

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA  
MƏRKƏZİ**

**“AZƏRBAYCANIN KREDİT TƏŞKİLATLARINDA KORPORATİV  
İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Aslanova Arzu Rövşən**

**BAKİ – 2021**

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

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2021-ci il**

**“AZƏRBAYCANIN KREDİT TƏŞKİLATLARINDA**  
**KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ**  
**TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”**  
**mövzusunda**  
**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060403 – Maliyyə**

**İxtisaslaşma: Bank işi**

**Qrup: 604**

**Magistrant:**  
**Aslanova Arzu Rövsən**

\_\_\_\_\_  
**imza**

**Elmi rəhbər:**  
**i.e.d., Prof. Bağirov Mübariz**  
**Məmmədhusəyn**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**  
**i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**  
**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ - 2021**

### **Elm andı**

Mən, Aslanova Arzu Rövşən qızı and içirəm ki, “Azərbaycanın kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmə standartlarının təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# AZƏRBAYCANIN KREDİT TƏŞKİLATLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Korporativ idarəetmə probleminin öyrənilməsinin aktualığı kredit təşkilatlarının rəqabət qabiliyyətinin artırılması və effektiv idarəetmə mexanizminin yaradılmasından ibarətdir. Həmçinin Azərbaycanda korporativ idarəetmənin müasir reallıqları ilə bağlıdır. Bunun səbəbi, Azərbaycanın uğurlu uzunmüddətli inkişafını təmin etmək, investisiya cəlb etmək və inversorların inamını artırmaqdır.

**Tədqiqatın məqsədi:** Bank fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə korporativ idarəetmə arasında olan əlaqəni müəyyənləşdirməkdən və Azərbaycanda korporativ münasibətlər sisteminin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini təşkil etmək üçün metodoloji konsepsiya hazırlamaqdan ibarətdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqat zamanı elmi abstraksiya, induksiya, deduksiya, analiz və sintez metodlarından istifadə edilməklə faktlar yığılıb ümumiləşdirilmiş, onlar arasındakı qanunauyğunluqlar və əlaqələr müəyyənləşdirilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazası kimi elmi əsərlər, təsdiq olunmuş məqalələr, internet resurslarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat üçün Azərbaycan dilində ədəbiyyat çatışmazlığı və Azərbaycanda mövzu ilə bağlı əvvəllər araşdırmaların aparılmaması tədqiqatın əsas məhdudiyyətlərindəndir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqatın elmi yeniliyi korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün metodik təkliflərin işlənilib hazırlanmasından ibarətdir. Azərbaycanda kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmə sistemlərinin tətbiqinin təhlili əsas praktiki nəticədir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Tədqiqatın nəticələrindən kredit təşkilatları, korporasiyalar və elmi araşdırmalarda istifadə etmək olar.

*Açar sözlər: korporativ idarəetmə, kredit təşkilatları, korporativ idarəetmə standartları*

# **IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS IN CREDIT ORGANIZATIONS. IN THE EXAMPLE OF AZERBAIJAN**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** The corporation is one of the most important institutions. Today, the future of companies is determined by the quality of corporate governance. The urgency of studying the problem of corporate governance is explained by the following needs:

- 1. Increasing the competitiveness of the corporation in the world market;**
- 2. Ensuring investment attractiveness;**
- 3. Balancing the interests of all participants;**

**Purpose and tasks of the research:** The purpose of the study is to identify the factors that strengthen the relationship between the quality of corporate governance and the efficiency of banking and to develop a methodological concept for assessing the economic efficiency of the system of corporate relations in Azerbaijan.

**Used research methods:** During the research, the facts were collected and summarized using the methods of scientific abstraction, deduction, analysis, synthesis, and the regularities between them were identified.

**The information base of the research:** The basics of the business database are books, articles, websites.

**Restrictions of research:** The lack of literature in the Azerbaijani language for the research, also having no previous investigation on the topic in the country of Azerbaijan.

**The novelty and practical results of investigation:** The scientific novelty of the research is the development of methodical proposals for the improvement of corporate governance. The analysis of the application of governance systems in credit institutions in Azerbaijan is the main practical result.

**Scientific-practical significance of results:** Analysis of application of corporate governance systems in credit institutions in Azerbaijan.

**Key words:** *Corporate governance standards, finance, banking*

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>AB</b>	Avropa Birliyi
<b>ABŞ</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>BMDM</b>	Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi
<b>İƏİT</b>	İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı
<b>Məs.</b>	Məsələn

## M Ü N D Ə R İ C A T

	<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL.</b>	<b>KORPORATİV İDARƏETMƏNİN MAHİYYƏTİ VƏ ONUN METODOLOJİ ƏSASLARI .....</b>	<b>11</b>
1.1.	Korporativ idarəetmə anlayışı, onun mahiyyəti və prinsipləri.....	11
1.2.	Korporativ idarəetmənin metodoloji məsələləri.....	23
1.3.	Korporativ idarəetmənin beynəlxalq təcrübəsi .....	30
<b>II FƏSİL.</b>	<b>KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRİORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ .....</b>	<b>43</b>
2.1.	Korporativ idarəetmənin hüquqi bazası .....	43
2.2.	Korporativ idarəetmənin müasir vəziyyətinin təhlili və onun qiymətləndirilməsi.....	46
<b>III FƏSİL.</b>	<b>KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRİORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ .....</b>	<b>59</b>
3.1.	Korporativ idarəetmə standartlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	59
3.2.	Korporativ idarəetmənin beynəlxalq təcrübəsinin Azərbaycanda tətbiqi imkanları .....	67
	<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>75</b>
	<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>77</b>
	<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	<b>82</b>
	Cədvəllərin siyahısı.....	84
	Şəkillərin siyahısı.....	84
	Qrafiklərin siyahısı.....	84
	Diagramların siyahısı.....	84
	Sxemlərin siyahısı.....	85

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Korporasiya müasir iqtisadiyyatın ən vacib qurumlarındanandır. Bu gün şirkətlərin gələcəyi korporativ idarəetmənin keyfiyyəti ilə müəyyən edilir. Korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması bank sektorunda kredit təşkilatlarının rəqabət qabiliyyətinin və sabitliyinin artırılmasına yönəlmiş keyfiyyət dəyişikliklərinin əsas şərtlərindən biridir. Şirkətlərin investisiya cəlbəediciliyini artırmaq və ölkədəki investisiya mühitini yaxşılaşdırmaq üçün ən təsirli yollardan biri kimi korporativ idarəetmədən istifadə olunur.

Korporativ idarəetmənin meydana gəlməsinin əsas səbəbi mülkiyyətə sahiblik hüququnun idarəetmədən ayrılması olmuşdur. Son zamanlar praktikada korporativ idarəetmə termininin geniş istifadə olunmasına və bu mövzuda müxtəlif araşdırılmaların aparılmasına baxmayaraq korporativ idarəetmənin vahid tərfi yoxdur.

Korporativ idarəetmə məsələlərinin müxtəlif səviyyələrdə müntəzəm müzakirə olunmasına baxmayaraq, mövcud araşdırmalar daha çox korporativ idarəetmənin iqtisadi aspektlərinə həsr edilmişdir. Eyni zamanda, qeyd etmək olar ki, Azərbaycanda korporativ münasibətlərin inkişafı xarici ölkələrlə müqayisədə kifayət qədər zəif inkişaf etmişdir. Korporativ idarəetmə, müəssisənin maliyyə nəticələrinin bütün səhmdarlar və digər maraqlı tərəflər arasında ədalətli paylanmasını təmin edərək şirkətin idarə edilməsidir. Azərbaycan korporasiyalarının dünya iqtisadi birliyinə inteqrasiyası prosesi korporativ idarəetmə ilə bağlı məsələlərdə marağın artmasına səbəb olmuşdur.

Korporativ idarəetmə probleminin öyrənilməsinin aktuallığı aşağıdakı ehtiyaclarla izah olunur:

- Korporasiyanın dünya bazarında rəqabət qabiliyyətinin artması;
- İnvestisiyanın cəlbəediciliyinin təmin edilməsi;
- Effektiv idarəetmə mexanizminin yaradılması;
- Bütün iştirakçıların maraqlarının balanslaşdırılması;
- Böyük təşkilatlarda mülkiyyət və idarəetmə funksiyalarının ayrılması.



Aktuallıq həm də, Azərbaycanda korporativ idarəetmənin müasir reallıqları ilə bağlıdır. Bunun səbəbi, Azərbaycanın uğurlu uzunmüddətli inkişafını təmin etmək, investisiya cəlb etmək və inversorların inamını artırmaqdır. Korporativ idarəetmənin səmərəliliyi xarici sərmayə axınına birbaşa təsir göstərir. Buna görə də korporativ idarəetmə problemi Azərbaycan üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

**Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri:** Tədqiqatın məqsədi korporativ idarəetmənin keyfiyyəti ilə bank fəaliyyətinin səmərəliliyi arasındakı əlaqənin möhkəmlənməsini müəyyən edən amilləri müəyyənləşdirmək və Azərbaycanda korporativ münasibətlər sisteminin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini təşkil etmək üçün metodoloji konsepsiya hazırlamaqdır.

Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələr yerinə yetirilməlidir:

- ✓ Korporativ idarəetmə elminin meydana gəlməsi və formalaşmasının mərhələlərini izləmək;
- ✓ Korporativ idarəetmənin əsas konsepsiyalarının məzmununun öyrənilməsi;
- ✓ Müəssisələrin korporativ idarəetmə mexanizmini və modellərini öyrənmək;
- ✓ Beynəlxalq təcrübədə korporativ idarəetmənin inkişafının müasir xüsusiyyətlərini və nümunələrini araşdırmaq;
- ✓ Azərbaycanda korporativ idarəetmə sisteminin formalaşmasının xüsusiyyətlərini öyrənmək;
- ✓ Korporativ idarəetmənin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün konsepsiya hazırlamaq;
- ✓ Təklif olunan yanaşmaları, metodları, korporativ idarəetmənin effektivliyini qiymətləndirmək üçün alətləri Azərbaycanın kredit təşkilatlarının təmsalında nəzərdən keçirmək.

**Tədqiqatın predmet və obyekt:** Tədqiqatın predmeti kimi korporativ idarəetmə standartlarının təkmilləşdirilməsi, Azərbaycanın kredit korporasiyalarında korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi və korporativ idarəetmənin keyfiyyəti ilə kredit təşkilatlarının fəaliyyətinin səmərəliliyi arasında əlaqədir.

Tədqiqatın obyektı kimi Azərbaycan Respublikasının kredit təşkilatları və korporativ idarəetmə standartlarının tətbiq olunduğu digər sahələr seçilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları:** Tədqiqat zamanı elmi abstraksiya, induksiya, deduksiya, analiz və sintez metodlarından istifadə edilməklə faktlar yığılıb ümumiləşdirilmiş, onlar arasındakı qanunauyğunluqlar və əlaqələr müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası kimi elmi əsərlər, təsdiq olunmuş məqalələr, internet resurslarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqatın elmi yeniliyi korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün metodik təkliflərin işlənilib hazırlanması və səhmdar cəmiyyətlərinin fəaliyyətinin müasir şərtlərinə uyğunlaşdırılmış korporativ mədəniyyətin formalaşması üçün təşkilati və metodoloji əsasların işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

**Tədqiqatın əhəmiyyəti:** Korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi ilə müəssisədə orta və uzunmüddətli hədəf və strategiyalar həyata keçirilir.

# **FƏSİL 1. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN MAHIYYƏTİ VƏ ONUN METODOLOJİ ƏSASLARI**

## **1.1 Korporativ idarəetmə anlayışı, onun mahiyyəti və prinsipləri**

Son illərdə korporativ idarəetmə həm akademik sahədə, həm də iş dünyasında olduqca önəmli və araşdırılması mühüm olan bir sahəyə çevrilmişdir. Xüsusilə 2000-ci illərin əvvəllərində Enron və Worldcom kimi böyük şirkətlərdə qalmaqallar və bu şirkətlərin iflasından sonra investorların və digər maraqlı tərəflərin ciddi maliyyə itkiləri korporativ idarəetmənin əhəmiyyətin artmasına səbəb oldu.

İnkişaf etmiş bazarlardakı bu qalmaqallar korporativ idarəetmənin yalnız inkişaf etməkdə olan ölkələrdə deyil, bütün ölkələrdə araşdırılması mühüm olan məsələ olduğunu göstərdi. Bundan əlavə, inkişafda olan dünyada, idarəetmənin profisionallaşması tendensiyası ilə birlikdə menecment və sahibkarlıq anlayışı bir-birindən ayrılmağa başladı ki, bu da öz növbəsində maraqların toqquşmasına gətirib çıxartdı. Ədəbiyyatda "vəkalət" problemi adlandırılan bu problemin həlli üçün təkliflər, həm də korporativ idarəetmə konsepsiyasının və korporativ idarəetmə prinsiplərinin inkişafına töhvələr vermişdir.

Geniş mənada korporativ idarəetmə, ümumi idarəetmə sisteminin bir elementidir və korporativ münasibət iştirakçılarının qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkilindən ibarətdir. Korporativ münasibət iştirakçıları yalnız səhmdarlar və menecerləri deyil, həm də səhmdar cəmiyyətin fəaliyyətindən təsirlənən hər kəsi (kreditorları, işçiləri, təchizatçıları, müştəriləri, və s.ni) əhatə edir.

Dar mənada korporativ idarəetmə səhmdarların və menecerlərin , həm də səhmdarların qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkili kimi qəbul olunur.

Korporativ idarəetmənin tərkibinə aşağıdakılar daxildir:

- Şirkətdə təmsil olunan tərəflərin hüquq və vəzifələri və qarşılıqlı əlaqələri;
- Şirkətin öz fəaliyyətində əsas tutduğu ümumi hüquq normaları
- Əsas iştirakçıların faktiki davranışları.

Korporativ idarəetmənin əsaslarını aşağıdakı elementlər təşkil edir:

- 1) Bir şirkətin yaradılması və ləğvi proseduru, səhmdarların və menecerlərin hüquq və vəzifələrini tənzimləyən korporativ hüquq normaları;
- 2) İqtisadiyyatın vəziyyəti;
- 3) Korporativ mədəniyyət, yəni cəmiyyətin ümumi mədəni səviyyəsinə, etik və əxlaq normalarına əsaslanan qaydalar məcmusu.

Korporativ idarəetmənin əsas məqsədi səhmdarların maraqlarını qorumaqdır. Korporativ idarəetmə sistemi, mövcud qanunvericilik müddəalarına, təsis sənədlərinə və şirkətin daxili qayda qanununa uyğun olaraq qurulur.

Korporasiya sözü ilk dəfə Qərbi Avropada yaranmışdır. Burada yaranan konsepsiyalara əsasən korporasiyaları idarə edənlər və onun üzvləri korporasiyanın iştirakçılarıdır. Məhz bu nəzəriyyədən korporasiya fikri ortaya çıxdı və daha sonra Anglo-Sakson hüquq sistemində kanonik təfsirə başlandı. Korporasiya anlayışı çoxmənalı şərh olunur. Korporasiyaya müxtəlif yanaşmalar mövcuddur:

- 1) Korporasiyalara bütün üzvlüyə əsaslanan kommersiya şirkətləri aiddir.
- 2) Korporasiyalara yalnız təsərrüfat cəmiyyətləri və ortaqlıqları daxildir.
- 3) Korporasiya bir neçə hüquqi şəxs tərəfindən yaradılmış təsərrüfat subyektləridir. Korporativ idarəetmə dedikdə isə səhmdar cəmiyyətlərin idarəedilməsi başa düşülür.

Mülkiyyət kapitaldakı paylarla təmsil olunur. Korporasiya üç fərqli xüsusiyyətə malikdir:

- 1) Mülkiyyətin idarəetmədən ayrılması və məhdud məsuliyyət. Yəni, ortaq cəmiyyətlərdən və fərdi müəssisələrdən fərqli olaraq şirkətin mülkiyyətçilər qarşısında məsuliyyəti onun resursları ilə məhdudlaşır.
- 2) Müqavilələr bağlamaq və mülkiyyətə sahib olmaq imkanı.
- 3) Şirkətin ömrü rəhbərin ömründən asılı olmur. Mülkiyyət hüququnun ötürülməsi ilə şirkət daim inkişaf edə bilər.

Səhmdarlar korporativ direktorlar seçirlər və onlar da öz növbəsində idarəetmə siyasətini müəyyənləşdirirlər.

Beləliklə, mülkiyyətin idarəetmədən ayrılması və ötürülməsi səhmdar cəmiyyətin əsas xarakterik xüsusiyyətlərindəndir.

Korporativ idarəetmənin mahiyyətinin tərifı, şirkətdə əsas qərarların kimlər tərəfindən və hansı mexanizmlərlə verildiyi və fəaliyyətindən əldə olunan gəlirin necə bölündüyü sualına cavab vermək üçündür. Korporativ idarəetmənin mahiyyətinin tərifinə bir çox yanaşmalar var:

**Cədvəl 1: Korporativ idarəetmənin mahiyyəti və yanaşmalar**

Yanaşmalar	Korporativ idarəetmənin mahiyyəti
Şəxsi yanaşma	Ən yaxşı idarəetmə mexanizmlərinin seçilməsi və müxtəlif münasibət iştirakçıları arasında güc bölgüsü
İctimai (xarici münasibətlər)	Korporasiya ilə cəmiyyət arasındakı əlaqə
Normativ	Korporasiyanın idarə olunmasında iştirak edən şəxslərin hüquqlarını, vəzifələrini və məsuliyyətlərini tənzimləyən prinsiplər və qaydalar
İqtisadi	İdarəetmə orqanları, korporativ rəhbərlər və səhmdarlar arasındakı münasibətlər sistemi
İdarəetmə	Səhmdar cəmiyyətin seçilməsi və təyin edilməsi

**Mənbə:** <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

Şəxsi (korporativ) yanaşma nöqtəyi-nəzərindən korporativ idarəetmənin mahiyyəti, müşahidə şurasının əsas rol oynadığı, səhmdarların və digər korporasiya ilə əlaqəsi olan şəxslərin (menecerlər, işçilər, təchizatçılar, kreditorlar, ictimai qruplar) maraqlarını balanslaşdıraraq, şirkətin dəyərinin maksimuma çatdırılması mexanizmlərindən biri kimi qəbul edilir. Hakimiyyət bölgüsü isə korporativ münasibətlərin iştirakçılarının müxtəlif qrupları arasında güc bölgüsü və ən yaxşı idarəetmə mexanizmlərinin seçilməsi kimi şərh olunur.

İctimai (kütləvi) yanaşmaya uyğun olaraq korporativ idarəetmə korporasiya ilə cəmiyyət arasında münasibətlər kimi qiymətləndirilir. Bu halda korporasiyanın fəaliyyəti barədə məlumat və ictimai nəzarət, iqtisadiyyatın korporativ sektorunun səmərəli inkişafını təmin etməli olan stimullar və qadağalar sisteminin formalaşdırılması və digər iştirakçıların əsas maraqlarına riayət edilməsi ön plana çıxır.

Normativ yanaşma nöqtəyi nəzərindən korporativ idarəetmə emitentin idarə edilməsində iştirak edən şəxslərin hüquq, vəzifə və məsuliyyətini tənzimləyən prinsiplər və normalardan ibarətdir. Belə prinsip və normalar müxtəlif hüquqi aktlarda (dövlətin qanunlarında və qanunverici aktlarında və səhmdar cəmiyyətinin daxili hüquqi sənədlərində) öz əksini tapır.

İqtisadi yanaşma nöqtəyi-nəzərindən korporativ idarəetmə dedikdə, emitent müəssisəsinin vəzifəli şəxsləri, səhm sahibləri, korporasiyanın borc qiymətli kağızlarının sahibləri, həmçinin, digər maraqlı tərəflər (stakeholders) arasında münasibətlər sistemi başa düşülür.

İdarəetmə yanaşması nöqtəyi-nəzərindən korporativ idarəetmə, mövcud qanunvericiliyin normalarına riayət etməklə, bütün fəaliyyət növlərindən maksimum gəlirlilik təmin etmək üçün onu idarə edən səhmdar cəmiyyətinin seçilmiş və təyin olunmuş orqanları sistemi kimi nəzərdən keçirilir.

Beləliklə, hazırda korporativ idarəetmənin mahiyyətinin vahid tərifinə yoxdur. Korporativ idarəetmənin mahiyyəti bir neçə yanaşma nöqtəyi-nəzərindən nəzərdən keçirilir. Aydın ki, bütün yanaşmaların konsolidasiyasına əsaslanan korporativ idarəetmənin mahiyyətini müəyyənləşdirmək düzgün olacaqdır. Bu zaman korporativ idarəetmənin mahiyyəti aşağıdakı kimi tərif edilə bilər.

Korporativ idarəetmə, səhmdar cəmiyyətinin seçilmiş və təyin olunmuş orqanlarının, mövcud əmlak qanunvericiliyi çərçivəsində şirkətin bütün növ fəaliyyətlərindən maksimum mənfəət əldə etməyi hədəfləyən, şirkət mülkiyyətini idarə edən, şirkət mülkiyyətçiləri və menecerlərinin maraqları balansını qorumağa yönəlmiş fəaliyyətidir.

Korporativ idarəetmə səhmdarların ümumi yığıncağı, müşahidə şurası, direktorlar şurası və təftiş komissiyası tərəfindən həyata keçirilir və səhmdar cəmiyyətinin hüquqi (daxili korporativ hüquq), maliyyə, marketinq, kadr və təşkilati-texniki məsələlərini həll edir.

Korporativ idarəetmənin menecmentdən fərqi aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir.

## Cədvəl 2: Korporativ idarəetmə və menecment arasında fərqlər

	Korporativ idarəetmə	Menecment
Əsas məqsəd	Bütün maraqlı tərəflər üçün effektiv qarşılıqlı əlaqələr sisteminin qurulması	Şirkət üçün effektiv idarəetmə sisteminin qurulması
Əsas istiqamət	Əsas diqqət şirkətin strateji inkişaf istiqamətlərinin hazırlanmasına yönəldilmişdir	Əsas diqqət şirkətin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsinə yönəldilmişdir
Əsas funksiyalar	Korporativ idarəetmə strategiyasının həyata keçirilməsinə nəzarət etmək	Rəhbərlik strategiya və idarəetmə qərarlarının həyata keçirilməsi
Effektivlik parametrləri	Effektiv korporativ idarəetmə, şirkətin dəyərini artırmaq və maraqlı tərəflər arasında maraq toqquşmalarının qarşısını almaqdır	Effektiv idarəetmə qarşıya qoyulmuş strateji hədəflərə çatmaqdır
Tənzimləmə bazası	Korporativ idarəetmə bir sıra əsas prinsiplərə, hamı tərəfindən tanınmış məəcəllələrə, "ən yaxşı təcrübəyə" və qanunvericiliyə əsaslanır	İdarəetmə əsasən səhmdarların ümumi yığıncağının və idarə heyətinin qərarlarına, şirkət qaydalarına və qanunvericiliyə əsaslanır

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Korporativ idarəetmənin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Səmərəli analiz mexanizminin, cari və strateji idarəetmənin yaradılması və fəaliyyətinin təmin edilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarət;
- Bütün səhmdarlara (o cümlədən kiçik və xarici səhmdarlara) eyni və ədalətli münasibətin təmin edilməsi və bütün səhmdarların hüquqlarının pozulduğu halda müdafiənin səmərəli üsullarından istifadə etmək imkanı;
- Səhmdar Cəmiyyətinin iştirakçılarının - səhmdarların, menecerlərin, işçilərin, müştərilərin, tərəfdaşların və təchizatçıların, dövlət və ictimaiyyətin maraqlarını balanslaşdırmaq.

**Cədvəl 3: Korporativ idarəetmənin strukturu, məqsəd və vəzifələri**

Korporativ idarəetmə	<p><b>Qarşılıqlı əlaqələr kompleksindən ibarətdir:</b> Səhmdarlar Müşahidə Şurası İdarə heyəti Digər maraqlı şəxslər</p>
	<p><b>Müəyyənləşdirir:</b> Səhmdar Cəmiyyətinin fəaliyyətinin sərhədlərini Konkret məqsədlərə nail olmaq üsulları Cəmiyyətin fəaliyyətinin monitorinqi</p>
	<p><b>Məqsədi:</b> İdarə Heyəti və Müşahidə Şurası tərəfindən cəmiyyətin və səhmdarların maraqlarına cavab verən məqsədlərə nail olmaq üçün stimullar yaratmaq; Müşahidə Şurası tərəfindən effektiv monitorinqi təmin etmək.</p>

**Mənbə:** [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)

Korporativ idarəetmənin əsas vəzifəsi səhmdar cəmiyyətinin fəaliyyətində maraqlı olan şəxslərin maraqlarının balanslaşdırılmasıdır.

Bu vəzifənin prioriteti mülkiyyətin idarəetmədən ayrılması kimi şərtləndirilir. Bu ayrılma nəticəsində menecerlərin rolu istər-istəməz artır və birbaşa şirkətin fəaliyyətini onlar idarə edir. Nəticədə, bu cür idarəetmə ilə əlaqədar olaraq korporativ münasibətlərin müxtəlif iştirakçı qrupları meydana çıxır və bu qrupların hər birinin öz maraqları var.

Aşağıdakı cədvəldə səhmdar cəmiyyətin iştirakçılarının maraqları əks olunmuşdur:

**Cədvəl 4: Səhmdar cəmiyyətin iştirakçılarının maraqları**

İşçilər, səhmdarlar	Menecerlər
İşdə sabillik	İşdə sabillik
Əmək haqqı artımı	Mükafat
Sosial imtiyazların qorunması	Şirkətin maliyyə göstəriciləri
Dividentlərin alınması	Cəmiyyətin texnoloji inkişafı
Cəmiyyətin texnoloji inkişafı	İşçilərin və cəmiyyətin qarşısında məsuliyyət



**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Səhmdar cəmiyyətdə menecerlər mövqeylərinin və gəlirlərinin artmasında maraqlıdırlar. Eyni zamanda bəzi menecerlər şirkətin mənfəətinin artması üçün böyük riskli qərarlar verməyə meyllidirlər. Dövlət və yerli idarəetmə orqanları üçün isə cəmiyyətin vergi və digər məcburi ödənişləri ödəmək və iş yerləri açma qabiliyyətini əsas götürürlər. Qiymətli kağız sahibi olmayan şirkətin kreditorları isə səhmdar cəmiyyətinin öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üçün ilkin şərt olan maliyyə vəziyyətinin sabitliyi və davamlılığının qorunmasında maraqlıdırlar.

Korporativ idarəetmə sistemi (Korporativ İdarəetmə) şirkətin fəaliyyətini idarə edən, mülkiyyətçilərin və menecerlərin mənafeələrinin tarazlığını əks etdirən və mövcud qanunvericilik çərçivəsində şirkətin bütün fəaliyyətlərindən mümkün olan maksimum mənfəətin təmin edilməsinə yönəlmiş seçilmiş və təyin olunmuş qurumları əhatə edir.

Korporativ idarəetmənin inkişafına böyük töhfələr verən İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (OECD, 1999) korporativ idarəetmənin tərifini belə müəyyənləşdirir: Korporativ idarəetmə şirkət rəhbərliyi, idarə heyəti, səhmdarları və digər maraqlı tərəflər arasında əlaqələri əhatə edir. Korporativ idarəetmə, şirkətdəki direktorlar şurası, menecerlər, pay sahibləri və səhmdarlar kimi qruplar arasında məsuliyyət və hüquqların bölüşdürülməsini müəyyənləşdirir və şirkətin istədiyi məqsədə çatmaq üçün qərar qəbul etmə mexanizmləri üçün qaydalar və prosedurları müəyyənləşdirir. Bundan əlavə, korporativ idarəetmə şirkətin hədəflərinin necə müəyyənləşdiriləcəyini və təyin olunmuş hədəflərin necə əldə olunacağını müəyyənləşdirir. Alacıklıoğlu'nun (2009) tərifinə görə, korporativ idarəetmə, bir şirkətin idarəsini və nəzarətini təmin edən proseslərin, ənənələrin, siyasətlərin, qanunların və qaydaların cəmidir. Həmçinin korporativ idarəetmə, maraqlı tərəflər arasındakı münasibətləri və idarə olunan qurumun hədəflərini əhatə edir. (Alacıklıoğlu, 2009: səh.2).

Pauly və Reichin korporativ idarəetmənin izahını belə vermişdir:

Korporativ idarəetmə maraqlı tərəflər arasındakı daxili münasibətləri tənzimləyən qaydalar və normalar toplusudur. ( Pauly, Louis W. və Reich, Simon (1997): səh.30).

Shleifer and Vishny'ye görə, korporativ idarəetmə, bir şirkəti maliyyələşdirən investorların investisiyalardan qazanc əldə etmək üçün etibarlı olduqları yollarla əlaqədardır. Bir sözlə, korporativ idarəetmə bir şirkətin idarə heyəti, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflər arasındakı münasibətləri tənzimləyən qaydalar məcmusudur. (Shleifer, Andrei, Vishny, Robert W., (səh.737-783). Şirkətin məqsədi hər hansı bir qrupun maraqlarının digər qrupun maraqlarından üstün olmasının qarşısını almaqdır. Bu təriflər ölkəyə, sektora, iqtisadi quruluşa, sosial və mədəni amillərə və şirkətlərin tərəfdaşlıq strukturlarına görə fərqli ola bilər.

Korporativ idarəetmənin mahiyyəti səhmdarlara idarəetmənin fəaliyyətinə effektiv nəzarət etmək imkanı vermək və bununla da şirkətin kapitallaşmasını artırmaqdan ibarətdir. Bu nəzarət həm daxili idarəetmə prosedurlarını, həm də xarici hüquqi və tənzimləmə mexanizmlərini əhatə edir. Səhmdarlar şirkətin yüksək vəzifəli şəxslərinin əldə etdikləri nəticələrə görə onların qarşısında hansı məsuliyyət daşdıqlarını dəqiq bilmək istəyirlər. İnvestorlar əhəmiyyətli qərarlara təsir etmək üçün real fürsətlərə sahib olacaqlarını anlamaq istəyirlər. Korporativ idarəetmənin ümumi yanaşma və prinsiplərinin formalaşdırılmasında nəinki çoxlu sayda ölkələrin hökumət orqanları, həm də qeyri-dövlət (ictimai, sahibkarlıq) təşkilatları və qrupları fəal iştirak edirlər. Dövlət orqanlarının səyləri, ilk növbədə, məlumatların açıqlanması və səhmdarların hüquqlarının qorunması üçün müəyyən standartların məcburi mahiyyətinin möhkəmləndirilməsi məqsədilə qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsinə yönəldilmişdirsə, işgüzar dairələrin və digər qeyri-hökumət strukturlarının və qruplarının fəaliyyəti, əksəriyyət tərəfindən könüllü qəbul ediləcək korporativ idarəetmə qaydaları və prosedurlarının formalaşdırılmasına yönəldilmişdir.

Bütün bunların nəticəsi olaraq müxtəlif ölkələrdə korporativ münasibətlərin qaydasını müəyyənləşdirən və tənzimləyən standartlar və daxili normaları özündə birləşdirən kodekslər yaranmışdır. Korporativ idarəetmə kodeklərinin əsas

məzmunu korporativ idarəetmənin əsas və ən təsirli mexanizmi hesab olunan idarə heyətinin təşkili, prinsipləri və texnologiyasına dair tövsiyələrə əsaslanır.

Korporativ idarəetmə prinsiplərinin əsasında şirkətin pay sahiblərinin hüquqlarının qorunması durur. Şirkətin maraqlı tərəflərinin şirkət haqqında informasiyaya olan əsas tələbləri maliyyə hesabatı ilə təmin olunduğundan, maliyyə hesabatları korporativ idarəetmə prinsiplərinin effektiv şəkildə tətbiq oluna bilməsi üçün mühüm vasitə kimi nəzərdən keçiriləcəkdir. Səhmdarların şirkətlə bağlı əsas tələbi maliyyə hesabatları ilə təmin olduğundan, maliyyə hesabatları vacib vasitə kimi öyrəniləcək və bundan sonra korporativ idarəetmənin prinsipləri effektiv şəkildə həyata keçiriləcək.

Amerika Hüquq İnstitutu 1992-ci ildə korporativ idarəetmənin 6 prinsipini formalaşdırdılar:

- 1) Hesabatlılıq;
- 2) Şəffaflıq;
- 3) Ədalətlik;
- 4) Səsvərmə;
- 5) Kodeks prinsipləri;
- 6) Strateji planlaşdırma.

Sonradan İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatına (OECD) üzv olan korporativ idarəetmənin aşağıdakı prinsiplərini işləyib hazırlamış və qəbul etmişlər.

**1. Hesabatlılıq.** Səhmdarların hüquqları. Müşahidə şurası və idarə heyəti üzvləri səhmdarlara hesabat verməlidirlər. Müşahidə Şurası səhmdar cəmiyyətində strateji planlaşdırmanın inkişafı üçün xüsusi məsuliyyət daşıyır ki, səhmlərin uzunmüddətli dayanıqlılığının artırılması onun fəaliyyətində üstünlük təşkil edən amildir. Nəzarət şurasının digər bir vəzifəsi strateji planlaşdırma hədəfləri ilə uyğunluğunu və rəhbər heyətinin uyğunluğunu davamlı olaraq qiymətləndirməkdir. Müşahidə şurası və idarəetmə heyəti səhmdarların səhmdar cəmiyyətinin vəziyyəti və inzibati komandanın fəaliyyətinin səmərəliliyi dərəcəsi ilə bağlı istənilən müraciətinə açıq olmalıdır. Nəzarət şurası, idarəetmə haqqı, strateji planlaşdırma məsələləri də daxil olmaqla ən vacib qərarların necə verildiyi haqqında məlumatlı

olmalıdır. Buraya səhmlərin mülkiyyət hüquqlarının müdafiəsi, səsvermədə iştirak, korporativ əmlakın satışı və ya transformasiyası, o cümlədən şirkətlərin birləşməsi və yeni səhmlərin buraxılması barədə qərarların qəbul edilməsi də daxil olmaqla bir sıra hüquqlar daxildir. Müşahidə şurası və səhmdarlar şirkətin fəaliyyətini effektiv şəkildə izləyə bilməlidir.

**2. Ədalətlik** (Fairness) - Bu prinsip idarəetmənin bütün sahələrində, pay sahibləri və maraqlı tərəflərin fəaliyyətlərində bərabər yanaşma və mümkün maraq toqquşmalarının qarşısının alınmasını ortaya qoyur. (SPK, 2005: səh.3) Bu prinsipin həyata keçirilməsinə şirkət rəhbərliyinin fəaliyyətində obyektivlik və etibarlılığın təminatı kimi baxılır. Bundan əlavə, bu konsepsiya yalnız menecerlər və ya maraqlı tərəflər baxımından həll edilməməlidir. Başqa sözlə, ədalətli siyasət şirkətin bütün əməkdaşlarına qarşı tətbiq olunmalıdır. Vəzifə dəyişikliyi, əmək haqqı, iş təhlükəsizliyi və digər mövzularda işçilər arasında heç bir fərq qoyulmamalıdır. (Sönmez və Toksoy, 2011: səh.65).

Bu prinsip həmçinin səhmdar cəmiyyətlərə də aid edilir. Bazarda fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətləri xarici investorlar da daxil olmaqla bütün investora bərabər münasibət göstərməlidir. Xüsusilə kiçik səhmdarların mənafelərinə hörmətlə yanaşmalı, onlara və ya investisiyalarına əhəmiyyətli dərəcədə zərər verəcək hərəkətlər etməməlidirlər.

**3. Şəffaflıq** (Transparency): bu prinsip ondan ibarətdir ki, şirkət üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən və hələ cəmiyyətə elan edilməyən kommersiya sirri olan məlumatlar istisna olmaqla, şirkətin həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə məlumatları vaxtında, dəqiq, tam, aydın və sürətli şəkildə ictimayətə təqdim olunmalıdır. (SPK, 2005: səh.3). Bu səhmdar cəmiyyətlər bazarda etibarlılığı təmin etməsi üçün lazımdır.

Bu prinsipə həm də hesabatlılığı aid edə bilərik. Hazırda müxtəlif bazarlarda müxtəlif hesabat standartları tətbiq olunur. Bu, global investorların vəziyyəti effektiv şəkildə təhlil etməsini mümkün deyil edir. Səhmdar cəmiyyətlər ümumiyyətlə tanınmış beynəlxalq hesabat standartlarından istifadə etməyə çalışmalıdırlar.

Bəzi bazarlarda Səhmdarlarla münasibətlər üçün qanunlar hazırlanmış və inkişaf etdirilməkdədir. Hərəkətlərini bu qanunlarla tənzimləyən səhmdar cəmiyyətləri bu qanunlara nə dərəcədə riayət etdikləri barədə səhmdarlara hesabat verməlidirlər.

**4. Məsuliyyət (Responsibility):** Bu prinsip şirkət adından şirkətin idarə heyəti tərəfindən qəbul edilmiş qərarlara və bu qərarların nəticələri ilə uyğun olaraq həyata keçirilən bütün fəaliyyətlərə, qanunlara, prinsiplərə və qaydalara, şirkətin əsasnaməsinə və şirkətin xüsusi qaydalarına uyğunluğunu və nəzarətini ifadə edir. Başqa sözlə, bu prinsipə şirkətin idarə heyətinin imzaladığı hər sövdələşmənin məsuliyyətini ortaya qoyulur. (Yılmaz və Kaya 2014: səh.22).

Ümumiyyətlə bütün səhmdar cəmiyyətlər, müşahidə şurası və idarə heyəti üzvləri işlərində rəhbər tutduqları prinsipləri inkişaf etdirməyə borcludurlar. Bu prinsiplər səhmdarlarla münasibətləri və səhmdar cəmiyyətin onlar qarşısında öhdəliklərini aydın şəkildə tənzimləmək üçün hazırlanmışdır.

Şirkət korporativ idarəetmə prinsiplərinə uyğun hərəkət etməli və prinsiplərdən kənarlaşmalar olarsa, bu barədə səhmdarlara hesabat verməlidirlər.

Korporativ münasibətlərin iştirakçıları vaxtaşırı prinsipləri nəzərdən keçirməlidirlər ki, korporativ idarəetmə standartları yüksək səviyyədə olsun. Lazım gələrsə bu prinsiplər təkmilləşdirilməlidir.

**5. Korporativ idarəetmədə digər maraqlı tərəflərin rolu:** Məsələn, işçilər şirkətdə qərarların qəbul edilməsində və həyata keçirilməsində maraqlı tərəflərdir.

OECD prinsiplərləri kifayət qədər ümumiləşdirmişdir. İngilis - Amerikan və Alman sistemləri bu prinsiplərə kifayət qədər uyğundur.

Korporativ idarəetmənin şirkət üçün üstünlükləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Yaxşı korporativ idarəetmə korporativ uğur və iqtisadi böyüməni təmin edir.
2. Güclü korporativ idarəetmə investorların inamını qoruyur və bunun nəticəsində şirkət səmərəli və effektiv şəkildə kapital yığa bilər.
3. Kapital xərclərini azaldır.
4. Səhmlərin qiymətinə müsbət təsir göstərir.
5. Yaxşı korporativ idarəetmə israfı, korrupsiyanı, riskləri və yanlış idarəetməni

minimumuna endirir.

6. Brendin formalaşmasına və inkişafına kömək edir.

7. Təşkilatı hamının mənafeyinə uyğun şəkildə idarə olunmasını təmin edir.

Korporativ idarəetmə dedikdə, şirkətin siyasətini, mədəniyyətini və daxili qaydalar sistemini əhatə edən qaydalar başa düşülür. Bu qaydalar şirkətin daha şəffaf və səmərəli idarə edilməsi üçün mühümdür.

Korporativ idarəetmənin məqsədi şirkətlərdə idarəetməni optimallaşdırmaq və idarəetmə qrupu tərəfindən verilən qərarlara daha şəffaf yanaşmaqdır. Bu, işçilərin, müştərilərin, investorların və maliyyə qurumlarının onları daha asan anlamalarını təmin edir.

Şirkətlərdə korporativ idarəetmənin təşkili uzun və çətin bir prosesdir. Bu prosesin uğurlu olması üçün bir sıra tədbirlər görülməlidir. Bunlara misal olaraq aşağıdakı prosesləri göstərə bilərik.

**İyerarxiya.**

Bir təşkilatda işçilərin bir-birləri ilə qarşılıqlı şəkildə işləyə bilməsi, qərarları çevik qəbul etməsi və bazar dəyişikliklərinə daha asan uyğunlaşması üçün səlahiyyətli rəhbərliyə ehtiyac var. Şirkət rəhbərliyə güvənməsə, inkişaf mümkün deyil.

Buna görə də, korporativ idarəetmənin tətbiq olunmasında ilk addım, şirkətin idarə edilməsindən məsul olan idarəetmə qrupunu seçməkdir. İşçilərin vəzifələrini, şirkətin istiqamətini və əməliyyat strategiyasındakı prioritetləri müəyyənləşdirmək bu qrupun səlahiyyətindədir.

**İdarə heyəti.**

Şirkətdə qurulmuş iyerarxiyaya hörmət edilməlidir, lakin idarəetmə heyəti mütləq gücə sahib deyil. Şirkəti tərəfdaşlarından, investorlardan və təcrübəli və təlim keçmiş mütəxəssislərdən ibarət bir heyət müşayiət etməlidir.

Məqsəd idarəetmə qrupunun işini izləmək və qərarlarına kömək etməkdir.

**İclaslar.**

Şirkət rəhbərliyi ilə məsləhət şurası arasında müzakirələrin aparılması üçün iclaslar təşkil edilməlidir. Menecerlərin fəaliyyətinin və qəbul etdikləri

strategiyaların daha yaxından izlənməsi üçün bu cür hadisələrin tez-tez baş verməsi vacibdir.

Təcrübəli və bacarıqlı rəhbərlər arasında məlumat mübadiləsi, etibarlı hesabatlarla əsaslanaraq şirkətin gələcəyini müzakirə etmək və şirkətin fəaliyyətini müəyyənləşdirəcək qərarlar qəbul etmək əsas məqamlardan biridir.

İclaslarda bərabərlik prinsipinə hörmət edilməli, bütün tərəfdaşların və ya investorların təklifləri dinlənilməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, tədbir zamanı müzakirə olunan bütün məsələlər lazımi qaydada protokollara yazılmalıdır.

Şirkətlərdə korporativ idarəetmənin tətbiqi çox mürəkkəb bir proses olsa da, əldə olunan nəticələr bu əziyyəti kompensasiya edir. Nəticə etibarlı ilə müəssisədə korporativ idarəetmənin tətbiqi müəssisə gəlirlərində əhəmiyyətli artımın baş verməsi ilə nəticələnir.

## **1.2 Korporativ idarəetmənin metodoloji məsələləri**

Korporativ idarəetmə məsələlərinin həlli müxtəlif metodlardan istifadə etməklə həyata keçirilir. İdarəetmə metodlarına aşağıdakılar daxildir:

Korporasiyanın səmərəli inkişafını təmin etmək və müxtəlif idarəetmə problemlərinin həllinə əsaslanan qaydalar və prosedurlar (vasitələr) sistemi;

Şirkətin qarşısında qoyduğu hədəflərə çatmaq üçün idarəetmə obyektinə təsir üsullarının məcmusu.

İdarəetmə fəaliyyətinin əsas məzmununu idarəetmə metodları vasitəsi ilə həyata keçirilir. Bu və ya digər idarəetmə probleminin həlli ilə metodlar praktik idarəetmənin məqsədlərinə xidmət edir. Bu metodların köməyi ilə məqsədlər müəyyən edilməli və resurslardan və vaxtdan səmərəli istifadəyə əsaslanan qaydalar, texnika və yanaşmalar sistemi təmin edilməlidir.

İdarəetmə metodlarının çoxluğu və onların təsnifatına müxtəlif yanaşmalar idarəetmə məsələlərinin həllində daha effektiv metodun seçilməsi prosesini çətinləşdirir. İdarəetmə üsullarının sayının və müxtəlifliyinin artması onları müəyyən meyarlara görə təsnifləşdirilməsini və onların əsas xüsusiyyətlərinə görə

qruplaşdırılmasını qaçılmaz edir. İdarəetmə üsullarını xarakterizə edərkən, onların istiqamətini, məzmununu və təşkilati formasını araşdırmaq lazımdır.

İdarəetmə metodlarının istiqaməti idarəetmə obyektinə yönəlib.

Məzmun-təsir üsullarının və metodlarının xüsusiyyətidir.

1. Təşkilati forma- konkret yaranmış vəziyyətə təsirdir. Bu birbaşa və ya dolay yolla ola bilər.

İdarəetmə praktikasında, eyni zamanda müxtəlif üsullar və onların birləşməsi istifadə olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi ədəbiyyatda idarəetmə üsullarının məzmununun, təsir obyektinin və metodların təsnifatının vahid təfsiri yoxdur.

Bəzi müəlliflər idarəetmə metodlarını məzmununa, istiqamətinə və təşkilati formasına görə təsnif edirlər ki, bu da əslində idarə olunan sistemə inzibati, iqtisadi və sosial təsirləri əks etdirir. Digər müəlliflər isə onları metod və üsullara görə xarakterizə edirlər. İstənilən halda, idarəetmənin bütün metodları bir-birini üzvi şəkildə tamamlayır və daimi dinamik tarazlıqdadır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmənin konkret metodunda həm məzmun, həm istiqamət, həm də təşkilati forma müəyyən şəkildə uyğunlaşır (qarşılıqlı təsir göstərir). Bu baxımdan aşağıdakı idarəetmə metodlarını ayırmaq olar:

- birbaşa direktiv göstərişlərə əsaslanan təşkilati-inzibati metodlar;
- İqtisadiyyatı stimullaşdıran iqtisadi metodlar;
- İşçilərin sosial fəallığının artırılması məqsədilə tətbiq edilən sosial-psixoloji metodlar.

### **Təşkilati-inzibati metodlar**

Təşkilati-inzibati idarəetmə metodları direktiv, məcburi xarakter daşıyan və intizama, məsuliyyətə, hakimiyyətə, məcburiyyətə əsaslanan birbaşa təsir üsullarıdır. Təşkilati-inzibati metodlara aiddir:

- a. Təşkilati layihələndirmə
- b. Reqlamentləşdirmə
- c. Normalaşdırma

Təşkilati-inzibati üsullar, bir qayda olaraq, aşağıdakı formalarda həyata keçirilir:



- ✓ Əmrlər;
- ✓ Qərarlar;
- ✓ Sərəncamlar;
- ✓ Təlimat;
- ✓ Fəaliyyət proqramları və tədbirlər;
- ✓ Təvsiyələr.

Təşkilati-inzibati metodlar idarəetmə obyektinə əmrlər, sərəncamlar, yazılı və ya şifahi olaraq verilmiş təlimatlar, həmçinin onların icrasına nəzarət, əmək disiplininin qorunması üçün inzibati vasitələrlə birbaşa təsir edir. Bu metodlar əmək və təşkilati intizamı təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu metodlar əmək və təsərrüfat qanunvericiliyinin hüquqi aktları ilə tənzimlənir və bu metodların əsas məqsədi əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi, qanunçuluğun möhkəmləndirilməsi, şirkətin və onun işçilərinin qanunvericilik aktlarına uyğun hüquq və qanuni mənafeələrinin qorunmasıdır.

### **İqtisadi üsullar**

İqtisadi idarəetmə metodları -xərclərin və nəticələrinin müqayisəsi ilə (maddi stimullaşdırma və sanksiyalar, maliyyələşdirmə və kreditləşmə, əmək haqqı, maya dəyəri, mənfəət, qiymət) iştirakçılara təsir etmə üsulları və metodlarının sistemidir.

Buradakı əsas idarəetmə metodu, icraçının fəaliyyətinin nəticələri ilə maksimum dərəcədə əlaqələndirilməli olan əmək haqqı və mükafatlandırma sistemidir.

Məncerin əmək haqqının ödənilməsi onun icra etdiyi işin nəticələri və ya bütün şirkətin fəaliyyətinin nəticələri ilə bağlı olmalıdır.

İqtisadi metodlara həmçinin işçi kollektivlərinə təsir metodları, o cümlədən maya dəyəri, qiymətləndirmə, maliyyələşdirmə və s. aiddir. Təşkilati və inzibati metodlardan fərqli olaraq, iqtisadi idarəetmə metodları ümumi və spesifik planlaşdırma və mənfəət göstəricilərinin və onlara nail olmaq vasitələrinin işlənilib hazırlanmasını əhatə edir.

Bu təsərrüfat münasibətlərində bir növ iqtisadi mexanizmdir. İqtisadi stimulların effektivliyinin təsirinin artması nəticəsində əmək kollektivinin və

üzlərinin inzibati təsirdən (əmrələr, sərəncamlar, təlimatlar və s.) daha çox, iqtisadi stimullaşdırma yolu ilə səmərəli işləməsinə sövq edirlər. İqtisadi idarəetmə metodları əsasında təşkilati-inzibati və sosial-psixoloji metodlar inkişaf etdirilməli və gücləndirilməli, peşəkarlıq və tətbiqetmə mədəniyyəti artırılmalıdır.

İqtisadi təsirin məzmunu idarə olunan sistemin (şirkətin) xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir. Buna uyğun olaraq idarəetmə praktikasında iqtisadi idarəetmə metodlarından daha çox aşağıdakılar istifadə olunur:

- a. Planlaşdırma
- b. Təhlil
- c. Təsərrüfat hesabı
- d. Qiymətləndirmə
- e. Maliyyə

Müasir mərhələ üçün səciyyəvi olan iqtisadi rəqabət və stimulların rolunun gücləndirilməsinə baxmayaraq, idarəetmədə çətin planlaşdırma məsələlərini həllində kömək edən təşkilati-inzibati təsir üsulları məhdudlaşdırılmamalıdır.

### **Sosial-psixoloji metodlar**

Sosial-psixoloji metodlar əmək kollektivlərində yaranan şəxsi münasibətlərə və əlaqələrə, habelə baş verən sosial proseslərə təsir etməyin spesifik üsullarının məcmusudur. Bu metodlar əməyə mənəvi stimulların istifadəsinə əsaslanır və bu metodların köməyi ilə inzibati vəzifə şüurlu vəzifəyə çevrilir. Yəni işi insanın daxili tələbatına çevirib, psixoloji üsullarla şəxsiyyətə təsir edirlər. Bunlara, fərdi xarakter daşıyan metodlar (şəxsi təcrübə, səlahiyyət və s.) vasitəsilə nail olunur. Əsas sosial-psixoloji metodlara iştirakçıların motivasiyası, sosial planlaşdırma, şəxsiyyətlərarası və qruplararası münasibətlərin tənzimlənməsi, kollektivdə mənəvi şəraitin yaradılması və dəstəklənməsi daxildir.

Müəyyən edilmişdir ki, əməyin nəticələri bir çox hallarda bir sıra psixoloji amillərdən asılıdır. Bu amilləri nəzərə almaq və onların köməyi ilə ayrı-ayrı işçilərə məqsədyönlü təsir göstərmək, rəhbərə vahid məqsəd və vəzifələri olan kollektiv formalaşdırmağa kömək edəcəkdir. Sosioloji tədqiqatlar göstərir ki, təsərrüfat

rəhbərinin fəaliyyətinin uğuru onun peşəkar biliyindən 15%, 85% isə insanlarla işləmək bacarığından asılıdır.

Sosial-psixoloji idarəetmə metodları, komandaya kifayət qədər çevik, idarəetmənin müxtəlif aspektlərindən istifadə edə bilən insanların rəhbərlik edilməsini tələb edir. Rəhbərin bu istiqamətdəki fəaliyyətinin uğuru onun sosial-psixoloji təsirin müxtəlif formalarını düzgün tətbiq edib-etməməsindən asılıdır. Belə təsirin əsas formaları kimi əmək kollektivlərinin sosial inkişafının planlaşdırılmasını, şəxsiyyətin tərbiyə və formalaşması metodu kimi əqidəni, iqtisadi yarışmanı, tənqidləri və özünütənqidçiliyi, idarəetmə üsulu və işçilərin idarəetmədə iştirak forması kimi çıxış edən daimi fəaliyyət göstərən istehsalat müşavirələrini göstərmək etmək olar.

### **Instrumental metodlar**

Instrumental idarəetmə üsulları-şirkətin effektiv inkişafının təmin edilməsi məqsədi ilə müxtəlif idarəetmə məsələlərinin həlli üçün metodika, qayda və prosedurları (alətlərin) sistemidir. Instrumental metodlara daxildir:

- a. Problemin riyazi məsələ şəklində formalaşdırılmasına imkan verən iqtisadi-riyazi modelləşdirmə. Əsas ünsürləri riyazi proqramlaşdırma modelləri, qraflar nəzəriyyəsi, balans modelləri, ehtimal nəzəriyyəsi və riyazi statistika modelləri, oyunlar nəzəriyyəsi və s. - dir.;
- b. Əhəmiyyətli qeyri-müəyyənlik ilə xarakterizə olunan zəif strukturlaşdırılmış problemləri həll etmək üçün istifadə olunan sistemli analiz metodları. Bu metodlara layihələndirmə mütəxəssislərinin ümumiləşdirilmiş təcrübə və intuisiyasından istifadə ilə yaradılmış formal və qeyri-formal (Heuristic) modelləri daxildir. Bunlara aşağıdakılar daxildir: scripting üsulları, qraflar, linqvistik və s.;
- c. Problemlərin həllini imitasiya edən modellərin qurulmasına əsaslanan imitasiya modelləşdirilməsi. Qərarların qəbul edilməsi, vəziyyətlərin təhlili və məntiqi-linqvistik və riyazi modellərin və metodların məcmusunu, zəruri texniki vasitələri, proqram, informasiya və təşkilati təminatı ehtiva edən informasiya sistemidir.

İnformasiya və kommunikasiya metodları korporativ menecmentdə vacibdir. Onun effektivliyi menecerlərin və işçi heyətinin şirkətin biznes məqsədlərini həyata keçirmək üçün öz potensialından və informasiya texnologiyalarından nə qədər uğurlu istifadə etməsindən asılıdır.

Şirkətin personalının birgə fəaliyyətinin təmin edilməsinin əsas proseslərindən biri inkişaf etmiş kommunikasiyalardır, yəni informasiyanın bir nəfərdən digərinə ötürülmə prosesləridir. Müasir şirkətlərdə fəaliyyətin təhlili göstərir ki, 50% - dən (sırası əməkdaşlar üçün) 80% - ə qədər (rəhbərlər üçün) iş vaxtı kommunikasiyalara gedir. Buna görə də, kommunikasiyaların səmərəliliyi bütün şirkətin effektiv işinin əsas mənbələrindən biridir.

Şifahi ünsiyyət məlumat verənin diqqətini cəlb etmək, eləcə də rəy almaq baxımından daha səmərəlidir. Eyni zamanda, şifahi ünsiyyət zamanı məlumat verən şəxs məlumatın məzmununa tam nəzarət edə bilmir.

Yazılı kommunikasiya məlumat ötürülməsinin yüksək dərəcədə şəffaflığını təmin edir və onu qeyri-müəyyən müddətə dəyişməz saxlamağınza imkan verir ki, bu da idarəetmə nəzarəti funksiyasının həyata keçirilməsi üçün çox vacibdir və eyni zamanda məlumat alıcısına məhdudiyyətsiz aydınlıq gətirməyə imkan verir.

Kommunikasiya şirkətin idarə olunmasında bütün işçilər arasında mühüm rol oynayır, çünki işçilərin öz istehsal funksiyalarını yerinə yetirmək motivasiyasına və qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir və buna görə də təşkilati məqsədlərə nail olmağı təmin edir. Onun əsas məqsədi şirkətin işçilərinin nə etməli olduğu (necə, nə vaxt, harada) barədə məlumat verməkdir. Buna görə, yuxarıdan aşağı olan kommunikasiyanın əsas formaları əmrlər, təlimatlar, qaydalar və prosedurlardır. Həmçinin, yuxarıdan aşağı olan kommunikasiya sisteminin ən mühüm funksiyası ötən dövr ərzində əməkdaşların işinin qiymətləndirilməsidir.

Aşağıdan yuxarıya kommunikasiya ənənəvi olaraq sırf məlumat rolunu oynayır: Qərarların qəbul edilməsi üçün bütün səviyyələrdə rəhbərlər yerlərdə vəziyyət haqqında məlumatlı olmalıdır. Müasir şirkətlərin əksəriyyəti formalaşdırılmış statistik və analitik hesabatlar, arayışlar və s. sisteminə malikdir. İnformasiyanı verən şəxslə alan arasında olan status fərqi informasiya təhrifinə

gətirib çıxara bilər. İşçilər tez-tez nailiyyətlərini qabardırlar və çatışmazlıqlarını gizlədirlər və karyeralarına və ya əmək haqqlarına mənfi təsir göstərə biləcəyini düşündükləri məlumatları verməkdən qorxurlar. Təhrif olunmuş informasiyanın verilməsi nəticəsində rəhbərlərin qəbul etdikləri qərarların keyfiyyəti və şirkətin idarə olunmasının səmərəliliyi azalır. Yerlərdən verilən məlumatların keyfiyyətinə nəzarət ənənəvi üsullarla- müstəqil mənbələrdən verilən məlumatların toplanması və seçmə yoxlamaları ilə həyata keçirilir. Bu üsulların hər ikisinin əsas məqsədi, işçinin məlumatı qəsdən təhrif etdiyinin müəyyən ediləcəyini və cəzalandırıla biləcəyini başa düşməsinə əsaslanır. Bununla belə, şirkətin rəhbərliyi və əməkdaşları arasında etibarlı atmosferinin yaradılması daha vacibdir ki, bu da əks əlaqəni təmin edir və adi işçilərin şirkətin idarə edilməsinə cəlb edilməsi üçün yuxarıdan aşağı effektiv ünsiyyət şəraiti yaranır.

Horizontal kommunikasiya eyni iyerarxiya səviyyəsində olan əməkdaşlar arasında həyata keçirilir: baş direktorun müavinləri, kadrlar və satış şöbələrinin rəhbərləri, konstruktor bürosunun mühəndisləri. Horizontal kommunikasiyanın əsas məqsədi bölmələrin və əməkdaşların fəaliyyətini əlaqələndirmək, yəni istehsal davranışını optimallaşdırmaq və şirkətin məqsədlərini həyata keçirmək üçün informasiya mübadiləsidir. Şirkətin iyerarxik səviyyələrinin sayı azaldıqca və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə sərf olunan vaxt azaldıqca bu kommunikasiya növünün əhəmiyyəti artır, bu tendensiyalar müasir dünyada aydın şəkildə izlənilir.

Təşkilatdaxili kommunikasiyanın səmərəliliyi bir çox amillərdən asılıdır, və onları, iki böyük qrup şəklində təsnifləşdirmək olar:

- Fərdi
- Təşkilati

Fərdi amillər dedikdə, şirkətin əməkdaşları ilə bağlı olan hər şey, onların informasiya mübadiləsində iştirak etmək qabiliyyəti və istəyi başa düşülür. Araşdırmalar göstərir ki, fərdi işçilər səviyyəsində kommunikasiyanın effektivliyini azaldan məhdud sayda problemlər (kommunikasiya maneələri) mövcuddur.

İnformasiya və kommunikasiya sistemləri menecmentin bütün metod və texnologiyalarının tətbiqinin əsasını təşkil edir. Effektiv informasiya və kommunikasiya sistemlərinin layihələşdirilməsinin əsas vəzifəsi qərarları qəbul edən şəxslərin məlumatlılığının yaxşılaşdırılmasıdır.

İnformasiya Texnologiyaları, yəni kommunikasiyaların və informasiyanın emalının həyata keçirilməsi üsulları kompüter texnologiyaları və ənənəvi metodlara əsaslanır. Kompüter İnformasiya Texnologiyaları korporativ informasiya sistemlərinə birləşdirilir.

Yeni informasiya texnologiyalarının istifadəsi, idarəetmə və iş prosesləri üçün kompüter dəstəyinin təmin edilməsi hər hansı bir şirkətin fəaliyyətinin məcburi bir hissəsidir. İnformasiya Texnologiyaları biznes-proseslərin modelləşdirilməsi metodlarına və təşkilati struktura əsaslanır.

### **1.3 Korporativ idarəetmənin beynəlxalq təcrübəsi**

Bu gün müəssisələrin gündəliyini təşkil edən konsepsiyalar arasında davamlılıq konsepsiyası ön sıradadır. Gəlirlilik, böyümə kimi konsepsiyalar mühüm göstəricilər olsa da, onlar davamlı olmadığı müddətdə həm investordlarda, həm də bütün maraqlı tərəflərdə kifayət qədər maraq görmür. Bu gün bütün qurumların maraqlı tərəfləri əldə etdikləri nəailiyyətlərin hər mənada davamlı olduğuna inandırması zərurət halına gəlib.

Elə bu zərurət mənfəət hədəflərindən asılı olmayaraq müəssisələri inistitusal bir quruluşa və davamlı biznes nəticələrinə nail olmağa yönləndirir. Davamlılığa nail olan müəssisələrdə müşahidə olunan ən mühüm xüsusiyyətlərdən biri də odur ki, onlar şəxsi dəyərlər və nailiyyətlər deyil, korporativ dəyərlər çərçivəsində təşkil edilmiş müasir və kollektiv idarəetmə platformasına malikdirlər. Burada bu vəziyyət proseslərə və onların nəticələrinə davamlı baxışları təmin edir.

Hazırda bütün maraqlı tərəflər və pay sahibləri, xüsusilə müəssisələrin səhmdarları müəssisələrin daha şəffaf və adekvat olmasını istəyirlər.

İyirminci əsrin əvvəllərində kapitalizm iqtisadi sistemlərin müxtəlifliyini ortaya çıxartdı. Konsolidasiya, şirkətlərin böyüməsi və ailə müəssisələrinin nəhəng şirkətlərə çevrilməsi ilə yanaşı idarəetmə modelləri də inkişaf etməyə başladı

Ölkələrin və bölgələrin tarixi, iqtisadi və sosial inkişafı şirkətlərin idarə olunmasında müəyyən fərqliliklər yaratmışdır.

Şirkətin korporativ idarəetmə sistemi bir neçə amildən asılıdır:

- 1) Şirkətin korporativ idarəetməsində iştirak edən bütün tərəflərin hüquq və vəzifələrini müəyyən edən qanunvericilik;
- 2) Ölkədə korporativ idarəetmənin faktiki inkişaf səviyyəsi;
- 3) Şirkət nizamnaməsi.

Nizamnamənin korporativ idarəetmə ilə bağlı müddəaları müxtəlif şirkətlərdə bir-birindən fərqlənsə də De-yure və de-fakto amillərinin təsiri vasitəsilə, konkret ölkəyə xas olan korporativ idarəetmənin modelini müəyyənləşdirmək olar .

Hər bir ölkədə korporativ idarəetmə quruluşunun digər ölkələrdən fərqləndirən müəyyən xüsusiyyətləri və ya elementləri vardır. Hal-hazırda tədqiqatçılar inkişaf etmiş ölkələrdə ortaya çıxan üç korporativ idarəetmə modelini fərqləndirirlər: İngilis-Amerikan, Yapon və Kontinental-Avropa (Alman).

İngilis-Amerikan modelində idarəetmənin əsas iştirakçıları menecerlər, səhm sahibləri, Direktorlar şurası, birjalar, qeyri kommertiya təşkilatları, konsaltinq şirkətləri və dövlət müəssisələridir. Əsas iştirakçılar isə menecerlər, direktorlar şurası və səhmdarlardır ("korporativ idarəetmə üçbucağı" adlandırılır).

Azad bazar iqtisadiyyatı çərçivəsində hazırlanmış İngiltərə-Amerika modeli çərçivəsində şirkətlərdə mülkiyyət və nəzarətin ayrılmasını konsepsiyası əksini tapır. Bu mühüm hüquqi aspektdir. Belə ki, investorlar öz kapitallarını şirkətə yatıraraq bir biznesə sahib olurlar, lakin şirkətin fəaliyyətinə görə heç bir hüquqi məsuliyyət daşımır. Investorlar müəyyən bir ödəniş müqabilində (agent komissiyası) şirkət rəhbərliyini menecerlərə həvalə edirlər.

Korporativ idarəetmənin vacibliyi bütün dünyada korporativ idarəetmənin standartlarına əməl edilməsini vacib hala gətirmişdir. Korporativ idarəetmənin inkişafı qlobal xarakter daşıyır. İqtisadi vəziyyətindən, korporativ quruluşundan, mövcud mülkiyyət qruplarından və s.dən asılı olaraq hər bir ölkənin özünə məxsus nəzəriyyələri mövcuddur. Onu da anlamaq lazımdır ki, şirkətdə yalnız səhmdarlar

deyil, digər şəxslər də iştirak edirlər və buna görə də əməkdaşlar, təchizatçılar, müştərilər və yerli icmalar kimi maraq qruplarına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Hər bir şirkət korporativ idarəetmə üçün ən yaxşı təcrübələrdən istifadə etməlidir. Şirkətin böyüklüyündən və təşkilatı quruluşundan asılı olmayaraq hər bir şirkət korporativ idarəetmədə ən yaxşı təcrübələri tətbiq etməyə çalışır. Yaxşı korporativ idarəetmə üçün beynəlxalq təcrübədən istifadə etməyin böyük üstünlükləri var. Yaxşı korporativ idarəetmə şirkəti sağlam strateji planlaşdırma və daha yaxşı risk idarəçiliyi ilə təmin edir. İdarəetmə üçün ən yaxşı təcrübələri mənimsəyən şirkətlər həmişə uzunmüddətli davamlılığa doğru irəliləyirlər. Yaxşı idarəetmə mübahisələrin qarşısını alır və şirkətlər üçün geniş qanuni müdafiə təmin edir.

Korporativ idarəetmədə 2 tərəf var:

- 1) Əmlakı idarəetməyən səhmdarlar
- 2) Mülkiyyətə sahib olmayan menecerlər

Bu siniflərin fərqli maraqları var. Yəni şirkət menecerlərinin maraqları investorlardan fərqli ola bilər. Bu problem agent prinsipi kimi tanınır.

**Agentlik nəzəriyyəsi.** Agentlik nəzəriyyəsi 20-ci əsrin 70-ci illərində meydana gəlmişdir. Nəzəriyyənin müəllifi S. Rosstur. Nəzəriyyədə iki tərəf var - direktorlar və agentlər. Nəzəriyyəyə görə, şəxsi maraq üzündən agentlər prinsipalın mənafeyinə uyğun olaraq işləməyə bilərlər. Belə hallarda nəticə direktorlar və ya mülkiyyətçilər tərəfindən gözlənilmədiyi kimi olmaya bilər. Beləliklə, agentlik problemlərini azaltmaq və direktorun hərəkətləri üzərində nəzarəti davam etdirmək üçün yaxşı bir korporativ nəzarət tələb olunur.

Əməliyyat xərclərinə qənaət.

Firmalar iş vaxtından da əlavə işləyib şirkətin böyüməsini təmin etmək istəyirlər. Lakin bu zaman əlavə kapitala ehtiyac duyulur. Bu zaman şirkət səhmdarlardan və xaricdən kapital cəlb etməyə çalışır. Şirkətdəki səhmdarların sayı artdıqca mülkiyyət və nəzarət bölgüsü problemlər yarada bilər.

Maraqlı tərəf nəzəriyyəsi



Daha əvvəl də qeyd etdiyimiz kimi şirkət səhmdarlarla birlikdə digər maraqlı tərəflərdən ibarətdir. Şirkətdə digər maraqlı tərəflər varsa, idarəetmə sistemi buna uyğun olaraq inkişaf etdirilir. Korporativ idarəetmə son zamanlar böyük əhəmiyyət kəsb etməkdədir və agentlik nəzəriyyəsi onun inkişafına gətirib çıxaran əsas nəzəriyyə olsa da, maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi onun gələcək inkişafı ilə getdikcə daha böyük əhəmiyyət qazanmaqdadır.

### **Yaponiya korporativ idarəetmə modeli**

Yaponiya korporativ idarəetmə modeli Holding konsepsiyasına əsaslanır. Bu konsepsiyaya əsasən iri korporativ konglomerat əsas bankın ətrafında toplanır. Bank, qrupdakı şirkətləri xarici təsirlərdən qoruyan maliyyələşdirmə sistemi ilə təmin edir. Keiretsu, iş birliyi modelidir və mənfi təsirlərdən qorumaq üçün müdafiə taktikası tətbiq etmək, iştirak edən tərəflərin fürsətçi səviyyəsini azaltmaq və uzunmüddətli iş əlaqələrini qorumaqla xarakterizə olunur.

Səhmdarların əksəriyyəti iqtisadi səmərəliliyi stimullaşdırmaq, şirkətin tərəfdaşları və işçilərinin maraqlarına nail olmaq üçün şirkətin idarə olunmasında fəal iştirak edirlər.

Yapon modelinin əsas iştirakçıları bunlardır: əsas bank, asılı şirkətlər, rəhbərlik və dövlət. Bu birləşmə qüvvələri balanslaşdırmaq məqsədinə deyil, uzunmüddətli əlaqələr qurmağa xidmət edir. Şirkətlə əlaqəsi olmayan şəxslərin səs vermək hüququ yoxdur və ya bu ciddi şəkildə məhdudlaşdırılır. Beləliklə, Yapon modelindəki direktorlar şurasının praktik olaraq müstəqil üzvləri yoxdur. Yapon modelinin bu xüsusiyyəti bir sıra qalmaqallara səbəb oldu və Qərb investorları tərəfindən belə bir korporativ idarəetmə tənzimləməsinə olan inamı sarsıtdı.

2011-ci ilin Noyabrında Olympus şirkətinin prezidenti Suichi Takayama, şirkətin 20 ildir ki, səhmlərin qiymətlərini qaldırmaq üçün zərərlərini gizlədiyini açıqladı. Bundan biraz əvvəl, oxşar bir açıqlama Suichi Takayama'nın sələfi Michael Woodford tərəfindən verilmişdir. Bu cür açıqlamalardan sonra şirkətin səhmləri kəskin şəkildə azaldı və investorlar özlərinə olan inamı itirdilər.

### **Kontinental Avropa modeli**

Kontinental Avropa modeli, səhmdarların şirkətin idarə olunmasında iştirak etdiyi və şirkətə nəzarət etdiyi yüksək kapital konsentrasiyası ilə xarakterizə olunur.

İdarəetmədə səhmdarlardan əlavə həmkarlar ittifaqlarına, iş ortaqlarına və s. məsuliyyət daşıyır. Bu model Qərbi və Şimali Avropada yayılmışdır və Orta və Şərqi Avropada da istifadə edilir.

**Alman modeli** ilə digər modellər arasında bir sıra vacib fərqlər var. Bu modeldə banklar şirkətlərin idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Bank, Yapon modelindəki kimi yalnız böhran dövründə deyil, daimi olaraq direktorlar şurasında olmalıdır.

Alman modeli, idarə heyətinin iki hissəyə bölünməsinə nəzərdə tutur: idarəetmə heyəti və nəzarət şurası. İdarə heyəti tamamilə şirkətin inzibati işçilərindən, nəzarət şurası isə işçilərin və səhmdarların nümayəndələrindən ibarətdir.

Alman korporasiyalarının əksəriyyəti ənənəvi olaraq səhmlərin buraxılması ilə bank maliyyələşdirilməsinə üstünlük verirlər. Bunun nəticəsində alman fond bazarı Almaniyaya iqtisadiyyatı ilə müqayisədə kiçikdir, özəl investorların sayı aşağıdır. Böyük alman şirkətlərinin səhmlərinin əksəriyyəti xarici investorların əlində cəmlənib. 2014-cü ildə paylanma aşağıdakı kimi olmuşdur:

57.1% Xarici investor;

29.4% Alman institusional investorları (banklar, qeyri-maliyyə şirkətləri, pay fondları);

11,8% özəl investorlar.

Alman modelinin əsas iştirakçıları səhmdarlar, kreditorlar, emitent və şirkət kimi fəaliyyət göstərən banklardır.

### **İngiltərədə korporativ idarəetmə.**

Cadbury və Greenbury hesabatları İngiltərənin Korporativ İdarəetməsinə böyük töhvə vermişdir.

Cadbury hesabat kimi tanınan" korporativ idarəetmə maliyyə aspektləri Komitəsinin hesabatı, 1992-ci ilin dekabrında nəşr edilmişdir. 1980-ci illərin maliyyə qalmaqallarından sonra 1991-ci ilin may ayında London fond birjasının maliyyə hesabat şuraları və mühasibləri tərəfindən bir komitə yaradıldı. Komitə

korporativ idarəetmənin maliyyə aspektlərini işləyib hazırlamış və İngiltərədəki şirkətlərdə direktorların mükafatlandırılması, vəzifələri və əmək haqqları ilə əlaqəli bir siyahısının hazırlanması üçün Ən Yaxşı Tətbiq kodunu hazırladı.

Bu hesabatda bəzi təkliflər yer almışdır. Bunlar aşağıdakılardır.

İcraçı olmayan direktorlar idarəetmədə, öz biznes fəaliyyətlərində və digər münasibətlərdə müstəqil olmalıdır.

İcraçı olmayan direktorlar göstərilən müddətlərə təyin edilməlidir.

Şirkət tam və ya əsasən icraçı olmayan direktorlardan ibarət olarsa bu zaman rəhbərlərin mükafatlandırılması "Mükafatlandırma üzrə komitə"sinin tövsiyyəsi əsasında verilməlidir.

### **Greenbury Hesabatı (1995)**

Direktorların və işçilərin daha yaxşı işləməsi üçün lazimi motivasiyanın olmaması həm investorlar, həm işçilər üçün narahaqlıq doğurur. Yuxarıdakı məsələlərin həlli üçün Greenbury komitəsi yaradıldı.

Komitə hesabatı 1995-ci ildə təqdim etmiş və nəticələrin böyük hissəsi direktorlar üçün ən yaxşı əmək haqqı təcrübəsi kodeksinə daxil edilmişdir. Hesabatda "Baş direktor və digər direktorlar üçün mükafat paketinin yaradılmasında həll olunmalı əsas məsələlər" öz əksini tapmışdır.

Hal-hazırda Amerika şirkətlərində idarəetmə prosesi vahid idarə heyəti (təxminən 12 üzv) və menecer vasitəsilə idarə olunur. İdarə heyəti üzvlərinin əksəriyyəti müstəqil fəaliyyət göstərən direktorlar olur. Baş direktor isə şirkətdə bütün əsas qərarları verir və eyni zamanda direktorlar şurasının üzvü olur. İdarə heyətinin fəaliyyəti aşağıda göstərilmişdir.

## Şəkil 1: İdarəetmə heyətinin vəzifələri

### İdarəetmə heyətinin vəzifələri

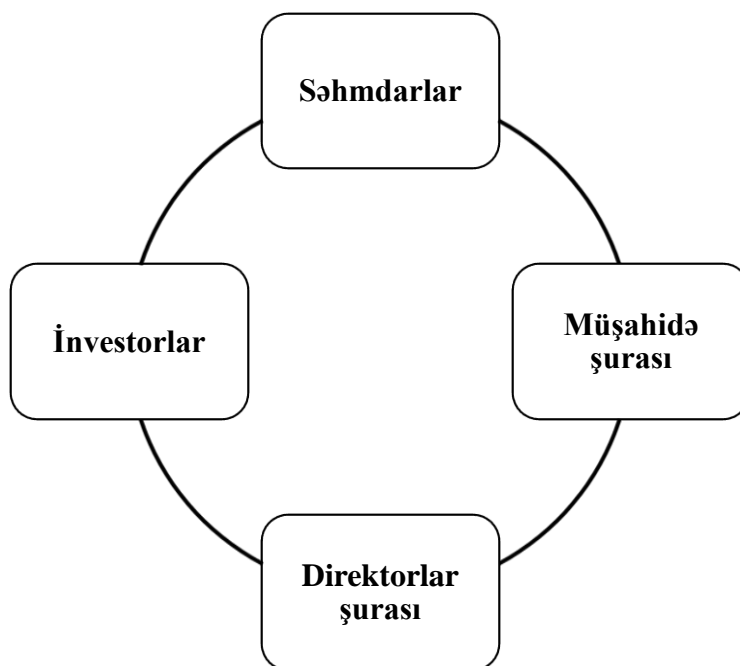
- Baş menecerin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
- Direktorlar şurasının və rəhbərliyin rotasiyasına nəzarət və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
- Şirkətin strategiyasının qiymətləndirilməsi
- Şirkətin maliyyə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və nəticələrin bölüşdürülməsi
- Şirkətin fəaliyyətinin qanuna uyğunluğunun yoxlanılması, həmçinin şirkətin davranış standartlarına və sosial öhdəliklərinə uyğunluğunun yoxlanılması.

**Mənbə:** <https://www.oecd.org/publications/duties-and-responsibilities-of-boards-in-company-groups-859ec8fe-en.htm>

Hollandiyada birja və bununla birlikdə korporativ idarəetmənin əsasları 1600-cü ildə Amsterdam fond birjasının yaranması ilə qoyuldu. Korporasiyanın qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsində uzun illərin təcrübəsi onların beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılmasına imkan yaratdı. Burada korporativ fəaliyyətlər, Qiymətli Kağızlar Şirkətləri Birliyi və Amsterdam Fond Birjası Assosiasiyası tərəfindən 1996-cı ildə bir ictimai təşkilat olaraq yaradılan Korporativ İdarəetmə Komitəsi tərəfindən təşkil edilir və metodik olaraq tənzimlənir. Normalar qanuna, hüquqi şəxslərin birliklərinin nizamnamələrinə və şirkətlərin fəaliyyətini tənzimləyən qaydalara daxil edilmişdir. Komitə beynəlxalq şirkətlərin cəmiyyətdəki rolunu nəzərə alır. Bir şirkətin beynəlxalq kapital bazarında iştirakı getdikcə daha da əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır ki, bu da kapital yığıma qabiliyyəti və dəyəri ilə müəyyən edilir. Lakin şirkətlər həm də öz davranış qaydalarına riayət edərək fəaliyyət göstərdikləri ölkələrin hüquqi və etik standartlarına uyğun fəaliyyət göstərirlər.

Struktur olaraq korporativ idarəetmənin əsas komponentlərin qarşılıqlı əlaqəsi kimi göstərilə bilər.

### **Diaqram 1: Korporativ idarəetmənin komponentləri**



**Mənbə:** <https://www.oecd.org/corporate/Corporate-Governance-Factbook.pdf>

Korporativ idarəetmə konsepsiyası effektiv idarəetmə və nəzarət normalarının, öhdəliklərin, məsuliyyətin və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və səhmlərin sahibləri arasında təsirdə müəyyən balansın əldə edilməsinə yönəldilmiş məsələləri özündə birləşdirən rəhbər şəxslərinin Davranış Kodeksi vasitəsilə həyata keçirilir.

Amerikada korporativ idarəetmə.

ABŞ-ın korporativ idarəetmə sistemi dağınıq səhm quruluşunu özündə əks etdirir. ABŞ şirkətlərinin əksəriyyətinin reyestrlərində payı ümumi kapitalın 1%-dən çox olan fərdi və ya inistitusal səhmdar yoxdur.

Səhm paketlərinin satışı, yüksək səmərəlilik və likvidlik Amerika Qiymətli kağızlar bazarı üçün xarakterikdir. Fond bazarında şirkətlərin birləşməsi, alınması şəklində kapitalın hərəkəti geniş yayılmış təcrübədir. Şirkətlərin investorları, bir qayda olaraq, lazımi resurslar və fondların alınmasına, eləcə də istehsalın diversifikasiyası halında gerçəkləşdirilməsinə istiqamətlənirlər.

Amerika şirkətlərində idarəetmə prosesi unitar Direktorlar Şurası (təxminən 12 üzv) və baş idarəçi — menecer tərəfindən həyata keçirilir. Şura üzvlərinin əksəriyyəti digər şirkətlərin menecerləri olan və ya fəaliyyət göstərən müstəqil

direktorlardır. Korporativ strategiyayı məhz onlar formalaşdırırlar. Baş idarəçi şirkətin praktik fəaliyyətində bütün əsas qərarları qəbul edir və həmçinin Direktorlar Şurasının üzvüdür.

Direktorlar şurası, bir qayda olaraq, şirkətin maliyyə nəticələrinə rüblük şəkildə nəzarət edir və səhmdarların maraqlarının qorunması və onların gəlirlərinin maksimum artırılması kimi əsas vəzifələri icra edir. Onun vəzifələri aşağıdakılardır:

Baş menecerin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Direktorlar şurasının və rəhbərliyin rotasiyasına nəzarət və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi;

Şirkətin strategiyasının qiymətləndirilməsi;

Şirkətin maliyyə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və nəticələrinin bölüşdürülməsi;

Şirkətin fəaliyyətinin qanuna uyğunluğunun yoxlanılması, həmçinin şirkətin davranış standartlarına və sosial öhdəliklərinə uyğunluğunun yoxlanılması.

İdarəetmənin keyfiyyət meyarı (həm ümumi menecer, həm də komandası) səhmdarların qazancı, həmçinin şirkətin birjada ki qiymətli kağızlarının vəziyyətidir. Bu qiymətləndirmə müstəqil direktorların fəaliyyətinə əsaslanır.

Maliyyə nəzarəti müşahidə şurasının əsas funksiyasıdır. Şirkətin maliyyə nəticələri rüblük olaraq qiymətləndirilir və icraçı direktorlar strateji qərarlar üçün materiallar təqdim edərək şirkətin fəaliyyətini və vəziyyətini daim izləyirlər. Yenə də əsas qiymətləndirmə birjada şirkətin səhmlərinin bazar dəyəri və satışı şəklində baş verir.

Amerika şirkətinin texniki cəhətdən yenidən təchiz edilməsinin strateji vəzifəsinə gəldikdə, onun fond bazarına yönəlməsi bütün formalarda yeni avadanlıq lizinqi əldə etmək üçün əsas iqtisadi mexanizmi hazırlanır.

Almaniyada şirkətlərin kapitalının yarıdan çoxu səhmdarların əlində cəmləşmişdir. Alman şirkətlərinin səhmlərinin ikinci ən böyük hissəsi, təxminən, 16% fərdi investorların mülkiyyətidir, lakin onlar banklarda cəmləşib.

Nəticədə, Alman sahibkarlar və kapitallarını idarə edən maliyyə qurumları mülkiyyət hüquqlarından aktiv şəkildə istifadə etmək və şirkətlərin fəaliyyətinə nəzarət etməkdə daha çox maraqlıdırlar.

ABŞ ilə müqayisədə Alman fond bazarı müqayisədilməz dərəcədə az inkişaf etmişdir. Alman iqtisadiyyatının bütün sahələrində ölkədə 600-dən çox dövlət şirkəti fəaliyyət göstərir və bunların yalnız beşdə biri London Fond Birjasında, təqribən onda biri ABŞ fond birjalarında satılır. Səhmlərin buraxılması vasitəsilə maliyyələşdirmənin əhəmiyyətinin müəyyən qədər artmasına baxmayaraq, səhmdar kapitalı xarici maliyyələşmənin əsas mənbəyi kimi alman şirkətləri üçün önəm daşımır.

Almaniyada demək olarki "Korporativ Nəzarət" bazarı mövcud deyil. Alman şirkətlərində maraqların təmsil edilməsinin əsas məqsədi şirkətin davamlı rəqabət qabiliyyətinin saxlanması və şirkətin uzunmüddətli perspektiv üçün "sağlamlığının" təmin edilməsi ilə nəticələnən bütün maraqların ümumi şəkildə qorunmasından ibarətdir.

ABŞ-dakı direktorlar şurasından fərqli olaraq Almaniya direktorlar şurası 2 hissədən ibarətdir.

Tamamilə müstəqil direktorlardan ibarət olan nəzarət şurası

Şirkət rəhbərliyindən ibarət olan icra şurası.

Alman modelində nəzarət və icra funksiyalarının ciddi şəkildə fərqlilik təşkil edir və hər iki şuranın özlərinin qanuni məsuliyyəti və səlahiyyətləri açıq şəkildə fərqləndirilmişdir. Alman qanunları birbaşa rəhbərlik və nəzarət şurası arasında açıq bir sədd çəkir. Bu modelə görə icra heyəti nəzarət şurasına hesabat verir.

Nəzarət şurasının əsas vəzifəsi şirkətin rəhbərliyinin səlahiyyətli menecerlərə həvalə olunmasını təmin etməkdir. Buna görə, nəzarət şurasının vəzifələri idarə etmə heyətini seçməyə, lazım gəldikdə isə idarə heyəti üzvlərinin kənarlaşdırılmasını əhatə edir. Müşahidə şurası icraedici heyət üzvlərini (menecerləri) müəyyən müddət üçün təyin edir (hər biri 5 ildən çox olmamaq şərti ilə) və şirkətin menecerlə müqaviləsinə xitam vermək hüququ yalnız müşahidə şurasına aiddir (ciddi səbəblər olduqda). Alman müşahidə şuraları yüksək rəhbərliyi təyin etməklə yanaşı illik

balans hesabatını, şirkətin illik hesabatını, əsas kapital xərclərini, istehsalın və dividend səviyyəsini təyin etməyə cavabdehdirilər.

Nəzarət şurasının strateji əhəmiyyətə malik məsələlərin həllində iştirakının əhatə dairəsi və xarakteri qanuni olaraq açıq şəkildə göstərilmişdir: Şura, müşahidə şurasının təsdiqi olmadan etibarlı olmayan böyük strateji qərarları təsdiqləmək hüququna malikdir. Qərarların verildiyi məsələlər diapazonu qanunla müəyyən edilir: bunlar digər şirkətlərin səhmlərinin əldə edilməsi, əmlakın bir hissəsinə həbs qoyulması və ya bir müəssisənin bağlanması ilə əlaqəli ola bilər.

Alman firmalarında şirkət rəhbərliyini qiymətləndirmə meyarları Amerikadakından fərqlənir. Fond bazarının mövqeyi Alman şuralarının əsas diqqət mərkəzində deyil və şirkətin qısamüddətli nəticələri barədə məlumat məhdud maraq doğurur. Bankların şirkətlərin idarə olunmasında iştirakı "Alman sistemi"nin labüd əlamətidir. Bankların rolu onunla güclənir ki, kreditlərin verilməsi ilə yanaşı, onlar digər maliyyə kanallarında vacib rol oynayır: məhz onlar şirkətlərin qiymətli kağızlarının yeni buraxılışlarının yerləşdirilməsi ilə məşğul olurlar, qeyri-bank, xarici və ya hökumət borclarının alınması zamanı broker və məsləhət xidmətləri göstərirlər.

Bir qayda olaraq, Alman şirkətləri idarəetmə sistemlərində güclü bank təmsilçiliyinə etiraz etmirlər. Eyni zamanda, bir sıra mütəxəssislər bankların iqtisadiyyatın səhmdar sektorunda bazar yönümlü olmaqdan daha çox bank yönümlü bir sistem yaratmağa çalışdıqlarını vurğulayırlar. Xüsusilə, banklar, şirkətlərə investisiya təhlükəsizliyi konsepsiyasının gəlirlilik anlayışından üstün olduğu investisiya proqramları təklif edirlər. Başqa sözlə, bank gəlirli, lakin riskli imkanların reallaşmasının qarşısını ala bilər. Alman şirkətlərindəki idarə heyəti (idarə heyəti) böyük ölçüdə kollegial bir qurumdur. İdarə heyətinin tərkibi öz sədrini (icra başçısını) seçir.

Yapon modeli mahiyyətə Amerikalı və ya Almandan fərqlənir. Güclü sənaye qrupları, səhmlərin payı yüksək olan sahələrdə böyük bank investisiyalarının olması ilə xarakterizə olunan Yaponiya iqtisadiyyatının bir hissəsidir. Eyni sənaye qrupuna



üzv olan şirkətlər digər şirkətlərin səhmlərindən alınan dividendlərlə deyil, bu şirkətlərlə bağlanan uzunmüddətli iş əlaqələrindən faydalanırlar.

İtaliyada, idarə heyəti unitar olsa da, ABŞ-dan daha çox Almaniyadakı vəziyyəti xatırladan sənaye və səhmdar bir quruluşda fəaliyyət göstərir. Çox böyük İtalyan şirkətləri belə çox zaman ailələrə məxsusdur, buna görə də burada ən böyük səhmdarlar demək olar ki, həmişə menecerlər - direktorlardır.

Fransada qanunvericilik həm unitar, həm də ikili şuraların mövcudluğuna imkan verdiyindən, direktorlar şurasının rəsmi quruluşu çox az əhəmiyyət kəsb edir. Unitar şurada ümumiyyətlə ən azı iki və ya üç müstəqil direktor olur. Nəzarət Şuraları yalnız müstəqil direktorlardan ibarətdir. Ancaq, baş icraçı direktora (prezident, CEO) idarə heyəti və səhmdarların ümumi yığıncağı üzərində praktik olaraq məhdudiyyətsiz səlahiyyət verilir. Məsələn, illik dövriyyəsi 15 milyard dollar olan Fransız VINCI şirkətinin tərkibində inşaat sənayesi ilə məşğul olan 1000-dən çox törəmə müəssisə və təşkilat (yollar, körpülər, tunellər, binalar) var. Təcrübədə - bütün törəmə şirkətlərin fondlarının gündəlik konsentrasiyası və hər şirkətin vəziyyəti və proqnozu ilə bağlı hazırkı və gələcək qərarlardan asılı olaraq bölüşdürülməsi.

Rus modeli, dövlətin dövlət şirkətlərinin kapitalında və idarə edilməsində dominant iştirakı ilə xarakterizə olunur. Yaradılan dövlət korporasiyalarının təşkilati-hüquqi formalarını, kapital quruluşunu və idarəetmə orqanlarını təhlil edərək, onların qurulması üçün iki variant ayırmaq olar: dövlət holdinqləri və dövlət korporasiyaları.

Dövlət holdinqləri nizamnamə kapitalında nəzarət payı olan və idarəetmə orqanlarında hökumət nümayəndələrinin iştirak etdiyi açıq səhmdar cəmiyyətlərdir.

Dövlət şirkətləri, Rusiya Federasiyası tərəfindən mülkiyyət töhvəsi əsasında yaradılan və sosial, idarəetmə və ya digər ictimai faydalı funksiyaların həyata keçirilməsi üçün yaradılan qeyri-kommersiya təşkilatlardır. Hazırda Rusiya Federasiyasında elmi intensiv sənaye sahələrinin inkişafı üçün "Rostexnologii" və "Rosatom" dövlət korporasiyaları yaradıldı və strukturlaşdırılır, "Rosnanotech" dövlət korporasiyasının yaradılması prosesi davam edir.

Avropada dövlət korporasiyalarının formalaşmasının ən vacib xüsusiyyətləri sosial tərəfdaşlıq və sosial məsuliyyətdir. Dövlət müəssisələri dövlətin mülkiyyətinə əsaslanır və bu əmlakı təsərrüfat idarəetmə hüququ və ya operativ idarəetmə hüququ əsasında bu müəssisələrin kollektivlərinə verir. Avropa ölkələrində əmək kapitalının nümayəndələrini nəzarət şuralarına daxil etmək məcburidir; dövlət korporasiyaları, böyük səhm qruplarına sahib olan, idarə heyətində nümayəndələri olan, şirkətin sahələrdə koordinasiyasını stimullaşdıran və dəstəkləyən dövlətdən ayrılmazdır; banklar vasitəsilə yüksək texnoloji biznesdə ixtisaslaşmış sənaye qrupları formalaşır.

ABŞ, Rusiya və ABdəki korporativ idarəetmə modellərinin fərqli xüsusiyyətləri Cədvəl 5-də verilmişdir.

**Cədvəl 5: Korporativ idarəetmə modellərinin xüsusiyyətləri**

Xarakteristika	Ölkə		
	ABŞ	Avropa Birliyi	Rusiya
İdarəetmə münasibətlərinin subyektləri	Səhmdarlar, menecerlər	Səhmdarlar, menecerlər, işçilər, maliyyə və dövlət strukturları	Dövlət qurumları, səhmdarlar
Kapitalın strukturu	Səhmlər bir çox özəl investor arasında paylanır	Səhmlər bankların və dövlətin əlində cəmlənir	İdarəetmə dövlətin əlindədir
İnvestisiya cəlb etmə metodu	Yüksək likvidli birja	Bank kapitalı, dövlət investisiyası	Dövlət investisiyaları, səhm emissiyası
Məqsədlər	İnvestorların maraqlarını təmin etmək	İctimaiyyətin marağına cavab vermək	İctimai maraqlara cavab vermək, texnologiyanı inkişaf etdirmək
Sinerji göstəriciləri	Fond bazarında kapitallaşma artımı	Cəmiyyətin artan rifahı	Cəmiyyətin rifahının yüksəldilməsi, elmi mühitin yaxşılaşdırılması

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

## **FƏSİL 2. KREDİT TƏŞKİLATLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ ONUN NƏTİCƏLƏRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

### **2.1 Korporativ idarəetmənin hüquqi bazası**

Korporativ idarəetmə, bir işin istiqamətləndirildiyi və idarə olunduğu sistemdir. Korporativ idarəetmə quruluşu, şirkətin müxtəlif iştirakçıları (direktorlar şurası, menecerlər və səhmdarlar) arasında hüquq və vəzifələrin bölüşdürülməsini və korporativ işlər barədə qərar qəbul etmə qayda- qanunlarını müəyyənləşdirir. Yaxşı korporativ idarəetmə, şirkətlərin, maliyyə qurumlarının və bazarların bütövlüyünün açarındır və iqtisadiyyatımızın sağlamlığı və sabitliyi üçün əsasdır.

Enron və Worldcom kimi şirkətlərin iflasından sonra şirkətlərdə saxtaxarlıq və vəzifə səlahiyyətlərindən sui istifadə edilməsinin yol verilməzliyi ön plana çıxmışdır. Buna görə də hər bir şirkət düzgün nəzarət sistemini tətbiq etməyə çalışır. İdarə heyəti, idarə heyəti komitələri, fərdi direktorlar və icra məmurlarının vəzifələri həmişə çətin olmuşdur. Qiymətli Kağızlar və Birja Komissiyası dövlət şirkətlərinin direktorları və icra məmurlarının məsuliyyətlərini daha da genişləndirdi və onlara əhəmiyyətli potensial öhdəliklər qoydu.

Azərbaycanda korporativ idarəetmənin hüquqi bazasına aiddir:

1. Müəyyən fəaliyyət növləri ilə məşğul olan hüquqi şəxslərə tətbiq olunan korporativ idarəetmə normaları
2. AR Mülki Məcəlləsinə daxil edilən əlaqədar maddələr
3. Azərbaycan korporativ idarəetmə standartları

Korporativ hüquq Azərbaycan hüquq elmində nisbətən yeni sahədir. Korporativ hüquq iqtisadiyyat elminin elementlərindən biridir.

Müəssisə rəhbəri və ya menecer üçün ən azından korporativ idarəetmə hüququnun əsaslarını bilmək vacibdir. Rəhbər şəxs təşkilatı və ya müəssisəni idarə etməyi bacarmalı, mexanizmləri bilməli, iqtisadi inkişafı təmin etməyi bacarmalıdır.

Korporativ idarəetmənin əsasında iyerarxiyanın üç səviyyəsində müəyyən edilən bir sıra qaydalar durur:

- Qanunvericilik səviyyəsi;
- Qabaqcıl işgüzar təcrübə;
- Daxili səviyyə (fərdi şirkətlərin səviyyəsi).

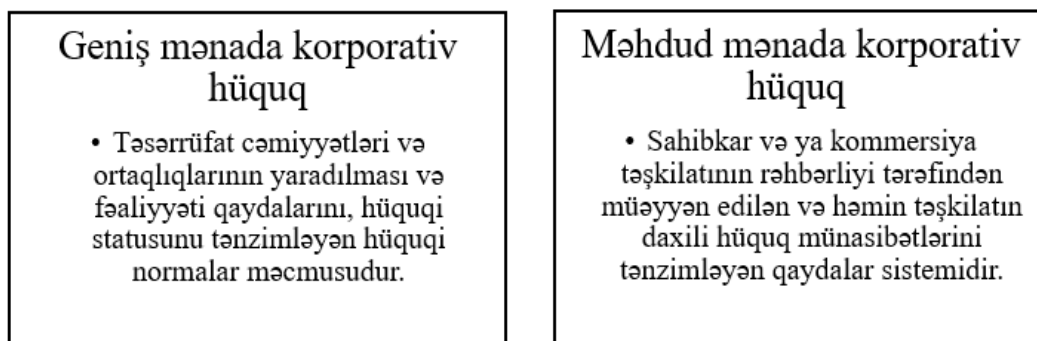
Korporativ idarəetmənin hüquqi əsasları əsasən ilk iki səviyyədə müəyyən edilir. Bunlar mövcud qanunvericilikdə, məəcəllələrdə və korporativ idarəetmə standartlarında öz əksini tapmışdır.

Korporativ münasibətlərin təşkilinin qanunvericilik normaları korporativ qurumların yaradılması, fəaliyyəti və ləğvi, həmçinin korporasiya daxilində münasibətləri tənzimləyən məsələlərin geniş siyahısını tənzimləyən müvafiq normativ aktlarda öz əksini tapmışdır.

Ümumiyyətlə "korporativ hüquq mülki hüququn bir sahəsidir və kommərsiya hüquqi şəxslərin yaradılması və fəaliyyəti ilə əlaqədar əmələ gələn ictimai münasibətləri tənzimləyən hüquqi normalar məcmusudur".

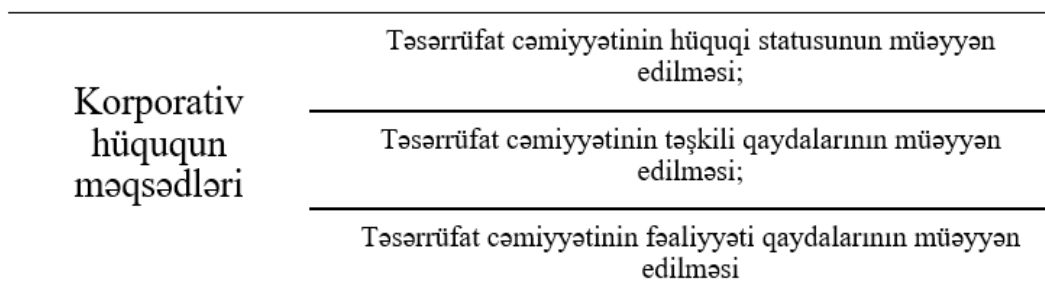
Bu anlayışa ədəbiyyatlarda fərqli təriflər verilir.

**Şəkil 2: Geniş və məhdud mənada korporativ hüquq**



**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır  
Korporativ hüququn məqsədləri aşağıdakı kimi təsvir edilir.

**Şəkil 3: Korporativ hüququn məqsədləri**



**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Korporativ hüquq şirkətin fəaliyyətinin müəyyən istiqamətini əhatə edir. Bu normalara aiddir:

1. Maliyyə hüququ
2. Mülki hüquq
3. Əmək məcəlləsi
4. İnzibati hüquq
5. İnformasiya
6. Kommersiya sirri ilə bağlı münasibətlər

Korporativ hüquq normaları təsərrüfat subyektlərinin yaradılması və fəaliyyətinin təşkili və hüquqi statusunun tənzimlənməsinə yönəldilmişdir.

Azərbaycan Respublikasında korporativ idarəetmə mülki məcəllə və "Sığorta fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunu ilə tənzimlənir. Azərbaycanda korporativ idarəetmə həm qanun nöqteyi cəhətindən, həm də praktiki cəhətdən beynəlxalq korporativ idarəetmə standartları və beynəlxalq təcrübəyə əsasən qurulmuşdur.

Azərbaycanın hüquq ölkəsi olmağına baxmayaraq bura da şirkətlər üçün ayrıca qanun mövcud deyil. 2004-cü ildə şirkətlər haqqında qanun qüvvəyə minsə də qısa müddət ərzində öz qanuni qüvvəsini itirmişdir. Azərbaycanda bütün şirkətlərin korporativ idarəedilmə ilə bağlı məsələləri Mülki Məcəllədə öz əksini tapmışdır. Bundan başqa korporativ idarəetmə məsələləri "Mühasibat uçotu haqqında qanun" və "Audit xidməti haqqında" qanunda öz əksini tapır.

Banklar, investisiya şirkətləri və fondları, sığorta şirkətləri "Müəyyən fəaliyyət növləri ilə məşğul olan hüquqi şəxslərə tətbiq olunan korporativ idarəetmə normaları"nı öz fəaliyyətlərinə tətbiq edirlər.

Banklarda öz növbəsində qanunvericiliyə uyğun olaraq öz fəaliyyətlərini tənzimləyirlər. Bundan başqa banklar korporativ idarəetmənin daha yaxşı tətbiqi üçün menecerlərini təlimlərə yönəldir və dünya təcrübəsindən istifadə edirlər.

Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi ilə bağlı Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatasının 27.06.2019- cu il tarixli

“Banklarda korporativ idarəetmə Standartları”nın təsdiq edilməsi haqqında qərar qəbul edilmişdir.

Azərbaycan Respublikasında bütün banklar öz idarəetmələrində bu qərarı əsas tuturlar. “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları” haqqında qanunda aşağıdakı cədvəldə göstərilən müddəalar əksini tapır.

**Şəkil 4: “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları” haqqında qanunda göstərilən müddəalar**

Korporativ idarəetmədə bankın səhmdarlarının və inzibatçılarının əsas vəzifələri
Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili
Risqlərin idarə edilməsi
Bankın təşkilati strukturu və reqlamenti
Müşahidə Şurası
Müşahidə Şurasına verilən məlumat və hesabatlar
Müşahidə Şurasının fidusiar vəzifələri
İdarə Heyəti
Audit Komitəsi
Daxili komitələr
Banklarda aparılan mükafatlandırma prosesinə dair tələblər
Maliyyə idarəetməsi və hesabatlığı
Xarici bankların yerli filiallarında aparılan mükafatlandırma prosesinə dair tələblər
Məlumatların açıqlanması
Etik davranış qaydaları
Bank holding şirkətlərində korporativ idarəetmə

**Mənbə:** “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları” haqqında qanunda göstərilən məlumatlar əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

## **2.2 Korporativ idarəetmənin müasir vəziyyətinin təhlili və onun qiymətləndirilməsi**

Şirkətlərin günümüzdəki rəqabət şəraitində yaşaması üçün yüksək performanslı korporativ idarəetmə təcrübələri tələb olunur. İdarə heyəti üzvləri, işçilər, maraqlı tərəflər, bir sözlə şirkətin daxili və xarici müştəriləri şirkətin strategiyalarını mənimsəsələr, şirkətin effektiv korporativ rəhbərliyə sahib olması mümkündür. Bu

yolla şirkətlər bazarda olan fürsətləri və riskləri tez bir zamanda təxmin edə və rəqabət üstünlüyü əldə edə bilirlər. Bundan əlavə, korporativ idarəetməni qəbul edən şirkətlərin şəffaflıq və hesabatlılıq kimi prinsiplərə yiyələndiklərini söyləmək olar. Buna görə də belə şirkətlərin müştərilərə hesabat verməyə açıq olması daha da önəm daşımaqdadır.

Müasir marketinq yanaşmasına əsasən müştərilər şirkətlərin əsas mərkəzidir. Başqa sözlə; şirkətlər müştərilərinin istək və ehtiyaclarını nəzərə alaraq hərəkət edərək öz davamlılıqlarını qoruyurlar. Xüsusilə bu gün müştəri trendlərinə baxdıqda müştərilərin daha çox sosial cəhətdən həssas olduqları görünür. Bu da firmaların yalnız hüquqi öhdəliyə görə deyil, sosial cəhətdən müəyyən öhdəliklərə sahib olduqlarını başa düşməyə gətirib çıxardı. Bununla şirkətlər müştərilərin diqqətini çəkir və cəmiyyətə və cəmiyyətdə qarşılaşdıqları problemlərə həssas yanaşaraq müştərilərlə uzunmüddətli əlaqələr əldə edir. Sosial problemlərə qarşı mübarizə aparan və insan amilinə diqqət yetirən şirkətlər, korporativ sosial məsuliyyət şüuruna sahib olduqları halda (Kotler & Lee, 2008: səh.53), sosial məsuliyyətin gətirdiyi marka şüuru, imicin inkişafı və yaxşılaşdırılması ilə bazarda rəqabətçi üstünlüklər əldə edə bilirlər. Beləliklə, uğurlu və güclü şirkətlər yaranır. Buna görə də, uğurlu şirkətlərin cəmiyyətə, cəmiyyətin isə uğurlu şirkətlərə ehtiyacı olduğu gerçəkliyinə əsaslanaraq, şirkətlərin sosial tərəflərini ortaya qoyacaq yaxşı bir korporativ idarəetmə və sosial məsuliyyət anlayışı əhəmiyyət qazanmaqdadır. (Porter & Kramer, 2006: səh.84)

Günümüzdə dünya pandemiya dövrünü yaşamaqdadır. Bu dövr insanların sağlamlığına ciddi ziyan vurduğu insanların gündəlik yaşam şərtlərinə və istehlakçı davranışlarına da təsir edir. Xüsusilə belə vəziyyət ortaya çıxdıqda cəmiyyətdəki şirkətlərin bu şərtlərə cavab verməsi üçün çevik idarəetmə fəaliyyətini nəzərə alması və Sosial Məsuliyyət çərçivəsində funksiyalara prioritet diqqət yetirməsi gözlənilir.

Korporativ idarəetmə, investorlar, işçilər, hökumət, istehlakçılar və biznes Partnyorları / tərəfdaşlar, ictimai fəaliyyətlə məşğul olan və ekoloji münasibətləri dəstəkləyən Qeyri-hökumət təşkilatları kimi müxtəlif maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqəni və münasibətləri yaxşılaşdırmaq üçün müəssisələr tərəfindən idarə olunan

fəaliyyət kimi başa düşülür. Eyni zamanda, korporativ idarəetmə şirkətlərin qısa və uzunmüddətli fəaliyyətlərinə rəhbərlik edən bir sıra qaydalar, prosedurlar və funksional strukturları əhatə edir. Başqa bir tərifə görə, korporativ idarəetmə firma sahibləri üçün firmanın dəyərini maksimum dərəcədə artıracaq qərarlar qəbul etmək üçün firma menecerlərini (firmanın necə fəaliyyət göstərəcəyinə dair qərar sahələrini) təşviq edən həm bazar yönümlü, həm də institusional mexanizmlərin məcmusudur (Denis & McConnell, 2003: səh.35).

Korporativ idarəetmə Firmanın məqsədlərinin necə müəyyənləşdirildiyini və yerinə yetirildiyini, riskin necə izləndiyini və qiymətləndirildiyini, performansın necə optimallaşdırıldığını əks etdirir. Korporativ idarəetmənin effektiv strukturları şirkətləri sahibkarlıq, innovasiya, inkişaf və tədqiqat vasitəsilə dəyər yaratmağa həvəsləndirir və risklərə qarşı hesabatlılıq və nəzarət sistemləri yaradır (ASX Council, 2010).

Hal-hazırda pandemiya dövrü davam etməkdədir. Covid 19-un təsirləri dünya iqtisadiyyatına güclü zərbələr endirməkdə davam edir. Müəssisələrdə bu böhranın təsirlərini minimallaşdırmaq üçün güclü korporativ idarəetməyə ehtiyac yaranmaqdadır. Müəssisələrdə bunun üçün böhran idarəetmə planı hazırlanmaqdadır. Bu təlimatlara aşağıdakılar aiddir.

### **Korporativ idarəetmədə ekoloji prinsiplər, və sosial məsuliyyət**

Korporativ idarəetmənin vacib ünsürlərindən biri də ekoloji prinsiplərdir. Pandemiya dövründə aşağıdakı qaydalara əməl etmək lazımdır.

- İşçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi çox vacibdir. Müəssisələr COVID-19-un işçilərinə və işinə təsirini nəzərə almalıdır.
- Əhalinin sanitariya və epidemioloji rifahı və virusun yayılmasının qarşısının alınması üçün milli qaydalara riayət edilməlidir.
- Müəssisələr iş davranış planını yenidən nəzərdən keçirib, yeniləməlidirlər.

### **İdarəetmə heyətinin vəzifələri.**

- İdarəetmə heyəti iclaslar keçirib böhran vəziyyətini müzakirə etməli və müəssisəni mövcud vəziyyətə hazırlamaq üçün tədbirlər görməlidir.



- Böhran vəziyyətini idarə etmək üçün risk menecmentindən istifadə etməlidir. Böhran əleyhinə komitənin yaradılması tövsiyyə olunur.
- Ehtiyac yaranarsa xarici mütəxəssislər dəvət edərək İdarə heyətini gücləndirmək lazımdır.

### **Nəzarət.**

- Böhranın intensivliyi və müddəti, likvidliyə potensial təsiri, maliyyələşdirmə və s.ə nəzarət üçün böhran planı hazırlanmalıdır.
- Böhrana qarşı mübarizə komitəsi ilə İdarəetmə heyəti arasında əlaqə təmin olunmalıdır.
- Böhranın şirkətin işçi qüvvəsinə təsiri idarə heyətinə təqdim olunmalıdır.
- Likvidliyi təmin etmək üçün lazımı tədbirlər görülməlidir.

Daxili nəzarət sistemini həyata keçirmək üçün aşağıdakılar nəzərdən keçirilməlidir.

1. Daxili nəzarət- bura iş yerində təhlükəsizlik, qida təhlükəsizliyi və s. aiddir.
2. İT təhlükəsizliyi - bura informasiya təhlükəsizliyinin təmin olunması aiddir.
3. Daxili audit- audit müvafiq nəzarət mexanizmlərinin çatışmazlıqları barədə məlumatlar verməlidir.
4. Risklərin idarəedilməsi - bura riskin qiymətləndirilməsi və müvafiq mövcud riskləri, eləcə də uzunmüddətli riskləri azaltmaq üçün tədbirlər planının həyata keçirilməsi aid edilir.

### **Aydınlıq və şəffaflıq.**

Şirkətlər digər hesabatlar kimi, Covid 19-un şirkətə necə təsir etdiyinə dair hesabatı da cəmiyyətə təqdim etməlidirlər.

### **Səhmdarların hüquqları**

Məlumdur ki, pandemiya ilə əlaqəli olaraq dünya ölkələri arasında gediş gəliş əlaqədəri zəifləmişdir. Bəzən səhmdarların digər ölkəyə getməyi mümkünsüz olur. Buna görə də səhmdarların ümumi yığıncağının online keçirilməsi məqsədə uyğundur.

### **Münasibətlərin idarə edilməsi.**

Şirkətin böhran əleyhinə tədbirləri əsas maraqlı tərəflərə (xüsusilə işçilər, müştərilər, təminatçılar, yerli icmalar və s.) ötürülməlidir.

Covid 19 pandemiyası bütün sektorlar kimi öz təsirini bank sektoruna da göstərmişdir. Banklarda 4 əsas təsir nəzərə çarpır:

Əməliyyatlara təsir: Öncədən qeyd etdiyimiz kimi banklar, digər təşkilatlar kimi, Fövqəladə / Böhran İdarəetmə fəaliyyət planlarını hazırlamalı və həyata keçirməli, işçilərin təhlükəsiz işləməyə davam etmələrini təmin etməli və texniki infrastrukturun buna imkan verməsi üçün tədbirlər görməlidirlər. Mütəmadi olaraq bütün daxili və xarici maraqlı tərəflərlə ünsiyyət qurmalıdırlar. Bütün bu fəaliyyətlərin idarəedilməsi, CEO-nun rəhbərliyi altında müxtəlif funksiyaların mütəxəssis menecerləri də daxil olmaqla bir Böhran İdarəetmə Komandası tərəfindən koordinasiya edilməlidir;

Kredit riski, gəlir itkisi və likvidlik: Böhranın davam etməsi ilə banklar azalan etimad mühiti nəticəsində kredit toplamaqda çətinlik çəkməyə başlayır. Bundan əlavə, əməliyyat həcmlərinin azalması ilə gəlirlərdə azalma gözlənilir. Bütün bunlar bankların likvidliyini, riskli aktiv məbləğlərini, gəlirliliyini və kapital adekvatlığını mənfi təsir edəcəkdir. Bu mühitdə banklar müxtəlif fərziyyələr altında ssenari təhlili apararaq gələcək maliyyə təsirlərini idarə etməyi hədəfləməlidirlər;

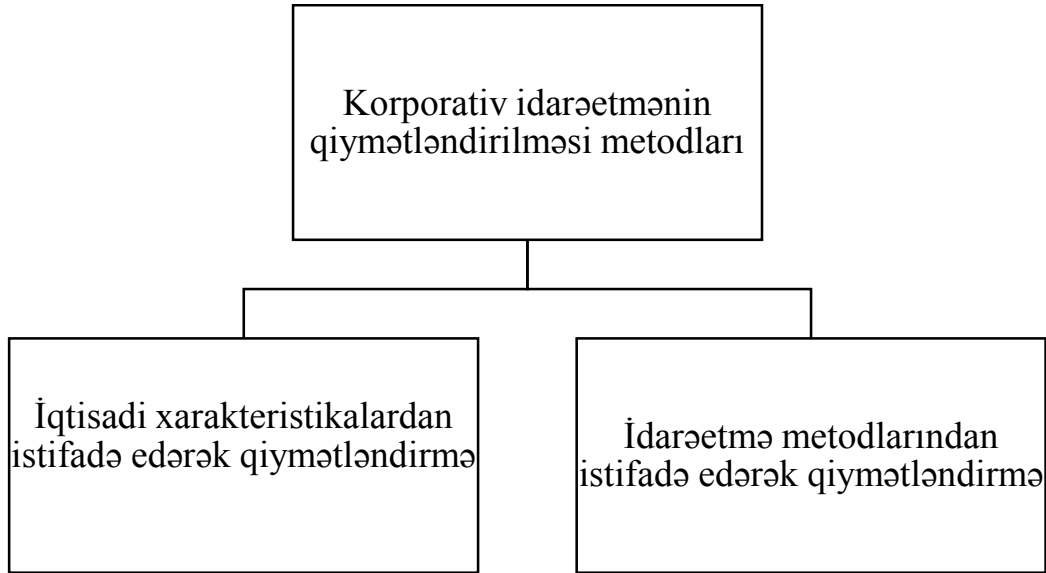
Müştəri davranışında dəyişiklik: COVID-19 müştərilərin ehtiyacları, istehlakı və davranışlarında dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Xərc tendensiyalarında azalma ilə alternativ paylama kanallarının daha aktiv istifadə ediləcəyi gözlənilir. Banklar müştərilərini fərqli meyarlara görə bölməli, dəyişən müştəri davranışlarına görə xidmət sahələrini şaxələndirməli və müştərilərinə xüsusi imkanlar təqdim etməlidir;

Strukturlaşdırma: Azərbaycan və xaricdə, iqtisadiyyatın fərdi/korporativ müştərilərə və maliyyə qurumlarında risk üstünlükləri və investisiya fondlarında yaratdığı böhranın təsirləri ilə birlikdə, strukturda və xərclərdə də dəyişikliklərə yol açacaq. Bu dövrdə banklar balanslarını daha effektiv idarə etmək üçün mümkün tədbirlər görməlidirlər.

Korporativ idarəetmə (Kİ) təcrübəsinin təhlili və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi rəhbərliyin qarşısında duran ən vacib vəzifələrdən biridir. Eyni zamanda, bu məsələyə yanaşmalar hələ də inkişaf etdirilməyib. Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi, onun təşkilati praktikasını təhlil etmək və korporativ

proseslərin inkişaf səviyyəsini müəyyənləşdirmək ehtiyacından irəli gəlir. Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi metodları 2 əsas qrupa bölünür. Korporativ idarəetmənin üsulları aşağıdakı kimidir.

**Sxem 1: Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi metodları**



**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Birinci qrupun qiymətləndirmə metodları iqtisadi meyarların istifadəsinə əsaslanır. Bu zaman korporasiyanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini və onun iqtisadi potensialını qiymətləndirməyə üstünlük verilir.

İkinci qrup metodlar əsasən reytinglər və korporativ idarəetmə monitoring sistemləri ilə istifadə olunur. İdarəetmə qiymətləndirmə meyarlarının istifadəsinə əsaslanır.

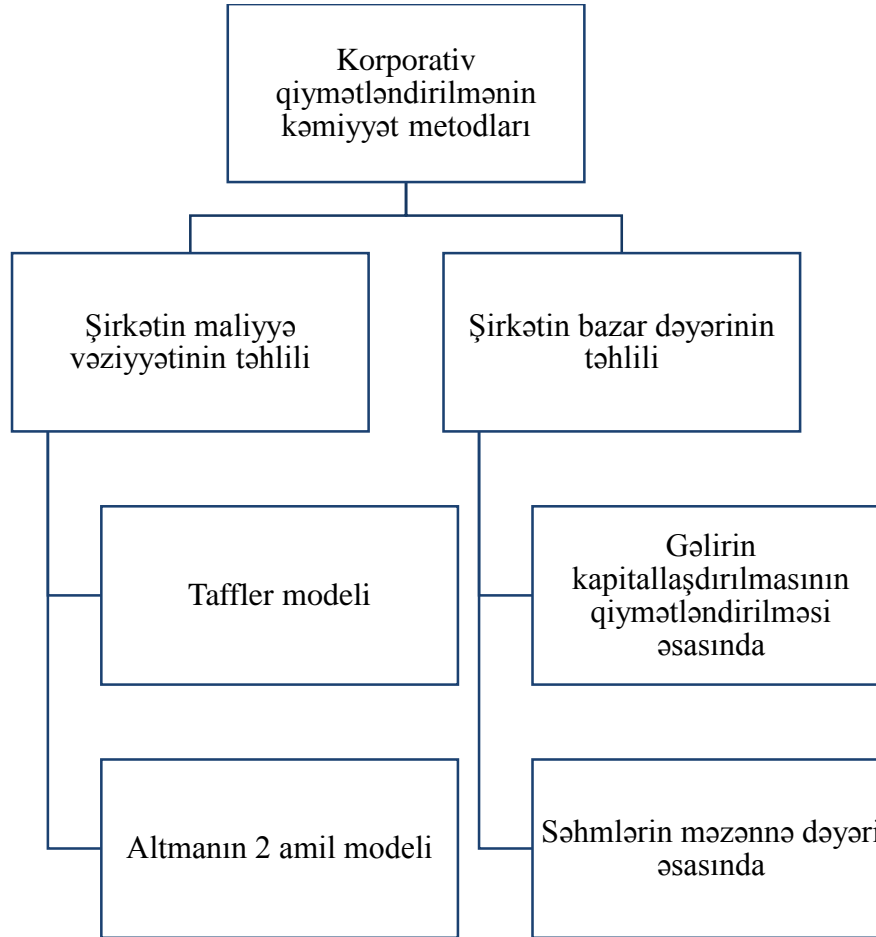
Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi metodologiyasındakı mövcud fərqlərə baxmayaraq, istifadə olunan bütün metodlar bir sıra əsas prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- Qərəzsizlik
- Şəffaflıq
- Hesabatlıq
- Məsuliyyət

Bu gün korporativ idarəetmənin səviyyəsi ilə korporasiyanın maliyyə göstəriciləri arasında əlaqənin mövcudluğu müəyyən qədər bəllidir. Bununla

əlaqədar olaraq, korporativ idarəetmənin səviyyəsinin qiymətləndirilməsinin kəmiyyət metodları maliyyə təhlili metodlarına və şirkətin bazar dəyərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanır/

**Sxem 2: Korporativ idarəetmənin kəmiyyət metodları**



**Mənbə:** <https://www.oecd.org/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

Maliyyə analizi korporativ qurumların fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərini ən yaxşı şəkildə xarakterizə edən maliyyə göstəricilərinin müəyyən siyahısından istifadə edilməsinə əsaslanır. Onların istifadəsi hər zaman şirkətin maliyyə dayanıqlığı ilə bağlı nəticə çıxarmağa imkan verən müəyyən nəticəli inteqral göstəricilərin hesablanması zərurətini nəzərdə tutur. Korporasiyanın maliyyə vəziyyətinin təhlili bir çox üsullara əsaslanır. Onların arasında ən çox populyarlıq qazanan modellər aşağıdakılardır:

- Şirkətin maliyyə sabitliyinin təhlili (Taffler modeli);
- Müflisləşmə ehtimalının qiymətləndirilməsi (Altman modeli).

Praktikada korporasiyanın maliyyə vəziyyətini qiymətləndirmək məqsədi ilə tez-tez müqayisə üsullarına müraciət edirlər. Müqayisə bazası üçün eyni sənayenin və ya rəqiblərin mütləq standartları (tənzimləyici dəyərlər) və ya "orta" müəssisəsinin göstəriciləri qəbul edilə bilər. Korporasiyanın bazar dəyərinin təhlili ilə bilavasitə bağlı olan ikinci qrupun metodlarından istifadənin zəruriliyi korporativ idarəetmənin inkişaf etmiş praktikasının korporativ qurumların bazar dəyərinə təsir göstərdiyi uzunmüddətli perspektivdə müsbət təsirlə şərtlənir. Korporasiyaların bazar dəyərinin təhlili iki əsas üsuldan ibarətdir. Onlardan birincisi gəlirin kapitallaşdırılmasının (gəlirlərin vahid dəyərə gətirilməsi), ikincisi isə səhmlərin məzənnə dəyərini müqayisə etməklə səhmdar kapitalının bazar dəyərinin qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. İstənilən halda, bu qrupun bütün metodları korporativ strukturların fəaliyyətinin iqtisadi səmərələrinin qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Əksər hallarda onlar məhdud xarakter daşıyır, çünki menecerlərin işinin keyfiyyətini, tərəflərin maraq balansına əməl etməkdən daha çox qiymətləndirməyə imkan verir (onlar mülkiyyətçilərin marağını nəzərə almırlar). Onların əsas çatışmazlığı bundan ibarətdir. Keyfiyyət qiymətləndirmə metodları daha çox maraq doğurur.

### **Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi üçün keyfiyyət metodları**

Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi üçün keyfiyyət metodları əsasən statistikalar və korporativ idarəetmənin monitorinq sistemləri tərəfindən təqdim olunur. Bir qayda olaraq, ixtisaslaşmış statistika agentlikləri korporativ idarəetmə reytinglərinin formalaşdırılması və dərc olunması ilə məşğul olurlar. Onlar həm də bu statistikaların tərtibi üçün bir metodologiya hazırlayırlar.

Praktikada istifadə olunan korporativ idarəetmə reytingləri 3 qrupa bölünür.

1. Renkinq
2. Statistika
3. Kompleks tədqiqat

Renkinq dedikdə, hər hansı xüsusiyyətinə görə seçilən korporasiyaların siyahısı başa düşülür.

Reytinglərin qurulmasının əsasında isə korporativ idarəetmənin keyfiyyətinin kompleks qiymətləndirilməsi durur.

Korporativ idarəetmənin kompleks tədqiqatları onun keyfiyyətinin ayrı-ayrı komponentləri üzrə reytinglərin formalaşmasını nəzərdə tutur (məsələn, Direktorlar Şurasının fəaliyyətinin effektivliyi).

Bu və ya digər şəkildə, korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi üçün bütün keyfiyyətli metodlar idarəetmə xarakterli qiymətləndirmə meyarlarının istifadəsinə əsaslanır. Korporativ idarəetmə standartları ən yaxşı bazar praktikasını ilə müəyyən edilir və OECD-nin əsas prinsiplərində və Korporativ idarəetmə kodlarında əks olunur.

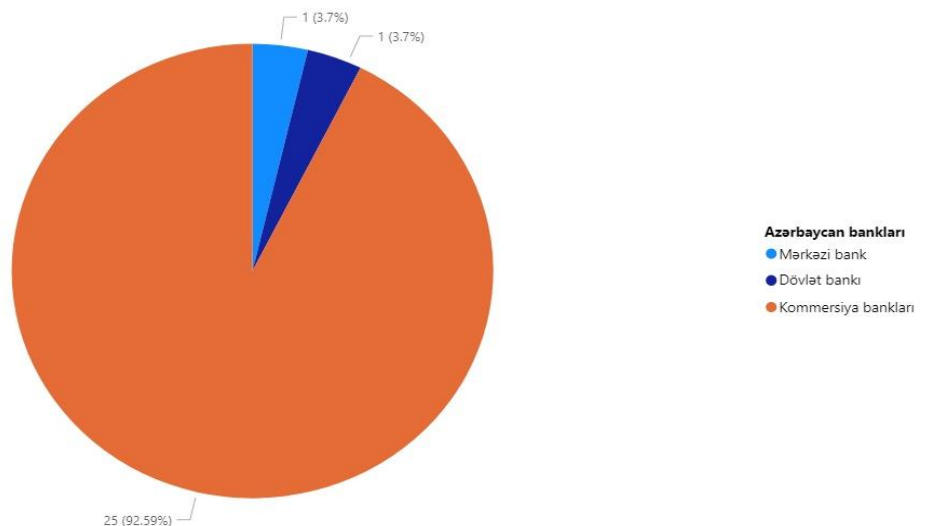
Bu qrup metodların əsas çatışmazlığı yüksək əmək intensivliyidir. Buna baxmayaraq, bu vəziyyətdə qiymətləndirmənin keyfiyyəti daha yüksəkdir.

## Azərbaycan banklarında korporativ idarəetmə

### Banklar və onların əsas əməliyyatları

Hal-hazırda Azərbaycanda Mərkəzi bank, 1 dövlət bankı və 24 kommərsiya bankı fəaliyyət göstərir.

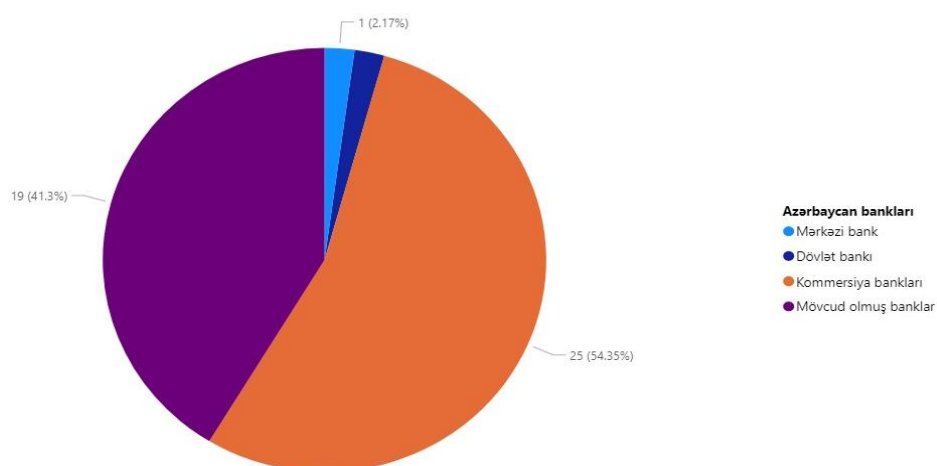
**Diaqram 2: Azərbaycan banklarının statistikasını**



**Mənbə:** Mərkəzi Bankın <https://www.cbar.az/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

İndiyədək Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bankların statistikasını aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

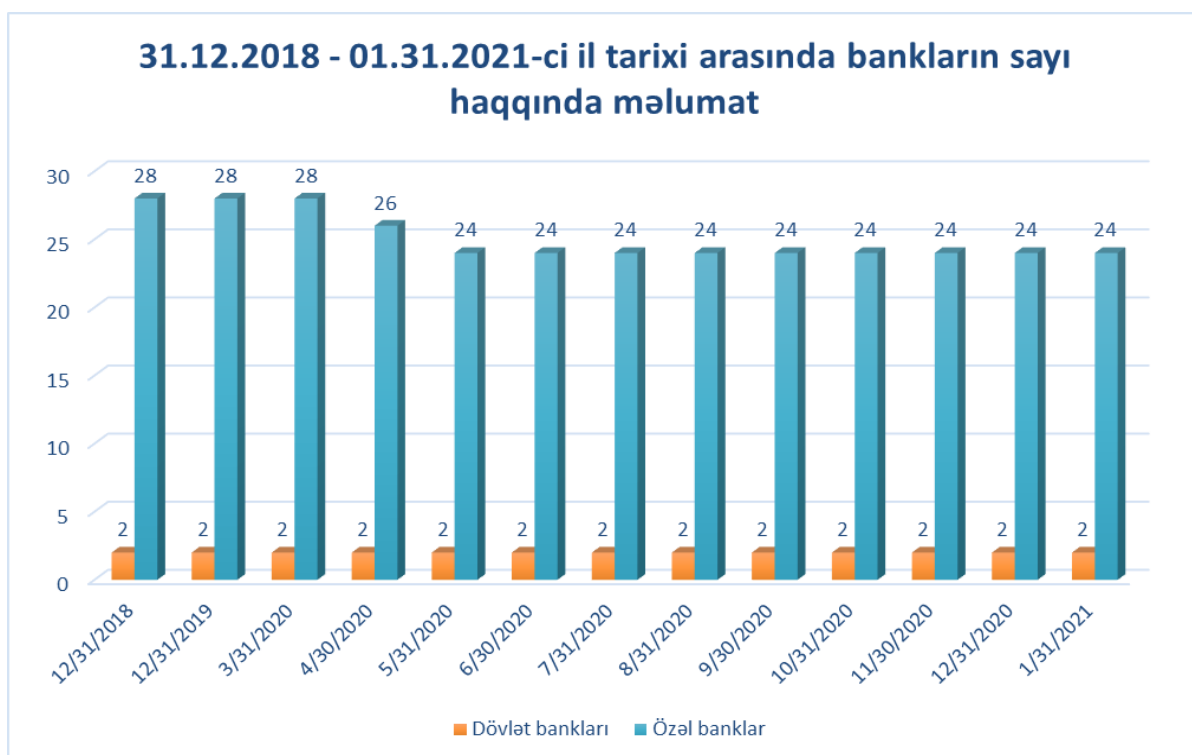
**Diaqram 3: Azərbaycan banklarının statistikas**



**Mənbə:** Mərkəzi Bankın <https://www.cbar.az/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

Mərkəzi bankın 31 yanvar 2021-ci il tarixli bank sektorunun əsas göstəriciləri hesabatına əsasən 31 dekabr 2018-ci ildən 31 yanvar 2021-ci il tarixinə olan bankların sayı haqqında göstəricilər aşağıdakı kimidir.

**Qrafik 1: Bankların sayı**

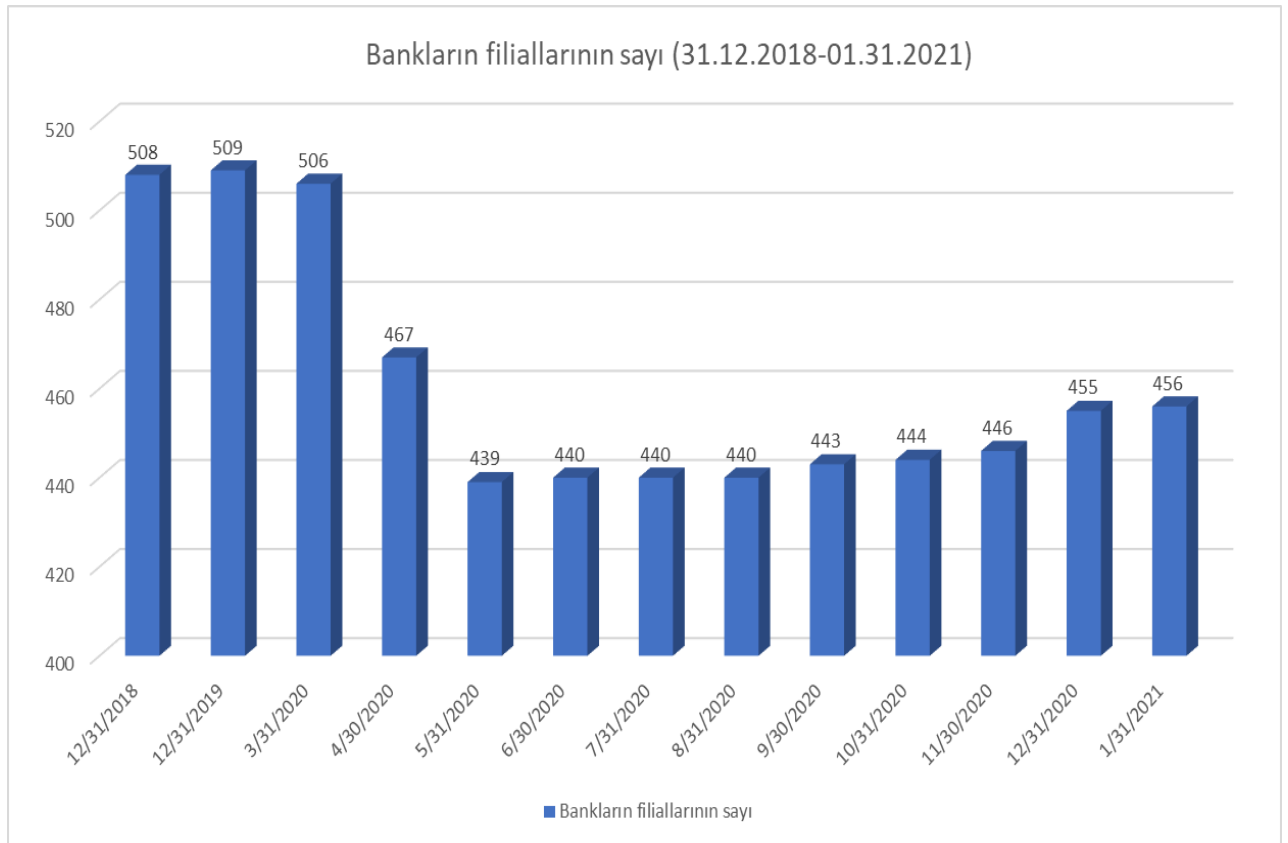


**Mənbə:** Mərkəzi Bankın <https://www.cbar.az/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

## Filialların sayı və şəbəkəsi.

Azərbaycan Mərkəzi bankının məlumatına əsasən 2018-ci ilin dekabr ayında Azərbaycanda 508 bank filialı fəaliyyət göstərirdi. 2021-ci il yanvar ayına olan məlumata əsasən hazırda Azərbaycanda 456 bank filialı fəaliyyət göstərir. Bu banklardan 203-ü Bakı şəhərində yerləşir. Bu da bank filiallarının 44%-ni əhatə edir. Beləliklə, göstərilən tarixlər arasında 52 bank filialı fəaliyyətini dayandırılıb. Filialların sayının azalmasının əsas səbəbi "Amrahbank", "NBC Bank" "Atabank", və "AG Bank"ın fəaliyyətini dayandırması ilə əlaqəlidir. Bağlanmış bankın əmanətçilərinə təxminən 627 milyon kompensasiya ödənişi həyata keçirilmişdir.

**Qrafik 2: Bank filiallarının**



**Mənbə:** Mərkəzi Bankın <https://www.cbar.az/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

## Bank işçilərinin sayı.

Banklarda işçilərin sayı haqqında məlumatı analiz edərkən 2020-ci ilin mart ayıyla müqayisədə may ayında işçilərin sayı 8% azaldığını görə bilərik. Buna səbəb "AtaBank" ASC, "AmrahBank" ASC, "AGBank" ASC və "NBCBank" ASC-nin

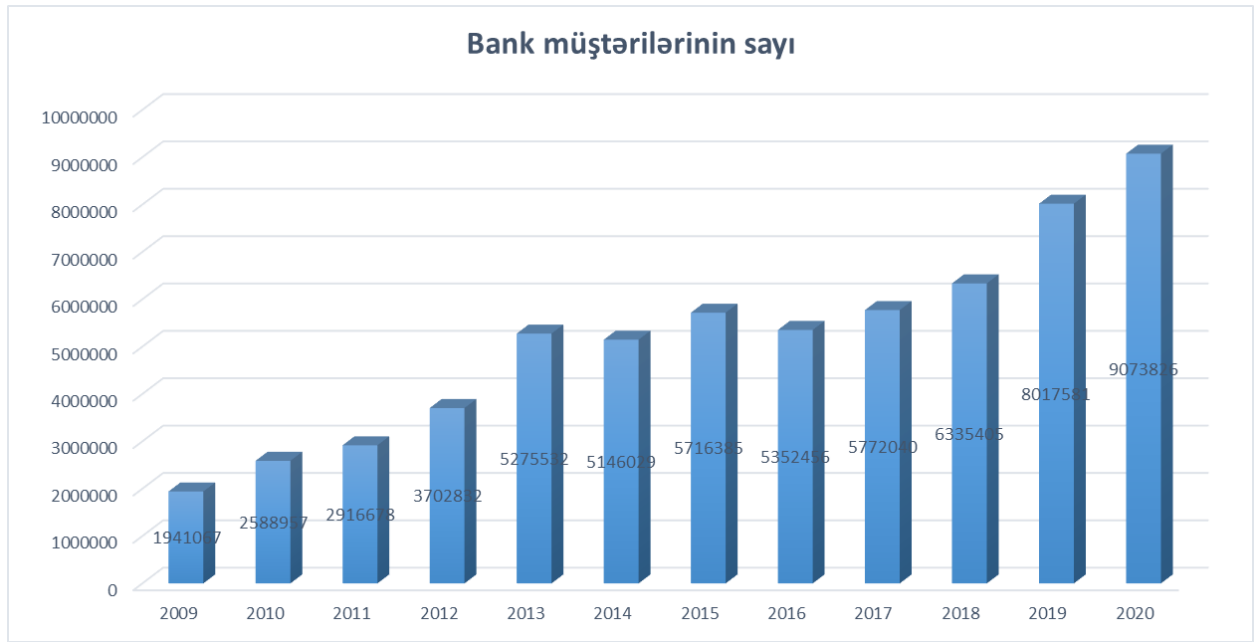


lisenziyalarının Mərkəzi Bank tərəfindən ləğv edilməsi və işçilərin işdən çıxarılması olmuşdur. (Əlavə 1. Qrafik 3. Bankların müştərilərinin sayı)

### **Bank müştərilərinin sayı.**

Mərkəzi bankın hesabatlarına əsasən bank müştərilərinin sayı illər üzrə artım göstərməkdədir. 2021-ci ilin yanvar ayı göstəricilərinə əsasən bank müştərilərinin sayı 9131891 nəfərdir.

**Qrafik 3: Bank müştərilərinin sayı**



**Mənbə:** Mərkəzi Bankın <https://www.cbar.az/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

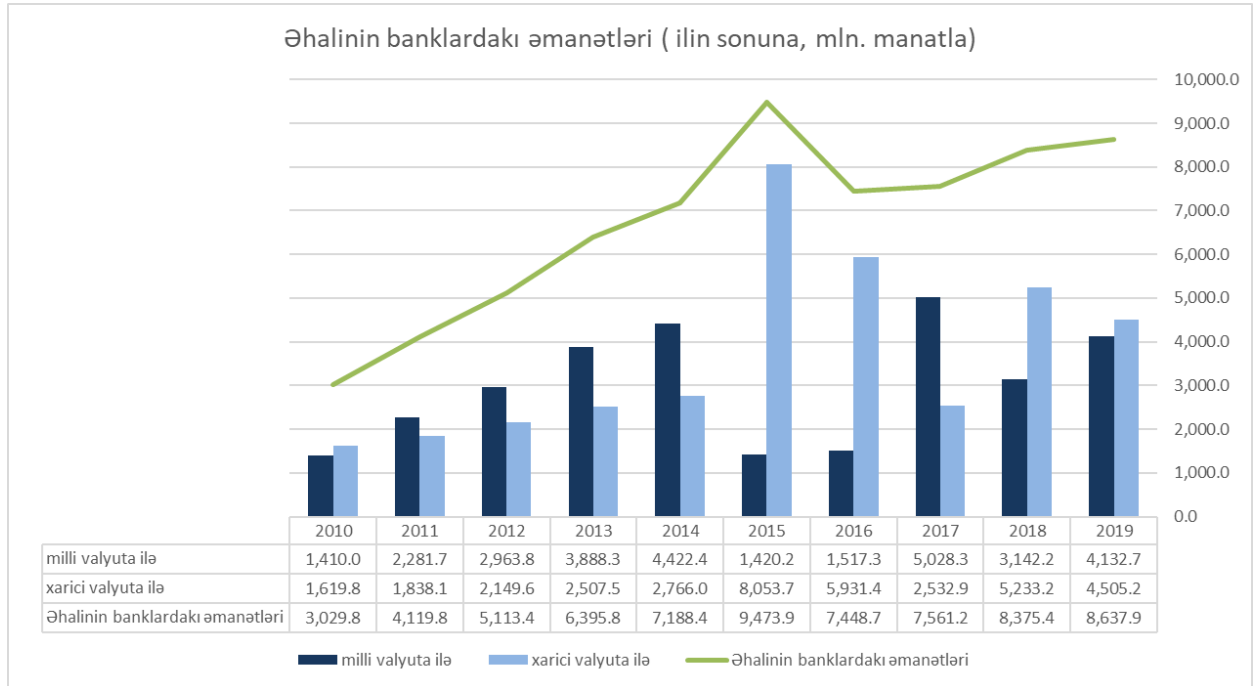
### **Bankların təşkilati hüquqi forması**

Bankların təşkilati hüquqi formalarını araşdırarkən məlum olmuşdur ki, hazırda fəaliyyət göstərən banklardan 2-si QSC-dir. Bunlar "Accessbank" QSC və "Yapı kredi bank Azərbaycan" QSC-dir. Bank xarici bankların filialıdır. Bunlar Milli İran bankı Bakı filialı və Pakistan Milli bankının Bakı filialıdır. 22 bank isə Açıq Səhmdar Cəmiyyəti kimi qeydiyyatdan keçib.

### **Əhalinin banklardakı əmanətləri**

Mərkəzi bankın yanvar ayına olan məlumatlarına əsasən 2020-ci ilin dekabr ayına nəzərən əmanətlərin məbləği 269,7 milyon manat artmış və 8 milyard 177,9 milyon manat olmuşdur.

#### Qrafik 4: Əhalinin banklardakı əmanətləri



**Mənbə:** Vergilər Nazirliyinin <https://vergiler.az/news/economy/11941.html> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

Qrafik 4-ə nəzər yetirdikdə görürük ki, 2015-ci ildə əhalinin bankdakı əmanətləri xarici valyuta olaraq dəyişib. Buna səbəb 2015-ci ildə baş verən devalvasiyalardır. Belə ki, əhalinin milli valyutaya olan inamı azalmış və riskdən qorunmaq üçün əmanətlərini xarici valyutada saxlamışlar.

Beləliklə, Azərbaycanın kredit təşkilatlarının müasir vəziyyəti təhlil edildi. Hal- hazırda pandemiyanın təsirləri bütün sahələrdə olduğu kimi kredit təşkilatlarında da mənfi təsirlərini göstərməkdədir. İqtisadi böhranın təsirləri, 2020-ci ildə neftin qiymətinin kəskin düşməsi banklara inamın azalması və banklara qoyulan əmanətlərin məbləğinin azalmasına səbəb olmuşdur.

## **FƏSİL 3.KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRIORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ**

### **3.1. Korporativ idarəetmə standartlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri**

Düzgün korporativ idarəetmə bazarda güvən, dürüstlük və səmərəliliyi təmin edir və dolayısı ilə iqtisadi böyüməni və maliyyə sabitliyini qoruyur. Daha yaxşı korporativ idarəetmənin təmin olunmasını təmin etmək məqsədilə İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (OECD) 1999-cu ildən etibarən etalon prinsiplərin işlənilib hazırlanmasını və istifadəsini, fəal şəkildə tətbiq edilməsini əhatə edən iki istiqamətli yanaşma hazırlamışdır.

İƏİT-in korporativ idarəetmə prinsipləri 1999-cu ildə hökumətlərə korporativ idarəetmənin əsaslarının qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi məsələlərinə kömək etmək, tənzimləyici orqanlar və maliyyə bazarlarının iştirakçılarına tövsiyələr vermək məqsədi ilə nəşr olunmuşdur. Prinsiplər öz növbəsində Dünya Bankı ilə Asiya, Latın Amerikasını, Rusiyaya, Cənub-Şərqi Avropa və Avrasiya arasında regional korporativ idarəetmə dəyirmi masalarının yaradılması üçün əsas yaratmışdır. Dəyirmi masalarda bu prinsiplərə əsaslanaraq hər bir regionda korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması üçün rəsmi sənədlər hazırlanmış və dərc edilmişdir.

1999-cu ilin sentyabr ayında Basel Bank Nəzarəti Komitəsi İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı tərəfindən hazırlanmış banklarla əlaqəli korporativ idarəetmə prinsiplərini müəyyənləşdirən "Kredit Təşkilatlarında Korporativ İdarəetmənin Təkmilləşdirilməsi" adlı xüsusi bir sənəd dərc etdi. Bu sənəd, bank təşkilatlarında korporativ idarəetmə, direktorlar şurası və menecerlər tərəfindən həyata keçirilən fəaliyyət istiqamətini müəyyən edir və bankların idarəetmə metodları təyin edilir. Bunlara aiddir:

- Bank sahibləri üçün dəyərləri özündə birləşdirən hədəfləri müəyyənləşdirmək;
- Gündəlik maliyyə əməliyyatları aparmaq;

- İşlərində maraqlı tərəflərin (işçilər, müştərilər, ictimaiyyət, tənzimləyicilər və dövlət) mövqelərini nəzərə almaq;
- Bank fəaliyyətinin etibarlılığının təmin edilməsi qaydalarına və normativ hüquqi aktların tələblərinə uyğun olaraq korporativ hərəkətləri həyata keçirmək;
- Əmanətçilərin maraqlarını qorumaq.
- Effektiv bir korporativ idarəetmə sistemi yaradarkən, banklar, iqtisadiyyatın real sektorunda fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərinin qarşılaşdıqları problemlərdən əlavə bir çox konkret məsələləri həll etmək zərurəti ilə qarşılaşırlar.

Birincisi, bank və müştərilər arasındakı təməl əlaqə (sahibkarlar və menecerlər arasındakı münasibət) sənayedə və ya ticarətdə olduğundan daha mürəkkəbdir. Bu, nəzarət orqanlarının ciddi tənzimləmələri, bir çox ölkələrin bank sistemlərində dövlət kapitalının böyük payı və s. səbəbi ilə məlumat asimetriyalarının olması (bazar münasibətlərinin müxtəlif iştirakçıları arasında məlumatların qeyri-bərabər paylanması) ilə əlaqədardır.

İkincisi, maliyyə vasitəçiliyi funksiyasını yerinə yetirən bankların qeyri-maliyyə şirkətləri ilə müqayisədə öz vəsaitlərinin passivlərdəki payı nisbətən aşağıdır. Maliyyə qolları, bank öhdəliklərinin artan riskliliyi, öhdəliklər və aktivlərin vaxt strukturları ilə nəzərə çarpan bir uyğunsuzluğu və ən əsası bankların bir çox əmanətçinin etibarından kritik asılılığı əvvəlcədən müəyyənləşdirilir. Əksər ölkələrdə bank işinin risk iştahı məcburi depozit sığortasının mövcudluğu ilə qarışdırılır (maliyyə ədəbiyyatında buna mənəvi təhlükə deyilir: Bu, riskin qarşısını almaq üçün görülən tədbirlərin əksinə olaraq riskin daha da artması ilə əlaqəlidir).

Korporativ idarəetmə səviyyəsinin yaxşılaşdırılması banklara "problemlili" kreditlər problemini həll etməyə və potensial müştərilərin (əmanətçilər, borcalanlar, müştərilərə valyuta və birja əməliyyatları) inamını gücləndirməyə imkan verəcəkdir. Nəticədə, qeyri-maliyyə şirkətləri arasında kredit resurslarının bölgüsü daha rəasional olacaq və bu da ölkə iqtisadiyyatının davamlı böyümə trayektoriyasına daxil olmasını təmin edəcəkdir. Bütün maraqlı tərəflər bank sektorunda sağlam bir korporativ idarəetmə sisteminin qurulmasından faydalanacaqlar:

- Banklar fəaliyyətlərinin səmərəliliyini artıracaq;
- Bank sistemi bütövlükdə yeni əmanətçiləri, borcalanları, investorları və digər tərəfdaşları cəlb edəcəkdir;
- Bank səhmdarlarında qoyduqları investisiyaların qorunmasına və gəlirliliyinin artırılmasına inam yaranacaq;
- Dövlət milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətini gücləndirmək və saxtakarlıq və korrupsiyaya qarşı mübarizə söylərində bank sektorunun dəstəyinə etibar edə biləcəkdir;
- Cəmiyyət mənfəətin artmasından bütövlükdə faydalanacaqdır.

Banklarda effektiv korporativ idarəetmə prinsipləri

Basel Komitəsinin qaydalarına əsasən, müasir rəqabətçi bir bankda təsirli bir korporativ idarəetmə sistemi bir sıra prinsiplərə əsaslanır, onlara aiddir:

- Korporativ davranış qaydalarında və digər iş etikasını standartlarında təsbit edilmiş korporativ mədəniyyət dəyərləri, habelə praktikada bu dəyərlərə riayət olunmasını təmin edən sistemlər;
- Bütün bankın və ayrı-ayrı şəxslərin işinin nəticələrinin qiymətləndirildiyi aydın şəkildə tərtib edilmiş inkişaf strategiyası;
- Hüquqların və vəzifələrin dəqiq bölüşdürülməsi;
- Direktorlar şurası, rəhbərlik və auditorlar arasında qarşılıqlı əlaqə və əməkdaşlığı təmin etmək üçün təsirli mexanizm;
- Etibarlı daxili nəzarət sistemi (daxili audit xidməti və xarici auditor tərəfindən bu sistemin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi daxil olmaqla) və risk idarəetmə xidməti (iş sahələrindən və iş bölmələrindən asılı olmayaraq fəaliyyət göstərir), habelə "nəzarət və balans" sisteminin digər elementləri;
- Maraqların toqquşma ehtimalı ilə xarakterizə olunan bank işinin müəyyən sahələrindəki risklərin daimi monitorinqi (bu sahələr, ilk növbədə, bankın borcalanlarla, əlaqəli tərəflərlə, böyük səhmdarlarla və menecerlərlə qarşılıqlı əlaqəsini və ikincisi, şəxslərin fəaliyyətini, böyük əməliyyatların aparılması, məs., bankın fond bazarındakı aparıcı treydlərinin əməliyyatları);

- Menecerlərin və digər işçilərin işləməsi üçün şərait yaradan bir sıra maliyyə və karyera stimullarının yaradılması;
- Təşkilatın daxili tələbatını və xarici kontragentlər üçün zəruri olan şəffaflığın səviyyəsini təmin edən informasiya axınları sistemləri.

Bank işi üçün korporativ idarəetmə strukturlarının nəzarət və tarazlıq əsasında fəaliyyət göstərməsi son dərəcə vacibdir. Qarşılıqlı məhdudiyətlər sistemi dörd səviyyədə nəzarəti əhatə edir:

- a) Direktorlar şurası;
- b) Gündəlik əməliyyatların idarə olunması ilə əlaqəli olmayan xüsusi səlahiyyətli şəxslər;
- c) Bankın fəaliyyətinin müxtəlif sahələrinə birbaşa cavabdeh olan bölmələr;
- d) Bankın fəaliyyət sahələrindən və bölmələrindən asılı olmayaraq fəaliyyət göstərən risklərin idarə edilməsi və daxili audit xidmətləri.

Bank Nəzarəti üzrə Bazel Komitəsinin qeyd etdiyi kimi, İdarəetmə Şurasında ən azı dörd komitə yaradılmalıdır: Audit, Mükafat, Hədəflər, Risklərin İdarəetməsi.

Bu qaydaların ABŞ və ABnin 10 aparıcı bankında necə tətbiq olunduğunu təhlil edək.

**Cədvəl 6: Amerika və Avropa banklarındakı idarə heyəti**

	İdarə Heyətində xüsusi komitələrin olması, bank sayı			
	Audit	Mükafatlar	Risklərin idarə olunması	Hədəflər
ABŞ bankları	10	10	7	1
Avropa Birliyinin bankları	10	5	4	5

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Bazel Komitəsinin tələblərinə və Qlobal Korporativ İdarəetmə Forumunun tövsiyələrinə uyğun olaraq, banklar İdarə Heyətinin daxili və xarici auditorlarla qarşılıqlı əlaqə prosesinə xüsusi diqqət yetirməlidirlər. Aralarındakı əlaqə, bütün direktorlar tərəfindən korporativ idarəetmədə yoxlamanın kritik rolunun tanınması üzərində qurulmalıdır. İdarə heyəti, top menecerlərdən alınan məlumatları yoxlamaq üçün daxili və xarici auditorlar tərəfindən verilən məlumatlardan istifadə etməyə borcludur. İdarə Heyəti ilə auditorlar arasında əməkdaşlıq ilk növbədə İdarə

Heyətinin Təftiş Komitəsi vasitəsi ilə həyata keçirilir. Audit sahəsində fəaliyyət göstərən strukturların müstəqilliyini təmin etmək üçün aşağıdakı qaydalara əməl olunmalıdır:

- ✓ Audit üzrə direktorlar şurasının sədri, idarəetmə sədrini təyin etməməlidir;
- ✓ Daxili audit funksiyasının rəhbəri şuranın yoxlama komitəsinə hesabat verməlidir;
- ✓ Daxili audit işçilərinin təyinatları / işdən çıxarılması idarə heyətinin yoxlama komitəsi tərəfindən təsdiqlənməlidir;
- ✓ Direktorlar şurasının yoxlama komitəsinin xarici audit aparan firmanın qrup rəhbərinə (böyük tərəfdaş) birbaşa çıxışı olmalıdır;
- ✓ Xarici audit aparan firma ilə müqavilədə göstərilən baş partnyorun hər beş ildən yeddi ilədək dəyişdirilməsi prosedurunu təmin etmək lazımdır.
- ✓ Bank yalnız audit yox, xarici audit aparan bir firmanın məsləhət xidmətlərindən də istifadə edirsə, məsləhətləşmələr işgüzar münasibətlərin əsas istiqaməti deyil, əlavə istiqaməti olmalıdır.

Banklarda effektiv korporativ idarəetmənin beynəlxalq prinsiplərini nəzərdən keçirərkən Bazel Komitəsinin prinsiplərində qeyd olunduğu kimi- rəhbərlər və işçilər üçün əmək haqqı və mükafat sistemi və məlumatın şəffaflığının təmin edilməsi sisteminin qurulmasının vacibliyini də diqqətə almalıyıq.

Korporativ idarəetmə standartlarına riayət edən şirkətlər digər şirkətlərdən fərqli olaraq daha çox kapital əldə edirlər. Səmərəli idarə olunan şirkətlər milli iqtisadiyyata və bütövlükdə cəmiyyətin inkişafına daha əhəmiyyətli töhfələr verirlər. Onlar maliyyə baxımından daha davamlıdır, səhmdarlar, işçilər, yerli icmalar və ümumiyyətlə ölkələr üçün daha çox dəyərin yaradılmasını təmin edirlər. Belə şirkətlərin iflasları iş yerlərinin azalmasına, pensiya ödənişlərinin itirilməsinə səbəb olur. Bu proses hətta fond bazarlarına inamı zəiflədə bilər.

Effektiv korporativ idarəetmə sisteminin qurulması mərhələlərini və üstünlüklərini aşağıdakı kimi göstərə bilərik:

Korporativ idarəetmə təcrübəsi kapital bazarına daxil olarkən şirkətlərin uğurunu və ya uğursuzluğunu müəyyənləşdirə bilən amildir. İnvestorlar səmərəli

şəkildə idarə olunan şirkətləri potensial kimi qəbul edir, səhmdarlara investisiya məhsuldarlığının məqbul səviyyəsini təmin edə biləcəyinə daha çox güvənirlər. İnkişaf etməkdə olan bazarlara malik ölkələrdə olduğu kimi, səhmdarların hüquqlarının qorunması üçün ciddi sistem yaradılmamış korporativ idarəetmənin səviyyəsi xüsusi rol oynayır.

Dünyanın bir çox fond birjalarında qəbul edilmiş səhmlərin qeydiyyatına dair yeni tələblər şirkətlərin korporativ idarəetmənin getdikcə daha ciddi standartlarına riayət etməsinin zəruriliyini şərtləndirir. İnvestorlar arasında açıq şəkildə investisiya qərarlarının qəbul edilməsi prosesində tətbiq olunan əsas meyarlar siyahısına korporativ idarəetmə təcrübəsinin daxil edilməsi tendensiyası müşahidə olunur. Korporativ idarəetmə səviyyəsi nə qədər yüksək olsa, menecerlər tərəfindən aktivlərin səhmdarların maraqlarına uyğun istifadə edilməsi ehtimalı da o qədər çoxdur.

#### Kapitalın dəyərinin azalması

Korporativ idarəetmənin müvafiq standartlarına riayət edən şirkətlər öz fəaliyyətlərində xarici maliyyə resurslarını azalda və bununla da bütövlükdə kapitalın dəyərinin azalmasına nail ola bilirlər. Korporativ idarəetmədə kiçik bir inkişafa da nail olmağı bacaran səhmdar şirkətlər, eyni ölkələrdə və sənaye sahələrində fəaliyyət göstərən digər səhmdar cəmiyyətləri ilə müqayisədə investorlar qarşısında çox əhəmiyyətli üstünlüklər əldə edə bilirlər .

Məlum olduğu kimi, İnkişaf etməkdə ölkələrdə borc kapitalı kifayət qədər yüksək olur, səhmlərin buraxılması vasitəsilə xarici resursların cəlb edilməsi isə, demək olar ki, mümkün olmur. Bu vəziyyət bir çox səbəblərə görə, ilk növbədə, iqtisadiyyatın güclü struktur deformasiyasına görə yaranıb. Eyni zamanda, korrupsiyanın yayılması, qanunvericiliyin kifayət qədər inkişaf etməməsi və məhkəmə hüquq-mühafizə sisteminin zəifliyi və korporativ idarəetmədə çatışmazlıqlar da borc kapitalının yaranmasına təsir göstərir. Buna görə də, korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması şirkətin kapitallaşmasını təmin etməklə, ona çox sürətli və nəzərəçarpan təsir göstərə bilər.



Səmərəliliyinin artırılması: Müvafiq korporativ idarəetmə şirkətlərin yüksək nəticələr əldə etməsinə və effektivliyin artmasına kömək edə bilər. İdarəetmənin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması nəticəsində hesabatlılıq sistemi daha aydın olur, menecerlərin işinə nəzarət yaxşılaşır və menecerlərin mükafatlandırma sisteminin şirkətin fəaliyyətinin nəticələri ilə əlaqəsi güclənir. Bundan başqa, doğru və vaxtında informasiyanın alınması və maliyyə şəffaflığının artırılması sayəsində Direktorlar Şurası tərəfindən qərarların qəbul edilməsi prosesini təkmilləşdirilir. Effektiv korporativ idarəetmə rəhbərlərin ardıcılığının planlaşdırılması və şirkətin davamlı uzunmüddətli inkişafı üçün əlverişli şərait yaradır. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, keyfiyyətli korporativ idarəetmə şirkətdə baş verən bütün biznes proseslərini qaydaya salır ki, bu da tələb olunan kapital qoyuluşunun həcmində azalması ilə bərabər dövrüyyənin və mənfəətin artmasına səbəb olur.

Şəffaf bir hesabatlılıq sisteminin tətbiqi, menecerlərin payçıları ilə mənafeləri arasında fikir ayrılığı riskini azaldır və şirkətin vəzifəli şəxslərinin dələduzluq riskini və onların öz maraqları üçün əməliyyatlar aparması riskini minimuma endirir. Səhmdar Cəmiyyətinin şəffaflığı artdıqda, investorlar biznes əməliyyatlarının mahiyyətinə daxil olmaq imkanı əldə edirlər. Hətta şəffaflığı artırmış şirkətdən gələn məlumatlar mənfəət olsa belə, səhmdarlar qeyri-müəyyənlik riskinin azaldılmasından faydalanırlar. Beləliklə, Direktorlar Şurası tərəfindən sistemə təhlil və risklərin qiymətləndirilməsi üçün stimullar formalaşır.

Qanunvericiliyə, standartlara, qaydalara, hüquq və vəzifələrə riayət olunmasını təmin edən səmərəli korporativ idarəetmə şirkətlərə məhkəmə prosesləri, səhmdarların iddiaları və digər təsərrüfat mübahisələri ilə bağlı xərclərin qarşısını almağa imkan verir. Bundan başqa, minoritar və nəzarət edən səhmdarlar arasında, menecerlər və səhmdarlar arasında, həmçinin səhmdarlar və maraqlı şəxslər arasında korporativ münaqişələrin həlli yaxşılaşır. Nəhayət, icraçılar sərt cərimə sanksiyalarından və azadlıqdan məhrum etmədən çəkinməyi bacarırlar.

Reputasiyanın təkmilləşdirilməsi: Yüksək etik standartlara riayət edən, səhmdarların və kreditorların hüquqlarına riayət edən və maliyyə şəffaflığını və hesabatlılığını təmin edən şirkətlərdə investorların mənafeələrinin qoruyucusu

reputasiyası formalaşacaq. Nəticə etibarilə bu şirkətlər "korporativ vətəndaşlar"a layiq ola biləcəklər və ictimai etimaddan istifadə edə biləcəklər

Şirkətlərdən tələb: Əlbətdə ki, yüksək böyümə templəri olan sahələrdə iş aparan və kapital bazarında xarici maliyyə mənbələrini səfərbər etməkdə maraqlı olan çox sayda səhmdarı olan açıq səhmdar cəmiyyətləri üçün ilk növbədə düzgün korporativ idarəetmə sistemi lazımdır. Bununla yanaşı, az sayda səhmdarı olan açıq səhmdar cəmiyyətləri, qapalı səhmdar cəmiyyətləri və məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər, həmçinin orta və aşağı artım templəri olan sahələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün də düzgün korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti inkaredilməzdir. Artıq qeyd edildiyi kimi, belə bir sistemin tətbiqi şirkətlərə direktorlar, kreditorlar, potensial investorlar, təchizatçılar, istehlakçılar, işçilərlə münasibətləri düzgün təşkil edərək daxili iş proseslərini optimallaşdırmağa və qarşıdurmaların qarşısını almağa imkan verir.

Bundan başqa, öz bazar payını artırmağa can atan istənilən firma gec-tez daxili maliyyə resurslarının məhdudluğu və passivlərdə öz kapitalının payını azalması ilə üzləşir. Buna görə yaxşı korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinə erkən başlamaq daha yaxşıdır: bu, şirkətin gələcək rəqabət üstünlüyünü təmin edəcək və bununla da ona rəqibləri qabaqlamağa imkan verəcəkdir.

Beləliklə, korporativ idarəetmə bir söz deyil, maddi bir reallıqdır. Keçid iqtisadiyyatı olan ölkələrdə bu, çox əhəmiyyətli xüsusiyyətlərlə (bazarın digər atributları ilə) xarakterizə olunur, bunsuz şirkətlərin fəaliyyətini səmərəli tənzimləmək mümkün deyil.

Aparılan təhlil müəyyən ümumi qanunauyğunluqların mövcudluğunu aşkar etməyə imkan vermişdir. Ümumiyyətlə, korporativ idarəetmə təcrübəsi baxımından müəyyən nailiyyətlər əldə etmiş şirkətlərin ümumi xarakteristikasına aşağıdakılar aiddir:

- Daha böyük dövriyyə və xalis mənfəət;
- İnvestisiyaların cəlb edilməsinə ehtiyac;
- Direktorlar şurası və idarə heyətinin müntəzəm iclasları;
- Direktorlar şurasının üzvləri üçün təlimlər.

Beləliklə, nəticələri 4 qrupda birləşdirmək olar:

- ✓ Müvafiq korporativ idarəetmə prinsiplərinə əməl edilməsi;
- ✓ İdarə heyəti və icra orqanlarının fəaliyyəti;
- ✓ Səhmdarların hüquqları;
- ✓ Aşkarlılıq və şəffaflıq.

### **3.2 Korporativ idarəetmənin beynəlxalq təcrübəsinin Azərbaycanda tətbiqi imkanları**

Azərbaycanda korporativ idarəetmədə beynəlxalq təcrübədən istifadə olunur. Öncədən də qeyd etdiyimiz kimi, korporativ idarəetmə müəssisələrdə tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyən bir sistemdir. Korporativ idarəetmədən istifadə müəssisənin inkişafını sürətləndirir, gəlirliliyini artırır və nəticədə bütün tərəflərin maraqları qorunur. Azərbaycanda korporativ idarəetmə, korporativ idarəetmə standartları və korporativ idarəetmə prinsipləri İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının dərclərindən istifadə edilərək hazırlanmışdır.

Azərbaycan da kredit təşkilatlarında da korporativ idarəetmə beynəlxalq təcrübəyə əsasən qurulur. Korporativ idarəetmə banklarda nəzarəti asanlaşdırır. Həmçinin baş verə biləcək qarşılıqlı qarşılıqların qarşısını almağa kömək edir.

Azərbaycan banklarında korporativ idarəetmə standartları “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 34.4-cü maddəsinə müvafiq olaraq, habelə Bank nəzarəti üzrə Bazəl Komitəsinin “Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə prinsiplər”i əsasında hazırlanır. Tədqiqat zamanı Azərbaycanın aparıcı banklarından olan Kapital bankın korporativ idarəetməsi haqqında məlumatlar araşdırılacaq.

Bankın imicinin qorunması üçün korporativ davranış qaydalarına əməl edilməsi vacibdir. Korporativ davranış qaydaları dedikdə etika nəzərdə tutulur.

Bunlara:

1. Rəqiblərlə davranış qaydaları;
2. Müştərilərlə münasibət;
3. Konfidensiallıq şərtləri aiddir.

Azərbaycan banklarında korporativ idarəetmənin tənzimlənməsi üçün bütün qaydalar korporativ idarəetmə kodeksində əksini tapmışdır. Korporativ idarəetmənin tənzimlənməsi üçün daxili komitələrin yaradılması vacibdir. Bu komitələr bankın Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir. Bu komitələr müstəqil olaraq qərarlar qəbul edirlər. Lazım gəldikdə Müşahidə Şurası daxili komitələrdən hesabatlar tələb edir.

Hər bir bankda daxili komitələr fərqli ola bilər lakin bütün banklarda "Risklərin idarəedilməsi Komitəsi" və "Mükafatlandırma Komitəsi" olmalıdır.

Bu komitələrin qərarları o vaxt qüvvədə olur ki, icarlarda iştirakçıların 50%-dən çoxu iştirak edir. Heç bir komitə üzvünün bitərəf qalmaq hüququ yoxdur və əgər səsvermə nəticəsində səs sayları bərabədirsə bu zaman komitə sədrinin səsi həll edici olur. Azərbaycanda aparıcı bankların daxili komitələrini aşağıdakı cədvəldə əksini tapmışdır.

**Şəkil 5: Banklarda komitələr**

İnsan resursları və Mükafatlandırma Komitəsi
Kredit Komitəsi
Kiçik Kredit Komitəsi
Aktiv və Passivlərin İdarə edilməsi Komitəsi
Strategiya və Bütçə Komitəsi
Böyük Kredit Komitəsi
Orta Kredit Komitəsi
Risklərin İdarə edilməsi Komitəsi
Satınalma Komitəsi

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Hər bir komitənin öz üzərinə düşən vəzifəni məsuliyyətlə yerinə yetirməsi vacibdir. Bütün komitələr bir-birindən zəncirvari asılıdır. Hər hansı komitənin vəzifəsini düzgün yerinə yetirməməsi bankın imicinin itirilməsi ilə nəticələnə bilər.

Banklarda hər bir daxili komitənin yerinə yetirdiyi vəzifələr aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir.

### **Kredit komitəsi**

Kredit komitəsi bankda və ya hər hansı maliyyə təşkilatında kredit müraciətlərinə və digər maliyyə məsələlərinə nəzarəti həyata keçirir. Kredit komitələri adətən yeni maliyyə müraciətlərini və ya mövcud maliyyə tənzimləmələrində dəyişikliyin qiymətləndirilməsi üçün iclaslar keçirirlər.

Kredit komitələri müraciətləri təyin edərkən bir sıra amilləri nəzərə ala bilər:

- Bank üçün risklər, o cümlədən:
  - a. Kredit riski (borcun tam şəkildə qaytarılmaması riski);
  - b. Bazar riski (bazar şərtlərindəki mənfi dəyişiklik riski);
  - c. Əməliyyat riski (bankın fəaliyyətində uğursuzluq riski);
  - d. Hüquqi risk (borcun qaytarılması üçün qanuni maneələr riski).
- Bankın kapital adekvatlığına təsiri
- Maliyyənin bankın kredit siyasətinə uyğun olub-olmaması.

Azərbaycanda banklarda kredit komitələri və onların vəzifələri aşağıdakı şəkildə əksini tapmışdır.

### **Şəkil 6: Azərbaycan banklarında kredit komitələri**

Kredit Komitəsi	Bankın qəbul olunmuş kredit siyasətinə müvafiq olaraq kredit (burada "Kredit" dedikdə "Banklar haqqında" Qanunda nəzərdə tutulan "bank kredit"i anlayışı başa düşülür) risklərini idarə edir, öz səlahiyyəti daxilində kreditlərin verilməsi, verilmiş kreditlərin şərtlərinin dəyişdirilməsi ilə bağlı qərar qəbul edir.
Kiçik Kredit Komitəsi	Bankın qəbul olunmuş kredit siyasətinə müvafiq olaraq kredit (burada "Kredit" dedikdə "Banklar haqqında" Qanunda nəzərdə tutulan "bank kredit"i anlayışı başa düşülür) risklərini idarə edir, öz səlahiyyəti daxilində kreditlərin verilməsi, verilmiş kreditlərin şərtlərinin dəyişdirilməsi ilə bağlı qərar qəbul edir.
Orta Kredit Komitəsi	Bankın qəbul olunmuş kredit siyasətinə müvafiq olaraq kredit (burada "Kredit" dedikdə "Banklar haqqında" Qanunda nəzərdə tutulan "bank kredit"i anlayışı başa düşülür) risklərini idarə edir, öz səlahiyyəti daxilində kreditlərin verilməsi, verilmiş kreditlərin şərtlərinin dəyişdirilməsi ilə bağlı qərar qəbul edir.
Böyük Kredit Komitəsi	Bankın qəbul olunmuş kredit siyasətinə müvafiq olaraq kredit (burada "Kredit" dedikdə "Banklar haqqında" Qanunda nəzərdə tutulan "bank kredit"i anlayışı başa düşülür) risklərini idarə edir, öz səlahiyyəti daxilində kreditlərin verilməsi, verilmiş kreditlərin şərtlərinin dəyişdirilməsi ilə bağlı qərar qəbul edir.

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

## **İnsan resursları və mükafatlandırma komitəsi.**

İnsan Resursları və Mükafatlandırma Komitəsi İdarə Heyətinin şirkət rəhbərlərinin işçilərin seçilməsi funksiyaları ilə bağlı vəzifələrini yerinə yetirir. Komitə insan resurslarının idarə edilməsi siyasətinin İdarə Heyətinə çatdırılmasına xidmət edir.

## **Strategiya və büdcə komitəsi.**

Komitə, şirkətin fəaliyyətinin strateji hədəflərinin müəyyənləşdirilməsində, fəaliyyətinin prioritet sahələrinin inkişaf etdirilməsində, uzunmüddətli perspektivdə şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində və şirkətin mövcud inkişaf strategiyasının tənzimlənməsi ilə bağlı şirkətin Direktorlar Şurasına tövsiyələrin verilməsində əsas rol oynayır. Komitənin vəzifəsi aşağıdakı fəaliyyət sahələri üzrə şirkətin İdarə Heyətinə və icra orqanına tövsiyələr (rəylər) hazırlamaq və verməkdir:

1. Şirkətin strateji hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi;
2. Şirkət fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərinin inkişafı;
3. Şirkətin uzunmüddətli fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
4. Şirkətin investisiya proqramının formalaşdırılması, icrası və tənzimlənməsi;
5. Şirkətin biznes planlaşdırma siyasətinin müəyyənləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi;
6. Şirkətin maliyyə və büdcə sahəsindəki siyasətinin müəyyənləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi;
7. Cəmiyyətin maliyyə və biznes planının (biznes planı, büdcəsi) formalaşdırılması, icrası və tənzimlənməsi, şirkətin kredit və dividend siyasətinin müəyyənləşdirilməsi;
8. Şirkətin təsdiq edilmiş iş planının, büdcəsinin, investisiya proqramının icrasına nəzarət.

Risklərin İdarəedilməsi Komitəsi

Bankdakı risklərin idarə edilməsi prosesi, Bankın yuxarı rəhbərliyindən tutmuş riskin birbaşa qəbul edildiyi və / və ya yarandığı səviyyəyə qədər bütün struktur səviyyələrini əhatə edən risk idarəetmə subyektləri arasında məlumat mübadiləsi prosesidir.

Risk idarəetmə sistemi aşağıdakı əsas prinsiplərə əsaslanır:

1. Bank bankçılığa xas olan bütün əsas risklərdən xəbərdardır. Hər hansı bir əməliyyatın aparılmasına dair qərarlar belə bir əməliyyatdan irəli gələn risklərin hərtərəfli təhlilindən sonra qəbul edilir. Bankın hər bir işçisi, Bankdakı mövcud risk idarəetmə sistemindən xəbərdardır və vəzifələri çərçivəsində risklərin idarə edilməsi prosesində iştirak edir.
2. Adekvatlıq prinsipi. Bankda formalaşan təşkilati quruluş, tətbiq olunan prosedurlar və risklərin idarə olunması vasitələri bank əməliyyatlarının və digər fəaliyyətlərin miqyasına və mürəkkəbliyinə uyğun gəlir. Əməliyyatın (sövdələşmənin) təsdiqlənmə səviyyəsi xas olan riskin miqdarından asılıdır (risk nə qədər yüksəkdirsə, onun həyata keçirilmə ehtimalı barədə qərar qəbul etmə səviyyəsi o qədər yüksəkdir).
3. Məsuliyyət bölgüsü prinsipi. Bank, idarəetmə orqanlarının risklərin idarəedilməsi sisteminin təşkilində və fəaliyyətində davamlı iştirakını, habelə Müşahidə Şurası, Müşahidə Şurasının Risk Komitəsi, Müşahidə Şurasının Təftiş Komitəsi, İdarə Heyəti, bankın digər kollegial qurumları və vəzifəli şəxsləri arasında risklərin idarə edilməsi və məsuliyyətləri üzrə səlahiyyətlərin dəqiq bölüşdürülməsini, risk menecmentini, risk yaradan bölmələr və risk menecmenti prosesinin bütün müəyyən iştirakçıları arasındakı qarşılıqlı əlaqəni xarakterizə edir.
4. Davamlılıq və inteqrasiya prinsipi. Risk idarəetməsi, risk səviyyəsində (məbləğində) müəyyən edilmiş məhdudiyyətlərin pozulmasının qarşısını almaq, habelə riskin həqiqi səviyyəsini (miqdarını) izləmək üçün içərisindəki nəzarət əməliyyatları daxil olmaqla iş proseslərinə inteqrasiya olunmuş davamlı bir prosesdir.
5. Müstəqillik prinsipi. Bankın, risklər yaradan bölmələrdən asılı olmayan bir risk idarəetmə bölməsi vardır ki, bu da birbaşa Bankın risk idarəçiliyinə cavabdeh olan vəzifəli şəxsə tabe olması ilə təmin olunur və birbaşa İdarə Heyəti sədrinə hesabat verir.

6. Müəkkəblük prinsipi. Bank, Bankın fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək integrasiya olunmuş bir risk idarəetmə sisteminin formalaşmasını təmin edir. Bankın bütün risklərin idarə edilməsi fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi risklərin idarə edilməsi şöbəsi tərəfindən həyata keçirilir.
7. Hesabatlıq prinsipi. Bank, risk idarəetmə sisteminin işlənməsi və risklərin səviyyəsi (dəyəri) barədə bir idarəetmə hesabat sistemi formalaşdırır və bu bank vasitəsilə müəyyən bir tezliklə rəhbər orqanlarına məlumat verilir.
8. Təkmilləşdirmə prinsipi. Bank, effektivliyinin periodik qiymətləndirilməsinin nəticələrini nəzərə alaraq risk idarəetmə sistemini daim təkmilləşdirir.

Bank fəaliyyətində kredit riski, ölkə riski, bazar riski, bank portfelinin faiz dərəcəsi riski, likvidlik riski, əməliyyat riski, strateji risk, işgüzar nüfuz itkisi riski, konsentrasiya riski kimi əsas bank riskləri ilə üzləşir. Bank baş verə biləcək hər bir riskə hazır olmalıdır.

#### **Satınalma komitəsi.**

Satınalma komitəsi həm banklar həm də müəssisələr üçün çox böyük önəm daşıyır. Mal və xidmətlərin uyğun qiymətlərlə alınması şirkətin maraqlarına xidmət edir. Şirkət satınalmalar üçün bazarı araşdırmalı və ən uyğun tərəfdaş tapmalıdır. Səmərəli olmayan müqavilələr şirkətin iflasına qədər gətirib çıxara bilər. Buna görə də Satınalmalara ciddi nəzarət olmalı, ən ucuz və ən keyfiyyətli xidmətlərdən istifadə edilməli və şəffaflıq təmin edilməlidir. Satınalma komitəsi gələcəkdə baş verə biləcək riskləri nəzərə almalı və alışları düzgün planlaşdırmalıdır. Bunun üçün əsasən hedcinq müqavilələri bağlanır.

Satınalma komitəsinin vəzifələri aşağıdakılardır.

#### **Aktiv və passivlərid idarəedilməsi komitəsi.**

Aktiv və passivlərid idarəedilməsi komitəsi bank sektorunda tez-tez likvidlik və bazar risklərinin idarəedilməsi, limitlər, ticarət portfeli və hedcinq məsələlərini birləşdirilən aktiv və öhdəliklərin strukturunu idarə etmək üçün yaradılmış kollegial bir qurumdur. Komitənin səlahiyyətləri banklar tərəfindən özlərinə uyğun olaraq



müəyyən edilir (işləyən kollegial orqanların sayına və quruluşuna görə) və faiz dərəcələri və tarif siyasəti məsələlərini də əhatə edir .

Müasir şəraitdə kommersiya bankları üçün aktiv və öhdəliklərin effektiv idarə olunmasına ehtiyac aşağıdakılarla müəyyən edilir:

1. Yerli və global bazarlarda artan rəqabət;
2. Yeni kompleks məhsulların ortaya çıxması;
3. Cəlb olunan resursların strukturunda əhəmiyyətli dəyişikliklər;
4. Bank fəaliyyətinin mərkəzi banklar tərəfindən tənzimlənməsinin artması;
5. İqtisadi qeyri-sabitlik;
6. Bankın bütün sahələr üzrə fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsinə ehtiyac;
7. Bank xidmətlərindən istifadə edənlərin banklara qarşı yüksək səviyyədə tələbləri;
8. Ümumi risk idarəetmə çərçivəsində bank xidmətləri göstərilməsinə yanaşmaların əlaqələndirilməsinə ehtiyac.

Aktiv və Passivlərin İdarəedilməsi Komitəsinin qarşısında duran vəzifələr aşağıdakı cədvəldə əksini tapmışdır.

**Şəkil 7: Aktiv və passivlərin idarə edilməsi komitəsinin vəzifələri**

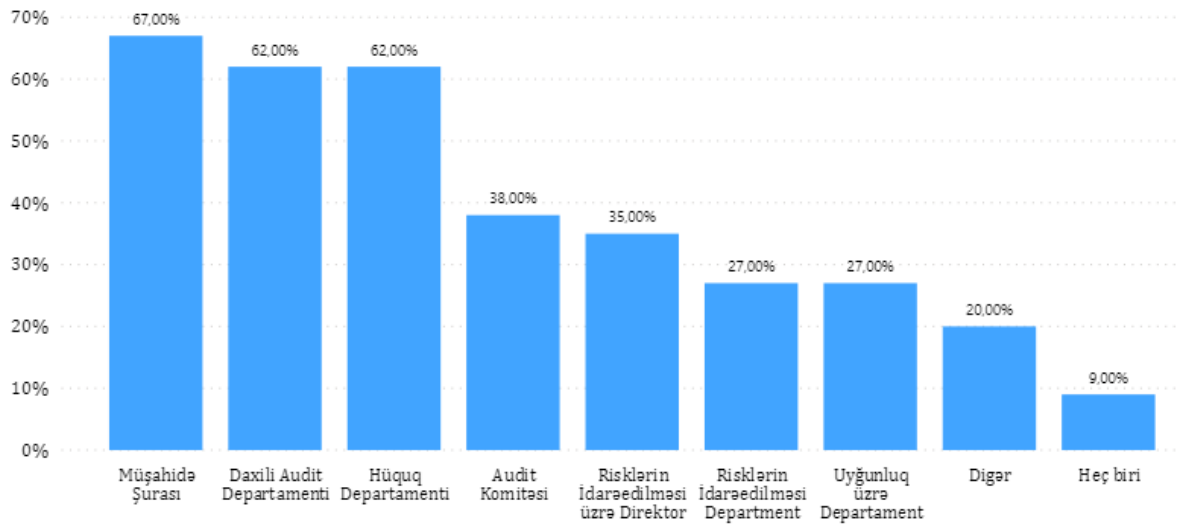
Aktiv və Passivlərin İdarə edilməsi Komitəsi	Bankdaxili qaydalara əsasən likvidlik və bazar risklərinin, habelə maliyyə vəsaitlərinin idarəedilməsi istiqamətlərini və hədəflərini müəyyən edir, Bankın likvidliyini və aktiv-passivlərin operativ idarəedilməsi strategiyasını müəyyənləşdirir, o cümlədən aktiv və passivlərin idarəedilməsi sahəsində Bankın gündəlik fəaliyyətinin həyata keçirilməsində İdarə Heyətinə köməklik edir.
--	---

**Mənbə:** Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Öncədən də qeyd etdiyimiz kimi bu komitələr hər bir bank üçün fərqli ola bilər. 2016-cı ildə Azərbaycanda korporativ idarəetmə sahəsində araşdırılma aparılmışdır. Araşdırmada respondentlər müəssisələrdə qurumların fəaliyyətini dəyəndirmişdilər. Respondentlərin cavabları aşağıdakı qrafikdə əksini tapmışdır. Respondentlərin 9% cavabından aydın olur ki, bəzi müəssisələrdə korporativ idarəetmə standartlarında

nəzərdə tutulan heç bir qurum fəaliyyət göstərmir. Respondentlərin əksəriyyəti yəni 67%-i işlədikləri müəssisədə Müşahidə şurasının olduğunu bildiriblər.

**Qrafik 5: Müəssisələrdə fəaliyyət göstərən qurumlar**



**Mənbə:** Deloitte Azərbaycanın <https://www2.deloitte.com/az/az/pages/about-deloitte/press-releases/2016/deloitte-releases-Azerbaijan-Corporate-Governance-report.html> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

2013-cü ildə Təsərrüfat cəmiyyətlərində korporativ idarəetmənin "Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları"na uyğun təşkilinin qiymətləndirilməsi hesabatı cəmiyyətə təqdim edilmişdir. (Əlavə 2. Qrafik 6: Təsərrüfat cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə)

Ötən illər ərzində Azərbaycanda korporativ idarəetmə mövzusunda Azərbaycanın əksər rayonlarında təlimlər keçirilmişdir. Eyni zamanda 2019-cu ildə korporativ idarəetmənin şirkətlərdə tətbiqinə dair sorğular keçirilmişdir. 07.05.2019-cu il tarixində Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası ilə İqtisadiyyat naziri Şahin Mustafayevin görüşü zamanı digər məsələlərlə yanaşı korporativ idarəetmə məsələsi də müzakirə olunmuşdur.

Beləliklə aparılan araşdırmalar nəticəsində aşağıdakı nəticələrə gəldim.

1. Korporativ idarəetməni bütün tərəflər arasında ədalətli bölgünü təmin edən mexanizm kimi təsvir edə bilərik. Bu həm idarəetmə, həm də şəxsi münasibətlər zəmnində özünü göstərir.

2. Korporativ idarəetmə konsepsiyası, hər şeydən əvvəl, səhmdarların köməyi ilə şirkətin idarəçiliyi üzərində nəzarəti həyata keçirən və şirkətin mənfəətini və dəyərini maksimum dərəcədə artırmaq üçün rəhbərliyə təsir göstərən bir sıra qaydaları və münasibətləri əhatə edir.

3. Korporativ idarəetmənin 3 modeli var. Yapon, Alman və Amerikan modeli. Lakin hər bir ölkə öz qanunlarına və ənənələrinə əsasən özünə uyğun modeli qura bilər. Yəni, bütün ölkələrdə işləyən tək bir korporativ idarəetmə modeli mövcud deyil.

Baxılan modellər şirkətlərin müəyyən regionlarda idarəetmə üsullarının ümumiləşdirilməsidir. Hər bir modelin ölkənin tarixi, iqtisadi, sosial inkişafından asılı olan xüsusiyyətləri vardır. Bu modellərdən istifadə edərkən digər ölkələrdə korporativ idarəetmə sisteminin qurulması üçün ölkənin, onun iqtisadiyyatının, qanunvericiliyin, tarixin, biznesin real vəziyyətinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır.

Korporativ idarəetmənin təşkili ilə bağlı yanaşmalardakı fərqliliklərə baxmayaraq, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının (OECD) beynəlxalq miqyasda göstərdiyi səylər sayəsində, istifadə olunan korporativ idarəetmə modelindən asılı olmayaraq şirkətin şəffaf mülkiyyət quruluşu, səhmdarların və digər maraqlı şəxslərin bankın fəaliyyətinə dair lazimi məlumatlarla təmini, səhmdarların hüquqlarının qorunması kimi ümumi məsələlər təşkilat tərəfindən tənzimlənir.

4. Bank menecmenti sahəsində beynəlxalq təcrübənin fəal şəkildə öyrənilməsi göstərir ki, Azərbaycan bank sisteminin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq üçün korporativ idarəetmənin beynəlxalq maliyyə praktikasında istifadə olunan bəzi mexanizmlərdən, vasitələrdən və metodlardan istifadə edə bilər.

Baxılan modellər şirkətlərin müəyyən regionlarda idarəetmə üsullarının ümumiləşdirilməsidir. Hər bir modelin ölkənin tarixi, iqtisadi, sosial inkişafından asılı olan xüsusiyyətləri vardır. Bu modellərdən istifadə edərkən digər ölkələrdə korporativ idarəetmə sisteminin qurulması üçün ölkənin, onun iqtisadiyyatının, qanunvericiliyin, tarixin, biznesin real vəziyyətinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır.

Beləliklə, korporativ idarəetmə problemini həll etməyin iki yolu var. Birincisi, bu hüquqi yoldur. Qanun bazası, tənzimləmə mexanizmləri, tənzimləyici orqanların effektivliyi və icra mexanizmləri təkmilləşdirilərək, bütün iqtisadiyyatda korporativ idarəetmə sahəsində global problemlər həll olunmalıdır. İkincisi, bankların özlərinin korporativ idarəetmənin keyfiyyətini artırmaqda maraqlı olduqları iqtisadi yoldur. Məncə, bank sektorunda korporativ idarəetmə təcrübəsinin genişləndirilməsi bankların, həm xarici investorların, həm də digər təsisçilərin dairələrini genişləndirərək nizamnamə kapitalına əlavə vəsait cəlb etmək üçün imkanlar açır. Buna görə də xarici ölkələrin təcrübəsi dərinlən öyrənilməli və kredit təşkilatlarında tətbiq edilməlidir. Bundan əlavə korporativ idarəetmə yolu ilə bankların iqtisadiyyatın real sektorlarına xidmət və kreditləşməsində rolunun artmasına, investisiya proqramları və layihələrinin həyata keçirilməsində fəaliyyətlərinin gücləndirilməsinə və tərəfdaşlıq mexanizminin təkmilləşdirilməsinə ehtiyac var.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirinin Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları.
2. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi
3. Banklarda korporativ idarəetmə Standartlarının təsdiq edilməsi haqqında qanun (2019)
4. Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T. Korporativ idarəetmə. Dərslik. Bakı: "İqtisad Universiteti" Nəşriyyatı, 2011
5. İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı, Dövlətə Məxsus Müəssisələrin Korporativ İdarəetmə Təcrübələrinə dair İƏİT-in Qaydaları Topluğu səh.18-22
6. İsrailov H.A. Qloballaşma şəraitində istehlak kooperasiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri. Bakı, Elm, səh.421-422, 2009
7. Rüstəmov İ. "Korporativ idarəetmə" (2019), Bakı, YEK Production, səh.146-148
8. S.H.Abasova - "Korporativ idarəetmə" fənni üzrə mühazirələr toplusu, 2008.
9. Vəliyev D., Rəhimov M , "Beynəlxalq Maliyyə", Bakı, Elm, səh.732, 2018

## Türk dilində

1. Aksoy, M.A. (2013). "Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu", Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.XVII Sa.1-2
2. Alacaklıoğlu, Haluk (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri (1. Baskı). İstanbul: Global Kobi Yayınları-2
3. Koç H. Kooperativçilik Bilgileri, Nobel Yayın Dağıtım, Gözden Geçirilmiş II. Basım, Ankara: 2001, s.187
4. Mülayim Z.G., Kooperativçilik, Yetkin Yayınları. Ankara: 2006, 503 s.
5. Özkol, Erdal, Çelik, Muhsin ve Gönen, Seçkin "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu" Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:27, Temmuz, (2005), s.146-157

6. Sönmez, Asuman ve Andaç Toksoy; (2011), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Dergisi, Yıl:25, Sayı:92, ss.64–80.
7. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2011). Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı. İstanbul : Pasifik Ofset Ltd. Şti., s.17-20
8. Yayla, Ü. (2013). “Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda Genel Kurullara İlişkin Yenilikler ve Elektronik Genel Kurullar”, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, 109: 19

### **Rus dilinde**

1. Большаков А. В. Эволюция иерархических систем управления промышленными корпорациями: концепция А. Чандлера // Экономический анализ: теория и практика, 2012, март, № 9(264)
2. Большаков А. В. Эволюция иерархических систем управления промышленными корпорациями: концепция А. Чандлера // Экономический анализ: теория и практика, 2012, март, № 9(264)
3. Вишневская, Н. С. Лучшая практика корпоративного управления на государственных предприятиях : европейский подход / Н. С. Вишневская // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. –2009. – № 12. – С. 15-17
4. Н.Б.Рудык, Е.В.Семенкова -Рынок корпоративного контроля. - М.: Финансы и статистика, 2000
5. Радыгин А. Д., Гонтмахер А. Е., Межеряупс И. В. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. — М.: Институт экономики переходного периода, 2004. — 305 с.
6. Радыгин А. Д., Гонтмахер А. Е., Межеряупс И. В. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. — М.: Институт экономики переходного периода, 2004. — 305 с.

7. С. М. Скляр, Е. М. Заславская // Аналитический вестник. – 2004. – №17. – С.12
8. Удалов Д. А. «Методические рекомендации по количественной оценке состояния корпоративного управления». //«Журнал Финансы и кредит». — 27(411) — 2010 г
9. Джо Стадвелл. Азиатская модель управления: Удачи и провалы самого динамичного региона в мире = Joe Studwell "How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic Region". — Альпина Паблишер, 2016. — 343 p

### **İngilis dilində**

1. Aman, Hiroyuki Ve Nyugen, Pascal (2013). “Does Good Governance Matter To Debtholders? Evidence From The Credit Rating Of Japanese Firms Research” International Business And Finance, 29: 14-34
2. Barth R., Trimbath S., Yago G. The savings and loan crisis: lessons from regulatory failure. Boston, 2004; Nakaso H. The financial crisis in Japan during the 1990s // BIS Papers. 2001. № 6 (<http://www.bis.org/publ/bisrap06.pdf>); Caprio G., Levine R., op. cit. P. 11-12.
3. Berger L., Nast G., Raubach C. Fixing Asia's bad-debt mess // The McKinsey Quarterly. 2002. № 4. P. 140.
4. Bhuiyan, M. H. U. and Biswas, P. K. (2007). Corporate governance and reporting: An empirical study of the listed companies in Bangladesh. Journal of Business Studies, 28(1), 1-32.
5. Bollard A. Corporate governance in the financial sector // BIS Review. 2003. № 18. P. 2. (<http://www.bis.org/review/r030416b.pdf>).
6. Bostan, I. and Grosu, V. (2010). The Role of Internal Audit in Optimization of Corporate Governance at the Groups of Companies. Theoretical and Applied Economics, XVII 2(543), 89-110.
7. Demsetz R., Saldenberg M., Strahan P. Agency problems and risk taking at banks//FRBNY Staff reports. 1997. №29

- [http://www.newyorkfed.org/research/staff\\_reports/sr29.pdf](http://www.newyorkfed.org/research/staff_reports/sr29.pdf)).
8. Denis, D.K., and McConnell, J.J. (2003). International Corporate Governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1): 1-36.
  9. Enhancing bank transparency, op. cit.; Principles for the management of credit risk. Basel. September 2000 (<http://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>).
  10. Enhancing corporate governance for banking organisations, op. cit. P. 6-7.
  11. Enhancing corporate governance for banking organisations, op. cit. P. 7; Charkham J. Guidance for the directors of banks. Global corporate governance forum. World Bank, OECD, 2003. P. 23
  12. Enhancing corporate governance for banking organisations, op. cit; Principles for the management of interest rate risk. Basle. September 1997 (<http://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf>);
  13. Final NYSE corporate governance rules. NYSE, 2003. P. 4, 7, 8-10 (<http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>).
  14. Freeman, Edward. R. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
  15. Igor Belikov, Vladimir Verbitsky, and Ekaterina Nikitchanova, *Guidance for Practical Corporate Governance: PhICS Model* Springer Science+Business Media, апрель 2014
  16. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Zamarippa G. Related lending // Yale ICF working paper. 2002. № 02-19. P. 3 ([http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm&abstract\\_id=302128](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm&abstract_id=302128)).
  17. Macey J., O'Hara M. The corporate governance of banks // FRBNY Economic policy review. 2003. Vol. 9. № 1. P. 102 (<http://www.ny.frb.org/research/epr/03v09n1/0304mace.html>).
  18. OECD (1999). *Principles of corporate governance*.
  19. Pauly, Louis W. Ve Reich, Simon (1997). "National Structures and Multinational Corporate Behaviour: Enduring Differences in the Age of Globalization", *International Organization*, 51(1): 1-30



20. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92
21. The Combined code on corporate governance. L., July 2003. P. 7, 8, 14, 16 ([http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode2003.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf)).

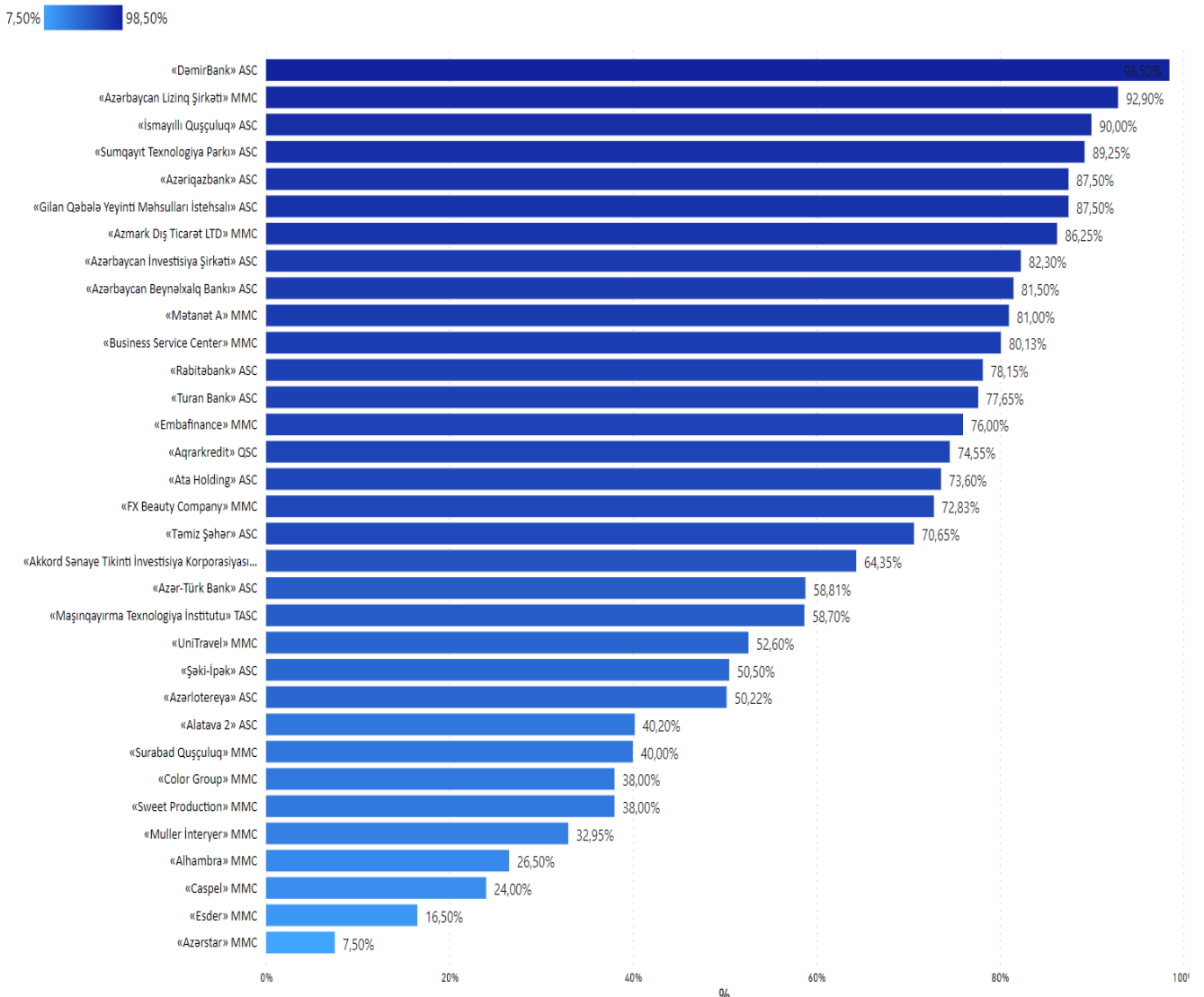
#### **İnternet resursları:**

1. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>
2. <https://www.cbar.az/page-195/banks>
3. <https://www.stat.gov.az/>
4. <https://www.worldbank.org/>
5. <http://www.americanbanker.com/rankings.html?rankingchart=/BTHC/Assets/060204CommBankByAssets.htm>;
6. <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
7. <https://kapitalbank.az/corporate-governance>
8. <https://vergiler.az/news/economy/11941.html>
9. <https://www.economy.gov.az>
10. <https://www.oecd.org/coronavirus/en/>
11. <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>  
<https://www.oecd-forum.org/posts/global-crisis-unequal-problems-if-vaccines-and-recovery-remain-a-developed-country-luxury-we-will-remain-locked-in-crisis>
12. <https://www.oecd.org/corporate/Corporate-Governance-Factbook.pdf>
13. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)
14. <https://www.oecd.org/publications/duties-and-responsibilities-of-boards-in-company-groups-859ec8fe-en.htm>
15. [https://www.oecd-forum.org/posts/mobilising-a-comprehensive-rapid-and-equitable-response-to-covid-19?badge\\_id=636-international-co-operation](https://www.oecd-forum.org/posts/mobilising-a-comprehensive-rapid-and-equitable-response-to-covid-19?badge_id=636-international-co-operation)

# ƏLAVƏLƏR

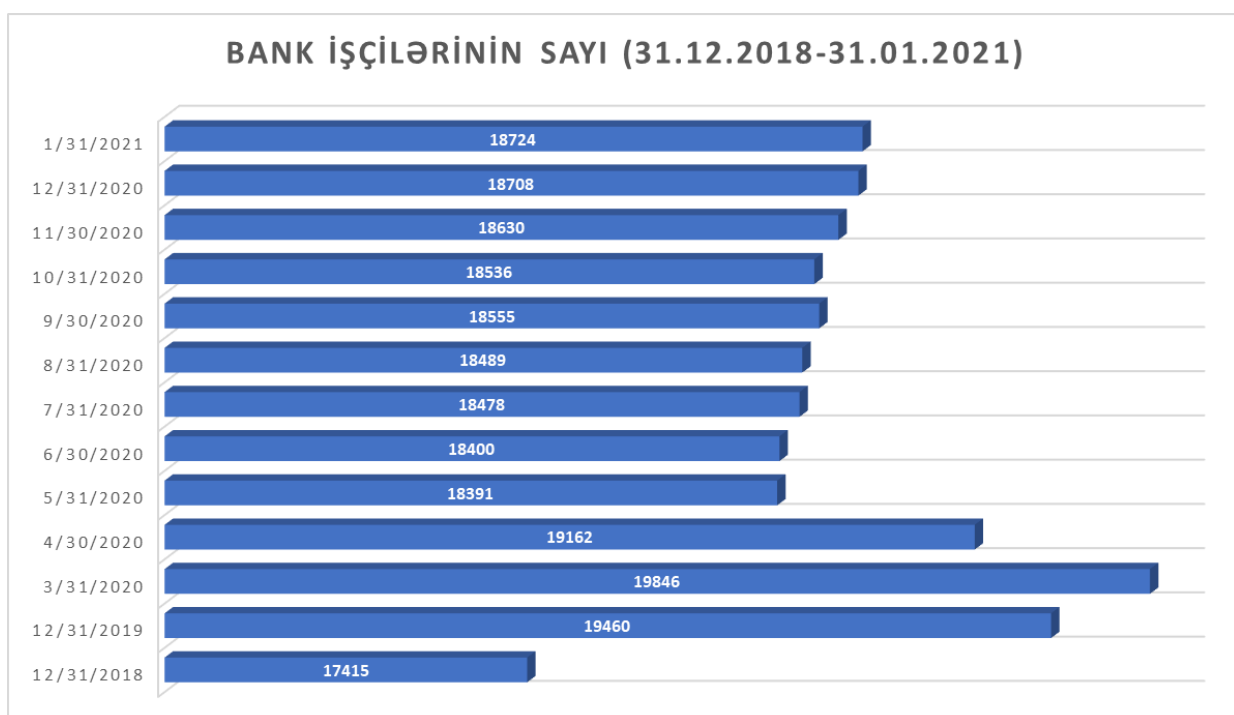
## Əlavə 1:

**Qrafik 6: Təsərrüfat cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə**



**Mənbə:** Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyinin məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

Qrafik 7: Bank işçilərinin sayı



**Mənbə:** Mərkəzi Bankın <https://www.cbar.az/> məlumatları əsasında müəlif tərəfindən tərtib olunub.

## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> Korporativ idarəetmənin mahiyyəti və yanaşmalar.....	13
<b>Cədvəl 2:</b> Korporativ idarəetmə və menecment arasında fərqlər.....	15
<b>Cədvəl 3:</b> Korporativ idarəetmənin strukturu, məqsəd və vəzifələri.....	16
<b>Cədvəl 4:</b> Səhmdar cəmiyyətin iştirakçılarının maraqları.....	16
<b>Cədvəl 5:</b> Korporativ idarəetmə modellərinin xüsusiyyətləri.....	42
<b>Cədvəl 6:</b> Amerika və Avropa banklarındakı idarə heyəti.....	62

## **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1:</b> İdarə heyətinin vəzifələri.....	36
<b>Şəkil 2:</b> Geniş və məhdud mənada korporativ hüquq.....	44
<b>Şəkil 3:</b> Korporativ hüququn məqsədləri.....	44
<b>Şəkil 4:</b> “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları” haqqında qanunda göstərilən müddəalar.....	46
<b>Şəkil 5:</b> Banklarda komitələr.....	68
<b>Şəkil 6:</b> Azərbaycan banklarında kredit komitələri.....	69
<b>Şəkil 7:</b> Aktiv və passivlərin idarəedilməsi komitəsinin vəzifələri.....	73

## **Qrafiklərin siyahısı**

<b>Qrafik 1:</b> Bankların sayı.....	55
<b>Qrafik 2:</b> Bankların filialları.....	56
<b>Qrafik 3:</b> Bankların müştərilərini.....	57
<b>Qrafik 4:</b> Əhalinin banklardakı əmanətləri.....	58
<b>Qrafik 5:</b> Müəssisələrdə fəaliyyət göstərən qurumlar.....	74
<b>Qrafik 6:</b> Təsərrüfat cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə.....	82
<b>Qrafik 7:</b> Bank işçilərinin sayı.....	83

## **Diaqramların siyahısı**

<b>Diaqram 1:</b> Korporativ idarəetmənin komponentləri.....	37
<b>Diaqram 2:</b> Azərbaycan banklarının statistikasını.....	54
<b>Diaqram 3:</b> Azərbaycan banklarının statistikasını.....	55

## **Sxemlərin siyahısı**

<b>Sxem 1:</b> Korporativ idarəetmənin qiymətləndirilməsi metodları.....	51
<b>Sxem 2:</b> Korporativ idarəetmənin kəmiyyət metodları.....	52