

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**UNEC BİZNES MƏKTƏBİ**

**“KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ POTENSİAL İNVESTORLARIN  
MARAQLARININ TARAŞLAŞDIRILMASI”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisaslaşma: Menecment**

**Qrup: A4/1-21**

**heydərova vüsalə rizvan qızı**

**BAKI-2023**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**UNEC BİZNES MƏKTƏBİ**

**UNEC Biznes Məktəbinin direktoru**  
**i.e.n., dos. Hacıyev Nazim Özbəy oğlu**

“ \_\_\_\_\_ ” (imza)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023-ci i

**“KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ POTENSİAL İNVESTORLARIN**  
**MARAQLARININ TARAŞLAŞDIRILMASI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060409 \_ Biznesin idarə edilməsi**

**İxtisaslaşma: Menecment**

**Qrup: A4/1-21**

**Magistrant**  
**Heydərova Vüsalə Rizvan qızı**

\_\_\_\_\_

**Elmi rəhbər**  
**Rafael Rzayev Zeynal oğlu**

\_\_\_\_\_

**Proqram rəhbəri**  
**i.ü.f.d., Şəfizadə Elnurə Rafiq qızı**

\_\_\_\_\_

**Kafedra müdiri**  
**i.e.n., dos. Məmmədova Sevər Mömin qızı**

\_\_\_\_\_

**BAKİ – 2023**

## **Təşəkkürnamə**

Mən, Heydərova Vüsalə Rizvan qızı “Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması”adlı magistr dissertasiya işimin yazılmasında mənə göstərdiyi akademik və praktiki dəstəyə görə elmi rəhbərim Rzayev Rəfael Zeynal oğluna dərin təşəkkürümü bildirirəm.

# İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

**İƏİT**

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı

# KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ POTENSİAL İNVESTORLARIN MARAQLARININ TARAZLAŞDIRILMASI”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması ona görə aktualdır ki, bu, şirkətin kapital cəlb etmək qabiliyyətinə təsir edir, investorların hüquqlarını qoruyur, qərarların qəbulunu təkmilləşdirir, davamlılığı təşviq edir, normativlərə uyğunluğu təmin edir və nüfuza təsir göstərir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqatın məqsədi korporativ idarəetmə yanaşmaları, korporativ idarəetmə mexanizmləri və metodları və Azərbaycandakı vəziyyətin təhlili yolu ilə şirkətin potensial investorlarının maraqlarının tarazlaşdırılması yollarını müəyyən etməkdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Instrumental-metodoloji aparata öz struktur və funksional tədqiqat metodları ilə tarixi-məntiqi, sistemli və situasiya yanaşmaları, təhlilin iqtisadi-riyazi və statistik üsulları, habelə dialektik prinsiplər və ziddiyyətlər, sadədən mürəkkəbə yüksəliş, induksiya və situasiya metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Məlumat bazası kimi korporativ idarəetmə ilə bağlı beynəlxalq jurnallar, kitablar və Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsi, “Səhmdar cəmiyyətləri haqda” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, beynəlxalq səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirləri, təhlil və araşdırmalar, müxtəlif aktual jurnallardan olan məlumatlardan ibarətdir.

**Nəzəri və metodoloji əsasını yerli və xarici iqtisadçı alimlərin fundamental tədqiqatlarında təqdim olunmuş ümumi marketinq nəzəriyyəsinin, kommunikasiya və istehlakçı davranışı nəzəriyyələrinin konseptual müddəaları təşkil etmişdir.**

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatçılar və ekspertlər öz nöqtəyi-nəzərlərində fərqli ola bilər ki, bu da investorların maraqlarını balanslaşdırmaq üçün optimal yanaşma ilə bağlı konsensusun olmamasına gətirib çıxarır. Bu konsensusun olmaması tədqiqat nəticələrinin ümumiləşdirilməsini və praktiki tətbiqini məhdudlaşdırmışdır.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Korporativ idarəetmənin mahiyyəti və korporativ idarəetmənin modelləri təhlil edilmişdir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Potensial investorların korporativ idarəetmədə maraqlarının tarazlaşdırılması üzrə tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onun korporasiyaları, siyasətçiləri və maraqlı tərəfləri məlumatlı qərarların qəbulu və effektiv idarəetmə təcrübələrinin həyata keçirilməsində məlumatlandırmaq və istiqamətləndirmək qabiliyyətindən ibarətdir.

**Açar sözlər:** Korporasiya, korporativ idarəetmə, korporativ idarəetmə modelləri , investorlar

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>7</b>
<b>I FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-KONSEPTUAL ƏSASLARI.....</b>	<b>11</b>
1.1. Korporativ idarəetmə sistemi, əsas elementləri .....	11
1.2. Korporativ idarəetmənin modelləri və standartları .....	18
<b>II FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Korporativ münasibətlər, subyektləri və formalaşması xüsusiyyətləri.....	28
2.2. Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təşkilinin mövcud vəziyyətinin təhlili.....	34
<b>III FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ İNVESTORLARIN MARAQLARININ TƏMİN EDİLMƏSİ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflər, onların maraqları və korporativ idarəetmədəki rolu.....	40
3.2. Korporativ idarəetmədə investorların maraqlarının təmin olunması yolları ...	48
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>64</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>67</b>
Cədvəllərin siyahısı .....	71
Qrafiklərin siyahısı.....	71

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması mövzusu korporativ idarəetmə sferasında olduqca aktual və vacibdir. Dissertasiya mövzusunun aktuallığı aşağıdakılardır:

- Səhmdarlar və istiqraz sahibləri kimi potensial investorlar korporasiyaların fəaliyyət göstərməsi, böyüməsi və strateji təşəbbüslər həyata keçirməsi üçün zəruri kapitalı təmin edir. Onların maraqlarının tarazlaşdırılması investisiyaların cəlb edilməsi və kapital bazarlarına davamlı çıxışın təmin edilməsi üçün çox vacibdir. Bu, şirkətin öz əməliyyatlarını maliyyələşdirmək, investisiya qoymaq və rəqabət qabiliyyətini saxlamaq qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir.

- Potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması onların hüquq və maraqlarının qorunmasına kömək edir. Bu, şəffaf idarəetmə praktikasının yaradılmasını, dəqiq məlumatın verilməsini və ədalətli rəftarın təmin edilməsini nəzərdə tutur. İncəsənətçilər maraqlarına hörmət edildiyini və qorunduğunu hiss etdikdə, şirkətə daha çox güvənirlər, kapitallarını yatırır və onun uzunmüddətli məqsədlərinə dəstək olurlar.

- Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının nəzərə alınması qərar qəbul etmə keyfiyyətini artırır. İncəsənətçilər çox vaxt sağlam strateji seçimlərə kömək edə biləcək dəyərli fikirlərə, təcrübələrə və perspektivlərə malikdirlər. Potensial investorlarla əlaqə korporasiyalara öz biliklərindən istifadə etməyə və qərar qəbul etmələrini bu əsas maraqlı tərəflərin gözləntiləri və məqsədləri ilə uyğunlaşdırmağa imkan verir.

- Potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması korporasiyaların uzunmüddətli davamlılığı və uğurları ilə sıx bağlıdır. Uzunmüddətli dəyər yaratmağa, məsuliyyətli təcrübələrə və maraqlı tərəflərin əməkdaşlığına diqqət yetirməklə şirkətlər davamlı inkişafa və etik biznes davranışına üstünlük verən investorları cəlb edə bilərlər. Bu, öz növbəsində, korporativ sahədə sabitlik, möhkəmlik və uzunömürlülüğü təşviq edir.

- Bir çox yurisdiksiyalarda investorların hüquqları və müdafiəsi ilə bağlı xüsusi

qaydalar və təlimatlar var. İnvestor maraqlarının tarazlaşdırılması təkcə yaxşı korporativ idarəetmə məsələsi deyil, həm də bir çox hallarda qanuni tələbdir. Tənzimləyici standartlara uyğunluq şirkətin nüfuzunu qorumaq, hüquqi nəticələrin qarşısını almaq və bütün maraqlı tərəflərin maraqlarını qorumaq üçün vacibdir.

•Şirkətin potensial investorların maraqlarını necə idarə etməsi onun nüfuzuna və brend imicinə birbaşa təsir göstərir. Ədalətli və məsuliyyətli korporativ idarəetmə üçün güclü reputasiya investorları, müştəriləri və biznes tərəfdaşlarını cəlb edə bilər. Əksinə, investorların maraqlarına düzgün yanaşmamaq reputasiyanın zədələnməsinə, etibarın itirilməsinə və mənfi qavrayışlara gətirib çıxara bilər ki, bu da şirkətin həyat qabiliyyəti və inkişaf perspektivləri üçün geniş nəticələrə səbəb ola bilər.

Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması ona görə aktualdır ki, bu, şirkətin kapital cəlb etmək qabiliyyətinə təsir edir, investorların hüquqlarını qoruyur, qərarların qəbulunu təkmilləşdirir, davamlılığını təşviq edir, normativlərə uyğunluğu təmin edir və nüfuza təsir göstərir. Potensial investorların maraqlarını prioritetləşdirməklə şirkətlər uzunmüddətli uğur və maraqlı tərəflərin dəyərinin yaradılması üçün möhkəm zəmin yarada bilərlər.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Dissertasiya işində təqdim olunan tədqiqat tədqiqatçılar tərəfindən konseptual ifadələrə, nəzəri müddəalara və marketinq sahəsində praktiki təhlilin nəticələrinə əsaslanır.

K.P. Keller, L.R David, M.T. Alan, R.K. Paul, W.B. Daniel, R.C. Philip, R.C. Michael, A.R. Ilkka, W.J. Keegan, M.C. Green, M.A. Allahverdiyeva, A.B. Abbasov, A.E. İzzet və başqa tədqiqatçıların əsərlərində öz ifadəsini tapmışdır. Bu müəlliflərin elmi əsərləri, bir çoxları kimi, böyük nəzəri və praktiki əhəmiyyətə malikdir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın məqsədi korporativ idarəetmə yanaşmaları, korporativ idarəetmə mexanizmləri və metodları və Azərbaycandakı vəziyyətin təhlili yolu ilə şirkətin potensial investorlarının maraqlarının tarazlaşdırılması yollarını müəyyən etməkdir. Tədqiqatda məqsədə uyğun olaraq nəzəri və tətbiqi xarakterli aşağıdakı vəzifələr qarşıya qoyulmuş və həll edilmişdir:



- Korporativ idarəetməyə dair nəzəri fikirlərin müqayisəli təhlili;
- Korporativ idarəetmə mexanizmlərinin və modellərinin araşdırılması;
- Tərəfdaşlığın formalaşmasının xüsusiyyətləri, bu münasibətlərin obyektlərinin müəyyən edilməsi;
- Şirkətdə maraqlı tərəflərin və bu tərəflərin maraqlarının müəyyən edilməsi.
- Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təşkilinin standartlarını müəyyən etmək.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın obyektı korporativ idarəetmə, tədqiqatın predmeti isə korporativ idarəetmədə investorların maraqlarının təmin edilməsi yollarıdır.

**Tədqiqat metodları:** Instrumental-metodoloji aparata öz struktur və funksional tədqiqat metodları ilə tarixi-məntiqi, sistemli və situasiya yanaşmaları, təhlilin iqtisadi-riyazi və statistik üsulları, habelə dialektik prinsiplər və ziddiyyətlər, sadədən mürəkkəbə yüksəliş, induksiya və situasiya metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Məlumat bazası kimi korporativ idarəetmə ilə bağlı beynəlxalq jurnallar, kitablar və Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsi, “Səhmdar cəmiyyətləri haqda” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, beynəlxalq səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirləri, təhlil və araşdırmalar, müxtəlif aktual jurnallardan olan məlumatlardan ibarətdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Korporativ idarəetmə sahəsi mürəkkəb və çoxölçülüdür, maraqların müvafiq balansına dair müxtəlif perspektivlərdir. Tədqiqatçılar və ekspertlər öz nöqteyi-nəzərlərində fərqli ola bilər ki, bu da investorların maraqlarını balanslaşdırmaq üçün optimal yanaşma ilə bağlı konsensusun olmamasına gətirib çıxarır. Bu konsensusun olmaması tədqiqat nəticələrinin ümumiləşdirilməsini və praktiki tətbiqini məhdudlaşdırmışdır.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması mövzusunun araşdırılması nəticəsində müdafiəyə təqdim olunan aşağıdakı elmi nəticələr əldə edilmişdir:

- Korporativ idarəetmənin mahiyəti müəyyən edilmişdir;

- Korporativ idarəetmənin modelləri təhlil edilmişdir;
- Korporativ idarəetmənin beynəlxalq standartları təyin edilmişdir;
- Korporativ idarəetmənin Azərbaycanda standartları təyin edilmişdir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Potensial investorların korporativ idarəetmədə maraqlarının tarazlaşdırılması üzrə tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onun korporasiyaları, siyasətçiləri və maraqlı tərəfləri məlumatlı qərarların qəbulu və effektiv idarəetmə təcrübələrinin həyata keçirilməsində məlumatlandırmaq və istiqamətləndirmək qabiliyyətindən ibarətdir. Dissertasiya işinin eyni zamanda universitetlərdə tədris prosesində istifadə oluna bilər.

# I FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-KONSEPTUAL ƏSASLARI

## 1.1. Korporativ idarəetmə sistemi, əsas elementləri

Korporasiya, səhmdar kimi tanınan, sahiblərindən ayrı olan hüquqi şəxsdir. Bu, biznesin təşkilinin ən geniş yayılmış formalarından biridir, onun səhmdarları qarşısında məhdud məsuliyyəti və səhmlərin buraxılması yolu ilə kapital cəlb etmək imkanı ilə xarakterizə olunur. Korporasiya lazımi sənədləri təqdim etməklə və qurulduğu yurisdiksiyada qanuni tələbləri yerinə yetirməklə yaradılır. Yarandıqdan sonra özünün qanuni hüquq və vəzifələri var və o, biznes fəaliyyəti ilə məşğul olmaq, müqavilələr bağlamaq, əmlaka sahib olmaq, məhkəmə proseslərində iştirak etmək kimi müxtəlif fəaliyyətlərlə məşğul ola bilər. Korporasiyanın əsas xüsusiyyətlərindən biri məhdud məsuliyyətdir. Bu o deməkdir ki, səhmdarların şəxsi aktivləri ümumiyyətlə korporasiyanın borc və öhdəliklərindən qorunur. Maliyyə itkiləri və ya korporasiyaya qarşı qanuni iddialar halında, səhmdarlar adətən yalnız şirkətə yatırıqları məbləğə görə məsuliyyət daşıyırlar. Korporasiyaları səhmdarlar tərəfindən seçilən direktorlar şurası idarə edir. Direktorlar şurası korporasiyanın strateji istiqamətinə nəzarət edir və gündəlik əməliyyatları idarə etmək üçün baş direktor kimi yüksək səviyyəli rəhbərləri təyin edir. Səhmdarlar, direktorların seçilməsi və əsas korporativ qərarlar kimi korporasiyaya təsir edən əsas məsələlərdə səsvermə yolu ilə mülkiyyət hüquqlarını həyata keçirirlər. Korporasiyaların digər mühüm xüsusiyyəti onların səhmlərini buraxmaq qabiliyyətidir. Səhmləri satmaqla korporasiyalar öz əməliyyatlarını, genişləndirilməsini və ya investisiya layihələrini maliyyələşdirmək üçün investordan kapital cəlb edə bilirlər (Robert F, Alan M.T. 2011: p.59). Səhmdarlar bunun müqabilində korporasiyanın qismən sahibi olurlar və dividendlər ala və şirkətin səhmlərinin bahalaşmasından mənfəət əldə etmək imkanı əldə edə bilirlər. Korporasiyalar maliyyə hesabatları, vergi bəyannamələri və korporativ idarəetmə standartlarına uyğunluq da daxil olmaqla müxtəlif hüquqi və normativ tələblərə tabedir. Bu tələblər korporativ əməliyyatlarda şəffaflığı, hesabatlılığı və ədalətliliyi təmin etmək məqsədi daşıyır. Ümumilikdə, korporasiyalar mülkiyyət və idarəetmənin ayrılmasına, səhmdarlar üçün məhdud

məsuliyyətə və kapital cəlb etmək imkanına imkan verən bir quruluş təqdim edir. Onlar adətən iri miqyaslı biznes üçün istifadə olunur, lakin onlar həmçinin məhdud məsuliyyət və kapital bazarlarına çıxışın üstünlüklərini axtaran kiçik və orta müəssisələr tərəfindən yaradıla bilər.

Korporasiyalar onları biznesin təşkili forması kimi fərqləndirən bir sıra əsas xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətlərə aşağıdakılar daxildir:

➤Hüquqi şəxs - Korporasiya, səhmdarlar kimi tanınan, sahiblərindən ayrı ayrı hüquqi şəxsdir. Onun öz qanuni hüquq və öhdəlikləri, o cümlədən aktivlərə sahib olmaq, müqavilələr bağlamaq və məhkəmə proseslərində iştirak etmək imkanı var. Müəssisənin bu cür ayrılması o deməkdir ki, korporasiyanın öhdəlikləri ümumiyyətlə onun səhmdarlarının şəxsi aktivlərinə şamil edilmir.

➤Məhdud Məsuliyyət - Korporasiyanın əsas üstünlüklərindən biri məhdud məsuliyyətdir. Səhmdarlar adətən şirkətə yatırıqları məbləğdən artıq korporasiyanın borcları və öhdəlikləri üçün şəxsən məsuliyyət daşımır. Bu, onların şəxsi aktivlərini korporasiyanın fəaliyyəti ilə bağlı maliyyə risklərindən qoruyur (Mucuk İ. 2013: s.107).

➤Mərkəzləşdirilmiş İdarəetmə - Korporasiyalar səhmdarlar tərəfindən seçilən direktorlar şurası tərəfindən idarə olunur. Şura gündəlik əməliyyatlara cavabdeh olan CEO kimi yüksək səviyyəli rəhbərləri təyin edir. Mülkiyyət və idarəetmənin bu şəkildə ayrılması ixtisaslaşdırılmış təcrübə və peşəkar idarəetmə imkanı verir.

➤Kapitalın artırılması - Korporasiyalar səhmlərin buraxılması yolu ilə kapital artırmaq imkanına malikdirlər. Səhmləri investirlərə satmaqla korporasiyalar öz əməliyyatlarını, genişləndirilməsini və ya investisiya layihələrini maliyyələşdirmək üçün vəsait toplaya bilərlər. Kapital bazarlarına bu çıxış böyümə və investisiya imkanları yaradır.

➤Tənzimləmə və Hesabat Tələbləri - Korporasiyalar maliyyə hesabatları, vergi bəyannamələri və korporativ idarəetmə standartlarına uyğunluq da daxil olmaqla hüquqi və tənzimləyici tələblərə tabedir. Bu tələblər şəffaflığı, hesabatlılığı və qanunlara və qaydalara riayət etməyi təmin etmək məqsədi daşıyır.

Korporativ idarəetmə sistemi təşkilatın öz əməliyyatlarını idarə etmək və idarə

etmək üçün istifadə etdiyi ümumi çərçivəyə, proseslərə və təcrübələrə istinad edir. O, strateji planlaşdırma, qərar qəbuletmə, təşkilati struktur, siyasətlər, prosedurlar və fəaliyyətin ölçülməsi daxil olmaqla, şirkətin idarə edilməsinin müxtəlif aspektlərini əhatə edir. Korporativ idarəetməyə ehtiyac bir neçə mühüm amillərdən yaranır:

- Səhmdarların müdafiəsi - Korporativ idarəetmə korporasiyanın sahibləri olan səhmdarların hüquq və mənafelərinin qorunmasını təmin edir. O, maraqların toqquşmasının qarşısını almaq, şəffaflığı təşviq etmək və səhmdarları əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmək üçün kifayət qədər məlumatla təmin etmək üçün mexanizmlər yaradır. Effektiv korporativ idarəetmə səhmdarların investisiyalarını qorumağa kömək edir və korporasiyaya inamı artırır.

- Hesabatlılıq və Nəzarət - Korporativ idarəetmə korporativ rəhbərliyin öz hərəkətləri və qərarlarına görə cavabdeh olması üçün nəzarət və tarazlıq sistemini yaradır. Bu, idarəetmənin korporasiyanın və onun səhmdarlarının maraqlarına uyğun hərəkət etməsini təmin edən direktorlar şurasının nəzarət və monitoring rolunu vasitəsilə əldə edilir. Aydın məsuliyyət xətləri və cavabdehlik səlahiyyətdən sui-istifadənin qarşısını alır və məsuliyyətli qərarların qəbulunu təşviq edir.

- İnvestorların İnami və Kapitala Giriş - Güclü korporativ idarəetmə təcrübələri investorların korporasiyaya inamını artırır. İnvestorlar daha çox sağlam idarəetmə strukturlarına malik şirkətə sərmayə qoyurlar, çünki bu, onların maraqlarının qorunacağını və korporasiyanın yaxşı idarə olunduğunu göstərir. Təkmilləşdirilmiş investor inamı kapital bazarlarına çıxışı asanlaşdırır, korporasiyalara böyümə və investisiya üçün vəsait toplamağa imkan verir (Ketelhohn W. 2016: p.308).

- Maraqlı Tərəflərin İştirakı və Reputasiyası - Korporativ idarəetmə müxtəlif maraqlı tərəflərlə, o cümlədən işçilər, müştərilər, təchizatçılar və icma ilə əlaqəni təşviq edir. Onların maraqlarını nəzərə alaraq və perspektivlərini özündə birləşdirərək korporasiya müsbət əlaqələr qura, etimadı gücləndirə və öz nüfuzunu qoruya bilər. Maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi həm də korporasiyaya əməliyyatları ilə bağlı potensial sosial və ətraf mühitə təsirləri anlamağa və idarə etməyə kömək edir.

Korporativ idarəetmə sistemində adətən bəzi əsas komponentlər və

xüsusiyyətlər bunlardır:

Strateji Planlaşdırma təşkilatın uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsini, onlara nail olmaq üçün strategiyaların işlənilib hazırlanmasını və müvafiq olaraq resursların uyğunlaşdırılmasını əhatə edir. Strateji planlaşdırma, təşkilatın uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirdiyi və onlara nail olmaq üçün strategiyalar hazırladığı bir prosesdir. Bu, təşkilatın hazırkı vəziyyətinin təhlilini, gələcək imkanların və problemlərin müəyyən edilməsini və uğur üçün yol xəritəsinin yaradılmasını əhatə edir. Strateji planlaşdırma qərarların qəbulu, resursların bölüşdürülməsi və işçilərin səylərinin ümumi vizyona uyğunlaşdırılması üçün çərçivə təmin edir. Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri bunlardır:

- Missiya və Vizyon: Təşkilat onun əsas məqsədi və varlıq səbəbi olan missiyasını və əldə etmək istədiyi gələcək vəziyyəti və ya istiqaməti olan vizyonunu müəyyən edir.

- Ətraf Mühitin Təhlili: Təşkilat öz daxili və xarici mühitinə hərtərəfli təhlilini aparır. Buraya onun güclü, zəif tərəfləri, imkanları və təhdidlərinin qiymətləndirilməsi (SWOT təhlili), həmçinin bazar tendensiyalarının, rəqiblərin təhlili və hər hansı müvafiq siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amillərin qiymətləndirilməsi (PEST təhlili) daxildir.

- Məqsədlərin müəyyən edilməsi: Təhlil əsasında təşkilat öz missiyası və vizyonu ilə uyğun gələn spesifik, ölçülə bilən, əldə edilə bilən, müvafiq və vaxta bağlı (SMART) məqsədlər qoyur. Bu məqsədlər çətin, lakin əldə edilə bilən olmalıdır və maliyyə göstəriciləri, bazar payı, müştəri məmnuniyyəti, innovasiya və s. kimi təşkilatın müxtəlif aspektlərini əhatə etməlidir.

- Strategiyanın hazırlanması: Müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olmaq üçün strategiyalar hazırlanır. Bu strategiyalar təşkilatın güclü tərəflərindən istifadə etmək, zəif tərəfləri aradan qaldırmaq, fürsətlərdən yararlanmaq və təhlükələri azaltmaq üçün tətbiq edəcəyi yanaşmanı təsvir edir. Onlar məhsulun inkişafı, bazarın genişləndirilməsi, əməliyyat səmərəliliyi, birləşmələr və satınalmalar, diversifikasiya və ya zəruri hesab edilən hər hansı digər strateji addımlar kimi sahələri əhatə edə bilər.

Sistem şirkət daxilində iyerarxiya və hesabat münasibətlərinin müəyyənləşdirilməsini, həmçinin departamentlərin, şöbələrin və komandaların yaradılmasını əhatə edir. Təşkilat strukturu, məqsəd və vəzifələrin həyata keçirilməsini asanlaşdırmaq üçün bir təşkilatın işçilərini, rollarını və iyerarxiya səviyyələrini təşkil etmə üsuluna aiddir. O, təşkilat daxilində rəsmi əlaqələri, səlahiyyət axını və kommunikasiya kanallarını müəyyən edir. Təşkilat strukturu vəzifələrin necə bölündüyünü, əlaqələndirilməsini və idarə olunduğunu müəyyənləşdirir və təşkilatın ümumi fəaliyyətində və səmərəliliyində həlledici rol oynayır.

Şirkətlər işçiləri gündəlik fəaliyyətlərində istiqamətləndirmək, hüquqi və etik standartlara uyğunluğu təmin etmək, ardıcılıq və səmərəliliyi təşviq etmək üçün siyasət və prosedurlar müəyyən edir. Siyasət və prosedurlar təşkilatın idarəetmə sisteminin vacib komponentləridir. Onlar təşkilatın əməliyyatlarının müxtəlif aspektləri üçün gözləntiləri, qaydaları və prosesləri ilə bağlı işçilərə təlimatlar və təlimatlar təqdim edirlər. Siyasətlər ümumi istiqamət və prinsipləri müəyyən edir, prosedurlar isə həmin siyasətlərin həyata keçirilməsi üçün addım-addım üsulları təsvir edir.

Performansın İdarə Edilməsi komponenti performans hədəflərinin müəyyən edilməsini, müntəzəm performans qiymətləndirmələrinin aparılmasını, əks əlaqənin təmin edilməsini və fərdi və təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün tədbirlərin həyata keçirilməsini əhatə edir. Performans menecmenti təşkilatların öz işçilərinin və komandalarının fəaliyyətini izləmək, qiymətləndirmək və yaxşılaşdırmaq üçün öhdəsinə götürdüyü proseslər və fəaliyyətlərə aiddir. Bu, aydın gözləntilərin müəyyən edilməsini, əks əlaqənin təmin edilməsini, performansın qiymətləndirilməsini və fərdi və təşkilati effektivliyi artırmaq üçün strategiyaların həyata keçirilməsini əhatə edir.

Effektiv idarəetmə sistemi müxtəlif səviyyələrdə qərarların qəbulu üçün aydın prosesləri, o cümlədən yüksək səviyyəli strateji qərarları, əməliyyat qərarlarını və gündəlik tapşırıqları ehtiva edir. Qərar vermə prosesləri fərdlər və ya qruplar tərəfindən istənilən nəticəyə çatmaq üçün alternativləri müəyyən etmək və seçmək

üçün istifadə olunan addımlara və metodlara istinad edir. Qərar vermə prosesinə bir sıra amillər, o cümlədən şəxsi qərəzlər, təşkilat mədəniyyəti, maraqlı tərəflərin maraqları və iqtisadi və ya siyasi şərait kimi xarici amillər təsir edə bilər. Effektiv qərarların qəbulu bütün maraqlı tərəflərin ehtiyaclarını nəzərə alan və təşkilatın strateji məqsədlərinə uyğun gələn obyektiv, məlumatlı və sistemli yanaşma tələb edir (Karalar R. 2017: s.57).

Korporativ idarəetmə sisteminin əsas elementlərinə adətən aşağıdakılar daxildir:

Risqlərin idarə edilməsi şirkətin məqsədlərinə çatmaq qabiliyyətinə təsir edə biləcək risklərin müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi və azaldılmasına aiddir. Buraya risklərin müəyyən edilməsi və təhlili, risklərin azaldılması strategiyalarının işlənilib hazırlanması, risklərin idarə edilməsi fəaliyyətləri üzrə monitoring və hesabatların verilməsi prosesləri daxildir. Risklərin idarə edilməsi təşkilatın məqsədlərinə potensial təsir göstərə biləcək risklərin müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi və azaldılması üçün sistemli bir prosesdir. O, potensial riskləri müəyyən etmək, onların potensial təsirlərini qiymətləndirmək və bu riskləri idarə etmək və ya azaltmaq üçün strategiyaları həyata keçirmək üçün qabaqlayıcı tədbirləri əhatə edir (Karalar R. 2017: s.63).

Maliyyə menecmenti şirkətin büdcə, maliyyə planlaması, maliyyə hesabatı və maliyyə təhlili kimi maliyyə resurslarının idarə edilməsi daxildir. Bu, həmçinin maliyyə qaydalarına və standartlara uyğunluğun təmin edilməsini əhatə edir. Maliyyə menecmenti, maliyyə məqsədlərinə çatmaq üçün şirkətin maliyyə resurslarının planlaşdırılması, təşkili, nəzarəti və monitoringi prosesidir. O, şirkətin maliyyə fəaliyyətinin, o cümlədən büdcənin tərtibi, maliyyə planlaması, maliyyə hesabatı və maliyyə təhlilinin səmərəli və effektiv idarə edilməsini nəzərdə tutur. Maliyyə menecmenti təşkilat daxilində strateji qərarların qəbul edilməsində mühüm rol oynayır. O, birləşmə və satınalmalar, genişləndirmə planları, qiymət strategiyaları və investisiya imkanları kimi biznes qərarlarını dəstəkləmək üçün maliyyə anlayışları və təhlillər təqdim edir. Maliyyə menecmenti bu qərarlarla bağlı maliyyə nəticələrini və risklərini qiymətləndirməyə kömək edir. Bir şirkətin maliyyə



resurslarını effektiv şəkildə idarə etməklə, maliyyə menecmenti təşkilatın ümumi uğurunu və davamlılığını dəstəkləyir.

İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi şirkətin işçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə bağlı fəaliyyətləri əhatə edir. Buraya işə qəbul və seçim, təlim və inkişaf, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, kompensasiya və müavinətlər və işçilərlə münasibətlər daxildir. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi (HRM) təşkilatın ən qiymətli aktivisi olan işçiləri idarə etmək üçün strateji yanaşmadır. Bu, təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə çatmaq üçün insan resurslarından səmərəli istifadəni nəzərdə tutur. HRM təşkilat daxilində iş yerlərini doldurmaq üçün ixtisaslı şəxslərin cəlb edilməsini, axtarışını və seçilməsini əhatə edir. Buraya iş təsvirlərinin hazırlanması, vakansiyaların reklamı, CV-lərin yoxlanılması, müsahibələrin keçirilməsi və işə qəbul üzrə yekun qərarların qəbul edilməsi daxildir. HRM işçilərə işlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün lazımi bilik, bacarıq və bacarıqların verilməsini nəzərdə tutur. Buraya təlim proqramlarının hazırlanması və çatdırılması, seminarların təşkili, bacarıqların inkişafının asanlaşdırılması və təşkilat daxilində davamlı öyrənmənin təşviqi daxildir (Eren E. 2020: s.97). HRM, performans məqsədlərinin müəyyən edilməsi, işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, əks əlaqənin təmin edilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün sahələrin müəyyən edilməsi prosesini əhatə edir. Bu, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sistemlərinin yaradılmasını, performans təhlillərinin aparılmasını və performansın təkmilləşdirilməsi planlarının həyata keçirilməsini əhatə edir. Effektiv İnsan Resurslarının İdarə edilməsi istedadlı işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması, bacarıqlı və motivasiyalı işçi qüvvəsinin inkişafı və müsbət iş mühitinin yaradılması üçün çox vacibdir.

Rabitə və İnformasiya İdarəetmə şirkət daxilində həm daxili, həm də xarici effektiv kommunikasiya kanallarının yaradılmasını nəzərdə tutur. Buraya məlumat mübadiləsi, qərarların yayılması və təşkilatın bütün səviyyələrində açıq və şəffaf ünsiyyətin təmin edilməsi üçün sistemlər daxildir. Rabitə və məlumatların idarə edilməsi effektiv təşkilati fəaliyyətin vacib elementləridir. Onlar təşkilat daxilində və xaricində məlumat axınıni asanlaşdırmaq üçün istifadə olunan prosesləri, sistemləri və strategiyaları əhatə edir. Qlobal təşkilatlarda və ya müxtəlif iş

yerlərində mədəniyyətlərarası ünsiyyət həyatı əhəmiyyət kəsb edir. Bu, müxtəlif mədəni mənşəli şəxslərlə effektiv ünsiyyət qurmaq üçün ünsiyyət üslublarını, normalarını və təcrübələrini başa düşmək və uyğunlaşdırmaqdan ibarətdir.

Davamlı Təkmilləşdirmə şirkətin proseslərini, sistemlərini və performansını artırmaq üçün davam edən səylərə aiddir. Bu, innovasiyaların təşviq edilməsini, keçmiş təcrübələrdən öyrənilməsini və təşkilatın inkişafı və uğurunu təmin etmək üçün ən yaxşı təcrübələrin həyata keçirilməsini əhatə edir. Davamlı təkmilləşdirmə, həmçinin davamlı təkmilləşdirmə və ya davamlı keyfiyyətin yaxşılaşdırılması kimi tanınan, təşkilatda prosesləri, məhsulları, xidmətləri və ya sistemləri təkmilləşdirmək üçün davamlı səylərə aiddir. O, davamlı tərəqqinin təmin edilməsi üçün təkmilləşdirilməli sahələrin müəyyən edilməsini, dəyişikliklərin edilməsini və nəticələrin monitorinqini əhatə edir. Davamlı təkmilləşmə rəyə açıqlıq və uyğunlaşmaq istəyi tələb edir. Müştərilərdən, işçilərdən və digər maraqlı tərəflərdən gələn rəylər fəal şəkildə axtarılmalı və gələcək təkmilləşdirmələr üçün istifadə edilməlidir (Eren E. 2020: s.102). Təşkilatlar çevik və daxili və xarici mühitdəki dəyişikliklərə cavab verməli və inkişaf edən ehtiyacları ödəmək üçün öz proseslərini və strategiyalarını davamlı olaraq uyğunlaşdırmalıdırlar. Davamlı təkmilləşdirməni mənimsəməklə, təşkilatlar zamanla öz səmərəliliyini, keyfiyyətini, müştəri məmnuniyyətini və ümumi performansını artırma bilər.

## **1.2. Korporativ idarəetmənin modelləri və standartları**

Effektiv qərarların qəbul edilməsini, hesabatlılığı və maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunmasını təmin etmək üçün təşkilat daxilində strukturu, prosesləri və əlaqələri əks etdirən bir neçə korporativ idarəetmə modeli mövcuddur. Korporativ idarəetmənin ümumi tanınan bəzi modelləri bunlardır:

- ✓Anglo-Amerika modeli
- ✓Kontinental Avropa modeli
- ✓Ailə modeli
- ✓Yapon korporativ idarəetmə modeli

ABŞ və Böyük Britaniyada yayılmış Anglo-Amerika modeli səhmdarların üstünlüyünü vurğulayır. O, səhmdarların hüquqlarının qorunmasına və səhmdarların

dəyərini artırılmasına güclü diqqət yetirir. O, adətən direktorlar şurası və icraçı rəhbərlik arasında rolların ayrılması ilə iki səviyyəli şura strukturuna malikdir. Səhmdarlar direktorların seçilməsi və əsas korporativ qərarlar üzərində səsvermə yolu ilə əhəmiyyətli gücə və təsirə malikdirlər. Səhmdar modeli kimi tanınan Anglo-Amerikan korporativ idarəetmə modeli ilk növbədə ABŞ və Böyük Britaniya ilə əlaqələndirilir (Efil I. 2016: s.104). Bu, səhmdarların üstünlüyünə vurğu və səhmdar dəyərini artırmaqla xarakterizə olunur. Anglo-Amerikan modelinin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

- Anglo-Amerika modeli səhmdarların maraqlarını ön planda tutur. Əsas məqsəd səhmdarların dəyərini və investisiya gəlirlərini maksimuma çatdırmaqdır. Bu model səhmdarların şirkətin sahibləri olduğunu və korporativ qərarların qəbulu üzərində son səlahiyyətə malik olduğunu nəzərdə tutur.

- Direktorlar şurası Anglo-Amerika modelinin mərkəzi komponentidir. O, şirkətin idarə edilməsinə nəzarət etmək və əsas strateji qərarlar qəbul etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Şura həm icraçı, həm də qeyri-icraçı direktorlardan ibarətdir və müstəqil direktorlar əhəmiyyətli bir hissəni təmsil edir. Müstəqil direktorlardan obyektiv mühakimə yürütmələri və səhmdarların maraqlarına uyğun hərəkət etmələri gözlənilir.

- Anglo-Amerika modelində icraçıların təzminat təcrübələri çox vaxt icraçı heyətin mükafatı və şirkətin fəaliyyəti arasında güclü əlaqə ilə performans əsaslanır. Bu, rəhbər işçilərin maraqlarını səhmdarlarla uyğunlaşdırmaq məqsədi daşıyır. İcraçı kompensasiya paketlərinə tez-tez səhm seçimləri, maliyyə göstəriciləri ilə bağlı bonuslar və uzunmüddətli təşviqlər daxildir.

- Anglo-Amerika modeli hesabatlılığı təmin etmək və səhmdarların maraqlarını qorumaq üçün şəffaflığı və açıqlamanı vurğulayır. Siyahıya alınmış şirkətlərdən səhmdarlara və tənzimləyici orqanlara hərtərəfli maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatları təqdim etmələri tələb olunur. Buraya müntəzəm maliyyə hesabatları, icraçıların təzminatlarının açıqlanması, əsas biznes əməliyyatları və potensial maraqlar toqquşması daxildir.

- Anglo-Amerika modeli, səhmdarların birləşmə, satınalma və ya satın alma yolu ilə öz səhmlərini satmaq və ya digər şirkətlərə nəzarəti əldə etmək imkanına malik olduğu korporativ nəzarət bazarına imkan verir. Bu bazar mexanizmi şirkətləri yaxşı fəaliyyət göstərməyə təşviq edən və səhmdarların dəyərini maksimuma çatdıran intizam qüvvəsi kimi görülür.

- Anglo-Amerika modelindəki qanunvericilik bazası səhmdarların hüquqlarının güclü müdafiəsini təmin edir. Səhmdarların direktorların seçilməsi, iri korporativ əməliyyatlar və şirkətin nizamnaməsinə dəyişikliklər kimi mühüm məsələlər üzrə səsvermə hüququndan istifadə etmək imkanı var. Səhmdarlar, fidusiar öhdəliyin pozulmasına görə direktorlara və ya rəhbərliyə qarşı iddia qaldırıla bilər.İnvestorların Fəaliyyəti: Anglo-Amerika modeli səhmdarların fəallığına imkan verir ki, bununla da institusional investorlar və ya aktivist səhmdarlar korporativ idarəetmə təcrübələrinə və strateji qərarlara təsir etmək üçün şirkətlərlə fəal şəkildə məşğul olurlar (Dinçer Ö. 2014: s.101). Buraya səhmdarların dəyərini artırmaq üçün şuranın tərkibində, icraçıların təzminatlarında və ya korporativ siyasətlərdə dəyişikliklərin müdafiəsi daxil ola bilər.

Anglo-Amerika modeli qlobal miqyasda təsirli olub və bir çox ölkədə korporativ idarəetmə təcrübələrini formalaşdırıb. Bununla belə, qeyd etmək vacibdir ki, bu model daxilində variasiyalar mövcuddur və korporativ idarəetmə təcrübələri hətta eyni yurisdiksiya daxilində şirkətlər və sənayelər arasında fərqli ola bilər. Son müzakirələr və debatlar səhmdarların maraqları ilə yanaşı daha geniş spektrli maraqlı tərəflərin maraqlarının və uzunmüddətli davamlılığın nəzərə alınması zərurətini vurğulamışdır.

Almaniya, Fransa və Hollandiya kimi ölkələrdə tez-tez rast gəlinən Kontinental Avropa modeli maraqlı tərəflərə yönəlmiş yanaşmaya diqqət yetirir. O, səhmdarlarla yanaşı, müxtəlif maraqlı tərəflərin, o cümlədən işçilərin, müştərilərin, təchizatçıların və yerli ictimaiyyətin maraqlarını vurğulayır. Bu model çox vaxt ayrı-ayrı idarəetmə və müşahidə şuraları olan iki səviyyəli şura strukturunu əhatə edir. İşçilərin təmsil olunması adi haldır, işçilər korporativ qərarların qəbulunda söz sahibidirlər. Maraqlı tərəf modeli kimi tanınan Kontinental Avropa korporativ idarəetmə modeli adətən

Almaniya, Fransa, Hollandiya və bəzi digər Avropa ölkələrində müşahidə olunur (David F.R. 2013: p.75). Bu model yalnız səhmdarlardan başqa müxtəlif maraqlı tərəflərin maraqlarını nəzərə alaraq daha geniş maraqlı tərəf yönümlülüyünü vurğulayır. Kontinental Avropa modelinin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

✚Kontinental Avropa modeli işçilər, müştərilər, təchizatçılar, yerli icmalar və səhmdarlar da daxil olmaqla çoxsaylı maraqlı tərəflərin maraqlarını tanıyır və prioritetləşdirir. O, bu maraqlı tərəflərin maraqlarını balanslaşdırmağa çalışır və korporativ qərarların qəbulu proseslərində onları nəzərə alır.

✚Kontinental Avropa modelini izləyən bir çox şirkət iki səviyyəli şura strukturunu qəbul edir. Birinci səviyyə şirkətin gündəlik əməliyyatlarına və idarə olunmasına cavabdeh olan icraçı şuradan (idarə heyətindən) ibarətdir. İkinci səviyyə, icra şurasına nəzarət edən, strateji rəhbərliyi təmin edən və müxtəlif maraqlı tərəflərin maraqlarını təmsil edən müşahidə şurasıdır (icraçı olmayan şura).

✚İşçilərin təmsil olunması Kontinental Avropa modelinin əhəmiyyətli xüsusiyyətidir. Bu, çox vaxt işçilərin nümayəndələrinin müşahidə şurasına daxil edilməsini və ya işçilərin ayrı-ayrı nümayəndəlik orqanlarının yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu təcrübə işçilərə korporativ qərarların qəbulu proseslərində, xüsusən məşğulluq şəraiti, təşkilati dəyişikliklər və işçilərin rifahı ilə bağlı məsələlərdə səs verir.

✚Kontinental Avropa modeli adətən uzunmüddətli perspektivləri və davamlı inkişafı vurğulayır. Şirkətlər sabitliyi qorumağa, şirkətin reputasiyasını qorumağa və müxtəlif maraqlı tərəflərlə münasibətləri gücləndirməyə diqqət yetirirlər. Bu uzunmüddətli oriyentasiya çox vaxt səhmdarlardan başqa maraqlı tərəflərin maraqları ilə üst-üstə düşür.

✚Birgə təyinetmə Kontinental Avropa modelinin unikal aspektidir, xüsusilə Almaniyada nəzərə çarpır. Bu, işçi nümayəndələrinin korporativ şuralara daxil edilməsini nəzərdə tutur ki, bu da işçilərə ən yüksək səviyyədə qərarların qəbulu proseslərində iştirak etmək hüququ verir. Birgə müəyyənləşmə əməkdaşlığı təşviq etmək, etimadı gücləndirmək və işçilərin maraqlarını şirkətin uzunmüddətli məqsədlərinə uyğunlaşdırmaq üçün bir vasitədir.

✚Kontinental Avropa ölkələrindəki qanunvericilik bazası müxtəlif maraqlı tərəflərin hüquqlarını qorumaq və korporativ qərarların qəbulunda onların təmsilçiliyini təmin etmək üçün xüsusi müddəaları təmin edir. Qanunlar və qaydalar işçilərin təmsil olunmasını tələb edə, düşməncəsinə ələ keçirmələrə məhdudiyyətlər qoya və şirkətləri öz əməliyyatlarının sosial və ətraf mühitə təsirini nəzərə almağa təşviq edə bilər

Ailəyə məxsus bizneslər sahib ailənin maraqları və dinamikası ətrafında cəmlənən unikal korporativ idarəetmə modelinə malikdir. Bu modellər konkret ailənin dəyərlərindən, məqsədlərindən və şirkətin əməliyyatlarında iştirak dərəcəsindən asılı olaraq dəyişir. Ailə biznesləri çox vaxt ailə şuraları, direktorlar şuraları və varisliyin planlaşdırılması kimi mexanizmlər vasitəsilə ailə mülkiyyətini, idarəetməni və peşəkar təcrübəni tarazlaşdırır. Korporativ idarəetmənin ailəyə məxsus modeli əsasən bir ailənin və ya kiçik bir ailə qrupunun sahib olduğu və nəzarət etdiyi şirkətlərə aiddir (Coşkun R. 2011: s.109). Bu modeldə ailənin dəyərləri, məqsədləri və dinamikası idarəetmə strukturuna və qərar qəbul etmə proseslərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Ailəyə məxsus modelin bəzi əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

- Ailəyə məxsus bizneslər bir və ya bir neçə ailənin əhəmiyyətli mülkiyyəti və nəzarəti ilə xarakterizə olunur. Ailə adətən səhmlərin əksəriyyətinə sahibdir və onlara şirkətin strateji qərarlarında və idarəetmə proseslərində hakim söz verir. Ailə üzvləri əsas rəhbər vəzifələri tuta və ya direktorlar şurasında yer tuta bilər.

- Ailə şirkətləri çox vaxt uzunmüddətli perspektivə malikdir və biznesin nəsillər boyu davamlılığını və qorunmasını prioritetləşdirir. Onlar dayanıqlı inkişafa, irsin qurulmasına və ailənin sərvətinin və nüfuzunun qorunmasına diqqət yetirirlər. Qısamüddətli maliyyə qazancları şirkətin uzunmüddətli uğuru və sabitliyi üçün qurban verilə bilər.

- Ailənin dəyərləri, baxışı və məqsədləri ailə biznesinin idarəçilik təcrübələrinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Bu dəyərlərə keyfiyyət, müştəri xidməti, sosial məsuliyyət və ya təşkilat daxilində ailə yönümlü mədəniyyətin

saxlanmasına güclü bağlılıq daxil ola bilər. Qərar qəbul edərkən ailənin mirası və nüfuzu mühüm mülahizələrdir.

- Ailə şirkətləri ailə üzvləri arasında ünsiyyəti, qərar qəbul etməyi və koordinasiyanı asanlaşdırmaq üçün çox vaxt ailə şurası və ya məclis yaradır. Bu orqanlar ailə məsələlərinin müzakirəsi, münaqişələrin həlli və ailənin biznesə cəlb edilməsi üçün təlimatların müəyyən edilməsi üçün forum rolunu oynayır. Şura həmçinin ailə üzvlərinin rəhbər vəzifələrə seçilməsində və ya ailənin baxış və dəyərlərinin müəyyən edilməsində rol oynaya bilər.

- Vərəsəliyin planlaşdırılması ailə biznesinin kritik aspektidir. Proses rəhbərliyin və sahibliyin bir nəşildən digərinə keçidinin diqqətlə planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Varisliyin planlaşdırılması davamlılığı təmin etmək, ailə münasibətlərini idarə etmək və biznesə rəhbərlik etmək üçün lazımı bacarıqlara və öhdəliklərə malik olan uyğun varisləri müəyyən etmək məqsədi daşıyır.

- Ailə şirkətləri qeyri-ailə şirkətləri ilə müqayisədə çox vaxt daha qeyri-rəsmi qərar qəbul etmə prosesinə malikdir. Vacib qərarlar konsensusun qurulması, ailə müzakirələri və ya ailə üzvlərinin bilik və təcrübəsinə əsaslanaraq qəbul edilə bilər. Əsas diqqət qərarların qəbulu prosesində ailə harmoniyasının və birliyin qorunmasına yönəldilir.

Yapon korporativ idarəetmə modeli çox vaxt özünəməxsus xüsusiyyətləri və mədəni konteksti ilə xarakterizə olunur. O, yapon cəmiyyətinin dəyər və ənənələrini əks etdirən bir sıra prinsiplər və təcrübələrə əsaslanır. Yapon korporativ idarəetmə modelinin bəzi əsas elementlərinə aşağıdakılar daxildir:

- Maraqlı Tərəflərin Orientasiyası - Yapon modeli təkcə səhmdarların deyil, həm də işçilərin, müştərilərin, təchizatçıların, yerli icmaların və digər maraqlı tərəflərin maraqlarını nəzərə alaraq geniş maraqlı tərəf yanaşmasını vurğulayır. Güclü korporativ sosial məsuliyyət və maraqlı tərəflərə uzunmüddətli öhdəlik hissi var (Birnbaum B. 2014: p.122).

- Keiretsu Sistemi - Keiretsu əməkdaşlıq edən və bir-birini dəstəkləyən yaxından əlaqəli şirkətlər şəbəkəsinə istinad edir. Bu, Yapon korporativ mənzərəsinin fərqli xüsusiyyətidir. Keiretsu əlaqələri səhmlər arası razılaşmalar,

uzunmüddətli biznes tərəfdaşlıqları və bir-birinə bağlı direktorluqları əhatə edir. Bu sistem üzv şirkətlər arasında əməkdaşlığı, sabitliyi və qarşılıqlı dəstəyi təşviq edir.

- Ənənəvi olaraq, Yapon şirkətləri ömürlük məşğulluq sisteminə riayət edirdilər, burada işçilər məzun olduqdan sonra işə götürülür və təqaüdə çıxana qədər şirkətdə qalırlar. Bu təcrübə işçilər arasında sədaqət, bağlılıq və aidiyyət hissini gücləndirir. Bu, həm də təşkilatlar daxilində sabitliyə töhfə verir.

- İş stajına əsaslanan yüksəliş və qərarların qəbulu - Yapon modeli staj əsaslı yüksəlmə və qərarların qəbul edilməsini vurğulamağa meyllidir. Şirkət daxilində təcrübə və xidmət müddəti qiymətləndirilir və qərarlar çox vaxt konsensusun yaradılması prosesləri vasitəsilə qəbul edilir. Bu yanaşma qərarların qəbulunda sabitliyə, harmoniyaya və uzunmüddətli perspektivə kömək edir.

- Çarpaz Səhmdarlıq və Səhmdar Münasibətləri - Yapon şirkətləri tez-tez digər şirkətlərlə, o cümlədən maliyyə institutları ilə çarpaz səhmdarlıq razılaşmalarına malikdirlər. Bu təcrübə işgüzar əlaqələri gücləndirir, sabitliyi möhkəmləndirir və düşməncəsinə ələ keçirmənin qarşısını alır. Bununla belə, bu, həm də təcrid olunmuş qərarların qəbul edilməsinə və səhmdarların aktivliyinin azalmasına səbəb ola bilər.

Korporativ idarəetmənin beynəlxalq standartları yaxşı idarəetmə təcrübələrini təşviq etmək və effektiv korporativ idarəetmə üçün çərçivə təmin etmək üçün beynəlxalq təşkilatlar və orqanlar tərəfindən müəyyən edilmiş təlimat və prinsiplərdir (Birnbaum B. 2014: p.129). Bu standartlar idarəçilik təcrübələrini təkmilləşdirmək və şəffaflığı, hesabatlılığı və səhmdarların müdafiəsini gücləndirmək üçün ölkələr, şirkətlər, tənzimləyicilər və digər maraqlı tərəflər üçün istinad kimi xidmət edir. Korporativ idarəetmənin bəzi görkəmli beynəlxalq standartları bunlardır:

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (OECD) korporativ idarəetmə üçün hərtərəfli çərçivəni təmin edən bir sıra prinsiplər hazırlamışdır. OECD Prinsipləri səhmdarların hüquqları və ədalətli rəftarı, maraqlı tərəflərin rolu, şüranın məsuliyyətləri, açıqlama və şəffaflıq, effektiv risklərin idarə edilməsi və daxili nəzarət sistemlərinin əhəmiyyəti kimi müxtəlif aspektləri əhatə edir. OECD Korporativ İdarəetmə Prinsipləri 1999-cu ildə İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf



Təşkilatı (OECD) tərəfindən hazırlanmış korporativ idarəetmə üçün beynəlxalq səviyyədə tanınmış standartlar toplusudur. Prinsiplər 2004 və 2015-ci illərdə yenidən işlənmişdir və son versiya dörd Sistem əsas bölmədən ibarətdir. :

1. Effektiv Korporativ İdarəetmə Çərçivəsi üçün Əsasların Təmin edilməsi - Bu bölmə effektiv korporativ idarəetməni dəstəkləyən aydın hüquqi və tənzimləyici bazaya olan ehtiyaca diqqət yetirir. O, şəffaflığın, hesabatlılığın və səhmdarların hüquqlarının yaxşı idarəetmənin əsas elementləri kimi vacibliyini vurğulayır.

2. Səhmdarların Hüquqları və Əsas Mülkiyyət Funksiyaları - Bu bölmə səhmdarların hüquqlarının qorunmasının və səhmdarların korporativ qərarların qəbulunda səmərəli iştirakının təmin edilməsinin vacibliyini vurğulayır. O, səsvermə hüquqları, etibarnamə ilə səsvermə və yaxşı idarəetmənin təşviqində institusional investorların rolu kimi sahələri əhatə edir.

3. İnstitusional İnvestorlar, Fond Bazarları və Digər Vasitəçilər - Bu bölmə yaxşı idarəetmə təcrübələrinin təşviqində pensiya fondları və pay fondları kimi institusional investorların roluna diqqət yetirir. O, həmçinin şəffaf və səmərəli kapital bazarlarının əhəmiyyətinə və investisiya bankları və birjalar kimi vasitəçilərin roluna toxunur.

4. Korporativ İdarəetmədə Maraqlı Tərəflərin Rolu - Bu bölmə işçilər, müştərilər, təchizatçılar və daha geniş ictimaiyyət daxil olmaqla, səhmdarlardan kənarında maraqlı tərəflərin maraqlarının tanınmasının vacibliyini vurğulayır. Bu, şirkətlərin maraqlı tərəflərlə əlaqə saxlaması və onların maraqlarını səmərəli şəkildə idarə etmələrinin zəruriliyini vurğulayır (Barutçugil I. 2016: s.147).

İƏİT Prinsiplərinə əsaslanaraq, G20/OECD Korporativ İdarəetmə Prinsipləri, xüsusən də iri açıq şirkətlər üçün korporativ idarəetmə təcrübələri üzrə əlavə təlimatlar təqdim edir. Bu prinsiplər şuraların rolunu, şəffaflıq və açıqlamanı, risklərin idarə edilməsini və yaxşı idarəetmənin təşviqində institusional investorların əhəmiyyətini vurğulayır. G20/OECD Korporativ İdarəetmə Prinsipləri 2015-ci ildə G20 Liderləri tərəfindən təsdiq edilmişdir. Onlar, ilk növbədə, investisiya, biznes sektorunun dinamikasını və maliyyə sabitliyini dəstəkləyən hüquqi və tənzimləyici bazanın formalaşdırılmasına kömək etməklə, siyasətçilər və tənzimləyicilərə

yönəldilmişdir. G20/OECD Prinsipləri səhmdarların hüquqları, maraqlı tərəflərin rolu, direktorlar şurasının məsuliyyətləri və açıqlama ilə bağlı tövsiyə olunan təcrübələri və gözləntiləri müəyyən edir. Onlar həmçinin effektiv kapital bazarlarının əsaslarına və institusional investorların və bazar vasitəçilərinin roluna toxunur. G20/OECD Prinsiplərinin işlənilib hazırlanması G20/OECD Prinsiplərinin tətbiq olunacağı biznes mühitinin və kapital bazarlarının reallığını xəritələşdirmək və anlamaq üçün geniş işlərlə dəstəkləndi. Layihəni hazırlamaq üçün bir sıra empirik və analitik hesabatlar hazırlanmışdır. Nəticədə, G20/OECD Prinsipləri bugünkü bazarlardakı əsas inkişafılara və onlarla birlikdə gələn çağırışlara və imkanlara yaxşı uyğunlaşdırılıb. G20/OECD Prinsipləri bütövlükdə kapital bazarlarının, xüsusən də fond bazarlarının son 20 il ərzində köklü dəyişikliklərə məruz qaldığını əks etdirir.

Fərdi ev təsərrüfatlarının bilavasitə mülkiyyəti hesabına müxtəlif institusional mülkiyyət formalarının əhəmiyyəti artmışdır; indeksli investisiya və birja ticarəti fondları kimi yeni investisiya strategiyaları və investisiya vasitələri daha çox yayılmışdır; və birjaların biznes modelləri əsaslı şəkildə dəyişdirildi, çünki bir çox birjalar özləri siyahıya alınmış korporasiyalar olan mənfəəti artıran korporasiyalara çevrildi. Digər mühüm xüsusiyyət Asiya fond bazarlarının həm mütləq, həm də nisbi baxımdan sürətli böyüməsidir. 2017-ci ilin məlumatlarına görə, Asiya şirkətləri dünyanın ən böyük dövlət kapitalı maliyyələşdirmə istifadəçilərinə çevriləblər (Ataman G. 2019: s.127). Nəticədə, Asiyadakı birjalar və investisiya bankları bu gün qlobal şəkildə əlaqəli kapital bazarlarında mühüm aktorlardır. Mənlərlə Asiya şirkəti öz yerli birjalarından başqa bazarlarda siyahıya alınmış və ya satılmışdır və qeyri-Asiya bazarlarından olan investisiya bankları digər qlobal miqyasda aktiv vasitəçilər və xidmət təminatçıları ilə birlikdə Asiya bazarlarında mühüm rol oynayır. Əhəmiyyətli odur ki, dünyanın digər yerlərində əhalinin əmanətləri pensiya fondları, sığorta şirkətləri və digər kollektiv investisiya vasitələri vasitəsilə getdikcə daha çox Asiya şirkətlərinə və bazarlarına yönəldilir.

Beynəlxalq Korporativ İdarəetmə Şəbəkəsi (ICGN) Qlobal İdarəetmə Prinsipləri - İnstitusional investorları və korporativ idarəetmə peşəkarlarını təmsil edən qlobal təşkilat olan ICGN Qlobal İdarəetmə Prinsiplərini işləyib hazırlayıb. Bu

prinsiplər şuranın tərkibi, səhmdarların hüquqları, icraçıların təzminatı, risklərin idarə edilməsi və şirkətlərlə səhmdarlar arasında qarşılıqlı əlaqə də daxil olmaqla korporativ idarəetmə üçün ən yaxşı təcrübələri əks etdirir. Beynəlxalq Korporativ İdarəetmə Şəbəkəsi (ICGN) korporativ idarəetmə təcrübələri üçün təlimatlar toplusu kimi Qlobal İdarəetmə Prinsiplərini işləyib hazırlayıb. ICGN effektiv korporativ idarəetməni və investorların idarə edilməsini təşviq etmək məqsədi ilə institusional investorları, şirkətləri və idarəetmə peşəkarlarını bir araya gətirən qlobal təşkilatdır. Qlobal İdarəetmə Prinsipləri korporativ idarəetmənin müxtəlif aspektlərini əhatə edir və şirkətlər, investorlar və siyasətçilər üçün istinad rolunu oynayır. ICGN Qlobal İdarəetmə Prinsipləri şura praktikalarının, səhmdarların hüquqlarının, risklərə nəzarətin, icraçıların təzminatlarının, davamlılığın və etik davranışın əsas aspektlərini əhatə edən effektiv korporativ idarəetmə üçün hərtərəfli çərçivə təmin edir. Prinsiplər məcburi olmasa da, idarəçilik təcrübələrini təkmilləşdirmək və uzunmüddətli dəyər yaratmağı təşviq etmək istəyən şirkətlər, institusional investorlar və siyasətçilər üçün istinad nöqtəsi kimi xidmət edir.

Qiymətli Kağızlar üzrə Beynəlxalq Komissiyalar Təşkilatı (IOSCO) Qiymətli Kağızların Tənzimlənməsi Prinsipləri - Qiymətli Kağızların Tənzimləyiciləri Assosiasiyası olan IOSCO, listing şirkətləri üçün korporativ idarəetmə standartlarını əhatə edən qiymətli kağızların tənzimlənməsi prinsiplərini müəyyən etmişdir. Bu prinsiplər açıqlama və şəffaflıq, mühasibat uçotu və audit standartları, səhmdarların hüquqları, korporativ idarəetmədə şuraların və auditorların rolu kimi sahələri əhatə edir. Qiymətli Kağızlar Komissiyalarının Beynəlxalq Təşkilatı (IOSCO) qiymətli kağızlar üzrə tənzimləyicilərə ədalətli, səmərəli və şəffaf qiymətli kağızlar bazarlarını təşviq etmək üçün bir çərçivə kimi Qiymətli Kağızların Tənzimlənməsi Prinsiplərini işləyib hazırlamışdır. IOSCO dünyanın hər yerindən qiymətli kağızlar tənzimləyicilərinin beynəlxalq birliyidir və onun prinsipləri qiymətli kağızların tənzimlənməsi üçün qlobal etalon rolunu oynayır. IOSCO Prinsipləri korporativ idarəetmə də daxil olmaqla qiymətli kağızların tənzimlənməsi ilə bağlı geniş sahələri əhatə edir (Akgemci T. 2017: s.100).

## II FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### 2.1. Korporativ münasibətlər, subyektləri və formalaşması xüsusiyyətləri

Korporativ əlaqələr təşkilat və onun maraqlı tərəfləri arasında ünsiyyət və əlaqələrin idarə edilməsini əhatə edən geniş spektrli mövzuları əhatə edir. Korporativ münasibətlər sahəsində bəzi əsas subyektlər qrafik 1-də verilmişdir.

**Qrafik 1: Korporativ münasibətlər sahəsində subyektlər**



Mənbə: Jorge A.R. 2019: p.137, məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

İctimaiyyətlə Əlaqələr (PR) - PR geniş ictimaiyyət, media və digər maraqlı tərəflər arasında şirkətin imicini və nüfuzunu idarə etməyi əhatə edir. Buraya media əlaqələri, böhranın idarə edilməsi, korporativ sosial məsuliyyət (KSM) təşəbbüsləri və icma ilə əlaqə kimi fəaliyyətlər daxildir. İctimaiyyətlə Əlaqələr (PR) korporativ münasibətlərin subyektidir. Korporativ münasibətlər korporasiyaların müxtəlif maraqlı tərəflərlə, o cümlədən ictimaiyyət, media, hökumət, investorlar, işçilər və icmalarla qarşılıqlı əlaqələri və fəaliyyətlərini əhatə edən geniş termindir. PR korporativ münasibətlərin mühüm komponentidir, çünki o, şirkətin imicini, reputasiyasını və bu maraqlı tərəflərlə ünsiyyətini idarə etməyə yönəlmişdir. PR şirkətin müsbət imicini təşviq etmək və maraqlı tərəflərlə effektiv ünsiyyət qurmaq üçün strategiyaların işlənilib hazırlanmasını və həyata keçirilməsini əhatə edir. Buraya media əlaqələrinin idarə edilməsi, böhran kommunikasiyası, korporativ sosial məsuliyyət, reputasiyanın idarə edilməsi, maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi, daxili ünsiyyət, brendin təşviqi, ölçmə və qiymətləndirmə daxildir. Effektiv PR şirkətin reputasiyasını qorumaq və artırmaq, maraqlı tərəflər arasında inam və etibar yaratmaq və şirkətin ümumi məqsədlərini dəstəkləmək üçün çox vacibdir. Bu, şirkətin dəyərlərini, məqsədlərini və maraqlı tərəflərini dərinləndirməkdir.

həmçinin müxtəlif kanallar və vasitələr vasitəsilə effektiv ünsiyyət qurmaq bacarığını tələb edir (Philip R.C, John G. 2015: p.221).

İnvestorlarla Münasibətlər (MN) - MN şirkətin səhmdarlar, analitiklər və maliyyə institutları da daxil olmaqla investorlarla ünsiyyətini və əlaqələrini idarə etməyə yönəldir. O, şəffaflığı qorumaq və investorların inamını artırmaq üçün maliyyə məlumatlarının təqdim edilməsini, investor görüşlərinin keçirilməsini və sorğuların ünvanlanmasını əhatə edir. MN-nin əsas məqsədi şəffaflığı təmin etmək, dəqiq və vaxtında maliyyə məlumatlarını təqdim etmək və investorların şirkətə inamını və etibarını artırmaqdır. İnvestor Münasibətlərinin bəzi əsas aspektləri cədvəl 1-də verilmişdir.

Hökumətlə Əlaqələr (GR) - GR müxtəlif səviyyələrdə, o cümlədən yerli, regional, milli və beynəlxalq səviyyələrdə hökumət qurumları ilə əlaqəni əhatə edir. O, şirkətin əməliyyatlarına təsir edən qanunvericiliyə, siyasətlərə və qaydalara təsir etmək məqsədi daşıyır. GR lobbicilik, vəkillik və ictimai məsləhətləşmələrdə iştirakdan ibarətdir.

**Cədvəl 1: İnvestor Münasibətlərinin bəzi əsas aspektləri**

Maliyyə Kommunikasiyası	İR peşəkarları şirkətin maliyyə göstəriciləri, strateji təşəbbüslər və biznes perspektivləri barədə investisiya icmasına məlumat vermək üçün məsuliyyət daşıyırlar. Buraya maliyyə hesabatlarının, qazanc rəqəmlərinin, illik hesabatların və investorların təqdimatlarının hazırlanması və yayılması daxildir.
Səhmdarlarla Münasibətlər	MN mütəxəssisləri onların narahatlıqlarını həll etmək, məlumat vermək və müsbət münasibət saxlamaq üçün şirkətin səhmdarları ilə əlaqə saxlayırlar. Onlar sorğuları idarə edir, səhmdarların yığıncaqlarını idarə edir və dividendlər, səsvermə və korporativ fəaliyyətlər kimi məsələlərlə bağlı effektiv ünsiyyəti təmin edir.
İnvestor Görüşləri və Konfransları	MN mütəxəssisləri mövcud və potensial investorlarla əlaqə yaratmaq üçün investor görüşləri, yol şouları və konfranslar təşkil edirlər. Bu tədbirlər şirkət rəhbərliyinə şirkətin fəaliyyətini, strategiyasını və inkişaf perspektivlərini birbaşa investisiya ictimaiyyətinə təqdim etmək imkanları yaradır.
Korporativ İdarəetmə və Uyğunluq	MN peşəkarları müvafiq normativ tələblərə və korporativ idarəetmə standartlarına uyğunluğu təmin edirlər. Onlar illik ümumi yığıncaqlar, etibarnamələr və tənzimləyici sənədlər üçün materialların hazırlanmasına kömək edir və tənzimləyici orqanlarla səmərəli əlaqə saxlamaq üçün çalışırlar.

**Mənbə:** Ülgen H, Mirze S.K. 2020: s.231, məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

İşçi münasibətləri şirkət və onun işçiləri arasında münasibətlərin idarə edilməsinə diqqət yetirir. Buraya işçilərlə ünsiyyət, əmək münasibətləri, işçilərin

məmnunluğu, iş yeri mədəniyyəti və işçilərin inkişaf proqramları kimi sahələr daxildir. İşçilərlə münasibətlər korporativ münasibətlərin digər mühüm mövzudur. O, şirkət və işçiləri arasında münasibətlərin idarə edilməsinə, müsbət iş mühitinin təmin edilməsinə, effektiv ünsiyyətə və qarşılıqlı anlaşmaya yönəlib. İşçilərlə Münasibətlər şirkətin məqsəd və dəyərlərinə uyğunlaşarkən işçilərin məmnuniyyətini, bağlılığını və məhsuldarlığını təşviq etmək məqsədi daşıyır (Sheep A.B. 2010: c.144).

İşçilərlə münasibətləri effektiv şəkildə idarə etməklə şirkətlər işçilərin mənəviyyatını, məhsuldarlığını və işdə saxlanmasını artırır bilər. Müsbət işçi münasibətləri sağlam və motivasiyalı işçi qüvvəsinə kömək edir və nəticədə şirkətin ümumi uğurunu və böyüməsini dəstəkləyir.

Təchizatçı əlaqələri şirkətin təchizatçılar və satıcılarla qarşılıqlı əlaqələrinin idarə edilməsini əhatə edir. Buraya danışıqlar, müqavilələrin idarə edilməsi, təchizatların keyfiyyətinin və etibarlılığının təmin edilməsi və uzunmüddətli tərəfdaşlıqların təşviqi daxildir. Təchizatçılarla Münasibətlər korporativ münasibətlərin digər mühüm mövzudur. Bu, bir şirkət və onun təchizatçıları və satıcıları arasında əlaqələrin idarə edilməsinə yönəlmişdir. Effektiv təchizatçı əlaqələri etibarlı təchizat zəncirinin təmin edilməsi, xərclərin idarə edilməsi və qarşılıqlı faydalı tərəfdaşlığın təşviqi üçün çox vacibdir. Təchizatçı Münasibətlərinin əsas aspektləri cədvəl 2-də verilmişdir.

Müştəri əlaqələri müştərilərlə möhkəm əlaqələr qurmağa və saxlamağa yönəlmiş fəaliyyətləri əhatə edir. Buraya müştəri xidməti, şikayətlərin baxılması, loyallıq proqramları, bazar araşdırması və məhsul və xidmətlərin təkmilləşdirilməsi üçün rəylərin toplanması daxildir. Müştərilərlə Münasibətlər, şirkət və onun müştəriləri arasında münasibətləri idarə etməyə və inkişaf etdirməyə yönəlmiş korporativ münasibətlərin mühüm mövzudur. Bu, müştəri ehtiyaclarını və gözləntilərini başa düşməyi, müstəsna müştəri təcrübəsini təqdim etməyi və uzunmüddətli müştəri loyallığının yaradılmasını əhatə edir.

**Cədvəl 2: Təchizatçı Mənasibətlərinin əsas aspektləri**

Təchizatçı Seçimi və Qiymətləndirilməsi	Təchizatçı Mənasibətləri təchizatçıların seçilməsi və qiymətləndirilməsi prosesini əhatə edir. Buraya təchizatçıların keyfiyyət, qiymət, etibarlılıq, etik təcrübələr və davamlılıq kimi meyarlar əsasında qiymətləndirilməsi daxildir. Təchizatçı Mənasibətləri üzrə mütəxəssislər şirkətin məqsədlərinə uyğun gələn təchizatçıları müəyyən etmək və onları işə götürmək üçün satınalma və təchizat zənciri qrupları ilə sıx əməkdaşlıq edirlər
Müqavilə Danışıqları və İdarəetmə	Təchizatçı Mənasibətləri üzrə mütəxəssislər təchizatçılarla müqavilələr üzrə danışıqlara cavabdehirlər. Onlar ədalətli və davamlı əlaqələr saxlamaqla müqavilə şərtlərinin şirkət üçün əlverişli olmasını təmin edirlər. Davamlı müqavilə idarəçiliyi təchizatçının fəaliyyətinin monitorinqini, problemlərin həllini və müqavilə öhdəliklərinə riayət olunmasını təşviq etməyi əhatə edir
Ünsiyyət və Əməkdaşlıq	Təchizatçı Mənasibətləri üzrə mütəxəssislər təchizatçılarla effektiv ünsiyyət kanalları qurur və saxlayırlar. Onlar sorğuları ünvanlamaq, rəy bildirmək və istehsal qrafikləri, keyfiyyət tələbləri və məhsulun spesifikasiyası haqqında məlumat mübadiləsi aparmaq üçün açıq kommunikasiya xətlərini asanlaşdırır. Təchizatçılarla əməkdaşlıq qüsursuz əməliyyatları və məqsədlərin uyğunlaşdırılmasını təmin edir.
Risqlərin Edilməsi	Təchizatçı Mənasibətləri üzrə mütəxəssislər təchizatçılarla bağlı riskləri idarə etmək və azaltmaq üçün çalışırlar. Onlar bazar şəraitinə, təchizat zəncirinin pozulmasına və təchizatçının maliyyə sabitliyinə nəzarət edirlər. Proaktiv risklərin idarə edilməsi potensial problemləri müəyyən etməyə və mal və ya xidmətlərin ardıcıl tədarükünü təmin etmək üçün fəvqəladə hallar planlarını hazırlamağa kömək edir
Davamlı Təkmilləşdirmə	Təchizatçı Mənasibətləri tədarükçü mənasibətlərinin idarə edilməsi prosesində davamlı təkmilləşdirməyə diqqət yetirir. Bura daxili maraqlı tərəflərdən və təchizatçılardan rəylərin toplanması, təkmilləşdirilməli sahələrin müəyyən edilməsi və təchizatçı performansını və əməkdaşlığını optimallaşdırmaq üçün strategiyaların həyata keçirilməsi daxildir

**Mənbə:** Hunger JD, Wheelen TL. 2019: p.201, məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Effektiv müştəri əlaqələri müştəri məmnuniyyətinə, saxlanmasına və təbliğatına kömək edir, nəticədə biznesin böyüməsini və uğurunu təmin edir. Müştəri Əlaqələri təşkilat daxilində müştəri mərkəzli mədəniyyətin inkişaf etdirilməsi, bazar araşdırması və müştəri rəyi vasitəsilə müştəri ehtiyaclarını və üstünlüklərini anlamaq, müştəri gözləntilərinə cavab verən yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlər təqdim etmək, həssas və fərdiləşdirilmiş qarşılıqlı əlaqələr vasitəsilə mükəmməl müştəri xidməti göstərmək kimi müxtəlif fəaliyyətləri əhatə edir. Bundan əlavə, etibar, şəffaflıq və dürüstlüyə əsaslanan güclü müştəri mənasibətlərinin qurulması da vacibdir. Buna sadıq müştəriləri mükafatlandırmaq və saxlamaq üçün müştəri loyallığı proqramlarını həyata keçirməklə, müştəri məlumatlarını və qarşılıqlı əlaqəni idarə etmək üçün müştəri mənasibətlərinin idarə

edilməsi (CRM) sistemlərindən istifadə etməklə, səmərəli və qüsursuz müştəri cəlb etmək üçün texnologiya və rəqəmsal platformalardan istifadə etməklə, müştəri məmnuniyyəti sorğuları keçirmək və təhlil etməklə nail olmaq olar (Jorge A.R. 2019: p.133). Müştəri münasibətlərinin digər aspektlərinə müştəri ehtiyaclarını qabaqcadan gözləmək və onları innovasiya və uyğunlaşma yolu ilə proaktiv şəkildə həll etmək, müştərilərə məhsul və ya xidmətlərdən maksimum dəyər əldə etməyə kömək etmək üçün təhsil resursları və dəstək təmin etmək, sosial media, e-poçt və müştəri icmaları kimi müxtəlif kanallar vasitəsilə müştərilərlə əlaqə saxlamaq daxildir. Müştəri münasibətlərinə üstünlük verməklə şirkətlər güclü müştəri sədaqətini inkişaf etdirir, təkrar biznes qura, müsbət ağızdan-ağıza yeni müştərilər cəlb edə və rəqiblərdən fərqlənə bilər. Müştəri mərkəzli yanaşma bugünkü yüksək rəqabətli biznes mənzərəsində uzunmüddətli uğurun və davamlı inkişafın açarıdır. Korporativ münasibətlərin formalaşması korporasiyalar və onların müxtəlif maraqlı tərəfləri arasında qarşılıqlı əlaqələri və dinamikanı formalaşdıran bir neçə əsas xüsusiyyətləri özündə cəmləşdirir. Bu xüsusiyyətlər cədvəl 3-də verilmişdir.

Əməliyyatlarını maliyyələşdirmək üçün istifadə edilən borc və kapital maliyyələşdirməsinin qarışıqına istinad edən korporasiyanın kapital strukturu korporativ münasibətlərin formalaşmasında mühüm rol oynaya bilər. Kapital strukturunun korporativ münasibətlərə təsir etdiyi bəzi üsullar bunlardır:

➤ Səhmdarlarla Münasibətlər - Kapital quruluşu korporasiyanın mülkiyyətini və nəzarətini müəyyən edir. Səhmlərin buraxılması yolu ilə kapitalın maliyyələşdirilməsi mülkiyyət paylarını təmsil edir və səhmdarların korporasiyanın fəaliyyəti və qərar qəbulu ilə bağlı müəyyən hüquqları və gözləntiləri var. Kapital strukturu səsvermə hüququnun bölüşdürülməsinə və mənfəətin bölüşdürülməsinə təsir göstərir ki, bu da səhmdarlarla münasibətlərin və rəhbərliklə qarşılıqlı əlaqələrin dinamikasına təsir göstərə bilər.

➤ Kreditor Münasibətləri - Kapital strukturu həmçinin kreditorlar qarşısında öhdəliklər yaradan borc maliyyələşdirməsinə də əhatə edir. Korporasiyanın banklar, istiqraz sahibləri və digər kreditorlar kimi kreditorlarla əlaqələri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Borc müqavilələrinin şərtləri, o cümlədən faiz dərəcələri, ödəniş



cədvəlləri və şərtlər korporasiyanın maliyyə çevikliyinə və öhdəliklərini yerinə yetirmək qabiliyyətinə təsir göstərir. Yaxşı kreditör münasibətlərinin saxlanması kredit əldə etmək və əlverişli maliyyə şərtləri üçün vacibdir.

➤İnvestorlarla Münasibətlər - Kapital strukturu korporasiyanın xarici investorlar və kapital bazarları tərəfindən necə qəbul edildiyinə təsir göstərə bilər. İnvestorlar bir şirkətin maliyyə sağlamlığını və risk profilini qiymətləndirərkən borcun səviyyəsi, leveci nisbətləri və faiz əhatəsi kimi amilləri nəzərə alırlar. Kapital strukturu seçimləri korporasiyanın kredit reytinglərinə, kapitalın dəyərinə və investorlar üçün cəlbediciliyinə təsir edə bilər, beləliklə, investor münasibətlərinə və kapitalla çıxışa təsir göstərir (Birdal İ. 2016: s.128).

**Cədvəl 3: Korporativ münasibətlərin formalaşması xüsusiyyətləri**

Ünsiyyət	Effektiv ünsiyyət korporativ münasibətlərin əsas aspektidir. Bu, şirkət və onun maraqlı tərəfləri arasında məlumat, fikir və mesaj mübadiləsini nəzərdə tutur. Ünsiyyət kanallarına üzvbüz görüşlər, yazılı yazışmalar, rəqəmsal platformalar və media qurumları daxil ola bilər
Etibar və Reputasiya	Güvən korporativ münasibətlərin vacib komponentidir. Müştərilər, işçilər, investorlar və ictimaiyyət də daxil olmaqla maraqlı tərəflərlə etimadın yaradılması və saxlanması şirkətin uğuru və davamlılığı üçün vacibdir. Güvən şirkətin fəaliyyətləri, davranışları və qəbul edilən etibarlılığı ilə formalaşan reputasiyası ilə sıx bağlıdır
Maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi	Korporativ əlaqələr müxtəlif maraqlı tərəflərin qərar qəbul etmə prosesinə fəal şəkildə cəlb edilməsini və cəlb edilməsini nəzərdə tutur. Maraqlı tərəflərə müştərilər, işçilər, investorlar, təchizatçılar, dövlət qurumları, icmalar və vəkillik qrupları daxil ola bilər.
Korporativ Sosial Məsuliyyət (KSM)	KSM korporativ münasibətlərin tərkib hissəsidir. Bu, şirkətin sosial, ekoloji və etik problemlərin həllinə sadıqlıyına aiddir. Şirkətlər cəmiyyətə müsbət töhfə vermək, mənfi təsirləri minimuma endirmək və əməliyyatlarını daha geniş ictimai məqsədlərlə uyğunlaşdırmaq üçün KSM fəaliyyətləri ilə məşğul olurlar.
Etik Davranış və Uyğunluq	Etik davranış korporativ münasibətlərin təməli daşdır. Şirkətlərin etik standartlara, qanuni tələblərə və sənaye qaydalarına riayət etməsi gözlənilir. Dürüst davranmaq və işin etik qaydada aparılması maraqlı tərəflər arasında inam və etibar yaradır.
Münaqişənin həlli	Münaqişə korporativ münasibətlərin qaçılmaz tərəfidir. Münaqişələrin ədalətli və konstruktiv şəkildə həlli sağlam münasibətlərin qorunması üçün vacibdir. Şirkətlər münaqişələri həll etmək üçün danışıqlar, vasitəçilik və arbitraj kimi effektiv mexanizmlərə ehtiyac duyurlar.
Əməkdaşlıq və Tərəfdaşlıq	Korporativ əlaqələr çox vaxt xarici təşkilatlar və ya maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıq və tərəfdaşlığı əhatə edir. Əməkdaşlıqlara strateji ittifaqlar, birgə müəssisələr, təchizatçılarla əlaqələr, sənaye assosiasiyaları və dövlət-özəl tərəfdaşlıq daxil ola bilər.

**Mənbə:** Akgemci T. 2017: s.204, məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

## **2.2 Azərbaycanla korporativ idarəetmənin təşkilinin mövcud vəziyyətinin təhlili**

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (OECD) tərəfindən Korporativ İdarəetmə Prinsiplərinə əsasən, korporativ idarəetmə şirkətin rəhbərliyi, idarə heyəti, səhmdarlar və maraqlı tərəfləri əhatə edən müxtəlif münasibətləri əhatə edir. Nəticə etibarilə, korporativ idarəetmə səhmdarların (iştirakçıların) hüquqlarını həyata keçirməyə yönəlmiş və bu proseslərdə iştirak edən müvafiq normalara, strukturlara və şəxslərə riayət etməyə yönəlmiş təsərrüfat subyektlərinin idarə edilməsi ilə əlaqəli proseslərin məcmusu kimi müəyyən edilə bilər. Korporativ idarəetmə prinsiplərinə riayət etməklə təşkilatlar ən yaxşı təcrübələrə uyğun olaraq təsərrüfat subyektlərinin idarə edilməsi üçün çərçivə yaradır və bununla da əməliyyat səmərəliliyini artırır. Azərbaycan Respublikasının təsərrüfat subyektlərində qabaqcıl idarəetmə təcrübələrinin tətbiqi məqsədi ilə Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları ("Standartlar" adlanır) İşçi Qrup tərəfindən tərtib edilmişdir. Qrupa müvafiq dövlət qurumlarının, Bakı Fond Birjasının və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının nümayəndələri daxil idi. Bu İşçi Qrup Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin nəzdində yaradılmışdır.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə şəffaflığı, hesabatlılığı və investorların etimadını yüksəltmək məqsədi ilə son illərdə əhəmiyyətli inkişaf yolu keçmişdir. Azərbaycanda korporativ idarəetmənin mövcud vəziyyətinin bəzi əsas aspektləri bunlardır:

Hüquqi və Tənzimləyici Çərçivə: Azərbaycanda korporativ idarəetmə təcrübələrini idarə etmək üçün hüquqi və tənzimləyici çərçivələr tətbiq edilmişdir. "Qiymətli kağızlar bazarı haqqında" Qanun və Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi bununla bağlı əsas qanunvericilik aktlarıdır. Bu qaydalar həm dövlət, həm də özəl şirkətlər üçün səhmdarların hüquq və vəzifələrini, açıqlama tələblərini və idarəetmə standartlarını müəyyən edir.

Dövlət Müəssisələri (DMM): DİM-lər Azərbaycan iqtisadiyyatında mühüm rol oynayır. Ölkə dövlət müəssisələrinin korporativ idarəçiliyini təkmilləşdirmək, o cümlədən Dövlət Müəssisələrinin İdarəetmə Komitəsinin yaradılması istiqamətində

addımlar atmışdır. Bu qurumların idarə edilməsində şəffaflığın, səmərəliliyin və hesabatlılığın artırılması istiqamətində səylər göstərilmişdir.

**Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi:** Azərbaycanda korporativ idarəetmə təcrübələri üçün təlimatlar və prinsipləri təmin edən Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi qəbul edilmişdir. Məcəllə səhmdarların hüquqları, şuranın strukturu və tərkibi, açıqlama və şəffaflıq, risklərin idarə edilməsi kimi sahələri əhatə edir. Məcburi olmasa da, siyahıya alınmış şirkətlər Kodeksə riayət etməyə təşviq olunurlar.

**Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsinin rolu:** Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi (QKK) qiymətli kağızlar bazarına, o cümlədən korporativ idarəetmə məsələlərinə nəzarəti həyata keçirən tənzimləyici orqandır. QKDK qaydalara riayət olunmasına nəzarət, şəffaflığın təşviqi və investorların hüquqlarının qorunmasında mühüm rol oynayır.

**Korporativ İdarəetmə Təcrübələri:** İrəliləmiş əldə olunsa da, Azərbaycanda korporativ idarəetmə təcrübələrinin tətbiqi hələ də inkişaf edir. Şuranın müstəqilliyi, auditin keyfiyyəti, icra mexanizmləri və səhmdarların fəallığı kimi sahələrdə problemlər qalmaqdadır. Bu problemləri həll etmək və korporativ idarəetmə standartlarını təkmilləşdirmək üçün səylər davam etdirilir.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə standartlarının bəzi əsas aspektlərinə aşağıdakılar daxildir:

**Açıqlama və Şəffaflıq:** Şirkətlərdən öz fəaliyyətləri, maliyyə nəticələri və korporativ idarəetmə təcrübələri haqqında səhmdarlara, investorlara və ictimaiyyətə dəqiq, vaxtında və hərtərəfli məlumat təqdim etmələri tələb olunur. Buraya müntəzəm maliyyə hesabatları, illik hesabatlar və əhəmiyyətli məlumatların açıqlanması daxildir.

**Səhmdarların hüquqları:** Səhmdarlar ümumi yığıncaqlarda iştirak etmək və səs vermək, idarə heyətinin üzvlərini seçmək, dividendlər almaq və şirkət haqqında məlumat əldə etmək hüququna malikdirlər. Minoritar səhmdarların hüquqlarını qorumaq və ədalətli rəftarı təmin etmək üçün qaydalar mövcuddur.

**Direktorlar Şurası:** Direktorlar şurası şirkətin strateji istiqamətinə və nəzarətinə cavabdehdir. O, müxtəlif mənbəyə və təcrübəyə malik şəxslərdən ibarət olmalıdır və

müstəqil direktorlar effektiv nəzarəti təmin etmək və maraqların toqquşmasından qaçmaq üçün həvəsləndirilir.

**Daxili Nəzarət və Risklərin İdarə Edilməsi:** Şirkətlərdən aktivləri qorumaq, riskləri minimuma endirmək və qanun və qaydalara uyğunluğu təmin etmək üçün effektiv daxili nəzarət mexanizmləri və risklərin idarə edilməsi sistemləri yaratması gözlənilir. Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartlarında 1.1-ci bəndə əsasən şirkətdən hesabatlılığı və məlumatın effektiv şəkildə açıqlanmasını təmin edən möhkəm daxili nəzarət sistemi yaratması tələb olunur. Müşahidə Şurası şirkətin əməliyyat və maliyyə məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün etibarlı daxili nəzarət sisteminin təşkilində mühüm rol oynayır. Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartlarında 1.2-ci bəndə əsasən daxili nəzarət sistemi cəmiyyətin idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılması və fəaliyyətinin inkişafı, onun bütövlükdə fəaliyyətinin, habelə ayrı-ayrı idarəetmə orqanlarının (struktur bölmələrinin) işinin qiymətləndirilməsi və istiqamətləndirilməsi məqsədilə yaradılmalı və fəaliyyət göstərməlidir. “Daxili nəzarət aşağıdakı məsələləri əhatə edir

(<https://economy.gov.az/storage/files/files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtdZowY0ILCbSXSQ7y6ZZI.pdf>):

- Nəzarət mühitinin (obyektlərinin) formalaşdırılması, o cümlədən informasiya sistemi və maliyyə hesabatlarına aid olan əlaqəli sahələrin müəyyən edilməsi;
- Cəmiyyətin risklərinin qiymətləndirilməsi prosesi;
- Nəzarət tədbirlərinin həyata keçirilməsi;
- Nəzarət obyektlərinin monitorinqi.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartlarında 1.3, 1.4 və 1.5-ci bəndə əsasən daxili nəzarət sisteminin tərkib hissəsi kimi cəmiyyətdə daxili audit xidməti yaradılmalıdır. “Daxili audit xidməti öz fəaliyyətində aşağıdakı prinsipləri rəhbər tutmalıdır”:

- “Maliyyə hesabatının etibarlılığı və bütövlüyü”;
- “Əməliyyatların effektivliyi və səmərəliliyi”;
- “Aktivlərin qorunması”;

1.4. “Daxili audit xidməti cəmiyyətin bütün fəaliyyət aspektlərini yoxlamaq üçün geniş fəaliyyət həcminə malik olmalı və icra orqanlarından tamamilə müstəqil olmalıdır”.

1.5. “Daxil audit xidməti Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə və Daxili Auditorlar İnstitutu tərəfindən qəbul edilmiş standartlara uyğun yaradılmalı və fəaliyyət göstərməlidir”.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartında risklərin idarə edilməsinin 2.1 və 2.2 bəndlərinə əsasən (<https://economy.gov.az/storage/files/files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtdZowY0ILCbSXSQ7y6ZZI.pdf>):

- Müşahidə Şurası əhəmiyyətli daxili və xarici əməliyyatlarla bağlı risklərin, o cümlədən maliyyə, hüquqi uyğunluq və digər risklərin qiymətləndirilməsini nəzərdə tutan risklərin idarə edilməsi prosesinə nəzarət etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Effektiv risklərin idarə edilməsi üçün sabit daxili mexanizmlər yaratmaq və saxlamaq onların vəzifəsidir. Müşahidə Şurası şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün öhdəsinə götürə biləcəyi riskin məqbul səviyyəsini müəyyən edir.

- Direktorlar şurası risklərin idarə edilməsi protokollarının işlənilib hazırlanması, tətbiqi və monitorinqi, onların şirkətin gündəlik fəaliyyətində səmərəli istifadəsinin təmin edilməsi üçün məsuliyyət daşıyır. Onlar bu qayda və qaydaların düzgün tətbiqi üçün Müşahidə Şurası qarşısında cavabdehdir.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartında korporativ idarəetmə üzrə müşavir vəzifəsinin rolu fəslinə əsasən biznes əməliyyatlarını şəffaflıq və hesabatlılıq prinsipləri əsasında həyata keçirərkən korporativ idarəetmə üzrə mövcud norma və prosedurlara əməl olunmasının təmin edilməsi şirkətin uğurlu fəaliyyətinə və əlavə investisiyalar cəlb etmək qabiliyyətinə töhfə verən mühüm amillərdir. Bu tələblərə əməl olunmasına nəzarət etmək vacibdir (<https://economy.gov.az/storage/files/files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtdZowY0ILCbSXSQ7y6ZZI.pdf>). Bu baxımdan, təşkilat daxilində müvafiq məsələlərlə məşğul olan məmurun olması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Korporativ Məsləhətçi səhmdarların hüquq və qanuni mənafelərinin qorunmasına yönəlmiş prosedurlara məmurlar

tərəfindən riayət olunmasının asanlaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Onlar idarəetmə orqanlarının fəaliyyətinin təşkilinə kömək edir və səhmdarlar, idarəetmə orqanları və şirkət rəsmiləri arasında müntəzəm və səmərəli kommunikasiya kanalları yaradırlar. Bundan əlavə, Korporativ Məsləhətçi təşkilat daxilində yarana biləcək mübahisələrin qarşısının alınmasında və vasitəçilik edilməsində mühüm rol oynayır.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartında korporativ idarəetmə üzrə müşavir vəzifəsinin rolu fəslinə əsasən korporativ müşavirin fəaliyyətinin təşkili aşağıdakılardır:

(<https://economy.gov.az/storage/files/files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtDZowY0ILCbSXSQ7y6ZZL.pdf>):

3.1.” Korporativ Müşavir Müşahidə Şurasının qərarı ilə vəzifəyə təyin edilir və vəzifədən azad edilir. Müşahidə Şurasının sədri ilə Korporativ Müşavir arasında müqavilə bağlanır”.

3.2. “Müşahidə Şurası Korporativ Müşavir haqqında Əsasnaməni təsdiq etməlidir. Əsasnamədə Korporativ Müşavirin hüquq və vəzifələri, səlahiyyət dairəsi və s. məsələlər öz əksini tapmalıdır”.

3.3. “Korporativ Müşavirin məvacibi Müşahidə Şurası tərəfindən müəyyən edilir və cəmiyyətin vəsaiti hesabına ödənilir”.

3.4. “Korporativ Müşavirin fəaliyyətini daha effektiv surətdə təmin etmək məqsədilə cəmiyyətdə Korporativ Müşavirin rəhbərliyi altında Korporativ İdarəetmə Xidməti də yaradıla bilər. Korporativ İdarəetmə Xidmətinin işçiləri Korporativ Müşavirin təqdimatı əsasında cəmiyyətin Müşahidə Şurası tərəfindən vəzifəyə təyin edilir. Korporativ İdarəetmə Xidmətinin işçiləri arasında vəzifə bölgüsünü Korporativ Müşavir həyata keçirir”.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə Standartında maraqlı tərəflər fəslində 1-ci, 2-ci, 3-cü, 4-cü və 5-ci maddələrinə əsasən (<https://economy.gov.az/storage/files/files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtDZowY0ILCbSXSQ7y6ZZL.pdf>):

1. “Cəmiyyət özünün bütün maraqlı tərəflərinin, o cümlədən kreditorlarının, işçilərinin, müştərilərinin, təchizatçıların, yerli icmaların və geniş əhali kütləsinin hüquq və mənafeələrinə hörmətlə yanaşmalıdır. Qərarlar qəbul edərkən, Cəmiyyət işçilərin, kreditorların, müştərilərin, təchizatçıların və yerli icmaların maraqlarını nəzərə almalı, bu qərarlar işlək və reallığa uyğun olmalı, habelə qəbul etdiyi qərarların maraqlı tərəflərə nə cür təsir göstərə biləcəyi barədə düşünməlidir”.

2. “Maraqlı tərəflərə Cəmiyyət barədə məlumatla, o cümlədən onun fəaliyyət planlarına və hesabatları ilə tanış olmaq imkanı yaradılmalıdır”.

3. “Cəmiyyət maraqlı tərəflər ilə münasibətdə üzərinə götürdüyü vəzifələrə riayət etməli, öhdəliklərinin lazımı qaydada icrasını təmin etməli və maraqlı tərəflərin hüquq və qanuni mənafeələrinə zidd hərəkətlər etməməlidir”.

4. “Cəmiyyət qeyri-maliyyə məlumatların açıqlanması məsələsində maraqlı tərəflərin qanuvericiliyə və qabaqcıl beynəlxalq təcrübələrə uyğun olaraq fəal iştirakını dəstəkləməli, bunun üçün müvafiq şərait yaratmalıdır”.

5. “Cəmiyyət özünün iqtisadi, sosial və ətraf mühit sahələrinə aid məlumatlarını (məsələn: korrupsiyaya qarşı siyasət, kadr siyasəti, təchizatçılar və müştərilərlə əlaqələrin qurulması siyasəti, cəmiyyətin korporativ sosial məsuliyyətinə dair siyasəti, ətraf mühitin qorunması və təbii sərvətlərin saxlanılması siyasəti) maraqlı tərəflərə açıqlamalıdır”.

### **III FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ İNVESTORLARIN MARAQLARININ TƏMİN EDİLMƏSİ**

#### **3.1. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflər, onların maraqları və korporativ idarəetmədəki rolu**

Korporativ idarəetmə şirkətin idarə olunduğu və idarə olunduğu qaydalar, təcrübələr və proseslər sistemini əhatə edir. Müxtəlif maraqlı tərəflərin korporativ idarəetmədə maraqları var və onların iştirakı və təsiri şirkətlə münasibətlərinə görə fərqlənə bilər. Korporativ idarəetmədə bəzi ümumi maraqlı tərəflər və onların maraqları bunlardır:

- Səhmdarlar/İnvestorlar - Səhmdarlar şirkətin sahibləridir və onun fəaliyyətində maliyyə marağı var. Onlar şəffaflıq, hesabatlılıq və investisiyalarının qorunması ilə maraqlanırlar. Səhmdarlar investisiyalarından ədalətli gəlir görmək istəyirlər və dividend ödənişləri, kapitalın artırılması və uzunmüddətli davamlılıq kimi məsələlərlə maraqlana bilərlər (Barutçugil I. 2016: s.217).

- Direktorlar Şurası - Direktorlar şurası şirkətin idarə edilməsinə nəzarət etmək və səhmdarların maraqlarını təmsil etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Direktorlardan şirkətin ən yaxşı maraqlarına uyğun hərəkət etmələri və səhmdarların dəyərini artıran qərarlar qəbul etmələri gözlənilir. Onlar CEO-nun təyin edilməsi və qiymətləndirilməsi, strateji məqsədlərin müəyyən edilməsi və maliyyə nəticələrinin monitorinqi daxil olmaqla, effektiv korporativ idarəetmə təcrübələrini təmin etmək vəzifəsini daşıyırlar.

- İcraçı Rəhbərlik - İcraçı idarəetmə komandası, o cümlədən CEO və digər yüksək səviyyəli rəhbərlər şirkətin gündəlik əməliyyatlarına cavabdehdir. Onlar şirkətin strateji məqsədlərinə nail olmaqda, gəlirliliyi maksimuma çatdırmaqda və təşkilatın uzunmüddətli uğurunu təmin etməkdə maraqlıdırlar. Rəhbərlik əməliyyat səmərəliliyini və düzgün qərar qəbulunu dəstəkləyən effektiv idarəetmə təcrübələrini həyata keçirməyə çalışır.

- İşçilər - İşçilərin korporativ idarəetmədə payı var, çünki onlar məşğulluq, karyera inkişafı və maliyyə sabitliyi üçün şirkətə güvənirlər. Onlar ədalətli rəftar, iş



təhlükəsizliyi və böyümə imkanları ilə maraqlanırlar. İşçilər həmçinin korporativ idarəetmədən təsirlənən aspektlər olan etik davranışı, müxtəlifliyi və inklüzivliyi və müsbət iş mühitini qiymətləndirə bilirlər.

- Müştərilər - Müştərilər qarşılıqlı əlaqədə olduqları şirkətlərin korporativ idarəçiliyinə maraq göstərirlər. Onlar keyfiyyətli məhsul və ya xidmətlər, ədalətli qiymət və etibarlı müştəri dəstəyi gözləyirlər. Müştərilər həmçinin şirkətin ekoloji davamlılıq, sosial məsuliyyət və məlumatların məxfiliyi kimi etik praktikalarından narahat ola bilirlər (Barutçugil I. 2016: s.221).

- Təchizatçılar və Biznes Tərəfdaşları - Təchizatçılar və biznes tərəfdaşları şirkətin sabitliyinə və ədalətli biznes təcrübələrinə etibar edirlər. Onlar şəffaf satınalma prosesləri, vaxtında ödənişlər və qarşılıqlı faydalı münasibətlərdə maraqlıdırlar. Təchizatçılar və tərəfdaşlar həmçinin korporativ idarəetmədə etik davranış və sənaye standartlarına riayət etməyi gözləyə bilirlər.

- Kreditorlar - Banklar və digər kreditorlar da daxil olmaqla kreditorların korporativ idarəetmədə maliyyə marağı var. Onlar şirkətin güclü maliyyə vəziyyətini saxlamasını, riskləri effektiv idarə etməsini və öhdəliklərini yerinə yetirməsini təmin etmək istəyirlər.

Maraqlı tərəflər töhfə verməklə, təsir göstərməklə və şirkətləri öz hərəkətləri və qərarlarına görə məsuliyyət daşımaqla korporativ idarəetmədə mühüm rol oynayırlar. Maraqlı tərəflərin korporativ idarəetmədə yerinə yetirdiyi bəzi əsas rollar bunlardır:

- Səhmdarlar/İnvestorlar - Səhmdarlar şirkətin sahibləridir və onun idarə edilməsində xüsusi marağı var. Onlar öz mülkiyyət hüquqlarını direktorları seçmək, əsas qərarları təsdiqləmək və səhmdarların yığıncaqlarında mühüm məsələlərə səs verməklə həyata keçirirlər. Səhmdarlar şirkətin fəaliyyətinə nəzarət edir, etibarnamə ilə səsvermədə iştirak edir və idarəetmə təcrübələrində dəyişikliklərlə bağlı narahatlıq və ya təkliflər səsləndirə bilirlər. Səhmdarlar və ya investorlar korporativ idarəetmədə mühüm maraqlı tərəflər qrupudur. Onlar şirkətin idarəetmə təcrübələrinin formalaşmasında mühüm rol oynayırlar. Korporativ idarəetmədə səhmdarların/investorların rolunun bəzi əsas aspektləri bunlardır:

✚Mülkiyyət və Səsvərmə Hüquqları - Səhmdarlar şirkətin sahibləridir və onların sahiblik payını təmsil edən səhmlərə sahibdirlər. Onlar səhmdarların yığıncaqlarında direktorların seçilməsi, əsas qərarların təsdiqi (məsələn, birləşmə və satınalmalar) və şirkətin nizamnaməsinə dəyişikliklər kimi mühüm məsələlərdə səs vermək hüququna malikdirlər (Bryman A, Bell E. 2015: p.216). Səsvərmə hüquqları vasitəsilə səhmdarlar korporativ idarəetməyə təsir göstərə və direktorlar şurasını məsuliyyətə cəlb edə bilirlər.

✚Etibarnamə ilə səsvermə - Səhmdarlar vəkil səsvermə yolu ilə səsvermə hüquqlarını həyata keçirmək imkanına malikdirlər. Etibarnamə ilə səsvermə səhmdarlara səs hüquqlarını etibarnamə ilə, adətən direktorlar şurasına və ya müstəqil vəkil məsləhətçi firmaya həvalə etməyə imkan verir. Səhmdarların iclaslarında şəxsən iştirak edə bilməsələr belə, səhmdarlara korporativ idarəetmə qərarlarında iştirak etmək imkanı verdiyi üçün etibarnamə ilə səsvermə vacibdir.

✚Korporativ İdarəetmə Monitorinqi - Səhmdarlar onların maraqlarının qorunmasını və şirkətin məsuliyyətli və effektiv şəkildə idarə olunmasını təmin etmək üçün şirkətin korporativ idarəetmə təcrübələrinə nəzarət edirlər. Səhmdarlar performansını, strategiyanı, risklərin idarə edilməsini, icraçıların təzminatlarını və ümumi idarəetmə təcrübələrini qiymətləndirmək üçün şirkətin maliyyə hesabatlarını, etibarnamə hesabatlarını və digər açıqlama sənədlərini nəzərdən keçirirlər.

✚Proksi Müsabiqələri və Səhmdarların Fəaliyyəti - Səhmdarların şirkətin idarəetmə təcrübələrindən və ya fəaliyyətindən narazı olduqları hallarda, onlar vəkil müsabiqələri və ya səhmdarların fəallığı ilə məşğul ola bilirlər. Etibarnamə müsabiqələri səhmdarların direktorlar şurasına alternativ namizədlər irəli sürməsinə, şuranın mövcud qərarlarına və ya strategiyalarına etiraz etməsinə əhatə edir. Səhmdarların fəallığı səhmdarlara təkliflər vermək, idarəetmə təcrübələrində dəyişikliklərin tərəfdarı olmaq və ya idarəetmə məsələləri ilə bağlı ictimaiyyəti məlumatlandırmaq formasında ola bilər (Çelikçapa F.O. 2015: s.200).

Səhmdarların səmərəli iştirakı və korporativ idarəetmə təcrübələrinin aktiv

monitorinqi şirkətlərin hesabatlılığına, şəffaflığına və uzunmüddətli davamlılığına kömək edir. Səhmdarlar idarəetmə qərarlarına təsir etməkdə, şirkət strategiyalarını formalaşdırmaqda və bütün maraqlı tərəflərin maraqlarını qorumaqda mühüm rol oynayırlar.

Direktorlar şurası səhmdarların nümayəndəsi kimi çıxış edir və şirkətə nəzarət etmək üçün məsul olan idarəetmə orqanı kimi çıxış edir. Direktorlardan səhmdarların maraqlarına uyğun hərəkət etmələri və strateji təlimatlar verməsi gözlənilir. Onlar müvafiq təcrübəyə malik olmalı, müstəqil mühakimə yürütməli, qərarların qəbulunda şəffaflığı və hesabatlılığı təmin etməlidirlər. Direktorlar şurası korporativ idarəetmənin əsas komponentidir. O, şirkətin idarə olunmasına nəzarət etmək və səhmdarların maraqlarına cavab verən qərarlar qəbul etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Korporativ idarəetmədə direktorlar şurasının rolunun bəzi əsas aspektləri bunlardır:

- Strateji Nəzarət - Direktorlar şurası şirkətə strateji istiqamət və təlimat vermək üçün məsuliyyət daşıyır. O, təşkilatın ümumi vizyonunu, missiyasını və məqsədlərini müəyyən edir və rəhbərliyin hərəkətlərinin bu strateji hədəflərə uyğun olmasını təmin edir. Şura şirkətin strateji planlarını, əsas investisiyalarını və mühüm biznes qərarlarını nəzərdən keçirir və təsdiq edir.

- İdarəetmə və Siyasət Təyinatı - Şura korporativ idarəetmə çərçivəsini və siyasətlərini müəyyən edir və onlara nəzarət edir. O, şirkətin, onun rəhbərlərinin və işçilərinin davranışını tənzimləyən təlimat və prinsipləri müəyyən edir. Buraya etik standartların, davranış kodlarının, risklərin idarə edilməsi siyasətlərinin və daxili nəzarət sistemlərinin yaradılması daxildir. Şura həmçinin icraçıların təzminatı və dividendlərin bölüşdürülməsi kimi mühüm siyasətləri nəzərdən keçirir və təsdiqləyir.

- Rəhbərliyin Təyinatı və Nəzarəti - Şura baş direktoru və digər yüksək səviyyəli rəhbərləri işə götürür və təyin edir və onların fəaliyyətinə və təzminatlarına nəzarət edir. O, icraçı komandanın şirkəti səmərəli idarə etmək üçün lazımı bacarıqlara, təcrübəyə və dürüstlüyə malik olmasını təmin edir. İdarə heyəti rəhbərliyə rəhbərlik, dəstək və konstruktiv rəy təqdim etməklə yanaşı, onları şirkətin

fəaliyyətinə görə məsuliyyət daşıyır (Çelikçapa F.O. 2015: s.209).

- Maliyyə Nəzarəti - Şura şirkətin maliyyə nəticələrinə və hesabatlarına nəzarət etmək üçün məsuliyyət daşıyır. O, səhmdarlara, tənzimləyici orqanlara və digər maraqlı tərəflərə dəqiq və etibarlı maliyyə məlumatlarının təqdim olunmasını təmin edir. Şura mühasibat uçotu standartlarına uyğunluğu və maliyyə hesabatlarında şəffaflığı təmin etmək üçün maliyyə hesabatlarını, auditləri və daxili və kənar auditorların hesabatlarını nəzərdən keçirir.

- Səhmdarlarla Münasibətlər - İdarə Heyəti şirkət və onun səhmdarları arasında körpü rolunu oynayır. O, səhmdarlarla ünsiyyət qurur, onların narahatlıqlarına cavab verir və səhmdarların effektiv iştirakını təmin edir. Şura mühüm məsələlər üzrə səsvermə və səhmdarlara müvafiq məlumatların təqdim edilməsi kimi səhmdar hüquqlarının həyata keçirilməsini asanlaşdırır. O, səhmdarlar arasında inam yaratmaq və saxlamaq üçün çalışır.

Baş direktor və yüksək səviyyəli rəhbər işçilər də daxil olmaqla, icraçı idarəetmə şura tərəfindən müəyyən edilmiş strateji istiqamətin həyata keçirilməsində əsas rol oynayır. Onlar gündəlik əməliyyatlara, risklərin idarə edilməsinə və qanun və qaydalara riayət olunmasına cavabdehirlər. Rəhbərlik fəaliyyətə görə idarə heyəti və səhmdarlar qarşısında cavabdehdir və şirkətin və onun maraqlı tərəflərinin maraqlarına uyğun hərəkət etməlidir. Yüksək səviyyəli menecment və ya icraçı komanda kimi də tanınan icraçı menecment korporativ idarəetmədə mühüm rol oynayır. O, şirkətin gündəlik fəaliyyətinə və direktorlar şurası tərəfindən müəyyən edilmiş strateji istiqamətin icrasına cavabdehdir. Korporativ idarəetmədə icraçı menecmentin rolunun bəzi əsas aspektləri bunlardır:

- ✓Strategiyanın həyata keçirilməsi: İcraedici rəhbərlik direktorlar şurası tərəfindən müəyyən edilmiş strateji planların və məqsədlərin həyata keçirilməsinə cavabdehdir. Onlar şuranın vizyonunu həyata keçirilə bilən məqsədlərə, təşəbbüslərə və əməliyyat planlarına çevirirlər. İcraedici rəhbərlik resursların səmərəli şəkildə bölüşdürülməsini, risklərin idarə olunmasını və strateji hədəflərə uyğun olaraq fəaliyyətin monitorinqini təmin edir (Davenport T, Laurence P. 2016: s.264).

- ✓Əməliyyat Qərarlarının Qəbul edilməsi: İcraçı rəhbərlik şirkətin böyüməsini,

gəlirliliyini və səmərəliliyini təmin etmək üçün mühüm əməliyyat qərarları qəbul edir. Onlar şirkətin strategiyasına uyğun olan əməliyyat siyasəti, prosedurları və təlimatları müəyyən edirlər. İcraedici rəhbərlik maliyyə, əməliyyatlar, marketinq, insan resursları və texnologiya kimi müxtəlif funksiyalara nəzarət edir və şöbələr arasında effektiv koordinasiya və əməkdaşlığı təmin edir.

✓Maliyyə menecmenti: İcraedici rəhbərlik şirkətin maliyyə nəticələrinə cavabdehdir. Onlar şirkətin maliyyə məqsədlərinə nail olmaq üçün maliyyə strategiyaları, büdcələr və proqnozlar hazırlayırlar. İcra rəhbərliyi maliyyə nəticələrinə nəzarət edir, maliyyə hesabatlarını təhlil edir və zəruri hallarda düzəldici tədbirlər görür. Onlar maliyyə qaydalarına riayət olunmasını təmin edir və maliyyə hesabatlarında şəffaflığı qoruyurlar.

✓Liderlik və Komanda İdarəetmə: İcraçı rəhbərlik təşkilata rəhbərlik və istiqamət verir. Onlar şirkətin mədəniyyəti, dəyərləri və etik standartları üçün ton təyin edirlər. İcra rəhbərliyi yüksək performanslı komandalar qurur və idarə edir, istedadlı şəxsləri işə götürür və inkişaf etdirir, müsbət və inklüziv iş mühiti yaradır. Onlar işçiləri həvəsləndirir, peşəkar inkişafı təşviq edir və təşkilat daxilində effektiv ünsiyyəti təmin edir.

İşçilər korporativ idarəetmədə mühüm maraqlı tərəflərdir. Onlar şirkətin uğuruna töhfə verir və onun fəaliyyətinə və nüfuzuna birbaşa təsir göstərə bilər. İşçilər şurada işçilərin təmsil olunması, qərarların qəbulu proseslərinə cəlb edilməsi və korporativ təcrübələrlə bağlı rəy bildirilməsi vasitəsilə idarəetmədə iştirak edə bilərlər. Müsbət korporativ mədəniyyəti qorumaq və təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün onların cəlb edilməsi və məmnunluğu vacibdir.

Müştərilər satın alma qərarları, rəyləri və gözləntiləri vasitəsilə korporativ idarəetməyə təsir edən əsas maraqlı tərəflərdir. Onlar şirkətləri məhsullardan, xidmətlərdən və etik təcrübələrdən məmnunluqlarına görə mükafatlandırma və ya cəzalandıra bilərlər. Güclü idarəetmə təcrübəsinə malik şirkətlər daha çox müştəri etibarını, sədaqətini və dəstəyini qazanır və qoruyur.

Təchizatçılar və biznes tərəfdaşları korporativ idarəetmədə paya malikdirlər, çünki onların şirkətlə münasibətləri idarəetmə praktikalarından təsirlənə bilər. Onlar

ədalətli və şəffaf sövdələşmələr, etibarlı ödəniş şərtləri və etik iş davranışı gözləyirlər (Çelik A, Şimşek M.Ş. 2013: s.211). Güclü idarəetmə mexanizmlərinə malik şirkətlərin etibarlı təchizatçıları və biznes tərəfdaşlarını cəlb etmək və saxlamaq ehtimalı daha yüksəkdir. Təchizatçılar və biznes tərəfdaşları korporativ idarəetmədə mühüm maraqlı tərəflərdir. Təchizatçılar və biznes tərəfdaşları şirkətin əməliyyatları üçün zəruri olan malları, xidmətləri və ya xammalı təmin edərək, şirkətin təchizat zəncirində iştirak edirlər. Onlar təchizat zəncirinin düzgün işləməsinin təmin edilməsində, məhsul və ya xidmətlərin vaxtında çatdırılmasında və keyfiyyət standartlarının saxlanmasında mühüm rol oynayırlar. Effektiv təchizat zəncirinin idarə edilməsi şirkətin əməliyyat səmərəliliyi və müştəri məmnuniyyəti üçün çox vacibdir. Təchizatçılar və biznes tərəfdaşları ilə güclü əlaqələrin qurulması effektiv korporativ idarəetmə üçün vacibdir. Şirkət aydın ünsiyyət kanalları yaratmalı, qarşılıqlı etimadı gücləndirməli və ortaq məqsədlərə nail olmaq üçün birgə işləməlidir. Bu, müntəzəm qarşılıqlı əlaqələri, bir-birinin gözləntilərini başa düşməyi və narahatlıq və ya münaqişələri konstruktiv şəkildə həll etməyi əhatə edir. Güclü əlaqələr uzunmüddətli tərəfdaşlıqlara və daha yaxşı iş nəticələrinə səbəb ola bilər. Korporativ idarəetmə keyfiyyət, etibarlılıq, iqtisadi səmərəlilik və etik mülahizələr kimi obyektiv meyarlar əsasında təchizatçıların və biznes tərəfdaşlarının seçilməsini nəzərdə tutur. Şirkət potensial tədarükçüləri qiymətləndirmək üçün möhkəm proseslərə, o cümlədən onların maliyyə sabitliyi, reputasiyası və etik standartlara riayət olunması ilə bağlı lazımi araşdırmalara malik olmalıdır. Təchizatçıların davamlı qiymətləndirilməsi onların şirkətin tələblərinə cavab verməyə davam etməsini təmin etmək üçün də vacibdir.

Kreditorlar, o cümlədən kreditorlar və istiqraz sahibləri, maliyyə investisiyalarını qorumaq üçün effektiv korporativ idarəetmədə maraqlıdırlar. Onlar şəffaf maliyyə hesabatlarına, risklərin idarə edilməsi təcrübələrinə və şirkətin maliyyə sabitliyini təmin edən idarəetmə mexanizmlərinə əsaslanırlar. Kreditorlar idarəetmə ilə bağlı müzakirələrdə fəal iştirak edə, riskləri qiymətləndirə və idarəetmə təcrübələrinə əsaslanan kredit qərarlarına təsir göstərə bilərlər. Kreditorlar korporativ idarəetmədə digər mühüm maraqlı tərəfdir. Kreditorlar şirkətlərə

kreditlər, kredit xətləri və ya istiqrazlar şəklində maliyyə təmin edirlər. Onlar şirkətlərin öz əməliyyatlarına sərmayə qoymaq, böyümə təşəbbüslərini maliyyələşdirmək və ya maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün lazımi kapitalın təmin edilməsində mühüm rol oynayırlar. Kreditorlara banklar, maliyyə institutları, istiqraz sahibləri və digər kreditorlar daxil ola bilər. Kreditorlar kredit verməzdən əvvəl şirkətin kredit qabiliyyətini və maliyyə sağlamlığını qiymətləndirirlər. Onlar kreditləşdirmə ilə bağlı risk səviyyəsini müəyyən etmək üçün şirkətin maliyyə hesabatları, kredit tarixçəsi, pul vəsaitlərinin hərəkəti, girov və sənaye perspektivi kimi amilləri qiymətləndirirlər (Dalay I. 2015: s.270). Bu qiymətləndirmə kreditorlara kredit şərtləri, faiz dərəcələri və borclanma limitləri haqqında məlumatlı qərarlar qəbul etməyə kömək edir. Kreditorlar və şirkətlər borc razılaşmasının şərtlərini və şərtlərini əks etdirən müqavilə müqavilələri bağlayırlar. Bu müqavilələr ödəmə cədvəlini, faiz dərəcələrini, girov tələblərini və şirkətin riayət etməli olduğu hər hansı şərtləri müəyyən edir. Kreditorlar öz maraqlarını qorumaq və vaxtında ödəməni təmin etmək üçün bu müqavilələrə etibar edirlər. Kreditorlar şirkətlərdən razılaşdırılmış şərtlərə uyğun olaraq ödəmə öhdəliklərini yerinə yetirmələrini gözləyirlər. Buraya əsas borcun və faizlərin vaxtında ödənilməsi, ödəniş cədvəlinə riayət edilməsi və həll edilməmiş məsələlərin operativ şəkildə həlli daxildir. Borc öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün güclü öhdəlik nümayiş etdirən şirkətlər kreditorlar qarşısında öz nüfuzunu və kredit qabiliyyətini artırır.

Tənzimləyicilər və hökumət orqanları maraqlı tərəflərin maraqlarını qorumaq və bazar bütövlüyünü qorumaq üçün korporativ idarəetməyə nəzarət etməkdə tənzimləyici rola malikdirlər. Onlar idarəetmə çərçivələrini yaradır, qanunlara və qaydalara riayət olunmasını təmin edir və uyğunsuzluğa görə cəzalar tətbiq edə bilər. Tənzimləyicilər həmçinin effektiv idarəetmə təcrübələrini təşviq etmək üçün təlimatlar və standartlar təqdim edirlər. Tənzimləyicilər və hökumət orqanları korporativ idarəetmədə mühüm rol oynayırlar. Tənzimləyicilər və hökumət orqanları korporativ davranışı tənzimləyən qanunlar, qaydalar və standartlar yaradır və tətbiq edirlər. Bu qaydalar maliyyə hesabatları, açıqlama tələbləri, səhmdarların hüquqları, istehlakçıların müdafiəsi, rəqabət və ətraf mühitin davamlılığı kimi

sahələri əhatə edə bilər. Onlar ədalətli və şəffaf biznes təcrübələrini təmin etmək üçün şirkətlərin fəaliyyət göstərməli olduğu çərçivəni müəyyən edir. Tənzimləyicilər və hökumət orqanları şirkətlərin müvafiq qanun və qaydalara riayət etməsinə nəzarət etmək üçün məsuliyyət daşıyırlar. Onlar şirkətlərin müəyyən edilmiş qaydalara uyğun fəaliyyət göstərmələrini təmin etmək üçün yoxlamalar, yoxlamalar və araşdırmalar aparırlar. Buraya maliyyə hesabatlarının monitorinqi, daxili nəzarət, korrupsiyaya qarşı mübarizə tədbirlərinə riayət olunması və sənaye üçün xüsusi qaydalara riayət olunması daxildir (Bozkurt R. 2016: s.300). Tənzimləyici orqanlar və hökumət orqanları şirkətlərin müəyyən bir sənaye və ya yurisdiksiya daxilində qanuni fəaliyyət göstərmək üçün əldə etməli olduğu lisenziyalar, icazələr və ya sertifikatlar verə bilər. Bu lisenziyalar çox vaxt müəyyən keyfiyyət, təhlükəsizlik və ya peşəkarlıq standartlarının saxlanması kimi xüsusi tələblərlə gəlir. Tənzimləyici orqanlar lisenziyaların verilməsi və ya uzadılmasından əvvəl şirkətlərin ixtisaslarını nəzərdən keçirə və qiymətləndirə bilər. Tənzimləyicilər və hökumət orqanları investorların maraqlarının qorunmasında mühüm rol oynayır. Onlar maliyyə hesabatlarında şəffaflığı, əhəmiyyətli məlumatların açıqlanmasını və səhmdarların hüquqlarının müdafiəsini təmin edən qaydalar müəyyən edir. Tənzimləyicilər həmçinin qiymətli kağızlar bazarlarına nəzarət edə, insayder ticarət fəaliyyətlərinə nəzarət edə və saxtakarlıq və ya manipulyasiya praktikalarının qarşısını alan qaydaları tətbiq edə bilərlər. Tənzimləyici orqanlar və hökumət orqanları tez-tez şirkətlərdən şəffaflığı və hesabatlılığı təmin etmək üçün müntəzəm hesabatlar və açıqlamalar vermələrini tələb edirlər.

### **3.2. Korporativ idarəetmədə investorların maraqlarının təmin olunması yolları**

İnvestorların korporativ idarəetmədə maraqlarının təmin edilməsi etimadı qorumaq, kapital cəlb etmək və uzunmüddətli dəyər yaratmağı təşviq etmək üçün çox vacibdir. Buna nail olmağın yolu cədvəl 4-də verilmişdir.

Şəffaf və Vaxtında Açıqlama: Şəffaf və vaxtında məlumatın təmin edilməsi investorların inamı üçün çox vacibdir. Şirkətlər mütəmadi olaraq müvafiq maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarını, o cümlədən maliyyə hesabatlarını, fəaliyyətin



yenilənməsini, strateji planları və əhəmiyyətli riskləri açıqlamalarını təmin etməlidirlər. Bu, investora məlumatlı qərarlar qəbul etməyə və şirkətin fəaliyyətini, potensial riskləri və perspektivlərini düzgün qiymətləndirməyə kömək edir. Şəffaf və vaxtında açıqlama investorların korporativ idarəetmədə maraqlarını təmin etmək üçün fundamental üsuldur. Dəqiq, hərtərəfli və vaxtında məlumat verməklə şirkətlər etibarını gücləndirir, investorların inamını artırır və məlumatlı qərar qəbul etməyə imkan verə bilər.

**Cədvəl 4: Korporativ idarəetmədə investorların maraqlarının təmin olunmasının yolları**

1	Şəffaf və Vaxtında Açıqlama
2	Güclü Korporativ İdarəetmə
3	Səhmdarların cəlb edilməsi
4	Uzunmüddətli Dəyərin Yaradılması

**Mənbə:** Bozkurt R. 2016: s.314, məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Şəffaf və vaxtında açıqlamanın investora faydası budur:

✚ Müvafiq məlumatlara çıxış - İvestorlar məlumatlı investisiya qərarları qəbul etmək üçün məlumatın vaxtında əldə edilməsinə etibar edirlər. Şəffaf açıqlama investorların maliyyə hesabatları, illik hesabatlar, rüblük mənfəət buraxılışları və maddi hadisələrlə bağlı açıqlamalar kimi şirkət haqqında müvafiq maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarına çıxışını təmin edir. Bu, investora şirkətin maliyyə sağlamlığını, fəaliyyətini, risklərini və perspektivlərini anlamağa kömək edir (Birnbaum B. 2014: p.301).

✚ İvestisiya Risklərinin və Mükafatlarının Qiymətləndirilməsi - Şəffaf açıqlama investora investisiyaları ilə bağlı riskləri və mükafatları qiymətləndirməyə imkan verir. Şirkətin biznes modeli, rəqabətli mənzərə, bazar şəraiti və risk faktorları haqqında aydın və ətraflı məlumat verməklə şirkətlər investora şirkətin qiymətli kağızlarına investisiyanın potensial risklərini və mükafatlarını qiymətləndirmək imkanı verir.

✚ Korporativ Fəaliyyətin Qiymətləndirilməsi - Maliyyə və əməliyyat nəticələrinin vaxtında açıqlanması investora şirkətin fəaliyyətini qiymətləndirməyə və onun dəyər yaratmaq qabiliyyətini qiymətləndirməyə imkan verir. Maliyyə hesabatlarının, əsas fəaliyyət göstəricilərinin və əməliyyat

yeniləmələrinin müntəzəm hesabatı investora şirkətin tərəqqisini izləməyə, onu sənayedəki həmyaşıdları ilə müqayisə etməyə və investisiya holdinqləri ilə bağlı əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

✚Güvən və İnvestor Etibarının Artırılması - Şəffaf açıqlama investora arasında inam və inam yaradır. Şirkətlər əhəmiyyətli məlumatları fəal şəkildə açıqlayanda, investisiyaya təsir edə biləcək hər hansı dəyişiklik və ya inkişafı operativ şəkildə çatdırdıqda və aydın və dəqiq məlumat təqdim etdikdə, bu, şəffaflığa və investora ədalətli davranmağa sadıqlığını nümayiş etdirir. Bu, inamı artırır və uzunmüddətli investora cəlb olunmasını təşviq edir (Aktepe E. 2014: s.279).

Güclü Korporativ İdarəetmə: Sağlam korporativ idarəetmə təcrübələri investora maraqlarını qoruyur və hesabatlılığı təşviq edir. Bura müstəqil direktorlar şurasının, effektiv şura komitələrinin, şəffaf qərarların qəbulu proseslərinin və aydın məsuliyyət xətlərinin olması daxildir. Yaxşı idarəetmə həm də icraçılarının təzminatlarının uzunmüddətli səhmdar dəyərinə uyğunlaşdırılmasını və maraqların toqquşmasının qarşısını alır. Güclü korporativ idarəetmə investora korporativ idarəetmədə maraqlarının təmin edilməsində həlledici elementdir. O, şirkət daxilində effektiv nəzarət, hesabatlılıq və qərarların qəbulu üçün çərçivə yaradır. Güclü korporativ idarəetmə təcrübələrinin investora faydası budur:

- Şuranın Müstəqilliyi - Güclü korporativ idarəetmə çərçivəsi müstəqil direktorlar şurasını təşviq edir. Müstəqil direktorlar şurasının müzakirələrinə və qərar qəbul etmə proseslərinə müxtəlif perspektivlər, təcrübə və obyektivlik gətirirlər. Onlar idarəetmə üzərində yoxlama rolunu oynayır, investora maraqlarının qorunmasını və onların maraqlarına uyğun strateji qərarların qəbul edilməsini təmin edir.

- Hesabatlılıq və Şəffaflıq - Effektiv korporativ idarəetmə şirkət daxilində hesabatlılığı və şəffaflığı gücləndirir. O, idarə heyətinin və rəhbərliyin öz hərəkətlərinə görə investora və digər maraqlı tərəflər qarşısında cavabdeh olmasını təmin edir. Şəffaf hesabat vermə və açıqlama təcrübələri, o cümlədən maliyyə hesabatları, icraçılarının təzminatları və əlaqəli tərəflərlə əməliyyatlar şirkətin

fəaliyyətini və qərar qəbulunu qiymətləndirmək üçün investorları lazımi məlumatla təmin edir (Aktepe E. 2014: s.317).

- Səhmdarların Hüquqları və İştirakı - Güclü korporativ idarəetmə səhmdarların hüquqlarını qoruyur və təmin edir. O, səhmdarların qərar qəbul etmə proseslərində iştirak etmək, səsvermə hüquqlarını həyata keçirmək və ədalətli rəftar almaq imkanına malik olmasını təmin edir. Buraya illik ümumi yığıncaqlar, etibarnamə ilə səsvermə və investorların ünsiyyəti üçün kanallar kimi mexanizmlər vasitəsilə səhmdarların cəlb edilməsinin asanlaşdırılması daxildir. Aktiv səhmdar cəlb edilməsi investorlar və şirkət arasında maraqların uyğunlaşdırılmasını gücləndirir (Barca M. 2018: s.247).

Səhmdarların cəlb edilməsi: Səhmdarlarla aktiv şəkildə əlaqə saxlamaq şirkətlərə onların perspektivlərini, narahatlıqlarını və gözləntilərini anlamağa imkan verir. İncəsənət konfransları, səhmdarların yığıncaqları və investorların təqdimatları kimi investorlarla əlaqələr fəaliyyətləri vasitəsilə müntəzəm ünsiyyət investorların suallarını həll etmək, strategiyaları müzakirə etmək və əməkdaşlıq əlaqələrini inkişaf etdirmək imkanı verir. Səhmdarlarla əlaqə onların maraqlarına inam və uyğunlaşma yaratmağa kömək edə bilər. Səhmdarların korporativ idarəetmədə investorların maraqlarının təmin edilməsinə cəlb edilməsinin bir yolu səhmdarların aktiv cəlb edilməsidir. Bu, səhmdarların iştirak etmələri, narahatlıqlarını bildirmələri və şirkətlə əməkdaşlıq etmələri üçün mexanizmlərin və kanalların yaradılmasını nəzərdə tutur. Səhmdarları cəlb etmək üçün bəzi əsas yanaşmalar bunlardır:

- Səhmdarların Yığıncaqları - Səhmdarların mühüm məsələləri müzakirə etmək, suallar vermək və qərarlara səs vermək imkanı olan illik ümumi yığıncaqlar (AGM) kimi müntəzəm səhmdar yığıncaqlarını keçirin. Səhmdarlar öz fikirlərini ifadə edə, narahatlıqlarını qaldıra və şirkətin idarəçiliyinə və fəaliyyətinə təsir edən mühüm məsələlərlə bağlı məlumat verə bilərlər.

- Səhmdarlarla Əlaqə Proqramları - İncəsənətlə fəal şəkildə əlaqə saxlamaq üçün səhmdarlarla əlaqə proqramları yaradın. Bu, səhmdarları şirkətin fəaliyyəti, strategiyası və idarəetmə təcrübələri haqqında yenilənmək üçün xəbər bülletenləri, xüsusi investor əlaqələri veb-saytları və digər vasitələr vasitəsilə müntəzəm

ünsiyyəti əhatə edə bilər. Səhmdarların məlumatlandırılması proqramları investorların rəyləri, sualları və təklifləri üçün imkanlar təmin edir.

- İnvestor Məsləhət Qrupları - Korporativ idarəetmə ilə bağlı məsələlərə dair məlumat və məsləhət vermək üçün nümayəndə səhmdarlarından ibarət investor məsləhət qrupları və ya komitələr yaradın. Bu qruplar səhmdarların perspektivlərini və narahatlıqlarını daha yaxşı başa düşməyə imkan verən şirkət və onun səhmdarları arasında mənalı dialoq üçün platforma rolunu oynaya bilər (Coşkun R. 2011: s.200).

- Elektron səsvermə və onlayn platformalar - Səhmdarların qərar qəbul etmə proseslərində rahat və səmərəli iştirakını asanlaşdırmaq üçün elektron səsvermə sistemlərindən və onlayn platformalardan istifadə edin. Bu platformalar səhmdarlara qərarlara səs vermək, şirkət məlumatlarına daxil olmaq və digər səhmdarlar və şirkət nümayəndələri ilə müzakirələrdə iştirak etmək imkanı verə bilər.

Qısamüddətli qazanclara nisbətən uzunmüddətli dəyər yaratmağın prioritetləşdirilməsi investorların maraqlarına sadıqlığı nümayiş etdirir. Şirkətlər davamlı inkişaf strategiyalarına, məsuliyyətli biznes təcrübələrinə və effektiv risklərin idarə edilməsinə diqqət yetirməlidirlər. Aydın vizyon, ardıcıl icra və davamlı dəyər yaratmağa diqqət göstərməklə şirkətlər eyni uzunmüddətli perspektivi paylaşan investorları cəlb edə bilərlər. Uzunmüddətli dəyərin yaradılmasına diqqətin yönəldilməsi korporativ idarəetmədə investorların maraqlarını təmin etmək üçün güclü üsuldur. Davamlı böyüməyə üstünlük verməklə və uzun müddət ərzində səhmdarların dəyərini artırmaqla şirkətlər investorların inamını artırır, xəstə kapitalını cəlb edə və davamlı əlaqələr qura bilər. Uzunmüddətli dəyər yaratmağı vurğulamaq üçün bəzi yollar bunlardır:

- Aydın Strateji Baxış - Şirkətlər uzunmüddətli məqsədlərini, rəqabət qabiliyyətli mövqelərini və inkişaf strategiyalarını əks etdirən aydın strateji baxışı ifadə etməlidirlər. Vizyon davamlı dəyər yaratmaq öhdəliyini nümayiş etdirərək və uzunmüddətli məqsədlərə nail olmaq üçün yol xəritəsini təqdim edərək investorlara çatdırılmalıdır (Dalay I. 2015: s.244).

- Performans Metrikləri - Şirkətlər uzunmüddətli dəyər yaradılması ilə uyğun

gələn performans ölçülərini qəbul etməlidirlər. Yalnız qısamüddətli maliyyə nəticələrinə diqqət yetirmək əvəzinə, şirkətlər müştəri məmnuniyyəti, işçilərin cəlb edilməsi, innovasiya və davamlılıq məqsədləri kimi uzunmüddətli dəyər amillərini ələ keçirən ölçüləri özündə birləşdirə bilər. Müvafiq performans hədəfləri təyin etməklə və müvafiq olaraq menecmenti stimullaşdırmaqla şirkətlər uzunmüddətli dəyər yaratmağa kömək edən davranışları təşviq edə bilərlər (David F.R. 2013: s.317).

Bundan əlavə, şirkətlər tənzimləyici tələblərə riayət etməklə, etik davranışı təşviq etməklə, maliyyə intizamını qoruyub saxlamaqla və analitiklər və kredit reyting agentlikləri ilə fəal əlaqə saxlamaqla investorların inamını artırmağa bilər. İşçilər, müştərilər və icmalar kimi investorlar xaricində maraqlı tərəflərlə müntəzəm dialoq da investorların gözündə şirkətin ümumi davamlılığına və cəlbediciliyinə töhfə verir. Investorlar tez-tez bir neçə səbəbə görə korporasiyanın ən mühüm maraqlı tərəfləri hesab olunur və onlar cədvəl 5-də verilmişdir.

**Cədvəl 5: Korporasiyanın maraqlı tərəfləri içərisində investorların əsas önəminin səbəbləri**

Kapital təminatçıları	Səhmdarlar və istiqraz sahibləri kimi investorlar korporasiyanın əməliyyatlarını maliyyələşdirmək, biznesini genişləndirmək və yeni imkanlara investisiya qoymaq üçün tələb olunan əsas kapitalı təmin edirlər. Adekvat sərmayə olmadan, bir şirkətin sağ qalması, böyüməsi və bazarda rəqabətə davamlı olması çətinləşir
Gəlirlərin gözlənilməsi	İnvestorlar investisiyalarından gəlir əldə etmək ümidi ilə vəsait təmin edirlər. Onlar öz kapitallarını korporasiyanın səhmlərinə və ya istiqrazlarına yatırmaqla maliyyə riskini öz üzərlərinə götürürlər və dividendlər, faiz ödənişləri və ya kapitalın artırılması yolu ilə bu riskə görə mükafat alacaqlarını gözləyirlər. Bu gözləntilərin qarşılınması investorları cəlb etmək və saxlamaq üçün çox vacibdir
Təsir və qərar vermə səlahiyyəti	İnvestorlar tez-tez korporasiyada səsvermə hüququna malikdirlər, xüsusən də sahiblik payı olan səhmdarlar. Onlar səsvermə səlahiyyətlərindən direktorlar şurasını seçmək, strateji qərarları təsdiqləmək və şirkətin ümumi istiqamətini formalaşdırmaq üçün istifadə edə bilərlər. Qərarların qəbul edilməsinə təsir etmək qabiliyyəti investorlara korporasiyanın necə fəaliyyət göstərdiyinə dair əhəmiyyətli söz verir və onların maraqlarının nəzərə alınmasını təmin edir
Bazarın qiymətləndirilməsi və kapitala çıxış	İnvestorlar korporasiyanın bazar qiymətləndirilməsinin müəyyən edilməsində həlledici rol oynayır. Səhm qiyməti və bazar kapitalaşması investorların əhval-ruhiyyəsini və şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı gözləntilərini əks etdirir.

**Mənbə:** David F.R. 2013: s.328, məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Korporativ idarəetmədə potensial investorların maraqlarının tarazlaşdırılması mövzusunda anket sorğusu keçirilmişdir. Ankətdə 26 nəfər iştirak etmişdir.

İştirakçıların məlumatları cədvəl 6-da verilmişdir.

**Cədvəl 6: İştirakçıların məlumatları**

“Xalq sığorta” ASC/sığorta ödənişlər şöbəsi	SXA Mütəxəssis
Şirkət şöbə müdiri	Sahibkar
Kapital Bank Mütəxəssis	Xalq Sığorta. Hadisələrin araşdırılmasının mütəxəssisi
Satış mütəxəssisi	‘Xalq Sığorta’ ASC
İnspektor	Satış meneceri
Satış meneceri	SXA Mütəxəssis
Elcom MMC, mühasib	Xalq Sığorta. hadisələrin araşdırılması mütəxəssisi
Kompüter operatoru. EATQ MMC elektrik dizayn mühəndisi	VİP kosmetik məhsulları. Satış meneceri
UNEC - müəllim	“MPAY” QSC, Hüquqşünas
Tərcümə şirkəti	BOA Agency ASC
Azpetrol "LTD MMC "	Veyselöglü
Mühasib	Gender Hub Azerbaijan; Layihəhələrin idarəedilməsi və inkişafı üzrə menecer
Xalq Sığorta Mütəxəssis	Azərbaycan Texnologiya Universiteti. Marketoloq

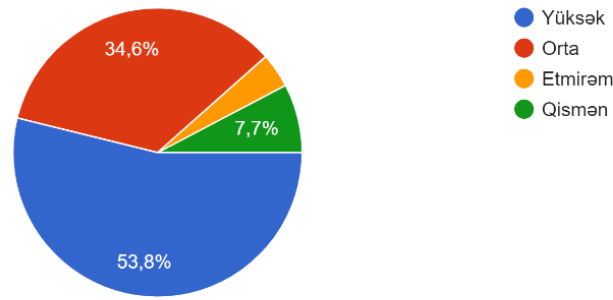
**Mənbə:** müəllif tərəfindən tərtib olundu

Qrafik 2-də təqdim olunan məlumatlara əsasən, belə görünür ki, iştirakçıların əksəriyyəti (34,56 faiz) potensial investorların cəlb edilməsində korporativ idarəetmənin rolunu çox mühüm hesab edib. Bundan əlavə, iştirakçıların 7,7 faizi bunu qismən vacib hesab etdiyini bildirib. Bu, iştirakçıların əhəmiyyətli bir hissəsinin investorların cəlb edilməsində korporativ idarəetmənin əhəmiyyətini dərk etdiyini göstərir. Korporativ idarəetmə şirkətin idarə olunduğu və idarə olunduğu qaydalar, təcrübələr və proseslər sisteminə aiddir. O, şəffaflıq, hesabatlılıq, etik təcrübələr və şuranın effektivliyi kimi müxtəlif aspektləri əhatə edir.

**Qrafik 2: Potensial investorların cəlb edilməsində korporativ idarəetmənin rolunu nə dərəcədə vacib hesab edirsiniz?**

Potensial investorların cəlb edilməsində korporativ idarəetmənin rolunu nə dərəcədə vacib hesab edirsiniz?

26 yanıt



Korporativ idarəetməni çox vacib hesab edən iştirakçıların yüksək faizi onun investorların inamına və etibarına müsbət təsir göstərə biləcəyini dərk etdiyini göstərir. Şirkətdə güclü korporativ idarəetmə təcrübələri mövcud olduqda, o, şirkətin məsuliyyətli və etik qaydada idarə olunmasını təmin etdiyi üçün investorlar arasında təhlükəsizlik hissi aşılır. İncəsənətçilər çox vaxt investisiya qərarları qəbul edərkən korporativ idarəçiliyi həlledici amil hesab edirlər. Onlar yaxşı idarəetmə təcrübələrinə malik şirkətləri axtarırlar, çünki bu, şirkətin fəaliyyətinə və investorun gəlirlərinə təsir göstərə biləcək fırladaçılıq, yanlış idarəetmə və ya digər neqativ hadisələr riskinin azaldığını göstərə bilər. Bundan əlavə, güclü korporativ idarəetmə həm də potensial investorlar üçün cəlbedici keyfiyyətlər olan daha yaxşı qərar qəbul etmə proseslərinə, effektiv risklərin idarə edilməsinə və təkmilləşdirilmiş maliyyə göstəricilərinə töhfə verə bilər. Ümumilikdə, iştirakçıların korporativ idarəetmənin yüksək əhəmiyyətli (34,56 faiz) və qismən vacib (7,7 faiz) olması barədə fikirləri potensial investorların cəlb edilməsində onun rolunun geniş şəkildə tanınmasından xəbər verir. O təklif edir ki, şirkətlər investorlar üçün cəlbediciliyini artırmaq və potensial olaraq bazarda rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün möhkəm korporativ idarəetmə təcrübələrinin tətbiqinə və saxlanmasına üstünlük verməlidir.

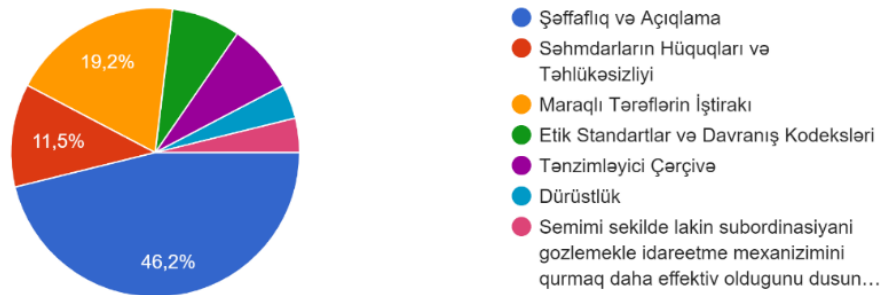
Qrafik 3-də təqdim olunan cavablara əsasən, şirkətin hazırda potensial investorların maraqlarını işçilər və yerli ictimaiyyət kimi digər maraqlı tərəflərlə nə dərəcədə yaxşı balanslaşdırdığına dair iştirakçıların fikirlərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

Şəffaflıq və açıqlıq: İştirakçıların ən yüksək faizi (46,2 faiz) şəffaflıq və açıqlığı potensial investorların maraqlarının digər maraqlı tərəflərlə balanslaşdırılmasında əsas amil kimi müəyyən etmişdir. Bu onu göstərir ki, iştirakçılar şirkətin əməliyyatları, qərar qəbul etmə prosesləri və maliyyə göstəriciləri ilə bağlı aydın və dürüst ünsiyyəti qiymətləndirirlər. Şəffaflıq investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında inam yaratmağa kömək edir, çünki bu, onlara şirkətin təcrübələrini qiymətləndirməyə və əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

**Qrafik 3: Potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansının təmin edilməsində hansı xüsusi korporativ idarəetmə mexanizmlərinin effektiv olduğuna inanırsınız?**

Potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansının təmin edilməsində hansı xüsusi korporativ idarəetmə mexanizmlərinin effektiv olduğuna inanırsınız?

26 yanıt



Maraqlı tərəflərin iştirakı: İştirakçıların 19,2 faizi maraqlı tərəflərin qərarların qəbulu prosesinə cəlb edilməsinin vacibliyini qeyd edib. Bu onu göstərir ki, iştirakçılar öz maraqlarına təsir edə biləcək müzakirələrə və qərarlara işçilərin, yerli icmaların və digər maraqlı tərəflərin fəal şəkildə cəlb edilməsinə inanırlar. Müxtəlif perspektivlərin daxil edilməsi və maraqlı tərəflərin daxil edilməsi korporativ qərarların qəbuluna daha əhatəli və balanslaşdırılmış yanaşma yaratmağa kömək edə bilər.

Səhmdarların hüquqları və təhlükəsizliyi: İştirakçıların 11,5 faizi səhmdarların hüquqlarının qorunmasının və onların təhlükəsizliyinin təmin edilməsinin vacibliyini vurğulamışdır. Bu onu göstərir ki, iştirakçılar səhmdarların maraqlarının və investisiyalarının qorunmasına, onların düzgün təmsil olunmasına və investisiyalarının təhlükəsizliyinin qorunmasına inanırlar. Səhmdarların



hüquqlarına hörmət investorların etibarını qorumaq və potensial investorları cəlb etmək üçün çox vacibdir.

Etik standartlar və davranış kodeksi: İştirakçıların 7,7 faizi etik standartların və davranış kodeksinin vacibliyini vurğulamışdır. Bu onu deməyə əsas verir ki, iştirakçılar yüksək etik prinsiplərə riayət edən və işini məsuliyyətli şəkildə aparan şirkətləri qiymətləndirirlər. Etik təcrübələr yalnız müsbət korporativ imic yaratmağa kömək etmir, həm də etimad yaratmağa və investorlar və maraqlı tərəflərlə uzunmüddətli əlaqələri qorumağa kömək edir.

Normativ baza: İştirakçıların daha 7,7 faizi normativ bazaya riayət etməyin vacibliyini qeyd edib. Bu onu göstərir ki, iştirakçılar qüvvədə olan qanunlara, qaydalara və sənaye standartlarına əməl etməyin vacibliyini dərk edirlər. Normativ bazaya riayət etmək qanunlara uyğunluğun əsasını yaratmağa kömək edir və potensial investorlar arasında şirkətin nüfuzunu artırmağa kömək edir.

Dürüslük və səmimi idarəetmə: İştirakçıların 3,8 faizi tabeçilik gözləməkdənsə, dürüslük və səmimiyyətə əsaslanan idarəetmə mexanizminin qurulmasının daha təsirli olduğuna inandığını bildirib. Bu onu göstərir ki, bu iştirakçılar etik liderliyə, dürüslüyə və maraqlı tərəflərin maraqlarına həqiqi öhdəliyə dəyər verirlər. Onlar təşkilat daxilində etimad və dürüslük mədəniyyətinin qurulmasının vacibliyini vurğulayırlar.

Ümumilikdə, iştirakçıların cavabları şəffaflıq, maraqlı tərəflərin iştirakı, səhmdarların hüquqları, etik standartlar, tənzimləmə qaydalarına uyğunluq və dürüslük kimi amillərin potensial investorların maraqlarının digər maraqlı tərəflərlə balanslaşdırılmasında vacibliyini vurğulayır. Bu aspektlərə üstünlük verən şirkətlər investorları cəlb etmək və saxlamaq, işçilər və yerli ictimaiyyətlə müsbət əlaqələr saxlamaq və uzunmüddətli davamlı inkişafa nail olmaq ehtimalı daha yüksəkdir.

Qrafik 4-də təqdim olunan cavablara əsasən, şirkətin hazırda potensial investorların maraqlarını digər maraqlı tərəflərlə nə dərəcədə balanslaşdırdığına dair iştirakçıların fikirləri aşağıdakı kimi təhlil edilə bilər:

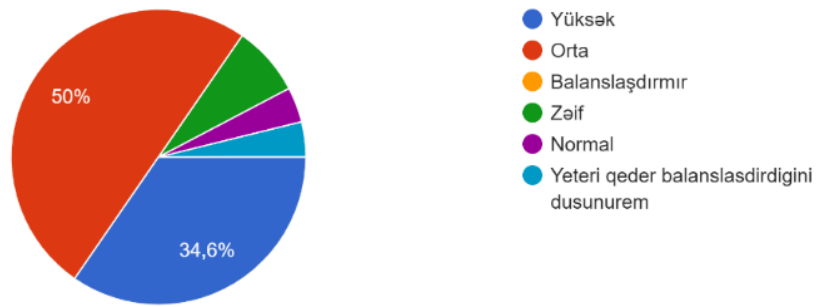
Orta cavab (50 faiz): İştirakçıların ən yüksək faizi (50 faiz) orta cavab verdi və bu, şirkətin potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqları arasındakı

tarazlığını nə xüsusilə güclü, nə də zəif kimi qəbul etdiklərini göstərir. Bu, potensial investorlarla bağlı müxtəlif maraqlı tərəflərin ehtiyac və narahatlıqlarının effektiv şəkildə həll edilməsində təkmilləşdirmə üçün yer ola biləcəyini göstərir.

**Qrafik 4: Şirkətiniz hazırda potensial investorların maraqlarını işçilər və yerli ictimaiyyət kimi digər maraqlı tərəflərlə nə dərəcədə balanslaşdırır?**

Şirkətiniz hazırda potensial investorların maraqlarını işçilər və yerli ictimaiyyət kimi digər maraqlı tərəflərlə nə dərəcədə balanslaşdırır?

26 yanıt



Yaxşı balanslaşdırma (34,6 faiz): İştirakçıların əhəmiyyətli bir hissəsi (34,6 faiz) şirkətin potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqlarını yaxşı tarazlaşdırdığını bildirdi. Bu onu göstərir ki, bu iştirakçılar şirkətin həm investorların, həm də işçilər və yerli ictimaiyyət kimi digər maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntilərini qarşılamaq üçün effektiv strategiya və təcrübələrə malik olduğuna inanırlar. Bu, şirkətin bu müxtəlif qruplar arasında qənaətbəxş tarazlığa nail olmaqda müvəffəqiyyətli olduğunu göstərir.

Zəif balans (7,7 faiz): İştirakçıların kiçik bir faizi (7,7 faiz) şirkətin potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqları arasında zəif tarazlığın olması fikrini ifadə edib. Bu onu göstərir ki, bu iştirakçılar müəyyən maraqlı tərəflərin narahatlıq və ehtiyaclarına balanssızlıq və ya diqqətsizlik hiss edirlər. Bu, müxtəlif maraqlı tərəflərin gözləntiləri ilə daha yaxşı uyğunlaşmaq üçün şirkətin öz təcrübələrini və strategiyalarını nəzərdən keçirməsinə ehtiyac ola biləcəyini nəzərdə tutur.

Normal balans (3,8 faiz): İştirakçıların daha 3,8 faizi şirkətin potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqları arasında normal tarazlığın

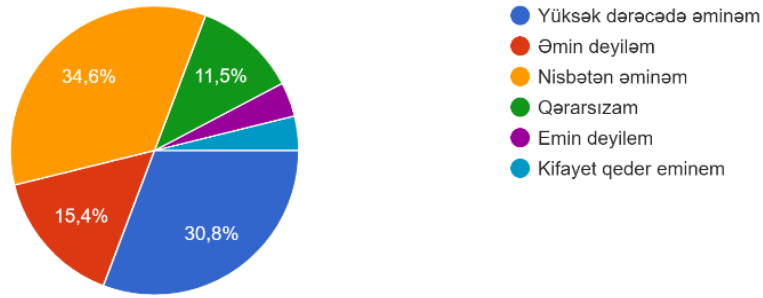
olduğunu bildirib. Bu onu göstərir ki, bu iştirakçılar cari balansını nə xüsusilə güclü, nə də zəif hesab edirlər və bu, onu məqbul hesab edə biləcəklərini, lakin nəzərəcarpacaq dərəcədə olmadığını göstərir.

Kifayət qədər balans (3,8 faiz): Eynilə, iştirakçıların 3,8 faizi şirkətin kifayət qədər balansına malik olduğunu bildirib. Bu onu deməyə əsas verir ki, bu iştirakçılar şirkətin potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqlarının tarazlaşdırılması istiqamətində səylərini qənaətbəxş və minimum tələblərə cavab verən kimi qəbul edirlər.

**Qrafik 5: Potensial investorlarla müvafiq məlumatların paylaşılmasına gəldikdə şirkətiniz şəffaflıq və açıqlama təcrübələrinə nə dərəcədə əminsiz?**

Potensial investorlarla müvafiq məlumatların paylaşılmasına gəldikdə şirkətiniz şəffaflıq və açıqlama təcrübələrinə nə dərəcədə əminsiz?

26 yanıt



Təqdim olunan cavablara əsasən, potensial investorlarla müvafiq məlumatların paylaşılmasına gəldikdə, şirkətin şəffaflıq və açıqlama təcrübələri ilə bağlı iştirakçıların fikirləri aşağıdakı kimi təhlil edilə bilər:

• Nisbətən əminəm (34,6 faiz): İştirakçıların ən yüksək faizi (34,6 faiz) şirkətin şəffaflıq və məlumatın açıqlanması təcrübələrinə əmin olduğunu bildirib. Bu, həmin iştirakçıların müsbət qavrayışa malik olduğunu və şirkətin potensial investorlarla müvafiq məlumatların paylaşılmasında kifayət qədər şəffaf olduğuna inandığını göstərir. Çox güman ki, şirkətin investorlara əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmələrinə kömək etmək üçün lazımi məlumatları təmin etdiyinə inanırlar.

• Tamamilə əminəm (30,8 faiz): İştirakçıların əhəmiyyətli bir hissəsi (30,8 faiz) şirkətin şəffaflıq və açıqlama təcrübələrinə tam əmin olduqlarını bildirdi. Bu, onların

şirkətin potensial investora müvafiq məlumatları təqdim etmək qabiliyyətinə nisbətən yüksək səviyyədə inamının olduğunu göstərir.

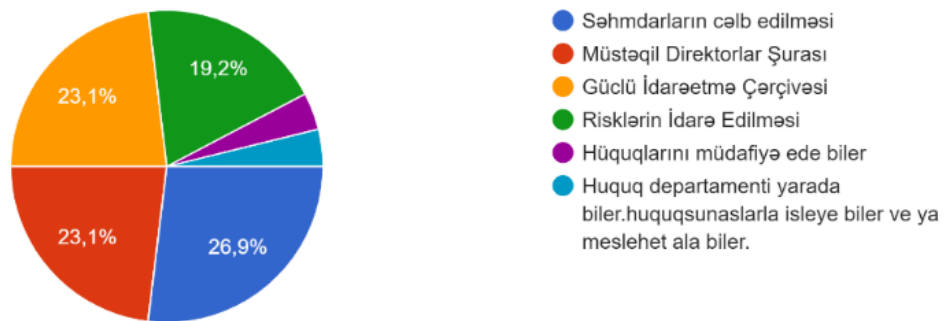
•Əmin deyiləm (15,4 faiz) və Qərarlı (11,5 faiz): İştirakçılarının ümumi 26,9 faizi qeyri-müəyyənliyini ifadə edib və ya şirkətin şəffaflıq və açıqlama praktikaları ilə bağlı qərarlı olduğunu bildirib. Bu, həmin iştirakçıların şirkətin potensial investora müvafiq məlumatları bölüşmək söyləri ilə bağlı əmin olmadığını və ya qarışıq hissləri olduğunu göstərir. Bu, onların şəffaflığına inamı aşılamaq üçün şirkətin kommunikasiya təcrübələrində əlavə aydınlaşdırma və ya təkmilləşdirmə tələb etdiyini göstərə bilər.

•Tamamilə əmin deyiləm (3,8 faiz): İştirakçıların kiçik bir faizi (3,8 faiz) şirkətin şəffaflıq və açıqlama praktikasına tam əmin olmadığını bildirdi. Bu, şirkətin potensial investora müvafiq məlumatları təqdim etmək qabiliyyətinə şübhənin daha yüksək səviyyəsini və ya inamsızlığını göstərir.

#### **Qrafik 6: Şirkətiniz digər maraqlı tərəflərlə ədalətli tarazlığı qoruyarkən investora müdafiəsini və hüquqlarını artırmaq üçün hansı addımları ata bilər?**

Şirkətiniz digər maraqlı tərəflərlə ədalətli tarazlığı qoruyarkən investora müdafiəsini və hüquqlarını artırmaq üçün hansı addımları ata bilər?

26 yanıt



Şirkətiniz digər maraqlı tərəflərlə ədalətli tarazlığı qoruyarkən investora müdafiəsini və hüquqlarını artırmaq üçün hansı addımları ata bilər? sualı aşağıdakı kimi təhlil edilə bilər:

•26,9 faiz səhmdarların iştirakı: Bu, səhmdarların qərar qəbul etmə proseslərinə cəlb edilməsinin onların maraqlarının qorunmasına kömək edə biləcəyini göstərir. Səhmdarların artan iştirakına müntəzəm ünsiyyət, səhmdarların

yığıncaqları və səsvermə hüquqları kimi mexanizmlər vasitəsilə nail olmaq olar. Səhmdarlara səs verməklə şirkət onların narahatlıqlarının və perspektivlərinin nəzərə alınmasını təmin edə bilər.

- 23,1 faiz müstəqil direktorlar şurası: Müstəqil direktorlar şurasına malik olmaq yaxşı korporativ idarəetməni saxlamaq üçün vacibdir. Müstəqil direktorlar şirkətlə əlaqəli deyillər və qərəzsiz nəzarəti və qərar qəbulunu təmin edə bilərlər. Onlar şirkətin və onun səhmdarlarının maraqlarına uyğun hərəkət edirlər ki, bu da investorların müdafiəsini artırır.

- 23,1 faiz güclü idarəetmə: Güclü idarəetmə təcrübələri şəffaflığı, hesabatlılığı və etik davranışı təmin etmək üçün aydın siyasətlərin, prosedurların və daxili nəzarətin yaradılmasını nəzərdə tutur. Buraya davranış kodeksi, risklərin idarə edilməsi çərçivəsi və məlumat verən mexanizmlər kimi tədbirlər daxil ola bilər. Bu cür təcrübələr investorlarda etimad yarada və onların hüquqlarını qoruya bilər.

- 19,2 faiz riskin idarə edilməsi: Güclü risklərin idarə edilməsi təcrübələrinin tətbiqi investorların maraqlarını qorumaq üçün çox vacibdir. Bu, şirkətin fəaliyyətinə və səhmdar dəyərində təsir edə biləcək risklərin müəyyən edilməsini, qiymətləndirilməsini və azaldılmasını əhatə edir. Riskləri effektiv idarə etməklə şirkət investorların müdafiəsini gücləndirə və potensial itkiləri minimuma endirə bilər.

- 3,8 faiz hüquqları qoruya bilər: Bu, şirkətin investorların hüquqlarının aktiv şəkildə qorunmasının vacibliyini qəbul etdiyini göstərir. Xüsusi tədbirlərə səhmdarlarla ədalətli rəftarın təmin edilməsi, vaxtında və düzgün maliyyə məlumatlarının təqdim edilməsi və səhmdarların səsvermə hüquqlarına hörmət edilməsi daxil ola bilər. Bundan əlavə, səhmdarların şikayətləri və mübahisələrin həlli mexanizmlərinin təklif edilməsi investorların müdafiəsini daha da gücləndirə bilər.

- 3,8 faiz hüquq departamenti yarada və/və ya hüquqşünaslarla işləyə bilər: Xüsusi hüquq departamentinin yaradılması və ya kənar hüquqşünaslarla işləmək şirkətə hüquqi mürəkkəblikləri idarə etməyə və müvafiq qanun və qaydalara uyğunluğu təmin etməyə kömək edə bilər. Buraya müqavilələrin hazırlanması və

nəzərdən keçirilməsi, hüquqi məsləhətlərin verilməsi və hüquqi məsələlərdə şirkətin maraqlarının təmsil olunması daxil ola bilər. Hüquq ekspertizası investorların hüquqlarının qorunmasına və hüquqi risklərin azaldılmasına kömək edir.

**Qrafik 7: Sizcə, korporativ idarəetmədə potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansını təmin etmək üçün əlavə qaydalara və ya təlimatlara ehtiyac varmı?**

Sizcə, korporativ idarəetmədə potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansını təmin etmək üçün əlavə qaydalara və ya təlimatlara ehtiyac varmı?

26 yanıt



Qrafik 7-dəki cavablara əsasən təhlil aşağıdakı kimidir:

•42,3 faiz cavab verdi ki, bəli, ehtiyac var: Bu, iştirakçıların əhəmiyyətli əksəriyyətinin potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli tarazlığa nail olmaq üçün əlavə qayda və ya təlimatların tətbiqinin vacibliyini dərk etdiyini göstərir. Bu, mövcud korporativ idarəetmə çərçivəsindəki potensial boşluqların və ya qeyri-adekvatlıqların tanınmasını və onların aradan qaldırılması istəyini göstərir.

•30,8 faiz cavab verdi ki, qismən ehtiyac var: Bu cavab onu göstərir ki, iştirakçıların bir hissəsi hesab edir ki, bəzi əlavə qaydalar və ya göstərişlər lazım ola bilsə də, mövcud çərçivə artıq potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqları arasında ağlabatan tarazlığı təmin edə bilər. Onlar hiss edə bilirlər ki, korporativ idarəetmənin müəyyən sahələri artıq bu narahatlıqları adekvat şəkildə həll edir.

•15,4 faiz “xeyr, ehtiyac yoxdur” cavabını verib: Bu cavab onu göstərir ki, iştirakçıların azlığı korporativ idarəetmədə mövcud qayda və təlimatların potensial

investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansını saxlamaq üçün kifayət olduğuna inanır. Onlar iddia edə bilərlər ki, əlavə qaydalar potensial olaraq şirkətlərin çevikliyinə və muxtariyyətinə mane ola bilər və ya mövcud tədbirlər bütün maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunmasında artıq effektivdir.

•3,8 faiz cavab verib ki, qismən ehtiyac var: Qismən ehtiyacı qeyd edən iştirakçılar kimi, bu cavab da göstərir ki, bəzi iştirakçılar korporativ idarəetmənin müəyyən aspektlərində təkmilləşmə potensialını etiraf edir, lakin mövcud çərçivəni ümumilikdə adekvat hesab edirlər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Korporativ idarəetmə anlayışı korporasiyanın idarə olunması və idarə olunmasına rəhbərlik edən çərçivə və prinsiplərə istinad edir. O, müxtəlif maraqlı tərəflər, o cümlədən səhmdarlar, rəhbərlik, direktorlar şurası, işçilər, müştərilər və təchizatçılar arasındakı münasibətləri əhatə edir və onların maraqlarını ədalətli və şəffaf şəkildə balanslaşdırmağa çalışır. Korporativ idarəetmə hüquq və vəzifələrin müxtəlif maraqlı tərəflər arasında bölüşdürülməsini müəyyən edən və qərarların qəbulu, nəzarət və hesabatlılıq mexanizmlərini təmin edən qayda və təcrübələri müəyyən edir. Bu, digər maraqlı tərəflərin maraqlarını nəzərə alaraq və daha geniş ictimai maraqları nəzərə alaraq korporasiyanın səhmdarların ən yaxşı maraqlarına uyğun idarə olunmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Korporativ idarəetmə konsepsiyası korporativ qalmaqallar, həddindən artıq icraçı təzminat, maraqların toqquşması və korporativ qərarların qəbulunda daha çox şəffaflıq və hesabatlılığa ehtiyac kimi məsələlərə cavab olaraq ortaya çıxdı. O, korporasiyaların təkcə səhmdarları qarşısında deyil, həm də bütövlükdə cəmiyyət qarşısında məsuliyyət daşdığını qəbul edir.

Potensial investorların korporativ idarəetmədə maraqlarının tarazlaşdırılması korporasiyaların uzunmüddətli uğuru və davamlılığı üçün vacibdir. İnvestorlar kapitalın təmin edilməsində, qərarların qəbul edilməsinə təsir göstərməkdə və şirkətin istiqamətini formalaşdırmaqda həlledici rol oynayırlar. Bununla belə, işçilər, müştərilər, təchizatçılar, icmalar və tənzimləyicilər kimi digər maraqlı tərəflərin də korporasiyanın uğurunda mühüm rol oynadığını qəbul etmək vacibdir. Maraqlı tərəflərin effektiv idarə olunması davamlı və məsuliyyətli biznes təcrübələrini təmin etmək üçün investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqları arasında düzgün tarazlığın tapılmasını nəzərdə tutur. Buna şəffaf və effektiv kommunikasiya, sağlam idarəetmə təcrübələri və dəyər yaradılması üçün aydın strategiya vasitəsilə nail olmaq olar. Nəhayət, potensial investorlar da daxil olmaqla, bütün maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntilərini prioritetləşdirən korporasiyalar davamlı inkişafa nail olmaq, öz nüfuzlarını artırmaq və səhmdarları üçün uzunmüddətli dəyər yaratmaq ehtimalı daha yüksəkdir.



Potensial investorların korporativ idarəetmədə maraqlarının tarazlaşdırılmasına gəldikdə, ədalətli və effektiv balans əldə etməyə kömək edə biləcək bəzi təkliflər bunlardır:

- Şəffaf və vaxtında açıqlama - Potensial investorları şirkətin maliyyə göstəriciləri, risk faktorları, korporativ idarəetmə təcrübələri və gələcək planlar haqqında aydın və hərtərəfli məlumatla təmin edin. Müvafiq məlumatların müntəzəm və vaxtında açıqlanması etimadı artırmağa və investorlara əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə kömək edə bilər.

- Səhmdarların cəlb edilməsi - Onların narahatlıqlarını, gözləntilərini və perspektivlərini anlamaq üçün potensial investorlar və mövcud səhmdarlarla aktiv şəkildə əlaqə saxlayın. Bu, investor konfransları, səhmdarların yığıncaqları və xüsusi investor əlaqələri qrupları kimi müntəzəm kommunikasiya kanalları vasitəsilə edilə bilər. İncəsənətlərlə əlaqə qurmaq əlaqələr qurmağa, maraqları uyğunlaşdırmağa və uzunmüddətli öhdəlikləri gücləndirməyə kömək edir.

- İdarə Heyətinin Müxtəlifliyi və Müstəqilliyi - Direktorlar şurasının müxtəlif keçmişi, təcrübələri və perspektivləri olan müxtəlif fərdlərdən ibarət olmasını təmin edin. Müstəqil direktorlar qərarların qəbulu prosesinə qərəzsizlik gətirə, bütün maraqlı tərəflərin maraqlarını qoruya və effektiv korporativ idarəetməyə töhfə verə bilərlər.

- İdarə Heyətinin Kompensasiyasının Uyğunlaşdırılması - İcraçı kompensasiya paketlərini uzunmüddətli səhmdar dəyərinin yaradılması ilə uyğunlaşdırın. Menecerlərin mükafatlandırılmasının davamlı inkişafı, etik davranışı və uzunmüddətli uğurunu əks etdirən əsas fəaliyyət göstəriciləri ilə əlaqələndirilməsi rəhbər işçilərin maraqlarını potensial investorların maraqları ilə uyğunlaşdırmağa kömək edə bilər.

- Maraqlı Tərəflərin Əməkdaşlığı - Potensial investorlar, işçilər, müştərilər, təchizatçılar, icmalar və tənzimləyicilər daxil olmaqla, müxtəlif maraqlı tərəflər arasında əməkdaşlığı və dialoqu gücləndirin. Açıq müzakirələri təşviq etmək, müxtəlif baxışları nəzərə almaq və maraqlı tərəflərin rəylərini qərar qəbul etmə

proseslərinə daxil etmək bütün tərəflərin maraqlarının nəzərə alınmasını təmin etməyə kömək edə bilər.

- ESG İntegrasiyası - Ətraf mühit, sosial və idarəetmə (ESG) mülahizələrini korporativ idarəetmə təcrübələrinə daxil edin. Davamlı biznes təcrübələrinə, məsuliyyətli resursların idarə edilməsinə, işçilərin rifahına və etik davranışa sadıqlıq nümayiş etdirmək sosial cəhətdən məsuliyyətli investorları cəlb edə və korporasiyanın nüfuzunu artırma bilər.

- Uzunmüddətli Dəyərin Yaradılması - Qısamüddətli maliyyə qazanclarından çox uzunmüddətli dəyər yaratmağa diqqət yetirin. Davamlı böyümə, innovasiya və məsuliyyətli biznes təcrübələrini vurğulayan aydın korporativ strategiya hazırlayın və çatdırın. Bu, şirkətin uzunmüddətli vizyonuna uyğun gələn və zamanla onun böyüməsini dəstəkləməyə hazır olan investorları cəlb edə bilər.

Bu təkliflər şəffaflığı, əlaqəni, müxtəlifliyi, məsuliyyətli təcrübələri və uzunmüddətli dəyər yaratmağı təşviq etməklə potensial investorların və digər maraqlı tərəflərin maraqları arasında balans yaratmaq məqsədi daşıyır.

## İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Abbasov A.B. (2011), “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”, Bakı, “İqtisad Universitetinin nəşri”, 464 səh.
2. Akgemci T. (2017), “Stratejik Yönetim”, Ankara, “Gazi Kitabevi”, 300 s
3. Aktepe E. (2014), “Genel İşletme”, İstanbul, “Nobel Yain Dağıtım”, 397 s.
4. Allahverdiyeva M.A. (2010), “Beynəlxalq marketinq”, Bakı, “İqtisad Universiteti Nəşriyyatı”, 440 səh.
5. Ataman G. (2019), “İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar”, İstanbul, “Türkmen Kitabevi”, 362 s.
6. Balçık B. (2015), “İşletme Yönetimi”, Konya, “Nobel Yayınları”, 451 s.
7. Barca M. (2018), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarında Rekabet Avantajı Oluşturmada Sinerjik Etkiler”, İstanbul, “Beta Yayınları”, 403 s.
8. Barutçugil I. (2016), “Yönetici Yönetimi”, İstanbul, “Kariyer Yayıncılık”, 300 s.
9. Birdal İ. (2016), “Banka Yönetimi”, İstanbul, “Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları”, 302 s.
10. Birnbaum B. (2014), “Strategic Thinking: A Four Piece Puzzle”, Oregon, “Douglas Mountain Publishing”, 364 p.
11. Bozkurt R. (2016), “Süreç İyileştirme”, Ankara, “Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları”, 401 s.
12. Bryman A., Bell E. (2015), “Business research methods”, New York, “Oxford University Press”, 451 p.
13. Byars L.L. (2019), “Strategic Management Planning and Implementation, Concepts and Cases”, New York, “Harper&Row Publishers”, 507 p.
14. Coşkun R. (2011), “İşletmeye Giriş”, İstanbul, “Sakarya Kitabevi”, 408 s.
15. Çelik A., Şimşek M.Ş. (2013), “Yönetim ve organizasyon”, İstanbul, “Eğitim”, 354 s.

16. Çelikçapa F.O. (2015), “Üretim Yönetimi ve Teknikleri”, İstanbul, “Alfa Yayınları”, 456 s.
17. Dalay I. (2015), “Stratejik boyutlarda modern yönetim sistemleri”, İstanbul, “Beta Yayınları”, 321 s.
18. Davenport T., Laurence P. (2016), “İşletme uzmanı bilgi yönetimi”, İstanbul, “Rota Yayınları”, 400 s.
19. David F.R. (2013), “Strategic Management: Concepts&Cases, New Jersey, “PrenticeHall”, 431 p.
20. Dervişoğlu H. (2017), “Stratejik bilgi yönetimi”, Ankara, “Dışbank Kitapları”, 371 s.
21. Dinçer Ö. (2014), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul, “Alfa Yayınları”, 377 s.
22. Dinçmen M. (2011), “İşletmelerde bilgi yönetimi ve teknolojileri”, İstanbul, “Mess Yayınları”, 352 s.
23. Efil I. (2016), “İşletme Yönetimi ve Organizasyonu”, İstanbul, “Alfa Yayınları”, 400 s.
24. Eren E. (2016), “Yönetim ve organizasyon”, İstanbul, “Beta Basın Yayınları”, 400 s.
25. Eren E. (2020), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul, “Beta Yayıncılık”, 365 s.
26. Gomez-Mejia I.L., Balkin D.B. (2016), “Management”, New York, “McGraw-Hill”, 431 p.
27. Hunger JD, Wheelen TL. (2019), “Essentials of Strategic Management2, Florida, “Prentice Hall”, 521 p.
28. Jorge A.R. (2019), “Risk management in the world economy”, London, “TTT publications”, 355 p.
29. Karalar R. (2017), “Genel İşletme”, İstanbul, “Anadolu Üniversitesi Yayınları”, 364 s.
30. Ketelhohn W. “Strategic Management Practice in Latin America” // “Journal of Business Research”, 2016, 59, 305-325 p.

31. Qasimov F.H., Əliyev T.N., Nəcəfov Z.M. (2013), “Milli innovasiya sisteminin qurulması və idarə edilməsi”, Bakı, “Elm və təhsil”, 680 səh.
32. Məmmədov A.T. (2014), “Marketing”, Bakı, “İdeal Print nəşri”, 667 səh.
33. Mucuk İ. (2013), “Modern İşletmə”, İstanbul, “Türkmen Kitabevi”, 367 s.
34. Öztürk Ü. (2021), “Performans Yönetimi”, İstanbul, “Alfa Yayınları”, 374 s.
35. Philip R.C., John G. (2015), “International Marketing”, New York, “McGraw -Hill Education”, 704 p.
36. Pomfret R. (2016), “International Trade: Theory, Evidence and Policy”, Singapore, “World Scientific”, 320 p.
37. Robert F., Alan M.T. (2021), “International Trade”, Broadway, “Worth Publishers Inc”, 396 p.
38. Russell R., Taylor S., Bernard W. (2013), “Operations management”, Boston, “LFG Company”, 459 p.
39. Sancak E. “Azerbaycan Ekonomisi”, Bakü, “Alfa Yayıncılık”, 2021, 332 s.
40. Selçuk H. “Yeni Yüzyılda Azerbaycan'ın Sosyo-Ekonomik Yapısı”, İstanbul, “Tasam Yayınları”, 2022, 401 s.
41. Seyfullayev İ.Z. (2011), “Marketing”, Bakı, “Təhsil”, 404 səh.
42. Şagbanshua L. (2016), “Stratejik, Rekabetçi ve Rekabetçi Güç İlişkileri”, Ankara, “Akademik İnceleme”, 312 s.
43. Şimşek M. (2010), “Toplam kalite yönetimi ve kalite sistemleri ile ilgili sorular”, İstanbul, “ABC Yayınları”, 378 s.
44. Şimşir B. “Azerbaycan Ekonomisi”, Bursa, “Ötüken”, 2021, 345 s.
45. Tağıyev A.H., Əmirov İ.B. (2010), “İnnovasiya menecmenti”, Bakı, “Təknur”, 2010, 192 səh.
46. Taşkıran N. (2019), “İş Stratejileri ve Politikaları”, İzmir, “Dokuz Eylül Üniversitesi Yaz Ünitesi”, 467 s.
47. Tokat B., Derya Ş, (2010), “İş Bilgisi”, İstanbul, “Avcı Ofset”, 345 s.
48. Ülgen H., Mirze S.K. (2020), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul, “Literatür Yayıncılık”, 387 s.

49. Чулков В.О. «Взаимодействие моделей жизненного цикла промышленного предприятия и его реорганизации с базовой моделью цикла реорганизации» // «Мир науки», 2013, № 2, 13-29 с.

50. Шваб К. (2016), «Четвертая промышленная революция», Москва, «Англ», 209 с.

51. Шеер А.В. (2010), «Бизнес-процессы. Базовые концепты. Теория. Методы», Москва, «Вест-МетаТехнология», 2010, 152 с.

52. Широкова Г.В. «Характеристика стадий жизненного цикла российских компаний, созданных с нуля» // «Российский журнал менеджмента», 2014, 5 № 4, 3–20 с.

## Cədvəllərin siyahısı

<b>Cədvəl 1:</b> İnvestor Münasibətlərinin bəzi əsas aspektləri.....	29
<b>Cədvəl 2:</b> Təchizatçı Münasibətlərinin əsas aspektləri.....	31
<b>Cədvəl 3:</b> Korporativ münasibətlərin formalaşması xüsusiyyətləri.....	33
<b>Cədvəl 4:</b> Korporativ idarəetmədə investorların maraqlarının təmin olunmasının yolları.....	49
<b>Cədvəl 5:</b> Korporasiyanın maraqlı tərəfləri içərisində investorların əsas önəminin səbəbləri.....	53
<b>Cədvəl 6:</b> İştirakçıların məlumatları.....	54

## Qrafiklərin siyahısı

<b>Qrafik 1:</b> Korporativ münasibətlər sahəsində subyektlər.....	28
<b>Qrafik 2:</b> Potensial investorların cəlb edilməsində korporativ idarəetmənin rolunu nə dərəcədə vacib hesab edirsiniz?.....	55
<b>Qrafik 3:</b> Potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansının təmin edilməsində hansı xüsusi korporativ idarəetmə mexanizmlərinin effektiv olduğuna inanırsınız?.....	56
<b>Qrafik 4:</b> Şirkətiniz hazırda potensial investorların maraqlarını işçilər və yerli ictimaiyyət kimi digər maraqlı tərəflərlə nə dərəcədə balanslaşdırır?.....	58
<b>Qrafik 5:</b> Potensial investorlarla müvafiq məlumatların paylaşılmasına gəldikdə şirkətiniz şəffaflyq və açıqlama təcrübələrinə nə dərəcədə əminsiz?.....	59
<b>Qrafik 6:</b> Şirkətiniz digər maraqlı tərəflərlə ədalətli tarazlyğı qoruyarkən investorların müdafiəsini və hüquqlarını artırmaq üçün hansı addımları ata bilər?.....	60
<b>Qrafik 7:</b> Sizcə, korporativ idarəetmədə potensial investorlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli maraq balansını təmin etmək üçün əlavə qaydalara və ya təlimatlara ehtiyac varmı?.....	62