun təmin edilməsi istiqamətləri, sistemli yanaşma və kompleks şəkildə tədqiq edilir;

- korporativ idarəetmə kateqoriyasının müəyyənləşdirilməsi mövcud konsepsiyaların üstünlükləri və çatışmazlıqları aşkar edilmişdir;

- korporativ münasibətlərin qurulması prinsiplərinin müəyyən olunmuşdur;

- korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi mexanizmi işlənmişdir;

- Azərbaycanın sənaye müəssisələrində korporativ idarəetmə fəaliyyəti idarəetmənin menecment təminatının səmərəlilişdirilməsinin iqtisadi qiymətləndirilməsi modeli təklif edilmişdir.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun əsas nəzəri müddəaları, nəticələri və irəli sürülən təkliflər, tövsiyələrdən istifadə Azərbaycanda müəssisələrin menecment fəaliyyətinin genişləndirilməsi və inkişafını yeni mərhələyə qaldırmağa imkan verə bilər. Bununla yanaşı tədqiqat nəticəsində irəli sürülən təkliflər sənaye potensialının, istehsal infrastrukturunun daha da inkişaf etdirilməsi, sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı qanunların, müxtəlif proqramların, sosial-iqtisadi inkişaf konsepsiyası və proqnoz göstəricilərinin hazırlanmasında, ali məktəblərdə müvafiq fənlərin tədrisi prosesində, həmçinin elmi-tədqiqat işlərində istifadə oluna bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, doqquz paragraf, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Elmi rəhbər : i.ü.f.d., dos. Novruzova A.Q. Magistrant : Ələkbərov Vüsal