



Rəsmi açılış mərasimi

26 yanvar 2005-ci ildə Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsinin başlanmasını rəsmi qaydada elan etmişdir. Rəsmi açılış mərasimi Hyatt Regency mehmanxanasında keçirilmişdir və tədbirdə həm Azərbaycan, həm də beynəlxalq təşkilat və müəssisələrindən yüz nəfərə yaxın gonağ iştirak etmişdir. Mərasimdə nitqlərlə çıxış edənlər sırasında Azərbaycan Respublikası Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsinin Sədrinin Birinci Müavini cənab Gündüz Məmmədov; Azərbaycan Milli Bankının Bank nəzarəti departamentinin və həmçinin idarə heyətinin üzvü cənab Rüşət Aslanlı;

Ardı 2-ci səh.

Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi (AKİL) Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası (BMK) tərəfindən həyata keçirilir və İsvəçrənin İqtisadi Məsələlər üzrə Dövlət Katibliyinin (seco) dəstəyi ilə maliyyələşdirilir. Layihənin məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərin (SC-lərin), o cümlədən bankların korporativ idarəetmə praktikalarının təkmilləşdirilməsindən ibarətdir ki,

AKİL nədir?

bunun sayəsində də onlar əlavə kapitalın əldə edilməsi üçün zəruri imkanlara malik olsunlar. Bu məqsədlə layihə çərçivəsində aşağıdakı əsas istiqamətlərdə işlər aparılacaq:

Səhmdar cəmiyyətləri ilə işin təşkili.

AKİL çərçivəsində Azərbaycan səhmdar cəmiyyətlərinin və səhmdar cəmiyyətləri kimi qeydiyyatdan keçmiş bankların rəhbər və müşahidə şuralarının üzvləri üçün korporativ idarəetmə sahəsində ümumən qəbul edilmiş standart və praktikalar üzrə təlim kursları keçiriləcək. Təlim kursları seminarlar, müşavirələr və işçi seminarlar formasında keçiriləcək. Bundan əlavə, layihə çərçivəsində pilot şirkətlərdən ibarət bir qrup yaradılacaq; şirkətlər onların islahatlara hazırlığı, uğurlu olacaqlarının ehtimalı və digər

Ardı 2-ci səh.

Bu sayda:

Rəsmi açılış mərasimi	1-2
AKİL nədir?	1-3
Korporativ idarəetmə haqqında biliklərin yayılması	3
Korporativ idarəetmə anlayışı	4-8
Korporativ idarəetmə nə zaman məşğurlaşır?	9
Biznesdə uğur idarəetmə orqanları arasındakı münasibətlərdən başlayır	11-12

BMK-nin Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi İsvəçrənin İqtisadi Məsələlər üzrə Dövlət Katibliyi (seco) tərəfindən dəstəklənir. Layihə haqqında daha ətraflı məlumatların əldə edilməsi və ya layihə çərçivəsində aparılan tədbirlərdə iştirak etmək üçün aşağıdakı ünvanda yerləşən nümayəndəliyimizlə əlaqə saxlamağınız xahiş olunur:

Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası

Azərbaycan korporativ idarəetmə layihəsi

Landmark Bina 1
4-cü mərtəbə
Nizami küçəsi 96,
Bakı AZ1010 Azərbaycan
Telefon: (994-12) 497-7698
or (994-12) 497-8935
Faks: (994-12) 497- 0891

Internet səhifəsi:
www.ifc.org/acgp

Rəsmi açılış mərasimi

Əvvəli 1-ci səh.

Azərbaycan Banklar Assosiasiyasının sədri cənab Zakir Nuriyev; Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzinin direktoru cənab Cavanşir Abdullayev; BMK-nın Regional Nümayəndəsi cənab Gorton De Mond; İsveçrənin İqtisadi Məsələlər üzrə Dövlət Katibliyinin (**seco**) regional direktorunun müavini cənab Tomas Meyer; və AKİL layihə rəhbəri cənab Çarlz Kenfild. Çıxış edənlər korporativ idarəetmənin özəl sektorun gücləndirilməsi, investisiyaların cəlb edilməsi və respublikada iqtisadi inkişafın daha da genişləndirilməsi üçün vacibliyini vurğulayıblar. Layihə rəhbəri cənab Çarlz Kenfild Azərbaycan hökumət orqanlarını respublikada təkmilləşməyə olan ehtiyacın dərk etdiklərinə görə və Azərbaycan Milli Bankın yaxın keçmişdə kommersiya bank sektorunda korporativ idarəetmə praktikalarının tətbiqinə yönəldilmiş tədbirlərini öz çıxışında yüksək qiymətləndirmişdir. Lakin, o, “mühasibat uçotu və auditin təşkilinə aid olan beynəlxalq standartların tətbiqi ilə yanaşı, şirkət rəhbərləri və səhmlərin nəzarət paketlərinə malik investorlar qəbul etdikləri mühüm qərarların və gördükləri tədbirlərin şəffaflığının təmin edilməsi məqsədi ilə Azərbaycanda korporativ idarəetməni tənzimləyən qanunvericilik bazasına müvafiq müddəalar əlavə olunmalıdır” deməklə əlavə təkmilləşməyə ehtiyacın olduğunu da vurğulayıb. Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün layihə çərçivəsində SC-lər, o cümlədən banklar, Azərbaycan hökuməti, təhsil müəssisələri və ümumiyyətlə əhali ilə birgə işlər aparılacaq. seco-nun regional direktorunun müavini cənab Tomas Meyer həmçinin qeyd etdi ki, “səhmdar hüquqlarının qorunması, bütün səhmdarlarla eyni qaydada rəftar olunması, məlumatların şəffaf şəkildə açıqlanması və aydın idarəetmə qaydaları olduqca böyük əhəmiyyət kəsb edir.” Açılış mərasimin mətbuatda geniş şəkildə işıqlandırılmasını Azərbaycan qəzetlərində məqalələrin dərc olunması və efirin ən yaxşı vaxtında radio və televiziya verilişlərində tədbir haqqında məlumatların verilməsi də təsdiq edir.

AKİL nədir?

Əvvəli 1-ci səh.

meyarlar əsasında seçiləcək. Həmin şirkətlər aşağıdakılarla təmin ediləcəkdir:

1. Korporativ idarəetmə üsullarlarının qiymətləndirilməsi;
2. Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, o cümlədən idarə heyəti, rəhbərlik və səhmdarlar arasındakı əlaqə və münasibətləri təşkili və quruluşu üzrə məsləhətlər;
3. Şəffaf və mənalı maliyyə hesabatların hazırlanması üzrə tövsiyələr.

Azərbaycan hakimiyyət orqanları ilə işin təşkili. AKİL çərçivəsində Azərbaycan hakimiyyət orqanları ilə birgə iş təşkil olunacaq ki, korporativ idarəetməyə aidiyyəti olan qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi təmin olunsun; əsas tərəf müqabillərinə Azərbaycan Respublikası Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi (QDKK) və Azərbaycan Milli Bankı (AMB) daxil olacaq. Sözü gedən işlər aşağıdakı qaydada icra olunacaq:

1. Tənzimləyici mühitin səmərəliliyinə dair rəy və fikir mübadiləsi;
2. Banklar daxil olmaqla səhmdar cəmiyyətlər üçün əlverişli qanunvericilik mühitin yaradılmasında yardımın göstərilməsi;



3. İctimaiyyə-özəl sektor arasında korporativ idarəetməyə aid olan tənzimlənmə və qanunvericilik məsələlər üzrə dialoqun qurulmasına yardımın göstərilməsi.

Azərbaycan təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıq. Layihə çərçivəsində gənc peşəkar nəslin yetişdirilməsi məqsədi ilə Azərbaycan təhsil müəssisələri ilə birgə iş aparılacaq. Bu məqsədlə layihə:

1. İnstitutlara korporativ idarəetmə üzrə proqramların işlənilib hazırlanmasında yardım göstəriləcək;
2. Müəllimlər üçün korporativ idarəetmənin üsulları üzrə təlim kursları keçiriləcək, habelə onlar müvafiq təlim materialları ilə təmin olunacaq;
3. Azərbaycana məxsus real korporativ idarəetmə məsələlərinə, habelə müştəri şirkətləri ilə birgə

Ardı 3-cü səh.

AKİL nədir? *Əvvəli 2-ci səh.*

layihələrin icra olunması nəticəsində əldə edilmiş təcrübəyə əsasən təlim misalları hazırlanacaq.

İctimayyətə məlumatlandırılması kampaniyasının aparılması.

Layihənin əsas məqsədlərindən birini əhalinin korporativ idarəetmənin vacibliyi və onun özəl sektor inkişafında rolu haqqında məlumatlandırılması təşkil edir. İctimayyətə məlumatlandırılması kampaniyası çərçivəsində:

1. Müxbirlərlə dairəvi masa müzakirələri və mətbuat konfransları keçiriləcək;

2. Dövrü bülletenlər dərc olunub yayılacaq;
3. Korporativ idarəetməyə dair məlumatları, habelə digər faydalı saitlarla əlaqələri əks etdirəcək layihə İnternet sahifəsi yaradılıb saxlanılacaq;

4. Müxbirlər və tərəfdaş təşkilatlar üçün təlim kursları və seminarlar təşkil olunacaq.

Layihənin işçi heyəti on bir nəfərdən (11) ibarətdir; həmin işçilərə korporativ idarəetmə məsələləri, beynəlxalq standartlar və digər aidiyyətli məsələlər üzrə məsləhət xidmətlərinin göstərilməsi üçün müraciət oluna bilər.

Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi seminarların öz ilkin silsiləsini 2005-ci ilin mart ayında başlamışdır. Mətbuat nümayəndələri üçün təşkil edilmiş Layihənin “Korporativ idarəetmə sahəsində əsas məsələlər və KİV-in rolu”

Korporativ idarəetmə haqqında biliklərin yayılması

adlı birinci seminar 10 mart 2005-ci ildə keçirilmişdir. Layihə məsləhətçilər mətbuatın korporativ idarəetmənin və korporativ strukturlarında dəyişikliklərin gücləndirilməsində oynadığı vacib rolu xüsusilə vurğulayıblar. Seminarda qəzet, informasiya agentlikləri və televiziya jurnalistləri iştirak etmişdir. Seminarda fəal iştirak etmələri jurnalistlərin korporativ idarəetmə məsələlərinə marağ göstərdiklərini və



Komitəsi və Bakı Fond Birjası ilə birlikdə iki digər seminar da təşkil olunmuşdur. Seminarda altmışa yaxın müşahidə şuralarının üzvləri və idarə heyəti sədrləri iştirak etmişdir. Seminarda Riad Qasimov, Azərbaycan Respublikası Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsinin hüquqi departamentin direktoru; Anar Axundov, Bakı Fond Birjasının prezidenti; Kolin Bakli, BMK Gürcüstan sahibkarlığın inkişafı layihəsinin rəhbəri; və AKİL-in işçiləri məruzə ilə çıxış etdilər. Aşağıda seminarda müzakirə olunan mövzuların siyahısı təqdim olunur:

- ☐ Korporativ idarəetmənin anlayışı;
- ☐ Səmərəli korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi ilə bağlı üstünlüklər və məsrəflər;
- ☐ Azərbaycana investisiyaların cəlb edilməsində korporativ idarəetmənin rolu;
- ☐ Qiymətli kağızlar bazarının şəffaflığı və səhmdar hüquqlarının qorunması;
- ☐ Korporativ idarəetmə: BMK-nın yanaşması.

Seminar iştirakçıları çox fəal iştirak edib, əksəriyyəti isə Layihənin pilot proqramında da iştirak etməyə dair maraqlı olduqlarını vurğuladılar. Layihə çərçivəsində SC-ləri və digər tərəf müqabilləri üçün gələcəkdə də bu cür seminar və tədbirlərin keçirilməsi planlaşdırılır.



layihə çərçivəsində gələcəkdə keçiriləcək analoji tədbirlərdə də iştirak etməyə hazır olduqlarını göstərir.

Mart ayında “Korporativ idarəetmə və onun vacibliyi” mövzusunda həsr olunmuş və Azərbaycan Respublikası Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət



KORPORATİV İDARƏETMƏ ANLAYIŞI

Eldar Adilzadə,
Banklar üzrə hüquq məsləhətçisi
Azərbaycan korporativ idarəetmə layihəsi və

Kolin Bakli
Layihə Menecer
Gürcüstanda biznesin inkişafı layihəsi

Korporativ idarəetmənin tərfi

“Korporativ idarəetmə ədaləti, şəffaflığı və cavabdehliyi təşviq etməkdir” (J. Wolfensohn, president of the World Bank, Financial Times, June 21, 1999)

“Bəzi şərhçilər məsələyə çox dar nəzər nöqtəsindən baxır və deyirlər ki, bu sadəcə direktorların və auditorların səhmdarlar qarşısında məsuliyyətlərini yerinə yetirmək üsulunu əks etdirən dəbdə olan anlayışdır. Digərləri bu anlayışı səhmdarların demokratiyasının sinonimi kimi istifadə edirlər. Korporativ idarəetmə təzəlikcə yaranmış, hələdə tam tərfi verilməmiş və bu səbəbdən qaranlıq mövzudur... korporativ idarəetmə səhmdarların, əməkdaşların, müştərilərin, bankirlərin maraqlarına və ümumiyyətlə ölkənin və onun iqtisadiyyatının durumuna və reputasiyasına qulluq etmək məqsədilə bir məsələ, məqsəd və ya sistem kimi təqib edilməlidir” (N. Maw & M. Craig-Cooper, Maw on Corporate Governance 1 (1994))

“Korporativ idarəetmə şirkətin idarə edilməsi və nəzarəti üçün nəzərdə tutulmuş strukturlar və proseslərdir.” (Cadbury Report Dec.1992)

Göründüyü kimi birmənalı bu suala cavab vermək mümkün deyil. Lakin bir anlayış İÖİT-in (İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf üzrə Təşkilatın) 1999-cu ildə qəbul etdiyi “İÖİT-in Korporativ İdarəetmə Prinsipləri”ndə korporativ idarəetməyə verdiyi anlayış əksər ölkələrdə korporativ idarəetmə sisteminin yaradılması üçün əsas kimi götürülmüşdür:

“Korporativ idarəetmə şirkətin rəhbərliyi, müşahidə şurası, səhmdarları və digər maraqlı tərəfləri arasında münasibətləri daxil edir. Korporativ idarəetmə həmçinin şirkətin məqsədlərini müəyyən edən, və bu məqsədlərə yetişmək və fəaliyyətə nəzarət etmək vasitələrini müəyyən edən struktur təklif edir. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətin və onun səhmdarların maraqlarına cavab verən məqsədlərin şura və rəhbərlik tərəfindən əldə edilməsi üçün lazımi stimulyat yaratmalı və səmərəli nəzarət sistemini təşkil etməlidir.”

İÖİT-in verdiyi anlayışa əsasən korporativ idarəetmə: bir tərəfdən “səhmdarlar”, “icra orqanları” “Müşahidə Şurası” və “maraqlı tərəflər” arasında “münasibətlər sistemi” və digər tərəfdən “məqsədlərinin müəyyən edilməsi”, bu “məqsədlərə nail olunmanın üsulları” və “bunların

icrasına” nəzarət sistemidir.

“Digər maraqlı tərəflər” deyiləndə burada “korporativ qərarlara təsir edən və ya onların təsiri altına düşən şəxslər və ya təşkilatlar (məsələn səhmdarlar, işçilər, kreditorlar, müştərilər, tədarükçülər, cəmiyyət) Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach” başa düşülür.

Korporativ idarəetmənin əhatə etmədiyi məsələ - biznes menecment

Korporativ idarəetmənin mənasının müəyyənləşdirilməsi üçün korporativ idarəetməni biznesin idarə edilməsindən (menecmentdən) ayırmaq çox vacibdir.

Korporativ idarəetmə və biznes menecmenti şirkətin düzgün idarə edilməsi məsələsinə aiddir. Rəhbərlik və idarəetmə məsələlərinə nəzarət üçün eyni şəxslərə menecerlərə və müşahidə şurası üzvlərinə müraciət edirlər. “İdarəetmə” və “menecment” terminlərinin hər ikisi qərarların qəbul edilməsi və idarəetmə məsələləri barədə ümumi təsəvvür əks etdirirlər. Maraqlıdır ki, bu iki məqsəd arasında kiçik fərq tez-tez

Ardı 5-ci səh.

Korporativ idarəetmə anlayışı *Əvvəlki 4-cü səh.*

nəzərdən qaçırılır.

Hər halda onların fərqləndirilməsi mühüm məsələdir. Menecment - şirkət üçün ən yaxşı qərarların müəyyənəşdirilməsi, korporativ idarəetməyə isə bu qərarların qəbul edilmə üsullarına aiddir. Biznesi oyun kimi təsəvvür etsək, onda menecment yaxşı oynamağı, korporativ idarəetmə isə oyunun qaydalarını müəyyənəşdirir. Fərz edək ki, korporativ idarəetmə maşın mexanizmidir, menecment isə bu maşının idarə olunması üçün yaxşı sürücü olmaq bacarıqlarını aşılayır. Təəssüf ki, yaxşı menecmenti qiymətləndirmək çətindir və onun şirkətin fəaliyyətinə təsiri aydın deyildir. Menecmentin səviyyəsi şirkətin müvəffəqiyyətinə təsir edir. Şirkət gəlir qazanırsa, menecmentin səviyyəsi yaxşı olmalıdır. Eyni fikri korporativ idarəetmə məsələsinə şamil etmək olmaz. Sadəcə olaraq ona görə ki, şirkətin müvəffəqiyyət qazanması korporativ idarəetmənin yaxşı təşkil edilməsinə dəlalət etmir.

Şirkətlər menecmentin yaxşı təşkilinə can atır, lakin çatacaqlarına əmin deyirlər. Lakin yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə hər bir şirkətdə olmalıdır və bunun nəticəsində həmin şirkətlərdə biznes təcrübəsi təkmilləşə bilər.

Korporativ idarəetmənin prinsipləri

“İƏİT-in Korporativ İdarəetmə Prinsipləri”ndə korporativ idarəetmənin 6 prinsipi göstərilmişdir.

Effektiv infrastruktur

Bu prinsipə əsasən yaxşı korporativ idarəetmənin təşviqi üçün müvafiq infrastruktur yaradılmalıdır, yəni korporativ idarəetmənin iqtisadiyyata, bazara təsiri nəzərə alınmalıdır, korporativ idarəetmə haqqında müddəalar qanuna və hüquqa uyğun olmalıdırlar, onların yerinə yetirilməsi üçün müvafiq mexanizmlər olmalıdır, müvafiq dövlət orqanlarının arasında vəzifə bölgüsünün aparılması və bu orqanlara öz səlahiyyətlərini icra etməsi üçün şərait yaradılmalıdır.

Səhmdarların hüquqlarına aid iki prinsip: səhmdarların hüquqları və səhmdarlara eyni münasibət

Səhmdarların əsas hüquqlarına aşağıdakılar aid edilir: səhmlərin öz gəninkiləşdirilməsi, səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak və səsvermə, Müşahidə Şurasının seçilməsi və qeri çağırılması, cəmiyyətin

mənfəətinin bölüşdürülməsində iştirak və s.

Banklar haqqında Qanunun 24-cü və Mülki Məcəllənin 107-ci maddələrinə əsasən səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsi tarixi, yeri, vaxtı və gündəlik üzrə materiallarla tanış olma qaydası barəsində bildirişlər, habelə həmin yığıncağın gündəliyi yığıncağın keçirilməsi gününə ən azı 45 gün qalmış səhmdarlara göndərilir və bu barədə kütləvi informasiya vasitələrində məlumat dərc etdirilir.

Səhmdar cəmiyyəti iki növ səhm buraxa bilər: adi və imtiyazlı. İmtiyazlı səhmlər (Mülki Məcəllənin 106-cı maddə) öz sahiblərinə cəmiyyətin idarə olunmasında iştirak hüququ vermir Mülki Məcəllədə və səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsində nəzərdə tutulduğu hallarda imtiyazlı səhmlər səs hüququnu əldə edir. Həlbəttə ki hüquqların bərabərliyindən söz gedəndə heç kim adi səhm sahibləri ilə

Ardı 6-cı səh.



Korporativ idarəetmə anlayışı Əvvəli 5-ci səh.

imtiyazlı səhm sahiblərinə eyni hüquqlarının verilməsini tələb edə bilməz. Burada eyni növ səhm sahiblərinə eyni münasibət və hüquqların pozulması halında onların müdafiə proseduru nəzərdə tutulur.

Korporativ idarəetmənin nöqteyi nəzərindən səhmdarları iki qrupa bölünür: "majoritar", yəni çoxluq təşkil edən və "minoritar", yəni azlıq təşkil edən səhmdarlar. Majoritar səhmdarlar adətən şirkətin təsisçiləri və/və ya institusional investorlar olurlar. Minoritar səhmdarlar adi fiziki şəxslər Azərbaycanın şəraitində bunlar əsasən özəlləşdirmə nəticəsində işlədikləri müəssisələrin səhmlərini əldə etmiş fiziki şəxslərdir. Bu qrupların maraqları fərqlənir, və həddə çox vaxtı toqquşur. Lakin yaxşı korporativ idarəetmə hər iki qrupa aid səhmdarların hüquqlarının qorunmasını təmin edir.

Maraqlı tərəflərin rolu

Bu prinsiplərə əsasən maraqlı tərəflərin hüquqları tanınmalı və maraqlı tərəflərlə səhmdar cəmiyyətinin münasibətlərinin yaxşılaşdırılmalıdır. Son vaxtlar maraqlı tərəflərin hüquqlarının artırılması istiqamətində tendensiya mövcuddur. Əgər əvvəllər onlara yalnız qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş hüquqlar verilirdi, hal-hazırda səhmdar cəmiyyətinin öz hesabına maraqlı tərəflərin xeyrinə nə isə etməsi istisna olunmur. Lakin daim səhmdarların maraqlarını maraqlı tərəflərin mənafəinə qurban verilməsi də düzgün praktika kimi

giymətləndirilə bilməz.

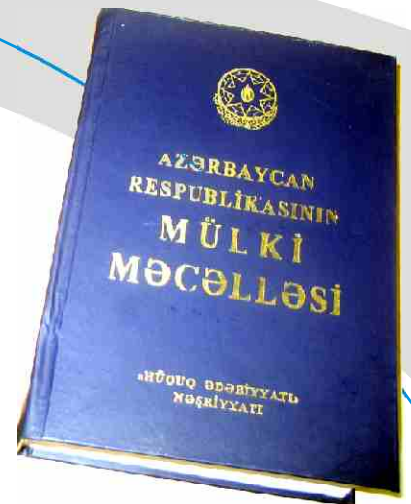
Cavabdehlik

Cavabdehlik nə deməkdir? "Yaxşı və ya pis nəticə verməsindən asılı olmayaraq, hər hansı işi yerinə yetirdiyi və yaxud yetirmədiyi üçün cavab verməli olmaq."

Bu prinsipə əsasən icra orqanlarının Müşahidə Şurası qarşısında cavabdehliyi və hesabat verilməsi və Müşahidə Şurasının Səhmdarların ümumi yığıncağı qarşısında cavabdeh olması və ona hesabat verməsi nəzərdə tutulur.

İcra orqanları deyildikdə şirkətin cari işlərin görülməsinə cavabdeh olan kollegial (İdarə heyətləri) və ya təkbaşçı (baş direktor, prezident və s) icra orqanı nəzərdə tutulur.

Müşahidə (Direktorlar) Şurası səhmdarlar tərəfindən seçilmiş və səhmdarların və ya səhmdar cəmiyyətinin maraqlarını qoruyan Şura nəzərdə tutulur. Azərbaycanda səhmdarların sayı 50-dən az olan səhmdar cəmiyyətlərində Müşahidə Şurası yaradılmaya da bilər (banklar istisna təşkil edirlər, orada mütləq Müşahidə Şurası yaradılmalıdır). Müşahidə Şurası səhmdar cəmiyyətinə ümumi rəhbərliyi və cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirir. (Mülki Məcəllə 107-7-ci maddə, Banklar haqqında Qanun 25-ci maddə) Aydın məsələdir ki, Səhmdarların ümumi yığıncağının, Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti arasında səlahiyyətlərin dəqiq bölgüsü Qanunda aparıla bilməz. Buna görə də səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsində Səhmdarların Ümumi Yığıncağı ilə Müşahidə



Şurası arasında birmənalı səlahiyyət bölgüsü aparılmalıdır.

Açıqlamalar və şəffaflıq

Maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri, cəmiyyətin fəaliyyətinin məqsədləri, səhmdarlar və mülkiyyət strukturu barədə məlumat (yəni son benefisiarın göstərilməsi), cəmiyyətin üzləşdiyi və üzləşə biləcəyi əhəmiyyətli risklər və s. barədə məlumatlar vaxtı vaxtında və düzgün açıqlanmalıdır.

Açıqlanan məlumat effektiv üsullar vasitəsilə yayılmalıdır. Bütün məlumat ayrışdırılmalıdır. Həç bir investora və ya başqa şəxslərə üstünlük verilməməlidir, yəni məlumat ictimaiyyətə açıqlamadan əvvəl həç bir investora verilməməlidir.

Ümumiyyətlə qanunvericiliyin tələblərindən asılı olmayaraq, yəni qanunvericilikdə hansısa məsələlərin açıqlanması, hansısa işlərin görülməsi və ya hansısa struktur bölmələrinin yaradılması nəzərdə

Ardı 7-ci səh.

Korporativ idarəetmə anlayışı Əvvəli 6-cı səh.

tutulmadıqda belə bütün bunların görülməsi yaxşı korporativ idarəetmə kimi qiymətləndirilir.

Bütün bunların yerinə yetirilməsi **yaxşı korporativ idarəetmənin parametrləri** kimi qiymətləndirilə bilər. Lakin yaxşı korporativ idarəetmənin parametrləri bunlardan əlavə Korporativ idarəetməyə Sadıqlıyı və Yaxşı idarəetmə praktikasını da əhatə edir.

Əksər ölkələrdə Korporativ idarəetmə Məcəllələri məcburi qüvvəyə malik deyillər. Buna görə də, Korporativ idarəetməyə sadıqlıq deyiləndə subyektiv faktor da nəzərə alınır.

Yaxşı idarəetmə praktikası deyiləndə idarəetmə orqanlarının işinin yaxşı təşkili, məsələn xüsusi komitələrin yaradılması nəzərdə tutulur.

Nəzərə alsaq ki Müşahidə Şurasının üzvləri müəyyən sahələr üzrə mütəxəssis olmaya da bilərlər, buna görə də müəyyən məsələlərə dair ixtisaslaşdırılmış komitələrin yaradılması məqsədəuyğun hesab edilir.

Məsələn "Banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi qaydaları"nda Kredit komitəsi, likvidliyin və vəsaitlərin səmərəli idarə edilməsi üçün Aktiv və passivləri idarəetmə komitəsi, bankın informasiya texnologiyaları sistemlərinin səmərəli və təhlükəsiz işini təmin etmək məqsədi ilə İnformasiya texnologiyaları komitəsi, bankda mövcud daxili komitələrin fəaliyyətlərini əlaqələndirən Riskləri idarəetmə komitəsi yaradıla bilər.

Korporativ idarəetmə modelləri

Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin ən yaxşı metodlarına dair fikirlərin müxtəlifliyinə baxmayaraq, korporasiyanın idarə olunmasına dair iki əsas model mövcuddur Alman və ya Holland modeli (adətən "insayder (daxili) model" adlandırılır) və Anqlo-Amerikan modeli (adətən "autsayder (xarici) model" adlandırılır). Təcrübədə bir çox ölkələr hər iki sistemdən müəyyən keyfiyyətlər götürürlər. Bu iki modelin müqayisəli keyfiyyətlərinə dair çoxsaylı şərhlər verilir.

Holland-Alman "insayder" (daxili) modeli

Dünyanın bir çox ölkələrində daha çox bu modelə üstünlük verilir şirkətlər əsasən bir sahibkara və ya müəyyən sahibkarlar qrupuna məxsusdur. Bu modeldə işçilər işlədikləri müəssisələrin və banklar müştəriləri olan müəssisələrin idarə olunmasında böyük rol oynayırlar. Banklarda isə məxfilik abu-havası mövcud olmasına görə, şirkətin əməliyyat və strateji məsələlər ilə əlaqədar məlumatların açıqlanması nadir haldır.

Korporasiyalar iki idarəetmə orqanı müşahidə şurası və idarə heyəti tərəfindən idarə edilir.

Holland-Alman modelinin sosial məsuliyyət daşıyan kapitalizmin formalaşdırılması kimi daha böyük məqsədlərlə gəlir qazanma söylərinin balanslaşdırılmasına xidmət etməsi ehtimal edilir.

Səhmdarların maraqlarından başqa, əməkdaşların, kreditorların və ümumilikdə dövlətin maraqlarına xidmət etməsi nəzərdə tutulur. Struktur həmçinin qısamüddətli kapitalizmdə "carpışmalardan kənar" daha uzunmüddətli məqsədlərə çatmaq və mənfəət əldə etmək üçün daha aydın təsəvvür yaradılması üçün planlaşdırıldığı kimi nəzərdə tutulmuşdur.

Anqlo-Amerikan "autsayder" (xarici) modeli

Birləşmiş Ştatlarda və Birləşmiş Krallıqda əksər şirkətlər geniş səhmdarlar kütləsinə malikdirlər. Hər hansı səhmdarın ayrıca olaraq hüquqlarını müdafiə etmək üçün bilik və ya qüvvəyə malik olmamasına görə direktorlar şurası səhmdarların kollektiv maraqlarının təmsil və müdafiə olunmasına cavabdehdirlər. Şirkətlərin əsasnamələri və dövlətin qanunları menecerlərin şirkətdən öz maraqları üçün istifadə etmə tamahını azaltmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur. Darvinin seleksiya metodunda olduğu kimi bazarda müvəffəqiyyətli şirkətlərin mükafatlandırılması və uğursuz şirkətlərin cəzalandırılması metodundan istifadə edilir. Yaxşı şirkətlər səhmlərin sayını artırma və daha yaxşı menecerləri işə cəlb edə bilər. Zəif şirkətlər bazarda kapital axımına qarşı həssasdırlar. Bazar qüvvələri tərəfindən tənzimləmə nəticəsində informasiyanın artırılması və bazarda mümkün gəddər effektiv əməliyyat

Korporativ idarəetmə anlayışı Əvvəli 7-ci səh.

aparılması bu modeldə şəffaflığın və məlumat açıqlamalarının rolunun artırılmasına gətirib çıxarmışdır.

Birləşmiş Ştatlarda “autsayder” (xarici) model nisbətən son vaxtlarda işlənməyə başlamışdır. 30-cu illərə qədər Birləşmiş Ştatların bankları böyük qrup şirkətlərin səhmlərin saxlayıcısı idilər və Alman banklarında olduğu kimi idarə heyətinə cəlb olunmuşlar. Bu gün isə əksinə daha çox adi vətəndaşlar müxtəlif şirkətlərdə səhmlərə sahibdirlər. Dəyişiklik iqtisadi və siyasi faktorlar nəticəsində baş vermişdir. Böyük Depressiya nəticəsində amerikalılar belə bir qənaətə gəldilər ki, sahibkarlar kiçik investorları yanlış yola sövq edirlər və bankların səhm saxlamaq imkanlarını məhdudlaşdıran qanunlar qəbul edilmişdir. İkinci dünya müharibəsindən sonra iqtisadi sıçrayış nəticəsində bankların vasitəçiliyi olmadan kiçik səhm sahibləri tərəfindən səhmdar cəmiyyətlərinin kapitalına geniş sərmayə qoyuluşu başladı.

Bunların nəticəsində Birləşmiş Ştatlar və Birləşmiş Krallıq paralel olaraq maliyyə açıqlamalarının kəmiyyət, keyfiyyət və dəqiqliyini

artırmaq və məlumatın bazara vaxtında çıxarılması isitiqamətində fəaliyyət göstərməyə başladılar. Bundan əlavə, xüsusilə mətbuatda yaxşı işıqlandırılmış qalmaqallardan sonra menecerlərin hüquqları bir çox hallarda səhmdarların xeyrinə azaldıldı.

Bəzi praktiki və terminoloji fərqlər

İki model arasında daha çox nəzərə çarpan fərq bir və iki pilləli idarəetmə orqanı modeli arasındakı fərqdır. Alman modelində şirkətin gündəlik fəaliyyətinə rəhbərlik “idarə heyətinə” həvalə edilir. İdarə heyətinə adətən şirkətin baş direktoru və şirkətin müxtəlif şöbə rəhbərləri daxildir. İdarə heyətinin bütün üzvləri menecerlərdir. Anqlo-Amerikan modelində menecerlər şirkətə korporativ idarəetmə strukturundan uzaq qeyri-formal tərzdə rəhbərlik edirlər.

Hər iki modeldə menecmentə nəzarət direktorlar şurası tərəfindən həyata keçirilir. Alman modelində bu şura “müşahidə şurası” adlandırılır. Direktorlar şurası kifayət qədər böyük və bir çox hallarda işçi heyət və şirkətin kreditörlərinin nümayəndələrindən ibarətdir. Rəhbər heyət direktorlar şurasına daxil deyildir. Anqlo-Amerikan modeli daha az seqreqasiya

edilmişdir. Direktorlar şurası rəhbərliyə nəzarət, uzunmüddətli strategiyanın formalaşdırılması və səhmdarların maraqlarının təmsil edilməsinə məsuliyyət daşıyır. Rəhbərlik çox vaxt direktorlar şurasında təmsil olunur. Bu yaxınlardak, şirkət rəhbəri həmçinin direktorlar şurasına sədrlik edirdi.

Modellərin oxşarlığı

Bəzi qiymətləndirmələrə əsasən bu iki sistem arasında fərqlər son zamanlar azalır. Avropanın bir çox ölkələrində hal-hazırda Beynəlxalq mühasibat ulçotu standartları tətbiq edilir və ABŞ və Avropa standartlarının uyğunlaşdırılması üzrə on illik kampaniya sona çatmaq üzrədir. Birləşmiş Ştatlarda şirkətlərin birləşdirilməsinə dair təkliflərin qiymətləndirilməsi zamanı direktorlar şuraları hal-hazırda maraqlı tərəflərin münasibətlərini nəzərə ala bilirlər. Eyni zamanda, Alman şirkətlərində səhmdarların artması bir çox dəyişikliklərlə - korporativ idarəetmə kodeksinin meydana çıxması, səhmdarların müdafiəsinin artırılması və audit tələblərində dəyişikliklərlə nəticələnmişdir. 2002-ci ildə Almaniyanın dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən Kodeks komissiyası Almaniyanın korporativ idarəetməyə dair qanunvericiliyinin “beynəlxalq normalara” uyğunlaşdırılmasına dair tövsiyyələr vermişdir.





Korporativ idarəetmə nə zaman məhşurlaşdı?

Bahar Səlimova

*İctimaiyyətlə əlaqələr üzrə mütəxəssis
Azərbaycan korporativ idarəetmə layihəsi*

Korporativ idarəetmə” termini, demək olar ki, yaxın keçmişdə peyda olunub, lakin, həmin termin arxasında olan konsepsiya artıq kifayət gədər güclüdür. İlk iri korporasiyaların meydana çıxması məhz iri imperiyaların kolonial genişlənməsi ehtiyacından irəli gəlirdi. Tarixən əksər korporasiyalar XVII-ci və XVIII-ci əsrlərdə koloniyalarda ticarətlə məşğul olmuş və öz ölkələrinin hökmdarlarına tabe olurdu. Məhz buna görə də onlar “gəlirə yönəldilməmiş” korporasiyalar kimi hesab olunurdu. Bu növ korporasiyaların “konstitusiyaları” (əsasnamələri) onun məxsus olduğu ölkənin hökmdarın əmri ilə tərtib olunub təsdiq olunurdu.

Şirkət daxilində idarəetmə və nəzarət funksiyalarının qanunvericiliyə əsasən

rəsmiləşdirilmiş biri-birindən ayrılması XVII-ci əsrdə baş vermişdi. Uzun müddət ərzində Hindistanla aparılan ticarət sahəsində inhisar hökmünü sürmüş “East India Company” şirkəti öz səhmlərini satmış və beləliklə tam səhmdar mülkiyyətinə keçmiş ilk kommersioniya şirkəti olub. Şirkətdə mülkiyyəti nəzarətdən ayırmış direktorlar surası yaradılmışdır. Həmin direktorlar surasının tərkibinə müxtəlif komitələr vasitəsilə fəaliyyət göstərən iyirmi dörd direktor daxil olmuşdur. Direktorlar hər il müşahidə şurası səhmdarlardan ibarət olan mülkiyyətçilər şurası - tərəfindən təyin olunurdu. Bu praktika çox qısa bir zamanda Birləşmiş Krallığın digər şirkətləri, habelə Niderland Krallığının şirkətləri tərəfindən də qəbul edilmişdir.

XVIV-cu əsrin sonunda

korporativ strukturlarda əlavə dəyişikliklər baş verib. Həmin dəyişiklikləri texniki inkişaf və yüzlərlə və minlərlə işçiləri olan nəhəng şirkətlərin meydana çıxması kimi amillər zəruriləşdirmişdir. Nəticə etibarilə, bu növ iri şirkətlər daha geniş vəsait mənbələrindən əlavə kapitalın cəlb edilməsinə ehtiyacın olduğunu dərk etdilər. İnvestisiya əmlakı üzərində özəl mülkiyyət konsepsiyasının inkişafı sayəsində şirkətlərə əlavə investisiyalar cəlb etmək üçün imkanlar yaradı. 1844-cü ildə Birləşmiş Krallıqda “Səhmdar cəmiyyətlərin qeydiyyatı, yaradılması və tənzimlənməsi haqqında” akt qəbul edilmişdir; həmin aktda şirkətlərin yaradılması qaydaları, o cümlədən şirkətin qeydiyyatı alınması, şirkət səhmdarlarının qeydiyyatı alınması və audit yoxlamasından keçmiş balans hesabatlarının təqdim olunması prosedurları əks olunurdu. Aktın qəbul edilməsi səhmdar cəmiyyətlərinin yaradılması prosesinin sadələşdirilməsinə və yaradılma ilə bağlı məsrəflərin azaldılmasına gətirib çıxarmışdır.

XX-ci əsrdə səhmdarlar, klassiki mənada, şirkətin sahibləri kimi deyil, artıq korporasiyanın inkişaf və həttə davamlılığına maneə törədənlər kimi hesab olunmağa başladı. 1932-ci ildə Adolf Berles və Gardiner Mins

Ardı 10-cu səh.



Korporativ idarəetmə nə zaman məşhurlaşıb? Əvvəli 9-cu səh.

nəticə etibarilə məşhur olmuş “Müasir korporasiya və özəl əmlak” adlı kitabı dərc etdirdilər; bu kitabda korporasiya səhmdarları və rəhbərləri arasındakı münasibətlərin tarixi təsvir olunurdu. Müəlliflər mülkiyyətin nəzarətdən ayrılmasını tənqid edib bunun şirkətin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərdiyini və səhmdarların passivləşmələrinə gətirib çıxartdığını vurğulayıblar. Bundan əlavə, müəlliflər şirkət rəhbərlərin nəzarət olunmadıqları sayəsində şirkətin əmlakı və sahibləri hesabına vəsaitlərin mənimləmələməyə meyli olduqlarını da qeyd ediblər. Berles və Mins həmçinin səhmdarların şirkətin fəaliyyətində iştirak edənlər siyahısında aşağı sətrlərdə göstərməklə onların rolunu azaldıblar. Onlar səhmdarlara mülkiyyətlərində səhmlərin olması nəticəsində adətən

sahiblərə məxsus təbii hüquq və vəzifələri verilməyən sahiblərə kimi deyil, investorlara kimi baxırdılar. Bu argumenti dəstəkləmək üçün Berles və Mins səhmdarların ayrı-ayrı olduqlarına və məlumatların vaxtı-vaxtında əldə etmək iqtidarında olmadıqlarına görə rəhbərliyə nəzarət etmək imkanları olmadıqlarını qeyd edib.

Yaxın keçmişdə bütün dünyada korporativ idarəetmə strukturlarının konsepsiyası rəsmi qaydada yayılmağa və inkişaf etməyə başladı. 1990-cı illərin əvvəlində iri miqyaslı korporativ qalmaqallar və iqtisadi durğunluq müşahidə olunmuşdur. Bir sıra şirkətlərin dağılması və müflisləşməsi şəraitində səhmdarlar öz əmlakını qorumaq üçün fəal tədbirlər görmək məcburiyyəti ilə üzləşdilər ki, bu da müasir korporasiyalarda onların rolunu kəskin sürətdə genişləndirdi. 1992-ci ildə Birləşmiş Krallıqda ilk korporativ idarəetmə qaydalarından biri tərtib olunmuşdur. Həmin qaydalar korporativ strukturlarda direktor və auditorların rolları və hesabatlıq funksiyaları üzrə tövsiyələri əks edən Kedberi Hesabatına daxil edilmişdir. Kedberi hesabatından sonra Vieno hesabatı (Fransa), Peters hesabatı (Hollandiya) və Birləşmiş Krallığın Birləşmiş Məcəlləsi tərtib olunmuşdur. Korporativ idarəetmə praktikalarının inkişafına mühüm təsir mənbəyi İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı apardığı iş

olmuşdur ki, bu iş nəticəsində də 1999-cu ildə İƏİT-in Korporativ İdarəetmə Prinsipləri dərc olunmuşdur. Bu prinsiplər səhmdar hüquqları, səhmdarlara eyni qaydada rəftar edilməsi, şəffaflıq və məlumatların açıqlanması və idarə heyyyətlərin vəzifələri kimi məsələləri əhatə



edirlər. 2004-cü ildə İƏİT-in prinsipləri dünya iqtisadiyyatında yaxın keçmişdən etibarən müşahidə olunan meyllərə uyğun olaraq dəyişdirilmişdir.

Əfsuslar olsun ki, yuxarıda qeyd olunan səylər yaxın keçmişdə baş vermiş korporativ qalmaqallar silsiləsinin qarşısını ala bilməyiblər.

Enron, Parmalat, Ahold və Tyco şirkətləri ilə baş vermiş qalmaqallar dünya ictimaiyyətinin hələ də korporativ idarəetmə ilə bağlı problemlərin həll yollarının araşdırdığını və korporativ idarəetmənin vacib və inkişafda olan məsələ olacağını subut edir.





Biznesdə uğur idarəetmə orqanları arasındakı münasibətlərdən başlayır

Cavanşir Abdullayev
Director
Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzi

Korporativ idarəetmə anlayışını hər müəllif bir cür ifadə etsə də, yekun olaraq, onların hamısı eyni mahiyyətə xidmət edir. Korporativ idarəetmə şirkətin (bankın) səhmdarlarının və bütün tərəflərin maraqlarının qorunması şərti ilə, beynəlxalq standartlar və ölkənin mövcud qanunvericiliyi əsasında əsas fəaliyyətdən maksimum mənfəət əldə edilməsini təmin edəcək idarəetmə sistemlərini özündə əks etdirir.

Hər bir şirkətdə maraqlı tərəflər vardır. Bunlardan, investorun marağı yüksək dividend və investisiyalarının dəyərinin daima artmasını, menecment səlahiyyət, yaxşı şərait və yüksək motivasiya, işçi az iş yükü və motivasiya, müştəri ucuz və keyfiyyətli xidmət istəyir. Bir-birinə ziddiyyət təşkil edən bu maraqların tənzimlənməsinin vahid standart sistemi yoxdur. Hər bir şirkət (bank) fəaliyyət göstərdiyi ölkənin qanunları və qabaqcıl beynəlxalq praktikaya uyğun olaraq, maraqlı tərəflərin maraqlarının maksimum qorunması və şirkətin davamlı və mənfəətli işini təmin edən idarəetmə sistemləri yaratmalıdır.

Banklarda korporativ idarəetmə üzrə davamlı tədris və məsləhət xidmətləri göstərən, bu sahədə liderlik edən yerli şirkət kimi, Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzinin bu məqalədə toxunulan məsələlər üzrə təcrübəsi və tövsiyyələri hesab edirəm ki, məqalənin oxucuları üçün maraqlı ola bilər.

Təcrübə göstərir ki, yalnız korporativ idarəetmə sistemləri mükəmməl olan, ölkə qanunlarına

ciddi riayət etməklə səhmdarlarının, menecmentinin, işçisinin və müştərisinin maraqlarını qoruyan banklar və şirkətlər rəqibləri ilə müqayisədə daha uğurlu fəaliyyət göstərir və stabil inkişaf edirlər. Müştərilərlə davamlı əlaqə qura bilməyən, menecerlər daxil olmaqla, peşəkar kadrları olmayan, bunun nəticəsi olaraq, rəqabət qabiliyyəti aşağı olan və mənfəətlə işləyə bilməyən və ya aşağı mənfəətlə işləyən şirkət (bank) ilk növbədə bunun səbəbini idarəetmə sistemlərində axtarmalıdır.

Şirkətin (bankın) uzunmüddətli, davamlı və mənfəətli fəaliyyəti üçün aşağıdakılara xüsusi diqqət yetirilməlidir:

Səhmdarların maraqlarının qorunması

Təcrübəmə əsaslanaraq, qeyd edə bilərəm ki, korporativ idarəetmə sistemlərinin qurulması, ilk növbədə, şirkətin (bankın) idarəetmə orqanları arasındakı münasibətlərdən, onlar arasında səlahiyyət və vəzifələrin düzgün bölüşdürülməsindən başlayır. Bir çox hallarda, təbii olaraq, səhmdarlar səhmdarı olduğu şirkətin fəaliyyəti üzrə peşəkar bilik və təcrübəyə malik olurlar. Bununla belə, onlar sahibləri olduqları şirkətin idarə edilməsinə ya peşəkar menecerlər cəlb etmir, ya da onlara müvafiq səlahiyyətlər vermirlər. Nəticədə, Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti formal strukturlara çevrilir, səhmdarlar həm strateji, həm də peşəkar olmadan cari məsələlər üzrə

qərarları özləri qəbul edirlər, peşəkarcasına qəbul olunmamış qərarların icrası isə yerinə yetirilməmiş qalır. Bu baxımdan, səhmdarlar şirkətin (bankın) cari idarə edilməsinə peşəkarları cəlb etməli, daxili reqlamenti müəyyənləşdirməli, strateji qərarların qəbul edilməsində belə bu peşəkarların fikirlərindən bəhrələnməlidirlər.

Təcrübə göstərir ki, bir çox hallarda nəinki işçilər, hətta menecerlər belə çalışdıqları şirkətin (bankın) strateji baxış, missiya və strateji hədəflərini bilmir, fakt ilə kifayətlənməli olurlar. Dəqiq müəyyən olunmuş strateji inkişaf planı olmayan şirkətlər fəaliyyətlərini (banklar) qısa müddət ərzində bəzən bir istiqamətə, bəzən də digər istiqamətə yönəldirlər. Təbii ki, biznesə bu cür yanaşma bir çox hallarda, vaxt, maliyyə itgiləri ilə nəticələnir və dəqiq müəyyən olunmuş strateji inkişaf planı üzrə fəaliyyətini quran rəqiblərlə müqayisədə rəqabət qabiliyyəti aşağı düşür.

Səhmdarlar qoyduqları investisiyalarının gəlirliliyi, onun dəyərinin artması proqnozlarına malik olmalı və bilməlidirlər ki, bazarda hansı yerə malikdirlər və şirkətlərini harada görmək istəyirlər. Bunun üçün də, onlar icra orqanlarında çalışan menecerlərin fikirlərindən də bəhrələnməklə, şirkətin strategiyasını müəyyənləşdirməli, bu strategiyanın yerinə yetirilməsi üzrə səlahiyyət və vəzifələri müəyyənləşdirməli, onun yerinə yetirilməsinə nəzarət və

Ardı 12-ci səh.

Biznesdə uğur idarəetmə orqanları arasındakı münasibətlərdən başlayır

Əvvəli 11-ci səh.

hesabatlılıq sistemlərinin qurulmasında maraqlı olmalıdırlar.

Menecmentin marağı

Menecmentin yaxşı işləməsi, qəbul edilmiş strateji qərarların yerinə yetirilməsinə stimullaşdırmaq üçün, onlara cari qərarlar qəbul edilməsində səlahiyyətlər verilməli, onlar şirkətin mənfəətindən digər maraqlı tərəflər kimi, bəhrələnməlidirlər. Təcrübə göstərir ki, bir çox hallarda menecment adi bir kompüter alınması, sırası işçi götürülməsi kimi səlahiyyətlərə malik olmur, bu cür qərarlar belə səhmdar tərəfindən qəbul olunur. Təbii ki, dəqiq hazırlanmış təlimatlar kitabı, idarəetmə sistemləri olmayan şirkətlərdə bir tərəfdən menecmentin işinə qiymət vermək mümkün olmur, digər tərəfdən isə menecerlərdə sahibkar kimi düşünmək və fəaliyyət göstərmək kimi keyfiyyətlər formalaşmır.

Menecment peşəkarlardan formalaşmalı, onlar biznesdə olan bütün təhlükələr və risklər üzrə səhmdarları məlumatlandırmalı, qəbul olunmuş strateji qərarlar əsasında şirkətin risklərini düzgün idarə etməli, şirkəti özünün kimi qəbul etməlidir. Bunun üçün isə hər bir şirkətdə daxili təlimatlar kitabı olmalı, menecmentin vəzifə və səlahiyyətlərini dəqiq müəyyənləşdirməli, onların əməyinin ədalətli qiymətləndirilməsi və motivasiyası sistemləri yaradılmalıdır. Öz təcrübəmdən deyə bilərəm ki, dəqiq müəyyən olunmuş səlahiyyətlərə malik olan üstəgəl şirkətin mənfəəti hesabına, onun səhmdarı olmaq kimi motivasiya olunan menecerlər daha yaxşı çalışır, işlədikləri şirkətin inkişafında ciddi nailiyyətlər əldə edir, şirkətə sahibkar münasibəti bəsləyirlər.

İşçilərin marağı

Hər bir sahədə ən qiymətli aktiv insan resurslarıdır. Hər bir işçi işlədiyi şirkətdə öz perspektivlərini görməli, onun tələbatları maksimum ödənilməlidir. Konkret vəzifə təlimatı, vəzifə tələbləri, hədəfləri müəyyən olunmamış, ədalətli qiymətləndirmə və motivasiya sistemləri olmayan şirkət işçiləri həmişə öz rəhbərlərindən narazı olurlar. Çünki, belə sistemləri olmayan şirkətlərdə, onların rəhbərlərinin istəyindən asılı olmayaraq, bu və ya digər işçiyə münasibətdə ədalətsizliyə yol verilir və həmişə belə bir sual çıxır: nəyin əsasında X işçi daha çox motivasiya olunur? İşçilərin daha yaxşı işləməsi üçün mütləq hər bir şirkətdə insan resurslarının idarə edilməsi sistemləri olmalı, hər bir işçiyə onun əməyinə görə münasibət bəslənməlidir. Təcrübə göstərir ki, bir çox hallarda, şirkətlərin səhmdarları və menecmenti işçilərin işə yaradıcı və sahibkar düşüncəsi ilə yanaşmamalarının səbəblərini, onsuz da imkanları çox məhdud olan, əmək bazarından yeni işçilər cəlb etməkdə görürlər. Hesab edirəm ki, bu o qədər də düzgün olan yanaşma deyildir. Hər bir şirkət istər mövcud işçilərin işdə ciddi uğur qazana bilməmələrini, istərsə də kadr axınının səbəbini insan resurslarının idarə edilməsi sistemlərində axtarmalıdırlar, çünki «pis» işçi olmur, «pis» idarəetmə sistemi olur.

Müştərilərin marağı

Rəhbərlik etdiyim Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzi 2003-cü ildə ilk dəfə olaraq Azərbaycanda banklararası bazar araşdırmaları apardı. Nəticələr göstərdi ki, bankların sorğuda iştirak edən müştərilərinin 50%-dən çoxu ya başqa bankın xidmətlərindən istifadə edib ya da hal-hazırda edir.

Deyim ki, bu hələ bazar strukturları içərisində ən qabaqcıl bir sektor üzrə nəticələndir və yaqin ki, digər sektorlarda vəziyyət bundan da xoşagəlməzdir. Çünki, bazar strukturları əsas etibarilə yeni müştərilər cəlb etməyə daha çox üstünlük verir, nəinki mövcud müştəriləri ilə biznes əlaqələrinin daha da möhkəmlənməsi və onların tələbatlarının daha yaxşı ödənilməsinə. Digər bir səbəb isə, mənə görə, ondan ibarətdir ki, şirkətlər lazım olan məhsul və xidmətləri müştəri istəməmişdən əvvəl ona təklif etməklə deyil, müştərinin müraciətinin ardınca getməyə üstünlük verirlər. Bir çox şirkətlər müştərilərinin hamısına, onlar ilə əməkdaşlıq müddətindən, müştərinin şirkət üçün vacibliyindən asılı olmayaraq, eyni münasibət bəsləyirlər və hətta, yeni müştəriyə uzunmüddət şirkət ilə əməkdaşlıq edən müştəridən daha yaxşı xidmət olunur. Təbii ki, bu saydıqlarım və saymadıqlarım müştərilərin şirkətlə uzunmüddətli münasibələrinə mənfi təsir göstərir. Odur ki, hər bir şirkət müştərilərini seqmentlərə bölməli, hər bir seqment üzrə özünün satış və qiymət strategiyasını müəyyənləşdirməlidir.

Korporativ idarəetmə anlayışının bütövlükdə ölkəmiz, o cümlədən iş adamları üçün yeni olmasını nəzərə alaraq, bu sahədə hələlik özünün tədris və məsləhət xidmətləri ilə liderlik edən Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzi Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası tərəfindən həyata keçirilən Korporativ idarəetmə layihəsinin ölkəmiz üçün olduqca əhəmiyyətli olmasına çox böyük ümid bəsləyir və layihə qurupuna uğurlar arzulayır, ölkəmiz üçün çox əhəmiyyətli olan bu işdə onlara hər an köməklik etməyə hazır olduğunu bildirir.