

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“AZƏRBAYCANIN KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV  
İDARƏETMƏ PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Eminaliyeva Ülkər Yusif**

**BAKI – 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**

“\_\_” \_\_\_\_\_ **20\_\_-cu il**

**“AZƏRBAYCANIN KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV**  
**İDARƏETMƏ PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment**

**İxtisaslaşma: Menecment (sahələr üzrə)**

**Qrup: 236**

**Magistrant:**

**Eminaliyeva Ülkər Yusif qızı**

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

**Elmi rəhbər:**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz**

**Saleh oğlu**

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

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**

**Oqtay qızı**

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

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof., Kəlbiyev Yaşar**

**Atakişi oğlu**

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

**BAKİ – 2021**

## **Elm andı**

Mən, Eminaliyeva Ülkər Yusif qızı and içirəm ki, “Azərbaycanın kommertiya banklarında korporativ idarəetmə problemləri və həlli yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “AZƏRBAYCANIN KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏ PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Korporativ İdarəetmə, rəhbərliyə və idarə heyətinə bir şirkətin idarə olunması ilə bağlı problemlərlə daha effektiv məşğul olmağı təmin edən bir vasitədir. Korporativ idarəetmə, bütün maraqlı tərəflərin maraqlarının balanslaşdırılması üçün müəssisələrin müvafiq qərar qəbul etmə proseslərinə və nəzarətə sahib olmasını təmin edir. Buna görə də hər daim öz aktuallığını qoruyur.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqatın əsas məqsədi, Azərbaycanda bank sektorunda mövcud vəziyyətin təhlili, korporativ idarəetmə prinsiplərinə nə dərəcədə əməl olunduğu, bu sahədə əsas problemlər nələrdir və onları aradan qaldırmaq üçün hansı addımlar atıla bilər və korporativ idarəetmənin bank sektorunda hansı dərəcədə effektiv olduğunu analiz etməkdən ibarətdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Dissertasiya işində Azərbaycan Respublikasının Qanunvericiliyi, təhlil olunmuş yerli və xarici bankların rəsmi illik hesabatları, elmi-praktiki konfrans materiallarından istifadə olunmuşdur. Tədqiqat işinin tərtib olunmasında SWOT analiz və intervyu metodundan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Dissertasiya işinin informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının Qanunvericiliyi, təhlil olunmuş yerli və xarici bankların rəsmi illik hesabatları, elmi-praktiki konfrans materialları təşkil edir. Bununla yanaşı, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bankların menecerləri ilə görüşlər keçirilib və onların fikirləri və tövsiyələri də qeydə alınmışdır.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat işinin əsas məhdudiyyəti kimi Azərbaycanda bu sahədə informasiya bazasının yetərsizliyi və tədqiqatın pandemiya dönməsində aparılması çıxış edir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Dissertasiyanın elmi yeniliyi korporativ idarəetmənin rolu, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən bankların mövcud vəziyyəti, qarşıya çıxan problemlər və onların həll olunması məqsədilə təklif olunan tövsiyələrdən ibarətdir.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Tədqiqat zamanı əldə edilmiş nəticələr və informasiyalar yerli bankların menecerlərinin, rəhbərlərinin, habelə bu sahə ilə maraqlanan tədqiqatçılar və tələbələr üçün mühüm vasitə hesab oluna bilər.

*Açar sözlər: korporativ idarəetmə, bank, kommersiya*

# **“CORPORATE GOVERNANCE PROBLEMS AND SOLUTIONS IN COMMERCIAL BANKS OF AZERBAIJAN”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** Corporate Governance is a tool that allows management and management to deal more effectively with the challenges of managing a company. Corporate governance ensures that enterprises have appropriate decision-making processes and control to balance the interests of all stakeholders.

**Purpose and tasks of the research:** The main purpose of the study is to analyze the current situation in the banking sector in Azerbaijan, to what extent the principles of corporate governance are observed.

**Used research methods:** The legislation of the Republic of Azerbaijan, scientific articles published in our country and abroad, official annual reports of analyzed local and foreign banks, scientific-practical conference materials were used in the dissertation work.

**The information base of the research:** The information base of the dissertation consists of the legislation of the Republic of Azerbaijan, official annual reports of analyzed local and foreign banks, scientific-practical conference materials.

**Restrictions of research:** The main limitation of the research is the lack of information base in this field in Azerbaijan and the conduct of research during the pandemic.

**The novelty and practical results of investigation:** The scientific novelty of the dissertation consists of the role of corporate governance, the current situation of banks operating in our country, the problems encountered and the recommendations proposed to solve them.

**Scientific-practical significance of results:** The results and information obtained during the research can be an important tool for managers and managers of local banks, as well as researchers and students interested in this field.

*Keywords: corporate governance, bank, commercial*

**İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR**

|             |   |
|-------------|---|
| <b>ABŞ</b>  | Amerika Birləşmiş Ştatları  |
| <b>OECD</b> | Organisation for Economic Co-operation and Development (İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı) |
| <b>ÜDM</b>  | Ümumi daxili məhsul   |
| <b>WCG</b>  | World Corporate Governance Index (Qlobal Korporativ İdarəetmə İndeksini)                          |
| <b>RBS</b>  | Royal Bank of Scotland (Şotlandiya Kral Bankı)  |
| <b>NYSE</b> | New York Stock Exchange (Nyu-York Fond Birjası )  |

## MÜNDƏRİCAT

|                   |   |           |
|-------------------|---|-----------|
|                   | <b>GİRİŞ .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>I FƏSİL.</b>   | <b>KORPORATİV İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI</b>  | <b>11</b> |
| 1.1.              | Korporativ İdarəetməyə nəzəri baxış .....   | 11        |
| 1.2.              | Korporativ İdarəetmənin əsas məqsədi və üstün cəhətləri .....   | 27        |
| 1.3.              | Korporativ İdarəetmənin şirkətlərin rəqabət qabiliyyətlərinə təsiri .....                             | 36        |
| 1.4.              | Korporativ İdarəetmənin müasir problemləri və mənfi cəhətləri   | 37        |
| <b>II FƏSİL.</b>  | <b>QLOBALLAŞMA VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ .....</b>  | <b>41</b> |
| 2.1.              | Qloballaşmanın Korporativ İdarəetməyə təsiri .....  | 41        |
| 2.2.              | Korporativ İdarəetmənin təşkili və İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (OECD).....               | 43        |
| 2.3.              | Şirkətlərin qlobal uğurunda Korporativ İdarəetmənin əhəmiyyəti  | 45        |
| 2.4.              | Korporativ İdarəetmədə bankların uğurlutəcrübəsinin analizi ...                                       | 49        |
| 2.5.              | Korporativ İdarəetmənin nöqsanlarının şirkətlərə təsiri .....   | 58        |
| 2.6.              | Korporativ İdarəetmə siyasəti olduğu təqdirdə uğursuz olan şirkətlərin təhlili .....                  | 62        |
| <b>III FƏSİL.</b> | <b>AZƏRBAYCANDA KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI .....</b> | <b>65</b> |
| 3.1.              | Azərbaycanda bank sektorunun mövcud vəziyyətinin qısa təhlili   | 65        |
| 3.2.              | Azərbaycanda Korporativ İdarəetmə ilə bağlı hüquqi bazanın analizi .....                              | 69        |
| 3.3.              | Azərbaycanda bank sektorunda korporativ İdarəetmə ilə bağlı mövcud vəziyyətin təhlili .....           | 72        |
| 3.4.              | Azərbaycan təcrübəsi ilə Beynəlxalq təcrübənin qarşılıqlı müqayisəsi .....                            | 78        |
|                   | <b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>  | <b>80</b> |
|                   | <b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI .....</b>  | <b>84</b> |
|                   | Cədvəllərin siyahısı .....  | 88        |

**Mövzunun aktuallığı:** Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ölkə iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti durmadan artır. İnkişaf etmiş ölkələrdə baş verən son global böhran və şirkət qalmaqalları şirkətləri bu sahəyə daha çox diqqət ayırmağa məcbur etdi. İnvestorlar öncədən şirkətlərin rəqabət qabiliyyətinə və maliyyə vəziyyətinə diqqətlə yanaşırdılarsa, indi isə korporativ idarəetmə sistemi daha çox təhlil olunur. Bu səbəbdən investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər, ilk növbədə, korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışırlar. İqtisadi fəaliyyətin korporativ forması inkişaf üçün böyük bir qüvvədir. Bu səbəbdən şirkətlərin fəaliyyət göstərdikləri tənzimləyici və hüquqi mühit ümumilikdə iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün çox vacibdir.

Bankın korporativ idarəetmə baxımından əhəmiyyəti daha da böyükdür. Bunun da əsas səbəbi de odur ki, maliyyə sistemi etibar əsasında qurulub. Maliyyə sisteminə inam itkisi ciddi böhranlara səbəb olur və banklar maliyyə sisteminin ən vacib strukturlarından biridir. İqtisadiyyatda ödəniş sisteminin əhəmiyyətli bir hissəsi olan həm vasitəçilik, həm də kredit fəaliyyətləri ilə ən çox tənzimlənməyə ehtiyac duyan sektordur. Son illərdə maliyyə fəaliyyətinin strukturundakı dəyişikliklə, pul və kapital bazarlarında xidmətlərin mürəkkəbliyi bank sektorunun fəaliyyətini və fəaliyyətini izləməyi getdikcə çətinləşdirir. Bankçılıqda fəaliyyət göstərən korporativ idarəetmə qaydaları, banklardan müxtəlif səbəblərdən yarana biləcək mənfi inkişafı nəzərə alaraq sistemə güvən təmin etmək üçün üzləşdikləri riskləri müəyyən bir standartla gətirmələrini tələb edir. Bank sektorundakı böhranların səbəbləri təhlil edildikdə bankların səhv idarəetmə və üzləşdikləri sistem riskləri səbəb olduğu görülür. Bu mənada banklardakı əmanətçilərin, banklara vəsait verən beynəlxalq təşkilatların və kapital verən səhmdarların hüquqlarının qorunması çox vacibdir. Bunun üçün bankın fəaliyyətini izləmək və səhmdarların maraq və hüquqlarını qorumaq vacibdir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Azərbaycanda kommərsiya banklarında korporativ idarəetmə problemləri və həlli yolları mövzusunda olan problemlərə müxtəlif aspektlərdən yanaşılaraq onun əsas səbəbləri



müəyyənləşdirilmiş və həlli yolunda bir sıra təkliflər təqdim olunmuşdur. Dünyada bu sahədə aparılan tədqiqatları incələyərək və bu kimi problemlərin aradan qaldırılmasında həyata keçirilən strategiyaların Azərbaycana tətbiq imkanları təhlil olunmuşdur. Bu problemlərin bir çoxu təşkilati strukturdan, qurulmuş sistemdən, qanunvericilikdəki bəzi boşluqlardan qaynaqlanır, digərləri isə, bu sahədə az məlumatlılıq və kifayət qədər diqqətin ayrılmamasından irəli gəlir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın əsas məqsədi, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bankların korporativ idarəetmə sisteminin təhlili, korporativ idarəetmə prinsiplərinə nə dərəcədə əməl olunduğu, bu sahədə əsas problemlər nələrdir və onları aradan qaldırmaq üçün hansı addımlar atıla bilər və korporativ idarəetmənin bank sektorunda hansı dərəcədə effektiv olduğunu analiz etməkdən ibarətdir.

**Tədqiqatın obyekt və predmeti:** Tədqiqatın obyekt Azərbaycan fəaliyyət göstərən yerli banklardır. Predmeti isə tədqiqat aparılan sahələrdə korporativ idarəetmənin problemləri, mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi və nəticələrin müqayisə olunmasıdır.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat işində istifadə olunacaq metodların informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının Qanunvericiliyi, ölkəmizdə və xaricdə nəşr olunan elmi məqalələr, təhlil olunmuş yerli və xarici bankların rəsmi illik hesabatları, elmi-praktiki konfrans materialları təşkil edir. Tətbiq etdiyimiz əsas metod isə intervyu metodudur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Dissertasiya işində həm elmi mənbələrdən, həm də internet resurslarından istifadə edilmişdir. Bununla yanaşı, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bankların menecerləri ilə görüşlər keçirilib və onların fikirləri və tövsiyyələri də qeydə alınmışdır.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat işinin əsas məhdudiyyəti kimi Azərbaycanda bu sahədə informasiya bazasının yetərsizliyi və tədqiqatın pandemiya dönməində aparılması çıxış edir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Dissertasiyanın elmi yeniliyi korporativ idarəetmənin rolu, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən bankların mövcud vəziyyəti,

qarşıya çıxan problemlər və onların həll olunması məqsədilə təklif olunan tövsiyələrdən ibarətdir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Dissertasiyada aparılan araşdırmaların, nəticələrin əhəmiyyəti, bank sektorunun inkişaf istiqamətləri üzrə verilən təklif və tövsiyələrin həmin sahələrdə tətbiqi, korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi yönündə faydalı olacaqdır.

## **I FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI**

## 1.1. Korporativ İdarəetməyə nəzəri baxış

**Korporativ İdarəetmə nədir?**- Korporativ idarəetmə, bir şirkətin yönəldildiyi və idarə olunduğu qaydalar, tətbiqetmə və proseslər sistemidir (E. Dinç, H. Abdioglu, 2009).

Korporativ İdarəetmə şirkətlərin idarə olunma tərzini və hansı məqsədlə həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Kimin gücünə və məsuliyyətə sahib olduğunu, kimin qərar verdiyini müəyyənləşdirir. Mahiyyət etibarilə rəhbərliyə və idarə heyətinə bir şirkətin idarə olunması ilə bağlı problemlərlə daha effektiv məşğul olmağı təmin edən bir vasitədir. Korporativ idarəetmə, bütün maraqlı tərəflərin (səhmdarların, işçilərin, təchizatçıların, müştərilərin və cəmiyyətin) maraqlarının balanslaşdırılması üçün müəssisələrin müvafiq qərar qəbul etmə proseslərinə və nəzarətə sahib olmasını təmin edir.

Korporativ səviyyədə idarəetmə, şirkətin hədəflərinin sosial, tənzimləyici və bazar mühiti kontekstində müəyyənləşdirildiyi və həyata keçirildiyi prosesləri əhatə edir. Maraqlı tərəflərin bu şirkətə olan inamlarının əsaslı olduğuna əmin ola bilməklə yanaşı, bir şirkətin hədəflərinə çatacaq şəkildə idarə olunmasına çalışmaq üçün tətbiqetmə və prosedurlar ilə əlaqədardır.

Korporativ idarəetmə kompleks bir idarəetmə sistemidir. Bir çox idarəetmə mütəxəssisi bunu dörd sadə sözə bölür: İnsanlar (People), Məqsəd (Purpose), Proses (Process) və Performans (Performance). Bunlar Korporativ İdarəetməni 4P-si adlanır və idarəetmənin niyə mövcud olduğunu və necə işlədiyini göstərən bələdçi fəlsəfələrdir.

1. İnsanlar (People) İnsanlar iş prosesinin hər tərəfində mövcud olduğundan, insanlar 4P-nin birinci yerindədir. Bunlar təsisçilər, idarə heyəti, maraqlı tərəf və istehlakçı və qərəzsiz müşahidəçilərdir.

İnsanlar işləmək, ona çatmaq üçün tutarlı bir prosesi inkişaf etdirmək, performans nəticələrini qiymətləndirmək və bu nəticələri özlərini və başqalarını insan kimi böyütmək üçün istifadə etməyi qarşısına məqsəd qoyan təşkilatçılardır.

2. Məqsəd (Purpose) Məqsəd növbəti addımdır. Hər idarəetmə bir məqsəd və bir məqsədə çatmaq üçün mövcuddur. Hər bir siyasət və layihə bu gündəmi inkişaf etdirmək üçün mövcud olmalıdır.

“Nail olmaq” bu böyük hədəfi bitirmək yolundakı kiçik addımdır. Özlərini əhəmiyyətsiz hiss edən bir iclas üçün protokol yazmaq mənasız görünə bilər, ancaq həmin protokollar və o iclasdakı bütün digər idarəetmə, işin göstərilən məqsədə çatmaqda təsirli olmasına kömək edir.

3. Proses (Process) İdarəetmə, insanların şirkətlərinin məqsədlərinə çatma müddətidir və bu müddət performans analiz edilərək inkişaf etdirilir. Proseslər məqsədlərinə davamlı olaraq nail olmaq üçün zamanla incəldilir və idarəetmə proseslərinizə kritik bir nəzər yetirmək həmişə lazımdır.

4. Performans (Performance) Performans analizi istənilən sənayedə əsas bacarıqdır. Bir müddətin nəticələrinə baxmaq və onun uğurlu (və ya kifayət qədər uğurlu) olub olmadığını müəyyənləşdirmək, sonra bu tapıntıları təşkilatınızın qalan hissəsinə tətbiq etmək bacarığı idarəetmə prosesinin əsas funksiyalarından biridir. Həm öz həmkarlarınız, həm də həmkarlarınızın şəxsi bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün bu nəticələrdən istifadə edərək, 4P dövrü sonsuz bir şəkildə fırlanır.

Korporativ idarəetmə ilk növbədə şirkətlərin və qurumların idarə olunduğu və nəzarət edildiyi bir sistemdir. Dar mənada korporativ idarəetmə, şirkətin səhmdarların hüquqlarını tanımasına və bu hüquqlardan səhmdarlar və şirkət rəhbərliyi tərəfindən səmərəli istifadə etməsinə imkan verən sistemlərin toplusudur.

***Korporativ İdarəetmənin qısa tarixi*** - Korporativ idarəetmə uzun və zəngin bir tarixə sahib olan geniş bir mövzudur. İdarəetmə hesabatını, idarə heyətini və səhmdar hüquqlarını birləşdirən bir mövzudur. İdarəetmə məsələsi, East India Company, Hudson's Bay Company, Levant Company və 16 və 17-ci əsrlərdə digər əsas nizamnamə şirkətlərinin yaranması ilə başladı.

Korporativ idarəetmə anlayışı əsrlər boyu mövcud olsa da, bu ad 1970-ci illərə qədər gündəmdə deyildi. Yalnız ABŞ-da istifadə olunan bir termin idi. Korporativ İdarəetmə konsepsiyası ilə idarə olunan şirkətlərdə idarə heyəti direktorları, menecerləri və səhmdarları arasında güc tarazlığı və qərar vermə məsələləri daima

inkişaf etmişdir. Qloballaşma nəticəsində hal-hazırda bu məsələ akademik mütəxəssislər, tənzimləyicilər, idarəedicilər və investorlar üçün cəlbedici bir mövzu halına gəldi (R. K. Morck, L. Steier, 2005).

II Dünya Müharibəsindən sonra Birləşmiş Ştatlarında korporativ idarəetmə tarixinə güclü təsir göstərən güclü iqtisadi böyümə yaşadı. Korporasiyalar sürətlə böyüdü və menecerlərə ilk növbədə atıcı deyilirdi. İdarə heyəti direktorları və səhmdarları tərəfindən təqib ediləcəyi gözlənilirdi. Bu, maraqlı bir ikili standart idi, çünki menecerlər şura direktorları seçiminə böyük təsir göstərdilər. Dividendlər və səhm qiymətləri mövzu olmadıqca, investorlar idarəetmə məsələlərindən çəkinməyə meyl edirdilər.

1960-cı illərdə Penn Mərkəzi Dəmiryolu boru kəmərləri, otellər, sənaye parkları və ticarət daşınmaz əmlakının işə salınması ilə müxtəlifləşdirildi. 1970-ci ildə Penn Central iflas elan etdi və idarə heyəti günahlandırıldı. 1974-cü ildə, SEC, şirkətin maliyyə vəziyyətini və Penn Central rəhbərləri tərəfindən geniş miqyaslı qanun pozuntularını təqdim etdikləri iddiası ilə üç kənar direktora qarşı iddia qaldırdı.

Eyni zamanda, SEC, şirkət qeydlərini saxtalaşdırdığı üçün xarici məmurlara şirkətlər tərəfindən geniş miqyaslı ödəmələrə başladı. Bu dövrdə şirkətlər yoxlama komitələri yaratmağa və daha çox xarici direktor təyin etməyə başladılar. 1976-cı ildə, SEC, Nyu-York Fond Birjasından (NYSE) hər bir qeyd olunan korporasiyanın bütün müstəqil şuralarının direktorlarından ibarət bir yoxlama komitəsinin olmasını tələb etdi və onlar buna əməl etdilər. Vəkilləri təftiş komitələri, nominasiya komitələri, kompensasiya komitələri və yalnız bir nəzarətçi tələb etməklə rəhbərliyi düzgün qurmaları təşviq edildi. Qiymətli Kağızlar və Mübadilə Komissiyası (SEC) formal idarəetmə islahatı ilə bağlı mövqeyini irəli sürdüyü və korporativ idarəetmə məsələsini ön plana çıxardığı 1970-ci illərdə işlər dəyişməyə başladı. 1976-cı ildə “korporativ idarəetmə” ifadəsi ilk dəfə federal hökumətin rəsmi jurnalı olan Federal Reyestrədə ortaya çıxdı. 1980-ci illər, sağa siyasi keçid və daha mühafizəkar bir Konqres sayəsində 1970-ci illərdə korporativ idarəetmə islahatı hərəkətinə son verdi. Bu dövr, idarəetmə tarixində bir başqa böyük dəyişiklik olan tənzimləməyə

qarşı çox müqavimət göstərdi. Millət vəkili 1980-ci ildə Səhmdar Hüquqları Qanunu tətbiq etdilər, lakin Konqres tərəfindən dayandırıldı. Korporativ idarəetmə ilə bağlı mübahisələr 1981-ci ildə Amerika Hüquq İnstitutu (ALI) tərəfindən “Korporativ İdarəetmənin Əsasları” adlı yeni bir layihəyə yönəldildi. NYSE əvvəllər layihəni dəstəkləmişdi, lakin ilk layihəni araşdırdıqdan sonra mövqeyini dəyişdirdi.

2007-ci ilə qədər banklar həddindən artıq riskə məruz qaldı və global maliyyə sisteminin mümkün dağılması ilə bağlı narahatlıqlar artdı. Hökumətlər kütləvi yardım və digər maliyyə tədbirləri təklif edərək qəzanın qarşısını almağa çalışdı. Lehman Brothers-in süqutu böyük bir beynəlxalq bank böhranına və 1930-cu illərin Böyük Depressiyasından bəri ən pis maliyyə böhranına çevrildi. Konqres, ABŞ-da maliyyə sabitliyini təşviq etmək üçün 2010-cu ildə Dodd-Frank Wall Street İslahatı və İstehlakçı Qanunu qəbul etdi.

Maliyyə böhranının nəticəsi daha çox korporativ idarəetmə prinsipləri üçün ən yaxşı təcrübələrə yönəlmişdir. İdarə Heyətləri şəffaf və hesabatlı olmaq üçün hər zamankindən daha çox təzyiq hiss edirlər. Texnologiyalardakı inkişaf idarəetmə effektivliyini artırdı və yeni risklər yaratdı. Məlumatların pozulması şirkətlər üçün yeni və real bir problemdir. İlk hədəflər banklar və maliyyə qurumları idi. Bu qurumlar təhlükəsizlik tədbirlərini gücləndirdikcə hakerlər söylərini hökumətlər də daxil olmaqla müxtəlif sahələrdə kiçik şirkətlərə çevirdilər.

Bu gün bütün ölçülü şirkətlər və təşkilatlar şuraları özlərini, səhmdarlarını və paydaşlarını qorumağın ən yaxşı yolunun ümumi müəssisə rəhbərliyinə yaxınlaşaraq texnologiyanı öz xeyirlərinə istifadə etmək olduğunu düşünürlər. İdarəetmə proqramının lideri olan Seil, ehtiyaclarını tam şəkildə inteqrasiya olunmuş və olduqca etibarlı bir idarəetmə vasitəsi dəsti olan Cloud Management ilə təmin edir. Səy göstərən proqram təminatları şuraların şəffaflığı, hesabatlılığı, uyğunluğu və səmərəliliyi təmin etmək üçün əllərindən gələni etmələrinə kömək edir.

Korporativ idarəetmə tarixi yenidən yazılmağa davam edir. Korporativ idarəetməni necə müəyyənləşdirdiyimiz önümüzdəki illərdə də inkişaf edəcəkdir.

***Korporativ idarəetmənin prinsipləri.*** Korporativ İdarəetmə, müasir idarəetmənin müdafiə etdiyi prinsiplərin həyata keçirilməsindən çox, ortaya

çıxmaqda olan maliyyə böhranları və şirkət qalmaqalarının həlli kimi ön plana çıxdı. Xüsusilə 90-cı illərdə müzakirə olunan və əhəmiyyəti artan bir konsepsiya halına gəldi. Həmin dövrdə şirkət qalmaqalarının və beynəlxalq maliyyə böhranlarının yaranmasının əsas səbəblərdən biri, özəl və dövlət sektorunda korporativ idarəetmənin qeyri-kafi olmasıdır və bu korporativ idarəetmənin vacibliyini və zərurətini daha da artırır. Ancaq korporativ idarəetmə bir zərurət deyil, bir dəyişiklik kimi qəbul edilməlidir. Çünki effektiv bir korporativ idarəetmə təcrübəsi həm iş baxımından, həm də milli iqtisadiyyat baxımından əhəmiyyətli fayda verir.

Müəssisələr üçün effektiv idarəetmə və xalqın etibarını təmin etməyin ən optimal yolu Korporativ idarəetmə prinsiplərinə əsaslanan hədəflərdən, siyasətlərdən və mexanizmlərdən keçir. Korporativ idarəetmənin əsasını təşkil edən ümumi qəbul edilmiş şəffaflıq, hesabatlılıq, məsuliyyət və ədalət (ədalət, bərabərlik) konsepsiyaları beynəlxalq korporativ idarəetmə yanaşmalarının əsas prinsipləri kimi qəbul edilir.

Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

1. Şəffaflıq-Şirkət, maliyyə vəziyyəti, sosial və ekoloji göstəricilər, fəaliyyətlər, şirkətin mülkiyyəti və idarə olunması da daxil olmaqla, fəaliyyətinə dair bütün vacib faktlar barədə məlumatların vaxtında və dəqiq şəkildə açıqlanmasını təmin edir və bütün maraqlı tərəflərə bu məlumatlara ödənişsiz giriş imkanı verir.

2. Hesabatlılıq prinsipi-Şirkət İdarə Heyətinin qüvvədə olan qanunvericiliyə uyğun olaraq bütün səhmdarlara hesabatlı olmasını təmin edir və qərarların qəbul edilməsində və icra orqanlarının fəaliyyətinin izlənməsində İdarə Heyətinə rəhbərlik edir.

3. Məsuliyyət-Şirkət, bütün maraqlı tərəflərin müvafiq qanunla icazə verilən hüquqlarını tanıyır və bu şəxslərlə və ya şirkətlərlə öz inkişafı və maliyyə sabitliyi üçün əməkdaşlıq etməyə çalışır.

4. Ədalətlik-Şirkət səhmdarların hüquqlarını qorumağı və səhmdarlara bərabər münasibət təmin etməyi öhdəsinə götürür. İdarə heyəti bütün səhmdarlara hüquqlarının pozulması üçün təsirli təzminat almağa imkan verəcəkdir.

***Korporativ İdarəetmə nəzəriyyələri.*** “Korporativ idarəetmə” məsələsi ədəbiyyatda geniş müzakirə olunsada, qəbul edilmiş ümumi nəzəri əsaslar ətrafında yerləşdirilməmişdir.

Günümüzün mürəkkəb müasir təşkilati quruluşunu aydınlaşdıracaq və başa düşməyi asanlaşdıracaq korporativ idarəetmə araşdırmalarının olmaması təəccüblüdür (M. Doğan, 2018).

***İnstitusional nəzəriyyə*** - İnstitusionalizasiya sosial, iqtisadi və siyasi hadisələri araşdırmaq üçün istifadə olunan bir yanaşmadır. Qurumların necə formalaşması, sosial xüsusiyyətlər və institusionalizasiya arasındakı əlaqə, təşkilatların quruluşu və fəaliyyət göstərməsi, institusionalizasiyası kimi məsələlər bu yanaşmanı araşdırır. Bununla birlikdə, institusionalizasiya tərifləri, vurğuladıqları məqamlar və mövzu ilə əlaqəli hədəflər arasında fərqlər var.

İnstitusionalizasiya nəzəriyyəsi, təşkilati qarşılıqlı əlaqələrə və uyğunlaşma qanunauyğunluqlarını təsir edən strukturların, proseslərin, strategiyaların, perspektivlərin və sərişələrin meydana gəlməsini izləyir. Bu modellər həm daxili, həm də xarici mühitə cavab olaraq başa düşülməlidir.

İnstitusionalizasiya nəzəriyyəsi sosiolojidir. Sosioloji mənada bir qurum, cəmiyyətdə təşkil edilmiş, yerləşdirilmiş, qəbul edilmiş və müəyyən edilmiş sosial münasibətlərin qaydasını və birliyini ifadə edir. İnstitusionalizasiya bəzi mənada nisbi xüsusiyyətdir. Bir hadisənin və ya davranışın bir təşkilat kimi qəbul edilməsi, hadisənin baş verdiyi yerdən, fərdlərin hədəflərindən, münasibətlərin təbiətindən və təhlil ediləcək problemdən çox asılıdır.

İnstitusionalizasiya nəzəriyyəsinə ilk tədqiqat, təşkilatın qeyri-rəsmi quruluşu və güc münasibətləri içindəki təsir, koalisiya və rəqabət dəyərlərini araşdırır. Yeni institusionalizm nəzəriyyəsi ayrı-ayrı təşkilatlara deyil, təşkilati bir şəbəkəyə əsaslanır və yeni yanaşma, təşkilatların bir təşkilat daxilində bir əhali olduğunu düşünür.

İnstitusionalizm nəzəriyyəsinin əlamətlərini 1948-ci ildə Philip Selznick tərəfindən hazırlanan “Təbii Sistem Modeli” ndə görmək olar. Bu modelə görə; “Təşkilatlar üçün ən vacib şey, bir vasitə olaraq görülsə də, yaşamaqdır.”



*Mülkiyyətçi-vəkil nəzəriyyəsi*, fərqli məqsəd və maraqları olan iki tərəfin bir-biri ilə əməkdaşlıq etməsi zamanı ortaya çıxan problemləri araşdıran bir yanaşmadır. Əslində bu yanaşma iqtisadçılar maraqlı tərəflərin motivasiya, nəzarət və məlumat axınlarını araşdırdıqca inkişaf etməyə başladı. Ümumi bir işə kömək etməli olan iki tərəfdən birincisi vəkil, digəri isə müvəkkildir. Müvəkkilin müəyyən nəticələr əldə etməsi üçün vəkilin köməyinə ehtiyac var və müvəkkil bu nəticələrə çatmaq üçün lazımı qərarlar və tədbirləri görür. Bir işin digərinə keçirildiyi hallarda bir vəkil əlaqəsi mövcuddur.

Vəkalət nəzəriyyəsinin əsasları Alchian and Demsets (1972) və Jensen and Meckling (1976) tərəfindən aparılan araşdırmalara əsaslanır (A. Akın, 2004).

Bu nəzəriyyəsində, korporativ idarəetmə, bütün maraqlı tərəflər arasındakı potensial maraqlar toqquşmalarının uzlaşdırılması üçün hazırlanmış bütün mexanizmlər olaraq təyin edilir. Bu baxımdan vəkil nəzəriyyəsi aşağıdakı sualları cavablandırmağa çalışır:

-Fərqli istəklər və maraqlara və mənafeələr toqquşan tərəflərin bir-birlərini necə idarə edəcəkləri,

Tərəflər arasında informasiya axınının necə təşkil ediləcəyi,

-Tərəflər arasında ən təsirli əlaqəni təmin etməyin yolu.

Bu yanaşmaya əsasən, lisenziya verən vəkilin qərarlarını, ikitərəfli görüşlərini və ləğvlərini siyasət formalaşdırma, məlumat axını rəhbərliyi və xüsusilə qiymət və mükafatlar yolu ilə təmin edəcək bir təşkilat quraraq vəkilin davranışlarını idarə etməyə çalışacaqdır. Bunun əksinə olaraq, bir vəkil iş və fəaliyyətlər haqqında bir vəkildən daha çox məlumata sahibdir. Deməli, ikisi arasında bir “informasiya asimetriyası” var. Bu məlumat asimetriyası, yəni iki tərəf arasındakı məlumat fərqi daha çox təmsilçinin xeyrinədir. Məlumat asimetriyasına əlavə olaraq vacib bir dəyər anlayışı 'şəxsi maraqlar' anlayışıdır. Bu vəziyyətdə, hər iki tərəfi də vəkil münasibətinə girməyə sövq edən öz maraqlarıdır. Tərəflər ən çox fayda əldə etmək üçün hərəkət edəcəklər.

Mülkiyyətçi-vəkil nəzəriyyəsi iki məsələdə tənqid edilə bilər. Birincisi, bu nəzəriyyənin fərziyyələri çox partnyorlu müəssisələrə şamil edilməyəcəkdir. Yalnız

bir vəkil və bir mülkiyyətçi olduğu zaman problem olmayacaq. Çünki iki tərəf birbirini tanıyır. Çox tərəfdaş bir təşkilatda, sayları çox olduğuna görə iş menecerlərini tanımayan etibarlı insanlar ortaqlar olacaqlar. Digər bir tənqid budur ki, menecerlər mənfəət payı əldə edərlərsə, menecerlər vəkil ola bilməzlər. Bu vəziyyətdə etibarnamə ilə vəkil arasında heç bir fərq qoyula bilməz.

***Təmsil (xidmət) nəzəriyyəsi*** - Təmsil nəzəriyyəsi ilk dəfə Jensen və Mekling (1976) tərəfindən təsvir edilmişdir; Alchian və Demsetz (1972) şirkətləri bir sıra müqavilələr kimi qiymətləndirir və bir və ya daha çox şəxs, lehinə hərəkət edən bir qrup və ya digər şəxs, qrupa müəyyən qərarlar vermək səlahiyyətini verən bir münasibət olaraq təmsil edirlər.

Agentlik nəzəriyyəsinin menecerlərin şəxsi maraqlarını dəstəklədiyini və maraq yönümlü bir yanaşma ilə hərəkət edən bir menecer tərifini məhdudlaşdırdığını tapan bəzi alimlər icraçı davranışı izah etmək üçün alternativ bir nəzəriyyə inkişaf etdirdilər. İdarəetmə nəzəriyyəsi olan bu nəzəriyyənin, fərziyyələr baxımından agentlik nəzəriyyəsinin əksinə olduğu deyilə bilər.

Təmsil nəzəriyyəsi, sahiblərinin əsas maraqlarına uyğun hərəkət etmək üçün motivasiya olunan menecerlərin vəziyyətini açıq şəkildə planlaşdıran psixologiya və sosiologiyaya əsaslanan bir yanaşmadır. Bu nəzəriyyə təşkilatı dəstəkləyən və kollektivist davranışı fərdiyyətçilik və özünə xidmət edən davranışdan üstün tutan qulluqçu-insan modelinə əsaslanır. Bu nəzəriyyəyə görə özünə xidmət edən davranış və təşkilat üçün xidmət davranışları arasında seçim edilməsi istənilədikdə, işçinin davranışı qurumun maraqlarından fərqlənməyəcəkdir.

Təmsil nəzəriyyəsinə görə, hər iki tərəfin maraqlarından irəli gələn təşkilatlarda şirkət sahibi ilə menecer arasında heç bir ziddiyyət yoxdur. Şirkət sahibinin işçisi olaraq menecer təşkilatın mənfəətini şəxsi maraqlardan üstün tutur və təşkilatın uğuru onu motivasiya etmək üçün kifayətdir (A. Alp və S. Kılıç, 2014).

Bu nəzəriyyəyə görə menecerlər işlədikləri şirkətə sadıqdirlər və şirkətin dəyərini artırmağa xidmət edirlər.

Bu halda, prinsip səhmdarların maraqlarına uyğun olaraq iş menecerini motivasiya etmək, idarə etmək və məsuliyyət daşımaqdır. Yanaşmanın özü peşəkar menecerlərin səhmdarların qazancını qorumaq üçün göstərdikləri səyləri vurğulayır.

Təmsil nəzəriyyəsində vəkillik menecerləri işəgötürənlərlə ümumi hədəflərə malikdirlər. Təmsil nəzəriyyəsi, vəkil nəzəriyyəsindən fərqli olaraq, iki qrup arasındakı maraqların toqquşmasını deyil, ümumi hədəflərin birliyini dəstəkləyir. Bunun arxasında menecer üçün motivasiya kimi görünür; Ən yaxşı performansı göstərmək, müvəffəq olmaq, çətinliklərin öhdəsindən gəlmək, görülən işlərdə bacarıqlı və məsuliyyətli olmaq və ən əsası bunların hamısına görə qiymətləndirilmək kimi sosioloji və psixoloji gözləntiləri var.

***Resursdan asılılıq nəzəriyyəsi*** - İlk dəfə 1970-ci illərin birinci yarısında Pfefferin tək və akademik yoldaşları ilə birlikdə yazdığı məqalələri ilə ad çıxardı. 1976-cı ildə Aldrich və Pfeffer tərəfindən nəşr olunan məqalədə, mənbələrdən asılılığa dair digər məqalələrdə irəli sürülən fikirlərin əksəriyyəti test üsulu ilə bir araya gətirildi, 1978-ci ildə nəşr olunan Pfeffer və Salancik kitabı ilə yanaşma perspektivi daha aydın və dolğun şəkildə ortaya qoyuldu, müvafiq eksperimental tədqiqatlar təəzیه qoyuldu (A. Özder, 2011).

Təşkilat nəzəriyyəsi və sosiologiyadan qaynaqdan asılılıq nəzəriyyəsi sistem yanaşmasının bir uzantısıdır. Bununla yanaşı, təşkilatın ətraf mühitlə əlaqələrini şübhə altına alan fəvqəladə yanaşma və əhali ekologiyası yanaşması kimi digər açıq sistem nəzəriyyələrindən fərqli olaraq, mənbələrdən asılılıq nəzəriyyəsi sosial sistemdəki həlqələrin (məsələn, təşkilati menecerlər) ətraf mühit və struktur şərtlərinə təsir göstərə biləcəyini düşünür. Resursdan asılılıq nəzəriyyəsi firmanın ətraf mühitlə əlaqələrini gücdən asılılıq oxunda araşdırır. Müəssisələr, digər təşkilatları da əhatə edən əlaqələr şəbəkəsinin bir hissəsidir. Yaşamaq üçün xammal, işçi qüvvəsi, kapital, informasiya və texnologiya kimi qaynaqlardan asılı olduqları üçün; bu qaynaqları idarə edənlərlə əlaqələndirməlidirlər. Təşkilat ehtiyac duyduğu qaynaqlara nəzarət edə bilmədiyi üçün qaynaqlar əldə etmək problemlidir və qeyri-müəyyən bir müddətdir. Bu kontekstdə qaynaqdan asılılıq nəzəriyyəçiləri, idarə heyəti ilə ətraf mühit arasında əlaqəni təmin edən ən vacib mexanizm olduğuna

əsaslanaraq, direktorlar şuralarının həyatda qalması üçün ehtiyac duyduğu kritik qaynaqları əldə etməsinə töhfə verəcəklərini iddia edirlər.

Resursdan asılılıq nəzəriyyəsi, təşkilati uğur və həyatın qorunması üçün vacib mənbələr əldə etmək üçün təşkilat içi və təşkilat arasındakı davranışları izah etmək cəhdinə əsaslanan bir nəzəriyyədir. Bu nəzəriyyədə təşkilatların digər təşkilatlarla əlaqələri asılılıq baxımından qiymətləndirilir. Bu səbəbdən də, bu nəzəriyyənin münasibətlərin idarə olunmasını birbaşa gündəmdə saxladığı iddiası səhv deyil və bu səbəbdən digər təşkilati nəzəriyyələrdən fərqlidir.

Resursdan asılılıq nəzəriyyəsi bir şirkətin direktorlar şurasının xarici asılılığını, ətraf mühit faktorlarının mürəkkəbliyini və ekoloji problemlərin yaratdığı əməliyyat haqlarını idarə etməyi hədəfləyir.

***İdarəetmə Suverenlik Nəzəriyyəsi*** - (İdarəetmə Hegemonyası Nəzəriyyəsi) mülkiyyətin bazaya yayılması ilə şirkətin əsas səhmdarları üzərində nəzarəti itirməsi və bu səbəbdən öz maraqlarını üstün tutan peşəkar menecerləri şirkətləri öz məqsədləri üçün idarə etməsi fikrinə əsaslanır.

İdarəetmə suverenliyi nəzəriyyəsi şuranı işin qanuni idarəetmə orqanı kimi qəbul edir, lakin idarə heyəti ən yüksək səviyyəli rəhbərlər tərəfindən bastırılır. Bu səbəbdən idarə heyəti yüksək rəhbərliyə nəzarət və nəzarət edə bilmədi. Burada nəzərdə tutulan şey, səhmdarların rəhbərlər şurasındakı səlahiyyətlərini yüksək menecerlər tərəfindən istifadə etməsindən irəli gələn mübahisəli bir vəziyyətdir. İdarə heyəti səlahiyyətlərini itirdikcə, şirkət səhmdarlarının hüquq və mənafeələrini qoruma qabiliyyətini itirir və yalnız üst rəhbərliyin qərarlarını təsdiqləyən bir quruma çevrilir.

Nəticədə suverenlik nəzəriyyəsi; Korporativ idarəetmə problemləri, yüksək səviyyəli rəhbərlərin həddindən artıq gücləndirilməsindən və bu gücün öz mənafeələri üçün istifadə edilməsindən qaynaqlanır.

İdarəetmə hökmranlığı nəzəriyyəsi, CEO-ların idarə heyətinin üzvlərinin seçilməsinə və görünüşlərinə faktiki təsir göstərdiyi bir vəziyyətdir. Bu vəziyyətdə, baş menecer direktorlar şurasının nə edəcəyini və nəyin edilməməsinə qərar verə bilər. İdarə Heyəti üzvləri onlardan gözlənilən müstəqil qərarlar qəbul etmək

qabiliyyətini itirirlər. 1960-cı illərdə ABŞ-da fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tez-tez görülürdü. 1990-cı illərdə, bazar çöküşü və hökumət və institusional investorların daha geniş fəaliyyəti ortaya çıxmağa başladı. Bu nəzəriyyəyə görə, əməliyyat menecerlərinin gündəlik fəaliyyətləri aparmaq və izləmək bacarığı, müəssisələrin fəaliyyəti haqqında məhdudiyyətsiz məlumat əldə etmələrinə imkan verir. Eyni zamanda, gəlirli müəssisələrdə olan CEO'lar, sərmayə sahiblərindən kapital asılılığını zəiflədərək yığılmış qazanla investisiyaların maliyyələşdirilməsi üçün imkanlar tapırlar. İdarəetmə suverenliyi nəzəriyyəsi qərarlar üzərində heç bir təsiri olmayan zəif və passiv lövhələrə istinad edir və bu şüraların idarəetmə üzərində çox az təsiri var.

***Əməliyyat dəyəri nəzəriyyəsi*** - İlk dəfə Ciert və Mart (1963) tərəfindən möhkəm davranış nəzəriyyəsi adlı bir araşdırma ilə inkişaf etdirilən bu nəzəriyyə sonrakı illərdə maliyyə nəzəriyyəsində əhəmiyyət qazandı.

Mübadilə fərdlər və ya təşkilatlar arasında mal və xidmət mübadiləsi deməkdir. Bütün mənbələrin potensial olaraq bazar əsaslı əlaqələr yolu ilə əldə edildiyi nəzərə alınaraq təşkilatlar bu qaynaqlara sahib olan və nəzarət edən mexanizmlər olaraq təyin edilə bilər. Ticarət xərcləri nəzəriyyəsi təşəbbüsü iş münasibətlərinin cəmi hesab olunur. Tərəflər üçün məqbul bir qiymət əldə edildikdə mübadilə baş verəcək və alıcı ilə satıcı arasındakı münasibət sona çatacaq. Bu mübadilənin bəziləri təşkilat xaricində, bəziləri isə təşkilat sərhədləri daxilində reallaşa bilər. Proses dəyər nəzəriyyəsinə görə; Həm təşkilat daxilində, həm də xaricdə dəyişiklik əlaqəsi təşkilati analiz üçün vacibdir.

Təşkilatları açıq bir sistem olaraq görən Əməliyyat nəzəriyyəsi, sistemdən kənar insanlar tərəfindən istehsal olunan mal və xidmətlərin dəyişməsinə ağırlığını dəyişən bir yanaşmadır. Başqa sözlə, bu nəzəriyyə əsas kritik fəaliyyətin istehsaldan daha çox mal və xidmətlərdəki bir dəyişiklik olduğunu və bu dəyişikliyi istiqamətləndirən təşkilati strukturların olduğunu göstərir. Bu nəzəriyyənin əsas ideyası; təşkilatlar mal və xidmət mübadiləsini ən qənaətcil şəkildə təşkil etmək istəyirlər. İqtisadiyyata, bir tərəfdən qərar qəbul edənlərin məhdud rasionallığı və

digər tərəfdən öz mənafeələrinə uyğun hərəkət edən dəyişikliyə qatılan insanlar təsir edə bilər.

**Miyop Bazar Nəzəriyyəsi** - Miyop Bazar nəzəriyyəsinə görə, bazarın qısa müddətli qazanclara olan böyük marağı, korporativ idarəetmə uğursuzluqlarına və problemlərə səbəb olur.

Tərəfdaşların rifahını maksimuma çatdırmaq, bazar sistemi uzunmüddətli investisiyaları qiymətləndirməməyə meyli olduğundan, bazar payı qiymətlərini artırmaqla eyni deyil. Tərəfdaşların rifahı uzunmüddətli investisiyalar hesabına artır. Bununla birlikdə, bazarın miyopik görünüşü, qısa müddətdə nəticə verəcək və geri qaytaracaq qərarlar qəbul edərək səhm qiymətlərini şişirtməyə meyllidir. Əks təqdirdə şirkət müsadirə riski ilə üzləşir. Qısamüddətli bazar, ABŞ və İngiltərə kimi Anglo-Sakson sistemlərində bank maliyyələşməsinin yüksək olduğu Almaniya və Yaponiya kimi ölkələrə nisbətən daha çox yayılmışdır (A. Alp və S. Kılıç, 2014).

Menecerlər, performansları qısa müddətdə qiymətləndirildiyi üçün rəqabətçi bir iş bazarında yaşamaq üçün yüksək gəlirli və ya qısamüddətli layihələrə investisiya yatırırırlar. Bazar şirkətləri bu layihələri araşdırdıqda, şirkətin səhm qiymətləri qısa müddətdə yüksək gəlir gətirən bu layihələr səbəbindən artır. Əslində, uzunmüddətli rifah artımı zədələnmişdir. Uzunmüddətli sərvət artımını ödəmək və qısamüddətli gəlirə qayıtmaq nəticəsində korporativ idarəetmə problemləri yaranır.

**Korporativ İdarəetmə modelləri:** Korporativ idarəetmə strukturu müəyyən əsas elementlərə malikdir. Bu elementlər səhmdarlığın quruluşu, korporativ sektorun əsas oyunçuları, idarə heyətinin tərkibi, əsas oyunçular arasındakı qarşılıqlı əlaqə, tənzimləmə bazası və səhmdarların təsdiqini tələb edən korporativ qərarlardır. Bu elementlər ölkələr arasında fərqlənir. Nəticədə fərqli korporativ idarəetmə modelləri mövcuddur.

**Anglo-Sakson Modeli (Xarici Model)** - Amerika Birləşmiş Ştatları və İngiltərə, Avstraliya, Kanada, Hindistan (böyük ölçüdə) və s. Bu cür ortaq ölkələrin korporativ idarəetmə modeli xarici model kimi tanınır (M. Ungureanu, 2012). Bu model ilə xarakterizə olunur:

1. Yaxşı bir dərinliyə və likvidliyə malik yaxşı inkişaf etmiş birja - ABŞ və İngiltərədəki dövlət şirkətlərinin böyük əksəriyyəti birjalarda satılır. Bu ölkələrdə kapital bazarı intizam mexanizmi rolunu oynayır. İdarəetmə təhdidi səbəbindən səhmdarlarla menecerlərin maraqları arasında yaxınlaşma mövcuddur.

2. Şirkətlərin mülkiyyət quruluşu geniş şəkildə parçalanmışdır - məsələn, ən böyük səs blokunun orta ölçüsü ABŞ-da yüzdə 5, İngiltərədə yüzdə 10-dur. Səhmdarların idarəetməyə təsiri zəifdir.

3. Ticarət və açıqlama ilə bağlı sərt qanunlar - Bunlar səhmdarların qorunmasına kömək edir. Səs mübadiləsi səhmdarlara çıxış yollarını təklif edir. Bacarıqsız direktorların dəyişdirilməsi riski, səhmdarların dəyərinin artmasına da kömək edir.

4. İdarə Heyəti, səhmdarların mənafeyinə üstünlük vermək üçün səhmlərinə görə səs vermək hüququna sahib olan səhmdarlar tərəfindən seçilir.

5. İdarə Heyəti Daxili və Xarici Direktorlardan ibarətdir - Daxili direktorlar ya şirkətdə işləyənlər (CEO adlanır) ya da təşviqçilərlə əhəmiyyətli əlaqələrə sahibdirlər. Xaricdə və ya müstəqil direktorlar şirkətdə işləyənlər və ya promouterlərlə əlaqələndirilirlər.

6. Həmkarlar İttifaqlarının Kiçik Rolu - Şirkətin strateji qərarlarında iştirak etməirlər.

7. Əsas oyunçular - Səhmdarlar, direktorlar və rəhbərlik. Şirkətin gücü bu oyunçular arasında bölüşdürülür. Əsas səlahiyyət səhmdarlara məxsusdur.

Daxili model: Bu korporativ idarəetmə modeli Almaniya, Yaponiya və digər ölkələrdə geniş yayılmışdır.

***Alman modeli*** - Bu model Almaniya, İsveçrə, Avstraliya və Hollandiyada mövcuddur. Buna görə də Continental Europe Model olaraq da bilinir. Alman Modelinin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

1. Zəif fond bazarı. Şirkətlər siyahısındakı məhdudiyyətlərə görə borc əsas maliyyə mənbəyidir. Bazar deyil, bank yönümlü bir sistemdir. Universal banklar

həm kredit, həm də kapital verir. Konsentrat bank səhmləri və cross holdinqlər birjada satılmır. Bu səbəbdən birja zəif inkişaf etmiş və likvid deyil. Birja şirkətlər üzərində əhəmiyyətsiz nəzarəti həyata keçirir.

2. Konsentrat və Qarşılıqlı Səhmlər-Alman şirkətlərinin əksəriyyəti nəzarət payında böyük bir paya sahibdir. Franks və Mayerə görə, tək bir sahibə, listelənən şirkətlərin yarısından çoxunun kapitalının yüzdə 50-dən çoxuna sahibdir. Geniş istifadə olunan çarpaz tutma mexanizmi mülkiyyət piramidaları yaradır. Bir neçə böyük səhmdar səsvermə gücünə nəzarət etməyə davam edir. Blok sahibləri ayrıca çoxsaylı və ya qapalı səsvermə sistemləri kimi səsvermə sənədlərini hazırlayırlar. Bank veto hüququndan belə istifadə edə bilər.

3. İkili Sınıf Səhmləri-Bir hissə növü, digər sinifdən daha çox səs hüququna malikdir. Bu səbəbdən səhm başına bir səs prinsipi tətbiq edilmir.

4. İkili İdarə Heyəti və ya İkili Səviyyə heyəti-500-dən çox işçisi olan bütün dövlətə məxsus məhdud məsuliyyətli şirkətlər (AG) və özəl məhdud məsuliyyətli şirkətlər (GmbH) bir idarə heyətinə (vorstand) və nəzarət şurasına (Aufsichtsrat) malikdir. İdarə heyəti geniş bir nəzarət orqanı tərəfindən təyin olunmuş tam ştatlı menecerlərdən ibarətdir. Strateji planlaşdırma, gündəlik idarəetmə və fəaliyyətin nəzərdən keçirilməsi icra hakimiyyətinin əsas funksiyalarıdır. Səhmdarlar və işçilər tərəfindən seçilən müşahidə şurası qərarları təsdiqləyir və icra şurasının fəaliyyətinə nəzarət edir. Banklar müşahidə şurasının üzvü olmağa dəvət olunur.

5. Aşağı Qanuni Müdafiə-Alman modelində rahatlama qanuni tənzimləmələrdən daha böyük investorlar və banklara aiddir. Banklar vasitəsilə işləyənlər intizam mexanizminə nəzarət edirlər. Buna görə də Alman modeli insider modeli adlanır. Açıqlama standartları nisbətən aşağıdır.

6. İşçilərin iştirakı-Alman şirkətlərində işçilər nəzarət şurasında üçdə birdən yarıya qədər direktorları seçirlər (işçilərin ümumi sayından asılı olaraq). Qalan direktorlar işləyən banklar və firmaların nümayəndələri və peşəkar məsləhətçilər kimi icraçı olmayan şəxslərdir.



Beləliklə, cəmləşdirilmiş mülkiyyət, qarşılıqlı mülkiyyət, bank maliyyəsi, iki pilləli idarə heyəti quruluşu, zəif kapital bazarı, investorlar üçün daha az hüquqi müdafiə və zəif ictimai məlumatlandırma Alman modelinin əsas xüsusiyyətləridir.

Alman modeli qısa müddətli qərarlar üçün institusional təzyiqləri azaldır və uzunmüddətli strateji planlaşdırmaya imkan verir. Münasibət yönümlüdür. İşçilərə nümayəndəlik təqdim edir. Lakin bu model kiçik səhmdarların maraqlarını nəzərə almır. Model çox gizli olduğundan global kapital bazarına uyğun deyil.

**Yapon modeli**-Yaponiya korporativ idarəetmə modeli aşağıdakı xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur:

1. Keiretus-Sənaye qrupları (Mitsubishi kimi) səhmlər və ticarət əlaqələri ilə əlaqələndirilir. Bu qrupların əksəriyyəti dallanmış və şaquli enmə ilə birləşdirilmişdir.

2. Konsorsiumun maliyyələşdirilməsi-Banklar və digər maliyyə qurumları Yapon şirkətlərinin əsas maliyyə mənbəyidir. Həm borc, həm də kapital təmin edirlər. Bunları əsas bank kimi tanınan böyük bir bank idarə edir. Banklar səhmlərinin çox hissəsini uzunmüddətli bir şəkildə saxlayır və müştəri şirkətləri ilə möhkəm əlaqələr qurur.

3. Dövlət - Sənaye Əlaqələri-Sənaye qrupları təqaüdçü məmurları işə götürür və hökumət tərəfindən dəstəklənən komitələrdə birlikdə işləyirlər. Təqaüdçü məmurlar hökumətdən imtiyazlı müalicə almaq üçün direktor təyin olunurlar. Eyni zamanda bu bürokratlar dövlət siyasətinin səmərəli həyata keçirilməsini təmin edirlər.

4. İşçilərin iştirakı: Uzun müddət işləyən və sadıq işçilər idarə heyətinin üzvü olmağa dəvət olunur. Üst menecerlər və keçmiş işçilər şirkət direktorlarının yüzdə 90-dır.

5. Unitar İdarə Heyətinin strukturu: Böyük şirkətlərin şuraları şirkəti inteqrasiya olunmuş sosial vahid kimi təmsil edir. Bütün idarə heyəti şirkətin bütün əsas qərarlarını qəbul edir. Nəzəri olaraq şirkətin fəaliyyətinə nəzarət etmək üçün əsas güc direktorlar şurasına aiddir.

Ancaq praktikada idarə heyəti ənənəvi olaraq səlahiyyətlərinin çox hissəsini şirkətin prezidentinə həvalə etmişdir. Prezidentlər, yüksək səviyyəli rəhbərlərdən ibarət əməliyyat komitəsi ilə birlikdə yeni idarə heyətinin üzvlərini seçir və şirkətin fəaliyyətini qiymətləndirirlər.

6. Yüksək dərəcədə muxtariyyət: Banklar və maliyyə qurumları, şirkətin bazar payı və böyümə baxımından yaxşı idarə edildiyi müddətdə bir şirkət üzərində birbaşa nəzarəti həyata keçirmirlər. Bununla birlikdə, zəif performans və şübhəli rəhbərlik halında, əsas bank rəhbərliyə nəzarət edərək şirkətin investisiya planlarını nəzərdən keçirərək müdaxilə edir (M. Ungureanu, 2012).

Beləliklə, uzunmüddətli şirkət bank münasibətləri, banklar arasındakı yüksək pay, daxili idarə heyəti, işçi nümayəndəliyi, təqaüdcü dövlət məmurları və təcili yardım maşınlarına mərkəzi bankın müdaxiləsi Yapon modelinin əsas xüsusiyyətlərindəndir. Bu model hərtərəfli və etibar və korporativ idarəetmə ilə əlaqələrə yönəlmişdir.

Yapon modeli, işçilərin şirkətə uzunmüddətli bağlılığını təmin edən korporativ idarəetmədə iştirakını əhatə edir. Model, səhmdarların mənafeyinə üstünlük verən Anglo-Saxon modelindən fərqli olaraq bütün maraqlı tərəflərin maraqlarını tarazlaşdırmağa çalışır.

***Ailə əsaslı model.*** Ailə əsaslı korporativ idarəetmə modeli Şərqi Asiyanın Hindistan, Koreya, Malayziya, Yaxın Şərq, Braziliya, Meksika, Çili, Türkiyə, Misir, Küveyt, Səudiyyə Ərəbistanı, BƏƏ və s.

Bu modelin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

Təqdim olunan şirkətlər-şirkətlərin əksəriyyətində təbliğatçı ailəsi, buraxılmış nizamnamə kapitalının yüzdə 50-dən çoxunu təşkil edən dominant səhmdardır. Qurucu, yaxınları və ortaqları üstünlük təşkil edir. Dövlət müəssisələri olduqda, Mərkəzi və ya Dövlət Hökuməti əsas səhmdardır. Ailə şirkətə uzun müddət sahibdir və mülkiyyət sonrakı nəsillərə miras qalır.

2. Ailə Nəzarəti-Ailə mülkiyyət, çarpaz tutma, kilidləmə müdürlükləri səbəbindən tam nəzarəti həyata keçirir. İşgüzar ailələr hörmətlə qarşılanır, tənzimləmə bazası zəifdir və kənar səhmdarlarda laqeydlilik var. Banklar və maliyyə

qurumları ailəyə məxsus və idarə olunan şirkətlərə əhəmiyyətli dərəcədə maliyyə təmin edir. Ancaq çox nəzarət etmirlər. Borc alan şirkətin direktorlar şurasındakı namizədləri ümumiyyətlə ailə nəzarətini dəstəkləyirlər.

3. Unitar İdarə Heyəti: Vahid bir idarə heyəti var. Nəzarət edən ailə direktorların çoxunu və icra başçısını təyin edir. İdarə heyəti ailə üzvləri, dostları və iş yoldaşlarından ibarətdir. Xarici şəxslər (müstəqil direktorlar) tənzimləmə tələbini yerinə yetirmək üçün təyin olunur.

4. Ailə maraqları: Şirkət əsasən ailənin xeyrinə işləyir. Sahiblər, aktivləri bazar qiymətlərindən daha aşağı satmaqla sərvət köçürməklə xüsusi qazanc əldə edirlər. Vəsaitlər bəzən ailənin marağına yönəldilir. Bəzi hallarda nəzarət edən ailə ilə azlıq payçıları arasında maraqlar toqquşması baş verdi. Menecerlər ilk növbədə nəzarət edən ailə üçün hərəkət edirlər.

Ailə əsaslı model bazar mexanizminin izləmə boşluğunu doldurur, çünki ailə təsirli bir nəzarəti həyata keçirir. Bu, ailə üçün sərvət yaratmağın uzunmüddətli marağından qaynaqlanır. Ancaq model azlıqların maraqlarını mənimsəyir. Nəzarət edən ailə daxilindəki gərginlik şirkətlərin işinə və fəaliyyətinə mane ola bilər. Korporativ idarəetmə təcrübələri çox sağlam və təsirli deyil.

Ailə əsaslı korporativ idarəetmə modeli qloballaşma və liberallaşma səbəbindən dəyişir. Kapital bazarlarının beynəlmilləşməsi, qlobal rəqabət, maliyyə institutlarının rolunun artması, tənzimləmə bazasının sərtləşdirilməsi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə şirkətlərin korporativ idarəetmə təcrübələrini inkişaf etdirmələrinin əsas qüvvəsidir. Məsələn, xaricdə kapital artırmaq və xarici birjalarda iştirak etmək istəyən Hindistan şirkətləri mühasibat və ictimaiyyətə açıqlama ilə bağlı beynəlxalq standartlar tətbiq edirlər.

## **1.2. Korporativ İdarəetmənin əsas məqsədi və üstün cəhətləri**

Korporativ idarəetmə, müasir bir şirkət tərəfindən yaradılan mülkiyyət və nəzarət ayrılmasının azaldılması və bu ayrılıq nəticəsində maliyyələr (əməliyyat və məlumat xərcləri) nəticəsində yaranan birgə fəaliyyət problemi nəticəsində

menecerlər, investorlar və kreditorlar arasındakı faiz fərqlinin azalmasıdır (M. Kıyılar və M. Belen, 2005).

Bu səbəbdən şirkətlərdə ümumi qəbul edilmiş, düzgün və effektiv korporativ idarəetmə prinsiplərinə uyğun olaraq korporativ idarəetmə tələbləri; Şirkətlər hesabat verirlər və dərc edilmiş maliyyə hesabatları kifayət qədər məlumatlı və şəffafdır, direktorlar şuraları müstəqildir və idarə heyətinin yarısından çoxu icraçı olmayan müstəqil üzvlərdən ibarətdir. Ayrıca, kreditorlar, işçilər və şirkətlə hər hansı bir iş əlaqəsi olan digər maraqlı tərəflərin hüquqlarını qorumaq, sosial məsuliyyəti anlamaq və etik dəyərlərə diqqət etmək lazımdır.

Korporativ idarəetmə konsepsiyasının hal-hazırda aktual olmasının səbəbləri aşağıdakılardır:

1. Mülkiyyətin rəhbərlikdən ayrılması.

Bir şirkət menecerləri tərəfindən idarə olunur. Korporativ idarəetmə, menecerlərin korporativ sahiblərin (səhmdarların) mənafeələrinə uyğun işləməsini təmin edir.

2. Qlobal Kapital-Günümüzün qlobal dünyasında, yaxşı tənzimlənmiş və yüksək səmərəlilik və şəffaflıq standartlarına sahib olan bazarlarda qlobal kapital axını. Effektiv korporativ idarəetmə qlobal bazar oyunçularının etibarını və etibarını qazanır.

3. İnvestorların qorunması-İnvestorlar maarifləndirilir və hüquqları aydınlaşdırılır. Hüquqlarının pul qoyduqları şirkətlər tərəfindən qorunmasını istəyirlər. Korporativ idarəetmə, korporativ müəssisələrin səmərəliliyini artıraraq investorların maraqlarını qoruyan vacib bir vasitədir.

4. Xarici investisiyaların artması.

5. Maliyyə Hesabatı və Hesabatlılığı-Yaxşı korporativ idarəetmə sağlam, şəffaf və etibarlı maliyyə hesabatı və investorlar və borc verənlər qarşısında hesabatlılığı təmin edir ki, kapital bazarlarından vəsait toplansın.

6. Banklar və Maliyyə Təşkilatları-Banklar və maliyyə qurumları şirkətlərə maliyyə yardımı edirlər. Onlar tərəfindən maliyyələşdirilən şirkətlərin maliyyə sağlamlığı ilə maraqlanırlar. Bu, yaxşı korporativ idarəetmə yolu ilə edilə bilər.

## 7. İqtisadiyyatın qloballaşması.

Korporativ idarəetmə təcrübələrinin bir çox səbəbi və məqsədi var. Korporativ idarəetmənin əsas hədəfləri aşağıdakılardır.

-Şirkət rəhbərliyinin səlahiyyət və səlahiyyətlərindən özbaşına istifadənin aradan qaldırılması, başqa sözlə, fərdi fayda əldə etmək üçün rəhbərliyin səlahiyyət və səlahiyyətlərindən sui-istifadə edilməsinin qarşısının alınması,

-İnvestorların maraqlarının qorunması,

-Şirkət tərəfdaşlarına bərabər və ədalətli münasibət göstərilməsini təmin etmək,

-Şirkət və bu sahədə birbaşa iştirak edən bütün maraqlı tərəflərin hüquqlarının qorunması

Azlıq hüquqlarının qorunması,

-Şirkəti və maliyyə vəziyyətini cəmiyyətə çatdırmaq və şəffaf olmaq,

Buna görə birja şirkətləri şəffaf olmalı və institusional investorlar və digər maraqlı tərəflər üçün vacib məlumatları vaxtında və tam şəkildə açıqlamaladırlar.

-İdarə heyətinin vəzifə və məsuliyyətlərinin dəqiq tərfi,

-Şirkət rəhbərliyinin qərarları və hərəkətləri səbəbindən səhmdarların və digər maraqlı tərəflərin adından mühasibat.

Vermək öhdəliyini təmin etmək,

-Agentlik xərclərinin azaldılması,

-Şirkət mənfəətinin səhmdarlara və bütün maraqlı tərəflərə hüquqları ilə mütənasib şəkildə qaytarılmasını təmin etmək;

-Böyük səhmdarların azlıq payı almaq riskini qarşısını almaq üçün,

-Uzunmüddətli investisiya qoyan institusional investorlar üçün etibar və kapital qazanmaq

-Maliyyəni azaltmaq və şirkətin səhmlərini verməklə maliyyəyə investisiya qoymaq daha asandır artan giriş imkanları.

Korporativ idarəetmənin əsas məqsədi səhmdar dəyərini artırmaq və digər səhmdarların maraqlarını qorumaqdır. Dünya Bankı, korporativ idarəetmə, bir firmanın maliyyə və insan kapitalının səmərəli idarə olunması, səhmdarları, maraqlı tərəflərin maraqları və bütövlükdə cəmiyyət üçün uzunmüddətli iqtisadi dəyər

yaratmaqla hazırlanmasına sadıqdır. Korporativ idarəetmə investorların inamını gücləndirmək və təcrübəli şirkətlərin sürətli böyüməsinə və gəlirliliyinə səbəb olmaq üçün müxtəlif hədəflərə malikdir (C. Aktan, 2014, Ö. Çatıkkaş, 2013).

Korporativ İdarəetmənin 15 vacib məqsədi:

Korporativ idarəetmənin aparıcı məqsədləri səmərəli idarəetmə aparmaqla yanaşı, işin daha yüksək böyümə və inkişafa sadıqlığını təmin edərək insanların inamını və inamını ruhlandırmaq və gücləndirməkdir.

Burada göstərilən məqsədlərə çatmağa çalışır:

1. Ticarət təşkilatının daha yaxşı və ən səmərəli idarəetməsini inkişaf etdirmək.
2. Tapşırığın yerinə yetirilməsinə dair daha uyğun meyarların hazırlanması.
3. Sosial və iqtisadi hədəflər arasındakı tarazlığı təmin etmək.
4. Qıt mənbələrdən səmərəli istifadəni təşviq etmək.
5. Perspektivli iş yeri rəhbərliyini təmin etmək.
6. Ticarət əməliyyatlarını dəyərlərə əsaslanaraq inkişaf etdirmək.
7. Aralarındakı güvən və marağı inkişaf etdirmək.
8. Bəzi demokratik üslublara nail olmaq üçün daha yaxşı iş mühiti yaratmaq.
9. Menecerlərdən qanuni və etik baxımdan zənginlik yaratması tələb olunur.
10. Müştərilərə, işçilərə, investorlara və ümumiyyətlə cəmiyyətə yüksək səviyyədə məmnunluq gətirmək.
11. Hesabatlılığın səviyyəsini və məzmununu müəyyənləşdirmək.
12. İdarə Heyətində bütün maraqlı tərəflərin maraqları və rifahı ilə maraqlanacaq kifayət qədər sayda icraçı və müstəqil icraçının balanslı bir şəkildə təmsil olunmasını təmin etmək.
13. Şəffaf prosedurları və təcrübələri qəbul etmək və kifayət qədər məlumatın gücünə dair qərarlar qəbul etmək.
14. İşlə bağlı maraqlı tərəflərə və digər tərəfdaşlara bütün müvafiq faktlara və məlumatlara açıqlamalar vermək.
15. Konsernin idarəetmə qrupunun işlərini və fəaliyyətini effektiv və müntəzəm olaraq izləmək və nəzarət etmək.

Korporativ İdarəetmənin əsas həlqələrindən biri olan İdarə heyətinin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

1. Müstəqil və obyektiv qərarlar qəbul etməyi bacaran düzgün qurulmuş İdarə heyətini qurmaq.

2. İdarə heyəti bütün maraqlı tərəflərin maraqları və rifahı ilə maraqlanacaq müvafiq sayda icraçı və müstəqil direktorun təmsil olunması baxımından balanslaşdırılmalıdır.

3. İdarə heyəti şəffaf prosedurları və təcrübələri qəbul etməli və kifayət qədər məlumatın gücünə dair qərarlar qəbul etməlidir.

4. İdarə Heyətində maraqlı tərəflərin narahatlıqlarını anlamaq üçün təsirli bir mexanizm mövcud olmalıdır.

5. İdarə heyəti səhmdarları şirkətə təsir göstərən müvafiq inkişaf barədə məlumatlı olmalıdır.

6. İdarə heyəti idarəetmə qrupunun fəaliyyətini səmərəli və mütəmadi olaraq izləməlidir.

7. İdarə heyəti hər zaman şirkətin işlərinə təsirli olmalıdır.

Korporativ İdarəetmənin üstünlükləri: Düzgün təşkil olunmuş korporativ idarəetmə bazar performansını və iqtisadi inkişafı təmin edir. İnvestor inamı sağlam bir korporativ idarəetmə ilə davam etdirilir və bir müəssisənin kapitalını səmərəli və təsirli şəkildə artırmasına imkan verir, enerji xərclərini azaldır, səhmlərin qiymətinə müsbət təsir göstərir. Bu, sahiblərə və menecerlərə səhmdarların və işin mənafehinə uyğun hədəflərə çatmaq üçün kifayət qədər fürsət verir.

Effektiv korporativ idarəetmə israfçılıq, korrupsiyanı, riski və rəhbərliyi də azaldır.

Brendlər qurmağa və inkişaf etdirməyə kömək edir.

Təşkilatın hamının mənafehinə uyğun şəkildə idarə olunmasını təmin edir. Yaxşı korporativ idarəetmə yaxşı bir şirkəti böyük bir şirkətə çevirə bilər. Hər hansı bir sənayedəki liderlər, mükəmməl korporativ idarəetmə təcrübələri sayəsində, sahələrinin önündədirlər.

1. Qanunlara uyğunluq:

Korporativ idarəetmə mövcud olduğu təqdirdə, müxtəlif idarəetmə qanunlarına uyğunluq asanlıqla alınır, çünki korporativ idarəetmə bir müəssisənin hər zaman uyğunlaşmasına və heç bir çətinlik və ya qanuni narahatlıq yaşamadan fəaliyyət göstərməsinə imkan verən qaydaları, qaydaları və siyasətləri əhatə edir.

## 2. Daha az cərimə və cərimələr:

Qanuni uyğunluq aspektinin, korporativ idarəetmə tətbiqetmələrinə kredit verildiyi üçün şirkətlər lazımsız cərimə və uyğunluqlardan bir sərvət qənaət edə və daha yüksək məqamlara çatmaq üçün bu vəsaiti iş məqsədlərinə yönəldə bilirlər.

## 3. Daha effektiv idarəetmə:

Müəssisənin necə işləməsi ilə bağlı bir quruluş olduğu üçün gündəlik fəaliyyət göstərməsi, fəaliyyətlərin idarə edilməsi və hədəflərə çatması çox asanlaşır. İş mühiti həm də komanda işini, birliyi, səmərəliliyi və müvəffəqiyyət sürücüsünü inkişaf etdirən korporativ idarəetmənin effektiv prinsipləri altında özünə qayğı göstərir.

## 4. Nüfuz və münasibətlər:

Yaxşı korporativ idarəetməyə malik şirkətlər, yaxşı nüfuzlarına və marka imiclərinə görə investorları və xarici maliyyəçiləri nisbətən asanlıqla cəlb edə bilirlər. Korporativ idarəetmənin əsaslarından biri şəffaflıqdır ki, bu da əsas daxili məlumatları maraqlı tərəflərlə bölüşmək təcrübəsidir. Bu, müəssisənin maraqlı tərəfləri ilə münasibətlərini yaxşılaşdırır və şirkət ilə ümumiyyətlə cəmiyyət arasında inam toxumları səpir.

## 5. Daha kiçik münaqişələr və saxtakarlıqlar:

İş yerində aşılaraq qaydalar işçiləri qarşılaşdıqları hər vəziyyətdə mənəvi şüurlu olmağa təşviq edir, beləliklə işçilər arasında saxtakarlıq və qarşıdurma ehtimalını ortadan qaldırır.

Korporativ İdarəetmənin effektiv təşkil olunduğu da şirkətlərə aşağıdakı formada müsbət təsir göstərir:

Müxtəlif idarəetmə hesabatlarında effektiv korporativ idarəetmənin aspektləri arasında korporativ strukturların və əməliyyatların şəffaflığı, menecerlərin və şuraların səhmdarlara hesabatlılığının və maraqlı tərəflər qarşısında korporativ hesabatlılığın olduğu müəyyən edilmişdir. Korporativ idarəetmə əsasən şirkətlər və



xarici kapital təminatçıları arasında uzunmüddətli inam yaratmaq üçün bir çərçivə yaradır.

Aşağıda sadalanan bir çox korporativ idarəetmə elementi var:

-İdarə Heyəti proseslərindəki şəffaflıq və İdarə Heyətinin fəaliyyətindəki müstəqillik. İdarə heyəti, bütün maraqlı tərəflər üçün davamlı firavanlığı təmin etmək üçün şirkətə və rəhbərliyə təsirli rəhbərlik etməlidir. Şirkət hədəflərinə çatmaq üçün müstəqil bir qərar verməlidir.

-Güclü və davamlı ünsiyyət prosesləri ilə maraqlı tərəflərə xidmət göstərmək və görülən tədbirlər üçün müəyyən aralıqlarla onlara hesabat vermək üçün maraqlı tərəflərə hesabat verin.

-Bütün maraqlı tərəflərə qərəzsizlik.

-Sosial, tənzimləyici və ətraf mühit məsələləri.

-Şəffaf və şəffaf qanunvericilik və qaydalar effektiv korporativ idarəetmənin əsasını təşkil edir.

-Açıq hədəflər və uyğun etik çərçivələrin müəyyənləşdirilməsini, zəruri proseslərin qurulmasını, məsuliyyət və hesabatlılığın açıq şəkildə açıqlanmasını, sağlam iş planlaşdırılmasını, qəbul edilə bilən davranışlar üçün dəqiq sərhədlərin müəyyənləşdirilməsini və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi tədbirlərinin müəyyənləşdirilməsini əhatə edən yaxşı bir idarəetmə mühiti. Aydın bir şəkildə təsdiqlənmiş etik praktika və davranış qaydaları bütün maraqlı tərəflərə çatdırılır, bunlar təşkilatın hər bir üzvü tərəfindən aydın şəkildə başa düşülməli və təqib edilməlidir.

Dərnəyin hədəfləri, əldə edilə bilən və ölçülən performans hədəfləri və mərhələləri ilə yanaşı illik iş planı da daxil olmaqla uzunmüddətli bir korporativ strategiyada aydın şəkildə tanınmalıdır.

Rəhbərlik, daxili və hüquqi auditorlarla əlaqə qurmaq, daxili nəzarətin uyğunluğunu və vacib siyasət və prosedurlara uyğunluğu nəzərdən keçirmək və əsas məsələləri İdarə Heyətinə bildirmək üçün yaxşı hazırlanmış bir Audit Komitəsi.

Risk, korporativ fəaliyyətin və idarəetmənin vacib bir hissəsidir ki, müvafiq düzəldici tədbirlər görmək üçün dəqiq müəyyənləşdirilməli və təhlil edilməlidir.

Belə bir vəziyyətlə məşğul olmaq üçün İdarə Heyəti daxili və xarici risklərin vaxtaşırı nəzərdən keçirilməsi üçün bir mexanizm inkişaf etdirməlidir.

İşçilərin prinsiplial olmayan davranışları, həqiqi və ya şübhəli saxtakarlıqları və ya şirkətin davranış qaydalarını pozduğunu qorxmadan xəbər verə biləcəyi açıq bir fit çalma siyasəti və işçilərin qurbanlara qarşı fit çalma funksiyasını yerinə yetirməsi üçün kifayət qədər bir qoruma mexanizmi olmalıdır.

***Korporativ İdarəetməni ölçən indekslər.*** Korporativ idarəetmə ilə şirkətin performansını arasındakı əlaqə araşdırıldıqda, korporativ idarəetmə meyarları və şirkət performansının ölçülməsi ilə əldə edilən dəyərlərdən istifadə edildiği görünür. Bu tədbir bir Korporativ İdarəetmə İndeksi və ya bütün korporativ idarəetmə tədqiqatlarında inkişaf etdirilmiş bir göstərici hazırlanaraq tapılmışdır. Digər tərəfdən, korporativ idarəetmənin alt elementlərinə dair dəyərlərə əsaslanan bir araşdırmada şirkətlərin bu alt elementlərə necə yanaşdıqları və performanslarında buna görə bir dəyişiklik olub olmadığı araşdırılmışdır. Şirkət fəaliyyətinin ölçülməsində; gəlirlilik, maliyyə quruluşu (borc / ümumi kapital nisbəti), Tobin'in Q (bazar dəyəri / balans dəyəri nisbəti), aktiv gəlirliliyindəki dəyişiklik, kapitaldakı dəyişiklik, səhmlərin qiymət gəlirliliyi, şirkət məhsuldarlığı, pul axınıdakı dəyişiklik, kapital dəyərlərindən istifadə edilmişdir.

Fərqli ölkələrdə aparılan araşdırmalar bir şirkətin idarəetmə indeksi göstəriciləri ilə şirkətin performansını arasındakı əlaqəni qiymətləndirdi və bu çərçivədə korporativ idarəetmənin şirkətin fəaliyyətinə müsbət təsir göstərdiyi qənaətinə gəldi.

***Dünya Korporativ İdarəetmə İndeksi – SAHA.*** SAHA Reytingi 2019 Qlobal Korporativ İdarəetmə İndeksini (WCGI) tərəfindən yenidən nəzərdən keçirildi. Bu tədqiqat nəticəsində bu İndeksə daxil olan ölkələrin sinifləri və təsnifatları müəyyən edilmişdir. İndeks 100-60 ölkədən və daha yüksək ölkələrdən ibarətdir. Ümumilikdə 150 ölkə əsas 5 əsas qrupa bölündü; Ən yüksək bal toplayan qrup 1 və ən aşağı bal toplayan qrup 5. SAHA-nın məqsədi bu təsirsizliyi iş adamları və investorların diqqətini cəlb etmək üçün dünyanın 150 ölkəsindəki korporativ idarəetmə infrastrukturunu və tətbiqləri ilə müqayisə etməkdir. Bundan əlavə, SAHA Reytinginin

əsas hədəflərindən biri şirkətlərə verilən korporativ idarəetmə reytinglərinin müqayisə olunmasını təmin etməkdir. Son illərdə dünya ticarəti sürətlə böyüdükcə ticarət və investisiya qoyan ölkələrin sayı da artdı. Bir şirkətdə fəaliyyət göstərən və ya bir şirkətə investisiya yatan şirkətin korporativ idarəetmə uyğunluğu ölkənin korporativ idarəetmə infrastrukturunu ilə birbaşa mütənasibdir. Dövlət idarəetməsi, iş ənənələri və hüquqi infrastruktur şirkətlərin uyğunlaşmasını asanlaşdırır və ya çətinləşdirir. Korporativ idarəetmə prinsiplərinin metodları ölkədən ölkəyə və daha böyük coğrafi bölgələrə (Asiya kimi) görə dəyişir. Bu həqiqət OECD-nin “bir ölçünün hamısına sığmadığı” prinsipinə uyğundur. Bəzi ölkələr prinsipləri qanuni tələb kimi tətbiq edir, digərləri isə könüllü bir yanaşma təmin edir. Bununla birlikdə, dəyişməmiş dörd korporativ idarəetmə prinsipi: Ədalət, Şəffaflıq, Məsuliyyət və Hesabatlılıq ümumdünya və dünyanın bütün ölkələri üçün tətbiq olunur. Bu dörd əsas prinsipin həyata keçirilməsi yalnız kifayət qədər infrastrukturla mümkündür. Beləliklə, ölkələrin korporativ idarəetmə altyapılarını müqayisə etmək və müstəqil idarə heyətinə üzv olmaq və ya sosial vəzifələr kimi sahələrdə ixtisaslarını yoxlamaq obyektiv rəy təmin edəcəkdir.

SAHA, dünya ölkələrinin korporativ idarəetmə infrastrukturunu və tətbiqetmələri ilə müqayisəli bir araşdırma apardı və nəticədə global korporativ idarəetmə indeksi yarandı. Tədqiqat hər bir ölkənin institusional davranış qaydalarına sahib olub olmadığını müəyyənləşdirdi, məcəllənin məzmununu, müstəqil idarə heyətinin üzvü, imtiyazların məhdudlaşdırılması, sosial məsuliyyətlər və s. Üzrə qiymətləndirmə aparıldı. Bundan əlavə, ölkənin birjalarının mövcudluğu və yaşı və birjalarda korporativ idarəetmə indeksinin mövcudluğu müəyyən edilmişdir. Birjaların ayrılmaz hissəsi olan Kapital Bazarları Şurasının və bank nəzarəti orqanının mövcudluğu da araşdırıldı və nəhayət, hər bir ölkənin siyasi hüquqları və şəxsi azadlıqları ilə bağlı vəziyyət qiymətləndirildi. Korrupsiya Qavrama İndeksi firmalar və sahibkarlar üçün iş mühitini ölçmək üçün istifadə edilmişdir. Nəhayət, korporativ idarəetmə sahəsində fəaliyyət göstərən qeyri-hökumət təşkilatlarının mövcudluğu araşdırıldı. Nəhayət, hər bir ölkə dəyərlərinə görə 5 əsas qrupa, ən yüksək bal 1 qrupla, ən aşağı bal 5 qrupla təmsil olunan bütün bu komponentlərin ağırlıqlı töhfəsi

nəticəsində qiymətləndirildi. indeksə girmə hüququ qazandı və 3, 4 və 5 qrupları xaric edildi (<http://www.saharating.com/~saharati/en/world-corporate-governance-index/>).

### **1.3. Korporativ İdarəetmənin Şirkətlərin Rəqabət Qabiliyyətliliyinə Təsiri**

Korporativ idarəetmə prinsiplərinin düzgün tətbiqi ilə şirkət gəlirliliyi və gəliri artırır, rəqabət qabiliyyətini, etibarlılığını və nüfuzunu artırır və investorları, iş ortaqlarını, işçiləri, müştəriləri və s. cəlb edir (E. Kömeçoğlu, B. Vuran, 2018). Korporativ idarəetmə investorların inamının artırılması, rəqabət qabiliyyətinin artırılması və iqtisadi böyümənin yaxşılaşdırılmasında əsas elementdir. James Wolfensohn'a görə, “idarəetmə dünya iqtisadiyyatında hökumət qədər vacibdir”.

Effektiv korporativ idarəetmə, şirkət qalmaqalarının, saxtakarlığın və şirkətlərin potensial mülki və cinayət məsuliyyətinin qarşısını almağa kömək edə bilər. Effektiv korporativ idarəetmə bir şirkətin imicini və nüfuzunu artırır və onu investorlar, təchizatçılar, müştərilər və şirkətin digər iştirakçıları üçün daha cəlbedici edir. Çoxsaylı araşdırmalar göstərir ki, düzgün qurulmuş korporativ idarəetmə bir şirkətə birbaşa iqtisadi fayda gətirir, onu daha gəlirli və rəqabətçi hala gətirir. İnvestisiya qərarı qəbul edərkən investorlar üçün ən vacib cəhətlərdən biri də korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqetmə səviyyəsi (məlumatların ictimaiyyətə açıqlanması, səhmdar hüquqlarının qorunması və səhmdarlara bərabər rəftar) və investisiyanın geri qaytarılmasıdır.

Müasir təşəbbüskar təşkilatlar tərəfindən istifadə edilən mülkiyyət, qərar vermə və hesabatlılıq təcrübələrinin geniş mənada səhmdarlara və fəaliyyət göstərdikləri cəmiyyətlərə dəyər yaratmaq üçün resursları inkişaf etdirmək və istismar etmək qabiliyyətinə necə təsir göstərdiyini öyrənmək və yerli şirkətlərə tətbiq etmək həm korporativ idarəetmənin ölkəmizdə dərinləşməsinə həm də şirkətlər arasındakı rəqabət qabiliyyətliliyin artmasına zəmin yaradır.

Korporativ İdarəetmə və Rəqabətçilik mövzusunun mərkəzində, korporativ idarəetmənin firmaların strateji yenilənməsinə və rəqabət qabiliyyətinə necə təsir etdiyini anlamaq üçün vacib olan üç əsas sahə durur:

1. Tədqiqatlar, dövlət şirkətlərindəki geniş bir idarəetmə təcrübəsinin performansını və dəyər nəticələrini geniş şəkildə nəzərdən keçirsə də, bu idarəetmə təcrübələrinin bu firmalardakı strateji yenilənmə proseslərinə necə təsir göstərdiyini tam aşkar etməyib.

2. Korporativ idarəetmə tədqiqatlarının əsas hissəsi açıq şəkildə açıqlanan firmalarda olduğundan, siyahıya alınmayan müəssisə təşkilatlarının iş qrupları, ailə firmaları, peşəkar ortaqlıqlar, kooperativlər və digər yaxından qorunan sahibkarlıq formaları kimi formaları haqqında çox az şey məlumdur. Şübhəsiz ki, bu vacib sahədə bir çox yeni bilik və anlayış tapmaq mümkündür.

3. ABŞ və Avropada Qərb mərkəzli tədqiqatların üstünlük təşkil etməsi nəticəsində, milli səviyyədə qurumların firmaların mülkiyyət və idarəetmə seçimlərini necə təsir etdiyi, bunun da öz növbəsində strateji yeniliyi təsir etdiyi firmaların rəqabət qabiliyyəti və performansı barədə çox az məlumat var.

Əsasən, Korporativ İdarəetmə və Rəqabətlik sahəsi müasir təşkilati kapitalizmin mərkəzini və rəqabət qabiliyyətindəki firma və ölkə səviyyəsindəki fərqlərə kömək edən əsas amilləri araşdırır.

Korporativ İdarəetmə ilk növbədə nəzarət mexanizminin güclənməsinə, menecer və şirkət arasındakı bağlılığın artmasına, görülən işlərin sistemləşdirilməsinə, yaranan ən xırda problemin ciddiyyə alınmış tez bir zamanda həllinə, mərkəzləşmənin güclənməsinə, şirkət maraqlarının bir rəhbərin əlində deyil də idarə heyətinin əlində cəmlənməsinə gətirib çıxardır. Bu da öz növbəsində insanların şirkətə olan güvəninə artmasına, şirkətin imicinə müsbət formada təsir göstərir bu da rəqabət qabiliyyətinin artmasının ən böyük amillərindən biridir.

#### **1.4. Korporativ İdarəetmənin müasir problemləri və mənfi cəhətləri**

Korporativ İdarəetmə-şirkət böhranlarının, idarəetmədəki problemlərin həlli üçün ən optimal idarəetmə modeli olsa da, korporativ idarəetmənin də öz problemləri və bu idarəetmə konsepsiyasının təşkilinə əngəl törədən bir çox amillər var. Şirkət daxilində maraqların toqquşması, kommunikasiyanın düzgün qurulmaması, tam mərkəzləşmənin olmaması, şirkətlərin ənənəvi idarəetmə

modelindən daha müasir idarəetmə modelinə keçid etmək istəməməsi bu problemlərin yaranmasının əsas amillərindən biridir. Korporativ İdarəetmə problemlərini ümumiləşdirsək, bu problemlər aşağıdakılardır:

1. Nəzarət mexanizminin düzgün qurulmaması.
2. Səlahiyyətlərin dəqiq müəyyən edilməməsi.
3. Maraqların toqquşması.
4. Mərkəzləşmənin olmaması.
5. Korporativ İdarəetmə ilə bağlı qanunvericilikdə boşluqların olması.
6. Yeni texnologiyalara uyğunlarmamaq.
7. Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmazlığı.
8. Şirkət və menecerlər arasında bağlılığın olmaması, Korporativ ruh anlayışının

düzgün qurulmaması.

Korporativ İdarəetmənin mənfi cəhətləri: Kiçik korporasiyalar məsələsinə gəldikdə, səhmdarların direktorlar və menecerlər kimi xidmət göstərə biləcəyi bir az problem ola bilər. Bunu nəzərə alaraq aşağıdakılara səbəb olur.

1. Qanuni uyğunluq yükü: Ümumiyyətlə, şirkətlərin sənayesinə əsaslanan fərqli qanunlara tətbiq olunan bir çox uyğunluq tələbi var. Korporativ idarəetmə qanuni uyğunluğu təmin edir, lakin bu çox vəsait tələb edir.

2. Artan xərclər: Bütün idarəetmə tələbləri nəzərə alınmaqla, korporativ idarəetmə ilə işləyən şirkətlər üçün inzibati xərclər çox yüksəkdir. Nəzərə alınmalı bəzi sənədlər:

- Səhm satış və alış.
- Hüquqi uyğunluq qeydləri.
- İllik qeydiyyat.

3. Ayrılmağın təmin edilməsi: Korporasiyanın böyüklüyündən asılı olmayaraq, bütün rəsmiyyətlərə və tələblərə riayət etmək istisnalar olmadan yerinə yetirilməlidir. Bu qaydalara riayət edilməməsi, şirkətin qapalı qapıların arxasındakı gedişatı anlamaq üçün şirkətin ayrı hüquqi şəxs statusuna məhəl qoyulmadığı “korporativ örtüyü deşmək” kimi böyük bir məruz qalmasına səbəb olur.

4. Əsas və agent arasındakı münaqişə: Böyük şirkətlər, işin gündəlik işlərini idarə etmək üçün yaxşı bir təcrübəsi olan tanınmış bir menecer təyin etməyi adi bir tətbiq halına gətirdi. Təəssüf ki, bu, səhmdarlarla menecerlər arasında qarşıdurma səbəb olur, çünki hər ikisi çox fərqli məqsəd və perspektivlərə malik olublar. Bu, tez-tez ikisi arasında bir toqquşmaya gətirib çıxarır və beləliklə işin hamar və səmərəli bir şəkildə əməliyyatlarını idarə etmə qabiliyyətinə təsir göstərir.

5. Mülkiyyət və idarəetmənin ayrılması: Bir şirkətin daxili işlərinə nəzarət edən və siyasətinin böyük bir hissəsini təşkil edən məmurlar və menecerlər mütləq səhmdar deyillər. Bu, xalqa satan şirkətlər üçün problem ola bilər. Nəzarət səhmdarı və səhmdarların əksəriyyəti vəkil tərəfindən səs vermədikdə, şirkətin əmlakı idarə heyəti və vəzifəli şəxslər tərəfindən idarə olunur. Mülkiyyət-idarəetmə boşluğu rəhbərliyin pay dəyərini artırmaq və gəliri artırmaq öhdəliyi arasında maraqlar toqquşmasına səbəb olacaqdır.

6. Qeyri-qanuni şəkildə vacib məlumatların ötürülməsi: “Korporativ təşəbbüskarlar” sözü şirkət rəhbərlərinə, menecerlərinə və işçilərinə aiddir, çünki şirkət haqqında paylaşma dəyərlərini təsir edə biləcək həssas, ictimaiyyətə aid olmayan məlumatlara sahib olublar. Şirkət daxilində olan şəxslərin korporativ qiymətli kağızlarla ticarət etməsi açıq şəkildə qadağan olunmur, lakin bu əməliyyatları Hindistan Qiymətli Kağızlar və Mübadilə Şurasına bildirməlidir. Qeyri-qanuni daxili ticarət, bir səhmdar bir hissə məlumat əldə etmədən və səhmlərin potensial dəyəri barədə həssas məlumatlar olmadan satdıqda meydana gəlir. Xarici auditor, dövlət tənzimləyicisi və ya bir şəxsin qohumu kimi şirkətlə birbaşa əlaqəsi olmayan bir şəxs də qanunsuz daxili ticarətlə məşğul ola bilər. Gizli korporativ məlumatlara geniş yayıldığı üçün daxili ticarətə qarşı qanunvericiliyi tətbiq etmək çətin olublar.

7. Yanlış hesabatlar: Faktiki, dəqiq maliyyə hesabatlarını investorları yanıtacaq şəkildə təqdim etməyin bir çox yolu var.

8. Tənzimləmə Maliyyələri: Korporativ idarəetmədən sui-istifadə, bu cür sui-istifadə hallarının təkrarlanmasının qarşısını almaq üçün daha geniş federal və əyalət

qanunlarının qəbul edilməsinə səbəb oldu. Bu qanunvericiliyə uyğunluq şirkətlər üçün ağır və baha başa gələ bilər.



## II FƏSİL. QLOBALLAŞMA VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ

### 2.1. Qloballaşmanın Şirkətlərdə Korporativ İdarəetməyə təsiri

#### *Qloballaşma nədir?*

Qloballaşma dünyadakı son inkişafı təsvir etmək üçün istifadə edilən bir anlayışdır. Bu inkişafı iqtisadi, siyasi, sosial, texnoloji və mədəni ölçülər olduğundan qloballaşmanın tərfi və mənası insandan insana fərqlənir. Qloballaşmanın nəticələri barədə bir fikir birliyindən danışmaq mümkün deyil. Bu çərçivədə qloballaşma anlayışına fərqli yanaşmalar mövcuddur.

Bəziləri qloballaşmanın dünya rifahını artıracağını və inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələr arasındakı fərqi azaltacağını iddia edərkən, digərləri müstəmləkəçiliyə müasir yanaşma ilə eyni konsepsiya olduğunu irəli sürürlər. Xüsusilə 21 əsrin internet əsri olması ilə dünya indi qlobal bir kənd halına gəldi. Başqa sözlə, sizdən bir neçə mil uzaqda olan insanlardan dəqiqə-dəqiqə xəbər ala bilərsiniz və heç vaxt olmadığınız dünya ölkələrinin insanları ilə asanlıqla ünsiyyət qura bilərsiniz. Qloballaşma konsepsiyasının hal-hazırda aktual olmasının ən əsas 5 səbəbi vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Sərbəst Ticarət: 20-ci əsrin sonlarına doğru dünya hökumətləri bir çox ixracat və idxal maneələrini və tariflərini qaldırdı. Məsələn, 1980-ci illərin sonu və 1990-cı illərin əvvəllərində sərbəst bazar islahatları həyata keçirməyə başlayan Çin, ixrac bazarındakı bir çox məhdudiyyətləri ləğv etdi.

2. Outsorsinq: Şirkətlər mal və xidmət istehsallarını ucuz xarici ölkələrə köçürərək qənaət etməyə başladılar. Bir çox istehsalçı ABŞ və İngiltərədəki fabriklərini bağladı və istehsalçıları Çin və Meksika kimi ölkələrə köçürdü, bunun da əsas səbəbi işçi qüvvəsinin daha ucuz olmasıdır.

3. Əlaqə İnqilabı: İki mühüm inqilab beynəlxalq ticarəti asanlaşdırdı. Birincisi, “qablaşdırma” adlanan bir prosesdir. Malların dünya miqyasında standart ölçülü qablarda daşınmasını təmin etmək xərcləri və səyahət müddətini azaltmışdır. İkinci inqilab genişzolaqlı inqilabdır.

4. Liberalizasiya: Soyuq müharibə dövründə sərhədlərini xarici əlaqələrə bağlayan bir çox ölkəni açmağa təşviq etdilər. Bu, qərb şirkətlərinin yeni bazarlara çıxmasına imkan verdi.

5. Hüquqi Cəhətdən Uyğunlaşma: Dünya ölkələri mülkiyyət və əqli mülkiyyət qanunlarını uyğunlaşdırmağa başlamışdır. Buna görə Amerikada verilən bir patent Çində də keçərlidir.

Qloballaşmanın ən xarakterik xüsusiyyətlərindən biri çoxmillətli şirkətlərə olan təsiridir. 1970-ci illərdə çoxmillətli şirkətlərin sayı bir neçə yüzü keçmirdisə, bu gün onların sayı 40.000-i ötür. Bundan əlavə, dünyanın 200 ən böyük şirkətinin qlobal dövriyyəsi dünya üzrə bütün iqtisadi fəaliyyətin dördü birindən çoxunu təşkil edir. Bu vəziyyətin daha bir parlaq nümunəsi General Motors-un Danimarka ÜDM-dən daha çox və Toyota-nın Norveç ÜDM-dən daha çox dövriyyəyə sahib olmasıdır.

Çoxmillətli şirkətlər qloballaşmanın ən vacib təyinediciləri və qloballaşmanın gətirdiyi mal və xidmətlər istehsalını artırmaq üçün ən vacib vasitə kimi görülür. Bu şirkətlər qlobal iqtisadiyyatda və istehsal strukturunda əsas rol oynadılar. Çoxmillətli şirkətlər əmək bazarlarını və bazarlarını genişləndirməklə yanaşı dünya miqyasında istehsal fəaliyyətlərini genişləndirirlər. Çoxmillətli şirkətlər, ölkələrin ümumi gəlirlərini və bu gəlirlərin bölüşdürülməsini izlədikləri istehsal siyasəti ilə təsir edirlər. Digər tərəfdən, çoxmillətli şirkətlərin texnoloji inkişaf sayəsində çox sürətlə irəliləməsi, maliyyə bazarlarında təsirli olmalarını təmin edir.

Əslində, Korporativ İdarəetmə anlayışı ilə ön plana çıxan şirkətlərdə “effektiv” idarəetmə anlayışı, şirkət menecerinin düzgün qərarlar qəbul etmə qabiliyyəti, demokratik iştirak kanallarının açıqlığı, hər kəsin, xüsusən də səhmdarların şirkət rəhbərlərinin qərarları, şirkət rəhbərliyi və şirkətin şəffaf rəhbərliyi tərəfindən təsirlənmə qabiliyyəti qanun və qaydalardan asılı olaraq özbaşınalıq olmadan korporativ İdarəetmə, şirkətlərin fəaliyyətini makroiqtisadi siyasətdən məhsul bazarlarındakı rəqabət səviyyəsinə qədər formalaşdıran geniş bir iqtisadi çərçivədə baş verir.

Korporativ İdarəetmə, eyni zamanda şirkətlərin sabit şəkildə bazarlar tərəfindən maliyyələşdirilməsini təmin edir. Şirkətlərin Korporativ İdarəetmə

prinsiplərini qəbul etmələri ilə investisiya performansları arasındakı əlaqə də diqqətə layiqdir. Burada xüsusilə risk altında olan, İdarəetmə tətbiqetmələri ilə getdikcə daha çox beynəlxalq xarakter arasındakı əlaqədir. Beynəlxalq kapitalın likvidliyi effektiv idarə olunan şirkətlərin daha böyük bir investisiya hovuzundan maliyyələşməyə imkan verir. Bu şirkətlərin qloballaşması ilə global iqtisadiyyatda çox əhəmiyyət qazanmış və qarşılıqlı asılılıqları artmış, şirkətlərin strukturlarına və idarəçiliyinə daha çox diqqət yetirilmişdir. Milli şirkətlərin və çoxmillətli şirkətlərin sıx əlaqəsi və qarşılıqlı asılılığı, bütün çoxmillətli və ya milli şirkətlər üçün Korporativ İdarəetmə adı altında bəzi prinsipləri müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif beynəlxalq təşəbbüslərin başlamasını zəruri etmişdir.

Xüsusilə 1997-ci il Cənub-Şərqi Asiya böhranından sonra, müxtəlif beynəlxalq təşkilatlar, Korporativ İdarəetmə adı altında şirkətlərin daha düzgün idarə edilməsinə imkan verəcək prinsiplər üzərində işləyir və şirkətlərə uyğunlaşdırıla biləcək ümumi prinsipləri inkişaf etdirməyə çalışırlar.

## **2.2. Korporativ İdarəetmənin təşkili və İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (OECD)**

OECD-nin yaranmasının kökləri ikinci dünyam üharibəsindən sonrakı dövrə təsadüf edir. 1948-ci ildə müharibədən sonrakı Avropanın yenidən qurulması ilə bağlı ABŞ hökumətinin qəbul etdiyi “Marşal Planı”nın həyata keçirilməsi üçün Avropa İqtisadi Əməkdaşlıq Təşkilatı (Organisation for European Economic Cooperation- OEEC) yaradıldı. 14 dekabr 1960-cı ildə Kanada və ABŞ-ın yeni OECD Konvensiyasını imzalamaları ilə OEEC-yə qoşulmuş oldular. Beləliklə sözü gedən Konvensiyanın 30 sentyabr 1961-ci ildə qüvvəyə minməsi ilə OECD yaradılmış oldu. OECD-nin əsas məqsədi dünyada insanların iqtisadi və sosial rifahını yaxşılaşdırmaq məqsədi daşıyan siyasətin təşviq edilməsidir. Hazırda təşkilatın 36 üzv dövləti var. Mənzil qərargahı Fransa Respublikasının paytaxtı Paris şəhərində yerləşir. Təşkilatın Baş Katibi 2006-cı ildən etibarən Meksikadan olan Anxel Qurriyadır.

OECD, üzv və üzv olmayan hökumətlərə, ölkələrində korporativ idarəetmə üçün hüquqi, institusional və tənzimləyici bazanın qiymətləndirilməsində və inkişafında kömə etməyi hədəfləyir. Əlavə olaraq, bu prinsiplər effektiv korporativ idarə etmənin inkişafında iştirak edən birjalara, investora, şirkətlərə və digər təşkilatlara rəhbərlik və rəhbərlik etməyi hədəfləyir. Bu prinsiplər səhmləri birjalarda satılan şirkətlər üçün tətbiq olunur. Lakin praktikada Prinsiplər, səhmləri birjada satılmayan özəl və dövlət qurumları kimi şirkətlərdə korporativ idarəetmənin yaxşılaşdırılması üçün faydalı bir vasitə ola bilər. Bu prinsiplər OECD üzvü ölkələrtərəfindən effektiv korporativ idarəetmə təcrübələrinin inkişafı üçün ortaq bir əsas təşkil edir. Bu prinsiplərin beynəlxalq ictimaiyyət üçün sadə, başa düşülən və əlçatan olması nəzərdə tutulur. Bununla birlikdə, bu prinsiplər hökumətlərin, muxtar qurumların və ya özəl təşkilatların korporativ idarəetmədə ən effektiv təcrübələri daha da inkişaf etdirmək səylərinin əvəzi deyil. OECD, üzv dövlətlərin əsas siyasi hədəflərə çatmaq üçün makroiqtisadi və struktur siyasətlər arasında artan bir sinerjini təmin edir. Korporativ idarəetmə, iqtisadi səmərəliliyi və böyüməni artırmaqla yanaşı, investora etibarını qazanmağın əsas elementlərindən biridir. Korporativ idarəetmə bir şirkət rəhbərliyi, direktorlar şurası, səhmdarlar və digər maraqlı tərəflər arasında bir sıra əlaqələri əhatə edir. Korporativ idarəetmə eyni zamanda şirkətin hədəflərinin müəyyənləşdirildiyi, bu hədəflərin necə həyata keçirildiyi və performansın necə idarə olunduğu bir quruluş təmin edir. Yaxşı korporativ idarə etmə müvafiq təşviqləri təmin etməli və şirkətlər və səhmdarların maraqları naminə hədəf şuralarına və yüksək rəhbərliyə təsirli nəzarəti asanlaşdırmalıdır. Şirkətlər bazasında və iqtisadiyyat boyunca effektiv bir korporativ idarəetmə sisteminin mövcudluğu bazar iqtisadiyyatının rahat işləməsi üçün lazımı inamı təmin edir. Beləliklə, kapitalın dəyəri azalır və şirkətlər mənbələrin daha səmərəli istifadəsinə yönəl və böyüməyə səbəb olur (<https://www.oecd.org/>).

### **2.3. Şirkətlərin global uğurunda Korporativ İdarəetmənin əhəmiyyəti**

Korporativ idarəetmənin müəyyənləşdirilməsi: Sadə dillə desək, korporativ idarəetmə bir şirkətin ən təsirli şəkildə idarə və yönəldildiyi bir çərçivədir. Bir şirkət rəhbərliyi, idarə heyəti, səhmdarları və digər maraqlı tərəflər arasında bir sıra münasibətləri əhatə edir. Yaxşı korporativ idarəetmə, güvən və proqnozlaşdırma qabiliyyətini artırır və dolayısı ilə investörlər üçün rahatlıq yaradır - bu, xüsusilə təsir fondlarında, dünyada artan sayda Xüsusi Səhmdar fondunun ESG tələblərində nəzərə çarpır.

Təcrübədə yaxşı korporativ idarəetmə dəyəri artırmağa necə kömək edir?

1. Riskin azaldılması - Effektiv bir korporativ idarəetmə çərçivəsi, riskləri azaltmağa kömək edir, birjaya daxil olmayan şirkətlərin səhmdarlarına, çıxışları çətin olsa da, maraqlarının idarə heyəti və rəhbərlik tərəfindən qorunacağı rahatlığını təmin edir. Yaxşı bir idarəetmə çərçivəsi, eyni zamanda şirkətə investisiya qoymaq qərarına gələcək səhmdarlara əlavə rahatlıq verərək çıxış strategiyaları üzərində düşünməyə səbəb olacaqdır.

2. İnkişaf etmiş kapital axını - Güclü maliyyə idarəetməsi hesabatları sayəsində investörlər və banklar tərəfindən şirkətə olan güvən artımı, kapitala çıxışı yaxşılaşdırmaqla yanaşı həm kapital xərclərini, həm də kapital dəyərini minimuma endirəcək və nəticədə optimallaşdırılmış kapital axını ilə nəticələnəcəkdir. Müvafiq kapital quruluşuna qərar vermək, beləliklə yaxşı korporativ idarəetmənin əsas elementidir. Şəffaflıq, xüsusən də investörləri maraqlandıran hər şeylə əlaqəli, daha aşağı risk mükafatına səbəb olacaq və bu səbəbdən kapital və kapitalın maliyyətini aşağı salacaqdır.

3. Markalaşaraq Böyümə – Bir şirkətin daxili siyasətində, nəzarət mexanizmlərində və təchizatçılar, satıcılar, media, işçilər və dövlət qurumları ilə münasibətlərdə şəffaflıq nüfuzunu və dolayısı ilə marka dəyərini artıracaqdır.

4. Daha təsirli, daha effektiv qərar vermə - Effektiv korporativ idarəetmə, sahiblər və rəhbərlik arasındakı rolları dəqiq bir şəkildə təyin edərək daha sürətli qərar verməyi də hədəf alır.

5. Təkmilləşdirilmiş Hesabat - Təkmilləşdirilmiş performans hesabatı, öz növbəsində, menecerlərə və sahiblərə daha çox məlumatlı və fakta əsaslanan qərarlar qəbul etməyə imkan verir, nəticədə satış marjaları yaxşılaşdırılır və xərclər azalır.

6. Uyğunluğa fokuslanma - Yaxşı korporativ idarəetmə, şirkətin yerli qanun və qaydalara riayət etməsini tələb edən siyasətlərə kifayət qədər diqqət ayıracaq; şirkətin müvafiq nəzarət mexanizmlərinə sahib olmasını, hədəflərinə cavab verməsini və insanlar, proseslər, texnologiya və məlumat baxımından səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin etmək üçün risklərin idarə edilməsi və uyğunluğunu sinxronlaşdıracaqdır.

7. İşçilərin şirkətə olan bağlılığının artırılması - İşçilərin tutulması və motivasiyasında artım, xüsusən şirkətin yaxşı müəyyənləşdirilmiş və ünsiyyətli bir görüş və istiqamətə sahib olduğu zaman yüksək səviyyəli işçilərdən gözlənilir. Şirkətin əsas işinə yönəldilmiş fikir bazara nüfuz etməyi və səhmdarların marağını cəlb etməyi asanlaşdıracaqdır. Bundan əlavə, minilliklər - hazırda bir çox ölkələrdə əmək bazarındakı ən böyük vahid qrup - bir təşkilatın məsuliyyət daşıyan iş təcrübələrinə olan bağlılıqlarını iş seçimlərində yüksək dərəcədə tutmağa meyllidirlər.

8. Xaotik davranışın və maraqların toqquşmasının məhdudlaşdırılması - İşçilər arasında potensial saxtakarlıq və qanunsuzluqları azaltmaq üçün qaydalar müəyyən etməklə; və azlıqlı səhmdarlara müstəqil direktorlar tərəfindən təmsil olunmaqla öz paylarını verməklə mənafelər toqquşmalarının qarşısını almaq.

Bu gün korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi, səhmdar güvəninə alınması və səhmdar dəyərinin artırılması üçün bir şərtidir. Getdikcə investorlar hədəf şirkətlərin idarəetmə kapitalını texnoloji və insan kapitalını araşdırdıqları qədər yaxından qiymətləndirəcəklər. Yaxşı korporativ idarəetmə həm də şirkətlərə iqtisadi tənəzzülün nəticələrini daha çevik göstərərək aradan qaldırmağa kömək edir.

Korporativ İdarəetmənin uğurlu təcrübəsinə aşağıdakı şirkətləri nümunə göstərmək olar:

*Nestle (Nestlé)* -Şirkətin korporativ idarəetmə siyasətinin əsasını müəyyən komitələr təşkil edir. Bu komitələr korporativ idarəetmənin təşkilinə və icrasına nəzarəti təmin edir.

Direktorun rəhbərlik etdiyi Namizədlik və Davamlı Komitəsi İdarə Heyətinin tərkibini, quruluşunu və varis planlaşdırmasını qiymətləndirir. Önümüzdəki illərdə İdarə Heyətinə namizəd göstəriləcək namizədləri qiymətləndirir. Vacibdir ki, bu Komitə iqlim dəyişikliyinə cavablar da daxil olmaqla ətraf mühit və sosial davamlılığını bütün aspektlərini nəzərdən keçirsin.

Kompensasiya Komitəsi əmək haqqı prinsiplərini müəyyənləşdirir və İdarə Heyətinə, İcra Heyətinə ödəniş təkliflərini təqdim edir. Dəyərlər, strategiyalar və performansın uyğunlaşmasını təmin edir.

Audit Komitəsi daxili və xarici audit, maliyyə hesabatları, uyğunluq və risklərin idarə edilməsinə nəzarət edir.

Korporativ İdarəetmə Hesabatı aşağıdakı sahələri əhatə edir:

1. Qrup quruluşu və səhmdarları
2. Kapital quruluşu
3. İdarə Heyəti
4. İcra heyəti
5. Kompensasiyalar, səhmlər və borclar
6. Səhmdarların iştirakı
7. Nəzarət və müdafiə tədbirlərinin dəyişdirilməsi
8. Auditorlar İnformasiya Siyasəti (<https://www.nestle.com/investors/corporate-governance> )

**Bmwgroup-BMW** Qrupu üçün korporativ idarəetmə, müəssisənin bütün sahələrini əhatə edən bir məsələdir. Şəffaf hesabat və maraqlı tərəflərin maraqlarına yönəlmiş korporativ idarəetmə siyasəti BMW Group daxilində qurulmuş bir ənənəyə çevrilib.İdarə heyəti ilə Müşahidə Şurası arasında ortaq güvən və məsuliyyət mühitində əməkdaşlıq uzun müddət BMW Qrupunun işlərini idarə etmək üçün əsas olmuşdur. BMW də əsas korporativ mədəniyyət şəffaflıq, başqalarına güvənmək və öz hərəkətləri üçün məsuliyyət daşımaq prinsipləri əsasında

qurulmuşdur. İdarəetmə və Nəzarət Şurası, orada olan tövsiyə və təkliflərin tərəfdarıdır və BMW Qrupunun konkret şərtlərini nəzərə alaraq BMW Qrupu üçün bir korporativ idarəetmə kodu hazırlamışdır. Əlavə olaraq 2019 cu ildə BMW Group tərəfindən şirkətin korporativ idarəetmə prinsiplərinin əsasları dərc olunmuşdur.

([https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/company/downloadse/n/2020/Statement-on-Corporate-governance-12-March-2020.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/company/downloadse/n/2020/Statement-on-Corporate-governance-12-March-2020.pdf) ).

**BP (British Petroleum)** – BP nin Korporativ İdarəetmə çərçivəsi-həm insanlar və planetimiz üçün enerjini yenidən təsəvvür etmək, həm də xalis mənfəətin həyata keçirilməsinə imkan verən əhəmiyyətli bir rola malikdir. BP-nin İdarə heyətinin səlahiyyətlərinə uyğun olaraq məsuliyyətlərini yerinə yetirməsinə kömək etmək üçün idarə heyəti iclasları dörd əsas amil ətrafında qurulur: strategiya, performans, insanlar və idarəetmə.

Strategiya-İdarəetmə həlqəsinin əsas hissəsidir. İdarə heyəti, CEO və bp liderlik qrupu ilə birlikdə işləyərək bp-nin məqsədini, strategiyasını və dəyərlərini formalaşdırır və müəyyənləşdirir. Hədəflərə çatmaq üçün işləyərkən idarə heyəti icaslarda strategiyayı nəzərdən keçirir və qiymətləndirir.

Performans - Strategiya həyata keçirilən müddətdə etibarlı bir şəkildə işləmək üçün idarə heyəti bp-nin strategiyaya və illik plana uyğun performansını nəzərdən keçirir və təminat axtarır.

İnsan - İdarə heyəti, şirkətin məqsədlərinə, strategiyasına və dəyərlərinə uyğunluğu təmin etmək üçün BP-nin korporativ mədəniyyətini qiymətləndirir və izləyir. İdarə heyəti səhmdarlarla və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli ünsiyyətin vacibliyini dərk edir və bu qrupların iştirakını təşviq edir.

İdarəetmə - İdarə heyəti CEO-dan hərtərəfli daxili nəzarət sisteminin tətbiqinə nəzarət etməsini tələb edir və BP-nin daxili nəzarəti və risklərin idarəedilməsi çərçivələrini nəzərdən keçirir. İdarə heyəti, şirkətin korporativ idarəetməsinin İngiltərənin korporativ qanunları, FRC-nin Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi, BP-nin əsasnamələri və daxili idarəetmə quruluşu ilə bağlı öhdəliklərinə uyğun olmasını təmin etməkdən məsuldur. (<https://www.bp.com/en/global/corporate/investors/governance.html> )



## **2.4. Korporativ İdarəetmədə bankların uğurlu təcrübəsinin analizi**

Bankın korporativ idarəetmə baxımından əhəmiyyəti daha da böyükdür. Bunun da əsas səbəbi də odur ki, maliyyə sistemi etibar əsasında qurulub. Maliyyə sisteminə inam itkisi ciddi böhranlara səbəb olur və banklar maliyyə sisteminin ən vacib strukturlarından biridir. Bank sektorundakı korporativ idarəetmə qaydaları dünyada bütün bank sənayesinin ortaq məxrəcinə çevrilmişdir. Bu mövzuda Basel Komitəsi tərəfindən elan edilən əsas sənədlər, korporativ idarəetmənin qurulması prinsiplərini də əhatə edir. İdarə heyətinin əsas prinsipləri, şəffaflığı, risklərin idarəedilməsi və məsuliyyətlərini müəyyənləşdirərək bankın bu sahədəki korporativ dəyərlərini təyin edir.

### ***Banklarda Korporativ İdarəetmənin Tərif***

Banklarda korporativ idarəetmə qaydaları Basel Bank Komitəsi tərəfindən elan edilmiş qayda və prinsiplərə əsaslanır. Basel Bankçılıq Komitəsinə görə, bankın korporativ rəhbərliyi “təşkilatların işi və fəaliyyətinin idarə heyəti və yüksək rəhbərlik tərəfindən idarə olunduğu bir quruluş” olaraq təyin edilir. Bankların korporativ idarəetmə quruluşu birbaşa bank işçilərini digər maraqlı qrupları ilə, xüsusən də banka xarici vəsait təmin edən səhmdar və əmanətçilərlə birbaşa təsir edir. Komitə, banklarda qurulacaq təsirli korporativ idarəetmə quruluşunun ilk növbədə direktorlar şurasının və yüksək rəhbərliyin məsuliyyət daşdığını bildirir. Bu məqsədlə, səhmdarların hüquqlarını və müqavilələrin etibarlılığını qorumaq, İdarəetmə qaydalarının aydınlaşdırılması, təşkilatlardakı rüşvət və korrupsiyanın qarşısının alınması, direktorların, işçilərin və səhmdarların hüquqlarının tənzimlənməsi kimi təşviqlər təqdim edir. Bankların institusional quruluşunu izah edən komitə, dərc etdiyi bir çox sənəddə məsələyə verdiyi əhəmiyyəti vurğulayır. Komitənin yanaşmasına görə bank sektoru baxımından korporativ idarəetmə bankların direktorlar şuraları və yüksək rəhbərlik tərəfindən idarə edilməsini nəzərdə tutur. Korporativ idarəetmə banklarının strukturu.

1. İnstitusional hədəflərin müəyyənləşdirilməsi
2. Gündəlik fəaliyyətin həyata keçirilməsi
3. Səhmdarlara cavabdehlik və digər maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunması

4. Korporativ fəaliyyət və davranışları bankların mövcud qanun və qaydalara uyğun olaraq daha etibarlı və sağlam fəaliyyət göstərəcəyi gözləntisinə uyğunlaşdırır.

Basel Komitəsi hesab edir ki, korporativ idarəetmənin effektivliyi üçün əsas məsuliyyət direktorlar şurası və yüksək rəhbərliyin üzərinə düşür. Bundan əlavə, bank tənzimləyiciləri korporativ idarəetmə təcrübələrinin idarə edilməsində və qiymətləndirilməsində mühüm rol oynayırlar. Bununla birlikdə, effektiv korporativ idarəetməni təşviq edə biləcək bir çox başqa şəxs və təşkilat var.

1. Səhmdarlar: Səhmdarların hüquqlarını bilmək və onları effektiv şəkildə qorumaq;

2. Əmanətçilər və digər müştərilər:

Səhv idarə olunan banklarla işləməməklə;

3. Auditorlar: Audit peşəsinin keyfiyyətini və keyfiyyətini və audit standartlarını təmin etmək üçün direktorlar şuraları, yüksək rəhbərlik və auditorlarla əlaqə quraraq;

4. Bank birlikləri: sənaye prinsiplərinin qurulmasında, sağlam təcrübələrin müəyyənləşdirilməsində və yayılmasında öncül kimi;

5. Risk Məsləhət Şirkətləri: Banklara sağlam korporativ idarəetmə təcrübələrini tətbiq etməyə kömək etmək;

6. Hökumətlər: Qanunlar, qaydalar, onların icrası və təsirli bir hüquqi bazanın yaradılması;

7. Kredit reyting agentlikləri:

Korporativ idarəetmə təcrübələrinin bankın risk profilinə təsirinin qiymətləndirilməsi;

8. Kapital Bazarını Tənzimləmə Təşkilatları / Özünü Tənzimləmə Qurumları: Xalqa açıqlama və siyahı şərtləri vasitəsi ilə;

9. İşçilər: Qanunsuz və ya etik olmayan tətbiqetmələr və ya korporativ idarəetmədə zəifliklər barədə digər narahatlıqları çatdırmaqla, bank sektorunda təsirli bir korporativ idarəetmə quruluşunun yaradılmasına kömək edir.

***Effektiv korporativ idarəetməyə malik banklara nümunələr:***

**HSBC Bank** - Bankın korporativ idarəetmə siyasəti, İngiltərənin Korporativ İdarəetmə Məcəlləsinin və Hong Kong Korporativ İdarəetmə Qanununun tələblərinə əsasən idarəetmə sistemi əsasında qurulub. Qrupun müvəffəqiyyətini təbliğ etmək vəzifəsini həyata keçirərkən, İdarə heyəti HSBC-nin global səviyyədə idarə olunmasına nəzarət etməklə məsuliyyət daşıyır və bununla da müvafiq qanun, qaydalar və HSBC-nin əsasnaməsinə tabe olaraq səlahiyyətlərini həyata keçirə bilər. İdarə heyəti, bütün maraqlı tərəflərlə səmərəli əlaqəni qurmağa və əlaqələrini inkişaf etdirməyə çalışır. HSBC bankın İdarə Heyətinin nəznində əsas 5 komitə yaradılmışdır ki, Bunlar:

1. Audit Komitəsi
2. Risk Komitəsi
3. Maliyyə Sistemi Zəifliklər Komitəsi
4. Mükafat Komitəsi
5. Nominasiya və Korporativ İdarəetmə Komitəsi

İdarə Heyəti və komitə iclaslarına əlavə olaraq Qrup arasında rəsmi iclas və təsdiqləmə müddətlərini tamamlayan geniş əlaqə mövcuddur. HSBC Holdings İdarə heyəti, əsas köməkçi şuralar və müvafiq şura komitələrdən ibarətdir. İdarə heyəti maliyyə və digər strateji hədəflərə, əsas iş problemlərinə, risklərə, iş inkişaflarına, investor münasibətlərinə və Qrupun maraqlı tərəfləri ilə münasibətlərinə qarşı fəaliyyətə dair hesabatları mütəmadi olaraq nəzərdən keçirir. Eyni zamanda global bizneslərin hər birinin və əsas coğrafi ərazilərdə strategiya və performans barədə təqdimatları nəzərdən keçirir.

HSBC-nin bütün fəaliyyətləri, risklərin və ya risklərin ölçülməsi, qiymətləndirilməsi, qəbulu və idarə edilməsini əhatə edir. Risk Komitəsi tərəfindən tövsiyə olunan İdarə heyəti, Qrupun riskə münasibətini formalaşdıran və güclü risk idarəetmə çərçivəsinin qorunmasını dəstəkləyən güclü risk idarəetmə mədəniyyətini təbliğ edir. Komitələr, HSBC-nin fərqli fəaliyyətlərinə dair məsləhətlər vermək və nəzarət etmək üçün tam İdarə heyəti tərəfindən həvalə edilən kiçik qruplardır. Hər bir daimi komitə icraçı olmayan İdarə Heyətinin üzvü tərəfindən idarə olunur və müəyyən mövzuları əhatə etmək səlahiyyətinə malikdir. Yalnız müstəqil icraçı

olmayan direktorlar İdarə Heyətinin üzvü ola bilərlər. (<https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/hsbcresults/2019/annual/pdfs/hsbcholdingsplc/200218corporategovernancereport2019.pdf?download=1&la=engb&hash=EA18806B489FF7CE31F3D7C7D0CDA98235E1CD26> )

**Çin Bankı** - yüksək səviyyəli korporativ idarəetmə standartlarının əhəmiyyətini dərk edir və Bank və onun törəmə şirkətlərinin uzunmüddətli uğurunu təmin edən təsirli bir korporativ idarəetmə çərçivəsini qoruyur. Bank eyni zamanda sağlam korporativ idarəetmə prinsipləri və təcrübələrini mənimsəməyə və inkişaf etdirməyə ciddi şəkildə sadıqdır. Qurulmuş effektiv korporativ idarəetmə çərçivəsi, şirkətin iş etik davranışını istiqamətləndirir və tənzimləyir, bununla da səhmdarların və bütün maraqlı tərəflərin mənafeələrini davamlı şəkildə qoruyur və dəstəkləyir. İdarə heyəti, səhmdarların dəyərinin artırılması və bankın korporativ idarəetmə standartlarının artırılması ilə əlaqədar olaraq bankın iş və işlərinin idarə edilməsinə nəzarət etməkdən məsuldur. İdarə heyəti vicdanla davranmaq və bankın səhmdarlarının mənafeyi naminə qərarlar qəbul etməyə borcludur. İdarə heyəti vəzifələrini yerinə yetirməsində kömək etmək üçün müxtəlif vəzifələr həvalə edilmiş beş daimi İdarə Heyəti Komitəsi yaradılıb. Bunlar:

1. Audit Komitəsi
2. Namizədlik və Mükafat Komitəsi
3. Risk Komitəsi
4. Strateji və Büdcə Komitəsi
5. Davamlılıq Komitəsi

İdarə Heyəti Komitələrinin hər birində, orada göstərilən rol və vəzifələrlə dəqiq müəyyən edilmiş bir səlahiyyət var. Bu daimi İdarə Heyəti Komitələrinin fəaliyyəti və effektivliyi hər il daha da inkişaf etdirmək məqsədi ilə qiymətləndirilir.

Müstəqil İdarə Heyəti Komitəsi və Axtarış Komitəsi kimi digər İdarə Heyəti Komitələri, müvafiq şərtlər daxilində və lazım olduqda qurulacaqdır. Namizəd və Mükafat Komitəsinin köməyi ilə İdarə Heyəti, hər bir işçinin səmərəliliyinin müntəzəm olaraq öz-özünə qiymətləndirilməsini təmin edir və qiymətləndirmə nəticələrinə əsasən, İdarə heyəti, fəaliyyətinin artırılması üçün lazım ola biləcək istiqamətləri təyin edir (<https://www.bochk.com/m/en/aboutus/corpgovernance.html>).

**Amerika Bankı (Bank of America )** - Bankın korporativ idarəetmə sistemi, İdarə Heyəti və rəhbərlikdən ən böyük gözləntilər, yüksək səviyyədə fəaliyyət göstərmək, səhmdarların maraqlarını təşviq etmək və şirkətin korporativ idarəetmədə ən effektiv təcrübələrə sadıqlığını artırmaqdan ibarətdir. Bankın əsasnaməsində direktorların sayının zaman-zaman İdarə Heyəti tərəfindən müəyyənləşdirilməsi nəzərdə tutulur və İdarə heyəti, beşdən 18-ə qədər direktorun uyğun olduğunu düşünür. Korporativ İdarəetmə Komitəsi vaxtaşırı İdarə Heyətinin tərkibini nəzərdən keçirir və müvafiq təcrübə və müstəqilliyi İdarə Heyətinin səmərəli fəaliyyət göstərməsinə imkan verən üzvlüyü ilə balanslaşdırmağa çalışır.

İdarə Heyətinin Fəaliyyəti və İnkişafı-İcraçı direktorla birlikdə İdarə Heyətinin səmərəli və effektiv fəaliyyətinin və fəaliyyətinin təmin edilməsi, İdarə Heyətinin qiymətləndirilməsi, İdarə Heyətinin illik özünü qiymətləndirməsində Korporativ İdarəetmə Komitəsi ilə məsləhətləşmə, direktorun inkişafı, direktorların davamlı inkişafı ilə bağlı CEO-ya rəhbərliyin verilməsiindən ibarətdir.

Direktorun qiymətləndirilməsi və namizədliyi zamanı, Korporativ İdarəetmə Komitəsi və CEO ilə direktor namizədlərinin xüsusiyyətlərini (direktorlar, rəhbərlik, üçüncü tərəf axtarış firmaları və səhmdarların tövsiyə etdiyi namizədlər daxil olmaqla) müəyyənləşdirir və qiymətləndirilməsində məsləhətləşmə və komitə üzvləri və komitə sədrləri ilə qərar verir.

CEO Performansının Qiymətləndirilməsi-Kompensasiya və İnsan Kapitalı Komitəsi, müstəqil olduğu halda Başqan və ya Baş Müstəqil Müdirlə birlikdə CEO-nun fəaliyyətinə illik baxış keçirir və qiymətləndirmə nəticələrini İdarə Heyətinə bildirir. Qiymətləndirmənin nəticələri, İdarə Heyətinin müstəqil direktorları tərəfindən təsdiqlənməsinə tabe olan CEO-nun təzminatını təyin edərkən Kompensasiya və İnsan Kapitalı Komitəsi tərəfindən nəzərə alınır və qiymətləndirmə və kompensasiya təyinatlarının nəticələri CEO ilə müzakirə olunur (<https://investor.bankofamerica.com/corporate-governance>).

**Yaponiya Post Bankı** - Davamlı böyümək və orta və uzun müddətə korporativ dəyərinin təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə səhmdarları da daxil olmaqla bütün

paydaşları ilə münasibətlərə böyük əhəmiyyət verir və korporativ idarəetmə sistemini aşağıdakı mövqeyə əsaslanaraq davam etdirir.

1. Poçt xidmətinə əsaslanan paylama şəbəkəsi vasitəsilə bank xidmətləri göstərərək davamlı dəyər yaratma ilə məşğul olmaq, daha yüksək keyfiyyətli xidmət təmin etmək üçün müştərilər üçün davamlı olaraq yeni rahatlıq yaratmaq.

2. Səhmdarlar qarşısında etibarlı məsuliyyətləri tam olaraq tanımaq, səhmdarların hüquqlarını və bərabərliyini müvafiq qaydada təmin etmək.

3. Səhmdarlar da daxil olmaqla bütün maraqlı tərəflərlə dialoqa dəyər vermək və bununla uyğun əməkdaşlıq və davamlı yaratmaq.

Bu məqsədlə bank rəhbərliyin şəffaflığını təmin edir və kifayət qədər məlumatın açıqlanması və təmin olunması üçün şərait yaradır.

4. İqtisadi və sosial mühitdəki dəyişikliklərə dərhal uyğunlaşmaq və bütün maraqlı tərəflərin gözləntilərini doğrultmaq üçün qəti münasibətdə sürətli qərar qəbul etmək və İdarə Heyətinin nəzarəti altında iş aparmaq.

Yaponiya Post Bankı, sürətli qərarların qəbul edilməsi və idarəetmədə şəffaflığın artırılması məqsədi ilə şirkəti üç qanuni komitə korporativ idarəetmə sistemi ilə qəbul etmişdir. Buna görə, Bank Namizəd Komitəsi, Kompensasiya Komitəsi və Təftiş Komitəsi yaradıb. Bu şəkildə Bankda İdarə Heyəti və üç qanuni komitənin rəhbərliyə müvafiq nəzarəti təmin edən biləcəyi bir sistem var. Xarici Direktorlar, Bankın fəaliyyətinə nəzarət etmək üçün İdarə Heyəti ilə birlikdə işləyən bu komitələrin üzvlərinin əksəriyyətini təşkil edir.

İdarə Heyəti dərin bilik və təcrübə ilə zəngin olan müxtəlif direktorlardan ibarətdir. Əsasnamədə müəyyənləşdirildiyi kimi, müvafiq İdarə Heyəti üzvlərinin sayı iyirmi nəfərdən azdır. Prinsipcə üzvlərin üçdə biri və ya daha çoxu müstəqil direktorlardan ibarətdir ([https://www.jp-bank.japanpost.jp/en/aboutus/company/en\\_abt\\_cmp\\_system.html](https://www.jp-bank.japanpost.jp/en/aboutus/company/en_abt_cmp_system.html)).

**Deutsche Bank AG** - İdarə heyəti şirkətin rəhbərliyindən qanuna, Deutsche Bank AG-nin Əsasnaməsinə və İdarə Heyətinə dair texniki tapşırıqlara uyğun olaraq, şirkətin maraqlarına uyğun davamlı dəyər yaratmaq məqsədi daşıyır. Bank, səhmdarların, işçilərin və bankla əlaqəli digər tərəflərin maraqlarını nəzərə alır. İdarə

Heyətinin üzvləri bank işinin idarə edilməsindən kollektiv şəkildə məsuliyyət daşıyırlar. İdarə Heyəti, Qrup İdarə Heyəti olaraq, Deutsche Bankı vahid təlimatlara uyğun olaraq idarə edir, bütün qrup şirkətləri üzərində ümumi nəzarəti həyata keçirir.

İdarə heyəti qanun və əsasnamə ilə müəyyən edilmiş bütün məsələlərə qərar verir və qanuni tələblərə və daxili qaydalara uyğunluğunu təmin edir. Həm də müvafiq daxili təlimatların hazırlanaraq həyata keçirilməsini təmin etmək üçün lazımi tədbirləri görür. İdarə Heyətinin vəzifələrinə, xüsusilə bankın strateji rəhbərliyi və istiqaməti, mənbələrin bölüşdürülməsi, maliyyə uçotu və hesabatları, nəzarət və risklərin idarəedilməsi, həmçinin düzgün fəaliyyət göstərən bir iş təşkilatı və korporativ nəzarət daxildir.

İdarə heyəti, Müştəri Şurası ilə iş birliyi və şirkətin xeyrinə sıx əməkdaşlıq edir. İdarə heyəti, ən azı qanun və ya inzibati qaydalarla müəyyən edilmiş həcmdə, xüsusən də bank üçün strategiya, nəzərdə tutulan iş siyasəti, planlaşdırma, iş inkişafı, risk vəziyyəti, risk menecmenti ilə əlaqəli bütün məsələlər üzrə Müşahidə Şurasına hesabat verir.

[https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche\\_Bank\\_Corporate\\_Governance\\_Report\\_2019.pdf](https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche_Bank_Corporate_Governance_Report_2019.pdf) )

**“Abu Dhabi” Kommersiya Bankı** - Birləşmiş Ərəb Əmirlikləri (BƏƏ) və Hindistanda fəaliyyət göstərən bir maliyyə qurumudur. Əksəriyyəti Abu Dabi hökuməti tərəfindən idarə olunur, eyni zamanda Abu Dabi Fond Birjasında da açıq şəkildə satılır. ADCB, 1985-ci ildə Emirates Ticarət Bankı, Xəliq Ticarət Bankı və Federal Ticarət Bankının birləşməsindən sonra balanslaşdırılmışdır. 2008-ci ildə ADCB, ümumi aktivlərinə görə BƏƏ-də üçüncü ən böyük bank olmuşdur. Son illərdə strateji fokus sahələrinə aşağıdakılar daxildir:

- İstehlakçı və topdan müştəri franşizalarında biznesin genişləndirilməsi;
- İslam bankçılığı qrupunun yaradılması;
- Və işini U.A.E.-yə bənzər bir bazara və ya bazarlara çatdırmaq.

Bank son illərdə korporativ idarəetmənin əhəmiyyətini daha da mənimsəmişdir. 2003-cü ildə strateji icmalın bir hissəsi olaraq, ADCB, bankı gəlirlilikdə davamlı böyüməyə qadir etmək məqsədi ilə məhsul və xidmətlərini

qiymətləndirən yenidən qurma proqramına başlandı. İdarə heyəti və idarəetmə quruluşu yenidən təşkil edildi və idarə heyətinin əməliyyat və maliyyə profilinə düzəlişlər edildi. Bundan əlavə, ADCB şəffaflıq quruluşunu effektivliyini artırmaq üçün əhəmiyyətli addımlar atdı. Bununla birlikdə, getdikcə qloballaşan və rəqabətə davamlı beynəlxalq mənzərəni izləmək və sürətlə inkişaf edən BƏƏ-nin maliyyə tələblərini həyata keçirmək üçün ADCB, korporativ idarəetmə çərçivəsini yenidən qiymətləndirməyə və onu daha da gücləndirməyin yollarını seçməyə qərar verdi. Bu şəkildə Bank, beynəlxalq ən yaxşı təcrübələrdən xəbərdar olmağı və bazar üçün bir model olmağı hədəfləyir.

([https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/00c2d752-94f1-4cf0-8521-3a03c2330034/Corporate Governance Success Stories MENA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jZTEm9q](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/00c2d752-94f1-4cf0-8521-3a03c2330034/Corporate_Governance_Success_Stories_MENA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jZTEm9q))

**Bank Audi** - Audi Saradar Group-un tarixi 175 ildən çoxdur. İndi Livan, Orta Şərq, Şimali Afrika və Avropada fəaliyyət göstərən, ticarət və korporativ bankçılıq, pərakəndə bankçılıq, özəl bankçılıq və investisiya bankçılığını əhatə edən hər cür məhsul və xidmət təklif edən universal bir bankdır. Həm də törəmə şirkəti vasitəsilə sığorta xidmətləri göstərir. Bank Audi, 1997-ci ildən bu yana Beyrut Fond Birjasında və London Fond Birjasında (səhmlərini təmsil edən GDR-lər vasitəsilə) siyahıya alınmışdır. Son illərdə ənənəvi kommersiya bankçılığı xaricində fəaliyyətini gücləndirərkən Bank Audi əhəmiyyətli bir yerli və regional genişlənmə həyata keçirmişdir.

Davamlı müvəffəqiyyətinə baxmayaraq, Bank Audi, beynəlxalq təcrübələrə uyğun olaraq idarəetmə strukturlarında dəyişikliklər etməyi qərara aldı. 2005-ci ildə başlatılan Korporativ İdarəetmə inkişaf proqramından əvvəl, İdarə Heyəti, əsasən əsas səhmdarların təsdiqləyici orqanı idi və “mini səhmdar” toplantısına bənzəyirdi. Üzvlərinin üçdə ikisi idarəedicisi olduğu üçün İdarə Heyətinin şirkətə müstəqil nəzarət etmək qabiliyyəti pozulurdu. Daha da əhəmiyyətli Bank daha effektiv idarəetmənin əlavə dəyər gətirəcəyini başa düşürdü. Dəyər yaradılmasının risklərinə daha yaxşı idarə olunmasından gələcəyini başa düşdülər - xüsusən də o dövrdə gözlənilən genişlənmə nəzərə alınmaqla, Korporativ İdarəetmənin nəzərdən keçirilməsinə qərar verildi.



[\(https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/00c2d752-94f1-4cf0-8521-3a03c2330034/](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/00c2d752-94f1-4cf0-8521-3a03c2330034/)

[Corporate Governance Success Stories MENA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jZTEm9q](#) )

**Kipr Bankı** - 2020 ci ildə Avropa üzrə Etik komitə korporativ idarəetmə mükafatını almışdır. Bankın Korporativ İdarəetmə Siyasəti, Bank daxili bir korporativ idarəetmə qaydasıdır və İdarə Heyətinin müstəqilliyini və rəhbərliyə təsirli bir şəkildə nəzarət etmək qabiliyyətini təmin etmək üçün İdarə Heyətinin bütün üzvləri və Yüksək Menecerlərdən fərdi və kollektiv əsaslarla tətbiq etmələri tələb olunur. Bankın fəaliyyəti, OECD prinsipləri, korporativ idarəetməni şirkət rəhbərliyi, idarə heyəti, səhmdarları və digər maraqlı tərəflər arasındakı əlaqələr məcmusunu əhatə edən şəkildə müəyyənləşdirir. Korporativ idarəetmə eyni zamanda şirkətin hədəflərinin müəyyənləşdirildiyi quruluşu təmin edir və bu hədəflərə çatma vasitələri və monitorinq performansını müəyyənləşdirir. Effektiv korporativ idarəetmə, idarə heyəti və rəhbərliyi şirkətin və səhmdarlarının mənafeələrinə uyğun hədəflərə çatmaq üçün lazımi təşviqləri təmin etməli və effektiv izləməyə kömək etməlidir.

Bu siyasətin məqsədi, şirkət rəhbərlərinin uzunmüddətli maraqları qorumaq üçün hərəkət etmələrini təmin edən davranışı təşviq edən və möhkəmləndirən güclü liderliyi, müsbət mədəniyyəti və möhkəm risk rəhbərliyini qorumaq məqsədi ilə Qrup boyunca korporativ idarəetmə ilə bağlı təlimatları və şəffaflığı müəyyən etməkdir. ([https:// www. bankofcyprus.com/en-GB/who-we-are/our-governance/corporate-governancepolicies-and-other-group-policies/](https://www.bankofcyprus.com/en-GB/who-we-are/our-governance/corporate-governancepolicies-and-other-group-policies/) )

**Kanada Kral Bankı** - Kanadanın ən böyük maliyyə xidmətləri qrupudur. Kanada İcazəli Mühasiblər İnstitutundan korporativ hesabat üçün Ümumi Mükəmməllik Mükafatı almışdır. Eyni zamanda 2019 cu ildə Etik komitə korporativ idarəetmə mükafatını almışdır.

Bankın korporativ idarəetmə sistemində görə, effektiv idarəetmə təkə banka və onun tətbiqetmələrinə nəzarət etmək deyil, bunu şəffaf, idarəetmədən asılı və etik qaydada etməkdir. İdarə Heyətinin bütün maraqlı tərəflərlə fəal əlaqəsi, işi və risklərini bilməsi, lazım olduqda rəhbərliyə meydan oxuması, dəyişən bir sənayenin və iqtisadiyyatın çətinliklərini və imkanlarını başa düşməsi, bankı müvəffəqiyyətə

yönəldəcək möhkəm standart və prinsipləri müəyyənləşdirməsi və müştərilərinə kömək edəcəkdir. (<https://www.rbc.com/our-company/governance/index.html> )

## **2.5. Korporativ İdarəetmənin nöqsanlarının şirkətlərə təsiri**

Qloballaşan dünyada inkişaf etməkdə olan texnologiyalar, tənzimləyici yaxınlaşma və çoxmillətlik qlobal biznes məkanını tamamilə yenidən müəyyənləşdirdi - müəssisələrin miqyasını genişləndirməsinə, sərhədləri keçməsinə və öz sahələrində güclənməsinə imkan verir. Lakin bir çox iri şirkətlər böyüdükcə daha da aşağı düşürlər. Son 20 ildə bir çox şirkət uğursuzluq və fəlakətli çöküşlərlə qarşılaşıb.

2000-ci illərin əvvəllərində Enron və WorldCom şirkətlərindən AIG və Royal Bank of Scotland, Société Générale, BP, Kodak və digərləri arasında, bazarlar dəfələrlə nəhəng korporativ uğursuzluqlar yaşanıb, əksəriyyəti təbii olaraq tamamilə fərqli görünsə də, əslində bir çox ümumi səbəblər var. Müəyyən araşdırmalar əsasında bu korporativ uğursuzluğun arxasında duran 10 ən ümumi səbəbə aşağıdakıları misal göstərmək olar.

1. Effektiv olmayan lövhələr – Korporativ uğursuzluğun ən açıq səbəblərindən biri təsirli bir lövhənin olmamasıdır. Bacarıq məhdudiyyətlərinin açıqlığı, əsas iş sahələrində təcrübənin olmaması və icraedici olmayan direktorların, yüksək vəzifəli şəxslərə hesab verə bilməməsi dəfələrlə çökməyə səbəb olur.

2001-ci ildə Enronun kataklizmik düşməsi bu məsələyə dair əsas bir nümunə oldu. ABŞ Senatının, Enerji Konqlomeratının çökməsindəki Enro idarə heyətinin rolu ilə bağlı araşdırmasına görə, direktorlar təcrübəsiz idi və idarə heyəti maraqlar toqquşması ilə qarşılaşdı. İdarə heyəti, Enro'nun yüksək riskli mühasibat uçotu, faiz əməliyyatları və geniş açıqlanan və kitab xaricində fəaliyyət göstərməsini bilərəkdən təmin etməklə dəfələrlə etibarlı səhvlərə yol verdi.

2.Mürəkkəblik-Mürəkkəb proseslər bəzən mütləq zəruridir - amma həqiqət budur ki, həddindən artıq mürəkkəblik çox vaxt korporativ uğursuzluğun kök səbəbidir. Bu cür qüsurlar ən yaxşı təşkil olunmuş kompleks sistemdə görünməyə başladığıda, düzəltmək çox çətin ola bilər, əksər hallarda bir layihənin və ya şirkətin

bütün aspektlərinə təsir edən domino effekti başlayır. Nümunə üçün Airbus-a və uğursuz A380 layihəsinə nəzər salmağa dəyər. Dünyanın ən böyük super jumbo jeti kimi təqdim olunan Airbus A380, insan mühəndisliyində fenomenal bir bacarıq demək idi - lakin layihədə Fransa ilə dueling edən CEO-lar mürəkkəb dizayn, İT, satınalma prosesi və sərəhəyanı təchizat zəncirindən tutmuş istehsalına qədər hər şey var idi. A380-in yenilikçi məftil sistemi mühəndislər üçün çox çətin idi və təyyarənin inkişafı 16 bölgəyə və dörd fərqli ölkəyə yayıldı. Alman, İspan, Fransız və İngilis dizayn qrupları uyğun olmayan bir proqramdan istifadə etdilər - bitmə tarixini iki ildən çox təxirə saldılar və layihə büdcəsini 16 milyard dollar aşdılar. Və nəticə həm vaxt itkisinə həm də maliyyəbaxımdan xərclərin artmasına gətirib çıxartdı.

3. Zəif ünsiyyət -Bir təşkilatın dəqiq bir əlaqə xəttini təmin etməsi əsas amillərdən biridir. Yenə də kommunikasiya çatışmazlığının kökündə korporativ uğursuzluq dayanır. Nəticə etibarilə, ən təsirli idarə heyəti, belə bir müddətə davam etmədiyi təqdirdə bir təşkilata rəhbərlik edə bilməz.

Yenə də Airbus və ən böyük A380 qəzası, zəif ünsiyyətin fəlakətə səbəb ola biləcəyi yolları izah edir. Şirkətin kompleks təchizat zəncirinin bir hissəsi olaraq mühəndislər 6 ay əvvəl yüksək rəhbərliyə xəbər vermədən layihə şərtlərinə cavab verməyən uyğun olmayan təyyarə bölmələrinin olduğunu başa düşürlər və rəhbərliyə bu barədə məlumat verilmir, bunun da nəticəsində nəhəng uğursuzluqlar baş verir.

4.Risk korluğu -“Korluq məkrlidir, çünki rahatlıq hissi verir (onu görməməzlikdən gəlsəm), əslində hər şeyi daha da pisləşdirir. Əksər problemlər kiçik olduqda asanlıqla həll olunur.”

Risk korluğu, 2008-ci ildə AAA dərəcəsi alan AIG-in çökməsinin və sonrakı yardımların əsas amili idi. AIG 2000-ci illərin əvvəllərinə qədər sürətlə böyümədi - lakin bir sıra iddialı birləşmə və birləşmələrdən sonra dünyanın ən böyük sığorta qrupu oldu. 2007-ci ilin üçüncü rübü etibarilə AIG, 104 milyard dollardan çox kapital və 1 trilyon dollardan çox konsolidə edilmiş aktiv yığmışdı. 2008-ci ilə qədər irəlilədi və AIG illik itkilərini 100 milyard dollara qədər artırdı və hökumətin xilasetmə müqaviləsi çərçivəsində effektiv şəkildə milliləşdirildi. Nə olub? AIG

rəhbərliyi riskə göz yumdu və qeyri-mümkün rəqabətli bir sənaye məkanında illik 15% mənfəəti artırmaq üçün həddən artıq bir strategiya ilə məcbur edildi. Şirkət səhv hesablar hazırladı və qazancını artırmaq üçün saxta təkrarsığorta siyasətlərindən istifadə etdi.

Hər şey hesaba qoyulduqdan dərhal sonra düzəltmək 1.6 milyard dollara başa gəldi - idarə heyəti bir problemə baxarkən, girov göndərmə məsələləri AIG-intürev biznesini məhv etdi və alt böhran AIG-inkredit dəyişdirmə portfelini məhv etdi.

5. Sağlam olmayan şirkət mədəniyyəti – Zəif şirkət mədəniyyəti, korporativ uğursuzluğun bir başqa səbəbidir. Sürətlə böyüməyə meyl göstərən şirkətlər, şübhəli riskləri asanlaşdırmağa davam edən ikili standart mədəniyyətləri inkişaf etdirirlər.

Société Générale'nin 2008-ci ildə verdiyi dəhşətli itkiləri nümunə kimi göstərmək olar.

6. Texnoloji pozulma-Texnoloji yenilik sənayenin inkişafı və tədarük zəncirlərinin sadələşdirilməsində mühüm rol oynayır, eyni zamanda bazarda olanlar üçün böyük problemlər yaradır. Rəqabəti davam etdirmək üçün yeni texnologiyalardan istifadə edə bilməyən şirkətlər tədricən çöküşə məruz qalır.

İkonik marka Kodak, 2012-ci il iflasını nümunəsini göstərmək olar. 1880-ci illərdə qurulan Kodak, bir əsrə yaxın qlobal fotoqrafiya sənayesində inhisarçıdır. Bununla birlikdə, 1980-ci illərdə sektor rəqəmsallaşanda Kodak pozucu texnologiyayı qəbul etməkdən imtina etdi. Şirkət sonda (və təxminən) gec bir nəsil oldu, ancaq analog məhsulların satışını artırmaq üçün onu rəqəmsal bir kanal olaraq yenidən istifadə etməyə çalışdı.

Satışlar, smartfonların artması ilə azalmağa davam etdi və Kodak-ın foto paylaşma saytı O foto'yu satın alması da hec nəyi dəyişmədi.

7. Dövriyyə kapitalının kifayət qədər olmaması-Bir təşkilatın daha az kapitalı varsa, yəqin ki, uğursuz olacaq. Maliyyə çətinlikləri dövrləri çox vaxt lövhələrin likvidlik mənbəyi olmaq və fəaliyyətini davam etdirmək üçün kifayət qədər yüksək dövriyyə kapitalını qorumaq üçün mübarizə aparmaq məcburiyyətində qaldıqlarını göstərir. Kapitalizasiya olunmamış firmalar kifayət qədər əsas vəsait əldə edə bilmir və ya mənfəət əldə etməyə sərmayə edə bilmirlər ki, bu da az istifadə və nəticədə

uğursuzluğa səbəb olur. Keçən il şirkətin maliyyəsində 20 milyon funt sterlinlik bir qara dəlik meydana çıxdıqdan sonra kapital artırmaq üçün nəhəng bir borc götürmək və çıxılmaz vəziyyətə düşmək məcburiyyətində qalan bir pasta mağazası olan Patisserie Valerie-nin çökməsinin əsas səbəblərindən biri də kapitalın azalmasıdır.

8. Məlumat pəncərəsi tavanı-Korporativ uğursuzluqlar daxili audit qruplarının və ya risk idarəetməsindən məsul olanların bir təşkilatın hiyerarşisi baxımından yuxarıdan riskləri bildirməməsi ilə əlaqəli bir “məlumat pəncərəsi tavanı”nın mövcudluğu ilə asanlaşdırılır. Məlumat şüşəsinin tavanı olduqda, menecerlər yoxlama prosesləri nəticəsində yaradılan qırmızı bayraqları aradan qaldırmağa meyillidirlər və ya lövhə səviyyəsinə çatdıqdan sonra məlumatlar ciddi şəkildə təmizlənir.

Jérôme Kerviel-in Société Générale-də qaldırılmış daxili uyğunluğun qırmızı bayraqları barədə məlumat vermək və hərəkət etməkdən menecerlərin imtina etməsi, məlumat şüşəsinin tavanının korporativ uğursuzluğa necə gətirib çıxara biləcəyinin açıq bir nümayişidir. Yenə eyni məsələ, Enro-nun yaxınlaşacaq çöküşünə toxunur. İdarə heyəti maliyyə nəticələrini nəzərdən keçirmək üçün öz konsaltinq şirkətindən istifadə etməyi seçdiyindən, Enronun müfəttişləri xoşagəlməz hesabatları yaymamaq üçün açıq bir təşviq etdilər.

9. Sistem uğursuzluqları-Sistematik uğursuzluqlarşirkətlər üçün də böyük bir xarici maneə yaradır. Axı dövlət siyasəti bir şirkətin mənafeyinə qarşı qurulduqda və ya mövcud tənzimləmə ehtiyatsız qərar qəbul etməyi asanlaşdırdıqda, bu sistematik uğursuzluqlarfəlakətə səbəb olur.

Şotlandiya Kral Bankı (RBS) meteoroloji eniş-yoxuşların ciddi bir vəziyyət araşdırmasını təklif edir. RBS-nin uğursuzluğunun çoxunun dəfələrlə risk korluğu nümayiş etdirən təsirsiz bir lövhədən qaynaqlandığını inkar etmək olmaz.

Maliyyə qurumlarının kapital tənzimlənməsi üçün qeyri-kafi qlobal çərçivələr və Maliyyə Xidmətləri Təşkilatı (FSA) kimi tənzimləyicilərin səhv nəzarət yanaşması RBS-nin dağılmasını effektiv şəkildə asanlaşdırmışdır. FSA nəzarəti kapital, likvidlik və aktiv keyfiyyətinin əsas ehtiyat məsələlərinə kifayət qədər

əhəmiyyət vermədi. Eynilə tənzimləyicilər idarəetmə qərarlarına və ya risk qiymətləndirmələrinə qarşı çıxmaq məcburiyyətində deyildilər.

10. İqtisadi çətinlik- Ən zəkalı lövhə belə iş uğurunun hər bir elementini idarə edə bilmir və iqtisadi tənəzzül şirkətin nəzarətindən kənar olan elementlərdən biridir. Ətraf mühitin iqtisadi qeyri-sabitliyi satışları azalda bilər və təşkilatların fəaliyyətinə və fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər, əksər hallarda uğursuzluğu və hətta dağılmanı asanlaşdırır.

2016-cı ilin əvvəlində, neft qiymətlərindəki 70% düşmə və Çindəki iqtisadi yavaşlama, İngiltərədəki əhəmiyyətli maliyyə sıxıntısıyla üzləşən müəssisələrin sayının 17% artmasına səbəb oldu. Begbies Traynor'un Red Flag Alert-ə görə, pis iqtisadi şərtlərin mükəmməl bir fırtınası 268.000-dən çox İngiltərə şirkətini sıxıntıya sövq etdi - ən çox zərbə alan sektorlar da İngiltərənin ümumi iqtisadi böyüməsində ən təsirli olanlardır.

## **2.6. Korporativ İdarəetmə siyasəti olduğu təqdirdə uğursuz olan şirkətlərin təhlili**

*Enron skandalı* - 2001-ci ilin oktyabrında başlayan, sonunda Texasın Houston şəhərində yerləşən bir Amerika enerji şirkəti olan Enron Corporation-ın iflasına səbəb oldu. Bu, o dövrdə Amerika tarixindəki ən böyük iflas edən təşkilat idi.

Enronun uğursuzluğunun əsas səbəbi auditin uğursuzluğu ilə əlaqələndirildi. Enronun qarşılaşdığı problem, yaxşı korporativ idarəetmə üçün quruluş və mexanizmlərə sahib olmasına baxmayaraq idi. Heç kim bu qaydaları və qaydaları gözdən salmadı və pozmadı! İdarə heyəti məcəllənin açıq şəkildə pozulmasına göz yumdu. Xüsusən, maliyyə direktorunun xüsusi təyinatlı müəssisələrdə (SPE) xidmət göstərməsinə icazə verildikdə. Auditorlar şübhəli və şübhəli uçotun qarşısını ala bilmədilər. Auditorlar SPE əməliyyatlarını belə araşdırmadılar. Enron səhmdarları, şirkətin səhmlərinin ucuzlaşmasından sonra 40 milyard dollarlıq iddia qaldırdılar. 2000-ci ilin ortalarında səhm başına 90,75 ABŞ dollarından ən yüksək səviyyəyə çatdı, 2001-ci il Noyabr ayının sonuna qədər 1 dollardan az oldu. 2 dekabr 2001-ci

ildə Enron, Amerika Birləşmiş Ştatları İflas Qanununun 11-ci fəsinə əsasən iflas etdi.

Qalmaqla nəticəsində ABŞ hökuməti dövlət şirkətləri üçün maliyyə hesabatlarının düzgünlüyünü genişləndirmək üçün yeni qaydalar və qanunvericilik tətbiq etdi. Sarbanes-Oxley Qanunu Enron qalmaqlı nəticəsində ortaya çıxdı. Federal istintaqlarda qeydləri məhv etmək, dəyişdirmək və ya uydurmaq və ya səhmdarları aldatmaq cəhdinə görə cəzaları artırdı. Bununla yanaşı, auditor firmalarının qərəzsiz və müştərilərindən asılı olmamaq üçün məsuliyyətini artırdı.

**Siemens qalmaqlı**-Siemens AG (SiemensAktiengesellschaft), mərkəzi Berlin və Münihdə yerləşən bir Alman çoxmillətli mühəndislik şirkətidir. Avropanın ən böyük mühəndis şirkətidir və tibbi diaqnostik avadanlıq istehsalçısıdır. Siemens-in əsas fəaliyyətləri sənaye, enerji, nəqliyyat və səhiyyə sahələrindədir. 1897-ci ildə Siemens & HalskeAG adlı məhdud məsuliyyətli bir şirkət oldu.

2006-cı ilin noyabrında Alman səlahiyyətli Siemans-in böyük korrupsiya skandalını ortaya qoydular. Təxminən 7 ildir ki, şirkət qanunsuz vəsaitlərdən istifadə edərək 1,3 milyard avro dəyərində rüşvət ödəmişdir. Rüşvət aşağı səviyyəli hökumətlərin ofislərinə, iş ortaqlarına və bütün hökumətlərə verilib və 300-ə yaxın işçi ödəyib. İşlərin gizli qalması üçün bu əməliyyatlarda iştirak edən insanlara firmadan çıxarkən səxavətli qazanclar verildi. Siemens rüşvət qalmaqlı, Alman tarixində ən böyükdür və təxminən 1,6 milyard Avro ziyan vurmuşdur.

Şirkət həmkarlar ittifaqı nümayəndələrini casusluq etmək üçün bəzi işçilərə maaş verir, AUB üzvlərinə lüks ekskursiyalar və digərləri arasında birbaşa rüşvət şəklində olan təxminən 20 il müddətində ödənişlər edildi. AUB, həmkarlar ittifaqı nümayəndələrinə qarşı çıxan işəgötürən dostu bir işçi nümayəndəsidir. 2006-cı ildə keçmiş AUB sədri vergidən yayınma, etimadın pozulması və işçilərin təmsilçilərinin seçkilərinə təsir edilməsi barədə iddialarla üzləşdi.

Alman səlahiyyətli skandalı aşkar etdikdə, Siemens bu işi yalnız bir neçə milyon Avroluq bir məsələ kimi qiymətləndirdi. Bir ay ərzində şirkət tərəfindən dəyən zərərin 420 milyon Avro olduğu təxmin edildi. Üst menecerlər qalmaqaldan xəbərsiz olduqlarını iddia etdilər. İstintaq dövründə şirkəti idarə edən CEO, iddia

edilən qalmağalın qarşısını ala bilmədiyi üçün səhmdarlara dərin narahatlıq bildirdi. Buna görə Siemens'in ilk cavabı, vaxtından əvvəl inkişaf edən bir skandalı azaltmağa cəhd göstərən bir müdafiə etirafı idi. Bu hərəkət özünə xidmət edirdi və səhmdarların Siemens-in bütövlüyü barədə təəssüratlarını nə qoruyur, nə də artırırdı.

Siemens, daxili araşdırmalarına dörd beynəlxalq araşdırma aparıldıqda başladı. Məqsədləri hər hansı bir qanunsuz və etik olmayan praktikanı aşkarlayacaq və qarşısını alacaq bir sistemə sahib olmaq və digər şirkətlərə bir işi düzgün idarə etmək üçün nümunə olmaq idi. Şirkət daxili araşdırma aparmaq üçün NewYorkda yerləşən bir hüquq şirkəti olan Debevoise&Plimpton'u təyin etdi. Şirkət, keçmiş direktorlar xaricində işçilərə bir aylıq azadlıq vermək üçün yeni bir CEO təyin etdi. Əlavə dəlil toplandığı üçün əvvəlki idarə heyəti, skandala görə məsuliyyət daşıyırdı. Qalmaqala səbəb olan amillərdən biri də şirkətin menecerlərinə rüşvət verməsini təmin edən performans hədəfinə asanlıqla çatmaq üçün inkişaf strategiyası idi. Həm də şirkət kompleks və mərkəzsizləşmiş bir quruluşa sahib idi. Bu, qərargahın minimal nəzarətə sahib olması ilə bölmələrin özlərini effektiv şəkildə idarə etməsinə imkan verdi. Balanslar, çeklər və hesabatlılığa dair müəyyən proseslər ödəmələrin edilməsini asanlaşdırdı.

Başqa bir nümunə olaraq Volkswagen və Porscheşirkətlərini göstərmək olar. Volkswagen idarə heyətinin üzvünə pul ödəyərkən tutuldu, Porsche-də, türevlər və borc yükləri ilə əlaqədar bəzi pis planlanmış və həll olunmamış məsələlər var. Bu şirkətlər şəffaflıqdan uzaq idilər və bəzi şübhəli arxa otaq sövdələşmələrində iştirak edirdilər. Ancaq səhvlərindən nəticə çıxarmaq və şirkətlərin daha yaxşı idarə olunduğunu görmək üçün imkanlar var. Səhvlərdən nəticə çıxarmamaq daha böyük itkidir.



## **III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA KOMMERSİYA BANKLARINDA KORPORATİV İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI**

### **3.1. Azərbaycan bank sektorunun mövcud vəziyyətinin qısa təhlili**

Azərbaycanda bank sistemi Mərkəzi Bank, komməriya banklarından və digər kredit təşkilatlarından ibarətdir və “Banklar haqqında” qanunla tənzimlənir. Qanunvericiliyə əsasən ölkənin bank sistemi ikipilləlidir.

1. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankından
2. Kredit təşkilatlarından.

Kredit təşkilatları və komməriya bankları Qanunvericiliyə uyğun olaraq bütün bank əməliyyatlarını həyata keçirmək hüququna malikdir (“Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu” 11.02.2010).

Azərbaycanda maliyyə sektorunun ümumi aktivlərinin təqribən 95% -ni banklar təşkil edir. Bank olmayan maliyyə sektoru, xüsusən də mikro maliyyə sektoru, bir o qədər də inkişaf etməyib və 2015-ci il devalvasiyalarından sonra tədricən bazardan çıxmağa başlayıb. Bank sistemində yeganə dövlət bankı olan Azərbaycan Beynəlxalq Bankıdır. Aktivlərin 41,6%-i Azərbaycan Beynəlxalq Bankına məxsusdur. Ölkə üzrə kredit portfelinin 41%-nə, depozitlərin 36%-nə bu bank nəzarət edir.

Bankların aktivləri 2019-cu ildə 10,9% artaraq 32,7 milyard manata (19,24 milyard dollar) çatıb. Bankların öhdəlikləri 10,7% artmışdır və bank sektoru ciddi şəkildə dollarlaşmışdır. Bank öhdəliklərinin təqribən 55%-i ABŞ dollarında saxlanılır. Bank sektorunun kapitalı 2019-cu ilin sonunda 4,5 milyard manat (2,65 milyard dollar) təşkil edib.

2017-ci ildə məzənnə dəhlizini açıq şəkildə endirməsinə və rəsmi olaraq manatın üzməsinə icazə verməsinə baxmayaraq, Mərkəzi Bank həqiqi olaraq üzən məzənnə tətbiq etməyib və 2017-ci ilin aprelindən bu yana dollar-manat məzənnəsi sabit olaraq 1.70 manat səviyyəsindədir.

Son illərdə ölkə rəsmilərinin müəyyən etdiyi strateji hədəflərə bank qanunvericiliyinin beynəlxalq qabaqcıl təcrübələrə və standartlara uyğunlaşdırılması, bank

sisteminin təhlükəsizliyini və sağlamlığını təmin etmək, bank xidmətlərindən istifadəni genişləndirmək, bank sistemində şəffaflığı artırmaq, bazar intizamını təkmilləşdirmək və bank nəzarəti sahəsinin effektivliyini təkmilləşdirmək kimi amillər daxildir.

### **Azərbaycanda bank sektorunun GZİT (SWOT) təhlili**

Azərbaycanda bankların fəaliyyətinin SWOT təhlili, hal-hazırda ölkədəki real vəziyyəti və bu sahədəki gələcək prespektivləri müəyyən edir.

**Cədvəl 1: Azərbaycanada bank sektorunun GZİT (SWOT) təhlili**

| <b>Güclü tərəflər</b>  | <b>Zəif tərəflər</b>  |
|--|---|
| Geniş bank məhsulları və xidmətləri  | Aydın şəkildə hazırlanmış inkişaf strategiyasının olmaması                                    |
| Əlverişli kredit şərtləri fonunda aktivlərin keyfiyyətinin artırılması   | Respublika iqtisadiyyatında maliyyə vasitəçiliyinin aşağı səviyyəsi                           |
| Böyük layihələrin maliyyələşdirilməsi imkanları  | Yüksək faiz dərəcələri  |
| Müasir informasiya texnologiyalarından istifadə  | Aşağı səviyyədə kapitallaşma və buna görə məhdud əhatə imkanları                              |
| Dövlətin bu sahənin inkişafında maraqlı olması   | Fəaliyyətin məhdud bazar segmentlərində cəmləşməsi və kredit portfelinin qeyri-adekvat olması |
| <b>İmkanlar</b>  | <b>Təhlükələr</b>   |
| Həm bütövlükdə ölkənin, həm də bank sisteminin kredit reytingini yüksəltməyə kömək edən sosial-iqtisadi mühitdəki müsbət dəyişikliklər | İqtisadiyyat sahələrinin qeyri-mütənasib inkişafı və ümumilikdə neft sektorundan asılılıq     |
| Siyasi və makroiqtisadi sabitlik   | Gecikmiş kreditlərin qaytarılmasında çətinliklər  |
| Hökumətin iqtisadiyyatın qeyri-neft sektorunun inkişafını sürətləndirmək niyyətləri  | İnflyasiya gözləntiləri, yüksək dollarlaşma dərəcəsi  |
| İnvestisiya mühitinin yaxşılaşdırılması  | İqtisadiyyatda inhisar meylləri   |
| Bank sistemi ilə birbaşa və ya dolayısı ilə əlaqəli yeni qanunvericilik aktlarının qəbulu və təkmilləşdirilməsi                        | Devalvasiya dövründə dollar kreditlərinin ödənilməsində yaranmış problemlər                   |

**Mənbə:** Araşdırma əsasında müəllifin gəldiyi nəticə

Analiz ilkin olaraq güclü tərəflərin müəyyən olunması ilə başlayır. Mövcud bank sektorunda güclü tərəflər;

1. Geniş bank məhsulları və xidmətlərdir-banklar hal-hazırda öz müştəri portfeli genişləndirmək və xidmət səviyyəsini yaxşılaşdırmaq üçün öz məhsullarını və xidmətlərini daha da genişləndirir, innovativ vasitələrdən istifadə edir.

2. Əlverişli kredit şərtləri fonunda aktivlərin keyfiyyətinin artırılması-bura isə əvvəlki dövrlərə nisbətən kredit şərtlərinin daha da sadələşdirilməsi və kreditləşmə prosesinin daha da sürətləndirilməsi nəzərdə tutulur.

3. Böyük layihələrin maliyyələşdirilməsi imkanları-aktivlərin keyfiyyətinin artması bankın imkanlarını daha da genişləndirir və böyük layihələri xarici təşkilatlar deyil də yerli banklar maliyyələşdirir.

4. Müasir informasiya texnologiyalarından istifadə-bank sektorunda müasir texnologiyadan istifadə proseslərin sürətləndirilməsi, xidmət səviyyəsinin artırılması üçün böyük əhəmiyyətə malikdir.

5. Dövlətin bu sahənin inkişafında maraqlı olması dövlət hal-hazırda qeyri-neft sektorunun inkişafında maraqlıdır və bu sektorun inkişafı üçün istər hüquqi baza istərsə də maddi-texniki bazanın yaradılmasında yaxından iştirak edir.

Zəif tərəflər isə;

1. Aydın şəkildə hazırlanmış inkişaf strategiyasının olmaması-və yaxud da təkmilləşdirilmiş strategiyanın olmaması. Strategiya tam qurulmadıqda hər hansısa bir inkişafdən söz gedə bilməz. Buna görə də hələ də bu sahədə tam strategiyanın qurulmaması əsas zəif tərəflərdən biridir.

2. Respublika iqtisadiyyatında maliyyə vasitəçiliyinin aşağı səviyyəsi. Maliyyə vasitəçiləri kredit riskini azaltmaq məqsədilə borcalanın ödəmə qabiliyyətliliyini yoxlayır, münasib şərtlərlə borc vermək imkanı olan kreditorların axtarışı prosesini asanlaşdırır, pul vəsaitlərini akkumlyasiya edir və bunun hesabına borcalanlarını böyük pul vəsaitlərinə olan tələbini təmin edir.

3. Yüksək faiz dərəcələri- mövcud cəziyyətdə faizdərəcələrinin bu dərəcədə yüksək olması əsas zəif tərəf hesab olunur. Azərbaycanda ortalama istehlak kreditlərində faiz dərəcəsi 23%-28% təşkil edirsə, Avropada bu rəqəm 4%-7% arasında dəyişir.

4. Fəaliyyətin məhdud bazar segmentlərində cəmləşməsi və kredit portfelinin qeyri-adekvat olması - Yerli bankların fəaliyyəti yalnız Azərbaycanla məhdudlaşır və beynəlxalq fəaliyyətində məhdudluqlar yaranır.

5. Aşağı səviyyədə kapitallaşma və buna görə məhdud əhatə imkanları.

#### İmkanlar;

1. Siyasi və makro iqtisadi sabitlik-həm mövcud bazarın inkişafına həm də xarici investorların cəlbinə böyük xidmət göstərir.

2. Həm bütövlükdə ölkənin, həm də bank sisteminin kredit reytingini yüksəltməyə kömək edən sosial-iqtisadi mühitdəki müsbət dəyişikliklər-yerli bankların böyümə və xidmət keyfiyyətinin artma meyilləri böyük təsir göstərir.

3. Hökumətin iqtisadiyyatın qeyri-neft sektorunun inkişafını sürətləndirmək niyyətləri- Hökumət birbaşa olaraq qeyri-neft sektorunun inkişafında maraqlıdır və öhtəsinə düşən bütün addımları atır.

4. Bank sistemi ilə birbaşa və ya dolayısı ilə əlaqəli yeni qanunvericilik aktlarının qəbulu və təkmilləşdirilməsi-mütəmadi olaraq qanunvericilikdə yeni qayda və qanunların işlənilməsi hazırlanması inkişafa gətirib çıxardacaqdır.

5. İnvestisiya mühitinin yaxşılaşdırılması-bu işə əsasən xarici investorların cəlbi üçün nəzərdə tutulub. Xarici investorların cəlbi birbaşa bu sahənin inkişafına təkan verir.

#### Təhlükələr;

1. İqtisadiyyatda inhisar meyilləri-xırda bankaların bağlanması və aktivlərinin daha böyük banklar tərəfindən alınmasına gətirib çıxardır. Devalvasiya dövründə xırda bankların bağlanmasını misal göstərmək olar.

2. İqtisadiyyat sahələrinin qeyri-mütənasib inkişafı və ümumilikdə neft sektorundan asılılığı-hələ də Azərbaycanda neftdən asılı iqtisadiyyatın mövcudluğu. Azərbaycan qeyri-neft sektoruna nə qədər diqqət ayırsa da dövlət gəlirlərinin daha böyük həcmi neft sektorunun payına düşür.

3. İnflyasiya gözləntiləri, yüksək dollarlaşma dərəcəsi-devalvasiyadan sonra dolların manatı üstələməsi. Üzən məzənnəyə keçid edilməsinə baxmayaraq hələ də dollar manatı üstələyir.

4. Gecikmiş kreditlərin qaytarılmasında çətinliklər-devalvasiya zamanı əsasən dollar kreditlərində özünü göstərir.

5. Devalvasiya dövründə dollar kreditlərinin ödənilməsində yaranmış problemlər - bu kreditlərin bir çoxu hələdə ödənməyib və insanların çox qismi bu kreditlərin ödənilməsində çətinlik çəkir.

### **3.2. Azərbaycanda Korporativ İdarəetmə ilə bağlı hüquqi bazanın analizi**

Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə bağlı ən son qanun Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirinin 28 yanvar 2011-ci il tarixli F-09 №-li əmri ilə qəbul edilmişdir. Qanun korporativ idarəetmə standartlarını müəyyən edir. Korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi, idarəetmənin qabaqcıl təcrübəyə uyğun təşkil olunması, habelə səmərəliliyinin artırılmasına xidmət edir.

Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikasının təsərrüfat cəmiyyətlərində qabaqcıl idarəetmə təcrübəsini tətbiq etmək məqsədi ilə Azərbaycan Respublikasının İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin nəzdində yaradılmış, aidiyyəti dövlət orqanları, Bakı Fond Birjası və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının nümayəndələrindən ibarət olan İşçi Qrupu tərəfindən Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları hazırlanmışdır.

Standartların müddəaları hüquqi cəhətdən məcburi deyil, könüllü xarakter daşıyır.

Bununla da, Standartlar qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan tövsiyyələrdən ibarətdir. Standartlar ən yaxşı korporativ idarəetmə təcrübəsinə uyğun olaraq təsərrüfat cəmiyyətlərinin idarəetmə orqanlarının səlahiyyət və vəzifələrini müəyyən etməklə, onların işinin effektiv təşkili və səhmdarların hüquqlarının qorunması üçün zəmin yaratmaqla cəmiyyətin şəffaf fəaliyyətinin təmin olunmasına dair qaydaları təsbit edir. Sənəddə həmçinin etibarlı və şəffaf hesabatlılıq sisteminin təşkili baxımından daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsinə dair tələblər də nəzərdə tutulmuşdur.

Standartların məqsədi korporativ idarəetməyə dair yerli və beynəlxalq təcrübələri uzlaşdırmaqla, təsərrüfat cəmiyyətlərində qabaqcıl korporativ idarəetmə mexanizmlərinin tətbiq olunmasında köməklik etməkdən ibarətdir. Standartlar İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının Korporativ İdarəetmə Prinsiplərinə uyğun hazırlanmışdır. Korporativ idarəetməyə aid məsələlərin bir hissəsi

Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyində öz əksini tapmışdır lakin qanunvericilik korporativ idarəetmə sahəsində baş verən dəyişiklikləri çevik şəkildə tənzimləmək imkanına da malik deyildir. Buna görə cəmiyyətlərin struktur və fəaliyyət xüsusiyyətləri, həmçinin texnoloji proseslərin və əməliyyatların spesifikliyi nəzərə alın, beynəlxalq təcrübəyə və normalara əsaslanan idarəetmə qaydaları mövcud olmalıdır. Hal-hazırda qüvvədə olan qanun 8 fəsildən ibarətdir və bir-başa olaraq korporativ idarəetmənin təşkilində və icrasında tələb olunan standartları müəyyən edir.

***Banklarda korporativ idarəetmə Standartları*** - Azərbaycan Respublikası Maliyyə Bazarlarına Nəzarət Palatasının 27.06.2019 tarixli qərarı əsasında “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları”nın təsdiq edilməsi haqqında qanun qəbul edilmişdir. Bu Standartlar “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 34.4-cü maddəsinə müvafiq olaraq, habelə Bank nəzarəti üzrə Bazel Komitəsinin “Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə prinsiplər”i və beynəlxalq korporativ idarəetmə təcrübəsi nəzərə alınmaqla hazırlanmış və banklarda korporativ idarəetmə standartlarını müəyyən edir. Bu Standartların müəyyən edilməsində məqsəd korporativ idarəetməyə dair qanunla müəyyən olunmuş tələbləri əsas tutaraq banklarda etibarlı, şəffaf idarəetmə və hesabatlıq sisteminin təşkili, daxili nəzarətin və risklərin idarə olunmasının effektivliyinin təmin edilməsidir. Bu standartlarda istər yerli bankların istərsə də xarici bankların Azərbaycandakı nümayəndəliklərini əhatə edir. Qəbul edilmiş standartlar;

-Korporativ İdarəetmədə bankın səhmdarlarının və inzibatçılarının əsas vəzifələrini

-Strateji planlaşdırma prosesinin təşkilini

-Risklərin idarə edilməsini

-Bankın təşkilati strukturu və rəqlamentini

-Müşahidə Şurası və onun təşkilini

-Müşahidə Şurasına verilən məlumat və hesabatları

-Müşahidə Şurasının fidusiar vəzifələrini

-İdarə Heyətini

- Audit Komitəsini
- Daxili komitələri
- Banklarda aparılan mükafatlandırma prosesinə dair tələbləri
- Xarici bankların yerli filiallarında aparılan mükafatlandırma prosesinə dair tələbləri
- Maliyyə idarəetməsi və hesabatlılığı
- Məlumatların açıqlanmasını
- Etik davranış qaydalarını,
- Bank holding şirkətlərində korporativ idarəetməni özündə ehtiva edir və bu məsələlərə dair standart və tələbləri qarşıya qoyur (“Banklarda korporativ idarəetmə Standartları” haqqında qanun 11.07.2019).

Bundan başqa Azərbaycanda fəaliyyət göstərən 1 dövlət və 25 kommərsiya banklarının fəaliyyəti 2017-ci il 7 aprel tarixli “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununda dəyişikliklər edilməsi barədə” qanuna əsasən tənzimlənir.

***Azərbaycan Banklar Assosiasiyası*** -Azərbaycan Banklar Assosiasiyası (ABA) 1990-cı ildə 10 özəl bank tərəfindən təsis edilmiş və “Azərbaycan Kommərsiya və Kooperativ Bankları Assosiasiyası” adı ilə dövlət qeydiyyatından keçmişdir. 1999-cu ildən “Azərbaycan Banklar Assosiasiyası” adı altında fəaliyyət göstərir. ABA-nın yaradılmasında əsas məqsəd üzv-təşkilatların korporativ maraqlarını dövlətin qanunverici, icraedici və məhkəmə orqanlarında, ictimai təşkilatlarda və beynəlxalq qurumlarda daha fəal qorumaqdan, onların müxtəlif növ işgüzar xidmətlərə olan ehtiyaclarının ödənilməsinə yardım göstərməkdən və fəaliyyətlərini əlaqələndirməkdən ibarət olmuşdur (Azərbaycan Banklar Assosiasiyasının 2016-2020-ci illər üzrə strateji planı).

### **3.3. Azərbaycanda bank sektorunda korporativ İdarəetmə ilə bağlı mövcud vəziyyətin təhlili**

Azərbaycanda bu sahədəki mövcud vəziyyəti təhlil etmək üçün ölkəmizdə fəaliyyət göstərən bankların rəhbər şəxsləri və menecerləri ilə intervyular aparmış

və korporativ idarəetmə ilə bağlı yaranmış suallar əsasında təhlil aparılmışdır. İntervyular Kapital Bank, Uni bank, Muğan Bank, Bank Respublika, Turan Bank, Beynəlxalq bank, Bank of Baku, Bank BTB-in 10 dan çox menecervə rəhbər şəxsləri arasında keçirilmişdir.

### **3.3.1. Bankın korporativ idarəetmə ilə bağlı ümumi fəaliyyəti**

Tədqiqat apararkən bu mövzu ilə bağlı menecerlərə nəzəriyyə və beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan suallar ünvanlanmışdır. İlk olaraq bankın korporativ idarəetmə ilə bağlı ümumi fəaliyyəti nələrdir? Bu sual verilmişdir və topladığımız məlumatlar aşağıdakılardır:

Bankın korporativ strukturunun müəyyən edilmiş iyerarxiya ilə qurulmasının vacibliyindən irəli gələrək, rəhbər şəxslərin işçi personal ilə münasibətinin, eləcə də iş prosesinin idarə edilməsinin əhəmiyyətinin nə dərəcədə vacibliyi, bilavasitə işçilərin əmək fəaliyyətinin nəticəsində özünü göstərir. Bunun üçün də idarəçilər həm subordinasiyanın qorunulmasına, həm də işçilərin hər zaman təklif və iradələrini aydın ifadə etməsinə və bunların gizlənilməməsi üçün səmimi münasibəti qurulmalıdır.

Hər bir bank öz hədəf kütləsi və bazarda tutduğu mövqeyə əsasən korporativ idarəetmə modelinə əsasən bu fəaliyyəti həyata keçirir. Hər bir halda bu idarəedici, nizamlayıcı və nəzarət funksiyalarını özündə birləşdirir. Hər biri özündə peşəkarlığın artımı ilə yanaşı, bankın profitinin yüksəlməsi üçün bir sıra normativ qaydaları cəmləşdirmiş olur.

Bankın korporativ idarəetmə sistemi bankın idarə edilməsi və ona nəzarət üçün nəzərdə tutulmuş struktur və proseslərdən ibarətdir, məqsədi isə ədaləti, şəffaflığı tətbiq etməklə davamlı inkişafa nail olmaqdır.

Əvvəla Korporativ və Pərakəndə bankçılığın fərqi nədir buna izah verək. Pərakəndə Bankçılıq birbaşa bank müştəriləri ilə işləyən bir bankın bölməsidir. Korporativ Bankçılıq isə Korporativ müştərilərlə işləyən bank sektorunun bir hissəsidir. Yəni Korporativ Bank şöbəsi xüsusən şirkətlər, müəsisələr, fərdi sahibkarlara, hüquqi şəxslərə xidmət göstərən onlar üçün xüsusi kreditlər, kredit şərtləri təqdim



etmək, digər bank əməliyyatları ilə bağlı tariflər təyin etmək və onlara təqdim etmək, əməkdaşlıq etdiyi dövr ərzində müştərinin bankla əlaqəli bütün problemlərinin həllinə kömək etmək kimi fəaliyyətlərdən ibarətdir. Korporativ idarəetmə təkcə bankda korporativ şöbənin menecerinin işçilərin idarə edilməsi deyil, eyni zamanda müştərilərində idarə olunması ilə vəzifələnib.

Bankın korporativ idarəetmə mexanizmi əsasən idarə heyəti, səhmdarlar və işçilərin idarə edilməsinə yönəlib. Bankda öz növbəsində hər bir tərəfin düzgün idarə edilməsində və bankın korporativ dəyərlərinin qorunmasında maraqlıdır. Zənnimcə hər bir bank korporativ idarəetmə prinsipləri çərçivəsində öz korporativ dəyərlərini yaratmalıdır. Bu dəyərlər bankın hər bir işçisində özünü göstərməli və müştərilərdə güvənli və şəffaf imic formalaşdırmalıdır.

### **3.3.2. Bankın rəhbər işçilərinin və menecerlərinin əsas xüsusiyyətləri hansılardır?**

Korporativ İdarəetmənin təşkili və ona nəzarət bilavasitə menecerlərin, rəhbərliyin əsas vəzifəsidir. Bunu əsas tutaraq Bankın rəhbər işçilərinin və menecerlərinin əsas xüsusiyyətləri hansılardır? Suallətrafında müzakirələr apardıq.

Menecerlər, əsasən nəticələrinə görə və göstərdikləri idarəetmə qabiliyyətinə görə seçilir. Daha əvvəllər kadr azlığından menecerin seçilməsi elə də böyük kriteriyalar tələb etmirdi lakin bu gün kifayət qədər bacarıqlı kadr var və bu da imkan verir ki, daha bacarıqlılardan menecer seçilsin. Nəticə etibarilə bu gün 90% menecerlər kifayət qədər işini bilən, vəzifə məsuliyyətini dərk edən menecerlərdir. Bütün bu fikirlər korporativ bankçılıqda da menecerlik vəzifəsini icra edənlərə şamil olunur. Ümumiyyətlə, Azərbaycanda bu gün həm savadlılıq baxımından, həm də qabiliyyət baxımından bu sahə yüksək inkişafdadır. Yaxın gələcəkdə Azərbaycanda olan Bank sistemi və korporativ bankçılıq müqayisədə inkişaf etmiş ölkələr səviyyəsinə qədər gələ bilər.

Bankda Rəhbər vəzifəsində olan şəxslərin ən böyük xüsusiyyəti onların təcrübəli olmasıdır. Bu vəzifə təcrübəsizliyi qəbul etmir çünki təcrübə özü ilə birlikdə bilik, bacarıq, müxtəlif vəziyyətlərdən çıxma bilmə qabiliyyətini, işçilərə

yanaşmanı, mövcud bazara daha yaxşı bələd olub onu təhlil etməni, analitik düşüncəni, ünsiyyət qabiliyyətini və bir çox xüsusiyyətləri gətirir.

İxtisaslı menecer öz sahəsində yalnız üzərinə düşən öhdəlikləri yerinə yetirməklə kifayətlənməməlidir həmçinin ona lazım ola biləcək ən vacib xüsusiyyət onun lider kimi kollektivini maraqlarını qoruması çərçivəsində məqsədyönlü proses icrasına kökləməsidir. Komandanın motivasiyası, görülən işin keyfiyyəti birbaşa menecerin kollektivi necə idarə etməsindən asılıdır.

Menecer idarə edicidir. O, əlində olan insan resurslarının inkişafında, düzgün istiqamətləndirilməsində habelə bankın inkişafında mühim vəzifə daşıyır. Hər zaman, intizamlı, ədalətli, çevik və çətin situasiyalarda analiz qabiliyyətinə malik olmalıdır.

Rəhbərliyin işini əsas hissəsinin insanların idarə edilməsi olduğunu nəzərə alarsaq, onların əsas qabiliyyəti insanları tanımaq və onları düzgün analiz etməkdir.

Zənnimcə müasir və bacarıqlı menecerin xüsusiyyətləri kimi aktivliyi, uyğunlaşa bilmə qabiliyyəti, özünə inami, adekvatlığı, liderlik və yaradıcılığı kimi misal göstərmək olar.

Menecerlərin əsas xüsusiyyətləri analiz qabiliyyətinin yüksək olması, adekvat, gələcək prespektiv və riskləri görüb təhlil etmə qabiliyyətinin olmasıdır.

### **3.3.3. İşçilərin motivasiyasını və işə bağlılığını artıran metodlar**

Korporativ İdarəetmənin əsas vəzifəsi işçilərdə iş yerinə bağlılığın artırılmasıdır. Bu meyara əsasən Azərbaycandakı mövcud vəziyyəti araşdırdıq.

Bütün sahələrdə olduğu kimi banklarda da personalın ilkin maddi marağı olsa da, qeyri maddi proqramlar da işçilərin işə marağının artırılması, onlar üçün təşkil olunmuş xüsusi seminarlar, sahələrində özünü isbat etmiş şəxslərlə görüşlər, təlimlər, mütəmadi olaraq hər bir işçinin özünəxas xüsusiyyətləri, təltif edilməsi və s. metodlar işçilərin iş yerinə bağlılığını artırır.

İşçiləri adətən 2 motivasiya üsulu ilə cəlb etmək mümkün olur. Birinci maddi motivasiya bura maaş artımı, bonuslar aiddir. İkincisi mənəvi motivasiya bura isə daha çox işçiyə dəyərli olduğunu hiss etdirmək, onu təltif etmək, ayın işçisi, rübün

işçisi kimi nominasiyalarda yarışlar təşkil etmək bir sözlə mənəvi olaraq işə bağlılığını artırmaqdır. Hansı işçini hansı alət vasitəsi ilə motivasiya etmək isə rəhbərliyin vəzifəsidir. Çünki rəhbərlik işçiləri yaxşı tanınmalı və onların iş yerinə bağlılığın artırılmasında maraqlı olmalıdır.

Hal-hazırda Azərbaycanda banklarda çalışan işçiləri iş yerində saxlamaq və onların işə bağlılığını artırmaq daha çətindir. Çünki bank təcrübəsi olan bir kadr digər bankda çox rahat yeni iş tapa bilir. Buna görə də Rəhbərlik bu mövzu ətrafında daha çox fokuslanmalı işçiyə maddi motivasiya, bonus sistemindən daha çox ona dəyərli olduğunu və banka dəyər qatdığına hiss etdirməlidir.

-İş yerinə bağlılığı artıran əsas element hər zaman maaş və bonus olaraq bilinsə də ən vacib metod isə iş mühitini yaxşılaşdırılması və işçilərin iş yerində özlərini rahat hiss etməsidir. Bu amil birbaşa olaraq işçilərin performansına təsir göstərir.

-İşçilərin motivasiyasını artırmaq üçün vaxt aşırı team buildinglər etmək, onlarla tez-tez görüşlər təşkil etmək və işçilərin fikirlərini dinləmək onları analiz etmək gərəklidir.

-Bu metodlar hər zaman idarəedicinin tətbiq etdiyi idarəetmə modelindən asılıdır. Hazırda daha çox dostyana, işçilərin səsini dinləyən, qarşıda qoyulan məqsədlərin bir məcburiyyət kimi deyil, ümumi rifah üçün önəmli olduğunu göstərə biləcək idarə edicilərə ehtiyac vardır.

-İşçilərin motivasiyasını həm maddi həm də mənəvi olaraq artırmaq mümkündür. Maddi olaraq bonusların, mükafatların verilməsi, Mənəvi olaraq isə müxtəlif yarışların, görüşlərin təşkil olunmasıdır.

### **3.3.4. Korporativ İdarəetmənin Azərbaycanın bank sektorunda təhlili**

Azərbaycandakı mövcud vəziyyətin təhlili Azərbaycanın dünya təcrübəsində nə qədər faydalandığını üzə çıxardır. Azərbaycandakı mövcud vəziyyət nəzəriyyə və beynəlxalq təcrübəyə əsasən təhlil olunmuşdur.

-Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bütün banklar korporativ idarəetmə prinsipləri əsasında idarə olunsada da, düşünürəm ki, bu sahədə bir çox boşluqlar var. Bunun da əsas səbəbi bu anlayışın Azərbaycan cəmiyyəti üçün yeni olmasıdır.

Düşünürəm ki, Azərbaycanda mövcud vəziyyət ənənəvi idarəetmə sistemindən korporativ idarəetmə sisteminə keçid mərhələsindədir.

-Bugün üçün Azərbaycanda bank sektorunda fərqli banklarda fərqli yanaşmalar var. Yaranan təzadların əsas səbəbi xaricdən cəlb olunan peşəkar bankirlərin fikirləri ilə yerli və uzun müddətli təcrübəsi olan bankirlərimizin fikirlərinin üst-üstə düşməməsindən irəli gəlir. Bu baxımdan, yerli bankirlər həm işçi heyətinin idarə olunmasında həm müştərilərin idarə olunmasında əsasən ənənəvi davranırlar. Planların tərtib olunması, işçilərdən tələb olunan nəticələr, cəlb olunan müştərilərin fərqli təbəqələrdən olması fərq etsə də hər birinə eyni yanaşma mövcuddur. Xarici idarəedənlər yüksək xidmət göstərməklə yanaşı, bazardakı ən yaxşı müştəri, ən yaxşı kadrla işləmək istəyirlər.

-Hazırda Azərbaycanda bank sektoru quruculuq mərhələsini yaşayır. Bu səbəbdən analiz etməyə tələsmək olmaz. Düşünürəm iqtisadi və siyasi hadisələrin fonunda ən tez 10 il sonra hazırda həyata keçirilən addımların effektivliyi və həmçinin boşluqları tam dəqiq müşahidə edib müqayisə etmək mümkün olacaqdır.

-Bütün banklarda olan vəziyyəti dəyərləndirdikdə onu demək olar ki, bir çox banklarda işçilərin departament müdiri ilə görüşməsi qeyri mümkün olacaq qədər çətinləşdirilir və bu kimi pilləşdirmə işçilərdən gələ biləcək mütəmadi təkliflərin qarşısını ala bilir, səmərəliliyin artırılması istiqamətlərini genişləndirmək olmur.

-Düşünürəm ki, Azərbaycanda bank sektorunda korporativ idarəetmə lazimi qədər inkişaf etməmişdir, düzdür yerli bəzi banklarda bunun inkişafı üçün müvafiq addımlar atılır, struktur dəyişikliklər edilir amma zənnimcə bu kifayət deyil, daha köklü addımlar atmaq lazımdır.

### **3.3.5. Menecerlərin Korporativ İdarəetmənin təşkili ilə bağlı bilik və bacarıqlarının qiymətləndirilməsi**

Menecerlərin əsas vəzifələrindən biri korporativ idarəetmənin təşkilidir. Bu baxımdan menecerlərin bilik və bacarıqlarının analizi kifayət qədər önəmlidir.

-İnsanlar zaman, məkan və tələblərinə uyğun olaraq mütəmadi dəyişə bilən olduqlarından iş prosesində də onları düzgün yönləndirmək və idarə etmək baxımından görülməli işlər də mütəmadi təşkil etməlidir. Bu proses daima təkmilləşməsi yeni metodlar yoxlanılmalı və icra edilməlidir. İdarəetmə psixologiyası sahəsində ardıcıl olaraq bilik və bacarıqlar artırılmalıdır. Kifayət deyil dediyiniz zaman siz, əslində əlinizdə olan imkanları genişləndirməkdə və məhdud resurslarla səmərə əldə etməyə çalışmış olursunuz.

-Düşünürəm ki, bu sahədə ixtisaslı kadrlar kifayət qədər çoxdur çünki bank sistemi artıq Azərbaycanda tam formalaşmış. Artıq uzun müddətdir ki, bank sistemi tam təkmilləşib bunun da əsas səbəblərindən biri devalvasiya zamanı böhrana tab gətirə bilməyən bankların bazardan çıxması, digər tərəfdən də böhran anını, riskləri idarə edə bilmə qabiliyyətinə malik olan bankların bazarda qalması oldu. Bu da öz növbəsində bankın rəhbərliyini, menecerləri daha təcrübəli edir və istənilən vəziyyətdən çıxma bilmə qabiliyyətini artırır. Artıq hal-hazırda əvvəlki dövrə nisbətən rəhbərlik tərəfindən bank daha rahat idarə olunur.

-Bu çox geniş sahədir. Və öyrənilməsi üçün hər zaman yeni üfüqlər mövcuddur. Bu səbəbdən hazırda malik olduğu biliklər deyil, yeniliklərə adaptasiya, inkişafa meyilli olan kadrlar daha çox tələb olunur. Daima dəyişən, dinamik iqtisadi dəyişikliklər fonunda, mütəxəssislər də daima öz üzərində işləməyi və yeni bazara adaptasiya olmağı öyrənməlidirlər.

-Bank sektorundakı korporativ idarəetmə digər sektorlara nisbətən daha yaxşı inkişaf etdiyinə görə idarəçilərin də bilik və bacarıqları eyni nisbətdədir.

-Menecer qeyd etdiyim kimi aktiv, yaradıcı və daima yeni düşüncələrə açıq olmalıdır, ölkəmizdə hal-hazırdakı bütün menecerlərin seviyyesini ölçmək çətindir. Yalnız onu deyə bilərəm ki, bu sahədə ixtisaslı olan kadrlar var amma kifayət qədər deyil.

### **3.4. Azərbaycan təcrübəsi ilə Beynəlxalq təcrübənin qarşılıqlı müqayisəsi**

Azərbaycanın korporativ idarəetmə ilə bağlı kifayət qədər təcrübəsi olmasına baxmayaraq Beynəlxalq təcrübə ilə xüsusən də Avropa ölkələri ilə müqayisə etdikdə

bir çox boşluqların olması nəzərə çarpır. Bunun əsas səbəblərindən biri Azərbaycanın müstəqilliyini yeni əldə etməsi və uzun müddət sosialist rejimində idarə olunmasıdır. Korporativ İdarəetmə anlayışı Azərbaycana üçün yeni bir anlayışdır. Azərbaycan da hələ də tam anlamında korporativ idarəetmə prinsipləri qəbul edilməyib başqa sözlə desək Azərbaycana ənənəvi idarəetmə və korporativ idarəetmə arasındakı keçid dövründədir.

**Cədvəl 2: Azərbaycan təcrübəsi ilə beynəlxalq təcrübənin qarşılıqlı müqaisəsi**

| <b>№</b> | <b><i>Azərbaycan təcrübəsi</i></b>   | <b><i>Beynəlxalq təcrübə</i></b>  |
|----------|--|---|
| 1        | Korporativ İdarəetmə anlayışı Azərbaycan üçün yeni bir anlayışdır. Korporativ İdarəetmə prinsip və konsepsiyası tam mənimsənilməyib. | Beynəlxalq təcrübədə isə Azərbaycandan fərqli olaraq korporativ idarəetmə konsepsiyası tam mənimsənilib və idarəetmə bu konsepsiyanın əsasında təşkil olunub. |
| 2        | Korporativ struktur, iyerarxiya və ümumi prinsiplərə qismən əməl olunur.   | Korporativ struktur, iyerarxiya və ümumi prinsiplərə tam əməl olunur.   |
| 3        | Korporativ İdarəetmə Standartları Qanunla tənzimlənir  | Beynəlxalq təcrübədə də bu standartlar qanunla tənzimlənir  |
| 4        | Korporativ İdarəetmə standartlarını qorumaq tövsiyə xarakteri daşıyır.   | Beynəlxalq təcrübədə isə məcburi xarakter daşıyır.  |
| 5        | Bu sahə üzrə Azərbaycan təcridən inkişaf edir.   | İnkişaf etmiş ölkələr isə bu sahədə daha sürətli inkişaf edir.  |
| 6        | Vahid nəzarət mexanizmi tam təşkil olunmayıb   | Nəzarət mexanizmi tam təşkil olunub.  |
| 7        | Korporativ İdarəetmə üzrə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin qarşısında öhtəlik götürdüyü bir qurum yoxdur.                 | Dünya təcrübəsinə də isə şirkətlərin qarşısında öhtəlik götürdüyü beynəlxalq təşkilat olan OECD i misal göstərmək olar.                                       |
| 8        | Korporativ İdarəetməni təşkil edən ixtisaslı menecerlərin çatışmazlığı.  | Beynəlxalq təcrübədə isə kifayət qədər ixtisaslı menecerlər var.  |
| 9        | Azərbaycanda hələ də ənənəvi idarəetmənin qalıqları qalıb.   | Dünya təcrübəsində isə şirkətlər tam şəkildə korporativ idarəetmə ilə idarə olunur.   |

**Mənbə:** Araşdırma əsasında müəllifin gəlidiyi nəticə

Bu sahədə Azərbaycana ilə İnkişaf etmiş ölkələri müqayisə etdikdə bir çox oxşar və fərqli cəhətlər nəzərə çarpır. Struktur və iyerarxiya, ümumi prinsiplərə əməl olunma, bu sahədə qanunvericiliyin olması, korporativ ruh və dəyərlərin formalaşması əsas oxşar cəhətlərdir.

Fərqli cəhətlər isə əsasən nəzarət mexanizmində müəyyən strukturlar da hələ də ənənəvi idarəetmənin qalmasında görülür.

Tədqiqat zamanı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bankların bir çoxunda öz rəsmi səhifələrində korporativ idarəetmə ilə bağlı heç bir məlumat əks olunmamışdır. Ancaq beynəlxalq təcrübədə bu nəinki tam tərsinədir hətta bun sahə üzrə hər il hesabatlar hazırlanır. Bundan başqa Azərbaycanda korporativ idarəetmə standartları tövsiyə xarakteri daşsa da beynəlxalq təcrübədə bu standartların qorunmasına nəzarət edən qurumlar fəaliyyət göstərir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Azərbaycanda yerli banklarda korporativ idarəetmənin problemləri və həlli yolları ilə bağlı aparılmış tədqiqat nəticəsində Azərbaycanda mövcud vəziyyət nəzəri və praktiki cəhətdən analiz olunmuş və əldə edilmiş məlumatlar sisteməlik təhlil olunmuşdur. Azərbaycandakı mövcud vəziyyətə nəzər yetirsək görürük ki, bu sahə bir çox problemlər var və bu problemlərin bir çoxu dövlət tərəfindən tam şəkildə nəzarət mexanizminin qurulmamasından, hələ də korporativ idarəetmə məcəlləsinin qəbul edilməməsindən, bankların korporativ idarəetmə konsepsiyasının tam qurulmasından, daxili audit və nəzarət mexanizmlərinin tam təşkil olunmamasından irəli gəlir.

Tədqiqat zamanı bir çox problemlər üzə çıxmışdır bunlar aşağıdakılardır;

1. Nəzarət mexanizminin düzgün qurulmaması. Nəzarət mexanizminin düzgün qurulmaması dedikdə bankdaxili nəzarətin və auditin təşkili və icrasında bir çox boşluqların olduğu nəzərdə tutulur. Bu da korporativ idarəetmənin nəzəri cəhətdən əsas elementlərindən biridir. Bu boşluqları aradan qaldırmaq üçün bank daxili auditin daha da təkmilləşdirilməsi lazım olduğu halda xaricdən audit şirkətlərinin cəlb olubması məqsədə uyğun hesab oluna bilər.

2. Səlahiyyətlərin dəqiq müəyyən edilməməsi. Bəzi hallarda subordinasiya qorunmur, menecerlərsəlahiyyətləri olmayan qərarları qəbul edirlər. Bu hal da nəzarət mexanizmindəki boşluqlardan irəli gəlir. Dünya təcrübəsində bir çox şirkətin bu problemdən dolayı çətin vəziyyətlə üzləşdiyini müşahidə etmək mümkündür.

3. Maraqların toqquşması. Maraqların toqquşması əsasən idarəedicilər arasında baş verir. Burada əsas məsələ bankın dəyərlərinin işçilər tərəfindən qəbul edilib, necə mənimsənildiyidir. Hər bir rəhbər menecer bankın maraqlarını öz maraqlarından daha ucada tutmalı və yalnız bankın maraqlarına xidmət etməlidir.

4. Mərkəzləşmənin tam olmaması. Mərkəzləşmə istər təcrübədə istərsə də praktikada korporativ idarəetmənin əsas elementlərindən biridir və birbaşa korporativ idarəetmənin möhkəmlənməsinə xidmət edir. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bankların respublika ərazisində bir çox filiallarının olduğunu nəzərə alarsaq bu problem daha çox banklarda üzə çıxır. Bunun ən optimal həlli isə filiallara birbaşa



baş idarəyə tabe olan, bankın hədəf və strategiyalarını düzgün mənimsəyən, bankın maraqlarının qorunmasında maraqlı olan rəhbərlərin seçilməsidir.

5. Korporativ İdarəetmə ilə bağlı qanunvericilikdə boşluqların olması. Qanunvericilikdə istər korporativ idarəetmə istər banklarda korporativ idarəetmə ilə bir çox qanun və aktlar mövcuddur. Yalnız hələ də qəbul edilməyən Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi bu sahədəki ən böyük boşluqdur.

6. Yeni texnologiyalara uyğunlaşmamaq. Bank sektoru Azərbaycanda sürətlə inkişaf edən və daha perspektivli sahə olduğundan ən innovativ texnologiyalar tətbiq olunur. Ancaq beynəlxalq təcrübə ilə müqayisə etdikdə bəzi boşluqların olduğu üzə çıxır. Məsələn Avropa banklarında artıq 2-3 ildir ki, tətbiq olunan texnologiya Azərbaycanda yeni-yeni tətbiq olunmağa başlayır.

7. Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmazlığı. Menecerlərin bilik və bacarığı kifayət qədər olmadıqda korporativ idarəetmənin prinsipləri, məqsəd və vəzifələri sadəcə nəzəriyyədə qalır. Bacarıqlı menecer isə bu nəzəriyyəni praktikaya tətbiq edən şəxsdir. Tədqiqat zamanı məlum oldu ki, rəhbərlik menecerlərin bilik və bacarıqlarından razıdır və onları daha da təkmilləşdirmək üçün mütəmadi olaraq təlimlərə, özünü inkişaf proqramlarına cəlb edirlər. Amma hal-hazırda Azərbaycandakı əsas problem ixtisaslı menecer sayının kifayət qədər olmamasıdır.

8. Şirkət və menecerlər arasında bağlılığın olmaması, Korporativ ruh anlayışınız düzgün qurulmaması. Korporativ idarəetmənin əsas məqsədlərindən biridir işçilərdə iş yerinə bağlılığın artırılması bu məsələ problem kimi qaldıqda heç bir mükəmməl idarəetmədən söz gedə bilməz. Tədqiqat zamanı məlum oldu ki, bank və menecerlər arasında bağlılıqdan əsas, bank və işçilər arasındakı bağlılıq kifayət qədər yüksək səviyyədə deyil.

9. Bəzi strukturlarda ənənəvi idarəetmənin mövcudluğu. Bu Azərbaycanda tez-tez üzləşdiyimiz problemlərdən biridir. Sovet rejimi dönəmində işləmiş bə rəhbər olmuş şəxslərin ənənəvi idarəetmə vərdislərindən müasir idarə etməyə keçid etmək istəməməsi, innovativ texnologiya və yeniliklərə açıq olmaması bu sahədəki əsas problemlərdən biridir.

10. Beynəlxalq təcrübənin tam mənimsənilməməsi. Bu problem də tədqiqat zamanı üzləşdiyimiz problemlərdən biridir. Əsasən işçilərin korporativ idarəetmə ilə bağlı bilik və bacarıqlarının kifayət qədər olmaması, korporativ idarəetmə prinsiplərinin, korporativ dəyərlərin tam mənimsənilməməsi əsas problemlərdən biridir.

11. Azərbaycanın korporativ idarəetmə mühitinə tam adaptasiya olmaması. Daha öncə də qeyd etdiyimiz kimi Azərbaycan ənənəvi idarəetmə və korporativ idarəetmə arasında keçid mərhələsindədir. Buna görə də korporativ mühitə tam adaptasiya ola bilməyib.

Tədqiqatın yekununda deyə bilərik ki, korporativ idarə etmənin düzgün qurulması həm bankın məhsuldarlığının, effektivliyinin artırılmasında, həm də bu sahədə gələcək perspektivlərin yaranmasında böyük rol oynayacaqdır. Beləliklə, bu nəticələrin ümumiləşdirilməsi ilə aşağıdakı təklifləri irəli sürmək mümkündür:

1. Korporativ İdarəetmə ilə bağlı dövlət tərəfindən vahid nəzarət mexanizminin qurulması bu sahənin inkişafını şərtləndirən əsas amillərdən biridir. Korporativ İdarəetmə prinsiplərinə nəzarət edən hər il şirkətlərdən hesabatlar tələb edən və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin də qarşısında öhtəlik götürdüyü bir qurum yaradılması vacibdir. Dünya təcrübəsində buna beynəlxalq təşkilat olan OECD-i misal göstərmək olar.

2. Dünyada Korporativ İdarəetmə ilə bağlı qabaqcıl təşkilat və banklarla əməkdaşlığın aparılması effektivliyi və səmərəliliyi daha da artırır və dünya təcrübəsinin Azərbaycana tətbiqini daha da sürətləndirir.

3. Təklif edirik ki, bu sahə üzrə menecerlərin bilik bacarıqlarının daha da təkmilləşdirilməsi üçün seminarlar və təlimlər keçirilsin. Təlimçilərin xaricdən dəvət edilməsi həm səmərəliliyi daha da artırır həm dünya təcrübəsinin mənimsənilməsini daha da sürətləndirir.

4. Gələcək dövrlər üçün korporativ idarəetmə konsepsiyasının hazırlanması. Bu ölkə daxili vahid bir konsepsiyanın və yaxud da bu sahədə Azərbaycan modelinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Buna Yapon, Anglo-Sakson, Alman və s modelləri

misal göstərmək olar ki, hal-hazırda dünyanın qabaqcıl ölkələri bu modellərdən istifadə edir.

5. Bankların xarici məsləhətçi şirkətlər ilə əməkdaşlıq etməsi və həmin şirkətlərin bankı təhlil edib yeni strategiyalar, yeni hədəflərin təyin etməsi çox vacib məsələlərdən biridir. Nəticədə idarəetmə daha da güclənir bu da öz növbəsində mənfəətin artmasına gətirib çıxardır.

6. Azərbaycanda ixtisaslı menecer çatışmazlığını nəzərə alaraq banklarla Azərbaycanın qabaqcıl universitetləri ilə iş birliyinin qurulması və universitetdə oxuyan tələbələrin vaxtaşırı birbaşa praktikaya cəlb olunması. Bu dünya təbrübəsində də özünü doğrultmuş bir konsepsiyadır. Azərbaycanda da düzgün formada tətbiq edilsə, qısa zamanda səmərəliliyin artmasına gətirib çıxardacaq.

7. Bu sahə üzrə təkcə menecerlərin deyil də həmçinin adi işçilərin də maarifləndirilməsi, onların təlim və seminarlara cəlb olunması vacib amillərdən biridir. Çünki hər bir şirkətin korporativ dəyərləri, strategiyası ən üst rəhbərlikdən tutmuş sırayı işçiyə qədər mənimsənilməli və vahid bir amala çevrilməlidir.

## İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

### Azərbaycan dilində

1. “Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları” haqqında qanun 2011.
2. “Banklarda korporativ idarəetmə Standartları” haqqında qanun 2019.
3. “Banklar haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu” 2010.
4. Azərbaycan Banklar Assosiasiyasının 2016-2020-ci illər üzrə strateji plan .

### Türk dilində

1. Asiye N. Z. , Altınok Yılmaz, A. “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (2017)
2. Dereköy, F., ”Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri” Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, (2015) s. 21
3. Gökdeniz İ., Kartal Özcan C.Y., “Kurumsal Yönetim Amaçlarına Ulaşmak İçin Yönetim Modeli: Kurumsal Öğrenmeyi Destekleyen İç Denetim” Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (2017) s. 64-80
4. Göksek Korkmaz “İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesinde Yönelik Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması” Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (2020) s. 25
5. Kadir Tuna “Bankalarda Kurumsal Yönetim” Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, (2013) s. 120
6. Hakan Vargün, Murat Doğan, Kıvanç Bal “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının TOPSIS, Gri İlişkisel Analiz ve MAUT Yöntemleri ile Karşılaştırmalı Analizi” İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, (2020) s. 19
7. Tansel Hacıhasanoğlu, Ali Babayiğit “Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer alan ve Yer almayan Firmaların Finansal Karşılaştırılması: Bist Örneği ” Research Studies Anatolia Journal, (2020) s. 19

8. Vahdet Deniz Akçaoğlu “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Etik Üçgeninde Bankacılıkta Çıkar Çatışmalarının Yönetimi” Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, (2019) s. 34
9. Burcu Gergin, İlker Kıymetli Şen “Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Almanın Bankaların Performansında etkisi: Borsa İstanbulda bir araştırma” Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, (2019) s. 23
10. Mesut Doğan “Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri” Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, (2018) s. 84-96
11. Murad Biber “Lider Yöneticilik” İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, (2019) s. 15
12. Osman Ergincan “Kurumsal Yönetim” İstanbul: Literatür Yayıncılık, (2004) s. 171
13. Sami Kılıç, Ali Alp “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?” İstanbul: Dogan yayın evi, (2014) s. 212
14. Hasan Türedi, Tolga Ala, Şükrü Mete Tepegöz “Uluslararası Denetim Standartları Açısından Kurumsal Yönetim Sürecinin Değerlendirilmesi” Muhasebe ve Finansman Dergisi, (2018) s. 16

### **İngiliz dilinde**

1. Basel Committee on Banking Supervision “Corporate governance principles for banks” (2015)
2. Bob Tricker “Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices” Oxford University Press (2015) p. 520
3. Ciftcia I., Tatoglu, E., Geoffrey, W., Demirbagc, M., Selim Z. “Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey “International Business Review” (2019) p. 14
4. Jordi Paniaguaa, Rafael Rivellesb, Juan Sapenab “Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure” Journal of Business Research 89 (2018) p. 6

5. Disclosures António Dias, Russell Craig Lúcia, Lima Rodrigues “Corporate Governance Effects on Social Responsibility” Business and Finance Journal (2017) p. 22
6. Eugeniu Turlea, Mihaela Mocanu, Carmen Radu “Corporate Governance in the banking industry” Research Gate (2010) p. 20
7. Hugh Grove, Mac Clouse “Corporate Governance Principles and Sustainability” Research Gate (2017) p. 14
8. Isaiah Oino, Mohamad Itan “Impact of Corporate Governance on Banks Financial Performance” Journal of Business Management and Economics 06 (2018) p. 9
9. Ruth Aguilera, Valentina Marano “International Corporate Governance: A Review and opportunities for future research” Journal of International Business Studies (2019) p.66
10. Herman Karamoy, Joy Elly Tulung “The Effect of Financial Performance and Corporate Governance to Stock Price in Non-Bank Financial Industry” Corporate Ownership & Control (2020) p. 7
11. Lucian Bebchuk, Alma Cohen, Allen Ferrell “What Matters in Corporate Governance?” The Review of financial studies (2009) p. 62
12. Ghulam Abid, Binish Khan, Zeeshan Rafiq, Alia Ahmed "Theoretical Perspectives of Corporate Governance" Bulletin of Business and Economics (2014) p. 166-175
13. Subodh Mishra "The Corporate Governance World in 2018: A Global Review" Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2018) p. 7
14. Pankaj Madhani "Corporate Governance: A Journey from Compliance to Competitive Advantage" Research Gate (2009) p. 13
15. Randall Morck, Lloyd Steier "The Global History of Corporate Governance" NBER Working Paper (2005) p. 47
16. Gian Piero Cigna, Yaryna Kobel, Alina Sigheartau "Corporate Governance in Transition Economies Azerbaijan Country Report" European Bank Report (2016) p. 16

## İnternet resurslari

1. <https://ethicalboardroom.com/corporate-governance-winners-2020-europe/>
2. <https://www.bp.com/en/global/corporate/investors/governance.html>
3. [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/company/downloads/en/2020/Statement-on-Corporate-governance-12-March-2020.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/company/downloads/en/2020/Statement-on-Corporate-governance-12-March-2020.pdf)
4. <https://www.oecd.org/>
5. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/00c2d752-94f1-4cf0-8521-3a03c2330034/Corporate\\_Governance\\_Success\\_Stories\\_MENA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jZTEm9q](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/00c2d752-94f1-4cf0-8521-3a03c2330034/Corporate_Governance_Success_Stories_MENA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jZTEm9q)
6. <https://www.nestle.com/investors/corporate-governance>
7. <https://www.bankofcyprus.com/en-GB/who-we-are/our-governance/corporate-governance-policies-and-other-group-policies/>
8. <https://www.rbc.com/our-company/governance/index.html>
9. <https://investor.bankofamerica.com/corporate-governance>
10. <https://www.bochk.com/m/en/aboutus/corpgovernance.html>
11. <https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/hsbc-results/2019/annual/pdfs/hsbc-holdings-plc/200218-corporate-governance-report-2019.pdf?download=1&la=engb&hash=EA18806B489FF7CE31F3D7C7D0CDA98235E1CD26>
12. [https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche\\_Bank\\_Corporate\\_Governance\\_Report\\_2019.pdf](https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche_Bank_Corporate_Governance_Report_2019.pdf)

## **Cədvəllərin siyahısı**

|   |    |
|---|----|
| <b>Cədvəl 1:</b> Azərbaycanca bank sektorunun GZİT (SWOT) təhlili.....                    | 67 |
| <b>Cədvəl 2:</b> Azərbaycan təcrübəsi ilə beynəlxalq təcrübənin qarşılıqlı müqaisəsi..... | 79 |