Rəyçilər: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "İnformatika"kafedrasının müdiri, i.e.d., prof. **R.Ə.Balayev**

Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının "Maşınqayırma sənayesinin iqtisadiyyatı və menecmenti" kafedrasının müdiri, i.e.d., prof. **M.C.Atakişiyev**

"Hyundai Auto Azerbaycan"MMC-nin direktoru **N.M.Seyidzadə**

Redaktor: i.e.d.prof., Əməkdar müəllim **A.B.Abbasov**

Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T. Korporativ idarəetmə. Dərslik. Bakı: "İqtisad Universiteti" Nəşriyyatı, 2011- 484 səh.

"Korporativ idarəetmə" dərsliyi aşağıdakı müəlliflər tərəfindən hazırlanmışdır:
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent **M.Ə.Əliyev** (giriş, fəsil 1,2,5,9,11), iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, baş.müəllim **H.İ.Həmidov** (fəsil 3,4,7,12,13), iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, müəllim **A.T.Hüseynli** (fəsil 6,8,10).

Dərslikdə korporativ idarəetmənin əsas funksiyası kimi şirkətə maliyyə ehtiyatlarını təqdim etmiş səhmdarların maraqlarına uyğun şirkətin fəaliyyətinin təmin edilməsi, eləcə də şirkətin rəhbərliyi, Müşahidə şurası və digər maraqlı şəxslər arasında qarşılıqlı münasibətlər şərh olunmuşdur. Bununla əlaqədar korporativ idarəetmənin zəruriliyi, korporativ idarəetmə problemi, effektiv korporativ idarəetmə strukturu üçün özülün yaradılması, korporativ idarəetmədə kontrollinq xidməti və onun təşkili formaları, korporativ idarəetmə modelləri və korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi mexanizmlərinin nəzəri və praktiki məsələləri öyrənilmişdir.

Bu fənnin tədrisində əsas məqsəd iqtisadçı bakalavrlara korporativ idarəetmənin nəzəri və praktiki məsələlərini öyrətməklə, onları zamanın tələblərinə uyğun idarəedicilər hazırlamaqdır.

Dərslikdən iqtisad profilli ali məktəblərin tələbələri və təsərrüfat rəhbərləri istfadə edə bilərlər.

© Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T.–2011
© "İqtisad Universiteti" Nəşriyyatı– 2011

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ 6

I FƏSİL. FƏNNİN PREDMETİ VƏ VƏZİFƏLƏRİ 8
1.1."Korporativ idarəetmə"anlayışı 8
1.2.Korporativ idarəetmə və onun zəruriliyi 10
1.3.Bazar iqtisadiyyatı şəraitində korporativ idarəetmə problemləri 16
1.4. Korporativ ideologiyanın əsas elementləri 31

II FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ TƏTBİQ OLUNAN MEXANİZMLƏR 36
2.1.Korporasiyanın direktorlar şurasında iştirakı 40
2.2.Düşməncəsinə udulma mexanizmi 43
2.3.Səhmdarların etibarnamə səlahiyyətlərinin alınması 45
2.4. Müflisləşmə mexanizmi 46

III FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏ VƏ KORPORATİV MALİYYƏ MODELLƏRİ 48

3.1.Ingilis-Amerikan korporativ idarəetmə modeli 49
3.2.Yapon modeli 53
3.3.Korporativ idarəetmənin Alman modeli 56
3.4.ABŞ, Almaniya və Yaponiyada idarəetmə və nəzarət sisteminin təşkili 64

IV FƏSİL. KORPORATİV MÜNASİBƏTLƏRİN İŞTİRAKÇILARI 66
4.1.Müşahidə şurası və onun təşkili 66
4.1.1 Müşahidə şurasının əsas vəzifələri 68
4.1.2. Müsahidə şurası üzvlərinin seçilməsi və vəzifədən azad edilməsi 71
4.1.3 Müşahidə şurasının peşəkarlığı və strukturu 72
4.1.4 Müşahidə şurasının vəzifə tələbləri 74
4.1.5.Müşahidə şurasının komitələri 75
4.1.6.Mükafatlandırma 76
4.1.7.Mənafelər toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr 76
4.1.8.Korporativ katib 77
4.1.9 Maliyyə hesabatları: şəffaflıq, açıqlama və risklərin idarə olunması. 78
4.2.İdarə heyəti və onun təşkili 83
4.2.1. İdarə heyətinin təyin olunması,səlahiyyətləri və vəzifələri 83
4.2.2.Mükafatlandırma sisteminin təşkili 85
4.2.3. Mənafelərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr 86
4.3.Səhmdarların ümumi yığıncağı 87
4.3.1.Səhmdarlrın ümumi yığıncağının gündəliyi 90
4.3.2.Səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətləri 90
4.3.3.Ümumi yığıncağın iclaslarına hazırlıq 92

4.3.4.Ümumi yığıncağın keçirilməsi..... 93
4.3.5.Ümumi yığıncaqda qərarların qəbul edilməsi..... 94
4.3.6.Səhmdarların ümumi yığıncağının protokolu..... 96

V FƏSİL.KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİ..... 98
5.1. Effektiv korporativ idarəetmə strukturu üçün özülün yaradılması..... 104
5.2.Səhmdarların mülkiyyəti və əsas funksiyaları..... 109
5.3.Səhmdarlara eyni yanaşma..... 119
5.4. Açıqlama və şəffaflıq..... 127
5.5. Müşahidə şurası üzvlərinin funksional vəzifələri..... 139

VI FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ MARAQLI TƏRƏFLƏRİN ROLU..... 151
6.1. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərə yaradılan əsas imkanlar..... 151
6.2. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərin hüquqları..... 155
6.3.Səhmdarların əsas hüquqları..... 158
6.4.Dövlətə məxsus səhmdar cəmiyyətlərdə korporativ idarəetmə..... 162

VII FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ STRATEJİ BAXIŞIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ MİSSİYA HESABATI..... 164
7.1.Strateji baxışın və missiya hesabatının müəyyən edilməsi..... 164
7.2.Strateji baxışın daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması..... 176
7.3. Strateji Baxışın və missiya hesabatının müəyyən edilməsi prosesində səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi..... 177
7.4. Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili..... 177
7.5. Strateji planın realizasiyasında Direktorlar Şurasının rolu..... 204

VIII FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏ MƏCƏLLƏSİ..... 206
8.1. Korporativ idarəetmə məcəllələrinin tarixi və dünya təcrübəsi..... 207
8.2.Korporativ idarəetmə məcəlləsi nə üçün lazımdır?..... 209
8.3.Korporativ idarəetmə məcəllələrinin tətbiqi və effektivliyi..... 211

IX FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏŞKİLİ. 214
9.1.Effektiv Korporativ İdarəetmə sisteminin əsas elementləri..... 214
9.2.Təşkilati struktur və reqlament..... 216
9.3.Korporativ qiymətli kağızlar..... 220
9.4.Nizamnamə kapitalı: mahiyyəti və onun həcminin müəyyən edilməsi. 224
9.5.Hüquqi şəxsin təsis edilməsi, yenidən təşkili və ləğv edilməsi..... 225
9.6.Korporativ hərəkətlər..... 229
9.7. Hüquqi şəxsin filial və nümayəndəliklərinin yaradılması və ləğv edilməsi..... 230

X FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ KONTROLLİNQ..... 235
10.1.Kontrollinqin mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri..... 235
10.2.Biznesdə kontrollinq tətbiqinin faza və templəri..... 240
10.3.Biznes üçün kontrollinq alətləri..... 246
10.4.Müasir kontrollinqə ERP sisteminin təşkili..... 253

10.5.Kontrollinqin xidməti və onun təşkili formaları..... 258
10.6.Kontrollinqin informasiya təminatı və onun əsas elementləri..... 262

XI FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ DAXİLİ AUDİT SİSTEMİNİN TƏŞKİLİ..... 266
11.1.Daxili audit işinin məqsəd və vəzifələri..... 266
11.2.Müəssisələrdə daxili audit strukturu..... 269
11.3.Daxili audit bölməsinin fəaliyyəti..... 274
11.4.AMB-nin sahə və kommersiya banklarının daxili və kənar auditorlar ilə münasibətləri..... 282
11.5.Standartın daxili nəzarət aspektləri..... 285

XII FƏSİL. KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏTBİQİ MEXANİZMİ (BANK SEKTORU TİMSALINDA)..... 287
12.1. Ümumi müddəalar..... 287
12.2.Ümumi anlayışlar..... 289
12.3.Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili..... 290
12.4.Bankın idarə edilməsi,təşkilati strukturu və reqlamenti..... 292
12.5.Müşahidə şurası və onun iclasları..... 294
12.6.Müşahidə şurasına verilən məlumat və hesabatlar..... 296
12.7.Müşahidə şurasının digər inzibatçılarla münasibətdə fidusiar vəzifələri 299
12.8.İdarə Heyəti və onun fəaliyyəti..... 301
12.9.Audit Komitəsi və daxili audit..... 301
12.10.Daxili komitələr..... 303
12.11.Maliyyə idarəetməsi və hesabatlıq..... 307
12.12.Maliyyə açıqlaması və şəffaflıq..... 308
12.13.Risklərin idarə edilməsi..... 310
12.14.İnzibatçıların vəzifələrinin icrasına dair tələblər..... 311
12.15. Əməkhaqqı və mükafatlandırma sistemi, korporativ və etik dəyərlər..... 311
12.16.Təşkilati struktur və onun təşkilinə dair tələblər..... 329
12.17. Nümunəvi təşkilati sxemlər..... 332
12.18.Təşkilati strukturun idarə edilməsi və nəzarət sisteminin qurulması 338

XIII FƏSİL. KORPORATİV SİSTEMDƏ MALİYYƏ İDARƏETMƏSİ VƏ HESABATLARI..... 342
13.1.Mühasibat funksiyasının idarə olunması..... 342
13.2.İdarəedici İnformasiya Sisteminin (İİS) təşkili..... 344
13.3.Maliyyə nəzarəti üzrə məsuliyyət..... 348
13.4.Məsuliyyət mərkəzləri üzrə təhlil..... 348
13.5.Büdcə və maliyyə planlaşdırması prosesləri və qaydaları..... 260
13.6.Daxili nəzarət aspektləri..... 362

Məfhum və amlayışların izahlı lüğəti..... 364
Terminlərin İngilis dilindən Azərbaycan dilinə tərcüməsi..... 368

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI..... 476

Əziz, mehriban, qayğıkeş və gözəl insan, səmimi və etibarlı dost, humanist, xeyirxah və yüksək səviyyəli şəxsiyyət, yüksək zəka sahibi, bacarıqlı və ustad müəllim, kamil idarəedici rəhbər, istedadlı tədqiqatçı alim, Azərbaycan Respublikasının Əməkdar iqtisadçısı, professor, unudulmaz müəllimimiz Rəhim Kərəm oğlu Rəhimovun əziz xatirəsinə ithaf edirik.

GİRİŞ

Bazar münasibətləri şəraitində ölkə iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti durmadan artır. Xüsusilə son dövrlərdə inkişaf etmiş ölkələrdə baş vermiş və bu gün də davam edən qlobal böhran şirkətləri bu sahəyə diqqəti artırmağa məcbur etmişdir. Əgər investorlar şirkətlərin rəqabətqabiliyyətliliyini, maliyyə vəziyyətini ciddi nəzarətdə saxlayırdılarsa, halhazırda korporativ idarəetmə indeksi daha aktual məsələyə çevrilmişdir. Məhz, buna görə də investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər, ilk növbədə, korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışır. İqtisadi fəaliyyətin korporativ forması inkişaf üçün böyük qüvvədir. Buna görə də şirkətlərin fəaliyyət göstərdikləri tənzimləyici və hüquqi mühit, ümumilikdə iqtisadi nəticələrin əldə edilməsi üçün əsas əhəmiyyət kəsb edir. Korporativ idarəetmə strukturu bütövlükdə iqtisadi fəaliyyətə və bazarın hərtərəfli inkişafına təsiri və bazar iştirakçılarına yaratdığı stimullar şəffaf və səmərəli bazarların təşkili nəzərə alınmaqla qurulmalıdır.

Məlumdur ki, iqtisadi idarəetmə ona uyğun gələn mexanizmin hərəkətə gətirilməsi ilə mümkün olur. İqtisadi idarəetmə vasitələrinə qiymət, istehsal xərcləri, mənfəət, faiz, əməkhaqqı, vergilər, mənfəətdən ayırmalar, pul və qiymətli kağızlar aiddir.

İqtisadi idarəetmənin qeyd edilən vasitələrindən səmərəli istifadə etmək üçün korporativ idarəetmənin düzgün təşkili son dərəcə əhəmiyyətlidir. Belə ki, o, məhsulun rəqabət qabiliyyətini artırır, kapital bazarlarına çıxışı asanlaşdırır, beləliklə, maliyyə bazarlarının inkişafına kömək edir və iqtisadi inkişafa təkan verir.

Oxuculara təqdim olunan "Korporativ idarəetmə" dərsliyi praktiki materiallara istinadən yazıldığına görə bu baxımdan da digər dərsliklərdən fərqlənir. Bu fənnin tədrisində əsas məqsəd iqtisadçı bakalavrlara korporativ idarəetmənin nəzəri və praktiki məsələlərini öyrətməklə, onları zamanın tələblərinə uyğun idarəedicilər hazırlamaqdır.

Təqdim olunan dərslik korporativ idarəetmə ilə bağlı yazılan ilk kitablardan olduğu üçün, sözsüz ki, nöqsansız da deyildir.

Dərsliyin yazılmasında məqsəd bu sahədə olan material qıtlığını aradan qaldırmaq, korporativ idarəetmənin zəruri məsələlərinin öyrənilməsində tələbələrə yardımçı olmaq istəyidir.

Müəlliflər dərslik haqqında öz tənqidi mülahizələrini bildirəcək və tövsiyələrini verəcək həmkarlarına öncədən öz minnətdarlıqlarını bildirirlər.

I F Ə S İ L

FƏNNİN PREDMETİ VƏ VƏZİFƏLƏRİ

1.1. Korporativ idarəetmə anlayışı

İqtisadi ədəbiyyatlarda "korporativ idarəetmə" termininin, adətən, iki cür izahı verilir. Bir tərəfdən bu səhmdar cəmiyyətinin (korporasiyanın) fəaliyyətinin təşkili və idarəedilməsi sahəsində münasibətlərin məcmusu kimi başa düşülür. Digər tərəfdən isə korporativ idarəetmə cəmiyyətin müxtəlif iştirakçıları (idarə heyəti, Müşahidə şurası, səhmdarlar və işçilər) arasında hüquq və öhdəliklərin bölgüsünün tənzimlənməsi sistemi kimi qəbul olunur. Biznesin korporativ forması nisbətən yeni təzahürdür və o, zamanın müəyyən tələblərinə cavab olaraq meydana gəlib.

Hüquqi dillə desək, korporasiya ayrı-ayrı şəxslərin təşkilatıdır.

Deməli, fənnin predmetini, korporasiyadaxili iqtisadi və hüquqi münasibətlər təşkil edir. Bu münasibətlər müstəqil iqtisadi subyekt kimi, korporasiyanın ayrı-ayrılıqda hər bir üzvünə məxsus olan hüquq, imtiyaz və öhdəliklərə malikdir. Biznesin korporativ formasının dörd xüsusiyyəti investorlar üçün daha cəlbedicidir: a) korporasiyanın hüquqi şəxs kimi müstəqilliyi; b) fərdi investorların məhdud məsuliyyəti; c) fərqli investorlara məxsus olan səhmlərin digər şəxslərə verilməsi imkanı; ç) mərkəzləşdirilmiş idarəetmə.

Korporasiyaya məxsus olan əmlak onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər və korporasiyanın daşıdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər.

Müəssisənin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər haqqında informasiyaya çıxışın səviyyəsinə görə korporasiyanı idarə edənlər iki qrupa ayrılır: autsayderlər və insayderlər.

Onların imkanlarını bərabərləşdirmək üçün səhmdarların ümumi yığıncağından vasitə kimi istifadə olunur.

Məlum olduğu kimi, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının (İƏİT) üzvü olan ölkələr tərəfindən 1999-cu ildə korporativ idarəetmənin prinsipləri işlənilmişdir. Həmin prinsiplər İƏİT-nin üzvü olan və olmayan ölkələrin hökumətlərinə korporativ idarəetmənin hüquqi, institusional, tənzimləyici strukturunun qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi işində yardım göstərilməsinə yönəldilmiş standart və qaydaların model toplusunu əks etdirir. Qeyd olunan prinsiplər toplusu Azərbaycanda korporativ idarəetmə modelinin və korporativ davranış məcəlləsinin işlənilməsi zamanı əsas kimi götürülməlidir.

Fənnin qarşısında duran əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

✓ korporativ idarəetmənin mahiyyətini və predmetini müəyyən etmək;

✓ rəqabətli bazar şəraitində korporativ idarəetmə sistemlərinin yaradılmasının zəruriliyini müəyyən etmək;

✓ korporativ idarəetmə modellərinin (Amerikan-İngilis və Alman-Holland modelləri) müqayisəli təhlilini vermək;

✓ korporativ idarəetmə üzrə İƏİT-nin prinsiplərinin mahiyyətini, səhmdarların və icra orqanlarının səlahiyyətlərini qruplaşdırmaq;

✓ korporativ idarəetmə üzrə Bazel tövsiyələrinin açıqlanması;

✓ korporativ idarəetmə komponentlərini formalaşdıran (planlaşma, təşkilati struktur, risklərin idarə edilməsi, nəzarət sistemləri, daxili audit, motivasiya, şəffaflıq və s. məsələlərə münasibət;

✓ korporativ idarəetmə üzrə qanunvericiliyin tətbiqi istiqamətlərini müəyyən etmək;

✓ AMB-nin korporativ idarəetmə üzrə standartlarının tələblərinin tətbiqini əsaslandırmaq və s.

1.2.Korporativ idarəetmə və onun zəruriliyi

Korporativ idarəetmə şirkətlərin istiqamətləndirilməsi, nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edir. Korporativ idarəetmə rəhbərlik, Müşahidə şurası, nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlar, azlıq təşkil edən səhm sahibləri və digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir. Yüksək səviyyədə təşkil edilmiş korporativ idarəetmə şirkətlərin fəaliyyətini genişləndirir, onların xarici kapitala çıxışını artırmaqla iqtisadiyyatın davamlı inkişafına kömək edir. İnkişaf edən ölkələrdə dövlət və elm adamlarının korporativ idarəetmə məsələlərində diqqəti əsasən, korporativ idarəetmənin şirkətlərin yerli və qlobal kapitala çıxış imkanının artırılmasında mümkün rolu üzərində cəmlənmişdir. Lakin kapitala çıxış zərurətindən asılı olmayaraq, korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili daha məhsuldar fəaliyyətlə nəticələnir. İnkişaf etmiş idarəetmə strukturları və prosesləri şirkət daxilində qərarların qəbulu prosesini təkmilləşdirir, baş idarəetmə heyətin dəyişdirilməsi üçün effektiv planlaşdırmanı təmin edir, fəaliyyət növündən və maliyyə mənbələ-rindən asılı olmayaraq şirkətlərin davamlı inkişaf imkanını artırır.

İdarəedilməsi yaxşı təşkil olunmuş şirkət öz səhmdarları və digər maraqlı tərəflər (məsələn, əməkdaşlar, kreditorlar, müştərilər və geniş ictimaiyyət) qarşısında məsuliyyət daşıyır və şəffaflığı təmin edir. Nəticədə, korporativ idarəetmə noqteyinəzərindən yaxşı təşkil edilmiş şirkət həmçinin, digər aspektlərdə, məsələn, ətraf mühit və sosial sahələrdə inkişaf etmək imkanına malikdir.

Dünya Bankının prezidenti Ceymz Vulfenson tərəfindən qeyd edildiyi kimi: "Dünya iqtisadiyyatında korporasiyaların idarə edilməsi dövlətlərin idarə olunması məsələsi qədər vacibdir."

Keçmiş Sovet İttifaqı ölkələrində, o cümlədən, Azərbaycanda özəl sektorun inkişafı üçün korporativ idarəetmə mühüm faktordur, korporativ idarəetmə məsələlərinin yaxşı təşkili isə investor etibarı və inamını qazanmaq imkanını verir.

Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi (AKİL) Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası (BMK) tərəfindən İsveçrənin İqtisadi Məsələlər üzrə Dövlət Katibliyinin (SECO) nəcib dəstəyi ilə həyata keçirilir. Layihənin əsas məqsədi kapitala çıxışı asanlaşdırmaq ümidilə Azərbaycanın səhmdar cəmiyyətlərində, o cümlədən, kommersiya banklarında korporativ idarəetmə təcrübəsini təkmilləşdirməkdir. Bu məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün layihə aşağıda qeyd olunan əsas dörd sahədə fəaliyyət göstərməyi planlaşdırır: 1) səhmdar cəmiyyətlərlə iş; 2) Azərbaycan hökumət strukturları ilə iş; 3) Azərbaycan təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıq və 4) ictimaiyyətin məlumatlandırılması kampaniyası.

AKİL çərçivəsində səhmdar cəmiyyətlər kimi qeydiyyatdan keçmiş Azərbaycanın şirkət və banklarının rəhbərlərinə və Müşahidə Şuralarının üzvlərinə korporativ idarəetmənin ən yaxşı metodları barədə təlim keçiriləcəkdir. Təlim seminarlar, məsləhətləşmələr və konfranslar formasında təqdim ediləcəkdir. Bundan əlavə, layihə tərəfindən şirkətlərin islahatlarla əlaqədar götürdüyü öhdəliklər, müvəffəqiyyət əldə etmək imkanı və digər meyarlara əsaslanaraq pilot şirkətlər qrupu müəyyənləşdiriləcəkdir. Bu şirkətlər aşağıdakılarla təmin ediləcəkdir:

- Korporativ idarəetmə işləri sahəsində əldə edilmiş təcrübənin qiymətləndirilməsi;
- Korporativ idarəetmənin, o cümlədən, idarə heyəti, rəhbərlik və səhmdarlar arasında münasibətlərin və strukturların təkmilləşdirilməsinə dair məsləhətlər;
- Şəffaf və məzmunlu maliyyə hesabatlarının hazırlanmasına dair tövsiyələr.

AKİL çərçivəsində korporativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi üçün Azərbaycanın hökumət strukturları ilə iş planlaşdırılır. Layihə, əsasən Azərbaycan Respublikası Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi və Azərbaycan Mərkəzi Bankı (AMB) ilə işləməyi nəzərdə

tutur. Bu işlərin aşağıdakı tədbirlər vasitəsilə həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

• Tənzimləyici mühitin effektivliyi üzrə qarşılıqlı əlaqənin yaradılması;

• Səhmdar cəmiyyətlər, o cümlədən, banklar üçün əlverişli qanunvericilik mühitinin yaradılmasına kömək;

• Korporativ idarəetməyə dair tənzimləyici və qanunvericilik məsələləri ilə əlaqədar ictimai-özəl sektor dialoqlarının aparılmasına yardım.

İşgüzar aləmdə gənc milli peşəkarlar nəslinin təlimi üçün layihə çərçivəsində Azərbaycanın təhsil müəssisələri ilə iş aparılacaqdır. Bu məqsədlə aşağıdakılar həyata keçiriləcəkdir:

• korporativ idarəetməyə dair tədris proqramlarının hazırlanmasında təhsil müəssisələrinə kömək göstərəcək;

• təlimatçılara korporativ idarəetmənin təşkili metodlarına dair hazırlıq keçəcək və müvafiq kurs materialları ilə təmin edəcək;

• Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materiallarını işləyəcəkdir.

Layihənin əsas məqsədlərindən biri özəl sektorun inkişafında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti və rolu barədə geniş ictimaiyyətin məlumatının artırılmasıdır. İctimaiyyətin məlumatlandırılması kampaniyasının bir hissəsi kimi layihə çərçivəsində:

• jurnalistlərlə dəyirmi masa arxasında görüşlər və mətbuat konfranslarının keçirilməsi;

• dövri bülletenin nəşri və yayılması;

• layihənin korporativ idarəetmə məsələləri barədə məlumat və faydalı internet ünvanları daxil edilmiş internet səhifəsinin yaradılması;

• jurnalistlər və partnyor təşkilatlar üçün təlim kurslarının və seminarların təşkili nəzərdə tutulur.

Korporativ İdarəetmə Layihəsinin fazalarının reallaşması səviyyəsi:- Azərbaycanda Korporativ İdarəetmə Layihəsinin

(ACGP) II fazasının reallaşmasına 3 mln.$ ayrılmışdır. Birinci fazadan fərqli olaraq ikinci faza təşkilatlarda korporativ idarəetmənin tətbiqi taktikasının daha kiçik icmalını əhatə etmişdir.

Maliyyələşmənin iki istiqamətdən biri üzrə- layihənin I fazada olduğu kimi dəqiqliklə reallaşması və ya daha geniş məqsədlər üzrə aparılacağı planlaşdırılmışdır. Bundan asılı olaraq maliyyənin məbləği müəyyənləşdirilmişdir. İlk halda məbləğ 2,6mln.$, ikinci halda isə 3 mln.$ təşkil etmişdir.

Korporativ İdarəetmənin II fazasının reallaşması üç illi (2008-2010-cu illəri) əhatə etmişdir. II fazada pilot təşkilatların sayı səkkizə qədər artırılmışdır.

ACGP-nin rəhbəri Çarlz Kenfeldin verdiyi məlumata görə, üç il (2005-2007) ərzində İsveçrənin İqtisadi Əlaqələr Üzrə Dövlət Katibliyinin (SECO) maliyyə dəstəyi ilə IFC tərəfindən reallaşdırılan birinci fazaya olan xərclər 2,1 mln.$ təşkil edib.

Birincidən fərqli olaraq II faza dövlət sektorunu da əhatə etmişdir. Belə ki, Azərbaycanın İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin müraciətinə əsasən II fazada dövlət payı olan təşkilatlarla da əməkdaşlıq müəyyənləşdirilmişdir.

ACGP-nin II fazası çərçivəsində işlərin 5 əsas istiqamətdə: şirkətlərə bir-başa yardım, qanunvericilikdə siyasi islahatların aparılması, tədris mərkəzləri (universitetlər, institutlar) ilə əməkdaşlıq, maliyyə sektorunda (banklarda, sığorta şirkətlərində) işlərin dərinləşdirilməsi və yeni istiqamət, yəni investorlarla iş aparılması nəzərdə tutulmuşdur.

Layihənin I fazası çərçivəsində 800 nəfərdən çox adam üçün 423 məsləhətləşmə, 29 seminar və 37 məşğələ keçirilmiş, banklar da daxil olmaqla 317 təşkilata yardım göstərilmişdir. Eləcə də layihə çərçivəsində 6 pilot təşkilat – Azəriqazbank, Devechi Broyler, AZEL, Muğanbank, ADA (ticarət), korporativ idarəetmə standartlarının tətbiq edildiyi Azərbaycan Kredit Bankı seçilmişdir.

Bu təşkilatlar 88 mln.$ (Azəriqazbank 40,1 mln.$, Devechi Broyler 14 mln.$, AZEL 5,2 mln.$, Muğanbank 11 mln.$, ADA 18 mln.$) vəsait cəlb edə bilmişdir (cəmi: 88,3 mln.$).

Bundan əlavə, IFC Dünya Bankının korporativ idarəetmə departamenti ilə korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi üçün Azərbaycan qanunvericiliyinin təkmilləşdirlməsi ilə bağlı işçi qrupu Azərbaycan İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin yanında yaradılmışdır.

İşçi qrupla əməkdaşlıq iki istiqamətdə aparılmışdır: 2005-ci ildə DB-nin Azərbaycan müəssisələrində keçirdiyi korporativ idarəetmənin tətbiqi praktikasının qiymətləndirilməsinin yenidən nəzərdən keçirilməsi və nazirliyin işçi qrupu ilə birgə dövlət müəssisələrində korporativ idarəetmə praktikasının qiymətləndirilməsi, eləcə də, çatışmazlıqların aradan qaldırılması üzrə planın hazırlanması istiqamətində.

Plan ölkə qanunvericiliyinə dəyişikliklərin edilməsini və ya korporativ idarəetmə məcəlləsinin yaradılmasını nəzərdə tutmuşdur.

AKİL-in ekspertləri daxili sənədlərə və təcrübəyə dair əlavə və daha spesifik məlumatların təqdim olunmasında və təhlilində kömək edə bilər. Azərbaycan səhmdar cəmiyyətlərinin, o cümlədən, bankların nümayəndələri korporativ idarəetmə ilə əlaqədar məsələləri, şirkətin və ya bankın spesifik tələblərinə uyğunlaşdırılmış təlim seminarlarının təşkili üçün AKİL-in ekspertlərinə müraciət edə bilər. Digər təşkilatlar da korporativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik, beynəlxalq təcrübə və digər məsələlər üzrə məsləhət üçün AKİL-in ekspertləri ilə əlaqə saxlaya bilər.

Dünya Bankının özəl sektorun maliyyələşdirilməsi strukturu olan Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası korporativ idarəetmənin investisiya prosesinin bütün mərhələlərində inteqrasiyası işində çoxsahəli fəaliyyət dairəsinə malik maliyyə təşkilatları arasında aparıcı mövqe tutur. Risklərin idarə edilməsi baxımından daha çox imkanlar yaradan və müştəri şirkətləri

üçün əlavə dəyər kəsb edən korporativ idarəetmə BMK üçün ümdə məsələdir. Müştəri şirkətlərin dəyərlərinin artırılması, şirkətlərlə əməkdaşlıq əlaqələrinin təşkili və korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə onlarla birgə fəaliyyət nəticəsində nail olunur.

Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılan işlər ayrı-ayrı müştəri şirkətlərini faydalandırmaqla yanaşı BMK-nin inkişaf edən ölkələrdə özəl sektora davamlı investisiyaların cəlb edilməsi missiyasının həyata keçirilməsinə kömək edir. MDB ölkələrində BMK Azərbaycan, Gürcüstan, Rusiya və Ukraynada korporativ idarəetmə layihələrini həyata keçirir.

İsveçrə hökuməti tərəfindən maliyyələşdirilən BMK-nın Azərbaycan korporativ idarəetmə layihəsi İsveçrənin İqtisadi Məsələlər Üzrə Dövlət Katibliyinin **(SECO)** dəstəyi ilə həyata keçirilir. İnkişaf edən ölkələrlə əməkdaşlığa dair İsveçrə siyasətinin formalaşdırılması bu təşkilatın məsuliyyətinə daxildir. İqtisadi inkişaf naminə əməkdaşlıq proqramı çərçivəsində **SECO:** 1) inkişaf edən ölkələrə artım və investisiya qoyuluşu baxımından əlverişli inkişaf mərhələsinə daxil olmaq üçün kömək; 2) inkişaf edən ölkələrə maliyyə axınının artırılması və texnologiyanın ötürülməsi məqsədilə özəl sektorun maliyyə vəsaitlərinin səfərbər edilməsi; 3) stabil inkişaf edən ölkələrdə istehsal və sosial infrastrukturların təkmilləşdirilməsi; 4) inkişaf edən ölkələrin beynəlxalq ticarətə daha artıq inteqrasiyasına nail olmaq məqsədinə xidmət edir. Azərbaycan Respublikasında SECO 1998-ci ildən fəaliyyətdədir. Azərbaycanda SECO-nun fəaliyyəti infrastruktur sahələrin maliyyələşdirilməsi, özəl sektorun inkişafı və maliyyə sektoruna kömək məsələlərinə yönəldilmişdir.

Korporativ idarəetmə şirkətlərin istiqamətləndirilməsi və nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edən münasibətlər sistemidir. Bu struktur və proseslər rəhbərlik, Müşahidə şurası,

nəzarət paketi və azlıq təşkil edən səhm sahibləri, digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir.

1.3.Bazar iqtisadiyyatı şəraitində korporativ idarəetmə problemləri

Korporativ idarəetmə – şirkətin rəhbərliyi, Müşahidə şurası, səhmdarları və digər maraqlı şəxslər arasında qarşılıqlı münasibətlər kompleksidir. Korporativ idarəetmə sistemi şirkətin idarə edilməsi və ona nəzarət üçün nəzərdə tutulmuş struktur və proseslərdən ibarət olub, əsas məqsədi şirkətlərdə ədaləti, şəffaflığı və qarşılıqlı cavabdehliyi təşkil etməklə davamlı inkişafa nail olmaqdır.

Effektiv korporativ idarəetmə sistemi daha yaxşı nəzarət və strateji planlaşdırma, əməliyyat risklərinin və məhkəmə çəkişmələrinin azalması deməkdir. Bu sistemin tətbiqi şirkətlərdə şəffaflığı təmin etməklə şirkətlərin beynəlxalq nüfuzunu artırır, investisiyaların cəlb olunmasını asanlaşdırır, cəlb olunan kapital üzrə xərcləri azaldır.

Bununla belə, korporativ idarəetmə sadəcə prosedur və qaydalardan ibarət deyil. Bu, idarəetməyə fərqli baxışdır, "öz maraqlarını digərlərinin maraqlarında görmək bacarığıdır".

Son illər dünya iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti davamlı olaraq artır. Xüsusilə inkişaf etmiş Qərb ölkələrində baş vermiş irimiqyaslı böhran şirkətləri bu sahəyə diqqət ayırmağa sövq etmişdir.

Əvvəllər investorlar şirkətlərin rəqabət qabiliyyətliliyini, maliyyə vəziyyətini daha çox diqqət mərkəzində saxlayırdılarsa, hazırda korporativ idarəetmə indeksi daha aktual məsələyə çevrilmişdir və ona görə də, investisiya cəlb etməyə çalışan şirkətlər, ilk öncə korporativ idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə çalışmalıdır.

Dünya iqtisadiyyatına sürətlə inteqrasiya edən ölkələrdə yerli şirkətlərin beynəlxalq miqyasda rəqabət qabiliyyətliliyini

artırmaq, idxalatçı ölkədən ixracatçı ölkəyə çevrilmək, ölkənin investisiya cəlbediciliyini artırmaq istiqamətində aparılan dövlət siyasətini daha səmərəli təşkil etmək məqsədilə korporativ idarəetmə institutları yaradılır.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyi ölkədə fəaliyyət göstərən təsərrüfat subyektləri üçün müasir korporativ idarəetmə sistemi modelinin hazırlanması və tətbiqi ilə bağlı aidiyyəti dövlət orqanları ilə birlikdə müvafiq tədbirlər görür, dövlət aktivlərinin səmərəli idarə edilməsi, korporativ idarəetmə sahəsində dövlət siyasətinin formalaşması və həyata keçirilməsinə dair təkliflər hazırlayır, korporativ idarəetmə sahəsində normativ-hüquqi bazanın hazırlanmaşında iştirak edir. Nazirliyin bu sahədə əsas vəzifələrindən biri də inkişaf etmiş ölkələrin qabaqcıl təcrübəsini öyrənməklə müasir korporativ idarəetmə sistemlərinin hazırlanması və tətbiqi, beynəlxalq əməkdaşlığın qurulması istiqamətində müvafiq tədbirləri həyata keçirməkdir.

Korporativ idarəetmə nə üçün lazımdır?-Korporativ idarəetmə şirkətlərin istiqamətləndirilməsi, nəzarəti işində struktur və prosesləri əhatə edən münasibətlər sistemidir. Bu struktur və proseslər rəhbərlik, Müşahidə şurası, nəzarət paketi və azlıq təşkil edən səhm sahibləri, digər maraqlı tərəflər arasında münasibətləri tənzimləyir.

Korporativ idarəetmənin yaxşı təşkili rəqabət qabiliyyətini artırır, kapital bazarlarına korporativ çıxışı asanlaşdırır, beləliklə, maliyyə bazarlarının inkişafına kömək edir və iqtisadi inkişafa təkan verir. Korporativ idarəetmənin təşkili metodlarının təkmilləşdirilməsi şirkətin idarəetmə strukturu daxilində qərarların qəbulu prosesini yaxşılaşdıra bilər, bu isə maliyyə və biznes əməliyyatlarının effektivliyini artırmalıdır. Yaxşı təşkil edilmiş korporativ idarəetmə, həmçinin, hesabat sisteminin təkmilləşdirilməsinə və nəticədə şirkətin məsul işçiləri tərəfindən aldatma və ya qanuna riayət etməmə halları ilə bağlı riskin azaldılmasına kömək edir. Effektiv idarəetmə sistemi tətbiq edilən qanun və müddəaların yerinə yetirilməsinin təmin

Azərb. DİU Kitabxanası

edilməsinə kömək etməlidir. Bu, həmçinin, şirkətlərin ölkə daxilində və beynəlxalq aləmdə daha yaxşı reputasiya qazanmalarına imkan verməlidir.

BMK korporativ idarəetməni investisiya prosesinin bütün mərhələlərinə inteqrasiya edən çoxsahəli maliyyə təşkilatları arasında liderdir. İnvestisiyaların təşkili, investisiya imkanlarının qiymətləndirilməsi və Müşahidə şurası üzvlərinin təyini işində uzunmüddətli praktiki təcrübə BMK-ya korporativ idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsinə imkan verir.

Müştəri şirkətlərin korporativ idarəetmə təcrübəsi üzərində diqqətin cəmləndirilməsi BMK-ya müştəri şirkətləri üçün mənfəət qazandırmağa, investisiya risklərinin azaldılmasına, reputasiyalarına xələl gətirəcək risklərin aradan qaldırılmasına və əməliyyat apardığı ölkələrdə kapital bazarlarının inkişafına yardım imkanı verilir.

Özəl sektorun təşəkkül etdiyi yol bu keçidin təyinedici mühüm əlamətidir. Lakin bu, baş verən proseslərin çoxsaylı tərəflərinin yalnız bir hissəsidir. Siyasi planda gənc demokratiyanın qarşısında siyasi azadlıqlar ilə bu azadlıqların onlar üçün təhlükəli olan daxili təzyiqlərdən qorunması zərurəti arasındakı lazımi balansın tapılması məsələsi durur. Sosial planda isə onlar cəmiyyəti birləşdirməli, iqtisadiyyatın bütün səviyyələrində iqtisadi artımı təmin etməli, əhalinin rifahının, gələcəyin yalnız bazar iqtisadiyyatı ilə bağlı olduğuna inandırmalıdırlar. Nəhayət, demokratiyanın möhkəmləndirilməsi məlumatlılığı və yeni biliklərin əldə olunmasını tələb edəcəkdir. Gənc demokratiya ilə bazar iqtisadiyyatının uğura nail olması, möhkəmlənməsi yeni siyasi, iqtisadi sistem qarşısında duran yeni və geniş məsələlərin dövlət rəhbərləri tərəfindən həll edilməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

Gənc demokratik ölkələrin (və onlara yardım səyləri göstərən qərbdəki yeni müttəfiqlərinin) əsas diqqətinin ən əvvəl dəyişikliklərin ictimai münasibətlərə aid olan aspektlərinə yönəldilməsi təəssüflər doğurur. Bura ədalətli və səmərəli seçki

sisteminin yaradılmasını, şəxsi hüquqların müdafiəsini təmin edən qanunvericiliyin işlənib hazırlanmasını, sosialist üsul-idarəsinə xas olan inzibati sistemin aşkarlanması və sökülməsini, hərbi sektorla onun mülki rəhbərliyə hesabatlarını təmin edən yeni münasibətlər sisteminin qurulmasını daxil etmək olar.Bu tədbirlərin hamısı çox mühüm və vacibdir, lakin onlara görə özəl sektorun təşəkkülü məsələlərinə az diqqət ayrılıb. Doğrudur ki, iqtisadi azadlığın zəmanətçisi olacaq özəl sahibkarlığın inkişafının zəruriliyi, əhvali-ruhiyyəsi üstünlük təşkil edir. Buna baxmayaraq, dünyada bir çox insanlar daxilən hesab edirlər ki, özəl sahibkarlıq sisteminin uğuru ən əvvəl biznesin aparılmasının etik normalar kodeksinin şüurlu surətdə qavranılmasından çox asılıdır. Bu, həmin məsələyə maarifçi yanaşmanı tələb edir. Beləliklə, keçmiş sosialist ölkələrində azadlığın bərqərar olması yalnız demokratik siyasi sistemin təsisi deyil, həmçinin, gəlirin təmini, eləcə də insanlar arasında ciddi münasibətlər üçün zəruri olan korporativ etika və davranış normalarına hörmətə əsaslanan özəl sektorun iqtisadiyyatda inkişafı deməkdir.

Mərkəzi və Şərqi Avropanın gənc demokratik dövlətləri öz iqtisadiyyatlarının mühüm hissəsinin özəlləşdirilməsi işində yaddaqalan uğurlara nail olub və hal-hazırda çoxmilli korporasiyaların əksəriyyətindən kapital oraya yönəlib. Orada özəl müəssisələrin sayı həndəsi silsilədə artır. Lakin bu artım həmin ölkələri səhmdar cəmiyyətlərinin idarəedilməsinin məsuliyyət və iqtisadi uğuru təmin edən üsullarının tapılması zərurəti qarşısında qoyub.

Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələri bu vəzifəni yerinə yetirdiyi zaman Direktorlar Şurasının rolunun qavranılması problemi ilə üzləşəcəklər. Əks təqdirdə Direktorlar Şurasıəksər hallarda qanunverici orqanın ekvivalenti olur. Onun üzvləri uzunmüddətli proqramlar qəbul edir və həmin proqramların korporasiyanın idarəetmə aparatının heyəti tərəfindən icrasına nəzarət edir. Parlament kimi, korporativ şura da təmsilçilik funksiyaları daşıyır. O, bu zaman səhmdarların maraqlarının

qorunmasını və korporasiyanın idarəedilməsi üzrə səhmdarların nöqtəyi-nəzərini əks etdirən qərarların qəbulunu təmin edir.Bu səpgidə uğurlu korporasiyalar demokratik model üzrə fəaliyyət göstərir. Bu modelə görə menecerlər səhmdarların maraqları naminə fəaliyyət göstərməli, Direktorlar Şurasıisə bunu təmin etməlidir. Buna baxmayaraq, hər bir uğurlu lider aldığı mandat ruhundakı seçkilər günü cavabdeh olacağı qərarları operativ qəbul etməsi üçün müəyyən fəaliyyət azadlığına malik olmalıdır. Lakin korporasiyalar birbaşa demokratiyanın bu cür nümunəsi üzrə tam fəaliyyət göstərə bilməz. Səhmdarlar tərəfindən menecerlərə səlahiyyətlərin verilməsi və etimadın göstərilməsi son dərəcədə zəruridir. Əks halda menecerlər şuranın qəbul etdiyi ümumi strategiyaya cavab verən qərarları operativ qəbul edə bilməzlər.

Son nəticədə hər bir strategiya yalnız hesabatlara və məsuliyyətə əsaslandıqda işləyir. Öz səhmdarlarının ümidlərinə uyğun olaraq müəssisələrinin inkişafını təmin etməyə qabil olmayan menecerlər səhmdarlarda və Direktorlar Şurasında narazılıq doğurur. Korporasiyanın idarəedilməsindən narazı olan səhmdarlar isə öz səhmlərini bazarda sata bilər, şirkətin kapitalının artmaması və hətta azalması barədəki şübhələrini bu tərzdə aydın göstərmiş olar.

Beləliklə, burada gənc demokratik dövlətlərin qarşılaşdığı özlüyündə çox mühüm olan məsələyə baxılır: özəl sahibkarlıq azad cəmiyyətin ayrılmaz bir hissəsi olduğuna görə, bu sahədəki uğur, yaxud itkilər demokratiyanın möhkəmləndirilməsi üçün həlledici əhəmiyyət kəsb edə bilər. Azad cəmiyyətdə korporasiyanın rolu həmişə çox əhəmiyyətli olacaqdır. Onun iş yerlərinin yaradılması, məhsul və xidmətlərin istehsalındakı rolunu digər heç bir institut öz üzərinə götürə bilməz. Buna görə də, həm işgüzar adamlar, həm siyasətçilər və eləcə də gənc demokratik dövlətlərin rifahının asılı olduğu şəxslərin hamısı korporasiyaların qurulmasına xüsusi diqqət yetirməlidirlər.

Bütün yuxarıda deyilənlər göstərir ki, gənc demokratik cəmiyyətlər korporasiyaların və onların quruluşunun problemlərinə Qərbdə bu sahədə toplanmış müsbət nəticələrdən istifadə edərək və bəlkə də, orada mövcud olan korporativ idarəetmə modellərini təkmilləşdirərək yaradıcı yanaılmalıdır. Gənc demokratik cəmiyyətlər öz korporativ idarəetmə sistemlərini yaratmağa başladıqları zaman onlar siyasi, iqtisadi azadlıqları təmin edən institutların yaradılması və möhkəmləndirilməsi yolu ilə irəliləyir. Həmin azadlıqlar isə bəşəriyyətin bütün tarixi boyu onun irəliyə inkişafının şahidi olmuşdur.

Qərb ölkələrinin iqtisadiyyatında korporativ idarəetmə qurumlarının yaranması və onların sonrakı təkamülü bazarın inkişafı proseslərində hər zaman reaksiya şəklində baş verib. İqtisadiyyatları keçid vəziyyətində olan ölkələrdə bazar «sıfırdan» başlayaraq qurulmalıdır. Roman Fridman və Ancey Rapaçinskinin göstərdiyi kimi, bu tələb «Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrinin iqtisadiyyatının dəyişdirilməsinə ciddi sistem maneələri törədən təbii paradoksa gətirib çıxarır: öz-özünə fəaliyyətdə olan bazara keçid prosesinin ən əsas ünsürü bazar qüvvələri ilə yaradıla bilməz». Bazar mexanizmlərini hərəkətə gətirməyə kifayət qədər imkanı olan yeganə qüvvə elə bazar qüv-vələrini devirməli olduğu qurum, dövlətin özüdür.

Bundan əlavə, bölgənin əksər ölkələrində dövlət hakimiyyəti, hələ özəlləşdirmə başlamazdan əvvəl mülkiyyətin dövlətdən ayrılması prosesi ilə ciddi şəkildə zəiflədildi. Sosialist dövrünün sonlarındakı iqtisadi islahatlar hakimiyyətin əhəmiyyətli hissəsininin dövlətdən alınıb müxtəlif sənaye «insayderlərinə» verilməsinə xidmət edib və beləliklə də, sənaye dairəsində müxtəlif ölkələrdə bir-birindən olduqca fərqlənmələri ilə səciyyələnən hakim qurumlar yaradıb. Macarıstan qanunvericiliyi tərəfindən 1984-cü ildə qəbul olunan «Müəssisələrin şuraları haqqında»kı qanun özünüidarə sisteminin yaranması ilə əlamətdardır. Bu sistemin çərçivəsində idarəetmənin həcmcə artan funksiyaları menecerlərə verildi. Elə oradaca 1989-cu ildə qəbul olunan, mövcud müəssisələrin məhdud məsuliyyətli səhmdar cəmiyyətlərinə və şirkətlərinə çevrilməsi prosesini

əsaslandıran «İslahat haqqında»kı qanun menecerləri mühüm dərəcədə öz himayəsi altına keçirərək həmin təmayülü daha da gücləndirdi. Dövlət tərəfindən Mülkiyyətin İdarəedilməsi üzrə Dövlət Komitəsinin (SPA) yaradılması yolu ilə nəzarət funksiyalarının dövlətin özünə qaytarılması üçün cəhd etməsinə baxmayaraq, «insayderlər» nəzarəti icra etməkdə davam edir. Buna görə də, Macarıstanın orta və iri müəssisələri əvvəlki kimi mühüm dərəcədə menecerlərin nəzarətindədir.

Polşada isə vəziyyət tamamilə başqa cürdür. Burada islahatlar həmkarlar ittifaqlarının himayədarlığı ilə keçirilib və dövlət hələ 1981-ci ildə müəssisələrin idarəedilməsində fəhlələrin iştirakı hüququna zəmanət verib. Sosialist sisteminin dağılması fəhlələrin təsirinin qüvvətləndirməsinə yüksək dərəcədə yardım etdi, fəhlə ittifaqları və assambleyaları şirkətlərin ən nüfuzlu «həmiştirakçılar»ına çevrildi. Bu zaman onlar bazar iqtisadiyyatlı ölkələrin Direktorlar Şuralarına və səhmdarların iclaslarına bənzəyirdi. Özəlləşdirilmiş şirkətlərdə Müşahidə Şuralarının üçdə ikisi Özəlləşdirmə üzrə nazirlik tərəfindən təyin edilir, üçdə birini isə fəhlələrin nümayəndələri təşkil edir. Fəhlələr direktorlar şurasının işində mühüm rol oynayır və menecerlər öz mövqelərini itirməmək üçün onların maraqları ilə hesablaşmalı olur.

Macarıstan və Polşada tərəqqi ilk mərhələlərdə «insayderlər»in nəzarəti ilə buxovlandığı zaman, Çexiya və Slovakiyada dövlət tarix boyu yaranmış qüvvə və təsirini saxlamağa nail olduğu üçün bazara doğru daha sürətli axın oldu. Təəccüblü olsa da, islahatlara qədər bu ölkələrdə mövcud olan repressiv rejimlər islahatların başlamasından sonrakı dövrdə onların daha sürətlə aparılmasına yardım etdi. Müəssisələr tez bir vaxtda özəlləşdirildi, dövlət isə güclü, hökümlü «insayderlər»in yaranmasının qarşısını uğurla alıb və onlar üzərində hakimiyyətini yenidən bərpa etdi. Bunun əvəzində isə, əvvəllər xırdalanmış kapitalın investisiya fondlarında təmərküzü prosesi baş verdi.

Əgər bu tarixi şərtlər nəzərə alınarsa, korporasiyaların idarəedilməsinin iki sistemindən, «insayderlər» və ya «autsayderlər» sistemlərindən hansı Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələri üçün daha əlverişlidir? Əgər korporasiyanın yenidən qurulmasının səmərəli mexanizminin axtarılıb tapılması region qarşısında dayanan əsas problemdirsə, onda müəssisələrin korporativ idarəedilməsində və yenidən qurulmasında investorların birbaşa iştirak etdiyi sistem daha məqbul sayılır. Nəzarətin bu formaları daha yüksək dərəcədə «autsayderlər» sistemi üçün deyil, «insayderlər» sistemi üçün səciyyəvidir. Menecmentin işinə ciddi daxili nəzarətin zəruriliyi bir daha ona görə artır ki, bu yaxın zamanlarda Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində korporativ nəzarət bazarlarının yaranması çətin məsələdir. Bu isə kənar nəzarətin ən əsas mexanizmlərindən birinin uzun dövr ərzində olmayacağı deməkdir. Sənayenin və korporasiyaların yenidən qurulması prosesinin yekunlaşması ilə daha uzunmüddətli planda iqtisadiyyatın bəzi bölmələrində «insayderlər» sistemindən «autsayderlər» sisteminin nəzarət funksiyalarına tədricən keçidə üstünlük verilə bilər.

Əgər «insayderlər» sistemi korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarətin optimal formasıdırsa, onda növbəti sual, nəzarət funksiyalarını konkret olaraq kimin öz öhdəsinə götürəcəydir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində çox zaman bu sistem müəssisənin kapitalına qarşılıqlı və çarpaz sahiblik sistemi ilə assosiasiyalanır. Dinamik fəaliyyətdə olan sahibkarlıq sektoru artıq mövcud olduqda, mülkiyyətin bu cür quruluşu mümkündür. Bu sektorun Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində yaradılması isə hələ gələcəyin məsələsidir. «İnsayderlər» sistemi çox zaman yeganə «baza» investorunun (şirkətin idarəedilməsini, eyni zamanda, sərfəli və asan edən səhmlərin iri zərfinin sahibi olan investorun) mövcudluğu halı ilə də assosiasiyalanır. Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində təkcə bir adam belə investor ola bilməz. Bu və ya digər maliyyə təşkilatları bu rolun iddia-

çısı olarsa, onda maliyyə vasitəçiləri olan investisiya fondlarına bu rol daha çox münasibdir.

Bölgənin bir çox ölkələrində korporasiyaların öz davranışlarında bazar prinsiplərinə istiqamətlənəcəklərinə olan ümidlər məhz investisiya fondları ilə bağlıdır. Lakin «baza» investorları olan bu fondların korporasiyaların fəaliyyətinə nəzarət üzrə səmərəli mexanizmləri təklif edə biləcəkləri hələ aydın deyildir.Bu fondların biznesin idarəedilməsində maraqlarının, bu işdən planlaşdırıb alacaqları mənfəətin, dövlət ilə əlaqələrinin mahiyyətini müəyyənləşdirmək hələ çox tezdir. Bundan əlavə, yeganə «baza» investorunun mövcudluğu bir sıra təhlükələri əmələ gətirir. Əgər bu kimi səhm sahibi şirkətin yeganə iri həmsahibidirsə, o, hər zaman nəzarətdən çıxa bilər və onu «ram etmək» elə də asan olmayacaq. Digər tərəfdən, iri «baza» investoru, həmçinin, şirkətin idarəetmə aparatının təsiri altına düşə bilər, yaxud «yaşıl şantaj» (greenmail)14 vasitəsilə «ələ alına» bilər və hər bir halda da bu, menecerlərin investorların nəzarəti altından çıxmaq yolu olar.

Bütün maliyyə təşkilatlarından yalnız banklar yardıma ehtiyacı olan müəssisələrə maliyyə ehtiyatlarını vermək və eyni zamanda, onları nəzarətdə saxlamaq imkanına malikdir. Öz vaxtında banklar bir çox qərb ölkələrinin iqtisadi inkişaf prosesində çox mühüm rol oynayıb. Yenə də onlar, Mərkəzi və Şərqi Avropanın səmərəli fond bazarlarının mövcud olmadığı ölkələrində sənayenin maliyyələşdirilməsi və yenidən qurulması üzrə bütün işi öhdələrinə götürə bilər. Məhz banklar bölgədə gedən özəlləşdirmə prosesinin ən mühüm və fəal iştirakçıları olmağa qabildir. Lakin bunu etməmişdən əvvəl, banklar fundamental yenidənqurma prosesini keçməlidir. Region banklarının əksəriyyəti ödənişlərin edilməməsi səbəbindən (bu isə, keçmişdən irs qalmış bank-kredit sisteminin nəticəsində yaranıb) böyük ziyanlar çəkir. Nəticədə bu banklar kapital qoyuluşunu etməyə qadir deyil, bir çoxları texniki imkansızdır, sənayenin yenidən qurulması haqqında isə danışmağa dəyməz. Yeni funksiyaların

icra olunması üçün banklar yenidən kapitallaşdırma (rekapitalizasiya) əməliyyatını keçməlidir.

Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələri iqtisadiyyatının inzibati-amirlik sistemindən bazar sisteminə keçməsi üçün bankların yenidən kapitallaşdırılması və bank fəaliyyətinin səmərəli tənzimlənmə sisteminin yaradılması zəruri şərtdir. Eyni zamanda, nəzərə almaq vacibdir ki, korporasiyaların fəaliyyətinə nəzarət üzrə regionun bankları əməli səlahiyyətə və təcrübəyə malik deyildir. Bankların ciddi çatışmazlığı, onlarda kreditləşdirmənin şərtlərinin qiymətləndirilməsi və borclulara nəzarətin edilməsi bacarığının olmamasıdır; bazar şəraitində korporasiyaların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi problemi üzrə bankların səriştəsi azdır; bank işçiləri maliyyənin idarəedilməsi üzrə iş təcrübəsinə yalnız indi yiyələnirlər. Bütün regionda idarəetmə səriştəsinin səviyyəsi, ümumiyyətlə, aşağı olduğu üçün bu təcrübənin əldə edilməsi işi, hər şeydən əvvəl, bank sektorundan başlanmalıdır.

Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində sənayenin tərkibinin yenidənqurulması işi əvvəlcədən planlaşdırılandan çox yavaş gedib. Bu, ehtimal edilən yenidənqurmanın miqyası ilə mövcud olan insan və maliyyə ehtiyatları arasındakı uyğunsuzluqla daha çox bağlıdır. Nəticədə, iqtisadiyyatın tərkibinin yenidənqurulması üçün əlverişli şərait olan ölkələr biznesin yenidənqurulmasını yox, özəlləşdirməni daha cəlbedici hesab etdi. Bəs, yeni mülkiyyətçilər, öz müəssisələrində struktur islahatlarının aparılmasına hansı dərəcədə meyillidirlər? Slovakiya, Çexiya və eləcə də Rusiyadan sərəncamımızda olan məlumatlar ziddiyyətlidir. Bu ölkələrdə korporativ idarəetmənin və nəzarətin adekvat mexanizmləri yoxdur. İnvestisiya fondlarının yaxın keçmişdən irs qalan yenidənqurma üzrə ağır yükü öz üzərinə götürmək istəyini, marağını və qabiliyyətini hansı dərəcədə göstərəcəyi hələ aydın deyildir.

İslahatlar prosesinin yavaş sürəti prosesin ilk mərhələlərinə dövlətin səmərəli nəzarəti təmin edə bilməməsilə daha çox əlaqədardır. İqtisadiyyatın islahat prosesinə ilkin təkanı məhz

dövlət verməlidir. Dövlət müvafiq qurumları uyğun qaydada yerləşdirməyə, qanunvericilik sistemini yaratmağa, bank sistemini və mərkəzi bankı yenidən qurmağa borcludur. İqtisadi islahatlar prosesinin qəribəliyi ondadır ki, yalnız həqiqətən güclü və qətiyyətli dövlət ölkənin «statik» iqtisadiyyatdan "dinamik" bazar iqtisadiyyatına keçidini təmin etməyə qadirdir.

Dövlətin əsas funksiyalarından biri elə bazar qurumları yaratmaqdır ki, bunların çərçivəsində şirkətlər fəaliyyət göstərə bilsin: «insayderlər» sisteminin mövcudluğu üçün mühüm şərt olan rəqabət onların ayrılmaz xassəsidir. Rəqabətin yoxluğu bu sistemlər üçün («autsayderlər» sistemindən fərqli olaraq) xoşagəlməz hadisələr törədə bilər. Rəqabət üçün şəraitin yaradılması məqsədilə sahələrin yenidən qurulması işi korporativ idarəetmə modelinin seçimindən heç də az əhəmiyyət kəsb etmir. İslahatlar üçün ehtiyatları və stimulları təqdim edə bilən beynəlxalq institutlar bu prosesdə mərkəzi rol oynaya bilər. Onlar maliyyələşdirmə ilə iqtisadiyyatın yenidən qurulmasını uzlaşdıra, eləcə də bankir və menecerlərə təkmilləşdirmə üçün imkan verə bilər. Beləliklə də, fond və məhsul bazarının formalaşması üçün şəraitin yaxşılaşdırılmasını həvəsləndirər.

Deyilənləri cəmləşdirərək, göstərilən problemin həllinə yanaşmamızı «yuxarıdan aşağıya» kimi qeyd edə bilərik. Keçid dövrü iqtisadiyyatının əsas məqsədi «insayderlər»in səmərəli fəaliyyət sisteminin yaradılmasıdır. Bu sistem dairəsində iri səhm sahibləri bir-birinə uğurla nəzarət edə bilər. Dövlətin apardığı islahatların ilk mərhələlərində beynəlxalq təşkilatlar ona yardım etməlidir. Sonrakı mərhələdə dövlət maliyyə və korporativ sektorların islahatını təşkil etməli, eləcə də müvafiq qanunvericilik və tənzimləyici mühit yaratmalıdır. İnvestorların effektli müdafiəsini və müəssisələrin iflasının qabağının alınmasını təmin edən aydın və dəqiq qaydaların ifadə olunması çox mühüm məsələdir. İslahatların keçirilməsində banklara xüsusi yer verilməlidir. Onlar yeni müəssisələrin maliyyələşdirilməsi və köhnə müəssisələrin yenidən qurulması üzrə agentlər

olacaq. Banklar öz nəzarət dairələrini tədricən korporasiyaların bütün fəaliyyət sektoruna genişləndirməlidir: məhsul bazarı hüdudlarında rəqabət korporasiyaların səmərəli idarəetmə sisteminin mühüm aspektinə çevrilməlidir. Məhsul bazarında rəqabət mübarizəsinin imkanları məhdud olan yerdə dəqiq düşünülmüş qanunvericilik tədbirləri xüsusi rol oynamalıdır.

Korporativ idarəetmənin xüsusiyyətləri iqtisadiyyata necə təsir edirsə, iqtisadiyyatın vəziyyəti də korporativ idarəetmənin xarakterinə eləcə təsir göstərir. Bu qarşılıqlı əlaqə Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrinin keçid iqtisadiyyatında daha aydın hiss olunur. Son zamanlar indiyə qədər tamamilə yaddan çıxarılan mövzulardan heç biri akademik dairələrin və həm də siyasətçilərin şüurunda bu qədər mühüm yer tutmur. Onların hamısı, Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində korporativ idarəetmənin hər hansı sisteminin olmaması faktı ilə üzləşib və yaranan vəziyyətdən çıxış üçün universal üsul təklif edən də tapılmır.

Biz korporativ idarəetmənin nə olduğunu müəyyənləşdirmək, müxtəlif ölkələrdəki korporativ idarəetmə formalarını təsvir etmək və eləcə də onlardan hansının Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələri üçün münasib olduğu barədə öz mülahizələrimizi söyləmək cəhdini edirik. Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə korporativ idarəetmənin tək yeganə modelinin olmaması fikri bu kitabda təqdim olunan bu və digər işlərin leytmotividir. Bundan əlavə təcrübədən göründüyü kimi, region ölkələrinin amirlik iqtisadiyyatı sistemlərindən bazar iqtisadiyyatına keçməsi yeganə bir model üzrə baş vermir. Korporativ idarəetmə modellərinin böyük bir çoxluğu mövcuddur və bunlardan bizim vəziyyətimizə uyğun olanını seçə bilərik.

Korporativ idarəetmə sistemlərində olan seçim müxtəlifliyi heç bir yerdə bu cür aydınlığı ilə görünmür. Bazar iqtisadiyyatının konkret formaları arasındakı fərqlər kapital bazarının daxili quruluşu və həmçinin, korporativ idarəetmənin formaları ilə izah olunur. Bu fərqlər, öz növbəsində, şirkətin təşkilinin formalarını, sənaye sahələrinin daxili quruluşunu və fəhlələrlə

işverənlər arasındakı qarşılıqlı münasibət üsullarını müəyyənləşdirir. Bu fərqlərin bəzən çətin nəzərə alınacaq mədəni ənənələrdə və tarixi şərtlərdə öz mənbələri var. Bu deyilənlər bugün bu amillərin dolğun təhlilini nəzərdə tutmur. Biz daha sadə məqsəd güdürük, məqsədimiz idarəetmənin müxtəlif mexanizmlərini təqdim etmək, onların müxtəlif ölkələrdə tətbiqi təcrübəsini təsvir etmək, bu mexanizmlərin hər birinin məziyyətləri və çatışmazlıqlarına hərtərəfli baxmaq, eləcə də bununla əlaqədar Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrinin iqtisadiyyatının qarşılaşdığı konkret problemlər üzərində dayanmaqdır. Bu işin sonunda, bir çox hallarda müvafiq idarəetmə sisteminin seçimi zamanı əhəmiyyətli olan amillərin diqqətlə araşdırılmasını əvəz etmədiklərinə baxmayaraq, xüsusi rəylər veriləcəkdir.

Korporativ idarəetmə problemi: korporativ idarəetmə sistemi özü-özlüyündə, şirkətin öz investorlarının maraqlarını təmsil və müdafiə etməsi üçün təşkilati modeldir. Direktorlar Şurasından tutmuş icra qurumunun əməkhaqqının ödənilməsi sxemi və müflisləşmənin bəyan edilməsi mexanizlərinə qədər bir çox şey bu sistemə daxildir. Tətbiq olunan modelin tipi bazar iqtisadiyyatı çərçivəsində mövcud olan şirkətin quruluşundan asılıdır. O, müasir korporasiyaya sahiblik və onun idarə edilməsi üzrə vəzifə bölgüsü faktının özünü əks etdirir.

Biznesin korporativ forması nisbətən yeni təzahürdür və o, zamanın müəyyən tələblərinə cavab olaraq meydana gəlib. Hüquqi dillə desək, korporasiya ayrı-ayrı şəxslərin təşkilatıdır. Bu təşkilat müstəqil iqtisadi subyekt kimi, korporasiyanın ayrı-ayrılıqda hər bir üzvünə məxsus olan hüquq, imtiyaz və öhdəliklərdən fərqli olan müəyyən hüquqlara, imtiyazlara və öhdəliklərə malikdir. Biznesin korporativ formasının dörd xüsusiyyəti investorlar üçün daha cəlbedicidir: a) korporasiyanın hüquqi şəxs kimi müstəqilliyi, b) fərdi investorların məhdud məsuliyyəti, c) fərdi investorlara məxsus olan səhmlərin digər şəx-slərə verilməsi imkanı, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə .

Əvvəlinci iki xüsusiyyət korporasiyanın məsuliyyəti ilə onun ayrı-ayrı üzvlərinin məsuliyyəti arasında sərhəd qoyur: korporasiyaya məxsus olan şey, onun üzvlərinə məxsus olmaya da bilər və korporasiyanın daşıdığı məsuliyyət ona daxil olan şəxslərin məsuliyyəti olmaya da bilər. Fərdi investorların məsuliyyət dərəcəsi, onların korporasiyaya qoyduqları payın həcmi ilə məhdudlanır və uyğun olaraq onların mümkün olan ziyanları qoyduqları paydan artıq olmayacaqdır. Biznesin korporativ idarəedilməsi formasının yayımlanması investorlar üçün investisiya riskinin diversifikasiya edilməsi imkanını yaradır, belə ki, onlar «yumurtaları bir səbətə qoymadan» (yəni, kapitallarının hamısını bir quruma sərf etmədən), eyni zamanda, bir sıra şirkətlərdə də iştirak edə bilər. Bunun sayəsində, korporasiyalar iqtisadiyyatın indiki miqyaslarında zəruri olan maliyyə ehtiyatlarını qazanır, eləcə də səviyyəsi hər bir fərdi investorun imkanı xaricində olan riski üzərinə götürə bilir.

Bununla yanaşı, şirkət fəaliyyətinə nəzarətin bir hissəsinin itirilməsi hesabına məhdud məsuliyyətin üstünlüyü əldə edilir. Korporasiya şirkətin əməliyyatlarının idarə olunması hüququnu menecerlərə verir. Elə buna görə də, şirkətlərin səhmdarları, prinsipial əhəmiyyətli qərarlar istisna olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin bir çox aspektləri üzrə qərarların qəbul olunması hüququnu direktorlara və menecerlərə ötürürlər. Korporasiyanın kapitalının əhəmiyyətli dərəcədə «xırdalanması» şəraitində, yəni hər biri şirkətin əhəmiyyətsiz dərəcədə kapitalına sahib olan çoxsaylı səhmdarlar tərəfindən korporasiyanın təsis edilməsi zamanı onun fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitələrinin səhmdarlar tərəfindən «güzəştə» verilməsi sahiblik və idarəetmə vəzifələrinin ayrılmasına gətirib çıxarır. Açıq tipli iri korporasiyalar üçün kapitalın belə xırdalanması nəinki istisna haldır, hətta daha çox normal vəziyyətdir. Məsələn, Britaniyanın, ümumiyyətlə, iri səhmdarı olan açıq tipli iri korporasiyalarının yalnız 13%-də malik olduğu zərfdə kapitalın 25%-dən çox hissəsi olan səhmdar mövcuddur. Bu tipli şirkətlərin

ancaq 6%-ində yalnız bir iri səhmdar vardır və ancaq yüzdə bir halda bir səhmdara məxsus olan zərf səhmdar kapitalının 75%-indən çoxdur.

Əgər sahibkarların və menecerlərin sayı tamamilə üst-üstə düşsəydi sahiblik və şirkətin fəaliyyətinə nəzarət funksiyalarının biri-birindən ayrılması heç bir ciddi promlemlər yaratmazdı. Bu maraqların ayrılmasını fərz etmək üçün isə bizim kifayət qədər əsasımız var. Birincisi, menecerlər səhmdarların maraqları ilə birbaşa əlaqədar olmayan korrupsiyanın ölçüləri, yaxud tutduqları vəzifə ilə bağlı hakimiyyət və nüfuz kimi bir sıra amillərin təsirinə məruz qalırlar. Belə mülahizələr menecerləri, nəinki səhmdarların maraqları ilə uyuşmayan və hətta onların ziyanına olan (deyək ki, şirkətin ofisi üçün yeni göydələnin tikintisi barədə) qərarların qəbuluna gətirib çıxara bilər. İkincisi, menecer və səhmdarların aldıqları maddi mükafatların forması və ölçüləri biri-birindən fərqlənir. Ənənəvi olaraq menecerlərə əməkhaqqı şəklində təminatın zəmanəti verilir. Eyni zamanda, isə, şirkət özünün bütün öhdəlikləri üzrə hesablaşdıqdan sonra, səhmdarlar onun gəlirinin qalan hissəsinə sahiblik iddiasında ola bilərlər. Bu iki mükafatlandırma formasının bir-biri ilə əlaqələndirilməsinin qeyri-mümkünlüyü onların təbiətindən irəli gəlir, halbuki bu istiqamətdə bir çox cəhdlər edilib. Menecerlərə şirkətin səhmləri, opsionlar şəklində mükafatlar verilmiş, eləcə də onların əmək haqqlarının səviyyəsinin korporasiya səhmlərinin dəyər səviyyəsilə uzlaşdırılması cəhdi edilmişdir.

Menecerlər ilə səhmdarların maraqlarının uzlaşdırılmasının bu cür əsaslandırılmış üsullarının uğurla nəticələndiyi halda da problem olduğu kimi qalır. Bir qayda olaraq, səhmdarlar konkret korporasiyaya öz əmanətlərinin bir hissəsini qoyub, investisiyalarını bir sıra şirkətlər arasında pay-laşdırırlar. Menecerlər isə əksinə, öz əmanətlərini bir yerdə - işlədikləri şirkətdə cəmləşdirirlər. İş onların başlıca sərvətidir və onun itirilməsi onlar üçün çox ciddi təhlükə yaradar. Buna görə də, son nəticə-

də maraqlarının uzlaşacağı ehtimalına baxmayaraq, menecer səhmdarın bəyənməyəcəyi qərarlara üstünlük verə bilər. Səhmdarlar korporasiyanın yüksək gəlir əldə edəcəyi əməliyyatlara üstünlük verirlər. Menecerlərə isə, gözlənilməz hadisələrin yaratdığı təhlükənin azaldılması üçün atılan addımlar sərfəlidir, məsələn: xarici borc hesabına yox, bölüşdürülməmiş gəlir hesabına maliyyələşdirmə, yaxud şirkət kapitalının diversifikasiyası yolu ilə müflisləşmə təhlükəsinin azaldılması.

Bir qrup kimi, səhmdarlar korporasiyanın idarəedilməsinə nəzarəti həyata keçirməyə səy göstərirlər. Səhmdarların sayı çox olduqca, ayrı-ayrılıqda onların hər birində nəzarətə vaxt və qüvvə sərf etməyə istək az olur. Mənfəətin hamı arasında bərabər paylandığı zaman idarəetmənin qayğılarını heç kim öz üzərinə götürmək istəmir. Bu, iqtisadçıların «minib ödənişsiz getmək» problemi («free rider» problem) adlandırdıqlarının klassik nümunəsidir. Səhmdarların hər birinin korporasiyanın inzibati heyətinin fəaliyyətinə nəzarət etməli olduğu halda, onlar bu iş üzrə səyləri digərlərinin öhdəsinə qoymağa meyillidirlər («minib ödənişsiz getmək»). Digər tərəfdən, əgər heç kim «arabanı çəkməyəcəksə», onda arabada heç kim də getməyəcəkdir. Buna görə, səhmdarların idarəetməyə belə münasibəti nəticəsində şirkətin fəaliyyəti nəzarət altından çıxa bilər. Səhmdar kapitalın «xırdalanması» səbəbindən idarəetmə və sahibkarlıq funksiyalarının məlum ziddiyətlərinin yarandığı şəraitdə inzibati heyətin fəaliyyətinə nəzarət məsələlərinin həlli, elə korporativ idarəetmə probleminin özünü təşkil edir.

1.4. Korporativ ideologiyanın əsas elementləri

İndi ideologiya dəbdə deyil və bu, kifayət qədər uzun müddətdir ki, davam edir. SSRİ-nin dağılmasına qədər həyatın bütün sahələrində tətbiq olunan ideologiyalaşma çoxlarına həddindən artıq görsənirdi. Hətta hazırda da bu anlayış allergiya reaksiyası verir.

Sirr deyil ki, məsələn, Yapon korporasiyaları həddən artıq ideologiyalaşdırılmış strukturlardır. Yeri gəlmişkən, məhz bununla Yapon menecerləri əməkdaşların və özlərinin qeyri-adi iş qabiliyyətliliyini izah edirlər; elə həmin səbəbdən də çoxları yaponları zəhmətkeş hesab edir. Digər müvafiq ölkəni – Çini götürək. Hökumət, demək olar ki, 1,3 milyard əhalini qida ilə təmin edir, çinlilərin iqtisadi uğurları əfsanəvidir, dünya bazarları Çin malları ilə doldurulur; eyni zamanda, ölkədə ideologiya hökm sürür.Etiraf etməmək olmaz ki, bütün iri Amerika və Avropa korporasiyaları öz ideologiyalarına malikdir. Bu zaman onun inkişafını hərəkətə gətirən öz ənənələri, fərdi firma üslubu nə qədər çox inkişaf etmişsə, nüfuzu da o qədər yüksəkdir.

Etiraf etmək olar ki, Rusiyada vəziyyət başqa cürdür, lakin belə deyil. Rusiyalıya da, həmçinin, adi maddi həvəsləndirmə sistemi kifayət etmir. Onların böyük hissəsinə «ideya naminə», «ürəkdən» nəsə etmək lazımdır və onlar bunu özləri də dərk etmədən edəcəklər. Onlardan çoxunun işi var, lakin öz iş yerlərində onlar bunu göstərməyəcək, çünki onların bütün ruhyüksəkliyi və gücü «kənara» gedir, kənarda ideya var, işdə isə yoxdur.

Korporativ ideologiyanın birinci və başlıca üstünlüyü çox vaxt iqtisadi xarakter daşıyır, o, müəyyən ideyalardan istifadə sayəsində əməkdaşların əmək məhsuldarlığı yüksəldir, firmanın ümumi gəlirləri artırır. Bir sıra imic xarakteristikalarından fərqli olaraq, ideologiya effektini, paradoksal olsa da, rublla ölçmək daha asandır.

Korporaiv ideologiyanın sizin işçinin motivasiya sistemində boş yer tutması sayəsində ona artıq loğmanlar lazım olmur – indi o tam gücü ilə özünü işinə həsr edə bilər.

Korporativ ideologiyaya qoyulan müddəalar kifayət qədər sadə və anlaşıqlıdır. Onlarda iştirak etməli olan əsas elementləri nəzərdən keçirək.

• **Sizin şirkət – öz sahəsində aparıcı şirkətlərdən biridir (yaxud heç olmasa perspektiv şirkətlərdən biridir).** Burada əsas anlayış – "əhəmiyyətli olmaqdır"; məşğul olduğu işin

əhəmiyyətsiz və nüfuzlu olmamasını hesab etmək heç kimin xoşuna gəlməz. Sizin şirkətin real imkanları və sahədə tutduğu yer vacib deyil, lakin heç olmasa öz əməkdaşlarınızı fəaliyyətinizin əhəmiyyətli olmağına inandırmağınız vacibdir.

• **Sizin gördüyünüz iş, bütövlükdə cəmiyyətə faydalıdır. Burada həmin o "yüksək sosial vəzifə" vacibdir.** Olsun ki, siz, doğrudan da, ancaq öz əmin-amanlığınız barədə düşünürsünüz, lakin, məsələn, şirkət çuqun qəliblər istehsal etdiyinə, əməkdaşlar çox böyük ictimai əhəmiyyət daşıdığına şübhə etməməlidirlər (məsələn, vacib sahəni saxlayır, əhalinin məşğulluğuna kömək edir).

• **Sizdə işləyən adamlar özlərinə görə nadirdirlər; onlara ən yaxşıları və dəyərliləri demək olar.** "Şəxsi qeyri-adilik" anlayışı insanı öz gözlərində yüksəldir. Onun sizə işə düzəlməyin çətin olduğunu və onun çox namizədlər içindən seçildiyini başa düşməsi yaxşıdır. Bir qayda olaraq bu effektə nail olmaq yuxarıda sadaladıqlarımızdan daha sadədir.

• **Sizin şirkət öz əməkdaşlarının qayğısına tam olaraq qalır. Burada önəmli söz – "üstünlükdür" (yalnız sizin əməkdaşlarınızın başqalarından üstünlüyü).** Sizin əməkhaqqını vaxtında verməyə çalışmağınız və ümumiyyətlə, onu başqa iş adamlarından fərqli olaraq verməyinizi belə "qayğı" hesab etmək olarmı?

• **Sizin şirkətə işləməyə aktiv mane olan güclü bədxahlar var.** Özünə hörməti saxlamaq üçün, rusiyalı inanmalıdır ki, hansısa bir "alicənab mübarizədə" iştirak edir (əlbəttə ki, haqlı olanlar tərəfində); hətta sizin ciddi rəqibiniz olmadığı halda, onları "təyin" etmək lazım olacaq. Yaxşı olar ki, "bədxah" xalqın sevmədəyi simalar içərisindən seçilsin, məsələn, məmurlardan, yaxud cunayətkar aləmin təmsilçilərindən.

• **Biznesin müvəffəqiyyətliliyi bütövlükdə hər bir konkret əməkdaşdan asılıdır.** Burada ümumi nəticənin alınmasında iştiraketmə anlayışı istifadə olunur və eləcə də "şəxsi önəm" mövzusu istismar olunur. İnanın ki, əgər əməkdaş onun işə

gəlməyindən şirkətin cari ayda maliyyə durumunun, onun tapşı-**rıqları** yerinə yetirməsindən isə həmkarlarının əməkhaqqı asılı-**lığı olduğunu** hesab etsə, bu onun faydalı iş əmsalını (FƏƏ) **dəfələrlə** artırar.

• **Biznesin müvəffəqiyyətli inkişafından hər bir əmək-daşın rifahı asılıdır; o şirkətlə birgə "yüksəlir".** Şəxsi rifahın "cəmiyyətin" rifahından birbaşa asılı olması əsas hesab olunur və bu tam qüvvə ilə işləməyə əlavə stimul yaradır. Halbuki, çox vaxt şirkətin sahibinin rifahı şirkətin işlərinin necə getməsindən asılıdır. Qoy sıravi əməkdaşlar biznesin müvəffəqiyyətli getmə-sindən onlara pul veriləcəyi barədə düşünsünlər və bunda aza-cıq olsa da üstünlük görsünlər. Bu, həmin o "müvəffəqiyyət" barədə qayğıya səbəb olacaq: bir var ki müvəffəqiyyətsizlikdən ancaq şirkətin sahibinin rifahı asılıdır, digər tərəfdən isə bu - "ümumi problemdir".

• **Sizin şirkət – "böyük bir ailədir". "Ümumilik", "bir-lik" - əsas anlayışlardır.** Hətta çox işçilərinizə kinli olduğunuz halda , siz onlar üçün "əclaf rəhbər" deyil, "Ulu Ata (yaxud Ana)" olmağınız daha yaxşıdır. Hər kəs hiss etməlidir ki, onun şirkətin işlərində "iştirakı" 18.00-da, o, ofisdən çıxanda bitmir, bu nə isə daimidir, ruha qida verəndir.

• **Lazım olduğu halda şəxsən siz hər bir əməkdaşa onun işdən kənar yaranan problemlərini həll etməyə kömək etməyə hazırsınız (ümumi ata/ana obrazı).** Biri var siz belə bir "çox yaxşı və xeyirxah insan" simasında olaraq "atasınız", yaxud "ana", digər tərəfdənsə səmimi iştirak, əməli kömək göstərmək lazımdır. Hətta bu sizin tamamilə xoşunuza gəlmədiyi halda, bu rolla razılaşmalı olacaqsiz.

Korporativ ideologiyanın həyata keçirilməsi yaradılmış imic xarakteristikalarını ancaq xarici mühitə yonəltmir, o, həmçinin, daxili istifadəyə istiqamətlənməklə qurulur (əlbəttə ki, müəyyən düzəliş və əlavələr ilə). Bundan başqa, ideologiya-nın universal istifadəsi üçün xidmət edən bir sıra əlavə vasitə-lərdən istifadə olunur. Bu vasitələri korporativ dəyərlər timsa-

lında aşağıdakı şəkildəki (şəkil.1) kimi izah etmək mümkündür:

Şəkil.1Korporativ dəyərlər

Burada əsas məsələ məqsəd, yanaşma, təminat və nəticə kriterləri arasındakı əlaqənin düzgün tənzimlənməsidir.

II FƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ TƏTBİQ OLUNAN MEXANİZMLƏR

Korporativ idarəetmənin əsas funksiyası şirkətə maliyyə ehtiyatlarını təqdim etmiş səhmdarların maraqlarına uyğun olaraq şirkətin fəaliyyətini təmin etməkdir. Bu tərif üzdə çox sadə görünsə də, özündə bir sıra mürəkkəb və mühüm məsələləri ehtiva edir:

• Əgər korporasiyanı müxtəlif tipli səhmdar qrupları (iri və xırda, adi və imtiyazlı səhmlərin sahibləri) təşkil edirsə, bu qrupların da hüquqları ayrıca təmsil olunmalıdırmı?

• Korporasiyanın fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi həm kənar borcun və həm də səhmdar kapitalın hesabına həyata keçirilir. Bu isə şirkətin kreditorlarının və səhmdar kapitalın sahiblərinin maraqlarının müxtəlifliyini ehtimal edir. Bununla əlaqədar, korporativ idarəetmə sistemində bu hər iki kateqoriya təmsil olunmalıdırmı?

• Səhmdar və borc kapitalı investisiyanın yalnız bir tipini - maliyyə kapitalını təmsil edir. Eyni zamanda, şirkətin digər üzvləri isə, kapitalın başqa növlərini, məsələn, muzdla işləyən əməkdaşlar «insan kapitalı»nı investisiya edirlər.

Korporasiyanın idarəetmə sistemi bu qrup investorların da maraqlarını nəzərə almalıdırmı?

Bunlar sadə məsələlər deyil və müxtəlif ölkələrdə onların həllinin özünəməxsus üsulları mövcuddur. Aşağıda görəcəyik ki, korporativ idarəetmənin müxtəlif ölkələrdəki tərkibinin və proseslərinin müxtəlifliyi bu üsullardakı fərqləri müəyyənləşdirir. Buna baxmayaraq, öncədən bu məsələlərin bəzilərinin üzərində daha müfəssəl dayanmağa cəhd edək. Beləliklə, birincisi, şirkətin fəaliyyətinə kapital qoyan investorların müxtəlif qrupları mövcuddur. Maliyyələşdirilmə həm səhmdar və həm də borc kapitalın hesabına həyata keçirilir. Belə şəraitdə isə

səhmdarların və kreditorların maraqlarının müxtəlifliyi daha xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Səhmdarların qalıq mənfəət adlanan bir şeyi, yəni şirkətin gəlirindən onun kreditorlar, təchizatçılar, əməkdaşlar, hökumət və s. qarşısındakı bütün öhdəlikləri üzrə məbləğlər çıxıldıqdan sonra qalan vəsaiti almağa hüquqları vardır. Beləliklə, korporasiya tərəfindən bu və ya digər qərarın qəbul edilməsi nəticəsində gözlənilən mənfəətin səviyyəsi yüksək olduqca səhmdarlar daha yüksək mənfəət götürməyə ümid edirlər.

Korporasiyanı borc kapitalla təmin edənlər (istiqrazların sahibləri və banklar) isə səviyyəsi onlar ilə korporasiya arasındakı müqavilədə təsbit olunmuş mənfəəti götürürlər. Buna görə də, kreditorlar korporasiyanın yüksək gəlir almasında maraqlı olmaya da bilərlər. Onları qoyduqları vəsaitlərin mütləq özlərinə qaytarılması daha çox maraqlandırır.Elə buna görə də, kreditorlar investisiya alternativlərinin müəyyənləşdirilməsində müəyyən konservatizm göstərməyə meyillidirlər və səhmdarlardan fərqli olaraq yüksək mənfəətlərin alınmasına aparan, eyni zamanda, riskin yüksək səviyyəsi ilə bağlı olan qərarlara çox az üstünlük verirlər. Maraqların bu konflikti borc kapitalın payı çox olan və sahibləri yüksək riskli investisiya qoyuluşuna meyillənən korporasiyalar üçün xüsusilə səciyyəvidir. Bu ona görə baş verir ki, uğurlu kapital qoyuluşu və yüksək gəlirlərin alındığı halda mənfəət yalnız sahibkarların payına düşür, investisiya proqramı iflasa uğradıqda isə ən çox zərər çəkən kreditorlar olur.

Hər necə olursa-olsun, şirkətin səhmdarları və kreditorlarının maraqlarının xarakterindəki fərqlər onu ehtimal edir ki, bu qruplarda korporasiyanın idarə edilməsinə nəzarət üzrə fərqli üsullar yarana bilər, eləcə də onları bu nəzarətin icrasına sövq edən bir-birindən fərqli səbəblər əmələ gəlir. Bununla yanaşı, korporasiyanın idarəetmə sistemindəki təmsilçilik problemi maliyyə investorlarının mövcudluğu faktı ilə sona yetmir. Şirkətin fəaliyyətində bu və ya digər formada öz payları olan investorların digər kateqoriyaları da vardır. Belə ki, qulluqçular

şirkət çərçivəsində uğurla istifadə oluna biləcək (şirkətdən xaricdə isə az dəyərli olan) özlərinəməxsus səciyyəvi vərdiş və bacarıqlarını şirkətin ixtiyarına verməklə bu investisiyaları həyata keçirirlər. Əgər şirkətlər məşğulluq üçün optimal şərait yaratmaq iqtidarında deyilsə, şirkət və ya sənaye sahəsi üçün belə səciyyəvi investisiya tipləri uğurla gerçəkləşdirilə bilməz. Əgər qulluqçular həqiqətən də investordurlarsa (insan kapitalının təchizatçıları), onda onların maraqları maliyyə investorları olan səhmdarların maraqlarından mühüm dərəcədə fərqlənə bilər.

Bundan əlavə, əgər biz korporasiyanın idarə edilməsi üzrə «qeyri-maliyyə» investorlarının hüquqlarını tanıyırıqsa, biz onu da etiraf etməliyik ki, korporasiyanın yalnız qulluqçuları bu cür investorlardan deyil, başqaları da var. Belə ki, bu və ya digər korporasiyanın təchizatçıları çox hallarda başqa məqsədlərə yönəldilməsi mümkün olmayan və yalnız korpo-rasiyanın sifarişlərinin yerinə yetirilməsi üçün istifadə olunan avadanlığa vəsait sərf edirlər. Məsələn, avtomobil sənayesi üçün hissələr hazırlayan və konkret avtomobil müəssisəsini bu və ya digər detal, yaxud hissə ilə təchiz edən istehsalçını təsəvvür edək. Bu detal və hissələr konkret istehsalçının buraxdığı yalnız bir avtomobilin tipində istifadə oluna bilər. Təchizatçı da bu nadir detal və hissələrin hazırlanması üçün zəruri olan avadanlığa vəsait sərf etməyə məcburdur. Beləliklə, təchizatçının gəliri avtomobil istehsalçısının fəaliyyəti ilə elə sıx bağlanır ki, ona da istehsalatın investoru kimi baxmaq olar.

«Qeyri-maliyyə» investorlarının siyahısı yalnız qulluqçular, təchizatçılar və alıcılarla tükənmir. Yerli idarəetmə orqanları yeni şirkətlərin cəlb edilməsi və onların rəqabət qabiliyyətinin artırılması məqsədilə infrastrukturu genişləndirməklə və şirkətlər üçün əlverişli vergiqoyma şəraiti yaratmaqla korporasiyanın fəaliyyətinə kapitalqoyuluşunu həyata keçirir. Ərazilərində şirkətin fəaliyyət göstərməsində birbaşa maraqlı olduqları üçün onlar belə hərəkət edir. Bundan əlavə, bu şirkətlər regionun həyatına əhəmiyyətli dərəcədə təsir (həm müsbət və həm

də mənfi) göstərir, məsələn, əhalinin məşğulluğunu təmin edir, digər tərəfdən isə ətraf mühiti çirkləndirə bilir. Belə olan halda, yerli əhalinin bu şirkətlərin idarə olunmasında iştirak etmək hüququ vardırmı?

Həqiqətən də, korporativ idarəetmə problemi kifayət sayda maraqlı qruplar – səhmdarlar, kreditorlar, qulluqçular, təchizatçılar, alıcılar, yerli əhali üçün əhəmiyyətlidir. Bütün bu maraqlı şəxsləri korporasiyanın əmlakında «həmiştirakçı» adlandırmaq olar . Bu anlayış altında investisiyaları tam və ya qismən yaradan, beləliklə də, korporasiyanın işinin keyfiyyətində maraqlı olan şəxslər nəzərdə tutulur. Korporativ idarəetmədə hansı qrup «həmiştirakçılar» təmsil olunmalıdır sualı şirkət qarşısında duran fundamental məsələdir. Bu mənada, korporativ idarəetmənin nə cür həyata keçirilməsi məsələsinin mühümlüyü ayrıca şirkətin və yaxud inzibati vahidin çərçivəsindən kənara çıxır bu da iqtisadi səviyyəcə daha ümumi mülahizələrin nəzərə alınmasını tələb edir.

Keçid dövrü şəraitində korporativ idarəetmənin səmərəliliyi səhmdar münasibətlərinin müxtəlif aspektlərinin uğurlu inkişafından birbaşa asılıdır. Hətta müəssisələrin özəlləşdirildiyi halda da, onların fəaliyyəti idarəetmə və nəzarətin səmərəli sistemindən birbaşa asılıdır. Xüsusilə keçid dövrünün ilk mərhələlərində korporasiyaların idarəetmə sistemləri əsas diqqəti yalnız müəssisənin işinə deyil, həmçinin, bu müəssisələrin daha səmərəli fəaliyyətinə imkan verəcək daxili idarəetmə qurumlarının yaradılmasına yönəltməlidir. Müəssisələrin maliyyələşdirilməsini, idarə və nəzarət edilməsini həyata keçirməyə qadir olan institutların təsis edilməsi keçid dövründəki iqtisadiyyatın uğurlu inkişafı üçün ilkin şərtlərdir və bunlardan kənarda korporativ mülkiyyət sektoru yarana bilməz. Bununla əlaqədar olaraq mərkəzi məsələ aşağıdakıdır: bu institutlar hansı üsulla yaradılmalıdır, artıq mövcud olan təşkilatlarda hansı islahatlar keçirilməlidir və keçid dövrünün iqtisadiyyatı çərçivəsində on-

ların fəaliyyətinə korporativ idarəetmənin və nəzarətin hansı modelləri tətbiq edilməlidir.

Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə korporativ idarəetmə üçün bir neçə müxtəlif mexanizm istifadə olunur:

- Korporasiyanın Direktorlar Şurasında iştirakı
- Düşməncəsinə udulma mexanizmi
- Səhmdarlardan etibarnamə səlahiyyətlərinin alınması
- Müflisləşmə mexanizmi

2.1. Korporasiyanın Direktorlar Şurasında iştirakı

İnvestorlar tərəfindən şirkətin menecmentinin fəaliyyətinə daxili nəzarətin həyata keçirilməsi mexanizmlərindən ən geniş istifadə olunanı, sahibkarların maraqlarının qorunması üzrə səlahiyyətlər verilmiş agentlərin cəlb edilməsidir. Bu agentləri «kənar», «autsayder» və ya «müstəqil» direktorlar adlandırırlar (icraçı direktorlardan fərqli olaraq). «Müstəqil» direktorlar idarəetmə vəzifələrini icra etmədiklərinə görə menecerlərə təsir edən amillərin təsirindən azaddırlar və menecerlər ilə əmək müqavilələri bağlamadıqları üçün də onların şirkətdəki mövqeləri investorların maraqlarının qorunmasına daha yaxşı kömək edir. Eyni zamanda, şirkətin fəaliyyətinə səmərəli nəzarət o halda mümkündür ki, bu vəzifəni icra edən şəxsin korporasiyanın fəaliyyətilə təfsilatlı tanışlığı olsun. Belə biliklərə yalnız korporasiyanın idarəetmə aparatının ştatlı işçiləri malikdir və onlardan bəziləri korporasiyanın direktoru vəzifəsinə irəli çəkilir. Adətən, onları icraçı və ya «daxili» direktor («insayder» - ingilis dilindəki inside sözündən) adlandırırlar.

Direktorların bu iki qrupu korporasiyanın daxili işlərinin idarəedilməsini həyata keçirən Direktorlar Şurasını (və ya idarəsini) təşkil edirlər. Direktor Şuraları quruluşca fərqlənə də bilər, buna baxmayaraq, adətən idarəetmənin təşkilati tərkibi ya vahid (unitar) və ya da ikili (ikipalatalı) şuranın mövcudluğunu ehtimal edir. Ənənəvi olaraq Amerika idarəetmə sistemi təsəvvürünü yaradan unitar şura çərçivəsində icraçı və müstəqil direktorlar şuranın iclaslarında yanaşı, birgə iştirak edirlər. İcraçı direktorlar kimi müstəqil direktorlara da hüquqi cəhətdən oxşar səlahiyyətlər verilir. Bütün şura tam vahid qurum kimi aşağıdakı məsələlər üzrə məsuliyyət daşıyır: şirkətin strateji məqsədlərinin əsaslandırılması, bu məqsədləri gerçəkləşdirməyə qabil olan rəhbər işçilərin təyin edilməsi, strategiyanın gerçəkləşdirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi, eləcə də şirkətin aktivlərinin idarə olunmasının nəticələri barədə səhmdarların məlumatlandırılması. İki palatalı şura isə əksinə, icraçı və müstəqil direktorların vəzifələrini ənənəvi olaraq diferensiallaşdırır. Bu qurumun (alman modeli) çərçivəsində idarəetmə funksiyaları yalnız icraçı direktorlardan ibarət olan icraçı şuraya verilib, nəzarət funksiyalarını isə şirkətin icraçı direktorlarından heç birinin daxil olmadığı müstəqil Müşahidə şurasının üzvləri həyata keçirir.

Həm unitar və həm də ikili şurada Direktorlar Şurasının təşkili və fəaliyyəti qaydaları qanunvericiliklə, halbuki bu o qədər də vacib deyildir, müəyyənləşdirilə bilər. Məsələn, Almaniyada şuranın fəaliyyət qaydaları və quruluşu kifayət qədər aydın təyin olunub: icraçı və «müstəqil» direktorların sayı göstərilməklə formalaşma sxemi, səhmdarların və qulluqçuların təmsilçiliyi, Müşahidə şurasının keçirməli olduğu iclasların sayı qanunla təyin olunur. Böyük Britaniya və ABŞ-da isə əksinə, buna bənzər qanunvericilik məhdudiyyətləri yoxdur, məsələn, müstəqil direktorların dəqiq sayını və ya şuraya sədrlik qaydalarını təyin edən qanun möcud deyil.

Direktorlar Şurasıkorporativ idarəetmənin ən düzgün formasını təcəssüm edir. Prinsipcə, belə səmərəli təsir sistemi korporasiya fəaliyyətinin bütün problemlərini, digər idarəetmə formalarından istifadə etmədən həll edə bilərdi: korporasiyanın idarəedilməsinin təmini üzrə şuranın bacarıqsızlığının hər bir konkret halı diqqətsiz və səriştəsiz iş nümunəsi kimi qəbul edilə bilər. Buna baxmayaraq, şuraların işindəki xətalar tez-tez baş verdiyinə görə biz onları kənara ata bilmərik. Bu xətaların

səbəbləri şuralara xas olan iki çatışmazlıqdadır. Birincisi, direktor şuraları, hətta öz şirkətlərinin fəaliyyətindəki uğursuzluqların öhdəsindən gəldiyi halda da, onlar bir çox digər şirkətlərin qarşısındakı çətinliklərin aradan qaldırılması iqtidarında olmaya bilər. Bütün sahənin fəaliyyətinin optimallaşdırılması zərurətindən şirkətlərin bölmələrinin birləşdirilməsi və yaxud ləğv edilməsi, daha iri şirkətlərin yaradılması, yaxud lazımsız istehsalatın ləğv edilməsi vacib olduqda direktorlar şurasi islahatların yolunda əngələ çevrilə bilər. İş yerinin, sabit gəlirin və ya statusun itirilməsi qorxusundan həm icraçı, həm də müstəqil direktorlar müəssisələrin birləşməsi, yaxud ləğv olunmasına mane ola bilər, bunun da nəticəsində istehsalın həcmi azalar və işçilərin sayı ixtisar olunar. Birləşdirilmə və ya ləğvedilmə obyektləri olan şirkətlərin Direktorlar Şurası vəziyyətə nəzarəti əldə saxlamaq üçün bu prosesin özünü poza bilərlər.

İkincisi, hətta bir şirkət çərçivəsində Direktorlar Şurasını menecment üzərində yeganə nəzarət alətinə çevirmək cəhdləri, şura üzvlərini menecerlərin «girovuna» çevirə bilər. Əgər korporasiyada şuradan savayı nəzarət orqanları yoxdursa, onda müstəqil direktorların menecmentin əlində alətə çevrilməməsi üçün onlardan vəzifələrinin daha mükəmməl icrası tələb olunur. Şirkətin fəaliyyəti üzərində nəzarət funksiyalarından imtina edilməsinin özü direktorlara şirkətin idarəetmə aparatının kənar müdaxilədən qoruyucusu rolunda, sakit və bəzən də rifahlı həyat vəd edir. Başqa sözlə, belə direktorların başlıca vəzifəsi səhmdarların maraqlarının qorunması olduğu halda, onlar menecerlərin maraqlarının müdafiəçisinə çevrilirlər. Bununla da bağlı belə bir sual ortaya çıxır: «Bəs, nəzarətçiyə kim nəzarət edir?». Deyilə bilər ki, səhmdarlar, lakin bu cavab nə qədər cəlbedici olsa da, o, açıq-aşkar kifayətedici deyildir. Əgər səhmdarlar şuralara səmərəli nəzarət edə bilərsə, bunun əvəzində elə birbaşa menecmentin özünə nəzarət etsinlər. Bu halda isə direktor şuraları nəyə lazımdır?

2.2. Düşməncəsinə udulma mexanizmi

«Nəzarətçiyə kim nəzarət edir» sualının qismən cavabı korporasiya xaricindəki idarəetmə dairələrində yerləşir. Şirkətin idarəedilməsinin səviyyəsində və keyfiyyətində maraqlı olan səhmdarın sərəncamında bir neçə kənar mexanizm var. Şirkət menecmentinin fəaliyyətini nəzarətdə saxlamağa yardım edən fond və mal birjaları bunlara aiddir. Korporasiyaların idarə edilməsinin müxtəlif sxemlərində bu mexanizmlərin rolu hər bir ölkədə, həm xüsusi tədbirlərin görülməsindən və həm də tarixi yaranmış şəraitdən asılı olaraq müxtəlifdir.

Korporasiyanın maraqları səhmdarların maraqları ilə müəyyənləşən ölkələrdə (məsələn, Böyük Britaniya və ABŞ) fond bazarlarına daha çox menecmentin fəaliyyətinə nəzarətin səmərəli aləti kimi baxılır. Şirkətlərinin fəaliyyətinin nəticələrindən ümidsizliyə qapılan səhmdarlar öz səhmlərini sadəcə sata bilərlər. Şirkətin geniş səhmdarlar kütləsi narazı olduğuna görə səhmlərini satdığı zaman səhmlərin kurs qiymətinin enməsi digər şirkətlərə həmin səhmləri satın almaq və beləliklə də, şirkəti qəsb etmək (udmaq) imkanını verir. Bu hadisə o zaman baş verə bilər ki, digər şirkət səhmlərin qiymətinin enməsinin şirkətin keyfiyyətsiz idarəedilməsi səbəbindən baş verdiyinə və onların əsil dəyərini əks etdirmədiyinə əmin olsun. Belə halda, səhmləri satın almış şirkət keçmiş müdirləri, şirkətin potensialını tam gerçəkləşdirməyə qadir olan menecerlər ilə əvəz edir və beləliklə də, işdən qovulmaq təhlükəsi menecerlər üçün əsas stimula çevrilir.

Əslində bir çoxları qəsb etməni, menecmentin fəaliyyətinin səhmdarların maraqlarına uyğun təmin edilməsi üçün yeganə mexanizm sayır. Qəsbetmə mexanizmi investorları idarəedici heyətin fəaliyyətinə nəzarətin edilməsində fəal iştiraka şövqləndirmək əvəzinə, bu funksiyanı şirkətin səhmləri üçün daha yüksək qiymət təklif edənin öhdəsinə buraxır. «Korporativ nəzarət bazarı» adlanan və azad fəaliyyətdə olan qəsbetmə bazarı şirkətin aktivlərinin daim fəaliyyətdə olan hərracını təşkil edir: əgər şirkət aktivlərinin dəyəri müəyyən səviyyədən

aşağı enirsə və «kənardakı» digər şirkət bunu özü üçün məqbul sayırsa, o, uğursuzluğa uğrayan «bəxtsiz» şirkəti özünə birləşdirərək gəlir əldə edir. Elə buna görə də, qəsbedilmə təhlükəsi şirkətin menecmentini, nəinki səhmdarların maraqları üzrə fəaliyyət göstərməyə və hətta səhmdarların nəzarəti olmayanda belə, səhmlərin kurs dəyərinin maksimal yüksək səviyyəsinə nail olmağa məcbur edir.

Direktorlar Şurasının az təsirli olduğu yerdə, yəni sənayenin səmərələşdirilməsi üzrə işin aparılmasında şirkətin özgə əllərə keçməsi təhlükəsi zamanı nəzarət daha təsirli alətidir. Şirkətlərin birləşdirilməsi və bölünməsinin həyata keçirilməsi üzrə daxili maraqların olmadığı halda, yuxarıda təsvir etdiyimiz hərrac menecmentin işinin optimallaşdırılması üçün təsirli üsuldur. Həqiqətən də, qəsbedilmə bazarında alıcının bir sıra daha xırda şirkətlərə bölmək üçün iri şirkəti alması kimi sövdələşmələrin əksəriyyət təşkil etməsi, udulma təhlükəsinə pis idarə olunan şirkətlərin yox, yüksək diversifikasiyaedilmiş korporasiyaların daha çox məruz qalmasından xəbər verir. Belə halda isə, qəsbedilmə idarəetmənin heç də ən yaxşı forması deyildir. O, idarəedici heyətin dəyişdirilməsi üçün çox bahalı üsuldur: o, həm alıcı, həm də satılan şirkətin fəaliyyətini qeyri-sabitləşdirir və onun nəticəsində hər iki şirkətin işlərinin yaxşılaşacağını həmişə inamla demək olmaz. Bundan əlavə, Amerika və İngiltərə mütəxəssisləri belə bir şübhələrini də söyləyirlər ki, korporativ nəzarət bazarlarının mövcud olması uzunmüddətli investisiya layihələrinin şirkətin səhmlərinin kurs dəyərinə mənfi təsir göstərəcəyindən ehtiyatlanan menecerləri yalnız qısamüddətli proqramlar çərçivəsində işləməyə sövq edəcək. Bu müddəa (halbuki, onun özü də mübahisə mövzusu ola bilər) və onunla yanaşı həm qəsbedilmənin və həm də birləşdirilmənin korporasiya ilə onun təchizatçıları, alıcıları, qulluqçuları və digər «həmiştirakçılar»ı arasındakı əlaqələri nəzərə almadan yalnız səhmdarların maraqlarına xidmət etməsi fikri də Amerika və İngiltərənin təcrübəli menecerləri arasında geniş söylənilir.

2.3.Səhmdarların etibarnamə səlahiyyətlərinin alınması

Maraqlı tərəflər səhmləri satın almadan da, səsvermə yolu ilə arzu etdikləri menecerlər heyətinin təyinatına nail olmağa qadirdirlər. Səhmlər, nəinki korporasiyanın qalıq mənfəətinə iddia hüququ üzrə zəmanət verir və üstəlik öz sahiblərinə şirkət fəaliyyətinin müəyyən məsələləri, xüsusilə də direktorlar şurasında üzvlük məsələsi üzrə səsvermədə iştiraketmə hüququnu da verir. ABŞ və Böyük Britaniyada hər bir səhm səhmdara bir səs hüququnu verir və səhmdar da səsvermədə iştirak üçün digər şəxsə etibarnamə vermək hüququna malikdir. Bu ölkələrdə qəbul olunmuş təcrübə nəzərə alır ki, şirkətin menecmenti növbəti ümumi iclas haqqında səhmdarları xəbərdar etdikdə, onlardan idarəetmə səlahiyyətlərinin icrası üzrə etibarnamə dileyir və adətən, səhmdarların əksəriyyətindən bunu almağa nail olur. Etibarnamələrin alınması üzrə yarışmada mövcud menecmentin opponentləri də onun əksinə səsvermə keçirmək üçün mümkün qədər çox etibarnamə toplamağa çalışırlar. Müvəffəqiyyət qazanan tərəf, hətta səhmlərin əsas zərfini almadan belə, korporasiya üzərində nəzarətə nail olur.

Qəsbetmə kimi təsvir etdiyimiz yarışmalar prosesi də çatışmazlıqlara malikdir. Ən əvvəl, idarəetmə qurumları mübarizə obyektinə çevrildiyi üçün şirkətin idarə edilməsinin sabitliyini pozur. Prosesin özünün də yüksək maliyyə xərclərini qeyd etmək lazımdır. Bundan əlavə, yeni təyin olunan idarəetmə heyətinin iş keyfiyyətini öncədən görmək çox çətin olduğu üçün, bu kimi yarışmaların səmərəli nəticələri şübhələr doğurur. Bu amillər səbəbindən etibarnamə uğrunda yarışmaların xüsusilə səmərəli olduğunu demək olmaz.

2.4. Müflisləşmə mexanizmi

Kənar investorlar tərəfindən korporasiyanın fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsinin sonuncu üsulu – korporasiyanın ödəmə qabiliyyətinin olmaması və müflisləşməsinin elan edilməsi prosedurudur. Nə qədər ki, şirkət kreditlər üzrə öz borclarını və faizləri ödəyirsə, onun üzərində nəzarət səhmdarların və menecmentin əlindədir. Şirkətin bu ödəmələri icra edə bilmədiyi halda, onun fəaliyyətinə nəzarət kreditorların əlinə keçir. Bu keçidin xüsusiyyətləri, həm şirkətin ödəməmə qabiliyyətinin təbiətindən və həm də müflisləşmə prosesini nəzərdə tutan və tənzimləyən hüquqi normalardan asılıdır.

Məsələn, ABŞ-da gəlirliyin artması, yaxud borcun qismən ödənilməsi üçün onun yenidən formalaşması və təşkili aləti kimi, şirkətin öz daxilində müflisləşmənin bəyan olunmasından istifadə edilir. Belə hallarda idarəetmə aparatı öz yerində qalır və bəzi hüquqlarını saxlayır, lakin şirkətin yenidən təşkili planı həm kreditorlar və həm də səhmdarlar üçün məqbul olmalıdır. Əgər kreditorlar bu planı bəyənmirlərsə, onlar şirkəti «zorla» müflisləşmə prosedurunə məruz qoya bilərlər. Belə halda, şirkətin fəaliyyəti barəsində ixtiyari qərar, hər şeydən əvvəl, kreditorların maraqlarına yönəlmiş olacaq, səhmdarların şirkətin aktivləri barəsindəki tələbləri isə ən axırda ödənəcəkdir. İdarəetmə heyəti və Direktorlar Şurası yeni prioritetlər baxımından şirkət üzərində nəzarət hüququnu itirəcəklər və bu nəzarət hüququ məhkəmənin təyin etdiyi ləğvedənə və ya qəyyuma keçəcəkdir.

Aydındır ki, müflisləşmə şirkətə nəzarət üzrə ən son, udulma və ya etibarnamə üzrə idarəetmədən isə qat-qat sərt tədbirdir. Şirkətin müflis elan edilməsi xeyli xərcləri, həm birbaşa (məhkəmə rüsumları və inzibati xərclər) və həm də biznesin dayandırılması və borc öhdəliklərinin təmini ilə bağlı dolayı xərcləri təxmin edir. Bundan əlavə, kreditorlar hər zaman birbaşa nəzarəti müstəqil həyata keçirmək imkanında olmurlar və kreditorların müxtəlif qrupları arasındakı mübahisələr isə müflisləşmənin istənilən nəticələri verməməsinə gətirib çıxara bilər.

Bu mülahizələr, korporativ idarəetmənin keyfiyyəti və səviyyəsinə görə bütün digərlərindən üstün olan mütləq formasının mövcud olmadığı barədə fikirlərə gətirib çıxarır. İdarəetmə institutları milli iqtisadiyyatın inkişafı prosesində növdəyişmələrə məruz qalır və bu növdəyişmələrin nəticələri çox müxtəlif ola bilər. Müxtəlif bazar şərtləri bir nəzarət formasını önə çəkər və digərindən isə imtina edə bilər. Ümumiyyətlə, alimlərin və təcrübəçilərin bu məsələ barədə apardıqları ardıarası kəsilməyən mübahisə və müzakirələr isə, korporativ idarəetmənin səmərəli sisteminin necəliyinin tam dərk edilməsindən bizim olduqca uzaq olmağımıza dəlalət edir.

III FƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏ VƏ KORPORATİV MALİYYƏ MODELLƏRİ

Korporativ idarəetmə və korporativ maliyyə, əsasən, ümumdünya korporasiyalarının fəaliyyəti ilə bağlıdır. Öz növbəsində, korporasiyaların idarəetmə strukturu müxtəlif ölkələrdə müxtəlif xüsusiyyətlərə malikdir və hər bir ölkədə birneçə faktorlardan asılıdır.

Korporativ idarəetmə strukturuna təsir edən faktorlar aşağıdakılardır:

- Qanunvericilik və hüquq-normativ aktların mövcudluğu;
- Bütün iştirakçıların hüquq və məsuliyyətlərini tənzimləyən qaydaların mövcudluğu;
- Həmin ölkədə bərqərar olmuş idarəetmə strukturunun xüsusiyyətləri;
- Hər bir səhmdar cəmiyyətin nizamnaməsi.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, hər bir ölkənin idarəetmə sistemi müxtəlif olmasına baxmayaraq bir çox "de-facto" və "de-uro" faktorları müxtəlif xüsusiyyətlər daşıyan idarəetmə sisteminə, demək olar ki, eyni cür təsir edir. Məhz, bu baxımdan, korporasiyaların idarəedilməsi müəyyən tip korporativ idarəetmə modelinə əsaslanır.

Hal-hazırda tədqiqatçılar 3 növ korporativ idarəetmə modelinin olduğunu göstərirlər. Korporativ idarəetmə modelləri aşağıdakılardır:

- İngilis-amerikan korporativ idarəetmə modeli;
- Yapon modeli;
- Alman modeli.

3.1.İngilis-Amerikan korporativ idarəetmə modeli

İngilis-Amerikan korporativ idarəetmə modeli əvvəla fərdi səhmçilər, həmçinin, korporasiya ilə əlaqədar olmayan və sayı daima artan müstəqil səhmçilər (onları xarici səhmdarlar və ya "outsider" adlandırırlar), həmçinin, əsas 3 iştirakçıya – rəhbərlər (müdiriyyət), Direktorlar Şurası və səhmdarlar – yönələn qanunvericilik aktlarının çərçivəsinin yaradılması, onların hüquq və məsuliyyətlərinin qorunması sahəsində ortaqlıq ilə, bir də korporasiya və səhmdarlar arasında nisbətən sadə qarşılıqlı əlaqə mexanizminin olması, həmçinin, səhmdarlarla ilbəil görüşmələr, həm də ilarası görüşmələrin mövcud olması ilə seçilir.

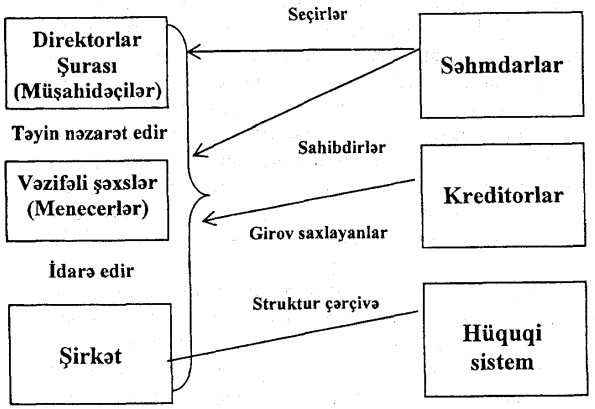
İngilis-Amerikan modeli ABŞ, Böyük Britaniya, Kanada və digər ölkələr üçün xarakterikdir. Bu modeldə idarəetmə orqanı olan direktorlar şurasi öz əlində həm "Nəzarət", həm də "İdarəetmə" funksiyalarını cəmləşdirir. Hər iki funksiyanın lazımi şəkildə icra olunmasını təmin etmək məqsədilə direktorlar şurası idarəedici direktorlardan təşkil olunur ki, onlar da həm idarəedən, həm də nəzarət edən müstəqil direktorlar və strateqlər rolunda çıxış edirlər. Bu məqsədlə də direktorlar şurasında 2 cür komitə yaradılır:

- əməliyyat (məsələn, idarəetmə, maliyyə, strateji) – menecmentə konsultasiyalar verən icraçı direktorlardan təşkil olunur. Əməliyyat komitələrinin əsas funksiyası – qərarların icrası prosesi ilə onların icrasına nəzarəti direktorlar şurasında birləşdirməkdir;
- nəzarət (məsələn, auditor xidməti, təyinatlar, mükafatlandırmalar) – qanunvericilik və hesabatvermə tələblərinə əməl etmək məqsədilə müstəqil direktorlardan yaradılır. Bu nəzarət komitələrinin əsas funksiyası – qərarların qəbul olunması və onların icrasına nəzarət proseslərini bir-birindən fərqləndirməkdir.

İngilis-Amerikan korporativ idarəetmə modelinin əsas iştirakçıları: Ingilis-Amerikan korporativ idarəetmə modelinin əsas iştirakçılarına rəhbərlər (müdiriyyət), direktorlar, səhmdarlar, kreditorlar, dövlət qurumları, birjalar, özü-özünü tənzimləyən təşkilatlar, konsaltinq firmaları və s. aiddir. Əsas iştirakçılar - menecerlər, direktorlar və səhmdarlar – korporativ idarəetmənin üçbucağını təşkil edirlər.

İngilis-Amerikan korporativ idarəetmə modeli azad bazar şəraitində inkişaf etdiyinə görə ən iri korporasiyalarda əmlaka sahib olmaq və nəzarət məsələlərini öz üzərlərinə götürürlər. Adətən müəssisələrə sahib olan səhmdarlar öz maliyyə vəsaitlərini xərcləyən investorlar kimi çıxış etdiklərinə görə korporasiyanın fəaliyyətinə görə hüquqi məsuliyyət daşımırlar. Onlar idarəetmə üzrə funksiyaları yerinə yetirmək üçün menecerlərə ötürürlər və bu əməliyyatların həyata keçirilməsinə görə onlara əməkhaqqı verirlər. Qiymətli kağızlara malik olmanın bölüşdürülməsi və onların hərəkətinə nəzarət "agent xidmətləri" adlanır.

İngilis-Amerikan modeli



İngilis-Amerikan korporativ idarəetmə modelinin qanunvericilik bazası: Böyük Britaniyada və ABŞ-da idarəçilər, direktorlar və səhmdarlarla qarşılıqlı münasibətlərini müəyyən qanun və qaydalar ilə tənzimləyirlər.

ABŞ-da federal agentlik, qiymətli kağızlar üzrə Komissiya və birjalar qiymətli kağızlar bazarını tənzimləyir, informasiyaların açıqlanması üzrə tələbləri müəyyənləşdirir, həmçinin, "korporasiya – səhmdarlar" və "səhmdarlar - səhmdarlar" arasında münasibətləri qaydaya salır.

Təqaüd fondlarının fəaliyyətini tənzimləyən qanunlar, həmçinin, korporativ idarəetmə məsələlərinə öz təsirini göstərir. 1988-ci ildə özəl təqaüd fondlarının fəaliyyətinə məsul olan ABŞ-ın Əmək Nazirliyi qərara almışdır ki, bu fondlar fidusiar haqlara malikdir və korporasiyaların işlərində öz səhmdarları üçün "etibarlı şəxs" rolunu oynayır. Bu Qanunun qəbul olunması özəl təqaüd fondları və digər institusional investorların fəaliyyətinə güclü təsir etməyə başlamışdır: onlar bütün korporativ idarəetmə məsələləri, səhmdarların hüquqları və hər il keçirilən səhmdarların ümumi iclaslarındakı səsvermənin nəticələ-ri ilə maraqlanmağa başlamışlar.

Sərmayənin digər bazarları ilə müqayisədə ABŞ-da informasiyanın açıqlanması üzrə ən ciddi və sərt qaydalar mövcuddur və səhmdarlar arasında qarşılıqlı münasibətlər dəqiq sistem üzərində qurulmuşdur. Bu da, öz növbəsində, qiymətli kağızlar bazarının beynəlxalq arenada və ABŞ iqtisadiyyatındakı rolunun ölçüsü və əhəmiyyətinə birbaşa təsir göstərir.

Böyük Britaniyada korporativ idarəetmənin qanunvericilik sərhədləri Parlament tərəfindən müəyyənləşdirilir və qiymətli kağızlar bazarına nəzarətə görə məsuliyyət daşıyan digər müstəqil təşkilatların, məsələn, Qiymətli Kağızlar və Investisiyalar üzrə Kollegiyanın qaydaları ilə tənzimlənir. Qeyd etmək lazımdır ki, Kollegiya başqa bir təşkilat – ABŞ-ın Qiymətli Kağızlar və birjalar üzrə Komissiyası kimi dövlət strukturu deyildir. Böyük Britaniyada korporativ idarəetməyə məxsus qanunvericilik bazası əsasında qurulan və qarşılıqlı şəkildə infor-masiyadan açıq şəkildə istifadəetmə, həmçinin, səhmdarlar arasında münasibətlərin tənzimlənməsi məsələləri optimallaşdırma xüsusiyyətlərinə malik olmalarına baxmayaraq bir sıra müşahidəçilər belə hesab edirlər ki, ingilis korporativ idarəetmə sis-temi

üçün özünütənzimləmə mexanizmlərinin yaradılması və Amerika sisteminə məxsus dövlət strukturunun qurulması zəruridir.

Fond birjaları ingilis-amerikan korporativ modelində özünəməxsus rol oynayır, informasiyanın açıqlanması, siyahıya alınması və digər tələbləri müəyyənləşdirir.

Böyük Britaniya və ABŞ-ın korporativ idarəetmə sistemləri arasında fərqlər: Böyük Britaniya və ABŞ-ın korporativ idarəetmə sistemləri arasında müəyyən fərqlər vardır ki, onlara aşağıdakılar aiddir:

- ABŞ-da səhmdarlar direktorlar şurası tərəfindən təklif olunan dividendlərin həcminə əsasən səs vermək hüququna malik deyillər;
- Böyük Britaniyada dividendlərin həcminin müəyyənləşdirilməsində səhmdarlar fəal iştirak edirlər;
- ABŞ-da qiymətli kağızlar bazarında korporativ idarəetmə sisteminin hüquqi bazasını dövlət strukturu müəyyənləşdirir;
- Böyük Britaniyada isə qiymətli kağızlar üzrə əməliyyatların qanunvericilik aktları Parlament və özəl təşkilat olan Qiymətli Kağızlar və İnvestisiyalar üzrə Kollegiyanın qaydaları ilə tənzimlənir;
- Hər iki ölkə timsalında bütün qeydiyyata alınmış səhmdarlar, səhmdarlar iclasına qədər toplantının gündəliyi, zəruri informasiyalar, bütün təkliflər, korporasiyanın illik hesabatlarını və səsvermə üçün büllütenləri poçta ilə alırlar.

İngilis-Amerikan modelində institusional investorlar və müxtəlif maliyyə mütəxəssisləri korporasiyanın fəaliyyətinə və korporativ idarəetməyə nəzarət edirlər.

İnstitusional investorlara aşağıdakılar aiddir:

- İnvestisiya fondları;
- Riskli sərmayə fondları;
- Yeni korporasiyalara investisiya qoyan fondlar;
- Borc götürənin kredit bacarığını qiymətləndirən agentliklər;
- Qiymətli kağızların keyfiyyətini qiymətləndirən agentliklər;
- Öz fəaliyyətini müflis olan müəssisələrə və yaxud iflasa uğramış korporasiyalara yönəldən auditorlar və fondlar.

3.2.Yapon modeli

Korporativ idarəetmə və nəzarətin yapon sistemi həm Almaniya və ABŞ sistemi arasında aralıq mövqe tutur, həm də onlardan tamamilə fərqlənir.

Yaponiyada korporativ maliyyə mexanizminin ən fərqləndirici xüsusiyyəti –keyretsudur. Bu ekzotik ad altında iri bank ətrafında formalaşan şirkətlər şəbəkəsi dayanır. Bununla belə şirkətlər arasında bir qrupa aid olan uzunmüddətli qarşılıqlı işgüzar əlaqələr mövcuddur: istehsalçı qrupda mal verəndən xammalın böyük hissəsini alır və öz məhsulunun çox hissəsini qrupun digər firmalarına satır.

Bir çox Yapon korporasiyaları digər korporasiyalar ilə sıx maliyyə əlaqələrinə malikdir. Belə əlaqələr şəbəkəsi ümumi şəkildə borca verilən və ya borca götürülən vasaitlərin idarəedilməsi, həmçinin, səhmdar sərmayənin harayasa qoyulması, mal və xidmətlər satışı, bir də işgüzar kontaktların yaradılması ilə seçilir. Bu şəbəkələr "keyretsu" adlanırlar.

Keyretsu mərkəzini formalaşdıran bank, yaxud da digər maliyyə institutu qrupun bir çox şirkətlərinin səhmlərinə malik olur. Öz növbəsində, bu şirkətlər ya bir-birinin, ya da bankın səhmlərini saxlaya bilər.

Keyretsu iştirakçıları öz aralarında və başqa əlaqələrlə bağlıdırlar. Borc maliyyələşməsinin böyük hissəsi bankdan və yaxud da keyretsunun digər üzvlərindən daxil olur.

Keyretsuya korporativ idarəetmə sistemi kimi baxmaq olar. Burada səlahiyyətlər əsas bank, iri şirkətlər və qrup arasında bölüşdürülür. Bu, müəyyən maliyyə hüquqları verir. Birincisi, firmanın əlavə "daxili" maliyyələşmə mənbəyi var. Əgər şirkətin büdcə tələbatları onun pul axını əməliyyatlarını üstələyirsə, o, maliyyə dəstəyi üçün əsas banka və ya keyretsunun digər iştirakçılarına müraciət edə bilər. Bu, emissiya xərclərindən azad edir və bazarda bəzən açıq satışda olduğu kimi arzuolunmaz siqnallara səbəb olmur. İkincisi, əgər firma cari hesabları ödəmək üçün və ya investisiya üçün kapital defisitliyinə görə maliyyə çətinliyi olarsa keyretsu çərçivəsində vəziyyətdən çıxış

yolu tapmaq olar: kənardan menecerlərin yeni komandası cəlb olunur, maliyyələşmə isə, yenə də "daxili" mənbələrin öhdəsinə buraxılır.

Xoşi, Kaşyap və Şarfşteyn yapon firmalarında kapital qoyuluşlarını izləmişlər, bu firmaların çoxu keyretsuya daxil idi. Keyretsu çərçivəsində kapital qoyuluşunun daha stabil olması, pul axını əməliyyatlarının titrəyişlərindən və ya epizodik maliyyə böhranlarından daha az asılı olması məlum olmuşdur. Görünür ki, keyretsunun maliyyə dəstəyi iştirakçı firmaların uzunmüddətli investisiya qoyuluşlarını asanlaşdırır.

Bununla belə, korporativ idarəetmə və nəzarətin yapon sisteminin bir sıra, xüsusilə, cüzi təsiri olan xarici investorlar üçün çatışmazlıqları da var. Menecerlərin mükafatlandırılması çox nadir hallarda səhmdarların gəlirlərilə bağlı olur. Udulma sadəcə ağlagəlməzdi. Yapon şirkətləri pul dividentlərinə görə çox xəsisdir. Bütün bunlar sürətli inkişaf və səhmlərin qeyri-real qiymətlərində böyük rol oynamır, lakin gələcəkdə ciddi problemlərə gətirə bilər.

Yapon modeli aşağıdakı xüsusiyyətləri ilə seçilir:

- Bu modeldə səhmdarlar içərisində bank və korporasiyalar yüksək xüsusi çəkiyə malikdirlər;
- Bank sistemi "bank-korporasiya" möhkəm əlaqələri ilə seçilir;
- Qanunvericilik aktları, ictimai rəy və sənaye qurumları "keyretsu"qruplarını dəstəkləyir ("keyretsu" – əllərində olan borc vəsaitləri və kapitalları cəmləşdirərək onlardan birgə istifadə etmək üçün yaranan korporasiya qruplarıdır);
- Belə qrupların direktorlar şurası heyyəti korporasiyanın "iç" strukturlarında işləyən üzvlərindən ibarətdir;
- Səsvermə prosedurası mürəkkəb sistem üzərində qurulduğu üçün direktorlar şurası heyyətində müstəqil üzvlərin ümumi çəkisi xeyli aşağıdır (bəzi korporasiyalarda hətta mövcud deyil).

Səhmli maliyyələşdirməyə üstünlük vermələrinə baxmayaraq Yapon korporasiyalarının əksəriyyətində səhm sahibləri kimi insayderlər çıxış edirlər. Məhz, buna görə də, xarici investorların maraqları bir o qədər də vacib sayılmır.

Yapon modelinin əsas iştirakçıları:-Yapon korporativ idarəetmə sistemi çoxprofilli olmaqla bərabər əsas bank, maliyyə-sənaye qrupları şəbəkəsi və ya keyretsu ətrafında öz fəaliyyətini qurur.

Əsas bank və keyretsu – Yapon modelinin iki müxtəlif, amma bir-birini tamamlayan elemetləridir.Əsas bank korporasiya səhmlərini əllərində saxlayan ən vacib strukturdur. Bank öz korporativ müştərilərinə səhm, qiymətli kağızların buraxılması, kreditlərin verilməsi, hesablaşma hesabları üzrə əməliyyatların aparılması, məsləhətlərin verilməsi üzrə xidmətləri təklif edir. Eyni zamanda, əsas bank korporasiyanın əsas səhmlərinin saxlanılmasına xidmət edir.

Məsələn, ABŞ-da antiinhisar qanunçuluq aktları bir banka bu qədər müxtəlif rollar ifa etməyə icazə vermir. Yuxarıda sadalanan funksiyalar digər strukturlar vasitəsilə həyata keçirilir:

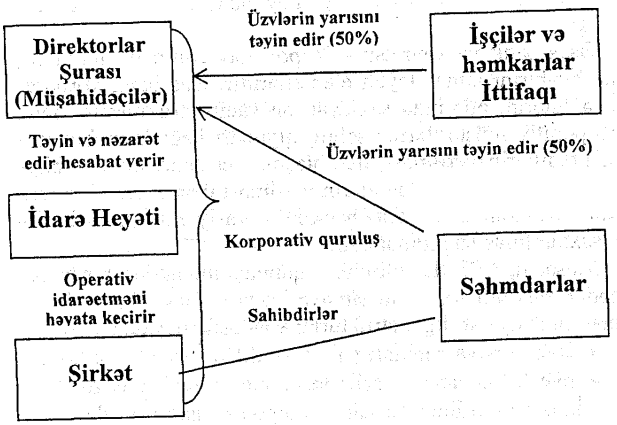
- Kommersiya bankları yalnız kredit və ssudalar verirlər;
- İnvestisiya bankları səhmlərin buraxılışı ilə məşğuldur;
- İxtisaslaşdırılmış konsaltinq korporasiyaları isə etibarnamə əsasında səsvermə aparır və dəgər xidmətləri həyata keçirir.

Yaponiyanın səhmdar cəmiyyətlərinin idarəedilməsində dövlətin iqtisadi siyasəti xüsusi rol oynayır. XX əsrin 30-cu illərindən başlayaraq Yaponiya hökuməti milli korporasiyaların fəaliyyətini dəstəkləmək üçün fəal iqtisadi siyasət həyata keçirir. Bu siyasətə əsasən gərgin maliyyə böhranı keçirən Korporasiyanın İdarəetmə Şurasında hökumətin nümayəndəsi rəsmi və ya qeyri-rəsmi şəkildə iştirak edir.

Beləliklə, Yapon korporativ sistemində əsas iştirakçılar kimi aşağıdakılar çıxış edirlər:

- əsas bank (əsas daxili səhmdar);
- korporasiya ilə bağlı digər affiləolunmuş korporasiya və ya keyretsu (daha bir daxili səhmdar);
- idarəetmə heyəti;
- hökumət.

Yapon modeli



Qeyd etmək lazımdır ki, bu modeldə İngilis-Amerikan modelindən fərqli olaraq güclərin müvazinətliyinin saxlanması deyil, işgüzar əlaqələrin qarşılıqlı səmərəsini artırmaq xüsusi rol oynayır.

Eyni zamanda, İngilis-Amerikan modelindən fərqli olaraq müstəqil səhmdarlar heç bir rol oynamırlar və korporasiyanın işinə müdaxilə edə bilmirlər. Məhz, bu baxımdan, həqiqətən müstəqil səhmdarlar, yəni xarici investorları təmsil edənlər korporasiyanın fəaliyyətinə qatıla bilmirlər.

3.3.Korporativ idarəetmənin Alman modeli

Alman modeli- Almaniya, Hollandiya kimi ölkələr üçün səciyyəvidir. Bu modeldə idarəetmə orqanı 2 – li struktura malikdir və müstəqil direktorlardan təşkil olunmuş Müşahidə şurasından və menecerlərdən təşkil olunmuş İdarə heyətindən ibarətdir. Alman modelinin əsas xüsusiyyəti odur ki, bu modeldə şirkətin "nəzarət" və "idarəetmə" funksiyaları bir-birindən aydın şəkildə ayrılmışdır: Müşahidə şurası təşkilatın cari

fəaliyyətini idarə edən icra orqanı – İdarə heyətinin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirir.

Kİ-nin anqlo-amerikan modeli ilə alman modeli arasında digər fərqlər də vardır. Anqlo-amerikan modelində əmlak "sovrulur", Kİ-də təsisçilərin maraqları təmsil olunmur, kənar şəxslərin korporativ nəzarətdə iştirakı üçün kifayət qədər stimulları yoxdur, rəqib şirkətlərə satılmaq tendensiyası geniş yayılıb və s. Bunun əksinə, alman modeli isə mülkiyyətin konsentrasiyası, maraqlı tərəflərin (təsisçilərin) maraqlarının qorunması, maraqlı tərəflər – banklar, partnyorlar və əməkdaşlar tərəfindən nəzarətin həyata keçirilməsi, rəqiblərə satılma hallarının olmaması və s. ilə səciyyələnir.

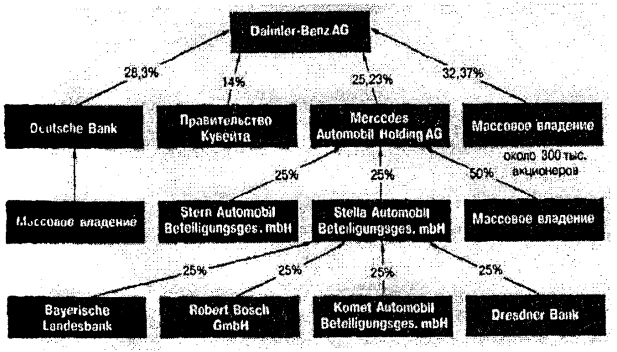
Kİ – nin amerikan və alman modeli əslində 2 əks qütb nöqtəsinə bənzəyir ki, bü qütblər arasında Kİ – nin başqa ölkələrdə tətbiq edilən yüzlərlə modelinə rast gəlmək mümkündür ki, bu modellərdən bir çoxu hər 2 modelin ünsürlərini özündə birləşdirir.

Şəkil 1.1.-də iri Alman şirkətlərindən biri olan Daimler-Benz-in 1990-cı il üçün mülkiyyət strukturu verilmişdir. Əsas sahibkarlar aparıcı alman bankı olan Deutsche Bank (təxmini 28%), Mercedes Automobil holdinqi (təxmini 25%) və Küveyt hökuməti (təxmini 14%) idilər. Yerdə qalan 32% səhmlər kiçik hissələrlə 300 min fərdi və institusional investorlar arasında bölüşdürülmüşdür.

Lakin bu sadəcə üst laydır. Mercedes Automobil-in yarısı iki digər holdinqə (qısaca bu holdinqləri Stella və Stern adlandıracağıq), qalan səhmlər isə investorların geniş əhatəsinə məx-sus idi. Stella-nın səhmləri, öz növbəsində, dörd sahibkar arasında bölüşdürülmüşdür: iki bank, istehsalat şirkəti olan Robert Bosch və Komet holdinqi. Stern-nin də 4 sahibkarı var idi.

Şəkil 2. ABŞ və Almaniyada mülkiyyət strukturundakı fərqi aydın göstərir. Daimler-Benz mülkiyyətinin böyük paketlərdə (bloklar) və bir neçə mərhələdə sahibkarlarda təmərküzləşməsinə diqqət edin. Oxşar şəkildə General Motors üçün sadəcə " General Motors, 100% kütləvi sahiblik" yazılmış olardı.

Almaniyada belə bloklar daha çox digər firmalara – bunu səhmlərə çarpaz sahiblik adlandırırlar – və ya holdinq şirkətlər vasitəsilə ailələrə məxsusdur. Franks və Mayer 1990-cı ildə 171 iri alman şirkətlərini öyrənərək, 47 şirkətin səhm bloklarına digər firmaların, 35 şirkətin səhm bloklarına isə ailələrin sahiblik etdiklərini aşkar etmişdilər. Yalnız 26 şirkətin səhmləri digər firma və təşkilatlara məxsus böyük bloklarda bölüşdürülməmişdir.



Şəkil 1.1. Daimler-Benz mülkiyyəti, 1990-cı il

Həmçinin, Daimler-Benz mülkiyyətində bank iştirakına da diqqət edin. ABŞ-da bu tamamilə istisna edilir. Belə ki, federal qanunvericilik banklara qeyri-maliyyə korporasiyalarına investisiya yatırmağı qadağan edir.Universal Almaniya bank sistemi isə belə investisiyalara icazə verir. Bundan əlavə alman banklarında fərdi və institusional investorların səhmlərini saxlamaq qəbul olunur və tez-tez banklar investorların adından bu səhmlərlə səsverməyə etibarnamə əldə edirlər. Beləliklə, Deutsche Bank mülkiyyət hüququ əsasında Daimler-Benz-in 28% səhmlərinə və daha 14% -in də etibarnaməsinə malik idi. Bu

yolla bank 42% səsə malik idi ki, bu da, demək olar ki, səslərin böyük hissəsi demək idi.

Şəkil 2.-də təsvir olunmuş mülkiyyət strukturu iri alman korporasiyaları üçün səciyyəvidir. Nəzarət əsasən banklara və səhm bloklarının sahiblərinə aiddir. Korporativ nəzarət belə blokların formalaşdırılması və ya alınması ilə əldə olunur. Nəzarətin "daşıyıcısı" dəyişdikdə blok sahibləri 9-16% həcmində səhmlərin bazar qiymətinə əlavə əldə edirlər. Bazar qiymətinin özü cəmi 2-3% artırdı, ona görə də, nəzarətin dəyişməsindən adi səhmdarların qazancı elə də böyük deyil. ABŞ-da hər şey əksinədi: udulma/birləşmədən ən çox qazancı satılan firmanın adi səhmdarları əldə edirlər.

Bununla belə Almaniyada səhm bloklarının sahibləri nəzarətsiz hakimiyyətə malik deyillər. İri alman şirkətləri iki Direktorlar Şurasına malik olurlar: nəzarətçi komitə (Aufsichtstar) və icraçı komitə (Vorstand). Nəzarətçi komitənin yarısını şirkətin işçiləri seçir. İkinci yarısını isə səhmdarlar təmsil edir ki, bura daha çox bankların fəalları daxildir (Bundan başqa, belə komitənin sədri də olur ki, mübahisəli məsələlərdə fikirlər bərabər olduqda özünün həlledici səsini tərəflərdən birinə verə bilər). Nəzarətçi komitə strateji məsələlərə nəzarət edir, həmçinin, şirkəti idarə edən icraçı komitəni seçir və nəzarət edir. Beləliklə də, səhmlərin nəzarət paketi şirkəti idarə etmək demək deyil: 100% mülkiyyət yalnız nəzarətçi komitəni idarə edir.

Rəhbərliyin belə ikimərhələli strukturu Avropada geniş yayılmış fikri əks etdirir. Belə ki, firma yalnız səhmdarlar üçün dəyərin maksimallaşdırılmasına cəhd etməməlidir, həmçinin, bütün işçilər və cəmiyyət də daxil olmaqla aidiyyəti olan tərəflərin maraqlarına işləməlidir. Belə struktur heç də maliyyə qeyri-effektliyi və ya menecerlər üçün rahat həyat demək deyil. Maliyyə qeyri-effektivliyi öz ardınca menecerlərin əvəz edilməsinə səbəb olur.

Daimler Benz, hal-hazırda isə Daimler Chrysler maraqlı və faydalı nümunə göstərir. Ötən əsrin 90-cı illərin ortalarında

şirkət özünün aerokosmik sənaye və silah istehsalı da daxil olmaqla, bir neçə fərqli sahələrə aparan uğursuz diversifikasiya strategiyasından imtina etdi. 1998-ci ildə o, Chrysler-i uddu. Onun səhmləri Nyu-York birjasında qiymətləndirilir və özünün maliyyə hesabatları ilə ABŞ-ın maliyyə standartlarına uyğun gəlir. Maliyyələşmədən sonra o, beynəlxalq maliyyə bazarına çıxır, xüsusilə, ABŞ-da səhmlər buraxır. Bununla belə Deutsche Bank şirkətdə öz payını azaldır. Daimler Chrysler rəsmi olaraq səhmdarlar üçün dəyərin artırılması məqsədlərinə sadiqliyini elan etmişdir.

Səhmdar cəmiyyətlərin idarəetməsinin alman modeli ingilis-amerikan və yapon modellərindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Hərçənd, yapon modeli ilə müəyyən oxşarlıq mövcuddur.

Banklar alman korporasiyalarının uzunmüddətli səhmdarları kimi çıxış edir və yapon modelində olduğu kimi bankların nümayəndələri direktorlar şurasına seçilirlər. Lakin bank iştirakçılarının yalnız böhranlı hallarda şuraya cəlb olunduğu yapon modelindən fərqli olaraq alman modelində şurada bankların nümayəndəliyi daimidir. Almaniyanın üç ən iri universal bankı (yəni daha geniş xidmətlər diapazonu təklif edən bankları) burada əsas rolu oynayır; ölkənin bəzi sahələrində dövlət bankları həlledici səhmdarlar kimi çıxış edir.

Alman modelinin fərqləndirici üç əsas xüsusiyyəti mövcuddur. Bunlardan ikisi – direktorlar şurasının tərkibi və səhmdarların hüquqlarıdır.

Birincisi, Alman modeli İdarə heyəti (icraedici şura) (korporasiyanın məmurları, yəni daxili üzvləri) və Müşahidə şurasından (işçilərin, korporasiya əməkdaşlarının və səhmdarların nümayəndələri) ibarət ikipalatalı Şura modelini nəzərdə tutur. Bu iki palata tamamilə ayrıdır: heç kim, eyni zamanda, həm idarə heyətinin, həm də Müşahidə şurasının üzvü ola bilməz.

İkincisi, Müşahidə şurasının say tərkibi qanun ilə müəyyənləşdirilir və səhmdarlar tərəfindən dəyişdirilə bilməz.

Üçüncüsü, Almaniya və Alman modelindən istifadə edən digər ölkələrdə, səhmdarların səsvermə sahəsində hüquqlarının məhdudlaşdırılması qanuniləşdirilmişdir, yəni səhmdarın səsvermədə sahib olduğu səs sayı məhdudlaşdırılmış və bu say səhmdarın sahib olduğu səhmlərin sayı ilə üst-üstə düşməyə bilər.

Alman korporasiyalarının əksəriyyəti bank tərəfindən maliyyələşdirilməyə deyil, səhmdarlar tərəfindən maliyyələşdirilməyə daha çox üstünlük verirlər. Bu səbəbdən, fond bazarının kapitallaşdırılması alman iqtisadiyyatının gücü ilə müqayisədə böyük deyildir. Almaniyada fərdi səhmdarların faizi aşağıdır və bu ölkənin investisiya siyasətinin mühafizəkar möv-qedə durmasından xəbər verir. Bu səbəbdən səhmdar cəmiyyətin idarəetmə strukturunun əsas iştirakçıları kimi banklar və korporasiyalar çıxış edir.

Sistem kiçik səhmdarlara qarşı münasibətdə müəyyən mənada təzadlı xarakterə malikdir: bir tərəfdən qəbul olunmuş alman modeli kiçik səhmdarların təkliflər etməsinə icazə verir, digər tərəfdən isə korporasiyaların səs hüququna məhdudiyyət qoyulmasına izn verir.

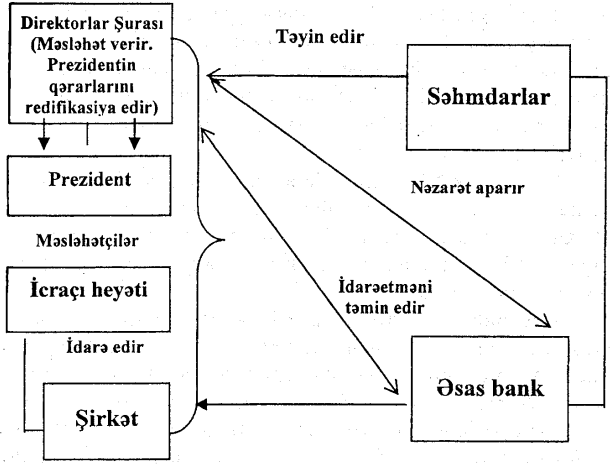
Alman modelinin əsas iştirakçıları: alman bankları və daha az səviyyədə alman korporasiyaları Alman korporativ idarəetmə modelində əsas iştirakçılar hesab olunur. Daha öncə təsvir edilmiş Yapon modelində olduğu kimi bank bir neçə rol oynayır: o, səhmdar və kreditor, qiymətli kağızlar və borc öhdəliklərinin emitenti, depozitçi və səhmdarların illik ümumi yığıncaqlarında səs verən subyekt kimi çıxış edir. 1990-cı ildə üç ən iri alman bankı ("Deutsche Bank","Dresdener Bank", "Commerzbank") Almaniyanın 100 ən iri korporasiyasından 85-nin Müşahidə şurasının tərkibinə daxil idi.

Almaniyada, həmçinin, korporasiyalar səhmdarlar kimi çıxış edə bilir və digər affiləedilməmiş, yəni bir-biri ilə əlaqəli (kommersiya və ya sənaye yönündən) korporasiyalar qrupuna daxil olmayan korporasiyalarda uzunmüddətli kapital qoyuluşlarına sahib ola bilir. Bu xüsusiyyət Yapon modelində olduğu

kimidir, eyni zamanda, Alman modeli Ingilis-Amerikan sistemindən köklü şəkildə fərqlənir. Bu fərq ondadır ki, nə bank, nə də korporasiyalar bu korporativ modeldə əsas institusional investorlar ola bilmir.

İşçilərin (əməkdaşların) nümayəndələrinin, müşahidə şurasına daxil olmaları halı isə bu modeli Yapon və İngilis – Amerikan modelindən fərqləndirir.

Yapon modeli



Alman modelində İdarə heyəti ("Vorstand") və Müşahidə şurasının ("Aufsichtsrat") tərkibi: ikipalatalı idarəetmə – Alman modelinin unikal xüsusiyyətidir. Alman korporasiyaları Müşahidə şurası və idarə heyəti tərəfindən idarə olunur. Müşahidə şurası idarə heyətini təyin edir və buraxır, rəhbərliyin qərarlarını təsdiq edir və idarə heyətinə məsləhətlər verir. Müşahidə şurası, bir qayda olaraq ayda bir dəfə müşavirə keçirir. Korporasiyanın Nizamnaməsində Müşahidə şurasında təsdiq olunması tələb olunan sənədlər razılaşdırılır. Korporasiyaya gündəlik rəhbərliyə görə idarə heyəti cavabdehdir.

İdarə heyəti yalnız korporasiya əməkdaşlarından ibarətdir. Müşahidə şurasına yalnız işçilərin və səhmdarların nümayəndələri daxildir.

Müşahidə şurasının tərkibi və üzvlərinin sayı sənayenin demokratlaşdırılması və əməkdaşların bərabərliyi qanunları ilə müəyyənləşdirilir. Bu qanunlar, həmçinin, işçilərin və səhmdarların nümayəndələrinin sayını da müəyyənləşdirir.

Müşahidə şurasının təyin olunması qaydaları belədir:

- Kiçik korporasiyalarda (sayı 500 nəfərdən aşağı əməkdaşları olan) səhmdarlar bütövlüklə Müşahidə şurasını seçirlər;
- Ortaölçülü korporasiyalarda (korporasiyaların ölçüsü fondun miqyası və əməkdaşların sayı ilə ölçülür) isə əməkdaşlar Müşahidə şurasının 1/3 hissəsini (9 nəfər) seçirlər;
- İri korporasiyalarda əməkdaşlar Müşahidə şurasının 1/2 hissəsini (20 nəfər) seçirlər.

Alman modelinin İngilis-Amerikan və Yapon modellərindən fərqi 2 əlamətə görədir:

1. Müşahidə şurasının sayı qanun ilə müəyyənləşdirilir və dəyişikliyə üğraya bilmir;
2. Müşahidə şurasının tərkibinə fəhlə (qulluqçu) nümayəndəlikləri daxildir.

Müşahidə şurasının tərkibinə "insayderlərin" daxil olmaması o demək deyildir ki, oraya ancaq "autsayderlər" daxildir. Səhmdarlar tərəfindən seçilən Müşahidə şurasına iri səhmdarlar olan bank və korporasiya nümayəndələri daxildir ki, onları *başqa sözlə, "affiləolunmuş autsayder" adlandırırlar.*

3.4.ABŞ, Almaniya və Yaponiyada idarəetmə və nəzarət sisteminin təşkili

ABŞ-da mülkiyyətin idarədən ayrılması nəticəsində yaranan agent münasibətləri problemi növbəti üsullarla həll olunur:

1. Menecerlerin motivasiyası sistemi ilə; xüsusən onların mükafatlandırılmasının gəlir və səhmlərin qiyməti ilə əlaqələndirilməsi ilə;
2. Menecer və direktorların səhmdarların maraqları çərçivəsində hüquqi vəzifələri ilə, auditorlar, kreditorlar, fond analitiklər və iri institusional investorlar tərəfindən möhkəmləndirilmiş nəzarət sistemi ilə;
3. İstər digər korporasiya, istərsə də şəxsi investisiya partnyoru tərəfindən udulma təhlükəsi ilə.

Lakin elə düşünmək lazım deyil ki, mülkiyyət həmişə və hər yerdə idarədən ayrılıb. Böyük səhm paketi, hətta şirkətin mojaritar mülkiyyətçisi olmadıqda belə kifayət qədər təsirli nəzarəti təmin edə bilər. Məsələn, Microsoft-un 20%-dən çox hissəsi Bill Heytsə məxsusdur. Bəzi ekstremal vəziyyətlər istisna olmaqla, belə paket ona şirkəti istədiyi qədər və istədiyi kimi idarə etməyə imkan verir.

Buna baxmayaraq, ABŞ-da açıq tipli korporasiyalar sənaye cəhətdən inkişaf etmiş digər ölkələrdən mülkiyyətin daha az təmərküzləşməsi ilə fərlənir. Bu, Kanada, Böyük Britaniya, Avstraliya və digər ingilisdilli ölkələrdə o qədər də nəzərə çarpmır, lakin Yaponiya və kontinental Avropadakı vəziyyətlə müqayisədə çox nəzərəçarpandır.

Yapon və Alman korporativ idarəetmə modelləri yuxarıda sadalanan funksiyaları, adətən bir maliyyə qurumu – bank yerinə yetirir. Bu isə o deməkdir ki, Yapon və Alman korporativ idarəetmə modellərində korporasiya və onun əsas bankı arasında güclü qarşılıqlı əlaqə mövcuddur.

Xarici ölkələrin təcrübəsinin təhlili göstərmişdir ki, hər bir korporativ idarəetmə modeli öz növbəsində, aşağıda sadalanan eyni xassəli xüsusiyyətlərə malikdir:

Korporasiya və ya səhmdar cəmiyyətin vacib personları və ya məsul şəxsləri;

Konkret modeldə səhmlərə malikolma xüsusiyyətləri;

Direktorlar şurasının tərkibi (alman modelində direktorlar şuralarının tərkibi);

Hüquq-normativ aktlarının mövcudluğu;

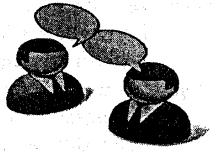
Siyahıda olan korporasiyalar üçün informasiya azadlığı və ya şəffaflığına olan tələbat;

Səhmçilərin razılığını tələb edən korporativ fəaliyyət növlərinin siyahısı;

Vacib personlararası qarşılıqlı əlaqələr mexanizminin yaradılması.

IV FƏSİL

KORPORATİV MÜNASİBƏTLƏRİN İŞTİRAKÇILARI



4.1.Müşahidə şurası və onun təşkili

Korporativ idarəetmə təsərrüfat cəmiyyətlərinin idarə edilməsi ilə bağlı maraqlı şəxslər arasında yaranan münasibətləri tənzimləyən proseslər və strukturlardır. Korporativ idarəetmənin əsas məqsədi təsərrüfat cəmiyyətinin maraqlı şəxslərinin (iştirakçıların (səhmdarların), Müşahidə şurasının, icra orqanlarının (menecmentin) və digər əlaqəli şəxslərin) mənafelərinin uzlaşdırılmasından ibarətdir.

Korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi səhmdar cəmiyyətlərində idarəetmənin beynəlxalq qaydalara uyğun təşkil olunması, habelə cəmiyyətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün zəmin yaradır.

Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikasının təsərrüfat cəmiyyətlərində qabaqcıl idarəetmənin təcrübəsini tətbiq etmək məqsədilə Azərbaycan Respublikası dövlət orqanlarının və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının nümayəndələrindən ibarət olan İşçi Qrupu tərəfindən Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları (bundan sonra "Standartlar") hazırlanmışdır.

Standartların tətbiqi təsərrüfat cəmiyyətlərinin bütün təşkilati-hüquqi formasında idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla belə, səhmdar cəmiyyətləri üçün onların əhəmiyyəti müstəsnadır. Belə ki,

məhz bu növ təsərrüfat cəmiyyətlərində mülkiyyət və idarəetmənin bir-birindən ayrılması özünü açıq-aydın göstərir.

Standartlar Müşahidə şurası, icra orqanlarının yaradılması və fəaliyyəti, səhmdarların hüquqlarının qorunması, o şəffaf fəaliyyətin təmin olunması üçün cəmiyyətlər tərəfindən riayət olunmalı bir çox mühüm qaydaları əks etdirir. Sənəddə, həmçinin, daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsinə dair tələblər nəzərə alınmışdır.

Standartların məqsədi korporativ idarəetməyə dair yerli və beynəlxalq təcrübələr arasında tarazlıq əldə etməkdir. Bununla standartlar səhmdar cəmiyyətlərin istənilən iqtisadi konyunkturda rəqabətə davamlılığını və investorlar üçün cəlbediciliyini artırmağa yönəlmişdir.

Standartlar İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının 2004-cü il Korporativ İdarəetmə Prinsiplərinə uyğun hazırlanmışdır.

Standartların müddəalarının bir hissəsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyində öz əksini tapıb. Lakin qanunvericilik səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsi ilə bağlı ümumi qaydaları müəyyən etdiyindən, onların hər birinin idarə edilməsinin xüsusiyyətlərini tənzimləyə bilməz. Bununla yanaşı, qanunvericilik korporativ idarəetmə sahəsində baş verən dəyişiklikləri çevik şəkildə tənzimləmə imkanına da malik deyildir.

Standartların müddəaları hüquqi deyil, könüllü xarakter daşıyır.

Beləliklə də, standartlar etik normalara əsaslanan tövsiyələrdən ibarətdir. Gələcəkdə, onların "riayət et və ya izah et" prinsipi əsasında tətbiqi məqsədəuyğun olardı. Bu, o deməkdir ki, cəmiyyətlər standartlara riayət etməli, əks təqdirdə isə riayət etməməyin səbəblərini açıqlamalı və izah etməlidirlər. Standartların müddəaları müntəzəm surətdə nəzərdən keçiriləcək və lazım gəldikdə yeniləşdiriləcəkdir.

4.1.1.Müşahidə şurasının əsas vəzifələri

Cəmiyyətlərdə Müşahidə şurası təşkil olunmalı, onun vəzifələri və məsuliyyətini müəyyən edən əsasnamə qəbul olunmalıdır.

Səhmdar cəmiyyətində mülkiyyətçilik idarəetmədən (menecmentdən) ayrı olduğundan, mülkiyyətçilərin maraqlarının təmin edilməsi baxımından icra orqanlarının (menecerlərin) fəaliyyətinə nəzarət edilməsi ön plana çıxır. Bununla yanaşı, bir çox hallarda mülkiyyətçilər cəmiyyətin inkişafı strategiyasının müəyyən edilməsi və onun fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyin həyata keçirilməsi ilə bağlı kifayət qədər imkana (səriştəyə) malik olmurlar. Bu səbəbdən həmin işləri həyata keçirməyə qadir olan, bununla bağlı lazımi bilik, bacarıq və təcrübəyə malik bir idarəetmə institutunun təsis edilməsinə ehtiyac yaranır. Qeyd edilən funksiyalar cəmiyyətdə Müşahidə şurası tərəfindən həyata keçirilir.

Qanunvericiliyə əsasən səhmdar cəmiyyətlərində ümumi rəhbərlik və cəmiyyətin fəaliyyəti üzərində nəzarət Müşahidə şurası (direktorlar şurası) tərəfindən həyata keçirilir.

Səhmdarların sayı əllidən çox olan səhmdar cəmiyyətlərində Müşahidə şurasının (direktorlar şurasının) yaradılması məcburidir.

Qanunvericilikdə Müşahidə şurasının fəaliyyətinin təşkili ümumi şəkildə tənzimləndikdə, onun fəaliyyət qaydasını, səlahiyyətlərini, üzvlərinin hüquq, vəzifə və məsuliyyətini müəyyən edən əsasnamə qəbul olunmalıdır.

Müşahidə şurası cəmiyyətin maraqlarına qulluq edən qərarların qəbul edilməsi, cəmiyyət üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi, o cümlədən strategiyanın və siyasətlərin müəyyən edilməsi daxil olmaqla fundamental vəzifələri həyata keçirməlidir. Müşahidə şurası icra orqanlarının işinə nəzarət etməli, risklərin idarə edilməsi, strateji planlaşdırma, qanunvericiliyə uyğunluq, habelə əsas əqdlər və əməliyyatlar üzrə menecmenti

istiqamətləndirməli və onun üzərində strateji rəhbərliyi həyata keçirməli, o cümlədən, aidiyyəti şəxslərlə əqdlərə nəzarət etməlidir.

Cəmiyyətin işinə ümumi rəhbərlik onun gələcək fəaliyyətinin planlaşdırılmasından başlayır. Müşahidə şurası cəmiyyətin fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olaraq onun inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirməlidir. Bu məqsədlə hazırlanacaq sənəddə (busines və strateji plan və s.) cəmiyyətin əsas fəaliyyət sahələri, həmin sahələrə yatırılacaq investisiyanın həcmi, gözlənilən nəticələr və digər məsələlər öz əksini tapmalıdır. İnkişaf strategiyası mövcud iqtisadi konyuktur və cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti nəzərə alınaraq hazırlanmalıdır. Əlavə olaraq, müşahidə şurası növbəti maliyyə ilinə cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat planını (büdcəsini) hazırlamalıdır. Maliyyə-təsərrüfat planı cəmiyyətin real imkanlarının qiymətləndirilməsi, habelə müvafiq maliyyə ili üçün tərtib edilən proqnozlar əsasında hazırlanır. Həm inkişaf strategiyasının, həm də maliyyə-təsərrüfat planının hazırlanması prosesində cəmiyyətin müvafiq struktur bölmələri cəlb oluna bilər.

Cəmiyyətin və onun vəzifəli şəxslərinin (struktur bölmələrinin) qanunvericilik və daxili təşkilati-sərəncamverici sənədlərin tələblərinə riayət etməsini, inkişaf strategiyası və maliyyə-təsərrüfat planının vaxtında və lazımınca yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün müşahidə şurası cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirir.

Cəmiyyətdə effektiv nəzarət sistemi onun səmərəli fəaliyyəti üçün zəruri məsələdir. Effektiv nəzarət sistemi cəmiyyətin fəaliyyəti üçün vacib olan məsələləri diqqət mərkəzində saxlanması, onun müəyyən edilmiş qaydalara uyğun olaraq fəaliyyətinin təmin edilməsi, korporativ hərəkətlərə münasibət bildirilməsi ilə yanaşı, cəmiyyətin fəaliyyəti üçün lüzumsuz maneələrin yaratmamasını tələb edir. Eyni zamanda, effektiv nəzarət sistemi cəmiyyətin risklərinin idarə olunmasını, onların cəmiyyətin fəaliyyətinə təsirinin azaldılması ilə bağlı tədbirləri nəzərdə tutur.

Bütün bunlara nail olmaq üçün müşahidə şurası tərəfindən aşağıdakıların həyata keçirilməsi zəruridir:

- Cəmiyyətinin daxili qaydalarının təsdiq edilməsi;
- Cəmiyyətin xüsusi əhəmiyyətli əqdlərinin, aidiyyəti şəxslərlə bağlanacaq əqdlərinin dairəsinin müəyyən edilməsi, bu əqdlərin, habelə kredit (maliyyə institutları olmayan şirkətlər üçün) verilməsi və alınması ilə bağlı əqdlərin ilkin təhlili və onların ümumi yığıncağın müzakirəsinə verilib-verilməməsi barədə qərarın qəbul edilməsi;
- Cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin müntəzəm olaraq yoxlanılması;
- Risklərin idarə edilməsi sisteminin olmasının şirkətdə olmasını təmin etməsi. Bu məqsədlə, cəmiyyətin fəaliyyəti prosesində mövcud olan risklərin aşkar edilib qiymətləndirilməsinin, bu risklərin cəmiyyətə təsirinin nəticələrinin azaldılması istiqamətində işlərin görülməsinin təmin edilməsi;
- Cəmiyyətin icra orqanlarının fəaliyyəti üzərində nəzarətin keçirilməsi. İcra orqanları qarşısında qoyulmuş vəzifələrin icra vəziyyətinin müntəzəm olaraq yoxlanılması, bununla bağlı onlardan hesabatlar, arayışlar, izahatlar tələb olunması və onlara göstərişlərin verilməsi.

Müşahidə şurasının fəaliyyəti səhmdarların hüquqlarının reallaşdırılması, onların maraqlarının təmin edilməsi istiqamətində tədbirlərə yönəldilməlidir. Bu baxımdan, səhmdarların idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi formasının ümumi yığıncaq olduğunu nəzərə alsaq, ümumi yığıncağın işinin təşkili xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Bununla əlaqədar, müşahidə şurası ümumi yığıncağın keçirilmə tarixini müəyyən etməli, gündəliyi təsdiq etməli, Standartların VI fəslinə uyğun olaraq səhmdarlara bildirişin ünvanlanmasını və onları zəruri məlumatlarla təmin edilməsini təşkil etməlidir.

Eyni zamanda, müşahidə şurası ümumi yığıncağın keçirilməsi ilə bağlı lazımi şəraitin yaradılmasını da təmin etməli: yığıncağın keçiriləcəyi yeri seçməli, həmin yeri lazımi qaydaya salmalıdır. Bununla yanaşı, iclasın keçirilməsi və iclasda qayda-qanuna riayət edilməsi üzərində nəzarətin təşkili də müşahidə şurasının üzərinə düşür.

4.1.2 Müsahidə şurası üzvlərinin seçilməsi və vəzifədən azad edilməsi

1. Müşahidə şurası səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən seçilməli və vəzifədən azad edilməlidir. Seçki monitar səhmdarların müşahidə şurasına üzv seçməsinə imkan vermək üçün kumulyativ səsvermə yolu ilə həyata keçirilməlidir.

2. Müşahidə şurasına təyinetmə prosedurları şəffaf olmalıdır. Səhmdarlar şuraya namizəd irəli sürmək imkanına malik olmalıdırlar.

3. Müşahidə şurasının üzvləri yenidən seçilmək hüququ ilə bir il müddətinə vəzifəyə təyin olunurlar.

Qanunvericiliyə uyğun olaraq ümumi yığıncaq müşahidə şurasını seçir və onun səlahiyyətlərinə vaxtından əvvəl xitam verir. Bununla belə, müşahidə şurası üzvünün seçilməsi və onun səlahiyyətlərinə vaxtından əvvəl xitam verilməsi, habelə müşahidə şurası üzvünün səlahiyyət müddəti başa çatdıqda, yenisi ilə əvəz edilməsi (yeni müddətə seçilməsi) proseduru qanunvericilikdə tənzimlənməmişdir. Bu baxımdan, qeyd edilən məsələlər əsasən cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədlərində öz əksini tapmalıdır.

Müşahidə şurası üzvlərinin seçilmə, səlahiyyətlərinə vaxtından əvvəl xitam verilmə və onların səlahiyyət müddəti başa çatdıqda, yenisi ilə əvəz edilməsi (yeni müddətə seçilməsi) prosedurları şəffaf olmalıdır. Bununla əlaqədar, səhmdarlar şura üzvlüyünə namizədlikləri irəli sürülən şəxslər haqqında dolğun məlumatla təmin olunmalıdırlar.

Eyni zamanda, səhmdarlara şura üzvlüyünə təqdim olunan namizədlər irəli sürmək imkanı yaradılmalıdır. Şura üzvlü-

yünə seçkilərin keçirilməsi zamanı bir yerə bir neçə namizədin irəli sürülməsi məqsədəuyğundur. Belə prosedur, namizədlər arasında müqayisə imkanını yaratmaqla ən layiqli namizədin seçilməsinə şərait yaradacaqdır.

Səhmdarların mənafeyi baxımından şura üzvlüyünə namizəd, ilk növbədə, onlar tərəfindən irəli sürülməlidir. Bu vaxt cəmiyyətin nizamnaməsi və daxili sənədləri ilə Şura üzvlüyünə namizəd irəli sürmək hüququna malik olan səhm zərfinin həcmi müəyyən edilməlidir.

Müşahidə şurası tərəfindən də namizədlərin irəli sürülməsi həyata keçirilə bilər. Məsələn, müşahidə şurası üzvünün səlahiyyət müddəti bitdikdə, müşahidə şurası tərəfindən onun səlahiyyət dövründəki fəaliyyəti təhlil olunaraq qiymətləndirilməsi və bunun əsasında onun yeni müddətə seçilib-seçilməməsi barədə tərtib olunmuş arayış baxılmaq üçün ümumi yığıncağa təqdim edilə bilər.

Qanunvericilikdə şura üzvünün geri çağırılması proseduru və halları nəzərdə tutulmamışdır. Bununla əlaqədar, müşahidə şurasının fəaliyyətində şəffaflığı və hesabatlılığı təmin etmək baxımından həmin məqamların cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədlərində nəzərdə tutulması vacibdir.

4.1.3.Müşahidə şurasının peşəkarlığı (səriştəliyi) və strukturu

1. Müşahidə şurasının tərkibi elə formalaşdırılmalıdır ki, cəmiyyətin fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyi və nəzarəti effektiv şəkildə həyata keçirməyə imkan versin. Müşahidə şurası hüquq, maliyyə, audit və mühasibat sahələrində adekvat təcrübəyə və bilik və bacarıqlara malik olan, o cümlədən, cəmiyyətə öz məqsədlərinə nail olmaq üçün kömək edə bilən səriştəli şəxslərdən ibarət olmalıdır. Müşahidə şurası üzvlərinə dair tələblər cəmiyyətin nizamnaməsində və ya müşahidə şurasının əsasnaməsində öz əksini tapmalıdır.

2. Müşahidə şurası tək sayda direktorlardan ibarət olmalıdır. Müşahidə şurası üzvlərinin sayı şuraya səmərəli fəaliyyət göstərmək, yaranmış vəziyyəti çevik və hərtərəfli qiymətləndirərək optimal qərarlar qəbul etmək üçün əlverişli şərait yaratmalıdır.

3. Müşahidə şurasının ən azı üçdə biri müstəqil üzvlərdən ibarət olmalıdır. Müşahidə şurasının üzvü aşağıdakı hallarda müstəqil hesab edilir:

a) Son 5 ildə cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan şəxslərin işçisi olmamışdır;

b) Cəmiyyətə, ya ona aidiyyəti olan şəxslərə məsləhət və ya konsultasiya verən şəxs deyil, yaxud məsləhət və ya konsultasiya verən cəmiyyətlə əlaqəli deyildir;

c) Cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan şəxslərin mühüm müştərisi və ya təchizatçısı ilə əlaqəli deyildir;

ç) Cəmiyyətlə, ona aidiyyəti olan şəxslərlə və onun yüksək vəzifəli şəxsləri ilə şəxsi xidməti müqaviləsi yoxdur;

d) Cəmiyyət və ya ona aidiyyəti olan şəxslər tərəfindən mühüm şəkildə maliyyələşdirilən qeyri-kommersiya təşkilatları ilə əlaqəli deyildir;

e) Cəmiyyətin hər hansısa bir vəzifəli şəxsinin Müşahidə şurası üzvü olduğu digər cəmiyyətdə vəzifəli şəxs qismində çalışmır;

ə) Son üç ildə və ya hal-hazırda cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan tərəflərin vəzifəli şəxslərinin yaxın qohumu deyildir;

f) Son üç ildə və ya hal-hazırda cəmiyyətin və ya ona aidiyyəti olan şəxslərin indiki və ya keçmiş auditorunun işçisi deyil və ya onunla əlaqəli deyildir;

g) Cəmiyyətə nəzarət edən şəxs (və ya cəmiyyətə birgə nəzarət edən bir qrup şəxslərin və cəmiyyətlər qrupunun üzvü) və ya həmin şəxsin yaxın qohumu və ya nümayəndəsi deyildir.

4. Müşahidə şurası üzvlərinə dair tələblər cəmiyyətin nizamnaməsində və ya Müşahidə şurasının əsasnaməsində öz əksini tapmalıdır.

4.1.4 Müşahidə şurasının vəzifə tələbləri

1. Direktorlar cəmiyyətə və onun səhmdarlarına dair ehtiyatlı və sadiq olmaq kimi fidusiar vəzifələr daşıyırlar. Xüsusilə, müşahidə şurasının üzvləri öz səlahiyyətlərini icra etdikdə aşağıdakı tələblərə cavab verməlidirlər:

a) Qanunvericiliklə müəyyən edilmiş vəzifələri vicdanla və cəmiyyətin ümumi maraqlarına uyğun yerinə yetirmək;

b) Qanunvericiliklə onlara verilmiş səlahiyyətləri yalnız müəyyən edilmiş məqsədlər üçün istifadə etmək;

c) Cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsində, müvafiq orqanların müzakirələrində fəal iştirak etmək və müzakirə edilən məsələlərə dair məlumatın əldə edilməsi üçün adekvat səylər göstərmək. Direktorlar şura iclaslarından əvvəl onlara təqdim olunan bütün materialları, xüsusilə də maliyyə hesabatlarını və barəsində qərarların qəbul ediləcəyi məsələləri (protokolları və ya tövsiyələri) yaxından öyrənməlidirlər;

ç) Şəxsi maraqları ilə cəmiyyətin maraqları arasında toqquşmalara yol verməmək. Direktorla cəmiyyətin maraqları arasında toqquşma yarandığı halda, direktor cəmiyyətin maraqlarını öz maraqlarından üstün tutaraq heç bir zaman cəmiyyətdəki vəzifəsindən şəxsi gəlirin əldə edilməsi və ya digər şəxsi maraqları və ya üçüncü şəxslərin maraqları üçün istifadə etməməlidir. Bundan əlavə, Müşahidə şurasının üzvləri cəmiyyətin mövcud yaxud perspektivdə olan biznes fəaliyyətinə münasib hər hansı biznes imkanlarından özlərinin və ya digər şəxslərin faydalanması üçün istifadə etməzdən əvvəl bu imkanları üzv olduğu şuraya təqdim etmək vəzifəsini daşıyırlar;

d) Müşahidə şurasının üzvləri cəmiyyətə aid hər hansı məlumatın ictimaiyyətə açıqlanmasınadək onları məxfi saxlamaq;

e) Öz funksiyalarını yerinə yetirdikdə qayğı və bacarıqlarını nümayiş etdirmək.

2. Müşahidə şurasının hər bir üzvü şurada baxılacaq istənilən mühüm məsələyə dair əsaslandırılmış qərar qəbul edə bilmək üçün vaxtında adekvat məlumatla təmin olunmalıdır.

3. Cəmiyyət müşahidə şurasının müqavilələrinə müvafiq müddəalar daxil etməklə və ya müşahidə şurası üzvlərinin daxili davranış standartlarını qəbul etməklə bu öhdəlikləri direktorların üzərinə qoya bilər.

4.1.5.Müşahidə şurasının komitələri

Qabaqcıl beynəlxalq təcrübələrə əsasən cəmiyyətlər korporativ idarəetmənin effektivliyini artırmaq üçün Müşahidə şurasının komitələrini yaratmalıdırlar. Həmin komitələr müstəqil qərarlar qəbul etmir və əsasən ümumi nəzarəti həyata keçirir, xüsui tapşırıqlar yerinə yetirir və qərar qəbuletmə prosesini dəstəkləmək üçün tövsiyələr hazırlayır. Bu cür komitələr öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün peşəkar bacarıqlara və təcrübəyə malik olan ən azı üç üzvdən ibarət olmalıdır;

- Cəmiyyət aşağıdakı komitələri yarada bilər: 1)audit komitəsi; 2) təyinetmə və mükafatlandırma komitəsi; 3) strateji planlaşdırma komitəsi; və 4)risklərin idarə edilməsi komitəsi;
- Cəmiyyətlər ən azından audit komitəsini yaratmalıdırlar. Audit komitəsi daxili nəzarət sisteminin işləməsinə və daxili audit fəaliyyətinə nəzarət edir. Bundan əlavə, maliyyə hesabatları, kənar audit, mühasibat və cəmiyyətin qanunvericiliyə uyğunluğuna nəzarət, həmçinin, komitənin səlahiyyətlərinə aiddir. Risklərin idarə edilməsi komitəsi mövcud olmadıqda, audit komitəsi cəmiyyətin risklərin idarə edilməsi funksiyasına ümumi nəzarətin həyata keçirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır.

4.1.6.Mükafatlandırma

Mükafatlandırma müşahidə şurasının üzvlərinin fəaliyyətini stimullaşdıran, onlara öz vəzifələrini vicdanla, cəmiyyətin maraqlarını üstün tutmaqla həyata keçirməsi imkanını yaradan vasitədir. Cəmiyyət, həmçinin, müşahidə şurası üzvlərini maddi cəhətdən stimullaşdırmaq üçün həvəsləndirmə vasitələri barədə düşünməli və direktorlara ödəniləcək mükafatları tənzimləyən siyasət qəbul etməlidir. Məsələn, mükafatlandırmaya aşağıdakıları daxil etməklə, lakin onlarla məhdudlaşmamaqla, müxtəlif həvəsləndirmə üsullarına əsaslana bilər: 1) müəyyən edilmiş sabit muzd; 2) iştirak etdikləri iclasların sayına görə muzd; 3) komitəyə sədrliyin edilməsinə görə muzd; 4) Müşahidə şurasında sədrliyə görə muzd;

Cəmiyyətlər müşahidə şurasının qiymətləndirilməsi sistemini tətbiq etməlidirlər.

4.1.7.Mənafelərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr

✓ Cəmiyyətlər mənafelər toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əqdlərə dair adekvat siyasətlərə malik olmalıdır.

✓ Beynəlxalq təcrübədə mənafelər toqquşması cəmiyyətin maraqlarına uyğun olmayan, yaxud uyğun olmaması ehtimal edilən hər hansı əlaqə və ya şəxsi maraqdır.

Mənafelər toqquşması o zaman yaranır ki, hər hansı işçinin, yaxud direktorun şəxsi, maliyyə maraqları onun cəmiyyətin maraqlarına uyğun hərəkət etmək vəzifəsinə və məsuliyyətinə ziddiyyət təşkil edir və ya belə ziddiyyət yarada bilər. Bu cür maraq və ya əlaqə həmin şəxsə öz vəzifələrini ədalətli yerinə yetirmək üçün mane ola bilər. Bununla yanaşı mənafelər toqquşması həmin şəxsin və ya onun ailə üzvlərinin cəmiyyətin müşahidə şurasında və ya idarə heyətində üzvlüyü (tutduğu

vəzifə) ilə bağlı qeyri-tənasüb şəxsi fayda əldə etməsi nəticəsində yaranır.

• Mövcud və ya potensial mənafelər toqquşmasına və ya aidiyyəti şəxslərlə hər hansı əqdə cəlb olunmuş müşahidə şurasının üzvü həmin əqdə dair qərar qəbul edilərkən müzakirələrdən və səs verməkdən çəkinməlidir. müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunmuş mühüm mənafelər toqquşması və ya aidiyyəti şəxslərlə əqdlər səhmdarlara və ictimaiyyətə açıqlanmalıdır.

• Müşahidə şurası üzvlərinin əksəriyyətinin əqddə marağı olduqda, aidiyyəti şəxslərlə əqdə dair qərarı səhmdarların ümumi yığıncağı qəbul etməlidir.

• Aidiyyəti şəxslərlə əqdi təsdiq etmək üçün səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak edən səhmdarların (aidiyyəti şəxs qismində çıxış edən səhmdarlar istisna olmaqla) sadə səs çoxluğu tələb olunur. Bundan əlavə, aidiyyəti şəxs qismində çıxış edən səhmdarlar ümumi yığıncağa təqdim olunan iri həcmli əqdlərə dair səs verməməlidirlər.

• Cəmiyyət tərəfindən müşahidə şurası üzvlərinin (icra orqanın və digər vəzifəli şəxslərin) maraqlarının toqquşmasına gətirib çıxaran əqdlərin siyahısını, habelə həmin əqdlərlə bağlı qərarın qəbul edilməsini və açıqlanmasını tənzimləyən daxili qaydalar (əsasnamə) qəbul olunmalıdır.

4.1.8.Korporativ katib

Cəmiyyətlər korporativ katibin funksiyalarını yerinə yetirmək üçün səriştəli şəxsləri işə qəbul etməlidir. Bu funksiyalara ən azı aşağıdakılar daxildir: 1) səhmdarların ümumi yığıncaqlarının, Müşahidə şurası və idarə heyəti iclaslarının təşkilində, keçirilməsində qanunvericiliyə və daxili sənədlərə uyğunluğun təmin edilməsi; 2) müvafiq məlumatın açıqlanması və cəmiyyətin sənədlərinin saxlanılması; 3) səhmdarların tələblərinin nəzərdən keçirilməsi; 4) səhmdarların hüquqlarının pozulması ilə bağlı mübahisələrin həll edilməsi.

Korporativ katib müşahidə şurasının qərarı ilə təyin edilir.

Korporativ katib müşahidə şurasının yeni və təcrübəsiz üzvlərinin təlimində, o cümlədən, Müşahidə şurasına və cəmiyyətin vəzifəli şəxslərinə korporativ idarəetmə məsələlərinə dair istiqamət və məsləhətlərin verilməsində mühüm rol oynayır.

4.1.9 Maliyyə hesabatları: şəffaflıq, açıqlama və risklərin idarə olunması

Maliyyə hesabatları: cəmiyyət öz mühasibat uçotunu Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına (MHBS) uyğun aparmalıdır.

Daxili nəzarət sistemi və daxili audit funksiyaları aşağıdakılardır:

• Cəmiyyət effektiv hesabatlığa və məlumatın açıqlanmasına təminat verən daxili nəzarət sistemini yaratmalıdır. Müşahidə şurası cəmiyyətin əməliyyat və maliyyə məqsədlərinə nail olmasına zəmanət vermək üçün etibarlı daxili nəzarət sisteminin təşkil olunmasını təmin etməlidir.

• Daxili nəzarət sistemi cəmiyyətin üzləşə biləcəyi hər hansı maliyyə risklərinin tez bir zamanda müəyyənləşdirilməsi həmin risklərin effektiv şəkildə idarə edilməsi məqsədilə yaradılmalı və fəaliyyət göstərməlidir.

• Daxili nəzarət sisteminin tərkib hissəsi kimi, cəmiyyət Müşahidə şurasının audit komitəsinə tabe olan və daxili nəzarət mexanizmlərinin, korporativ idarəetmə və risklərin idarə edilməsi sistemlərinin adekvat işləməsi barədə ona hesabat verən daxili audit departamentini yaratmalıdır. Daxili audit xidməti öz fəaliyyətində aşağıdakı prinsipləri üstün tutmalıdır: 1) maliyyə hesabatının etibarlılığı və bütövlüyü; 2) əməliyyatların effektivliyi və səmərəliliyi; 3) aktivlərin qorunması; və 4) qanunvericiliyə və cəmiyyətin daxili qaydalarına və prosedurlarına riayət.

• Daxili audit departamenti cəmiyyətin bütün səviyyələrini yoxlamaq üçün geniş fəaliyyət həcminə malik olmalı və menecmentdə müstəqil olmalıdır.

• Daxili audit funksiyası Daxili Auditorların Beynəlxalq İnstitutu tərəfindən qəbul edilmiş standartlara uyğun yaradılmalıdır.

Kənar auditin funksiyaları aşağıdakılardır:

• Kənar auditorlar müstəqil, öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün yüksək ixtisaslı və mənafelər toqquşmasından azad olmalıdır.

• Kənar auditorlar yalnız audit rəyini verməli və cəmiyyətə hər hansı digər qeyri-audit xidmətlərini göstərməkdən çəkinməlidir. Kənar audit Beynəlxalq Audit Standartlarına uyğun aparılmalıdır.

• Auditorlar səhdmarlar tərəfindən təyin edilməlidir. Səhmdarlar illik ümumi yığıncaq barədə bildirişdən əvvəl audit şirkətini seçmək imkanına malik olmalıdırlar.

• Hər beş ildən bir cəmiyyətin auditini həyata keçirən kənar auditor şirkətinin müvafiq əməkdaşı (audit partnyoru) dəyişməli və cəmiyyətin auditi digər əməkdaşa (audit partnyoruna) həvalə olunmalıdır.

Məlumatların açıqlanması aşağıdakı şərtlər daxilində mümkündür:

• Müşahidə şurası cəmiyyətin fəaliyyəti haqqında bütün məlumatların düzgün, vaxtında və tam açıqlanmasını təmin etmək üçün qaydalar qəbul etməlidir.

• Cəmiyyət yalnız qanunvericiliyin tələblərinə cavab verən deyil, həmçinin, qabaqcıl təcrübələrə uyğun olaraq açıqlanmalı olan məlumatı, məsələn, biznesin təsvirini, maliyyə vəziyyətinin təhlilini və fəaliyyətin nəticələrini, habelə hər hansı mühüm risklər və risk faktorları haqqında məlumatı daxil edən illik hesabatları hazırlamalıdır.

• İctimaiyyət cəmiyyətin korporativ strategiyası, onun əsas biznes fəaliyyəti, biznes etikası və digər maraqlı tərəflər haqqında siyasətləri barədə məlumatlı olmalıdır.

• Cəmiyyət aralıq nəticələri və mühüm hadisələri açıqlamalıdır. Cəmiyyət internet vasitəsilə açıqlamadan fəal istifadə etməlidir.

Maliyyə hesabatları və cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı məlumatların açıqlaması səhmdarların və potensial investorların məlumatlandırılması istiqamətində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz maliyyə hesabatlarının və cəmiyyətə aid məlumatların ictimaiyyətə çatdırılması yolu ilə cəmiyyət barədə tam və düzgün təsəvvür yaratmaq olar.

Maliyyə hesabatları və məlumatların açıqlanması səhmdarlara cəmiyyətin fəaliyyəti üzərində nəzarət imkanı yaradır. Eyni zamanda, bu həm də cəmiyyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, onun gələcək prioritetlərinin müəyyən edilməsi istiqamətində yardım göstərir.

Digər tərəfdən, maliyyə hesabatları və məlumatların aşıqlanması qanunvericiliklə, işgüzar adətlərlə və etik tələblərə uyğun olmalı, təhriflərə, işgüzar nüfuzun aşağı düşməsinə imkan yaratmamalıdır.

Maliyyə hesabatları və məlumatların açıqlaması davamlılıq və operativlik əsasında həyata keçirilməlidir.

Bununla yanaşı, cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı məlumatların açıqlanması və şəffaflığın təmin edilməsi kommersiya sirrinin qorunması ilə uzlaşdırılmalıdır.

Cəmiyyət yalnız qanunvericiliyin tələblərinə cavab verən deyil, həmçinin, qabaqcıl təcrübələrə uyğun olaraq açıqlanmalı olan məlumatı, məsələn, biznesin təsvirini, maliyyə vəziyyətinin təhlilini və fəaliyyətin nəticələrini, habelə hər hansı mühüm risklər və risk faktorları haqqında məlumatı geniş ictimaiyyətə təqdim etməlidir.

İctimaiyyət cəmiyyətin korporativ strategiyası, onun əsas biznes fəaliyyəti, biznes etikası və digər maraqlı tərəflər haqqında siyasətləri barədə məlumatlı olmalıdır.

Eyni zamanda, açıqlanan məlumatlar səhmdarların qanunvericiliklə və cəmiyyətin nizamnaməsi ilə müəyyən edilmiş

hüquqlarının həyata keçirilməsi baxımından aşağıdakı məsələlərlə bağlı məlumatların açıqlanması vacibdir:

• cəmiyyətin hesabat dövrü üzrə maliyyə göstəriciləri;
• cəmiyyətin bağladıqları əqdlər;
• cəmiyyətin cəlb etdiyi maliyyə vəsaitləri;
• cəmiyyətin idarəetmə orqanları və vəzifəli şəxsləri barədə;
• dividendlər barədə.

İnformasiya müxtəlif üsullarla açıqlana bilər: internet saytla, nəşrlər və s.

Bununla belə, məlumatın açıqlanması siyasəti cəmiyyət tərəfindən məxfi olan və kommersiya sirrinə aid məlumatların qorunması ilə bağlı tədbirlərlə uzlaşmalıdır.

Risklərin idarə edilməsi: müşahidə şurası mühüm daxili və kənar əməliyyatlarla bağlı risklərin, o cümlədən, maliyyə, qanunvericiliyə uyğunluq və digər risklərin qiymətləndirilməsini və stabil daxili mexanizmlərlə adekvat idarə olunmasını təmin edən risklərin idarə edilməsi prosesinə görə məsuliyyət daşıyır. Müşahidə şurası cəmiyyətin öz məqsədlərinə nail olmaq üçün hansı riskləri qəbul edib-etməməsinə dair qərar verir (cəmiyyətin risk iştahasını müəyyən edir). Müşahidə şurası cəmiyyətdə potensial riskləri müəyyən etməyə, qiymətləndirməyə, onların təsirini ölçməyə və bu riskləri azaltmaq üçün tədbirlər görməyə imkan verən prosesləri təmin etməlidir.

İdarə heyəti risklərin idarə edilməsi qaydalarının hazırlanması, tətbiqi və monitorinqini həyata keçirməli, habelə onların cəmiyyətin gündəlik fəaliyyətində istifadə edilməsinə görə Müşahidə şurasına hesabatlı olmalıdır.

Risklərin idarə edilməsinin əsas məqsədi cəmiyyətin qarşılaşa biləcəyi potensial problemləri qabaqcadan müəyyən edib tədbir görməkdən, bu problemlərin cəmiyyətin fəaliyyətinə mənfi təsirinin qarşısını almaqdan ibarətdir. Eyni zamanda, risklərin idarə edilməsi onların cəmiyyətin fəaliyyəti üçün doğuracaq fəsadların azaldılması, risklərin paylanması və bu risklərin səhmdarlara təsirinin məhdudlaşdırılmasına yönəlmişdir.

Risklərin idarə edilməsi risklərin təhlili və qiymətləndirilməsini, o cümlədən, risk səviyyəsinin göstəricilərinin təhlilini, maliyyə hesabatlarının yoxlanılması prosedurunun öyrənilməsini, cəmiyyətin müxtəlif sahələrinə cavabdeh olan vəzifəli şəxslərinin hesabatlarının dinlənilməsi və yoxlanılmasını ehtiva edir.

Qeyd edilən məqsədlərə nail olmaq üçün cəmiyyətdə risklərin qiymətləndirilməsi və onlara nəzarət sistemi yaradılmalıdır. Bununla əlaqədar müşahidə şurası tərəfindən aşağıdakı tədbirlər görülməlidir:

- risklərin idarə edilməsi sistemini tənzimləyən siyasətləri qəbul etmək;
- risklərin idarə edilməsi sistemi üzərində monitorinq və nəzarəti həyata keçirmək;
- müntəzəm olaraq risklərin idarə edilməsi prosedurunun effektivliyini təhlil etmək, qiymətləndirmək, onun yüksəldilməsi istiqamətində tədbirlər görmək;
- cəmiyyətin işçiləri tərəfindən risklərin idarə edilməsi proseduruna riayət edilməsini stimullaşdırmaq;
- risklərin idarə edilməsi üsullarını müəyyənləşdirmək;
- risklərin idarə edilməsinə cavabdeh olan şəxsləri təyin etmək;
- risklərin idarə edilməsi barədə məlumatı açıqlamaq.

Mahiyyət etibarilə cəmiyyətin fəaliyyəti prosesində yaranan və ya yarana biləcək risklər müxtəlif layihələrin maliyyələşdirilməsi, əqdlərin bağlanması və menecmentlə bağlı ola bilər. Məhz bu risklərin mahiyyətindən asılı olaraq onların idarə edilməsi üsulu müəyyənləşdirilməlidir. Cəmiyyətdə risklərin effektiv idarəetmə sisteminin formalaşdırılması cəmiyyətin bütün maraqlı şəxslərinin mənafeyinə cavab verməklə onun fəaliyyətinin səmərəliliyinin təmin edilməsi istiqamətində ciddi addımdır.

4.2.İdarə heyəti və onun təşkili

4.2.1. İdarə heyətinin təyin olunması, səlahiyyətləri və vəzifələri

Cəmiyyətdə kollegial icra orqanı olan idarə heyəti təşkil edilməlidir. Cəmiyyətin icra orqanları cəmiyyətin korporativ idarəetmə sisteminin vacib pilləsidir. İcra orqanları cəmiyyətin fəaliyyətinə cari rəhbərlik edir, cəmiyyətin inkişaf strategiyasında və maliyyə-təsərrüfat planında nəzərdə tutulan tədbirləri həyata keçirir.

Qanunvericiliyə əsasən cəmiyyətin icra orqanı kollegial (idarə heyəti, müdiriyyət) və vahid idarəedici (direktor, baş direktor) ola bilər. Konkret olaraq icra orqanının formasının seçilməsi cəmiyyətin qarşısında duran vəzifələrdən, fəaliyyət istiqamətlərinin həcmindən, aktivlərinin məbləğindən və s. Amillərdən asılı ola bilər. Bir qayda olaraq, cəmiyyətin cari fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün kollegial icra orqanının yaradılmasını zəruri edir.

Kollegial icra orqanının tərkibi elə formalaşdırılmalıdır ki, cəmiyyətin fəaliyyətinə cari rəhbərliyi effektiv şəkildə həyata keçirməyə imkan versin. İcra orqanı idarəçilik və səhmdar cəmiyyətlərlə iş sahəsində səriştəli şəxslərdən ibarət olmalıdır.

İcra orqanlarının seçilməsi (yenidən seçilməsi), onların səlahiyyətinə vaxtından əvvəl xitam verilməsi, işinin təşkili, icra orqanlarının üzvlərinə dair tələblər, habelə kollegial icra orqanının tərkibi cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədləri ilə tənzimlənməlidir.

Qanunvericiliyin tələblərinə uyğun olaraq, cəmiyyətin icra orqanına müşahidə şurasının üzvü, habelə cəmiyyətin iyirmi faizinə malik olan səhmdar seçilə bilməz.

İcra orqanının üzvü cəmiyyətin etibarını qazanmış, onun mənafeləri üçün çalışan şəxs olmalıdır. O, qüsursuz reputasiyaya malik olmalıdır. Eyni zamanda, şəxsin məhkumluğunun, xüsusilə də iqtisadi sahədə cinayətlərə görə məhkumluğunun olmaması onun reputasiyasına müsbət təsir göstərir.

İdarə heyətinin səlahiyyətlərinə səhmdarların ümumi yığıncağının və Müşahidə şurasının səlahiyyətlərinə aid olan məsələlər istisna olmaqla, cəmiyyətin gündəlik fəaliyyətinin idarə edilməsi ilə bağlı bütün məsələlər daxil edilə bilər. Cəmiyyət idarə heyətinin səlahiyyətlərini həmin orqanın əsasnaməsində müəyyən etməlidir.

İcra orqanlarının fəaliyyəti cəmiyyətin mənafelərinə cavab verməli, cəmiyyətin inkişafına və gəlirlərinin artırılmasına yönəlməlidir.

Cəmiyyətin icra orqanları öz fəaliyyətlərini həyata keçirərkən cəmiyyəti üçüncü şəxslərlə münasibətdə təmsil edir, onun daşınar və daşınmaz əmlakı, maliyyə vəsaitləri ilə əməliyyatlar aparır. Bu baxımdan, icra orqanlarında cəmiyyətin səhmdarlarının etimadını qazanmış şəxslər təmsil olunmalıdır. Bu şəxslər səhmdarların etibarından sui-istifadə etməməli, cəmiyyətin mənafeləri üçün vəzifələrini yerinə yetirərkən vicdanla, peşəkar qaydada hərəkət etməlidir.

İcra orqanlarında təmsil olunan şəxslər cəmiyyətin və onun səhmdarlarının maraqlarına sadiq olmalı və cəmiyyətin maraqlarını öz maraqlarından üstün tutmalıdır.

Cəmiyyətin cari fəaliyyətinə rəhbərlik müxtəlif hüquqi hərəkətlərin həyata keçirilməsini tələb edir. O cümlədən, aşağıdakı səlahiyyətlər, icra orqanına həvalə edilə bilər:

- Cəmiyyətdə daxili nəzarət strukturunun və risklərin idarəedilməsi sisteminin daimi işləməsini təmin etmək;
- Səhmdarların ümumi yığıncağına hesabat vermək;
- Müşahidə şurasına illik və rüblük hesabatları, gəlirlər və xərclər haqqında məlumatı, cəmiyyətin üzləşdiyi risklər və fəaliyyətinə təsir göstərə bilən faktorlar haqqında məlumatı hazırlayıb təqdim etmək;
- Cəmiyyətin fəaliyyət strategiyasını hazırlamaq və təsdiq üçün müşahidə şurasına təqdim etmək;
- Cəmiyyətin strateji (biznes) planının yerinə yetirilməsini təmin etmək;
- Cəmiyyətin filialları, nümayəndəlikləri və daxili audit xidmətini istisna olmaqla cəmiyyətin daxili struktur bölmələrinin (şöbələrin, departamentlərin) əsasnamələrini və həmin bölmələrin işçilərinin vəzifə təlimatlarını təsdiq edir;
- Öz səlahiyyətləri çərçivəsində cəmiyyət tərəfindən təqdim olunan mallar (görülən işlər, göstərilən xidmətlər) üzrə tarifləri təyin etmək;
- Əqdləri təsdiq etmək (misal üçün cəmiyyətin xalis aktivlərinin dəyərinin 10%-nə qədər məbləğdə olan əqdləri);
- Daxili audit xidmətinin əməkdaşları istisna olmaqla, cəmiyyətə işçilərin qəbul edilməsi, onların digər vəzifələrə təyin edilməsi və işdən azad edilməsi barədə qərarlar qəbul etmək;
- Səhmdarların ümumi yığıncağı və müşahidə şurasının iclasları üçün tələb olunan sənədləri hazırlamaq;
- Cəmiyyətin cari fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün bütün digər məsələlər barədə qərarlar qəbul etmək.

İdarə heyəti öz fəaliyyəti haqqında Müşahidə şurasına məlumat və hesabatlar verməlidir. İdarə heyətinin üzvləri peşəkar surətdə hərəkət edərək Müşahidə şurası üzvlərinin vəzifələrinə analoji olaraq cəmiyyətə sadiqlik göstərməli və qayğı ilə yanaşmalıdırlar.

Müşahidə şurası cəmiyyətin yüksək vəzifəli şəxslərinin müvəqqəti və ya daimi olaraq işlərini tərk etməsi hallarında şuranın necə hərəkət edəcəyini müəyyən edən fəaliyyət davamlılığı (menecmentin əvəz edilməsi) planını hazırlamalıdır. Bu prosesdə ona dəstək olmaq üçün, idarə heyəti müşahidə şurasına cəmiyyətin əsas vəzifəli şəxslərini əvəz edə biləcək işçilərin siyahısını təqdim etməlidir.

4.2.2.Mükafatlandırma sisteminin təşkili

İdarə heyəti üzvlərinin gördükləri iş müqabilində cəmiyyətdən aldıqları mükafatın növü, məbləği və ödənilmə mexanizmi cəmiyyətə peşəkar menecerləri cəlb etməyə və saxlamağa imkan verməlidir. Bundan əlavə, mükafatlandırılma zamanı menecerlərin maraqları səhmdarların maraqları ilə uzlaşdırılmalıdır. Cəmiyyət idarə heyətinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması sistemini tətbiq etməlidir.

İdarə heyətinin mükafatlandırılması (muzdu, bonusları, səhmləri) uzunmüddətli strateji baxışları (yanaşmanı) təsvir edən formada qurulmalıdır. Bu sistem cəmiyyətin əsasnamələrində əks olunmalıdır. Mükafatlandırma sabit və dəyişən (fəaliyyətin nəticələrinə əsaslanan) hissələrdən ibarət olduqda, dəyişən hissə qismən qısa, qismən isə uzunmüddətli məqsədlərin nail olunması meyarından asılı olmalıdır.

Mükafatlandırma cəmiyyətin strateji məqsədlərinə xələl gətirə biləcək qısamüddətli nailiyyətləri təsvir etməməlidir.

Mükafatlandırma aşağıdakı prinsiplərdən biri üzrə də həyata keçirilə bilər:

- konkret məbləğ müəyyən etməklə;
- cəmiyyətin xalis mənfəətinə münasibətdə faiz müəyyən etməklə;
- birləşdirilmiş üsulla.

İcra orqanının cəmiyyətin mənafeyi naminə fəaliyyət göstərmək stimulunun gücləndirilməsi baxımından mükafatın cəmiyyətin gəlirindən asılı olaraq müəyyən edilməsi daha məqsədəmüvafiqdir. Bununla yanaşı, mükafatlandırma digər meyarlara uyğun olaraq hesablana bilər.

4.2.3.Mənafelərin toqquşması və aidiyyəti şəxslərlə əlaqələr

Müşahidə şurasında olduğu kimi, idarə heyəti üzvlərinin hər hansı birinin cəlb olunduğu potensial mənafelər toqquşması mövcud olduqda, həmin üzv bu cür halları müşahidə şurasına açıqlamalı, habelə müvafiq məsələlərin müzakirəsində və onlara dair səsvermədə iştirak etməməlidir.

Aidiyyəti şəxslərə dair müddəalar, həmçinin, menecmentin ailə üzvləri və onunla əlaqəsi olmuş biznes dairələri ilə əqdlərə şamil edilir. Cəmiyyət tərəfindən qəbul olunan, maraqlarının toqquşmasına gətirib çıxaran əqdlərin siyahısını, habelə həmin əqdlərlə bağlı qərarın qəbul edilməsini və açıqlanmasını tənzimləyən daxili qaydalar (əsasnamə), icra orqanın üzvlərinə və digər vəzifəli şəxslərə şamil olunmalıdır.

4.3.Səhmdarların ümumi yığıncağı

Səhmdarların ümumi yığıncağı –səhmdar cəmiyyətinin özünün səhmdarları tərəfindən idarə edilməsi formasıdır. Səhmdarların ümumi yığıncağı keçirilmə dövriliyinə və formasına görə bölünür.

Ümumi yığıncaqlar dövriliyinə görə bölünür:

- növbəti (illik);
- növbədənkənar.

Ümumi yığıncaqlar keçirilmə qaydasına görə bölünür:

- birgə iştirak və ya əyani forma;
- qiyabi səsvermə və ya qiyabi forma.

İllik yığıncaq – ildə bir dəfə səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsi ilə müəyyən edilmiş vaxtda, səhmdar cəmiyyətinin maliyyə ili bitdikdən sonra 2 aydan tez olmayaraq və 6 aydan gec olmayaraq keçirilir.

Növbədənkənar yığıncaq – səhmdarların və ya cəmiyyətin idarəetmə orqanlarının təşəbbüsü ilə il ərzində, illik yığıncaqdan əlavə keçirilir.

Səhmdarların yığıncağının əyani forması – səhmdarların və ya onların nümayəndələrinin bilavasitə iştirakı əsasında təşkil edilən ümumi yığıncaqdır. Belə yığıncaqlarda qərarlar səhmdarların və ya onların nümayəndələrinin gündəliyinin müzakirəsində və səsvermədə bilavasitə iştirakı ilə qəbul edilir. Ümumi yığıncağın təşkilinin bu forması üçün xarakterikdir ki, o, həm illik, həm də növbədənkənar yığıncaq kimi keçirilə bilər, onun səlahiyyətinə aid istənilən məsələ həll oluna bilər.

Səhmdarların yığıncağının qiyabi formasında gündəlik üzrə səhmdarların səsverməsi qiyabi həyata keçirilir, onlara öhdəlikdəki səsverməyə qoyulmuş məsələlər üzrə müzakirə və qərar qəbul etmək üçün birgə iştirak imkanı verilmir, bu, qiyabi səsvermə ilə təşkil edilmiş yığıncaqdır.

Qiyabi səsvermə – səhmdarların yığıncağında müxtəlif səbəblərdən iştirak edə bilməyən səhmdarların öhdəlikdəki məsələlər üzrə fikrinin yazılı öyrənilməsi üsuludur.

Səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsinin qiyabi formasının zəruriliyi. İri səhmdar cəmiyyətlərində, bir

qayda olaraq, kiçik səhmdarlar şəxsən illik yığıncaqların işində iştirak etmirlər, çünki onların qəbul edilən qərarlara təsiretmə ehtimalı ilə müqayisədə yığıncaq yerinə yol xərcləri çox böyükdür. Buna görə də, səsvermənin qiyabi formasını, bir tərəfdən, cəmiyyətə və səhmdarlara illik və növbədənkənar yığıncaqlara xərcləri azaltmağa imkan verən; digər tərəfdən, kiçik səhmdarlara səhmdar cəmiyyətinin idarə edilməsində öz iştirak hüququnu reallaşdırmaq imkanı verən mexanizm kimi nəzərdən keçirmək olar.

Səhmdarların yığıncağının qiyabi formasının xüsusiyyətləri. Qiyabi səsvermə formasında keçirilən yığıncaqlar aşağıdakı cəhətləri ilə xarakterizə olunurlar:

- Direktorlar şurasının, təftiş komissiyasının seçilməsi, cəmiyyətin auditorunun, illik hesabatın, mühasibat balansının təsdiq edilməsi, cəmiyyətin gəlir və itkilərinin hesablanması, həmçinin, cəmiyyətin gəlir və itkilərinin bölüşdürülməsi məsələləri üzrə qərar qəbul edilə bilməz;
- səsvermə, səhmdarların sayından asılı olmayaraq, yalnız bülletenlərin istifadəsi ilə keçirilir;
- birgə iştirak yolu ilə keçirilməli olan, lakin baş tutmamış ümumi yığıncağın əvəzinə qiyabi səsvermə yolu ilə yeni yığıncaq keçirilə bilməz.

Səhmdarların qiyabi ümumi yığıncağının keçirilməsinin təşkili. Səhmdarların ümumi yığıncağının qiyabi səsvermə formasında keçirilmə qaydası qiymətli kağızlar bazarı üzrə Federal komissiyasının qərarı ilə (21 aprel 1998, №8) təsdiq edilmiş "Səhmdarların ümumi yığıncağının qiyabi səsvermə yolu ilə keçirilməsi qaydası" ilə müəyyən edilmişdir.

Ümumi yığıncağın qiyabi formada keçirilməsinin təşkili aşağıdakı əsas mərhələləri əhatə edir:

-qiyabi səsvermə bülletenlərinin hazırlanması. Səs-vermə üçün bülletendə olmalıdır:

-Səhmdar cəmiyyətinin tam firma adı;

-Bülletenin səsvermə üçün son qəbul tarixi;

-Səsverməyə qoyulmuş hər bir məsələnin qısa və dürüst ifadəsi;

-Səsverməyə qoyulmuş hər bir məsələ üzrə "lehinə", "əleyhinə" və ya "bitərəf" ifadələri ilə ifadə edilmiş səsvermə variant-ları;

-Səsvermə bülleteninin siyahıdakı şəxs və ya onun nümayəndəsi tərəfindən imzalanmalı olması haqqında qeyd;

- Bülleten və məlumatın göndərilməsi. Ümumi yığıncağın qiyabi səsvermə yolu ilə keçirilməsi haqqında məlumat iştirakçılar siyahısına daxil edilmiş şəxslərə məktubla göndərilir. Zərurət olduqda kütləvi informasiya vasitələrində nəşr edilir. Ümumi yığıncağın keçirilməsi haqqında xəbərdarlıq müddəti cəmiyyətin nizamnaməsi ilə müəyyən edilir. Səhmdarların sayı 1000-dən artıq olan cəmiyyətlər üçün bu müddət səsvermə bülletenlərinin qəbulunun bitməsi tarixinə kimi 30 gündən az ola bilməz. Səsvermə bülletenləri səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsinə 20 gün qalmışa qədər səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak hüququ olan hər bir şəxsə sifarişli məktubla göndərilir və ya imzalanaraq təqdim edilir;
- Səhmdarların qiyabi yığıncağının bütün göndərilmiş bülletenlərin emalı əsasında keçirilməsi və öhdəlik üzrə qəbul edilmiş qərarların rəsmiləşdirilməsi. Səhmdarların ümumi yığıncağında öhdəlikdəki hər bir məsələ üzrə qiyabi səsvermə yolu ilə qəbul edilmiş qərarın etibarlı sayılması üçün bu məsələ üzrə səsvermədə cəmiyyətin səsverən səhmlərinin toplam olaraq yarısından az olmayan sayının sahibi-səhmdarlar iştirak etməlidirlər.

Səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsinin təşkilində zəruri olan bütün digər prosedurlar səhmdarların əyani yığıncaqlarının keçirilməsində istifadə olunanlara aiddir.

Səhmdarların illik yığıncağının əyani formada keçirilməsi mərhələləri. Səhmdarların illik yığıncağı korporativ idarəetmənin mühüm alətidir. Onun çağırılması, hazırlanması və keçirilməsi qaydası qanunverici aktlarla və cəmiyyətin nizamnaməsi ilə kifayət qədər geniş şəkildə detalları ilə reqlamentləşdirilmişdir.

Səhmdarların ümumi yığıncağının hazırlanması və keçirilməsinə aid bütün məsələlər qanunla və cəmiyyətin nizamnaməsində əks oluna bilmir, ona görə də, müxtəlif anlaşılmaz-lıq-

dan qaçmaq və konfliktli vəziyyətləri xəbərdar etmək üçün səhmdarların ümumi yığıncağının hazırlanması və keçirilməsi reqlamentinin (səhmdar cəmiyyəti tərəfindən dəqiq yazılmış və qəbul edilmiş) olması tövsiyə edilir.

4.3.1.Səhmdarlrın ümumi yığıncağının gündəliyi

Səhmdarların illik yığıncağının öhdəliyi səhmdarlar tərəfindən formalaşır. Cəmiyyətin toplam olaraq 2%-dən az olmayaraq səsverən səhmlərinin sahibi olan səhmdarlar maliyyə ilinin bitməsindən 30 gündən gec olmayaraq (əgər nizamnamədə daha gec müddət nəzərdə tutulmayıbsa) səhmdarların illik ümumi yığıncağının gündəliyinə təkliflər edə və cəmiyyətin direktorlar şurasına, təftiş və hesablama komissiyalarına namizədlər (namizədlərin sayı müvafiq orqanın say tərkibindən artıq ola bilməz), həmçinin, təkbaşına icra orqanı vəzifəsinə namizəd irəli sürə bilərlər. Daxil olmuş hər bir təklif üzrə direktorlar şurası onun qəbul edilməsi və ya rədd edilməsi barədə ayrıca qərar qəbul edir.

Gündəliyə məsələ yazılı surətdə, onun qoyuluşu dəlillərini, sualı daxil edən səhmdarın adını, həmçinin, ona məxsus olan səhmlərin sayı və kateqoriyasını (tipini) göstərməklə daxil edilir. Səhmdarlar yığıncağının gündəliyə daxil edilməmiş məsələləri nəzərdən keçirməyə və onlar barədə qərar qəbul etməyə haqqı yoxdur.

4.3.2.Səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətləri

Səhmdarların Ümumi Yığıncağı (bundan sonra -Ümumi Yığıncaq) səhmdar cəmiyyətinin ali idarəetmə orqanı hesab olunur. Ümumi Yığıncaq cəmiyyətin iştirakçıları olan səhmdarların idarəetmə ilə bağlı səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsinin əsas formasıdır.

Ümumi Yığıncaq səhmdarlara aşağıdakılar üçün imkan yaradır:

- cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı qərarlar qəbul etmək;
- cəmiyyətin fəaliyyəti barədə məlumat almaq.

Cəmiyyətin nizamnaməsində Ümumi Yığıncağın müstəsna səlahiyyətlərinə aşağıdakılar daxil olunmalıdır:

- cəmiyyətin nizamnaməsinə əlavə və dəyişikliklər edilməsi, o cümlədən, nizamnamənin yeni redaksiyada təsdiq edilməsi;
- cəmiyyətin nizamnamə kapitalının artırılması və azaldılması;
- cəmiyyətin borc qiymətli kağızlarının buraxılması;
- cəmiyyətin qiymətli kağızlarının xırdalanması, birləşdirilməsi və konvertasiyası;
- cəmiyyətin yenidən təşkili və ləğvi;
- cəmiyyətin müşahidə şurası və hesablama komissiyasına üzvlərin təyin edilməsi;
- cəmiyyətin kənar auditorunun təyin edilməsi;
- cəmiyyətin illik hesabatlarının təsdiq edilməsi;
- xalis mənfəətin maliyyə ili üzrə dividend şəklində səhmdarlar arasında bölüşdürülməsi;
- xüsusi əhəmiyyətli əqdlərin təsdiq edilməsi;
- qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş hallarda aidiyyəti şəxslərlə əqdlərin təsdiq edilməsi;
- cəmiyyət tərəfindən törəmə hüquqi şəxslərin təsis edilməsi;
- cəmiyyətin nizamnamə kapitalına pul olmayan qoyuluşların dəyərinin müəyyən edilməsi;
- Müşahidə şurasının üzvləri üçün mükafatlandırma sisteminin müəyyən edilməsi;
- cəmiyyətin fondlarda, ictimai birliklərdə, hüquqi şəxslərin ittifaqlarında iştirakı.

Ümumi Yığıncağın fəaliyyəti ilə bağlı məsələləri aydınlaşdırmaq və bu məsələləri bütün səhmdarların diqqətinə çatdırmaq üçün cəmiyyətdə "Ümumi Yığıncaq haqqında Əsasnamə"nin hazırlanıb qəbul olunması tövsiyə edilir. Həmin əsas-

namədə Ümumi Yığıncağın səlahiyyətlərinin siyahısı, Ümumi Yığıncağın iclaslarına hazırlıq tədbirlərinin görülməsi, iclasların çağırılması, keçirilməsi və qərarların qəbul edilməsi qaydaları əks olunmalıdır.

4.3.3.Ümumi yığıncağın iclaslarına hazırlıq

Ümumi Yığıncağın iclaslarına hazırlıq mərhələsi onun qanunvericiliyin tələblərinə və səhmdarların mənafelərinə uyğun şəkildə keçirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qeyd edilən tələblərin təmin edilməsi istiqamətində aşağıdakı məsələlər vacib hesab edilir:

- səhmdarların (nominal saxlayıcıların) siyahısının müəyyən edilməsi;
- səhmdarların (nominal saxlayıcıların) məlumatlandırılması;
- səhmdarların Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlərlə tanış olmaq imkanının yaradılması.

Bununla əlaqədar müşahidə şurası aşağıdakı hərəkətlərin yerinə yetirilməsini təmin etməlidir:

- Ümumi Yığıncağın gündəliyini hazırlamaq və təsdiq etmək;
- Ümumi Yığıncağın keçirilmə tarixini, vaxtını və yerini müəyyən etmək;
- Cəmiyyətin səhmdarlarının reyestrinə əsasən Ümumi Yığıncaqda iştirak etmək hüququ olan şəxslərin siyahısını tərtib etmək;
- Ümumi Yığıncağın çağırılması barədə səhmdarlara bildirişlərin göndərilməsi qaydalarını müəyyən etmək;
- Ümumi Yığıncağın gündəliyinə daxil edilmiş məsələlər ilə bağlı səhmdarlara təqdim ediləcək müvafiq sənəd və materialların siyahısını hazırlamaq;
- Gündəlikdəki məsələləri özündə əks etdirən səsvermə bülletenlərini tərtib etmək;
- Səhmdarlara və Ümumi Yığıncaqda iştirak etməsi nəzərdə tutulan digər şəxslərə bildirişlərin, sənəd və materialların çatdırılmasını təşkil etmək.

Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlər gündəlikdə açıq-aydın, təfsilatı ilə qeyd edilməlidir. Gündəlikdə "digər", "sair", "müxtəlif" və başqa qeyri-müəyyən xarakterli sözlərdən istifadə edilməməlidir.

Səhmdarlar Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlər barədə ətraflı məlumatlarla təmin olunmalıdırlar. Bununla yanaşı, səhmdarlara Ümumi Yığıncağın iclasında müzakirə ediləcək məsələlərlə tanış olmaq imkanı yaradılmalıdır. Bu məqsədlə səhmdarlara ünvanlanan bildirişə Ümumi Yığıncağın iclasının gündəliyi, gündəliyinə daxil edilmiş məsələlər ilə bağlı səhmdarlara təqdim ediləcək müvafiq sənəd və materiallar əlavə olunmaldır. Səhmdarlara təqdim edilən sənəd və materialların gündəlikdəki məsələlərlə aidiyyətini müəyyən etmək üçün həmin sənəd və materiallar gündəliyə uyğun qruplaşdırılmalıdır.

Bildirişlərin müvafiq ünvanlara mümkün qədər tez çatdırılması səhmdarların Ümumi Yığıncaqda iştiraka daha yaxşı hazır olmaları üçün imkan yaradır. Bu baxımdan, bildirişlər sifarişli poçt və ya cəmiyyətin əməkdaşları vasitəsilə çatdırıla bilər.

Cəmiyyətin nizamnamə kapitalında ən azı 2 (iki) faiz səsli səhmlərə malik olan səhmdarlara Ümumi Yığıncağın iclasının gündəliyinə əlavə məsələləri daxil etmək təkliflərinin verilməsi imkanı yaradılmalıdır. Təkliflərin təqdim edilməsinin son tarixi, təkliflərə baxılması və onların gündəliyə daxil edilməsi qaydası cəmiyyətin Ümumi Yığıncaq haqqında əsasnaməsində müəyyən edilməlidir.

Təkliflərin verilməsinin son tarixi müəyyən edilərkən, səhmdarların gündəliyin yekun variantı ilə tanış olmaq üçün müddət verilməsi nəzərə alınmalıdır. Eyni zamanda, səhm-darlara gündəliyin yekun variantı ilə tanış olmaq imkanı yaradılmalıdır.

4.3.4. Ümumi yığıncağın keçirilməsi

Ümumi Yığıncaq səhmdarlar üçün əlverişli vaxtda və yerdə keçirilməlidir. Ümumi Yığıncaq səhmdarları əsas iş yerindən ayırmamaq üçün qeyri-iş günləri keçirilə bilər. Ümumi

ığıncaq, bir qayda olaraq, səhər saat 10-00-dan tez, axşam 20-0-dan gec olmayaraq keçirilməsi məqsədəuyğundur.

Ümumi yığıncağın təşkili müşahidə şurası (bundan sonra – ğıncaq təşkilatçısı) tərəfindən həyata keçirilir. Ümumi ğıncağın sədri, katibi, hesablama komissiyası (hesabla-yıcı) müşahidə şurası tərəfindən təyin edilir. Ümumi Yı-ğınca-ğın gündəliyinə daxil edilən hər bir məsələ üzrə təyin olunmuş məuzəçi çıxış edir. Hər bir baxılan məsələ çərçivəsində səhmlarların çıxışları və sualları üçün vaxt verilir. Həmin vaxt başa atdıqdan sonra müzakirə edilən məsələ səsə qoyulur.

Ümumi Yığıncaq sədr tərəfindən gündəliyin elan olunması nından öz işinə başlayır. Səhmdarların və dəvət olunan əxslərin Ümumi Yığıncaqda iştirak edib-etməməsi yoxlanılır, ştirak etməyənlərin iştirak etməmələrinin səbəbləri aydınlaşdırılaraq protokollaşdırılır.

Sonra gündəliyə daxil edilmiş məsələlərin müzakirəsinə aşlanır.

Sədr Ümumi Yığıncaqda iştirak edənlərin nizam-intizama iayət edilməsini təmin etməli, çıxış etmək istəyənlərə söz erməli, lüzümsuz olaraq onların sözlərini kəsməməlidir. Eyni amanda, sədr Ümumi Yığıncağın keçirilməsi zamanı meydana ıxan bütün təşkilati məsələləri həll etməlidir.

4.3.5.Ümumi yığıncaqda qərarların qəbul edilməsi

Səhmdar üçün qəbul edilən qərarın məzmunu aydın olmadır. Bu baxımdan, səsə qoyulan məsələ (sual) birmənalı olmalı, müxtəlif şərhlərə, anlaşılmazlıqlara şərait yaratmamalıdır.

Səsvermə zamanı səhmdarlar (onların nümayəndələri) məsələyə münasibətlərini "lehinə", "əleyhinə" və "bitərəf" sözləri ilə ifadə edirlər. Münasibətin ifadəsi sadəcə əlləri, yaxud lehinə", "əleyhinə" və "bitərəf" sözləri yazılmış lövhəcikləri kağızları) qaldırmaqla, yaxud səsvermə bülletenlərini doldurmaqla həyata keçirilir.

Səsvermənin nəticələri hesablama komissiyası (hesablayıcı)[1] tərəfindən müəyyən edilir.

Səhmdarlara qiyabi qaydada səs vermək üçün imkanın yaradılması məqsədilə onlara göndərilən bildirişlərə səsvermə bülletenləri əlavə edilməlidir. Hər bir səsvermə bülletenində aşağıdakılar təsbit olunmalıdır:

- cəmiyyətin adı və ünvanı;
- yığıncağın keçirilmə tarixi, vaxtı və yeri;
- yığıncağın gündəliyi;
- gündəlikdəki hər bir məsələ üzrə "lehinə", "əleyhinə" və "bitərəf" sözləri ilə ifadə olunmuş səsvermə variantları.

Səhmdar "lehinə", "əleyhinə" və "bitərəf" sözlərinin birinin üzərindən xətt çəkməklə özünün müvafiq rəyini bildirir.

Ümumi Yığıncağın gündəliyinə daxil edilməmiş məsələlər üzrə qərarlar qəbul edilə bilməz. Bununla əlaqədar, gündəliyə daxil edilmiş hər bir məsələyə dair səhmdarlara münasibət bildirilməsi üçün imkan yaratmaq məqsədilə sədr gündəliyə daxil olan məsələləri səsverməyə çıxararkən, onların gündəlikdə əks olunmuş redaksiyada və ardıcıllıqla müzakirə edilib səsə qoyulmasını təmin etməlidir. Eyni zamanda, gündəliyə daxil edilən hər bir məsələ ayrıca səsverməyə çıxarılmalıdır. İki və daha çox məsələnin, eyni zamanda, səsverməyə çıxarılması yolverilməzdir.

---

[1] Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsinin 107-4.1-ci maddəsinə uyğun olaraq səhmdarlarının sayı yüzdən çox olan cəmiyyətlərin ümumi yığıncaqlarında səsvermənin nəticələrinin müəyyən edilməsi üçün sayı üç nəfərdən az olmayan hesablama komissiyası yaradılmalıdır. Hesablama komissiyasına Direktorlar Şurasının (Müşahidə Şurasının) üzvləri, təftiş komissiyasının üzvləri (müfəttiş), icra orqanlarının üzvləri (təkbaşçı icra orqanı) və həmin vəzifələrə (vəzifəyə) seçilməyə namizədlər daxil edilməməlidir. Qanunvericilikdə səhmdarlarının sayı yüzdən az olan cəmiyyətlərin ümumi yığıncaqlarında hesablama komissiyasının yaradılması nəzərdə tutulmasa da, səhmdarların səslərinin dəqiq sayılması baxımından səhmdarlarının sayı iyirmidən çox olan səhmdar cəmiyyətlərin Ümumi Yığıncaqda səsvermənin nəticələrinin müəyyən edilməsi üçün hesablama komissiyasının və ya hesablayıcının təyin olunması tövsiyə edilir.

Qanunvericiliyə əsasən Ümumi Yığıncaqda səsvermə "bir-səsli səhm bir səsdir" prinsipi əsasında həyata keçirilir. Qanunvericiliyə uyğun olaraq cəmiyyətin yenidən təşkili, ləğvi, nizamnaməsinə əlavə və dəyişikliklərin edilməsi haqqında qərarlar Ümumi Yığıncaqda səsvermə hüququna malik olan səhmdarların xüsusi səs çoxluğu ilə[2], digər məsələlər haqqında qərarlar sadə səs çoxluğu ilə qəbul edilir.[3]

Ümumi Yığıncaq tərəfindən qəbul edilmiş qərarlar barədə məlumat bürün səhmdarlara vaxtlı-vaxtında çatdırılmalıdır.

4.3.6. Səhmdarların ümumi yığıncağının protokolu

Ümumi Yığıncağın keçirilməsi tarixindən etibarən 3 (üç) iş günündən gec olmayaraq Ümumi Yığıncağın protokolu tərtib olunmalı, yığıncağın sədri və katibi tərəfindən imzalanmalı və möhürlənməlidir. Ümumi Yığıncağın protokolunda aşağıdakı məlumatlar əks olunmalıdır:

- cəmiyyətin adı və ünvanı;
- yığıncağın keçirilmə tarixi, vaxtı və yeri;
- yığıncağın növü (növbəti və ya növbədənkənar);
- yığıncağın gündəliyi;
- yığıncaq sədrinin və katibinin adları;
- ümumi yığıncaqda iştirak etmiş səhmdarların sayı;

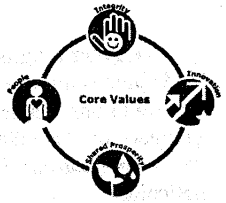
[2] Hal-hazırda qüvvədə olan qanunvericiliklə ayrı-ayrı hüquqi şəxslər üçün xüsusi səs çoxluğu anlayışı fərqlidir. Məsələn, "Banklar haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanununda banklar üçün həmin məsələlər üzrə 75% səs çoxluğu nəzərdə tutulmuşdursa, Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsində səhmdar cəmiyyətləri üçün üçdə iki səs çoxluğu nəzərdə tutulub.

[3] Bununla yanaşı, qanunvericilik (Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinin 107-5.1-ci maddəsi) cəmiyyətin nizamnaməsində qərarların qəbulunun başqa qaydasının müəyyən edilməsi imkanını da nəzərdə tutur. Səhmdarların, xüsusilə də minoritar səhmdarların hüquqlarının təmin olunması istiqamətində onlar üçün vacib olan məsələlərdə (məs. dividendlərin ödənilməsi) bu imkandan istifadə etmək məqsədəuyğundur.

- ümumi yığıncaqda iştirak etmiş səhmdarların mülkiyyətində olan səhmlərin sayı;
- ümumi yığıncaqda çıxış etmiş şəxslərin adları, onların çıxışlarının qısa xülasəsi;
- gündəlikdəki hər bir məsələ üzrə keçirilmiş səsvermənin nəticələri;
- ümumi yığıncaqda qəbul olunmuş qərarların dolğun və dürüst təsviri;
- protokolun tərtib olunma tarixi.

Protokolun surəti səhmdarların müvafiq yazılı tələbi daxil olduqdan 5 iş günü ərzində təqdim edilməlidir.

V FƏSİL



KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİ

İƏİT-ın Korporativ İdarəetmə Prinsipləri 1999-cu ildə İƏİT ölkələri nazirləri tərəfindən təsdiq olunmuş və o vaxtdan etibarən bütün dünyada dövlət orqanları, investorlar, şirkətlər və başqa maraqlı tərəflər tərəfindən beynəlxalq standart kimi qəbul olunmuşdur. Onlar korporativ idarəetmə proqramını təkmilləşdirmiş və təşkilatın üzvü olan və olmayan ölkələrin qanunverici və tənzimləyici təşəbbüsləri üçün xüsusi qaydalar (rəhbərlik) təklif etmişlər. Maliyyə Sabitliyi Forumu bu prinsipləri etibarlı maliyyə sistemləri üçün 12 standartlardan biri kimi müəyyən etmişdir. Bu prinsiplər İƏİT-ə daxil olan və olmayan ölkələr arasında geniş əməkdaşlıq proqramı üçün özül yaradır və Dünya Bankı/BMK-nın Standartlara və Məcəllələrə riayət edilməsi üzrə hesabatlarının (SMRH) korporativ idarəetməyə aid hissəsinin hazırlanmasında əsas (təməl) kimi istifadə edilir.

Hazırkı *Prinsiplər* İƏİT üzvü olan və olmayan ölkələrin təcrübələrini və baş vermiş son hadisələri nəzərə alaraq müfəssəl surətdə təhlil edilmişdir. Hal-hazırda dövlət orqanları korporativ idarəetmənin maliyyə bazarların sabitliyinə, investisiyaların cəlb olunmasına və iqtisadiyyatın inkişafına etdiyi köməyi haqqında daha çox xəbərdardır. Şirkətlər qabaqcıl korporativ idarəetmənin onların rəqabətli olmaqlarına necə kömək edəcəyini daha yaxşı başa düşür. İnvestorlar xüsusilə birgə investisiya institutları və etibarlı şəxs (fidusiar təşkilat) qismində çıxış edən pensiya fondları qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələrinin həyata keçirilməsini təmin etməkdə və bununla öz investisiyalarının dəyərini qoruyub saxlamaqda xüsusi rol oynadıqlarını dərk edirlər. Bugünkü iqtisadiyyatda, korporativ idarəetməyə

olan maraq ayrı-ayrı şirkətlərin fəaliyyətində səhmdarların maraqlarından üstün tutulur. Bizim iqtisadiyyatımızda şirkətlər əsas rol oynadığına görə və biz şəxsi depozitlərin idarəedilməsində və təqaüd üçün ayrılan vəsaitlərin qorunmasında əsasən özəl sektorun institutlarına arxalandığımıza görə, qabaqcıl korporativ idarəetmə əhalinin geniş və artmaqda olan kütləsi üçün əhəmiyyətlidir.

Prinsiplərin yenidən baxılması 2002-ci ildə İƏİT ölkələri nazirlərinin göstərişi ilə İƏİT-in Korporativ İdarəetməyə dair İşçi Qrupu tərəfindən həyata keçirilmişdir. Təhlil üzv ölkələrin qarşılaşdıqları korporativ idarəetməyə aid müxtəlif problemləri necə həll etdiklərinə dair geniş tədqiqatlarla tamamlanmışdır. Araşdırmada, həmçinin, İƏİT-in Dünya Bankı və digər sponsorlarla birgə regionların islahatına kömək etmək üçün ərazilərində Korporativ İdarəetməyə dair dəyirmi masa arxasında Regional Görüşlər təşkil etdiyi İƏİT-dən kənar ölkələrin təcrübələrindən istifadə edilmişdir.

Hazırkı *prinsiplər* məcburi olmayan standartları və qabaqcıl təcrübələri, o cümlədən, onların həyata keçirilməsi üçün ayrı-ayrı ölkələrə və regionlara məxsus şəraitə uyğunlaşdırılabilən rəhbərlik təklif edən təcrübi alətdir. İƏİT təşkilatın üzvü olan və olmayan ölkələr arasında davam edən dialoqlar və təcrübələrin mübadiləsi üçün forum təklif edir. Daima dəyişkən şəraitə uyğunlaşmaq üçün İƏİT, tendensiyaları müəyyən etməklə və yeni problemlərin həlli üçün üsullar axtarmaqla, korporativ idarəetmə sistemində baş verən dəyişiklikləri yaxından izləyəcəkdir.

Hazırkı *yenidən nəzərdən keçirilmiş prinsiplər* İƏİT-in gələcək illər boyu bütün dünyada korporativ idarəetmə strukturunu təkmilləşdirmək üçün birgə səylərə köməkliyini və öhdəliyini gücləndirəcəkdir. Görülmüş işlər cinayət fəaliyyətini tam aradan qaldırmasa da, qanun və qaydaların *Prinsiplərin* tələblərinə uyğun olaraq qəbul edilməsi bu cür fəaliyyətləri çətin-ləşdirəcəkdir.

Ən vacibi, bizim səylərimiz qabaqcıl bazarların arxalandıqları peşəkar və etik davranış üçün dəyərlərin müəyyən edilməsinə kömək edəcəkdir. Etibar və vəhdət iqtisadi həyatda mühüm rol oynayır və biz, biznesin inkişafı və gələcək tərəqqi naminə, onların lazımi səviyyədə qiymətləndirilməsini təmin etməliyik.

Hazırkı prinsiplər İƏİT-inə daxil olan və daxil olmayan ölkələrin hökumətlərinin öz ölkələrində korporativ idarəetmənin hüquqi, institusional və tənzimləyici strukturlarını qiymətləndirmək və təkmilləşdirmək səylərində onlara köməklik göstərmək və korporativ idarəetməni təkmilləşdirmək prosesində rol oynayan fond birjalarına, investorlara, səhmdar cəmiyyətlərə və digər şəxslərə məsləhətlər vermək və onları istiqamətləndirmək məqsədini daşıyır. Bu prinsiplər səhmləri bazarda azad dövr edən maliyyə və qeyri-maliyyə şirkətləri üçün nəzərdə tutulub. Lakin onlar, tətbiq edilə bilən dərəcədə, birjada təmsil olmayan, məsələn, dövlətə məxsus və ya özəl şirkətlərdə korporativ idarəetməni inkişaf etdirmək üçün mühüm bir alətə çevrilə bilər. Hazırkı prinsiplər İƏİT ölkələrin hökumətləri tərəfindən qabaqcıl idarəetmənin təşkili üçün vacib sayılan ümumi bir özüldür. Güman edilir ki, onlar müxtəsər, beynəlxalq cəmiyyət üçün aydın olacaqdır. Prinsiplər idarəetmənin "ən yaxşı təcrübələrinin" təkmilləşdirilməsi işində dövlət və özəl sektorlarının səylərini əvəz etmək üçün nəzərdə tutulmayıb.

İƏİT və üzv ölkələrin hökumətləri fundamental strateji məqsədlərə nail olmaq üçün makroiqtisadi və struktur siyasətləri arasında sinergizmin olduğunu artıq daha çox etiraf etməkdədirlər. Korporativ idarəetmə iqtisadi səmərəliyə və artıma təkan verən və həmçinin, investorların etibarını artıran əsas elementdir. Korporativ idarəetmə şirkətin menecmenti, onun şurası, səhmdarları və maraqlı tərəfləri arasında bir sıra münasibətləri əhatə edir. Korporativ idarəetmə, həmçinin, şirkətin məqsədlərini müəyyən etmək, bu məqsədlərə nail olmaq və şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinə nəzarət etmək üçün struktur təklif edir.

Qabaqcıl korporativ idarəetmə şirkətin və səhmdarların maraqlarına cavab verən məqsədlərə nail olmaq üçün şuraya və menecmentə lazımi stimul yaratmalı və effektiv nəzarəti asanlaşdırmalıdır. Effektiv Korporativ idarəetmənin ayrıca bir şirkət tərkibində və yaxud ümumilikdə iqtisadiyyatda mövcudluğu bazar iqtisadiyyatın düzgün işləməsi üçün zəruri olan etibarın yaranmasma kömək edir. Nəticədə kapitalın cəlb edilməsi xərcləri azalır, şirkətlər öz resurslarından daha səmərəli istifadə etməyə çalışır və beləliklə, artım lazımi səviyyədə saxlanılır.

Korporativ idarəetmə, makroiqtisadi siyasətlər, məhsul və faktor bazarlarında rəqabət daxil olmaqla, şirkətlərin fəaliyyət göstərdiyi daha geniş iqtisadi kontekstin bir hissəsidir. Korporativ idarəetmənin strukturu, həmçinin, hüquqi, tənzimləyici və institusional mühitdən asılıdır. Əlavə olaraq, biznes etikası və şirkətlərin fəaliyyət göstərdiyi cəmiyyətlərin ekoloji, ictimai maraqlarının tanınması kimi faktorlar da şirkətin reputasiyasına və uzunmüddətli müvəffəqiyyətinə təsir göstərə bilər.

Şirkətlərin idarəetmə və qərar qəbulu proseslərinə təsir edən və onların uzunmüddətli müvəffəqiyyəti üçün vacib olan bir çox faktorların mövcud olduğu halda, hazırkı prinsiplər diqqəti mülkiyyətçiliyin və nəzarətin ayrılması nəticəsində yaranan idarəetmə problemlərinə yönəldib. Lakin bu, sadəcə səhmdarlarla menecmentin münasibətlərindən bəhs etmir, baxmayaraq ki, bu məsələ həqiqətən də mühüm bir məsələdir. Bəzi ölkələrdə idarəetmə məsələləri, həmçinin, nəzarət paketinə malik olan səhmdarların azlıq təşkil edən səhmdarlara qarşı olan səlahiyyətlərindən irəli gəlir. Digər ölkələrdə işçilər onların mülkiyyət hüquqlarından asılı olmayaraq çox mühüm subyektiv hüquqlara malikdirlər. Bununla əlaqədar prinsiplər nəzarət və tarazlığın həyata keçirilməsinə dair geniş yanaşmaya əlavə olunmalıdır. Ekologiya, korrupsiya ilə mübarizə və etika məsələləri kimi şirkətin qərar qəbulu prosesinə aid olan digər məsələlər də nəzərə alınır, lakin bu məsələlər İƏİT-m digər sənədlərində (o cümlədən, *Çoxmillətli Müəssisələr üçün Rəhbərlik və Beynəlxalq əməliyyat-*

larda xarici vəzifəli şəxslərin rüşvətxorluğuna qarşı mübarizəyə dair Konvensiya) daha ətraflı açıqlanır.

Korporativ idarəetməyə, həmçinin, idarəetmə sisteminin iştirakçıları arasında olan münasibətlər təsir göstərir. Fiziki şəxslər, ailə şirkətləri, bloklaşdırılmış birliklər və yaxud holdinq şirkəti və ya səhmlərinə qarşılıqlı sahib olan digər şirkətlər qismində təmsil olunan nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlar korporativ davranışa çox böyük təsir göstərə bilər. Bəzi ölkələrin bazarlarında institusional investorlar səhmlərin sahibləri kimi korporativ idarəetmədə səsə malik olmaqları barədə tələblərini getdikcə artırırlar. Fərdi səhmdarlar, adətən, idarəetmə hüquqlarından istifadə etməyə çalışmırlar, lakin onlar nəzarət paketinə sahib olan səhmdarların və menecmentin ədalətli olmalarında çox maraqlıdırlar. Kreditorlar bir çox idarəetmə sistemlərində mühüm rol oynayır və korporativ fəaliyyətə kənardan nəzarət edirlər. Hökumətlər korporativ idarəetmənin ümumi institusional və hüquqi strukturlarını yaratdığı halda, işçilər və digər maraqlı tərəflər müəssisələrin uzun-müddətli müvəffəqiyyət qazanmasında və fəaliyyətin nəticələrinin yaxşılaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Bu tərəflərin hər birinin rolu və onların qarşılıqlı əlaqələri həm İƏİT-nə daxil olan, həm də daxil olmayan ölkələrdə çox müxtəlif olur. Bu münasibətlər qismən qanun və qaydalardan, qismən isə dəyişkən mühitə könüllü uyğunlaşmadan və ən vacibi, bazar mexanizmlərindən asılıdır.

Korporativ idarəetmənin əsas prinsiplərinin şirkətlər tərəfindən nə dərəcədə yerinə yetirilməsi investisiyaya dair qərarların qəbulu üçün çox mühüm və getdikcə artan bir faktordur. Korporativ idarəetmə təcrübələri və investisiyaların getdikcə artan beynəlxalq xarakteri arasında olan əlaqələr xüsusilə əhəmiyyətlidir. Kapitalın ölkələrarası axını şirkətlərin daha böyük investorlar birliyindən maliyyələşdirmə cəlb etmək imkanlarını artırır. Əgər ölkələr qlobal kapital bazarların üstünlüklərindən tam faydalanmaq və uzunmüddətli "səbirli" kapitalı cəlb etmək istəyirlərsə, onların korporativ idarəetmə mexanizmləri etibarlı,

hər yerdə qəbul olunan və beynəlxalq prinsiplərə uyğun olmalıdır. Hətta əgər şirkətlər, əsas etibarilə, xarici mənşəli kapitaldan asılı deyilsə, qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələrin tətbiqi yerli investorların etibarını artıracaq, kapitalın cəlb edilməsi xərclərini azaldacaq, maliyyə bazarlarının yaxşı işləməsinə kömək edəcək və nəticədə daha davamlı investisiyaların cəlb edilməsinə kömək edəcəkdir.

Qabaqcıl korporativ idarəetmənin yeganə bir modeli mövcud deyil. Lakin İƏİT-nə daxil olan və olmayan ölkələrdə və təşkilat daxilində aparılan işlər qabaqcıl korporativ idarəetmənin bir sıra ümumi elementlərini müəyyən edibdir. Prinsiplər həmin ümumi elementlərin əsasında hazırlanıb və mövcud olan müxtəlif modelləri daxil edir. Məsələn, bu prinsiplərdə heç bir müəyyən şura strukturuna üstünlük vermədən "şura" sözü İƏİT və qeyri-İƏİT ölkələrində istifadə olunan şura strukturunun müxtəlif milli modellərini bildirir. Bəzi ölkələrdə mövcud olan səciyyəvi ikipilləli sistemdə "şura", bu prinsiplərdə istifadə olunduğu kimi, "müşahidə şurasını", "rəhbər işçilər" isə "idarə heyətini" bildirir. Daxili auditor orqanı tərəfindən nəzarət olunan unitar şuralı sistemlərdə də şuraya aid olan prinsiplər, bəzi dəyişikliklər edilməklə, tətbiq edilə bilər. "Korporasiya" və "şirkət" sözləri isə mətndə bir-birini əvəz edir.

Hazırkı prinsiplər məcburi xarakter daşımır və milli qanunvericilik üçün müfəssəl tövsiyələr vermək məqsədini daşıyır. Əksinə, onlar məqsədləri müəyyən etməyə çalışır və onlara nail olmaq üçün müxtəlif vasitələr təklif edirlər. Onların məqsədi dayaq nöqtəsi olmaqdır. Onlar dövlət orqanları tərəfindən iqtisadi, sosial, hüquqi və mədəni vəziyyətlərini əks etdirən korporativ idarəetmənin hüquqi və tənzimləyici strukturlarını təkmilləşdirmək, bazar iştirakçıları tərəfindən öz təcrübələrini genişləndirmək üçün istifadə oluna bilər. Bu prinsiplər təkamül xarakterlidir və vəziyyətin kəskin dərəcədə dəyişdiyi zaman yenidən nəzərdən keçirilməlidir. Bu dəyişkən dünyada rəqabətə tab gətirmək üçün, şirkətlər yeni tələblərə

cavab vermək və yeni imkanları əldə etmək üçün öz korporativ idarəetmə təcrübələrini təkmilləşdirməli və yeni şəraitə uyğunlaşdırmalıdır. Hökumətlər, həmçinin, bazarların səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün müvafiq çevikliyə malik olan və səhmdarların və digər maraqlı tərəflərin ümidlərini doğruldan effektiv tənzimləyici strukturun yaradılmasına görə böyük məsuliyyət daşıyır. Öz korporativ idarəetmə strukturlarının yaradılmasında, qaydaların üstünlükləri və məsrəfləri nəzərə alınmaqla Prinsiplərin necə tətbiq ediləcəyi hökumətlərin və bazar iştirakçılarının öhdəsinə verilir.

Hazırkı sənəd iki hissəyə bölünüb. Birinci hissədə təqdim olunan prinsiplər aşağıdakı sahələri əhatə edir: 1) effektiv korporativ idarəetmə strukturu üçün özülün yaradılması; 2) səhmdarlarin hüquqları və əsas mülkiyyət funksiyaları; 3) səhmdarlara eyni yanaşma; 4) korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərin rolu; 5)açıqlama və şəffaflıq; 6) müşahidə şurasının vəzifələri. Bu prinsiplərin hər biri yağlı kursiv şriftlə yazılmış bir prinsiplə başlayır və bir sıra köməkçi subprinsiplərlə müşahidə olunur. Sənədin ikinci hissəsi, oxucuya prinsiplərin məntiqini başa düşməyə kömək edən şərhlərdən ibarətdir. Bu şərhlərdə hazırkı prinsiplərin təcrübi istifadəsi üçün faydalı ola bilən əsas tendensiyalar təsvir edilir, digər alternativ tətbiqi üsullar və misallar təklif olunur.

5.1. Effektiv korporativ idarəetmə strukturu üçün özülün yaradılması

Korporativ idaraetmə strukturu şəffaf və işlək bazarları təsvir etməli, hüquq normalarına uyğun olmalı və *müxtəlif nəzarət, tənzimtəyici* və *icraedici orqanlar arasında məsuliyyətlərin aydın şəkildə bölüsdürülməsini təmin etməlidir.*

Effektiv korporativ idarəetmə strukturunun yaradılmasını təmin etmək üçün, bütün bazar iştirakçılarının öz şəxsi sazişli münasibətlərini qurduqları zaman etibar edə biləcəkləri hüquqi,

tənzimləyici və institusional təməlin yaradılması zəruridir. Belə korporativ idarəetmə strukturu ölkənin xüsusi şəraiti, tarixi və adətindən irəli gələn qanunvericiliyin, qaydaların, özünüidarəetmə üsullarının, könüllü öhdəliklərin və biznes təcrübələrinin elementlərini daxil edir. Buna görə də, qanunvericiliyin, qaydaların, özünüidarəetmənin, könüllü standartların bu sahədə istənilən qarışığı ölkədən-ölkəyə fərqlənir. Yeni təcrübələr toplandıqca və biznes şəraiti dəyişdikcə, bu strukturun formasının da nizamlanması lazım gələ bilər.

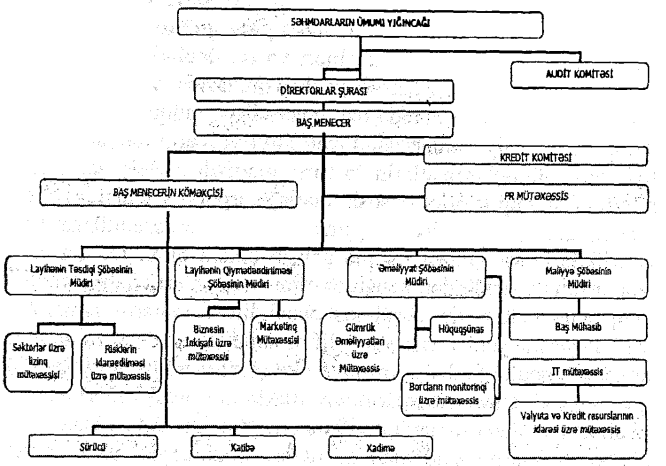
Bu prinsipləri həyata keçirmək istəyən ölkələr, öz korporativ idarəetmə strukturlarına, o cümlədən, tənzimləyici, listinq tələblərinə və biznes təcrübələrinə nəzarət etməli, onların bazarın vəhdətinə, iqtisadi fəaliyyətin nəticələrinin yaxşılaşdırmasına dair etdiklərinin müsbət təsirinin qorunub saxlanmasını və möhkəmləndirilməsini təmin etməlidir. Bunun bir hissəsi olaraq, korporativ idarəetmə strukturunun müxtəlif elementləri arasında olan qarşılıqlı təsirləri və bir-birini tamamlamasını və ümumiyyətlə, bu strukturun etik, məsuliyyətli və şəffaf korporativ idarəetmə təcrübələrini təkmilləşdirmək iqtidarında olmasını nəzərə almaq lazımdır. Bu cür təhlil effektiv korporativ idarəetmə strukturunu yaratmaq üçün vacib bir alət kimi qəbul olunmalıdır. Bu baxımdan, ictimaiyyətlə effektiv və davamlı ünsiyyət yaxşı təcrübə kimi qəbul olunan mühüm bir ünsürdür. Bundan əlavə hər bir ölkədə yerli qanunverici, tənzimləyici orqanlar korporativ idarəetmə strukturunu qurduqda səmərəli beynəlxalq dialoqa, əməkdaşlığa olan ehtiyacı və onlardan irəli gələn nəticələri nəzərə almalıdır. Bu tələblər yerinə yetirilsə, idarəetmə sistemi, çox güman ki, artıq tənzimlənmədən uzaqlaşacaq, sahibkarlığa dəstək verəcək və həm özəl sektorda, həm də dövlət şirkətlərində maraqlarının ziddiyyətinə zərərin vurulması riskini azaldacaqdır.

A. Korporativ idarəetmə strukturu onun ümumilikdə iqtisadi fəaliyyətə və bazarın bütövlüyünə təsiri və bazar iştirakçıları üçün yaratdığı stimullar və şəffaf, səmərəli bazarların təsvir etdirməsini nəzərə alınmaqla qurulmalıdır.

İqtisadi fəaliyyətin korporativ forması inkişaf üçün böyük qüvvədir. Buna görə də, şirkətlərin fəaliyyət göstərdikləri tənzimləyici və hüquqi mühit ümumilikdə iqtisadi nəticələrin əldə edilməsi üçün əsas əhəmiyyət kəsb edir. Dövlət orqanları müxtəlif şəraitlərdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin ehtiyaclarını ödəmək üçün, dəyərin yaradılması və vəsaitlərin səmərəli yerləşdirilməsi üçün yeni imkanların yaradılmasında onlara kömək edən və lazımi çevikliyə malik olan korporativ strukturun yaradılmasına görə məsuliyyət daşıyır. Bu məqsədə nail olmaq üçün, dövlət orqanları diqqəti iqtisadi fəaliyyətin yekun nəticələrinə yönəltməli və siyasətin variantlarını nəzərdən keçirərkən, həvəsləndirmə strukturları, özünütənzimləmə sistemlərin səmərəliliyi və sistematik maraq ziddiyyətləri ilə iş təcrübəsi kimi, bazarların fəaliyyətinə təsir göstərən əsas meyarlara olan təsiri təhlil etməlidir. Şəffaf və səmərəli bazarlar bazar iştirakçılarının intizamlaşdırılmağına və hesabatlılığın təkmilləşdirilməsinə qulluq edir.

Korporativ idarəetmə strukturuna nümunə aşağıdakı sxemdə göstərilmişdir:

Əgər bazar qüsurlarını aradan qaldırmaq üçün yeni qanun ya qaydalar lazım olarsa, onlar həyata keçirilə bilən, bütün tərəflərin maraqlarını nəzərə alaraq səmərəli və asanlıqla tətbiq edilə bilən olmalıdır. Buna nail olmaq üçün effektiv yolu hökumətin, tənzimləyici orqanların şirkətlərlə, onların nümayəndələri və digər səhmdarları ilə məsləhətləşməsidir. Artıq tənzimləmənin, tətbiq olunmayan qanunların, biznesin fəaliyyətini çətinləşdirən və pisləşdirən qərəzsiz nəticələrin qabağını almaq üçün siyasəti quranların onların ümumi üstünlükləri və məsrəfləri haqqında təsəvvürü olmalıdır. Bu cür qiymətləndirmələrdə tələblərin həyata keçirilməsinə, o cümlədən, hökumət orqanlarının fırıldaqlarının qarşısını almaq və qanun pozuntuları olduğu halda sanksiyalar tətbiq etmək bacarığına olan ehtiyac nəzərə almmalıdır.



Sxem 1.Səciyyəvi korporativ təşkilati strukturu

B. Ölkədəki korporativ idarəetmə təcrübələrinə təsir göstərən hüquqi və tənzimləyici tələblər qanunauyğun, şəffaf və tətbiq ediləbilən olmalıdır.

Korporativ idarəetmənin məqsədləri, həmçinin, qanun və ya qaydalar statusu olmayan könüllü qəbul olunmuş məcəllələrdə və standartlarda izah olunub. Bu cür məcəllələr korporativ idarəetmə tədbirlərinin təkmilləşdirilməsində mühüm rol oynadıqları halda, onlar səhmdarlar və digər maraqlı tərəflər üçün öz statusları və yerinə yetirilməsi barədə qeyri-müəyyənlik yaradır. Məcəllələr və prinsiplər milli standart kimi və ya hüquqi və yaxud tənzimləyici qanunların əvəzi kimi işləndikdə, bazar etibarlılığı onların statusunun, yəni müddətinin, yerinə yetirilməsi şərtlərinin, uyğunluğunun və sanksiyalarının acıq müəyyən edilməsini tələb edir.

A. Ölkənin hakimiyyət orqanları arasında vəzifələr aydın şəkildə bölünməli və ictimai maraqlara qulluq etməlidir.

Korporativ idarəetmə tələbləri və təcrübələri şirkətin qanunu, qiymətli kağızlar üzrə qaydalar, mühasibat və audit standartları, müflisləşmə barədə qanunvericiliyi, müqavilələr barədə qanunvericiliyi, əmək qanunvericiliyi və vergi qanunvericiliyi kimi hüquqi sənədlərin təsirinə məruzdur. Belə şəraitdə, müxtəlif hüquqi təsirlər qəsdsiz olaraq korporativ idarəetmənin əsas məqsədlərinə nail olmaq imkanını azaldan təsadüflərin və konfliktlərin yaranması riskinə gətirib çıxara bilər. Dövlət orqanlarının bu risklərdən xəbərdar olması və onların qabağını almaq üçün tədbirlərin görülməsi vacibdir. Tələblərin səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsi müxtəlif orqanlar arasında nəzarət, icra və tətbiqetmə funksiyalarının aydın şəkildə bölüşdürülməsini tələb edir ki, əlavə orqanların, agentliklərin səlahiyyətləri nəzərə alınsın və daha səmərəli istifadə olunsun. Üst-üstə düşən, yəqin ki, bir-birinə zidd olan qaydalar, tənzimləyici vakuumun yaranmaması (heç bir orqanın səlahiyyətinə aid olmayan məsələlər) və şirkətlərin çoxsaylı sistemlərə uyğunlaşmasına dair məsrəflərin minimum səviyyəyə endirilməsi üçün, nəzarət altında saxlanılmalıdır. Tənzimləyici orqanların vəzifələri və onların nəzarət funksiyaları qeyri-hökumət orqanlarına veriləndə, onun nə üçün və hansı hallarda verilməsi qiymətləndirilməlidir. Bu cür təşkilatların idarəetmə strukturunun şəffaflığı və ictimai maraqlara qulluq etməsi də əhəmiyyətlidir.

B. Nəzarət, tənzimləyici və icraedici orqanlar öz vəzifələrini peşəkar və obyektiv şəkildə yerinə yetirmək üçün səlahiyyətli, düzgün və müvafiq vasitələrə malik olmalıdır. Bundan əlavə, onların qərarları vaxtlı, səffaf və tamamilə aydın olmalıdır.

Tənzimləyici səlahiyyətlər maraqlar ziddiyyəti olmadan öz funksiyalarını yerinə yetirə bilən və məhkəmə tərəfindən nəzarət edilə bilən orqanlara həvalə edilməlidir. Açıq səhmdar cəmiyyətlərin, korporativ tədbirlərin, açıqlamaların sayı və həcmi böyüdükcə, nəzarət, tənzimləyici və icra orqanların resurslarını tükənə bilər. Nəticədə, inkişafa davam gətirmək üçün, onlar səmərəli nəzarəti həyata keçirməyə malik olan tam peşəkar işçilərə və lazımi səviyyədə maliyyələşdirilmiş tədqiqat aparmaq imkanlarına böyük ehtiyac duyulacaq. İşçiləri rəqabətli şərtlərlə işə cəlb etmək imkanı nəzarət və icra orqanlarm müstəqilliyini və onların gördükləri işin keyfiyyətini artıracaqdır.

5.2.Səhmdarların mülkyyəti və əsas funksiyaları

Korporativ idarəetmə strukturu səhmdarların hüquqlarını qorumalı, onlara hüquqlarından istifadə etməsinə imkan yaratmalıdır.

Səhmdar kapitalına sərmayə qoyuluşu edən investorlar müəyyən mülkiyyət hüquqlarına malikdirlər. Məsələn, səhm payı alına, satıla və ya ötürülə bilər. Səhm payı investora şirkətin gəlirinin bir hissəsini əldə etmək hüququnu verir və onun məsuliyyəti qoyulan sərmayənin həcminə görə məhdudlaşır. Bundan əlavə səhm payı öz sahibinə şirkət haqqında məlumat almaq və əsasən səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak etməklə və orada səs verməklə şirkətin fəaliyyətinə təsir göstərmək hüququnu verir.

Ancaq praktik cəhətdən şirkət səhmdarların arasında referendumun keçirilməsi ilə idarə oluna bilməz. Səhmdarlar maraqları, məqsədləri, investisiya perspektivləri və imkanları fərqli olan şəxslərdir. Ondan əlavə şirkətin menecmenti biznes məsələlərinə aid qərarları tez qəbul etməyi bacarmalıdır. Bu cür reallığı, tez dəyişən və daima inkişafda olan bazar şəraitində şirkəti idarə etmək çətin olduğunu nəzərə alaraq, şirkətin idarə edilməsinə görə məsuliyyəti səhmdarlar tərəfindən öz üzərinə götürülməsi güman edilmir. Şirkətin strategiyasına və əməliyyatlarına görə məsuliyyət şuranın, şura tərəfindən seçilən, mükafatlandırılan və lazım gəldikdə, işdən azad edilə bilən menecmentin üzərinə düşür.

Səhmdarların şirkətin fəaliyyətinə təsir göstərmək hüquqları şura üzvlərinin seçilməsi və ya şuranın tərkibinə dair digər təsir vasitələri, şirkətin nizamnamə sənədlərinə dəyişikliklərin edilməsi, fövqəladə əməliyyatların təsdiq edilməsi və səhmdar cəmiyyətləri haqqında qanunda və şirkətin daxili sənədlərində müəyyən edilmiş digər əsas məsələlər kimi fundamental məqamlar üzərində cəmləşir. Bu hissədə bütün İƏİT-ə daxil olan ölkələrin qanunları ilə qəbul olunmuş səhmdarların əsas hüquqlarının xülasəsi verilir. Müxtəlif ölkələrdə səhmdarların digər əlavə hüquqları da təcrübədən keçirilir, məsələn auditorları seçmək və təsdiq etmək, şuraya namizədləri birbaşa təklif etmək, səhmləri girov qoymaq, gəlirlərin bölüşdürülməsini təsdiq etmək və s.

A. Səhmdarların əsas hüquqlarına aşağıdakılar daxil edilməlidir: 1) mülkiyyət hüququnu etibarlı şəkildə qeydiyyatdan keçirmək; 2) səhmləri başqasının adına köçürmək və ya ötürmək; 3) sirkət haqqında mühüm və müvafiq məlumatı vaxtında və müntəzəm surətdə almaq; 4) səhmdarların ümumi yığmcağında iştirak etmək və səs vermək; 5) Müsahidə Şurasının üzvlərini seçmək və kənarlaşdırmaq; 6) sirkətin gəlirindən pay əldə etmək.

B. Səhmdarlar aşağıdakı fundamental korporativ dəyişikliklərə dair qərarların qəbulunda iştirak etmək və onlar haqqında məlumat almaq hüququna malik olmalıdırlar: 1) şirkətin nizamnaməsinə və ya təsis müqaviləsinə və ya oxşar idarəetmə sənədlərinə edilən dəyişikliklər; 2) əlavə səhmlərin buraxılmasına icazənin verilməsi; 3) fövqəladə əqdlər, o cümlədən, faktiki olaraq şirkətin satılması ilə nəticələnən, bütün aktivlərin və ya onların mühüm hissəsinin ötürülməsi.

Şirkətlərin ortaqlıqlar və əlaqədar şirkətlər yaratmaq və onlara əməliyyat aktivlərini, nağd pul axını hüquqlarını və digər hüquq və öhdəlikləri ötürmək imkanında olması biznesin çevikliyi və mürəkkəb təşkilatlarda hesabatlılığın ötürülməsi üçün vacibdir. Bu, həmçinin, şirkətə əməliyyat aktivlərindən azad olmaq və yalnız holdinq şirkətinə çevrilmək imkanını

verir. Lakin müvafiq "checks and balances" prinsipi olmadan, bu cür imkanlardan yenə də sui-istifadə oluna bilər.

C. Səhmdarlar səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak etmək, səs vermək imkanına malik olmalı və səhmdarların ümumi yığıncağına dair qaydalar, o cümlədən, səsvermə prosedurları haqqında məlumatlı olmalıdırlar.

1. Səhmdarlar ümumi yığıncağın vaxtı, yeri və gündəliyi haqqında dolğun məlumatla təmin edilməli və həmçinin, yığıncaqda həll ediləcək məsələlər barəsində dolğun və vaxtında məlumat almalıdırlar.

2. Səhmdarlar məntiqi çərçivələr daxilində şuraya suallar vermək, o cümlədən, illik kənar audit haqqında suallar vermək, gündəliyə mövzu daxil etmək, və məsələlərin həlli yollarını təklif etmək imkanına malik olmalıdırlar.

Səhmdarların ümumi yığıncaqda iştiraklarını təşviq etmək üçün, bəzi şirkətlər təkliflərin və dəyişikliklərin edilməsi prosesini asanlaşdıraraq onların gündəliyə mövzu daxil etmək imkanlarını genişləndirir. Səhmdarların qabaqcadan suallar vermək, menecment və şura üzvləri tərəfindən onların cavablandırılmasını tələb etmək imkanı da artırılır. Səhmdarlar, həmçinin, kənar audit hesabatına dair suallar vermək imkanına malik olmalıdır. Şirkətlər bu cür imkanlardan düzgün istifadə olunmasını təmin etmək üçün ədalətli tədbirlər görürlər. Məsələn, səhmdarların irəli sürdükləri təklifləri gündəliyə daxil etmək üçün onlar müəyyən bazar dəyəri olan paya və ya səhmlərin müəyyən faizinə sahib olan və yaxud səsvermə hüququna malik olan səhmdarlar tərəfindən dəstəklənməlidirlər. Bu cür məhdudiyyətlər azlıq təşkil edən səhmdarlara gündəliyə məsələlər daxil etməkdə mane olmamaq üçün mülkiyyət cəmləşmələri nəzərə alınmaqla müəyyən edilməlidir. Səhmdarların təsdiq olunmuş və səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətinə aid olan qərarlar şura tərəfindən baxılmalıdır.

3. Səhmdarlara şura üzvlüyünə namizədlərin irəli sürülməsi və şura üzvlərinin seçilməsi kimi əsas korporativ

idarəetmə qərarların qəbulunda iştirak etmək imkanı yaradılmalıdır. Səhmdarlar şura üzvlərinin və rəhbər işçilərin mükafatlandırılması siyasətinə dair öz mövqelərini bildirmək imkanına malik olmalıdırlar. Şura üzvlərinin və işçilərin səhmlərlə mükafatlandırılması sxemi səhmdarlar tərəfindən təsdiq olunmalıdır.

Şura üzvlərini seçmək səhmdarların əsas hüquqlarındandır. Seçki prosesinin səmərəli keçməsi üçün səhmdarlar şura üzvlərinin namizədliklərinin irəli sürülməsi prosesində iştirak etməli, ayrıca hər bir namizədə və ya namizədlər siyahısına səs vermək imkanına malik olmalıdırlar. Bu baxımdan, bir çox ölkələrdə səhmdarlar şirkət tərəfindən onlara göndərilən etibarnamə əsasında hazırlanmış materialları, sui-istifadənin qarşısını almaq üçün bəzi məhdudiyyətlər qoyulmaqla əldə edə bilər. Namizədlərin irəli sürülməsinə gəldikdə, bir çox ölkələrdə şuralar namizədlərin təyin edilməsi prosedurlarına uyğunluğu təmin etmək, peşəkar və tarazlaşdırılmış şura üzvlərinin axtarışını asanlaşdırmaq və bu prosesə nəzarət etmək üçün nominasiya komitələri yaradıldı. Bir çox ölkələrdə bu komitədə müstəqil şura üzvlərinin əsas rol oynaması yaxşı təcrübə sayılır. Seçki prosesini daha da təkmilləşdirmək üçün hazırkı prinsiplər hər bir namizədin bacarığının, səriştəsinin məlumat əsasında qiymətləndirilməsinə şərait yaratmaq üçün namizədlərin irəli sürülməsi prosesinin, namizədlərin təcrübələrinin və tərcümeyihallarının tam açıqlanmasını tələb edir.

Prinsiplər şura tərəfindən müəyyən edilmiş mükafatlandırma siyasətinin açıqlanmasını tələb edir. Şuranın potensialını və şuraya namizədlərdə axtardıqları keyfiyyətləri qiymətləndirdikdə, səhmdarların mükafatlandırma ilə şirkətin fəaliyyətinin nəticələri arasında olan əlaqə haqqında məlumatlı olmaları xüsusilə vacibdir. Şuranın və rəhbər işçilərin müqavilələri səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən təsdiq olunmasa da, onlara öz fikirlərini bildirmək üçün hər hansısa bir vasitə yaradılmalıdır. Bir sıra ölkələr şura üzvlərinin əmək müqavilələrinə zərər

vurmadan səhmdarların fikirlərini şuraya bildirmək üçün məşvərətçi səsvermədən istifadə edirlər. Səhmdar kapitalı əsasında qurulmuş sxemlərdə, onların səhmdar kapitalını azaltmaq və menecmenti həvəsləndirmək imkanı onu bildirir ki, onlar səhmdarlar tərəfindən ayrıca hansısa bir şəxs üçün və yaxud da bütünlüklə həmin sxemin siyasəti üçün təsdiq olunmalıdır. Sayı artmaqda olan bir çox ölkələrdə mövcud sxemlərə edilən hər hansı bir mühüm dəyişikliklər təsdiq olunmalıdır.

4. Səhmdarlar iştirak etdikdə və ya iştirak etmədikdə səs vermək imkanına malik olmalı və hər iki halda səslər eyni təsirə malik olmalıdır.

Hazırkı prinsiplər etibarnamə əsasında səsvermənin ümumi qəbul edilməsini təklif edir. İnvestorların istiqamətləndirilmiş etibarnaməli səsverməyə etimad edə bilməsi, səhmdarların hüquqlarının genişləndirilməsi və qorunması üçün həqiqətən vacibdir. Korporativ idarəetmə strukturu etibarnaməli səslərin etibarnaməni verən şəxsin göstərişi ilə istifadə olunmasını təmin etməlidir və istiqamətləndirilməyən etibarnaməli səsverməyə aid məlumatlar açıqlanmalıdır. O ölkələrdə ki, şirkətlərə etibarnamə ilə səsverməyə icazə verilir, yığıncağın sədri (çox zaman etibarnamə ilə şirkət tərəfindən əldə edilmiş səsvermə hüququ verilən şəxs) tərəfindən göstərişsiz etibarnamələrin səsvermə hüquqlarından nə cür istifadə edilməsi haqqında məlumatın açıqlanması vacibdir. Şirkətin pensiya fondları və işçilərin mülkiyyət planları üçün etibarnamələr şura və ya menecment tərəfindən əldə edildikdə, səsverməyə dair göstərişlər açıqlanmalı.

Səhmdarların iştirakına kömək etmək məqsədinə uyğun olaraq, şirkətlər səsvermə zamanı informasiya texnologiyasından, o cümlədən, iştirak etmədikdə elektron səsvermədən istifadə hallarını artırmağa çalışmalıdırlar.

C. Səhmdarlara səhmdar kapitalında sahib olduqları paya qeyri-proporsional olaraq nəzarət əldə etmək imkanı verən "kapital strukturları" və tədbirlər açıqlanmalıdır.

Bəzi kapital strukturları səhmdarların şirkətin səhmdar kapitalında olan payına uyğun olmayan nəzarəti həyata keçirməyə imkan verir. Piramida strukturları qarşılıqlı sahiblik, məhdudlaşdırılmış və ya çoxşahəli səsvermə hüquqları nəzarət paketinə sahib olmayan səhmdarların şirkətin siyasətinə təsirini azaltmaq üçün istifadə oluna bilər.

Mülkiyyət münasibətlərinə əlavə olaraq digər üsullar da şirkətin nəzarətinə təsir göstərə bilər. Ayrı-ayrılıqda ümumi səhmdar kapitalında nisbətən az payı olan səhmdarlar qrupları üçün yayılmış bir vasitə səhmdar sazişləridir ki, onların vasitəsilə səhmdarlar çoxluq təşkil etmək və yaxud ən azından ən böyük səhmdarlar blokunu yaratmaq imkanını əldə edə bilərlər. Səhmdar sazişləri, adətən saziş iştirakçılarına, digər iştirakçılar səhmlərini satmaq istədikdə, onları almaq üçün müstəsna hüquq verir. Bu cür sazişlərdə onun iştirakçılarından öz səhmlərini müəyyən müddət satmamağı tələb edən müddəalar da ola bilər. Səhmdar sazişləri şura və ya Sədri necə seçmək məsələlərinə də toxuna bilər. Saziş şərtləri, həmçinin, onun iştirakçılarından səslərin blok şəkilində verilməsini tələb edə bilər. Bəzi ölkələr bu cür sazişlərə yaxından nəzarət etmək və onların müddətini məhdudlaşdırmaq qərarına gəliblər.

Səslərin sayına qoyulan yuxarı həddi, səhmdarın sahib olduğu səhm sayından asılı olmayaraq, onun səsvermədə istifadə edə biləcəyi səslərin sayına məhdudiyyət qoyur. Bu cür mexanizmlər nəzarətin bölünməsinə gətirib çıxarır və nəticədə səhmdarlara ümumi yığıncaqda iştirak etmək üçün əlavə stimul yara-dır.

Bu mexanizmlərin səhmdarların şirkətin siyasətinə təsirini yenidən bölüşdürmək qüvvəsində olduğunu nəzərə alaraq, səhmdarlar bütün buna oxşar kapital strukturların və prosedurların açıqlanacağına tam əsasla ümid edə bilərlər.

Ç. Korporativ nəzarət üçün bazarların səmərəli və şəffaf qaydada fəaliyyət göstərməsi üçün imkan yaradılmalıdır.

1. Kapital bazarlarında korporativ nəzarətin əldə edilməsi proseslərini, birləşmə kimi fövqəladə əməliyyatlar və

korporativ aktivlərin mühüm hissəsinin satılmasını, idarə edən qaydalar və prosedurlar açıq elan edilməli və açıqlanmalıdır ki, investorlar öz hüquqlarını və hüquqlarından istifadə qaydalarını başa düşsünlər. Əməliyyatlar şəffaf qiymətlərlə və bütün səhmdarların hüquqlarını onların növünə uyğun olaraq qorunmasını təmin edən ədalətli şərtlərlə həyata keçirilməlidir.

2. Menecmenti və şuranı hesabat verməkdən qorumaq üçün şirkətin satın alınmasına qarşı mexanizmlərdən istifadə olunmamalıdır.

Bəzi ölkələrdə şirkətlər onları satınalınmadan qoruya bilən mexanizmlərdən istifadə edir. Lakin həm investorlar, həm də fond birjaları bu cür mexanizmlərin korporativ nəzarət bazarlarının fəaliyyətinə ciddi maneələr törədə biləcəyinə görə narahatçılıq keçirirlər. Bəzi hallarda satınalınmadan qorunma üsulları, sadəcə menecmentin və ya şuranın səhmdarların nəzarətindən qorunması üçün istifadə oluna bilər. Satınalınmadan qorunma mexanizmlərini həyata keçirdikdə və satınalınma təklifləri ilə işləyən zaman, şuranın səhmdarlara və şirkətə qarşı fidusiar öhdəlikləri öndə olmalıdır.

D. Bütün səhmdarlara, o cümlədən, institusional investorlara mülkiyyət hüququndan istifadə etmək üçün imkan yaradılmalıdır.

İnvestorların investisiyaya dair müxtəlif məqsədləri olduğu üçün, bu prinsiplər müəyyən bir investisiya strategiyasını və investorların fəallığının optimal dərəcəsini təklif etmir. Bununla belə bir çox investorlar elə qərara gəliblər ki, səmərəli həcmdə analitik tədqiqatlar aparılmaq və öz səsvermə hüquqlarından istifadə etməklə, müsbət maliyyə nəticələrinə nail olmaq mümkündür.

1. Etibarlı şəxs qismində çıxış edən institusional investorlar öz investisiyalarına dair korporativ idarəetmə və səsvermə siyasətlərini, o cümlədən, öz səsvermə hüquqlarının istifadəsinə dair mövcud prosedurlarını açıqlamalıdırlar.

Səhmlərin institusional investorlar tərəfindən əldə edilməsi artmaqda olan ümumi haldır. Bu baxımdan, korporativ idarəetmə sisteminin və şirkətə nəzarətin səmərəliliyi və etibarlılığı, əsas etibarilə, öz səhmdar hüquqlarından məlumatlı şəkildə istifadə edə bilən və sərmayə yerləşdirdikləri şirkətlərdə mülkiyyət funksiyaları onu səmərəli surətdə həyata keçirə bilən institusional investorlardan asılıdır. Bu prinsiplər institusional investorlardan öz səslərindən istifadə etməyi tələb etməsə də, onları öz mülkiyyət funksiyalarından nə cür istifadə etdiklərini, xərclərin səmərəliliyini nəzərə almaqla açıqlamağa çağırır. Pensiya fondları, kollektiv investisiya strukturları və bəzi sığorta şirkətləri kimi etibarlı şəxs qismində çıxış edən təşkilatlar üçün səs vermək hüququ öz müştəriləri adından etdikləri investisiyanm dəyərinin bir hissəsi kimi qiymətləndirilə bilər. İnvestorun mülkiyyət hüququndan istifadə edə bilməməsi onun üçün itkilərlə nəticələnə bilər və buna görə də onlar institusional investorların apardıqları siyasət haqqında xəbərdar olmalıdırlar.

Bəzi ölkələrdə korporativ idarəetmə siyasətlərinin bazara açıqlanması tələbi kifayət qədər müfəssəldir və təşkilatın şirkətə hansı şəraitdə müdaxilə edəcəyinə dair ətraflı strategiyaların, bu cür müdaxilə üçün onların istifadə edəcəkləri üsulların, və strategiyanın effektivliyinin necə qiymətləndiriləcəyinin açıqlanmasına dair tələbləri daxil edir. Bir sıra ölkələrdə institusional investorların öz səslərindən istifadə etdikləri haqqında hesabatların açıqlanması tələb olunur, yaxud yaxşı təcrübə hesab edilir "istifadə et və ya açıqla" prinsipi əsasında həyata keçirilir. Açıqlama onların müştərilərinə (yalnız hər bir müştərinin öz qiymətli kağızına aid) və ya qeydiyyatdan keçmiş investisiya şirkətlərinə investisiyalara dair məsləhətçilər olduğu halda, daha ucuz başa gələn prosedur sayılan bazara verilir. Səhmdarların ümumi yığıncaqlarında iştirak etməyə dair əlavə yanaşma portfel şirkətlərlə davamlı dialoq yaratmaqdır. Baxmayaraq ki, bütün investorlara eyni yanaşmaq və bazara açıqlanmayan məlumatı onlara verməmək şirkətin öhdəliyinə aiddir, institusional investorlarla şirkət arasında bu cür dialoqlar təşviq edilməlidir (xüsusilə də lazımsız tənzimləyici maneələrin aradan götürülməsi vasitəsilə). Bu səbəbdən şirkət tərəfindən verilən əlavə məlumat, adətən ümumi məlumatlardan və bazara açıqlanmış məlumatın təfsilatından ibarətdir.

Fidusiar institusional investorlar korporativ idarəetmə siyasətini qurduqda və açıqladıqda, onun səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi investorlardan, öz benefisiarları və portfel şirkətləri gözlədiyi qaydada bu siyasəti təqib etmək üçün müvafiq insan və maliyyə resurslarının olmasını tələb edir.

2. Etibarlı şəxs qismində çıxış edən institusional investorlar öz investisiyalarına dair mülkiyyət hüquqlarının istifadəsinə təsir edə biləcək maraqların ziddiyyəti mə-sələlərini necə həll edəcəklərini açıqlamalıdırlar.

Səslərindən istifadə etmək və əsas mülkiyyət funksiyalarını həyata keçirmək üçün vasitəçilərə verilən həvəsləndirmələr müəyyən şəraitdə səhmlərin birbaşa sahiblərinə verilənlərdən fərqlənə bilər. Bu cür fərqlər bəzi hallarda kommersiya baxımından faydalı ola bilər, lakin digər tərəfdən, fidusiar təşkilat digər maliyyə təşkilatının və xüsusilə birləşmiş maliyyə qrupunun törəmə və ya əlaqəli (afiləedilmiş) təşkilatı olduqda, maraqların kəskinləşən ziddiyyətindən irəli gələ bilər. Bu cür ziddiyyətlər əsas biznes münasibətlərindən, məsələn, portfel şirkətin vəsaitlərinin idarəedilməsinə dair razılaşmadan irəli gəldikdə, həmin ziddiyyətlər müəyyən edilməli və açıqlanmalıdır.

Eyni zamanda, təşkilatlar onların əsas mülkiyyət hüquqlarını həyata keçirmək imkanına mənfi təsiri azaltmaq üçün gördükləri tədbirləri açıqlamalıdır. Bu cür tədbirlər fondların idarəedilməsi üçün ayrılan mükafatların təşkilatın tərkibində yeni biznesin əldə edilməsi üçün nəzərdə tutulmuş vəsaitlərdən ayrılmasını daxil edə bilər.

E. Səhmdarlar, o cümlədən institusional səhmdarlar, sui-istifadənin qarşısını almaq üçün hallar istisna olmaqla, prin-

siplərlə müəyyən edilmiş əsas hüquqlarına aid məsələlər barədə bir-biri ilə məsləhətləşmək imkanına malik olmalıdırlar.

Müəyyən edilib ki, səpələnmiş mülkiyyəti olan şirkətlərdə fərdi səhmdarlar əməliyyatların aparılmasına dair məsrəflərə "zəmanət vermək" və fəaliyyətin nəticələrinin nəzarətinə investisiya etmək üçün şirkətin çox az payına malik ola bilərlər. Bundan əlavə, əgər kiçik səhmdarlar bu cür əməliyyatlara investisiya edirlərsə, digərləri heç bir vəsait qoymadan ondan faydalana bilərlər (yəni, "özgə xərcinə dolanan" kimi). Nəzarət üçün stimulların azaldılmasına qulluq edən bu cür təsir, təşkilatlara və xüsusilə etibarlı şəxs qismində çıxış edən maliyyə təşkilatlarına fərdi şirkətlərdə öz paylarını artırmaq və ya sadəcə, səpələmək qərarını qəbul etməkdə, çox güman ki, heç bir problem yaratmayacaqdır. Lakin mühüm payın əldə edilməsinə dair digər xərclər yenə də böyük ola bilər. Bir çox hallarda institusional investorlara bunu etməyə icazə verilmir, çünki bu onların imkanı daxilində deyil və yaxud onlardan öz aktivlərinin prudensial sayılan hissəsindən daha artığını bir şirkətə investisiya edilməsini tələb edə bilər. Səpələnmənin xeyrinə olan bu cür uyğunsuzluğu aradan qaldırmaq üçün, onlara şura üzvlərinin namizədliklərinin irəli sürülməsində və seçilməsində öz qüvvələrini cəmləşdirməyə, gündəliyə təklif irəli sürməyə, korporativ idarəetməni təkmilləşdirmək üçün şirkətlə birbaşa müzakirələr etməyə icazə verilməli və hətta bu cür hallar təşviq edilməlidir. Ümumiyyətlə, səhmdarlara etibarnamə əsasında görülən işlərin rəsmiyyətinə varmadan bir-biri ilə ünsiyyətdə olmağa icazə verilməlidir.

O da nəzərə alınmalıdır ki, investorlar arasında əməkdaşlıq, bazarlarla manipulyasiya etmək və heç bir satınalınma qaydalarına riayət etməməklə şirkətə nəzarəti əldə etmək üçün istifadə oluna bilər. Bundan əlavə, əməkdaşlıq həm də rəqabət haqqında qanundan boyun qaçırmaq məqsədinə qulluq edə bilər. Bu səbəbdən, bəzi ölkələrdə institusional investorların səsvermə strategiyalarına dair əməkdaşlıq etmək imkanları

məhdudlaşdırılır və ya onlara qadağa qoyulur. Səhmdarların sazişləri də yaxından nəzarət oluna bilər. Lakin əməkdaşlıq korporativ nəzarət məsələlərini, yaxud bazarın səmərəliliyi və ədalətliliyinə dair ziddiyyətləri daxil etmirsə, nəticədə daha səmərəli mülkiyyətçilik əldə oluna bilər. İnstitusional və ya digər investorlar arasında əməkdaşlığın açıqlanması, bazar manipulyasiyaların qarşısını almaq üçün bir müddət ticarətin dayandırılması haqqında əsasnamələrlə müşahidə oluna bilər.

5.3.Səhmdarlara eyni yanaşma

Korporativ idarəetmə strukturu səhmdarlara, o cümlədən, azlıq təşkil edən və xarici səhmdarlara eyni münasibət bəslənməsini təmin etməlidir. Bütün səhmdarlar onların hüquqları pozulduğu halda effektiv metodlarla bərpa etmək imkanına malik olmalıdırlar.

İnvestorların onlar tərəfindən yerləşdirilmiş kapitalın şirkətin menecmenti, şura üzvləri və ya nəzarət paketinə sahib olan səhmdarları tərəfindən mənimsənilməyəcəyinə və ya israf edilməyəcəyinə inamı kapital bazarlarında mühüm faktordur. Şirkətin şurasında, menecmentində və nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlarında, öz maraqlarına qulluq edən və kiçik səhmdarların zərərinə olan əməliyyatları həyata keçirmək imkanı yarana bilər. İnvestorların hüquqlarını qorumaq üçün, səhmdarların *ex-ante* və *ex-post* hüquqları arasında faydalı surətdə fərq böyük ola bilər. Məsələn, *ex-ante* səhmlərin alınması zamanı üstünlük verən və çoxluq təşkil edən səhmdarlara müəyyən qərarları qəbul etməyə imkan verən hüquqdur. *Ex-post* isə hüquqlar pozulduğu zaman onların effektiv metodlarla bərpasına imkan verən hüquqdur. Hüquqi və tənzimləyici strukturu zəif olan ölkələrdə səhmdarların *ex-ante* hüquqlarının, səhmdarların ümumi yığıncağının gündəliyinə mövzular daxil etmək üçün səhm payının ən aşağı həddini müəyyən etməklə və yaxud müəyyən mühüm qərarları qəbul etmək üçün, səhmdarların mü-

əyyən çoxluğunu tələb etməklə möhkəmləndirilməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Bu prinsiplər korporativ idarəetmə prosesində həm xarici, həm də yerli səhmdarlara eyni yanaşmanın tərəfdaşıdır. Onlar hökumətlərin birbaşa xarici investisiyaların tənzimlənməsinə dair siyasətinə aid edilmir.

Səhmdarların öz hüquqlarını həyata keçirmək üçün bir yolu da menecmentə və şura üzvlərinə qarşı məhkəmə və inzibati prosesləri qaldırmaq imkanıdır. Təcrübə göstərir ki, səhmdarların hüquqlarının nə dərəcədə qorunmasını müəyyən edən amillərdən biri böyük xərclərsiz və gecikdirilmədən şikayətlərin baxılmasına dair effektiv metodların olub- olmamasıdır. Hüquq sistemi azlıq təşkil edən səhmdarlara hüquqlarının pozulduğunu hesab etməyə əsasları olduqda məhkəmə prosesinə başlamaq üçün mexanizmlər təklif edirsə, azlıq təşkil edən investorların belə sistemə etibarı artır. Bu cür mexanizmlərin yaradılması qanunverici və tənzimləyici orqanların əsas vəzifəsidir.

İnvestorlara şirkətin fəaliyyətini məhkəmə yolu ilə iddia etməyə imkan verən hüquq sistemlərində, həddindən artıq sayda məhkəmə çəkişmələrinin yaranması riski meydana çıxır. Bununla bağlı, bir çox hüquq sistemləri menecmenti və şura üzvlərini əsassız məhkəmə çəkişmələrindən qorumaq üçün səhmdarların şikayətlərinin əsaslı olub-olmamasını müəyyən etmək üçün menecmentin və şura üzlərinin fəaliyyəti (biznes qərarların qəbulu qaydası kimi) həmçinin, məlumatın açıqlanması üçün təhlükəsiz sığınacaq adlanan test formasında bir sənəd hazırlamışlar. Nəhayət, investorlara onların mülkiyyət hüquqları pozulduğu halda hüquqi kömək almağa imkan verməklə saysız-hesabsız məhkəmə çəkişmələrinə yol verməmək arasında bir tarazlıq yaradılmalıdır. Bir çox ölkələr elə qənaətə gəlib ki, qiymətli kağızlar bazarını tənzimləyən və ya digər tənzimləyici orqanlar tərəfindən təşkil olunmuş inzibati və ya arbitraj prosedurları kimi alternativ prosedurlardan istifadə, mübahisələrin ən azından birinci mərhələdə həll edilməsi üçün effektiv bir üsuldur.

A. Eyni növ səhmlərin bütün səhmdarlarına eyni yanaşılmalıdır.

1. Eyni növə aid səhmlərə eyni hüquq verməlidir. Bütün investorlar səhmlərin hansısa bir növünə dair hüquqlar haqqında məlumatı belə səhmlərin alınmasından qabaq əldə edə bilməlidirlər. Səsvermə hüquqlarına edilən dəyişikliklər hansı növ səhmlərə mənfi təsir göstərəcəksə, həmin səhmlərlə də təsdiq olunmalıdır.

Şirkətin optimal kapital strukturu, səhmdarlar tərəfindən təsdiq olunması şərtilə, menecment və ya şura tərəfindən ən yaxşısı müəyyən edilir. Bəzi şirkətlər sahiblərinə şirkətin gəlirindən pay almaqda üstünlük hüququ verən, adətən səsvermə hüququ verməyən imtiyazlı səhmlər buraxır. Şirkətlər, həmçinin, səsvermə hüququnu verməyən, lakin səsvermə hüququna malik olan səhmlərdən fərqli qiymətə satılacağı güman edilən səhmləri və ya iştirak sertifikatlarını (participation certificates) buraxa bilər. Bütün bu strukturlar şirkətin maraqlarına və qənaətli maliyyələşdirmə prinsiplərinə cavab verən risklərin və gəlirlərin bölüşdürülməsi üçün effektiv ola bilər. Hazırkı prinsiplərdə "bir səhm bir səs" konsepsiyasına müəyyən bir fikir bildirilmir. Lakin institusional investorların və səhmdarlar assosiasiyalarının çox hissəsi bu konsepsiyanı dəstəkləyir.

İnvestorlar investisiyalarını etməzdən əvvəl öz səsvermə hüquqları haqqında məlumat almaq hüququna malik olmalıdırlar. Sərmayə qoyuluşu edildikdən sonra onların hüquqları, səsvermə hüququ olan səhmlərin sahibləri belə qərarın qəbulunda iştirak etmək imkanında olduğu hallar istisna olmaqla dəyişilməməlidir. Müxtəlif səhm kateqoriyalarm səsvermə hüquqlarının dəyişilməsinə dair təkliflər, bir qayda olaraq, hüquqlarında dəyişikliklərin edilməsi təklif olunan kateqoriyaların səsvermə hüququna malik olan səhm sahiblərinin səs çoxluğu ilə səhmdarların ümumi yığıncağında təsdiq olunmalıdır.

2. Azlıq təşkil edən səhmdarlar nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlar tərəfindən, ya onların maraqları naminə

edilən birbaşa, yaxud dolayı yolla sui-istifadədən müdafiə olunmalı və hüquqları pozulduğu halda onları effektiv metodlarla bərpa etmək imkanına malik olmalıdırlar.

Səhmlərini geniş ictimaiyyətə açıq satan bir çox şirkətlərdə nəzarət paketinə sahib olan iri səhmdarlar mövcuddur. Nəzarət paketinə sahib olan səhmdarların mövcudluğu menecmentə yaxından nəzarət etməklə səhmdarlarla menecmentin arasında maraqların ziddiyyətini azaltsa da, hüquqi və tənzimləyici strukturda zəifliklər olduqda şirkət daxilində digər səhmdarların hüquqlarının pozulmasına gətirib çıxara bilər. Nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlara mülkiyyətçiliyi nəzarətdən ayırmaq üçün piramida strukturlar və dəfələrlə səsvermə hüquqları kimi hüquqi vasitələrlə üzərlərinə götürdükləri riskə uyğun olmayan nəzarəti həyata keçirməyə imkan verən və bazarda qəbul olunan hüquqi sistem bu cür pozuntuların yaranması potensialını artırır. Bu cür pozuntular müxtəlif yollarla, o cümlədən, işə götürülmüş ailə üzvlərinə və aidiyyəti şəxslərə yüksək əməkhaqqının və ya mükafatların verilməsi vasitəsilə birbaşa şəxsi gəlirlər almaqla, məqsədəuyğun olmayan əlaqədar şəxslərlə əməliyyatlar aparmaqla, biznes qərarların qəbulunda sistematik qərəzlik etməklə və nəzarət paketinə sahib olan səhmdarların xeyrinə olan səhmlərin xüsusi emissiyası vasitəsilə kapital struktura dəyişikliklər etməklə həyata keçirilə bilər.

Açıqlamalara əlavə olaraq, azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarının qorunması üçün əsas üsul şura üzvlərinin şirkətə və bütün səhmdarlara sadiqlik öhdəliyinin aydın izah edilməsidir. Həqiqətən azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarının pozulması bu sahədə hüquqi sistemin zəif olduğu ölkələrdə ən çox müşahidə olunur. Əsasən bu məsələ şirkətlər qrupu çoxluq təşkil edən, şura üzvlərinin şirkətə və bütün səhmdarlara sadiqlik öhdəliyi ikimənalı, hətta qrupa olan öhdəlik kimi qəbul edilən ölkələrdə irəli çıxır. Belə hallarda, bəzi ölkələr qrupdakı şirkətin xeyrinə olan əməliyyatların qrupun digər şirkətlərindən

müvafiq gəlirlərin alınması ilə ödənilməsini tələb etməklə neqativ hallara nəzarət etməyə doğru addımlar atır.

Azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarının qorunmasına dair digər yayılmış və effektivliyi təcrübədən keçmiş üsullar səhmlərin emissiyası zamanı üstünlük hüquqlarını, səhmdarların müəyyən qərarlarının qəbulu üçün müəyyən səs çoxluğunu və şura üzvlərinin seçilməsində kumulyativ səsvermədən istifadə etmək imkanlarını daxil edir. Müəyyən şəraitdə bəzi ölkələr nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlara qalan səhmdarların səhmlərinin müstəqil şəkildə müəyyən edilmiş qiymətlə almağa icazə verir və ya bunu tələb edir. Bu, əsasən nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlar şirkəti delistinqi barədə qərarına gəldikdə vacibdir. Azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarının möhkəmləndirilməsinə dair digər vasitələrə törəmə (şirkətin adından) və qrup (bir qrup səhmdarların adından) məhkəmə iddiaları daxildir. Bazarın etibarlılığını artırmaq məqsədilə azlıq təşkil edən səhmdarların hüquqlarının qorunmasına dair müxtəlif üsulların seçilməsi və quruluşu birmənalı olaraq ümumi tənzimləyici strukturdan və yerli hüquq sistemindən asılıdır.

3. Səsvermə zamanı səslər səhmlərin saxlayıcısı və ya nominal sahibi tərəfindən səhmlərin benefisiarı ilə razılaşdırılmış qaydada verilməlidir.

Bəzi İƏİT ölkələrində investorların səhm paylarını saxlayan maliyyə təşkilatları üçün həmin səhmlərin səslərindən istifadə etməsi adi hal idi. Nominal sahiblər qismində öz müştəriləri üçün qiymətli kağızları saxlayan banklardan və broker şirkətlərindən, səhmdardan digər xüsusi göstəriş aldıqları hallar istisna olmaqla, bəzi vaxt menecmentin xeyrinə səs vermək tələb olunurdu.

İƏİT ölkələrində investorların səhm paylarını saxlayan maliyyə təşkilatlarına həmin səhmlərin səslərindən avtomatik olaraq istifadə etmək imkanı verən müddəaların ləğvinə doğru tendensiya mövcuddur. Bu yaxınlarda bəzi ölkələrdə müvafiq qaydalara yenidən baxılmış və hal-hazırda səhmləri saxlayan

təşkilatlar investorları onların səsvermə hüquqlarının həyata keçirilməsinin variantlarına dair məlumatla təmin etməlidir.

Səhmdarlar bütün səsvermə hüquqlarını səhmləri saxlayana ötürə bilər və ya əksinə, səhmdarlar gözlənilən bütün səsvermələr haqqında məlumat almağı seçə bilər və səsvermə hüquqlarının bəzilərini səhmləri saxlayana ötürməklə yanaşı, hansı hallarda şəxsən səs vermək qərarını verə bilərlər. Səhmləri saxlayan təşkilat tərəfindən səhmdarın istəklərini nəzərə almadan onun səsvermə hüququndan istifadə edilməsinin qarşısını almaq və eyni zamanda, səhmləri saxlayanı səsvermədən əvvəl səhmdarın razılığını almaq zərurətindən azad etmək üçün orta bir məxrəcə gəlmək lüzumu yaranır. Səhmdarlara açıqlanmalıdır ki, səhmləri saxlayan təşkilat, əks təlimatlar verilməyibsə, həmin səhmlərin səsvermə hüququndan səhmdarın marağına müvafiq hesab etdiyi kimi istifadə edəcəkdir.

Qeyd olunmalıdır ki, bu prinsip etibarnamə və ya digər xüsusi mandat əsasında səsvermə hüququnu həyata keçirən şəxslərə (məsələn, müflisləşmə zamanı şirkətin əmlakını idarə edən şəxslərə və məhkəmə icraçılarına) aid deyil.

Depozit qəbzlərinə sahib olan şəxslər korporativ idarəetmədə iştirak etmək üçün baza səhmlərin sahiblərinə verilən əsas hüquqlara və "təcrübi imkanlara" malik olmalıdırlar. Səhmlərin birbaşa sahibləri etibarlı şəxslərdən istifadə etdikləri hallarda, depozitarilər, bankın "trust" şöbələri və digər ekvivalent orqanlar depozit qəbzinin sahiblərinə belə etibarnamələri vaxtında verməlidirlər. Depozit qəbzinə sahib olanlar onların adından depozitarilərin və ya "trust" şöbələrinin saxladıqları səhmlərə dair məcburi səsvermə təlimatlarını dərc etmək imkanına malik olmalıdırlar.

4. Ölkədən kənardan səsvermə üçün maneələr aradan qaldırılmalıdır.

Xarici investorlar, adətən öz səhmlərinə bir sıra vasitəçilərin köməyilə sahib olur. Səhmlər, adətən vasitəçinin hesabına daxil olur və onlar da, öz növbəsində, başqa ölkədə yerləşən digər vasitəçinin və mərkəzi qiymətli kağızlar depozitarinin hesabına daxil olur, listinq keçən şirkət isə üçüncü ölkədə yerləşir. Bu cür xarici zəncirlər xarici investora öz səsvermə hüququndan istifadə etmək üçün imkan yaratmaq və həmin investorlarla əlaqə saxlamaq prosesinə çətinliklər yaradır. Bildirişə qısa vaxt ayıran biznes təcrübələri ilə yanaşı bir çox hallarda səhmdarlara şirkət tərəfindən yığıncağın çağırılması barədə bildirişə münasibət bildirmək və müzakirəyə qoyulacaq məsələlər barədə məlumatlı qərar qəbul etmək üçün çox qısa bir vaxt verilir. Bu kənardan səsvermə prosesini çətinləşdirir. Hüquqi və tənzimləyici struktur kənardan səsvermə şəraitində səsvermə hüququna kim tərəfdən nəzarət olunması şərtinə aydınlıq gətirməli və lazım gəldikdə "depozitar zəncirini" asanlaşdırmalıdır. Bundan əlavə, bildiriş müddətləri elə təşkil olunmalıdır ki, xarici investorlar öz mülkiyyət funksiyalarını həyata keçirmək üçün yerli investorlarla eyni imkana malik olsunlar. Xarici investorların səsvermə prosedurunu təkmilləşdirmək üçün qanunlar, qaydalar və korporativ təcrübələr müasir texnologiyalardan istifadə edilməsinə şərait yaratmalıdır.

5. Səhmdarların Ümumi Yığıncağının prosedurları bütün səhmdarlara eyni yanaşmanı təmin etməlidir. Şirkətin prosedurları səslərin verilməsini çətin və ya bahalı prosesə çevirməməlidir.

Səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak etmək səhmdarların əsas hüquqlarındandır. Menecment və nəzarət paketinə sahib olan investorlar (səhmdarlar) vaxtaşırı olaraq nəzarət paketinə sahib olmayan və xarici investorları (səhmdarları) şirkətin idarə olunmasına təsir göstərmək cəhdlərindən yayındırmağa çalışırlar. Bəzi şirkətlər ödənişli səsvermə keçirir. Digər maneələrə etibarnamə əsasında səsverməyə qadağalar və ümumi yığıncaqda səs vermək üçün səhmdarın şəxsən iştirak etməsinə dair tələblər aiddir. Mülkiyyət hüququnun həyata keçirilməsini, demək olar ki, mümkünsüz edə bilən digər prosedurlar da mövcuddur.

Məsələn, materiallar səhmdarların ümumi yığıncağına çox az vaxt qalmış göndərilə bilər ki, investorların (səhmdarların) onları müzakirə etməyə və məsləhətləşməyə vaxtları qalmasın. İƏİT-yə daxil olan ölkələrdə şirkətlərin çoxu səhmdarlarla qərar qəbul etmək və onlarla ünsiyyətdə olmaq kanallarını təkmilləşdirməyə çalışır. Şirkətlərin ümumi yığıncaqda iştirak etməyə çətinliklər törədən süni maneələri aradan qaldırmaq cəhdləri və onların korporativ idarəetmə strukturlarının səhmdarların iştirak etmədən səsvermə zamanı elektron vasitələrdən istifadə etməsinə şərait yaratması təşviq edilir.

A. İnsayder əməliyyatları və şəxsi maraqlar üçün əməliyyatlar qadağan olunmalıdır.

Şəxsi maraqlara qulluq edən əməliyyatlar şirkətlə, o cümlədən, nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlarla yaxın əlaqədə olan şəxslərin bu əlaqələrdən şirkətin və investorların zərərinə istifadə etdikləri zaman yaranır. İnsayder əməliyyatları kapital bazarlarla manipulyasiyaya səbəb olduğundan, onlar İƏİT ölkələrin çoxunda qiymətli kağızlar haqqında qaydalarla, səhmdar cəmiyyətlər haqqında qanunla və ya cinayət məcəlləsi ilə qadağan olunub. Lakin bu təcrübə bütün ölkələrdə müşahidə olunmur və bəzi hallarda qadağaların tətbiqi inadsızdır. Bu cür təcrübələr səhmdarlara eyni yanaşma prinsipini pozduğundan onları qabaqcıl korporativ idarəetmə prinsiplərinə zidd hesab etmək olar.

Bu prinsiplər investorların insayder əməliyyatların qadağan olunmasına ümid etmək üçün məntiqli əsasları olduğunu təsdiq edir. Bu cür əməliyyatlar qanunvericiliklə qadağan olunmadıqda və yaxud qadağaların tətbiqi effektiv olmadıqda, hökumətlər belə hallara qarşı tədbirlər görməlidir.

B. Müşahidə şurası üzvləri və rəhbər işçilər hər hansı bir əməliyyatda və ya şirkətə birbaşa təsir göstərə biləcək məsələlərdə birbaşa, dolayı yolla və ya üçüncü tərəfin adından maddi maraqların olmasını şuraya açıqlamalıdırlar.

Müşahidə şurası üzvləri və rəhbər işçilər hər hansı bir əməliyyata və ya şirkətə təsirli ola bilən məsələyə dair qərarlarına təsir göstərə biləcək şirkətdən kənarda olan biznesləri, ailə və digər xüsusi əlaqələr haqqında şuraya məlumat verməyə borcludurlar. Bu cür xüsusi əlaqələr Müşahidə şurası üzvünün və ya rəhbər işçinin şirkətə dair nəzarəti həyata keçirməyə malik olan səhmdarla olan münasibətinin vasitəsilə şirkətlə əlaqəsi olduğunu nəzərdə tutur. Maddi maraq açıqlanandan sonra, bu şəxsin heç bir əməliyyata və ya məsələyə dair qərarların qəbulunda iştirak etməməsi yaxşı təcrübə hesab olunur.

5.4.Açıqlama və şəffaflıq

Korporativ idaraetmə strukturu şirkətə aid bütün mühüm məlumatların, o cümədən, sirkətin maliyyə durumu, fəaliyyəti, mülkiyyəti və idarə edilməsi haqqında məlumatların vaxtlı vaxtında *dəqiq açıqlanmasını təmin etməlidir.*

İƏİT ölkələrinin əksəriyyətində səhmləri azad dövr edən şirkətlər və listinq keçməyən böyük şirkətlər haqqında geniş məlumat həm məcburi, həm də könüllü surətdə toplanılır və sonradan geniş ictimaiyyətə açıqlanır. Məlumatın geniş ictimaiyyətə açıqlanması ən azı ildə bir dəfə tələb olunur, lakin bəzi ölkələrdə belə məlumatın yarım ildən bir hər rüb və yaxud şirkətdə mühüm dəyişikliklər olduğu halda, daha artıq açıqlanması tələb olunur. Bir çox hallarda şirkətlər bazarın tələblərinə cavab verərək fəaliyyətləri haqqında açıqlanmalı olan minimum məlumatdan artığını könüllü surətdə təqdim edir.

Məlumatın açıqlanmasına dair əsl şəffaflığı təşviq edən ciddi rejim şirkətlərin bazar fəaliyyətinə nəzarətin əsasını təşkil edir və səhmdarların öz hüquqlarını məlumatlı şəkildə həyata keçirmək imkanları üçün çox mühümdür. Böyük və işlək qiymətli kağızlar bazarlarının təcrübəsi onu göstərir ki, məlumatın açıqlanması şirkətlərin davranışına təsir göstərmək və investorların hüquqlarını qorumaq üçün güclü bir alətə çevrilə bilər.

Məlumatın açıqlanmasına dair ciddi rejim investisiyaları cəlb etməkdə və qiymətli kağızlar bazarına etibarın qoruyub saxlanılmasında kömək edə bilər. Əksinə olaraq zəif açıqlama və qeyri-şəffaf təcrübələr qeyri-etik davranışa və şirkətə, onun səhmdarlarına və hətta bütün iqtisadiyyata baha başa gələcək bazar vəhdətinin itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Səhmdarlar və potensial investorlar menecmentin idarəetmə işinin keyfiyyətini qiymətləndirmək və qiymətləndirmə, mülkiyyət və səsvermə məsələlərinə dair məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün kifayət qədər ətraflı, müntəzəm, etibarlı və müqayisə edilə bilən məlumatı əldə etməyə malik olmalıdırlar. Qeyri-qənaətbəxş və aydın olmayan məlumat bazar fəaliyyətinin pisləşməsinə, kapital üzrə xərclərin artmasına və vəsaitlərin düzgün yerləşdirilməməsinə gətirib çıxara bilər.

Məlumatın açıqlanması, həmçinin, ictimaiyyət tərəfindən şirkətin strukturunun və fəaliyyətinin, korporativ siyasətinin və ekoloji, etik standartlar baxımından fəaliyyəti nəticələrinin daha yaxşı başa düşülməsinə və şirkətin fəaliyyət göstərdiyi mühitdə cəmiyyətlə ünsiyyətin yaxşılaşdırılmasına kömək edir. Bu kontekstdə *İƏİT-in Çoxmillətli Müəssisələr üçün rəhbərliyinin* müddəalarını əsas tutmaq lazımdır.

Məlumatın açıqlanması tələbləri şirkəti öz üzərinə artıq inzibati yük götürməyə və ya səmərəsiz xərclər etməyə vadar etməməlidir. Şirkət onun rəqabətli vəziyyətini təhlükə altına qoya biləcək informasiyanı, maksimum məlumatlı investisiya qərarlarını qəbul etmək və investorları aldatmamaq üçün onun açıqlanmasını tələb edən hallar istisna olmaqla açıqlamaya bilər. Açıqlanmalı olan məlumatın minimumunu təyin etmək üçün bir çox ölkələr əhəmiyyətlilik konsepsiyasından istifadə edir. Əhəmiyyətli məlumat onun açıqlanmaması və ya təhrif edilməsi ondan istifadə edənlərin iqtisadi qərarlarına təsir göstərə biləcək məlumatlara deyilir.

Hazırkı prinsiplər dövrü hesabatların təqdimatı arasındakı vaxt ərzində baş vermiş bütün mühüm dəyişikliklərin açıqlanmasını dəstəkləyir. Bu prinsiplər, həmçinin, səhmdarlara eyni yanaşmanı təmin etmək üçün onların hamısına məlumatı eyni zamanda, təqdim edilməsini dəstəkləyir. İnvestorlarla və bazar iştirakçıları ilə yaxın münasibətləri qoruyub-saxlayan zaman, şirkətlər fundamental olan eyni yanaşma prinsipinin pozulmamasına dair diqqətli olmalıdır.

A. Açıqlanmalı olan mühüm məlumatlara aşağıdakıları daxil etməli, lakin onlarla məhdudlaşmamalıdır:

1. Şirkətin maliyyə əməliyyatlarının nəticələri.

Şirkətin maliyyə əməliyyatlarının nəticələrini, maliyyə durumunu göstərən və audit yoxlamasından keçmiş maliyyə hesabatları (adətən, onlara balans, mənfəət və zərər haqqında hesabatlar, nəğd pul axını haqqında hesabat və maliyyə hesabatlara qeydlər aiddir) şirkət haqqında ən yayılmış məlumat mənbəyidir. Maliyyə hesabatlarının hazırkı vəziyyətdə iki əsas məqsədi müvafiq nəzarətin həyata keçirilməsini təmin etmək və qiymətli kağızların qiymətləndirilməsi üçün özül yaratmaqdır. Menecmentin müzakirələri və əməliyyatların analizi də, adətən illik hesabatlara daxil olunur. Müzakirələr onları müşahidə edən maliyyə hesabatları ilə birgə oxunanda daha faydalı olur. İnvestorlar şirkətin fəaliyyət perspektivlərini işıqlandıra bilən məlumatda xüsusilə maraqlıdırlar.

Çox güman ki, idarəetmənin müvəffəqiyyətsizlikləri "tam şəklin" açıqlanmaması ilə bağlı ola bilər, xüsusilə balansdankənar hesablar əlaqədar şirkətlərin arasında olan qarantiyaları və oxşar öhdəlikləri təmin etmək üçün istifadə edildikdə effektli olar. Bu səbəbdən şirkətlər qrupuna aid olan əməliyyatlar haqqında məlumatın yüksək səviyyəli beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə acıqlanması və həmin açıqlamanın şərti öhdəliklər və balansdankənar əməliyyatlar, o cümlədən, xüsusi məqsədli şirkətlər haqqında məlumatları daxil etməsi vacibdir.

2. Şirkətin məqsədləri

Şirkətlər tərəfindən öz kommersiya məqsədlərindən əlavə, biznes etikasına dair siyasətləri, ətraf mühitə və ictimai siyasətə

dair öhdəlikləri haqqında məlumatların açıqlanması dəstəklənir. Bu cür məlumatlar şirkətlərlə onların fəaliyyət göstərdikləri cəmiyyət arasında münasibətləri və öz məqsədlərini həyata keçirmək üçün şirkətlərin atdıqları addımları daha yaxşı qiymətləndirmək üçün investorlara və bu məlumatların istifadəçilərinə əhəmiyyətli ola bilər.

3. İri səhm payları və səsvermə hüquqları

İnvestorların əsas hüquqlarından biri şirkətin mülkiyyət strukturu və digər mülkiyyətçilərin hüquqları ilə müqayisədə öz hüquqları barədə məlumatlı olmaqdır. Məlumatı almaq hüququ, həmçinin, şirkətlər qrupunun strukturuna və qrup daxilində münasibətlərə dair məlumatlara aid olmalıdır. Belə açıqlamalar qrupun məqsədlərini, xüsusiyyətlərini və strukturunu şəffaf göstərməlidir. Bir çox hallarda ölkələr mülkiyyət haqqında məlumatın müəyyən mülkiyyət həddinə çatdıqdan sonra açıqlanmasını tələb edirlər. Bu cür açıqlamalara xüsusi səsvermə hüquqları, səhmdarlar arasında sazişləri, nəzarət paketinə, yaxud mühüm səhm payına sahiblik, biri-birinin səhmlərinə mühüm qarşılıqlı sahiblik və qarşılıqlı qarantiyalar vasitəsilə şirkətə nəzarət edən, ya da nəzarəti həyata keçirə bilən iri səhmdarlar və digər şəxslər haqqında məlumatlar aiddir.

Xüsusilə tətbiqi məqsədlərlə, potensial maraqların ziddiyyətini, əlaqədar şəxslərlə əməliyyatları və insayder əməliyyatlarını müəyyən etmək üçün qeydiyyatdan keçmiş mülkiyyət haqqında məlumatlar benefisiar mülkiyyət haqqında məlumatlarla müşahidə olunmalıdır. İri səhmdarçılıq vasitəçi strukturların və üsulların vasitəsilə həyata keçirildiyi hallarda, benefisiar mülkiyyət haqqında məlumat ən azı tənzimləyici və hüquq orqanlar və ya məhkəmə proseslər vasitəsilə əldə edilə bilən olmalıdır. İƏİT-in *Benefisiar mülkiyyət və Nəzarət haqqında məlumatı əldə etmək variantları* adlı modeli benefisiar mülkiyyət haqqında məlumatın əldə olunmasını təmin etmək istəyində olan ölkələr üçün faydalı bir özünüqiymətləndirmə vasitəsi kimi istifadə edilə bilər.

4. Şura üzvlərinin və rəhbər işçilərin mükafatlandırılması siyasəti və şura üzvləri barəsində məlumat, o cümlədən onların ixtisası (peşə yararlığı), seçilməsi prosesi, digər şirkətlərdə tutduqları vəzifələri və onların şura tərəfindən müstəqil sayılıb-sayılmamaqları haqqında məlumat

İnvestorlar şura üzvlərinin, əsas rəhbər işçilərin təcrübəliliyini və peşəkarlıqlarını, onların qərarlarına təsir göstərə biləcək maraqların ziddiyyəti ehtimalını qiymətləndirmək üçün onlar haqqında məlumatın açıqlanmasını tələb edirlər. Şura üzvlərinin təqdim etdikləri məlumat onların ixtisasları, şirkətin mülkiyyətində payları, digər şuraların üzvü olduqları və şura tərəfindən müstəqil üzv sayılıb-sayılmamaqları haqqında məlumatlardan ibarət olmalıdır. Digər şuraların üzvü olduqları haqqında məlumatın açıqlanması şura üzvünün təcrübəsini və onun vaxt sıxıntısı keçirə biləcəyini göstərən bir amil olmasından əlavə, potensial maraqların ziddiyyətini müəyyən etməyə kömək edən və şuraların bir-biri ilə nə dərəcədə əlaqəli olduğunu şəffaf göstərən bir amil kimi zəruridir.

Bir sıra milli prinsiplər və bəzi hallarda qanunlar, müstəqil sayıla bilən şura üzvləri üçün xüsusi vəzifələr müəyyən edir və hətta bəzi hallarda şuranın üzvlərinin çoxusunun müstəqil olmasını təklif edir. Bir çox ölkələrdə şura üzvünün nə üçün müstəqil sayıla biləcəyinin səbəblərini açıqlamaq şuranın üzərinə düşür. Bundan sonra həmin səbəblərin nə dərəcədə əsaslı olduğunu qiymətləndirmək səhmdarların və sonda bazarın üzərinə düşür. Bir sıra ölkələr belə qərara gəlib ki, şura üzvlərinin seçilməsi prosesi və onun geniş namizədlər toplusuna açıq olub-olmaması açıqlanmalıdır. Bu cür məlumatlar səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən hər hansı bir qərarın qəbul edilməsindən əvvəl və ya vəziyyət kəskin dərəcədə dəyişdiyi halda, davamlı qaydada təqdim edilməlidir.

Səhmdarları, həmçinin, şura üzvlərinin və rəhbər işçilərin mükafatlandırılması haqqında məlumatlar maraqlandırır. Mükafatlandırma ilə fəaliyyətin nəticələri arasında olan əlaqə xüsusi

maraq doğurur. Xərclərin və mükafatlandırma siyasətinin üstünlüklərini və maddi marağın artırılması sxemlərinin, məsələn, opsion sxemlərinin, şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinə təsirini qiymətləndirmək üçün şura üzvlərinə və əsas rəhbər işçilərə verilən muzdlar haqqında məlumatın şirkətlər tərəfindən, bir qayda olaraq, açıqlanması nəzərdə tutulur. Fərdi şəkildə açıqlama (işdən azad etməyə və pensiyaya göndərməyə dair müddəalar daxil olmaqla) yaxşı təcrübə hesab edilir və bir sıra ölkələrdə məcburi xarakter daşıyır. Belə hallarda, bəzi ölkələr müəyyən ən yüksək əməkhaqqı alan rəhbər işçilərin mükafatlandırılmasının açıqlanmasını tələb edir, digərlərində isə bu qayda müəyyən vəzifə tutan şəxslərə aid edilir.

5. Əlaqədar şəxslərlə əməliyyatlar

Bazar üçün şirkətin bütün investorlarının maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərməsini bilmək vacibdir. Bu baxımdan, əlaqədar şəxslərlə əməliyyatlara dair, o cümlədən, bu əməliyyatların qarşılıqlı maraqlar olmadan və normal bazar şərtləri ilə həyata keçirilib-keçirilməməsini bildirən materialların fərdi və ya qrup şəkilində şirkət tərəfindən bazara tam açıqlanması vacibdir. Bəzi ölkələrdə bu qayda, hətta qanunla da tələb edilir. Əlaqədar şəxslər şirkətə nəzarət edən və ya onunla ümumi nəzarət altında olan təşkilatları, mühüm səhmdarları, o cümlədən, onların ailə üzvlərini və əsas menecerləri daxil edə bilər.

İri səhmdarlar (və ya onların ailə üzvləri, qohumları, və s.) birbaşa və ya dolayısılə cəlb olunan əməliyyatlar potensial olaraq ən çətin növ əməliyyatlardır. Bəzi ölkələrdə, hətta az səhm payına sahib olan səhmdarlar (5%-dən artıq paya sahib olan səhmdarlar) əməliyyatları haqqında hesabat verməlidirlər. Açıqlamanın tələblərinə nəzarət mövcud olduqda, münasibətlərin xarakterinin və əlaqədar şəxslərlə qruplaşdırılmış şəkildə əməliyyatların xarakterinin və həcminin açıqlanması daxildir. Əməliyyatlara məxsus qeyri-şəffaflığı nəzərə alaraq, əməliyyatlar haqqında şuraya məlumat vermək öhdəliyi benefisiarların üzərinə qoyulmalıdır və onlar da, öz növbəsində, həmin məlumatı bazara açıqlamalıdırlar. Bu tələb şirkəti özü tərəfindən monitorinqi həyata keçirməkdən azad etməməlidir, hansı ki, şuranın mühüm vəzifələrindən biridir.

6. Proqnozlaşdırıla bilən risk faktorları

Maliyyə məlumatların istifadəçilərinin və bazar iştirakçılarının proqnozlaşdırıla bilən mühüm risklər haqqında məlumata ehtiyacları var. Bu cür risklərə aşağıdakılar aiddir: şirkətin fəaliyyət göstərdiyi coğrafi əraziyə və xüsusi iqtisadi sahəyə aid olan risklər; müəyyən xammal növü ilə bağlı risklər; maliyyə bazarlarında mövcud olan risklər, o cümlədən, faiz dərəcələri və valyuta mübadiləsi ilə bağlı risklər; törəmə maliyyə instrumentləri və balansdankənar əməliyyatlarla bağlı risklər; və ekoloji öhdəliklərlə bağlı risklər.

Hazırkı prinsiplər məlumatın şirkətin mühüm və proqnozlaşdırıla bilən riskləri barədə investorları tam məlumatlandırmaq üçün lazım olan dərəcədən artıq açıqlanmasını tələb etmir. Risklər haqqında məlumatın açıqlanması həmin risklərin aid olduğu iqtisadi sahənin xüsusiyyətləri nəzərə alındığı halda daha effektiv olur. Riskləri idarəetmə və onlara nəzarət sistemlərinin açıqlanması xüsusilə qabaqcıl təcrübə hesab edilir.

7. Əməkdaşlar və digər maraqlı tərəflərlə bağlı məsələlər

Şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinə mühüm təsir göstərə biləcək, işçilərə və digər maraqlı tərəflərə aid məsələlərin şirkət tərəfindən açıqlanması təşviq edilir və hətta bəzi ölkələrdə tələb olunur. Açıqlama menecmentin işçilərlə və digər maraqlı tərəflərlə, məsələn, kreditorlarla, təchizatçılarla və yerli hakimiyyət orqanları ilə münasibətləri daxil edə bilər. Bəzi ölkələrdə kadr məsələlərinə dair ətraflı məlumatın verilməsi tələb olunur. Kadr siyasəti, o cümlədən, peşəkarlığın artırılması və təlim proqramları, gəlirdən faizin tutulması və işçilərin səhmlərlə təmin edilməsi planları, bazar iştirakçılarının şirkətlərin rəqabətliliyini qiymətləndirməsi üçün vacib məlumat mənbəyinə çevrilə bilər.

8. İdarəetmə strukturları və siyasətləri, xüsusilə hər bir korporativ idarəetmə qaydalarının və ya siyasətinin məzmunu və onların tətbiqi prosesi.

Şirkətlər öz korporativ idarəetmə təcrübələri haqqında hesabat verməli və bir sıra ölkələrdə bu cür açıqlamaların təqdim edilməsi müntəzəm hesabatlığın bir hissəsi kimi tələb olunur. Bir sıra ölkələrdə şirkətlər "uyğunlaş və ya açıqla" prinsipi əsasında qurulmuş və mütləq olan hesabatı təqdim etməklə birgə listinq keçirən orqanların müəyyən etdiyi və ya təsdiq etdiyi korporativ idarəetmə prinsiplərini həyata keçirməlidir. Şirkətin idarəetmə strukturlarının və siyasətlərinin, xüsusilə də səhmdarların, menecmentin və şura üzvlərinin arasında vəzifə bölgüsü haqqında məlumatların açıqlanması şirkətin idarə edilməsini qiymətləndirmək üçün vacibdir.

Şəffaflıq nöqteyi-nəzərindən səhmdarların ümumi yığıncağının prosedurları səslərin düzgün sayılmasını, hesaba alınmasını və nəticələrin vaxtında elan olunmasını təmin etməlidir.

A. Məlumatlar mühasibat uçotunun, maliyyə və qeyri-maliyyə açıqlamalarının yüksək keyfiyyət standartlarına uyğun hazırlanmalı və açıqlanmalıdırlar.

Yüksək keyfiyyət standartlarının tətbiqi, hesabatların artan etibarlılığını, müqayisə edilə bilməsini və şirkətin fəaliyyət nəticələrinin daha yaxşı başa düşülməsini təmin etməklə investorların şirkətə nəzarət etmək imkanlarını artıracaq. Məlumatın keyfiyyəti, əsasən onun toplanması və açıqlanması zamanı istifadə olunan standartlardan asılıdır. Hazırki prinsiplər ölkələr arasında maliyyə hesabatların və digər maliyyə açıqlamaların şəffaflığının və müqayisəyə gəlməsinin artırılmasına kömək edən beynəlxalq səviyyədə qəbul olunmuş yüksək keyfiyyət standartlarının yaradılmasını təklif edir. Bu cür standartlar özəl sektoru, peşəkar cəmiyyətlər və müstəqil ekspertlər kimi, digər maraqlı tərəfləri cəlb edən açıq, müstəqil və ictimai proseslərin vasitəsilə işlənməlidir. Daxili yüksək keyfiyyət standartlarını beynəlxalq səviyyədə qəbul olunmuş mühasibat standartlarının

biri ilə uyğunlaşdırmaqla yaratmaq olar. Bir çox ölkələrdə listinq keçmiş şirkətlərin belə standartlardan istifadə etməsi tələb olunur.

B. İllik audit şuranı və səhmdarları maliyyə hesabatlarının real maliyyə vəziyyəti və şirkətin bütün sahələrdə fəaliyyət nəticələrini əks etdirməsinə əmin etmək üçün kənardan müstəqil, səriştəli və peşəkar auditor tərəfindən hazırlanmalıdır.

Audit hesabatları, maliyyə hesabatlarının şirkətin real maliyyə vəziyyətini əks etdirməsini təsdiq etməklə yanaşı, maliyyə hesabatlarının hazırlanması və təqdim edilməsi üsullarına dair fikir bildirməlidir. Bu şirkətin nəzarət mühitinin gücləndirilməsinə kömək etməlidir.

Bir çox ölkələr auditorların müstəqilliyini artırmaq və onlar tərəfindən hesabatların səhmdarlara verilməsini təmin etmək üçün tədbirlər müəyyən edib. Bir sıra ölkələr auditor nəzarətini müstəqil təşkilatın vasitəsilə gücləndiri. Həqiqətən də 2002-ci ildə İOSCO tərəfindən dərc edilmiş *Auditorlara Nəzarət Prinsiplərində* deyilir ki, auditorlara effektiv nəzarət digər mexanizmlərlə birgə, "...ictimai maraqlara qulluq edən orqan tərəfindən işin keyfiyyətinə, yerinə yetirilməsinə və ölkədə istifadə olunan etik standartlara nəzarət edilməsini, və həmçinin, keyfiyyətə nəzarət mühitinin auditdən keçirilməsini təmin etmək..." və "...auditorlara audit peşəsindən müstəqil olan və yaxud peşəkar orqan nəzarət orqanı qismində çıxış etdiyi halda, müstəqil orqanın nəzarəti altında olan auditorlara nəzarət orqanı tərəfindən nəzarət olunmasını tələb etmək..." üçün mexanizmləri daxil etməlidir. Auditorlara nəzarət orqanının ictimai maraqlara uyğun fəaliyyət göstərməsi, müvafiq üzvlük əldə etməsi, onların vəzifələrini, səlahiyyətlərini müəyyən edən nizamnamənin və bu vəzifələri həyata keçirmək üçün peşəkar audit orqanının nəzarəti altında olmayan maliyyə dəstəyinin olması məqsədəuyğundur.

Çox hallarda kənar auditorun namizədliyi şuranın müstəqil audit komitəsi, ya ekvivalent orqan tərəfindən irəli sürülür və həmin komitə/orqan tərəfindən, yaxud birbaşa səhmdarlar tərəfindən təsdiq edilir. Bundan əlavə, İQSCO-nun *Auditorun Müstəqilliyi və Auditorun Müstəqilliyinə Nəzarət etməkdə Korporativ İdarəetmənin Rolu haqqında Prinsipləri* "auditorun müstəqilliyi standartlarının ən azı şəxsi maraq, şəxsi yanaşma, propaqanda, şəxsi münasibət və hədə-qorxu kimi müstəqilliyə zərər gətirə biləcək halların qarşısını almaq üçün qadağalar, məhdudiyyətlər, digər siyasətlər, prosedurlar və açıqlamalarla müşahidə edilən prinsip strukturunu qurmasını" tələb edir.

Audit komitəsi və ya ekvivalent orqan bir çox hallarda daxili auditin fəaliyyətinə nəzarət etməli və kənar auditorun şirkətə göstərdiyi qeyri-audit xidmətlər növü daxil olmaqla kənar auditorla ümumi münasibətlərə nəzarət etməlidir. Kənar auditor tərəfindən şirkətə göstərilən qeyri-audit xidmətləri onların müstəqilliyini azalda bilər və onların özlərini öz işlərinin yoxlanılmasına cəlb edə bilər. Yarana biləcək təhrif olunmuş ödəmələrlə mübarizə etmək üçün bir sıra ölkələr qeyri-audit xidmətlərinə görə kənar auditora edilən ödəmələrin açıqlanmasını tələb edir. Auditorun müstəqilliyini qorumaq üçün digər üsullar auditorun öz müştərisi üçün göstərdiyi qeyri-audit xidmətinin növünə dair tam qadağaların və ciddi məhdudiyyətlərin qoyulması, auditorların (ya ortaqların, ya da bəzi hallarda audit şirkətinin) məcburi dəyişilməsi, keçmiş auditorun auditdən keçən şirkət tərəfindən işə götürülməsinə dair müvəqqəti qadağaların qoyulması, auditorlara və ya onlardan asılı şəxslərə yoxlanılan şirkətdə maddi maraq güdməyə və ya rəhbər vəzifələri daşımağa icazə verməmək tələbləri daxildir. Bəzi ölkələr daha ciddi tənzimləyici tədbirlər görür və auditorun müəyyən müştəridən qeyri-audit xidmətlərinə görə ala biləcəyi gəlirin və auditorun bir müştəridən əldə edə biləcəyi gəlirin auditorun ümumi gəlirində payını məhdudlaşdırır.

Bəzi ölkələrdə yaranan ehtiyaclardan biri auditorların peşəkarlıqlarını yoxlamaqdır. Bir çox hallarda fərdi şəxslər öz peşəkarlıqlarını təsdiq etmək üçün qeydiyyat prosesindən keçməlidirlər. Lakin peşəkarlığın lazımi səviyyəsini təyin etmək üçün bu proses davamlı təlimlərlə və iş təcrübəsinin yoxlanması ilə həyata keçirilməlidir.

C. Kənar auditorlar səhmdarlara hesabat verməli və şirkətin auditini peşəkar və əsaslı şəkildə aparmağa borcludurlar.

Kənar auditorun namizədliyinin şuranın müstəqil audit komitəsi, yaxud ekvivalent orqan tərəfindən irəli sürülməsi, həmin komitə/orqan və ya birbaşa səhmdarlar tərəfindən təsdiq edilməsi təcrübəsi kənar auditorun səhmdarlara hesabat verməli olduğunu göstərdiyinə görə yaxşı təcrübə sayıla bilər. Bu tələb, həmçinin, kənar auditorun işlə əlaqədar ünsiyyətdə olduğu hər hansı bir şəxsə və ya şirkətin bir qrup menecerlərinə deyil, şirkətin özünə dair peşəkar qayğı göstərmək öhdəliyini bildirir.

Ç. Məlumatın yayılma üsulları istifadəçilərə müvafiq məlumatı əldə etmək üçün bərabər, vaxtlı və sərfəli imkanlar yaratmalıdır.

Məlumatın yayılması kanalları məlumatın özü qədər mühüm ola bilər. Məlumatın açıqlanması bir çox hallarda qanunvericiliklə tələb olunduğu üçün, məlumatın yerləşdirilməsi və onun əldə edilməsi prosesi mürəkkəb və çox xərc tələb edə bilər. Məcburi hesabatların yerləşdirilməsi bəzi ölkələrdə elektron vasitələrin və məlumat-axtarış sistemlərinin köməyilə asanlaşdırıhb. Bəzi ölkələr növbəti mərhələyə doğru irəliləyir və şirkət haqqında müxtəlif məlumat mənbələrinin, o cümlədən, səhmdarların məlumat bazalarının, birləşdirilməsinə dair addımlar atır. İnternet və digər informasiya texnologiyaları həmçinin, məlumatın yayılmasını təkmilləşdirmək imkanını verir.

Bir sıra ölkələr xüsusi şərtlərlə həyata keçirilməli olan daimi açıqlamalara (bir çox hallarda qanunla və listinq qaydaları ilə tələb olunan), o cümlədən, dövri və davamlı, yaxud cari

açıqlamalara dair üsullar müəyyən edir. Davamlı/cari açıqlamalara gəldikdə, mühüm irəliləyişlər haqqında məlumatın"dərhal", yəni "mümkün qədər tez" və yaxud müəyyən edilmiş maksimum gün ərzində açıqlanması yaxşı təcrübə sayılır. İOSCO-nun *Daimi Açıqlamaya və Listinq Keçmiş Təşkilatlar tərəfindən Mühüm İnkişaf haqqında Hesabatlara dair Prinsiplər* listinq keçmiş təşkilatlar üçün daimi açıqlamaya və mühüm inkişaf haqqında hesabatlara dair ümumi prinsipləri müəyyən edir.

D.Korporativ idarəetmə strukturu məsləhətçilərin, brokerlərin, reytinq agentliklərin və digərlərinin investorlar tərəfindən qəbul olunan qərarlara müvafiq olan analiz, yaxud məsləhətlərinin əldə edilməsinə kömək edən və şərait yaradan, bu məsləhət və təhlillərin düzgünlüyünə xələl yetirə biləcək maraqların ziddiyyətindən azad olan səmərəli bir yanaşma ilə tamamlanmalıdır.

Auditorların peşəkarlığına və müstəqilliyinə, məlumatın vaxtında yayılmasına dair tələblərə əlavə olaraq, bir sıra ölkələr bazarlara məsləhətlərin verilməsi və təhlillərin edilməsi üçün mənbə kimi istifadə edilə bilən sahələrin və fəaliyyətlərin bütövlüyünü təmin etmək üçün addımlar atır. Vəhdətdə olan və ziddiyyətlərdən azad işləyən bu cür vasitəçilər qabaqcıl korporativ idarəetmə təcrübələrinə uyğun olmaq üçün şirkətin şurasında stimul yaratmaqda mühüm rol oynaya bilər.

Lakin bir çox hallarda maraqlar ziddiyyətinin yaranması və onların qiymətləndirməyə təsir göstərməsi faktları narahatçılıq yaradır. Belə hallar məsləhət verən öz müştəri şirkətinə, həmçinin, digər xidmətlər göstərmək istəyində olduğu zaman, yaxud məsləhət verənin şirkətdə və ya onunla rəqabətdə olan şirkətlərdə birbaşa maddi marağı olduğu zaman baş verir. Bu çox mühüm olan açıqlamanın həcmini və səhm bazarını təhlil edən məsləhətçilərin, reytinq agentliklərin, investisiya banklarının və digərlərin peşəkar standartlarına dair şəffaflıq proseslərini müəyyən edir.

Digər sahələrdəki təcrübələrə əsaslanaraq maraqların ziddiyyətinə və təşkilatın onları necə idarə etməsinə dair məlumatın tam açıqlanmasını tələb etmək daha məqsədəuyğundur. Şirkət tərəfindən potensial maraqlar ziddiyyətinin qarşısını almaq üçün işçilərin mükafatlandırılması strukturunun necə qurulması haqqında məlumatın açıqlanması xüsusilə əhəmiyyətlidir. Bu cür açıqlama investorlara riskləri qiymətləndirmək və məsləhətin, məlumatın verilməsində mümkün səhvləri nəzərə almaq üçün imkan verir. İOSCO məsləhətçilərə və reytinq agentliklərinə aid prinsiplər yaradıb (İOSCO-nun *Qiymətli Kağızların Satıcısı tərəfindən Analitiklərin Maraqlarının ziddiyyətinə dair Prinsipləri; İOSCO-nun Reytinq Agentliklərin Fəaliyyətinə dair Prinsipləri).*

5.5.Müşahidə şurası üzvlərinin funksional vəzifələri

Korporativ idarəetmə strukturu şirkətin strateji baxımdan istiqamətləndirilməsini, Müşahidə şurası tərəfindən menecmentə effektiv nəzarəti və Müşahidə şurasının şirkət, səhmdarlar qarşısında cavabdehliyini təmin etməlidir.

Şura strukturları və prosedurları İƏİT-in ayrı-ayrı ölkələrində və ölkələr daxilində müxtəlif olur. Bəzi ölkələrdə ikipilləli şuralar (two-tier board) mövcuddur və belə ölkələrdə nəzarət və idarəetmə funksiyaları ayrı-ayrı orqanlara verilir. Bu cür sistemlərdə qeyri-icraçı (şirkətdə rəhbər vəzifələri tutmayan) şura üzvlərindən ibarət "Müşahidə şurası", tamamilə icraçı və ya daxili üzvlərdən (şirkətin rəhbər işçilərdən) təşkil olunmuş "idarə heyəti" mövcuddur. Digər ölkələrdə icraçı və qeyri-icraçı şura üzvlərini daxil edən "unitar" şuralar fəaliyyət göstərir. Bəzi ölkələrdə əlavə olaraq audit məqsədləri üçün qanunla nəzərdə tutulmuş orqanlar yaradılıb. Bunları nəzərə alaraq hazırkı prinsiplər ümumi xarakter daşıyır ki, şirkəti idarə etmək və menecmentə nəzarət etmək funksiyalarını daşıyan hər bir idarəetmə strukturu üçün tətbiq edilə bilən olsun.

Korporativ strategiyanı həyata keçirməklə birgə, şura menecmentin fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsinə və səhmdarlar tərəfindən müvafiq gəlirlərin alınmasına və həmçinin, maraqlar ziddiyyətinin aradan qaldırılmasına və şirkətə qarşı iddiaların tarazlaşdırılmasına görə cavabdehdir. Öz vəzifələrini effektiv şəkildə yerinə yetirmək üçün şuralar obyektiv və müstəqil qərarlar qəbul etmək imkanında olmalıdır. Şuranın digər əsas vəzifələrindən biri də şirkətin müvafiq qanunlara, o cümlədən, vergi, rəqabət, əmək, ekologiya, bərabər imkanlar, səhiyyə və təhlükəsizlik haqqında qanunlara riayət etməsini təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuş sistemlərə nəzarət etməkdir. Bəzi ölkələr şuranın həyata keçirdikləri və menecmentin cavabdeh olduqları vəzifələrin müfəssəl şəkildə təsvirini faydalı hesab edir.

Şura, nəinki şirkətə və onun səhmdarlarına hesabat verməli, o, həmçinin, onların maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərməlidir. Bundan əlavə, şuralar digər maraqlı tərəflərin, o cümlədən, işçilərin, kreditorların, müştərilərin, təchizatçıların və yerli cəmiyyətlərin maraqlarını nəzərə almalı və onlara qarşı ədalətli olmalıdır. Bu baxımdan, ekoloji və ictimai standartlara riayət edilməsi zəruridir.

A. Şura üzvləri tam məlumatlı, vicdanlı, qayğılı və ehtiyatlı olmalı, şirkətin və səhmdarların maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərməlidirlər.

Bəzi ölkələrdə şuranın səhmdarların, işçilərin maraqlarını və ictimai rifahı nəzərə alaraq, şirkətin maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərməsi qanunla tələb olunur. Şirkətin maraqlarına qulluq etməsi menecmentə başqalarının hüquqlarını pozmağa imkan verməməlidir.

Hazırkı prinsiplər şura üzvlərinin əsas iki fidusiar öhdəliklərini müəyyən edir: ehtiyatlı olmaq və sadiq olmaq.

Ehtiyatlı olmaq öhdəliyi şura üzvlərindən vicdanlı, diqqətli, ehtiyatlı olmalarını, tam məlumat əsasında və şirkətin və səhmdarların maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərmələrini tələb edir. Bəzi ölkələrdə ehtiyatlı şəxsin oxşar şəraitdə göstərəcəyi

davranış üçün bir "etalon" mövcuddur. Demək olar ki, bütün ölkələrdə ehtiyatlı olmaq öhdəliyi biznes qərarların qəbulunda edilən səhvlərə aid edilmir, o şərtlə ki, həmin səhvlər şura üzvlərinin kobud laqeydliyi və diqqətsizliyi nəticəsində edilməyib. Prinsiplər şura üzvlərinin tam məlumat əsasında fəaliyyət göstərməsini tələb edir. Yaxşı təcrübə baxımından bu o deməkdir ki, şirkət haqqında əsas məlumatın və uyğunluq sistemlərinin etibarlı olması və şuranın prinsiplər tərəfindən dəstəklənən əsas nəzarət rolunun həyata keçirilməsinə yardımçı olması şura üzvlərini qane etməlidir. Bir çox ölkələrdə bu, artıq ehtiyatlı olmaq öhdəliyi kimi qəbul olunub, digərlərində isə həmin öhdəlik qiymətli kağızlar haqqında qaydalarla, mühasibat standartları ilə və s. sənədlərlə tələb olunur. Sadiqlik öhdəliyi xüsusilə əhəmiyyətlidir, çünki o, bu sənəddə qeyd olunan prinsiplərin, məsələn, səhmdarlara eyni yanaşma, əlaqədar şəxslərlə əməliyyatlara nəzarət və rəhbər işçilərin və şura üzvlərinin mükafatlandırılması siyasətinin qurulması prinsiplərinin effektiv şəkildə yerinə yetirilməsini dəstəkləyir. Bu, həmçinin, şirkətlər qrupu strukturu tərkibində çalışan şura üzvləri üçün əsas prinsipdir: baxmayaraq ki, şirkət digər şirkətin nəzarəti altında ola bilər, şura üzvlərinin sadiqlik öhdəliyi qrupun ana şirkətinə deyil, məhz şirkətin özünə və onun bütün səhmdarlarına aiddir.

B. Şuranın qərarları müxtəlif səhmdar qruplarına fərqli təsir göstərdikdə, şura bütün səhmdarlara qərəzsiz yanaşmalıdır.

Vəzifələrini yerinə yetirərkən şura müxtəlif seçiciləri təmsil edən fərdi nümayəndələr toplantısı kimi qəbul olunmamalı və fəaliyyət göstərməməlidir. Bir halda ki, bəzi şura üzvləri, həqiqətən də, müəyyən səhmdarlar tərəfindən təklif olunub və seçiliblər (və bəzən onların namizədlikləri digər səhmdarlar tərəfindən mübahisə edilə bilər), onların öz vəzifələrini yerinə yetirərkən bütün səhmdarlara eyni yanaşması şura işinin vacib bir xarakterik xüsusiyyətidir. Bu prinsipin faktiki olaraq bütün

şura üzvlərini seçmək imkanında olan nəzarət paketinə sahib səhmdarları olan şirkətlərdə müəyyən edilməsi xüsusilə vacibdir.

C. Şura yüksək etik standartlar tətbiq etməlidir. O, maraqlı tərəflərin maraqlarını nəzərə almalıdır.

Şura, nəinki öz fəaliyyəti ilə, həmçinin, rəhbər işçiləri və ümumilikdə menecmenti təyin etmək və onlara nəzarət etməklə, şirkətin etik mühitinin yaradılmasında əsas rol oynayır. Yüksək etik standartlar şirkətin yalnız gündəlik fəaliyyəti deyil, həm də uzunmüddətli öhdəlikləri baxımından etibarlılığını artırmaq vasitəsi kimi şirkətin uzunmüddətli maraqlarına qulluq edir. Şuranın məqsədlərini açıq və işlək etmək üçün, bir çox şirkətlər, digər prinsiplər arasında, peşəkar standartlara və bəzi hallarda daha geniş əxlaq qaydalarına əsaslanan şirkətin davranış məcəlləsinin yaradılmasını məqsədəuyğun hesab edir. Sonda şirkətlər (və ya onun törəmələri) *İLO-nun Fundamental Əmək Hüquqları Deklarasiyasının* dörd prinsiplərindən hamısını əks etdirən *İƏİT-in Çoxmillətli Müəssisələrə dair Rəhbərliyinə* könüllü uyğunlaşmaq öhdəliyini götürə bilər.

Şirkətin qaydaları, müxtəlif çox zaman ziddiyyətdə olan qruplarla işləyərkən qərar qəbul etmək üçün struktur yaradır və rəhbər işçilər və şura üçün davranış standartı rolunu oynayır. Etik normalar ən azından şəxsi maraqların güdülməsinə, o cümlədən, şirkətin səhmləri ilə aparılan əməliyyatlara açıq-aydın məhdudiyyətlər qoymalıdır. Etik davranış üçün ümumi struktur, fundamental tələb kimi istifadə olunan qanunauyğunluq tələbindən üstün olunmalıdır.

D. Şura müəyyən əsas funksiyaları yerinə yetirməli, o cümlədən:

1. Korporativ strategiyanı, əsas əməliyyat planlarını, risk siyasətini, illik büdcəni və biznes planlarını nəzərdən keçirmək və istiqamətləndirmək; fəaliyyət məqsədlərini müəyyən etmək; onların həyata keçirilməsinə və fəaliyyətin nəticələrinə nəzarət etmək və əsas kapital xərclərinə, gəlirlərə və itkilərə nəzarət etmək

Şura üçün günü-gündən daha böyük əhəmiyyət kəsb edən və korporativ strategiyaya aid olan sahə risk siyasətidir. Belə siyasət şirkətin öz məqsədlərinə nail olmaq üçün qəbul etməyə hazır olduğu risk növünün və dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Beləliklə, bu, şirkətin nəzərdə tutulmuş risk profilinə uyğunlaşmaq məqsədilə riskləri idarə etməli olan menecment üçün mühüm bir rəhbərlikdir.

2. Şirkətin idarəetmə təcrübələrinin səmərəliliyini müşahidə etmək və lazım gəldikdə dəyişikliklər etmək

Şura tərəfindən idarəetməyə nəzarət, menecment üçün təşkilatın bütün sahələrinə dair hesabatlılıq xəttinin mövcudluğunu təmin etmək məqsədilə, şirkətin daxili strukturunun daima nəzərdən keçirilməsini daxil edir. Korporativ idarəetmə təcrübələrinin müntəzəm surətdə yoxlanılmasına və açıqlanmasına dair tələblərə əlavə olaraq, bir sıra ölkələr şuraya öz fəaliyyətini yoxlamağa və hər bir şura üzvünün və CEO, yəni şuranın sədrinin fəaliyyətinin nəticələrinə nəzər salmağa dair təkliflər və ya tələblər irəli sürür.

3. Rəhbər işçiləri seçmək, mükafatlandırmaq, onlara nəzarət etmək, lazım gəldikdə işdən azad etmək və onların əvəz edilməsinin planlaşdırılmasına nəzarət etmək

İkipilləli idarəetmə sistemlərində (two-tier board system) Müşahidə şurası çox vaxt əsasən rəhbər işçilərdən ibarət olan idarə heyətini təyin etmək üçün də məsuliyyət daşıyır.

4. Əsas rəhbər işçilərin, şura üzvlərinin mükafatlandırılmasını şirkətin və səhmdarların uzunmüddətli maraqlarına uyğun tənzimləmək

Sayı artmaqda olan bir çox ölkələrdə şura üzvlərinin və əsas rəhbər işçilərin mükafatlandırılmasına dair proqramın şura tərəfindən qurulması və açıqlanması yaxşı təcrübə hesab edilir. Proqramda mükafatlandırma ilə fəaliyyətin nəticələri arasında olan əlaqələr vurğulanır, və şirkətin uzunmüddətli maraqlarını qısamüddətli maraqlardan üstün tutan, ölçülə bilən standartlar müəyyən edilir. Belə proqramlar şura üzvlərinə şura fəaliyyə-

tindən əlavə gördükləri işlərə görə, məsələn, məsləhət vermələrinə görə edilən ödənişlər üçün şərtlər müəyyən edir. Bu proqramlar, həmçinin, şura üzvləri və rəhbər işçilər tərəfindən əməl olunmalı şirkətin səhmlərini saxlamağa və satmağa dair tələblər, opsionların verilməsi və yenidən-qiymətləndirilməsi prosedurları müəyyən edir. Bəzi ölkələrdə bu cür siyasət rəhbər işçinin müqaviləsi bitdiyi halda ona veriləcək ödənişləri də əhatə edir.

Bir çox ölkələrdə şura üzvlərinin və rəhbər işçilərin mükafatlandırılması siyasətinin və onların iş müqavilələrinin, tamamilə və ya çox hissəsi müstəqil direktorlardan təşkil olunan şuranın xüsusi komitəsi tərəfindən baxılması yaxşı təcrübə sayılır. Maraqlar ziddiyyətinin qarşısını almaq məqsədilə və rəhbər işçilərin bir-birini mükafatlandıran komitələrin tərkibinə daxil olmasını istisna etmək üçün (Müşahidə şurasının yanında) mükafatlandırma komitəsinin yaradılmasına dair tələb qoyulur.

5. Şuraya namizədliyin irəli sürülməsi, seçki prosesinin rəsmi və şəffaf şəraitdə keçirilməsini təmin etmək

Hazırkı prinsiplər şura üzvlərinin namizədliklərini irəli sürməkdə və onları seçməkdə səhmdarların fəal iştirakını təşviq edir. Şura namizədliklərin irəli sürülməsi və namizədlərin seçilməsi prosesinin bu və digər aspektlərinin qorunmasında mühüm rol oynayır. Birincisi, namizədliklərin irəli sürülməsi prosedurları ölkədən-ölkəyə fərqlənsə də, şura və ya namizədlərin irəli sürülməsi komitəsi müəyyən edilən prosedurların şəffaflığını və qorunmasını təmin etmək üçün məsuliyyət daşıyır. İkincisi, şuranın mövcud bacarıqlarını təkmilləşdirmək üçün və bununla onun şirkətə dəyərini artırmaq üçün şura müvafiq biliyə, peşəkarlığa və təcrübəyə malik olan potensial şura üzvlərinin müəyyən edilməsində əsas rol oynayır. Bir sıra ölkələrdə cəmiyyətin hər təbəqəsindən namizədlərin açıq axtarışı prosesinə dair tələblər qoyulur.

6. Menecmentin, şura üzvlərinin və səhmdarların potensial maraq ziddiyyətlərinə, o cümlədən, şirkət aktivlərinin düzgün istifadə olunmamasına və əlaqədar şəxslərlə

əməliyyatlarda qanunsuzluqlara yol verməmək və buna nəzarət etmək

Maliyyə hesabatlarını və şirkət aktivlərindən istifadəni əhatə edən daxili nəzarət sistemlərinə nəzarət etmək və əlaqədar şəxslərlə əməliyyatlarda qanunsuzluqlara yol verməmək şuranın vacib funksiyasıdır. Bu funksiyalar bəzən şuraya birbaşa çıxışı olan daxili auditora həvalə edilir. Şirkətin digər işçiləri, məsələn, baş məsləhətçi buna görə məsuliyyət daşıdıqda onların daxili auditorun məsuliyyətlərinə oxşar hesabatlılıq vəzifəsini yerinə yetirməsi vacibdir.

Nəzarət funksiyalarını həyata keçirərkən, qeyri-etik, qeyri-qanuni davranışlar haqqında məlumatların cəzalanmaqdan qorxmayaraq verilməsini təşviq etmək şura üçün vacibdir. Şirkətin etik normalarının mövcudluğu aidiyyəti olan hər bir fərdi şəxsin qanun tərəfindən qorunması ilə dəstəklənməli olan bu prosesə kömək etməlidir. Bir çox şirkətlərdə maliyyə hesabatlarının bütövlüyünə zərər gətirə bilən qeyri-etik və qanunsuz davranışlar haqqında narahatlıqlarını bildirmək istəyən işçilər üçün əlaqə şəxsi qismində audit və ya etika komitələri çıxış edir.

7. Şirkətin mühasibat və maliyyə hesabat sistemlərinin, o cümlədən, müstəqil auditin bütövlüyünü və qanuna və müvafiq standartlara uyğunluğunu və müvafiq nəzarət sistemlərinin, xüsusilə riskin idarə edilməsi, maliyyə nəzarəti və əməliyyatlara nəzarət sistemlərinin mövcudluğunu təmin etmək

Hesabatlılıq və nəzarət sistemlərinin vəhdətini təmin etmək üçün şura təşkilatın bütün sahələrində məsuliyyət və hesabatlılıq xəttlərini açıq şəkildə müəyyən etməli və həyata keçirməlidir. Şura, həmçinin, menecerlər tərəfindən müvafiq nəzarətin həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Bunu, məsələn, şuraya birbaşa tabe olan daxili audit sistemin vasitəsilə təmin etmək olar. Bəzi ölkələrdə daxili auditorun müstəqil audit komitəsinə və ya kənar auditorla münasibətlərin idarə olunmasına görə məsuliyyət daşıyan ekvivalent orqana hesabat verməsi

yaxşı təcrübə kimi qəbul edilir və bu da şura tərəfindən razılaşdırılmış cavabın alınmasına imkan verir. Həmin komitə, və ya ekvivalent orqan tərəfindən maliyyə hesabatların əsasını təşkil edən ən mühüm mühasibat siyasətlərinin nəzərdən keçirilməsi və şuraya hesabat verilməsi də yaxşı təcrübə sayılmalıdır. Lakin şura hesabat sisteminin vəhdətini təmin etməkdə son məsuliyyət daşımalıdır. Bəzi ölkələrdə şura sədrinin daxili nəzarət prosesləri haqqında hesabat verməsi tələb olunur.

Müvafiq qanunlara, qaydalara və standartlara, o cümlədən, *İƏİT-in Rüsvətxorluğa qarsı Konvensiyası* tərəfindən tərtib edilməsi tələb olunan xarici vəzifəli şəxslərin rüşvətxorluğunu qanunsuzlaşdırmaq üçün sazişlərə, rüşvətxorluğun və korrupsiyanın digər formalarına nəzarət etmək üçün müəyyən edilən digər üsullara uyğunlaşmağa kömək edən daxili proqramların və prosedurların hazırlanması şirkətlərə məsləhət görülür. Bundan əlavə, uyğunlaşma həmçinin, qiymətli kağızlara, rəqabətə, iş və təhlükəsizlik şərtlərinə dair digər qanun və qaydalara aid olmalıdır. Bu cür uyğunlaşma proqramları şirkətin etik qaydalarına da dəstək verəcəkdir. Effektiv olması üçün, biznesin həvəsləndirmə strukturu onun etika və peşəkarlıq standartlarına uyğun olmalıdır ki, bu dəyərlərə riayət edilməsi qiymətləndirilsin və qanun pozuntularının qarşısı bu fikirdən daşındıran nəticələr və ya cəzalarla alınsın. Uyğunlaşma proqramları mümkün qədər törəmə təşkilatlara da aid edilməlidir.

8. Açıqlama və məlumatın verilməsi proseslərinə nəzarət etmək

Şuranın və menecmentin açıqlamaya və məlumatların verilməsinə dair funksiyaları və məsuliyyətləri şura tərəfindən aydın müəyyən edilməlidir. Bəzi şirkətlərdə investisiya münasibətləri ilə məşğul olan və birbaşa şuraya hesabat verən əməkdaşlar var.

E. Şura korporativ əlaqələrə dair müstəqil obyektiv qiymət vermək qabiliyyətinə malik olmalıdır.

Menecmentin fəaliyyətinin nəticələrinə nəzarət etmək, maraqlar ziddiyyətinin qarşısını almaq və şirkət daxilində şirkətə qarşı tələbləri tarazlaşdırmaq vəzifələrini yerinə yetirmək üçün şuranın obyektiv qərarlar qəbul etmək imkanında olması mühümdür. Birinci növbədə bu, müstəqillik və menecmentə qarşı obyektivlik deməkdir, bu da ki, şuranın tərkibinə və strukturuna təsir edəcəkdir. Belə şəraitdə şuranın müstəqilliyi kifayət sayda şura üzvlərinin menecmentdən müstəqil olmasını tələb edir. Birpilləli şurası olan bir çox ölkələrdə şuranın obyektivliyi və menecmentdən müstəqil olması baş icraçının (chief executive) və şura sədrinin rollarını bölməklə, və yaxud bu rollar birləşdirilibsə də, kənar direktorların yığıncağını təşkil etmək və ya ona sədrlik etmək üçün aparıcı qeyri-icraçı direktoru təyin etməklə gücləndirilə bilər. İki vəzifələrin bölünməsi yaxşı təcrübə sayıla bilər, məhz ona görə ki, bu hüquqların tarazlaşdırılmasına nail olmağa, hesabatlılığı artırmağa və şuranın menecmentdən müstəqil olaraq qərarlar qəbul etmək imkanlarını genişləndirməyə kömək edə bilər. Aparıcı direktorun təyin edilməsi də bəzi ölkələrdə yaxşı təcrübəyə bir alternativ kimi qəbul edilir. Bu cür mexanizmlər, həmçinin, şirkətin yüksək səviyyəli idarə edilməsini və şuranın effektiv surətdə fəaliyyət göstərməsini təmin etməyə kömək edə bilər. Bəzi ölkələrdə sədr və ya aparıcı direktor şirkətin katibi tərəfindən dəstəklənə bilər. İkipilləli şurası olan sistemlərdə, aşağı pillənin şurası sədrinin təqaüdə çıxdıqda müşahidə şurasının sədri olmaq tendensiyası mövcuddursa, bunun korporativ idarəetməyə mümkün təsiri nəzərə alınmalıdır.

Şuranın obyektivliyinin hansı şəkildə möhkəmləndirilməsi, həmçinin, şirkətin mülkiyyət strukturundan asılıdır. Ən iri səhmdar şuranı və menecmenti seçmək üçün kifayət qədər səlahiyyətə malikdir. Lakin bu halda da, şura şirkət və onun bütün səhmdarları, o cümlədən, azlıq təşkil edən səhmdarları qarşısında fidusiar məsuliyyət daşıyır.

Müxtəlif ölkələrdə şura strukturlarının, mülkiyyət strukturlarının və təcrübələrin müxtəlifiiyi şuranın obyektivliyi mə-

sələsinə dair müxtəlif yanaşmalar tələb edir. Bir çox hallarda obyektivlik şuranın kifayət sayda üzvlərinin şirkətin işçisi olmamasını şirkətlə və ya onun menecmenti ilə heç bir iqtisadi, ailəvi və ya digər əlaqələrdə olmamasını tələb edir. Bu tələb səhmdarlara şuranın üzvü olmağa mane olmur. Digər ölkələrdə, nəzarət paketinə sahib olan səhmdarlardan və ya digər nəzarətçi orqandan müstəqillik vurğulanmalıdır, xüsusilə də azlıq təşkil edən səhmdarların ex-ante hüquqları zəif olduğu və hüquqları pozulduqda, onları bərpa etmək imkanları məhdud olduğu hallarda. Bəzi ölkələrdə şura üzvlərinin bir hissəsinin əsas səhmdarlardan müstəqil olmaq və onlarla yaxın biznes əlaqəsində olmamaq və yaxud onların nümayəndəsi olmamaq tələbləri, həm məcəllələrdə, həm də qanunlarda öz əksini tapıb. Digər hallarda tərəflər, məsələn, müəyyən kreditorlar, həmçinin, mühüm təsir göstərməyə malik ola bilər. Şirkətə təsir göstərmək imkanında olan tərəflər varsa, şuranın qərar qəbulunda obyektivliyini təmin etmək üçün ciddi yoxlamaların mövcudluğu vacibdir.

Şura üzvlərinin müstəqilliyini müəyyən etdikdə, korporativ idarəetmənin bəzi milli prinsipləri, bir çox hallarda listinq qaydalarında əks etdirilən qeyri-müstəqillik kriteriyalarını açıqlayır. Lazımi şərtləri müəyyən etdikdə, şəxsin müstəqil olmadığını bildirən neqativ kriteriyalar müstəqilliyin pozitiv misalları ilə effektiv tamamlana biləcək və bu da, öz növbəsində, effektiv müstəqilliyin mümkünlüyünü artıracaqdır.

Müstəqil şura üzvlərinin olması şuranın qərar qəbuletmə prosesi üçün faydalı ola bilər. Onlar şuranın və menecmentin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi prosesinə obyektivlik gətirə bilərlər. Bundan əlavə onlar menecmentin, şirkətin və səhmdarların maraqlarının ayrıldığı sahələrdə, məsələn, rəhbər işçilərin mükafatlandırılması, işçilərin əvəzedilməsi prosesinin planlaşdırılması, korporativ nəzarətin dəyişilməsi, şirkətin satın alınmasına qarşı üsulların istifadə edilməsi, mühüm payların əldə edilməsi və audit funksiyası məsələlərində mühüm rol oynaya bilər. Həmin mühüm rolu oynamaq üçün şuranın kimi müstəqil hesab etdiyini və bu nəticəyə gəlmək üçün hansı kriteriyalardan istifadə olunacağını bəyan etməsi məqsədəuyğundur.

1. Şuralar maraqların ziddiyyətinə gətirib çıxara bilən tapşırıqlara müstəqil qiymət verməyə qadir olan lazımi sayda qeyri-icraçı şura üzvlərini təyin etməlidir. Bu cür vəzifələrin nümunələri maliyyə və qeyri-maliyyə hesabatların bütövlüyünün təmin edilməsi, əlaqədar şəxslərlə əməliyyatların nəzərdən keçirilməsi, şura üzvlərinin və əsas rəhbər işçilərin təyin edilməsi və onların mükafatlandırılmasıdır.

Maliyyə hesablarına, mükafatlandırmaya və işə namizədliklərin irəli sürülməsinə görə məsuliyyət, ümumilikdə şuranın üzərinə düşürsə də, qeyri-icraçı müstəqil şura üzvləri bazar iştirakçılarında onların maraqlarının qorunacağına dair əlavə əminlik yarada bilər. Şura, həmçinin, maraqlar ziddiyyətinə gətirib çıxara bilən məsələlərin həlli üçün xüsusi komitənin yaradılmasını nəzərdə tuta bilər. Bu cür komitələr minimal sayda iştirakçılardan və ya bütünlüklə qeyri-icraçı üzvlərdən təşkil oluna bilər. Bəzi ölkələrdə, səhmdarlar xüsusi bölmələrə qeyri-icraçı şura üzvlərinin namizədliklərinin irəli sürülməsinə və ya onların seçilməsinə görə birbaşa məsuliyyət daşıyırlar.

2. Komitələr yarandıqda, şura onların mandatlarını, tərkibini və iş prosedurunu müəyyən etməli və açıqlamalıdır.

Komitələr şuranın işini yaxşılaşdıra bilsə də, onlar, həmçinin, şuranın və fərdi şura üzvlərinin kollektiv məsuliyyəti haqqında suallar qaldıra bilər. Şuranın komitələrinin işini qiymətləndirmək üçün bazarın onların məqsədi, vəzifələri və tərkibi haqqında tam və aydın məlumat alması vacibdir. Bu cür məlumatların açıqlanması şura tərəfindən yaradılan və çox hallarda müstəqil fəaliyyət göstərə bilən və daxili auditorla münasibətlərə nəzarət etmək hüququna malik olan müstəqil audit komitəsi olan ölkələrdə xüsusilə vacibdir. Belə komitələrdən digərləri namizədliklərin irəli sürülməsi və mükafatlandırma məsələləri ilə məşğul olan komitələrdir. Şuranın qalan hissəsinin və ya bütünlüklə şuranın hesabatlılığı aydın şəkildə müəyyən edilməlidir. Açıqlamaya dair tələblər məxfi kommersiya əməliyyatları kimi məsələlərlə məşğul olan komitələrə aid edilmir.

3. Şura üzvləri öz vəzifələrini səmərəli yerinə yetirməyə qadir olmalıdır.

Həddindən artıq şuralarm üzvü olmaq şura üzvünün fəaliyyətinin nəticələrinə mənfi təsir göstərə bilər. Şirkətlər bir neçə şurada üzvlüyün şuranın fəaliyyətinin nəticələrinə təsirini nəzərdən keçirə bilər və bu barədə məlumatı səhmdarlara açıqlamalıdır. Bəzi ölkələr bir şəxsin şuralarda tuta bildiyi vəzifələrin sayına məhdudiyyətlər qoyub. Xüsusi məhdudiyyətlərin qoyulması şura üzvlərinin səhmdarların gözündə etibarlı olmasını və qanunauyğun fəaliyyət göstərməsini təmin etməkdən az vacibdir. Hər bir şura üzvünün yığıncaqlarda iştirakı (məsələn, neçə yığıncaqda iştirak etməyib) haqqında hesabatların və şuranın adından görülən digər işlərin və verilən müvafiq muzdların dərc edilməsi qanun və qaydalara uyğun olmağa kömək edir. Şura təcrübələrini təkmilləşdirmək və şura üzvlərinin işini yaxşılaşdırmaq üçün bir çox ölkələr şirkətlər tərəfindən şuraya hər bir şirkətin özünəməxsus ehtiyaclarını ödəyən təlimlərin keçirilməsini və şura üzvlərinin könüllü özünüqiymətləndirməsi prosesinin həyata keçirilməsini təşviq edirlər. Bu, şura üzvlərinin təyin olunandan sonra müvafiq təcrübə qazanmasını və sonradan daxildə keçirilən təlimlərin və kənar kursların vasitəsilə müvafiq yeni qanunlar, qaydalar və dəyişən kommersiya riskləri haqqında xəbərdar olmasını nəzərdə tutur.

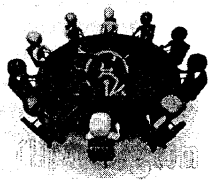
F. Şura üzvləri vəzifələrini yerinə yetirmək üçün dəqiq, müvafiq və vaxtlı məlumatı əldə etmək imkanına malik olmalıdırlar.

Şura üzvləri qərarlar qəbul etmək üçün işə aid olan məlumatları vaxtlı-vaxtında almalıdırlar. Qeyri-icraçı şura üzvlərinin, adətən şirkət daxilində əsas menecerlər qədər məlumata çıxışları yoxdur. Qeyri-icraçı şura üzvlərinin şirkətə dair işləri, onların şirkətin katibi və daxili auditoru kimi müəyyən top menecerlərə çıxışlarını və şirkətin hesabına müstəqil kənar məsləhət almaqlarını təmin etməklə, təkmilləşdirilə bilər. Şura üzvləri vəzifələrini yerinə yetirmək üçün dəqiq, müvafiq və vaxtlı məlumatın əldə edilməsini təmin etməlidirlər.

VIFƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ MARAQLI TƏRƏFLƏRİN ROLU

6.1. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərə yaradılan əsas imkanlar



Korporativ münasibətlərin əsas iştirakçıları korporasiyanın səhmdarları və onu idarəedən menecerlərdir. Birincilərin rolu şirkəti lazımi kapitalla təmin etmək, ikincilərin rolu isə bu kapitalı səmərəli istifadə etməkdir. Onların arasındakı münasibətlərin xarakteri səhmdar mülkiyyətin strukturunun formalaşmasından, səhm zərfinin ölçüsündən, onların mülkiyyətçilərinin kim olmasından, şirkətə münasibətdə maraqlarından asılıdır. Sahibkar tipli iri mülkiyyətçilər şirkətin mənfəətli işləməsində, onun fəaliyyət göstərdiyi biznesdə uzunmüddətli mövqe tutmasında maraqlı olurlar və şirkətin idarə olunmasında birbaşa iştirak edirlər. Digər iri səhmdarları korporasiyadan aldığı dividentlərdən daha çox onunla olan kommersiya münasibətlərinin genişlənməsi düşündürür. İnvestisiya və təqaüd fondlarının isə şirkətin fəaliyyətinin maliyyə göstəriciləri və onun səhmlərinin məzənnəsinin artması maraqlandırır. Xırda investorların maraqlarında da fərqlər vardır. Belə ki, xırda səhmdarlar dividentlərin səviyyəsi və səhmlərin məzənnəsinin artmasını, istiqraz vərəqələri sahibləri isə öncə şirkətin uzunmüddətli maliyyə vəziyyətinin qənaətbəxş olması haqqında fikirləşirlər.

Bundan başqa, digər maraqlı qruplar da korporativ münasibətlərin aktiv iştirakçılarına çevrilmişlər. Bu cür qruplar şirkətdən ictimai maraqların reallaşmasını gözləyirlər. Onların korporativ münasibətdə iştirak səviyyəsi isə dövlətin iqtisadi

siyasətindən, iqtisadiyyatın demokratikləşməsindən və iqtisadi azadlıqların icra mexanizmindən asılıdır.

Beləliklə, qeyd etmik olar ki, korporativ münasibətlərdə iştirak edən qrupların maraqları bir sferada üst-üstə düşürsə, digərində fərqlənir. Adi şəraitdə bu münasibətlərin bütün iştirakçılarının ümumi marağı şirkətin sabit fəaliyyəti və mənfəətli olmasıdır. Bununla belə, korporativ münasibətlərin əsas iştirakçılarının aşağıdakı fərqlərini göstərmək olar.

Menecerlər:

- adətən,əsas gəlirlərini əməkhaqqı formasında alırlar. Başqa gəlir mənbələri onlar üçün az rol oynayır;

-şirkətdə öz vəziyyətlərinin yaxşı olmasında- şirkətin sabit fəaliyyət göstərməsində və gözlənilməyən dəyişikliklərin olmamasında maraqlıdırlar. Şirkətin uzunmüddətli inkişaf strategiyasının hazırlanması və yerinə yetirilməsində mənfəətlə risk arasında balansın yaradılmasında maraqlıdırlar;

- Direktorlar Şurasında təmsil olunan səhmdarlardan asılıdırlar və şirkətdə işləmə müqavilələrinin uzadılmasında maraqlı olduqları üçün bu səhmdarlarla normal insani münasibətlər qurmağa can atırlar;

-şirkətə maraq göstərən digər qruplarla(şirkətin heyəti, kreditorlar, müştərilər, mal göndərənlər, yerli hakimiyyət nümayəndələri və s.) qarşılıqlı münasibətdə olurlar və buna görə onların maraqlarını bu və ya digər səviyyədə nəzərə alırlar;

-şirkətin səmərəli fəaliyyət göstərməsi və dəyərinin yüksəldilməsi ilə bağlı olmayan çox vaxt isə onlarla ziddiyyət təşkil edən bəzi amillərin təsiri altında olurlar-məsələn,şirkətin ölçüsünün genişlənməsində can atma,şəxsi nüfuzu yüksəltmək üçün xeyriyyə tədbirlərinin keçirilməsində maraqlı olma və s.

Səhmdarlar:

-şirkətin dividend formasında və səhmlərini yüksək qiymətlə satmaqla gəlir əldə edirlər. Buna görə şirkətin yüksək mənfəətlə işləməsi və şirkətin səhmlərinin məzənnələrinin artması haqqında düşünürlər;

- ən yüksək risklərə müruz qalırlar:1) bu və ya digər səbəbdən şirkət mənfəətlə işləmədikdə gəlir əldə etmirlər; 2) şirkətin iflası zamanı bütün digər qrupların tələbləri ödənildikdən sonra kompensasiya alırlar;

- şirkətə yüksək mənfəət gətirən riskli qərarları müdafiə etməyə meyllidirlər;

- adətən öz sərmayələrini bir neçə şirkət arasında diversifikasiya edirlər. Buna görə bir deyil, bir neçə şirkətdən dividend alırlar;

- iki yolla şirkətin menecmentinə təsir göstərirlər:

1)səhmlər cəmiyyətin ümumi yığıncağında direktorlar şurasının tərkibini dəyişdirməklə və şirkətin menecmentinin fəaliyyətini qeyri-kafi qiymətləndirməklə;

2)öz səhmlərini satmaqla şirkətin səhmlərinin məzənnəsinə təsir göstərməklə və bu səhmlərin mövcud menecmenti bəyənməyən səhmdarlara keçməsilə.

- şirkətin menecmenti və digər maraqlı qruplarla birbaşa təmasda olmurlar;

Digər maraqlı qruplar:

1)Kreditorlar:

• Onlarla şirkət arasında müqavilədə təsbit olunan gəliri götürürlər. Buna müvafiq, şirkətin sabit şəkildə fəaliyyət göstərməsində maraqlıdırlar.

• Şirkətə yüksək mənfəət gətirə biləcək riskli qərarların qəbulunu bəyənmirlər;

• Öz vəsaitlərini çoxlu sayda şirkət arasında diversifikasiya edirlər.

2)Şirkətin işçi heyəti:

• Şirkətin sabit şəkildə fəaliyyət göstərməsində və onlara əsas gəlir gətirən iş yerlərinin saxlanmasında maraqlıdırlar.

• Birbaşa menecmentlə təmasda olurlar və ondan asılıdırlar. Menecmentə təsir göstərmə imkanları məhduddur.

3)Tərəfdaşlar:

• Şirkətin sabit fəaliyyətində, tədiyyə qabiliyyətliliyində və gələcəkdə də bu sferada işləməkdə maraqlıdılar;

• Bir-başa şirkətin menecmenti ilə tanışdırlar.

4)Yerli hakimiyyət orqanları:

• Şirkətin sabit fəaliyyət göstərməsində, mütəmadi vergilər ödəməsində, yeni iş yerləri açmasında və sosialproqramların riallaşmasını bəyənirlər;

• Bir-başa şirkətin menecmenti ilətəmasda olurlar;

• Şirkətin fəaliyyətinə əsasən vergilərlə təsir göstərirlər.

Göründüyü kimi korporativ münasibətlərin iştirakçıları müxtəlif cür qarşılıqlı fəaliyyətdə olurlar. Korporativ idarəetmənin məqsədi bu fərqlərin neqativ təsirini minimuma endirməkdir.

Cəmiyyət özünün bütün maraqlı tərəflərinin, o cümlədən, kreditorların, işçilərin, müştərilərin, təchizatçıların, yerli icmaların və geniş əhali kütləsinin hüquq və mənafelərinə hörmətlə yanaşmalıdır. Qərarlar qəbul edərkən cəmiyyət işçilərin, kreditorların, müştərilərin, təchizatçıların və yerli icmaların maraqlarını nəzərə almalı, işlək və təbii mühitə uyğun olmalı, habelə qəbul etdiyi qərarların maraqlı tərəflərə nə cür təsir göstərə biləcəyi barədə düşünməlidir.

Maraqlı tərəflərə cəmiyyət barədə informasiyaya, o cümlədən, onun fəaliyyət planlarına və hesabatlarına tanış olma imkanı yaradılmalıdır.

Cəmiyyət maraqlı tərəflər ilə münasibətdə üzərinə götürdüyü vəzifələrə riayət etməli, öhdəliklərinin lazımi qaydada icrasını təmin etməli və maraqlı tərəflərin məntiqə müvafiq gözləntilərinə zidd hərəkətlər etməməlidir.

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

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

6.2.Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərin hüquqları

Korporativ idarəetmə strukturu maraqlı tərəflərin qanunla, yaxud ikitərəfli sazişlə müəyyən edilmiş hüquqlarını tanımalı və rifahın, iş yerlərinin yaradılmasını və maliyyə durumu möhkəm olan şirkətlərin davamlı inkişafını təmin etmək üçün şirkətin maraqlı tərəflərin fəal əməkdaşlığını təşviq etməlidir.

Korporativ idarəetmənin əsas aspekti şirkətlərə həm səhmdar kapitalı, həm də kredit formasında xarici kapitalın axınını təmin etməkdir. Korporativ idarəetmə, həmçinin, maraqlı tərəfləri şirkətin özünəməxsus insan və fiziki kapitallarına iqtisadi cəhətdən optimal investisiyalar etməyə cəlb etmək üçün üsulların axtarışını nəzərdə tutur. Şirkətlərin rəqabətliliyi və ümumi müvəffəqiyyəti investorların, işçilərin, kreditorların və tədarükçülərin verdikləri vəsaitlərin vasitəsilə həyata keçirilən kollektiv işin nəticəsidir. Şirkətlər anlamalıdır ki, maraqlı tərəflərin köməyi rəqabətli və gəlirli şirkətin yaradılması üçün qiymətli bir vəsaitdir. Bu səbəbdən rifahın yaradılması üçün şirkətlərin maraqlı tərəflərlə əməkdaşlığın möhkəmləndirilməsi şirkətlərin uzunmüddətli maraqlarına qulluq edir. İdarəetmə strukturu maraqlı tərəflərin hüquqlarını və onların şirkətin uzunmüddətli müvəffəqiyyətinə köməyinin tanınması şirkətin maraqlarına cavab verdiyini anlayaraq və qəbul edərək qurulmalıdır.

A. Maraqlı tərəflərin qanunla və ya ikitərəfli sazişlərlə müəyyən edilmiş hüquqları qorunmalıdır.

Bütün İƏİT ölkələrində maraqlı tərəflərin hüquqları qanunla (məsələn əmək, biznes, ticarət və ya müflisləşmə qanunları ilə) və ya müqavilə əsasında müəyyən edilib. Hətta maraqlı tərəflərin hüquqları qanunvericiliklə müəyyən edilmədiyi sahələrdə, bir çox şirkətlər maraqlı tərəflərə qarşı əlavə öhdəliklər götürür, çünki şirkətin nüfuzunun və fəaliyyətin nəticələrinin yaxşılaşdırılması maraqlı tərəflərin daha geniş hüquqlarının tanınmasını tələb edir.

B. Maraqlı tərəflərin maraqları qanun tərəfindən qorunursa, maraqlı tərəflər hüquqları pozulduğu halda onları bərpa etmək imkanına malik olmalıdırlar.

Hüquqi struktur və proseslər şəffaf olmalı, maraqlı tərəflərin hüquqlarının pozulduğunu bildirmək və onları effektiv metodlarla bərpa etmək imkanlarına mane olmamalıdır.

C. Fəaliyyətin effektivliyinin yaxşılaşdırılması üçün işçilərin iştirakını, artıran mexanizmlərin yaradılmasına icazə verilməlidir.

İşçilərin korporativ idarəetmədə iştirakının dərəcəsi yerli qanunlardan, təcrübələrdən asılıdır və hətta şirkətdən şirkətə də fərqlənə bilər. Korporativ idarəetmə şəraitində, fəaliyyətin nəticələrini yaxşılaşdıran iştirak mexanizmləri işçilərin şirkətin xüsusi bacarığına investisiya etməyə hazır olmaları ilə şirkəti birbaşa və ya dolayı yolla mənfəətləndirə bilər. Məsələn, işçilərin iştirakı mexanizmləri aşağıdakıları daxil edir: işçilərin şurada təmsil olunması və müəyyən əsas qərarların qəbulunda işçilərin fikrini nəzərə alan işçilərin şuraları kimi idarəetmə prosesləri. Fəaliyyətin effektivliyini yaxşılaşdıran mexanizmlərə gəldikdə, işçilərə şirkətin səhmləri ilə mükafatların verilməsi sxemləri və ya digər gəlirin bölünməsi mexanizmləri bir çox ölkələrdə mövcuddur. İşçiləri təqaüdlə təmin etmək öhdəliyi də şirkətlə keçmiş və hazırkı işçilər arasında olan münasibətlərin bir elementidir. Bu cür öhdəliklər müstəqil fondun yaradılmasını nəzərdə tutursa, fondu idarə edən şəxs şirkətin menecmentindən asılı olmamalı və fondun bütün benefisiarlarının xeyrinə fəaliyyət göstərməlidir.

Ç. Maraqlı tərəflər korporativ idarəetmə prosesində iştirak etdiyi halda, onlar vaxtlı-vaxtında və müntəzəm surətdə müvafiq, dolğun və etibarlı məlumat almaq imkanına malik olmalıdırlar.

Maraqlə tərəflərin iştirakı qanunla və korporativ idarəetmə sisteminin qaydaları ilə nəzərdə tutulduğu halda, maraqlı tərəflərin öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün lazımi məlumat əldə etmək imkanına malik olması vacibdir.

D. Maraqlı tərəflər, o cümlədən, işçilər və onları təmsil edən qurumlar, qeyri-qanuni və qeyri-etik təcrübələrə qarşı etirazlarını şuraya sərbəst şəkildə bildirmək imkanında olmalı və bunu etdiklərinə görə onların hüquqları məhdudlaşdırılmamalıdır.

Şirkətin əməkdaşları tərəfindən qeyri-etik və qeyri-qanuni təcrübələr, nəinki maraqlı tərəflərin hüquqlarını poza bilər, həm də şirkətin nüfuzuna mənfi təsir göstərməklə, gələcək maliyyə öhdəliklərinin riskini artırmaqla şirkətə və onun səhmdarlarına ziyan vura bilər. Bu səbəbdən qeyri-qanuni və qeyri-etik davranışlar haqqında işçilər tərəfindən, şəxsən, yaxud onları təmsil edən orqanların vasitəsilə, şirkətdən kənarda edilən şikayətlər üçün prosedurların və "təhlükəsiz sığınacaqların" yaradılması şirkətin xeyrinədir. Bir çox ölkələrdə qanunlar, yaxud prinsiplər şuraya belə şəxsləri, onların nümayəndələrini müdafiə etmək və onlara şuradan asılı olmayan müstəqil bir şəxslə, adətən audit və ya etika komitəsinin üzvü ilə birbaşa məxfi əlaqə yaratmaq üçün imkan verir. Bəzi şirkətlər şikayətlərə baxmaq üçün xüsusi ombudsman təyin edir. Bəzi tənzimləyici orqanlar ərizələri qəbul etmək üçün məxfi telefon xəttindən və ya elektron poçtdan istifadə edir. Müəyyən ölkələrdə şirkətə narazılıqların bildirilməsi vəzifəsi işçilərin nümayəndə orqanları tərəfindən həyata keçirildiyi halda, şəxsən çıxış edən fərdi işçilərə həmin fəaliyyəti yerinə yetirmək üçün maneələr yaradılmamalı və onların hüquqları nümayəndə orqanlarının hüquqlarından az qorunmamalıdır. Qanun pozuntuları haqqında edilən şikayətlərə cavab qənaətbəxş olmadıqda, *İƏİT-in Çoxmillətli Müəssisələr üçün Rəhbərliyi* ərizəçilərə öz şikayətlərini səlahiyyətli dövlət orqanlarına ötürməyi təklif edir. Şirkət bu cür şəxslərə və ya onların nümayəndə orqanlarına qarşı ayrı-seçkiliyə və ya inzibati tədbirlərin görülməsinə yol verməməlidir.

E. Korporativ idarəetmə strukturu effektiv, səmərəli müflisləşmə proseduru və kreditorların hüquqlarının həyata keçirilməsi sistemi ilə tamamlanmalıdır.

Xüsusilə inkişafda olan ölkələrin bazarlarında, kreditorlar əsas maraqlı tərəfdir və şirkətə veriləcək kreditin şərtləri, həcmi və növü onların hüquqlarından və bu hüquqların məcburi tətbiq edilə bilməsindən asılıdır. Korporativ idarəetməsi yüksək səviyyədə olan şirkətlər zəif korporativ idarəetməyə malik olan və ya qeyri-şəffaf bazarlarda fəaliyyət göstərən şirkətlərdən fərqli olaraq daha böyük və daha üstün şərtlərlə kreditlər götürə bilər. Şirkətlərin müflisləşmə strukturu, həmçinin, ölkədən

ölkəyə fərqlənir. Bəzi ölkələrdə, şirkətlər müflisləşməyə doğru gedəndə, qanunvericilik strukturu direktorlardan şirkətin idarə olunmasında əsas rol oynaya biləcək kreditorların maraqlarına uyğun hərəkət etməyi tələb edir. Digər ölkələrdə debitor tərəfindən şirkətin çətinlikləri barəsində məlumatın vaxtında açıqlanmasını təşviq edən mexanizmlər mövcuddur ki, debitorla kreditorun arasında qarşılıqlı razılıq əldə edilə bilsin.

Kreditorların hüquqları təminatlı istiqraz sahiblərinin hüquqlarından təminatsız kreditorların hüquqlarına qədər müxtəlifdir. Müflisləşmə prosedurları, adətən kreditorların müxtəlif siniflərin maraqlarını tənzimləmək üçün səmərəli mexanizmlərin istifadəsini tələb edir. Bir çox ölkələrdə sahibliyini itirməyən debitorun (debtor-in-posession) maliyyələşdirilməsi vasitəsilə müflisləşmə zamanı şirkətlərə verilən yeni vəsaitlərin qorunmasını təmin edən xüsusi hüquqlar üçün müddəalar mövcuddur.

6.3.Səhmdarlarin əsas hüquqları

Səhmdar cəmiyyəti mülkiyyətlə idarəetmənin (menecmentin) əks qütblərdə dayandığı korporativ qurumların bariz nümunəsidir. Burada səhmdarlar cəmiyyətin nizamnamə kapitalını özlərinəməxsus əmlak ilə formalaşdırsalar da, cəmiyyətin cari idarə edilməsindən kənarda qalırlar.

Belə olan vəziyyətdə səhmdarlar cəmiyyətin fəaliyyətinə nəzarət və mühüm qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı hüquqlara malik olmalı və nizamnamədə bu hüquqlar əks olunmalıdır. Bu hüquqlar aşağıdakı məsələləri əhatə etməlidir:

- cəmiyyətin fəaliyyəti barədə məlumat almaq;
- cəmiyyətin gəlirlərinin bölüşdürülməsində iştirak etmək;
- cəmiyyət tərəfindən təsərrüfat fəaliyyəti çərçivəsində əqdlərin bağlanmasına nəzarət etmək.

Bu baxımdan, cəmiyyətin səhmdarları ən azı aşağıdakı hüquqlara malik olmalıdırlar.

6.3.1.Dividentlər almaq hüququ

- Cəmiyyət səhmdarlar üçün ədalətli və davamlı dividend siyasətini tətbiq etməlidir.
- Dividendlərin ödənilməsi ilə bağlı siyasətin düzgün aparılması üçün onların müəyyən edilməsi prosedurunun şəffaf olmaşı çox vacibdir. Bu məqsədlə Cəmiyyət səhmdarlar üçün rublük və illik maliyyə göstəricilərini açıqlamalı, aidiyyəti maliyyə-mühasibat sənədləri ilə tanış olmaq imkanını yaratmalıdır.

6.3.2.Səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak hüququ

Cəmiyyətin müşahidə şurası səhmdarların illik (növbəti) və növbədənkənar ümumi yığıncaqlarının müvafiq qaydada çağırılması və keçirilməsinə cavabdeh olmalıdır. Səhmdarların ümumi yığıncaqlarında iştirak edib cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı mühüm məsələlər üzrə qərarların qəbul edilməsi hüquqlarından istifadə etməklə, səhmdarlar cəmiyyətin idarə edilməsinə təsir etmək imkanı ilə təmin olunmalıdırlar. Bununla bağlı səhmdarların Ümumi Yığıncaqda iştirakının təmin edilməsi ilə bağlı zəruri tədbirlər standartların IV fəslinə uyğun keçirilməlidir.

6.3.3.Bərabər səsvermə hüququ

- Ümumi Yığıncaqda səsvermə "birsəsli səhm bir səs" prinsipi ilə həyata keçirilir. Səhmdar cəmiyyətinin adi və imtiyazlı səhmlər buraxmaq hüququ vardır;
- Cəmiyyət adi səhm sahiblərinin səsvermə hüquqlarının məhdudlaşdırılması ilə nəticələnə biləcək hər hansı bir korporativ hərəkətə yol verməməlidir. İmtiyazlı səhmlərin sahibləri cəmiyyətin yenidən təşkili və ya ləğvi, habelə onların hüquqlarının məhdudlaşdırılması ilə bağlı məsələlər üzrə səs vermək hüququ ilə təmin olunmalıdırlar.

6.3.4. Seçmək və seçilmək hüququ

• Cəmiyyət özünün idarəetmə orqanlarına namizədlərin irəli sürülməsi və seçilməsinin şəffaf prosedurlarını təmin etməlidir. Səhmdarlara həmin namizədlər barədə vaxtlı-vaxtında dolğun məlumat təqdim edilməlidir. Bu məlumatda namizədlərin cəmiyyətə, onun səhmdarlarına, Müşahidə şurasının və icra orqanları üzvlərinə aidiyyəti olub-olmaması göstərilməlidir;

• Eyni zamanda, səhmdarlara da cəmiyyətin idarəetmə orqanlarına seçilmək məqsədilə namizədliklərini vermək üçün şərait yaradılmalıdır. Səhmdarlar, həmçinin, əmin olmalıdırlar ki, onlar cəmiyyətin orqanlarına öz şəxsi namizədliyini irəli sürdükdə, onların namizədliyinə seçki prosesində hörmət və ədalətlə baxılacaq.

6.3.5.Məlumat əldə etmək hüququ

• Cəmiyyət öz fəaliyyəti ilə bağlı bütün vacib məsələlərin səhmdarlara vaxtında açıqlanmasını təmin etməlidir. Açıqlanacaq məlumatda cəmiyyətin illik hesabatları, maliyyə vəziyyəti və bazardakı mövcud durumu, maddi riskləri və cəmiyyət üçün böyuk əhəmiyyətə malik olan istənilən digər məsələlər öz əksini tapmalıdır. Həmin məlumat qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş hallarda kütləvi informasiya vasitələrində açıqlanmalı, habelə bütün səhmdarlara poçt vasitəsilə göndərilməlidir;

• Cəmiyyətin icra orqanları səhmdarların reyestrinin lazımi qaydada aparılmasını təmin etməlidir. Həmin reyestr ildə azı bir dəfə icra orqanları tərəfindən səhmdarlara onların tələbi ilə, həmin tələbin daxil olduğu tarixdən etibarən 5 gün ərzində göndərilməlidir;

• Cəmiyyət Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyə və işgüzar adətlərə əsasən konfidensial və xidməti hesab edilən məlumatların qorunub saxlanılması və açıqlanmasına nəzarət etməlidir.

6.3.6. Səhmlərin geri satın alınmasını tələb etmək hüququ

1. Cəmiyyətin nizamnaməsində nəzərdə tutulmalıdır ki, səhmdarların ümumi yığıncağında cəmiyyətin fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə biləcək məsələlər üzrə qərarların əleyhinə səs vermiş səhmdarlar öz səhmlərinin cəmiyyət tərəfindən geri satın alınmasını tələb edə bilərlər. Həmin məsələlər cəmiyyətin nizamnaməsində aydın şəkildə ifadə olunmalı və aşağıdakıları daxil etməlidir:

• cəmiyyətin yenidən təşkili (o cümlədən, açıq tiplidən qapalıya çevrilməsi və əksinə);

• cəmiyyətin əsas fəaliyyət növünün dəyişdirilməsi;

• cəmiyyətin səhmdarlarının hüquqlarının məhdudlaşdırılması.

2. Cəmiyyət tərəfindən geri satın alınmış səhmlər digər investorlar və ya səhmdarlar tərəfindən təkrarən alınmayanadək ümumi yığıncaqlarda səsvermə hüququnu vermir və həmin səhmlər üzrə dividendlər hesablanmır.

Səhmdarların bu tələbinin reallaşdırılması qanunvericiliklə tənzimlənməmişdir. Səhmlərin geri alınmasına real təminat vermək üçün, bu prosedur cəmiyyətin nizamnaməsində və ya daxili sənədlərində öz əksini tapmalıdır.

6.3.7 Əlavə buraxılan səhmlərin alınmasına üstünlük hüququ

Cəmiyyətin nizamnaməsində səhmdarların cəmiyyət tərəfindən əlavə buraxılan səhmləri öz mövcud paylarına mütənasib şəkildə almaqda üstünlük hüququna malik olması nəzərdə tutulmalıdır. Bu zaman əlavə buraxılan səhmlərin səhmdarlar üçün satış qiyməti üçüncü şəxslərə təklif olunan satış qiymətindən daha az əlverişli olmamalıdır.

6.3.8.Cəmiyyətin fəaliyyətinin yoxlanılmasını tələb etmək hüququ

Cəmiyyətin azı 10% səhmlərinin sahibləri cəmiyyətin fəaliyyətinin kənar auditor, təftiş komissiyası və digər daxili nəzarət struktur bölmələri tərəfindən yoxlanılmasını (o cümlədən, maliyyə hesabatlarının yoxlanılmasını, biznes və strateji inkişaf planlarının monitorinqini və s.) tələb etmək hüququ ilə təmin olunmalıdırlar.

6.3.9.Cəmiyyətin ləğvindən sonra əmlakın qalmış hissəsini əldə etmək hüququ

Cəmiyyətin ləğv edilməsi prosesində səhmdarlara ədalətli yanaşma tətbiq olunmalıdır. Cəmiyyətin ləğvetmə komissiyası təmin etməlidir ki, cəmiyyətin bütün borc və öhdəliklərinin ödənilməsindən sonra qalmış aktivlər səhmdarlar arasında ədalətli qaydada, onların ləğvetmə anına mövcud olan paylarına mütənasib şəkildə bölüşdürülsün.

6.4.Dövlətəməxsus səhmdar cəmiyyətlərdə korporativ idarəetmə

İqtisadiyyatın bəzi sahələrində dövlətəməxsus səhmdar cəmiyyətləri fəaliyyət göstərir. Bütün mülkiyyət növlərinin bərabərliyi prinsiplərinə uyğun olaraq həmin səhmdar cəmiyyətləri mülki dövriyyənin bərabər hüquqlu iştirakçısı hesab olunur.

Bununla belə, dövlətəməxsus səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmənin özəllikləri mövcuddur. Belə ki, bu cəmiyyətlərdə Ümumi Yığıncağın səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi zamanı əsas məqam səhmdarların hüquqları təminatı deyil, səhmdar kimi dövlətin adından çıxış edən səllahiyyətli strukturun formalaşdırılmasıdır.

Burada mülkiyyətçi hüquqları tənzimləyici funksiyalardan ayrılmalı, bir növ "hakimiyyətin bölgüsü" aparılmalıdır. Belə ki, mülkiyyətçi və tənzimləmə strukturunun bir əldə cəmlənməsi müvafiq sahədə rəqabətin məhdudlaşdırılmasına, özəl qurumların fəaliyyətində əngəllərin yaradılmasına gətirib çıxara bilər.

Mülkiyyətçi (səhmdar) qismində çıxış edən qurum (qurumlar) müəyyən edilməli, onların bununla bağlı səlahiyyətləri konkret olaraq açıqlanmalıdır.

Dövlətəməxsus səhmdar cəmiyyətlərinin həyata keçirdiyi ictimai funksiya onların təsərrüfat subyekti kimi fəaliyyət istiqamətlərindən ayrılaraq, ayrıca bəyan edilməlidir.

Bununla yanaşı, dövlətəməxsus səhmdar cəmiyyətləri üçün qanunvericiliklə istisnaların müəyyən edilməsi bu cəmiyyətlərdə korporativ idarəetmənin tətbiqi və təkmilləşdirilməsi stimulunu aradan qaldırır.Bu səbəbdən dövlətəməxsus səhmdar cəmiyyətlərinə maliyyə vəsaitlərinin ayrılmasında, əmlak məsuliyyəti və dövlət tənzimləməsi tətbiq edilən digər sahələrdə imtiyaz verilməməlidir.

Dövlət mülkiyyətində olan səhmdar cəmiyyətlərinin əmlakına kreditorların tələblərinin yönəldilməsi ümumi qaydalara əsasən həyata keçirilməlidir.

Dövlətin payı olan səhmdar cəmiyyətlərdə bütün səhmdarlara eyni yanaşma təmin olunmalıdır.

VIIFƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ STRATEJİ BAXIŞIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ MİSSİYA HESABATI

7.1.Strateji baxışın və missiya hesabatının müəyyən edilməsi

Hər bir müəssisə öz strateji baxışını müəyyən edir və onun əsasında strateji planlaşdırma dövrünə Missiya Hesabatını hazırlayır.

Müəssisənin Strateji baxışı ilə Missiya hesabatının layihələri müşahidə şurasının tapşırığı ilə İdarə heyəti tərəfindən hazırlanır.

Strateji baxişın və Missiya hesabatının layihəsi hazırlandıqdan sonra müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir və baxılmaq üçün Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir. Hər növbəti yeniləşdirilmiş starateji baxış və Missiya hesabatı eyni qaydada təsdiq edilir və baxılmaq üçün Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir. müşahidə şurası səhmdarların Ümumi Yığıncağına müəssisənin dəyərini artıran onun bazar mövqeyi və hədəflənən rolu barədə rəsmi açıqlama verir.

Strateji baxış və Missiya hesabatı təsdiq edildikdən sonra idarə heyəti tərəfindən Strateji Plan *(Biznes Plan)* hazırlanır. Strateji Plan *(Biznes Plan)* müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunmalıdır. Strateji Plana *(Biznes Plana)* lazımi hallarda düzəlişlər edilir. *Strateji Plan (Biznes Plan) müşahidə şurasının bank üzərində nəzarətinin tərkib hissəsini təşkil edir.*

Strateji Plan *(Biznes Plan)* ən azı üçillik dövrü əhatə etməlidir. Strateji Planda *(Biznes Planda)* bankın Strateji baxışı, Missiya hesabatı, həyata keçiriləcək fəaliyyət növləri, təşkilati struktura dair tələblər, daxili nəzarət sistemləri, maliyə proqnozları (balans, mənfəət və zərər haqqında hesabat) və s. göstərilir. *Strateji Planda (Biznes Planda) bankın məqsədləri aydın şəkildə müəyyən olunmalı, güclü fəaliyyət prinsipləri əks etdirilməli və bankın üzləşdiyi müxtəlif növ risklərin real qiymətləndirilməsi göstərilməlidir.*

İdarə Heyəti ən azı rübdə bir dəfə Strateji Planın *(Biznes Planın)* icrası istiqamətində fəaliyyətləri təhlil edir və bu təhlil barəsində idarə Heyətinin sədri müşahidə şurasına hesabat verir. *Strateji Planın (Biznes planın) icrasını idarə heyəti təmin edir.*

Strateji hədəflərin icrası barədə idarə heyəti müşahidə şurasına illik hesabat hazırlayır. Müşahidə şurası idarə heyətinin bu hesabatını və hesabat ilinin maliyyə nəticələrini müfəssəl müzakirə edir. Müzakirələrin nəticələri səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir.

Aşağıdakı sxem müəssisənin Strateji baxışının müəyyən edilməsi və Missiya hesabatının tərtib edilməsi prosesini təsvir edir.

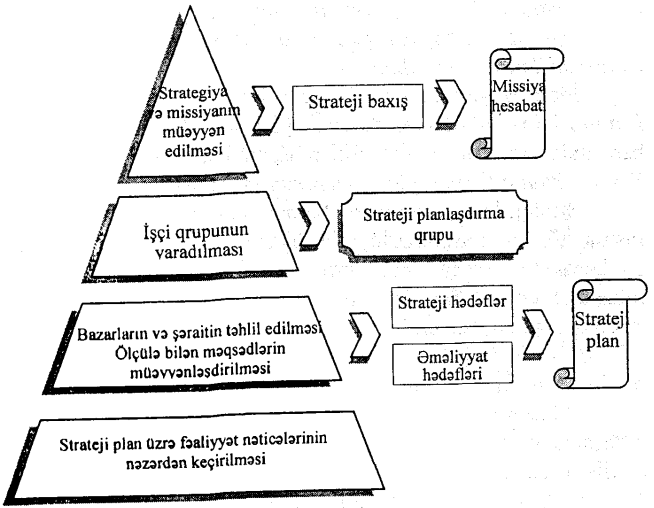
Müəssisənin strateji baxışı: Müəssisənin strateji baxışı, müəssisənin sahibkarlarının razılaşdırılmış baxışıdır və aşağıdakılara əsaslanır:

a) orta və uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin dəyərinin artırılmasına imkan yaradan bazarda hədəflənən roluna və mövqeyinə;

b) hədəflənən mövqeyə nail ola bilmək üçün lazım olan fəaliyyət və xüsusiyyətlərə.

Müəssisənin bazarda hədəflənən rolu və mövqeyi aşağıda sadalanan bir neçə əsas biznes istiqamətləri çərçivəsində müəssisənin prioritetlərinin müəyyən edilməsi yolu ilə təyin olunur:

Şəkil 3.Missiya hesabatının tərtib edilməsi prosesi



• Müştəri seqmentləri: fiziki və hüquqi şəxslər və ya ümumi istiqamətli müştərilər və s;

• Təklif olunan maliyyə xidmətlərinin növləri: müəsssə hesablarının aparılması, fiziki və hüquqi şəxslərə kreditlərin verilməsi, mübadilə əməliyyatları, broker və s xidmət növləri daxildir;

• Müəsssə əməliyyatlarının coğrafi dairəsi: müəssisənin, filialların, şöbələrin və müəssisə təmsil edən digər bölmələrin (məsələn, mübadilə məntəqələrinin) faktiki yerləşdiyi yeri müəyyən edir;

• Digər şirkətlərin alınması, birləşmələr, qoşulmalar və ittifaqlar: müəssisə yeni müştərilər və xidmətlər gətirilməsi və potensial faydaları nəzərə alınmaqla həyata keçirilir;

• Maliyyələşdirmə mənbələri: əmanətlərin və hüquqi şəxslərin depozitləri kombinasiyası, müəssisələrarası maliyyələşdirmə, istiqraz vərəqələrinin buraxılması və s;

• Digər istiqamətlər: portfelin idarə edilməsi, aktiv və passivlərin strukturu, tənzimləyici mühit, müəssisənin əməliyyatlarına və mövqeyinə təsir edən spesifik bazar şəraitləri.

Strateji baxışa müəssisənin hədəflənən mövqeyini müəyyən etməklə yanaşı, eyni zamanda, müəssisənin bu mövqeyə nail olamasına imkan yaradan **daxili və xarici** faktorların başa düşülməsi də daxildir.

Daxili faktorlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

• Əsas müştəri seqmentlərinə xidmətlə əlaqədar müəssisənin səriştələrinin rəqiblərlə müqayisədə nisbi üstünlüyü;

• Seçilmiş maliyyə xidmətlərinin göstərilməsində müəssisənin mövcud təcrübəsinin rəqiblərlə müqayisəli nisbi üstünlüyü;

• Müştərilərə təklif olunan xidmətlərdə aşağıda göstərilən səbəblərdən yaranan nisbi dəyər üstünlüyü:

- Əməliyyatların həcmindən yaranan üstünlük;
- Təcrübənin üstünlüyü;
- Digər səbəblər.

• Alqı, birləşmə, qoşulma və ittifaqlar üçün namizədlərin seçilməsində və cəlb olunmasında müəssisənin digərlərinə nisbətən üstünlüyü və s.;

• Digər oxşar faktorlar.

Xarici faktorlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

• Müəssisənin fəaliyyətində hədəflənən bazar seqmentlərində (xidmət və ya müştəri) digər müəssisələrə nisbətən daha sürətli inkişafı;

• Müəssisə tərəfindən əhəmiyyətli kimi müəyyən olunmuş bazar seqmentlərində rəqabətin nisbətən daha az olması;

• Xarici mühütin digər təsir faktorları.

Müəssisənin Missiya hesabatının tərtib edilməsi:- *müəssisənin Missiya Hesabatı onun Strateji baxışının əsas prinsiplərinin qısa icmalıdır. Missiya Hesabatının layihəsi idarə heyə-*

tinin və Strateji Planlaşdırma Qrupunun birgə iclaslarında müzakirə edilir. Missiya hesabatı müəssisənin imicinin müəyyən olunması və nüfuzunun artırılması üçün əsas yaradır.

Missiya hesabatı bir neçə məqsədlərə xidmət edir:

• Missiya hesabatı, kənar tərəflər, o cümlədən, potensial müştərilər, biznes partnyorları, rəqiblər və nəzarət orqanları ilə münasibətdə müəssisənin imic və biznes üslubunu müəyyən edir;

• Missiya hesabatı, müəssisənin orta səviyyə rəhbərliyini və digər işçilərini müəssisənin əsas məqsəd və prinsipləri ilə tanış edir, biznes qərarları qəbul etmək, davranış tərzini seçmək və dəyərləndirmək üçün istiqamətləndirici prinsiplərlə təmin edir;

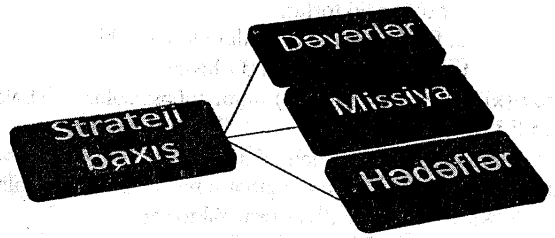
• Missiya hesabatı, müəssisənin korporativ mədəniyyətini yaratmaq və dəstəkləmək üçün baza kimi çıxış edir.

Korporativ idarəetmə sistemində strateji baxışın əsas ünsürləri aşağıdakılardan ibarətdir:

Missiya: kəlmə olaraq məqsəd, vəzifə mənasına gəlir. Missiya strateji biznes qurumlarının planlaşdırma işində həlledici elementdir.

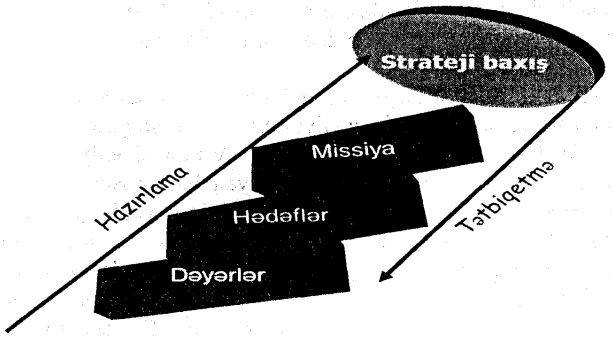
Dəyərlər:-deyildiyində, qurumun mədəniyyəti, davranış qaydaları, idarəetmə stili başa düşülür.

Hədəflər: missiyani həyata keçirmək üçün planlaşdırılan ayrı-ayrı fəaliyyətlərin, proseslərin məcmusudur.



Şəkil 4.Strateji baxışın strukturu.

Strateji baxış hazılanarkən aşağıdan yuxarıya doğru, icra olunarkən isə, yuxarıdan aşağıya doğru istiqamətlənir.



Şəkil 5.Strateji baxışın hazırlanması prosesi

Son zamanlarda SWOT analizi dilimizdə tez-tez işlənməyə başlayıb. SWOT analiz dedikdə firmanın təhlükə haqqında analizi başa düşülür.Firma daxilindəki bir heyət məhz SWOT analizini araşdırmaq üçün təyin edilir.Bu heyət firma üçün bu analizləri təyin edərkən bir çox terminlərdən istifadə edilir. Firmanın məqsədi, vəzifələri, imkanları, firmanın missiyası, vizionu kimi terminlər getdikcə daha çox işlənir.

Bu cür araşdırmalarda iqtisadi terminlərlə yanaşı missiya və vizion kimi terminlərə də tez-tez rast gəlinmək mümkündür. Artıq Avropada bu cür araşdırmalar dəb halına gəlmişdir. Tez-tez bu araşdırmalardan istifadə edildiyi üçün missiya və vizion sözləri gündəlik danışıqlarda tez-tez işlənməyə başlamışdır.

Bəs, missiya və vizion sözlərinin mənası nədir?

Missiya və vizion ingilis sözləri olub "mission" və "vision" sözlərindən götürülüb. Missiya sözünün mənası "xüsusi məqsədli bir vəzifədir".Vizion isə "görmə gücü", "irəlini görəbilmə", "təxəyyül"mənasını verməkdədir. Bəs, dilimizdə işlə-

dilən məqsəd,vəzifə, hədəf bu sözlərin qarşılığını verə bilərmi? Vaxt var idi ki, qeyd etdiyimiz hədəf, məqsəd, vəzifə sözləri dilimizdə yeni bir söz kimi qəbul edilmişdir. Bu cür sözlər indi gündəlik danışıqda adi sözlərə çevrilmişdi. Missiya və vizion (strateji görünüş) sözləri də indi dilimizdə yeni termin kimi qəbul edilir.

L.Tolstoy bildirmişdir ki, ümüdləri olan insan yuxu görər. İnsan hara və niyə getmək istədiyini bilmədən ora çata bilməz.

Avstraliyalı olan psixoloq Frankl Viktor əhəmiyyətli bir kəşf etmişdir.O, insanı həyatda saxlayan bəzi nüansları araşdırmışdır. Bir çox insan ölərkən, bəzilərinin həyatda qalmasını təmin edən şeyin nə olduğunu bilmirlər. Psixoloq sağlamlıq, canlılıq, ailə quruluşu, zəka, həyatdaqalma bacarıqları kimi bir çox faktoru araşdırdı. Sonunda bunların heç birisinin birinci dərəcədə təyinedici olmadığına qərar verdi. Ən əhəmiyyətli faktorun, bir gələcək vizionu -həyatda qalmağı bacaranlara dəstək olan, etmələri lazım olan əhəmiyyətli bir iş qaldığı, yerinə yetirmələri lazım olan bir missiya olduğu inancı – olduğunu başa düşdü.

Gələcəyin liderləri; insanları bir vizion, paylaşılan dəyərlər və məqsədlər vasitəsilə idarə edəcəklər. Yeats "məsuliyyət yuxularda başlar" demişdir. Vizion, insanı oyandıran bir yuxudur. Liderin məsuliyyəti isə vizionu reallaşdırmaqdır. Real həyatda vizion kəlməsinin kökünü təhlil etdikdə latın dilində visio anlayışının oyanıq olmaq, anlamaq, qavramaq kimi mənalar ifadə etdiyini görünür. Bundan başqa, xəyalpərəst olan və xüllyalarda gəzən şəxsləri ifadə etmək üçün də vizionçular kəlməsindən istifadə edilmişdir .

Vizion, gələcəyi arzulamaq, xəyallarla gerçəkləri tarazlaşdırmaqdır. Vizion dəyərlərlə fərqliləşmək, dəyərlərə könül gücü ilə inteqrasiya olunmaqdır.

Vizion, çatdırmaq və paylaşmaqdır, riskə girmək və riski idarə etməkdir. Vizion, boşluqdan gələn mistik bir xüsusiyyət deyil. O, bir liderin keçmiş həyatı və ətrafındakı insanların tarixi ilə ortaya çıxar.

Bill Gates Microsoftun vizionunu belə açıqlamışdı: "Vizionumuz çox sadədir. Hər masada, hər evdə Microsoft proqramını istifadə edən bir kompyuter". Ford Mühərrik Companyada "Keyfiyyət birinci işdir" sözü, keyfiyyətə bağlı vizionu ortaya qoymuşdur. İnsanlar ortaq bir vizion paylaşdıqlarında, eyni müvəffəqiyyət görünüşünü paylaşırlar deməkdir. Məsələn CNN-də paylaşılan ortaq vizion, bu kanalın hər ölkədə həm ingiliscə, həm də o ölkənin dilində izlənilə bilməsidir. Hanry Fordun vizionu, orta səviyyəli vətəndaşların küçələrdə avtomobillə gəzdiyini görmək idi. Yalnız seçmələrin deyil, hər kəsin bu imkana sahib olmasını istəyirdi. Şirkətinin missiyası, hər kəsin satın ala biləcəyi nəqliyyat vasitəsini istehsal etmək və bunları xalqa çatdırmaq idi.

Liptona görə, "...missiya, -bir təşkilatda- əlaqədar qrupların sərhədlərini geniş tutmasıdır yalnız tək bir qrupun mənfəətinə əsaslanmamalıdır." Missiya, personala, şagirdlərə və ailələrə işıq tutan və gələcəkdə nə olduğunu təyin edən bir mənbədir. Missiya, rəhbərliyin təkbaşına təyin etdiyi bir vəzifə deyil və məktəb ilə əlaqədar personalın iştirakıyla təyin olunmalıdır.

Missiyanın paylaşılması mövzusunda Covey bunu belə ifadə etmişdir: "Missiyanızı mənimsətmək üçün insanlara yol göstərin, "mənim etdiyim kimi edin" deməkdən çəkinməyin, nə baş verdiyi haqqında məlumat verin və təşkilatın missiyasını inkişaf etdirmək mövzusunda sizin nələr etdiyinizi izah edin, bütün əməkdaşların iqtisadi və sosial rifah səviyyəsini yüksəltmək" kimi. Buradakı "bütün əməkdaşlar" ifadəsi, quruluşun müvəffəqiyyətindən fayda təmin edəcək hər kəsi əhatə etməkdir.

Bugünə qədər biznes fəaliyyətlərində "vizion" anlayışı iki istiqamətdə izahını tapmışdır: birincisi, fərdi vizion, ikincisi təşkilati vizion. Fərdi baxımdan vizion gələcəkdə olmaq istədiyiniz yeri; təşkilati baxımdan isə təşkilatın gələcəkdə çatmaq istədiyi mövqeyini ifadə edir.

Missiya ifadəsi təməl inanc sisteminin, dəyərlərin, vizionun konkretləşmiş ifadəsidir. Goldbergə görə; "...missiya ifadəsinin çalışanlara müxtəlif yollarla çatdırılması mümkündür. Bunlardan ən effektlisi şirkətin girişində iri və nəzərəçarpacaq

hərflərlə yazılanıdır". Məktəblərdə missiya ifadələrini giriş lövhələrində və iri broşürlərdə (kitabçalarda) yazmaq daha müqsədəuyğundur. Xüsusilə özəl məktəblərdə keyfiyyət əl kitabçaları və broşürlar (kitabçalar), missiyanın paylaşılmasında istifadə edilən əsas vasitələrdəndir.

Vizion olmadan missiyanı inkişaf etdirmək mümkün deyil. Vizion, təhsil təşkilatlarının hədəflərini formalaşdırır. Bəziləri missiyanın mücərrəd və ölçülməyən, vizionun isə konkret və ölçülə bilən olduğunu irəli sürürlər, halbuki, vəziyyət tam əksinədir, missiya konkret və ölçülə bilən, vizion isə mücərrəd və xəyal gücünü ifadə edir.

Missiyanın bir mənası varolma səbəbinizi açıqlayan, məqsədinizi dəqiq bir şəkildə ortaya qoyan bir ifadədir və "nə üçün ?" sualına cavab verir. Ən güclü missiyalar, sizin təqdim etdiyiniz məhsul, ya da xidmətlərə görə deyil, müştərilərinizin dünyagörüşünə görə hazırlanmış olanlardır. Təşkilat missiyası paylaşılan dəyərləri və ya ortaq inancları göstərməkdədir.

İnkişaf etdirilən bir vizionun, təşkilatın bütün üzvləri tərəfindən paylaşılması, onun dəqiq izah, edilməsi ilə əlaqədardır. Şərh müddətinin ilk mərhələsi; vizionun sadə, funksional və bütöv bir anlayışla yenidən təyin olunmasıdır. Bu təyinetmə nəticəsində ortaya çıxan, aydın olan, paylaşılan nəticə missiyadır. Digər bir deyişlə missiya, vizion istiqamətində təyin olunur. Daha sonra isə məqsədlərin yaradılması mərhələsi başlayır.

Liderlik, yeni fikirlər, yeni strategiyalar və ya yeni üsullar - bəzən də bir fikrin bütövlüyü üçün yeni bir missiya - mənasını verir. Təhsil müəssisələrində lider anlayışı təlimçi liderlik olaraq ifadə edilə bilər.

Təhsil lideri, məktəbin missiyasını tam dolğun olaraq ifadə edir. Məktəbin təməl missiyası, şagirdlər üçün daha keyfiyyətli və geniş xüsusiyyətli bir təhsil verməkdir. Müəllimlər arasında məktəbin missiyasına bağlı fərqli dünyagörüşləri meydana gəldikdə, müəllimləri ortaq bir missiya ətrafında birləşdirmək çətinləşir. Təhsil liderliyində daha güclü dəyərlərə söykənən ortaq bir missiyanın inkişaf etdirilməsi istiqamətində məqsəd qoyulmalıdır.

Göründüyü kimi, təşkilati missiya anlayışı, bir tərəfdən viziondan, digər tərəfdən isə məqsəddənkənar düşünülməməlidir. Viziona söykənən bir missiya, təşkilatın nə üçün var olduğunu formalaşdıran bir qanun və ya qanunlar toplusunu ifadə etməkdədir. Missiyanın reallaşdırılması bir və ya bir çox məqsədin təyin olunması ilə mümkündür. Əsasən məqsədlər; başda vizion olmaq üzrə, missiya və dəyərlərə uyğun olmalıdır.

Missiya "nə üçün buradayıq ?", "nə üçün burada varıq ?" suallarına cavab verərkən, vizion "nə olacağıq ?", "nə etmə-liyik?" suallarına bir cavab axtarır. Daha əvvəl də ifadə etdiyimiz kimi; vizion bir görünüşdür, missiya isə xüsusi vəzifədir.

Hansı fəaliyyət forması ilə məşul olmaq, hansı strateji istiqamət sferasını seçmək strateji görünüşü yaradır. O, imkan verir ki, rəhbərlik üç suala asan cavab tapsın: "Biz kimik, nə işlə məşğul oluruq və nəyə nail olmaq iddiasındayıq". Strateji görünüşün müəyyən edilməsi rəhbərliyə kompaniyanın inkişaf perspektivində nə edəcəyini aydınlaşdırır. Strateji görünüş və missiya bir kompaniyanın özəlliklərini digərlərindən fərqli şəkildə özündə ifadə edərək müştəri auditoriyasına bəyan edir. Strateji görünüşün müəyyən edilməsi üçün bir sıra suallara cavab verilməlidir, hansı istiqamətə doğru hərəkət alırıq, yeni nə ilə məşğul olmaq istəyirik, 5–10 ildən sonra bizim kompaniya özündə nələri əks etdirəcək və bazarda hansı uzunmüddətli mövqeləri tutmaq istəyirik. Ford kompaniyası öz strateji görünüşünü belə görür: "Hər ailəyə avtomobil". Delta Airlines kompaniyasının icraçı diektoru Ronald V. Alen öz kompaniyalarının strateji görünüşünü belə təsvir edir:.. Biz istəyirik ki, Delta ən seçilən dünyəvi avialayner olsun. *Dünyəvi*, ona görə ki, biz həmişə novatorluğu, etikası, uğurları ilə daima müştərilərini yüksək standartlı xidmətlərlə məmnun edirik və yeni marşrutlar yaratmaqla öz imkanlarımızı artıracağıq. *Avilayner*, ona görə ki, biz yaxşı bildiyimiz işlə məşğul olmaq və bildiyimiz sahədə olmaq istəyirik. *Seçilən*, çünki biz müştərilərimizə ən yaxşı xidməti verəcəyik və bu xidmət daima mükəmməlləşəcəkdir.

Yaxşı hazırlanmış strateji görünüşün və əsaslandırılmış missiyanın üç əsas aspekti mövcuddur:

• Kompaniya hansı biznes sferasında fəaliyyət göstərir;
• Strateji görünüş və missiya aydın olmalıdır;
• Zamanında uyğun qərar, strateji kurs və missiya nə vaxt dəyişməlidir.

Missiya təşkilatın əsas,ümumi, ali məqsədi olmaqla onun mövcudluğunun mahiyyətidir. Missiyanı çox vaxt gəlirliliklə uzlaşdırırlar, lakin kompaniyalar açıq sistem olduqlarından gəlirlilik onların daxili problemidir və missiya daha çox özündə müştərilərin ehtiyaclarına yönəlik dəyərləri əsas tutmalıdır. Missiyanın strateji görünüşdən fərqi onun arzuolunan məqsədə necə çatacağını qısa formada özündə ehtiva etməsidir. Məsələn, **Mary Kay** – dekorativ kosmetika və dəriyə qulluq vasitələri istehsal edən kompaniya: *"Bütün dünya qadınlarının həyatını bəzəmək. Biz buna müştərilərimizə keyfiyyətli məhsullar təqdim etməklə nail olacağıq. Biz elə edəcəyik ki, bizə yanaşan hər bir qadın özünü həyatda doğrulda bilsin."*

Ataholding: *"Müasir texnologiyalar tətbiq edərək ölkəmizin resurslarından səmərəli istifadə etmək, yeni iş yerləri yaratmaq üçün sərmayə qoymaq, səhmdarlar, işçilər və müştərilərin məmnuniyyətni ən üst səviyyədə təmin etməklə sinerji yaradıb Azərbaycanının rifahı və iqtisadi inkişafına öz töhfəmizi vermək, ölkəmizlə birgə böyüməkdir"*.

Görünüdüyü kimi, fəaliyyətləri diversifikasiyalaşmış kompaniyaların missiyası ümüumi xarakter daşıyır. Dar ixtisaslı firmalarda isə bu nisbətən konkret formada ifadə olunur. Missiyanın formula edilməsi funksional bölmələrin strateji fəaliyyət orientirlərini dəqiq müəyyən edir. Missiya və strateji görünüş həm də biznes personalın cari və gələcək fəaliyyət yoludur. Ona görə də, strateji görünüş və missiya hamı tərəfindən dərk edilən və qəbul edilən, aydın, dəqiq, konkret, sadə, komanda entuziazmını artıran xüsusiyyətlərə malik olmalıdır.

Missiya steyholderlərə yönəlik bir bəyanat xarakteri daşımalıdır. Burada məhşur bir deyim vardır: "Səhmdarların dividendləri müştəri məmnuniyyətindən yaranır." Missiyanın həyatı vaxt keçdikcə qısalır. Zaman dəyişdikcə şərtlər də dəyişir. Bu şərtlər elə missiyanın mövcudluğunu tələb edir ki, kompaniyanın ətraf mühitə reaksiyası daima pozitiv xarakter daşısın. Uğurlu tərtib edilmiş missiya və formula edilmiş strateji görünüş firma rəhbərliyində gələcək barədə dürüst baxışlar yaratmaqla dəqiq və əhəmiyyətli strateji məqsədlər qoymağa və strateji vəzifələri icra etməyə zəmin yaradır.

Strateji görmə (vizion) və missiyanın ifadə nümunələri:

Microsoft Corporation — proqramm təminatı istehsalı uzun illər Microsoftun fəaliyyəti aşağıdakı strateji görmə ilə müəyyən edilmişdir: «Kompyuter hər evdə, hər iş masasında, üstəgəl ən yaxşı proqram təminatı». Lakin İnternetin meydana gəlməsi və personal kompyuterlərdən fərqli elektron qurğuların, məsələn, cib kalkulyatorlarının və televizorlar üçün əlavələrin geniş yayılması 1999-cu ildə Microsoftu bu qabaqdangörməni belə genişləndirməyə vadar etdi: «İstənilən vaxtda, istənilən yerdə, istənilən qurğuda ən yaxşı proqram təminatının köməyilə yeni imkanların təmin edilməsi».

Intel — PK (personal kompyuterlər) üçün prosessor istehsalı: «Bizim görmə: İnternetə qoşulma ilə milyardlarla kompyuter, milyonlarla server, elektron ticarətdən trilyonlarla dollar mənfəət. İntel-in missiyası – İnternet-iqtisadiyyatda ən mühüm tədarükçü rolunun saxlanması və İnternetin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üzrə bütün qüvvələrə kömək. Bu gün kompyuterlərdə ən başlıcası – İnternetdir. Biz personal kompyuterlərin və İnternetin imkanlarını genişləndiririk.»

Otis Elevator — lift istehsalı: «Bizim missiya – bütün müştərilərə insanları və yükləri yuxarı və aşağı, yan tərəflərə, məhdud məsafələrə heç bir başqa şirkətin təmin etməyəcəyi kimi etibarla çatdırma vasitələrini təqdim etmək».

Avis rent-a-car — avtomobillərin icarəyə verilməsi: «Bizim biznes – avtomobillərin icarəyə verilməsidir. Bizim missiya – müştərini tam təmin etməkdir».

Trader Joe's— bakaleya mağazaları şəbəkəsi: «Trader Joe's-un missiyası – yüksək keyfiyyətli mal və içkilərin satışı, obyektiv informasiya, yüksək xidmət standartları, dost münasibəti, fərdi yanaşma, korporativ ruh».

Amerika Qırmızı Xaçı: «Amerika Qırmızı Xaçının missiyası – insan həyatının keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq; insanlarda öz qüvvəsinə inam inkişaf etdirmək və məsuliyyət tərbiyə etmək; biz insanlara bədbəxt hadisələrdən yan keçməyi və eyni zamanda, hazır olmağı, ilkin yardım göstərməyi öyrədirik».

3COM: «3COM-un missiyası — fərdi və korporativ istifadəçiləri müasir, sadə və etibarlı qurğuların köməyilə informasiya mənbələrinə qoşmaq. Biz qlobal kompyuterləşməni belə görürük – İnternetə qoşulma daha asan, daha əlyetərli və daha ucuz olan dünya».

Eastman Kodak: «Biz foto edirik».

Ritz-Carlton-un otellər şəbəkəsi: «Missiya seti oteley Ritz-Carlton otelləri şəbəkəsinin missiyası –hər bir qonağa maksimum rahatlığı təmin edirik və yorulmadan qayğı göstəririk». "Biz öz qonaqlarımızı fərdi xidmətlə, rahatlıqla, sakit və gözəl şəraitlə təmin edirik", "Böyük təcrübə sayəsində Ritz-Carlton otellər şəbəkəsinin işçi heyəti rahatlıq və firavanlıq atmosferi yaradır, qonaqarının, hətta dilinə gətirmədiyi arzularını yerinə yetirir".

Long John Silver's: "Bizim görmə: Amerikada ən tez xidmət göstərən restoranlar şəbəkəsinə çevrilmək. Biz hər bir qonağa dadlı, sağlam və baha olmayan balıq, dəniz məhsulları və cücədən hazırlanmış yeməklər təklif edir, tez və nəzakətlə xidmət göstəririk".

Bristol-Myers Squibb: «Bristol-Myers Squibb-in missiyası – yüksək keyfiyyətli sanitar-gigiyenik vasitələrin köməyi ilə həyat keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq. Məqsədimiz – bu sahədə dünya lideri olmaqdır».

7.2.Strateji baxışın daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması

Müəssisənin Missiya Hesabatı onun Strateji Baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması üçün əsas vasitədir. Müəssisənin Missiya Hesabatı iki əsas istifadəçi qrupuna çatdırılır:

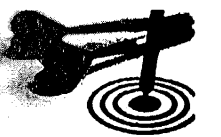
- Mövcud və potensial səhmdarlar və müəssisənin daxilində digər maraqlı tərəflər. Müəssisənin strateji baxışı ətraflı olaraq illik hesabat vasitəsilə istifadəçilərə çatdırılmalıdır. Strateji baxış, müəssisə daxilində, işçilər üçün təlimat kitabçası kimi və yeni işçilər üçün ilkin tanışlıq təlimatı kimi istifadə edilməlidir.
- Bazar iştirakçıları və digər kənar tərəflər. Müəssisə strateji baxışının istifadəçilərə çatdırılmasını, müəssisənin imic və biznes üslubunun təbliğ edilməsini kitabça və reklam vasitəsilə həyata keçirməli və bunun üçün əsas vasitə kimi missiya hesabatından istifadə etməlidir.

7.3. Strateji baxışın və missiya hesabatının müəyyən edilməsi prosesində səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi

Müşahidə şurası müəssisənin strateji baxışının və missiya hesabatının ilkin formasının tərtib edilməsinə, hər il fəaliyyətin effektivliyinin və xarici şərtlərin dəyişilməsi əsasında yeniləşdirilməsinə məsuliyyət daşımalıdır. İlkin layihə idarə heyəti və ya Strateji Planlaşdırma Qrupu (bundan sonra SPQ) tərəfindən hazırlanmalı və müşahidə şurası tərəfindən təhlil edilməlidir. Strateji baxış və missiya hesabatı müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edildikdən sonra, Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməlidir.

Strateji baxışa və missiya hesabatına edilən dəyişikliklərdə müşahidə şurası tərəfindən qəbul edilməli və səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməlidir.

7.4. Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili



Strateji plan müəssisənin idarə olunması və fəaliyyətinə nəzarətin ayrılmaz bir hissəsi olmaqla onun əsas məqsəd və vəzifələrini əks etdirməlidir. O, yazılı formada tərtib olunmalı və müəssisənin strateji hədəflərinə nail olunması üçün tədbirlərini müəyyən etməlidir.

Strateji plan ətraflı və anlaşılan bir sənəd olmaqla yanaşı müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi bazardakı tələbat, müştəri bazası, rəqabət və ümumi iqtisadi şərait barədə optimal proqnozlara əsaslanmalıdır. Sağlam müəssisə fəaliyyəti prinsiplərini əks etdirən strateji plan özündə bazarda müşahidə olunan iqtisadi və rəqabət şəraitini nəzərə almaqla müəssisələr tərəfindən risklərin real qiymətləndirilməsini əks etdirməlidir. Xüsusi bazar seqmentlərində fəaliyyət göstərən müəssisə (məsələn, kredit kartları, yaxud yalnız korporativ müştərilərə xidmətlər göstərən müəssisələr) strateji planın müvafiq bölmələrində bu seqmentlərdə fəaliyyət xüsusiyyətlərini yetərli detallıqla açıqlamalıdır.

Strateji plan müəssisənin fəaliyyətinin ən azı 3 ilini əhatə etməli və əsas strateji məqsədlərinin yerinə yetirilməsi üçün təklif olunan tədbirləri ətraflı şəkildə izah etməlidir. Bu müəssisənin müvəffəqiyyətə nail olması üçün imkanının olduğunu, sağlam və təhlükəsiz işləyəcəyini və üzləşəcəyi riskləri səmərəli idarə etmək üçün adekvat kapital bazasını saxlayacağını sübut etməsi üçün kifayət qədər təfsilatlı hazırlanmalıdır.

İnternet şəbəkəsi və ya alternativ elektron kanalları vasitəsilə xidmət göstərən müəssisənin strateji planında müəssisə tərəfindən xidmət olunacaq bazarın və elektron kanallar vasitəsilə təklif olunacaq məhsulların xidmətlərinin aydın və ətraflı təsviri verilməlidir. İnternet potensial qlobal müştəri bazasına malik olduğuna və istənilən şəxsə öz şəbəkəsi vasitəsilə çata bildiyinə görə, xidmət olunacaq bazar, təklif olunacaq məhsul və xidmətlər haqqında məlumatların İnternetdə açıqlanması zəruridir.

7.4.1. Strateji planlaşdırma və onun əsas mərhələləri

Müasir biznes strateji planlaşdırmanın üsütünlüklərindən istifadə etmədən korporativ fəaliyyət istiqamətlərinin əsas məqsədlərini dəqiq qiymətləndirə bilməz. Strateji planlaşdırma korporativ heyətin məqsədyönlü idarə edilməsi üçün zəmin yaradır. Strateji planlaşdırma özündə təşkilatın başlıca məqsədlərinə nail olmaq üçün rəhbərlik tərəfindən spesifik strategiyaların işlənib hazırlanması və formula edilməsi üzrə fəaliyyətlər və qərarlar toplusunu ehtiva edir. Strateji planlaşdırma strateji qərarlar qəbulunda əsas instrument rolunu oynayır. Onun əsas vəzifəsi təşkilatı yeniliklərlə və dəyişikliklərlə əhəmiyyətli formada təmin etməkdir. Strateji planlaşdırma firmanın məhdud resurslarını mənfəətli məqsədlər üzrə optimal bölgüsünü təmin edir. Strateji planlaşdırmanın tərtibində keçmiş təcürbələr əsas götürülür. Keçmiş strateji qərarların analizi strateji proqnozlaşdırma üçün əsas informasiya mənbəyidir. Strateji proqnozlar əsasında strateji fəaliyyət görüntüləri aydınlaşır. Strateji planlaşdırmada nəzərdə tutulan kompaniyanın uzunmüddətli inkişaf tədbirləri detallaşdırılımış surətdə strateji planlarda əks olunur. Strateji plan firmanın gələcək fəaliyyətində başlıca sənəd rolunu oynayaraq kompaniya resurslarının perspektivdə zaman və həyata keçiriləcək işlər və addımlar baxımından bölgüsünü özündə əks etdirir. Strateji plan konkret fərdin prizmasından yox, korporasiyaların perspektivləri nöqteyi-nəzərindən hazırlanmalıdır. Firma təsisçisi fərdi mənafelərini strateji planla eyniləşdirə bilər, lakin onu öz maraqlarına tabe etməməlidir. Strateji plan genişmiqyaslı tədqiqat və faktiki məlumatlarla əsaslandırılmalıdır. Müasir dövrdə biznes uğurlarının davamlılığını təmin etmək üçün firma hər zaman bazar, rəqabət, biznes sahələri və onların inkişaf tendensiyası haqqında daima informasiya toplamalı və analiz etməlidir. Strateji plan həm də hansı tip biznes komandanın lazımlılığını və hansı mütəxəssislərdən təşkil olunmasını aydın şəkildə diqqətə çatdırır. Strateji plan hazırlanarkən onun daima yeni mühitə uyğun olaraq adaptasiya etməsinə imkan verən elastik bir mahiyyət təşkil etməlidir. Belə ki, biznes mühiti çox dinamikdir və bu dinamiklikdən irəli gələrək strategiyanın tətbiqində yeni tələblər meydana çıxır. Strateji plan bu tələbləri asanlıqla həzm etməli və bu tələblərə uyğun yenidən orientasiya oluna bilməlidir. Kinioki Uilliamın qeyd etdiyi kimi strateji planlaşdırma təkcə təşkilatın növbəti 1-5 ildəki uzunmüddətli məqsədlərini müəyyən etməli deyil, eyni zamanda, təşkilatın bu məqsədlərə çatacağı yolları və vasitələri göstərməlidir.

Bu gün strateji planlaşdırmadan istifadə etməyərək müəyyən biznes uğurları əldə etmək olar. Lakin bu uğurların qısamüddətli olacağı şübhə doğurmur. Çünki dəyişkən ətraf mühitdə, informasiya axınının sürətlə çoxaldığı bir vaxtda ətraf mühit proseslərini proqnozlaşdırmaq çətinləşir və təşkilatı strateji görünüşünün təsvirindən məhrum olur. Strateji planlaşdırma isə informasiya axınına məqsədli istiqamət verərək təşkilatı baxımdan onları səmərəli resurslara çevirir, mühit amillərinin yaratdığı riskləri azaldır və düzgün strateji qərarlar üçün əsas yaradır. Strateji planlaşdırma ayrı-ayrı struktur bölmələri qarşısında dolğun informasiya təminatı vəzifəsini qoyaraq onların effektivliyini və məsuliyyətini artırır. "Forçun" jurnalının əməkdaşları Pol və Teylorun 500 kompaniya üzrə apardığı tədqiqatların nəticələri strateji planlaşdırma üzrə bir sıra maraqlı xüsusiyyətləri aşkar etmişdir:

- Strateji planlaşdırma korporasiyalara fəaliyyətlərini 10 ilədək müəyyən etməyə imkan verir.
- Strateji planlar yuxarı rəhbər heyətin illik iclaslarında müzakirə edilir və hazırlanır.
- İllik strateji plan illik maliyyə planı ilə birləşdirilir.
- Kompaniyaların çoxu belə hesab edir ki, strateji planlaşdırma funksiyası təkmilləşə bilər.

Tədqiqatlar göstərir ki, strateji planlaşdırma ilə biznes uğurları arasında birbaşa korrelyasiya mövcuddur: "109 ABŞ kompaniyasının 217 vitse prezidentinin cavablandırdığı sorğu anketlərinin analizi bunu deməyə əsas verir və bu şəxslər hesab edir ki, strateji planlaşdırmanı həyata keçirən bizneslər daha çox uğurlara sahibdirlər. Digər sorğuların nəticələri göstərir ki, ABŞ-da strateji planlaşdırmanı həyata keçirən 105 iri və 105 kiçik və orta kompaniyaların fəaliyyətlərinin analizi göstərir ki, onlar ən yüksək artım tempinə malikdir. Strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti sahəsində ən güclü araşdırmalardan biri General Electricə məxsusdur". Strateji planlaşdırma imkan yaratdı ki, GE geniş strateji analizlər apararaq bazar strategiyalarının gəlirliyə təsirinin 30-dan çox amilini müəyyən etsin. ***"Fortuna" jurnalının*** ABŞ kompaniyaları arasında apardığı tədqiqata əsasən dərc

etdirdiyi ***100 ən gəlirli kompaniya*** uğurlarının səbəbləri sırasında ən əhəmiyyətli amillərdən biri kimi strateji planlaşdırmanı görürlər. Bunlardan ilk iyirmi kompaniyanın göstəricilərinə nəzər salaq:

Cədvəl 1. 20 ən gəlirli ABŞ kompaniyası (2006-cı il)

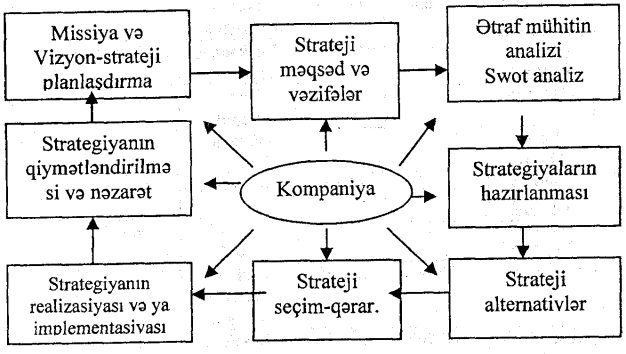
Kompaniya	İllik gəliri (mln. $)	Mənfəəti	Kompaniya	İllik gəliri (mln. $)	Mənfəəti
Exxon Mobil	339.938	*36.130*	Hewlet-Packard	86.696	*2.398*
Wal-Mart Stores	315.654	*11.231*	Bank of America	83.980	*16.465*
General Motors	192.604	*10.600*	Berkshire Hataway	81.663	*8.528*
Chevron	189.481	*14.099*	Home Depot	81.511	*5.838*
Ford Motor	177.210	*2.024*	Valero Energy	81.362	*3.590*
Conoco Phillips	166.683	*13.529*	McKesson	80.514	*156.7*
General Electric	157.153	*16.353*	MorganChase & Co	79.902	*8.483*
Citigroup	131.045	*24.589*	Verizon Communication.	75.111	*7.397*
American Intl. G.	108.905	*10.477*	Cardinal Health	74.915	*1.050*
IBM	91.134	*7.934*	Altria Group	69.148	*10.435*

Bu 100 ən gəlirli kompaniyalar içərisində dünyada məşhur brendlər olan Procter and Gamble, Johnson and Johnson, Coca-Cola, Sysco, Microsoft və digərləri də vardır.

Strateji planlaşdırma fəaliyyəti spesifik bir proses olub müxtəlif mərhələləri əhatə edir. Bu mərhələlərin hər birində müəyyən növ tədbirlər həyata keçirilir və müxtəlif cür əməliyyatlar yerinə yetrilir. Strateji planlaşdırmanın mərhələlərinin hansı addımlardan ibarət olmasına yanaşmalar müxtəlif olsa da,

ümumi və bənzər tərəflər daha qabarıqdır. Strateji planlaşdırma fəaliyyətinə strateji planların hazırlanması ilə start verilir.

Strateji planlaşdırmanın mərhələlərinə dair müxtəlif modellər mövcuddur. Burada David Covley modeli, Tompson və Strikland modeli, Porter modeli və nəhayət daha geniş yayılan Meskon modeli vardır. Bu modellərin mərhələləri ardıcıllıq baxımından bir-birindən prinspial fərqlənmir. Fərq yalnız hər bir mərhələdəki hazırlıqların necə aparılmasında təzahür edir. Strateji planlaşdırma prosesinin mərhələlərini aşağdakı təsvirdən görmək olar:

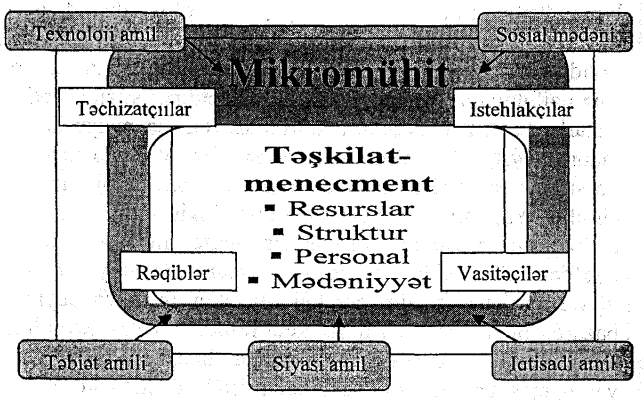


Şəkil 6. Strateji planlaşdırmanın mərhələləri

Strateji məqsəd və vəzifələr. Strateji məqsədlər dedikdə firma menecmentinin qoyulan müddət ərzində müəyyən edilmiş nəticələrə çatmaq öhdəliklərinin məcmusu başa düşülür. Strateji məqsədlərin qoyuluşu ona görə son dərəcə aktual bir məsələ sayılır ki, məhz onun vasitəsilə firma hərəkətə gələrək olduğu yerdən azru etdiyi yerə doğru istiqamət alır. Strateji məqsədlər dəqiq, ölçülə bilən olmalı, kəmiyyət göstəriciləri ilə ifadə edilə bilməlidir. Bill Hülletin, Hewlet Packard kompaniyasının banisi, qeyd etdiyi kimi: "Siz ölçülə bilməyən şeyləri idarə edə bilməzsiniz...ancaq ölçülə bilən şeylərə nail olmaq mümkündür". Məqsədləri qoyarkən hansı nəticələrə nə vaxt nail olmaq və bunun üçün kim cavabdehlik daşıyır bəlli olmalıdır. Məqsəd-lərə nail olarkən iki tip nəticələr əldə edilir: Maliyyə nəticələri, dividendlərin həcminin 20% artımı, hansı ki, firma məqsədlərinə nailolmanın kəmiyyət tərəfini əks etdirir; strateji nəticələr, bazarlarda yeni mövqelərin tutulması, bu isə məqsədlərə çatmanın keyfiyyət tərəfini xarakterizə edir. Maliyyə məqsədləri ilə strateji məqsədlər arasında seçim etmək özü bir strateji seçimdir. Yaponiya kompaniyalarının inkişafının əsas səbəbi məhz ikinciyə üstünlük verməsidir. Strateji məqsədlər digər bir tərəfdən mühümdür, ona görə ki, onlar kompaniyanın *strateji niyyətlərini* təsvir edir. Strateji niyyətlər milli və beynəlxalq bazarda lider mövqelərin ələ keçirilməsi, yüksək texnologiyaların tətbiqi və innovasiyaların əldə edilməsi ola bilər. Yaponiyanın məşhur yerqazan texnikalar istehsal edən kompaniyası Komatsu, 20 il ərzində dəqiq müəyyən etdiyi strateji niyyətlər sayəsində 1980-cı illərdə Asiyada, Şimali Amerika, Avropada öz məhsullarını uğurla təqdim edən beynəlxalq miqyasda ikinci kompaniyaya çevrildi. Strateji vəzifələr isə strateji məqsədlərin reallığa transformasiyasını təmin etmək üçün həyata keçirilən tapşırıqlardır. Bu strateji vəzifələr ayrı-ayrı funksional bölmələr qarşısında taktiki tapşırıqları müəyyən edir.

Ətraf mühitin analizi və ya strateji təhlil. Strateji təhlillər apararkən yalnız xarici mühitin yox, daxili mühitin diaqnostikası da müəyyən edilir. Biznesin ətraf mühiti iki hissədən ibarətdir: mikromühit(yaxın ətraf mühit) və makromühit (nisbətən uzaq ətraf mühit). Ətraf mühitin analizində əsas məqsəd indi və gələcəkdə təşkilat üçün yaranan imkan və təhlükələri vaxtında aşkara çıxartmaq, korporativ heyəti bu barədə məlumatlandırmaq və imkanları təşkilatı resurslara çevirmək, təhlükələrdən yayınmaqdır. Biznesin daxili və xarici mühit amillərinə nəzər salaq:

Şəkil 7. Təşkilat və onun ətraf mühitinin analizi



Ətraf mühitin analizini aparmaq üçün bir sıra təhlil texnologiyaları və metodları mövcuddur. Onlar aşağıdakılardır:

❖ SWOT analizi. Kompaniyanın vəziyyətini və bazarda hansı mövqedə olmasını ən optimal şəkildə təhlil edir. "Surin marketoloq" informasiya portalının mütəxəssislər arasında apardığı sorğunun nəticələrinə əsasən 47% kompaniya mütəxəssisləri bu təhlil texnologiyasından istifadə edirlər. SWOT analizi kompaniyanın daxili və xarici mühitini təhlil edərək onun güclü və zəif tərəflərini, habelə mühitin təhlükə və imkanlarını üzə çıxardır. Aşağıdakı cədvələ nəzər salaq (Chrysler Corporation: Strategic management model case).

Daxili faktorlar	Strengths – güclü tərəflər	Weaknesses – zəif tərəflər
o Güclü menecment imkanları o Decentralizasiyon idarəetmə o Bazar dəyişmələri zamanı məhsulun inkişafı üçün nağd pul vəsaitlərinin kifayət qədər olması o Kiçik bazar payları o Zamanında məhsul təkmilləşdirmə o Diseconomik şkalaların olmaması		o Zəif brend menecment o Yüksək olmayan işgüzar reputasiya o Nağd vəsaitlərdə asıllılıq o General Motorsa və Forda nisbətən aşağı kapitallılıq
Xarici faktorlar	**Opportunities-imkanlar**	**Threats-təhlükələr**
o Ciddi istehlakçı tələbatları o Yeni bazarlar o Yeni sənaye sahələrinə girməkdə yüksək imkanlar		o Benzinin qiymətlərinin artımı o Yüksək sənaye rəqabəti o Iri maşınlar (sovtranslar) həvəsində olmayan əhali o Biznes böhranlarla üzləşmə o Beynəlxalq ticarət barerləri o Aşağı beynəlxalq qiymətlər

Cədvəl .2.Kraysler korporosiyasının SWOTanalizi(2000-ci il)

❖ PEST analizi. Siyasi, iqtisadi, sosial-mədəni və texnoloji amillərin biznes subyektinə təsir imkanlarının araşdırılmasını nəzərdə tutur. Bazarı təhlil etməkdə, kompaniya mövqelərini daha yaxından başa düşmək üçün firma potensialını qiymətləndirməkdə əsas təhlil alətidir.

❖ Porter modeli. Rəqabət üsünlüklərinin təhlilinə əsaslanan metoddur. Burada firma bazarda təchizatçılar, istehlakçılar, hazırki seqmentin rəqibləri, potensial rəqiblər, əmtəələr müstəvisində geniş təhlil edilir.

❖ GAP analizi. Bu təhlil aləti daxili marketinq mühiti ilə xarici aləm arasındakı uyğunsuzluğu-assortimentin tələbata uyğunsuzluğunu aradan qaldırmağa kömək edir. GAP analizin məqsədi kompaniya üçün effektiv imkanlar olacaq bazar imkanlarını üzə çıxartmaqdır.

❖ SNW analizi. Daxili mühit diaqnostikası üçün əsas təhlil alətidir. Burada təşkilatın daxili güclü, zəif və neytral tərəfləri dəqiqləşdirilir.

❖ ADL matrisi.Artur D. Life Cycle konsaltinq kompaniyası tərəfindən hazırlanmış və irəli sürülmüşdür. Difersifikasiyalaşmış kompaniyanın həyat dövrü tsikli və rəqabət mövqeləri üzrə şaquli və üfiqi analizini verir, strateji analizdə əsas təhlil alətlərindəndir.

❖ Shell/DPM matrisi. Biznesin rəqabətqabliyyətliliyi və biznes sahələrinin inkişaf perspektivləri analiz edilir.

Strategiyaların hazırlanması. Təşkilat tərəfindən öz məqsədlərinə çatmaq yolunu tapmaq və missiyanı həyata keçirmək üçün strategiyaların hazırlanması vacibdir. Strategiya hazırlığı həmişə necə sualı ilə başlanan məsələləri dəqiqləşdirir. Məqsədlərə necə nail olmaq?, rəqibləri necə kənarlaşdırmaq?, rəqabət üstünlüklərini necə qazanmaq? Strategiya həm bütünlükdə kompaniyanın yolu, həm də ayrılıqda funksional bölmələrin fəaliyyət istiqamətidir. Strategiya kompaniyanı arzu etdiyi nöqtəyə çatdırma vasitəsidir. Strategiya hər şeydən çox uzunmüddətli hədəflərə yönəlməlidir. Strategiya daima dəyişir və inkişaf edir. Bir tipli strategiyanın formalaşması ətraf mühitdə strateji uğurları təmin edə bilməz, o gərək daima xarici mühitə uyğun yeniləşsin.

Strategiyalar hazırlanarkən rəhbərlik tərəfindən strategiya piramidası tərtib edilir. Strategiyalar iri və diversifikasiya edilmiş kompaniyalarda dörd təşkilati səviyyədə hazırlanır:

➢ Korporativ strategiya-kompaniya fəaliyyəti üçün ümumi strategiya. Ali halqa menecerlər tərəfindən korporativ səviyyədə hazırlanır

➢ Biznes strategiya – kompaniyanın hər bir biznes fəaliyyəti üçün hazırlanan strategiya

➢ Funksional strategiya – ayrı-ayrı bölmələrin hazırladığı strategiyalar

➢ Operativ strategiyalar – cari olaraq həyata keçirilən strategiyalar.

Bununla belə bu səviyyələrin hər birində hazırlanan strategiya korporativ strategiyanı tamamlamalı, ona istinad etməlidir. Top menecment strategiyaların harmoniyasına nail olmalıdır. Biznes strategiyaları hazırlayan strateji menecment mütəxəssisləri operativ, funksional və korporativ səviyyədə səylərini birləşdirir.

Strategiya hazırlanarkən çoxlu sayda amillər toplusunun təsiri ilə üzləşir və vurğulamaq olar ki, bu mühitin amilləri strategiyanı formalaşdırır. İlk növbədə, sosial, siyasi, mülki və tənzimləyici normalar firma fəaliyyətini çərçivəyə salır.

Məsələn, ABŞ-ın xarici ticarət balansında aktiv saldo əldə etmək üçün importa qarşı yeritdiyi kvota və tariflər siyasəti idxalçı firmanın işini çətinləşdirir. Müasir biznes strategiyanı hazırlayarkən sosial adaptivlik diqqətdən qaçmamalıdır. Strategiya biznes sahəsinin spesifikası və rəqabət mühiti ilə maksimum dərəcədə uzlaşmalıdır. Strategiya imkanları məqsədli şəkildə təşkilatı strateji potensiala çevirməli, riskləri neytrallaşdırmalıdır. Strategiya daha çox biznesin bacardığı ən güclü baza istiqamətində işlənməlidir.

Şəxsi ambissiyalar, biznesin fəlsəfəsi və menecerlərin etik baxışları da strategiyanın hazırlanmasına təsir edən amillər sırasındadır. Yapon menecerləri strateji hədəfləri nəzərə alaraq bazar payları və rəqabət üstünlükləri uğrunda mübarizə aparır. Lakin bunun əksinə olaraq amerikan biznesmenləri qısa müddətə olsa da maliyyə resurslarına can atırlar. Yapon menecerləri hər bir halda uzunmüddətli keyfiyyətli biznes kommunikasiyalarının tərəfdarıdır. Menecerlərin etik normalara hörmətlə yanaşması və ya etik baxışları da strategiyanın məzmununda əks olunur.

Strateji alternativlər. Kompaniyanın bir neçə inkişaf strategiyası hazırlanır və bu strategiyalar uyğun vaxt və uyğun situasiya gözləyərək alternativlər formasında təzahür edir. Strategiyalar çoxsaylı olsa da, əsasən dörd baza məzmuna malik olur. Meskonun qeyd etdiyi kimi dörd əsas strateji alternativlər mövcuddur:

✓ Məhdud artım strategiyası. Dəyişiklikləri intensiv qəbul etməyən firmalar tərəfindən stabil inkişafı saxlmaq üçün tətbiq edilir.

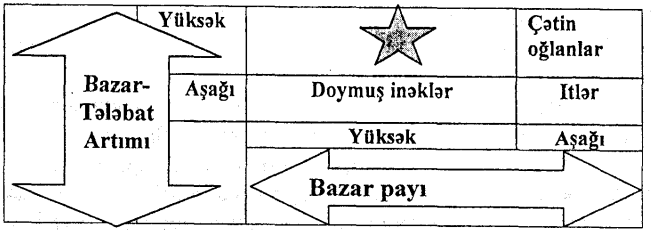
✓ Artım strategiyası. Dinamik mühitə çevik yanaşma siyasəti təqdim edir. Yüksək texnologiyalar əsasında kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin baza ilə nisbətdə artımını nəzərdə tutur. Artım həm daxili, əmtəə assortimentini genişləndirmə, həm də xarici, yeni firmanın alınması ola bilər. Bu gün artımın əsas forması kimi müəssisələrin birləşməsi məşhurdur. Məsələn, Reno və American Motors firmalarının birləşməsi.

✓ Ixtisar. Neqativ şəkildə qəbul edilsə də bu gün firmalar tərəfindən rasionalizasiya və yenidən orientasiya üçün ən əhəmiyyətli mexanizmdir. Onun təcürbədə likvidasiya, səmərəsizliyin ixtisarı kimi növləri vardır.

✓ Qarışıq. Əslində praktikada firmalar hər üç növə eyni zamanda, müraciət edirlər.

Strateji seçim və ya strateji qərar. Strateji alternativlər müəyyən edildikdən sonra strategiyanın seçim mərhələsi başlayır, hansı ki özündə spesifik təhlil və seçim metdodikalarını və texnologiyalarını birləşdirir. Konkret strategiya müəyyən edilir və bütün kompaniya əməkdaşları bu barədə məlumatlandırılır: açıq və ya gizli. Ümumi strategiyanın seçilməsi yuxarı rəhbər heyətin hüquq və vəzifəsi kimi çıxış edir. Rəhbərlik strateji inkişaf istiqamətləri barədə müfəssəl məlumata malik olmalıdır ki, optimal strategiya seçə bilsin. Bu zaman onların köməyinə strateji təhlil modelləri gəlir. Strategiyaların seçilməsində ən çox istifadə edilən analitik modellər:

❖ BCG matrisi. General Electric və Boston Konsaltinq Qrupu tərəfindən hazırlanmışdır. Məhsul portfelini idarə etmək üçün ən optimal təhlil modelidir:



Şəkil 8. BCG matrisi-məhsul portfelinin idarə edilməsi

Burada itlər aşağı paya və aşağı artım tempinə, doymuş inəklər yüksək paya və aşağı artım tempinə malik məhsullardır. İtlər gəlir gətirmir, inəklər isə əksinə. Çətin oğlanlar isə kompaniya resurslarını alır, lakin əvəzində az gəlir gətirir. İri maliyyə resursları cəlb etmək üçün biznesə imkan yaradır.

❖ GE/McKinsey matrisi. Strategiyalar hazırlanarkən və seçilərkən bu metodiki alət imkan verir ki, biznesin bazar mühiti rəqabət statusuna və bazarın cəlbediciliyinə görə analiz edilsin.

❖ Ansof matrisi. Marketinq-biznes inkişaf strategiyalarının seçilməsində effektiv metodika rolunu oynayır. Bu metodiki alətin mahiyyəti onunla bağlıdır ki, kompaniyanın bazarda strateji inkişafına nail olmaq üçün dörd baza strategiyadan istifadə edilir.

Cədvəl 4. Ansof matrisi-bazarda kompaniyanın inkişaf strategiyasının seçilməsi

Fəaliyyətdə olan bazarlar	**Bazarda genişlənmə**-bazarda intensiv genişlənmə, brendin repozisiyası, promoşn aksiyalar	**Məhsulu irəlilətmə**-yeni məhsulun məqsədli qrupa təklifi
Yeni bazarlar	**Bazarın inkişafı** - yeni istehlakçıların tapılması, lakin seqment və məqsədli qruplar dəyişmir.	**Diversifikasiya** – yeni məhsulun yeni istehlakçılara təklifi

Strategiyanın seçilməsinə habelə təsir edən amillər sırasında risk amili, keçmiş strategiya seçim təcrübəsi, mülkiyyətçiyə təsir reaksiyası, vaxt amili vardır.

Strategiya seçildikdən sonra strateji seçim haqqında qərar qəbul edilir və strategiyanın tətbiqi prosesi başlayır.

Beləliklə, strateji planlaşdırma dedikdə kompaniyanın strateji inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, ali məqsədlərə çatmaq üçün hazırlanan və tətbiq edilən strategiyalar üzrə həyata keçirilən fəaliyyətlər toplusu başa düşülür. Strateji əməliyyatlar, onların realizasiyası, zaman və resurs baxımından bölgüsü ali strateji sənəd sayılan strateji planda əks olunur. Strateji plan dolğun, hərtərəfli təhlil edilmiş göstəricilərlə zəngin olmalı, elastik və dinamik adaptivlilik daşımalıdır. Strateji planlaşdırma strateji görünüşün yaradılması, missiya bəyanatının hazırlığı ilə başlayır və strateji məqsəd və vəzifələrin determinə edilməsi, ətraf mühitin və kompaniyanın analizi, strateji alternativlərin hazırlanması, strateji seçim-qərar mərhələləri üzrə proses davam edir. Strateji planlaşdırmasız strateji inkişaf qeyri-real görünür.

7.4.2. Strateji təsərrüfat zonalarının yaradılması

Strategiyanın hazırlanması firmanın hansı sahədə fəaliyyət göstərməsinin müəyyənləşdirilməsindən başlayır. Yeni fəaliyyət sferalarına çıxış, əmtəələr və xidmətlər təklifi artıq həmin bazar mühitinin kompleks analizi olmadan mümkünsüz görsənir. Firma mühitinin xüsusi tendensiyalarını, bu mühitdə yaranan imkan və təhlükələri ayrı-ayrılıqda öyrənmək lazım gəlir. Belə təhlil predmetinin obyektini strateji təsərrüfat zonaları təşkil edir. Strateji təsərrüfat zonası firmanın çıxmaq istədiyi və ya çıxdığı ayrıca seqmentdir. Strategiyanın ilkin analizində uyğun zonaların müəyyən edilməsi, onların firma strukturu ilə əlaqəsinin və cari məhsullarla mütənasibliyinin tədqiq edilməsi dayanır. Bu analizin nəticəsi kimi həmin sahənin perspektivlərinin

qiymətləndirilməsi, yəni bu seqmentdə açılan imkanlar, gəlirlilik, stabillilik və texnologiyanın səviyyəsi çıxış edir. Strateji təsərrüfat zonaları konsepsiyasını təkmilləşdirən General Electric ona daha yeni bir ideya – strateji təsərrüfat mərkəzləri ideyasını əlavə etmişdir. Strateji təsərrüfat mərkəzləri bir və ya bir neçə strateji təsərrüfat zonasında firmanın strateji mövqelərinin hazırlanmasına cavabdehlik daşıyan firmadaxili təşkilatı vahidi və ya bölməsidir. STM-lər strateji təsərüffat zonalarını seçdikdən sonra həmin zonalara uyğun məhsul çeşidlərini hazırlamalıdır. Fəaliyyət sferasının seçilməsi, rəqabətqabiliyyətli məmulatların hazırlanması və satış strategiyalarının hazırlanması məsuliyyəti STM-lərin üzərindədir. Bu məsuliyyətin birmənalı müəyyən edilməsi və təşkilatı strukturda strateji təsərrüfat mərkəzlərinin hansı formada yer alması General Electric və digər kompaniyalar tərəfindən uzun bir zaman intervalında araşdırılmışdır.

STZ-lərin firmanın perspektivləri nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirilməsi tələbat və texnologiyanın həyat dövrü mərhələləri ilə də aparıla bilər. Hər bir təsərüfat zonasında tələbat və texnologiya yaranma, artım, artımın zəifləməsi, yetkinlik və tənəzzül mərhələsini yaşayır. Məhsulların həyat dövrü nəzəriyyəsi ilk dəfə sistemli şəkildə Hompart tərəfindən öyrənilmişdir. Hal-hazırda məşhur Hompart əyrisi də onun adı ilə bağlıdır. Məsələn, məhşur BMW avtomobillərinin X seriallarının bazara çıxarılması ildən-ilə ölkələr üzrə Hompart əyrisinin etaplarından keçir.

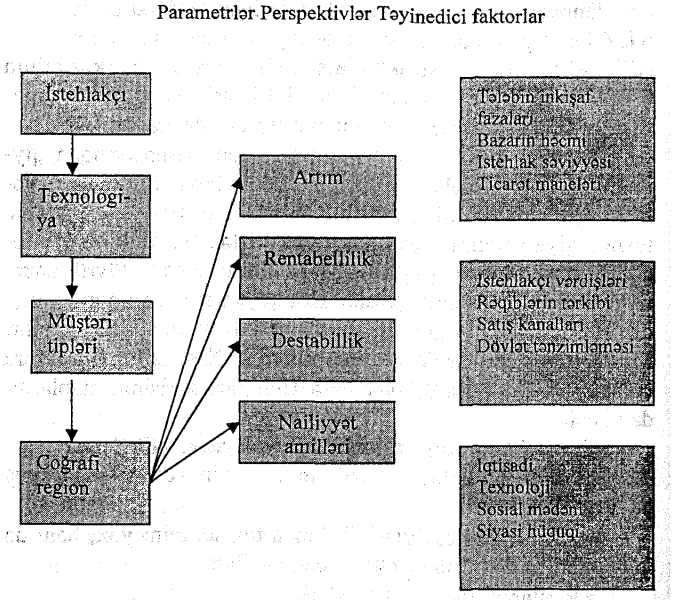
Strateji təsərrüfat zonalarının müəyyənləşdirilməsi

Strateji təsərrüfat zonalarının təsvir edilməsində əsas parametrlər:

- Artım perspektivləri. Təkcə artım tempini yox, həm də tələbin həyat dövrünü nəzərə almaq vacibdir.
- Rentabellilik perspektivləri.
- Gözlənilən qeyri-stabillik səviyyəsi. Bu zaman perspektivlərin müəyyənləşdirilməsi çətinləşir və dəyişə bilər.

• Gələcəkdə uğurlu rəqabət, hansı ki strateji təsərüffat zonalarında nailiyyətləri təmin edir.

Strategiyanın inkişafını və rəqabətqabiliyyətliliyini təmin edən resursların bölgüsü barədə kifayət qədər rasional qərar qəbul etmək üçün menecerlər, strateji seqmentləşmə prosesinə bir-birindən tam fərqlənən faktorların kombinasiyasını cəlb etməlidir. Strateji təsərrüfat zonalarını müəyyənləşdirən və təyin edən amillərin məntiqi ardıcıllıq prosesinə şəkil 9-a nəzər salaq.



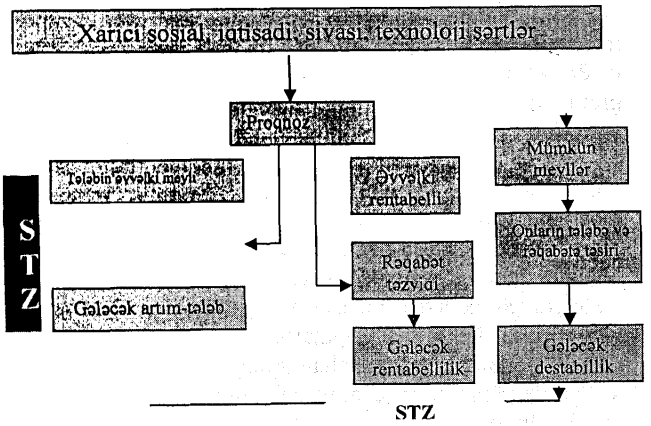
Şəkil 9. STZ-lərin seçilmə qaydası

Təcrübədə iri firmalarda 30-dan 50-yədək STZ müşahidə etmək olar. Bu miqdara iri olmayan, lakin fəaliyyəti diversifikasiyalaşmış firmalarda da rast gəlmək olar.

Şəkil 9-dan göründüyü kimi STZ-lərin müəyyənləşdirilməsinə istehlakın öyrənilməsindən başlanılır. İkinciyarım bölmədə əks olunan perspektiv amillər toplusu eyni bir ölkənin regionları üzrə də fərqlənə bilər. Lakin parametrləri və perspektiv faktorları üst-üstə düşən regionlara bir STZ kimi baxılır.

STZ və strateji resurslar zonası. STZ-lər müəyyən edildikdən və strateji plan hazırlandıqdan sonra onun həyata keçirilməsi müəyyən növ resursların istifadəsi sayəsində mümkün olur. Bu resurslar isə həmişə defisit, əlçatmaz və nadir tapılan resurslar kimi görünür. Təşkilat strateji vəzifələrini icra etmək üçün strateji resurslar zonasını müəyyən edir. Ona görə də, bir çox firmalar bazar strategiyalarını mövcud resursları baxımından qiymətləndirir, "Resurslar-strategiya-nəticə" formulası. Lakin bu tip yanaşma rəqabət üstünlüklərini qazanmaqda əlverişli sayıla bilməz.

STZ-lərin cəlbedicliyinin qiymətləndirilməsi Tələbin və texnologiyanın həyat dövrünün planlaşdırılandan daha tez bitməsi STZ-lərin perspektiv tendensiyalarını qiymətləndirməkdə çətinlik yaradır. Strateji təsərrüfat zonalarının qiymətləndirilməsi firmanın gələcək inkişaf strategiyaları üçün çox mühimdir. Biznesin strateji idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərin hazırladığı müxtəlif qiymətləndirmə metodologiyaları mövcuddur (Şəkil 10).



Şəkil 10. **STZ-in cazibədarlığının qiymətləndirilməsi**

Ötən əsrin 50-ci illərindən başlayaraq biznes fəaliyyətinin proqnozlaşdırılmasının bir sıra metodları tapıldı. Bunların məşhurlarından biri gələcək şərait senarisinin hazırlanması metodudur (şəkil 10). Qiymətləndirmə göründüyü kimi qlobal iqtisadi, siyasi, sosial-mədəni və texnoloji şərtlərin məcmusundan başlayır. İkinci addım kimi təhlil predmetini vacib tendensiyaların və təsadüfi amillərin STZ-lərə təsir dərəcələri təşkil edir. Bunun nəticəsi kimi bu zonada destabillik səviyyəsinin qiymətləndirilməsi çıxış edir. Burada, həmçinin, əlverişli və əlverişsiz meyillərin təsir imkanları müəyyən edilir. Üçüncü addım kimi əvvəlki artım meylləri və rentabellik təhlil edilir və konkret kəmiyyət göstəriciləri müəyyən edilir. Sonra isə ekstrapolyasion və digər metodların köməyi ilə tələbin gələcək

dəyişmə tendensiyaları dəyərləndirilir. Eyni zamanda, perspektiv rentabellik haqqında aydın təsəvvürlər yaradılır. Alınmış nəticələr əsasında gələcək fəaliyyətin inkişaf istiqamətləri haqqında kəmiyyət məlumatları əldə edilir. Gələcək rentabellik(P) haqqında da məlumatlar toplandıqdan sonra perspektiv artım (G) və destabillilik(O-T) səviyyəsi ilə birlikdə bu üç parametr STZ-nin biznes cazibədarlığını qiymətləndirməyə imkan verir:

$$STZ\ cəlbediciliyi = G + P + O\text{-}T$$

Strateji təsərrüfat zonalarının analizi

STZ-lərin müəyyən edilməsi 3 əsas amili nəzərə almağı vacib sayır: birincisi, istehlakçı ehtiyacları və gözləmələri, nə istehsal etmək; ikincisi, istehlakçı qrupu, kim üçün istehsal etmək; üçüncüsü, texnoloji və funksional icralar, tələbatları necə təmin etmək. Sərinləşdirici içkilər istehsal edən Coca-Cola öz strateji seqmentləri kimi meyvəli şirələrin və spirtli içkilərin satışı, südlü içkilər, kofe və çay bazarlarında nəyi seçməlidir? Yəni, birprofilli və ya diversifikasiyalı fəaliyyət qurmalıdır? Təbii ki, strateji seqmentlərdə biznes perspektivləri və rəqabət bu suala cavab verir. Gələcəkdə gənclər arasında kofeyə olan tələbatın artması gözlənilir. Ona görə də müxtəlif içkilərin istehsalı daha perspektivli görünür, nəinki yalnız sərinləşdirici içki istehsalı.

Strateji təsərrüfat zonalarının təhlili firma üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb etdiyindən onların bir-birilə müqayisəsi də aparılır. Bu müqayisənin aparılması strateji mövqelərin seçilməsində aparıcı rol oynayır. STZ -lərin analizində istifadə edilən təhlil alətlərinin əksəriyyəti strateji sərmayə qoyuluşunun, strategiya və firmanın idarəetmə potensialı istiqamətləri barədə tam informasiya verə bilmir. Ona görə də, firmanın gələcək rəqabət statusunu müəyyən etmək və onun tapılması yollarını təmin etmək üçün daha detallı analitiklik tələb edir. Bu aspektdə strateji təsərrüfat zonalarının analizi McKinsey modelinin köməkliyi ilə aparılır. 3*3 formatlı analiz sayılan bu model STZ-ləri biznesin inkişaf perspektivləri bazar cəbediciliyi və rəqabət

sferasında tutduğu mövqelər üzrə analiz edir. İlk dəfə geniş şəkildə bu modeldən istifadə edən General Electric ötən əsrin 70-ci illərində ABŞ-da enerji böhranı zamanı öz mövqelərini qoruyub saxlaya bilmişdir. McKinsey matrisası 9 xanadan ibarətdir (cədvəl 5). Burada üç STZ daha arzuolunan biznes sferalarıdır, ona görə də, onlar qalib kimi göstərilmişdir. Üç xana isə uduzan mövqelər olduğuna görə biznes üçün əlverişli sayılmır.

Cədvəl 5.McKinsey matrisi – STZ-lərin analizi

Bazarın cəlbediciliyi-tələbin artım tempi	*Rəqabət mövqeləri*			
		Yaxşı	**Orta**	**Zəif**
	Yüksək	Qalib	Qalib	"?"
	Orta	Qalib	Orta biznes	Uduzan
	Aşağı	Gəlir istehsalı	Uduzan	Uduzan

Burada "?" xanası qeyri-müəyyən sferadır, lakin biznes perspektiv vəziyyətdədir. Bu STZ-lərin dəstəklənməsi sonda onları qaliblərə çevirir. Bu model onu göstərir ki, STZ-lər uyğun xanalar üzrə analiz edildikən sonra STZ portfelində qalib xanalarındakı STZ-lər, gəlir istehsalını təmin edən perspektivli STZ-lər və "?" xanasında olan və gələcəkdə qalib xanasına keçəcək STZ-lər saxlanılmalıdır. Coğrafi prizmadan yanaşdıqda Azərbaycan və ümumiyyətlə, yeni formalaşan MDB bazarı Qərb kompaniyaları, o cümlədən, Yaponiya üçün əhəmiyyətli strateji təsərrüfat zonaları rolunu oynayır. Nokia, Sony, BMV və digər kompaniyaların MDB bazarı üçün hazırladıqları strategiyalar və bu regionlarda STZ-lərin inkişafı buna sübutdur. MDB bazarında STZ portfelini parametrlər, perspektivlər və təyinedici faktorlar üzrə analiz edən kompaniyalar bu regionda bazar artım tempini, rəqabət səviyyəsinin orta olmasını, əhali gəlirlərinin dinamik artımı, innovasiyalara meyilli ölkələr olması və s.-ni nəzərə alaraq strateji seqmentləşməni gücləndirir. Məsələn, Nokianın N model seriyasından olan mobil telefonları Bakı STZ-si üzrə yüksək yaxşı xanasına uyğun gəlir. Hal-hazırda Bakıda ən çox alınan telefon modelləri Nokialardır.

Bu da ona dəlalət edir ki, Nokianın burada güclü rəqabət statusu var. Ildən-ilə yeni modellərini təqdim etməklə Nokia öz strateji seqmentlərini qoruyur.

Nəhayət, son olaraq demək olar ki, stabilliyini qoruyub saxlayan və artım olan bazarlarda firmanın fəaliyyət perspektivlərini ekstrapolyasion metodlarla müəyyən etmək olar. Lakin firmanın dəqiq və sabit artım perspektivləri yoxdursa, onda o fəaliyyətin xarici şərtlərinin-tendensiyalar, problemlər, imkanlar və təhlükələr diferensial qiymətləndirilməsini aparmalıdır. Bu ətraf mühitin spesifik şəraitə malik seqmentlərini strateji təsərrüfat zonaları adlandırdıq. Firma daxilində isə bu zonalar üçün strategiyalar işləyib hazırlayan və həyata keçirən, eyni zamanda, strateji mövqelərin qorunmasına cavabdehlik daşıyan bölmələr – strateji təsərrüfat mərkəzləri yaradılır.

Qeyri-müəyyən inkişaf amilləri strategiyanın reallaşdırılacağı strateji təsərrüfat zonalarında strateji resurslar zonasını müəyyən etməyi zərurətə çevirir.

STZ-lər parametrlər, firma perspektivləri və təyinedici faktor ölçüləri üzrə müəyyən edilir və seçilir. Sonra isə proqnoz-senari analitik metodu vasitəsilə STZ-lərin cazibədarlığı qiymətləndirilir.

Firmanın hansı STZ-lərə çıxacağı müəyyən edildikdən sonra onların perspektivlilik və rəqabət statusu müstəvisində McKinsey matrisi vasitəsilə geniş analiz aparılır. Səmərəli STZ-lərin inkişafı davam etdirilir, digərlərindən isə imtina edilir və ya səmərəli hala gətirilir.

7.4.3.Strateji planın reallaşdırılması və ona nəzarətin təşkili

Strateji planın realizasiyası strateji planlaşdırmanın mühim mərhələsi olub onun reallığa transformasiyasını təmin edir. Strateji planın reallaşdırılması və nəzarət biznesin strateji idarə edilməsində mühim amillərdəndir. Realizasiyanın uğurla həyata

keçirilməsi uzunmüddətli və qısamüddətli proqramların, siyasətin, prosedurların və qaydaların işlənib hazırlanmasını və tətbiqini tələb edir. Burada, həmçinin, strateji planla təşkilati struktur inteqrasiyasını təmin edən firma büdcəsi və məqsədlərin idarə edilməsi xüsusi rol oynayır.

Strateji planın reallaşması bir sıra mühüm resursların səfərbər edilməsi sayəsində baş verir. Resurslar məqsədlər istiqamətində sərf edilir və arzu edilən nəticələrə hədəflənir. Lakin ən optimal formulə edilmiş məqsədlər belə, hələ strateji planın uğurlu realizasiyasından xəbər vermir. Əgər strateji planın hazırlanması bazar orientasiyalı əməliyyatları ehtiva edirsə, strateji planın reallaşdırılması insan resurslarının və işgüzar proseslərin məqsədli idarəçiliyindən keçir. Yəni, strateji plan optimal şəkildə hazırlana bilər, lakin onu həyata keçirəcək sistem, insanlar və firma siyasəti alternativ tədbirlər-taktika, siyasət, qaydalar toplusu olmadan dezorientasiya edilə bilər. Belə destabil amillərdən qaçmaq üçün rəhbərlik əlavə planlar və konkret göstərişlər hazırlayır. Belə planlardan biri top menecmentin və ya Direktorlar Şurasının malik olduğu taktiki planlardır, hansı ki strateji plan üçün step rolunu oynayır və onunla uzlaşır. Məsələn, əgər Beynəlxalq Bank yaxın 3 ildə ümumi depozit həcmini 40 % artırmaq istəyirsə, depozitlərə görə verilən faizlərin illik dərəcələrinin artırılması və ya etibarlılıq nümunəsi kimi işgüzar reputasiyanın qaldırılması ilə bağlı hər hansı qısamüddətli layihələr həyata keçirə bilər və bu planlar taktiki xarakteri daşımaqla əsas strateji məqsədin reallaşmasına xidmət edir. Taktika strategiyadan yaranıb ona xidmət edir, qısa müddətə hazırlanır, əsasən orta halqa menecerlər tərəfindən müəyyən edilir. Məhz, buna görə də, strateji görünüş, missiya və strategiyalar bütün korporativ heyət üçün aydın, konkret və asan qavranılan olmalıdır. Hazırlanan taktiki planların özünün insanlar tərəfindən başa düşülməsi, əsas vəzifəsi kimi qəbul etməsi və bunu səylə və həvəslə yerinə yetirməsi

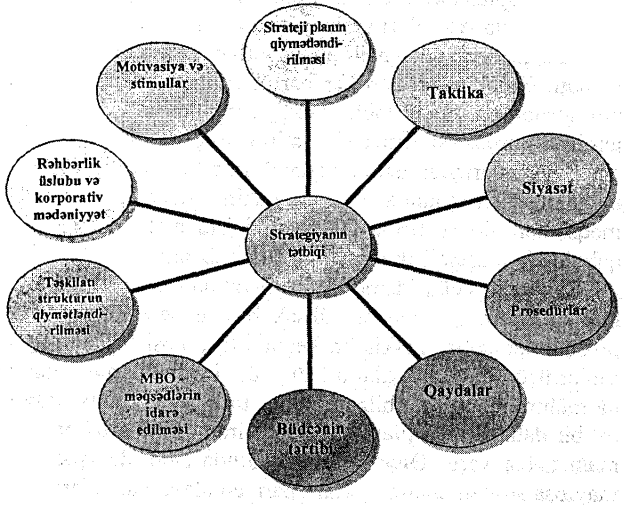
üçün ideoloji silah və ya alət lazımdır. Strateji planın reallaşmasında növbəti mühim məsələ *firma siyasətidir*.

Firma siyasəti dedikdə fəaliyyətə ümumi rəhbərlik və qərar qəbulu başa düşülür, hansı ki məqsədlərə nail olmanı asanlaşdırır. Siyasət, adətən yuxarı rəhbərlik tərəfindən uzun müddətə formulə edilir. Siyasətə fəaliyyətin istiqamətini təyin edən qanunlar toplusu kimi baxmaq olar. Siyasət firma məqsədlərinə nailolmanı və vəzifələri yerinəyetirmə fəaliyyətini istiqamətləndirir, məqsədlərə necə nailolmanı şərh edir, məqsədyönlü silsilə yaradır. Əmək şəraitində bərabərlik, milli azlıqların hüquqlarının qorunması, əmək təhlükəsizliyi, möhtəşəm motivasiya sisteminin qurulması firma siyasətinin mühim elementləri olub, əmək resurslarından istifadə edərək firma məqsədlərinə nail olmağa əlverişli imkanlar yaradır. Lakin siyasət nə qədər strateji məqsədlərə doğru firma fəaliyyətini istqamətləndirsə də qərar qəbulunda müstəqillik prinsipini şirkət öz əlində saxlayır.

Rəhbərlik üçün idarəçilik fəaliyyətində təkcə firma siyasəti kifayət etmir. Bu zaman yüksək baş menecerlərin köməyinə prosedurlar gəlir. Təşkilatın keçmiş təcürbəsi tək ayrı-ayrı insanlar üçün deyil, təşkilatın özü üçün də strateji qərar qəbulunda mühim mənbə ola bilər. Keçmiş təcrübədəki səhvlər təşkilatın bir daha strateji planı həyata keçirərkən bu səhvlərdən qaçmağı xəbər verir. Əgər təhlil mühitində ciddi dəyişikliklər olmayıbsa strateji analizi təkrar aparmaq əlavə vaxt alardı. Situasiyaların təkrarlanması və bənzərliyi rəhbərlik tərəfindən standart göstərişlər hazırlamağa rəvac verir. Belə standart göstərişlərə təcrübədə *prosedurlar* deyilir. Prosedur konkret situasiyada qəbul edilməli olan fəaliyyət tipini təsvir edir. Başqa sözlə, prosedurlar proqramlaşdırılmış qərar qəbulunu əks etdirir.

Strateji planın uğurlu tətbiqi tam olaraq konkret vəzifələrin icrasından asılıdırsa, rəhbərlik fərdlərin firma fəaliyyətdə müəyyən seçim azadlıqlarını istisna edə bilər. Məsələn, bir sıra firmaların xüsusi geyim formaları olduğundan və bu onların öz strateji məqsədlərinə nail olmaqda hər hansı rola malikdirsə, bu

zaman işçilər iş zamanı istədikləri gəyim formasının seçilməsində azad deyillər. Yapon firmalarında bu təcürbə özünü doğruldur. Rəhbərlik bu və ya digər problemin həlli zamanı yüksək tabeçilik tələb edən məsələlərlə qarşılaşdığı zaman qaydalar yaradır. Qaydalar konkret spesifik vəziyyətlərdə nə etməli olduğunu təsvir edir.



Şəkil 11. Strateji planın reallaşdırılması. Strateji planın realizasiyasının idarə edilməsi

Müasir dövrdə strateji planın tətbiqinin və ona nəzarətin bir sıra metodları mövcuddur. Iki ən yüksək səviyyədə realizasiyanı təmin edən idarəetmə aləti büdcə və məqsədlərin idarə edilməsidir.

Strateji planlaşdırmanın əsas vəzifələrindən biri olan büdcə resursların bölgüsünün daha səmərəli formasıdır. Plan strateji məqsədlərə nail olmaq tədbirlərini bölüşdürürsə, büdcə bu

tədbirləri reallaşdırma resurslarının bölgüsünü aparır. Büdcə həm də strateji planın reallaşdırılmasına və effektiv idarə edilməsinə ən optimal nəzarəti təmin edən vasitə rolunu oynayır. Büdcə rəqəmlərdə firma taleyinin ifadəsidir. Büdcə imkan verir ki, onun hər bir xərc maddəsi üzrə sərf ediləcək resurs normativ həddi aşmasın. Strateji plan üzrə büdcənin tərtibi dörd mərhələni əhatə edir. Birinci mərhələdə firma rəhbərliyi satış həcmini proqnozlaşdıraraq ümumi məqsədləri müəyyən edir. İkinci mərhələdə struktur bölmələri tərəfindən operativ smetalar hazırlanır (rüblük, 6 aylıq). Üçüncü mərhələdə büdcələr üzrə təklif və smetaları analiz edən rəhbərlik ümumi firma büdcəsini analiz edir. Dördüncü mərhələdə isə bütün ümumi büdcə və onun xərc maddələri hazırlanır. Strateji planın reallaşdırlması zamanı hazırlanan büdcə hesabatları və proqram hesabatı nəzarət üçün əsas informasiya alətidir.

Planlaşdırma və nəzarət qarşılıqlı əlaqədə olan effektiv idarəetmə funksiyalarıdır. Büdcə tərtibi planlaşdırma və nəzarət arasındakı belə bağlılığı təmin edir. Əmək resurslarını bu bağlılıqla necə əlaqələndirməli? İnsan resursları sahəsində belə vacib funksiyanı potensial formada planlaşdırmanı və nəzarəti əlaqələndirən məşhur metod məqsədlərin idarə edilməsi (management by objectives-MBO) metodu yerinə yetirir. Piter Drukerin qeyd etdiyi kimi hər bir səviyyədən olan menecerlərin qarşısında konkret məqsədlər olmalıdır. O, belə hesab edir ki, bu cür yanaşma imkan verir ki, hər bir işçi öz vəzifələrini aydın dərk etsin və təşkilatın ondan gözlədiyi nəticə barədə aydın təsəvvürü olsun. Duqlas Makqreqor məsələyə başqa prizmadan yanaşaraq məqsədlərin idarə edilməsini işçilər haqqında dəqiq nəzarətə imkan verən mexanizm adlandırır. MBO işçiləri fərdi keyfiyyətlərinə görə deyil, əməyin nəticəsinə görə qiymətləndirir. Makqreqor təklif edir ki, hər bir bölmə rəhbəri konkret istehsal və digər məqsədlər qoysun və nəticəni təhlil etsin. Müəyyən vaxtdan sonra rəhbərlər faktiki göstəricilərlə nəzarət göstəricilərini müqayisə edir və işin görülmə keyfiyyəti haqqında

qənaətə gəlir. Antoni Raye hesab edir ki, məqsədlərin idarə edilməsi bir proses olub özündə dörd qarşılıqlı əlaqədə olan etapı birləşdirir: **birincisi**, konkret məqsədlərin qoyuluşu; **ikincisi**, onlara nailolmanın yolları – plan; **üçüncüsü**, görülən işlərin və nəticələrin qiymətləndirilməsi, ölçülməsi, sistematik nəzarət; **dördüncüsü**, planlaşdırılımış nəticələrə nail olmaq üçün kollektiv tədbirlər. Məqsədlərin idarə edilməsi o vaxt daha effektiv forma alır ki, yuxarı menecment halqası tərəfindən formulə edilsin, onların təcrübəsinə istinad edilsin. Firmaların əksəriyyətində təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq firmanın taleyi, birinci növbədə, idarəetmə strukturunun başında duran menecerlərdən asılı olur. Korporativ idarəetmə tipli müəssisələrdə strateji planın reallaşdırılmasında direktorlar şurası əhəmiyyətli rol oyanayır.

Strateji planın realizasiyasının qiymətləndirilməsi

Menecmentdə ən güclü məqamlardan biri əks əlaqənin qurulmasıdır. Yəni, idarəetmə fəaliyyəti barədə daima informasiyaya sahib olmaq, strateji planın necə reallaşması haqqında məlumat almaq və effektiv nəzarəti təmin etmək üçün onun daima qiymətləndirilməsi zərurəti yaranır. Strateji planın fasiləsiz qiymətləndirilməsi onun tətbiqinin uğurluluq ehtimalını artırır. Uğurlu planın uğurlu realizasiyası uğurluluğu tam təmin edəcək haqqındakı fərziyyələr qeyri-düzgün səslənir. Strateji planlaşdırma yuxarıdan aşağıya doğru hərəkətedən prosesdir, hansı ki, daima rəhbərlik tərəfindən dəstəklənməli, stimullaşdırılmalı və qiymətləndirilməlidir. Yuxarıdan gələn impulslar zəiflədikcə strateji planlaşdırmanın realizasiyası da çətinləşir. Ona görə də, qiymətləndirmə müntəzəm surətdə aparılmalıdır. Qiymətləndirmə işin nəticələri ilə məqsədlərin müqayisəsi əsasında aparılır. Qiymətləndirmə əks əlaqə rolunu oynayaraq strategiyaya düzəlişləri təmin edir, kənarlaşmaları aradan qaldırır. Strateji planı reallaşdırarkən firma rəhbərliyi bir sıra suallara cavab tapmalıdır:

1. Strategiya təşkilatın daxili potensialı ilə üst-üstə düşürmü?
2. Strategiya yol verilən risk dərəcəsini ehtimal edirmi?

3. Strategiyanı tətbiq etmək üçün təşkilatı resurslar kifayət edirmi?
4. Strategiya xarici imkan və təhlükələri nəzərə alırmı?
5. Strategiya təşkilatı resurslardan istifadənin ən yaxşı yoludurmu?

Qiymətləndirməni aparmaq üçün proseslərin bir sıra kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri mövcuddur. Kəmiyyət göstəriciləri: bazar payı, satışın artım həcmi, xərclərin səviyyəsi və məhsuldarlılıq, kadr axınının səviyyəsi, işçilərin təminat səviyyəsi, xalis gəlir, səhmlərin kursu, dividend normaları, kapitalın gəlirliliyi və s. Keyfiyyət göstəriciləri: yüksəkixtisaslı menecerlərin cəlbi imkanları, müştərilərə göstərilən xidmətləri genişləndirmək, bazarı tanımanı gücləndirmə – marketinq, imkanlardan yararlanma səviyyəsi.

Bu kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri əsasında əldə edilən informasiyalar strateji planın icrasına total nəzarəti təmin edir.

Toys-R-As kompaniyasının təcrübəsi

Biznes planın reallaşdırılmasının uğurlu idarə edilməsi sahəsində əhəmiyyətli təcrübələrdən biri bu kompaniyaya məxsusdur. Bu kompaniya ABŞ-ın pərakəndə ticarət sahəsində ən iri kompaniyalarından biridir. Satışın həcmi 1986-cı ildə 2.3 mld dollardan çox idi, ABŞ-da, Böyük Britaniyada, Sinqapurda və Honqkonqda 295 mağazası mövcud idi. Kompaniya növbəti 10 ildə xaricdə müxtəlif coğrafi regionları əhatə edən 200 mağaza açmağı planlaşdırırdı. Artıq ötən əsrin, 90-cı illərin sonunda kompaniya 410 mağazaya sahib oldu və 3.91 mld dollarlıq dövriyyə yaratdı.

Nəhayət, sonda vurğulamaq olar ki, strateji plan hazırlandıqdan sonra onun tətbiqi prosesi başlayır. Bu planı həyata keçirmək üçün təşkilat bir sıra tədbirlər hazırlayır və parametrlər müəyyən edir: taktika, siyasət, prosedurlar, qaydalar. Taktika qısamüddətli tədbirləri müəyyən edir, siyasət bu tədbirlərə çatmanı istiqamətləndirir, prosedurlar situativ yanaşmanı əks etdirir, qaydalar yanaşmalarda konkret atılmalı addımları

təyin edir. Korporativ səviyyədə firma büdcəsi vasitəsilə bu tədbirlərin resurslarla təminatı aparılır. Məqsədlərin idarə edilməsi metodunun köməyi ilə struktur bölmələrin cari məqsəd və vəzifələri müəyyən edilir.

Strateji planın uğurlu realizasiyası üçün firma ümumi məqsədlərlə daxili imkanları əlaqələndirməli, işçilərin mənafeləri ilə firma nəticələri arasında əlaqəni qurmalı və hər bir işçinin nəticədə maraqlı olmasını təmin etməli, güclü motivasiya sistemi yaratmalı, korporativ mədəniyyəti inkişaf etdirməli və korporativ ruhu yüksəltməli, korporativ rəhbərlik strategiya hazırlığında şəxsən iştirak etməli, strategiya ilə struktur vəhdətinə nail olmalı, münasib rəhbərlik üslubunu seçməli, büdcə vasitəsilə planlaşdırma və nəzarət arasında optimal inteqrasiyanı təmin etməli, daima kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən istifadə edərək nəzarəti gücləndirməli və korrektələr etməlidir.

7.5. Strateji planın realizasiyasında Direktorlar Şurasının rolu

Ötən əsrin 80-cı illərinə kimi direktorlar şurası özünün zəngin təcrübə və biliklərindən istifadə edəcək dərəcədə ümumi firma qərarlarının hazırlanmasında fəal iştirak etmirdi. Yalnız biznesin strateji idarə edilməsi konsepsiyasının firma həyatına fəal surətdə daxil olması məqsəd-icra-nəzarət formulası üzrə hərəkət edən direktorlar şurasının bu passiv iştirakını aradan qaldırdı. Biznesin ətraf mühitinin mürəkkəbliyinin artması, strateji planların hazırlanmasında peşəkar bilik nümayəndələrinə ehtiyac səviyyəsinin yüksəlməsi Direktorlar Şurasının yeni çevik funksiyalarını formalaşdırdı.

Satış həcmi 200 mln. dollardan çox olan korporasiyalarda minimum 10 nəfər şura üzvü olur.

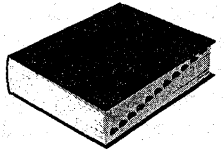
Bildiyimiz kimi, çox hallarda strateji planlar korporativ səviyyədə hazırlanır, yəni birbaşa firma idarəçiliyini həyata keçirən şəxslər tərəfindən müəyyən edilir. Məsələn, Azercell,

Ataholding və digər Azərbaycanda fəaliyyət göstərən nüfuzlu kompaniya və holdinqlərdə korporativ strategiyalar əsas yer tutur.

Strateji planın hazırlanması və reallaşdırılması müxtəlif kompaniyalarda fərqlənsə də, direktorlar şurası strateji planı həyata keçirərkən aşağıdakı məsələlər üçün cavabdehlik daşıyır:

- Firma siyasətini, taktiki planlarını, prosedur və qaydalarını işləyib hazırlayır.
- Strategiyaların həyata keçirilməsinin resurs təminatını yönəldir.
- Müxtəlif departament və ya şöbələr qarşısında strateji plan üzrə tapşırıqlar və vəzifələr qoyur.
- Şöbələrin təqdim etdiyi büdcələri analiz edir və təsdiqləyir. Bu büdcə əsasında ümumi firma büdcəsini müəyyən edir və təsdiq edir.
- Ayrı-ayrı bölmələrdən strateji planauyğun həyata keçirilən taktiki planlar barədə hesabatları tələb edir və işin kefiyyəti haqqında cari məlumatlar alır.
- Daxili korporativ standartlara uyğun fəaliyyət qurur.
- Bütövlükdə strateji planın reallaşmasına korporativ səviyyədə nəzarəti həyata keçirən məsul qurumdur.

VIIIFƏSİL



KORPORATİV İDARƏETMƏ MƏCƏLLƏSİ

Korporativ idarəetmə məcəlləsinin tərifi: korporativ idarəetmə məcəlləsi korporativ idarəetmə sistemində nöqsanları aradan qaldırmaq üçün hazırlanan tövsiyələr toplusudur. Bu tövsiyələr, adətən Müşahidə şurasının rolu və tərkibi, səhmdarlar və baş menecment ilə əlaqələr, maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarının açıqlanması və şura üzvlərinin seçilməsi, mükafatlandırılması və vəzifədən azad edilməsi kimi məsələləri əhatə edir. Məcəllələrin məzmunu ölkələr üzrə fərqlənsə də, bu məcəllələr aşağıdakı fundamental prinsiplərə əsaslanır:

1) Bütün səhmdarlara eyni və ədalətli yanaşma;

2) Müşahidə Şurasının, menecmentin cavabdehliyinin və məsuliyyətinin aydın şəkildə müəyyən edilməsi;

3) Şəffaflığın və açıqlamanın artırılması (dəqiq və vaxtlı maliyyə və qeyri-maliyyə hesabatları vasitəsilə);

4) Digər maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunması.

Beləliklə, korporativ idarəetmə məcəllələri, xüsusilə də, qanunvericilik mühiti və məhkəmə sistemi kimi digər mexanizmlər səhmdarların hüquqlarının adekvat şəkildə qorunmasını təmin edə bilmədikdə, şirkətin ümumi korporativ idarəetmə təcrübələrinin təkmilləşdirilməsinə yönəldilir. Məcəllədə əks olunan tövsiyələrdən müşahidə şurasına müstəqil direktorların daxil edilməsinə dair müddəalar, minoritar səhmdarların nümayəndələrinin şurada təmsil olunmasını və şuranın komitələrinə (xüsusilə audit, mükafatlandırma və təyinetmə komitələrinə) müstəqil direktorların təyin olunmasını təmin etmək üçün kumulyativ səsvermədən istifadəetmə tədbirləri misal gətirilə bilər.

8.1.Korporativ idarəetmə məcəllələrin tarixi və dünya təcrübəsi

Ötən əsrin 90-cı illərinin əvvəllərindən başlayaraq dünya ölkələrində investisiya resurslarına tələb və onun əldə olunması üçün rəqabətin kəskin artımı baş vermiş, bununla da yeni maliyyə mənbələrinin axtarılmasına zərurət yaranmışdır. Bununla belə, keçid iqtisadiyyatı ölkələrində yaranmış ciddi böhran, Qərb ölkələrində baş vermiş korporativ qalmaqallar investorları öz maliyyə vəsaitlərinin yerləşdirilməsinə daha ciddi diqqət yetirmələrinə sövq etmiş, eyni zamanda, investisiya mühitinin qiymətləndirilməsinə daha fərqli yanaşma zəruriyyətə çevrilmişdir. Belə bir şəraitdə şirkətlərin korporativ idarəetmə standartlarının qiymətləndirilməsi ön plana çəkilmişdir.

Korporativ idarəetmənin ümumi üslub və prinsiplərinin formalaşmasında təkcə hökumət orqanları deyil, həmçinin, qeyri-hökumət (ictimai, sahibkarlıq və s.) təşkilat və qrupları da iştirak edirlər. Əgər dövlət orqanlarının fəaliyyəti ilk öncə, şirkətin fəaliyyəti haqqında məlumatların açıqlanması üzrə müəyyən standartların məcburiliyinin möhkəmləndirilməsi, səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi, onlara bərabər münasibətin təmin edilməsi və digər maraqlı tərəflərin mənafelərinin nəzərə alınması məqsədilə qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsinə yönəlmişdirsə, işgüzar dairələrin və digər qeyri-hökumət strukturların fəaliyyəti isə işgüzar cəmiyyətin əksəriyyəti tərəfindən könüllü şəkildə qəbul edilə biləcək, eyni zamanda, milli xüsusiyyətləri nəzərə almaq şərtilə beynəlxalq prinsiplərə uyğun korporativ idarəetmə qayda və prosedurlarının yaradılmasına istiqamətlənmişdir.

Bu cür iş prinsipinin nəticəsi olaraq müxtəlif ölkələrdə korporativ idarəetmə məcəllələri tərtib olunmağa başlanmışdır. Bunların arasında 1991-ci ildə Böyük Britaniyada Maliyyə İnformasiyaları üzrə Şura, London Fond Birjası və mühasibat işçilərinin professional ittifaqından ibarət komitə tərəfindən

hazırlanmış "Kedberi Məcəlləsi", 1998-ci ildə dünyanın ən iri pensiya fondu olan Kaliforniyada, İstefada Olan Mülki İşçilərin Pensiya Fondu tərəfindən hazırlanmış "ABŞ-da korporativ idarəetmənin əsas prinsipləri və istiqamətləri", 1999-cu ildə Maliyyə bazarları üzrə Komitə tərəfindən hazırlanmış "Yunanıstanda korporativ idarəetmə prinsipləri", 2000-ci ilin yanvarında korporativ idarəetmə üzrə alman işçi qrupu tərəfindən hazırlanmış "Almaniya korporativ idarəetmə sistemi üçün ən yaxşı təcrübə" Məcəlləsinin adlarını çəkmək olar.

***Korporativ idarəetmə məcəlləsi** — korporativ münasibətləri tənzimləmək məqsədilə, əsasən könüllü şəkildə qəbul olunan standart və daxili normalar külliyyatıdır.*

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsində müasir beynəlxalq standartların tətbiqi məqsədilə Azərbaycanın Korporativ idarəetmə məcəlləsinin hazırlanmasına ehti-yac duyulmuş və bunun üçün İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin nəzdində dövlət orqanları, şirkətlər və Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının nümayəndələrindən ibarət müvafiq işçi qrupu yaradılmışdır.

Azərbaycanın Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının 1999-cu ildə ilk dəfə qəbul etdiyi və 2004-cü ildə yenidən baxılaraq daha da təkmilləşdirilən Korporativ İdarəetmə Prinsipləri və bu sahədə mövcud olan beynəlxalq standartlara əsaslanaraq hazırlanmaqdadır.

İlkin olaraq Məcəlləyə riayət etmək könüllü şəkildə olacaqdır. Dünya təcrübəsində sonradan "riayət et və ya izah et" prinsipinin tətbiqi məsləhət görülür. Bu prinsipin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, şirkətlər Məcəlləyə riayət etməlidirlər, əks təqdirdə isə səbəbini izah etməli və açıqlamalıdırlar.

Hazırkı mərhələdə Məcəllə layihəsinin V fəsli üzərində iş aparılır:

1. Müşahidə şurası;
2. İdarə heyəti;

3. Maliyyə hesabatı, şəffaflıq və açıqlama;
4. Payçıların hüquqları və onlara münasibət;
5. Payçıların korporativ idarəetmədə rolu.

Hazırda dünya miqyasında korporativ idarəetmə sahəsində gedən sürətli inkişaf və islahatları nəzərə alaraq, gələcəkdə Məcəllənin strukturunda dəyişikliklər ola biləcəyini də qeyd etmək lazımdır.

Bununla yanaşı, Dövlət Müəssisələrinin Korporativ İdarəetməsinə dair İƏİT-in Təlimatları istinad təlimatı kimi götürülərək dövlət müəssisələrində korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinə dair müddəalar da Məcəllədə öz əksini tapacaqdır.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Azərbaycanda investisiya mühitinin cəlbediciliyini daha da artırmaq üçün yerli özəl və dövlət müəssisələrində qabaqcıl korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqinin ən yaxşı şəkildə həyata keçirilməsi istiqamətində fəaliyyətini davam etdirir.

8.2.Korporativ idarəetmə məcəlləsi nə üçün lazımdır?

Korporativ idarəetmə məcəllələrinin üstünlüyü onların çevikliyindədir. Korporativ davranışın hər bir aspektini qanunvericiliklə tənzimləmək, sözsüz ki, mümkün olmayacaq və korporativ idarəetmə məsələlərinin bir çoxuna dair məcburi təlimatlar yersiz olacaqdır. Bundan əlavə, şirkətlərə manevr etmək üçün boş yer lazımdır. Həmçinin, məcəllələrə qanunvericilikdən fərqli olaraq dəyişən tələbləri və ən son yenilikləri əks etdirmək üçün daha tez dəyişikliklər etmək olur.

Qanunvericiliklə korporativ idarəetmə məcəlləsi arasındakı münasibətlərə gəldikdə isə, qeyd etmək lazımdır ki, onlar biri-birini tamamlamalıdırlar. Qanunvericilik minimum standartları tələb etməli, məcəllələr isə səhmdarların hüquqları, ümumi yığıncağın prosedurları, maliyyə hesabatlığı və məlumatın

açıqlanması və s. bu kimi məsələlərə dair qabaqcıl təcrübələrin tətbiqini təşviq etməlidir.

Bəzi ölkələrdə məcəllələr, sadəcə dövlət orqanlarının xüsusi dəstəyi olmadan peşəkar assosiasiyalar və ya elm xadimləri tərəfindən hazırlanan tövsiyələr statusunu daşıyır. Digərlərində, məcəllələrin əsas marağı listinqdən keçmiş şirkətlərin qabaqcıl idarəetmə prinsiplərinə riayət etdiyini göstərməkdir və buna görə də onların funksiyası fond birjasının fəaliyyətinin dəstəklənməsinə yaxındır. Bu ölkələrdə məcəllə fond birjasının tövsiyələri, yaxud listinq müqaviləsinin bir hissəsi və ya hətta listinqin şərtləri kimi qəbul edilə bilər.

Üçüncü qrupa dövlət orqanlarının dəstəyi ilə özəl qurum tərəfindən hazırlanan məcəllələr aiddir.

Korporativ idarəetmə məcəllələri, adətən, aşağıdakı təşkilatlar tərəfindən yaradılır:

1) Fond birjaları, ya onların nəzarətçiləri, yəni qiymətli kağızlar üzrə komissiya;

2) Dövlət;

3) Peşəkar assosiasiyalar, məsələn direktorlar və ya menecerlər assosiasiyası, və ya mühasibat uçotu və ya hüquq sahələri üzrə peşəkarlar assosiasiyaları;

4) Investorlar, burada məcəllə institusional investor və ya investorlar assosiasiyası tərəfindən dərc edilir.

Şirkətlərin korporativ idarəetmə məcəllələrinə riayət etməsi qanunvericiliklə tələb olunmadığı üçün, məcəllələrdəki müddəaların tətbiq edilməməsi riski mövcuddur. Bu da korporativ idarəetmə məcəllələri ilə şirkətlər haqqında qanun arasında olan əsas fərqlərdən biridir: nadir hallarda məcəllə tələb kimi müəyyən edildikdə belə, həqiqətdə məcbur edilmir. Bu cəhət "riayət et və ya izah et" prinsipinin əsasını təşkil edir. Şirkətlər məcəlləyə riayət etməyə dəvət olunur. Lakin, onlar məcəllənin istənilən müddəasını yerinə yetirməyə məcbur edilmir.

"Riayətet və ya izah et" yanaşmasının üstünlüklərindən biri onun şirkətə öz ehtiyaclarına uyğun idarəetmə sturkturunu yaratmaq üçün verdiyi imkandır.

Şirkət məcəllənin hər hansı müddəasını rədd etməyi üstün tutursa, səbəbini göstərməklə bunu edə bilər. Bu da "izah et" seçimidir. "Riayət et "Listinqdən keçmiş şirkətlərin direktorlarının rolu və məsuliyyətinə dair qabaqcıl təcrübələr üzrə he-sabat" hazırlamışdır. Lakin məcəllələrin yaradılması 1990-cı illərin əvvəllərində, Böyük Britaniyada 1992-ci ildə Kedberi Komissiyasının Korporativ İdarəetmənin Maliyyə Aspektləri adlı Hesabatından sonra sürətlənməyə başlamışdır. Kedberi Hesabatı könüllü qaydaların effektivliyini və Britaniyanın korporativ mühitini şüurlu sürətdə sual altına alan əsas təlimatdır. 1990-cı illərdə Britaniyada şirkətlərin daxili nəzarət sisteminin zəifliyi nəticəsində baş vermiş böhran, o cümlədən bir sıra tanınmış şirkətlərin müflisləşməyə uğraması korporativ məsuliyyət məsələsini gündəmə gətirmişdir. Kedberi Hesabatında qeyd edilmişdir ki, məcəllənin hazırlanması "həm maliyyə hesabatlarına, həm də şirkətin hesabatlarının oxucuları tərəfindən auditorların təhlükəsizlik tədbirlərini təmin etmək bacarıqlarına göstərilən etibarının aşağı olması" narahatçılığından irəli gələn bir addımdır.

Kedberi Hesabatı, həmçinin, müstəqil direktorlara, səhmdarların daha fəal iştirakına və şura komitələrinin yaradılmasına olan ehtiyacı vurğulamışdır. Bundan əlavə, London Fond Birjasına çıxan şirkətlərin məcəlləyə uyğun olmasını və ya əks təqdirdə uyğun olmaması səbəbini göstərməsini təmin etmək üçün sanksiyalar tətbiq edilmişdir.

8.3.Korporativ idarəetmə məcəllələrinin tətbiqi və effektivliyi

Azərbaycanın Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi məcəllədə müşahidə şurasına müstəqil üzvlərin daxil edilməsi tövsiyə edilir. İlkin nüsxədə, həmçinin, şirkətin İnternet səhifəsi vasitəsilə

məlumatın əldə edilməsində şəffaflığın artırılması, şirkətin maliyyə və illik hesabatlarına etibarın artırılması təbliğ edilir.

Azərbaycan Məcəlləsinin ilkin nüsxəsi İƏİT-in Korporativ İdarəetmə Prinsiplərində və digər ölkələrin korporativ idarəetmə məcəllələrində olan bir çox prinsipləri və tövsiyələri özündə əks etdirir.

Məcəllə Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin yaratdığı Korporativ İdarəetməyə dair İşçi Qrupu tərəfindən hazırlanmışdır.

İşçi qrupuna İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, Azərbaycan Respublikası Milli Bankı, Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi, Ədliyyə Nazirliyi, Azərbaycan İnvestisiya Şirkəti və IFC-nin Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsinin nümayəndələri daxildir.

Məcəllənin tətbiq edilməsi şirkətlərin nizamnamələrində, daxili sənədlərində müvafiq müddəaları əks etdirməklə, bu təcrübələrə uyğunluğu təmin etməklə həyata keçirilməlidir, yaxud "izah et" prinsipinə əsasən məcəllələr şirkətə nail olmaq istədiyi məqsədləri göstərmək, idarəetmənin bu məqsədlərə nə dərəcədə uyğun olmasını izah etmək imkanını verməklə sistemə mühüm olan çevikliyi gətirir. Bir çox hallarda, korporativ idarəetmə "riayət et və ya izah et" yanaşmasına əsaslanır.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə bağlı hazırkı vəziyyət qeyri-adekvatdır və mühüm dəyişikliklər tələb edir. Adekvat qanunvericilik strukturunun qəbul edilməsi Azərbaycanda korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə dair əsas addımdır. Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə bağlı problemlər, sadəcə daha mükəmməl korporativ idarəetmə qaydalarının qəbul edilməsi ilə həll edilə bilməz. Buna səbəb Azərbaycanda qaydaların tətbiqinə müvafiq orqanların adekvat nəza-rətinin, o cümlədən, şirkətlər tərəfindən qabaqcıl təcrübələrin tətbiqinin kifayət qədər güclü olmamasıdır.

İctimaiyyətə müzakirələr üçün təqdim edilməzdən əvvəl hazırda baxılan Məcəllənin ilkin nüsxəsi Azərbaycan şirkətlərinin ən çox üzləşdiyi səhmdarların hüquqlarının pozulması, idarəetmə orqanları arasında nəzarət və tarazlaşdırma, səhmdarlara və geniş ictimaiyyətə məlumatın açıqlanması kimi korporativ idarəetmə və etibarlılıq problemlərinin həllinə yönəldilib. Bu problemlərə qismən səbəb minoritar səhmdarların hüquqlarının pozulması hallarıdır ki, Məcəllənin ilkin nüsxəsi minoritar səhmdarların əsas maraqlarını qorumaq üçün müəyyən tədbirlər təklif edir. Eyni zamanda, Məcəllə şirkətlərin müvəffəqiyyətlə inkişaf etməsi yalnız bütün səhmdarların, o cümlədən, nəzarət paketinə malik olan səhmdarların hüquqları arasında balansın yaradılması və onların hamısının hüquqlarına hörmətlə yanaşılması təqdirdə mümkün olacağını anlayaraq tərtib edilmişdir.

Məcəllənin ilkin nüsxəsi əsas səhmdar və menecment ilə münasibətlərdə güclü Müşahidə şurasına ehtiyacın olmasını vurğulayır.

IX FƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏŞKİLİ

Son zamanlarda tez-tez rast gəldiyimiz ifadələrdən biri də korporativ idarəetmə sistemidir. Bəs, nədir korporativ idarəetmə sistemi?

Dünya bankının istifadə etdiyi anlayışa görə: *"KİS özündə qanunvericiliyi, qanunvericilik aktlarını, özəl sektordakı işgüzar təcrübəni birləşdirir ki, bu da şirkətlərə maliyyə və kadr resursları cəlb etməyə, təsərrüfat fəaliyyətini uğurla həyata keçirməyə, beləliklə də, öz səhmdarları üçün uzunmüddətli dəyər yaratmaqla və təsisçilərinin maraqlarına riayət etməklə fəaliyyətini davam etdirməyə imkan yaradır".*

Əgər, bir şirkət olaraq, güclü rəqabət mühitində sağ qalmaq, gəlir əldə etmək və inkişaf etmək istəyiriksə, buna yalnız ***effektiv Kİ sistemi*** vasitəsilə nail olmaq mümkündür.

9.1.Effektiv Korporativ İdarəetmə sisteminin əsas elementləri

Beynəlxalq iqtisadi qurumların araşdırmaları 4 əsas EKİ prinsipini fərqləndirir:

Dürüstlük: sərmayəçilər öz əmlaklarının, sərmayələrinin etibarlı qorunmasından əmin olmalıdırlar;

Şəffaflıq: müəssisə vaxtlı-vaxtında öz maliyyə vəziyyəti barəsində tam və düzgün məlumatı ictimaiyyətə açıqlamalıdır;

Hesabatvermə: müəssisənin menecerləri müəssisənin sahiblərinə və ya onlar tərəfindən təyin olunan menecerlərə və auditorlara hesabat verməlidirlər.

Məsuliyyət: müəssisə cəmiyyətdəki qanunlara və etik normalara əməl etməlidir;

Effektiv Korporativ İdarəetmə sisteminin əsas elementlərinə aşağıdakılar daxildir:

zahiri (ölkəyəməxsus) faktorlar:

- iqtisadiyyatın ümumi vəziyyəti;
- mədəniyyət ənənələri;
- normativ-hüquqi aktlar və onların icra mexanizmi:
- müxtəlif təşkilati hüquqi formalı müəssisələrin yaradılması və fəaliyyəti, investorların hüquqlarının müdafiəsi, müflisləşmə və qiymətli kağızlar bazarları haqqında qanunvericilik;
- qiymətli kağızlar bazarının tənzimlənməsi;
- informasiya infrastrukturu: maliyyə hesabatları və audit standartları, məlumatların vaxtında, tam və düzgün verilməsinə dair tələblər;
- bazarlar: səhm və suda kapitalı, əmək və digər bazarlar.

Daxili faktorlar (müəssisənin faktorları):

- Müəssisənin təsis sənədləri: əsas strateji qərarların qəbul olunmasında, direktorlar şurasının və idarə heyətinin təyin olunmasında səhmdarların və kreditorların iştirak hüququ, şirkət əməkdaşlarının əməllərindən qorunma mexanizmi, mülkiyyət hüquqla-rının qorunması və s.
- Şəffaflıq: müəssisənin maliyyə vəziyyəti, öhdəlikləri və mülkiyyət strukturuna dair məlumatların tam, düzgün və vaxtında açıqlanması (Azərbaycan üçün xüsusilə beynəlxalq maliyyə hesabatları standartlarına keçmək məsələsi gündəlikdə dayanır);

Direktorlar Şurasının və idarə heyətinin seçilməsi və fəaliyyəti proseduru: Kİ təcrübəsinin aşağı səviyyədə olması sərmayələrin cəlb olunmasına mənfi təsir göstərir, eyni zamanda, milli və regional səviyyədə sistem xarakterli daha bö-

yük problemlərin ortaya çıxmasına səbəb olur. Buna görə də, Kİ reytinqinin müəyyən olunması vacibdir.

Kİ reytinqinin yaradılması həm şirkətlər üçün, həm sərmayəçilər üçün, həm də şirkətin səhmdarları üçün çox vacibdir. Reytinq şirkətlərə aşağıdakılar üçün lazımdır:

- Kİ standartları haqqında informasiyaların açıqlanması hesabına investorların baxışlarındakı fərqlilik;
- Kapitalın cəlb edilməsi prosesində sərmayəçilərin əlavə məlumatlandırılması (korporativ istiqrazların buraxılması və ilkin yerləşdirilməsi);
- Kİ prosedurunun təkmilləşdirilməsində reytinqin hədəf qismində istifadə olunması.
- Potensial sərmayədarlara reytinq aşağıdakılar üçün lazımdır:
- Şirkətin fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini anlamaq və müvafiq xarakteristik riskləri qiymətləndirmək üçün;
- Səhmdarların maraqlarının qeydiyyata alınması ilə əlaqədar şirkət rəhbərliyi tərəfindən tətbiq edilən metodları anlamaq;
- Strateji və portfel investorları ilə sərmayə qərarlarının qəbul olunması zamanı əlavə məlumatlar almaq;
- Şirkətin şəffaflıq dərəcəsini anlamaq.
- Reytinq səhmdarlara aşağıdakılar üçün lazımdır:
- Səhmdarların mülkiyyət hüququnun qorunma səviyyəsini anlamaq;
- Səhmdarların və şirkətin özünün maraqları çərçivəsində menecmentin şirkəti idarəetmə qabiliyyətini anlamaq.

9.2.Təşkilati struktur və reqlament

Korporativ idarəetmə strukturu ali idarəetmə orqanı olan Səhmdarların Ümumi Yığıncağından, şirkətin idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirən müşahidə şurasından, audit işini təşkil edən audit komitəsi və məsul icra orqanı olan İdarə Heyətindən ibarətdir. İdarəetmə orqanlarının yaradılması, onların üzvlərinin yararlığına və fəaliyyətlərinə dair əsas

tələblər "Korporativ idarəetmənin prinsipləri ilə tənzimlənir. Təşkilati struktur səhmdarların ümumi yığıncağı və ya onun verdiyi səlahiyyətlər əsasında müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Təşkilati strukturun tərkibinə ən azı aşağıdakı funksiyaları daşıyan bölmələr daxil edilməlidir:

- müştərilərlə birbaşa iş;
- risklərin idarə edilməsi;
- funksional strukturların əsas əməliyyatları;
- inzibati və yardımçı xidmət.

Təşkilati struktur rəhbərliyə təqdim edilir. İdarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar müxtəlif risklərin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə *daxili komitələr yaradılır*. Hər bir komitəyə idarə heyətinin bu sahəyə cavabdeh olan üzvü sədrlik edir. Hər bir idarəetmə orqanlarının və struktur bölmələrin fəaliyyətini tənzimləyən əsasnamələr tərtib edilir. Əsasnamələrdə idarəetmə orqanlarının və struktur bölmələrin tərkibi, funksiya və səlahiyyətləri, fəaliyyət qaydaları müəyyən edilir. Əsasnamələr və onlara edilən bütün dəyişikliklər rəhbərliyə təqdim edilir.

İdarəetmə orqanlarının əsasnamələri səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təsdiq edilir.

İdarəetmə orqanlarının əsasnamələrində ayrıca olaraq onların sədrlərinin səlahiyyətləri müəyyən edilməlidir. Səlahiyyətlərin həcmi müəyyən edilərkən qanunvericiliyin tələbləri və bank fəaliyyətində risklərin azaldılması məsələləri nəzərə alınmalıdır.

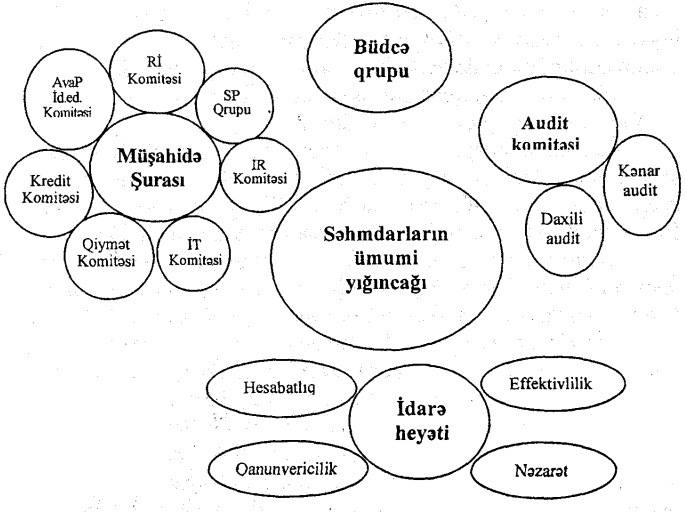
Ümumi nəzarəti həyata keçirən müşahidə şurası Səhmdarların Ümumi Yığıncağının verdiyi səlahiyyətlər əsasında bankın bütün siyasətlərinin və fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyən edir. Səhmdarlar qarşısında bankın ümumi fəaliyyətinə görə müşahidə şurası, cari fəaliyyətə görə idarə Heyəti məsuliyyət daşıyır.

Daxili komitələrin əsasnamələri müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Komitələrin əsasnamlərində qərarların qəbul edilmə qaydası göstərilməlidir. *Bütün filial, şöbə və nümayəndəlikləri istisna olmaqla digər struktur bölmələrin əsasnamələri idarə heyəti tərəfindən, daxili audit bölməsinin əsasnaməsi isə Audit Komitəsi tərəfindən təsdiq edilir.* Hər bir fəaliyyət növü üzrə əməliyyatın həyata keçirilməsi və risklərin idarə-

edilməsi ilə bağlı daxili qaydalar və prosedurlar *idarə heyəti tərəfindən* tərtib olunur və müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Bu sənədlərdə hər bir fəaliyyət növünün həyata keçirilməsi qaydası tam və açıq müəyyən olunur. Hər bir vəzifə üzrə vəzifə təlimatı olmalıdır. Vəzifə təlimatları struktur bölmələrin rəhbərləri tərəfindən təsdiq edilir və işçilər tərəfindən imzalanır. Vəzifə təlimatında vəzifə üzrə funksiya, səlahiyyətlər və məsuliyyət müəyyən olunmalıdır.

Korporativ idarəetmə sisteminin təşkili idarəetmə orqanları vasitəsilə həyata keçirilir. Bu orqanları Səhmdarların Ümumi Yığıncağı, Müşahidə Şurası, İdarə Heyəti, Səhmdarlarının Ümumi Yığıncağına tabe olan Audit komitəsi formalaşdırır.

Qeyd edilənləri nəzərə alaraq, korporativ idarəetmədə səciyyəvi təşkilati struktur aşağıdakı kimi təşkil olunur . Burada göstərilən hər bir struktur vahidinin əsasnaməsi və fəaliyyətin icra mexanizmlərini təsvir edən sənədlər hazırlanır (bax şəkil 12).



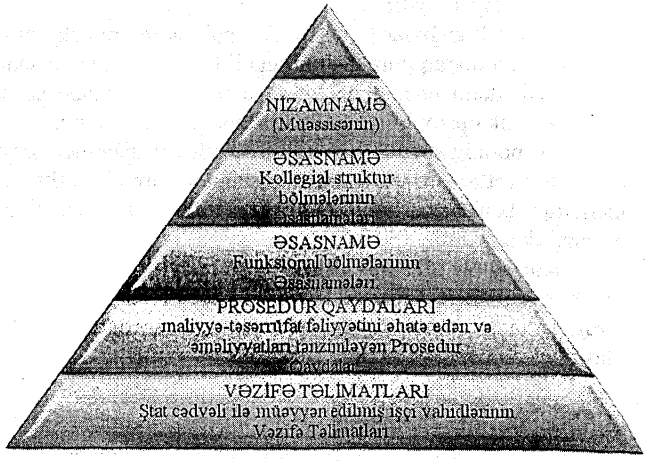
Şəkil 12:Korporativ idarəetmənin təşkilati strukturu.

İdarəetmə orqanları və müşahidə şurasının kollegial idarəetmə bölmələri isə cədvəl 6-da sıralanmışdır.

İdarəetmə orqanları	**Müşahidə şurasının kolleqial idarəetmə bölmələri**
Səhmdarların Ümumi Yığıncağı	Strateji Planlaşdırma Qrupu.
Müşahidə şurası	Risklərin İdarə Edilməsi Komitəsi
İdarə heyəti	Aktiv və Passivlərin idarə edilməsi Komitəsi
Audit Komitəsi (Səhmdarlarının Ümumi Yığınçağına tabedir)	Kredit Komitəsi
	Qiymət Komitəsi
	Informasiya Texnologiyaları Komitəsi
	Alqı-satqı komissiyası
	İnsan resurslari komissiyası
	Büdcə qrupu

Cədvəl 6.İdarəetmə orqanlarının strukturu

Korporativ idarəetmə sistemində hazırlanan və **icrası tələb** olunan sənəd formaları aşağıda göstərilmişdir.



Şəkil 13:Korporativ idarəetmədə sənədlər

9.3.Korporativ qiymətli kağızlar

"Qiymətli kağızlar" anlayışına nə xarici ədəbiyyatda, nə də yerli ədəbiyyatlarda vahid yanaşma mövcud deyil. Bu təkcə qiymətli kağızların müxtəlifliyi ilə yox, həmçinin, bu anlayışa kimin – iqtisadçı, yoxsa hüquqşünasın tərif verməyindən də asılıdır.

Ümumilikdə, qiymətli kağız forması və rekvizitləri qanunvericiliklə müəyyənləşən və hər hansı hüququ təsdiq və təsbit edən sənəddir. Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsinin 987.1-ci maddəsində qiymətli kağız anlayışı aşağıdakı kimi verilmişdir.

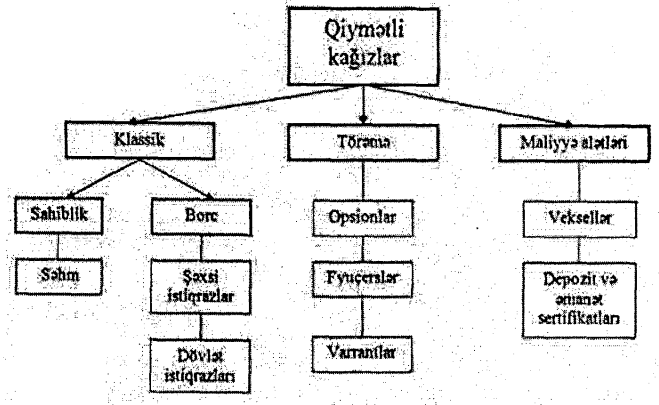
"Qiymətli kağız müəyyənləşdirilmiş formaya riayət olunmaqla hər hansı hüququ təsdiqləyən elə bir sənəddir ki, həmin hüquq bu sənəd olmadan nə həyata keçirilə bilər, nə də başqa şəxsə verilə bilər. Qiymətli kağız başqasına verildikdə onun təsdiqlədiyi bütün hüquqlar da keçir."

ABŞ-ın Vahid Ticarət Kodeksində qiymətli kağızlara aşağıdakı anlayış verilir:

Qiymətli kağızlar (securities) – pul kapitalını cəlb etmək üçün silsiləvi olaraq buraxılan qiymətli kağızlardır, yəni: səhm, istiqraz, dövlətin borc öhdəlikləri və onlardan törəyən sənədlərdir (klassik opsionlar, varrant, üstünlük hüququ və s.).

Korporativ qiymətli kağızlar – emitenti qismində səhmdar cəmiyyətlər və digər təşkilati-hüquqi formalı təşkilatlar, həmçinin, banklar, investisiya şirkətləri və fondları çıxış edən qiymətli kağızlardır.

Korporativ qiymətli kağızlar 3 növə ayrılır: borc, sahiblik və törəmə qiymətli kağızlar. Qiymətli kağızlar çoxnövlülüyü ilə fərqlənir və bu səbəbdən də müxtəlif ədəbiyyatlarda müxtəlif klassifikasiyalara rast gəlinir. Məsələn:



Sxem 14. Qiymətli kağızların növləri

Korporativ qiymətli kağızlarda səhm və korporativ istiqrazların xüsusi çəkisi böyükdür.

Səhm – sahibinə səhmdar cəmiyyəti mənfəətinin bir hissəsini dividentlər şəklində almaq, səhmdar cəmiyyəti işlərinin idarə olunmasında iştirak etmək və cəmiyyətin ləğvindən sonra qalan əmlakın bir hissəsinə malik olmaq hüququ verən qiymətli kağızdır.

İstiqraz – onun sahibinin onu buraxmış şəxsdən istiqrazda nəzərdə tutulan müddətdə istiqrazın nominal dəyərini və ya başqa əmlak ekvivalentini almaq hüququnu təsdiqləyən qiymətli kağızdır. İstiqraz onun sahibinə, həmçinin, istiqrazın nominal dəyərindən faiz almaq hüququ və ya digər əşya hüquqları verə bilər.

Qiymətli kağızlar emissiyasının məqsədləri aşağıdakılardan biri ola bilər:

• Səhmdar cəmiyyətin yaradılması zamanı ilkin nizamnamə kapitalının formalaşdırılması;

• Səhmdar cəmiyyətin nizamnamə kapitalının həcminin dəyişdirilməsi;

• Əvvəllər buraxılmış qiymətli kağızların birləşdirilməsi, yaxud xırdalanması;

• Səhmdar cəmiyyətinin, yaxid hüquqi şəxsin digər formalarının (səhmdar cəmiyyətinə çevrildikdə)

yenidən təşkili;

• Təsərrüfat cəmiyyətinin əvvəllər buraxdığı qiymətli kağızların onların sahiblərinə verdiyi hüquqların dəyişdirilməsi;

• Şəxsi kapitalın artırılması;

• Borc vəsaitlərinin cəlb edilməsi.

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsində qiymətli kağızların birləşdirilməsi, xırdalanması və konvertasiyası anlayışları aşağıdakı kimi təsbit olunmuşdur:

Qiymətli kağızların birləşdirilməsi bir növdən olan bütün qiymətli kağızların bir buraxılış daxilində bütün mülkiyyətçilərdə olan qiymətli kağızların sayının mütənasib azaldılması yolu ilə dəyişdirilməsidir. Qiymətli kağızların nominal dəyəri olduqda, onların birləşdirilməsi nominal dəyərin mütənasib artırılması ilə müşayiət olunur.

Qiymətli kağızların xırdalanması (bölünməsi) bir qiymətli kağızın nominal dəyərinin mütənasib bölünməsi yolu ilə eyni növlü bir neçə qiymətli kağıza çevrilməsidir.

Qiymətli kağızların konvertasiyası bir emitentin bir növ investisiya qiymətli kağızların digər növlü investisiya qiymətli kağızlara və ya digər emitentin qiymətli kağızlarına (həmin emitent yenidən təşkil edildikdə) əvəzsiz dəyişdirilməsidir (səhmin istiqraza dəyişdirilməsi istisna olmaqla). Bu zaman dəyişdirilmiş qiymətli kağızlar ləğv olunur.

Qiymətli kağızların birləşdirilməsi, xırdalanması (bölünməsi) və konvertasiyası həmin qiymətli kağızların yerləşdirilməsi zamanı emitent tərəfindən cəlb edilmiş vəsaitlərin miqdarının dəyişdirilməsinə gətirmir, qiymətli kağızlar sahiblərindən geri alınan qiymətli kağızların dəyərinin qaytarılması üçün əsas

deyil və qiymətli kağızlar sahibləri tərəfindən əlavə xərclər edilmədən həyata keçirilir.

Emitentin yerləşdirilmiş qiymətli kağızlarının birləşdirilməsi, xırdalanması (bölünməsi) və konvertasiyası haqqında qərarı Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsində qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada qeydiyyata alınmalıdır. Qiymətli kağızların birləşdirilməsi, xırdalanması (bölünməsi) və konvertasiyası qaydaları Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi tərəfindən müəyyən edilir.

Qiymətli kağızların birləşdirilməsi, xırdalanması (bölünməsi) və konvertasiyası və ödənilməsi bu qiymətli kağızların əvvəlki sertifikatlarının ləğv olunması ilə müşayiət olunur.

Konvertasiya aşağıdakı məqsədlərdən biri üçün həyata keçirilir:

• əvvəllər yerləşdirilmiş qiymətli kağızların nominal dəyərini dəyişmək;

• əvvəllər buraxılmış qiymətli kağızların onların sahiblərinə verdiyi hüquqların dəyişdirilməsi;

• əvvəllər yerləşdirilmiş qiymətli kağızların birləşdirilməsi, yaxud xırdalanması.

Qiymətli kağızların dövriyyədən çıxarılması və ləğv edilməsi aşağıdakı hallarda həyata keçirilir:

• emitentin qərarı ilə;

• qiymətli kağızların emissiyasının baş tutmamış hesab edildiyi halda müvafiq icra hakimiyyəti orqanının qərarı ilə;

• qiymətli kağızların buraxılışı məhkəmə tərəfindən etibarsız hesab edildikdə;

• emintentin fəaliyyətinə qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada xitam verildikdə;

• qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş digər hallarda.

Qiymətli kağızların dövriyyədən çıxarılması və ləğv edilməsi qaydaları Qiymətli Kağızlar üzrə Dövlət Komitəsi tərəfindən müəyyən edilir.

9.4.Nizamnamə kapitalı: mahiyyəti və onun həcminin müəyyən edilməsi

Nizamnamə kapitalı iqtisadi subyektlərin maliyyə vəziyyətləri barədə təsəvvür yaratmağa imkan verən ən vacib göstəricilərdən biridir. Nizamnamə kapitalı təşkilatın kapitalının ən sabit elementlərindəndir və onun dəyişdirilməsi müəyyən edilmiş qaydada qanunvericiliyə uyğun şəkildə həyata keçirilir. Eyni zamanda, təşkilatın öhdəliklərinin icrasının təminatı baxımından nizamnamə kapitalı onun nizamnaməsindən irəli gələn vəzifələrinin icrası üçün lazım olan vəsaitlərin formalaşma mənbəyidir. Nizamnamə kapitalı gələcəkdə gəlir əldə etmək məqsədilə həyata keçirilən fəaliyyət üçün ilkin kapitaldır.

Nizamnamə kapitalının formalaşması qaydası və şərtləri təşkilatın yaradılma məqsədi və onun təşkilati-hüquqi forması ilə əlaqəlidir. Müxtəlif təşkilati-hüquqi formalara malik təşkilatların nizamnamə kapitalının formalaşdırılması qaydaları Azərbaycan Respublikasının normativ hüquqi aktları ilə tənzimlənir.

Hüquqi şəxsin nizamnamə kapitalı onun kreditorlarının mənafelərinə təminat verən əmlakının minimum miqdarını müəyyənləşdirir. Nizamnamə kapitalının miqdarı Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti tərəfindən müəyyənləşdirilmiş məbləğdən az olmamaq şərtilə təsisçilər tərəfindən müəyyənləşdirilir.

Qeyd: Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin "Azərbaycan Respblikası Mülki Məcəlləsinin qəbul edilməsindən irəli gələn bəzi məsələlərin həll edilməsi haqqında" 224 nömrəli, 23 dekabr 2000-ci il tarixli Qərarı ilə səhmdar cəmiyyətin nizamnamə kapitalının minimum həddi – qapalı səhmdar cəmiyyəti üçün 2000 AZN, açıq səhmdar cəmiyyəti üçün 4000 AZN məbləğində müəyyən edilmişdir.

Nizamnamə kapitalı pul, yaxud qeyri-pul formasında ola bilər.

Səhmdar cəmiyyətinin nizamnamə kapitalına qoyuluşların formaları Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi və təsisçilər arasında bağlanmış müqavilə ilə müəyyən edilir. Səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsinə qoyuluşlar pul vəsaitləri, tam ödənilmiş qiymətli kağızlar, digər əmlak, o cümlədən, əmlak hüquqları və pul dəyəri olan digər hüquqlar ola bilər.

Səhmdar cəmiyyətinin yaradılması zamanı pul olmayan əmlakın dəyəri təsis yığıncağının, səhmdar cəmiyyəti yaradıldıqdan sonra isə - səhmdar cəmiyyətinin səhmdarlarının ümumi yığıncağının qərarları ilə müəyyən edilir.

Təsərrüfat cəmiyyətinin nizamnamə kapitalının 3 funksiyasını qeyd etmək olar:

1.İlkin kapital kimi çıxış edir;

2.Təsisçilərin iştirak payını müəyyən edir;

3.Üçüncü şəxslər qarşısında cəmiyyətin öhdəliklərinin icra edilməsinə təminat verir.

Nizamnamə kapitalının istifadə istiqamətləri qanunvericiliklə müəyyən edilməyib. Yeganə tələb nizamnamə kapitalının təşkilatın mülkiyyəti ilə təmin olunmasıdır.

9.5. Hüquqi şəxsin təsis edilməsi, yenidən təşkili və ləğv edilməsi

Hüquqi şəxs – qanunla müəyyənləşdirilən qaydada dövlət qeydiyyatından keçmiş, mülkiyyətində öz öhdəlikləri üçün cavabdeh olduğu ayrıca əmlakı olan, öz adından əmlak və şəxsi qeyri-əmlak hüquqları əldə etmək və həyata keçirmək, vəzifələr daşımaq, məhkəmədə iddiaçı və ya cavabdeh olmaq hüququna malik olan xüsusi yaradılmış qurumdur.

Hüquqi şəxslər bir fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən, o cümlədən, həm fiziki, həm də hüquqi şəxslərin iştirakı ilə yaradıla bilər. Hüquqi şəxslər kommersiya və qeyri-kommersiya olmaqla iki qrupa ayrılır: fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət götürməkdən ibarət olan bütün hüquqi şəxslər *kommersiya hüquqi şəxsləri* sayılır. *Qeyri-kommersiya hüquqi şəxsləri* isə ictimai birliklər, fondlar, hüquqi şəxslərin ittifaqları və digər formalarda yaradıla bilər. Bu növ hüquqi şəxslərdə əsas məqsəd

mənfəət götürmək deyil və götürülən mənfəət iştirakçılar arasında bölüşdürülmür. Bu təşkilatlar adətən sosial, xeyriyyə, mədəni, təhsil, elm və idarəetmə sahələrində müəyyən məqsədlərə nail olmaq, bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı, vətəndaşların mənəvi tələbatlarının ödənilməsi, insan hüquqlarını qorunması və ictimai mənafelərə yönəlmiş digər məqsədlər üçün nəzərdə tutulur.

Qeyd etmək lazımdır ki, qeyri-kommersiya hüquqi şəxsləri sahibkarlıq fəaliyyəti ilə yalnız o hallarda məşğul ola bilərlər ki, bu fəaliyyət onların yaradılması zamanı qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa xidmət etsin və bu məqsədlərə uyğun gəlsin. Sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün qeyri-kommersiya hüquqi şəxsləri təsərrüfat cəmiyyətləri yarada bilər və ya onlarda iştirak edə bilərlər.

Hüquqi şəxs bir şəxs tərəfindən yaradıldıqda hüquqi şəxsin yaradılması haqqında qərarın qəbul edilməsi ilə, iki və daha çox şəxsin iştirakı ilə yaradıldıqda isə təsis yığıncağının keçirilməsi və müqavilə imzalanması yolu ilə yaradılır.

Bu prosesə nizamnamə kapitalının ödənilməsi və nizamnamənin hazırlanması da daxildir.

Hüquqi şəxsin yenidən təşkili bir neçə formada həyata keçirilə bilər:

a).birləşmə;
b).qoşulma;
c).bölünmə;
ç).ayrılma;
d).çevrilmə.

Hüquqi şəxsin yenidən təşkili onun təsisçilərinin (iştirakçılarının) və ya hüquqi şəxsin nizamnamə ilə vəkil edilmiş orqanının qərarı ilə həyata keçirilə bilər.

Qanunla müəyyənləşdirilmiş hallarda hüquqi şəxsin bölünməsi və ya tərkibindən bir və ya bir neçə hüquqi şəxsin ayrılması şəklində yenidən təşkili məhkəmənin qərarı ilə həyata keçirilir.

Qoşulma şəklində yenidən təşkil halı istisna olmaqla, hüquqi şəxs yeni yaranan hüquqi şəxslərin dövlət qeydiyyatına alındığı andan yenidən təşkil edilmiş sayılır.

Hüquqi şəxs başqa hüquqi şəxsin ona qoşulması şəklində yenidən təşkil edilərkən qoşulan hüquqi şəxsin fəaliyyətinə xitam verilməsi haqqında qeydin hüquqi şəxslərin dövlət reyestrinə daxil edildiyi andan birinci hüquqi şəxs yenidən təşkil edilmiş sayılır.

Hüquqi şəxsin ləğvi onun mövcudluğuna və fəaliyyətinə hüquq və vəzifələri hüquq varisliyi qaydasında başqa şəxslərə keçmədən xitam verilməsi deməkdir.

Hüquqi şəxs aşağıdakı hallarda ləğv edilə bilər:

1. Onun təsisçilərinin (iştirakçılarının) və ya hüquqi şəxsin nizamnamə ilə vəkil edilmiş orqanının qərarı ilə, o cümlədən, hüquqi şəxsin mövcudluğu üçün nəzərdə tutulan müddətin qurtarması və ya yaradılması zamanı qarşıya qoyulan məqsədin əldə edilməsi ilə əlaqədar olaraq;

2. Hüquqi şəxsin yaradılması zamanı yol verilmiş qanunvericilik pozuntuları ilə əlaqədar onun qeydiyyatının məhkəmə tərəfindən etibarsız sayıldığı halda;

3. Lazımi xüsusi icazə (lisenziya) olmadan fəaliyyət və ya qanunla qadağan edilmiş fəaliyyət həyata keçirildikdə, ya qanunvericilik digər şəkildə dəfələrlə, ya kobudcasına pozulduqda, ya ictimai birlik və ya fond onun nizamnamə məqsədlərinə zidd fəaliyyətlə müntəzəm məşğul olduqda;

4. Müflisolma nəticəsində hüquqi şəxsin ləğvi haqqında qərarı, qəbul etmiş hüquqi şəxsin təsisçiləri (iştirakçıları) və ya nizamnamə ilə buna vəkil edilmiş orqan ləğvetmə komissiyasını (təsviyəçini) təyin edir. Bu ləğvetmə komissiyası ləğv edilən hüquqi şəxsin adından məhkəmədə çıxış edir.

Səhmdar cəmiyyətin yenidən təşkili və ya ləğvi haqqında qərar qəbul etmək səhmdarların ümumi yığıncağının müstəsna səlahiyyətlərinə aiddir.

Kommersiya hüquqi şəxsin yaradılması prosesi biznesə başlama prosedurunun keyfiyyətinə təsir edən amillərdən biridir. Bu göstərici ölkədə sahibkarlığın inkişafı üçün yaradılan şəraiti xarakterizə etməyə kömək edir.

"Doing Business – 2010" hesabatına görə Azərbaycanda biznesə başlama prosedurlarının sayı, biznesə başlama vaxtı, biznesin bağlanması nəticəsində müflisləşmə hüquqi prosesinə sərf olunmuş məbləğin müəssisənin ümumi əmlakında payı kimi göstəricilər Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya ölkələri, İƏİT-ə üzv ölkələr ilə müqayisəli şəkildə aşağıdakı cədvəldə əks olunmuşdur.

	Azərbaycan	Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya ölkələri	İƏİT-ə üzv ölkələr üzrə orta göstərici
Biznesə başlama prosedurlarının sayı	6	6.7	5.7
Biznesə başlama vaxtı	10	17.4	13
Biznesin bağlanması nəticəsində müflisləşmə hüquqi prosesinə sərf olunmuş məbləğin müəssisənin ümumi əmlakında payı	8%	13.5%	8.4%

"Doing Business – 2010" hesabatında biznesə başlama prosedurlarının sayı Azərbaycanda 6 olaraq göstərilir ki, bu da Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya üzrə olan orta göstəricidən (6.7) daha pozitivdir, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatına (İƏİT) üzv olan ölkələr üzrə orta göstəricidən isə (5.7) çox az fərqlənir.

Biznesə başlama vaxtı Azərbaycanda 10 gündür ki, bu da həm Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya üzrə olan orta göstəricidən (17.4), həm də İƏİT ölkələri üzrə orta göstəricidən (13) daha yaxşıdır.

Müflisləşmə prosesinin hüquqi cəhətdən tam yekunlaşması Azərbaycanda 2.7 il, Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya ölkələrində 2.9 il, İƏİT ölkələrində isə 1.7 il uzanır. Biznesin bağlanması nəticəsində müflisləşmə hüquqi prosesinə müəssisənin ümumi əmlakının Azərbaycanda 8%-i, Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya ölkələrində 13.5%-i, İƏİT ölkələrində isə 8.4%-i sərf olunur.

9.6.Korporativ hərəkətlər

Şirkətlər fəaliyyət göstərdikləri müddət ərzində səhmdarların (investorların) və digər maraqlı şəxslərin hüquqlarına təsir edə bilən qərarlar qəbul edir və tədbirlər həyata keçirir. Bunlara ümumilikdə *korporativ hərəkətlər* deyilir.

Korporativ hərəkətlər: hüquqi şəxslər tərəfindən fəaliyyətdə olduqları dövrdə həyata keçirilən, bu şəxslərin hüquqi şəxs kimi statusunu müəyyən edən, nizamnamə kapitalını və idarəetmə orqanlarını formalaşdıran, habelə digər şəxslərin onların nizamnamə kapitalında və idarəetmə orqanlarında iştirakı ilə bağlı tədbirləri nəzərdə tutur.

Korporativ hərəkətlər məqsədindən asılı olaraq aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. Hüquqi şəxsin təsis edilməsi (yaradılması), yenidən təşkili və ləğv edilməsi;
2. Hüquqi şəxsin filial və nümayəndəliklərinin yaradılması və ləğv edilməsi;
3. Nizamnamə kapitalının həcminin müəyyən edilməsi;
4. Korporativ qiymətli kağızların emissiyası;
5. Hüquqi şəxsin idarəetmə orqanlarının yaradılması;
6. Hüquqi şəxsin idarəetmə orqanlarının iclaslarının çağırılması və keçirilməsi;
7. Hüquqi şəxsin əqdlərinin razılaşdırılması;
8. Hüquqi şəxsin sənədlərinin qəbul edilməsi;

9. Hüquqi şəxs tərəfindən digər hüquqi şəxsin (hüquqi şəxslərin) paylarının əldə edilməsi;

10. Hüquqi şəxsin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin yekunlaşdırılması;

11. Hüquqi şəxsin fəaliyyəti barədə məlumatın açıqlanması.

İnvestorların (səhmdarların), digər maraqlı şəxslərin hüquqlarının təmin edilməsi baxımından korporativ hərəkətlər maksimal açıqlıq və şəffaflıq şəraitində həyata keçirilməlidir.

Qeyd edilən korporativ hərəkətlərin bir çoxu qanunve-ricilikdə öz əksini tapmışdır. Bununla belə, həmin hərəkətlərin həyata keçirilməsi təsərrüfat cəmiyyətlərinin fəaliyyətindən və digər xüsusiyyətlərindən asılıdır. Bu baxımdan, bu hərəkətlərin dəqiq reqlamentasiyasını həyata keçirmək üçün tövsiyə xarakterli korporativ idarəetmə sənədlərinin (Məcəllə, Prinsiplər, Qaydalar və s.) qəbul edilməsi zəruridir. Bu cür sənədlər korporativ hərəkətlərin qanunvericilik aktlarında nəzərdə tutulmayan aspektlərini əks etdirərək, təsərrüfat cəmiyyətinin fəaliyyətinə aydınlıq gətirir, səhmdarların hüquqlarının qorunması baxımından əlavə üsullar müəyyən edir.

Korporativ hərəkətlərin yuxarıda qeyd edilən növləri birbirindən fərqlənsə də, onları birləşdirən ümumi xüsusiyyətlər də mövcuddur. Belə ki, bu hərəkətlər aşkarlıq, hesabatlıq, maraqlar toqquşmasının qarşısının alınması, qanunvericiliyə riayət olunması şəraitində həyata keçirilməlidir.

9.7.Hüquqi şəxsin filial və nümayəndəliklərinin yaradılması və ləğv edilməsi

Filial (ing. *branch*) – hüquqi şəxsin olduğu yerdən kənarda yerləşən və onun funksiyalarının hamısını və ya bir hissəsini, o cümlədən, nümayəndəlik funksiyalarını həyata keçirən ayrıca bölməsidir.

Nümayəndəlik (ing. *representative office*) – hüquqi şəxsin olduğu yerdən kənarda yerləşən və hüquqi şəxsin mənafelərini təmsil və müdafiə edən ayrıca bölməsidir.

Nümayəndəliklər və filiallar hüquqi şəxs deyildir və hüquqi şəxsin təsdiq etdiyi əsasnamələr üzrə fəaliyyət göstərir. Nümayəndəliklərin və filialların rəhbərləri hüquqi şəxs tərəfindən təyin edilir və onun etibarnaməsi əsasında fəaliyyət göstərir.

Filial və nümayəndəliklər aşağıdakı səbəblərdən hüquqi şəxs ola bilmir:

1.Bütöv bir müəssisənin hissəsidir;

2.Mülki hüquq münasibətlərinin sərbəst subyektləri ola bilməz;

3.Birbaşa hüquqi vəzifə və öhdəliklər əldə edə və həyata keçirə bilməz.

Filial və nümayəndəlik arasında əsas fərq birincinin ikincidən daha çox funksiyalara malik olmasında özünü göstərir. Filial hüquqi şəxsin bir çox funksiyaları ilə bərabər, həm də nümayəndəlik funksiyalarını həyata keçirir. Nümayəndəlik birbaşa gəlir gətirən fəaliyyətlə məşğul ola bilmir, lakin müqavilə imzalamaq səlahiyyətinə malik ola bilər.

Hüquqi şəxsin filial və nümayəndəliklərinin yaradılması iki yolla olur:

1.Hüquqi şəxs yaradılarkən Nizamnamədə nəzərdə tutulduqda,

2.Sonradan hüquqi şəxsin Nizamnaməsində dəyişiklik etməklə.

Xarici hüquqi şəxsin nümayəndəliyinin və ya filialının dövlət qeydiyyatı və ləğv edilməsi qaydaları "Hüquqi şəxslərin dövlət qeydiyyatı və dövlət reyestri haqqında" Azərbaycan Respublikasının qanununu ilə tənzimlənir.

Xarici hüquqi şəxsin nümayəndəliyinin və ya filialının dövlət qeydiyyatına alınması üçün ərizə ilə bərabər aşağıdakı sənədlər təqdim olunmalıdır:

1. Təsis sənədləri;

2. Dövlət rüsumunun ödənilməsi haqqında sənəd(qəbz);

3. Təsisçi hüquqi şəxs olduqda – onun dövlət qeydiyyatı haqqında şəhadətnaməsinin (dövlət reyestrindən çıxarışın) və nizamnaməsinin notariat qaydasında təsdiq olunmuş surəti;

4. Təsisçi fiziki şəxs olduqda – onun şəxsiyyətini təsdiq edən sənədin surəti;

5. Qurumun hüquqi ünvanını təsdiq edən sənəd;

6. Qanuni təmsilçinin təyin edildiyi halda, onun şəxsiyyətini təsdiq edən sənədin surəti;

7. Nümayəndəliyi və ya filialı yaradan xarici hüquqi şəxs və ya onun səlahiyyətli nümayəndəsi tərəfindən təsdiq edilmiş əsasnamə (nümayəndəliyin və ya filialın əsasnaməsində onu yaradan xarici hüquqi şəxsin adı, olduğu yer, qeydiyyat nömrəsi və qeydiyyat tarixi, nümayəndəliyin və ya filialın hüquq və vəzifələri, idarəolunma və ləğvolunma qaydası və təsisçi tərəfindən zəruri hesab edilən digər məsələlər göstərilməlidir);

8. Nümayəndəliyin və ya filialın yaradılması haqqında onu yaradan xarici hüquqi şəxsin qərarı;

9. Nümayəndəliyin və ya filialın təsisçisi olan hüquqi şəxsin qeydiyyatını təsdiq edən sənəd – ticarət reyestrindən çıxarış (qeydiyyat şəhadətnaməsi və s.). Bu halda həmin sənəd hüquqi şəxsin yerləşdiyi ölkədə Azərbaycan Respublikasının diplomatik nümayəndəliyi və ya bu ölkədə Azərbaycan Respublikasının mənafeyini təmsil edən digər ölkənin diplomatik nümayəndəliyi tərəfindən (belələri olmadıqda, müstəsna hal kimi Azərbaycan Respublikasının Xarici İşlər Nazirliyi tərəfindən) qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş qaydada leqallaşdırılmalıdır;

10. Nümayəndəliyi, ya filialı yaradan xarici hüquqi şəxs tərəfindən verilmiş etibarnamənin əsli və ya notariat qaydasında təsdiq edilmiş surəti;

11. Nümayəndəliyin və ya filialın rəhbərinin təyin edilməsi barədə həmin nümayəndəliyi və ya filialı yaradan xarici hüquqi şəxsin qərarının əsli və ya notariat qaydasında təsdiq edilmiş surəti.

Xarici hüquqi şəxsin nümayəndəlik və ya filialının dövlət qeydiyyatına alınmasından, Azərbaycan Respublikasında dövlət qeydiyyatına alınmış hüquqi şəxsin nümayəndəlik və ya filialının dövlət reyestrinə daxil edilməsindən yalnız aşağıdakı hallarda imtina edilə bilər:

1. Azərbaycan Respublikasının Vergilər Nazirliyinə təqdim olunmuş sənədlər Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına, "Hüquqi şəxslərin dövlət qeydiyyatı və dövlət reyestri haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanununa və digər qanunvericilik aktlarına zidd olduqda;

2. Firma adlarının qorunması haqqında qanunvericiliyin tələbləri pozulduqda və ya eyni adlı qeyri-kommersiya təşkilatı qeydiyyata alınmış olduqda;

3. Azərbaycan Respublikasının Vergilər Nazirliyi tərəfindən təsis sənədlərində aşkar edilmiş çatışmazlıqlar 20 gün ərzində aradan qaldırılmadıqda.

Xarici hüquqi şəxsin nümayəndəlik və ya filialı qanunvericiliklə müəyyən edilmiş hallarda və qaydada ləğv edildikdə, ləğvetmə tədbirləri həyata keçirildikdən sonra onların reyestrdən çıxarılması barədə Azərbaycan Respublikasının Vergilər Nazirliyinə ərizə ilə müraciət edilməlidir.

Ərizəyə aşağıdakı sənədlər əlavə olunur:

1. Ləğvetmə qərarı;

2.Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyi tərəfindən qəbul edilməsi təsdiq olunmuş balans və ya vergi bəyannaməsi;

3. Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyinin son vergi yoxlamasının nəticələri barədə məlumat;

4.Qurumun dövlət qeydiyyatı haqqında şəhadətnaməsinin və nizamnaməsinin (əsasnaməsinin) əsli və möhürü;

5. Qurumun ləğvi barədə məlumatın mətbuatda dərc olunmasını təsdiq edən sənəd;

6.Hüquqi şəxs yenidən təşkil formasında ləğv edildikdə, balans, yaxud vergi bəyannaməsi, son vergi yoxlamasının nəti-

cələri barədə məlimat istisna olmaqla, müvafiq olaraq təhvil aktı və ya balansının surəti;

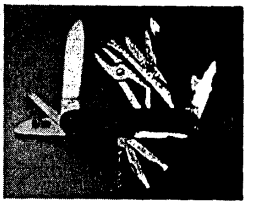
7. Qanunvericilikdə nəzərdə tutulduğu hallarda, digər sənədlər.

Ərizə təsisçilər, yaxud ləğvetmə komissiyasının səlahiyyətli üzvləri tərəfindən imzalanır və surəti ilə birlikdə təqdim edilir. Ləğvetmə barədə zəruri sənədlər təqdim edildikdən sonra Azərbaycan Respublikasının Vergilər Nazirliyi həmin sənədlərin qanunvericiliyin tələblərinə uyğunluğunu yoxlayır və çatışmazlıq aşkar edilmədikdə, ərizəni aldığı vaxtdan 7 gün müddətində qurumun reyestrindən çıxarılması barədə qərar qəbul edir.

XFƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ KONTROLLİNQ

10.1.Kontrollinqin mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri



Kontrollinq – müəssisənin fəaliyyətinin fasiləsiz monitorinqidir. İlk dəfə kontrollinq cari uçot vəzifələrinin həlli üçün istifadə olunur və müəssisənin baş mühasibinin müstəsna hüququ idi. Sonra bu sistemi firmanın maliyyə imkanlarından optimal istifadəyə nəzarət kimi tətbiq etməyə başladılar. İndi isə bu sistem artıq öz imkanlarını o qədər genişləndimişdir ki, müəssisənin son məqsədlərə nail olmasının idarə edilməsi sistemi kimi xidmət edir.

Kontrollinq (ingilis sözü olub, rəhbərlik, idarəetmə, tənzimləmə, nəzarət deməkdir) heç də nəzarətlə bitmir. Müəssisənin bu yeni idarəetmə konsepsiyasının əsasında aşağıdakı yollarla təşkilati sistemin (müəssisə, ticarət firması, banklar və s.) uğurla fəaliyyət göstərməsini təmin etmək durur:

- strateji məqsədlərin dəyişən daxili mühit şərtlərinə uyğunlaşdırılması;
- təşkilati sistemin operativ planlarının onun srateji inkişaf planı ilə uzlaşdırılması;
- müxtəlif biznes prosesləri üzrə operativ planların koordinasiya və inteqrasiyası;
- optimal zaman kəsiyində menecerləri müxtəlif idarəetmə səviyyələri haqqında informasiya ilə təminetmə sisteminin yaradılması;
- planların yerinə yetirilməsinə, düzəlişlər edilməsinə və realizasiyası müddətinə nəzarət sisteminin yaradılması;

• daxili mühitin dəyişən tələblərinə tez reaksiya vermək qabiliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun uyğunlaşdırılması.

Kontrollinq vəzifələrinə, eyni zamanda, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin inkişaf səviyyəsi və tendensiyasını müəyyənləşdirən xüsusi tədqiqatların aparılması daxildir.

Kontrollinqin vəzifəsi müəssisənin idarə edilməsi prosesini onun sahiblərinin qoyduğu bütün məqsədlərə nail olmağa yönəltməkdir. Bir qayda olaraq, müəssisənin məqsədləri elə ardıcıl sıra əmələ gətirir ki, bu zaman ən miqyaslı vəzifə çoxlu xırda vəzifələrə bölünür:

• biznesin missiyası;
• strateji məqsədlər;
• taktiki məqsədlər;
• reallaşma üçün konkret vəzifələr.

Hər bir ayrıca hadisədə kontrollinq xidmətinin funksiyaları bir sıra şərtlərdən asılıdır, ancaq əgər müəssisələrin praktikasını ümumiləşdirsək, onda kontrollinqin əsas funksiyası və vəzifələrinin ideal siyahısını əldə etmək olar.

Kontrollinqin əsas funksiyaları və vəzifələri:

Uçot:

• informasiyaların toplanması və işlənməsi;
• daxili uçot sisteminin işlənib hazırlanması və idarə edilməsi;
• müəssisənin və onun bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi metodu və s.
• kriterilərin (meyarların) unifikasiyası.

Planlaşdırma:

• bazis planlarının işlənib-hazırlanması zamanı informasiya dəstəyi (satış, istehsal, investisiya, alış);
• planlaşdırma sisteminin strukturunun formalaşması və təkmilləşdirilməsi;
• planlaşdırma prosesinin ayrı-ayrı addımları üçün informasiya və zamana tələbatının müəyyən edilməsi;
• informasiya mübadiləsi prosesinin koordinasiyası;

• zamana və tərkibinə görə ayrı-ayrı planların koordinasiyası;
• təklif olunan planların tamlığına və reallaşması imkanına görə yoxlanılması;
• müəssisənin mürəkkəb planının tərtib edilməsi.

Nəzarət və tənzimləmə:

• zaman və məna nöqteyi-nəzərindən tənzimlənən ölçülərin müəyyən edilməsi;
• məqsədə nailolma səviyyələrinin ölçülməsi, qiymətləndirilməsi üçün plan və faktiki ölçülərin müqayisə edilməsi;
• ölçülərin yol verilən kənarlaşma sənədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
• kənarlaşmaların analizi, planın faktdan kənarlaşma səbəblərinin izahı və kənarlaşmaların azaldılması üçün təkliflərin hazırlanması.

Analitik informasiya təminatı:

• informasiya sisteminin arxitekturasının işlənib hazırlanması;
• informasiya daşıyıcılarının və kanallarının standartlaşdırılması;
• müəssisənin idarə edilməsi və nəzarəti həyata keçirməyə imkan verən rəqəmsal sənədlərin təklif edilməsi;
• qərarların qəbulu üçün əhəmiyyət verilənlərin toplanması və sistemləşdirilməsi;
• planlaşdırma,nəzarət və qərar qəbulu üçün vasitələrin işlənib hazırlanması;
• düzəldici tədbirlərin və qərarların seçilməsi üzrə məsləhət;
• informasiya sisteminin işlənməsinin əlverişliliyinin təmin edilməsi.

Xüsusi funksiyalar:

• daxili mühit haqqında verilənlərin toplanması və analizi: pul və kapital bazarları, sahə konyukturası,iqtisadi hökumət proqramları;
• rəqiblərlə müqayisə;
• başqa firmalarla birləşmə və ya filialların açılmasının (bağlanmasının) məqsədyönlü əsaslandırılması;

• əsas sifarişlər üçün kalkulyasiya tətbiq edilməsi;
• investisiya layihələrinin effektivliyinin hesablanması.

Kontrollinqin bu sadalanan funksiya və vəzifələrinə nəzər salsaq onların istifadə olunduğu sferanı aydın təsvir etmək mümkün olar. Kontrollinqin müəssisələrdə yerinə yetirdiyi funksiyaların həcmi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

• müəssisənin iqtisadi vəziyyəti:
• rəhbərlik və ya müəssisənin mülkiyyətçisi tərəfindən kontrollinq funksiyalarının tətbiq edilməsinin vacibliyinin və faydalılığının dərk edilməsi;
• müəssisənin ölçüsü (məşğulların sayı, istehsalın həcmi);
• istehsalın diversifikasiya səviyyəsi, buraxılan məhsulların nomenklaturası;
• yaranmış rəqabət səviyyəsi;
• idarəetmə heyətinin ixtisaslaşdırılması;
• kontrollinq xidməti əməkdaşlarının ixtisaslaşdırılması.

Böyük təşkilatlarda ixtisaslaşmış kontrollinq xidməti yaratmaq məqsədəuyğundur. Çox da böyük olmayan müəssisələr, bir qayda olaraq öz strukturlarında belə xidmətə malik deyil.

Kiçik müəssisələrdə kontrollinqin əsas funksiyalarını ya firma rəhbəri, ya da onun müavini yerinə yetirir. Bununla belə, bir çox vəzifələr inteqrasiya olunur və sadələşdirilir. Məsələn, planların işlənib hazırlanması, onların koordinasiyası və reallaşdırılması imkanının yoxlanması vəzifələrinə bir vəzifə kimi baxmaq olar, əgər onu müəssisə rəhbəri yerinə yetirirsə. Kiçik firmalar, eyni zamanda, digər müəssisələrin alınması və ya filialların satılması problemini çox nadir hallarda qərarlaşdırır. Orta ölçülü birprofilli istehsala malik təşkilatda uçot funksiya və vəzifələrinin, planlaşdırma və hesabatların həcmi, əlbəttə ki, çoxprofilli təşkilatla müqayisədə az olacaq.

Müəssisədə iqtisadi şəraitin pisləşməsi rentabellik və satış həcminin aşağı düşməsi ilə nəticələnir. Bu zaman kontrollinq xidmətindən planların koordinasiyası, faktdan kənarlaşma hallarının səbəblərinin analizi və eləcə də yaxın perspektivdə

müəssisənin yaşamasının təmin edilməsi üzrə məsləhətlərin verilməsi gözlənilir.

Kontrollinqin funksiya və vəzifələri daim tərkibinə görə dəyişir və genişlənir. Ayrı-ayrı vəzifələrin çəkisi dəyişir. Necə ki, keçən əsrin 30-cu illərində böyük iqtisadi böhran amerikan sahibkarlarına müəssisənin uzun müddət perspektivdə yaşaması üçün idarəetmə uçotunun və planlaşdırmanın vacibliyini göstərdi. Bu vaxta qədər tədqiqatçılar idarəetmənin bu funksiyalarına əhəmiyyət vermirdilər. 30-cu illərin ortaları ABŞ-da kontrollinq fəlsəfəsini və prinsiplərini tətbiq edən müəssisələrin intensiv artması mərhələsi idi.

1970-ci illərin sonu 1980-ci illərin əvvəllərində Avropanı müflisləşmə dalğası bürüdü. Bu da sahibkarları öz müəssisələrində müasir planlaşdırma və idarəetmə elementlərini tətbiqetmənin vacibliyini dərk etməyə sövq etdi. Böyük müəssisələr idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi ilə məşğul olmağa başladılar. Bu da təsərrüfat vahidlərinin fəaliyyətində koordinasiya sisteminin tətbiq edilməsini zəruri etdi. Müxtəlif fəaliyyət nöqteyi-nəzərindən müəssisənin vəziyyəti haqqında etibarlı (doğru) operativ informasiya ilə menecerləri təmin edən informasiya sisteminin hazırlanmasına ehtiyac yarandı. Tədricən kontrollinq xidmətinin əsas vəzifələr halqası müəyyən olundu.

Avropanın inkişaf etmiş ölkələrində müəssisələrdə kontrollinq xidməti və ya cəlb olunmuş nəzarət ekspertlərinin xidmətləri artıq vərdiş halını alıb. Almaniyanın əmək resursları bazarında aparılmış sorğunun nəticəsi göstərdi ki, nəinki böyük, hətta orta və son zamanlar kiçik firmalarda da kontrollinq funksiyası və vəzifələrini yerinə yetirmək üçün nəzarətçi mütəxəssislər çağırırlar. Bu amil kontrollinq prinsipləri ilə müəssisənin idarə edilməsinin effektivliyinin artıq qəbul olunmasına dəlalət edir.

10.2.Biznesdə kontrollinq tətbiqinin faza və templəri

Qərar qəbulu. Tətbiqetmə prosesi müəssisədə kontrollinq sisteminin işlənib hazırlanması haqqında qərar qəbulundan başlanır. Çox vaxt belə qərarın qəbul olunmasının əsas səbəbləri aşağıdakılar olur:

• müəssisənin fəaliyyət effektivliyinin əsas göstəricilərinin (mənfəət, dövriyyə və kapitalın rentabelliyi, likvidlik və s.) pisləşməsi;

• planlaşdırma, kalkulyasiya və təhlilin müəssisənin menecmentinə qarşı irəli sürülən müasir tələblərə cavab verə bilməyən köhnəlmiş metodları;

• müəssisədə rəhbərliyin suallarına kifayətləndirici cavab verməyə imkan verməyən mövcud uçot və təhlil metodları (məsələn, ayrı-ayrı məhsullar və ya onların qruplarının satışının real effektivliyi haqqında aydın təsəvvür, yaxud müəssisənin ayrı-ayrı bölmələrinin effektivliyi ilə bağlı görülən işlərin vəziyyəti barəsində real mənzərə mövcud deyil və s.);

• müəssisədə ayrı-ayrı bölmələr arasında yerinə yetirilən funksiyalar üzrə və uzlaşdırılmış məqsədlərin olmaması üzündən «çəkişmələrin» mövcud olması;

• dəyişdirilmiş fəaliyyət şəraitində müəssisə fəaliyyətinin yeni məqsəd istiqamətlərinin yaranması və ya mövcud olanlarının dəyişməsi.

Kontrollinqin tətbiq edilməsi ilə bağlı xarici və milli təcrübənin təhlili göstərir ki, müəssisənin əsas fəaliyyət göstəricilərinin kəskin pisləşməsi şəraitində kontrollinq sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi haqqında qərar qəbul etmək məqsədəuyğun deyildir.

Kontrollinq sisteminin qurulmasına başlamaq üçün ən əlverişli an müəssisənin perspektivdə müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstərməsi üzrə mümkün risklər haqqında zəif siqnalın (indikatorun) gəlməsi anıdır. Burada söhbət, bir qayda olaraq, zəif

sezilən tendensiya və əlamətlərlə müşayiət olunan, həm daxili, həm də müəssisəyə münasibətdə xarici siqnallardan gedir.

Kontrollinq sisteminin tətbiq edilməsi üçün əlverişli anın seçilməsi zamanı vacib amillərdən biri müəssisənin kifayət qədər maliyyə və insan ehtiyatların malik olmasıdır. Sirr deyildir ki, kontrollinq sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiqi, xüsusilə, əgər bu proses xarici konsultantların cəlb edilməsi ilə reallaşdırılırsa bahalı bir işdir. Kontrolerlərin «satın alınması» və hazırlanması da əhəmiyyətli investisiya tələb edir.

Kollektivdə qərar qəbulu anında formalaşan psixoloji iqlim də nəzərə alınmalıdır. Əgər müəssisə böhran vəziyyətindədirsə, onda idarəetmənin effektivliyinin Rusiyada, hələ ki, o qədər də nüfuzlu və məşhur olmayan kontrollinq instrumentarisinin (alətlər kompleksi) köməyilə artırılması üzrə yeni məsrəflərin zəruriliyini izah etmək asan olmaz. Kontrollinq sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi prosesini müəssisənin dayanıqlı maliyyə vəziyyətində olduğu, nəticə etibarilə isə, psixoloji nöqteyi-nəzərdən əlverişli zamanda başlamaq daha məqsədəuyğundur.

Kontrollinqin müəssisə «qapısından» içəri daxil olması: Kontrollinq sisteminin işlənib hazırlanması haqqında qərar qəbul edildikdən və icraedicilər təyin olunduqdan sonra kontrollinqin instrumental bazasının formalaşdırılması mərhələsi başlanır. Bu fazada kontrollinqin tətbiq edilməsinə başlamaq haqqında danışmaq hələ tezdir, bunu kontrollinq xidmətinin yaradılmasının başlanğıc mərhələsi hesab etmək daha düzgün olardı. Kontrollinq xidmətinin yaradılması ilə bütün müəssisədə kontrollinq sisteminin təşkil edilməsi eyni şey deyildir.

Kontrollinq alətlərini menecment təcrübəsinə daxil etməmişdən öncə onları işləyib hazırlamaq və müəssisənin konkret şəraitinə adaptasiya etdirmək lazımdır. Burada söhbət, ilk növbədə, aşağıdakı alətlərin işlənib hazırlanmasından gedir:

• müəssisədə planlaşdırma və büdcələşdirmə sistemi (həm strateji, həm də operativ planlaşdırma nəzərdə tutulur);

• bütünlükdə müəssisə, ayrıca bölmələr, məhsullar, müştərilər və bazarlar üzrə marjinal mənfəətin hesablanması metodu;

• məsrəflərin növlər, yaranma mənbələri və məhsullar üzrə hesablanması metodları;

• müəssisə daxilində konkret istifadəçilərə oriyentasiya edən hesabdarlıq sistemi;

• investisiyanın və müəssisənin cari fəaliyyətinin effektivliyinin hesablanması metodları;

• plan və faktiki göstəricilərin kənarlaşmalarının təhlili metodları və s.

Yuxarıda sadalanan alətlər haqqında müəssisənin iqtisadiyyatına, təsərrfüat fəaliyyətinin planlaşdırılmasına, uçotuna və təhlil edilməsinə həsr olunmuş ədəbiyyatlarda müvafiq tövsiyələr tapmaq olar. Ancaq konkret müəssisə üçün işlənib hazırlanan bütün kontrollinq alətləri istifadəçilər tərəfindən qəbul olunmalıdır.

Kontrolerlər müəssisə daxilində öz məhsullarını konkret istifadəçilərə «satmağı» bacarmalıdırlar, əks təqdirdə kontroler tərəfindən işlənib hazırlanmış alətlər menecerlərin cari fəaliyyətində istifadədən praktiki olaraq kənarda qalacaqdır.

Möhkəm mövqelərin tutulması: bu fazanın gəlməsi aşağıdakı əlamətlər üzrə qiymətləndirilə bilər:

• menecerlərin kontrolerlərin fəaliyyətinin nəticələrindən məmnun qalmaları nəzərəçarpacaq dərəcədə artır;

• qarşılıqlı inam yaranır, müştərək iş və kommunikasiyaların həcmi artır;

• kontrolerlərin xidmətlərindən istifadə edən bölmələrin işlərinin nəticələrinin yaxşılaşması nəzərə çarpan olur;

• müəssisənin bölmələrinin rəhbərləri öz operativ fəaliyyətlərində artıq kontrolerlərin köməyi olmadan işləyə bilmirlər;

• kontrollinq xidməti müəssisənin təşkilati strukturunda daha yuxarı ierarxik səviyyəyə qalxır və onun həll etdiyi məsələlər spektri genişlənir;

• kontrolerlər menecerlərin mötəbər partnyorlarına çevrilirlər;

• bütün müəssisədə kontrollinq bölməsinin xeyirli (faydalı) işi barəsində danışılır.

Yuxarıda adları çəkilən əlamətlərin meydana çıxması ondan xəbər verir ki, kontrollinq sisteminin yaradılmasının birinci mərhələsi praktiki olaraq bitmişdir: kontrollinq xidməti təşkilati və instrumental olaraq yaradılmış, kontrollinq sistemi isə müəssisənin bölmələri tərəfindən tanınmış və yayılmışdır.

Kontrollinq funksiyalarının əhəmiyyətinin və həcminin artması fazası: bir çox müəssisələr üçün kontrollinqin inkişafında bu fazanın gəlməsi mümkün hadisədir, lakin hələ ki, kifayət qədər uzaq perspektivdir. Buna baxmayaraq, Qərbin industrial aparıcı müəssisələrində kontrollinq təcrübəsinin təhlili artım fazasının gəlməsinin bir sıra əlamətlərini aşkar etməyə imkan verir:

• kontroler plan dövrü üçün müəssisənin fəaliyyətinin əsas göstəricilərinin formalaşdırılması zamanı lider və moderator (nizamlayıcı) kimi çıxış edir;

• kontrolerlər müəssisədə yeni fəaliyyət sferalarını mənimsəyirlər, məsələn, kontrollinq funksional bölmələrdə yayılır: marketinq kontrollinqi, logistika kontrollinqi, ETİ (elmi-tədqiqat işləri) və TKİ (təcrübə-konstruksiya işləri) kontrollinqi meydana çıxır;

• müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin işlənib hazırlanması zamanı yuxarı menecerlərlə əməkdaşlıq münasibətləri qaydaya düşür;

• kontrollinq xidməti çərçivəsində strateji kontrollinq bölməsi yaranır.

Kontrollinqin funksiyaları, vəzifələri və instrumentariləri xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq daima çoxalır və təkmilləşir. Əgər kontrollinq tam qəbul olunur və bərabərhüquqlu partnyor statusunu əldə edirsə, onun imkanları proqnozlaşdırmanın, strateji planlaşdırmanın müasir metod-larından istifadə etməklə müəssisənin perspektiv inkişafına təsir göstərir, risklərin, potensialların və s. təhlili əhəmiyyətli dərəcədə artır.

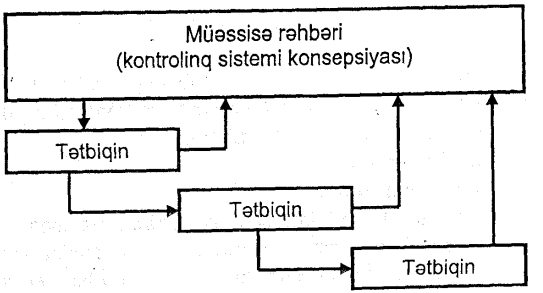
Əlbəttə ki, kontrollinqin işlənib hazırlanması, tətbiq edilməsinin başlanğıc fazalarında olan milli müəssisələrin əksəriyyətində sonuncunun vəzifəsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərindəki məsrəflərin və nəticələrin uçotu metodlarının yaradılması və sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir. Ayrı-ayrı müəssisələr artıq praktiki olaraq bu mərhələni keçmiş, planlaşdırma və büdcələşmə üçün instrumentarilərin işlənib hazırlanması mərhələsinə qədəm qoymuş. Ancaq milli müəssisələrdə kontrolerlərin menecerlərin bərabərhüquqlu partnyoru olması haqqında danışmaq, hələ ki, tezdir.

Kontrollinqin tətbiq edilməsi templəri. Təşkilatda yenidənqurmaların aparılmasına iki ən geniş yayılmış yanaşmanı fərqləndirmək olar: «kiçik addımlarla», «bomba atma» və «planlaşdırılan təkamül».

Kontrollinqin «kiçik addımlarla» tətbiq edilməsi yanaşması köhnə idarəetmə strukturunda qarşıya qoyulmuş məqsədə yavaş irəliləmə ilə kiçik dəyişikliklərin edilməsini nəzərdə tutur. Belə yanaşmanın üstünlüyü, hər şeydən əvvəl, müəssisə daxilində aparılan dəyişikliklərə qarşı böyük müqavimətin mövcud olmamasından ibarətdir. Əsas çatışmazlıq isə yeni-dənqurma prosesinin ləngiməsindəndir ki, bu da nəticə etibarilə tətbiqin tamamilə dayandırılmasına gətirib çıxara bilər.

«Bomba atma» köhnə idarəetmə sisteminin intensiv və qəti dəyişdirilməsi deməkdir. Belə yanaşma nəticəsində kontrollinq sistemi elementlərinin sürətlə tətbiq edilməsi mümkündür, ancaq bu zaman müəssisə daxilində güclü «çəkişmə» (ixtilaf) təhlükəsi yaranır.

«Planlaşdırılan təkamül» prinsiplərinə əsaslanan yanaşma müəyyən dərəcədə yuxarıda adları çəkilən yanaşmaların üstünlüklərindən istifadə etməyə, həmçinin, kontrollinqin tətbiq edilməsi prosesinə qarşı müqaviməti azaltmağa imkan verir. Bu yanaşmanın iriləşdirilmiş sxemi (sxem 15) kontrollinq-layihəsi prinsiplərindən istifadə edilməsinə əsaslanan innovasiyaların reallaşdırılmasına yanaşmanı təsvir edir.



Sxem 15. Kontrolling sisteminin «planlaşdırılan təkamül»

Əvvəlcə müəssisənin idarə edilməsinin yuxarı səviyyəsində kontrollinq sistemi konsepsiyası formalaşdırılır və qəbul edilir ki, bunun əsasında da kontrollinqin tətbiq edilməsi layihəsi işlənib hazırlanır. Layihə özünə planlaşdırılmış məqsədlərə nail olunması üzrə müvafiq mərhələ və tədbirləri daxil edən pillələrə bölünür. Həm bütün layihə, həm də onun ayrı-ayrı pillələri üçün plan və büdcələrin reallaşdırılması müddətləri mütləq fiksə edilməlidir.

Birinci mərhələdə kontrollinqin tətbiq edilməsindən sonra əldə edilən nəticələr müəssisənin rəhbərliyi yanında müzakirə edilir. Lazım gəldikdə, növbəti mərhələlərin tərkibinə, müddətlərinə və büdcələrində korrektə (düzəlişlər) edilir. Layihənin reallaşdırılması zamanı kontrollinq sistemi konsepsiyasının özünün korrektə edilməsini tələb edə bilən şəraitlər yarana bilər. Kontrollinq sisteminin tətbiq edilməsinin idarə edilməsi layihənin növbəti mərhələlərində anoloji olaraq həyata keçirilir.

10.3.Biznes üçün kontrollinq alətləri

Gördüyünüz kimi, kontrollinq qlobal sistemdir. O, strateji və taktiki vəzifələri həll edir. Ona görə də, kontrollinq bütöv sistem kimi iki mühüm hissədən ibarətdir:

- strateji kontrollinq;
- operativ kontrollinq.

Kontrollinqin, bu növlərindən hər birinin öz məqsədləri, həm də onlara nail olmaq üçün metodları, vasitə və alətləri vardır.

Kontrollinq mahiyyət etibarilə, idarənin idarə edilməsi olduğuna görə, ona tabe olan bu idarə elementləri, məhz istehsal uçotu, maliyyə uçotu, marketinq, menecment və başqaları, iqtisadi məqsədlərinə nail olmaq üçün öz spesifik alətlərini ona təqdim edir. Strateji kontrollinq müəssisənin həyat fəaliyyətini, inkişafının məqsədlərinin izlənilməsini, rəqibləri qarşısında uzunmüddətli, sabit üstünlüyə nail olmasını təmin etməlidir. Strateji kontrollinqin analizin başlıca istiqamətləri aşağıdakılardır:

- xarici və daxili mühitin analizi;
- rəqabətin analizi:
- uğurun mühüm amillərinin analizi;
- fəaliyyətin strateji planlarının və nəzarət göstəricilərinin analizi;
- məsrəf yaradan amillərin analizi.

Aparılan analiz əsasında firmanın strategiyalar portfeli formalaşır ki, bundan istifadə etməklə, müdiriyyət biznesin gələcək inkişafı üçün öz seçimini etməlidir. Strateji kontrollinq uzunmüddətli perspektivlər üçün nəzərdə tutulur.

Nəzarət obyektləri və deməli, nəzarət olunan kəmiyyətlər məqsədlər, strategiyalar, firmanın güclü və zəif tərəfləri, onun biznesində şanslar və risklər kimi göstəricilərdir.

Beləliklə, strateji kontrollinqin istifadə etdiyi strateji idarəetmə alətlərini aydınlaşdıraq.

1. «Şəxsi istehsal – kənardan təchiz olunma». Bu necə hərəkət etməyi hesablamaq üçün qarşıda duran böyük vəzifədir: kənardan komplektləşdirici hissələr almaq, yoxsa şəxsi istehsal qurmaq? Bu zaman istehsal xərclərini, istehsal güclərindən istifadəni, anbar xərclərini, hazırlama keyfiyyətini, logistikanı (daşınma), vaxta qənaəti, ekoloji amilləri və bir çox başqa şeyləri nəzərə almaq lazımdır.

2. Rəqabətin analizi. Bu, şəxsi müəssisənin müxtəlif xarakteristikalarının daim rəqib müəssisənin analoji göstəriciləri ilə tutuşdurulmasıdır. Bu cür müqayisə həm firmanın zəif yerlərini, həm də üstünlüklərini üzə çıxarmağa imkan verir. Bu analizin aparılması üsullarından biri öz rəhbər işçilərinin anonim anketləşdirilməsidir. Yeri gəlmişkən, bir çox mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, bu, rəqabət mübarizəsində qalib çıxmağın ən mühüm metodlarından biridir.

3. Logistika. Bu, deyərdik ki, metod olmayıb, xammalın, materialların və başqa əmtəə-material dəyərlərinin «dəqiq vaxtında» prinsipi ilə lazımi yerə çatdırılmasının səmərələşdirilməsi haqqında bütöv bir elmdir. Logistikadan istifadə edən müəssisələr əmtəə-material dəyərlərinin daşınmasına və saxlanmasına sərf etdikləri xərcləri aşağı salmağa nail olur. (Yaxşı logistik-mütəxəssislər qızıl qiymətinədir).

4. «Portfel analizi». Bu analizin əsasını məhsulun təcrübə və həyat tsikli əyrisinin effekti konsepsiyası təşkil edir. Müəssisə malların faktiki vəziyyətindən və inkişaf perspektivlərindən asılı olaraq istehsal etdiyi məhsulları 4 strateji biznes seq-mentinə bölür: «yeni» mal, «inkişaf edən» mal, «uçuşda olan» mal və «ölməkdə olan» mal. Aparılan analizə uyğun olaraq, sahibkarlar malın büraxılışını azaltmağı, layihənin bağlanmasını və ya əksinə, - onun maliyyələşdirilməsini genişləndirməyi, həmçinin, istehsal güclərini daha perspektivli məmulatın istehsalına keçirməyi planlaşdırırlar.

5. Potensialın analizi. Bu metod rəqabət analizini xatırladır, lakin müəssisənin xarakteristikalarının müqayisəsi yalnız

bazar lideri ilə baş verir. Bu fonda menecerlərin aradan qaldırmalı olduqları nöqsanlar, xüsusilə kəskin nəzərə çarpır, əgər, əlbəttə ki, menecerlər müəssisənin uzun müddət fəaliyyət göstərməsinə çalışırsa.

6. «Strateji yarıqlar». Müəssisənin uzunmüddətli strategiyasını yerinə yetirməsi analizi: planlaşdırılmış və real keyfiyyət, həm də kəmiyyət göstəricilərinin tutuşdurulmasıdır. Firmanın xarici və daxili mühitinin analizi, həmçinin, rəqiblərinin analizi əsasında həyata keçirilir.

7. «SSenarilərin» işlənib hazırlanması. Bu metoddan (mümkün dəyişikliklərə cavab reaksiyası) istifadə edərkən, müəssisə qeyri-müəyyən hadisələr üçün öz fəaliyyətini planlaşdırır. Ona görə də, ssenari minimum kimi üç variantda işlənilir: hadisələrin yaxşı, ən pis və orta (daha real) gedişatı. Müəssisənin menecerləri firmanın həyat fəaliyyətini saxlamaq məqsədilə istənilən variant üçün hərəkətlər alqoritmini işləyib hazırlayırlar.

Strateji kontrollinqin alətlərini nəzərdən keçirdikdən sonra, aydın olur ki, onlardan bazara «ciddi və uzun müddətə» gələn iri şirkətlərin menecerlərinin istifadə etməsi daha məqsədəuyğundur. Xırda biznesin nümayəndələri isə bunun üçün kifayət qədər maddi bazalarının olmaması səbəbindən strateji kontrollinqin elementlərindən istifadə edə bilməyəcək, həmçinin, ona görə ki, biznes üçün əlverişsiz şərait yarandıqda, kiçik müəssisənin gələcəkdə fəaliyyətini saxlamaqdansa, onu bağlamaq daha asandır.

Strateji kontrollinqlə yanaşı, bizdə hələ operativ kontrollinq alətləri də vardır. Bax, bunlar bizə kömək edəcək.

Kontrollinqin bu növünün başlıca məqsədi elə bir idarəetmə sisteminin yaradılmasıdırki, müəssisənin cari məqsədlərinə nail olmağa kömək edir, həmçinin, «məsrəf-mənfəət» nisbətini optimallaşdırır.

Operativ kontrollinq qısamüddətli məqsədlər üçün nəzərdə tutulmuşdur, firmanın rentabellik, likvidlik, məhsuldarlıq və mənfəət kimi iqtisadi göstəricilərinə nəzarət edir ki, bu da xırda

biznes sahəsində daha yaxın, anlaşıqlıdır və strateji idarəetmə məsələlərindən baş çıxarmaq o qədər də vacib deyil. Vəzifələrə əsasən dəyər uçotu, operativ planlaşdırma və büdcələşdirmə, məhsuldarlıq və nisbətlər standartlarının analizi, hesabatların formalaşması, nəticələrin məqsədlərlə müqayisəsi, parametrik analiz, qeyri-standart hesabatların formalaşması daxildir. Müvafiq olaraq, operativ kontrollinqin əsas metodlarının və alət-lərinin arsenalı strateji kontrollinqdən kifayət qədər çox fərqlənir. Aşağıdakı alətlər daha çox məlumdur:

1. «ABC-analiz». Bu metod alınmış materiallar, tədarükçülər və iş gününün vəzifələrindən ibarət olub üç qrupa bölünür. Bir qayda olaraq, belə hesab edilir ki, kiçik kəmiyyət ifadəsinə böyük dəyər ifadəsi uyğundur – bu, «A» və «B» qruplarıdır. Bu qruplara xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. «C» qrupunda isə ya seçilmiş nəzarət, ya da onun üçün minimum ehtiyat müəyyən etmək lazımdır. Bu metodla rəhbərlik öz diqqətini həqiqətən bahalı və həlledici sahələrində cəmləşdirir. Bu metodun müəssisədə böyük dövriyyələrdə səmərəli olduğu hesab edildiyinə baxmayaraq, kiçik müəssisələrdə də bu metoddan istifadə etmək olar.

2. Sifarişlərin həcminin analizi. Bu metod, demək olar ki, «ABC-analiz» metoduna oxşardır, lakin onunla fərqlənir ki, burada alıcılar və sifarişçilər tədqiq olunur. Belə hesab edilir ki, az sayda sifarişçi satışın böyük hissəsini formalaşdırır. Xırda sifarişçilərin sayını azaltmaq tövsiyə olunur. Bu metod müəssisədə böyük dövriyyələrdə səmərəlidir, ona görə də, kiçik müəssisələr üçün yaramır. (Məhz kiçik müəssisələr hər bir sifarişçi üçün mübarizə aparır).

3. Alqı zamanı sifarişlərin həcminin optimallaşdırılması. Bir qayda olaraq, alınan məhsul partiyasının həcminin artması ilə onun qiyməti də aşağı düşür. Lakin bu zaman anbarların saxlanması üçün xərclər də artır. Material alqısının (tədarükünün) optimal partiyası elə miqdarda material hesab edilir ki, anbar məsrəfləri əyrisi ilə material partiyasının dəyəri əyrilərinin

kəsişməsində yerləşmiş olsun. Təəssüf ki, alqıların və anbarların böyük olmayan ölçüləri çox vaxt kiçik müəssisələrə bu metoddan istifadə etməyə imkan verir.

4. Örtük məbləğlərinin hesablanması metodu. Bu metod direkt-kostinq sisteminə əsaslanır. Mənfəətin hesablanması mövcud bazar qiymətindən başlanır ki, buradan ardıcıl olaraq birbaşa, ümumistehsal və ümumtəsərrüfat xərclər çıxılır və müvafiq olaraq, «1 örtük məbləği», «2 örtük məbləği» və «3 örtük məbləği» formalaşır (bu elə mənfəətimizdir). Bu metod məmulatın gəlirliliyinin və ya itkililiyinin daha dəqiq nəticəsidir. Kiçik biznes tərəfindən tətbiq edilmək üçün daha məqsədyönlüdür.

5. İtkisizlik nöqtəsində kəmiyyətlər analizi. Müəssisənin daimi məsrəflərini əmtəənin «1 örtülmə məbləğinə» (yuxarıda göstərilən metod) bölməklə, itki riskindən yayınmaq məqsədilə satılması zəruri olan məmulatın minimum miqdarıdır. Sonra müəssisənin minimum qazanc məbləğini və ya avadanlığın minimum yüklənməsinin ölçüsünü hesablamaq olar. Müəssisə yalnız bir məhsul növü buraxdıqda, çox rahat metoddur. Məhsulun bir neçə müxtəlif planlı növü olduqda, onlar arasında daimi məsrəflərin bölgüsünü aparmaq zəruridir ki, bu heç də həmişə rahat deyil.

6. Müəssisədə meydana çıxan dar yerlərin analizi. Müəssisənin məhdud imkanlarının: vaxt, material, avadanlıqların yerinin axtarışı baş verir. Müxtəlif məmulatlar üçün hər bir yer vahidinə formalaşmış gəlirlilik miqdarı hesablanır. (Daha sadə dildə desək, əgər bizdə, məsələn, xammalın miqdarı məh-duddursa, onu satışın maksimum gəlir gətirən malların istehsalına sərf etməliyik). Bu göstəricinin əsasında məhsul buraxılışının optimal strukturunun hesablanması aparılır.

7. İnvestisiyaların hesablanması metodları. Bunlara ayrı-ayrı investisiya obyektlərinin (statik) qiymətləndirilməsi metodları aiddir:

- xərclər üzrə müqayisə metodları;
- mənfəət üzrə müqayisə metodu;

- rentabelliyin hesablanması metodu;
- amortizasiya müddətinin hesablanması metodu;
- dinamik;
- kapitalın dəyərinin hesablanması metodu;
- rentabelliyin daxili normasının hesablanması metodu;
- annuitetlər metodu.

Kiçik müəssisələr tərəfindən tam həcmdə istifadə oluna bilər, lakin bunun üçün sahibkarlar bütün bu metodları sərbəst olaraq öyrənməlidirlər.

8. Məhsul partiyasının ölçülərinin optimallaşdırılması. Belə hesab edilir ki, buraxılan məhsul partiyasının optimal ölçüsü hazır məhsul buraxılışı artdıqca aşağı düşən daimi məsrəflər əyrisinin anbar məsrəfləri artımının əyrisi ilə kəsişməsində yerləşir. Kiçik müəssisələrdə istehsal həcmləri böyük olmadığından, bu metoddan istifadə kifayət qədər səmərəli deyil. Digər tərəfdən, anbar binalarına hal-hazırda icarə dərəcələrinin belə artımı ilə bu metodun tətbiqi üzərində kiçik biznes də düşünməlidir.

9. «Keyfiyyət dərnəkləri». Ölkəmiz üçün ekzotik olan bu metod ilk dəfə Yaponiyada işlənib hazırlanmışdır və hazırda bir çox xarici ölkə müəssisələrində fəal tətbiq olunur. «Keyfiyyət dərnəkləri» müəssisənin əməkdaşlarından ibarət qruplar olub, hər hansı istehsal problemini həll etmək üçün yaradılır. Bu metod işçilərin təşəbbüslərini irəli sürməyə, onları müəssisə ilə birləşməyə imkan verir, yəni burada «insan amili» işə salınır. Bu məsələ psixologiyanın əvvəlcədən görünməyən sahəsi olduğu üçün mürəkkəb metod sayılır. Lakin uğur qazanılarsa, nəticə heyranedici ola bilər. Hətta kiçik müəssisələrdə bu metoddan istifadə etmək daha asandır, belə ki, iri müəssisələrdə işçilər daha sıx əlaqədə olur. Bir çox sahibkarlar heç bir şübhə olmadan, bu metoddan istifadə edirlər, çünki onlar öz işçiləri ilə tez-tez məsləhətləşirlər. Deməli, bunu yalnız elmi əsaslara qoymaq qalır.

10. Endirimlərin analizi. Endirimlər edildikdə, məmulatın gəlirlilik vahidi də aşağı düşür, halbuki, bu, bütövlükdə satışların sayı ilə kompensasiya olunmalıdır. Bu metod endirimlər

edilməsi səbəbindən mənfəətin səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə bu endirimləri kompensasiya etmək üçün satışın artırılmasının zəruri ölçüsü arasında nisbəti hesablamağa imkan verir.

11. Satış sahələrinin analizi. Məhsulun satış regionları kəsiyində alınan örtük məbləğlərinin analizi aparılır. Bir neçə satış məntəqəsi olan ticarət sahəsinin kiçik müəssisələri üçün bu, kifayət qədər səmərəlidir. Bu halda hər bir ticarət nöqtəsinin ayrıca analizi baş verməlidir.

12. Funksional-dəyər analizi. Ən mürəkkəb və baha başa gələn metoddur. Funksional-dəyər analizi prosesində istehsal prosesinin minimal tərkib elementlərinə ayrılması baş verir ki, bunlardan da hər biri ətraflı, xırda detallarına qədər öyrənilir, onun zəruriliyi, həmçinin, onunla əlaqədar vaxt və xammal məsrəfləri də əsaslandırılır. Ətraflı analizdən sonra öyrənilmiş elementlərin sintezi baş verir və yeni sistem formalaşır. Bir qayda olaraq, funksional-dəyər analizi xərcləri xeyli aşağı salmağa imkan verir, lakin onun tətbiqi mürəkkəbliyi və bahalılığı səbəbindən beş-altı ildən bir məqsədəuyğundur.

13. «XYZ-analiz». İstehsal üçün alınan materiallar isthelak strukturu kəsiyində 3 qrupa bölünür: istehlak daimi, tərəddüd edən və ya birdəfəlik xarakter daşıyır. Bu metodun «ABC-analiz» metodu ilə, kombinəedilməsi çox səmərəlidir. Tədarüklərin optimal tənzimlənməsinə yönəldilmişdir. Böyük anbar ehtiyatları olduqda, daha səmərəlidir.

Yekun olaraq, demək olar ki, kiçik müəssisələrdə bu metodlardan bir çoxunun tətbiq edilməsi ciddi surətdə çətinləşdirilmişdir, belə ki, onlar əsasən iqtisadi informasiyanın böyük massivlərinə daha səmərəli tətbiq edilir, əsasən iri istehsal kompleksləri üçün daha yararlıdır. Əslində isə biznes üçün müsbət iqtisadi nəticə əldə etmək üçün onların heç də hamısını tətbiq etmək lazım deyil.

Kiçik müəssisələr üçün, fikrimizcə, kontrollinqin aşağıdakı alətlərindən istifadəni tövsiyə etmək olar:

- itkisizlik nöqtəsində miqdar analizi;
- hər hansı müəssisədə (böyük və ya kiçik) kontrollinqin əsası olan örtüyün məbləğinin hesablanması metodu;
- müəssisədə meydana çıxan dar yerlərin analizi;
- investisiyaların hesablanması analizi;
- «keyfiyyət dərnəkləri»;
- endirimlərin analizi;
- satış sahələrinin analizi.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda sadalanan metodların çoxundan xırda biznes, hələ ki, intuitiv səviyyədə öz təcrübəsində istifadə edir. Belə ki, sahibkar xammalın, materialların və xidmətlərin qiymətlərindən baş çıxarmalı, öz avadanlıqlarının imkanlarını, müştərilər üçün endirimləri, potensial alıcıları, qoyduqları pulun gəlirliliyini və başqa, gündəlik lazım olan şeyləri bilməlidir. Bütün bunların hamısını elmi əsaslara qoymaq kifayətdir ki, biznesmen üçün qəbul etdiyi qərarlar daha aydın olsun.

10.4.Müasir kontrollinqə ERP sisteminin təşkili

Sənaye inqilabından qabaq ardıcıl şəkildə və bugünkü günün qaydaları əsasında ticarətlə məşğul olan şirkətlərin sayı olduqca az idi. Bu şirkətlər çox kiçik idi və əksər hallarda bir nəfər bütün idarəetmə işlərini öz öhdəsinə götürürdü. Qəbul olunan qərarlar şirkətin mövcud mənbələri və ümumi məqsədləri əsasında zehində formalaşırdı.

Getdikcə bazarın tələbatı və şirkətlərin istehsal, xidmət fəaliyyətləri artır, buna görə də fəaliyyət və əməliyyatların bir nəfər tərəfindən idarə olunması qeyri-mümkün olurdu. Bunun nəticəsində bir çox insanlar bu sahəyə cəlb olunurdular və müxtəlif ticarət fəaliyyəti fərdi fəaliyyətin yerini tuturdu. Nəticədə

iri təşkilatlarda bir nəfər aparıcı rəhbər kimi nəzərdə tutulub və digər şəxslər də müxtəlif səviyyə və dərəcələrdə ona kömək göstərmək üçün nəzərdə tutulurdu. Bu əsasda müxtəlif fəaliyyət *sahələri inkişaf edilib. Fəaliyyət sahələri genişlənidirilib* və beləliklə, işləri icra etmək üçün bir çox insanlara ehtiyac yaranıb. Bunun nəticəsidir ki, dünyanın tanınmış şirkətləri kompyuterlərə və kompyuter poqramlarına böyük həcmdə kapital qoyuluşunu həyata keçirir. Elektronika, rabitə və kompyuter sənaye sahələrinin inkişafı nəticəsində informasiya texnologiyasının sürətli inkişafı təşkilatların fəaliyyətinə çox böyük təsir göstərmişdir. Bu dəyişiliklər eyni halda təşkilatların fəaliyyət mühitinin mürəkkəbləşməsinə səbəb olur. Buna görə də, təşkilatların müxtəlif sahələri arasında yaxşı əlaqə yaratmaq və informasiyanın təmin edilməsini yüngülləşdirmək üçün lazımı sistemlərin yaradılmasına çox ehtiyac vardır. Bu sistemlər (Enterprise Sistems "ES") adı ilə tanınır. Bu sistem imkan verir ki, rəhbərlik vacib məlumatlardan hər yerdə və hər zaman müxtəlif qərarların qəbulunda istifadə etsinlər. **ERP (Enterprise Resource Planning) sistemləri** ötən əsrin 90–cı illərində informasiya texnologiyasının inkişafının mühüm amili kimi qiymətləndirilə bilər.

ERP sistemlərinə bü cür diqqət, bu sistemin bugünkü təşkilatların informasiya və ticarət sahələrinin inkişafındakı əhəmiyyətinin göstəricisidir. Təşkilatların indiki güclü rəqabət dünyasında rəqibləri, müştəriləri, şərikləri tərəfindən çoxsaylı problemləri, təzyiqləri şəraitində ERP sistemi faydalı bir sistem kimi və bu təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem kimi mühüm rol oynayır. İqtisadi sistemlərin idarə olunmasında yeni idarəetmə metodlarından və xüsusilə ERP sistemindən istifadə edilməsi çox zəruridir. Hal- hazırda güclü rəqabət dünyasında təşkilatların öz rəqibləri, müştəriləri və şərikləri tərəfindən çoxsaylı problemləri və təzyiqlərlə üzləşdikləri şəraitində ERP sistemindən istifadə faydalı bir vasitə kimi, bu təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem kimi mühüm rol oynayır. ERP sisteminin təşkilatların fəaliyyətində bu mühüm rolu ilə yanaşı yaddan çıxartmaq lazım deyildir ki, bu sistemdən düzgün istifadə olunmaması təşkilatın əsaslarının tam şəkildə aradan aparmasına səbəb ola bilər.

Kontrollinq zamanı ERP sistemi bir şirkətin bütün bölmələrinin fəaliyyətini bir kompyuter proqramı əsasında vahid bir sistemdə birləşdirir və hər bölmənin özünəməxsus tələbatına cavab verir. Bu ortaya qoyulan böyük bir iddia hesab oluna bilər ki, bir kompyuter proqramı maliyyə sahəsində çalışanların və bütün struktur vahidlərinin tələbatını təmin etmiş olsun. Kompyuter sisteminin hər bir bölməsinin özünəməxsus fəaliyyət sahəsi vardır. Lakin ERP sistemi bu bölmələri vahid kompyuter proqramında birləşdirir. Bu proqram ayrı-ayrı bölümlərin cəmləşdiyi bir baza tərəfindən icra olunur. Ona görə də, müxtəlif bölümlər informasiyanı asanlıqla müştərək istifadəyə verir və bir-birilə əlaqə yarada bilərlər. Bu kompyuter proqramının şirkətlər tərəfindən düzgün şəkildə qurulacağı təqdirdə ondan istifadənin bir çox müsbət tərəfləri vardır. Misal üçün müştəridən sifarişin qəbul edilməsi. Həqiqətən də müştəri sifarişi verdikdə bu sifariş kağız şəklində və ya kompyuterdə bir bölmədən digər bölməyə dövr edir. Bu dövretmə müştəri sifarişlərinə vaxtında cavab verməyi ləngidir. Eyni halda şirkətin müxtəlif bölümlərində fəaliyyət göstərənlərin heç biri bilmir ki, bu sifarişin vəziyyəti ayrı-ayrı bölümlərdə necədir. ERP kompyuterdəki maliyyə, insan resursları, anbar bölümlərinə aid müstəqil sistemləri aradan götürür və onun yerinə vahid kompyuter proqramını bərqərar edir. Beləliklə, maliyyə, anbar və digər bölümlər öz proqramlarına malik olur, lakin bu fərqlə ki, həmin proqramlar bir-birinə əlaqə qoşsunlar. Bu əsasda maliyyə bölümü anbar bölümünə müraciət edərək sifarişin verilməsindən məlumat əldə edə bilər. ERP-nin bir çox proqramları ayrı-ayrılıqda istifadəyə yararlıdır və onu tam şəkildə əldə etmədən də bəzi hissələrindən istifadə etmək olar.

ERP sisteminə tam halda tərif vermək çətindir. Mütəxəssislər bu sistemə müxtəlif təriflər vermişlər ki, bu təriflər onun

ayrı-ayrı hissələrini əhatə etmişdir. ERP sisteminin təşkilatın ayrı-ayrı bölümlərində özünəməxsusluğu və fəaliyyət qabiliyyəti ilə tanışlıq gələcəkdə bu sistemin tam şəkildə tanınmasına kömək edə bilər. ERP (Enterprise Rsource Planing) proqramlarında bir müəssisənin daxilindəki bütün bölümlər və əmə-liyyatlar səy edirlər ki, kompyuterin vahid bir sistemində yerləşdirilsin. Müxtəlif bölümlər (maliyə, anbar və satış,...) mümkündür ki, özünəməxsus kompyuter sisteminə malik olsun və onlara məxsus işlər icra edilsin. Amma ERP onların hamısını ayrı-ayrı bölümlərdən ibarət bazaya malik vahid bir proqramın daxilində birləşdirir. Bu halda müxtəlif bölümlər informasiyanı müştərək istifadəyə qoyur və bir-biri ilə əlaqədə olur. Həqiqətdə ERP informasiya texnologiyasına əsaslanan bir həll sistemidir ki, təşkilatın mənbələrini bir sistem vasitəsilə bir-birinə bağlamış olur və yüksək sürət, keyfiyyət və diqqət şəraitində təşkilatın müxtəlif səviyyələrdə olan müdirlərinin nəzarətində qoymuş olur ki, təşkilatın idarəetmə və proqramlaşdırma işlərini lazımi şəkildə həyata keçirə bilsinlər. ERP kompyuter proqramı vahid bölümlər məcmuəsindən hazırlanaraq və qabaqcadan proqramlaşdırılaraq təşkilatın bütün bölümlərini əhatə edir. Bu proqramdan istifadə edərkən onun imkanlarından maksimum bəhrələnmək üçün onu təşkilatın tələbatı ilə uyğunlaşdırmaq olduqca çətindir. ERP təşkilat üçün informasiya nöqteyi-nəzərindən vahid bir fəaliyyət mühitində və Real – time şəklində çox böyük kömək göstərmiş olur. Bu onu göstərir ki, ERP bir məcmuə və ya bir Suit proqramıdır. İnformasiya texnologiyası ədəbiyyatlarında Suit müstəqil, lakin bir-biri ilə əlaqədə olan proqramlar məcmuəsinə deyilir. Bu proqramlar arasında məlumatların sürətli mübadiləsi və oxşar fəaliyyət mühiti bu məcmuənin ən mühüm özünəməxsusluqlarından hesab olunur. Bu məcmuənin proqramlarının hər biri ayrı-ayrı məqsədlər üçün proqramlaşdırılmışdır. Lakin bununla belə onların arasında məlumatların mübadiləsi prosesi çox rahatlıqla həyata keçirilir. Zahiri quruluşu və ya User interface onların hamısında bir-

birinə oxşardır. ERP belə bir özünəməxsusluğa malikdir ki, bir neçə müstəqil proqramdan ibarət lakin bir-birilə əlaqədar məcmuədir ki, onların arasında məlumat mübadiləsi rahatlıqla həyata keçirilir. ERP üçün göstərilən tərifdə modulların quruluşundan məqsəd daha çox bir-birindən müstəqil olan müxtəlif proqamların olmasını göstərməkdir. Bu mənada ki, ayrı-ayrılıqda müxtəlif proqramların və ya modulların, o cümlədən, maliyyə, mühasibatlıq, insan ehtiyatları, əməliyyat və istehsalın nəzarəti, proqramlarının ERP məsmuəsinin daxilində olmasına baxmayaraq, ERP bölümlərinin təşkilatda inkişafına mane olmur. Beləliklə, ERP məcmuəsi içindən bu məcmuədən tam istifadə etmədən də lazım olan proqramı seçib istifadə etmək olar. Modulların quruluşu belə bir imkanı yaradır ki, müxtəlif modulları müxtəlif təminedicilərdən hazırlayıb və sonra isə onların məcmuəsini bir-birinin yanında yerləşdirmək olar. ERP-lərin istehsalında proqram təminediciləri və satıcıları (vendor) tərəfindən standartlara riayət olunması bu işdə müəyyən sadələşdirmələrin yaranmasına səbəb olmuşdur.

Hal-hazırda elə şirkətlər vardır ki, öz ERP- lərinin müxtəlif hissələrini, hətta 3 və ya 4-dən daha çox təminedici vasitəsilə hazırlayıb və sonra isə onları bir-birinin yanında yerləşdirirlər. Modulların ERP sistemində vahidliyi müxtəlif mənada ola bilər. Bu vahidlik yeni modulların əlavə edilməsi imkanı nəzərindən təşkilatın bir hissəsinin lazımi proseslərinin tam şəkildə əhatə edilməsi, bəzi proseslərin təkrar edilməməsi, informasiya nöqteyi-nəzərindən vahidlik, bütöv sistemdə bölümlərin təkrar edilməməsi və s. nöqteyi-nəzərindən ola bilər.ERP sistemləri ən yaxşı mövcud proseslər əsasında və ya müxtəlif sənayedə Best Practice əsasında proqramlaşdırılmışdır. Bu mənada ERP proqram məcmuəsindəki təşkilatın müəyyən məqsədə doğru səylərinə yardım edən biznes proseslər standart metodlar əsasında proqramlaşdırılmışdır və təcrübədə sübut olunmuşdur ki, bu kontrollinqin tətbiqi üçün ən yaxşı metoddur.

Müasir biznes-mühitdə şirkətin strukturlarının uğurlu kontrollinqi üçün korporativ resursların kompleks idarə edilməsini həyata keçirəcək vahid informasiya məkanının yaradılması vacibdir. Bu məsələ şirkətin təşkilati strukturunun bütün səviyyələrində biznes-proseslərin idarə edilməsi üçün vahid inteqrasiya edilmiş informasiya sistemlərinin tətbiqini tələb edir. Bu və digər aktual məsələlərin həlli üçün ERP konsepsiyası (Enterprise Resource Planning) - müəssisənin resurslarının planlaşdırılması nəzərdə tutulub.

ERP – müəssisənin spesifik xüsusiyyətlərini və konkret biznes-məsələlərini, onun fəaliyyət infrastrukturunu, miqyasını və coğrafiyasını nəzərə alan kompleks idarəetmə strategiyasıdır. O, idarəetmə əməliyyatlarının kontrollinqini, qlobal standartlaşdırılmasını, texnoloji proseslərin avtomatlaşdırılmasını və biznesin effektifliyinin artırılmasını təmin etməyə imkan verir. Kontrollinqdə ERP sistemlərinin uğurla tətbiqi ümumdünya standartına çevrilir. Bu, həmin sinifdən olan sistemlərin geniş imkanları ilə bərabər ERP-nin tətbiqi ilə şirkətin bazarda nüfuzunun artması ilə bağlıdır.

Son illər yerli şirkətlərdə fəaliyyətlərin kontrollinqi üçün ERP sistemlərinə böyük maraq göstərməyə başlayıblar. Bu sinifdən olan həllərə tələbatın yaranması ERP sistemlərinin biznes inkişafının kritik alətinə çevrildiyini sübut edir. Müəssisə və sahəmiqyaslı güclü, tez uyğunlaşa bilən, tamfunksional ERP həllərinin tətbiqinə zərurət yaranıb.

10.5. Kontrollinq xidməti və onun təşkili formaları

Müasir ifadələrdən olan monitorinq və kontrollinq terminləri biznesdə xüsusiəhəmiyyətli nəzarət fenomenləri kimi istifadə olunur. Monitorinqdə daha çox müxtəlif müşahidə üsullarından istifadə olunur. Burada müşahidə fotoçəkilişlər, sorğular və s.vasitələrlə həyata keçirmələr mümkündür. Kontrollinqdə isə monitorinq prosesi permament xarakterli hesab olunur.

Yəni, biznes subyektlərinin özünütənzimləməsi, idarəedilməsi və nəzarəti daimi xarakter daşıyır. İlboyu davam edən prosesin neqativ və pozitiv təsirləri məhz kontrollinqin necə tətbiqini şərtləndirmiş olur. Ona görə, bunun biznesdə əhəmiyyətli bir istiqamət kimi öyrənilməsi ehtiyacı ortaya çıxaraq daha çox elmi əsaslarla öyrənilməyə başlanıldı. Buna görə kontrollinq modern biznes komponenti olaraq daha çox əhəmiyyət kəsb etməyə və maraq doğurmağa başladı. Rəhbərlik müəssisəsinin idarəedilməsi effektivliyinin artırılması üçün kontrollinq tətbiq edilməsinin zəruriliyinə əmin olduqdan sonra ortaya kontrollinq xidmətinin müstəqil olaraq yaradılması və ya bunun funksiyalarının artıq mövcud olan struktur formalar-plan şöbəsi, mühasibat şöbəsi və iqtisadi xidmət şöbələri arasında bölüşdürülməsi haqqında məsələ çıxır.Aşağıda rəhbər tərəfindən qərar qəbulu zamanı əsas kimi istifadə edilə bilən "lehinə" və "əleyhinə" arqumentlər siyahısı göstərilmişdir. Kontrollinq xidmətinin yaradılmasının pozitiv aspektləri aşağıdakılar hesab oluna bilər:

- Kontroller kimi yeni təsisatdan, onun rəhbərindən görüləcək, yaxud görülmüş işlərin və öhdəliklərin necə yerinə yetirilməsinin nəticələrini soruşmaq mümkün olacaqdır;
- Müəsisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyəti haqqındakı informasiya bir yerdə mərkəzləşəcək və onu kifayət qədər operativ əldə etmək mümkün olacaqdır.Vahid standartları və planlaşdırma, nəzarət, uçot və hesabat qaydalarına bölmələr üzrə daha tez tətbiq edilməsi mümkün olacaqdır ki, bu da idarəetmə prosesini asanlaşdıracaqdır;
- Yeni təsisat hesab olunan kontroller bundan sonra bütün fəaliyyəti əlaqələndirəcək və qarşılıqlı fəaliyyəti daha mükəmməl koordinasiya edəcəkdir ki, bu da işin daha effektiv qurulmasını təmin etmiş olacaqdır.

Kontrollinq xidmətinin yaradılmasının neqativ aspektlərini isə belə təsnifləşdirmək olar:

• Müəssisənin idarəetmə sistemindəki dəyişikliyinin izah edilməsi zərurətinin əsaslandırılması və onun hansı ehtiyacdan yarandığını bəyan etmək;

• Kontrollinq xidmətinin digər departamentlərdən daha ön sıraya keçməsi və təşkilatdaxili funksional dəyişikliyə səbəb olacadır ki, bu da müəssisə daxilində müxtəlif mənfi müzakirələrə və konfrantasiyaya səbəb ola bilər;

• Təşkilatda fəaliyyət göstərən digər departamentlərin səlahiyyətlərinin azaldılması və bunun isə müsbət qarşılanmaması digər problemə yol açacaqdır. Bunun özü isə əlavə problemlər doğuracaqdır. Digər tərəfdən isə yeni təsisat və istiqamət kimi kontrolerin tapılmasıda olduqca ciddi problemlər yaradacaqdır.

Hər hansı bir kiçik və orta müəssisədə kontrolerin funksiyaları daha çox müəssisədə müavinlərdən birinin səlahiyyət dairəsinə daxil ola bilər.Orta ranqlı müəssisələrdə, həmçinin, müstəqil xidmətinə sahib olmaq qeyri-adilik funksiyasına etiraz edirlər. Çünki bu təsisatın özu həm funksional, həm də yeni ştat olaraq mahiyyəti və müəssisəyə qazandırdığı üstünlükləri doğru anlaşılmır. Kontroller-müəssisədə kontrollinq funksiya və vəzifələrini reallaşdıran mütəxəssisdir. Kontrolleri heç cürə nəzarətçi ilə eyni funksiyanı görəcəyini və eyni cür də adlandırılmasını qarışdırmaq olmaz. Lakin bununla belə kontroller, eyni zamanda, funksiyalarına nəzarət mexanizmlərini də həyata keçirən şəxs olaraq xarakterizə oluna bilər.Kontroler müəssisədə iqtisadiyyat və iadrəetmə sahəsində xidmət işlərinidə yerinə yetirmək səlahiyyətlərinə də cavabdehdir:

• İdarəetmədə istiqaməti göstərən uçotun aparılması üzrə işləri də funksiyalara daxil edir;

• Xərclərə daxiledilən istiqamətlərin şəffaf, səmərəli təşkilini və eyni zamanda, əlavə xərclərin azaldılmasını təmin edir ki, bu da nəticədə müəssisənin büdcə balansının qorunub saxlanmasınılda önəmli rol oynayır;

• Müəssisənin gəlirlilik normasının və likvit imkanlarının artırılması baxımında metodiki və digər alətlərdən istifadə imkanlarına görə cavabdehlik hissinə malik olur;

• Müəssisələrin qarşıya qoyduğu məqsəd və hədəflərini əlaqələndirmək imkanlarına sahib olur və nəticələrin tez-tez nəzərdən keçirilməsi hədəflərə yaxınlaşmasını şərtləndirmiş olur.

Kontrollinq fəaliyyətində yeni yanaşmalara görə, kontrollerə münasibət heç də birmənalı deyil. Belə ki, hamı tərəfindən etiraf olunur ki, kontroller kimi yeni təsisatın yaradılması zərurətini anlayır, eyni zamanda, onun yaradılmasına can atır. Başqa qurumlar isə bunun mürəkkəb bir təsisat olduğuna görə və onun müəssisənin həyatında hansı dəyişikliyə səbəb olacağını anlamır və buna heç də can atmır. Buna canatmanın kökündə duran əsas məsələ kimi müəssisənin hədəflərinə və rentabellik göstəricilərinə canatmada kontrollerlə müəssisə rəhbərliyi arasında qarşıdurma halları olur ki, bu da kontroller təsisatının daha çox mürəkkəb bir təsisat olduğu kimi xarakterizə olunma-sına gətirib çıxarır. Cari fəaliyyətində kontroller peşəkar xidmətini yerinə yetirərkən digər departamentlərlə əlaqədə olur. Bu isə onun müəssisə daxilində kontrollerə əlavə olaraq məsuliyyət hissinin və peşəkar, subyektiv tələblərinin artmasını şərtləndirmiş olur. Kontrollerə olan tələblər əsasən aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

• Xərclərin hesablanması və onların təsnifləndirilməsi;

• Müəsissənin maliyyə imkanlarının və təşkilatı funksiyalarının həyata keçirilməsi;

• Müəssisənin hədəflərindən kənar fəaliyyətinə dair təhlil materialları ilə tanış olmaq;

• Müəssisənin investisiya strategiyasının seçilməsi və onun hesablanması üzrə təhlillərin aparılması;

• İstehsal olunan mal və xidmətlər üzrə bazardakı şans və risklərinin təhlili;

• Təşkilatın maliyyə-uçot siyasətinin, təkmil idarəedilməsi sayasətinin işlənib hazırlanması;

• Bazarda rəqiblərin təsnifatının bütün parametrlər üzrə təhlil olunması;

• Müəsissənin fiskal(büdcə-vergi) siyasətini dərindən təhlil etmək və bütün fəaliyyətlərin mövcüd resursların adekvat olaraq hesablanması;

• Müəssisənin proqnozlarını və eyni zamanda, onların həlli istiqamətlərini göstərmək.

10.6. Kontrollinqin informasiya təminatı və onun əsas elementləri

Müasir biznesdə kontrollinqin səmərəli olması onun informativ bazasından xeyli dərəcədə asılıdır. Belə ki, informasiyanın akkumlyasiyası özündə çoxlu sayda faktorları ehtiva etməlidir. Buraya müəssisələrin istehsal etdikləri mal və xidmətlərin ümumi həcmi, istehlakçı qrupların gəlirlərinin azalması, yaxud artması, həmçinin, onları alıcı zövq və tələblərinin dəyişməsi və s. istiqamətlərdə məlumatların yığılması təşkil edir. Bütün sadalanan və sadalaya bilmədiyimiz çoxlu sayda faktorlar özlüyündə informasiyanın necə mükəmməl olması ilə birbaşa bağlıdır. Ona görə informasiya sistemləri gərək daha çox etibarlı və qərarlara real təsir gücü olan obyektiv gerçəklikləri əhatə etsin. Belə informasiya sistemləri çoxlu sayda komponentlərdən təşkil oluna bilər. İstənilən iqtisadiyyatın əsas problemi resurslar məhdudluğunu aradan qaldırmaqdır. Lakin resursları müxtəlif cür istifadə etmək olar. Burada əsas məsələ iqtisadi resurlsları harda və necə cəmləşdirmək haqqında qərarın qəbuludur. İnformasiya sahibkarlıq fəaliyyətinə manevr etməyin əsasıdır.O, məhsul və xidmətlər istehsalının effektiv və iqtisadi cəhətdən daha sərfəli necə təşkil etmək məsələsini həll etməyə imkan verir. Bilik və informasiya strateji resurslara çevrilir. Tələb olunan informasiya çoxlu sayda mənbələrinə və saxlanma yerinə görə yayılmışdır.AİS-lərin məqsədi informasiyanı elə yığmaq, tematik birləşdirmək və emal etməkdir ki, istifadəçi

interpretasiyası üçün informasiyaya sürətli və rahat girişi təmin etsin. Bu gün, demək olar ki, toplanan informasiyaya və istifadə olunan informasiya daşıyıcılarına heç bir məhdudiyyət yoxdur. Müasir qiymətləndirmələr də əsasən menecer öz fəaliyyətində üst informasiya rolunu oynayır:

• İnformasiyanı qəbul edən;

• İnformasiyanı yayan;

• Beynəlxalq aləmdə professional nümayəndə.

Menecerin və ya sahibkarın öz informasiya vəzifələrini necə icra etmələrindən müəssisənin məhsuldarlığı çox asılıdır. Lakin müəssisənin məhsuldarlığı informasiyanın təkcə kəmiyyətdən deyil, həm də onun keyfiyyətindən asılıdır. İstənilən müəssisədə situatik olaraq, aşağıdakı istiqamətlərdə iş apa-rılmalıdır:

• Problemlərin aşkarlanması və informasiyanın tələbatının müəyyən olunması;

• İnformasiya mənbələrinin seçilməsi;

• İnformasiynın yığılması;

• İnformasiyanın emal olunması və onun tamlığının və əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi;

• İnformasiyanın təhlili və seçilmiş sferalarda tendensiyaların aşkar olunması;

• Proqnozların və müəssisənin fəaliyyətinin alternativlərinin işlənib hazırlanması;

• Müxtəlif fəaliyyətlərin alternativlərinin qiymətləndirlməsi, strategiyanın seçilməsi və strateji planların realizasiyası üçün idarəetmə qərarlarının qəbul olunması.

Müasir biznesin informasiya təminatı onun xarakterik cəhətidir. O xərclər qalib gəlir ki, onlar yaranmış imkanlar haqqında informasiyaları daha effektiv toplayır, emal edir və istifadə edir. İnformasiya daxili mənbələri kimi çıxış edir:

• Əməliyyat işləri üçün nəzərdə tutulmuş tranzasion sistemlər, həmçinin, müştərilərlə filial və nümayəndələrin müştərilərlə əməliyyatları;

• Elektron saxlanclardakı sənədlər;

• Kağızdaşıyıcılarda sənədlər;

• İnformasiyanın xarici mənbələrinə aiddir:

• Elektron və ya kağızdaşıyıcılarda informasiya agentliklərinin materialları və məlumatları;

• Tənzimləyici orqanların qanunverici və normativ materialları;

• Elektron və ya kağızdaşıyıcıları formasında müəssisənin müştəriləri və partnyorları tərəfindən təqdim olunmuş materiallar və məlumatlar.

AİS-ləri ənənəvi və qeyri-reqlamentli analitik məsələlərin həll olunmasında bütün informasiyanın kompleks istifadəsini təmin etməlidir.Bunun üçün qərarların qəbul olunması sistemi vahid informasiya konsepsiyasına əsaslanmalıdır. Müxtəlif mənbələrdən sistemə daxil olan informasiya, bir qayda olaraq, filtrasiya olunur.

Əsasən verilənlərin formalaşmasında aşağıdakı mənbələr ola bilər:

• konkretliyin yoxlanılması – verilənlərin daxili ziddiyyətliliyi, verilənlərin daxil edilməsinin təhlükəsizliyi və sistemin bütünlükdə fəaliyyəti;

• Verilənlərin filtrasiyası və aqredirasiyası;

• Verilənlərin dublikatının qeyri-mümkünlüyü;

• Verilənlərin zamanlanması (tarixilik prinsipinə uyğun olaraq zaman göstəricisinin mütləq daxil olmaması).

Verilənlərin aqreqatlaşdırılması dedikdə müxtəli detallaşdırma səviyyəsində, məsələn, zaman, region müəssisəsinin bölməsi və s. asılı olan verilənlərin qarşılıqlı əlaqə sisteminin əldə edilməsi mexanizmlərindən istifadə edilməsi başa düşülür. İnformasiyanın saxlanılmasının maksimal müddəti adətən aqreqatlaşdırlmış informasiya üçün 10 ildən az olmayaraq, detallaşdırlmış informasiya üçün 4 ilə qədər təşkil edir. Tarixi verilənlər müəyyən müddətlərin bitməsi ilə məlumatların müxtəlif daşıyıcılarda (maqnit lentlərdə, optik və ya maqnit optik kitabxanalarda və s.) uzun müddət ərzində saxlanılmaq üçün nəzərdə

tutulan verilənlərin ictimai arxivində"anbarlaşdırla" bilər. Təbii ki, lazım olduqda, verilənlərin arxivdən çıxarılması və onların analitik sistemə əlavə edilməsi təmin edilir. Məlum olduğu kimi, informasiyanı toplamaq onun saxlanılmasını təşkil etmək azdır. Başlıcası ondan effektiv istifadə etməyi bacarmaqdır. Tarix öyrədir ki, eyni informasiya bazasında müxtəlif, istisnasız olaraq bir-birinə əks nəticələr çıxarmaq olar. İnformasiya anbarlarının əsas potensial istifadəçiləri idarəetməni orta və yuxarı halqaları sistem analitikləridir. Çox vaxt bunlar əksəriyyəti kompyuter texnologiyaları və müasir analitik metodlar sahəsində kifayət qədər erudusiyalı olan və qeyri-ordinar düşünən insanlardır.

XIFƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ DAXİLİ AUDİT SİSTEMİNİN TƏŞKİLİ

Daxili audit – müəssisənin daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi sistemlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə yaradılmış və icra orqanlarından müstəqil olan gəlir gətirməyən xidmətidir. Daxili audit xidməti, risklərin idarə edilməsi, nəzarət və idarəçilik proseslərinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, habelə artırılması istiqamətində müəssisənin öz məqsədlərinə çatmasında köməklik göstərir.

Daxili audit müəssisənin daxili nəzarət sistemlərinin mütəmadi yoxlanılması prosesinin, habelə müəssisənin etibarlı və prudensial idarə edilməsini və fəaliyyətini təmin edən daxili nəzarət sisteminin bir hissəsidir. Daxili audit müəssisənin müşahidə şurasından və idarə heyətindən müstəqil olaraq fəaliyyət göstərir.

Standartın məqsədi - hər bir müəssisə qüvvədə olan qanun və normativ sənədlərə, həmçinin, beynəlxalq praktikaya əsasən daxili auditin strukturunu, təşkilini və prosedurlarını müəyyən etməkdə köməklik göstərməkdir.

11.1.Daxili audit işinin məqsəd və vəzifələri

Daxili audit işinin məqsəd və vəzifələri, əsasən daxili audit bölməsindən (bundan sonra DAB), əsasən müəssisənin aşağıdakı sahələrdə fəaliyyətinin yoxlanılmasını, qiymətləndirilməsini və müvafiq hesabatların verilməsini tələb edir:

- Qüvvədə olan Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə və AMB-nin normativ xarakterli aktlarına və göstərişlərinə riayət olunması;
- Risklərin tənzimlənməsi və idarə edilməsi;
- Daxili nəzarət sisteminin mövcud olması;
- Yeni müəssisə əməliyyatlarının, sistemlərinin və proseslərinin hazırlanmasında və tətbiqində keyfiyyət prosedurları;
- Müəssisə aktivlərinin qorunması üzrə sistem və prosedurlar;
- Uçot məlumatlarının adekvatlığını və düzgünlüyünü təmin etmək üçün sistem və prosedurlar;

Zəruri hallarda, DAB müəssisənin reqlamentində (daxili qaydalarda, prosedurlarda və əsasnamələrdə) dəyişikliklərin edilməsi üzrə tövsiyələr verir.

DAB hər bir işçisi ilə Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunvericiliyi və AMB-nin normativ xarakterli aktları, göstərişləri, müəssisənin reqlamenti ilə yaxından tanış olmalıdır.

Daxili auditin prinsipləri:- Daxili auditin prinsipləri aşağıdakıları əhatə edir:

Davamlılıq: daxili audit fəaliyyəti daimi olaraq həyata keçirilir.

Müstəqillik: daxili audit, gündəlik nəzarət prosesindən daxil edilməyən bir fəaliyyət növü olmalıdır. Müstəqillik daxili auditin obyektivlik və tərəfsizlik prinsipləri əsasında həyata keçirilməsini təmin edir.

Tərəfsizlik: daxili audit qərəzsiz olmalı və müdaxilədənkənar şəkildə həyata keçirilməlidir.

Peşəkar səriştə daxili auditor öz vəzifələrini həyata keçirmək üçün lazım olan bilik və təcrübəyə malik olmalıdır.

İşin miqyası: daxili audit işinin miqyası müəssisənin bütün fəaliyyətini və strukturunu əhatə etməlidir.

Məxfilik: daxili auditor öz vəzifələrini həyata keçirərkən əldə etdiyi məlumatların qorunmasında və istifadəsində sayıq

olmalı və bu məlumatları şəxsi maraqlar üçün və ya müəssisənin məqsədlərinə zərər verəcək şəkildə istifadə etməməlidir.

Daxili audit işinin miqyası: daxili audit işinə aşağıdakılar daxildir:

- Daxili nəzarət sistemlərinin effektivliyinin və adekvatlığının yoxlanılması və qiymətləndirilməsi;
- Risklərin idarəedilməsi medotologiyasının tətbiqinin və effektivliyinin təhlili;
- Elektron informasiya, ödəniş sistemləri və müəssisə xidmətləri daxil olmaqla, maliyyə və idarəedici informasiya sistemlərinin təhlili;
- Mühasibat yazılarının və maliyyə hesabatlarının dəqiqliyinin və etibarlılığının yoxlanılması;
- Aktivlərin qorunması vasitələrinin təhlili;
- Risk ehtimalı ilə əlaqədar müəssisə kapitalının qiymətləndirilməsi sisteminin təhlili;
- Fəaliyyətlərin səmərəliliyinin və xərclərin effektivliyinin (qiymət baxımından sərfəlilik) qiymətləndirilməsi;
- Spesifik daxili nəzarət və əməliyyat prosedurlarının işləməsinin yoxlanılması;
- Qaydaların və prosedurların həyata keçirilməsini, qanunvericiliyə və daxili davranış məcəllələrinə (etika qaydalarına) riayət olunmasını təmin edən sistemlərin təhlili;
- Normativ-hüquqi sənədlərlə tələb olunan hesabatların etibarlılığının və vaxtlı-vaxtında hazırlanmasının yoxlanılması;
- Xüsusi tədqiqatların həyata keçirilməsi.

Daxili auditin Əsasnaməsi: Daxili auditin Əsasnaməsi daxili audit xidmətinin məqsədlərini, funksiya və səlahiyyətlərini təsbit edir. Əsasnamə eyni zamanda, rəhbərliyə müəssisənin strukturu çərçivəsində daxili audit xidmətinin mövqeyinin möhkəmləndirilməsində kömək edir. Daxili auditin əsasnaməsi aşağıdakıları əhatə edir:

- Daxili auditin məqsədləri;
- DAB-ın rolu;

- DAB-ın hüquq və vəzifələri;
- Daxili audit işinin əhatəsi;
- Hesabatvermə öhdəlikləri.

11.2.Müəssisələrdə daxili audit strukturu

Müəssisələrdə daxili audit xidmətinin strukturuna Audit Komitəsi və müəssisənin DAB-ı daxildir.

Daxili audit komitəsi: Audit komitəsinin üzvləri vəzifəyə səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təyin olunurlar. Audit komitəsi müəssisələrdə mükəmməl nəzarət sisteminin mövcudluğunu və adekvatlığını təmin etməklə müşahidə şurasına və idarə heyətinə köməklik göstərir. Audit komitəsinin sədri komitənin yığıncaqlarında iştirak etmək üçün idarə heyətinin sədrini, idarə heyətinin digər üzvlərini, DAB direktorunu və kənar auditorları dəvət edə bilər. Audit komitəsinin vəzifələri aşağıdakılardır:

- DAB-ın Əsasnaməsinin hazırlanması (Audit Komitəsi tərəfindən təsdiq edilir);
- DAB-ın fəaliyyətinə nəzarət edilməsi, o cümlədən, audit planlarının və resursların ayrılmasının təsdiqlənməsi;
- Kənar auditorlarla əlaqələr: audit işi planlarının, audit nəticələrinin və tövsiyələrinin qəbul edilməsi;
- Kənar auditorların seçilməsi ilə əlaqədar, müşahidə şurasına tövsiyələrin verilməsi;
- Nəzarət orqanları ilə görüşlərin keçirilməsi və onlara müəssisənin idarəetmə strukturu və fəaliyyət sistemi haqqında məlumatın verilməsi;
- Müşahidə şurası, idarə heyəti, DAB, kənar auditorlar və nəzarət orqanı arasında əlaqələrin təşkili;
- Müşahidə şurasına müntəzəm olaraq komitənin fəaliyyət nəticələri barədə hesabat verilməsi.

Daxili audit bölməsi: DAB müəssisə daxilində daxili audit işini yerinə yetirir. DAB audit planlarını tərtib edir, onları həyata keçirir və auditin nəticələri haqqında məlumat verir.

DAB daxili nəzarət sisteminin bir hissəsidir və müəssisələrin tənzimləyici, idarəedici və nəzarət tələblərinə riayət etməsinin münasibliyini müstəqil olaraq qiymətləndirir.

DAB-ın rolu və səlahiyyətləri:- DAB müstəqil audit xidməti göstərən müəssisə strukturudur və onun rolu müəssisə işçilərinin və rəhbərliyin fəaliyyətinin yoxlanılması, qiymətləndirilməsi və bu barədə hesabat verilməsindən ibarətdir.

İşlərin miqyası: DAB müəssisənin bütün strukturlarının fəaliyyətini yoxlayır və qiymətləndirir. Daxili audit işinin miqyası, daimi olaraq daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyinin və uyğunluğunun, eləcə də, daxili nəzarət üzrə vəzifələrin yerinə yetirilməsinin qiymətləndirməsindən və yoxlanılmasından ibarətdir. DAB xüsusilə aşağıdakıları qiymətləndirir:

- Müəssisənin daxili qaydalara və risklərin idarəedilməsinə (ölçülə bilən və ölçülə bilməyən) əməl etməsini;
- Maliyyə və idarəedici məlumatların, o cümlədən, kənar istifadəçilərə verilən hesabatların etibarlılığını, tamlığını, düzgünlüyünü və vaxtlı-vaxtında hazırlanmasını;
- Elektron informasiya sistemlərinin fasiləsizliyinə və etibarlılığına xidmət edən bölmələrin fəaliyyətini.

DAB müəssisənin təşkili və idarə edilməsi ilə əlaqədar nəzarət orqanı tərəfindən müəyyən edilmiş siyasət, prinsiplər, qayda və təlimatlar da daxil olmaqla müəssisənin fəaliyyətini nizamlayan hüquqi və normativ tələblərə lazımi diqqət yetirir.

DAB fəaliyyətinin genişsahəli olmasına baxmayaraq, daxili nəzarət siyasəti istisna olmaqla, müəssisənin siyasətinin müəyyən olunmasında iştirak etmir və ümumiyyətlə müəssisənin siyasətini və ya onun uyğunluğunu bilavasitə tənqid etmək səlahiyyətinə malik deyil. Lakin DAB-ın faktiki və ya potensial narahatlıq doğuran məsələlərlə üzləşdiyi zaman bu barədə Audit komitəsinin sədrinə məruzə edir.

DAB müəssisə rəhbərliyinin hüquqi və normativ tələblər və yaxud müəssisənin daxili qaydalarına və prosedurlarına zidd qərarlar qəbul etdiyi və ya edəcəyi barədə xəbər tutarsa, bölmənin rəhbəri dərhal idarə heyətinin və ya müşahidə şurasının sədrinə məlumat verir. DAB rəhbəri bütün bu cür hadisələr barəsində Audit komitəsinin sədrinə məruzə etməlidir.

DAB aşağıdakı hüquqlara malik olmalıdır:

- Audit işinə lazım olan əvvəlki dövrlər üzrə bütün məlumatları tələb etmək;
- Yoxlanılan və ya əvvəlki dövrlərdəki əməliyyatlarla bağlı bütün zəruri sənədləri əldə etmək;
- Müəssisənin audit aparılan strukrur vahidində (filial, şöbə, nümayəndəlik) nağd vəsaitlərin, digər pul qiymətlilərinin, qiymətli kağızların, xüsusi qeyd olunmuş blanklarının, mal-materialların, əsas vəsaitlərin, avadanlıqların və digər aktivlərin mövcud olmasını yoxlamaq və təsdiq etmək;
- Hüquqi və fiziki şəxslərlə bağlanmış icarə müqavilələri, saxlanc müqavilələri, satış və s. üzrə hər hansı və ya bütün aktivləri yoxlamaq;
- Audit aparılan strukrur vahidin (filial, şöbə, nümayəndəlik) fəaliyyəti ilə əlaqədar, elektron və çap olunmuş şəkildə məlumatları təhlil və tədqiq etmək;
- Hər hansı bir əməliyyatın uçotu və xüsusiyyəti ilə bağlı müəssisənin rəhbər işçilərindən bütün zəruri izahatları tələb etmək;
- Müəssisənin işçiləri tərəfindən həyata keçirilən tədbirlərin və əməliyyatların cari qanunvericiliyə və normativ tələblərə uyğunluğunun adekvatlığını müəyyən etmək, müəssisənin siyasətini və strategiyasını, qərar qəbuletmə prosedurlarını, uçot və hesabatvermə qaydalarını müəyyənləşdirən müəssisənin daxili qərarlarına dair yazılı sənədləri əldə etmək;
- Müəssisə tərəfindən həyata keçirilən əməliyyatlar barədə Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə riayət etmək-lə, müştərilərə sorğular göndərmək.

Qeyri – audit işləri üzrə siyasət: DAB-a dair tərəfsizlik tələbi, idarə heyəti sədrinin DAB-ın daxili nəzarətlə bağlı xüsusi məsələlərə dair rəy bildirməsini istisna etmir. Məsələn, restrukturizasiya, mühüm və yeni müəssisə məhsullarının tətbiqi ilə əlaqədar, risklərə nəzarət sistemlərinin yaradılması və ya yenidən təşkil olunması, idarəedici informasiya sistemləri və s. məsələlərini nəzərdən keçirərkən DAB-dan rəy ala bilər. Bununla yanaşı, belə tədbirlərin tətbiq edilməsi və sonrakı inkişafı üzrə rəhbərlik məsuliyyət daşıyır. Məsləhətçi fəaliyyəti DAB-ın vəzifə və müstəqilliyinə mane olmayan köməkçi funksiyadır. Bundan əlavə, İdarə heyətinin sədri və yaxud onun razılığı ilə rəhbərliyin digər vəzifəli şəxsi DAB-ı daxili audit fəaliyyətinə aid olmayan işlərin yerinə yetirilməsinə cəlb edə bilər. Belə işlərə aşağıdakıları misal göstərmək olar:

- Müəssisəla iş əlaqələri olan müəssisələrin aktivlərinin qiymətləndirilməsi;
- Digər müəssisələrin maliyyə hesabatlarının təhlil edilməsi;
- Alınması nəzərdə tutulan hüquqi şəxslərin yoxlanılması və təhlili.

Bu kimi fəaliyyət üçün müşahidə şurası tərəfindən yazılı icazə verilməlidir və Audit komitəsinin sədri ilə razılaşdırılmalıdır. DAB bu işləri yerinə yetirmək üçün bacarıq və vaxt resurslarının mövcud olmasını dəqiqləşdirir. Belə işlər planlaşdırılmalı və adi audit işi ilə eyni keyfiyyət səviyyəsində icra edilməlidir.

Məxfilik:-Audit fəaliyyətini həyata keçirərkən DAB-ın işçi heyəti müəssisə, onun rəhbərləri və işçiləri haqqında məxfi məlumatları əldə etmək hüququna malikdir. Bu cür məxfi məlumatlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- Rəhbərliyin və digər işçilərin əmək haqları;
- Müştərilərin maliyyə vəziyyəti haqqında məlumatlar;
- Müəssisənin mülkiyyətində olan əmlak və investisiyaları haqqında məlumatlar;
- Filialların gəlirliliyi;
- Müəssisənin (Baş rəhbərliyin) gələcək planları;

- Saxtakarlıq hallarının təhqiqatı və mümkün hüquqi tədbirlər.

DAB heyəti öz vəzifələrini icra edərkən əldə olunmuş bu cür məlumatların istifadəsində son dərəcə sayıq olmalıdır. Onlar belə məxfi məlumatları Azərbaycan Respublikasının Qanunlarına, Mərkəzi Müəssisənin qaydalarına və müəssisənin daxili qaydalarına zidd olacaq şəkildə və yaxud müəssisəa zərər verəcək şəkildə istifadə etməməlidir.

DAB-in peşəkarlığı: DAB-ın işçi heyəti peşəkar səriştəyə malik olmalıdır. DAB-ın həyata keçirdiyi işlər texniki və insanlarla əlaqə qurmaq bacarıqları kimi yüksək səviyyəli təcrübə tələb edir.DAB-ın işçi heyəti üçün tələb olunan vacib texniki bacarıqlara aşağıdakılar daxildir:

- Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları (MHBS) haqqında anlayış və onların tətbiqi təcrübəsi;
- Daxili audit prosesi üzrə bacarıqlar;
- Daxili nəzarət sistemlərinin və prosedurlarının yaradılmasında və qiymətləndirilməsində yüksək səviyyəli səriştə;
- Beynəlxalq audit standartları (BAS) üzrə üsullar və müəssisə fəaliyyəti haqqında son biliklər.
- İnsanlarla əlaqə qurmaq üzrə mühüm bacarıqlara aşağıdakılar daxildir:
- Müstəqilliyi qorumaq qabiliyyəti;
- Müşahidə aparmaq və faktların müəyyən edilməsi bacarığı;
- Problemlərin həlli və audit nəticələri üzrə razılığın əldə olunması bacarığı;
- Hesabatın hazırlanması və yazışma bacarığı.

Daxili audit işçilərinin müstəsna fəaliyyəti: daxili audit işinin müstəqilliyini şübhə altına almamaq məqsədilə, audit işçiləri birbaşa müəssisənin digər bölmələri üçün işlər görməyə və hər hansı vəzifəli şəxsi əvəz etməyə cəlb edilə bilməzlər.

11.3.Daxili audit bölməsinin fəaliyyəti

İş metodları və auditin növləri: daxili audit bölməsi audit planı tərtib edir, mövcud informasiyanı yoxlayır və qiymətləndirir, nəticələri müəssisənin səlahiyyətli idarəetmə orqanı ilə müzakirə edir və tövsiyələr təqdim etməklə onlarin icra edilməsinə nəzarəti həyata keçirilir. Aşağıdakılarla məhdudlaşdırılmamaqla daxili auditin müxtəlif növləri vardır:

- Maliyyə auditi: məqsədi uçot sisteminin və məlumatlarının, eləcə də maliyyə hesabatlarının etibarlılığını qiymətləndirməkdir;
- Normativ qaydalara riayət olunmasının auditi: məqsədi qanunlara, təlimatlara, qayda və prosedurlara riayət olunmasını təmin etmək üçün yaradılmış sistem və prosedurların keyfiyyətini və uyğunluğunu qiymətləndirməkdir;
- Əməliyyat auditi: məqsədi sistem və prosedurların keyfiyyətini və uyğunluğunu qiymətləndirmək, təşkilati strukturu diqqətlə təhlil etmək və audit işi ilə bağlı metodların və resursların adekvatlığını qiymətləndirməkdir;
- İdarəetmə auditi: məqsədi rəhbərliyin risklərə və nəzarətə münasibətinin keyfiyyətini qiymətləndirməkdir.

DAB müəssisə strukturunun bütün hissələrində müəssisənin fəaliyyətini yoxlamaq və qiymətləndirmək hüququna malikdir. Bu səbəbdən daxili audit bölməsi auditin təkcə bir növü üzərində cəmləşməməli, hər dəfə əldə ediləcək audit məqsədlərindən asılı olaraq, ən uyğun audit növündən istifadə etməlidir. Əlavə olaraq DAB öz fəaliyyətini müəssisənin depar-tamentlərinin auditi ilə məhdudlaşdırmır, müəssisədaxili fəaliyyətlə əlaqədar bütün funksiyalar üzrə fəaliyyətin auditinə də xüsusi diqqət yetirir.

DAB tərəfindən həyata keçirilən auditin növləri DAB-ın rəhbəri tərəfindən müəyyən olunur və bu zaman risklərin qiymətləndirilməsi (o cümlədən, daxili nəzarət mühitinin qiymətləndirilməsi), kənar auditin nəticələri, tənzimləyici orqanların yoxlamalarının nəticələri və ya digər müvafiq faktlar və hallar nəzərə alınır. Audit yoxlamaları aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

Növ	Təsvir
Audit	Auditin məqsədi, daxili nəzarət sistemi barədə rəy bildirmək üçün kifayət qədər əsas yaratmaqdır. Audit, maliyyə və əməliyyat nəzarəti aspektlərinin ətraflı tədqiqatından ibarətdir
Məhdud təftiş	Məhdud təftişin həcmi auditlə müqayisədə daha az sahəni əhatə edir və DAB rəhbərinin qərarı ilə başlanıla və yaxud illik audit planına daxil edilə bilər. Məhdud təftiş yoxlamanın ilkin nəticələrinə əsaslanaraq audit yoxlamasına çevrilə bilər
Monitorinq/ Mütəmadi audit	Sorğu, müşahidə, meyillilik təhlili və əsas risk göstəricilərinin monitorinqi
Xüsusi layihə	Adi audit tədbirlərinin həcminə uyğun gəlməyən uzunmüddətli, müfəssəl şəkildə istiqamətlənmiş layihələr. Yoxlamanın həcmi və işin məqsədi DAB direktoru tərəfindən müəyyən edilir.
Zəruri layihə	Adi audit tədbirlərinin həcminə uyğun olmayan müəyyən risklərin və məsələlərin üzərində cəmləşən qısamüddətli, məhdud həcmli yoxlamadır. Layihənin miqyası İdarə heyəti tərəfindən müəyyən olunur və onun tələbi üzrə həyata keçirilir

Əgər idarə heyəti illik audit planının həcmindən kənara çıxan və ya adi audit tədbirləri ilə üst-üstə düşməyən xüsusi layihənin keçirilməsinin zəruriliyini bəyan edərsə, üstünlük xüsusi layihəyə verilməlidir. DAB rəhbəri audit planında dəyişlər edilməsini tələb edən (məsələn, audit planında xüsusi layihə üçün ayrılmış vaxtın artırılması) xüsusi layihənin həyata keçirilməsinin zəruriliyi barədə audit komitəsinin sədrinə məlumat verməlidir. DAB rəhbəri, qeyri-adi və yaxud çətin tələblər olduğu halda, audit komitəsinin sədri ilə məsləhətləşir.

Audit planı və risklərin əhəmiyyəti: DAB rəhbəri həyata keçiriləcək bütün layihələr üzrə illik audit planı hazırlamalıdır. Planlaşdırılan audit yoxlamasının vaxtı və keçirilmə müddəti audit planında göstərilməlidir. Bu plan daxili auditorun müəssisənin əhəmiyyətli fəaliyyətləri və əlaqədar riskləri barədə anlayışını təsdiqləyən nəzarət risklərinin ardıcıl qiymətləndirilməsinə əsaslanır.

DAB rəhbəri, risklərin qiymətləndirilməsi metodologiyasının prinsiplərini yazılı şəkildə müəyyən edir və daxili nəzarət sistemində və ya iş prosesində baş verən dəyişiklikləri əks etdirmək və fəaliyyətin yeni sahələrini daxil etmək üçün, onlara müntəzəm qaydada DAB yeni əlavələr edir. Risk təhlili, müəssisənin bütün fəaliyyətini və strukturlarını, o cümlədən, ümumi daxili nəzarət sistemini əhatə edir. Risk təhlilinin nəticələrinə əsasən, müəssisə üçün yoxlanılacaq fəaliyyətə aid olan risk dərəcəsini nəzərə almaqla illik audit planı tərtib edilir.

Risk – əsaslı audit, həm müəssisənin maliyyə və əməliyyat risklərini əhatə edir, həm də resursları məhdud olan DAB-ın işini daha da səmərəli edir. Bu yanaşmanın məqsədi, DAB-ın resurslarını yüksək riskli və ya auditin aparılmasından daha çox faydalanacaq sahələr üzərində cəmləşdirməkdir. ***Aşağı riskli sahələrin auditi nisbətən gec-gec və daha az təfsilatlı qaydada aparılır.***

Audit planında aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- Audit planı dövründə ehtimal edilən inkişaf və yeniliklər;
- Əsasən yeni fəaliyyətlərdən yaranan yüksək dərəcəli risklər;
- Məqbul zaman çərçivəsində müəssisənin bütün önəmli fəaliyyətlərinin və komponentlərinin auditini aparmaq tələbi.

Audit planı real olmalıdır. O, rəhbərliyin tələbi ilə xüsusi yoxlamalar kimi digər layihələr və fəaliyyətlər üzrə vaxt büdcəsini, rəy verilməsini və təlimləri əhatə etməlidir. Planda, həmçinin, tələb olunan işçi sayı, onların səriştəsi və digər imkanları əks olunur. Audit planı mütəmadi olaraq təhlil edilməli və lazım olduqda yeniləşdirilməlidir.

Audit planı, Audit komitəsi tərəfindən təsdiq edilməlidir. İdarə heyəti, DAB-ın büdcəsini Audit komitəsi ilə razılaş-dırmalı və audit planı ilə tələb olunan resurslarının mövcud olmasını öhdəsinə götürməlidir.

Audit işi prosedurları: Bankın audit prosedurları aşağıdakı hissələrə bölünür:

- Planlaşdırma prosedurları;
- Faktların aşkar edilməsi prosedurları;
- Sənədləşdirmə prosedurları;
- Yoxlama prosedurları;
- Qiymətləndirmə prosedurları;
- Nəticələrin müəyyən edilməsi prosedurları;
- Hesabatvermə prosedurları.

Audit prosedurları aşağıdakı kategoriyalara bölünür:

1.**Riayət prosedurları** – daxili nəzarətin mövcudluğu və ona riayət olunmasının müəyyənləşdirilməsini təmin edir.

2.**Substantiv prosedurlar** – hesabatda verilən qalıqların və məbləğlərin dürüstlüyünün müəyyənləşdirilməsini təmin edir.

Müəssisə daxilində daxili audit işinin əksər hissəsi riayət prosedurlarına aiddir. Bu prosedurlar müəssisədə daxili qaydaların mövcud olmasını və onların effektiv və ardıcıl surətdə tətbiq edilməsini müəyyənləşdirir.

Daxili nəzarət qaydaları barədə məlumat əldə etmək üçün istifadə edilən prosedurlara aşağıdakılar daxildir:

- Sorğu və təqdimat;
- Müşahidə;
- Dəstəkləyici və digər sənədlərin yoxlanılması;
- Nəzarət qaydalarının təkrar yerinə yetirilməsi.

Substantiv prosedurlar, mühasibat sənədlərinin və hesabatların dürüstlüyünü, habelə balansın həqiqiliyini müəyyənləşdirir. Bu növ prosedura, müştəri hesabındakı mühasibat qeydlərinin dəstəkləyici sənədlərlə uyğunluğunun yoxlanılmasını misal göstərmək olar.

Substantiv prosedurlara aşağıdakılar daxildir:

- Sorğu və təqdimat;
- Analitik prosedurlar;
- Əməliyyatların və qalıqların ətraflı yoxlanılması;
- Dəstəkləyici və digər sənədlərin yoxlanılması;
- Fiziki yoxlama;

• Xarici təsdiqləmə;
• Təkrar yerinə yetirmə.

Yoxlama prosedurları

Aşağıda, audit testlərini hazırlayarkən DAB tərəfindən nəzərə alınmalı ümumi audit prosedurlarının siyahısı təqdim edilir:

Sorğu və təqdimat: sorğuya struktur bölmələrin rəhbərlərindən və digər işçilərdən həm şifahi, həm də yazılı şəkildə lazımi məlumatın və ya təqdimatın alınması daxildir. Sorğular aşağıdakı məqsədlərlə aparıla bilər:

• Audit obyektinin əməliyyatları barədə məlumatın əldə edilməsi;
• Sistemlərin etibarlılığı barədə sübutun əldə edilməsi;
• Audit işində ortaya çıxan məsələlər barəsində izahatların əldə edilməsi.

Sorğu və təqdimat nəticəsində əldə edilmiş məlumatlar müəyyən əsaslandırma tələb edir.

Müşahidə: sistemləri təşkil edən müxtəlif daxili qaydaların fəaliyyətinin müşahidəsi aşağıdakıların təmin edilməsində faydalıdır:

• Tətbiq edilməsinin və ya mövcud olmasının heç bir sənədli sübutu olmayan nəzarət qaydalarının qüvvədə olmasının sübutu;
• Digər qaydaların qüvvədə olmasının sübutu. Bu sübut növünün keyfiyyəti o zaman daha yaxşı olardı ki, daxili auditor yalnız müşahidə aparmasın, həmçinin, auditə cəlb olunmuş təsərrüfat bölmələrinin müdirləri ilə onların vəzifələrinin xüsusiyyətini müzakirə etsin;
• Müəssisənin aktivlərinin mövcudluğu, keyfiyyəti və vəziyyəti barədə sübut.

Müşahidə, ümumiyyətlə, həyata keçirildiyi an üçün yüksək etibarlı sübutlarla təmin edir, lakin digər dövrlər ərzində fəaliyyət barəsində heç bir sübutla təmin etmir. Nəticə etibarilə, müşahidə zamanı nəzarətin həyata keçirilməsi haqqında sübut əldə olunarsa, nəzarət qaydalarının dövr ərzində ardıcıl surətdə

fəaliyyət göstərməsi barədə əminlik əldə etmək üçün əlavə iş tələb edilir.

Analitik prosedurlar: analitik prosedurlara digər lazımi informasiyalarla müqayisələrdən istifadə etməklə, məlumatların tədqiqatı və qiymətləndirilməsi daxildir. Analitik prosedurlar aşağıdakıları müəyyən etmək üçün tətbiq edilir:

• Gözlənilməyən fərqlər;
• Fərqlər gözlənildikdə onların mövcud olmaması;
• Mümkün olan səhvlər;
• Mümkün olan uyğunsuzluqlar və ya qanunsuz aktlar;
• Digər qeyri-adi və ya təkrarlanmayan əməliyyatlar və ya hadisələr.

Analitik prosedurlara aşağıdakılar daxildir:

• Ümumi məntiqlik üzrə yoxlamalar – daxili və xarici məlumatlardan istifadə edərək qalığın və ya məbləğin təxmin edilərək məntiqliyinin yoxlanılması. Məsələn, orta aylıq hesab qalığı və orta aylıq faiz dərəcələrindən istifadə etməklə, müştəri hesabında olan qalığa faizin təxmini hesablanması, sonra isə təxmini hesablamanın faktiki rəqəmlə tutuşdurulması.
• Meyillilik təhlili – uyğun gəlməyən dövrləri müəyyən etmək üçün müqayisə edilə bilən məlumatların müəyyən zaman müddətində təhlili.
• Əmsalların təhlili – məsələn, işçilərin sayı ilə ümumi əməkhaqqı xərcləri arasında əlaqə.
• Təsərrüfat təhlili – məlumatın məntiqliyini qiymətləndirmək üçün təsərrüfat və xidmətlər haqqında biliklərin tətbiqi.

Sənədlərin və qeydlərin yoxlanılması: əməliyyatı, ya balansı əks etdirən sənədlər və digər qeydlər substantiv sübut və ya nəzarət sübutu əldə etmək üçün yoxlanılır. Substantiv sübut, əməliyyatı və ya balansı göstərən ayrı-ayrı sistem daxilolmalarının düzgünlüyünü əsaslandırır. Daxili audit imzaların və ya digər göstəricilərin mövcud olması haqqında sübut əldə etmək üçün sənədləri yoxlamaqla, nəzarətin lazımi qaydada tətbiq edilməsini müəyyən edə bilər.

Fiziki təftiş: maddi aktivlərin hesablanması (kassa kimi) ya fiziki təftişi və nəticələrin müəssisənin uçot qeydləri ilə müqayisəsi, əksər hallarda bu cür aktivlərin mövcud olması barədə birbaşa sübutla təmin edə bilər. Bununla yanaşı, daxili auditor nəzərə almalıdır ki, fiziki təftiş aktivlərin mövcudluğunu təsdiq etməsinə baxmayaraq, o, aktivlərin kimə məxsus olduğunu təsdiq edə bilmir. Aktivlərin kimə məxsus olduğunu təsdiq etmək üçün sonradan əlavə yoxlamalar tələb oluna bilər.

Təkrar yerinə yetirmə: təkrar yerinə yetirmə, əməliyyatların düzgünlüyünü təmin etmək üçün nəzarət qaydalarının və əməliyyat funksiyalarının təkrar olunması deməkdir. Təkrar yerinə yetirmə iki istiqamətdə sübutlarla təmin edə bilər:

- Məlumatın riyazi dəqiqliyi və düzgün işlənməsi haqqında sübut. Bu sübut, hesablamaları yoxlamaqla və ya müstəqil hesablamalar yerinə yetirməklə əldə edilə bilər:
- Nəzarət sistemində nöqsan və ya nəzarət qaydasının pozulması haqqında sübut. Bu sübut, nəzarət sistemilə aşkar edilməyən səhvlərin müəyyən edilməsi ilə əldə olunur.

Daxili nəzarətin mövcud olması və effektivliyi barədə sübut, adətən sorğu və nəzarəti yerinə yetirən müvafiq heyət üzvlərini müşahidə etməklə, təkrar yerinə yetirmə və ayrı-ayrı əməliyyatlar üzrə vizalar və ya imzalar kimi riayət olunma üzrə sübutları yoxlamaqla əldə edilə bilər. Əvvəlki əməliyyatlarda nöqsanlar olduqda, nəzarətin təkrar yerinə yetirilməsi (məsələn, valyuta mübadilə qəbzləri ilə nağd ödəmə qeydlərinin tutuşdurulması) həm nəzarətin effektiv olması (əgər nöqsan aşkar edilmiş və qənaətbəxş aradan qaldırılmışsa), həm də olmaması barədə sübut təmin edir. Əgər əvvəlki əməliyyatlarda nöqsanlar mövcud deyilsə, nəzarətin təkrarı nə effektiv olmayan daxili nəzarəti, nə də ki, nəzarətin effektiv yerinə yetirilmədiyi halları müəyyən edə bilməz.

Audit seçməsi: audit seçməsi, çoxluğu (audit obyekti haqqında məlumatların məcmusu) təmsil edən seçmə nümunə elementlərin yoxlanılmasını nəzərdə tutur. Beləliklə, seçmə

üzərində aparılan yoxlamanın nəticələri bütün çoxluğa aid edilə bilər. Audit seçməsi, çoxluğun bütün elementlərinin yoxlanılmasının əksər hallarda səmərəsiz olduğu üçün tətbiq edilir.

Hesabatvermə tələbləri:

Hesabat vermənin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Qısa müddətdə rəhbərliyə hər bir daxili audit nəticəsində əmələ gələn vacib məsələlər barəsində məlumat vermək;
- Nəzarət sistemlərinin qənaətbəxş fəaliyyət göstərib-göstərmədiyini əks etdirmək;
- Problemlərin mövcud olduğu hallarda, bölmənin rəhbərlərinə fəaliyyətin və nəzarətin təkmilləşdirilməsinə yönəldən dəyişikliklər üzrə tövsiyələrin yerinə yetirməsinin zəruriliyini sübut etmək;
- Daxili audit nəticəsində əmələ gələn məsələləri həll etmək və təkmilləşdirmələri aparmaq üçün rəhbərliklə əldə olunmuş razılaşmalar haqqında rəsmi və yazılı qeydlərin mövcudluğunu təmin etmək;
- Rəhbərliyə nəzarət sistemlərinin adekvatlığı və təşkilatın daxili nəzarət tədbirlərinin effektivliyi barədə məsləhətlər vermək.

Hesabatın məzmunu, forması, vaxtı, istifadəçiləri yazılı olaraq müəyyən edilməli və müəssisənin prosedurlarına uyğun olmalıdır. Hər bir audit hesabatı:

- Audit işinin məqsədi, həcmi və nəticələrini təqdim etməli və lazım gəldikdə hesabatlarda auditor rəyi ifadə olunmalıdır;
- Obyektiv, aydın, yığcam, konstruktiv tərzdə yazılmalı və vaxtlı-vaxtında təqdim olunmalıdır;
- Auditin nəticələri üzrə razılıq və məsləhətləri həyata keçirmək üçün tədbirlər audit planına daxil edilməlidir.

Bütün audit hesabatları aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

- **Dəqiqlik** – bütün hesabatlar faktlara əsaslanmalıdır. Daxili audit bölməsinin və hər bir auditorun etimadının faktla əsaslanmış, qərəzsiz və obyektiv hesabatların tərtib edilməsi əsasında yüksək səviyyədə saxlanılması son dərəcə vacibdir.

• **Aydınlıq** – bütün hesabatlar başa düşülən və aydın olır. Hesabatda boş sahələri doldurmaq üçün fərziyyələrdən ı şifahi şərhlərdən istifadə etməmək çox vacib sayılır. He- : əlavə şərhə ehtiyac olmadan aydın olmalıdır.

• **Kəmiyyətlə ifadə** – bütün qeydlər ortaya çıxan mə- ərin təsirini və ciddiliyini müəyyən etmək üçün maksimum ıdə kəmiyyət baxımından ifadə edilməlidir.

• **Yığcamlıq** – bütün hesabatlar mövzuya yaxın olmalıdır. ıesabatın mütləq qısa olmasını nəzərdə tutmur.

• **Ədalətlilik** – bütün hesabatlar, istifadəçilərin həssaslığı mından hazırlanmalıdır. Xüsusi əhəmiyyət keçmişdə baş ıiş halların və ya insanların tənqid edilməsinə deyil, cud vəziyyətin yaxşılaşmasına verilməlidir.

• **Vaxtlı-vaxtlılıq** – bütün hesabatlar, audit işi tamamlanlan sonra vaxtında dərc olunmalıdır. Nəzərdə tutulan vaxt ıəftədir.

• **Həll yollarının göstərilməsi** - Bütün hesabatlarda nöqarın kimin tərəfindən, necə və nə vaxt aradan qaldırılması etdirilməlidir. Xüsusilə məsuliyyət müəyyən edilmədikdə ktivlik itir.

• **Daxili audit hesabatları məxfi saxlanılmalıdır** və B rəhbərinin icazəsi olmadan müəssisədan xaricdə və müəsnin daxilində sərbəst şəkildə yayıla bilməz.

1.4.AMB-nin sahə və kommersiya banklarının daxili və kənar auditorlar ilə münasibətləri

Daxili auditorun təmin etdiyi məlumat kənar audit prourlarının xüsusiyyətinin, vaxtının və həcminin müəyyən lməsində faydalı ola bilər. Buna baxmayaraq, kənar auditor liyyə hesabatları üzrə audit rəyi bildirmək üçün müstəsna suliyyətə malikdir. Kənar auditora əhəmiyyətli daxili audit ıabatları barəsində məlumatlardan istifadə etmək hüququ ilməlidir. Daxili auditor kənar auditorun işinə təsir göstərə ecək vacib məsələlər barəsində ona məlumat verir. Kənar

auditor da, öz növbəsində, adətən daxili audit işinə təsir göstər biləcək vacib məsələlər barəsində daxili auditora məlumat verir.

Kənar auditorların nəzər-nöqtəsinə görə, bankın daxil audit işçi qrupu ilə birgə işləməyin bir neçə üstün cəhəti vardı Bu, onlara bankın fəaliyyət və əməliyyatları barəsində mükəm məl biliklər qazanmaq və bankın daxili auditorlarının yerin yetirdikləri audit yoxlamalarının təkrarlanmasının səviyyəsir azaltmaq imkanı verir. Əlavə olaraq, bu əməkdaşlıq kənar audi tora bankda audit işinin əhatəsini artırmağa imkan yaradacac dır. Bu əməkdaşlıq bankın xidmətlərinin sayının, mürəkkəb liyinin və filial əməliyyatlarının və bunun nəticəsində tələ olunan audit işinin artdığı dövrdə xüsusilə faydalı olacaqdır.

Kənar auditorlarla daxili auditorlar arasındakı qarşılıq əməkdaşlıq, bərabər anlaşmaya və audit təcrübəsinə əsaslanı DAB və kənar auditorlar birgə fəaliyyət nəticəsində qarşılıq olaraq təcrübə əldə edirlər.

Kənar audit prosedurlarının vaxtı, əhatəsi və növünü müəyyən olunmasında daxili audit işinə nə dərəcədə etibar olı nacağı haqqında kənar auditorun rəyi, daxili audit xidmətini ilkin qiymətləndirilməsi nəticəsində müəyyən olunacaqdır. Et barlılığın səviyyəsi artdıqca, bu əməkdaşlığın nəticəsi aşağıdal cədvəldə göstərildiyi kimi hər iki tərəfə maddi gəlir gətirmə başlayacaqdır.

Mərhələ 1	**Kənar auditorlar tərəfindən nəzarət edilən və idarə edilən fəaliyyətin həyata keçirilməsi** *DAB işçiləri, kənar audit işçi qrupu ilə birgə fəaliyyət göstərərək kənar auditorların iş proqramlarında göstərilmiş işi yerinə yetirir və kənar audit işçi qrupunun baş üzvü tərəfindən nəzarət olunur. Kənar auditorların işçi qrupu, sonradan bankın maliyyə hesabatlarının tamlığını, etibarlılığını və düzgünlüyünü təsdiq etmək üçün həmin işdən istifadə edə bilər*
Mərhələ 2	**Kənar auditor tərəfindən idarə edilən fəaliyyətin yerinə yetirilməsi** *DAB əməkdaşları, kənar audit üzrə iş proqramlarında göstərilmiş işi yerinə yetirərkən kənar audit işçi qrupu tərəfindən nəzarət edilmədən fəaliyyət göstərir. Bu kənar auditorlar bankda*

	olmadıqda baş verə bilər. Kənar auditorlar, bu işin tamamlanması üçün müddət müəyyən edir və görülən işi, maliyyə hesabatlarının tamlığını, etibarlılığını və düzgünlüyünü təsdiq etmək məqsədilə istifadə etmək üçün təhlil edir. Əməkdaşlığın bu səviyyəsinə nail olmazdan əvvəl, kənar audit işçi qrupu daxili audit heyətinin fəaliyyətini qiymətləndirir.
Mərhələ 3	Kənar auditin standart daxili audit prosedurlarına etibar etməsi Kənar auditorlar DAB tərəfindən yerinə yetirilən işlərə etibar etməyi qərara ala və nəticədə görülən işin həcmini azalda bilərlər. Məsələn, il ərzində bankın filiallarının birində daxili audit aparılmışdırsa və kənar auditorlar görülən işin keyfiyyətindən və nəticələrindən razıdırlarsa, kənar auditorlar ilin sonunda həmin filialın auditini aparmamağı və ya minimum audit işi həyata keçirməyi qərara ala bilər.

Kənar auditorların daxili audit işindən və məlumatlarından istifadə edə biləcəyi bəzi sahələr aşağıdakılardır:

- Uçot sistemini təsvir edən blok-sxem və ya təsviri qeydlər;
- Daxili nəzarətin qiymətləndirilməsi sorğusunun nəticələri və ya daxili nəzarət üzrə sorğu vərəqəsi;
- Uçot sistemində nəzarətin yoxlanılması;
- Maliyyə hesabatlarındakı elementlərin substantiv yoxlanılması;
- Daxili auditorun təmin etdiyi məlumata əsasən, kənar auditorun filiallara getməsi barədə qərarın qəbul edilməsi;
- Daxili auditorun təmin etdiyi məlumata əsasən, kompyuter sisteminin yoxlanılması barədə qərarın qəbul edilməsi.

DAB rəhbəri, daxili auditorlar tərəfindən görülən işin kənar auditorların işlərini ehtiyac olmadan təkrarlamamasını təmin etməlidir. Audit səylərinin əlaqələndirilməsi aşağıdakı sahələri əhatə edir: qarşılıqlı maraq doğuran məsələləri müzakirə etmək üçün müntəzəm görüşlərin keçirilməsi; audit hesabatlarının və rəhbərliyə hesabatların mübadiləsi; audit vasitələri, üsulları və terminologiyası haqqında ümumi anlayışın əldə olunması.

11.5.Standartın daxili nəzarət aspektləri

Güclü daxili nəzarət, o cümlədən daxili audit və kənar auditor, mükəmməl korporativ idarəetmənin bir hissəsidir. Daxili audit, bankın daxili nəzarət sistemlərinin davamlı yoxlanılması prosesinin bir hissəsidir.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, bankın idarəetməsinin və bankların sağlam və mükəmməl əsasının vacib komponentidir. Güclü daxili nəzarət sistemi, bankların vəzifə və məqsədlərinin həyata keçirilməsini, bankın uzunmüddətli gəlirlilik planlarına nail olmasını və etibarlı maliyyə və rəhbərliyə hesabatların hazırlanmasını təmin etməyə köməklik göstərə bilər. Bu cür sistem, bankın qanun və qaydalara, təlimatlara, planlara, daxili qaydalara və prosedurlara uyğunluğunu və bankın nüfuzuna təsir göstərəcək gözlənilməyən zərər və ya itki risklərinin azaldılmasını təmin etməyə yardım edə bilər.

Daxili nəzarətin əsas məqsədləri aşağıdakıların təmin olunmasıdır:

- Məlumatın etibarlılığı və tamlığı;
- Qaydalara, planlara, prosedurlara, qanunlara, təlimatlara və müqavilələrə riayət olunması;
- Aktivlərin qorunması;
- Resursları qənaətlə və səmərəli istifadəsi;
- Əməliyyat və ya planlar üçün müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsi.

Nəzarət, müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrin düzgün və adekvat həyata keçirilməsi ehtimalını artırmaq üçün rəhbərlik tərəfindən görülən tədbirdir. Rəhbərlik məqsəd və vəzifələrin düzgün və adekvat həyata keçirilməsinə kifayət qədər təminat yaratmaq üçün bir sıra tədbirlər planlaşdırır, təşkil edir və onların icrası üzrə göstərişlər verir. Beləliklə, nəzarət rəhbərlik tərəfindən düzgün planlaşdırmanın, təşkilatçılığın və idarəetmənin nəticəsidir.

Daxili nəzarətin üç növü vardır: profilaktik nəzarət (arzuolunmaz hadisələrin baş verməsinin qarşısını alır), aşkar etmə

nəzarəti (baş vermiş arzuolunmaz hadisələri aşkar edir və aradan qaldırır), idarəedici nəzarət (arzu olunan hadisələrin baş verməsinə səbəb olur və ya şərait yaradır).

Effektiv daxili nəzarət sistemi, qərar qəbul edilməsində vacib sayılan hadisə və şərtlər barəsində adekvat və ətraflı daxili maliyyə, əməliyyat və riayət etmə məlumatlarının, eləcə də xarici bazar mühitinə dair məlumatın olmasını tələb edir. Bu məlumat etibarlı və vaxtlı-vaxtında təqdim olunmalı, istifadə edilə bilən və uyğun formada hazırlanmalıdır.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, etibarlı və bankın bütün önəmli fəaliyyətlərini əhatə edən informasiya sistemlərinin mövcud olmasını tələb edir. Bu sistemlərin və məlumatları elektron formada saxlayan və istifadə edən digər sistemlərin təhlükəsizliyi təmin edilməli, sərbəst olaraq nəzarət edilməli və gözlənilməyən hallar üzrə münasib planlarla dəstəklənməlidir.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, işçilərin vəzifə və səlahiyyətlərinə təsir göstərən qayda və prosedurlara riayət etməsini və tam başa düşməsini, eləcə də digər lazımi məlumatların müvafiq işçilərə çatdırılmasını təmin etmək üçün effektiv əlaqə kanallarının yaradılmasını tələb edir.

Bankın daxili nəzarət sisteminin ümumi effektivliyi mütəmadi olaraq yoxlanılmalıdır. Risklərə nəzarət edilməsi, daxili auditorlar tərəfindən mütəmadi olaraq həyata keçirilən qiymətləndirmələrin bir hissəsi olmalıdır.

Əməli cəhətdən sərbəst, uyğun təlimləndirilmiş və səriştəli işçilər daxili nəzarət sisteminin effektiv və ətraflı auditini həyata keçirməlidirlər. Daxili audit xidməti, daxili nəzarət sisteminin yoxlanılmasının bir hissəsi kimi birbaşa Audit Komitəsinə və ya İdarə Heyətinə, eləcə də baş rəhbərliyə hesabat verməlidir.

XIIFƏSİL

KORPORATİV İDARƏETMƏ STANDARTLARININ TƏTBİQİ MEXANİZMİ (BANK SEKTORU TİMSALINDA)

12.1. Ümumi müddəalar

1.1. Bu Qaydalar "Banklar haqqında", "Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunlarına, Azərbaycan Respublikasının digər normativ hüquqi aktlarına, habelə Bank Nəzarəti üzrə Bazel Komitəsinin "Kredit təşkilatlarında korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi" tövsiyələrinə uyğun olaraq hazırlanmış və beynəlxalq korporativ idarəetmə təcrübəsi nəzərə alınaraq banklarda korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi qaydalarını müəyyən edir.

1.2. Bu qaydaların əsas məqsədi banklarda korporativ idarəetmənin standartlarının tətbiqinin yüksək səviyyədə təmin edilməsidir. Bu standartlar bankın təşkilati strukturunun, fəaliyyətinin və korporativ davranışının əsaslarını müəyyən edir.

1.3. Hər bir bank bu qaydaların müddəalarının icrasını öz əməliyyatlarının həcminə və fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırmalıdır.

1.4. Korporativ idarəetmə standartlarının lazımi səviyyədə tətbiqini təmin etmək üçün bankın səhmdarları və inzibatçıları aşağıdakıları təmin etməlidirlər:

1.4.1. Strateji planlaşdırma prosesinin təşkilini və həyata keçirilməsini;

1.4.2. Səmərəli təşkilati strukturun yaradılmasını;

1.4.3. Maliyyə planlaşdırması prosesinin həyata keçirilməsini;

1.4.4. Səmərəli daxili nəzarət və hesabatlıq sistemlərinin mövcudluğunu;

1.4.5. Bankın fəaliyyətini əks etdirən dürüst, dolğun və qərəzsiz məlumatın istifadəçilərə vaxtında təqdim edilməsini;

1.4.6. Risklərin idarə edilməsi sistemlərinin yaradılmasını;

1.4.7. Bankın cari maliyyə vəziyyəti, əməliyyatları haqqında müfəssəl və aydın məlumatın davamlı axınını təmin edən etibarlı idarəedici informasiya sistemlərinin mövcudluğunu və inkişafını;

1.4.8. Daxili nəzarətin daimi səmərəliliyini artıran, onu mükəmməlləşdirən və möhkəmləndirən daxili audit strukturunun yaradılmasını, audit işi üzrə siyasətin və strategiyanın müəyyənləşdirməsini və işinin təşkilini;

1.4.9. Maraqlar münaqişəsinin qarşısını almaq və tənzimləmək məqsədilə müvafiq hallarda bankın səhmdarları və inzibatçıları tərəfindən həyata keçiriləcək dəqiq ardıcıllığı ilə müəyyən edilmiş tədbirlərin hazırlanmasını, habelə hər bir münaqişə üzrə maraqlı tərəflərə bankın aydın və əsaslandırılmış mövqeyinin vaxtında çatdırılmasını;

1.4.10. İnzibatçıların bankın mənafeyini öz mənafelərindən üstün tutmasını;

1.4.11. Banka aidiyyəti olan şəxslərin və onlar adından hərəkət edən şəxslərin öz imkanlarından istifadə edərək bankın maliyyə vəziyyətinin pisləşməsinə səbəb ola bilən və ya imicinə xələl gətirən halların qarşısını almaq üçün tədbirlərin görülməsini;

1.4.12. Qanunvericiliyə uyğun olaraq Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarının istifadəsini və onların tələblərinə daimi riayət edilməsini və bu məqsədlə mühasibat uçotu və hesabatlıq prosedurlarını əks etdirən daxili qaydaların işlənib hazırlanmasını.

1.5. Bu Qaydalar bankın inzibatçılarını qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş digər hüquq və vəzifələrdən azad etmir.

12.2.Ümumi anlayışlar

Bu qaydaların məqsədi üçün aşağıdakı anlayışlardan istifadə olunur: bank, depozit, mühüm iştirak payı, inzibatçı, banka aidiyyəti olan şəxslər, banka aidiyyəti olan şəxs adından hərəkət edən şəxslər, məqbul və lazımi keyfiyyətlərə malik şəxs (bundan sonra mətndə - yararlı şəxs) - "Banklar haqqında" Azərbaycan Respublukası Qanunu ilə verilən mənalarda istifadə edilir.

Korporativ idarəetmə - bankın strateji baxışı əsasında onun strateji vəzifələrinin müəyyən edilməsini, bütün idarəetmə səviyyələrində dəqiq vəzifə bölgüsünün aparılmasını, idarəetmə orqanları üzvlərinin tutduğu vəzifələrə uyğunluğunu, risklərin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə müfəssəl nəzarət sistemlərinin tətbiqini, habelə idarəetmənin şəffaflığına nail olmaq üçün daxili və xarici auditdən istifadəni təmin edən prudensial idarəetmə üsüludur.

Strateji baxış- bankın bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə və dəyərinin artırılmasına hədəflənən səhmdarların razılaşdırılmış uzunmüddətli fəaliyyət hədəfidir.

Missiya hesabatı - strateji baxışın əsas prinsiplərinin qısa cəmalıdır.

Strateji plan *(Biznes plan)* - bankın strateji baxışını aydın müəyyən edilmiş, ölçülə bilən məqsədlərə çevirən, razılaşdırılmış tədbirlərlə əlaqələndirilən dövrü plandır.

Fidusiar vəzifələr - bankın maliyyə göstəricilərinə nəzarət və onların qiymətləndirilməsi, qanunlara, digər normativ hüquqi aktlara riayət etməsinin təmin edilməsi, habelə müşahidə şurası və idarə heyəti tərəfindən bankın cari və gələcək maraqlarının toqquşması hallarının qarşısını ala bilən vəzifələrdir.

Reqlament (əsasnamə, daxili qaydalar və prosedurlar) – idarəetmə orqanlarının və struktur bölmələrin (komitələrin, departamentlərin, idarələrin, şöbələrin, filialların, nümayəndəliklərin və s.) məqsədlərini, funksiyalarını, səlahiyyətlərini, tabeçi-

liyini, bankın digər struktur bölmələri ilə əlaqələrini, hesabatvermə sistemində mövqeyini və digər məlumatları əks etdirən bankın daxili sənədləridir.

Risklərin idarə edilməsi - bankın fəaliyyətinə xas olan risklərin müəyyən edilməsi, qiymətləndirməsi, onlar barədə hesabatların hazırlanması, məqbul risk limitlərinin müəyyən edilməsi vasitəsilə onlara nəzarət edilməsi və risklərin azaldılma-sıdır.

Risk limiti - ehtimal olunan riskin məqbul göstəricisidir.

Daxili audit - daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi sistemlərinin mütəmadi yoxlanması prosesidir.

Maliyyə əmsalları - bankın fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən və maliyyə hesabatları əsasında hesablanan nisbi kəmiyyət göstəriciləridir (kapitalın dinamikası və adekvatlığı, cari ilin xərclərinin cari ilin gəlirlərinə, cari ilin mənfəətinin kapitala və aktivlərə nisbəti və s.).

Əlaqədar şəxslər - banka aidiyyəti olan şəxslər və banka aidiyyəti olan şəxs adından hərəkət edən şəxslərdir.

Əlaqədar maraq - əlaqədar şəxslər arasında birgə maraq doğuran münasibətlərdir.

Baş maliyyə inzibatçısı - bankın maliyyə idarəetmə funksiyasını həyata keçirən idarə heyətinin üzvüdür.

Əsas istifadəçilər - mövcud və potensial səhmdarlar, bazar iştirakçıları və digər maraqlı şəxslərdir.

12.3.Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili

3.1.Hər bir bank öz strateji baxışını müəyyən edir və onun əsasında strateji planlaşdırma dövrünə missiya hesabatını hazırlayır.

3.2. Bankın strateji baxışı ilə missiya hesabatının layihələri bankın müşahidə şurasının tapşırığı ilə idarə heyəti tərəfindən hazırlanır.

3.3. Strateji baxışın və missiya hesabatının layihəsi hazırlandıqdan sonra müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir və

baxılmaq üçün səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir. Hər növbəti yeniləşdirilmiş starateji baxış və missiya hesabatı eyni qaydada təsdiq edilir və baxılmaq üçün Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir.

3.4. Müşahidə şurası səhmdarların Ümumi Yığıncağına bankın dəyərini artıran onun bazar mövqeyi və hədəflənən rolu barədə rəsmi açıqlama verir.

3.5. Çıxarılmışdır.

3.6.Strateji baxış və missiya hesabatı təsdiq edildikdən sonra idarə heyəti tərəfindən strateji plan *(Biznes plan)* hazırlanır. Strateji plan *(Biznes plan)* müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunmalıdır. Strateji plana *(Biznes plana)* lazımi hallarda düzəlişlər edilir. *Strateji plan (Biznes plan) müşahidə şurasının bank üzərində nəzarətinin tərkib hissəsini təşkil edir.*

3.7.Strateji plan *(Biznes plan)* ən azı üçillik dövrü əhatə etməlidir. Strateji planda *(Biznes planda)* bankın strateji baxışı, missiya hesabatı, həyata keçiriləcək fəaliyyət növləri, təşkilati struktura dair tələblər, daxili nəzarət sistemləri, maliyyə proqnozları (balans, mənfəət və zərər haqqında hesabat və s.) və s. göstərilir. *Strateji planda (Biznes planda) bankın məqsədləri aydın şəkildə müəyyən olunmalı, güclü fəaliyyət prinsipləri əks etdirilməli və bankın üzləşdiyi müxtəlif növ risklərin real qiymətləndirilməsi göstərilməlidir.*

3.8.İdarə heyəti ən azı rübdə bir dəfə strateji planın *(Biznes Planın)* icrası istiqamətində bankın fəaliyyətini təhlil edir və bu təhlil barəsində idarə heyətinin sədri müşahidə şurasına hesabat verir. *Strateji planın (Biznes planın) icrasını idarə heyəti təmin edir.*

3.9.Strateji hədəflərin icrası barədə idarə heyəti müşahidə şurasına illik hesabat hazırlayır. müşahidə şurası idarə heyətinin bu hesabatını və hesabat ilinin maliyyə nəticələrini müfəssəl müzakirə edir. Müzakirələrin nəticələri səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilir.

12.4.Bankın idarə edilməsi, təşkilati strukturu və reqlamenti

4.1. Hər bir bankın idarəetmə strukturu ali idarəetmə orqanı olan səhmdarların Ümumi Yığıncağından, bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirən müşahidə şurasından, müəssisədə audit işini təşkil edən Audit Komitəsi və məsul icra orqanı olan idarə heyətindən ibarətdir.

4.2. Bankın idarəetmə orqanlarının yaradılması, onların üzvlərinin yararlığına və fəaliyyətlərinə dair əsas tələblər "Banklar haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunu ilə tənzimlənir.

4.3. Bankın təşkilati strukturu səhmdarların Ümumi Yığıncağı və ya onun verdiyi səlahiyyətlər əsasında müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Təşkilati strukturun tərkibinə ən azı aşağıdakı funksiyaları daşıyan bölmələr daxil edilməlidir:

4.3.1. Müştərilərlə birbaşa iş;

4.3.2. Risklərin idarə edilməsi;

4.3.3. Bank əməliyyatları;

4.3.4. İnzibati və yardımçı xidmət.

4.4. Çıxarılmışdır.

4.5. Bankın təşkilati strukturu Mərkəzi Banka təqdim edilir.

4.6. Bank fəaliyyəti ilə əlaqədar müxtəlif risklərin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə bu qaydalara müvafiq *daxili komitələr yaradılır*. Hər bir komitəyə idarə heyətinin bu sahəyə cavabdeh olan üzvü sədrlik edir.

4.7. Hər bir bankda idarəetmə orqanlarının və struktur bölmələrin fəaliyyətini tənzimləyən əsasnamələr tərtib edilir. Əsasnamələrdə idarəetmə orqanlarının və struktur bölmələrin tərkibi, funksiya və səlahiyyətləri, fəaliyyət qaydaları müəyyən edilir. Əsasnamələr və onlara edilən bütün dəyişikliklər Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankına təqdim edilir.

4.8. İdarəetmə orqanlarının əsasnamələri səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təsdiq edilir.

4.9. İdarəetmə orqanlarının əsasnamələrində ayrıca olaraq onların sədrlərinin səlahiyyətləri müəyyən edilməlidir. Səlahiyyətlərin həcmi müəyyən edilərkən qanunvericiliyin tələbləri və bank fəaliyyətində risklərin azaldılması məsələləri nəzərə alınmalıdır.

Bankın fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirən müşahidə şurası səhmdarların Ümumi Yığıncağının verdiyi səlahiyyətlər əsasında bankın bütün siyasətlərinin və fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyən edir. Səhmdarlar qarşısında bankın ümumi fəaliyyətinə görə müşahidə şurası, bankın cari fəaliyyətinə görə idarə heyəti məsuliyyət daşıyır.

4.10. Bu Qaydaların 10-cu bölməsinə uyğun olaraq yaradılan komitələrin əsasnamələri bankın müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Komitələrin əsasnamlərində qərarların qəbul edilmə qaydası göstərilməlidir. *Bankın filial, şöbə və nümayəndəlikləri istisna olmaqla digər struktur bölmələrin əsasnamələri idarə heyəti tərəfindən, daxili audit bölməsinin əsasnaməsi isə Audit Komitəsi tərəfindən təsdiq edilir.*

4.11. Bankda hər bir fəaliyyət növü üzrə əməliyyatın həyata keçirilməsi və risklərin idarəedilməsi ilə bağlı daxili qaydalar və prosedurlar *İdarə heyəti tərəfindən* tərtib olunur və müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Bu sənədlərdə hər bir fəaliyyət növünün həyata keçirilməsi qaydası tam və açıq müəyyən olunur.

4.12. Bankda hər bir vəzifə üzrə vəzifə təlimatı olmalıdır. Vəzifə təlimatları struktur bölmələrin rəhbərləri tərəfindən təsdiq edilir və işçilər tərəfindən imzalanır. Vəzifə təlimatında vəzifə üzrə funksiya, səlahiyyətlər və məsuliyyət müəyyən olunmalıdır.

12.5.Müşahidə şurası və onun iclasları

5.1. Müşahidə şurası bankın struktur bölmələrinin, habelə törəmə təsərrüfat cəmiyyətlərinin fəaliyyətinin qanunvericiliyə müvafiq qaydada həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə idarə heyətinin işinə nəzarət edir.

5.2. Bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti daha da səmərəli həyata keçirmək üçün müşahidə şurası idarə heyətindən bankın bütün fəaliyyəti haqqında istənilən hesabatlar və məlumatlar tələb edə bilər.

5.3. Müşahidə şurası strateji planın *(Biznes planın)* sağlam bank təcrübəsinə uyğun olmasını təmin edir, habelə idarə heyəti və bütün rəhbər işçilər tərəfindən plana riayət edilməsinə və onun icrasına nəzarət edir.

5.4. *Müşahidə şurası bankda risklərin idarə edilməsinə nəzarətin tətbiq edilməsi məqsədilə idarə heyətindən asılı olmayan və müstəqil qərarlar qəbul edə bilən daxili komitələr yaradır. Bu komitələrin əsas funksiyası bankın gündəlik fəaliyyətinin həyata keçirilməsində idarə heyətinə köməklik göstərməkdir. Daxili komitələr qərar qəbul etmək səlahiyyətinə malikdir və bu qərarlar barədə idarə heyətinə məlumat verir. Daxili komitələrin üzvləri müşahidə şurasının dəvəti ilə onun iclaslarında iştirak edir və müşahidə şurası qarşısında hesabat verir. Komitələrə verilən səlahiyyətlərdən asılı olmayaraq bankın bütün fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsinə müşahidə şurası məsuliyyət daşıyır.*

5.5. Müşahidə şurasının iclasları üçün aşağıdakı prosedurlar müəyyən edilir:

5.5.1. Müşahidə şurasının iclasları ən azı üç ayda bir dəfə keçirilir. Növbəti iclasın ehtimal olunan yeri və vaxtı müşahidə şurasının cari iclasında müəyyən edilir. İclasın keçirilmə yeri və vaxtı dəyişdikdə, bu barədə müşahidə şurasının əsasnaməsi-ndə nəzərdə tutulmuş qaydada onun üzvlərinə əlavə məlumat verilir;

5.5.2. Müşahidə şurasının hər bir üzvünə iclasın gündəliyi barədə yazılı bildiriş müşahidə şurasının əsasnaməsində müəyyən edilmiş müddətdə və qaydada göndərilir;

5.5.3. İclasda gündəliyə daxil edilən, habelə zəruri hallarda gündəlikdə nəzərdə tutulmayan təxirəsalınmaz və gözlənilməz məsələlər müzakirə edilə bilər. Gündəlikdə nəzərdə tutulmayan məsələlərin müzakirəsinə həmin iclasda müşahidə şurasının bütün üzvləri iştirak etdikdə və sadə səs çoxluğu ilə razılıq verildikdə baxılır. Gündəliyə müşahidə şurasının, Audit Komitəsinin, idarə heyətinin üzvləri, habelə mühüm iştirak payına malik olan səhmdarlar tərəfindən təklif edilən məsələlər daxil edilə bilər;

5.5.4. Gündəliyə iclasda müzakirə olunacaq məsələləri əks edən dolğun, qərəzsiz və tam açıqlanmış yazılı materiallar əlavə edilir. Müşahidə şurasının hər bir üzvünə növbəti iclasın gündəliyi ilə birlikdə bu qaydaların 6-cı bölməsində göstərilən məlumat və hesabatlar təqdim edilir.

5.5.5. İclasda müzakirə edilən məsələ ilə əlaqədar marağı olan Müşahidə şurasının hər bir üzvü iclasdan əvvəl öz əlaqədar marağını açıqlamalı, məsələ ilə bağlı müzakirədə və səsvermədə iştirak etməməlidir. Bunlar haqqında məlumat iclas protokoluna daxil edilməlidir;

5.5.6. Üzvlər iclaslarda şəxsən iştirak etməlidirlər. Üzürlü səbəblər istisna olmaqla müşahidə şurasının hər hansı bir üzvü ardıcıl olaraq üç iclasda iştirak etmədikdə müşahidə şurasının sədri, yaxud onu əvəz edən şəxs həmin faktlar barədə Mərkəzi Banka yazılı məlumat təqdim etməlidir;

5.5.7. Bankın Audit Komitəsinin, İdarə Heyətinin üzvləri, habelə istənilən əməkdaşları müşahidə şurasının iclaslarına dəvət oluna bilərlər.

5.5.8. Müşahidə şurasının iclaslarının, o cümlədən, növbədənkənar iclaslarının çağırılması qaydası qanunvericiliklə və müşahidə şurasının əsasnaməsi ilə müəyyən olunur.

12.6.Müşahidə şurasına verilən məlumat və hesabatlar

6.1. İdarə heyəti tərəfindən müşahidə şurasının növbəti iclasına ən azı aşağıdakı məlumatlar və maliyyə hesabatları təqdim edilir:

6.1.1. İclasın keçirildiyi ayın əvvəlinə və ötən ilin həmin tarixinə olan balanslar, habelə onların müqayisəsi;

6.1.2. Mövcud balansdankənar öhdəliklər və ehtimal olunan xərclər;

6.1.3. İlin əvvəlindən hesabat tarixinədək olan dövrü əhatə edən mənfəət və zərərlər haqqında hesabat və bu hesabat müddəti üçün büdcədə nəzərdə tutulmuş xərclərlə müqayisəni göstərən hesabat;

6.1.4. Kapitalın adekvatlıq göstəricisi (əmsalı) və bu əmsal qeyri-adekvat olduqda onun həm qısa, həm də uzunmüddətli perspektivdə yaxşılaşması üzrə tədbirlər planı;

6.1.5. Orta aktivlərin və kapitalın gəlirlik əmsalları, habelə müşahidə şurası tərəfindən müəyyən edilən digər maliyyə əmsalları;

6.1.6. Oxşar banklar üzrə etibarlı və müqayisə edilə bilən maliyyə məlumatı mövcud olduqda, baş maliyyə inzibatçısı tərəfindən bu məlumatlar əsasında tərtib edilən maliyyə əmsallarının müqayisəsinə dair hesabat;

6.1.7. İllik büdcənin təhlili, cari rübün və ilin nəzərdə tutulan xərclərinin faktiki xərclərlə müqayisəsi;

6.1.8. Mərkəzi Bank, Vergilər Nazirliyi, digər dövlət orqanı ilə bütün rəsmi və əhəmiyyətli yazışmalar, onlarda nəzərdə tutulan məsələlərin təhlili və tədbirlər planları;

6.1.9. Mərkəzi Bank tərəfindən keçirilən yoxlamalar haqqında hesabat (bu hesabat alındıqdan sonra müşahidə şurasına dərhal göndərilir).

6.2. Riskləri idarəetmə komitəsi tərəfindən müşahidə şurasının növbəti iclasına aşağıdakılar təqdim edilir:

6.2.1. İri risklər və onların azaldılması üzrə təkliflər;

6.2.2. Daxili qaydalarla və qanunvericiliklə müəyyən edilmiş məhdudiyyətlərin (məsələn, limitlərin) pozulması halları barədə məlumat və onların aradan qaldırılması üzrə təkliflər;

6.2.3. Maliyyə alətlərinin növü, ödəmə müddətləri, habelə dəyər və gəlirlik kateqoriyaları üzrə investisiyaların təsnifləşdirilməsi barədə məlumat;

6.2.4. İnvestisiyalar üzrə itkilər, habelə onların balansdan silinməsi və dəyərinin qaytarılması barədə hesabat;

6.2.5. Əsas vəsaitlər üzrə məlumat və onların cari ildə maliyyə komponenti kimi saxlanılması, yaxud satılması barədə hesabat;

6.2.6. Ödənilməmiş borclar müqabilində balansa götürülmüş və ya balansa götürüləcək əmlak və onların satışı üçün həyata keçirilən tədbirlər barədə hesabat.

6.3. Kredit komitəsi tərəfindən müşahidə şurasının növbəti iclasına kredit portfeli və kredit risklərinin idarə edilməsi haqqında hesabat təqdim edilir. Bu hesabata aşağıdakı məlumatlar daxil edilir:

6.3.1. Mümkün zərərlərin hesablanması daxil edilməklə qeyri-işlək aktivlər, o cümlədən, yüksək risklə təsnifləşdirilmiş aktivlər;

6.3.2. Kreditlər üzrə öz öhdəliklərini pozmuş borcalanları müvafiq kateqoriyalara daxil etməklə bütün vaxtı keçmiş və faizləri hesablanmayan kreditlər, onların gecikmə müddətləri və səbəbləri;

6.3.3. Əvvəlki rüb ərzində yüksək risklə təsnifləşdirilmiş bütün aktivlər, belə təsnifləşdirmələrin səbəbləri, hər bir yüksək risklə təsnifləşdirilmiş aktiv üzrə mümkün zərərlər üçün ehtiyatın yaradılmasına ayırmaların məbləği;

6.3.4. İri kreditlərin məbləği və sahələr üzrə cəmləşməsi;

6.3.5. Problemli aktivlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə təkliflər;

6.3.6. Restrukturizasiyaolunmuş kreditlərin təsviri;

6.3.7. İnzibatçılara və onlarla əlaqədar maraqları olan şəxslərə verilmiş bütün kreditlərin təsviri.

6.4. Aktiv və passivləri idarəetmə komitəsi tərəfindən müşahidə şurasının növbəti iclasına vəsaitlərin və likvidliyin idarə edilməsi haqqında hesabat təqdim edilir Bu hesabata aşağıdakı məlumatlar daxil edilir:

6.4.1. Faiz dərəcələrinin dəyişilməsinə həssas olan aktiv və passivlərin cari faiz dərəcəsinin yenidən müəyyənləşdirilməsi zamanı onların arasında mövcud olan fərqlər;

6.4.2. Faiz dərəcəsi riskinin idarə edilməsi üçün istifadə edilən və ya təklif olunan bütün balansdankənar əməliyyatlar və öhdəliklər, habelə ehtimal olunan xərclər;

6.4.3. Bankın maliyyə vəsaitlərinə əlavə tələbatı və onların əldə edilməsi üçün planlar, mənbələr və qiymətlər;

6.4.4. Bankın cari və proqnozlaşdırılan likvidlik əmsalları.

6.5. İnformasiya texnologiyaları komitəsi tərəfindən müşahidə şurasının növbəti iclasına idarəetmə informasiya sistemləri və əməliyyatlara dəstək barədə hesabat təqdim edilir. Bu hesabata bütün idarəetmə informasiya sistemləri, avadanlıqlar üçün ehtiyat prosedurları və qiyməti 50 mln. manatdan artıq olan kompyuter avadanlıqlarının, proqram təminatının alınmasına və ya icarəsinə müraciət barədə məlumat daxil edilir.

6.6. Audit Komitəsi tərəfindən müşahidə şurasının növbəti iclasına qanunvericiliyin tələblərinə riayət edilməsi barədə hesabat təqdim edilir. Bu hesabata aşağıdakı sənədlər və məlumatlar daxil edilir:

6.6.1. Qanunvericiliyin tələblərinə əməl edilməsi, aşkar olunmuş qanun pozuntuları haqqında məlumat və onların aradan qaldırılması üçün fəaliyyət planı;

6.6.2. Daxili nəzarətin vəziyyətinin yoxlanması barədə hesabat və onun səmərəliliyinin artırılması barədə tövsiyələr, habelə kənar audit hesabatı və rəhbərliyə verilən təkliflər daxil olmaqla kənar auditlə əlaqədar bütün yazışmalar;

6.6.3. Banka, onunla əlaqədar şəxslərə təsir edə biləcək gözlənilən məhkəmə icraatı haqqında məlumat;

6.6.4. Banka aid ola bilən hər hansı bir qanunvericilik aktı haqqında məlumat.

12.7. Müşahidə şurasının digər inzibatçılarla münasibətdə fidusiar vəzifələri

7.1. Müşahidə şurasının hər bir üzvü aşağıdakılara əməl etməlidir:

7.1.1. Bankın maliyyə vəziyyətindən, habelə onun bütün mühüm əməliyyatlarından, işin xüsusiyyətlərindən və miqyasından daimi xəbərdar olmalı, İdarə heyəti və digər inzibatçılar tərəfindən təqdim olunmuş hesabatları mütəmadi olaraq müstəqil şəkildə təhlil etməlidir;

7.1.2. Öz vəzifələrini lazımi qaydada icra etməsi üçün zəruri olan vaxt və səylərini həsr etməli, bank və maliyyə sektorunda baş verən hadisələr, mövcud olan meyillər haqqında hər zaman mümkün qədər məlumata malik olmalı, bank sektorunda mövcud olan inkişafdan geridə qalmamaq məqsədilə lazım olan tədbirlərin həyata keçirilməsinə səy göstərməlidir;

7.1.3. Bankın daxili və kənar audit hesabatları, bankla kənar auditorlar arasında bütün rəsmi yazışmalarla tanış olmalıdır.

7.2. Müşahidə şurasının hər bir üzvü öz təhlilində və səsvermədə məntiqli, ehtiyatlı və konservativ olmalıdır. O, bankın mənafeyinə uyğun olmayan və ya uzunmüddətli risklər hesabına, qısamüddətli gəlir əldə etmək perspektivinə yol verməməlidir.

7.3. Müşahidə şurasının hər bir üzvünün işlərin müstəqil şəkildə idarə olunmasına dair aşağıdakı fidusiar vəzifələri yerinə yetirməlidir:

7.3.1. Bankın mənafelərini qorumaq məqsədilə yalnız öz şəxsi mühakiməsinə və daxili inamına əsaslanaraq qərar qəbul etməli və səs verməlidir;

7.3.2. Səsvermə və ya qərar qəbuletmə zamanı hər hansı bir səhmdarın və ya səhmdarlar qrupunun maraqlarına üstünlük verməməli və ya onların göstərişləri ilə hərəkət etməməlidir.

7.4. Müşahidə şurasının hər bir üzvü işləri vicdanla, qərəzsiz və məxfiliyin qorunmasını gözləməklə aşağıdakı fidusiar vəzifələri yerinə yetirməlidir:

7.4.1. Banka qarşı ədalətli olmalı və hər bir imkandan istifadə edərək bankın maraqlarını qorumalıdır. O, bankı, şura-

nın digər üzvlərini və bankın digər inzibatçılarını içtimaiyyət qarşısında tənqid etməməlidir;

7.4.2. Vəzifə borcunu yerinə yetirərkən ona məlum olan biznes imkanlarını əvvəlcədən şuraya açıqlamadan, bu imkanları öz bankına təklif etmədən özünün və ya digər əlaqədar şəxslərinin mənafeyi üçün istifadə etməməlidir;

7.4.3. Vəzifə borcunu yerinə yetirərkən ona məlum olan bank, onunla əlaqədar şəxslər, müştərilər və bankla biznes əlaqəsi olan başqa şəxslər haqqında hər hansı bir məxfi məlumatı, qanunda nəzərdə tutulmuş hallar istisna olmaqla, heç bir şəxsə açıqlamamalıdır.

7.5. Müşahidə şurasının hər bir üzvünün idarə heyəti ilə münasibətlərindən irəli gələn aşağıdakı fidusiar vəzifələri yerinə yetirməlidir:

7.5.1. İldə ən azı bir dəfə idarə heyəti üzvlərinin peşəkarlığını, onların bankın mənfəətlə işləməsinə və maliyyə vəziyyətinin sabit olmasına, strateji məqsədlərə vaxtında nail olunmasında xidmətləri, habelə tutduqları vəzifəyə uyğunluğunu qiymətləndirməlidir.

7.6. Müşahidə şurasının hər bir üzvü Audit Komitəsi və daxili auditorlar ilə münasibətlərindən irəli gələn aşağıdaki fidusiar vəzifələri yerinə yetirməlidir:

7.6.1. Bankda daxili nəzarət, maliyyə fəaliyyətinin nəticələri və bankın strateji plana *(Biznes plana)* əməl etməsi ilə bağlı problemləri müzakirə etməli və onları aradan qaldırmaq üçün Audit Komitəsi ilə mütəmadi olaraq görüşlər keçirməlidir;

7.6.2. Audit Komitəsinin və ya onun hər hansı bir üzvünün işinə heç bir şəkildə müdaxilə etməməli və onların idarə heyətindən, digər inzibatçılardan və səhmdarlardan müstəqil olmasını təmin etməlidir;

7.6.3. Daxili auditorların fəaliyyətinə müdaxilə etməməli, yalnız Audit Komitəsinə daxili audit planının əsas istiqamətlərini müəyyən edən tövsiyələr verməli və daxili audit bölməsinin Audit Komitəsinə tabe olmasını təmin etməlidir;

7.6.4. Daxili auditorlara bank və bankla əlaqədar şəxslər haqqında bütün zəruri olan məlumatların verilməsini və sənədlərin nəzərdən keçirilməsini, habelə onların zəruri əməkdaşlarla görüşməsini təmin etməlidir.

12.8.İdarə Heyəti və onun fəaliyyəti

8.1. İdarə Heyətinin iclasları ən azı ayda bir dəfə keçirilir. *O, fəaliyyəti ilə əlaqədar müşahidə şurasına hesabat verir.*

8.2. İdarə heyəti bankın idarə olunması və fəaliyyətinin, o cümlədən, Strateji Planın *(Biznes planın)* həyata keçirilməsi üçün məsuliyyət daşıyır.

8.3. İdarə heyəti bankın maliyyə nəzarəti sisteminin maliyyə idarəetməsi və hesabatlıq tələblərinə uyğun olmasını, büdcənin yerinə yetirilməsini təmin etməli və bankın qarşılaşdığı və proqnozlaşdırdığı risklərin idarə edilməsi üçün lazım olan prosedurları tətbiq etməlidir. Bu məqsədlə idarə heyəti ona həvalə olunmuş hüquqlar çərçivəsində funksiya və məsuliyyətin bölüşdürülməsini, idarəetmə hesabatlıq sisteminin təşkilini və bankın səmərəli idarə edilməsini təmin edən təşkilati strukturu tətbiq etməli və fəaliyyətini dəstəkləməlidir.

12.9.Audit Komitəsi və daxili audit

9.1. Audit Komitəsinin iclasları ən azı üç ayda bir dəfə keçirilir. Audit Komitəsi daxili audit bölməsinin təşkilinə və onun fəaliyyətinə nəzarət edir.

9.2. Daxili audit bankın bütün fəaliyyət sahələrini əhatə edir.

9.3. Audit Komitəsi qanunla müəyyən edilmiş səlahiyyətlərdən başqa aşağıdakı vəzifələri yerinə yetirir:

9.3.1. Daxili audit bölməsinin əsasnaməsini təsdiq edir;

9.3.2. Bankın inzibati, əməliyyat, uçot siyasəti və prosedurları üçün müvafiq daxili nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi barədə təkliflər verir;

9.3.3. Əməliyyatlarla bağlı vəzifələrin və məsuliyyətin bölüşdürülməsinin və əməliyyatlar üzrə ikili nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi barədə təkliflər verir;

9.3.4. Daxili audit bölməsinin büdcəsi, daxili auditorların vəzifədə irəliləyişi, işdən kənarlaşdırılması və ya azad olunması, habelə mükafatlandırılması barədə bankın müşahidə şurasına təkliflər verir;

9.3.5. Bankdaxili nəzarətin vəziyyətinin bankın reqlamentinə və fəaliyyətinin Strateji plana *(Biznes plana)* uyğunluğunun yoxlanılmasına dair audit hesabatlarını, habelə auditin müstəqilliyini və onun nəticəsinin əsaslandırılmasını qiymətləndirir və təsdiq edir;

9.3.6. Daxili audit yoxlamasının nəticələrini, rəy, təklif və tövsiyələrini müşahidə şurasına təqdim edir və birgə təhlil edir. Aşkar edilmiş səhvlərin, nöqsanların, uyğunsuzluqların və pozuntuların aradan qaldırılması barədə müşahidə şurasına təkliflər verir;

9.3.7. Kənar auditin gedişi zamanı bankın fəaliyyətinə dair mühüm fakt və məlumatların kənar auditora təqdim edilməsini təmin edir;

9.3.8. Kənar auditordan audit zamanı aşkar olunan mühüm faktlar və hadisələr haqqında məlumatın dərhal ona verməsini tələb edir;

9.3.9. Bankın daxili nəzarətinə və maliyyə vəziyyətinə dair mühüm məlumatları əks etdirən kənar auditorun hesabatının idarə heyətinə təqdim edilməsini təmin edir;

9.3.10. Kənar auditor, idarə heyəti və digər inzibatçılarla birlikdə hesabatı müzakirə və təhlil edir, çatışmazlıqların və pozuntuların aradan qaldırılması üçün tədbirlər planlarının hazırlanması üzrə təkliflər verir;

9.3.11. Zərurət yarandıqda mühüm məsələlərin müzakirə edilməsi məqsədilə Mərkəzi Bankın, bankın digər idarəetmə orqanlarının və kənar auditorun iştirakı ilə görüşlərin keçirilməsini təşkil edir.

9.4. Daxili audit bölməsinin əməkdaşı idarə heyətinin üzvü ola bilməz.

12.10.Daxili komitələr

10.1. Müşahidə şurasının vəzifəsinə bankın fəaliyyətindəki risk sahələrinin müəyyənləşdirilməsi və onların düzgün idarə edilməsinə nəzarət, idarə heyətinin vəzifəsinə isə risklərin idarə edilməsi prosedurlarının hazırlanması və tətbiqi daxildir.

10.2. Müşahidə şurası idarə heyəti ilə məsləhətləşmələrdən sonra bankda risklərin idarə edilməsi prosesini səmərəli həyata keçirmək məqsədilə müvafiq daxili komitələr yaradır *və onun üzvlərini təyin edir*. Komitələrin tərkibi, funksiya və səlahiyyətləri, habelə fəaliyyət qaydaları onların əsasnamələri ilə müəyyən edilir.

10.3. Bank fəaliyyətində mövcud olan kredit risklərinin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə Kredit Komitəsi, likvidliyin və vəsaitlərin səmərəli idarə edilməsi üçün aktiv və passivləri idarəetmə komitəsi, bankın informasiya texnologiyaları sistemlərinin səmərəli və təhlükəsiz işini təmin etmək məqsədilə informasiya texnologiyaları komitəsi yaradıla bilər.

10.4. Bankın aktivlərinin həcmi 30 mlrd manata çatdıqda və ya filial şəbəkəsinin sayı 3-dən artıq olan hallarda digər risklərin idarə edilməsi məqsədilə hər bir bankda mövcud daxili komitələrin fəaliyyətlərini əlaqələndirən Riskləri idarəetmə komitəsi yaradılır. Digər hallarda Riskləri idarəetmə komitəsinin səlahiyyətlərini idarə heyəti həyata keçirir.

A) Riskləri idarəetmə komitəsi

10.5. Riskləri idarəetmə komitəsi bankın fəaliyyəti nəticəsində yaranan risklər haqqında məlumata və biliyə malik olan idarə heyətinin üzvlərindən və bankın struktur vahidlərinin rəhbərlərindən təşkil olunur. Komitəyə idarə heyətinin üzvü rəhbərlik edir.

10.6. Riskləri idarəetmə komitəsinin başlıca vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

10.6.1. Risklərin idarə edilməsi qaydalarını hazırlamaq, idarə heyəti ilə razılaşdırdıqdan sonra təsdiq olunması üçün müşahidə şurasına təqdim etmək;

10.6.2. Risklərin idarə edilməsi qaydalarını vaxtaşırı qiymətləndirmək və tələb olunduqa yeniləşdirmək;

10.6.3. Risklərin idarə edilməsi prosesini əməliyyat cəhətdən daimi dəstəkləmək və bunun üçün bankın müvafiq struktur bölməsinin və ya əməkdaşlarının müəyyən edilməsini təmin etmək.

B) Kredit komitəsi

10.7. Kredit komitəsi bankın idarə heyəti üzvlərindən və struktur bölməsinin rəhbərlərindən təşkil olunur. Komitəyə idarə heyətinin üzvü rəhbərlik edir. Bankın baş maliyyə inzibatçısı və mühasibat xidmətinin vəzifəli şəxslərindən biri komitənin üzvü olmalıdır.

10.8. Kredit komitəsinin başlıca vəzifələri aşagıdakılardan ibarətdir:

10.8.1. Müşahidə şurasının müəyyən etdiyi limitlərdən artıq kreditlərin verilməsi və kredit öhdəliklərinin götürülməsi, habelə onların şərtlərinin dəyişdirilməsi və restrukturizasiyasını təsdiq etmək;

10.8.2. Kreditlərin cəmləşmələrinə nəzarət etmək;

10.8.3. Müxtəlif fəaliyyət növlərinin və sahələrin kreditləşməsi üçün qaydaların hazırlanması və tətbiq edilməsini təmin etmək;

10.8.4. Kreditlərin və kredit öhdəliklərinin faiz dərəcələrini müəyyən etmək;

10.8.5. Vaxtaşırı kredit portfelinin qəflətən monitorinqini həyata keçirmək;

10.8.6. Girovların müntəzəm olaraq yenidən qiymətləndirilməsini təmin etmək;

10.8.7. Kreditlərin verilməsi üzrə səlahiyyətlərə və prosedurlara riayət edilməsini təmin etmək;

10.8.8. Kreditlərin qaytarılması üçün görülən bütün tədbirlərin icrasına rəhbərlik etmək;

10.8.9. Kreditlər üzrə mümkün zərərlər üçün yaradılmış ehtiyatların yetərliyini (adekvatlığın) yoxlamaq və təhlil etmək;

10.8.10. Ayda bir dəfədən az olmamaq şərtilə kreditlərin alınması üçün ərizələri nəzərdən keçirmək;

10.8.11. Ən azı ayda bir dəfə kredit portfelinə aid riskləri təhlil etmək;

10.8.12. Mərkəzi Bankın qaydalarına uyğun şəkildə bütün kreditlərin təsdiqi, təsnifatı, ehtiyatların yaradılması, vaxtında və tam həcmdə ödənilməsi üçün struktur bölmələri tərəfindən hazırlanmış qayda və prosedurlara baxmaq və təsdiq olunması üçün müşahidə şurasına təqdim etmək.

V) Aktiv və passivləri idarəetmə komitəsi

10.9. Aktiv və passivləri idarəetmə komitəsi likvidliyinin və bütövlüklə aktiv və passivlərin idarə edilməsi üçün məsuliyyət daşıyan bankın idarə heyəti üzvlərindən və struktur bölmələrin rəhbərlərindən təşkil olunur. Komitəyə bu sahədə təcrübəsi olan idarə heyətinin üzvü rəhbərlik edir.

10.10. Aktiv və passivləri idarəetmə komitəsinin başlıca vəzifələri aşagıdakılardan ibarətdir:

10.10.1. Müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilmiş qaydalara əsasən likvidlik və bazar risklərinin, habelə maliyyə vəsaitlərinin idarə edilməsi istiqamətlərini və hədəflərini müəyyən etmək;

10.10.2. onun səlahiyyətlətinə aid edilmiş risklərin idarə edilməsi ilə əlaqədar istiqamət və hədəflərlə bağlı qanunvericiliyə riayət edilməsini təmin etmək.

Ç) İnformasiya texnologiyaları komitəsi

10.11. İnformasiya texnologiyaları komitəsi İdarə Heyəti üzvlərindən və müvafiq struktur bölmələrin rəhbərlərindən təşkil olunur. Komitəyə informasiya texnologiya sistemlərinin idarə edilməsi təcrübəsinə malik olan idarə heyətinin üzvü rəhbərlik edir;

10.12. İnformasiya texnologoyaları komitəsinin başlıca vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir;

10.12.1. Bankın idarəetmə informasiya və digər avtomatlaşdırılmış sistemlərinin mükəmməl, fasiləsiz işini təmin etmək və monitorinqini aparmaq;

10.12.2. Mühasibat uçotu və menecment informasiya sisteminin məlumatları üzrə adekvat ehtiyat nüsxələrinin (ehtiyat nümunələrinin) yaradılması üçün "Gözlənilməz hallar üzrə tədbirlər planının" işlənib hazırlanmasını təmin etmək;

10.12.3. İnformasiya texnologiyaları üzrə prosedurların hazırlanmasını təmin etmək.

10.13. İnformasiya texnologiyaları üzrə prosedurlar aşağıdakı sahələri əhatə edir:

10.13.1. İnformasiya texnologiyalarının tətbiqi;

10.13.2. İnformasiya təhlükəsizliyinin idarə edilməsi;

10.13.3. Məlumatlara daxilolma hüququ;

10.13.4. İnformasiya texnologiyaları vasitələrinin fiziki təhlükəsizliyi;

10.13.5. Tətbiqetmə üzrə nəzarət mexanizmləri;

10.13.6. Fövqəladə hallar və ehtiyat mərkəzi.

10.14. İnformasiya texnologiyaları komitəsinin sədri informasiya texnologiyalarının səmərəli fəaliyyəti üçün məsuliyyət daşıyır. İnformasiya texnologiyaları üzrə struktur bölmənin rəhbəri İnformasiya texnologiyaları komitəsinin rəhbərinə hesabat verir.

10.15. İnformasiya texnologiyaları üzrə bütün mühüm məsələlərə İnformasiya texnologiyaları komitəsi tərəfindən müsbət rəy verildikdə və həmin məsələlərə idarə heyətinin razılığı olduqda müşahidə şurası bu məsələlər üzrə müvafiq qərar qəbul edir.

10.16. İnformasiya texnologiyaları komitəsinin sədri müşahidə şurasına əvvəlcədən müvafiq məlumat vermədən heç bir kənar şəxsi bankın informasiya texnologiyaları sistemlərinə xidmət göstərməyə cəlb edə bilməz.

12.11.Maliyyə idarəetməsi və hesabatlıq

11.1. Bankın maliyyə idarəetməsi və hesabatlığı aşağıdakı tərkib hissələrdən ibarətdir:

11.1.1. Uçotun idarə edilməsi prosedurları;

11.1.2. Rəhbərliyə məlumat;

11.1.3. Maliyyə nəzarəti.

11.2. Maliyyə idarə etməsi və hesabatlığı üzrə vəzifələr aşağıdakı kimi bölüşdürülür:

11.2.1. Müşahidə şurası bankın maliyyə idarəetməsinin və hesabatlığının üsullarını və qaydalarını müəyyən edir, onların lazımi qaydada və vaxtında yerinə yetirilməsinə nəzarət edir;

11.2.2. İllik maliyyə hesabatları səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təsdiq edilir. Müşahidə şurası illik maliyyə hesabatlarının əsas istifadəçilərə vaxtında çatdırılmasını, Audit Komitəsi isə onların mötəbərliyini və aydınlığını təmin edir;

11.2.3. İdarə heyəti müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilmiş büdcə və maliyyə planlaşdırılması sistemini yaradır və proqnozlaşdırılan mənfəətliyin vaxtaşırı təhlilini aparır;

11.2.4. Baş maliyyə inzibatçısı bankın mühasibat, hesabatlıq və maliyyə nəzarəti funksiyalarının lazımi qaydada təşkil edilməsini və onlara əməl edilməsini təmin edir;

11.2.5. Baş maliyyə inzibatçısı mühasibat prosedurlarının idarə edilməsini, bütün maliyyə və vergi hesabatlarının vaxtında hazırlanmasını, təqdim edilməsini təmin edir;

11.2.6. Struktur bölmələrin rəhbərləri müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilmiş daxili qaydalara uyğun olaraq maliyyə nəzarətini həyata keçirmək üçün məlumatın hazırlanmasını və təqdim edilməsini təmin edir.

11.3. Bankın bütün struktur bölmələri və mühasibat xidmətinin əməkdaşları məhsul və xidmətlər haqqında cari məlumat bazasını yaradır. müşahidə şurası, idarə heyəti və ya bankın hər bir inzibatçısı bu məlumat bazasında saxlanan

məlumatlarla istənilən zaman tanış olmaq hüququna və imkanına malik olmalıdırlar.

11.4. Filial və şöbələrin əməliyyatları bankın mühasibat kitablarında real vaxt rejimində, mərkəzləşdirilmiş qaydada əks etdirildikdə həmin filial və şöbəyə baş mühasibin təyin olunması məcburi deyildir.

Büdcənin hazırlanması

11.5. Büdcə növbəti təqvim ili üçün il başlanmazdan əvvəl tərtib olunur. Büdcənin hazırlanması ilin əvvəlinə bir ay qalmış başa çatdırılır.

11.6. Büdcə baş maliyyə inzibatçısının rəhbərliyi altında hazırlanır, İdarə Heyəti ilə razılaşdırılır və bankın səlahiyyətli idarəetmə orqanı tərəfindən təsdiq edilir.

11.7. Büdcənin icrasına məsul olan şəxslər və müddətlər müəyyən edilir.

12.12.Maliyyə açıqlaması və şəffaflıq

12.1. Bank bütün mühüm məsələləri, o cümlədən, maliyyə vəziyyəti, fəaliyyət nəticələri, mülkiyyət, idarə edilməsi üzrə məlumatları əsas istifadəçilərə vaxtında və dəqiq açıqlayır.

12.2. Bank ilin sonunda Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına uyğun olaraq konsolidasiya əsasında hazırlanmış və kənar auditor tərəfindən təsdiq edilmiş maliyyə hesabatlarını auditor rəyi ilə birlikdə əsas istifadəçilərə maliyyə ilinin qurtarmasından ən geci beş ay sonra təqdim edir. Bank illik maliyyə hesabatlarını kütləvi informasiya vasitələrində dərc etdirir.

12.3. Bank öz fəaliyyətinə dair aşağıdakı rüblük məlumatları kənar auditor tərəfindən təsdiq edilmədən açıqlaya bilər:

12.4. Maliyyə məlumatlarının açıqlanması üçün bankın internet səhifəsindən istifadə edilə bilər.

12.5. Bankın açıqlanan maliyyə hesabatları idarə heyətinin sədri və baş mühasib (mühasibat xidmətinin rəhbəri) tərəfindən imzalanmalıdır.

Korporativ İdarəetmə üzrə İƏİT prinsipləri aşağıdakı məlumatların açıqlanmasını tövsiyə edir:

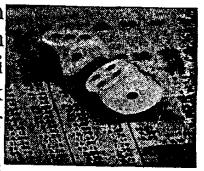
- Maliyyə və əməliyyat nəticələri;
- Bankın məqsədləri;
- Mühüm iştirak payı olan səhmdarlar və onların səsvermə hüquqları;
- İdarə heyətinin üzvləri və əsas rəhbər işçilər barədə məlumat, onların mükafatlandırılması;
- Proqnozlaşdırılan əhəmiyyətli risk amilləri;
- İşçilərlə və digər maraqlı tərəflərlə əlaqədar əhəmiyyətli məsələlər;
- İdarəetmə strukturu və qaydaları.

Bu məlumatın əksəriyyəti bankın illik hesabatında açıqlana bilər. Əlavə olaraq, banklara məsləhət görülür ki, onlar ən azı rüblük balans hesabatını, mənfəət və zərər haqqında hesabatını səhmdarlara təqdim etsin.

Maliyyə məlumatlarının səhmdarlara və digər istifadəçilərə təqdim edilməsinin ən effektiv yolu həmin məlumatların bankın İnternet şəhifəsində yerləşdirilməsidir. Bank, həmçinin, illik hesabatlarla yanaşı MHBS-yə uyğun hazırlanmış maliyyə hesabatlarını dərc edə bilər və bu məlumatı səhmdarlara poçt vasitəsilə göndərə bilər. Bankın müşahidə şurası maliyyə məlumatlarının vaxtlı-vaxtında səhmdarlara çatdırılmasına, mötəbərliyinə və aydınlığına məsuliyyət daşımalıdır.

Bundan əlavə, qeyri-standart (fövqəladə) maliyyə məlumatlarının səhmdarlara yayılması üçün ehtiyac yarana bilər. Həmin məlumat səhmdarların dərhal diqqətini cəlb edə bilər. Bu cür məlumatlar pres-relizlər, elektron vasitələr (bankın internet səhifəsi daxil olmaqla) və ya birbaşa poçt vasitəsilə yayıla bilər.

12.13.Risklərin idarə edilməsi



13.1. İdarə Heyəti Müşahidə şurasının hər bir rüblük iclasında əsas risk sahələri olan kredit riski, bazar riski (faiz riski, xarici valyuta riski, səhm və əmtəə riski), likvidlik riski, əməliyyat riski və mövcud olan digər risklər haqqında hesabat verir.

13.2. Risklərin idarə edilməsi prosedurları müvafiq struktur bölməsi tərəfindən hazırlanır və ildə bir dəfədən az olmamaq şərtilə təkmilləşdirilir.

13.3. Risklərin idarə edilməsi prosedurları bank fəaliyyətinin xarakterinə və miqyasına uyğun olmalı və daxili audit bölməsi tərəfindən müntəzəm yoxlanılmalıdır. Prosedurlar aşağıdakı sahələri əhatə edir:

13.3.1. Vəzifə və məsuliyyətlərin müəyyənləşdirilməsini;

13.3.2. Mühasibat uçotu prosedurlarını və onların beynəlxalq standartlara uyğunluğunu;

13.3.3. Əməliyyat səlahiyyətlərində yoxlama və tarazlığı, vəzifələrin bölüşdürülməsini, aktivlərin yenidən yoxlanılması və onlara ikili nəzarəti, habelə əməliyyatların azı iki şəxsin imzası ilə aparılmasını;

13.3.4. Fiziki nəzarət və elektron məlumatların ehtiyat nüsxələrinin yaradılması vasitəsilə aktivlərin qorunmasını.

13.4. Bank risklərə nəzarət etmək üçün risk limitlərindən istifadə edir. Bunlar aşağıdakı qaydada həyata keçirilir:

13.4.1. Müxtəlif risk növləri üzrə müvafiq limitlər Riskləri idarəetmə komitəsinin tövsiyələri əsasında idarə heyəti tərəfindən müəyyən edilir və müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilir. Bankın hər bir struktur bölməsi üzrə cəmi risk limitlərinin maksimum məbləği müəyyən edilir. Riskləri idarəetmə komitəsi və struktur bölmələrin rəhbərləri mütəmadi olaraq risk limitlərinin təhlilini aparırlar;

13.4.2. Müəyyən edilmiş bütün risk limitləri və artımlar müşahidə şurası tərəfindən qabaqcadan təsdiq edilməmiş tətbiq olunmur.

12.14.İnzibatçıların vəzifələrinin icrasına dair tələblər

14.1. Bankın müşahidə şurasının, idarə heyətinin üzvləri və digər inzibatçıları öz vəzifələrini vicdanla yerinə yetirməli və səlahiyyətlərinin icrası zamanı fidusiar vəzifələrini başqa inzibatçılara həvalə etməməlidirlər.

14.2. Bankın müşahidə şurasının üzvlərinin işi bankın idarə heyətinin və ya hər hansı bir digər inzibatçısının işinin nəticələrini, yekun rəylərini və tövsiyələrini yalnız qəbul etməklə məhdudlaşmır. Onlar səhmdarların və ya müşahidə şurasının başqa üzvlərinin fikrinə baxmayaraq, bankın və depozitorların maraqlarını qorumaq məqsədilə idarə heyətinin işinin nəticələrinə, yekun rəylərinə və tövsiyələrinə etiraz etməyə hazır olmalıdırlar.

12.15. Əməkhaqqı və mükafatlandırma sistemi, korporativ və etik dəyərlər

15.1. Əməkhaqqı və mükafatlandırma sistemləri bankın mənafeyinə zidd olan və ya əsaslandırılmamış uzunmüddətli risklərin bank tərəfindən üzərinə götürülməsi hesabına, qısamüddətli perspektivdə gəlir əldə edilməsini istisna etməlidir. Hər bir bankda qısamüddətli fəaliyyət nəticələrinə əsaslanmayan və korporativ məqsədlərə nail olmasına yönəldilmiş əməkhaqqı və mükafatlandırma sistemləri mövcud olmalıdır.

15.2. Hər bir bank öz işçilərinin davranış qaydalarını "Etik davranış məcəlləsi" ilə müəyyən edir. Belə məcəllə bankın nüfuzunun formalaşmasına xidmət edir. Bu məcəllə bankın işçiləri üçün mənəvi, etik və hüquqi dəyərləri müəyyən edir.

15.2.1. Mənəvi dəyərlərə işçinin işdə və işdənkənar davranışı, kənardan alınan hədiyyə və qonorarlar, içtimai və siyasi fəaliyyəti daxildir.

15.2.2. Etik dəyərlərə işçinin şəxsi maliyyə işlərinin aparılması qaydası və investisiyaları, digər təşkilatlarda işləməsi və rəhbər vəzifələr tutması, bankın əmlakına münasibət və s. daxildir.

15.2.3. Hüquqi dəyərlərə hesabatlığın aparılması, məxfi və xidməti istifadə üçün məlumatların qorunması, qanunvericiliyə münasibət və s. daxildir.

Korporativ Sənədlər: Korporativ idarəetmə sisteminin icrası üçün korporativ sənədlərin düzgün tərtib edilməsi və vacibliyi xüsusi əhəmiyyt kəsb edir.Bu sənədləri açağıdakı kimi qruplaşdırmaq mümkündür:

- Nizamnamə və nizamnaməyə edilən dəyişiklik və əlavələr;
- Fəaliyyət lisenziyası;
- riskin idarə olunmasi strategiyasi və prosesləri.

Bazar və ya bazar likvidliyinin itirilməsindən yaranan likvidlik ehtiyaclarını ödəmək üçün yaradılan alternativ strategiyalar bankın gözlənilməyən hallar üzrə likvidliyinin planlaşdırılması prosesinə daxil edilir.

Likvidlik riskinin idarə edilməsi üçün beynəlxalq praktikada 3 yanaşma mövcuddur:

- Likvidliyin əmsallarla idarə edilməsi yanaşması;
- Likvidlik boşluğu yanaşması;
- Birgə yanaşma.

Likvidlik riski sığortalanması alətləri portfelin aktiv və passivləri üzrə diversifikasiyası, maliyyə, pul və valyuta bazarlarının alətlərindən istifadə, likvidlik normalarına riayət olunmasıdır.

Likvidlik böhranı zamanı fəaliyyət planı likvidlik probleminin dərinliyindən asılı olaraq, bir neçə hissədən ibarətdir:

- "Yüksək hazırlıq" mərhələsi;
- "A" böhran mərhələsi:
- "B" böhran mərhələsi;
- "C" böhran mərhələsi.

Bütün bu risklər bankın Risklərin idarə edilməsi komitəsi tərəfindən elan edilir. Maliyyə bazarlarında baş verə biləcək şoklara (məzənnə, faiz və kredit riskləri) qarşı bankın dayanıqlığı üzrə keçirilmiş stress-testləşdirmədə tətbiq olunan ssenarilər və onların nəticələri barədə məlumatlar təhlil edilir.

Stress-testinqin istifadə edilməsi: stress- testinqin başlıca vəzifəsi bankın ekstremal hallarda gözlənilən böyük itkilərinin kompensasiya edilməsi, risklərin azaldılması üçün görüləcək tədbirlərin müəyyən edilməsi və ya onların neqativ təsirlərinin aradan qaldırılması üçün zəruri işlərin həyata keçirilməsidir.

Stress-testinqin əsas prinsipləri: istifadənin dövriliyi, banka neqativ təsir edə bilən bütün mümkün halların nəzərdən keçirilməsidir.

Stress-testinqin həyata keçirilməsi periodikliyi altı ayda bir dəfədən az olmamalıdır.

Stress-testinqin nəticələri müvafiq qərarların qəbulu üçün bankın idarə heyətinə və Risklərin idarə edilməsi komitəsinə verilir.

Kompleks stress-testinqin keçirilməsinə məsul olan struktur bölmə Risklərin idarə edilməsi departamentidir. Lokal stress-testinqin keçirilməsi isə Risklərin idarə edilməsi departamentinin nəzarəti altında müvafiq struktur bölmələr tərəfindən həyata kecirilir.

Bankın məruz qaldığı likvidlik riski barədə aşağıdakı məlumatlar açıqlanmalıdır:

Likvidlik riskinin idarə edilməsi metodları: likvidlik riski – bankın aktivlərində olan artımı maliyyələşdirə bilməməsi və öz öhdəliklərini vaxtlı-vaxtında yerinə yetirə bilməməsi riskidir.

Likvidlik riski likvidlik çatışmazlığı və artıq likvidlik növlərindən ibarətdir. Bankın likvidliyinə təsir göstərə biləcək üç amil vardır:

- Qısamüddətli öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün kifayət qədər pul və qiymətli kağızları saxlaya bilməməsi.

• Əlavə maliyyələşdirməni əldə edə bilməməsi;

• Bazar mövqeyini bağlaya və ya ləğv edə bilməməsi.

Likvidlik riskinin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsinə dair aşağıdakı tələblər mövcuddur:

• Bankın gündəlik likvidliyin idarə edilməsi ilə əlaqədar prosedurları vardır. Bu prosedurlarda likvidliyin idarə edilməsi ilə əlaqədar hesablama mexanizmləri, likvidlik riskini izləmək, nəzarət etmək və hesabatlılıq sistemləri əks etdirilir.

• Gələcək maliyyələşdirmə tələblərini həyata keçirmək məqsədilə Risklərin idarə edilməsi departamenti hər bir valyuta üzrə proqnozlaşdırılan nağd vəsaitlərin axınını qiymətləndirir və nəzarət altında saxlayır.

Faiz dərəcəsi riskini qiymətləndirmək üçün Risklərin idarə edilməsi departamenti potensial faiz dərəcəsi dəyişikliklərinə diqqət yetirməlidir. Bu zaman faiz dərəcələrinə görə bölgünün yaradılmasına və bu bölgüyə uyğun olaraq aktiv və passivlərin idarə edilməsinə əhəmiyyət verilir.

Faiz dərəcəsi riskini proqnozlaşdırmaq və buna görə mövqe seçərək bankın gəlirliliyini artırmaq məqsədilə Bankda aktiv və passivlərin idarə edilməsi siyasəti yürüdülür. Faiz riskinin idarə edilməsi üçün, risk periodik olaraq ölçülür və limit prosedurları vasitəsilə idarə olunur. Bu məqsədlə periodik olaraq Aktiv və passivlərin idarə edilməsi Komitəsi ötən dövrün vəziyyətini qiymətləndirir və faiz dərəcələrinin proqnozlarına əsasən yeni limitlər müəyyən edərək bankın aktiv passiv siyasətində müvafiq dəyişikliklər edir. Digər tərəfdən bankın verdiyi borc müqavilələrində, borc faizini dəyişdirə bilmək hüququna sahib olduğu qeyd edilmişdir.

Xarici valyuta riski, o cümlədən, açıq valyuta mövqeyi;

Valyuta riski – Bank tərəfindən ayrı-ayrı valyutalar üzrə açıq mövqelərin qəbul edilməsi, müştərilər üçün valyutanın alınması və satılması zamanı xarici valyutaların məzənnə dəyişikliyinin bankın xarici valyutalarda açıq mövqelərinə mənfi təsir göstərməsi nəticəsində itkilərin yaranma ehtimalıdır. Bu

risk mənbəyi xarici valyutada yerləşdirilən alətlər portfelinə təsir edir. Həmçinin, ticarət əməliyyatları müxtəlif valyutalarda aparıldıqda, sonradan qiymətləndirmə uçotu və hesabatlar yerli valyutaya çevrildikdə bankın ümumi portfeli xarici valyuta riski ilə üzləşə bilər;

Bankın xarici valyuta riskinin həcmi, bankın hər bir valyutada ilin sonuna olan vəziyyətinin mütləq dəyərinin, cari mübadilə məzənnəsi ilə müqayisədə gələcək mübadilə məzənnələrindəki mümkün dəyişiklikləri əks etdirən əmsallara vurmaqla qiymətləndirilir. Bu zaman yaranan nəticələr Risklərin idarə edilməsi komitəsi tərəfindən müəyyən edilmiş limitlər ilə üzləşdirilir.

Valyuta risklərinin idarə olunması sahəsində görülmüş ilk tədbir valyuta əməliyyatlarına limitlərin tətbiqidir. Bankda xarici ölkələr üçün limitlər, kontrtərəfdaşlar və müştərilərlə aparılan əməliyyatlara limitlər, alətlər üzrə limitlər, gündəlik və hər bir diller üçün limitlər, itkilərin limitləşdirilməsi tətbiq olunur. Bankda valyuta riskinin sığortalanması üçün forvard və opsionlardan istifadə olunur.

Nəzarət sistemi: siyasətin əsas vacib alətlərindən biri nəzarət sisteminin olmasıdır. Nəzarət sisteminə bütün daxili strukturlar cəlb edilməklə aşağıdakı prinsiplərə riayət olunmalıdır:

• daxili nəzarətin adekvatlığı;

• daxili nəzarətin yetərliyi.

Daxili nəzarət sisteminin məqsədi – bankın qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün struktur bölmələrin işinə əsaslı, davamlı nəzarəti təmin etmək və vəzifələri müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Daxili nəzarət sisteminin modeli beş əlaqəli tərkib hissədən ibarətdir:

• bank işinin əhatə dairəsi;

• qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaqda və vəzifələrin yerinə yetirilməsində risklərin qiymətləndirilməsi;

• nəzarət mexanizmləri ilə bağlı müvafiq qayda və prosedurlar;

• məlumat sistemləri və onun çatdırılması metodları;

• nəzarət (yoxlama) tədbirləri.

Nəzarət sistemlərinin zəif tərəfləri aşkar edildikdə aşağıdakı tədbirlərin görülməsi vacibdir:

• nəzarəti gücləndirmək və yoxlamanı artırmaq;

• əlavə nəzarət sistemlərini tətbiq etmək;

• zəif nəzarət sistemləri ilə bağlı mövcud riskləri nəzarətdə saxlamaq.

Struktur bölmələrinin bütün işçiləri daxili nəzarət sistemlərinin tələblərinə riayət olunmasına məsuliyyət daşıyır:

Nəzarət sistemi aşağıdakı səviyyələrdən ibarətdir.

• birinci səviyyə (aşağı) – struktur bölmələrin rəhbərləri;

• ikinci səviyyə (orta) - risklərin idarəedilməsi departamenti;

• üçüncü səviyyə (ali) - bankın idarə Heyəti və Risklərin idarə edilməsi komitəsi:

• fövqəladə səviyyə - bankın müşahidə şurası.

Nəzarət sistemin hər hansı bir səviyyəsi tərəfindən qəbul edilmiş qərarlar ondan aşağı səviyyələr üçün məcburi xarakter daşıyır:

Faiz dərəcəsi riski;

Faiz riski – faiz dərəcələrinin dəyişməsinin bankın gəlirlərinə, aktivlərinə, öhdəliklərinə

və balansdankənar alətlərin dəyərinə mənfi təsir göstərməsi nəticəsində itkilərin yaranması ehtimalıdır.

Risk dərəcəsinin qrupları (şkala) biznes prosesi üzrə təhlükənin və ya mənfi hadisənin baş verməsi ehtimalı və nəticənin kəsişməsi ilə müəyyən edilir. Biznes prosesində təhlükənin və ya mənfi hadisənin baş verməsi ehtimalı 0-4 intervalında qiymətləndirilir:

4 - təhlükənin təkrar olaraq həyata keçməsi halları (hadisələri) tez-tez baş verir.

3 - mümkün təhlükənin tək-tək hallarda həyata keçməsinə yüksək ehtimal vardır;

2- təsadüfi əlverişsiz şərait nəticəsində hadisənin baş verməsi ehtimalı vardır;

1 - az ehtimal: hadisənin başvermə ehtimalı cüzidir;

0 - praktik olaraq qeyri-mümkün: praktik baxımdan hadisənin baş verməsi ehtimalı yoxdur.

Biznes prosesində təhlükənin və ya mənfi hadisənin baş verməsi nəticəsində olan təsir 1- 4 intervalında qiymətləndirilir:

4 - ağır (kritik): əsas struktur bölmələrin və ya Bankın uzun müddət işsiz dayanması. Bankın reputasiyasının tam etibardan düşməsi mümkündür. Böhranlı vəziyyətin yaranması;

3 - əhəmiyyətli: bankın ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin dayanması və əhəmiyyətli dərəcədə təhlükənin və ya zərərin yaranması. Bankın reputasiyasının əhəmiyyətli dərəcədə zəifləməsi;

2 - nəzərəçarpan: bankın ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin zəifləməsi və nəzərəçarpan dərəcədə mənfi təsirin baş verməsi. Təhlükəli hadisənin və ya zərərin yaranması. Bankın reputasiyasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmir. Fəaliyyətin tamlığı pozulmur;

1 - əhəmiyyətsiz: bank fəaliyyətinin və struktur bölmələrinin işinə praktiki təsir göstərmir.

Riskin azaldılması üzrə siyasət və alətlərin effektivliyinə nəzarət prosesləri. Bankda risklərin idarə edilməsi qüvvədə olan qanunvericilik, Mərkəzi Bankın təlimat, qaydalar və normativ göstərişlərinin tələblərinə cavab verən aşağıdakı daxili siyasət, prosedur və qaydalar əsasında aparılır:

• bankın idarəetmə strukturu və qərarların qəbul edilməsi prosedurları;

• bankın ayrı-ayrı struktur bölmələri və əməkdaşları arasında hüquq və vəzifələri reqlamentləşdirən sənədlər;

• bankın daxili audit xidmətinin fəaliyyətini tənzimləyən qaydalar;

• bankın kredit siyasətini, vəsaitlərin cəlb edilib yerləşdirilməsini tənzimləyən qaydalar;

• bankın likvidliyinin, aktiv və passivlərinin idarə olunması siyasəti;

• qiymətli kağızların buraxılması və investisiya siyasəti;

• müştərilərə hesablarının açılması və hesabların aparılması qaydaları;

• İT sistemləri, onların istifadəsi və təhlükəsizliyinin qorunması qaydaları;

• kadr siyasəti;

• digər siyasət, prosedur və qaydalar.

Risklərin idarə edilməsi komitəsi (RİK) müşahidə şurasına aşağıdakı təklif, məlumat və

hesabatları təqdim edir:

• iri risklər və onların azaldılması üzrə təkliflər;

• daxili prosedurlarla və qanunvericiliklə müəyyən edilmiş məhdudiyyətlərin (məsələn, limitlərin) pozulması halları və onların aradan qaldırılması üzrə təkliflər;

• maliyyə alətlərinin növü, ödəmə müddətləri, habelə dəyər və gəlirlik kateqoriyaları üzrə investisiyaların təsnifləşdirilməsi haqqında məlumat;

• investisiyalar üzrə itkilər, habelə onların balansdan silinməsi və dəyərinin qaytarılması barədə hesabat;

• əsas vəsaitlər üzrə məlumat və onların cari ildə maliyyə komponenti kimi saxlanılması, yaxud satılması barədə hesabat;

• ödənilməmiş borclar müqabilində balansa götürülmüş, yaxud balansa götürüləcək əmlak və onların satışı üçün həyata keçirilən tədbirlər barədə hesabat;

• riskli sahələrdə çalışan işçilər üçün xüsusi kriteriyaların tətbiqi və ya sertifikasiyası barədə təkliflər.

RİK bütün məsələlər üzrə müşahidə şurasına çıxmazdan əvvəl, onu idarə heyəti ilə də müzakirə edir. İdarə heyətinin müzakirə olunan məsələlər üzrə arqumentləri də müşahidə şurasına təqdim olunan sənədlərdə öz əksini tapır.

RİK idarə heyətindən səlahiyyətli orqandır və yalnız müşahidə şurası qarşısında hesabat verir.

Risklərin ölçülməsi sistemləri və metodları:

Risklərin qiymətləndirilməsi 30.09.2009-cu il tarixli audit hesabatın maliyyə bölməsində təsvir olunub. Bankda Avropa

Mərkəzi Bankları Sistemi (AMBS) üzrə Risklərin Qiymətləndirilmə Metodologiyasına uyğun olaraq risklərinin qiymətləndirilməsi proseduru hazırlanmışdır. Risklərin qiymətləndirilməsində əsas məqsəd bankın fəaliyyəti ilə bağlı üzləşdiyi və ya üzləşə biləcəyi risklərin tanınması prosedurunu müəyyən etmək, ciddilik səviyyəsinə görə risklərin təsnifatını yaratmaq və müəyyən olunmuş risklərin idarə edilməsi üçün risklərin qiymətləndirilməsi xəritəsini hazırlayaraq Bank rəhbərliyinin diqqətinə təqdim etməkdir. Risklərin idarə edilməsi departamentinin əməkdaşı riskləri qiymətləndirmək üçün öncə biznes prosesi üzrə risk dərəcəsini (şkala) müəyyən edir: risk dərəcəsi 4 qrupdan (şkala) ibarətdir:

4 qrup – bank fəaliyyəti üçün maksimal riski əks etdirir. Riski azaltmaq üçün təcili tədbir görülməsi tələb olunur;

3 qrup - bank fəaliyyəti üçün ciddi risk əks etdirir;

2 qrup - rəhbərlik tərəfindən təsdiqləndikdən sonra münasib səviyyəli riski göstərir;

1 qrup - aşağı səviyyə. Əlavə tədbir tələb olunmur.

Risklərə nəzarət, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üzrə gündəlik məsuliyyət

Risklərin idarə edilməsi departamenti.

Risklərin idarə edilməsi səlahiyyətlərinin bölüşdürülməsi.

• Bankın təşkilati strukturunda risklərin idarə edilməsi sisteminin əsasları müəyyən olunur. Struktura uyğun olaraq isə risklərin idarə edilməsi səlahiyyətləri Müşahidə şurası, idarə heyəti tərəfindən əsasnamələr və vəzifə təlimatları çərçivəsində əməliyyat bölmələrinə həvalə edilir.

• Risklərin idarə edilməsi komitəsi və Risklərin idarə edilməsi departamenti tərəfindən isə proseslərin icrasına nəzarət edilir. İdarə heyəti, bankın idarə edilməsi prosesində mövcud və yarana biləcək risklər barədə risklərin İdarə Edilməsi Departamentindən mütəmadi olaraq idarəedici məlumatlar alır və bu məlumatlardan işgüzar qərarların qəbul edilməsi prosesində istifadə edir.

• Ümumi təşkilati struktur daxilində risklərin idarə edilməsi departamenti bankın risk strategiyasının icrasına və risklərin idarə edilməsinə məsuldur. Risklərə nəzarət, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üzrə gündəlik məsuliyyət, o cümlədən, digər dəstək və nəzarət funksiyaları risklərin idarə edilməsi departamentinin üzərinə düşür.

• Bankın hər bir əməliyyat bölməsinin rəhbəri öz sahəsində yaranan risklərə görə məsuliyyət daşıyır.

Hesabat sistemləri

Risklərin idarə edilməsi üzrə qərar qəbul edilməsi və icra edilməsi aşağıdakı məsuliyyət qruplarına bölünmüşdür:

Risk növü	Risklərin idarə edilməsi üzrə qərar qəbul edən orqan	Risklərin idarə edilməsi üzrə qəbul edilmiş qərarın icraçısı
Risklərin idarə edilməsi üzrə qayda və təlimatların hazırlanması	Risklərin idarə edilməsi komitəsi	——
Bazar, faiz, likvidlik və valyuta riskləri	APİK	Xəzinədarlıq departamenti
Kredit, ölkə, ödəməmə, kredit portfelinin cəmlənmə riskləri	Kredit komitəsi	Kredit departamenti
Əməliyyat riskləri	İdarə heyəti	İcra orqanları
Strateji və təşkilati risklər	Müşahidə şurası	İdarə heyəti
Risklərə nəzarət, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üzrə gündəlik məsuliyyət, digər struktur bölmələrinə kömək və nəzarət funksiyaları	——	Risklərin idarə edilməsi departamenti

Risklərin idarə edilməsi komitəsi, bankın fəaliyyəti haqqında ətraflı məlumata və bankda risklərin idarə edilməsi üzrə konkret məsuliyyətə malik olan idarə heyətinin üzvlərindən, eləcə də bankın struktur bölmələrinin rəhbər işçilərindən təşkil

olunur. Risklərin idarə edilməsi komitəsi aşağıdakı sahələr üzrə konkret məsuliyyət daşıyır:

• Risklərə nəzarət üsullarının müəyyənləşdirilməsi, müvafiq risk xəritəsinin tərtib edilməsi;

• Risklərin idarə edilməsi qaydalarının hazırlanması və onların tətbiqinə nəzarət edilməsi;

• Risklərə nəzarət üçün limitlərin müəyyən edilməsi;

• Bankın vəsaitlərinin aktiv və passivlər üzrə bölüşdürülməsi. Bölüşdürülmə ilə bağlı qərarlar likvidlik boşluğu (cəlb edilmiş və yerləşdirilmiş vəsaitlər arasındakı fərq) təhlilləri əsasında qəbul edilir.

Bankın vəsaitlərinin səmərəli istifadəsinin təmin edilməsi məqsədilə kreditləşmə və maliyyələşdirmə sxemlərinin tətbiq edilməsi:

Risklərin idarə edilməsini daha da operativ həyata keçirmək və əməli cəhətdən dəstəkləmək üçün bankda Risklərin idarə edilməsi departamenti yaradılmışdır. Risklərin idarə edilməsi departamenti Risklərin idarə edilməsi komitəsi ilə sıx fəaliyyət göstərir. Risklərin idarə edilməsi departamentinin məqsədi Risklərin idarə edilməsi komitəsinin fəaliyyətinə gündəlik olaraq əməliyyat dəstəyinin təmin edilməsidir. Risklərin idarə edilməsi departamenti bankın fəaliyyətinin Müşahidə şurası tərəfindən təsdiqlənən risk limitləri çərçivəsində həyata keçirilməsinə nəzarət edir.

Bankda risklərin idarə edilməsi üzrə qərar qəbuletmə sistemi aşağıdakı kimidir:

Risklərin idarə edilməsi – Risklərin idarə edilməsi komitəsinin təqdimatı ilə müşahidə şurası;

Bazar, faiz, likvidlik, valyuta riskləri - Aktiv və passivlərin idarə edilməsi komitəsinin təqdimatı ilə Müşahidə şurası;

Kredit, ölkə, ödəməmə, kredit portfeli üzrə riskləri – Kredit komitəsinin təqdimatı ilə müşahidə şurası;

Əməliyyat, hüquqi risklər – idarə heyətinin təqdimatı ilə müşahidə şurası;

Strateji və təşkilati risklər – idarə heyətinin təqdimatı ilə müşahidə şurası.

Bankda risklərin idarə edilməsi ilə bağlı qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsinə aşağıdakı struktur bölmələr məsuliyyət daşıyır:

Bazar, faiz, likvidlik, valyuta riskləri – xəzinədarlıq departamenti;

Kredit, ölkə, kredit portfeli üzrə riskləri – Kredit departamenti;

Əməliyyat riskləri – Bankın bütün struktur bölmələri;

Hüquqi risklər – Hüquq departamenti;

Strateji və təşkilati risklər – Biznesin inkişafı və Təşkilati departamentlər.

Bankın Risklərin idarə edilməsi strategiyası və proseslər prinsiplər:

Risklərin idarə edilməsi strategiyası bank fəaliyyətinin zərərsizlik prinsiplərinə riayət olunmasına əsaslanır və bankın öhdəsinə götürə biləcəyi risklərin səviyyəsi ilə mənfəətlilik arasında optimal nisbətin təmin olunmasına istiqamətlənir. Risklərin idarə edilməsi strategiyasının həyata keçirilməsində aşağıdakı əsas prinsiplərdən istifadə edilir:

- Bank öz kapitalından artıq risk etmir;
- Bankın rəhbərliyi riskin nəticələrini təhlil edir və "çox"un xətrinə "az" ilə risk etmir;
- Bank yüksək mənfəət əldə etmək üçün təhlükəli vəziyyət yaratmır;
- Bank riskləri nəzarətdə saxlayır;
- Bank fəaliyyət növü, iştirakçılar və müştərilər üzrə riskləri bölüşdürür;
- Bank risklərin qarşısını almaq üçün zəruri ehtiyatlar yaradır;
- Bank risklərin dəyişilməsini daima nəzarətdə saxlayır.

Risklərin idarə edilməsi prosesi strateji və operativ hissələrdən ibarətdir. Strateji hissə aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- Riskin tanınması;
- Riskin qiymətləndirilməsi.

Operativ hissə aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- Riskin ölçülməsi;
- Riskə dair hesabatlar;
- Riskin idarə olunması;
- Riskə nəzarət.

Risklərin idarə edilməsini həyata keçirən strukturlar və onların səlahiyyətləri:

Risklərin idarə olunması funksiyasının təşkilati strukturu aşağıdakı kimidir:

Risklərin idarə edilməsi üzrə səlahiyyət səviyyələri və onlarla əlaqədar operativ qərarların qəbul edilməsi Müşahidə şurasından başlanır və yuxarıdan aşağı müvafiq strukturlar üzrə bölüşdürülür.

Bankda risklərin idarə edilməsi prosesini həyata keçirən və yaranan məsələlər üzrə gündəlik qərarların qəbul edilməsi səlahiyyəti Risklərin idarə edilməsi komitəsinə həvalə edilir. Risklərin idarə edilməsi komitəsinin funksiyaları, vəzifə və səlahiyyətləri İdarə Heyəti tərəfindən məsləhətləşmələrdən sonra hazırlanan və müşahidə şurası tərəfindən təsdiq edilən Risklərin idarə edilməsi komitəsinin əsasnaməsi ilə müəyyən olunur. Müşahidə şurası risklərin idarə edilməsi üzrə bütün qayda və prosedurları təsdiqləyir.

Mərkəzi Bank banklara nəzarət prosesində onların səhmdarlarının və inzibatçılarının bu Qaydaların müddəalarına riayət etməsini yoxlayır və qiymətləndirir.

Bu qaydaların tələblərini pozan şəxslər Azərbaycan Respublikasının qanunveriliciyinə uyğun olaraq məsuliyyət daşıyır.

Bank sistemində korporativ idarəetmə standartları kimi 5(beş) standart tətbiq olunmaqdadır. Bu standartlar aşağıdakılarır:

- *İnsan Resursları və Riayət Olunma Standartı;*
- *İnformasiya Texnologiyaları Standartı;*
- *Daxili Audit Standartı;*

• *Maliyyə İdarəetməsi və Hesabatları Standartı;*

• *Risklərin idarə edilməsi standartı.*

Bankın idarəetmə strukturu ali idarəetmə orqanı olan səhmdarların Ümumi Yığıncağından, bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirən müşahidə şurasından, bankda audit işini təşkil edən Audit Komitəsi və məsul icra orqanı olan idarə heyətindən ibarətdir.

Bankın müşahidə şurasının səlahiyyətləri (müşahidə şurasının əsasnaməsindən çıxarış):

• Bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirmək, o cümlədən, bankın idarə heyətindən hesabat almaq;

• Səhmdarların Ümumi Yığıncağı və idarə heyəti üçün tövsiyələr vermək;

• Səhmdarların Ümumi Yığıncağının hər bir iclasını bildirişlər göndərmək yolu ilə çağırmaq, səhmdarların, habelə Audit Komitəsinin və idarə heyətinin tələbi ilə onların gündəliyi üzrə keçirilən növbədənkənar iclaslar istisna olmaqla, hər bir iclasın gündəliyini qəbul etmək;

• Bank tərəfindən qüvvədə olan qanunvericiliyin pozulması faktını müəyyən etdikdə, bu pozuntu barəsində Səhmdarların Ümumi Yığıncağını, Audit Komitəsini və idarə heyətini xəbərdar etmək, Mərkəzi Banka isə bank qanunvericiliyinin pozulması faktları barədə bildiriş göndərmək;

• "Banklar haqqında" Azərbaycan Respublikası qanununa uyğun olaraq, idarə heyəti üzvlərini vəzifədən kənarlaşdırmaq, səhmdarların Ümumi Yığıncağında təsdiq edilənədək onları müvəqqəti olaraq qanunvericiliyin tələblərinə cavab verən başqa şəxslərlə əvəz etmək;

• Bank ilə idarə heyətinin bir və ya bir neçə üzvü arasında mənafelər toqquşması olduğu hallarda bankı idarə və təmsil edir. Bu səlahiyyəti icra etməzdən əvvəl mərkəzi banka əsasları göstərilməklə yazılı bildiriş göndərir və səhmdarların Ümumi Yığıncağının növbədənkənar iclasını çağırır;

• Bankın etibarlı və prudensial idarə olunmasını təmin etmək üçün zəruri olan qaydaları və daxili əsasnamələri qəbul etmək;

• Bankın kapital ehtiyatları yaradılması haqqında qərar qəbul etmək;

• Bankın nizamnamə kapitalının 50 faizindən artıq məbləğdə əqdlərin bağlanmasına icazə vermək;

• Banka aidiyyəti şəxslər və aidiyyəti şəxs adından hərəkət edən şəxslər ilə əqdlər bağlanmasını təsdiq etmək;

• Bankın fəaliyyətinin kompleks və ya ayrı-ayrı sahələrinin yoxlanması barədə qərar qəbul etmək;

• Kənar və daxili auditorların, habelə Mərkəzi Bankın yoxlamalarının nəticələrini nəzərdən keçirmək və bu yoxlamaların yekunlarına dair tədbirlər görmək;

• "Banklar haqqında" Azərbaycan Respublikası qanunu və Mərkəzi Bankın normativ xarakterli aktları ilə nəzərdə tutulmuş digər səlahiyyətləri həyata keçirmək.

Audit Komitəsinin səlahiyyətləri (Audit Komitəsinin Əsasnaməsindən çıxarış):

• Bankın audit siyasətini və strategiyasını müəyyən etmək;

• Daxili audit planlarını təsdiq etmək və daxili audit bölməsinin fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirmək;

• Kənar auditin təyin edilməsi ilə əlaqədar bankın səlahiyyətli idarəetmə orqanlarına təkliflər vermək;

• Kənar auditlə birgə işi təşkil etmək, auditin nəticə və tövsiyələrinin həyata keçirilməsinə yardım etmək;

• Bankın idarəetmə orqanları ilə kənar auditorlar, habelə nəzarət orqanları arasında əlaqələr qurmaq;

• Daxili nəzarət sistemlərinin təkmilləşdirilməsinə dair Səhmdarların Ümumi Yığıncağına və müşahidə şurasına təkliflər vermək;

• Daxili audit bölməsinin əsasnaməsini hazırlamaq;

• Bankın inzibati, əməliyyat, uçot siyasəti və prosedurları üçün müvafiq daxili nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi barədə təkliflər vermək;

• Əməliyyatlarla bağlı vəzifələrin, məsuliyyətin bölüşdürülməsinin və əməliyyatlar üzrə ikili nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi barədə təkliflər vermək;

• Daxili audit bölməsinin büdcəsi, daxili auditorların vəzifəyə təyin olunması və irəliləyişi, mükafatlandırılması və işdən azad olunması barədə müşahidə şurasına təkliflər vermək;

• Bankın daxili nəzarətinin vəziyyətinin bankın reqlamentinə və fəaliyyətin strateji planına uyğunluğunun yoxlanılmasına dair audit hesabatlarını və audit nəticələrinin müstəqilliyini və əsaslandırılmasını qiymətləndirmək və təsdiq etmək;

• Daxili audit yoxlamasının nəticələrini, rəy, təklif və tövsiyələrini müşahidə şurasına təqdim və birgə təhlil etmək;

• Aşkar edilmiş səhvlərin, nöqsanların, uyğunsuzluqların və çatışmazlıqların aradan qaldırılması barədə müşahidə şurasına təkliflər vermək;

• Kənar auditin gedişi zamanı bankın fəaliyyətinə dair mühüm fakt və məlumatların kənar auditora təqdim edilməsini təmin etmək;

• Kənar auditordan audit zamanı aşkar olunan mühüm faktlar və hadisələr haqqında məlumatın dərhal ona verilməsini tələb etmək;

• Bankın daxili nəzarətinə və maliyyə vəziyyətinə dair mühüm məlumatları əks edən kənar auditorun hesabatının idarə heyətinə təqdim edilməsini təmin etmək;

• Kənar auditor, idarə heyəti və digər inzibatçılarla birlikdə hesabatı müzakirə və təhlil etmək, çatışmazlıqların və pozuntuların aradan qaldırılması üçün tədbirlər planlarının hazırlanması üzrə təkliflər vermək;

• Zərurət yarandıqda mühüm məsələlərin müzakirə edilməsi məqsədilə Mərkəzi Bankın, kənar auditorun və Bankın digər idarəetmə orqanlarının iştirakı ilə görüşlərin keçirilməsini təşkil etmək;

• Mərkəzi Bankın normativ xarakterli aktları ilə nəzərdə tutulmuş digər səlahiyyətləri həyata keçirmək.

İdarə heyətinin vəzifələri (idarə heyətinin əsasnaməsindən çıxarış):

• bankda cari rəhbərliyi həyata keçirmək;

• strateji baxışın və missiya hesabatının layihəsini hazırlamaq və təsdiq olunmaq üçün müşahidə şurasına təqdim etmək;

• strateji planı hazırlamaq və təsdiq olunmaq üçün müşahidə şurasına təqdim etmək;

• hər ay strateji planın icrası istiqamətində bankın fəaliyyətini təhlil etmək və bu barədə hesabat hazırlamaq;

• strateji hədəflərin icrası barədə müşahidə şurasına illik hesabat hazırlamaq;

• bankda maliyyə nəzarətini və büdcənin yerinə yetirilməsini təmin etmək;

• bankın qarşılaşdığı və ya qarşılaşa biləcəyi risklərin idarə edilməsi üçün lazımi tədbirlər görmək;

• idarə heyətinə həvalə olunmuş hüquqlar çərçivəsində vəzifələrin və məsuliyyətin bölüşdürülməsini təmin etmək;

• idarəetmə hesabatlıq sistemini və bankın səmərəli idarə edilməsini təmin edən strukturun təsdiqini və tətbiqini təmin etmək;

• yeni işçilərin müsabiqə yolu ilə seçilməsini təmin etmək;

• bankın yerləşdiyi binada yazılı formada depozitlərin (əmanətlərin) qəbul edilməsinin, kreditlərin verilməsinin, hesablaşma-kassa xidmətinin və pul köçürmələrinin aparılması şərtləri və qaydaları haqqında müştərilərə məlumat verilməsini təmin etmək;

• müşahidə şurası iclaslarına normativ aktlarla müəyyən olunmuş hesabatlar və məlumatlar təqdim etmək;

• qanunvericiliklə müəyyən olunmuş və ya müşahidə şurası tərəfindən verilmiş digər vəzifələri yerinə yetirmək.

Daxili auditorun vəzifələri (daxili auditorun vəzifə təlimatından çıxarış):

• Bankın ayrı-ayrı əməkdaşları və struktur bölmələrinin icra etdiyi əməliyyatların qanunvericiliyə, normativ aktlara və daxili sənədlərə uyğunluğunu müəyyən etmək məqsədilə, mütəmadi olaraq yoxlamaların aparılmasını təmin etmək;

• Bankın əməkdaşları tərəfindən qanunvericiliyin, normativ aktların, təlimatların, daxili sənədlərin, peşə etikası standartlarının tələblərinin pozulması faktlarını tədqiq etmək, uyğunsuzluqları, yaxud saxtakarlıq əlamətlərini aşkara çıxarmaq;

• Aşkar edilmiş nöqsanların aradan qaldırılması və buna nəzarət məqsədilə tövsiyələr işləyib hazırlamaq;

• Aparılmış yoxlamaların nəticələri və aşkar edilmiş hər bir faktın müvafiq qaydada sənədləşdirilməsini təmin etmək;

• Aparılmış yoxlamaların nəticələri, aşkar edilmiş yeni risklər, nöqsan, çatışmazlıqlar və onların aradan qaldırılması barədə vaxtında rəhbərliyə məlumat vermək;

• Bankın əməkdaşları tərəfindən qanunvericiliyin, normativ aktların, daxili sənədlərin tələblərinin öyrənilməsi üzrə işin təşkilinə nəzarət etmək;

• Mühasibat uçotu və hesabat sisteminin adekvatlığını təhlil etmək;

• inzibati nəzarət mexanizmləri və qaydaların, habelə əməliyyatların səmərəliliyinə qiymət vermək;

• Yeni siyasət formalaşdırılarkən və köhnə siyasətə yenidən baxılarkən, yaxud yeni fəaliyyət növlərinin planlaşdırılması prosesində və onların tətbiqinin müxtəlif mərhələlərində nəzarət mexanizmlərinin mövcudluğunu təmin etmək;

• Audit Komitəsi tərəfindən verilmiş digər vəzifələr.

Maliyyə idarəetməsi, hesabatlıq və daxili nəzarət prosesləri (bankın nizamnaməsindən çıxarış):

• Bankda beynəlxalq mühasibat standartlarına uyğun olaraq, mühasibat uçotu qaydaları, onun fəaliyyətini və maliyyə vəziyyətini əks etdirən hesabat işi Mərkəzi Bankın müəyyən etdiyi formada aparılır;

• Bankın maliyyə ili yanvar ayının 1-də başlanır və dekabr ayının 31-də başa çatır;

• Maliyyə hesabatı ayrıca olaraq bankın və konsolidasiya əsasında onun törəmə təsərrüfat cəmiyyətlərinin, filiallarının, şöbələrinin, nümayəndəliklərinin fəaliyyətini və maliyyə vəziyyətini əks etdirir;

• Bank müəyyən edilmiş tələblərə müvafiq hər bir yerli filialı üçün ayrıca olaraq və konsolidasiya əsasında fəaliyyətlərini və maliyyə vəziyyətini əks etdirən maliyyə hesabatlarının tərtib edilməsini təmin edir;

• Bankda mühasibat uçotunun təşkili və aparılması üçün idarə heyətinin sədri və baş mühasib qanunvericiliyə uyğun olaraq məsuliyyət daşıyırlar;

• Bankın fəaliyyəti daxili audit bölməsi tərəfindən Mərkəzi Bankın normativ xarakterli aktları ilə müəyyən olunmuş qaydada yoxlanılır və yoxlamanın nəticələri Audit Komitəsində və müşahidə şurasında, habelə lazımi hallarda səhmdarların Ümumi Yığıncağında müzakirə olunur;

• - Bankın maliyyə fəaliyyəti hər il auditor fəaliyyətini həyata keçirmək üçün lisenziyaya malik olan kənar auditor tərəfindən yoxlanılır. Kənar auditor tərəfindən təsdiqlənmiş, konsolidasiya əsasında hazırlanmış maliyyə hesabatı auditor rəyi ilə birlikdə bankın səhmdarlarına, habelə müştərilərin tələbi ilə onlara təqdim edilir. Mərkəzi Banka təqdim olunan həmin maliyyə hesabatı qanunvericiliyə uyğun olaraq kütləvi informasiya vasitələrində dərc edilir.

12.16.Təşkilati struktur və onun təşkilinə dair tələblər

Hər bir bank aşağıdakı idarəetmə orqanları tərəfindən idarə edilir:

• Bankın ali idarəetmə orqanı olan Səhmdarların Ümumi Yığıncağı;

• Səhmdarlar tərəfindən təyin olunan, onlara hesabat verən və bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarət edən orqan olan müşahidə şurası;

• Bankın gündəlik idarə edilməsi üçün məsul icraedici orqan olan idarə heyəti;

• Mühasibat uçotu prosedurları, nəzarət və bankın daxili auditi üzrə məsul olan Audit Komitəsi.

Təşkilati struktura dair tələblər: bankın təşkilati strukturu iş funksiyalarını, vəzifə və iş yerləri üzrə qruplaşdırılmasını, həmin iş yerlərinin müəyyən qarşılıqlı-əlaqəli struktur bölmələrinə ayrılmasını müəyyən edir. Təşkilati bölmələr arasındakı qarşılıqlı münasibət aşağıda sıralanmışdır:

• həm şaquli (iyerarxik əlaqə və ya hesabatvermə),

• həm də üfüqi ola bilər (bir neçə struktur bölmələrinin biznes prosesində qarşılıqlı hesabatvermə əlaqəsi olmadan birgə iştirakı).

• Bankın effektiv təşkilati strukturunun yaradılmasında aşağıdakı ümumi məsələlər əhəmiyyətlidir:

• Bankın əməliyyatlarının xüsusiyyəti və bankın spesifik biznes strategiyası;

• Biznes proseslərinin optimal dərəcədə səmərəli olması (təxmin edilən vaxt çərçivəsində və uyğun məsrəflə yüksək keyfiyyətli nəticələr əldə edilməsi);

• Funksiyaların ayrılması və digər daxili nəzarət formalarının (risklərin idarə edilməsi, qanunvericiliyə riayət olunması) müvafiq şəkildə həyata keçirilməsinə imkanların mövcudluğu.

Bütün bankların riayət etməli olduğu normativ hüquqi tələblərlə yanaşı, mükəmməl təşkilati strukturun yaradılması, adətən yuxarıdakı məsələlərin tarazlaşdırılmasını tələb edir. Məsələn, "hərtərəfli müştəri qayğısı və xidməti" strategiyası fiziki şəxslərə xidmət göstərən filialda daha çox məsrəf tələb edən işçi heyətinə ehtiyacla nəticələnə bilər. Lakin yüksək avtomatlaşdırılmış minimal məsrəfli xidmət prosesi prioritet təşkil etdiyi hallarda "hərtərəfli müştəri qayğısı və xidməti" strategiyası bankın əməliyyat strategiyası ilə uyğunsuzluq təşkil edəcəkdir. Digər bir misal, məsələn, ödənişlərin həyata keçirilməsinə nəzarət tələbi bu prosesin bir şəxs tərəfindən həyata keçirilməsini istisna etməlidir

Bu səbəbdən, bankın müfəssəl hazırlanmış təşkilati strukturu, onun fəaliyyət sahəsinə və ölçüsünə uyğun olmalıdır. Təşkilati strukturun yaradılmasında önəmli faktorlara bankın təklif etdiyi xidmətlər, müştəri seqmentləri və əməliyyatların coğrafi dairəsi aiddir. Fəaliyyətini müxtəlif filiallar (şöbələr, məntəqələr) vasitəsilə həyata keçirən bank üçün qərar qəbuletmənin mərkəzləşdirilməsi və baş idarədə arxa ofis xidmətinin təşkil edilməsi, bankın infrastrukturu (kommunikasiya vasitələri, informasiya texnologiyaları (İT) sistemi) ilə tarazlaşdırılması vacibdir.

Münasib təşkilati struktur yaradıldıqdan sonra, onun fəaliyyət göstərməsi bir sıra səbəblərdən müəyyən vaxt tələb edə bilər:

• lazımi bacarıqlara malik işçilər işə götürülməli və ya müvafiq işçilərə təlim keçirilməli;

• təşkilati strukturu dəstəkləmək üçün əməliyyat prosedurları hazırlanmalı və yoxlanılmalı;

• İT sistemlərinə və avadanlıqlara investisiyalar qoyulmalıdır.

Təşkilati strukturda müvafiq peşə səriştəli işçilərin mövcudluğu, onların öz funsiyalarını lazımi səviyyədə həyata keçirilməsi üçün əhəmiyyət kəsb edən praktiki amildir. Təşkilati struktur işçiləri işlə təmin etmək məqsədilə deyil, bankın biznes məqsədlərinə nail olmaq və nəzarət tələblərini yerinə yetirmək məqsədilə yaradılmalıdır.

Təşkilati strukturun daxilindəki hər bir bölmənin öz məqsədlərini, funksiyalarını, vəzifələrini, bankın digər bölmələri ilə əlaqələrin və digər məlumatları əks etdirən əsasnamələri olmalıdır. Əsasnamələr bölmələr tərəfindən bankın strategiyasına uyğun olaraq tərtib edilməli və idarə heyəti tərəfindən təsdiqlənməlidir.

Hər bir işçinin funksiyalarını, vəzifələrini, səlahiyyətlərini, hesabatvermə prosesində iştirakı və əgər varsa, məhdudiyyətləri onun vəzifə təlimatında müəyyən edilməlidir. Vəzifə təlimatları işçilər tərəfindən imzalanmalı, müvafiq bölmə rəhbəri tərəfindən təsdiqlənməli və bankın insan resursları Departamentində saxlanılmalıdır.

Bankın təşkilatı strukturu təsdiq edildikdən sonra, struktura və onun əsas tərkib hissələrinə (funksional bölmələrə) cavabdeh olan şəxslər (kurator), onların vəzifələri və hesabatvermə prosesi tam və aydın müəyyən olunmalıdır.

Hər bir bankda ən azı dörd funksional bölmə mövcud olmalıdır. Bu funksional bölmələr bankın əməliyyatlarının xü-

susiyyətlərinə və onlar arasındakı qarşılıqlı nəzarət əlaqəsinə görə fərqlənir. Bu funksional bölmələr aşağıdakıları əhatə edir:

• Müştərilərlə birbaşa iş: müştərilərlə əməliyyatları, filial əməliyyatları və digər pərakəndə fəaliyyət növləri;

• Risklərin idarə edilməsi: daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi infrastrukturu, mütəmadi olaraq bank daxilində müxtəlif risk növlərinin müəyyən edilməsi, ölçülməsi və nəzarət edilməsi;

• Bank əməliyyatları: kreditvermə, xəzinədarlıq, banklararası fəaliyyət, hesablaşma və klirinq əməliyyatları;

• İnzibati və yardımçı xidmətlər: arxa ofis və mühasibat uçotu, Hüquq Xidməti, İnsan Resursları, İnformasiya Texnologiyaları, Tədarük və s.

Bu funksional bölmələr eyni dərəcədə əhəmiyyətlidir və bir-biri ilə sıx əlaqəlidir. Funksiyaların və vəzifələrin bölüşdürülməsi prinsipinə əsasən funksional bölmələrin hər biri təyin edilmiş kuratora, idarə heyəti sədrinin ayrı-ayrı müavinlərinə hesabat verməlidir.

Bank tərəfindən müəyyən edilmiş təşkilati struktur aşağıdakı sadalanan şərtlər daxilində qurulmalır:

• Bankın strateji məqsədlərinə nail olmasına kömək etməlidir;

• Aydın müəyyən edilmiş funksiyalar, hüquq və vəzifələr, hesabatvermə strukturu bütün biznes proseslərində yüksək səviyyəli səmərəliliyə nail olunmasına köməklik göstərməlidir;

• Bütün normativ hüquqi tələblərə riayət etməli və daxili nəzarət prinsiplərinə uyğun olmalıdır.

12.17. Nümunəvi təşkilati sxemlər

Biznes strategiyasını həyata keçirərkən və optimal səmərəliliyə nail olmaq baxımından, təşkilati struktura aşağıda göstərilən bir sıra amillər təsir göstərə bilər:

• Bankın idarəetmə prinsipləri və fəlsəfəsi;

• Bankın fəaliyyət göstərdiyi müddət, aktivlərin həcmi, əməliyyatların həcmi, işçilərin sayı, coğrafi sahə və digər əhəmiyyətli ölçülər;

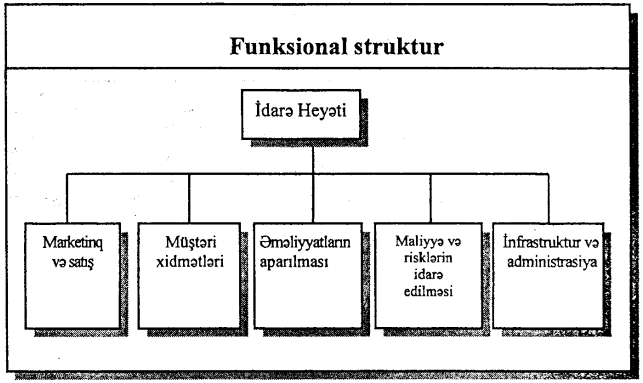
• Bankın müştərilərə təklif etdiyi bank məhsulları və xidmətlərinin xüsusiyyəti;

• Bankın fəaliyyət göstərdiyi bazarda rəqabət mühitinin xüsusiyyəti;

• Bankın əsas təsərrüfat proseslərinin avtomatlaşdırılma dərəcəsi.

Banklarda təşkilati strukturun əsas üç növü müşahidə edilir. Həmçinin, təcrübə göstərir ki, bir çox banklarda hər üç növün elementlərini özündə birləşdirən təşkilati struktur yaradıla bilər.

1-ci növ: funksional struktur

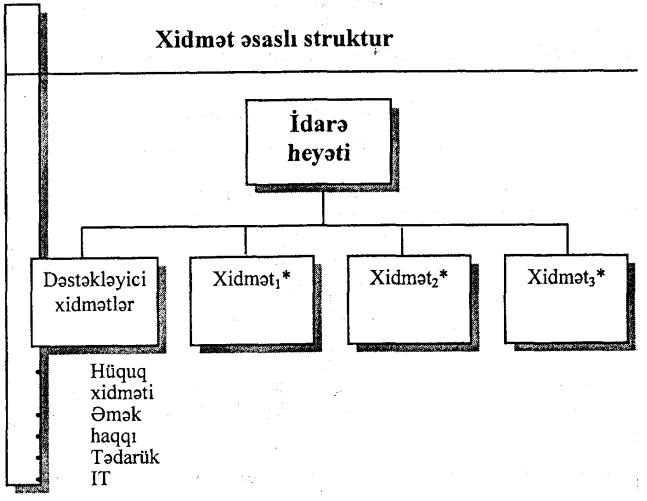


Funksional təskilati strukturda hər bir struktur vahidin həyata keçirdiyi fəaliyyət ("xidmətin") aydın təsvir edilir.
Bu növ strukturun üstünlükləri işçilərin müəyyən fəaliyyət növləri üzrə ixtisaslaşması əsasında bank fəaliyyətinin iqtisadi effektivliyinin artırılmasından və işlərin təkrarlanmasının qarşısının alınmasından ibarətdir.

Bu cür strukturun mənfi tərəfləri müxtəlif əməliyyat prosesləri, xidmətlərin müştəriyə çatdırılma yolları və müştəri qrupları arasında əsas fərqlərin nəzərə alına bilinməməsindən

ibarətdir. Bu sistemdə nəzərdə tutulan mərkəzləşdirmə ölkədə sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafı məqsədlərinə tam cavab vermir (məsələn, bu növ təşkilatı strukturda filial şəbəkəsinin kiçik olması).

2-ci növ: xidmət əsaslı struktur
*** «Xidmət» bankın təklif etdiyi ayrı-ayrı xidmətlər**



Xidmət əsaslı təşkilati strukturda struktur vahidləri müştərilərə təqdim etdiyi xidmət növləri üzrə müəyyən edilir.

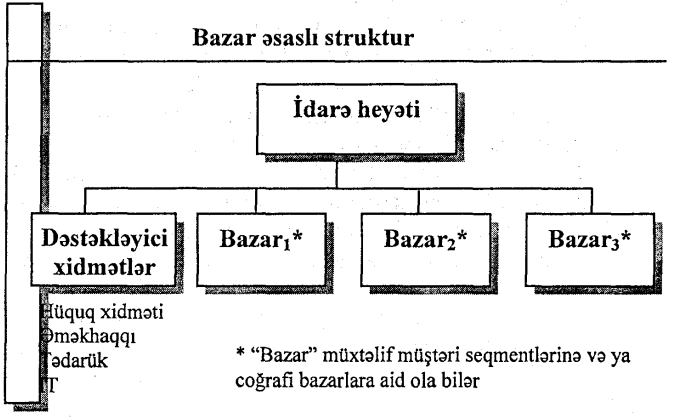
Məsələn, bank müxtəlif növ xidmətlərin hər birini ayrı-ayrı xidmət mərkəzlərində təklif edir. Bəzi hallarda, hər bir xidmət bölməsi müvafiq xidmətlə bağlı bütün əməliyyat proseslərinin (o cümlədən, arxa ofis, inzibati və dəstəkləyici xidmətlər) tam həcmini həyata keçirir. Digər hallarda isə arxa ofis işləri, yuxarıdakı sxemdə göstərildiyi kimi dəstəkləyici xidmətlərlə yanaşı mərkəzləşdirilir.

Xidmət əsaslı təşkilati struktur növü ən çox iri banklar üçün münasibdir, çünki bu növ struktur təşkilatın daha rahat idarə edilməsinə xidmət edir və hər bir biznes bölməsinə özünün təklif etdiyi məhsullar və xidmətlər üzərində diqqətini cəmləşdirməyə imkan verir. Bu növ struktur banklardan xidmətlərin müştərilərə çatdırmaq üçün müvafiq ixtisaslaşmış mütəxəssislərin cəlb olunmasını tələb edir, çünki çox zaman belə strukturlarda daha mərkəzsizləşdirilmiş qərar qəbuletmə prosesi mövcuddur.

Digər tərəfdən, xidmət əsaslı təşkilatı strukturda bəzi xidmətlərin birgə göstərilməsinin mövcudluğuna baxmayaraq, bəzi əməliyyat prosesləri hər bir biznes bölməsində təkrarlanır, nəticədə isə yüksək səviyyəli məsrəflərin yaranmasına gətirib çıxarır.

Əlavə olaraq, müştərilər üçün biznes bölmələri arasında rəqabət yarana bilər, bu da, öz növbəsində, bölmələr arasında çarpaz-satış üzrə əməkdaşlığı azaldar və mürəkkəb elementləri öz tərkibinə daxil edən əməliyyatları yaradar.

3-cü növ: bazar əsaslı struktur



Bazar əsaslı təskilati strukturda struktur vahidləri xidmət göstərdiyi müxtəlif "müştəri qrupları" və ya seqmentlər əsasında müəyyən edilir.

Məsələn, müştəri seqmentləri iri şirkətlər, kiçik və orta ölçülü müəssisələr, yüksək dərəcəli xalis kapitala malik şəxsi müştərilər və s. tərəfindən təmsil edilə bilər. Fərqli "bazarlar" bankın fəaliyyət göstərdiyi müxtəlif coğrafi regionlar ola bilər.

Bazar əsaslı təşkilati strukturun hər bir biznes bölməsi daxilində bütün zəruri xidmətlər cəmləşə bilər, bu da, öz növbəsində, xidmətlərin təkrarlanması ilə nəticələnir.

Bazar əsaslı təskilati strukturun üstün cəhətləri çox fərqli tələblərə malik olan və ya coğrafi olaraq bölüşdürülmüş müştəri qrupları ilə əlaqələrin saxlanmasının asanlaşması, hər bir müştəri qrupunun ehtiyaclarının ödənməsi üçün lazım olan xidmətlərin bir biznes bölməsində göstərilməsidir.

Bazar əsaslı təşkilati strukturun fəaliyyət göstərməsi və idarə edilməsi çətin ola bilər. Məsələn, müştərilər eyni xidmətləri tələb etdikdə, bu müxtəlif biznes bölmələrdə xidmətlərin təkrarlanmasını tələb edə bilər.

Yuxarıda göstərildiyi kimi, bank ən münasib strukturu seçərkən aşağıdakı meyarlar arasında tarazlıq saxlamalıdır:

- İqtisadi cəhətdən ən səmərəli həll yolu;
- Xeyli məsrəf tələb etdikdən ən çox ehtiyac olan sahələrdə mütəxəssis biliyindən istifadə edilməsi.

Funksional, mərkəzləşdirilmiş struktur aşağı məsrəfli olduğundan, bank müştərilərin tələblərinə cavab vermək məqsədilə və mütəxəssis biliyindən düzgün istifadə etmək üçün xidmət əsaslı və bazar əsaslı strukturların elementlərini funksional struktura daxil edə bilər.

Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi bankın strategiyasının həyata keçirilməsi üçün çox əhəmiyyətli olduğundan bank təşkilati strukturunda mənfəət və məsrəflər vahidlərini müəyyən edə bilər.

Müxtəlif struktur bölmələrinin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və müqayisə edilməsi zamanı bölmələr arasında "de fakto" rəqabət yarana bilər. Bu cür rəqabət mükəmməl biznes fəaliyyəti yaratmaqla bərabər, strategiyanın həyata keçirilməsi üçün vacib sayılan sahələrdə struktur bölmələri arasında əməkdaşlığa mane olmamalıdır.

Mükəmməl bank təcrübəsinə əsasən bank öz təşkilati strukturunu müəyyən edərkən dörd funksional bölmələrin (müştərilərlə birbaşa fəaliyyət, bank əməliyyatları, risklərin idarə edilməsi, inzibati və dəstəkləyici xidmətlər) mövcudluğunu təmin etməlidir. Bu funksional bölmələr əməliyyatların xüsusiyyəti və aralarındakı qarşılıqlı nəzarət əlaqələri ilə fərqlənməlidir.

Sxemda təsvir edilən nümunəvi təşkilati struktur dörd funksional bölməsi olan funksional strukturdur. Funsional bölmələrin hər biri idarə heyətinin ayrı-ayrı üzvlərinin nəzarətində və səlahiyyətində olmalıdır. Bank özünün təşkilatı strukturunu yaradarkən bu standartda əks etdirilən bir çox amillərə diqqət yetirməlidir.

Əlavə olaraq nümunədə təsvir olunan əsas funksional bölmələr haqqında qısa məlumat aşağıda göstərilir:

- Bank işi – fiziki və korporativ müştərilər üzrə bölünə bilər. Ayrı-ayrı əməliyyat bölmələri, müştəri tələblərindən asılı olaraq, risklərin idarə edilməsi və daxili nəzarət məsələlərini nəzərə almaqla müxtəlif fəaliyyət sahələri üzrə məsuliyyət daşıyırlar;
- Xəzinədarlıq – bankın aktiv və passivlərin idarə edilməsi, qiymətli kağızlarla əməliyyatlar daxildir;
- Risklərin idarə edilməsi – risklərin idarə edilməsi siyasətinin müəyyən edilməsi, risklərin təhlil edilməsi, bankın riskə dözümlülüyünə və risk limitlərinə nəzarət daxildir;
- İT, mühasibatlıq, insan resursları, təhlükəsizlik, hüquqi və s. xidmətlər – yuxarıda göstərilən funksional bölmələri inzibati dəstəklə təmin edən əsas daxili xidmətlərdir.

12.18.Təşkilati strukturun idarə edilməsi və nəzarət sisteminin qurulması

Hər bir bankın təşkilati strukturunun daxilində dörd əsas nəzarət formasının mövcudluğu təmin edilməlidir (BNBK sənədi "Banklarda korporativ idarəetmənin inkişaf etdirilməsi"):

- Müşahidə şurası və idarə heyəti tərəfindən həyata keçirilən nəzarət;
- Müxtəlif biznes sahələrinin gündəlik fəaliyyətində iştirak etməyən işçilər tərəfindən həyata keçirilən nəzarət;
- Müxtəlif biznes sahələri üzrə birbaşa məsuliyyət daşıyan şəxslər tərəfindən həyata keçirilən nəzarət;
- Müstəqil şəkildə risklərin idarə edilməsi və daxili audit xidməti.

Əlavə olaraq, əsas işçi heyətinin "məqbul və lazımi keyfiyyətlərə" malik olması vacibdir.

Mükəmməl korporativ idarəetmə təcrübəsinə əsasən müşahidə şurası bankın idarə edilməsini və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirərkən aşağıdakılar üzrə tam məsuliyyət daşıyır:

- Bankın ümumi biznes strategiyasının əhəmiyyətli daxili sənədlərin təsdiq edilməsi və müntəzəm olaraq təhlil edilməsi;
- Bankın üzləşdiyi əsas risklərin başa düşülməsi və həmin risklər üçün məqbul sayılan limitlərin müəyyən edilməsi;
- Audit Komitəsinin və bankın xarici auditorlarının verdikləri tövsiyələrin nəzərə alınması və müvafiq tədbirlərin görülməsi.

Bankın komitələri: Müşahidə şurası, bankın idarə edilməsi üzrə qərarların qəbul edilməsini bankın komitələrinə həvalə edə bilər. Komitələr müşahidə şurası tərəfindən təsdiqlənmiş bankın biznes strategiyası çərçivəsində və onlara həvalə edilmiş səlahiyyətlərə uyğun olaraq fəaliyyət göstərməlidir. Komitələrə idarə heyətinin üzvləri və müvafiq xidmətlərin rəhbərləri də daxil olmalıdır. komitələrə idarə Heyətinin üzvü başçılıq etməlidir. Bankın Daxili Audit bölməsinin əməkdaşları komitələrin yığıncaqlarında iştirak edə bilərlər, lakin Daxili

Audit Komitəsindən başqa digər komitələrin üzvü ola bilməzlər. Azərbaycanda banklar kredit və likvidlik riskləri kimi iki əsas risk növü ilə üzləşdiyindən, banklar risklərin idarə edilməsi üzrə iki komitə yarada bilər.

- Kredit Komitəsi;
- Aktiv və passivərin idarə edilməsi Komitəsi.
- İnformasiya texnologiyaları (İT) Komitəsi;
- Digər komitələr, lazım olduqda.

Kredit Komitəsi: Kredit Komitəsinin əsas məqsədi bankın kredit siyasətinə riayət edilməsini təmin etmək, kredit portfelinin keyfiyyətinə nəzarət etmək, problemli və vaxtı keçmiş kreditlərin idarə edilməsini yaxşılaşdırmaqdır. Kredit Komitəsi, aşağıdakılarla bağlı təhlillər aparır və qəbul ediləcək qərarlar üzrə tövsiyələr verir:

- Kredit portfelinin iqtisadiyyatın sahələri və regionlar üzrə bölüşdürülməsi üzrə;
- Kreditlərin və zəmanətlərin (qarantiyaların) verilməsi və vaxtlarının uzadılması qaydaları üzrə;
- Banklar və digər korporativ müştərilər üzrə kredit limitlərinin müəyyən edilməsi üzrə;
- Bankın problemli kreditlərinin idarə edilməsi prinsipləri, metod və formaları üzrə;
- Problemli kreditlərin restrukturizasiyası proqramları üzrə;
- Daxili kredit vermə və limit siyasətləri üzrə.

Aktiv və passivlərin idarə edilməsi Komitəsi(APİK): APİK likvidlik və maliyyələşdirmə, risk strukturu və kapital adekvatlığı sahələrində aktiv və passivlərin idarə edilməsi (APİ) üzrə bankın siyasətini və strategiyasını müəyyən edir. APİK-in bankın aktiv və passivlərinin idarə edəilməsi sahəsində əsas vəzifə və səlahiyyətləri aşağıdakıları əhatə edir:

Bankın Strateji Planına uyğun olaraq, aktiv və passivlərin artırılması və idarə edilməsi üçün:

- Bankın ümumi balansının kapital həcmi, depozit bazası, aktivlərin və balansdankənar öhdəliklərin keyfiyyəti ilə münasibətdə təhlil edir;

• Cari və proqnozlaşdırılan faiz dərəcələrinin dəyişilməsini, bazar şərtlərini və riskləri idarəetmə qaydaları əsasında aktiv və passiv əməliyyatlarının növlərini müəyyən edir;

• Normativ hüquqi və daxili tələblərə riayət edilməsi məqsədilə planlaşdırılmış kapital səviyyəsinin və likvidlik dərəcələrinin əldə edilməsini və nəzarətini təmin edir.

Bankın likvidlik, maliyyələşdirmə siyasətinin müəyyənləşdirilməsi və idarə edilməsi üçün aşağıdakı məsələlərə nəzarət etməlidir:

• Aktiv və passivlərin ödəniş strukturu və qeyri-likvid aktivlərə ayrılacaq balans məbləğlərinin (məsələn, daşınmaz əmlak və törəmə müəssisələrə investisiyalar) tənzimlənməsinə;

• Tələb olunan likvid əmsallarının adekvatlığına;

• Aktiv və öhdəliklərin ödəniş müddətlərində fərq limitlərinə;

• Bankda likvidlik böhranı baş verdiyi zaman rəhbərliyin görəcəyi tədbirlər planına.

Bankın kapitalının idarə edilməsi üçün aşağıdakıları təmin etməlidir:

• Likvidlik və kapital tələblərini nəzərə alaraq, kapital gəlirliyi dərəcələrinin müəyyənləşdirilməsini;

• Kapitalın biznes bölmələri və göstərilən xidmətər arasında "bölüşdürülməsi"ni;

• Bankın əlavə kapital cəlb edilməsi (məbləğinə və növünə görə) ilə əlaqədar tövsiyələrin verilməsini (məsələn, səhmlərin buraxılışı və ya subordinasiya borclar vasitəsilə).

Informasiya Texnologiyaları Komitəsi: bank, İT məsələləri üzrə cavabdeh olan İT Komitəsi yaradıla bilər .

Daxili nəzarət: idarə heyəti aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik hərtərəfli, sağlam və effektiv daxili nəzarət sistemi yaratmalıdır:

• Etibarlı və mütəmadi fəaliyyət göstərən;

• Bankın balans və balansdankənar fəaliyyətinə xas riskləri və onların mürəkkəbliyini müəyyən etmək imkanına malik;

• Bankın fəaliyyət mühitindəki və bazarın şəraitindəki dəyişikliklərə müvafiq reaksiya verə bilən.

Bankın təşkilati strukturunda vəzifələr düzgün bölüşdürülməlidir. Eyni şəxs nəzarət siyasətinə zidd olaraq ayrı-ayrı vəzifələrə təyin edilməməlidir. Məsələn, alqı-satqı xidmətləri üzrə ön və arxa ofislər üzrə məsul şəxs. Həmin şəxs aktivlərdən istifadə edərək şəxsi mənfəəti üçün maliyyə məlumatlarını təhrif etmək və ya zərərləri gizlətmək imkanına malik ola bilər. Bu səbəbdən, maliyyə məlumatlarının təhrif edilməsi və ya aktivlərin qeyri-qanuni mənimsənilməsi riskini azaltmaq məqsədilə bank daxilindəki müəyyən vəzifələr, mümkün olan dərəcədə müxtəlif işçilər arasında bölüşdürülməlidir.

Bir işçinin, eyni zamanda, ön və arxa ofislərdə vəzifələr tutarkan nəzarət vəzifələrinin bölüşdürülməsi ilə məhdudlaşmır. Bir işçi aşağıdakı vəzifələr üzrə məsuliyyət daşıdığı halda adekvat nəzarətin həyata keçirilməsi üçün müvafiq daxili qaydaların mövcudluğu təmin olunmalıdır:

• Vəsaitlərin ödənilməsi və faktiki ödənişin təsdiq edilməsi;

• Müştəri hesabları və xəzinə;

• Əməliyyatın həyata keçirilməsi və mühasibat kitablarında qeydiyyatı;

• Kredit sənədlərinin adekvatlığının qiymətləndirilməsi və kredit veriləndən sonra borc alana nəzarət;

• Maraqlar zəminində münaqişələrin yaranması sahələri və həmin münaqişələrin başqa amillər vasitəsilə yüngülləşdirilməsi.

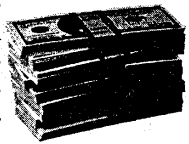
Potensial münaqişəli sahələr müəyyən edilməli, minimuma endirilməli və müstəqil üçüncü şəxs tərəfindən diqqətlə nəzarət edilməlidir. Əsas işçilərin qeyri-uyğun fəaliyyətlərini gizlədə bilməmələri üçün, onların hüquq və vəzifələri müntəzəm olaraq təhlil edilməlidir (Bazel Komitəsinin 40 saylı "Banklarda Daxili Nəzarət Sistemləri Strukturu" sənədi, sentyabr 1998-ci il).

Banklar effektiv və hərtərəfli daxili audit xidmətinə malik olmalıdır. Daxili nəzarət sisteminin bir hissəsi kimi daxili audit xidməti, sərbəst işləyə bilən, müvafiq təlim keçmiş və bacarıqlı işçilərdən ibarət olmalıdır. Daxili audit xidməti, bilavasitə Audit Komitəsinə və müşahidə şurasına hesabat verməlidir.

XIII FƏSİL

KORPORATİV SİSTEMDƏ MALİYYƏ İDARƏETMƏSİ VƏ HESABATLARI

13.1. Mühasibat funksiyasının idarə olunması



Azərbaycan Respublikasında korporativ idarəetmə sistemində fəaliyyət göstərən müəssisələr maliyyə idarəetməsi və hesabatları sahəsində, mühasibat uçotu və hesabat prosedurlarını hazırlamalıdırlar. Bu prosedurlar aşağıdakıları əhatə etməlidir:

• **Mühasibat uçotu siyasəti.** Bu bölmədə bank tərəfindən hazırlanmış və Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına (MHBS) uyğun olan spesifik uçot prinsiplərini əks etdirilir. Əgər hər hansı bir MHBS müəyyən maddə ilə əlaqədar uçot siyasəti müxtəlifliyinə icazə verirsə, bu bölmədə, bankın məhz hansı uçot siyasətini qəbul etdiyi göstərilməlidir.

• **Mühasibat uçotu üçün istifadə edilən proqram təminatı.** Bu bölmədə bankın mühasibat uçotu üçün istifadə etdiyi proqram təminatı paketinin təsviri göstərilməlidir.

• **Mühasibat verilənlər bazasına daxil olma hüquqları.** Bu bölmədə mühasibat verilənlər bazasına daxil olma hüquqlarının səviyyələri göstərilməlidir. (Mühasibat xidməti daxilində hər işçiyə müəyyən daxil olma hüququnun səviyyəsi təyin edilməlidir).

• **Bank tərəfindən istifadə edilən standart dəstəkləyici sənədlər.** Bu bölməyə daxili və xarici dəstəkləyici sənədlərin nümunələri və formaları daxil edilməlidir. Bundan əlavə, dəstəkləyici sənədlərin mühasibat xidməti tərəfindən qəbul edilə bilməsi üçün minimal təsdiqləmə şərtləri də bu bölmədə göstərilməlidir.

• **İstifadə edilən mühasibat jurnalları və reyestrləri.** Bu bölmədə mühasibat uçotu qeydlərini aparmaq üçün istifadə edilən mühasibat jurnalları və reyestrləri (elektron və ya əl ilə yazılmış) təsvir edilməlidir. Bu bölmədə həmçinin, hər bir mühasibat reyestrinə və ya jurnalına məlumatların hansı mənbələrdən daxil olduğu əks edilməlidir.

• **Sənədlərin saxlanması və arxivləşdirilməsi.** Bu bölmədə dəstəkləyici sənədlərin təhlükəsiz yerdə saxlanılmasını və əvvəlki dövrlərə aid olan sənədlərin vaxtında arxivləşdirilməsini təmin etmək üçün bankın tətbiq etdiyi prosedurlar əks edilməlidir. Bundan əlavə, bu bölmədə arxivdən sənədlərin geri götürülməsi prosedurları təsvir edilməlidir.

• **Elektron məlumatların təhlükəsizliyi və ehtiyat surətləri.** Bu bölmədə elektron mühasibat məlumatlarının gündəlik ehtiyat surətlərinin yaradılmasını və təhlükəsiz yerdə saxlanılmasını təmin etmək üçün bankın qəbul etdiyi prosedurlar əks edilməlidir. Həmçinin, bu bölmədə ehtiyac olduqda ehtiyat surətlərdən elektron məlumatların bərpa edilməsi prosedurları əks edilməlidir.

• **Rəhbərliyə və istifadəçilərə hesabatların hazırlanması.** Bu bölmədə müntəzəm və ya qeyri-müntəzəm qaydada rəhbərlik və istifadəçilər üçün mühasibat xidməti tərəfindən təqdim edilən hesabatların növləri və formaları, həmcinin onların hazırlanması üçün gərəkli olan prosedurlar əks edilməlidir.

Mühasibat prosedurları və qeydləri MHBS-yə uyğun olaraq müəssisədə maliyyə hesabatlarının hazırlanması üçün lazım olan bütün məlumatı təmin etməlidir. Mühasibat prosedurlarının tərtibi zamanı məlumatların açıqlanma tələbləri təhlil etməlidir.

13.2.İdarəedici İnformasiya Sisteminin (İİS) təşkili

Müşahidə şurası MHBS-yə uyğun olaraq maliyyə hesabatlarının hazırlanmasına və təqdim edilməsinə nəzarəti həyata keçirməlidir. Mühasibat uçotu, hesabat və maliyyə nəzarəti funksiyalarının təşkilinə Baş Maliyyə İnzibatçısı (Direktoru, Baş mühasib) cavabdeh olmalıdır.

Baş Maliyyə İnzibatçısınln vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir:

- Strateji maliyyə planlaşdırması prosesində və müəssisənin strategiyasının inkişafında iştirak;
- Maliyyə məsələləri üzrə Müşahidə şurasına və İdarə Heyəti sədrinə (Baş İcraçıya) köməklik göstərmək;
- Daxili nəzarət sisteminin yaradılmasında, rəhbərliyə və istifadəçilərə hesabatların hazırlanmasında və büdcə prosesində Müşahidə şurasına və İdarə Heyəti sədrinə (Baş İcraçıya) köməklik göstərmək;
- Mühasibat uçotu işinin, hesabat və maliyyə nəzarəti funksiyalarının təşkil və onlara nəzarət etmək.

Baş Maliyyə İnzibatçısı İdarə Heyəti sədrinə (Baş İcraçıya) hesabat verməlidir.

MHBS-yə əsasən hazırlanmış maliyyə hesabatları Baş Maliyyə İnzibatçısı və İdarə Heyəti sədri (Baş İcraçı) tərəfindən imzalanır.

Baş Maliyyə İnzibatçısı mühasibat uçotu prosedurlarının təşkili, xarici hesabatların (vergi bəyannamələri və MHBS-ə əsasən hazırlanan maliyyə hesabatları daxil olmaqla) hazırlanması və vaxtlı-vaxtında təqdim edilməsinə cavabdeh olmalıdır.

İdarəedici İnformasiya Sistemi hesabatların hazırlanması üçün əsas yaradır. Bu hesabatlar müxtəlif istifadəçi qruplar üçün nəzərdə tutulur. Buna görə də İİS-nin strukturunun müəyyənləşdirilməsi və tamlığının təmin edilməsi üçün müxtəlif istifadəçi qruplarının ehtiyacları və hesabatların məqsədi bank tərəfindən başa düşülməlidir.

İİS maliyyə uçotu məlumat sistemindən və idarəetmə uçotu məlumat sistemindən fərqlidir.

Maliyyə uçotu İnformasiya Sistemi:-Maliyyə uçotu İnformasiya sistemi səhmdarları, nəzarət orqanlarını, kreditorları və potensial investorları məlumatla təmin edir. Lakin, ümumiyyətlə, bu sistem daxili qərarların qəbul olunması üçün yararsızdır, çünki onun əsas məqsədi bankdan xaricə maliyyə məlumatların təqdim edilməsini təmin etməkdir. Sistem idarəetmə məqsədlərinə xidmət etmək üçün nəzərdə tutulmamışdır. Bu sistemdən əldə olunan əsas hesabatlar - Balans və Mənfəət və zərər haqqında hesabatdır. Bu hesabatlar istifadəçiləri bankın maliyyə vəziyyəti və əməliyyat nəticələri haqqında məlumatla təmin edir. Maliyyə ekspertləri və potensial investorlar bu hesabatları təhlil və müqayisə məqsədləri üçün və eyni zamanda, bankın gələcək mənfəətinin təxmin edilməsi üçün əsas olaraq istifadə edirlər.

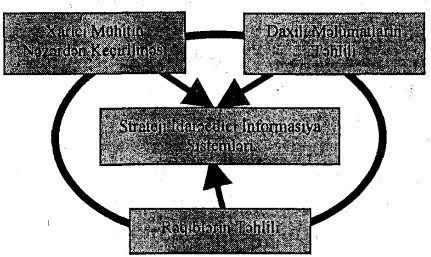
İdarəetmə uçotu İnformasiya Sistemi:-İdaarəetmə uçotu İnformasiya sistemi, daxili ehtiyaclara istiqamətləndirilmişdir. Onun əsas məqsədi rəhbərliyi dəstək xidmətlər (təhlil, nəzarət və idarəedici) ilə təmin etməkdir.

Bu sistem müəsssisə daxilində yaranmış hesabatların qiymətləndirilməsi (departamentlərin və xidmətlərin mənfəətliliyi kimi) üzərində mərkəzləşir. Bu hesabatlar adətən rəhbərliyə, müəyyən xərcin "nə üçün" çəkildiyini, hər hansı şöbə və ya xidmətin "nə dərəcədə" rentabelli olduğunu müəyyən etməkdə, gəlir və xərclərin əsas müəyyənedici faktorlarının təhlilində və nəticədə bu xərc və gəlirlərin arzu olunan səviyyəyə gətirilməsində köməklik göstərir.

İdarəedici İnformasiya Sistemi (İİS):-Rəhbərlik müştərilərin ehtiyaclarının, biznes risklərinin və fəaliyyət nəticələrinin təhlilində daha dəqiq olmalıdırlar. Müştərilərlə davranışın təhlili, bölmələr, xidmətlər və müştərilər üzrə mənfəətin bölüşdürülməsi və s. kimi məsələlər rəqabət üstünlüyünün əldə edilə bilməsi üçün getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Məsul

olan fəaliyyət sahələrinə effektiv şəkildə nəzarətin həyata keçirilməsi üçün rəhbər işçilər xidməti məlumatlara tez, tam və dəqiq şəkildə nəzarət etməlidirlər. Bu səbəbdən böyük həcmdə məlumatı qısa bir zamanda emal edən texnologiyalardan və həmçinin, güclü, sazlana bilən hesabat sistemlərindən istifadə edilməlidir. Bu sistemlər, istifadəçilərə hesabatları öz ehtiyaclarına görə sazlamaq imkanı verməlidir.

İİS tətbiqini və inkişafını müəssisə öz qarşısında orta müddətli məqsəd kimi qoymalıdır. İİS rəhbərliyə strateji planlaşdırma prosesini effektiv həyata keçirmək üçün məlumatların tam əldə olunasına kömək edir. Bu maliyyə nəzarəti funksi-yasını gücləndirir, idarəetməni məlumat çərçivəsinə təsir göstərən xarici mənbələri əhatə edəcək şəkildə genişlədirir. İİS iri həcmdə məlumat kütləsini emal etdikdə kompyuter texnologiyalarından istifadə edilməli və əsasən aşağıdakı elementdən ibarət olmalıdır:



İİS qurulmasının məqsədi korporativ idarəetmədə rəhbərliyin verdiyi qərarların dəstəklənməsi üçün tam əhatəli məlumatlarla təmin edilməsidir. Mühasibat məlumatları İİS-dən əldə edilən məlumatın bir elementidir.

İİS müəssisədə aşağıdakı qərar qəbul etmə mərkəzlərinin işinin dəstəklənməsi üçün qurulmalıdır.

• Strategiya ilə məşğul olan Baş Rəhbərlik (Müşahidə şurası, İdarə Heyəti sədri (Baş İcraçı), Baş Maliyyə İnzibatçısı,

Komitələr) strateji qərarların dəstəkləməsi üçün bankın xaricindən və daxilindən məlumat tələb edir.

• Risklərin idarə edilməsi və APİ (Aktiv və Passivlərin İdarəetməsi) bölmələri bankın maliyyə və əməliyyat risklərini tənzimləməsi, optimal gəlirlilik və, risklərinin ölçülərini əldə edilməsi, aktiv və passivlərin strukturunu idarə edilməsi üçün məlumat tələb edirlər.

• Biznes bölmələri (Kredit, Xəzinədarlıq, Aktivlərin İdarəetməsi, Əməliyyatlar və s.) öz işçilərinin fəaliyyət nəticələrini və müəyyən xidmətlərin rentabelliyini qiymətləndirməsi üçün məlumatlar tələb edirlər.

• Maliyyə Nəzarəti biznes vahidlərinin gəlirliliyini qiymətləndirməsi və xərclərə nəzarət edilməsi üçün məlumatlar tələb edir.

• Daxili audit bölməsi daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirməsi və potensial problemli sahələri müəyyənləşdirilməsi məqsədilə bankın əməliyyatlarını təhlil edilməsi üçün məlumatlar tələb edir.

İİS-nin hesabatları qərar qəbul etmə prosesinin dəstəkənməsi üçün aşağıdakı sahələri məlumatlarla təmin edilməsi şəklində qurulmalıdır:

• Risklərin idarə edilməsi;

• Keçmiş məlumatların təhlili (xal hesabı metodu və s.) əsasında kredit riskinin müəyyən edilməsi;

• APİ (Aktiv və Passivlərin İdarə edilməsi);

• Müştəri davranışları;

• Statistika;

• Müştəri əlaqələrinin idarə edilməsi, xidmətlərinin və bölmələrinin mənfəətliliyinin qiymətləndirilməsi.

İİS-nin hesabatları rəhbərliyə aşağıdakıların müəyyənləşdirilməsi üçün kifayət qədər məlumatlar verməlidir:

• Hər bir sahədə riskin məqbul sayılan səviyyəsi;

• APİ strategiyasının münasibliyi;

• Müştərilərin tələbatı əsasında yeni bank xidmətlərinin tətbiqi;

• Hədəflərə nail olunmasına görə mükafatlandırılma sistemi;

• Xərclərin maddələrinin və bütün xidmətlərin, bölmələrin və əlaqələrin gəlirliyinin müəyyənləşdirməsi, gəlir və xərclərin əsas müəyyənedici faktorlarının təhlili və arzu olunan səviyyəyə gətirilməsi;

• Daxili nəzarət və audit fəaliyyətlərinin mükəmməlləşdirilməsi.

13.3.Maliyyə nəzarəti üzrə məsuliyyət

Korporativ idarəetmə sistemində mükəmməl maliyyə nəzarəti və risklərin idarə edilməsi təcrübəsinin mövcud olması, qərarların mükəmməl maliyyə və əməliyyat məlumatları əsasında qəbul edilməsi olduqca vacib şərtlərdəndir.

Korporativ idarəetmədə maliyyə nəzarətinin düzgün təşkil edilməsi üçün Müşahidə şurası və İdarə Heyəti cavabdeh olmalıdırlar.

Bütün maliyyə nəzarəti sisteminin tətbiq edilməsi üçün Baş Maliyyə İnzibatçısı cavabdeh olmalıdır.

Maliyyə nəzarəti prosedurları əsasında aparılan maliyyə nəzarəti üçün məlumatların hazırlanması və təqdim edilməsi üçün bölmə rəhbərləri cavabdeh olmalıdırlar.

13.4.Məsuliyyət mərkəzləri üzrə təhlil

Maliyyə məlumatlarının (əsasən gəlir və xərclərin) mənfəət mərkəzləri üzrə təhlilinin aparılmasında məqsəd - strateji planlaşdırma prosesinə dəstək vermək və İdarə Heyətini, İdarəetmə Komitələrini, bölmə rəhbərlərini və digər işçilərini məlumatlarda olan ehtiyaclarını təmin etməkdir.

Bu təhlili həyata keçirmək üçün bankda məsuliyyət mərkəzləri sistemi yaradılmalıdır. Məsuliyyət mərkəzləri sistemi xərc və mənfəət mərkəzlərindən ibarətdir.

Xərc mərkəzləri birbaşa və ya bölüşdürmə yolu ilə heç bir gəlir əldə etməyən struktur vahidləridir. Bu struktur vahidlərinin rəhbərləri onun xərcləri üçün cavabdeh olmalıdırlar. Xərc mərkəzləri kimi İdarə Heyəti Sədrinin ofisini, maliyyə nəzarəti və mühasibat, insan resursları, daxili audit və s. departamentlərini nümunə olaraq misal gətirmək olar.

Mənfəət mərkəzləri birbaşa və ya bölüşdürmə yolu ilə gəlir əldə edən struktur vahidləridir. Bu struktur vahidlərinin rəhbərləri onun həm xərcləri, həm də gəlirləri üçün cavabdeh olmalıdırlar. Mənfəət mərkəzləri kimi kredit, qiymətli kağızlarla əməliyyat (xəzinədarlıq), xəzinəni və s. departamentlərini nümunə olaraq misal gətirmək olar.

Mənfəət və xərc mərkəzləri müəyyənləşdirildikdən sonra, aşağıdakılara nail olması üçün məsuliyyət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi tətbiq etməlidir:

• Bankın inkişafının izlənməsi;

• Bankın strateji istiqamətlərinin təhlil edilməsi;

• Uyğun investisiyaların həyata keçirilməsi;

• İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması;

• Maliyyə planlarının və büdcələrin hazırlanması.

Mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün onların hər birinin balans və mənfəət və zərər haqqında hesabatı hazırlanmalıdır. Bunun üçün aşağıdakılar həyata keçirilməlidir:

• Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;

• Əməliyyatlarından yaranan gəlir və xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;

• Əməliyyat xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;

• Kredit zərəri üzrə ehtiyatların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;

• Daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsinin tətbiq edilməsi.

Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bankın bütün aktiv və passivləri mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Bəzi mənfəət mərkəzlərinin xidmətləri kreditləşmə, investisiya və ya vəsaitlərin cəlb edilməsi fəaliyyəti ilə (aktivlərin idarə olunması, depozitarilər və ya nağd vəsaitlərin yığılması və s.) əlaqəsi olmadığından, onlar üzrə aktiv və passivlər bölüşdürülməyə bilər. Bir çox bölmələr digərlərin vəsaitlərindən və xidmətlərindən istifadə edə bilərlər.

Əməliyyatlarından yaranan gəlir və xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Əməliyyatlarından yaranan aşağıdakı gəlir və xərclər:

- faiz gəlir və xərcləri;
- xidmət haqqı və komissiyalar;
- alqı-satqı əməliyyatları üzrə gəlir və xərclər;
- alqı-satqı əməliyyatları üzrə aktiv, passivlərin ədalətli yenidən qiymətləndirilməsi nəticəsində yaranan gəlir və xərclər;
- sair

Gəlir və xərcləri yaradan əməliyyatların maliyyə nəticələri onları həyata kecirən mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidirlər. Yəni, gəlir və xərclər aid olduqları əməliyyatlara cavabdeh olan mənfəət mərkəzlərinə əsasən qruplaşdırılmalıdır.

Əməliyyat xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Əməliyyat xərcləri müvafiq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Əməliyyat xərclərin üç növü mövcuddur:

- **Birbaşa xərclər**. Bunlar birbaşa hər hansı bir mənfəət mərkəzinə aid edilən xərclərdir. Birbaşa xərclər kimi mənfəət mərkəzi işçilərinin əmək haqlarını, mənfəət mərkəzinə ayrılmış əsas vəsaitlərin köhnəlməsini, mənfəət mərkəzinin fəaliyyətini həyata keçirmək üçün çəkilən xərcləri (hər hansı bir xidmətin reklamı və s.) misal gətirmək olar.
- **Dolayı xərclər.** Həm mənfəət, həm də xərc mərkəzlərinə aid edilir. Bu xərclər mənfəət və xərc mərkəzlərinə xüsusi bölgü əsasında (məsələn, işçilərin sayı, istifadə edilən yerin sahəsi və s.ləri əsasında) paylaşdırılmalıdır. Bölgünün əsası

çəkilən xərcin xüsusiyyətinə uyğun olaraq müəyyən edilməlidir. Məsələn, binanın icarə xərcinin bölgü əsası mənfəət və ya xərc mərkəzinin yerləşdiyi yerin sahəsi olmalıdır.

- **Əlavə xərclər (inzibati xərcləri).** Bunlar xərc mərkəzlərinin xərcləridir. Əlavə xərclərə həm birbaşa xərc mərkəzinin xərcləri, həm də bölüşdürülmüş ümumi xərclər daxildir. İnsan resursları departamenti üzrə işçilərinin əməkhaqqı və ya icarə xərclərinin mühasibat departamentinə ayrılmış hissəsi buna misal ola bilər. Bu xərclər, mənfəət və ya xərc mərkəzləri tərəfindən göstərilən xidmətlərin xüsusiyyətinə uyğun olaraq müəyyən edilən bölgü əsasında bölüşdürülməlidir. Məsələn, mənfəət mərkəzindəki işçilərin sayı, xərc mərkəzinin işçilərinin mənfəət mərkəzi üçün işlədikləri saat miqdarı və ya xərc mərkəzinin mənfəət mərkəzi üçün həyata keçirdiyi əməliyyatların sayı.

Kredit zərərləri üzrə ehtiyatların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Burada balans və mənfəət və zərər hesabatlarında olan kredit zərərləri üzrə ehtiyatlar nəzərdə tutulur. Kredit zərərləri üzrə ehtiyatlar bankın daxili kredit təsnifləşdirmə sisteminə uyğun olaraq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Bu sistem əsasında təsnifləşdirilmiş hər bir kredit üzrə ehtiyatlar, kreditin verildiyi mənfəət mərkəzinə aid edilməlidir. Qrup şəklində təsnifləşdirilmiş kreditlər üzrə ehtiyatlar, hər bir mənfəət mərkəzinə ayrılmış kreditlərin risk dərəcəsi üzrə bölüşdürülməlidir.

Daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi

Daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi banka aşağıdakı sahələrdə köməklik göstərir:

- Müxtəlif struktur vahidləri tərəfindən istifadə edilən vəsaitlərin həqiqi dəyərinin müəyyən edilməsi;
- Müxtəlif sturktur vahidlərinin rentabelliyinin ölçülməsi;
- Aktiv və passivlərin qiymətləndirilməsi qərarlarının verilməsi;
- Faiz xərclərinin kredit riski xərclərindən ayrıca müəyyən edilməsi;

• Bankın qaydaları və maliyyə məqsədləri haqqında rəhbər işçilərə lazimi məlumatların verilməsi.

Bank maliyyə vəsaitini istifadə edənlə bu vəsaiti təchiz edən mənfəət mərkəzləri arasında vəsait axınını izləməli, uçota almalı və bu vəsait axınlarını müvafiq dəyərləndiməlidir. Bu daxili "gəlir" və "xərc" müvafiq mənfəət mərkəzlərinin mənfəət və zərər hesabatlarına daxil edilməlidir.

Daha sadə metod kimi, "vəsaitlərin orta qiyməti" anlayışını istifadə edərək vahid "daxili vəsait köçürmə qiyməti" hesablana bilər. "Vəsaitlərin orta qiyməti" belə hesablanır:

Borc vəsaitləri üzrə faiz xərci:-Daha mürəkkəb əməliyyat strukturuna malik olan banklar daha mürəkkəb daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi sistemini istifadə edə bilərlər.

Mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi:-Mənfəət mərkəzləri müəyyənləşdirildikdən sonra aşağıdakılara nail olması üçün mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi tətbiq etməlidir:

- Əldə edilən hər bir istiqamətdə inkişafın nəzarət edilməsi;
- Yekun olaraq strateji istiqamətin təhlil edilməsi;
- Uyğun investisiyaların edilməsi;
- İşçilərin fəaliyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması
- Növbəti il üçün maliyyə planlarının və büdcələrin hazırlanması

Mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün onların hər birinin balans hesabatı və mənfəət və zərər hesabatı hazırlanmalıdır. Bu məqsədlə bankda aşağıdakılar həyata keçirməlidirlər:

- Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Faiz gəlir və xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Xidməthaqqı və komissiyaların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Birbaşa və dolayısı xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;

- Əsas vəsaitlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Kapitalın mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi.

Sistemin təşkili baxımından, mənfəət mərkəzləri sistemdə filial kimi təsvir oluna bilər: hər bir mənfəət mərkəzi sistemə daxil olmaq üçün ayrıca koda malik olmalı və hər bir əməliyyat, mühasibat müxabirləşmələri, gəlir və xərclər və s. mənfəət mərkəzinin kodunun köməkliyi ilə müvafiq mənfəət mərkəzinə istiqamətləndirilir.

Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Mənfəət mərkəzi kodunun köməkliyi ilə hər bir mənfəət mərkəzləri üzrə aktiv və passivləri bölüşdürərkən, çox ehtimal olar ki, hər bir mənfəət mərkəzi üzrə bölüşdürülən aktiv və passivlər bir-birinə bərabər olmayacaq, çünki bir çox departamentlər digərlərinin resurslarından və kreditlərindən istifadə edəcək. Bu hal, yuxarıda göstərildiyi kimi hər bir mənfəət mərkəzində əks etdirilməlidir. Mənfəət mərkəzlərinin daxili və ya xarici müştəri və ya təhcizatçıları ola bilər. Daxili müştəriləri üçün bank, daxili və ya departamentlərarası müqavilələr hazırlamalıdır.

Daxili müqavilənin nümunəsi yuxarıda göstərilir. Korporativ müştərilərə xidmət bölməsi müştəriyə kredit verir. Əməliyyatı maliyyələşdirmək üçün Xəzinədarlıq bölməsi eyni məbləğdə pul vəsaiti cəlb etməlidir. Burada hər iki bölmə mənfəət mərkəzləridir. Bu nümunədə aktiv və passivləri tarazlaşdırmaq üçün Xəzinədarlıq bölməsi Korporativ müştərilərə xidmət bölməsinə pul vəsaitlərini kreditə verməlidir. Bu nümunədə departamentlərarası faiz dərəcəsinin hesablanması üçün iki cədvəldən istifadə edilir:

- **Bazar dərəcələri cədvəli** - cari bazarda faiz dərəcələrini əks etdirmək üçün faiz dərəcələrinin hər gün yeniləşdirildiyi cədvəldir.
- **Spred cədvəli** – cari bazar şəraitinə uyğunlaşdırılmış bankdaxili faiz dərəcələrinin spredini göstərən cədvəldir.

Bu nümunədə departamentlərarası faiz dərəcəsi (26%) pul bazarı dərəcəsi (25%) üzrə Xəzinədarlıq bölməsinin birinci dərəcəli banka verdiyi kreditlərə əlavə etdiyi spred dərəcəsinin

(1%) cəminə bərabərdir. Nəzərdə tutulur ki, bütün departamentlər götürülmüş və ya yerləşdirilmiş tələb olunanadək və yaxud uzunmüddətli depozitləri Xəzinədarlıq bölməsi vasitəsilə həyata keçirirlər.

Daxili müqavilələr sistemə daxil edilə bilərlər. Əksər sistemlər hal-hazırda əməliyyatlara əsaslanır - bir çox hallarda sistemdə hər bir əməliyyat növü üçün istifadə ediləcək mühasibat prosedurunu təyin etmək olar. Əgər bank bu cür sistemdən istifadə edirsə, o zaman daxili müqavilələri tətbiqinin təşkilini bir neçə mühasibat müxabirləşmələrin əlavə edilməsi asanlaşdıracaqdır. Nümunəyə əsasən Korporativ müştərilərə xidmət bölməsi müştəriyə kredit verəndə sistemdə avtomatik olaraq aşağıdakı əməliyyatlar üzrə mühasibat müxabirləşmələri verilir:

- Müştərilərə verilmiş kredit;
- Mənfəət mərkəzi (Korporativ müştərilərə xidmət bölməsi) tərəfindən Xəzinədarlıq bölməsindən cəlb edilmiş daxili depozit;
- Mənfəət mərkəzi (Xəzinədarlıq bölməsi) tərəfindən Korporativ müştərilərə xidmət bölməsində yerləşdirilmiş daxili depozit;

Bu cür daxili mühasibat müxabirləşmələri "0" və ya başqa bir kodla başlaya bilər ki, həmin müxabirləşmələri konsolidasiya məqsədləri üçün eyni hesabda qeyd edilsin. Bu hesabın qalığı həmişə sıfıra bərabər olacaqdır, çünki bank öz daxilində məbləğləri bir yerdən başqa bir yerə köçürür.

Struktur nöqteyi nəzərdən, yalnız əhəmiyyətli sayda əməliyyatlar aparıldığı təqdirdə avtomatlaşdırılmış daxili müqavilələrin sistemə daxil edilməsi tövsiyə edilir. Kiçik həcmli əməliyyatlar qruplaşdırıla bilər və daxili əməliyyatlar kimi günün sonunda və ya Xəzinədarlıq bölməsi məlumat almaq istədikdə sistemə daxil edilə bilər.

Beləliklə, sistemdəki parametrlərin çox asanlıqla dəyişilməsinə imkan yaradan müasir sistemin bütün üstün cəhətlərini görmək olar. Mühasibat sisteminə dəyişikliklər edilə bilmədikdə, bank gələcəkdə öz sistemini yeniləşdirmək niyyətində olduqda gələcək yeni sistemin bu dəyişikliklərin edilməsi imkanları olmasını nəzərə almalıdır.

Faiz gəlir və xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bank bütün əməliyyatlarını mənfəət mərkəzinin kodu ilə birgə sistemə daxil etməlidir. Mənfəət mərkəzinin kodu vasitəsilə faiz gəlirlərini və xərclərini müvafiq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürmək olar və sistemdaxili müqavilələri də eyni qaydada emal edəcəkdir.

Xidmətəhaqqı və komissiyaların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bank bütün xidmət haqqını və komissiyalarını mənfəət mərkəzinin kodu ilə birgə sistemə daxil etməlidir. Mənfəət mərkəzinin kodu vasitəsilə xidmətəhaqqı və komissiyaları müvafiq mənfəət mərkəziləri üzrə bölüşdürmək olar.

Birbaşa və dolayı xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Hər bir mənfəət mərkəzinin mənfəət və zərər haqqında hesabatının hazırlanması məqsədilə bank öz xərclərini müvafiq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürməlidir. Bu xərclərə aşağıdakılar aiddir:

Birbaşa xərclər:- Bu xərclər aydın şəkildə müxtəlif mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürüləbilən xərclərdir. Xərclərin bölüşdürülməsi mənfəət mərkəzlərinin əsas fəaliyyət növlərinin təhlilinə əsaslanır. Bu təhlil rəhbərliyin müxtəlif xərclər üzrə kifayət qədər məlumat toplamaq qabiliyyətindən və bu xərclərin ayrı-ayrı mənfəət mərkəzlərinin əməliyyatlarına aid edilməsindən asılı olacaqdır.

Xərclər bölüşdürülməzdən əvvəl müxtəlif mənfəət mərkəzləri tərəfindən qəbul edilməli və ya razılaşdırılmalıdır. Əks təqdirdə xərclərin bölüşdürülməsi rəhbərliyə təqdim edilən hesabatlıq sistemini zəiflədəcək və müxtəlif mənfəət mərkəzləri üçün qəbul edilməz olacaq. Aşağıdakı cədvəldə birbaşa xərclərin bölüşdürülməsi qaydası göstərilir:

Birbaşa xərclər	Bölüşdürmə metodologiyası
Əmək haqqları	Əmək haqqları, mükafatlar və digər əməkhaqqı əvəzediciləri daxil olmaqla, işçilərə verilən bütün ödənişlər. Baş rəhbərlik müvafiq səlahiyyətli işçilərə vaxtlı-vaxtında bütün lazımi məlumatların təqdim edilməsini təmin etməlidir. İnsan resursları və ya mühasibat departamentləri tərəfindən xidməti məlumat sayılan işçilərin əmək haqqları haqqında məlumatların təqdim edilməsinin gecikdirilməsi səbəbləri vaxtlı -vaxtında aradan qaldırılmalıdırlar.
Binalar	Rəhbərlik hər bir mənfəət mərkəzinin yerləşdiyi ofis sahəsi üzrə xərcləri bölüşdürməlidir. Təklif edilən ofis sahəsinin bölüşdürülməsi əvvəlcədən departament direktorlarına bildirilməlidir. Bunun nəticəsində mənfəət mərkəzlərinin rəhbərləri əlavə xərclərin bölüşdürülməsinə daha diqqətlə yanaşacaq və ofis sahəsinin daha optimal bölüşdürülməsi təmin ediləcəkdir.
Təlim (bankdan kənarda)	İşçilərin bankdan kənarda keçdiyi təlimlər üzrə bütün xərclərə onların işlədiyi struktur vahidi tərəfindən nəzarət olunmalıdır. Rəhbərlik bank tərəfindən çəkilmiş xərcləri təlimdən istifadəedən struktur vahidləri tərəfindən istifadəedilmə səviyyəsinə uyğun olaraq bölüşdürməlidir. Təlimlərdən istifadə məlumatının qeydə alınmasının mümkün olan kimi yaradılması zəruridir.
Ofis kompyuterləri	Mövcud kompyuterlər üzrə köhnəlmə xərcləri onları istifadə edən mənfəət mərkəzinə aid edilməlidir.
Ofis avadanlığı	Mövcud avadanlıqlar üzrə köhnəlmə xərcləri onları istifadə edən mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir.
Ezamiyyət	Bu xərclər ezamiyyətə göndərilən işçinin işlədiyi mənfəət mərkəzinə aid edilməlidir. Müstəsna hallarda, işçi başqa bir mənfəət mərkəzi tərəfindən ezamiyyətə göndərilə bilər. Bu zaman xərclər ezamiyyətin nəticələrindən faydalanan mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir.
Peşəkar xidmətlər	Peşəkar xidmətlərin həyata keçirilməsindən gəlir əldə edən mənfəət mərkəzləri bu cür xidmətlərin göstərilməsindən yaranan xərcləri öz aralarında bölüşdürməlidirlər.
Sığorta xərcləri	Kompyuter, mebel və qurğular üzrə sığorta xərcləri müxtəlif struktur vahidlərinə aid edilməsi mümkündürsə, bu xəclər müvafiq olaraq bölüşdürülməlidirlər. Ümumi inzibati sığorta xərcləri əlavə xərclər kimi nəzərə alınmalıdır.
Reklam xərcləri	Reklam xərclərini mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürmək üçün rəhbərlik müvafiq məlumatlara malik olmalıdır.
Sair	Bütün digər birbaşa xərclər, eyni prinsiplər əsasında mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir.

Dolayı xərclər:-Bunlar digər departamentlərə aid olan xərclərdir:

İnsan Resursları departamenti bütün bank üçün fəaliyyət göstərir. Bu departament öz xidmətlərinə görə bütün departamentlərdən haqq ala bilməlidir. Bu xərclər departamentdəki işçilərin sayına görə bölüşdürülə bilər. Digər tərəfdən, məsələn, İnsan Resursları departamenti Xəzinədarlıq bölməsi üçün təlim kursları təşkil edirsə, bu təlimlə əlaqədar bütün xərclər və sərf edilən vaxt Xəzinədarlıq bölməsinə aid edilməlidir.

Mühasibat uçotu departamenti hesabatlar hazırlayır. Digər departamentlər Mühasibat uçotu departamentinin hesabatlarının istifadəsinə görə haqq ödəməlidirlər.

İnformasiya Texnologiyaları Departamenti məlumatları emal edir və kompyuter diskləri vasitəsilə arxivlər yaradır. Digər departamentlər onlara aid məlumatların emal edilməsi və istifadə etdikləri kompyuter diskləri üçün İnformasiya Texnologiyaları Departamentinə haqq ödəməlidirlər.

Yuxarıda göstərildiyi kimi, hər bir mənfəət mərkəzinin daxili və ya xarici müştəri və təchizatçıları var. İllik planı hazırlayarkən, daxili müştəriləri olan mənfəət mərkəzləri, öz "daxili müştəriləri" ilə olan xərclərini razılaşdırmalıdırlar. Bu prosesi sadələşdirmək üçün departamentlərarası hesablaşmaların illik planı hazırlanarkən bir il müddətinə razılaşdırılması məsləhət görülür.

Departamentlərarası hesablaşmalar, planlaşdırılmamış əlavə xidmətlər istisna olmaqla, növbəti dəfə razılaşdırılmadan hər ay tətbiq edilə bilər. Departamentlərarası hesablaşmalar üçün daxili müqavilələrdən istifadə edə bilər.

Mənfəət mərkəzləri üzrə xərclərin bölüşdürülməsi üçün Xərclərin bölüşdürmə cədvəllərini hazırlamalıdır. Bu məqsədlə aşağıdakılar həyata keçirməlidir:

- Bütün xərclərin təhlil edilməsini;
- Mənfəət Mərkəzləri üzrə xərcləri bölüşdürmək üçün Xərclərin bölüşdürmə Kodlarının müəyyən edilməsini (yuxarıdakı şəkildə göstərildiyi kimi, bir mənfəət mərkəzi üzrə birbaşa xərcləri bölüşdürmək üçün 100% kodundan istifadə edilə bilər);

➢ Hər ayın sonunda Xərclərin bölüşdürmə Kodlarına uyğun olaraq xərcləri bankın Mənfəət və zərər hesabatından müvafiq mənfəət mərkəzlərinə köçürməsini (buna imkan yaradan proqram hazırlanmalıdır);.

➢ Xərclərin bölüşdürmə Kodu ilə birlikdə xərclərin mənfəət mərkəzlərinin Mənfəət və Zərər hesabatlarına daxil edilməsi;

➢ Hər ay "Xərclərin bölüşdürmə" proqramının tətbiq edilməsi

Əsas vəsaitlərin istifadəsinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Digər xərclərdə olduğu kimi, əsas vəsaitlər və onların köhnəlməsi üzrə xərclər, eyni qaydada hər bir mənfəət mərkəzi üzrə bölüşdürülməlidir. Bu məqsədlə bank başqa bir Xərclərin bölüşdürülməsi cədvəli ilə Xərclərin bölüşdürülməsi Kodundan istifadə edə bilər. Bu zaman eyni prinsiplər tətbiq ediləcəkdir.

Kapital və əlaqəli xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bank özünün pul vəsaitlərinin axınlarındakı gözlənilməyən dəyişikliklərdən və zərərlərdən qorumaq üçün öz kapitalını müəyyən səviyyədə saxlamalıdır.

Kapitalla bağlı xərclər səhmdarlara dividendlər və ya borc kapital alətlərinin digər formaları üçün faizlər ödənilərkən yaranır. Bundan əlavə, səhmdarlar uzun müddət ərzində risksiz faiz dərəcəsinin üstündə marja almağı və ya öz səhmlərinin dəyərinin artmasını gözləyirlər. Buna görə də, səhmdarları riskli aktivlərə (yəni səhmdar kapitalına) investisiyalara görə mükafatlandırmaq üçün Bankın mənfəətliliyi risksiz aktivlərin mənfəətliliyindən daha yüksək olmalıdır.

Qeyd olunduğu kimi, kapital bankı pul vəsaitlərin axınlarındakı mənfi dəyişikliklərdən qorumaq üçün saxlanılır. Nəzərə almaq lazımdır ki, kapital nəzəriyyədə depozitlərə də bölüşdürülməlidir, çünki depozit qalıqlarındakı gözlənilməz dəyişikliklər bankı öz kapitalından istifadə etmək məcburiyyəti qarşısında qoya bilər (məsələn, vəsaitlərin gözlənilməz dərəcədə əksilməsi, vəsaitlərin köçürülməsi uğursuzluqları, əməliyyat problemləri baş verdikdə). Kapitala aid xərclərin bölüşdürülüb-bölüşdürülməməsi üzrə fikirlər müxtəlif ola bilər. Hər iki halda depozitlərə ayrılacaq kapital məbləği, riskli aktivlərə aid olan kapital məbləğindən xeyli aşağı olacaqdır ki, bu da qısa bir müddət üçün

nəzərə alınmaya bilər. Lazım olan hallarda, kapital xərcinin bölüşdürülməsi Bankda daha da mürəkkəbləşərsə, bu üsul nəzərə alına bilər.

Mənfəət Mərkəzlərinin öz işlərini yerinə yetirməsinə icazə verəcək kapital tələb edən xərclər Mənfəət Mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Buna səbəb, fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün kapitalın tələb edilməsi (həm tənzimləyici, həm də daxili risklərin idarə edilməsi məqsədləri üçün) və yuxarıda gördüyümüz kimi bu kapital üzrə xərcin olmasıdır.

Kapital üzrə xərclərin müxtəlif aktivlərə bölüşdürülməsini başa düşmək üçün alternativ yol, bankın risksiz aktivlərə kapital yetirməsini faktını nəzərə almaqdır. Riskli aktiv (məsələn, kredit) yaratmaq üçün vəsaitlərdən istifadə olunması üzrə xərclər minimal olaraq alternativ imkanlardan istifadə edilməməsi nəticəsində yaranan xərclərdir (yəni, risksiz gəlir dərəcəsi). Buna baxmayaraq, səhmdarlar risksiz gəlir dərəcəsindən daha yüksək gəlir tələb edir, çünki əgər onlar risksiz gəlir dərəcəsi ilə razı olsaydılar, səhmdarlar birbaşa risksiz aktivlərə investisiya qoyardılar. Buna görə də, bank öz kapitalından istifadə edərək riskli aktivlər vasitəsilə daha yüksək gəlir əldə etməlidir. Bu səbəbdən, kapital xərci risksiz gəlir dərəcəsi ilə risk əlavəsinin (səhmdarları kapital investisiyasına görə daşıdıqları əlavə risklərə görə mükafatlandırmaq üçün tələb olunan məbləğ) cəminə bərabər olmalıdır.

Kapitalın gəlirliliyi göstəricisi mənfəətin səhmdar kapitalına (yəni ödənilmiş dividendlər üstə gəl bölüşdürülməmiş mənfəət) nisbətidir. Bu səbəbdən, kapitalın gəlirliliyi göstəricisi ödəniləcək dividendlər üzrə və uzun müddət ərzində bölüşdürülməmiş mənfəət nəticəsində yaranmış kapitalın dəyərindəki artım üzrə xərcləri əks etdirir. Nəticə etibarilə, mənfəətin kapitala nisbəti, kapital xərcinin - yəni uzun müddət ərzində səhmdarlara ödənilməli məbləğin ölçülməsi kimi istifadə edilə bilər. Buna baxmayaraq, kapitalın gəlirliliyi göstəricisi yalnız uçot dövrünün sonunda məlum olduğundan, kapitalın bölüşdürülməsi məqsədləri üçün münasib deyil. Bu səbəbdən, çox zaman hədəflənən kapitalın gəlirliliyi göstəricisi, yəni səhmdarlar tərəfindən qəbul oluna bilən təxmin edilən məbləğdən istifadə olunur.

13.5.Büdcə və maliyyə planlaşdırması prosesləri və qaydaları

Rəhbərlik proqnozlaşdırılan gəlirliliyin sistematik və mütəmadi təhlilini həyata keçirməlidir. Bunun məqsədi hədəfləri təyin etmək, onlara nailolma səviyyəsini qiymətləndirmək və nəzarət etməkdir. Bu hədəflərə nail olunmasını təmin etmək üçün hansı hallarda hansı tədbirlərin həyata keçirmək lazım olduğunun göstəricilərini müəyyən etməkdir.

İdarə Heyəti büdcə və maliyyə planlaşdırması sistemini təşkil etməlidir. Büdcə və maliyyə planları, adətən bankın Müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunur. Baş Maliyyə İnzibatçısı büdcə və maliyyə planlaşdırması prosesinin nəzarət edilməsini əməliyyat cəhətdən təmin etməlidir.

Büdcələrin, maliyyə planlarının və proqnozların hazırlanması, adətən əlaqədar departament (büdcə və maliyyə planlaşdırması departamenti) tərəfindən həyata keçirilməlidir. Müəssisədə müəyyən olunmuş büdcə və planlaşdırma prosedurlarına uyğun olaraq büdcə və maliyyə planları üçün lazım olan məlumatların hazırlanmasına və təqdim edilməsinə müvafiq departament rəhbərləri cavabdeh olmalıdırlar.

Maliyyə planı:-Maliyyə planı strateji planlaşdırma prosesindən yaranır. Maliyyə planı hər il hazırlanmalı və ən azı üçillik dövrü əhatə etməlidir. Maliyyə planı il başlamazdan əvvəl tamamlanmalı və ya yenilənməlidir.

Maliyyə planı bir neçə müxtəlif məlumatlara olan ehtiyacı ödəmək üçün hazırlanır. Daxildə, maliyyə planı strateji məqsədləri müəyyən etmək və qiymətləndirmək üçün idarəetmə məqsədlərinə istifadə olunur. Müəssisə kənarında isə, maliyyə planı strateji istiqamət və təxmin edilən gəlirlilik haqqında rəhbərliyin reyting agentlikləri, ekspertlər və investorlarla ünsiyyətinə dəstəyidir.

Hər bir planlaşdırma dövründən əvvəl bütün yeni planlaşdırılan xidmətlərin və digər məsələlərin (məsələn, daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi, kapital bölgüsü, xidmət iyerarxiyası) təhlili aparılmalıdır. Bu təhlili həyata keçirmək

üçün maliyyə nəzarəti xidmətinə departamentlər tərəfindən məlumatların təqdim edilməsi tarixini göstərən planlaşdırma təlimatları paylanılmalı və aşağıdakı sahələr nəzərə alınmalıdır:

- Əməkhaqqı üzrə təlimatlar;
- Faiz dərəcəsi proqnozları;
- Rəhbərliyin həvəsləndirmə qaydaları və fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- Amortizasiya cədvəlləri/təlimatları;
- Vergi hesablamalarının təfərrüatı;
- Departamentlərin xərclərinin təyin edilməsi;
- Bölüşdürülməyəcək ümumi vahidlər və əlavə xərclər.

Planlaşdırma təlimatlarında müvafiq departamentlər tərəfindən məlumatların təqdim edilməsi üzrə məsuliyyətlər aydın şəkildə bölüşdürülməlidir. Xüsusilə, əməkhaqqı və mükafatlar haqqında məlumatların verilməsi məsuliyyəti İR departamentinə, vergi hesablamaları və amortizasiya haqqında məlumatların verilməsi məsuliyyəti Mühasibat uçotu Departamentinə və faiz dərəcəsi haqqında proqnozların verilməsi məsuliyyəti Aktiv və Passivlərin İdarəedilməsi Komitəsinə (APİK) verilə bilər.

Hər bir departament tərəfindən bütün lazımi məlumatların vaxtlı-vaxtında hazırlanması və təqdim edilməsi üçün departament direktorları cavabdeh olmalıdırlar. Maliyyə nəzarəti xidməti departamentlərin təqdim etdiyi məlumatlar əsasında bankın maliyyə planını tərtib etməlidir.

Maliyyə planı, müəssisənin gəlirliliyini mənfəət mərkəzləri üzrə proqnozlaşdırmalıdır.

Maliyyə planı mümkün olduğu qədər rəhbərlik hesabatları və MHBS-yə uyğun uçot qaydalarına yaxın olan prinsiplər əsasında hazırlanmalıdır. Maliyyə planı Baş Maliyyə İnzibatçısının nəzarəti altında hazırlanır, İdarə Heyəti ilə müzakirə edildikdən sonra adətən Müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunur. Müşahidə şurası tərəfindən təsdiq olunduqdan sonra, maliyyə planına dəyişikliklər yalnız Müşahidə şurasının təsdiqi ilə edilə bilər.

13.6.Daxili nəzarət aspektləri

İdarəetmə qərarlarına nəzarət – aşağı rəhbər tərəfindən qəbul edilən qərarlara yuxarı rəhbər tərəfindən nəzarət və idarəetmə qərarlarının reallaşmasına nəzarəti ehtiva edən idarəetmə funksiyalarından biridir. İdarəetmə qərarlarının reallaşmasına nəzarəti qarşıya qoyulmuş məqsədlərə şərtsiz nail olmaq üçün təsir və qərarların yerinə yetirilməsi gedişinin ölçülməsindən və təhlilindən ibarətdir. Reallaşmaya nəzarət qəbul edilmiş qərarların özlərinin doğruluğunun (reallaşmasının, səmərəliliyinin) qiymətləndirilməsinə imkan verir. Nəzarət müəyyən prinsiplərə və qaydalara riayət edilməsi ilə həyata keçirilir. Bunlar aşağıdakılardır: Məqsədlərə nail olunmağa istiqamətlənmə, kənarlaşmanın nəzərdən keçirilən səbəblərinin minimuma endirilməsi, kritik nöqtələrə nəzarət, nəzarətin təsir qüvvəsi (kənarlaşma aşkar edilən zaman prosesə təsir), nəzarətin səmərəliliyi (nəzarətin həyata keçirilməsinə çəkilən məsrəflərin minimuma endirilməsi) və s. Qərarların reallaşmasına nəzarət zamanı aşağıdakı metodlardan istifadə edilir: ənənəvi (standartlara, normativlərə, qaydalara uyğun nəzarət); üstün nəzarət (prinsipin ekstrapolyasiyası və onun arzu edilən və hesablanan nəticələrinin bir-birinə uyğun gəlməsinin qiymətləndirilməsi); sahibkarlıq nəzarəti (prosesin və bazar şəraitinin ekstrapolyasiyası, onların müqayisəsi və idarəetmə qərarlarının yenidən formalaşması).

Aşağı rəhbər tərəfindən qəbul edilən qərarlara yuxarı rəhbər tərəfindən nəzarət onların daha yüksək səviyyəli məqsədlərə uyğun gəlməsinin yoxlanması, korporativ mədəniyyətə riayət edilməsi, rəhbərin ixtisasının qiymətləndirilməsi və bütövlükdə idarəetmə fəaliyyətiin səmərəliliyi məqsədilə həyata keçirilir.

İdarə Heyəti aşağıdakılara cavabdeh olmalıdır: maliyyə strategiyları və planının həyata keçirilməsinə; bankın qarşılaşdığı risklərin müəyyən edilməsinə, ölçülməsinə və onların nəzarəti üçün lazım olan proseslərin inkişaf etdirilməsinə; məsuliyyət, səlahiyyət və hesabatvermə əlaqələrini aydın şəkildə

müəyyən edən təşkilati strukturun qorunmasına. Müşahidə şurası öz tərəfindən İdarə Heyətinə həvalə edilmiş məsuliyyətlərin effektiv həyata keçirilməsindən əmin olması üçün daxili nəzarət qaydalarını müəyyən etməli və daxili nəzarət sisteminin uyğunluğuna və effektivliyinə nəzarət etməlidir.

Adekvat məlumat və effektiv ünsiyyət, daxili nəzarət sisteminin düzgün işləməsi üçün vacibdir. Məlumatların banka faydalı olması üçün, məlumat münasib, etibarlı, vaxtlı-vaxtında, əldə oluna bilən və ardıcıl şəkildə təmin olunmalıdır. Məlumat, daxili maliyyə, əməliyyat və riayətetmə məlumatlarından ibarət ola biləcəyi kimi, qərar verməyə aid olan xarici bazar hadisələri və şərtləri haqqında da ola bilər. Daxili nəzarət məlumatı uçot prosesinin bir hissəsidir. Bu proses uçot qeydlərinin saxlanması prosedurlarını da özündə cəmləşdirməlidir.

Baş rəhbərlik məlumatın müvafiq şəxslərə çatdırıla bilməsi üçün effektiv mübadilə yollarını müəyyən etməlidir.

Bank tərəfindən hazırlanmış maliyyə və rəhbərlik hesabatları və bu hesabatların hazırlanması sistemi bankın daxili audit xidməti tərəfindən mütəmadi qiymətləndirilməlidir.

Maliyyə və rəhbərlik hesabatlarının hazırlanmasında məsul olan şəxslərlə birbaşa əməliyyatların aparılmasında iştirak edən şəxslər arasında adekvat vəzifə bölgüsü olmalıdır.

MƏFHUM VƏ ANLAYIŞLARIN İZAHLI

LÜĞƏTİ

A

AÇIQ TİPLİ SƏHMDAR CƏMİYYƏTİ - səhmlərini müstəqil surətdə abunəçilər arasında özgəninkiləşdirmək hüququna malik, Nizamnamə fondunun minimum məbləği 20 milyon manatdan az olmayan səhmdar cəmiyyətdir;.

ADEKVAT MƏNFƏƏTLİLİK **(adequate profitability)**- Aktivlər **əvəzolunmanın amortizasiya olunmuş xərclərinə** istinad edilməklə qiymətləndirildikdə, qiymətləndiricinin həmin xərclər barədə rəyini əsaslandıra biləcəyinə təminat vermək məqsədilə təşkilatın istifadə etdiyi yoxlama meyarı.

ADVALOR VERGİ **(ad volorem tax)**- Əmlakın peşəkar ekspert-qiymətləndirici tərəfindən müəyyənləşdirilməli olan dəyərindən faizlə hesablanan vergi.

AGENT - müəyyən müddət ərzində başqasının tapşırığı və onun hesabına istehsal, satış, tədarük, topdansatış ticarəti üzrə fəaliyyət göstərən (müvəkkillik edən) hüquqi və ya fiziki şəxsdir. Agentin əqd sənədlərinə imza etmək hüququ olmur; öz xidmətlərinə görə sifarişçidən müqavilə əsasında haqq alır.

AKSİZ - əsasən kütləvi istehlak mallarına (şəkər, tütün məmulatları, duz, benzin və s.) dolayı yolla tətbiq edilən və məhsulun qiymətinə əlavə olunan, nəticə etibarilə, məhsulun istehsalçısı və ya satıcısının dövlət büdcəsinə ödədiyi vergi növüdür.

AKKREDİTİV - firma, müəssisə və şirkətlərin kommersiya əməliyyatları üzrə bankla nağd olmayan hesablaşma sənədidir; o, nağdsız hesablaşma növlərindən biridir;

AKTİV **(asset)**

1. Əvvəlki hadisələr nəticəsində təşkilatın sərəncamına yaxud idarəçiliyinə keçmiş və gələcəkdə onun üçün müəyyən

iqtisadi faydalar axını təmin edə biləcəyi gözlənilən resurs. Özlüyündə, aktiv üzərində mülkiyyət hüququ *qeyri-maddidir.* Lakin, mülkiyyətdə olan aktiv həm maddi, həm də qeyri-maddi ola bilər.

2. **Əsas vəsaitlər** aşağıdakı hallarda aktiv kimi qəbul oluna bilər:

a) müəssisənin onlarla əlaqədar olaraq gələcəkdə iqtisadi faydalar əldə edəcəyi ehtimalı (kifayət dərəcə yüksək) mövcuddur.

b) aktivə çəkilən xərclər müəssisə üçün dəqiq müəyyənləşdirilə bilər.

Bu anlayışdan daşınmaz əmlakın yaxud həm maddi, həm də qeyri-maddi şəxsi əmlakın (daşınar) ifadə olunması üçün də istifadə edilə bilər.

AKTİVLƏR ƏSASINDA YANAŞMA **(asset-based approach)** - Biznesin ayrı-ayrı aktivlərinin *bazar dəyərinin* cəmindən onun öhdəliklərinin çıxılmasına əsaslanan metodlardan istifadə olunmaqla, biznesin və ya biznesdə pay iştirakının dəyərinin hesablanması vasitəsi.

Dəyəri müəyyənləşdirmək üçün təşkilatın bütün aktivlərinin (həm maddi, həm də qeyri-maddi) və bütün öhdəliklərinin bazar dəyəri yaxud digər münasib cari dəyərlə əks olunduğu balansının öyrənilməsini tələb edən yanaşma. Aktivlər əsasında yanaşma satıcıların və alıcıların istifadə etdiyi adi hal deyildirsə, fəaliyyətdə olan biznesin fəaliyyət göstərən müəssisə konsepsiyasına uyğun olaraq qiymətləndirilməsi üzrə tapşırıqlarda yalnız bu yanaşmadan istifadə edilməməlidir.

AKTİVLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ **(asset valuation)** - Daşınmaz əmlak bazarında bu anlayışdan adətən torpağın, binaların, maşın və avadanlığın dəyərinin şirkətin hesablarına daxil edilməsi üçün qiymətləndirilməsi zamanı istifadə olunur. Belə hallara aktiv üzərində mülkiyyət hüquqlarının ötürülməsi vacib olmasa da, qiymətləndirmə səhmdarlar üçün maraq kəsb edir yaxud şirkət üzərində nəzarətin ələ keçirilməsi, səhmlərin birjalara çıxarılması və ya ipotekalar üçün tələb olunur.

Daşınmaz əmlak bazarından başqa, digər bazarlarda bu anlayışdan adətən aktivlərin satılması, alınması yaxud başqa məqsədlər üçün qiymətləndirilməsi zaman istifadə olunur.

ALICI BAZARI - bazarda təklifin tələbi üstələdiyi vəziyyətdir. Belə vəziyyətin yaranması iqtisadi baxımdan istehlakçılar üçün faydalıdır.

ALTERNATİV MƏSRƏFLƏR **(opportunity cost)** – Resurs sahibinin onlardan istifadənin bütün mövcud alternativləri arasından konkret variantı seçməsi nəticəsində yarana biləcək məsrəfləri. Kəmiyyətcə *üstünlük verilən ikinci variant ("second best")* seçildiyi halda əldə oluna biləcək gəlirin məbləği ilə ifadə olunur.

AMORTİZASİYA **(1) (depreciation)** – [hərfi mənada – dəyərsizləşmə, dar mənada - köhnəlmə].

1. Aktivlərin qiymətləndirilməsi nöqteyi-nəzərindən amortizasiya - aktivlərin dəyərinin dəyişməsi barədə birbaşa bazar məlumatları olmadığı şəraitdə yerinə yetirilən, fərz olunan bazar sövdələşməsi zamanı fiziki aşınmanın, habelə funksional (texniki) və iqtisadi (zahiri) köhnəlmənin aktivlərin dəyərinə təsirini ifadə etmək üçün əvəzolunma yaxud bərpa xərc-lərində aparılan düzəlişlərdir. Maliyyə hesabatlarında *amortizasiya* anlayışı aktivdən faydalı istifadənin müəyyən olunmuş müddəti ərzində onun dəyərinin müntəzəm olaraq hesabdan silinməsi üçün xalis mənfəətdən ayırmaların məbləğini ifadə edir. Maliyyə hesabatlarında göstərilən amortizasiya prosesi hər bir konkret təşkilat üçün fərdidir və onun aktivlərdən istifadə etməsinin xüsusiyyətlərindən asılıdır. Bazar amillərinin amortizasiyaya təsir göstərməsi mütləq deyil.

2. Aktivdən faydalı istifadə olunma müddəti ərzində onun amortizasiya olunan məbləğinin müntəzəm olaraq bölüşdürülməsi.

Qiymətləndirmə fəaliyyətində aktivlərin amortizasiyasının (dəyərsizləşməsinin, köhnəlməsinin) hesablanması qaydası

aktivin real (bazar) dəyərinin dəyişməsini nəzərə almayan mühasibat hesablamalarından fərqlənir.

AMORTİZASİYA **(2) (amortization)** – [hərfi mənada – ödənilmə] - **Qeyri-maddi aktivlərin** əldə olunmasına (yaradılmasına) çəkilmiş xərclərin əsas vəsaitlərdə olduğu kimi, lakin xərclərin əvəzinin ödənilməsi üçün ayırmalar aparılmadan, istehsal edilən malların yaxud xidmətlərin dəyərinə köçürülməklə, tədricən *silinməsi*. Amortizasiya anlayışından ("ödənilmə" mənasında) borcun (ssudanın) vaxtaşırı ödəmələr (məsələn, ipoteka və başqa maliyyə sxemlərində) yolu ilə tədricən qaytarılması prosesini ifadə etmək üçün də istifadə edilir.

AMORTİZASİYA OLUNAN MƏBLƏĞ
(depreciable amount)

1. Aktivin əldə olunmasına (yaradılmasına) çəkilən xərclər yaxud maliyyə hesabatlarında qalıq dəyəri çıxılmaqla, xərclər əvəzinə göstərilən məbləğ.

2. Aktivin səmərəli xidmət müddəti ərzində amortizasiya olunan hissəsi. Amortizasiya olunan məbləğ aktivin səmərəli xidmət müddətində xərclənən (məhv olan) hissəsidir. Aktivin digər hissələri isə onun qalıq dəyərini təşkil edir. Adətən, binalar və yaxşılaşdırmalar amortizasiya olunan dəyər, onların altında yerləşən torpaq isə qalıq dəyəri kimi nəzərdən keçirilir. Lakin, lizholdun torpağı amortizasiya olunur.

AMORTİZASİYA NORMASI - əsas fondun köhnələn hissəsinin bərpası üçün zəruri olan məbləğin həcmini müəyyən edir; onun vasitəsilə əsas fondların dövr etməsi nizamlanır, onların təkrar istehsalı intensivləşdirilir.

AMORTİZASİYA AYIRMALARI – mövcud əsas fondların təmirinə, modernləşdirilməsinə və habelə yeniləri ilə əvəzlənməsinə istiqamətləndirilmiş əsas fondların aşınmasının pulla ifadəsidir. Bu ayırmalar əsas fondların ilkin dəyərinə görə əvvəlcədən müəyyən olunmuş faizlə hesablanır.

AMORTİZASİYA MÜDDƏTİ – amortizasiya ayırmaları hesabına əsas fondların dəyərinin tam ödənilməsi üçün müəyyən edilmiş vaxt intervaldır; ondan illik amortizasiya normalarının hesablanmasında istifadə olunur.

AMORTİZASİYA FONDU – firma və müəssisələrdə köhnəlmiş əsas fondların bərpası və yeniləşdirilməsi üçün nəzərdə tutulan amortizasiya ayırmaları hesabına yaradılan maliyyə mənbəyidir.

ANALİTİK PROSEDURALARA (analytical procedures) – Həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə xarakterli məlumatlar arasındakı həqiqətə uyğun əlaqələrin öyrənilməsi yolu ilə maliyyə məlumatlarının qiymətləndirilməsi. Analitik prosedurlar həmçinin, digər mühüm məlumatlarla ziddiyyət təşkil edən və ya ehtimal olunan nəticələrdən əhəmiyyətli dərəcədə kənarlaşan əlaqələrin və müəyyən edilmiş dəyişikliklərin tədqiqatını həyata keçirir.

ANTİİNHİSAR TƏNZİMLƏMƏ – bazarın inhisarlaşdırılması imkanlarını məhdudlaşdırmaq məqsədilə dövlət tərəfindən həyata keçirilən qanunvericilik, iqtisadi və inzibati təd-birlərin məcmuudur.

ANNUİTET **(annuity)** - Ömür boyu yaxud təsbit olunmuş dövr ərzində vaxtaşırı yerinə yetirilən və ya alınan ödənişlər silsiləsi

ARADAN QALDIRILAN AMORTİZASİYA **[aradan qaldırılan köhnəlmə] (curable depreciation)** - Fiziki aşınmanın və funksional köhnəlmənin iqtisadi baxımdan aradan qaldırılması mümkün olan növləri.

ARADAN QALDIRILMAYAN AMORTİZASİYA **[aradan qaldırılmayan köhnəlmə] (incurable depreciation)** – Əmlakın fiziki vəziyyətin pisləşməsinin və funksional köhnəlməsinin aradan qaldırılması iqtisadi baxımdan əlverişli olmayan növləri.

ARDICIL İSTİFADƏ PRİNSİPİ **(principle ofconsistent use)** - Torpağın və yaxşılaşdırmaların qiymətləndirilməsinin müxtəlif bazalardan istifadə etməklə yerinə yetirilməsinin yolverilməzliyini ifadə edən prinsip. Ardıcıl istifadə prinsipi torpaqdan istifadə üsulunun dəyişdiyi və əmlak obyektlərinin müvəqqəti olaraq aralıq istifadə olunduğu hallarda tətbiq olunur. Torpaqdan ən səmərəli istifadə olunmasına təsir göstərməyən, lakin fiziki ömrünün qalığı uzun olan yaxşılaşdırmalar aralıq istifadədə müvəqqəti dəyərlə səciyyələnə, ümumiyyətlə dəyərsiz ola, yaxud sökülməsi böyük məbləğdə xərc tələb etdikdə, hətta mənfi dəyərə malik ola bilər.

ARTIQ AKTİV **(surplus aset)** - Təşkilatın mülkiyyətində olan, lakin onun əməliyyatlarında istifadə edilməyən aktiv. Artıq aktiv təşkilatın mal istehsal etməsi və xidmətlər göstərməsi üçün zəruri hesab olunmur. Bu aktivlər investisiyalar, inkişaf etmə- yaxud satış üçün saxlanılır yaxud alınan ssudaların təminatı, habelə təşkilatın əsas fəaliyyəti ilə bağlı olmayan başqa məqsədlər üçün istifadə edilir. Artıq aktivin bazar dəyəri ondan ən səmərəli

AVADANLIQ **(equipment)** -Təşkilatın öz funksiyalarını yerinə yetirmək üçün istifadə etdiyi köməkçi aktivlər.

AVANS – gələcəkdə alınacaq istehsal vasitələrinə, yerinə yetiriləcək işlərə, göstəriləcək xidmətlərə görə əvvəlcədən ödənilən (verilən) maliyyə vəsaitidir.

AZLIQ TƏŞKİL EDƏNLƏRİN PAYI **(minority interest)** - Biznesdə səs hüququ verən marağın 50 faizindən aşağı olan mövqe.

Baş müəssisənin birbaşa yaxud başqa törəmə müəssisələr vasitəsilə dolayısı ilə nəzarətində olmayan törəmə müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin nəticələrinin və xalis aktivlərinin onların təsisçilərinə aid edilən hissəsi.

AUDİT RİSKİ (audit risk) – Audit riski maliyyə hesabatlarının əhəmiyyətli dərəcədə təhrif edilməsi hallarında auditorun müvafiq olmayan rəy bildirməsi ilə əlaqədar riskdir. Audit riski əhəmiyyətli təhrif riskinin funksiyasıdır (və ya sadəcə, "əhəmiyyətli təhrif riski"dir, yəni auditor yoxlamasından qabaq

maliyyə hesabatlarının əhəmiyyətli dərəcədə təhrif edilməsi riski) və auditorun belə bir təhrifi aşkar edə bilməməsi riskidir ("aşkar etməmə riski"). Əhəmiyyətli təhrif riski iki komponentdən ibarətdir: tərkib riski və nəzarət riski (aşağıdakı müddəa səviyyəsində təsvir edildiyi kimi). Aşkar etməmə riski elə bir riskdir ki, bu zaman auditor tərəfindən yerinə yetirilən prosedurlar iqtisadi subyekt rəhbərliyinin müddəalarında mövcud olan və öz-özlüyündə və yaxud digər təhriflərlə birlikdə əhəmiyyətli təhrifləri aşkar etmir.

AUDİTOR (auditor) – Audit tapşırığı üzrə tərəfdaş. "Auditor" terminindən həm audit tapşırığı üzrə tərəfdaşı, həm də auditor təşkilatını ifadə etmək üçün istifadə olunur. Audit tapşırığı üzrə tərəfdaşa münasibətdə bu termin tapşırıq üzrə tərəfdaşın öhdəliklərini və ya vəzifələrini ifadə edir. Belə öhdəlik və vəzifələr həm audit tapşırığı üzrə tərəfdaş, həm də audit qrupunun üzvü tərəfindən yerinə yetirilə bilər. Öhdəlik və ya vəzifələrin audit tapşırığı üzrə tərəfdaş tərəfindən yerinə yetirilməsinin aydın şəkildə nəzərdə tutulması hallarında "auditor" termininin əvəzinə "tapşırıq üzrə tərəfdaş" terminindən istifadə olunur. ("Auditor" terminindən auditdən fərqli əlaqədar xidmətlərin və əminliyi təmin edən audit tapşırıqlarının təsvir edilməsi zamanı istifadə oluna bilər. Lakin belə bir əsaslandırma auditdən fərqli əlaqədar xidmətlər və ya əminliyi təmin edən tapşırığı yerinə yetirən şəxsin iqtisadi subyektin maliyyə hesabatlarının auditini mütləq surətdə həyata keçirməsini nəzərdə tutmur).

Mövcud auditor (existing auditor) – Cari dövrün maliyyə hesabatlarının auditoru.

Kənar auditor (external auditor) – "Kənar auditor" terminindən, müvafiq olaraq, kənar auditorla daxili auditoru fərqləndirmək üçün istifadə olunur.

Cari dövrün auditoru (incoming auditor) – Əvvəlki dövrün maliyyə hesabatlarının başqa auditor tərəfindən yoxlanılması (bu halda cari dövrün auditoru həm də auditor-xələf ad-

landırılır) və ya auditin ilkin audit tapşırığı olması hallarında cari dövrün maliyyə hesabatlarının auditoru.

Daxili auditor (internal auditor) – Daxili auditor yoxlaması aparan şəxs.

Başqa auditor (other auditor) – Baş auditor tərəfndən yoxlanılmış maliyyə hesabatlarına daxil olan komponentin maliyyə məlumatları ilə bağlı rəyin tərtib edilməsinə görə məsuliyyət daşıyan və ya baş auditordan fərqli auditor. Başqa auditorlara, eyni adı daşıyıb-daşımamasından asılı olmayaraq, filial təşkilatlar, korrespondentlər, o cümlədən əlaqədar olmayan auditorlar aiddir.

Əvvəlki auditor (predecessor auditor) – İqtisadi subyektin əvvəllər auditoru olmuş, lakin cari dövrün auditoru ilə əvəz edilmiş auditor.

Baş auditor (principal auditor) – Başqa auditor tərəfindən yoxlanılmış bir və ya daha çox komponentin maliyyə məlumatlarından ibarət maliyyə hesabatlarına dair rəy vermək öhdəliyini daşıyan auditor.

Təklif olunan auditor (proposed auditor) – Mövcud auditoru əvəz etmək üçün müraciət edilmiş auditor.

Auditor-xələf (successor auditor) – Mövcud auditoru əvəz edən auditor (cari dövrün auditoru kimi də adlandırılır).

Auditorun maliyyə məlumatlarına aidiyyəti (auditor association with financial information) – Əgər auditor maliyyə məlumatları ilə bağlı rəy və ya hesabat əlavə edirsə və peşəkar kontekstdə öz adının istifadə olunmasına razılıq verirsə, onun bu məlumatlara aidiyyəti vardır

B

BALANS DƏYƏRİ - əsas fondların və dövriyyə vəsaitlərinin mühasibat balansında təsbit olunmuş qiymətləridir.

BANK – pul vəsaitlərinin toplanması, ödəmələrdə vasitəçilik edən (passiv əməliyyatlar) və qiymətli kağızlar buraxılması, müxtəlif məqsədli ssudaların verilməsini həyata keçirən

(aktiv əməliyyatlar) maliyyə-kredit müəssisəsidir; iqtisadiyyatın inkişafına və əhalinin sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına xidmət göstərən müxtəlif - əmanət, investisiya, kommersiya və s.- bank növləri vardır.

BANK KREDİTİ - əsas kredit növü kimi firma və müəssisələrə və habelə fiziki şəxslərə razılaşdırılmış şərtlər əsasında borc kimi verilən pul vəsaitidir.

BANK FAİZİ – istehsal, kommersiya fəaliyyəti və ya digər məqsədlər üçün bankdan verilən kreditə, alınmış borca görə qaytarılacaq məbləğin hesablanması üçün əvvəlcədən məlum olan dərəcədir, normadır.

BARTER – istehlak dəyəri, iqtisadi təyinatı müxtəlif olan məhsul və ya məhsul qrupunun dəyərlərinin bərabərliyi şərtilə onların baş-başa mübadiləsidir; dəyəri ödənilmədən, lakin ekvivalent məbləğdə məhsulların qarşılıqlı dəyişdirilməsidir.

BARTER ƏMƏLİYYATI (SÖVDƏLƏŞMƏSİ) – xarici iqtisadi əlaqələrin inkişaf etdiyi, həmçinin, böhran və valyuta məzənnəsinin qeyri-sabitliyi şəraitində dövlətlər, firma və müəssisələr arasında, öz ehtiyclarını ödəmək üçün, birbaşa və həmdə natural şəkildə əmtəələrin mübadilə formasıdır.

BAŞ **[yaxud əsas]** ***İCARƏ MÜQAVİLƏSI*** **(head lease or master lease)** - Müəyyən təşkilatın icarəyə götürdüyü əmlakı növbəti icarələr zamanı əmlakın faktiki kirayəçisi olacaq vasitəli icarəçilərə (subicarəçilərə) təkrarən icarəyə verməklə, icarəyə verənə çevrilmək üçün saxladığı icarə müqaviləsi.

"Baş icarə müqaviləsi" terminindən Britaniya İttifaqı ölkələrində, "baş müqavilə" terminindən isə Şimali Amerikada istifadə olunur.

BAŞ LİZHOLDUN MARAQLARI **[aralıq icarəyə verənin marağı] (head leasehold interest [sandwich lessor interest])** - Baş yaxud əsas icarə müqaviləsini saxlayanın marağı. Baş lizholdun maraqları terminindən Britaniya İttifaqı ölkələrində, aralıq icarəyə verənin marağı terminindən isə Şimali Amerikada istifadə olunur

BAZAR – məhsulların və xidmətlərin alqı-satqısı üzrə müqavilələrin bağlanılması yeri; alqı-satqı prosesi, əmtəə və xidmətlərin mübadiləsi ilə əlaqədar iqtisadi əlaqələr, nəticə etibarilə, tələb və təklif əsasında məhsulun qiymətinin formalaşdığı məkandır; satılan əmtəələrin növünə görə bazarın istehsal vasitələri, daşınmaz əmlak, qiymətli əşyalar, istehlak malları və xidmət, informasiya və əqli (mənəvi) məhsul, innovasiya, kapital, valyuta, qiymətli kağızlar, əmək, iş yeri və işçi qüvvəsi kimi növlərini, məkan baxımından dünya, ərazi, region, ölkə və hər bir ölkəyə ayrı-ayrılıqda aid olunmaqla daxili və xarici növlərini və rəqabətin səviyyəsinə görə bazarların təkmil rəqabətli (azad), inhisarçı (bağlı), oliqopolist, inhisar rəqabətli bazar növlərini fərqləndirirlər.

BAZAR DƏYƏRİ **(market value)** - Yaxşı məlumatlandırılmış, maraqları olan satıcının və alıcının müvafiq marketinq tədqiqatı apardıqdan sonra qənaətcilliklə, məcburiyyət olmadan, kommersiya müqaviləsi əsasında, münasib şərtlərlə qiymətləndirmə günündə aktivi pula mübadilə etməyə razı olacaqları ehtimal edilən məbləğ. Bazar iqtisadiyyatında bazar dəyəri anlayışı kollektiv qavrayışı, bazarın təsirlərini əks etdirir və resursların əksəriyyətinin qiymətləndirilməsi üçün əsas təşkil edir. Peşəkarlıqla hesablanmış bazar dəyəri qiymətləndirmə tarixində konkret əmlak üzərində mülkiyyət hüquqlarının obyektiv qiymətidir.

BAZAR İCARƏ HAQQI **(market rent)** - Yaxşı məlumatlandırılmış, maraqları olan icarə verən və icarəçi müvafiq marketinq tədqiqatı apardıqdan sonra qənaətcilliklə, məcburiyyət olmadan, kommersiya müqaviləsi əsasında, münasib şərtlərlə əmlakın yaxud əmlak obyekti hüdudlarında yerləşən məkanın qiymətləndirmə günündə icarəyə verilməsi ehtimal edildiyi məbləğ. Bazar icarə haqqının göstərildiyi hallarda, bu icarə haqqının ifadə etdiyi "münasib icarə şərtləri" də göstə-rilməlidir.

Bazar icarə haqqı *iqtisadi renta* yaxud **iqtisadi icarə haqqı** da adlandırılır

BAZAR İNFRASTRUKTURU - buraya bazara xidmət edən, ona normal fəaliyyət göstərmək üçün köməklik göstərən əmtəə və əmək birjası, banklar və digər kommersiya təşkilatları, onun ayrı-ayrı qurumları (məsələn, əmtəə bazarı, qiymətli kağızlar bazarı, əmək bazarı) aid olunur.

BAZAR İQTİSADİYYATI - tələb və təklif qanunlarının tələblərinə söykənən bazar iqtisadi münasibətləri əsasında azad sahibkarlıq, istehsal vasitələri üzərində mülkiyyət müxtəlifliyi, bazar qiymətəmələgəlmə, təsərrüfat subyektləri arasında müqavilə əlaqələri, təsərrüfat fəaliyyətinə dövlət müdaxiləsinin məhdudlaşdırılması və s. bu kimi əlamət və prinsiplərə əsaslanan iqtisadiyyatdır.

BAZAR KONYUNKTURASI - bazarda yaranan iqtisadi situasiyanın və bazarın fəaliyyətinin əsas xüsusiyyətlərini-tələbin və təklifin kəmiyyətini, qiymət səviyyəsini, satışın həcmini, satıcı və alıcıların bazar fəallığını əks etdirən mövcud durumdur, vəziyyətdir.

BAZAR MÖVQEYİNDƏN YANAŞMA **(market approach)** -Qiymətləndirilən aktivin satılmış analoji aktivlərlə müqayisə olunmasının bir yaxud bir neçə metodundan istifadə etməklə, qeyri-maddi aktivin dəyər göstəricisinin hesablanmasının ümumi yolu.

Qiymətləndirilən biznesin, biznesdə iştirak payının yaxud qiymətli kağızın satılmış analoji bizneslə, biznesdə iştirak payları yaxud qiymətli kağızlarla müqayisə olunmasının bir yaxud bir neçə metodundan istifadə etməklə, dəyərlərinin hesablanmasının ümumi yolu.

Dəyərə bazar əməliyyatlarını əks etdirən məlumatlara və bazar iştirakçılarının müvafiq təfəkkürünə uyğun olan mülahizələrə əsaslanan istənilən yanaşma.

BƏYAN OLUNAN QİYMƏT **["hərracdan satılma qiyməti"] (hammer price)** - Hərrac zamanı yığımlar yaxud komissiya haqları nəzərə alınmadan qəbul edilərək elan olunmuş

qiymət təklifi. Bu qiymət əmlakın alınması üçün ödənilən qiymətdən fərqlənə bilər.

BİOLOJİ AKTİVLƏR **(biological assets)** Diri heyvanlar və bitkilər.

BİR DOLLARIN [$ 1] MÜDDƏT ƏRZİNDƏ CARİ DƏYƏRİ **(present value of $ 1 per period)** - Müəyyən cari günə hesablanmış dəyərlilik (worth) yaxud müəyyən sayda gələcək dövrlər ərzində 1 dollar almaq hüququnun kapital məbləği. Bu zaman hər bir mütəmadi daxilolma seçilmiş faiz dərəcəsi üzrə diskontlaşdırılır və bu üsulla əldə olunmuş ayri-ayrı cari dəyərlər toplanılır

BİRBAŞA XƏRCLƏR - ayrı-ayrı növ məhsulların istehsalı, işlərin görülməsi və xidmətlərin göstərilməsi ilə bilavasitə əlaqədar olan və onların maya dəyərinə müstəqim yolla daxil edilən məsrəflərdir.

BİRJA - müntəzəm fəaliyyət göstərən, həmcins əmtəələrin topdan satışının təşkili formasıdır, bazarıdır; birjada vasitəçilərin iştirakı və köməkliyi ilə, müqavilə qiymətləri əsasında, böyük partiyalarla əmtəələrin alqı-satqı aktlarına uyğun olaraq həyata keçirilən kütləvi istehlak olunan əmtəələrin topdan satış ticarətinin xüsusi formasıdır.

BİRJA ƏMƏLİYYATI - əmtəələrin, qiymətli kağızların və valyutaların alqı-satqısı üzrə birjada həyata keçirilən əməliyyatlardır.

BİRJA QİYMƏTİ – birjada növbəti alqı-satqı nəticəsində əmtəələrin, qiymətli kağızların və xarici valyutaların formalaşmış dəyəridir.

BİTKİÇİLİK FERMALARI **(cropping farms)** - Adətən 12 aylıq dövr ərzində əkilən və yığılan bitkilərinin yetişdirilməsi üçün istifadə olunan kənd təsərrüfatı əmlakı obyektləri. Hər il məhsul yetişdirilən əmlak obyektlərindən eyni müddət ərzində bir yaxud bir neçə növ bitkinin becərilməsi (o cümlədən, süni suvarma tətbiq edilməklə) üçün istifadə oluna bilər. Bəzi bitki növləri illik dövriliklə səciyyələnsələr də, müqavi-

lənin şərtlərinə uyğun olaraq yaxud münasib olmayan bazar şəraitində on iki aylıq dövrdən kənara çıxan müddət ərzində torpaqda saxlanıla bilər. Lakin, bu cür vəziyyətlər müstəsna hallarda yarana bilər.

BİZNES - istehlakçıların tələbatını ödəmək və mənfəət əldə etmək məqsədilə təşəbbüskar və bacarıqlı insanların işgüzar əlaqələrinin məcmusudur; o, hüquqi və fiziki şəxslər tərəfindən təbii ehtiyatlardan istifadə etməklə məhsul istehsalı və satışı, xidmətlər göstərilməsi bu işlə məşğul olanlara mənfəət və cəmiyyətə fayda gətirən fəaliyyət sferasıdır; onun istehsal, investisiya, innovasiya, kommersiya və maliyyə kimi əsas növləri vardır.

BİZNES-PLAN - marketinq tədqiqatları əsasında müəssisənin qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq üçün strateji və taktiki məqsədlərini, istehsalın həcmini, maliyyə proqnozunu, risklərin qiymətləndirilməsini və s. özündə əks etdirən konkret tədbirlər planıdır; onun tərtibində məqsəd istehsal sahibkarlığı üçün maliyyə mənbəyi tapmaqla investorları biznes fəaliyyətinə sövq etməkdir.

BİZNES TƏŞKİLATI **(business entity)** - Mənfəət əldə etmək məqsədilə iqtisadi fəaliyyət göstərən kommersiya, sənaye, xidmət yaxud investisiya təşkilatı. Biznes təşkilatı qeyri-korporativ (şəxsi müəssisə, ortaqlıq) yaxud korporativ (qapalı yaxud açıq), trast formasında yaxud mürəkkəb strukturlu ola bilər. Biznesdə mülkiyyət maraqları bölünməyən və səhmdarlar arasında bölünən olmaqla majoritar və minor maraqları əhatə edə bilər. Biznes satışların müqayisəsi əsasında yanaşma, gəlirin kapitallaşdırılması əsasında yanaşma yaxud aktivlər əsasında yanaşma metodları ilə qiymətləndirilə bilər.

Biznesdə mülkiyyət maraqları əsasən səhmlər zərfi (o cümlədən, "nəzarət" və müxtəlif dərəcələrdə nəzarət təmin edən) ilə ifadə olunur. 2003-cü ildə ECO 7 "Biznesin qiymətləndirilməsi" üzrə qaydalara edilmiş dəyişikliklərdə "biznesin dəyəri" üçün iki yeni anlayış qəbul olunmuşdur: səhmdar [şəxsi] kapitalın dəyəri və müəssisənin dəyəri.

BİZNESİN QİYMƏTLƏNDİRİCİSİ **(business valuer)** - Təhsilinə, hazırlığına və təcrübəsinə görə biznesi, biznesdəki payları, qiymətli kağızları və (və ya) qeyri-maddi aktivləri qiymətləndirmək qabiliyyəti təsdiq edilmiş şəxs.

BİZNESİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ **(business valuation)** - Biznesin (təşkilatın) yaxud oradakı payın dəyəri barədə rəyin işlənib hazırlanması və ya hesablanması prosesi.

BORC ÖHDƏLİYİ **(debenture)** - Borcun yazılı formada, məsələn, şirkətin borc aldığı pula görə verdiyi kağız şəklində etiraf olunması yaxud şəhadət verilməsi.

BÜDCƏ - müəyyən dövr ərzində əldə olunacaq gəlir və çəkiləcək xərclər nisbətinin müqayisəli qiymətləndirilməsi. Ondan iqtisadi inkişaf və sosial tərəqqi üçün vacib olan xərclərin planlaşdırılan gəlirlərlə müqayisəsinin təhlilində və qiymətləndirilməsində istifadə olunur.

C

CARİ AKTİVLƏR **(current assets)**

1. Təşkilatın cari fəaliyyətində daimi istifadə üçün nəzərdə tutulmayan aktivlər, məsələn ehtiyatlar, təşkilatın debitor kimi çıxış etdiyi borc öhdəlikləri, qısamüddətli investisiyalar, təşkilatın bankda və xəzinəsində olan pul vəsaitləri. Bəzi hallarda adətən dövriyyədən kənar (cari olmayan) aktivlər kimi nəzərdən keçirilən daşınmaz əmlak da cari aktivlərə aid edilə bilər. Bunlara nümunə olaraq, yaxşılaşdırmaları olan, satılmaq üçün ehtiyat kimi saxlanılan daşınmaz əmlak obyektlərini göstərmək olar.

2. Aşağıdakı xüsusiyyətləri olan aktivlər:

a) satılacağı yaxud satılmaq üçün saxlanılması və ya müəssisənin adi əməliyyat fəaliyyəti çərçivəsində istehlak olunacağı gözlənilir;

b) ilk növbədə satış məqsədləri üçün saxlanılır;

c) balans tarixindən sonrakı on iki ay müddətindən gec olmayan müddətdə satılacağı gözlənilir;

ç) pulların mübadiləsinin məhdudlaşdırıldığı yaxud balans tarixindən sonrakı on iki ay müddətində pul vəsaitlərindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi üçün istifadə ediləcəyi hallar istisna olunmaqla, pul vəsaitləri yaxud pul vəsaitlərinin ekvivalenti formasında olan aktivdir (MCFO 7 "Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabatlar" təyinatına müvafiq olaraq).

Bütün digər aktivlər dövriyyədən kənar aktiv kimi təsnifləşdirilir.

***CARİ DƏYƏR* (prezent value)** - Gələcək pul axınlarının pul ilə ifadə olunan cari dəyəri.

Ç

***ÇANTA* (portfolio)** - Bir təşkilatın malik olduğu yaxud idarə etdiyi müxtəlif əmlak obyektlərinin toplusu.

***ÇOXİLLİK ƏKMƏLƏR* (perennial plantings)** - Ömür müddəti bir ildən çox olan, əkmələrdə yetişdirilən bitkilər. Buna nümunə üzümlüklər və meyvə bağlarıdır. Əmlak obyektlərinin bu tipləri amortizasiya edilən aktiv olan əkmələrə külli məbləğdə kapital qoyuluşları ilə səciyyələnə bilər.

***ÇÖL EKSPERTİZASI* (field review)** - Qiymətləndirilən əmlakın xarici, bəzi hallarda isə daxili hissələrinin yoxlanılmasını, habelə hesabatda təqdim olunan göstəricilərin təsdiqlənməsi üçün müqayisə oluna bilən başqa obyektlərin də müayinə olunmasını əhatə edən qiymətləndirmə ekspertizası. Adətən, stolüstü ekspertiza zamanı araşdırılan bəndləri əhatə edən nəzarət-yoxlama siyahısından istifadə edilməklə yerinə yetirilir və bazar məlumatlarının təsdiq olunmasını, əlavə məlumatların əldə olunması üçün tədqiqatların keçirilməsini və hesabatın hazırlanmasında istifadə olunan proqram təminatının yoxlanılmasını tələb edə bilər.

D

***DAĞ-MƏDƏN SƏNAYESİ* (minerals industry)** – Faydalı qazıntıların kəşfiyyatı ilə məşğul olan təşkilatlar. MR 14 metalların saflaşdırılması üzrə növbəti emal mərhələlərinin və

ya faydalı qazıntıların emalı üzrə zavodların qiymətli resurslarını (aktivlərini), məsələn, saflaşdırılmış metalların metal istehsalçıları arasında yaxud mineral məhsulların pərakəndə satış müəssisələri arasında və ya bunların son istehlakçılar arasında bölgüsü prosesinə cəlb olunmuş aktivləri əhatə etmir.

***"DAXİLİ" DƏYƏR* (intrinsic value)** - Bəzi ölkələrdə mövcud faktların qiymətləndirilməsi əsasında əşyanın "həqiqi" yaxud "real" dəyəri hesab edilən məbləğ. Bu anlayış qiymətlərin az müddət ərzində enib-qalxmasının təsirini zəiflədən uzunmüddətli *qeyri-bazar* dəyərini ifadə edir.

***DAXİLİ QİYMƏTLƏNDİRİCİ* (internal valuer)** – Aktivin sahibi olan təşkilatda yaxud həmin təşkilatın maliyyə sənədlərinin və / və ya maliyyə hesabatlarının hazırlanmasına cavabdeh olan mühasibat firmasında muzdla işləyən qiymətləndirici. Adətən, daxili qiymətləndirici Davranış Məcəlləsi ilə müəyyənləşdirilmiş müstəqillik və peşəkar obyektivlik tələblərinə cavab versə də, ictimai rəy və tənzimləmə ilə bağlı bir sıra səbəblərdən müəyyən növ tapşırıqların yerinə yetirilməsi zamanı müstəqil qiymətləndirici rolunda çıxış edə bilmir.

***DAŞINAR* [fərdi] *ƏMLAK* (personal property, personalty)** - Daşınmaz əmlakdan fərqlənən hər-hansı əşya üzərində mülkiyyət hüquqları ilə əlaqədar hüquqlara, maraqlara və faydalara şamil edilə bilən hüquq anlayışı. Hüquq nöqteyi-nəzərindən bəzi ölkələrdə daşınar əmlak obyektləri həm daşınar, həm də daşınmaz əmlaka aid oluna bilən real əşya ("riyelti") anlayışından fərqləndirilir.

Daşınar əmlakın əşyaları maddi və qeyri-maddi (məsələn, hüquqlar, patentlər) formada ola bilər. Maddi daşınar əmlak adətən daşınmaz əmlaka daimi bərkidilməmişdir və yerinin dəyişdirilməsi imkanı ilə səciyyələndirilir.

Daşınmaz əmlakdan fərqli olaraq, daşınar əmlaka maddi və qeyri-maddi əşyalarda maraqlar daxildir.

Daşınar əmlakda olan maddi və qeyri-maddi maraqlar daşınmaz əmlakda olan maraqlardan fərqli olanları da əhatə edir.

Daşınar əmlak bazar dəyəri utilləşdirilmə yaxud ləğvetmə dəyəri üzrə qiymətləndirilə bilər. Daşınar əmlak üç mövqedən yanaşmaya əsaslanan metodologiyadan istifadə olunmaqla qiymətləndirilə bilər.

***DAŞINMAZ ƏMLAK* (real property)** - Daşınmaz əmlak üzərində sahibliklə bağlı bütün hüquqlara, maraqlara və faydalara aid olan anlayış. Fiziki aktiv olan "mülkiyyət"dən fərqli olaraq, "daşınmaz əmlak" hüquqi anlayışdır. Daşınmaz əmlak üzərində mülkiyyət hüquqlarının potensial məhdudiyyətləri mövcud ola bilər.

DEBİTOR - müəssisə, firma və təşkilatlara pul və ya əmlak borcu olan fiziki və ya hüquqi şəxslərdir.

DEBİTOR BORCLARI - müəssisəyə fiziki və hüquqi şəxslərlə (debitorlarla) birgə təsərrüfat əlaqələri nəticəsində yaranan borcun məbləği.

DEPOZİT - iqtisadi subyektlərin banka qoyduqları pul vəsaitləri və başqa dəyərlərdir.

***DƏYƏR* (value)** - Satılan malın yaxud xidmətin alıcıları ilə satıcılarının razılaşdıracaqları daha çox ehtimal edilən qiymət. Dəyər malın yaxud xidmətin alıcılar və satıcılar arasında razılıq əldə olunmasına gətirib çıxara bilən fərziyyəvi qiymətini müəyyənləşdirir. Beləliklə, dəyər fakt deyil, satışa çıxarılan mallara yaxud xidmətlərə görə cari vaxt ödənilməsi daha çox güman edilən, hesablaman qiymətdir

***DƏYƏRİN SERTİFİKATLAŞDIRILMASI* (certification of value)** - Bəzi ölkələrdə qiymətləndirmə haqqında hesabata müəyyən olunmuş formada daxil edilməsi tələb olunur. Dəyərin sertifikatlaşmasında qiymətləndirici hesabatda təqdim olunmuş faktların düzgün olduğunu və onun biliklərini maksimum dərəcədə əks etdirdiyini; təhlillərin və nəticələrin yalnız hesabatda göstərilən ehtimallar və şərtlərlə məhdudlaşdığını; qiymətləndirilən əmlakda marağının olmadığını (əgər mövcuddursa, konkret göstərilməlidir); aldığı mükafatın hesabatın heç bir cəhətindən asılı olmadığını; qiymətləndirmənin Etika

Kodeksinə və qiymətləndirmə standartlarına uyğun olaraq aparıldığını; özünün fasiləsiz təhsil almaq tələblərinə riayət etdiyini; əmlakı şəxsən yoxladığını (yaxud yoxlamadığını); hesabatın hazırlanmasında göstərilən konkret şəxslərdən başqa heç kimin iştirak etmədiyini bəyan edir.

Bəzi ölkələrdə istifadə edilən "dəyər sertifikatı" və "dəyər haqqında bəyanat" anlayışları qiymətləndirmə haqqında hesabatlara aid deyil və qanunla müəyyənləşdirilmiş məqsədlər üçün tərtib olunan sənədləri ifadə edir. Birinci sənəd əmlakın alıcısı tərəfindən imzalanır və onun ödədiyi qiyməti vergilərin, rüsumların məbləğinin müəyyənləşdirilməsi, vərəsəliyin planlaşdırılması məqsədləri üçün əks etdirir. İkinci sənəd məcburi özgəninkiləşdirmə səlahiyyətlərini həyata keçirən hakimiyyət orqanına satılmış əmlakın dəyərini təsdiq edir. Dövlətin inzibati idarələri qiymətləndirmə prosesinin əsasında duran təhlil proseslərinin başa düşülməsini tələb etmədiklərinə görə, *dəyər sertifikatında* və *dəyər haqqında bəyanatda* yalnız qiymətləndirmə tarixində idarənin qanuni rəhbəri tərəfindən təsdiq edilən əmlakın elan olunmuş *bazar dəyəri,* habelə əmlak və qiymətləndirmə haqqında ən müxtəsər məlumatlar əks olunur.

***DƏYƏRİN QEYRİ-BAZAR BAZALARI* (non-market bases of value)** - Əmlakın qiymətləndirilməsi onun bazar münasibətləri iştirakçıları arasında alqı-satqı predmeti olmaq qabiliyyətindən fərqlənən iqtisadi faydalılıq funksiyalarına yaxud bazarın qeyri-adi yaxud qeyri-tipik şəraitinin təsirlərinə əsaslana bilər.

DƏYİŞƏN XƏRCLƏR - məhsul buraxlışının həcmindən asılı olaraq kəmiyyətcə mütənasib dəyişən resurslara (xammal, material, yanacaq, əməkhaqqı və.s) müəssisənin çəkdiyi xərclərdir.

DİLER - bazarda öz adından və öz hesabına əmtəələr, qiymətli kağızlar və valyutalardan birinin və ya bir neçəsinin alqı-satqısı ilə məşğul olan peşəkar bazar iştirakçısı.

DİSKONT (DİSKONTLAŞDIRMA) - ingilis sözü olan diskont "güzəşt", qiymətə güzəşt mənasına uyğundur; iqisadi

məfhum kimi o, qiymətli kaşğızın cari qiyməti ilə nominal qiyməti (üzərində qeyd olunan) arasındakı qiymət fərqi kimi işlənir. investisiya layihələrinin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində diskontlaşdırma metodundan istifadə olunur. Bu metodla layihəyə illər üzrə xərclənən pul axını ilə gələcək illərdə onun (layihənin) reallaşdırılmasından daxil olacaq pul axınının məzənnə fərqləri "ümumi məxrəc"ə gətirilir.

DİVİDEND - təsərrüfat fəaliyyətinin illik nəticələrinə görə müvafiq vergilər ödənildikdən sonra səhmdar cəmiyyətinin özünün mənfəətindən səhmlərə görə ödədiyi məbləğdir, səhm sahiblərinin gəlirləridir; bir səhmə düşən dvidendin həcmi səhmdarların ümumi yığıncağının qərarı ilə müəyyən olunur və icra edilir.

DİVERSİFİKASİYA - əksər hallarda məhdud növdə məhsul istehsalına əsaslanan istehsal qurluşundan geniş profilliyə keçid; müəssisənin ixtisaslaşma istiqamətinə uyğun gəlməyən və ya funksional asılılığı olmayan başqa müəssisələrin işinə "müdaxiləsidir"; bunun nəticəsində müəssisə mürəkkəb istehsal quruluşlu kompleksə və ya konglomerata çevrilir, özünün ixtisaslaşma istiqamətini az və ya çox dərəcədə itirir.

DOLAYI XƏRCLƏR **(indirect costs)** - İnşaat yaxud istehsal ilə bağlı, lakin konkret aktivə aid edilməsi mümkün olmayan xərclər. Bunlara nümunə kimi inşaat prosesində sığorta, maliyyələşdirmə və vergilərlə bağlı xərcləri, memarların mükafatlarını, idarəetmə və məhkəmə xərclərini göstərmək olar.

DÖVLƏT **[ictimai]** ***BÖLMƏSİNİN AKTİVİ*** **(public sector asset)** - Dövlətin, habelə qanunla müəyyənləşdirilmiş orqanın mülkiyyətində yaxud icarəsində olan və bəzi ictimai xidmətlərin yaxud sərvətlərin təqdim olunması məqsədilə dövlət və ya kvazidövlət agentliyi tərəfindən idarə olunan əmlak. Dövlət (ictimai) bölməsinin əmlakı obyektlərinə hər bir kateqoriyası əsas vəsaitlərdən ibarət olan müxtəlif tip aktivləri, o cümlədən, adi əmlak obyektləri, irs aktivləri və qorunan aktivlər, infrastruktur aktivləri, kommunal təsərrüfatı müəssisələri,

istirahət obyektləri və dövlət binaları (məsələn, hərbi obyektlər) aiddir. Dövlət (ictimai) bölməsinin obyektləri əməliyyat və qeyri-əməliyyat, yaxud izafi aktivlər kimi nəzərdən keçirilə bilər.

DÖVLƏTİN MƏCBURİ QAYDADA ÖZGƏNİNKİLƏŞDİRMƏK HÜQUQU **(eminent domain)** - Dövlətin xüsusi mülkiyyəti ədalətli kompensasiya ödədikdən sonra ictimai istifadə üçün müsadirə etmək hüququ.

DÖVLƏTİN **(hökumətin)** ***SƏLAHİYYƏTLƏRİ*** **(powers of a government)** -Dövlət (hökumət) tərəfindən mülkiyyət hüquqlarına müəyyən məhdudiyyətlər qoymaq səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi. Dövlətin (hökumətin) səlahiyyətlərinə vergiqoyma, məcburi qaydada satış, tənzimləmə və vərəsəsiz qalmış əmlaka yiyələnmək daxildir.

DÖVLƏTSİZLƏŞDİRMƏ - dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi, müəssisələrin idarə edilməsində dövlətin rol və funksiyasının maksimum azaldılması, dövlət orqanlarının bir sıra hüquqlarının müəssislərə verilməsi, sahibkarlığın inkişaf etdirilməsinin dövlət tərəfindən dəstəklənməsi prosesidir.

DÖVRİYYƏDƏN KƏNAR AKTİVLƏR **(noncurrent assets)** - İki geniş kateqoriyaya: əsas vəsaitlərə və s. Dövriyyədən kənar aktivlərə bölünən maddi və qeyri-maddi aktivlər. Həmçinin, təsbit olunmuş və uzunmüddətli aktivlər də adlandırılır.

DÖVRİYYƏ FONDLARI - istehsal vasitələrinin elə hissəsidir ki, (xammal, material, yanacaq və s.), onlar bir istehsal tsiklində tamamilə istehlak olunur və bu zaman öz dəyərlərini istehsal olunan məhsulun üzərinə bütünlükdə keçirir və natural formalarını itirirlər; özlərinin təyinatına, yaradılma zəruruliyini müəyyən edən amillərin müxtəlifliyinə görə dövriyyə fondları istehsal ehtiyatları, bitməmiş istehsal və gələcək dövrün xərcləri adlanan tərkib hissələrinə ayrılır.

DÖVRİYYƏ VƏSAİTLƏRİ – dövriyyə və tədavül fondlarının yaradılması üçün təyinat alan və bu məqsədlərə sərf olunan pul vəsaitlərinin məcmusudur.

***DUYULAN AKTİVLƏR* (tangible assets)** - Fiziki təzahürü olan aktivlər. Torpaq və binalar, qurğular, maşınlar və avadanlıq, cihazlar və ləvazimatlar, alətlər, habelə tikinti və inkişaf prosesində istifadə olunan aktivlər buna nümunədir.

***DUYULAN ƏMLAK* (tabgible property)** - Gözdən keçirilməsi, toxunulması mümkün olan fiziki, duyulan "əşya", yerin üstündə və altında onunla bağlı olan əlavələr. Daşınmaz əmlak duyulandır, daşınar əmlak isə həm duyulan, həm də duyulmayan ola bilər. Duyulan daşınar əmlakın əşyaları daşınmaz əmlaka daimi "bağlanmamışdır" və adətən yerdəyişmə qabiliyyəti ilə səciyyələnirlər.

***DUYULMAYAN AKTİVLƏR* (intangible assets)** - Fiziki substansiyaya malik olmaması, mülkiyyətçisinə müəyyən hüquqları və imtiyazları təmin etməsi və adətən gəlir verməsi kimi iqtisadi xüsusiyyətləri ilə təzahür olunan aktivlər. Duyulmayan aktivləri hüquqlardan, qarşılıqlı münasibətlərdən, qruplaşdırılmış hiss edilməzlikdən, əqli mülkiyyətdən meydana çıxan kateqoriyalara bölmək olar.

Peşəkar mühasiblər ayrı-ayrı duyulmayan aktivləri adətən təsdiqlənən, müqavilə və ya razılaşma üzrə qalıq həyat müddəti olan, başqa şəxsə ötürülməsi və biznesdən ayrılması mümkün olan aktivlərlə məhdudlaşdırırlar.

***DUYULMAYAN ƏMLAK* (intabgible property)** – Duyulmayan aktivlərin mülkiyyətçisinin malik olduğu hüquqlar və imtiyazlar.

DAXİL OLMAYA NƏZARƏT VASİTƏLƏRİD(access controls) – operativ rejimli əsas qurğulara, proqramlara və məlumatlara daxil olmağı məhdudlaşdırmaq üçün müəyyən edilmiş prosedurlar. Daxil olmaya nəzarət vasitələri "istifadəçinin mötəbərliyi"ndən (həqiqiliyin yoxlanılması) və "istifadəçinin səlahiyyəti"ndən (daxil olma hüquqlarının verilməsi) ibarətdir. "İstifadəçinin mötəbərliyi" bir qayda olaraq qeydiyyat xarakterli vahid tanınma işarələri, parollar, daxil olma kartları və ya biometrik məlumatlar vasitəsilə istifadəçinin eyniləşdirilməsinə xidmət edir. "İstifadəçinin səlahiyyəti" hər bir istifadəçinin daxil ola biləcəyi kompyuter ehtiyatlarını müəyyən edən daxil olma qaydalarından ibarətdir. Belə prosedurlar xüsusi olaraq aşağıdakı halların qarşısını almaq və ya aşkar etmək üçün işlənib hazırlanmışdır:

(a) Operativ rejimli əsas qurğulara, proqramlara və məlumatlara icazəsiz daxil olma;

(b) Təsdiq edilməmiş məlumatların daxil edilməsi;

(c) Məlumat fayllarının icazəsiz dəyişdirilməsi;

(d) Səlahiyyəti olmayan şəxslərin kompyuter proqramlarından istifadə etməsi; və

(e) Təsdiq edilməmiş və icazə verilməmiş kompyuter proqramlarından istifadə edilməsi.

E

***EHTİYAT QİYMƏTİ* (reşerve price)** - Satıcının məqbul hesab etdiyi ən aşağı qiymət.

EMBARQO – hər hansı əmtəənin (əmtəələrin) və habelə, valyutanın əcnəbi ölkəyə (ölkələrə) gətirilməsinə dövlət tərəfindən qadağa qoyulmasıdır.

ELASTİKLİK – bir iqtisadi göstəricinin digərinin dəyişməsinə reaksiya vermə dərəcəsidir.

ERQONOMİKA – insanla maşının qarşılıqlı təsirini və insanın maşına uyğunlaşma problemlərini tədqiq edən elm sahəsidir.

Ə

***ƏDALƏTLİ DƏYƏR* (fair value)**

1. Məlumatlandırılmış və marağı olan tərəflərin azad sövdələşmə şəraitində aktivi dəyişdirə yaxud öhdəlikləri yerinə yetirə bildiyi məbləğ.

Mühasibat uçotunda açıq bazarda aktivlərin normal, adi qaydada satışından fərqlənən, alqı-satqı şəraiti və şərtləri müxtəlif olan satışların dəyəri ədalətli dəyər kimi nəzərdən keçirilmir. Qeyd olunan şərait bazar dəyəri anlayışında nəzərə alınmayan qısamüddətli iqtisadi böhranlar yaxud başqa vəziyyətlərdə yarana bilər.

2. "Ədalətli dəyər" anlayışından tərəflər arasında mübahisələrin məhkəmədə həlli zamanı bazar dəyəri məsələnin mahiyyətinə uyğun olmadığı hallarda da istifadə edilir. Deməli, "ədalətli dəyər" bazar dəyərinin sinonimi kimi qəbul oluna bilməz.

3. Ədalətli dəyər ayrı-ayrı aktivlərin istehsal potensialını, yəni pul vəsaitlərinin yaxud onların ekvivalentlərinin axınlarına təşkilata birbaşa yaxud dolayı təsir göstərmək potensialı baxımından təcəssüm olunmuş gələcək iqtisadi faydaları ifadə edə bilər.

ƏLAVƏ XƏRCLƏR - istehsal və idarəetmə üçün təsərrüfat xidmətinə çəkilən əlavə xərclər; istehsal üçün əsas xərclərə əlavə olunaraq, onunla birlikdə məhsulun maya dəyərinə daxil edilir.

ƏLAVƏ EDİLMİŞ DƏYƏR - müəssisə və firmaların təsərrüfat fəaliyyətinin mühüm həcm göstəricisi kimi ümumi məhsuldan, amortizasiya ayırmaları istisna olmaqla, bütün maddi məsrəflərin çıxılması yolu ilə müəyyən edilir; o, iqtisadi məzmununa görə "şərti-xalis" məhsuldan fərqlənmir, çünki sonuncu da ümumi məhsulun maddi məsrəflərdən (amortizasiyadan başqa) "təmizlənməsi" yolu ilə müəyyən edilir.

ƏMƏL OLUNMA HAQQINDA BƏYANAT **(compliance statement)** - Qiymətləndirmə tapşırığını yerinə yetirərkən Beynəlxalq Qiymətləndiricilər Cəmiyyətinin Davranış Məcəlləsinin etika və peşəkarlıq barədə tələblərinə əməl etməsi barədə qiymətləndiricinin bəyanatı. Bəzi ölkələrdə əməl olunma haqqında bəyanat Dəyərin Sertifikatlaşdırılması kimi məlumdur. Əməl olunma barədə bəyanatın məzmunu MCO 3-ün 5.1.10-ci və 5.1.10.1-ci maddələrində göstərilmişdir.

ƏMƏLİYYAT AKTİVİ **(operating asset)** - Daimi fəaliyyət göstərən müəssisənin yaxud korporasiyanın əsas fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün zəruri hesab olunan aktiv.

ƏMƏLİYYAT XƏRCLƏRİ **[məsrəfləri] (operating expenses [outgoings])** - Gəlirin yaradılması zaman çəkilən xərclər. Daşınmaz əmlak sahəsində bu məsrəflər əmlak vergisini, sığorta haqlarını, təmir və texniki xidmət xərclərini, idarəçilərə ödənilən mükafatları əhatə edir. Ümumi gəlirdən əməliyyat xərcləri çıxıldıqda, xalis əməliyyat gəliri əldə olunur. "Əməliyyat xərcləri" anlayışından Şimali Amerikada, "məsrəflər" anlayışından isə Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə edilir.

ƏMƏLİYYAT **[fəaliyyət göstərən]** ***ŞİRKƏTİ*** **(operating company)** Malların yaxud xidmətlərin istehsalı, satışı yaxud dəyişdirilməsi yolu ilə iqtisadi fəaliyyəti həyata keçirən biznes.

ƏMLAK **(property)** - Mülkiyyətlə bağlı olan bütün maraqları, hüquqları və faydaları əhatə edən hüquqi anlayış. Əmlak mülkiyyətçiyə mülkiyyətdə marağı olmaq hüququ verən xüsusi mülkiyyət hüquqlarından ibarətdir. Daşınmaz əmlakın mahiyyətini fiziki obyekt və hüquqi münasibətlər obyekti baxımdan fərqləndirmək üçün daşınmaz əmlak üzərində mülkiyyəti daşınmaz əmlak adlandırırlar. Daşınmaz əmlakdan fərqlənən obyektlərdə maraq göstərmək hüququ daşınar əmlak adlanır.

Qiymətləndirmə Standartları üzrə Beynəlxalq Komitə tərəfindən əmlakın aşağıdakı 4 tipi tanınılır: daşınmaz əmlak, daşınar əmlak, biznes və maliyyə maraqları.

ƏMLAK BAZARINDA TƏLƏB **(demand in a property market)** - Əhalinin sayı, gələcək qiymətlər, istehlakçıların zövqü kimi amillərin sabit qalması ehtimal olunmaqla, əmlakda olan konkret tip maraqları müxtəlif qiymətlərlə müəyyən bazarda müəyyən vaxtda axtaran alıcıların yaxud icarəçilərin mümkün miqdarı.

ƏMLAK HÜQUQLARI **(property rights)** - Daşınmaz əmlak üzərində mülkiyyətlə bağlı olan hüquqlar. Bu hüquqlara torpaq sahəsini inkişaf etdirmək yaxud etdirməmək, onu başqa

şəxslərə icarəyə vermək, satmaq yaxud bağışlamaq, becərmək, dağ-mədən işləri aparmaq, topoqrafiyasını dəyişmək, hissələrə bölmək, hissələri bir yerə toplamaq, tullantıların yığılması üçün istifadə etmək yaxud bu hərəkətlərdən heç birini yerinə yetirməmək hüquqları daxildir. Bu əmlak hüquqlarının kombinasiyası bəzən *"hüquq dəsti"* adlandırılır. Əmlak hüquqları adətən servitut, keçid hüququ, tikililərin sıxlığı, zonalaşdırılma və əmlakı yüklü edən başqa hallar kimi ictimai yaxud fərdi məhdudiyyətlərlə əlaqədardır.

ƏMLAK MƏSULİYYƏTİ - mülkiyyətin iqtisadi mahiyyətindən irəli gəlir və firma, müəssisə, təşkilat və vətəndaşların onlara məxsus əmlakla öz iqtisadi fəaliyyətlərinin nəticələrinə görə məsuliyyət daşıdıqlarını göstərir.

ƏMLAK ŞİRKƏTİ **(propety company)** - Daşınmaz əmlak sahəsində fəaliyyət göstərən holdinq şirkəti.

ƏMLAKDAN ADVALOR VERGİ TUTULMASI **(ad volorem property taxation)** - Müəyyənləşdirilmiş vaxt çərçivəsi ilə qanuniləşdirildiyi üçün, "dövlət gəlirlərinin yığımı proseduru" adlandırılan, vergi yükünün miqyası ilə əlaqədar olan *əmlakın vergitutma* dəyərinə əsaslanan əməliyyat.

ƏMLAKIN PEŞƏKAR QİYMƏTLƏNDİRİCİSİ **(professional property valuer)** - Əmlak üzərində mülkiyyət hüquqlarının verilməsi ilə bağlı əməliyyatlar, ssudalarının və girovların bank təminatı, vergiqoyma və başqa məsələlərlə əlaqədar məhkəmə araşdırmalarının aparılması, əmlakın maliyyə hesabatlarında əsas vəsaitlər kimi əks olunması və digər məqsədlər üçün daşınmaz əmlakın dəyərini hesablamaq üçün lazımi ixtisası, qabiliyyəti və təcrübəsi olan şəxs. Peşəkar qiymətləndirici əmlakın digər kateqoriyalarının, məsələn daşınar əmlakın, biznesin və maliyyə maraqlarının qiymətləndirilməsi üçün spesifik biliklərə malik ola bilər.

ƏMTƏƏ NİŞANI - bir müəssisənin əmtəələrinin digər müəssisənin anoloji əmtəələrindən fərqləndirilməsinə imkan verən,

müəyyən qaydalar əsasında qeydiyyatdan keçən simvoldur. Əmtəə nişanından yalnız onun sahibinin istifadə etmək hü-ququ vardır.

ƏN SƏMƏRƏLİ İSTİFADƏ **(highest and best use)** - Əmlakdan istifadənin fiziki mümkün olan, lazımi dərəcədə əsaslandırılmış, hüquqi yol verilən və maliyyə baxımından əlverişli üsulu. Əmlak qiymətləndirildikdə, bu istifadə üsulu onun ən yüksək dəyərini təmin etməlidir.

ƏRAZİDƏN KEÇİD HÜQUQU **(rights of way)** – Başqasına məxsus olan torpaq mülkiyyəti zolağından keçmək müqaviləsinə uyğun olaraq əldə edilən hüquqlar yaxud imtiyazlar.

ƏSAS FONDLAR - istehsal prosesində uzun müddət və bütövlükdə iştirak edən, öz natural görkəmini saxlayan və dəyərini istehsal olunan məhsulun üzərinə- köhnəlmə dərəcəsindən asılı olaraq – hissə-hissə keçirən əmək vasitələridir.

ƏSAS FONDLARIN İLKİN DƏYƏRİ - onların istehsalı (yaxud inşası), əldə edilməsi (alınıb gətirilməsi), habelə quraşdırılması ilə əlaqədar olan xərclərin məcmuudur.

ƏSAS FONDLARIN BƏRPA DƏYƏRİ - onların yeni şərait üçün ilkin dəyərlərinin təshih edilməsi, başqa sözlə, yenidən qiymətləndirilməsidir.

ƏSAS FONDLARIN QALIQ DƏYƏRİ - istehsal prosesi zamanı əsas fondun hələ məhsul üzərinə keçirmədiyi dəyərin həcmi, qiymətləndirmə məqamı üçün onun amortizasiyalanmamış dəyəridir; bu, əsas fondun həm ilkin və həm də bərpa dəyərinə görə hesablana bilər.

ƏSAS VƏSAİTLƏR **(property, plant and equiment, [PP &E])**

1. Məcmu amortizasiya çıxılmaqla, müəssisənin fəaliyyətində uzun müddət ərzində istifadə olunması nəzərdə tutulan aktivlər, o cümlədən torpaq sahələri, binalar, maşınlar, avadanlıq və xüsusiyyətlərinə görə bu kateqoriyaya daxil oluna bilən digər aktivlər. Əsas vəsaitlər maddi yaxud fiziki aktivlər hesab edilir.

2. müəssisə tərəfindən istehsal prosesində yaxud malların göndərilməsi və xidmətlərin göstərilməsi, başqa şəxslərə icarəyə verilmək yaxud inzibati məqsədlər üçün istifadə edilən və istehsal tsiklindən bir artıq müddətdə istifadə olunması gözlənilən maddi obyektlər.

ƏSASLI TİKİNTİ - yenilərinin tikilməsi,fəaliyyətdə olanların rekonstruksiyası, yenidən qurulması və modernləşdrililməsi yolu ilə əsas fondların yaradılması və təkmilləşdirilməsi prosesidir.

ƏŞYA-HÜQUQ MARAQLARI **(legal estates)** – Daşınmaz əmlak üzərində hüquqlar və ona maraq əşya-hüquq maraqlarından irəli gəlir; əşya-hüquq maraqları mövcud olduqları dövlətin qanunları ilə müəyyənləşdirilir və adətən dövlətin qoyduğu məhdudiyyətlərə tabedirlər: məsələn, onlardan vergi tutulur, vəsiyyətnamə olmadıqda məcburi qaydada satılır yaxud dövlət mülkiyyətinə alınır.

ƏTRAF MÜHİT AMİLLƏRİ **(environmental factors)** - Qiymətləndirilən əmlakın dəyərinə müsbət və ya mənfi təsir yaxud ümumiyyətlə heç bir təsir göstərməyən, onun xaricində yerləşən amillər. Təhlükəli yaxud zəhərli maddələr qiymətləndirilən əmlakın yerləşdiyi ərazidə yaxud ondan kənarda ola bilərlər

ƏVƏZİ ÖDƏNİLƏN MƏBLƏĞ **(recoverable amount)** - Aktivin yaxud gəlir gətirən bölmənin əvəzi ödənilən məbləği - aktivin satış xərcləri çıxılmaqla ədalətli dəyəri və ya istifadə olunduğu zaman dəyəri göstəricilərindən daha böyük olanıdır.

ƏVƏZOLUNMA **[yenisi ilə]** ***XƏRCLƏRİ*** **(replacement cost [new])**

1. Hazırda tətbiq edilən konstruksiyalardan və materiallardan istifadə olunmaqla, faydalılığı qiymətləndirilən obyektlə eyni olan qurğunun inşasına çəkilən xərclər.

2. Faydalılığı qiymətləndirilən obyektə daha yaxın olan yeni analoji obyektin yaradılması üçün tələb edilən, cari qiymətlərlə ifadə olunmuş xərclər.

3. Qiymətləndirilən aktivin kifayət dərəcədə qaneedici hesab edilən əvəzedici-aktivlə əvəz olunmasına çəkilən xərclər.

Bu xərclərin məbləği adətən yeni yaxud istifadədə olmuş, istehsal gücü və ya istehsal-xidmət potensialı qiymətləndirilən aktivlə eyni olan analoji aktivin əldə olunmasına çəkilən cari xərclər əsasında hesablanır.

Əvəzolunma xərcləri müasir materiallardan, texnikadan və konstruksiyalardan istifadə olunmasını nəzərdə tutur.

ƏVƏZOLUNMA PRİNSİPİ **(principle of substitution)** - Sərişẗəli alıcı alqı-satqı prosesini mürəkkəbləşdirən vaxt, böyük risk və ya narahatlıq amilləri olmadıqda, mala yaxud xidmətə görə onları qaneedici səviyyədə əvəz edə bilən malı və ya xidməti əldə etmək üçün ödəyəcəyindən artıq qiymətlə razılaşmayacaqdır. Orijinalın yaxud əvəzedicinin bazar dəyərini daha dolğun əks etdirməsindən asılı olmayaraq, ən yaxşı alternativ daha aşağı olan xərclərdir.

Bu prinsip bazar dəyərinin qiymətləndirilməsinə üç mövqedən yanaşmanın hər biri üçün fundamental rol oynayır.

ƏVƏZOLUNMANIN AMORTİZASİYA OLUNMUŞ XƏRCLƏRİ **(depreciated replacement cost [DRC])** - Birbaşa bazar məlumatlarının məhdudluğu yaxud mövcud olmadığı vəziyyətlərdə ixtisaslaşdırılmış aktivlərin dəyərinin maliyyə hesabatı məqsədləri üçün hesablanmasına xərclər mövqeyindən yanaşmanın tətbiqi.

Fiziki aşınma və köhnəlmənin yaxud optimallaşdırmanın müvafiq formaları çıxılmaqla, aktivin bərpasının yaxud əvəz olunmasının cari xərcləri.

ƏVƏZOLUNMANIN CARI XALİS XƏRCLƏRİ **(net current replacement cost)**

1. Eyni dərəcədə qaneedici olan əvəzedici aktivin bazarda əldə olunması üçün çəkiləcək xərclər.

2. Balansın tərtib olunduğu gün ayrıca götürülmüş aktivin qalıq istehsal potensialının alınması üçün mümkün olan minimum xərclər;

3. Sadə şəkildə - amortizasiya çıxılmaqla əvəzolunma xərcləri.

ƏVƏZOLUNMANIN ÜMUMİ XƏRCLƏRİ **(gross replacement cost)** -Torpaq və binalar amortizasiyanın mühasibat uçotunun aparılması məqsədilə qiymətləndirilərkən, müəyyən

tarixdəki cari qiymətlərlə qiymətləndirilən binanın yaxud ümumi daxili məkanı eyni olan müasir əvəzedici binanın inşası üçün tələb olunan xərclərin hesablanmış məbləği. Bu göstərici qonorarları, tikinti dövrü üçün səciyyəvi olan maliyyə xərclərini və binanın inşası ilə birbaşa əlaqəsi olan başqa xərcləri də əhatə edə bilər.

***ƏVƏZOLUNMANIN XALİS XƏRCLƏRİ* (net replacement cost)** - Torpaq və binalar qiymətləndirilərkən, fiziki və funksional köhnəlməni və ətraf mühitlə bağlı olan amilləri əks etdirmək və müvafiq tarixdə binanın yaxud biznesin cari dəyərini əldə etmək məqsədilə azaldılmış ümumi əvəzolunma xərc-ləridir.

ƏHƏMİYYƏT (significance) – Kontekstdən götürülmüş məsələnin nisbi mühümlüyü. Məsələnin əhəmiyyəti mütəxəssis tərəfindən nəzərdən keçirilən kontekstdə müəyyən edilir. Buraya, misal üçün, həmin məsələnin dəyişməsi və ya mütəxəssis hesabatından istifadə edənlərin qərarlarına təsir etməsi perspektivi; və ya başqa bir misal olaraq, bu kontekstin məsələ ilə bağlı iqtisadi subyektin ali rəhbərliyinə məlumatın bildirilib-bildirilməməsinə dair, onların həmin məsələni öz vəzifələrinə münasibətdə mühüm hesab edib-etməməsinə dair mülahizənin olması halları daxil edilə bilər. Əhəmiyyət nisbi kəmiyyət, müzakirə mövzusuna təsir etmə, nəzərdə tutulmuş istifadəçilərin və ya ünvan sahiblərinin ifadə edilmiş maraqları kimi kəmiyyət və keyfiyyət amilləri kontekstində nəzərdən keçirilə bilər.

F

***FAYDALI XİDMƏT MÜDDƏTİ* [faydalı istifadə müddəti] (useful life)**

1. Təşkilatın aktivdən istifadə etməsinin yaxud istifadə etmək imkanlarının mövcudluğunun ehtimal olunan müddəti;

2. Təşkilatın aktivdən əldə etməsi ehtimal olunan məhsulların yaxud analoji vahidlərin miqdarı.

İcarəyə götürülmüş aktivin səmərəli xidmət müddəti icarə müddətindən başlayan, lakin bununla məhdudlaşmayan, icarəyə götürülən aktivdə təcəssüm olunmuş iqtisadi faydaların

təşkilat tərəfindən istehlak olunacağının ehtimal edilən hesablanmış qalıq dövrünü əhatə edir.

***FAYDALI QAZINTI EHTİYATLARI* (mineral reserve)** - Beynəlxalq hesabat standartları Komitəsinin müəyyənləşdirdiyinə görə, kombinə olunmuş (mineral) ehtiyatlar üçün (CRİRSCO) "ölçülmüş və / və ya nominal mineral ehtiyatlarının iqtisadi baxımdan səmərəli hasil olunan hissəsinə həll edici materiallar və faydalı qazıntının çıxarılması zaman yarana biləcək itkilər də daxildir. Ehtiyatlar əvvəlcədən lazımi tərzdə qiymətləndirilməli, o cümlədən texniki-iqtisadi baxımdan əsaslandırılmalıdır. Bu zaman metallurgiyanın, iqtisadiyyatın, marketinqin və hüqqun, habelə ətraf mühitə təsirin, sosial və dövlət tənzimləməsinin amilləri nəzərə alınmalıdır (yaxud onlara hasilat barədə real fərziyyələr mövqeyindən yenidən baxılmalıdır). Təqdimat zamanı bu qiymətləndirmələr hasilatın səmərəliliyini əsaslandırmalıdır. Yəqinlik dərəcəsinə görə faydalı qazıntı ehtiyatları ehtimal edilən faydalı qazıntı ehtiyatlarına və təsdiq olunmuş faydalı qazıntı ehtiyatlarına bölünür (əminlik dərəcəsinin artması qaydasında).

UNFC kodlaşdırma sisteminə əsaslanaraq, BMT-nın çərçivə təsnifləşdirməsində də faydalı qazıntı ehtiyatları analoji tərzdə müəyyənləşdirilir. Dövlət maliyyə hesabatları, yaxud qüvvədə olan qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş hesabatlar üçün faydalı qazıntı ehtiyatlarının UNFC tərəfindən verilən təfsirindən istifadə edən təşkilatlar qiymətləndirmə aparılarkən onları CRİRSCO kateqoriyaları – ehtimal edilən və təsdiq olunmuş faydalı qazıntı ehtiyatları ilə əlaqələndirməlidirlər.

***FAYDALILIQ* (utility)** - Faydalılıq dərəcəsinə aid olan mütləq şərti deyil, nisbiliyi yaxud müqayisəliliyi ifadə edən anlayış. Kənd təsərrüfatı təyinatlı torpaqların faydalılığı onun məhsuldarlığı ilə ölçülür. Əgər sahədə tikinti işlərinin aparılması potensialı mövcuddursa, onun məhsuldarlığı yaşayış, kommersiya, sənaye yaxud qarışıq məqsədlər üçün istifadəni nə dərəcədə təmin etməsi ilə ölçüləcəkdir. Bəzi əmlak obyekt-

lərinin optimal faydalılığı fərdi qaydada istismar olunduqda əldə edilir. Digər obyektlər əmlak obyektləri qrupunun bir hissəsi kimi istismar edildikdə yaxud əmlak obyektlərinin məcmusu çərçivəsində saxlanıldıqda və idarə edildikdə daha çox faydalılığa malik olur. Faydalılıq uzunmüddətli perspektivdə, adətən obyektin yaxud əmlak obyektləri qrupunun xidmətinin bütün müddəti ərzində ölçülür. Əgər qiymətləndirmə tarixində əmlakın faydalılıq dərəcəsi kifayət dərəcə aydın deyilsə, dəyərin müəyyənləşdirildiyi üsullar, istifadə edilən məlumatlar, xüsusi mülahizələr yaxud məhdudlaşdırıcı şərtlər tam açıqlanmalıdır.

***FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏ* (going concern)** - Adətən, təşkilat fəaliyyət göstərən müəssisə kimi nəzərdən keçirilir, yəni ehtimal olunur ki, o, öz funksiyalarını yaxın dövrlərdə də yerinə yetirəcəkdir. Fərz edilir ki, təşkilatın öz fəaliyyətini dayandırmaq niyyəti, habelə onun ləğvi və ya fəaliyyət miqyasının kəskin azaldılması üçün heç bir əsas yoxdur.

Fəaliyyət göstərən müəssisə konsepsiyası mühasiblərin biznesə qeyri-müəyyən dövr ərzində işini davam etdirəcək, formalaşmış müəssisə kimi yanaşmaları üçün zəmindir. Fəaliyyət göstərən müəssisə barədə ilkin şərt biznesin ləğvi barədə ilkin şərtin alternatividir. Fəaliyyət göstərən müəssisə barədə şərtin qəbul olunması biznesi ləğvetmə dəyərindən yuxarı qiymətləndirməyə imkan verir və biznesin bazar dəyərinin müəyyənləşdirilməsi üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir.

***FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏNİN DƏYƏRİ* (going concern value)** - Bütövlüklə biznesin dəyəri. Bu anlayış fasiləsiz fəaliyyət göstərən, ümumi dəyərinin bölgüsü yaxud ümumi dəyərin müəssisənin tərkibinə daxil olan bölmələrin bu dəyərdəki payına mütənasib olaraq parçalanması mümkün olan müəssisənin qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Lakin, bu tərkib hissələrdən heç biri özlüyündə bazar dəyəri üçün əsas kimi qəbul edilə bilməz.

- Biznesin yaxud biznesdə olan marağın fəaliyyətdə göstərən müəssisə kimi dəyəri.

- Fəaliyyət göstərən biznesdə hazırlıqlı kadrlar, qüsursuz işləyən avadanlıq, lazımi lisenziyalar, sistemlər və prosedurlar kimi amillərin mövcud olması ilə əlaqədar olaraq, dəyərin qeyri-maddi elementləri.

***FƏRDİ* [ötürülməyən] *QUDVİL* (personal goodwill)** - Bizneslə məşğul olan təşkilata konkret şamil olunan və ona bazarda ehtimal edildiyindən artıq mənfəət təmin edən, ixtisaslaşdırılmış ticarət əmlakı başqa şəxsə ötürülərkən itirilən izafi mənfəətin məbləği. Məsələn, vergiqoymanın xüsusiyyətləri, amortizasiya siyasəti, borcların cəlb olunması, xərclər və biznesə qoyulan kapital ilə birlikdə nəzərdən keçirilən maliyyə amilləri.

***FƏRDİ RAZILAŞMA ƏSASINDA SATIŞ* (private treaty sale)** - Alqı-satqının kütləvi hərrac yaxud başqa üsulla deyil, müqavilənin tərəfləri arasında danışıqlar aparılması və saziş bağlanması yolu ilə yerinə yetirilməsi. Adətən, fərdi razılaşma əsasında bağlanılan müqavilədə müəyyənləşdirilən satış qiyməti yalnız onun iştirakçılarına məlum olur.

***FƏRZİYYƏLƏR* (assumptions)** - Həqiqi hesab olunan mülahizələr. Fərziyyələr qiymətləndirilən əmlaka yaxud qiymətləndirmə metodunun seçilməsinə təsir edən, lakin yoxlanılması qeyri-mümkün yaxud əhəmiyyətsiz olan faktları, şərtləri və ya vəziyyətləri əhatə edir. Bəyan olunan bu fərziyyələr qiymətləndirmə zamanı nəzərə alınmalıdır. Qiymətləndirmənin əsasını təşkil edən bütün fərziyyələr ağlabatan olmalıdır.

FİRMA - müəyyən mülkiyyətə və hüquqi şəxs səlahiyyətlərinə malik, məqsədi mənfəət əldə etmək olan bir və ya bir neçə müəssisədən ibarət, məhsulun istehsalı və həm də satışını həyata keçirən müstəqil təşkilatı-təsərrüfat vahididir; bazarın ilkin halqası olmaqla, rəqabət mübarizəsi aparır və mənfəətin bölüşdürülməsi işini həyata keçirir.

FİRMA VƏ MÜƏSSİSƏLƏRİN SƏHMLƏRİ - səhmdar cəmiyyətlər tərəfindən qeyri-məhdud vaxta buraxılan qiymətli kağızlardır; səhm-onun sahibinin (səhmdarın) səhmdar cəmiyyətin mənfəətinin bir hissəsini dividend şəklində almaq, səhm-

dar cəmiyyətin idarə edilməsində iştirak etmək və o, ləğv edildikdən sonra qalan əmlakın bir hissəsini əldə etmək hüqûqunu təsbit edən emissiya qiymətli kağızıdır.

***FİZİKİ AŞINMA* (physical deterioration)** - Fiziki vəziyyətin pisləşməsi nəticəsində dəyərin itirilməsi; aradan qaldırılan və aradan qaldırılmayan ola bilər.

***FİZİKİ XİDMƏT MÜDDƏTİ* (physical life)** - Vəziyyəti qəbul olunmuş standartlara və qanunla müəyyənləşdirilmiş tələblərə uyğunluğu kimi amillər nəzərə alınmaqla, aktivin istifadə üçün yararlı olduğu dövr.

FOND BİRJASI - bazarın bir növü kimi qiymətli kağızların razılaşdırılmış müqavilələr əsasında alqı-satqısı üzrə əməliyyatlar həyata keçirən qurumdur.

FONDTUTUMU - fondveriminin əksi olan göstəricidir; il ərzində istehsal olunmuş məhsul həcminin əsas fondların orta illik dəyərinə nisbəti kimi hesablanır.

FONDVERİMİ - əsas fondlardan istifadə səmərəliliyini xarakterizə edən göstəricidir; istehsal olunmuş məhsulun ümumi dəyərinin əsas fondların orta illik dəyərinə olan nisbəti kimi hesablanılır; fondtutumunun əks göstəricisidir.

***FRİHOLD* (freehold)** - Yalnız dövlət tərəfindən qoyulan məhdudiyyətlərin təsiri altına düşən mülkiyyət. Qeyd-şərtsiz mülkiyyət hüququ adı ilə də məlumdur.

Müddətsiz mülkiyyət hüququ.

***FRİHOLDUN MARAĞI* (freehold interest)** - Torpaq üzərində müddətsiz mülkiyyət hüququnun qanunla təmin olunması.

***FUNKSİONAL KÖHNƏLMƏ* (functional obsolescence)** - Zövqlərin və verilən üstünlüklərin, bazar standartlarının dəyişməsi, texniki innovasiyalar nəticəsində obyektin öz dəyərini itirməsi texniki köhnəlmə də adlandırılır.

İzafi kapital məsrəflərinin və izafi əməliyyat xərclərinin yaranması da funksional köhnəlməyə daxildir. Funksional köhnəlmə aradan qaldırılan və aradan qaldırılmayan olur.

G

GƏLƏCƏK DÖVRÜN XƏRCLƏRİ - müəssisə tərəfindən cari ildə çəkilən lakin, məhsulun maya dəyərinə növbəti aylarda və ya ildə əlavə ediləcək xərclərdir.

***GƏLƏCƏYİ GÖRMƏ PRİNSİPİ* (principle of anticipation)** - Dəyərin gələcək faydaların əldə olunacağı ehtimalı əsasında yaradılması.

GƏLİR - təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsi kimi, ayrı-ayrı şəxslərin, müəssisələrin və dövlətin əldə etdikləri pul vəsaitidir; müəssisənin gəliri-məhsul istehsalı və satışından, iş görməkdən, xidmət göstərməkdən əldə etdiyi pul vəsaiti ilə məhsulun reallaşdırılmasına çəkdiyi xərclərin fərqidir.

***GƏLİR MULTİPLİKATORU* [illər üzrə dəyərlilik] (income multiplier [year's purchase])** - Əmlakın satış qiyməti yaxud dəyəri ilə orta illik gəlir yaxud onun gözlənilən məbləği arasındakı nisbət; gəlirin ümumi və ya xalis həcminə əsaslana bilər. Kapitalın dəyərini hesablamaq üçün gəlirə tətbiq edilir. "Gəlir multiplikatoru" anlayışından Şimali Amerikada, "illər üzrə dəyərlilik" anlayışından isə Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə edilir.

***GƏLİRLİLİK* (yield)** - İşə aid olan faktlar nəzərə alınmaqla, yəni bazar nöqteyi-nəzərindən konkret investisiyadan əldə olunması ehtimal edilən illik faizlərin cəmi. Beləliklə, investisiyanın qiymətləndirilməsi üçün gəlirlilik şəklində münasib faizin seçilməsinə ehtiyac yaranır. Bu gəlirlilik göstəricisindən gəlirin (faktiki yaxud hesablanan) kapitallaşdırılması üçün istifadə edilir.

***GƏLİRLİLİK DƏRƏCƏSİ* (rate of return)** – İnvestisiyanın məbləğindən faizlə ifadə olunmaqla, ondan əldə olunan gəlirlərin (zərərin) məbləği yaxud investisiyanın dəyərinin real və ya gözlənilən dəyişməsi

***GƏLİRLİLİK MÖVQEYİNDƏN YANAŞMA* [gəlirin kapitallaşdırılması əsasında] (income capitalization approach)** - Əmlakın dəyərinin müqayisə olunmasına əsaslanan qiymətləndirmə üsulu. Bu zaman qiymətləndirilən əmlakla əlaqədar yaranan gəlirlər və xərclər nəzərdən keçirilir və dəyər ka-pi-tallaşdırma prosesi vasitəsilə hesablanır. Kapitallaşdırılma gəlirin məbləğini dəyərin hesablanmış kəmiyyətinə çevirməklə, gəliri (adətən, xalis gəliri) dəyərin müəyyənləşdirilən tipi ilə əlaqələndirir. Bu prosesdə həm birbaşa əlaqələr (bütün risklər üçün tam kapitallaşdırma yaxud gəlirlilik dərəcəsi bir ilin gəlirinə tətbiq olunur), həm proqnozlaşdırılan dövrün gəlirlər silsiləsinə tətbiq edilən gəlirlilik yaxud diskontlaşdırma dərəcələri (investisiyaların gəlirlilik səviyyəsini ifadə edən) yaxud bunların hər ikisi nəzərdən keçirilə bilər. Gəlirlilik mövqeyindən yanaşma əvəzolunma və əvvəlcədən görmə prinsiplərini əks etdirir.

***GƏLİRLİLİYİN DAXİLİ DƏRƏCƏSİ* [GDD] (internal rate of return [İRR])** - Layihədən əldə olunacaq xalis pul axınlarının hesablanmış dəyərini layihənin həyata keçirilməsi üçün lazım olan əsaslı investisiyaların hesablanmış dəyəri ilə bərabərləşdirən diskontlaşdırma dərəcəsi. Bu dərəcə üzrə layihənin hesablanmış xalis dəyəri sıfıra bərabər olur. GDD göstəricisi həm investisiyaya yönəldilmiş ümumi kapitaldan, həm də potensial investorlar üçün əhəmiyyət kəsb edən ilkin investisiyalardan əldə olunan gəlirləri ifadə edir. Ona görə də, GDD-nin gəlirlərinin müqayisə oluna bilən analoji əmlak obyektləri ilə bazarda aparılan əməliyyatların təhlili yolu ilə hesablanması, əmlakın bazar dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunan bazar diskontlaşdırma dərəcələrinin müəyyənləşdirilməsinin münasib metodudur.

***GİROV* [ipoteka] (hypothecation, pledge)** - Öhdəliklərin yerinə yetiriləcəyinə zəmanət vermə forması. Bu zaman borclu öz əmlakını kreditora verir və borcu qaytarmadıqda yaxud ödənişləri vaxtında yerinə yetirilmədikdə, həmin əmlak kre-ditorun mülkiyyətinə keçir.

***GİROV KAĞIZI* (mortgage)** - Adlı qiymətli kağız – sahibinin ipoteka müqaviləsində göstərilən daşınmaz əmlakla (əmlakın ipotekası) təmin olunmuş borc öhdəliyi üzrə ödənişləri heç bir əlavə sübut təqdim etmədən yerinə yetirilməsini tələb etmək hüququnu, habelə girov saxlayanın ipoteka müqaviləsində göstərilən əmlak üzərində hüququnu təsdiq edən sənəd. Girov kağızı üzrə hüquqlar başqa şəxslərə verilə bilər. Girov kağızı girov qoyula bilər.

H

***HASİLAT SAHƏLƏRİNDƏ ROYALTİ YAXUD "ROYALTİ MARAĞI"* (royalty or royalty interest in the Extractive İndustries)** - Torpağın mülkiyyətçisinin yaxud icarəyə verənin istehsal xərclərini ödəmək öhdəliyini qəbul etmədən, buraxılan məhsuldakı pul yaxud natura ilə ifadə olunan payı. *"Üstün royalti"* - hasil olunan mineral xammalın yaxud neft və qazın icarəyə verənə ödənilən royaltidən əlavə, hər hansı bir şəxsə (icarəyə verən olmayan) istehsal xərclərini ödəməmək şərtilə verilən hissəsidir.

***HASİLAT SƏNAYESİ* (extractive industry)** - Yer qabığında, onun üzərində yaxud yaxınlığında yerləşən təbii resursların axtarışı, çıxarılması və müvafiq emalı ilə bağlı olan sənaye sahələri. Bura dağ-mədən və neft-qaz sahələri daxildir. Bu sahəyə yerdən su çıxarılması ilə əlaqədar sektor istisna edilməklə, enerji ehtiyacları üçün yerdən geotermal mayenin çıxarılması (su istisna olmaqla) ilə məşğul olan sektor daxil olunur.

***HASİLAT SƏNAYESİNDƏ LAYİHƏLƏŞDİRMƏ QABAĞI LAYİHƏNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNİN MÜMKÜNLÜYÜNÜN TƏDQİQİ* (prefeasibility study in extractive industries)** - Mineral xammal yataqlarının yaxud neft və qaz yataqlarının geoloji, mühəndis, istismar, iqtisadi xüsusiyyətlərinin, ətraf mühitlə bağlı amillərin və texniki-iqtisadi əsaslan-

dırma mərhələsinə keçid haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün zəruri olan digər əlaqəli amillərin təfsilatı ilə tədqiq edilməsi.

HASİLAT SƏNAYESİNDƏ TEXNİKİ EKSPERT **(technical expert in the extrative industries)** - Hasilat sənayesində əmlakın qiymətləndirilməsini əsaslandıran texniki qiymətləndirmənin bütövlüklə yaxud bir hissəsinin yerinə yetirilməsinə görə məsul şəxs. Texniki ekspert qiymətləndirmə sahəsində müvafiq təcrübəyə malik olmalı, bəzi ölkələrin qanunvericiliyinə əsasən isə, üzvlərinin yaxud lisenziyatlarının fəaliyyətini tənzimləmək səlahiyyəti olan yüksək reytinqli peşəkar təşkilatın üzvü yaxud onun verdiyi lisenziyaya malik olmalıdır. Texniki ekspert olmayan akkreditə edilmiş mütəxəssis texniki qiymətləndirmənin yaxud onun bir hissəsinin yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyəti qəbul etməyə bilər.

HASİLAT SƏNAYESİNDƏ TEXNİKİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ **(technical assessment in the extrative industries)** - Texniki ekspert tərəfindən tərtib olunaraq, hasilat sənayesində əmlakın qiymətləndirilməsini əsaslandıran, qiymətləndirmə haqqında hesabata əlavə edilən yaxud onun tərkib hissəsi olan texniki sənəd.

HASİLAT SƏNAYESİNDƏ TEXNİKİ-İQTİSADİ ƏSASLANDIRMA **(feasibility studu in the extractive industries)** - Mineral xammal yaxud neft-qaz yataqlarının hərtərəfli öyrənilməsi barədə sənəd. Bu sənəddə yataqların geoloji, mühəndis, istismar, iqtisadi, marketinq, tənzimləmə cəhətləri, ətraf mühitə təsiri və digər amillər hərtərəfli nəzərdən keçirilir.

Texniki-iqtsadi əsaslandırma təklif verən şəxsin mineral xammalın yaxud neft və qazın ehtimal olunan yatağının işlənməsinə yaxud hasilat işlərinə başlanmasına dair qəti qərarın qəbul etməsi yaxud maliyyə qurumları tərəfindən bu işlərin maliyyələşdirilməsi üçün vəsait ayırması üçün əsas verir.

HESABAT TARİXİ **(report date)** - Qiymətləndirmə haqqında hesabatın tərtib edildiyi tarix. Qiymətləndirmənin aparıldığı tarixlə həm eyni, həm də fərqli ola bilər.

HESABLANMIŞ **[toplanmış]** ***AMORTİZASİYA*** **(accrued or accumulated depreciation)** - Aktivin təzə vəziyyətdə alınması (yaradılması) üçün zəruri olan tam xərclərlə müqayisədə, dəyərinin itirilməsi. Qiymətləndiricilər üçün hesablanmış amortizasiya bazar funksiyasıdır.

Konkret aktivin amortizasiya hesabında əks olunmuş, toplanılmış amortizasiyanın məbləği. Hesablanmış amortizasiya təzə aktivin dəyəri ilə nəzərdən keçirilən aktivin qiymətləndirilmiş cari dəyəri arasındakı fərq kimi müəyyənləşdirilir.

HESABLAŞMA HESABI (BANK HESABI) - müəssisənin və təşkilatların bankda özlərinin sərbəst pul vəsaitlərini saxlamaq və cari xərcləri nağd və nağdsız formada həyata keçirmək üçün açılan hesabıdır.

HƏRƏKƏTLƏRİN MƏHDUDLAŞDIRILMASI və MƏHDUDLAŞDIRICI ŞƏRTLƏR **(deed restrictions and restrictive covenants)** - Torpaqla əlaqədar olaraq qanunla müəyyənləşdirilən, onun istifadəsinə, tikililərin inşa olunmasına yaxud mülkiyyət hüquqlarının ötürülməsinə təsir göstərə bilən məhdudiyyətlər.

HƏRRAC **(auction)** - Əmlakın təklif olunan start qiymətə yaxud ondan yüksək olan qiymətə almağa razılıq verən şəxsə satılması şərtilə, adətən açıq keçirilən satışlar.

HƏRRAC QIYMƏTI **(auction price)** - Açıq hərracda qəti qəbul olunmuş təklifi ifadə edən qiymət. Müxtəlif mükafat-lar yaxud komissiya haqları bu qiymətə daxil edilə və edilməyə bilər.

HOLDİNG ŞİRKƏTİ **[investisiya biznesi] (holding company) [investment business]** - Törəmə müəssisələrin səhmlərinin nəzarət zərfinə malik olan təşkilat.

Aktivlərindən fayda əldə edən biznes.

HÜQUQİ ÇƏRÇİVƏ **(legal framework)** - Əmlak üzərində mülkiyyətlə bağlı olan hüquqları və maraqları, habelə dövlətin əmlaka münasibətdə hökm vermə səlahiyyətlərini müəyyənləşdirən, icrası mütləq olan qanunların külliyyatı.

***HÜQUQİ HƏYAT MÜDDƏTİ* (legal life)** - Qeyri-maddi aktivin qanunla yol verilən xidmət müddəti (yəni, qeyri-maddi aktivin qanunvericiliklə yaxud müqavilələrlə müdafiə olunma müddəti).

HÜQUQİ ŞƏXS – qanunvericiliyə müvafiq olaraq, sərbəst səlahiyyət və öhdəlik daşıyıcısı qismində çıxış edən, bankda hesablaşma hesabı və gerbli möhürü olan təşkilat, müəssisə və firmalardır.

***HÜQUQLAR DƏSTİ* (bundle of rights)** - Daşınmaz əmlak üzərində mülkiyyətlə əlaqədar olan hüquqların uzlaşması. "Hüquqlar dəsti" anlayışı əmlak üzərində hüquqları birbirindən fərqlənən və hər biri mülkiyyətçinin ayrıca hüququnu (məsələn, istifadə hüququ, satmaq hüququ, icarəyə vermək hüququ, bağışlamaq hüququ yaxud bu hüquqların hamısından istifadə etmək yaxud heç birindən istifadə etməmək) təmsil edən "çubuqlar dəsti"nə bənzədilir.

X

***XALİS AKTİVLƏR* (net assets)** - Aktivlərin cəmi ilə öhdəliklərin cəmi arasındakı fərq.

***XALİS CARİ DƏYƏR* (net present value - NPV)** – Bütün cari gəlirlərin yaxud daxil olan pul axınlarının cari dəyəri ilə xərclərin yaxud xaric olunan pul axınlarının cari dəyəri arasındakı fərq. Bazar dəyərinin müəyyənləşdirilməsi ilə aparılan qiymətləndirmə zamanı daxil olan və xaric olunan diskontlaşdırılmış pul axınları. Diskontlaşdırma dərəcəsi bazar məlumatlarından götürülür. Nəticədə, xalis cari dəyərin kəmiyyəti gəlir mövqeyindən yanaşmaqla müəyyənləşdirilən bazar dəyərinə müvafiq olacaqdır.

***XALİS DÖVRİYYƏ KAPİTALI* (working capital)** - Cari aktivlərin cari öhdəliklərdən artıq olduğu məbləğ.

***XALİS GƏLİR* (net income)** - Xərclər (o cümlədən, vergilər) çıxılmaqla mədaxil.

***XALİS UÇOT DƏYƏRİ* (net carrying amount)** – Keçmiş (tarixi) xərclər haqqında razılaşmaya uyğun olaraq, yekun amortizasiya çıxılmaqla xalis uçot dəyəri, ümumi uçot məbləğidir. Bəzi hallarda onu keçmiş (tarixi) xərclərin indeksləşdirilməsi yaxud aktivlərin vaxtaşırı qiymətləndirilməsi və yenidən qiymətləndirilməsi yolu ilə müəyyənləşdirilən xalis yenidən qiymətləndirilmiş dəyər də adlandırırlar.

***XƏRC MODELİ* (cost model)** - Bu modelə görə, əsas vəsaitlər obyekti aktiv kimi təsdiqləndikdən sonra, xərclər haqqında hesabatlarda toplanmış amortizasiya və zəifləmədən itkilər çıxılmaqla əks olunmalıdır.

***XƏRCLƏR*, (məsrəflər, maya dəyəri) (cost(s)**

1. Alıcının məsrəfləri mallara və xidmətlərə görə ödədiyi qiymətdir.

2. Malın yaxud xidmətin yaradılması yaxud istehsalı üçün tələb olunan məbləğ.

Məsrəflər mübadilə ilə deyil, istehsalla bağlıdır. Əmtəə hazırlandıqdan, xidmət göstərildikdən sonra onlara çəkilmiş xərclər *tarixi fakta* çevrilir. Əmlak obyektinin yaradılmasına çəkilən məsrəflərə bütün birbaşa və dolayı xərclər daxil edilir.

***XƏRCLƏR MÖVQEYİNDƏN YANAŞMA METODU* (cost approach method)** - Əmlakın *bazar dəyərinin* hesablanması və qiymətləndirmə ilə bağlı olan digər hallarda dəyərin müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə olunan yanaşma. İxtisaslaşdırılmış aktivlərin dəyəri maliyyə hesabatı məqsədləri üçün hesablanarkən birbaşa bazar məlumatları kifayət etmədikdə, *əvəzolunmanın amortizasiya olunmuş xərcləri* xərclər mövqeyindən yanaşmanı ifadə edir.

Əmlakın yaxud hər hansı başqa aktivin dəyərinin müqayisəsinə əsaslanan yanaşma zamanı, qiymətləndirilən əmlak obyektinin alınması əvəzinə onun bənzərinin yaxud faydalılığı eyni olan, tikinti işlərinin yerinə yetirilməsinin müddətləri ilə əlaqədar həddən artıq xərc tələb etməyən başqa obyektin inşa olunmasının mümkünlüyü nəzərdən keçirilir. Qiymətləndirici-

nin hesablamaları tam (hesablanmış) amortizasiya çıxılmaqla, qiymətləndirilən əmlakın yaxud aktivin təkrar istehsalı yaxud əvəz olunması xərclərinə əsaslanır.

Xərclər mövqeyindən yanaşdıqda, daşınmaz əmlakın dəyəri torpağın alınması və eyni faydalılığı olan yeni əmlakın yaradılmasına çəkiləcək xərclərin yaxud vaxtın uzanması ilə əlaqədar həddən artıq məsrəflər meydana çıxmadıqda, köhnə əmlakın nəzərdə tutulan məqsədlər üçün uyğunlaşdırılması xərclərinin hesablanması yolu ilə müəyyənləşdirilir. Adətən torpağın alınmasına və tikinti işlərinə çəkilən xərclərə sahibkarlıq stimulunun hesablanmış qiyməti yaxud sifarişçinin sahibkarlıq fəaliyyətindən mənfəəti (itkiləri) əlavə olunur. Nisbətən köhnə əmlak xərclər mövqeyindən qiymətləndirildikdə, onun fiziki vəziyyətini (aşınmasını), habelə köhnəlmənin və optimallaşdırmanın bütün başqa formalarını özündə əks etdirən amortizasiya hesablanır və qiymətləndirilir.

***XƏRCLƏRİN KEÇMƏSİ* [əvəzi ödənilən xərclər] (expense pass-throughs [recoverable costs])** - Kirayəçi tərəfindən icarə haqqını əməliyyat xərclərinin bir hissəsini ödəmək şəklində verməsini nəzərdə tutan müqavilə forması. "Xərclərin keçməsi" anlayışından Şimali Amerikada, "əvəzi ödənilən xərclər" anlayışından isə Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə edilir.

***XÜSUSİ ALICI ÜÇÜN DƏYƏR* (special purchaser value)** - Torpaq mülkiyyətçisinin bitişik obyektə görə bazar dəyərindən əlavə ödəyə biləcəyi mükafatı əks etdirən dəyər.

***XÜSUSİ DƏYƏR* (special value)** - Dəyərin *bazar dəyərindən* yüksək olmasını şərtləndirən nadirlik elementinin mövcudluğunu ifadə edən anlayış. *Xüsusi dəyər* nəzərdən keçirilən əmlak obyektinin yaxınlıqda yerləşən başqa əmlak obyekti ilə fiziki, funksional yaxud iqtisadi əlaqəsinin olması nəticəsində meydana çıxa bilər. *Xüsusi dəyər* ümumiyyətlə bazar üçün deyil, əsasən müəyyən və ya potensial mülkiyyətçi yaxud istifadəçi üçün mövcud ola bilən əlavə dəyərdir, yəni, xüsusi dəyər yalnız obyektdə güclü marağı olan alıcıya münasibətdə

tətbiq edilə bilər. Əmlakda iki və daha çox marağın birləşməsi nəticəsində meydana çıxan dəyər artımı, yəni *qovuşma zamanı dəyər* xüsusi dəyərə konkret nümunədir. Xüsusi dəyər *fəaliyyət göstərən müəssisənin dəyərinin* elementlərinin və *investisiya dəyərinin* təsəvvürü yarada bilər. Qiymətləndirici istinad etdiyi bütün xüsusi ehtimallara aydınlıq gətirməklə, bu cür obyektlərin qiymətləndirilməsi üçün istifadə etdiyi meyarların bazar dəyərini hesablamaq üçün tətbiq etdiyi meyarlardan fərqləndiyinə zəmanət verməlidir

***XÜSUSI, QEYRI-ADI VƏ NADİR EHTİMALLAR* (special, unusual, or extraordinary assumptions)** - Sərişteli alıcı əmlakı almazdan əvvəl bazarda onun barəsində adi məlumatları əldə etməklə, kompleks yoxlama (*due diligence*) həyata keçirir. Qiymətləndiricinin bu kompleks yoxlamanın ən çox ehtimal olunan nəticələrinə istinad etməklə, öz rəyini sifarişçinin təqdim etdiyi məlumatlara əsasən formalaşdırması normal hal hesab olunur. Xüsusi, qeyri-adi və nadir ehtimallar kompleks yoxlama nəticəsində meydana çıxan məsələlərlə, yaxud alıcının şəxsi xüsusiyyətləri, əmlakın fiziki vəziyyəti, ətraf mühiti çirkləndiricilərin mövcudluğu (məsələn, qrunt sularının çirklənməsi), əmlak obyektinin yenidən planlaşdırılması və yeni tikinti aparılmasının mümkünlüyü ilə əlaqədar meydana çıxa bilər.

İ

***İCARƏ* (lease)**

1. Əmlakın titul sahibinin (icarəyə verən yaxud lendlord adlandırılır) başqa şəxs (icarəçi yaxud kirayəçi) tərəfindən razılaşdırılmış məbləğdə icarə haqqı ödəmək öhdəliyinin qəbul edilməsi müqabilində öz əmlakını onun istifadəsinə və sahibliyinə verdiyini təsbit edən müqavilə. Təcrübədə tərəflərin hüquqları və öhdəlikləri mürəkkəb və müqavilənin şərtlərindən asılı ola bilər.

2. İcarəçinin ödənişi və ya ödənişlər silsiləsini yerinə yetirmək öhdəliyi müqabilində icarəyə verənin müəyyən müddət ərzində aktivdən istifadə hüququnu ona ötürməsi barədə razılaşma.

İCARƏ HAQQI - tərəflər arasında razılaşdırılmış müqavilə şərtləri əsasında icarəyə verilən əmlakdan istifadə müqabilində, nəzərdə tutulan məbləğin icarəçi tərəfindən icarədara ödənən illik və aylıq məbləğdir.

İCARƏ HAQQININ ARTIRILMASI **[pilləli icarə haqqı] (rent escalations [stepped rent])**

Xarici dəyişikliklərə yaxud indeksləşdirməyə uyğun olaraq icarə haqqının artırılması. Bu artım icarə müqaviləsində konkret təsbit olunur. "İcarə haqqının artırılması" anlayışından Şimali Amerikada, "pilləli icarə haqqı" anlayışından isə Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

İCARƏDAR - öz əmlakını yerli və xarici ölkələrin fiziki və hüquqi şəxslərinə istifadəyə verən mülkiyyətçidir.

İCARƏ MARAĞI **(lease interest)** - İcarəçinin maraqları, "kirayəçinin maraqları", habelə "icarəçinin əşya maraqları" adları ilə də məlumdur. Daşınmaz əmlak üzərində mülkiyyət hüquqları əsasında deyil, icarə müqaviləsinin şərtləri əsasında meydana çıxan maraqlar. İcarə maraqları icarə müqaviləsinin konkret şərtlərindən asılıdır, konkret göstərilmiş müddətdən sonra yoxa çıxır, bölünə və ya təkrar icarə üzrə başqa şəxslərə keçə bilər.

İCARƏ MÜQAVİLƏSİ **(lease)**

1. Əmlakın titul sahibinin (torpaq sahibi yaxud icarədar) başqa bir şəxsin (kirayəçi yaxud icarəçi) razılaşdırılmış məbləğdə icarə haqqı ödəyəcəyi barədə vədinə əsaslanaraq, əmlakdan istifadə və sahiblik hüquqlarını müəyyən müddət ərzində ona verdiyini təsbit edən müqavilə. Tərəflərin hüquqları və öhdəlikləri müqavilənin konkret şərtlərindən asılıdır.

2. İcarəçinin ödəmə yaxud ödəmələr silsiləsini yerinə yetirməsi müqabilində icarəyə verənin müəyyən müddət ərzində aktivdən istifadə etmək hüququnu ona verməsini təsbit edən müqavilə.

İCARƏ ŞƏRTİ ƏSASINDA SAHİBLİK HÜQUQU **(leasehold estate)** -Kirayəçinin yaxud icarəçinin razılaşdırılmış şərtlər üzrə (məsələn, mükafatların yaxud icarə haqqının ödənilməsi) əmlakdan müəyyən müddət ərzində istifadə etmək və onu saxlamaq hüququ verən icarə müqaviləsi əsasında əldə etdiyi maraq (lizhold marağı).

Lizholdların müddəti müxtəlif, məsələn 25 il, 60 il, 99 il və s. ola bilər.

İCARƏÇİ - əmlakı icarəyə götürən yerli və əcnəbi ölkələrin fiziki və hüquqi şəxsləridir.

İCARƏDARIN MARAQLARI **(lessor interest)** - İcarə maraqları ilə məhdudlaşan friqol və ya baş icarə müqaviləsinin, baş lizhold anlayışlarının izahında verilmiş vəziyyətlərdə icarəyə verənin malik olduğu maraqlar.

İCTİMAİ BİNA **(public building)** - Müəyyən ictimai yaxud sosial funksiya yerinə yetirən və ümumi istifadədə olan bina. Bunlara misal kimi məhkəmə binalarını, bələdiyyə mərkəzlərini, məktəbləri, həbsxanaları, polis məntəqələrini, hərbi obyektləri, kitabxanaları, xəstəxanaları, klinikaları, sosial yaxud dövlət (ictimai) yaşayış binalarını göstərmək olar.

İDARƏETMƏ HESABLARI YAXUD DAXİLİ HESABLAR **(management accounts or internal)** - Təşkilatı idarə edən şəxslərin monitorinq aparmaq və gündəlik fəaliyyətə rəhbərlik üçün istifadə etdiyi hesablar. Müəssisə daxilində qərarların qəbul olunmasını asanlaşdırmaq üçün tərtib olunurlar. Dərc edilmirlər və xaricdən reqlamentləşdirilməyə məruz qalmırlar.

İXTİSASLAŞDIRILMIŞ ƏMLAK **(specialised property)** - ixtisaslaşma xüsusiyyətinə, xassələrinə və konstruksiyasına, xarici görünüşünə, ölçülərinə, ərazidə yerləşməsinə və başqa xüsusiyyətlərinə görə, biznes yaxud təşkilatla birgə satıldığı hallar istisna edilməklə, bazarda nadir hallarda satılan yaxud ümumiyyətlə satılmayan əmlak.

İxtisaslaşdırılmış əmlaka nümunə kimi neft emalı qurğularını, elektrik stansiyalarını, gəmi tərsanələrini, ixtisaslaşdırılmış istehsal obyektlərini, kommunal təsərrüfat qurğularını, muzeyləri, istehsal yaxud bizneslə bağlı səbəblərə görə müəyyən coğrafi ərazidə yerləşən əmlak obyektlərini göstərmək olar.

İXTİSASLAŞDIRILMIŞ TİCARƏT ƏMLAKI **(specialised trading property[STP])** - Ticarət potensialı olan (mehmanxanalar, qaz yaxud benzin doldurma stansiyaları, restoranlar və s.), bazar dəyəri torpaqdan və binalardan fərqli olaraq başqa aktivləri də əhatə edən əmlak. Ticarət potensialı nəzərə alınaraq, bu obyektlər bazarda adətən əməliyyat aktivləri kimi satılır.

İXTİSASLAŞDIRILMIŞ YAXUD XÜSUSİ TƏYİNATLI KƏND TƏSƏRRÜFATI ƏMLAKI OBYEKTLƏRİ **(specialised or special purpose agricultural properties)** - Məhsulların yetişdirilməsi üçün deyil, yığıldıqdan sonra emalı, təkrar emalı yaxud saxlanılması üçün istifadə olunan kənd təsərrüfatı əmlakı obyektləri. Bu obyeklər az torpaq sahəsi tutsalar da, struktur təkmilləşdirilmələri (taxıl elevatorları) və avadanlıq (yük qaldıran maşınlar) ilə təchiz edilmişdir. İstehsal olunan malların xüsusiyyətindən asılı olaraq, bu cür əmlak obyektlərin xüsusi təyinatlı əmlak obyektlərinə aid edilə bilər. Nümunə kimi, tərəvəzçilik fermalarını, quşçuluq fermalarını, dənli bitkilərin sertifikatlaşdırılmış toxumlarının yetişdirilməsi üzrə fermaları yaxud gülçülük fermalarını, cıdır atlarının yetişdirilməsi və ya məşq etdirilməsi üzrə tövlələri göstərmək olar.

İQTİSADİYYAT - insanların çox geniş miqyasda fəaliyyət göstərə bildiyi və onların maddi və sosial ehtiyaclarını təmin edən yeganə təsərrüfat sferasıdır.

İQTİSADİ XİDMƏT MÜDDƏTİ **(economic life)**

(ı) aktivin bir yaxud daha çox istifadəçi tərəfindən iqtisadi istifadə üçün yararlı olmasının ehtimal edilən müddəti, yaxud

(ıı) bir və daha çox istifadəçinin aktivdən əldə edə biləcəyi məhsulun və ya analoji vahidlərin ehtimal edilən miqdarı

İQTİSADİ KÖHNƏLMƏ **(economic obsolescece)** - Nəzərdən keçirilən aktivdən kənarda olan amillərin təsiri nəticəsində dəyərin itirilməsi. İqtisadi köhnəlmə ətraf mühit yaxud ərazidə yerləşmə ilə bağlı xarici köhnəlmə də adlandırılır. Rəqabət mühiti yaxud ətraf ərazilərdən istifadədə baş verən dəyişikliklər, məsələn, yaşayış rayonunun yaxınlığında sənaye müəssisəsinin fəaliyyətə başlaması iqtisadi köhnəlməyə nümunədir. İqtisadi köhnəlmə yaradan amillərin aradan qaldırılmasına xərc çəkilməsi məqsədə uyğun hesab edilmədiyindən, bu köhnəlmə aradan qaldırılmayan hesab olunur.

İQTİSADİ SƏMƏRƏLİLİK - nisbi kəmiyyət olub, istehsal fəaliyyətinin iqtisadi nəticəsi, ilə həmin fəaliyyətlə əlaqədar çəkilən xərclərin müqayisəsi yolu ilə müəyyən olunur; iqtisadiyyatın bütün "mərtəbə"lərində bu göstəricinin hesablanması çox vacibdir.

İNCƏSƏNƏT ƏSƏRLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN XƏRCLƏR MÖVQEYİNDƏN YANAŞMA **(cost approach for valuing fine art)** - İncəsənət əsəri alınarkən, onun orijinalını əvəz edə bilən başqa incəsənət əsərinin yaradılması imkanı nəzərdən keçirilməklə, dəyərlərinin müqayisəsinə əsaslanan yanaşma. Qiymətləndiricinin hesablamaları əvəzolunmanın mahiyyəti, yəni *köhnə obyekti yenisi ilə əvəzetmə, təkrar bazarda satın almaqla əvəzetmə, replikasiya, yaxud dəqiq surətini yaratma* nəzərə alınmaqla, incəsənət əsərinin təkrar istehsalı yaxud əvəz olunması xərclərinə əsaslanmalıdır.

Köhnə obyektin yenisi ilə əvəz edilməsi obyektin tam bənzərinin, bu mümkün olmadıqda isə, yeni incəsənət əsərinin satıldığı pərakəndə satış bazarında xassələrinə və vəziyyətinə görə həmin incəsənət əsərinin oxşarının alınmasına xərc çəkilməsini nəzərdə tutur.

Təkrar bazarda satınalma vasitəsilə əvəzetmə qiymətləndirilən obyektlə eyni vəziyyətdə olan bənzər obyektin, incəsənət əsərlərinin və əntiq əşyaların satıldığı təkrar pərakəndə satış bazarında əldə olunmasına çəkilən xərcləri ifadə edir.

Replikasiya ilkin (qiymətləndirilən) obyektin xassələr, keyfiyyət və materialların köhnəliyi baxımından orijinala maksimum dərəcədə yaxın olan, lakin müasir yaradıcılıq üsullarından istifadə edilməklə işlənmiş surətidir.

Dəqiq surət (faksimile) qiymətləndirilən incəsənət əsərinin eyni olan, xassələrinə, keyfiyyətinə və köhnəliyinə görə orijinala maksimum yaxın olan materiallardan, onun hazırlandığı dövrlərdə tətbiq olunan yaradıcılıq metodlarından istifadə olunmaqla hazırlanmış surət.

İNFLYASİYA - təklif edilən əmtəə kütləsilə müqayisədə tədavül sferasında pul kütləsinin həddən artıq çoxalması nəticəsində əmtəə və xidmətlərin qiymətlərinin yüksəlməsilə əlaqədar olaraq milli valyutanın məzənnəsinin aşağı düşməsidir.

İNFORMASİYANIN AÇILMASI **(disclosure)** - Şirkət tərəfindən öz fəaliyyəti haqqında məlumatların açıqlanması. Mütləq qaydada açıqlanmalı olan məlumatların siyahısı qanunla müəyyənləşdirilir və investisiya qərarlarının qəbul edilməsi üçün zəruri olan informasiyanı əhatə edir.

İNFRASTRUKTUR AKTİVLƏRİ **(infrastructure assets)** -Adətən aşağıdakı xassələrdən birinə yaxud hamısına malik olan aktivlər:

a) sistemin yaxud şəbəkənin bir hissəsidir;

b) xüsusiyyətlərinə görə ixtisaslaşmışdır və alternativ istifadə variantları yoxdur;

c) yerinin dəyişdirilməsi mümkün deyil;

satışına müəyyən məhdudiyyətlər qoyula bilər.

İNGİLİS DİLİNDƏ OLAN BƏZİ ANLAYIŞLARIN İZAHI:

1. valuation – "qiymətləndirmə" anlayişının başqa açıqlamalarının qarışdırılmaması üçün **valuation (o cümlədən apprasial)** anlayışı həmçinin, "dəyərin qiymətləndirilməsi" kimi tərcümə olunur. Peşəkar leksikada əsası latın dilindən hərfi tərcümə olunmuş "valvasiya" anlayışı də işlədilir. Məhz **əmlakın** dəyərinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutan "valvasiya" anlayişı həm də hesablama prosesini və onun nəticəsində əldə

olunan kəmiyyəti ifadə edir. Eyni mənşəli başqa bir peşə anlayışı olan (fransız variantında, lakin ingilis dilli ölkələrdə tətbiq edilən) "valorizasiya" (valorization) başqa məna kəsb etməklə, "qiymətlərin müəyyən səviyyəsinin dövlət tədbirləri (yüksək qiymətlə tədarüklər, kreditlər və s.) vasitəsilə müəyyənləşdirilməsi və saxlanılmasını" ifadə edir.

2. appraisal - bəzi hallarda "valuation and appraisal" söz birləşməsindən istifadə olunması bu iki anlayişının mənasının eyni olmadığını göstərir: birincisi *əmlakın dəyərinin, xüsusilə də, bazar dəyərinin qiymətləndirilməsini* (ingilis dilinin ənənələrinə uyğun olaraq), ikincisi isə müxtəlif tapşırıqlarda tətbiq olunan bir sıra "qiymətləndirmə mülahizələrini" ifadə edir. Mülahizələrin subyektivliyi bu anlayışla ifadə olunaraq, onu **sərvətlər** anlayışına yaxınlaşdırır və "qiymətləndirmə ekspertizası" yaxud "ekspert qiymətləndirilməsi" kimi ifadələrin işlədilməsi zamanı təzahür olunur (bu hallarda ingilis dilində üç anlayışdan biri işlədilir: **evaluation, assessment** yaxud **estimation**).

3. evaluation – Avropa dillərində geniş yayılmış bu anlayış azərbaycan dilində "qiymətləndirmə" kimi ifadə oluna bilər. Əsas fərq bundadır ki, həmin "qiymətləndirmə" anlayışı təkcə "dəyərin qiymətləndirilməsini" deyil, ümumiyyətlə qiymətləndirməni (məsələn, layihənin "project evaluation") ifadə edir. Metodoloji baxımdan bu anlayış vasitəsilə əmlakın dəyərinin qiymətləndirilməsinə aid olmayan, məsələn, "xərclər-faydalar", "xərclər-səmərəlilik" yanaşmalarına şamil oluna bilər.

4. assessment – kəmiyyətin (məbləğin) müəyyənləşdirilməsi. Çox vaxt **assess** "vergiyə cəlb etmə" mənasını verir və ilk növbədə vergiqoyma sahəsinə aid edilir. Lakin, **vergi (assessor) dəyəri "assessed value"** ilə yanaşı dünyada ümumi qəbul olunmuş, əmlakın dəyərinin peşəkar və müstəqil ekspert-qiymətləndirici tərəfindən hesablanmasını tələb edən **advalor vergi (ad valorem tax)** də tətbiq edilir. "Assessor qiymətləndirilməsi" anlayışından dəyərin ölçülməsinin yeni sahələrində: ətraf mühitin vəziyyətinin qiymətləndirilməsində (environmental

assessment); ətraf mühitə təsirin qiymətləndirilməsində (environmental impact assessment); texnoloji qiymətləndirmədə (technological assessment); ipoteka kreditləşməsinin dəyərinin assessor qiymətləndirilməsi (assessment of mortgage value) və s. istifadəyə başlanmışdır.

5. estimation – bu anlayış əmlakın bazar dəyərinin (yaxud başqa növünün) peşəkar qiymətləndirici tərəfindən konkret tarixə *hesablanması prosesini* ifadə edir. Bu hesablamalar alqı-satqı sazişlərinin, sığorta müqavilələrinin hazırlanması, vergiqoyma bazasının, girov dəyərinin müəyyənləşdirilməsi, maliyyə hesabatlarının hazırlanması və başqa hallarda yerinə yetirilir.

6. measurement – istənilən fiziki və sosial-iqtisadi sistemlərdə "ölçmə" mənasını verir. Qiymətləndirmə sahəsində "valuing" sözünün sinonimi müasir "measuring value" anlayışından istifadə olunur. Mühasibat uçotunun eyniadlı prinsiplərinə müvafiq olaraq, bu anlayış mühasibat sənədlərində yalnız pulla ölçülə bilən faktların əks olunduğunu ifadə edir.

7. appreciation – aktivin dəyərinin artmasıdır. Lakin, aktivin dəyərinin artması təkcə onun dəyərinin bazar tərəfindən (kollektiv yenidən qiymətləndirmə) yaxud hər hansı şəxs tərəfindən (fərdi yenidən qiymətləndirmə) yenidən qiymətləndirilməsinin formal nəticələrini əks etdirmir.

Appreciation anlayışının antonimi aktivin qiymətlən-dirici tərəfindən hesablanan dəyərsizləşməsini ifadə edən **depprreciation** yaxud **devaluation** anlayışlarıdır. Qiymətləndirmə təcrübəsində hesablanan bu kəmiyyət çox vaxt **köhnəlmə** adlandırılır. Borcu ödəmə mənasını deyil, fiziki aşınma və müxtəlif növ köhnəlmələr hesabına qiymətdən düşmə nəticəsində dəyərsizləşmə mənasını ifadə etdiyinə görə, mühasibat uçotunda normativ kimi müəyyənləşdirilən bu kəmiyyət (ilk növbədə vergiqoyma məqsədləri üçün) **amortizasiya** adlandırılır və bu, həmin anlayışın beynəlxalq təfsirinə uyğundur. Əvvəlki mühasibat sxemlərindən fərqli olaraq, yeni MESO-da biznesin (müəssisənin) fəaliyyət göstəricilərini azaldan xarici və daxili amillərin uçot məbləğinin kəmiyyətinə təsiri əks etdirilmişdir. Maliyyə hesabatlarındakı bu təzahür **impairment** adlandırılır və *amortizasiya (depreciation)* anlayışı ilə izah olunan *dəyərsizləşmə* kimi deyil, **zəifləmə** yaxud onun məlum analoqları (pisləşmə, xarab olma) kimi tərcümə olunmalıdır.

***İNVESTİSİYA* (investment)**

1. Kapitalın müəyyən hissəsindən gələcəkdə münasib gəlir axını gətirməsi yaxud kapitalın dəyərini artırması ehtimal edilən aktivin əldə olunması məqsədilə istifadə olunması.

Kapitalın (əmlakın yaxud aktivlərin) dəyərinin artması (**appreciation**) iqtisadi baxımdan "dəyərsizləşmənin" (**depreciation**), yəni kapitalın dəyərinin müşahidə olunan azalmasının əksidir.

2. Bu anlayışdan investisiyaya yönəldilmək məqsədilə alınan aktivləri göstərmək üçün də istifadə olunur.

***İNVESTİSİYA AKTİVİ* (investment asset)** - İcarəyə verməklə, cari dövrdə yaxud gələcəkdə gəlir əldə etmək və dəyərini artırmaq və ya bunların hər ikisinə nail olmaq üçün saxlanılan torpaq və ya binalar. Bu aktivlər istehsal prosesində, malların göndərilməsi (xidmətlərin göstərilməsi) və ya inzibati məqsədlər üçün istifadə olunmaq, habelə adi biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı satılmaq üçün saxlanılmır.

İNVESTİSİYA BANKI - iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinin maliyyələşdirilməsi və uzunmüddətli kreditləşmə ilə məşğul olan bank müəssisəsi.

***İNVESTİSİYA DƏYƏRİ* [dəyərliliyi] (investment value)** - Əmlakın müəyyən olunmuş investisiya məqsədləri baxımından konkret investor yaxud investorlar qrupu üçün də-yərliliyi.

Bu subyektiv anlayış konkret əmlak obyektini investisiya qoyuluşları barəsində müəyyən məqsədləri yaxud meyarları olan konkret investor, investorlar qrupu yaxud təşkilatla əlaqələndirir. Əsas aktivin *investisiya dəyəri* onun *bazar dəyərindən* yüksək və ya aşağı ola bilər. *İnvestisiya dəyəri* yaxud *dəyərliliyi* anlayışı *investisiyaya yönəldilmiş əmlakının dəyəri* anlayışından fərqləndirilməlidir.

"İnvestisiya dəyəri" anlayışından Şimali Amerikada, "investisiya dəyərliliyi" anlayışından isə onun sinonimi kimi Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

***İNVESTİSİYA METODU* (investment method)** - Nəzərdən keçirilən aktivin bazar dəyərinin gələcəkdə ondan əldə edilməsi gözlənilən gəlirlərin yaxud faydaların kapitallaş-dırılması yolu ilə hesablanmasına əsaslanan qiymətləndirmə prosedurudur. Metodun əsas ehtimalı investorun nəzərdən keçirilən aktivi əldə etmək üçün, gəlirlər axınının məbləği, müddəti və müəyyənlik dərəcəsi onunla müqayisə edilə bilən başqa aktivə görə ödəyəcəyindən artıq məbləğ ödəməyə razı olmayacağıdır.

İNVESTİSİYA PORTFELİ - investorun qiymətli kağızlar dəstinə-maliyyə aktivlərinə qoyduğu pul vəsaitidir.

İNVESTİSİYA RİSKİ - investisiya qoyuluşu nəticəsində ehtimal olunan zərəri; bu qəbildən olan risklərə portifel riskini, başqa sözlə qiymətli kağıza investisiya riskini və habelə yeniliklərlə əlaqədar riski göstərmək olar.

***İNVESTİSİYA TƏHLİLİ* (investment analysis)** – İnkişaf etdirmə və investisiya qoyuluşları məqsədləri üçün həyata keçirilən tədqiqatlar, investisiya qoyuluşlarının nəticələrinin qiymətləndirilməsi işləri yaxud investisiyaya yönəldilmiş əmlakla bağlı transaksiyaların təhlili. İnvestisiya təhlili "həyata keçirilmə mümkünlüyünün (iqtisadi baxımdan) öyrənilməsi", "həyata keçirilmə mümkünlüyünün bazar mövqeyindən təhlili" yaxud "maliyyə proqnozlarının tədqiqatı" kimi də adlandırıla bilər.

***İNVESTİSİYAYA YÖNƏLDİLMİŞ KAPİTAL* (invested capital)** - Borcun və səhmdar (şəxsi) kapitalının uzun müddətli əsasda biznesə yönəldilmiş məbləği.

***İNVESTİSİYAYA YÖNƏLDİLMİŞ ƏMLAK* (investment property)**

1. İcarəyə verməkdən gəlir əldə etmək yaxud dəyərini artırmaq və ya bunların hər ikisinə nail olmaq məqsədilə mülkiyyətçisi yaxud maliyyə icarəsi müqaviləsi üzrə icarəçi tərəfindən saxlanılan əmlak (torpaq, bina yaxud onun bir hissəsi və

ya bunların hər ikisi). İstehsal prosesində, malların göndərilməsi (xidmətlərin göstərilməsi) və ya inzibati məqsədlər üçün istifadə olunan əmlak, habelə adi biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı satılan əmlak investisiyaya yönəldilmiş əmlaka aid edilmir.

2. Üçüncü tərəfə icarəyə vermək, mülkiyyətçisi tərəfindən tutulmaq ehtimalına görə, gələcəkdə inkişaf etdirilmək, icarəyə vermək yaxud yenidən satmaq yolu ilə gəlir əldə etmək məqsədilə saxlanılan daşınmaz əmlak.

İNVESTOR - mənfəət almaq məqsədilə investisiya layihələrinə uzun müddətli əsaslı vəsait qoyuluşunu həyata keçirən dövlət, təşkilat, fiziki və ya hüquqi şəxsdir.

İNVENTAR - müəssisə və təşkilatlarda istifadə olunan istehsal alətləri, təsərrüfat əşyaları və müxtəlif ləvazimatlardır; bunların mövcudluğunu və yararlılıq vəziyyətini yoxlamaq üçün vaxtaşırı inventarlaşdırma adlanan tədbir həyata keçirilir.

İNFRASTRUKTURA - istehsal və qeyri-istehsal (ticarət, sosial və s.) təyinatlı firmalara onların normal fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə xidmət göstərən müəssisə və təşkilatların məcmusudur; təcrübədə istehsal və sosial infrastrukturları fərqləndirirlər.

***İNZİBATİ EKSPERTİZA* ["əməl olunmalar"] – administrative [compliance] review** - Qiymətləndirmənin nəticələrindən anderrayting, əmlakın alınması və ya satılması kimi qərarların qəbul edilməsi üçün istifadə olunduğu hallarda, müştərinin yaxud qiymətləndirmə xidmətlərinin istifadəçisinin qiymətləndirmə işlərinin lazımi səviyyədə aparıldığını ("dyu dilidjens") müəyyənləşdirmək məqsədilə keçirdiyi ekspertiza. Müəyyən hallarda bu funksiyaların yerinə yetirilməsində müştəriyə kömək göstərmək məqsədilə inzibati ekspertizanı qiymətləndirici apara bilər. İnzibati ekspertiza yerinə yetirilmiş qiymət-ləndirmənin konkret bazarların tələblərinə və normalarına uyğunluğunu yaxud bunlardan yüksək olmasını və ən azı, qiymətlən-

dirmənin ümumi qəbul edilmiş prinsiplərinə cavab verdiyinin təsdiqi üçün aparılır.

***İPOTEKA KREDİTLƏŞMƏSİNİN DƏYƏRİ* (mortgage lending value)** -Əmlakın uzunmüddətli sabit cəhətləri, bazarın normal və lokal şəraiti, cari istifadə və münasib alternativ istifadə variantlarını nəzərə almaqla, onun gələcəkdə satılmaq imkanlarını araşdıran qiymətləndirici tərəfindən müəyyənləşdirilmiş dəyəri. İpoteka kreditləşdirməsinin dəyəri qiymətləndirilərkən, möhtəkirlik elementləri adətən nəzərə alınmır. İpoteka kreditləşməsinin dəyəri hesabatlarda aydın və şəffaf göstərilməlidir.

İpoteka kreditləşdirməsinin dəyəri anlayışı Avropa qanunvericiliyində verilmişdir. (ECC-in 98/32/EC Göstərişlərinə uyğun düzəlişlər edilmiş 89/647/ECC Göstərişi). Bu göstərişlərdə bank tənzimləməsi və əmlakın girov qoyulması ilə kredit verən kreditorların minimum ödəniş qabiliyyəti normativlərinin müəyyənləşdirilməsi məsələləri aydınlaşdırılır.

İpoteka kreditləşməsinin dəyəri risklərin təhlili metodlarından biri kimi, qeyd edilən göstərişlərə müvafiq olaraq, bankların saxladığı girov obyektlərinin risk dərəcəsinin hesablanması üçün istifadə oluna bilər. Bu metodla risk uzunmüddətli perspektivdə qiymətləndirilir və buna görə də, cari vaxtda dəyərin müəyyənləşdirilməsi üçün münasib baza kimi qəbul edilə bilməz. Bu baxımdan ipoteka kreditləşməsinin dəyəri Beynəlxalq Qiymətləndirmə Standartlarında göstərilən başqa dəyərlərdən köklü fərqlənir.

***İRS AKTİVLƏRİ VƏ QORUNAN AKTİVLƏR* (heritage and conservation assets)** - Mədəni, ekoloji yaxud tarixi əhəmiyyəti olan aktivlər. İrs aktivlərinə tarixi binalar və abidələr, arxeoloji qazıntıların aparıldığı ərazilər, qorunan rayonlar, qoruqlar və incəsənət əsərləri daxildir. İrs aktivlərinə çox zaman aşağıda göstərilən xüsusiyyətlər xasdır (hərçənd, bu xüsusiyyətlər yalnız irs obyektləri üçün səciyyəvi deyil):

a) mədəni, təhsil, və tarixi baxımdan onlardan əldə edilən iqtisadi faydaların yalnız bazar qiymətinə əsaslanan maliyyə kəmiyyəti (dəyəri) ilə ifadə olunma ehtimalı cüzidir;

b) qanunvericiliklə onların satışına qadağan yaxud ciddi məhdudiyyətlər qoyula bilər;

c) əksər hallarda əvəzolunmazdırlar və zaman keçdikcə fiziki halı pisləşsə belə, onlardan əldə edilən iqtisadi faydalar arta bilər;

ç) onların yüz illərlə ölçülən ömür müddətinin müəyyənləşdirilməsi zamanı qarşıya böyük çətinliklər çıxa bilər.

İSTEHSAL EHTİYATLARI - dövriyyə fondlarının üç tərkib hissəsindən biri olub istehsalın fasiləsizliyini və ahəngdarlığını təmin etmək məqsədilə yaradılır; onun cari, hazırlıq, sığorta, mövsümi və nəqliyyat ehtiyatları kimi növləri vardır.

İSTEHSALDAXİLİ EHTİYATLAR - müəssisə və firmalarda istehsalın həcminin artırılması, maya dəyərinin azaldılması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə gerçəkləşdirilməsi mümkün olan texniki-təşkilati imkanlardır; elmi-texniki tərəqqinin fasiləsizliyi səbəbindən tükənməzdir.

***İSTEHSAL-XİDMƏT POTENSİALI* (service potential)** - Müəssisənin öz vəzifələrinə, məsələn, pul vəsaitləri axınlarını yaratmaq, benefisiarlarına müəyyən həcmdə və miqdarda nemətlər təklif etmək və s. uyğun olaraq, mal və xidmətlər istehsal etmək qabiliyyəti. Dövlət (ictimai) bölməsində istehsal-xidmət potensialı anlayışı xüsusi bölmədə tətbiq olunan adekvat mənfəətlilik meyarını əvəz edir.

İSTEHSAL PROSESİ - əsas, köməkçi və xidmətedici və habelə təbii əməliyyatların məcmusu olub, onların qarşılıqlı əlaqə və təsiri vasitəsilə xammal və ya materialın hazır məhsula çevrilməsi texnologiyasıdır.

İSTEHSAL TSİKLİ - xammal və ya materialın istehsal prosesinin ilk əməliyyatına daxil olduğu andan hazır məhsulun

istehsalının tamamlanmasına qədər davam edən təqvim vaxt intervalıdır.

İSTEHSAL GÜCÜ - elm və texnikanın ən yeni naliyyətlərinin tətbiqi, istehsalın və əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi əsasında, əsas fondlardan tam istifadə etməklə müəssisənin il (rüb, ay) ərzində optimal nomenklatura və çeşiddə maksimum məhsul buraxmaq imkanıdır.

İSTEHSAL VƏ SATIŞ XƏRCLƏRİ - məhsulun istehsalı və satışına əmək və maddi resurslar – xammal, material, yanacaq, enerji, əsas fondlardan və əməkhaqqı məsrəflərinin məcmusudur.

İSTEHSAL İNFRASTRUKTURU - bilavasitə maddi istehsala xidmət sferaları – nəqliyyat, rabitə, anbar təsərrüfatı, maddi-texniki təchizat, və s.- istehsal infrastrukturu hesab olunurlar.

İSTEHSALDAN KƏNAR XƏRCLƏR - istehsal olunmuş məhsulların satışı ilə əlaqədar xərclər; onu istehsal maya dəyərinə əlavə etməklə məhsulun tam maya dəyəri göstəricisi müəyyən olunur.

İSTIFADƏ ZAMANI DƏYƏR **(value in use)**

1. Konkret tərzdə istifadə olunduğuna görə, bazarla əlaqəsi olmayan konkret əmlakın konkret istehlakçı üçün dəyəri. Dəyərin bu tipi əmlakdan ən yaxşı istifadə olunması yaxud onun satışından əldə edilə biləcək pulun məbləğindən asılı olmayaraq, onun təşkilata verdiyi faydaya əsaslanır.

2. Aktivdən istifadənin davam etdirilməsi və faydalı xidmət müddətinin sonunda satılması nəticəsində meydana çıxması ehtimal edilən gələcək pul axınlarının cari (qiymətləndirmə tarixində) dəyəri (diskontlaşdırılmış).

3. Aktivdən yaxud gəlir gətirən bölmədən əldə olunması gözlənilən gələcək pul axınlarının cari (qiymətləndirmə tarixində) dəyəri (diskontlaşdırılmış).

Qeyd etməliyik ki, maliyyə hesabatlarının tərtibi üçün istifadə olunan bu təfsirlər aktivin səmərəli xidmət müddətinin

sonundakı dəyərini nəzərdə tutur. Bu məqam onu qiymətləndirmə təcrübəsində adətən tətbiq olunan təfsirdən fərqləndirir.

İSTİRAHƏT SAHƏSİNİN AKTİVLƏRİ **(recreational asset)** - Dövlət (ictimai) mülkiyyətində olmaqla:

a) dövlətin birbaşa idarəçiliyində olan, milli maraqlar, bələdiyyə yaxud yerli hakimiyyət orqanlarının maqları baxımından idarə olunan;

b) əhalinin geniş kütləsinin istirahəti üçün istifadə olunması nəzərdə tutulan əmlakdır.

Bunlara misal kimi parkları, oyun meydançalarını, yaşıllıq zolaqlarını, xiyabanları, üzgüçülük hovuzlarını, tennis kortlarını, ippodromları, habelə istirahət, əyləncə, idman meydanlarında yerləşən digər əmlak obyektlərini göstərmək olar.

İTKİNİN DƏYƏRİ **(deprival value)**

1. Bazar nöqteyi-nəzərindən: mülkiyyətçinin saxladığı əmlak obyektinin əvəzedici aktivini bazarda əldə etmək üçün çəkəcəyi xərclər; **əvəzetmənin xalis cari xərcləri** də adlandırılır.

2. Qeyri-bazar nöqteyi-nəzərindən: aktivin iki kəmiyyətdən - mülkiyyətçinin aktivdən əldə etdiyi faydaların dəyərindən (utility value) yaxud aktivin satılmasından əldə edəcəyi dəyərdən (disposal value) – daha böyük olanına bərabər dəyəri.

İkinci halda itkinin dəyəri aktivin fəaliyyət göstərən müəssisənin bir hissəsi kimi "istifadədə olarkən dəyər" qeyri-bazar anlayışı əsasında müəyyənləşdirilən qiymətləndirmə bazasına nümunədir və çox vaxt "itkinin optimal dəyəri" adlandırılır.

İlkin uçot (accounting estimate) – mühasibat uçotunda dəqiq ölçmə üsulları olmadıqda hər hansı bir bölmənin məbləğinin təqribi olaraq göstərilməsi.

K

KABİNET **[stolüstü]** ***EKSPERTİZA*** **(desk review)** - Qiymətləndirmənin müstəqil surətdə təsdiq olunması tələb olunmayan hesabat məlumatlarına əsasən keçirilən ekspertizası.

Adətən, nəzarət-yoxlama siyahısından istifadə edilməklə yerinə yetirilir. Rəyçilər hesablamaların dəqiqliyini, məlumatların əsaslılığını, tətbiq olunmuş metodologiyanın münasibliyini və müştərinin göstərişlərinin yerinə yetirilməsini, tənzimləmə tələblərinə və peşə standartlarına əməl olunmasını yoxlayırlar.

***KALİBRLƏŞDİRMƏ* (calibration)** - Modelə təsir göstərən konkret parametrləri müəyyənləşdirmək üçün əmlak obyektləri toplusunun və bazar məlumatlarının təhlili prosesi.

KALKULYASİYA - konkret olaraq məhsul növü və ya qrupunun, həmçinin, iş və xidmətlərin maya dəyərinin xərc maddələri üzrə iqtisadi-riyazi hesablanmasıdır.

KAPİTAL - mənfəət əldə etmək məqsədilə istehsal amillərinin alınmasına investor tərəfindən xərclənən pul vəsaitidir; kapital istehsalda istifadə olunan avadanlıq, dəzgah, qurğu, nəqliyyat və digər əsas fondların məcmusudur.

KAPİTAL QOYLUŞUNUN ÖZÜNÜ ÖDƏMƏ MÜDDƏTİ - müəssisələrdə istehsal gücünün yaradılmasına və ya genişləndirilməsinə uzun müddətli investisiyanın, bu istehsal gücləri ilə istehsal olunan məhsulların satışından alınan mənfəət hesabına qaytarıldığı zaman kəsiyidir.

KAPİTALTUTUMU - əsas kapitalın müəyyən dövrdə istehsal olunmuş məhusula, ümumdaxili məhsula, milli gəlirə nisbətini səciyyələndirən göstəricidir.

***KAPİTAL ÜZRƏ MƏSRƏFLƏR, KAPİTALIN TƏTBİQİ* [cəlb olunması] məsrəfləri (cost of capital)** - Şirkətin yeni investisiyalar cəlb etmək məqsədilə çəkdiyi xərclər. İnvestisiyaların risk səviyyəsinin orta olduğu şəraitdə səhmlərinin məzənnəsini sabit saxlamaq üçün investorlara təmin edilməli olan gəlirlərin həcmi kimi müəyyənləşdirilir. Kəmiyyətcə **investisiyalardan qəbul edilə bilən minimum fayda və kapitaldan istifadənin alternativ xərcləri** göstəriciləri ilə üst-üstə düşür.

***KAPİTALIN STRUKTURU* (capital structure)** – İnestisiyaya yönəldilmiş kapitalın tərkibi.

***KAPITALLAŞDIRILMIŞ DƏYƏR* (capitalized value)** - Aktivin dəyərinin gətirdiyi gəlirlər və analoji aktivlər üzrə faiz dərəcələri əsasında qiymətləndirilməsi. Aktivin bazar dəyərinə uyğun olmaya bilər.

***KAPİTALLAŞDIRILMIŞ XƏRCLƏR* (capitalized costs)** - Cari təsərrüfat fəaliyyəti ilə bağlı obyektlərdən fərqli olaraq, gələcəkdə iqtisadi faydalar təmin edəcək obyektlərdə təcəssüm olunmuş xərclər. Daşınmaz əmlak, avadanlıq, habelə qeyri-maddi aktivlər (patentlər, müəlliflik hüquqları və s.) bu cür obyektlərə nümunədir.

***KAPİTALLAŞDIRMA* (capitalization)**

1. Müəyyən dövr ərzində faktiki daxil olan yaxud daxil olması gözlənilən xalis gəlirin və ya xalis daxilolmalar silsiləsinin konkret tarixdə kapitalın ekvivalent dəyərinə çevrilməsi.

2. Biznes qiymətləndirilərkən bu anlayış **biznes təşkilatının** kapitalının strukturunu, həmçinin, xərclərin müəyyən müddət ərzində məsrəflər kimi deyil, əsaslı aktiv kimi qəbul olunmasını da ifadə edə bilər.

3. Əmlakın dəyərinin faktiki xalis gəlirlər yaxud gözlənilən faiz gəlirləri yaxud faydalar əsasında hesablanması metodu. Bəzi ölkələrdə kapitallaşdırma gəlir axınlarının yeganə çevirmə amilindən istifadə etməklə, kapitalın dəyərinə çevrilməsinə şamil edilir.

***KAPİTALLAŞDIRMA AMİLİ* (capitalization factor)** - Gəlirin dəyərə çevrilməsi üçün istifadə olunan hər hansı vuruq yaxud bölən.

***KAPİTALLAŞDIRILMIŞ XƏRCLƏR* (capitalized costs)** - Cari təsərrüfat fəaliyyəti ilə bağlı olan obyektlərdən fərqli olaraq, gələcəkdə iqtisadi faydalar təmin edəcək obyektlərdə təcəssüm olunmuş xərclər. Daşınmaz əmlak, avadanlıq, habelə qeyri-maddi aktivlər (patentlər, müəlliflik hüquqları və s.) bu cür obyektlərə nümunədir.

***KAPİTALLAŞDIRMA DƏRƏCƏSİ* [bütün risklər nəzərə alınmaqla gəlirlilik] (capitalization rate [all risks**

yield]) - Gəlirin dəyərə çevrilməsi üçün istifadə olunan, adətən faizlə ifadə edilən hər hansı bölən.

Müəyyən tarixə investisiyanın kapital dəyərini müəyyənləşdirmək üçün ondan əldə olunan illik xalis gəlirin kapitallaşdırılması üçün istifadə edilən faiz dərəcəsi yaxud gəlirlilik.

"Kapitallaşdırmanın məcmu dərəcəsi" (overall capitalization rate) anlayışından Şimali Amerikada, "bütün risklər nəzərə alınmaqla gəlirlilik" anlayışından isə Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

KAPİTALLAŞDIRMANIN GİRİŞ DƏRƏCƏSİ **[ilkin gəlirlilik] (goingin capitalization rate) [initial yield]** – Sövdələşmənin həyata keçirildiyi yaxud qiymətləndirmənin aparıldığı vaxt satış qiymətinə və ya qiymətləndirilən dəyərə nisbətən faizlə ifadə olunan ilkin xalis gəlir. "Kapitallaşdırılmanın giriş dərəcəsi" anlayışından Şimali Amerikada, "ilkin gəlirlilik" anlayışından isə, Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

KAPİTALLAŞDIRMANIN TERMİNAL DƏRƏCƏSİ **[reversiyanın gəlirliyi] – (terminal capitalisation rate [reversion yield])** - Gəlirin əmlaka sahiblik dövrünün sonunda ehtimal edilən dəyərinə yaxud əmlakın yenidən satılarkən də-yərinə çevrilməsi üçün istifadə olunan əmsal. Şimali Amerikada kapitallaşdırmanın terminal dərəcəsi həmçinin, kapitallaşdırmanın qalıq dərəcəsi yaxud kapitallaşdırmanın çıxış dərəcəsi adlandırılır. Britaniya İttifaqı ölkələrində bu anlayış "reversiya dərəcəsi" də adlaındırılır.

KƏNAR QIYMƏTLƏNDİRİCİ **(external valuer)** – Müştərisi ilə, habelə onun yaxud qiymətləndirmə barədə tapşırıq verən şəxsin adından çıxış edən agentlərlə ümumi maraqları, əhəmiyyətli münasibətləri olmayan qiymətləndirici və onun şərikləri.

KƏND TƏSƏRRÜFATI FƏALİYYƏTİ **(agricultural activity)** - Təşkilat tərəfindən bioloji aktivlərin satışı, yaxud onların kənd təsərrüfatı məhsuluna və ya əlavə bioloji aktivlərə

çevirmək məqsədilə bioloji transformasiysı sahəsində fəaliyyətin həyata keçirilməsi.

KƏŞFİYYATI APARILAN YATAQ YAXUD RAYON **(exploration property or area)** - Mineral xammal və neft-qaz yataqlarının aşkar olunması üçün fəal kəşfiyyat əməliyyatlarının aparıldığı, lakin iqtisadı baxımdan səmərəliliyi nümayiş etdirilməmiş mineral və neft-qaz yataqlar daşınmaz əmlak obyektlərində olan maraq.

KOLLEKSİYA OLUNAN ƏŞYALAR **(collectibles)** – Əntiqliyi, yeniliyi yaxud nadirliyi səbəbindən yaratdığı marağa görə toplanılan əşyaların təsvir olunması üçün geniş mənalı anlayış. Bəzi ölkələrdə bu anlayış zərif sənət əsərlərinin, antik dövrlərin əşyalarının, qiymətli daşların və zərgərlik məmu-latlarının, musiqi alətlərinin, numizmatika və filateliya kolleksiyalarına, nadir kitablara və arxiv materiallarına şamil oluna bilər. Bəzi ölkələrdə isə göstərilən anlayışdan adətən hər hansı başqa kateqoriyaya daxil edilməyən çoxsaylı obyektlərə münasibətdə istifadə edilir.

KOMMUNAL TƏSƏRRÜFAT MÜƏSSİSƏSİ **(publik utility plant)**

a) geniş kütlənin istehlakı üçün mühüm xidmətlər yaxud mallar istehsal edən;

b) adətən, inhisarçı yaxud kvaziinhisarçı malgöndərən olmaqla, müəyyən formada dövlət tərəfindən nəzarət olunan əmlak obyekti.

KONSALTİNQ - istehsalçı, satıcı, alıcı və vasitəçilərin maliyyə, xarici iqtisadi əlaqələr, firmaların yaradılması və qeydiyyatı, əmtəə və xidmət bazarının tədqiqi və proqnozlaşdırılması və habelə innovasiya fəaliyyətinə dair məsləhətvermə fəaliyyətidir.

KONVERSİYA - müəssisəni prinsip etibarilə, tamamilə başqa bir məhsulun istehsalına yönəltmək, istiqamətləndirməkdir.

KONTRAKT - iki tərəf arasında müəyyən şərtlər əsasında müəyyən müddətə, birinin digəri qarşısında öhdəliklərini –

məsələn, məhsul istehsal etmək, xidmətlər göstərmək və s. üzrə təsdiq edən sənəddir, müqavilədir.

KOOPERATİVLƏŞMƏ - müəyyən bir məhsulun birgə istehsalı ilə məşğul olan müəssisələr arasındakı uzun müddətli birbaşa təsərrüfat əlaqəsidir.

KÖHNƏLMƏ **(obsolescence)** - Köhnəlmə, texnologiyaların dəyişməsi, insanların davranışının və zövqlərinin dəyişməsi yaxud ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər nəticəsində əmlakın faydalılığının azalması səbəbindən dəyərinin itirilməsi. Bir çox hallarda köhnəlmə məmulatın konstruksiyasının və funksional imkanlarının cari texniki şərtlərə cavab verməməsinə görə dəbdən düşməsi, həmçinin, aktivdən kənarda meydana çıxan, istifadəçilərin tələbatının dəyişməsinin təsiri kimi amillərin kimi elementlər əsasında təsnifləşdirilir

KREDİT – qaytarılmaq və əvəzini müəyyən faizlə ödəmək şərtilə pul və ya əmtəə formasında kreditorlar tərəfindən verilən borcdur; bunların konkret təyinatlı və dövlət, kommersiya, veksel, ipoteka, kommunal, kənd təsərrüfatı və beynəlxalq və s. kimi növləri vardır.

KREDİTOR - ssudanı fiziki və ya hüquqi şəxslərə təqdim edən və debitordan öhdəliklərinin yerinə yetirilməsini tələb etmək hüququna malik fiziki və ya hüquqi şəxsdir.

KREDİTQABİLİYYƏTLİLİK - borc alan fiziki və ya hüquqi şəxslərdə kreditin alınması və qaytarılması imkanlarının olmasıdır; fiziki və ya hüquqi şəxsin kreditqabiliyyətliliyini onların iqtisadi vəziyyəti müəyyən edir.

KREDİTOR BORCLARI - müəssisələr, firmalar və təşkilatlar tərəfindən cəlb olunan və müəyyən edilmiş müddətdə kreditorlara qaytarılmalı olan pul vəsaitidir.

KREDİT SİSTEMİ - hesablaşma münasibətlərini nizamlayan, kreditləş dirmənin forma və metodlarının tətbiqinə nəzarət işini həyata keçərən maliyyə- kredit institutlarının məcmusudur.

KÜTLƏVİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ **(mass appraisal)** - Statistik tədqiqatların və nəticələrin təhlilinə əsaslanan qiymətləndirmə metodlarını mütəmadi qaydada eyni şəkildə tətbiq etmək yolu ilə çoxlu sayda əmlak obyektlərinin müəyyən tarixə qiymətləndirilməsi (appraising) təcrübəsi.

KÜTLƏVİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ PROSESİ **(mass appraisal process)** -Vergiqoyma qiymətləndirmələrinin və (və ya) indekslərinin əldə olunması üçün kütləvi qiymətləndirmə tapşırıqlarında göstərilən prosedurlar. MP 13-ün 1.4. maddəsində bu prosesin səkkiz addımı göstərilir:

1. qiymətləndiriləcək əmlak obyektlərinin eyniləşdirilməsi;
2. əmlak sahiblərinin və könüllü alıcıların davamlı davranışları meyarına əsasən bazarın sahələrinin müəyyənləşdirilməsi;
3. bazarın konkret bölgəsində dəyərin yaranmasına təsir göstərən tələb və təklifin xüsusiyyətlərinin eyniləşdirilməsi;
4. bazarın müəyyən bölgəsində dəyərə təsir göstərən xüsusiyyətlər arasındakı qarşılıqlı münasibətləri əks etdirən struktura malik modelin işlənib hazırlanması;
5. başqa parametrlər sırasında əmlakın fərdi xassələrinin dəyərə təsir göstərmə dərəcəsini müəyyənləşdirmək üçün modelin strukturuna daxil olan hissələrin ölçülməsi;
6. modeldən əldə olunan nəticələrin qiymətləndirilən əmlak obyektlərinin xüsusiyyətlərinə tətbiq olunması;
7. kütləvi qiymətləndirmənin qəbul olunmuş prosesinin, yəni, modelin, fəaliyyətin nəticələrini əks edən cari göstəricilərin, habelə başqa dəyişkənlərin və (və ya) prosesin davam etdiyi müddətdə seçilmiş ayrı-ayrı (diskret) mərhələlər üzrə hesablamaların yoxlanılması;
8. kütləvi qiymətləndirmənin nəticələrinə baxılması və razılaşdırılması.

KVALİMETRİYA - keyfiyyətin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi haqqında elmdir.

KVOTA - müəyyən müddət ərzində konkret məhsulun (əmtəənin) idxal və ixracına tətbiq edilən dəyər və natural ifadədə yol verilə bilən məhdudiyyətlərdir.

Q

QALIQ DƏYƏRİ **(residual value)** - Aktivin səmərəli xidmət müddətinin sonundakı yaşı və vəziyyəti ehtimal olunaraq, hazırkı vaxtda satılması ilə bağlı gözlənilən xərclər çıxıldıqdan sonra təşkilatın əldə edə biləcəyi hesablanmış məbləğ.

Aktivin səmərəli xidmət müddətinin sonunda gözlənilən satış xərcləri çıxıldıqdan sonra onun satılmasından təşkilatın əldə edə biləcəyi xalis kəmiyyət. Müəyyənləşdirilmiş vaxtın sonunda aktivin qalıq dəyəri bu mənada utilləşdirmə dəyərinin eynidir.

QALIQ MÜDDƏTİ METODU **(age-life method)** – Aktivin səmərəli yaşının onun faydalı xidmətinin iqtisadi müddətinə olan nisbətinin yeni əmlak obyektinin alınması (yaradılması) xərclərinə tətbiq edilməsi yolu ilə hesablanmış amortizasiyanın müəyyənləşdirilməsi.

QANEEDİCİ DƏRƏCƏDƏ İDARƏÇİ YAXUD ORTA İXTİSASLI MENECMENT **(reasonably efficient operator, or average competent management)** - Qiymətləndirilən əmlak vasitəsilə həyata keçirilən biznesi kifayət dərəcədə səmərəli idarə edən ixtisaslı müdirin əldə edə biləcəyi ticarət dövriyyəsinin və gələcək mənfəətliliyin potensial alıcı və deməli, qiymətləndirici tərəfindən müəyyənləşdirildiyinə istinad edən bazar konsepsiyası. Bu konsepsiya ticarətin faktiki həcminə deyil, mövcud sahibkar üçün səciyyəvi olan ticarət potensialına əsaslandığına görə hesablamalarda hər hansı fərdi qudvil nəzərə alınmır.

QAPALI TİPLİ SƏHMDAR CƏMİYYƏTİ - səhmlərin sayına məhdudiyyət qoyulan, səhmlərinin satılması zamanı öz səhmdarlarına üstünlük verilən, Nizamnamə fondu 10 milyon manatdan az olmayan müəssisədir. Səhmdarlar özlərinin verdikləri pay həcmində müəssisə öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşıyırlar.

QEYRİ-MADDİ AKTİVLƏR - fiziki əsasları (ölçüləri) olmasa da, insan əməyinin məhsulu və deməli dəyərin daşıyıcıları olduqlarından, onlar da fiziki əsası olan əsas fondlar kimi

öz dəyərlərini tədricən itirirlər. Patentlər, əmtəə nişanları, ticarət markaları, lisenziyalar, bəzi hüquqi aktlar (torpaq və təbii resurslar, ixtiraçılıq və müəlliflik və s.), "nou-hau" - bütün bunlar qeyri-maddi aktivlərdir.

QEYRI-MADDI DAŞINAR ƏMLAK **(incorporeal personal property)** -Daşınar əmlakın **duyulmayan** əmlakdan ibarət olan hissəsi Bu anlayış ingilis-amerika hüquq sistemində yaranmışdır.

QİSMƏN YAXUD FRAQMENTAR MARAQ **(partial or fractional interest)** - Mülkiyyətdə maraqların hüquqi bölgüsü vasitəsilə daşınmaz əmlak üzərində yaradılan hüquqlar. Məsələn, daşınmaz əmlak bir neçə mülkiyyətçiyə mənsub ola bilər. Daşınmaz əmlak korporasiyalara (səhmdarlara), ortaqlıqlara məxsus ola bilər, həmçinin, şəriklərin əmlakının ayrı-ayrı hissələri üzərində hüquqlarının olması yaxud olmaması şərtilə birgə bölünməz mülkiyyətdə ola bilər.

QIYMƏT **(price)** - Malların yaxud xidmətlərin mübadiləsinə aid olan anlayış. Qiymət mala yaxud xidmətə görə, təklif olunan yaxud ödənilən pulun məbləğini əks etdirir. Mübadilə aparıldıqdan sonra açıq elan olunmuş yaxud gizli saxlanılan qiymət tarixi fakta çevrilir. Ödənilmiş qiymət tələb və təklif əyrilərinin kəsişmə nöqtəsinə müvafiqdir.

QİYMƏTLƏNDİRİCİ **(valuer, appraiser)** - Qiymətləndirmə aparmaq üçün lazımi ixtisasa, bacarığa və təcrübəyə malik olan şəxs. Bəzi ölkələrdə qiymətləndirici qismində çıxış etmək üçün lisenziya alınması tələb edilir.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ **(valuation)** - Dəyər barədə rəyin müəyyənləşdirilməsi (estimation) prosesi.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ƏMSALI **(valuation ratio)** – Qiymət yaxud dəyərin maliyyə, əməliyyat yaxud fiziki göstəricilərə nisbəti.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ HAQQINDA HESABAT **(valuation report)** - Qiymətləndirmə üzrə təlimatların, qiymətləndirmə bazasının və qiymətləndirmənin məqsədinin, habelə dəyər

haqqında rəyin yaranmasına əsas vermiş təhlilin nəticələrinin əks olunduğu sənəd. Qiymətləndirmə haqqında hesabata qiymətləndirmə aparılarkən istifadə olunmuş təhlil proseslərinin izahı və əhəmiyyətli məlumatlar daxil edilə bilər.

Qiymətləndirmə haqqında hesabatlar şifahi və yazılı formada ola bilər. Hesabatların tipi, məzmunu və həcmi ehtimal edilən istifadədən, tənzimləmə tələblərindən, məhkəmələrin qərarlarından, əmlakın tipindən, tapşırığın xarakterindən və mürəkkəbliyindən asılı olaraq fərqlənir.

"Qiymətləndirmə sertifikatı" və "qiymətləndirmə haqqında hesabat" anlayışlarından bəzən eyni mənada istifadə olunur. Bəzi ölkələrdə (Böyük Britaniya) "qiymətləndirmə ser-tifikatı" anlayışı qiymətləndiricinin əmlakın müəyyənləşdirdiyi dəyərini təsdiq etdiyi sənədi ifadə edir. Qiymətləndirmə sertifikatı adətən qısa məktub şəklindədir, hərçənd təfsilatlı hesabat formasında da tərtib oluna da bilər. Burada qiymətləndirmənin aparıldığı tarix; tapşırığın təyinatı; sertifikatın tarixi; qiymətləndirilmənin əsaslandığı ehtimallar; qiymətləndiricinin adı, ünvanı və ixtisas göstəriciləri göstərilir. Başqa ölkələrdə (ABŞ) "qiymətləndirmənin sertifikatlaşdırılması" anlayışı təqdim olunmuş faktların düzgünlüyü, təhlilin yalnız göstərilmiş ehtimallar ilə məhdudlaşması, qonorarının hesabatın hər hansı bir cəhətindən asılı olmaması, qiymətləndirmənin etik və peşə normalarına uyğun surətdə aparılması barədə qiymətləndiricinin bəyanatı kimi təfsir olunur.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ HAQQINDA HESABATIN MİNİMUM MƏZMUNU **(minimum contens of a valuation report)** - Qiymətləndirmə haqqında bütün hesabatlarda qiymətləndirmənin nəticələri aydın və dəqiq göstərilməli, çaşqınlıq yaratmayan tərzdə ifadə edilməlidir. Qiymətləndirmə haqqında bütün hesabatlara on tərkib hissə daxil edilməlidir:

1. qiymətləndiricinin adı və qiymətləndirmənin tarixi;
2. müştərinin adı;

3. qiymətləndirmə üzrə göstərişlər, dəyərin hesablandığı tarix, qiymətləndirmənin məqsədləri və nəticələrindən ehtimal olunan istifadə;
4. qiymətləndirmə bazası, o cümlədən dəyərin tipi və müəyyənləşdirilməsi üsulu;
5. qiymətləndirilən əmlak marağının (maraqlarının) yaxud əmlak hüququnun (hüquqlarının) həqiqiliyi, onlar üzərində mülkiyyət hüququnun müddəti və əmlakın yerləşdiyi ərazi;
6. tədqiqatın tarixi və hüdudları;
7. dəyər haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün görülən işlərin hüdudları və həcmi;
8. fərziyyələr və məhdudlaşdırıcı şərtlər, habelə xüsusi, qeyri-adi yaxud fövqəladə ehtimallar;
9. qiymətləndirmənin standartlara müvafiq olaraq yerinə yetirildiyi, tələb edilən məlumatların açıqlandığı barədə bəyanat;
10. qiymətləndiricinin peşəkarlıq səviyyəsi və imzası.

Qiymətləndirmə haqqında hesabatlarda nəzərdən keçirilmiş məlumatlar və göstəricilər, bazarın təhlilinin aparılması, qiymətləndirməyə yanaşmalar və istifadə edilmiş prosedurlar təsvir oluna, habelə təhlilin nəticələrini möhkəmləndirən fərziyyələr, rəylər və xülasələr verilə bilər.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ METODU **(valuation method)** - Qiymətləndirməyə yanaşmalar çərçivəsində dəyərin hesablanma-sının konkret üsulu.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ PROSEDURU **(valuation procedure)** - Qiymətləndiricinin ardıcıl yerinə yetirdiyi hərəkətlər, istifadə etdiyi üsullar və texnikalar.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ STANDARTLARI **(valuation standarts)** - Başqa göstərişlər olmadıqda, Beynəlxalq Qiymətləndirmə Standartları nəzərdə tutulur.

QİYMƏTLƏNDİRMƏ TARİXİ **(valuation date)** – Qiymətləndiricinin dəyər haqqında rəyinin şamil edildiyi tarix. "Səmərəli tarix" və ya "həqiqi tarix" də adlandırılır.

***QİYMƏTLƏNDİRMƏ ÜZRƏ TAPŞIRIĞIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ* (definition [specification] of the valuation assignment)** - Qiymətləndirmə prosesinin birinci addımı olmaqla, qiymətləndirmənin məzmununun, məqsədinin, tətbiq sahəsinin müəyyənləşdirildiyi və onun yerinə yetirilməsi ilə bağlı hər hansı ikimənalılığın qarşısının alındığı mərhələ. Bu anlayış bəzi ölkələrdə istifadə olunan *qiymətləndirmənin keçirilməsinə dair müxtəsər təlimat* anlayışının eynidir. Qiymətləndirici hesabatında təqdim etdiyi təhlillərin, məlumatların və nəticələrin qiymətləndirmə üzrə tapşırıqda ifadə olunan tələblərə uyğun olmasına təminat verir. Tapşırığın müəyyənləşdirilməsi 7 hissədən ibarətdir:

1. qiymətləndirilən daşınmaz, daşınar əmlakın (əsas vəsaitlərin, əşyaların və qurğuların), biznesin və əmlakın əsas kateqoriyaları ilə yanaşı qiymətləndirilmə üzrə tapşırığa daxil edilmiş digər əmlak qruplarının eyniləşdirilməsi;
2. qiymətləndirilən əmlak hüquqlarının (şəxsi müəssisə, ortaqlıq yaxud qismən maraqlar) eyniləşdirilməsi;
3. qiymətləndirmənin nəticələrindən ehtimal edilən istifadə və bununla əlaqədar məhdudiyyətlər; subpodratçıların, agentlərin və onların gördüyü işin əhəmiyyətinin müəyyənləşdirilməsi;
4. müəyyənləşdirilən dəyərin bazasının yaxud tipinin müəyyənləşdirilməsi;
5. dəyərin hesablandığı tarix və hesabatın təqdim olunmasının ehtimal olunan tarixi;
6. qiymətləndirmənin və tərtib olunan hesabatın miqyasının eyniləşdirilməsi;
7. qiymətləndirmənin istinad etdiyi potensial və məhdudlaşdırıcı şərtlərin eyniləşdirilməsi.

***QİYMƏTLƏNDİRMƏNİN EKSPERTİZASI* (valuation review)** - Qiymətləndirmə ilə əlaqədar olan, bir sıra tiplərə və məqsədlərə bölünən tapşırıq. Qiymətləndirmənin ekspertizasına xas olan əsas xüsusiyyət ondan ibarətdir ki, bir qiymətləndirici başqa qiymətləndiricinin yerinə yetirdiyi işin nəticələrinə dair

özünün qərəzsiz rəyini bildirir. Qiymətləndirmənin ekspertizası nəzərdən keçirilən dəyər haqqında qiymətləndiricinin rəyi ilə razılaşma yaxud razılaşmama ilə nəticələnə bilər. Qiymətləndirmənin ekspertizası dəyər haqqında təqdim olunmuş rəyin dəqiqliyinin, habelə onu hazırlayan qiymətləndiricinin işinin, biliklərinin, təcrübəsinin və müstəqilliyinin yoxlanılmasını təmin edir.

Bəzi ölkələrdə qiymətləndirmənin ekspertizası ilkin qiymətləndirmə aparmış qiymətləndirmə firmasının qiymətləndiricisi tərəfindən yenidən qiymətləndirmə aparılması tələbinin qoyulması ilə nəticələnə bilər.

Əksər ölkələrin qiymətləndirmə təşkilatları ekspertizanın müxtəlif tiplərini fərqləndirirlər: məsələn, qiymətləndirmənin peşə standartlarına (istifadə olunan qiymətləndirmə bazaları nəzərdən keçirilir) uyğunluğunu təsdiq etmək məqsədilə keçirilən inzibati ekspertiza (qaydalara əməl olunma), texniki ekspertiza, stolüstü (kabinet) ekspertiza, çöl ekspertizası; dəyər barədə rəyin müdafiə yaxud təkzib olunması üçün bazar mə-lumatlarının toplanmasını nəzərdə tutan ekspertiza; nəzərdən keçirilən qiymətləndirmənin konkret məlumatlarını seçilmiş müqayisəli məlumatlarla tutuşdurulmasına əsaslanan ekspertiza.

***QİYMƏTLƏNDİRMƏNİN PRİNSİPLƏRİ* (valuation principles)** - Qiymətləndirmədə tətbiq olunan iqtisadi prinsiplər qrupu. Bunlara: gələcəyi görmə prinsipi; əvəzolunma prinsipi, dəyişiklik prinsipi; tarazlıq prinsipi; rəqabət prinsipi; faydalı iş əmsalının artması və azalması prinsipi; zənginləşdirmə prinsipi; izafi məhsuldarlıq prinsipi; uyğunluq prinsipi; təklif və tələb prinsipi, ən səmərəli istifadə prinsipi daxildir.

***QİYMƏTLƏNDİRMƏNİN ÜMUMİ QƏBUL OLUNMUŞ PRİNSİPLƏRİ* (Generally Accepted Valuation Principles [GVAP])** - Peşəkar qiymətləndirmə fəaliyyəti sahəsində ən yaxşı təcrübə.

***QİYMƏTLƏNDİRMƏYƏ YANAŞMALAR* (valuation approach)** - Qiymətləndirmənin bir yaxud bir neçə konkret metodundan istifadə etməklə, dəyərin hesablanması üsulu. Əmlakın

xüsusiyyətlərindən və təyinatından asılı olaraq qiymətləndirməyə üç mövqedən yanaşmaq olar. Bunlar satışların müqayisəsinə əsaslanan, gəlirin kapitallaşdırılmasına əsaslanan və xərclər mövqeyindən yanaşmalardır. Onların tətbiq edilməsi qiymətləndiriciyə bazar dəyərini yaxud bazar dəyərindən fərqlənən dəyər növlərini müəyyənləşdirmək imkanı verir.

QİYMƏTLİ KAĞIZ - hər hansı əmlaka, pul məbləğinə mülkiyyətçilik hüququnu təsdiq edən sənəddir.

"QONUR SAHƏ" **(brown field)** - Adətən şəhər hüdudlarında yerləşən, hazırda ilkin təyinatı üzrə istifadə olunmayan sahələr.

Britaniya Birliyi ölkələrində atılmış yaxud hələlik qismən istifadə olunan, çirklənmiş yaxud çirklənməmiş yerlər "qonur sahə" adlandırılır. Şimali Amerikada bu anlayış atılmış yaxud çirklənmə səbəbindən gələcəkdə abadlaşdırılması çətin olan sənaye və ya ticarət zonalarını ifadə edir.

QOVUŞMANIN DƏYƏRİ **[qrupun dəyəri] (marriage value [assemblage value])** - Əmlakda iki və daha çox marağın birləşməsi nəticəsində dəyərin artması. Xüsusi dəyərin konkret nümunəsidir (məsələn, bir-biri ilə həmsərhəd olan iki torpaq sahəsinin vahid əmlak obyekti tərkibində dəyəri onların hər birinin ayrıca götürülmüş dəyərlərinin cəmindən yüksək ola bilər.)

"Qovuşmanın dəyəri" anlayışı Britaniya İttifaqı ölkələrində, "qrupun dəyəri" və "sahənin ümumi ölçüsünün dəyəri" anlayışından isə Şimali Amerikada istifadə olunur.

QOVUŞMANIN DƏYƏRİ YAXUD BİRLƏŞMIŞ MARAQLARIN DƏYƏRİ **(marriage value or merged interests value)** - Əmlakda iki və daha çox marağın birləşməsi nəticəsində meydana çıxan, həmin maraqların ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirilən dəyərinin cəmindən artıq olan əlavə dəyər.

"Qovuşmanın dəyəri" və "birləşmiş maraqların dəyəri" anlayışlarından Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

QUDVİLL **(goodwill)**

1. Müəyyən biznesin müvəffəqiyyətlə həyata keçirildiyi yaxud malların satıldığı və xidmətlərin göstərildiyi ərazilərdə

(otaqlarda) münasib gəlir əldə etmək perspektivinin olmasına ümid bəsləyən müştərilərin icarəyə götürmək üçün məhz həmin sahələrə müraciət edəcəkləri ehtimalına əsaslanan, qeyri-maddi, lakin satıla bilən aktiv.

2.Qudvill iki tərkib hissədən ibarət ola bilər: əmlak üçün səciyyəvi yaxud daxilən ona xas olan və həmin əmlak satılarkən onun yeni sahibinə ötürülən qudvill və əmlakın sahibi yaxud meneceri ilə əlaqələndirilən fərdi qudvill (əmlak satıldıqda, qudvillin bu ünsürü itəcəkdir).

3. Fərdi qaydada eyniləşdirilməsi və ayrı-ayrılıqda təsdiqlənməsi mümkün olmayan gələcək iqtisadi faydalar.

QURĞULAR **(plant)** - Daimi olmayan, ixtisaslaşdırılmış binaları, maşınları və avadanlığı əhatə edə bilən aktivlərin məcmusu.

QURĞULAR **[maşınlar]** ***VƏ AVADANLIQ*** **(plant and equipment)** - Təşkilatın fəaliyyətində daimi əsasda istifadə olunması nəzərdə tutulan aktivlər, o cümlədən, ixtisaslaşdırılmış müvəqqəti binalar, maşınlar (ayrı-ayrı maşınlar yaxud maşınlar toplusu, ticarət ləvazimatı və lizholdun yaxşılaşdırmaları) və müvafiq tərzdə eyniləşdirilmiş, başqa kateqoriyalardan olan aktivlər.

Aşağıdakı xüsusiyyətləri olan maddi aktivlər:

a) təşkilat tərəfindən istehsalda istifadə olunmaq, malların göndərilməsi və xidmətlərin göstərilməsi, başqalarına icarəyə verilməsi yaxud inzibati məqsədlər üçün saxlanılır;

b) gözlənildiyi kimi, müəyyən dövr ərzində istifadə olunmalıdırlar.

QURĞULAR VƏ LƏVAZİMAT **(fixtures and fitting)** - Əmlak obyektində qurulmuş və onunla birlikdə qiymətləndirilən yaxşılaşdırmaların məcmusu.

L

LİKVİDLİK - bir və ya bir neçə fiziki və ya hüquqi şəxs qrupunun öz maliyyə öhdəliklərini ödəmək qabiliyyətini əks etdirən iqtisadi göstəricidir.

***LİKVİDLİYİN AŞAĞI OLMASINA GÖRƏ GÜZƏŞT* (marketability discount)** - Likvidliyin kifayət dərəcədə olmadığını ifadə etmək üçün səhmlər zərfinin dəyərindən çıxılan məbləğ yaxud faiz.

LİMİT - təbii və istehsal resurslarından istifadənin, alqı-satqının, kreditin və digər əməliyyatların həcminin, idxal-ixracın, əməkhaqqı ödənişinin, valyuta mübadiləsinin kəmiyyətcə məhdudlaşdırılması və ya maksimum yol verilə bilən həddidir.

LİSENZİYA - dövlət idarə orqanları tərəfindən idxal-ixrac əməliyyatlarının aparılmasına icazə verilməsi haqqında xüsusi sənəddir; texniki sənədlərdən və ya patentli ixtiralardan istifadə etmək üçün patent sahibinə verilmiş hüquqdur.

***LİZHOLDUN YAXŞILAŞDIRMALARI YAXUD KİRAYƏÇİNİN YAXŞILAŞDIRMALARI* (leasehold improvements or tenant's improvements)** - Kirayəçinin tələbatlarını ödəmək üçün öz hesabına apardığı yaxşılaşdırmalar yaxud torpağa və binalara etdiyi əlavələr; icarə müddəti başa çatdıqdan sonra adətən kirayəçi tərəfindən aradan qaldırılmalıdır; onların aradan qaldırılması daşınmaz əmlaka ciddi zərər vurmur.

LİZİNQ - maşın, dəzgah, avadanlıq, nəqliyyat vasitələrinin və s., icarəçi tərəfindən gələcəkdə satın alınması imkanını da nəzərdə tutmaqla 5-8 il müddətinə icarəyə verilməsidir.

M

MƏLUMATLAR BAZASI (database) – Müxtəlif istifadəçilər tərəfindən müxtəlif məqsədlər üçün paylaşdırılan və istifadə olunan məlumatlar toplusu.

Maliyyə hesabatının tarixi (date of financial statements) – Maliyyə hesabatının əhatə etdiyi ən son dövrün başa çatma tarixi; bir qayda olaraq, auditor yoxlamasından keçəcək maliyyə hesabatındakı ən son balans cədvəlinin tarixi ilə üst-üstə düşür.

Maliyyə hesabatının təsdiq edilmə tarixi (date of approval of the financial statements) – Mötəbər səlahiyyətlərə malik olan şəxslərin (qurumların) iqtisadi subyektin maliyyə hesabatının tam dəstinin, o cümlədən müvafiq qeydlərin hazırlandığını və bununla əlaqədar məsuliyyət daşıdıqlarını təsdiq etməsi tarixidir. Bəzi yurisdiksiyalarda qanunvericilik və ya normativ-hüquqi aktlar tərəfindən fərdlərin və ya qurumların (məsələn, direktorlar) maliyyə hesabatının tam dəstinin hazırlandığına dair qərar verməyə cavabdeh olmaları göstərilir və bununla bağlı zəruri təsdiq etmə prosesi müəyyən edilir. Digər yurisdiksiyalarda təsdiq etmə prosesi qanunvericilik və ya normativ-hüquqi aktlarla müəyyən edilməmişdir və iqtisadi subyekt maliyyə hesabatının hazırlanmasında və yekunlaşdırılmasında özünün idarəetmə və rəhbərlik strukturlarını nəzərə almaqla öz prosedurlarını həyata keçirir. Bir sıra yurisdiksiyalarda isə maliyyə hesabatının ictimaiyyətə açıqlanmasından qabaq onun səhmdarlar tərəfindən son olaraq təsdiq edilməsi tələb olunur. Belə yurisdiksiyalarda maliyyə hesabatının səhmdarlar tərəfindən yekun olaraq təsdiq edilməsi auditorun kifayət qədər auditor sübutlarının əldə edildiyinə qərar verməsi üçün vacib şərt deyil. Beynəlxalq Audit Standartlarının məqsədlərinə uyğun olaraq, maliyyə hesabatının təsdiq edilmə tarixi mötəbər səlahiyyətlərə malik şəxslərin (qurumların) maliyyə hesabatının tam dəstinin hazırlanmış olmasını müəyyən etdikləri daha erkən tarixdir.

Auditor hesabatının tarixi (date of the auditor's report) - Maliyyə hesabatına dair rəyin tarixini müəyyən etmək üçün auditor tərəfindən seçilən gün, ay və il. Auditor hesabatının tarixi maliyyə hesabatına dair rəyin formalaşdırılması üçün auditor tərəfindən kifayət qədər münasib auditor sübutlarının əldə edilməsi tarixindən qabaq müəyyən edilə bilməz. Kifayət qədər münasib auditor sübutlarına iqtisadi subyektin maliyyə hesabatının tam dəstinin hazırlandığına və mötəbər səlahiyyətlərə malik olan şəxslərin (qurumların) həmin hesabatlar üçün məsuliyyət daşıdıqlarını təsdiq etməsinə dair sübutlar daxildir.

Maliyyə hesabatlarının dərc olunma tarixi (date the financial statements are issued) – Auditor hesabatının və yoxla-

nılmış maliyyə hesabatlarının üçüncü tərəfin istifadəsinə verildiyi tarix. Bir çox hallarda bu tarix həmin hesabatların səlahiyyətli orqana təqdim edildiyi tarix ola bilər.

***MADDİ DAŞINAR ƏMLAK* (corporeal personal property)** - Daşınar əmlakın **duyulan** və yerdəyişməsi zamanı mühüm xassələrini itirməyən (məsələn, mallar, pullar və s.) yaxud müstəqil hərəkət edə bilən (məsələn, heyvanlar) hissəsi.

***MAJORİTAR NƏZARƏT* (majority control)** Majoritar payın təmin etdiyi nəzarət dərəcəsi.

***MAJORİTAR PAY* (majority interest)** - Biznesdə səsvermə hüququ verən səhmlərin 50%-dən çoxunu təmin edən iştirak payı.

***MALDARLIQ-OTLAQ TƏSƏRRÜFATLARI* (livestock ranches/stasions)** - İnək, qoyun, donuz, keçi, at və s. Heyvanların böyüdülməsi və kökəldilməsi üçün istifadə olunan kənd təsərrüfatı əmlakı obyektləri. Bu əmlak obyektlərindən istifadə olunmasının çoxsaylı formaların vardır. Əmlak obyektinin istismarı çərçivəsində heyvanları kökəltmək, çoxaltmaq, habelə satmaq olar. Cavan heyvanlar əmlak obyektindən kənarda alınıb, sonradan həmin obyektdə böyüdülə bilərlər. Heyvanlar son istifadə yaxud mal-qaranın sayının artırılması üçün böyüdülə bilər. Heyvanlar üçün yemlər həm obyektdə istehsal edilə, həm kənardan gətirilə, yaxud bu mənbələrin hər ikisindən tədarük oluna bilər. Mal-qaranın yetişdirilməsi və kökəldiləsi üçün istifadə olunan əmlak obyektləri struktur yaxşılaşdırmalarına (otlaq meydançaları, mal-qara üçün pəyələr, anbarlar, çəpərlər və s.) və mal-qaraya xeyli məbləğdə kapital qoyuluşları tələb edir. Bu əmlaka amortizasiya hesablanması yaxud hesablanmaması yerli qanunlardan asılıdır.

***MALİYYƏ AKTİVLƏRİ* (financial assets)** – Aşağıdakılardan ibarət olan aktivlər:

a) pul vəsaitləri;

b) başqa təşkilatın pay aləti;

c) müqavilələrlə müəyyənləşdirilən hüquqlar:

(ı) başqa təşkilatdan pul vəsaitlərinin yaxud digər maliyyə aktivinin alınması, yaxud

(ıı) potensial əlverişli şərtlər daxilində başqa təşkilatla maliyyə aktivlərinin mübadiləsi;

ç) təşkilatın şəxsi pay alətlərinin verilməsi ilə nəticələnən yaxud nəticələnə bilən, aşağıdakı müqavilələr:

(ı) təşkilatın göstərilən pay alətlərini dəyişdirərkən, ona müəyyən sayda öz pay alətlərini əldə etmək imkanı verilməsini nəzərdə tutan, törəmə olmayan müqavilələr;

(ıı) təsbit olunmuş məbləğdə pul vəsaitlərinin yaxud başqa maliyyə aktivlərinin təşkilatın təsbit olunmuş miqdarda pay alətlərinə dəyişdirilməsi yolu ilə yerinə yetirilən törəmə müqavilələr. Bu təfsirin məqsədləri üçün təşkilatın şəxsi pay alətlərinə gələcəkdə şəxsi pay alətlərinin alınmasını yaxud verilməsini nəzərdə tutan müqavilələr nəzərə alınmır.

***MALİYYƏ ALƏTİ* (financial instrument)** - Bir təşkilat üçün maliyyə aktivlərinin yaranması, digər təşkilat üçün isə maliyyə öhdəliklərinin yaxud pay alətinin meydana çıxması ilə nəticələnən müqavilə.

***MALİYYƏ HESABATLARI* (financial statements)**

(ı) mühasibat uçotunda balans hesabatını, habelə gəlirlər və xərclər (mənfəət və zərərlər) haqqında hesabatları əhatə edir. Bu hesabatlar fiziki yaxud hüquqi şəxsin maliyyə vəziyyətini əks etdirir.

(ıı) maliyyə hesabatlarının tam dəstinə aşağıdakılar daxildir:

a) balans hesabatı;

b) mənfəət və zərərlər haqqında hesabat;

c) aşağıdakı məlumatları əks edən hesabat:

1) səhmdar (şəxsi) kapitalda baş vermiş bütün dəyişiklikləri;

2) səhmdar (şəxsi) kapitalda baş verən dəyişikliklərin (şəxsi) kapitalın sahibləri ilə aparılan əməliyyatlar nəticəsində baş verən dəyişikliklərdən fərqləri;

ç) pul vəsaitlərinin hərəkəti barədə hesabatlar;

d) uçot siyasətinin əsas məqamlarını açıqlayan şərhlər və digər izahedici qeydlər.

(III) məlumluğu tələb olunmayan üçüncü şəxslərin geniş dairəsinin ümumi informasiyaya tələbatlarının təmin olunması məqsədilə müəyyən edilmiş formada və məzmunda nəşr olunan maliyyə sənədləri. Maliyyə hesabatları standartlarının normativləri çərçivəsində və qanunvericiliyə uyğun olaraq işlənib hazırlanan maliyyə hesabatları ilə bağlı olaraq, müəyyən ictimai məsuliyyət dərəcəsi mövcuddur. Maliyyə hesabatlarından müəssisənin maliyyə vəziyyəti və fəaliyyətinin nəticələri barədə məlumatlar mənbəyi kimi istifadə olunur.

***MALİYYƏ İCARƏSİ* (finance lease)** - Aktivin mülkiyyətində olması ilə bağlı bütün risklərin və mükafatların icarəçiyə keçməsini nəzərdə tutan icarə. Mülkiyyətin titulu son nəticədə icarəçiyə həm verilə və həm də verilməyə bilər.

MALİYYƏ İNTİZAMI - müəssisə, firma, təşkilat və fiziki şəxslər üçün gözlənilməsi və riayət olunması vacib (məcburi) sayılan maliyyə fəaliyyətinin aparılması qaydalarıdır.

***MALİYYƏ MARAQLARI* (financial interests)** – Əmlakdan maliyyələşmənin təminatı kimi istifadə olunduğu hallarda ipoteka girovlarının yaxud tənbeh tədbirinin əmlaka yönəldilməsi nəticəsində yaranan maraqlar. Mülkiyyətçinin bu cür əmlakda pay marağı ayrıca maliyyə marağı hesab olunur.

Əmlakda maliyyə maraqları biznesdə yaxud daşınmaz əmlak üzərində mülkiyyət maraqlarının (məsələn, ortaqlıqlar, birliklər, sindikatlar, korporasiyalar, birgə icarə, müştərək müəssisələr) hüquqi bölgüsündən, habelə, müəyyənləşdirilmiş müddət ərəzində razılaşdırılmış qiymətlə əmlakın opsion müqaviləsinə əsasən almaq yaxud satmaq hüququnun verilməsi yaxud daşınmaz əmlaka aid olan aktivlərin "pul"ları ilə təmin olunmuş investisiya alətlərinin yaradılması nəticəsində meydana çıxır.

***MALİYYƏ MODELLƏŞDİRİLMƏSİ* (financial modeling)** - Maliyyə faydalılığı göstəricisinin hesablanması üçün biznesdən yaxud əmlakdan mütəmadi daxil olan gəlirlərin

yaxud onların yaratdığı pul axınlarının strukturunun proqnozlaşdırılması. Gəlir yaxud pul axınları həm əvvəlki illərdə gəlirlər, xərclər və kapitalın həcmi arasında nisbətləri, həm də bu dəyişkən göstəricilərin gələcək nisbətləri haqqında ehtimalları nəzər alan maliyyə modelindən istifadə olunmaqla, proqnozlaşdırılır (layihələşdirilir). Maliyyə modelləşdirilməsi əmlakdan istifadədən gözlənilən nəticələrin, diskontlaşdırılmış pul axın modellərinin etibarlılığının yoxlanılması aləti kimi, yaxud investorlar tərəfindən daşınmaz əmlakın və ya biznesin alınması, satılması, saxlanılması barədə qərarlar qəbul edilərkən hərəkətlərinin ardıcıllığının təqlid edilməsi metodu kimi də istifadə oluna bilər.

***MALİYYƏ ÖHDƏLİKLƏRİ* (financial liability)** – Aşağıdakıları nəzərdə tutan öhdəliklər:

a) (I) pul vəsaitlərini yaxud digər maliyyə aktivlərini başqa təşkilata göndərilməsini yaxud

(II) maliyyə aktivlərini yaxud maliyyə öhdəliklərini təşkilat üçün potensial əlverişli olmayan şərtlərlə başqa təşkilatla dəyişdirilməsi barədə müqavilə;

b) təşkilatın şəxsi pay alətlərinin verilməsi ilə nəticələnən yaxud nəticələnə bilən, aşağıdakı müqavilələr:

(I) təşkilatın göstərilən pay alətlərini dəyişdirərkən, ona müəyyən sayda öz pay alətlərini əldə etmək imkanı verilməsini nəzərdə tutan, törəmə olmayan müqavilələr;

(II) təsbit olunmuş məbləğdə pul vəsaitlərinin yaxud başqa maliyyə aktivinin təşkilatın təsbit olunmuş miqdarda pay alətlərinə dəyişdirilməsi yolu ilə yerinə yetirilən törəmə müqavilələr. Bu təfsirin məqsədləri üçün təşkilatın şəxsi pay alətlərinə gələcəkdə şəxsi pay alətlərinin alınmasını yaxud verilməsini nəzərdə tutan müqavilələr nəzərə alınmır.

***MALLAR* (sərvətlər) *VƏ ŞƏXSİ ƏMLAK* (goods and chattels personal)** - Bəzi ölkələrdə geniş kütlə tərəfindən daşınar əmlak kimi qəbul olunan, eyniləşdirilə və daşına bilən, duyulan obyektlərin ifadəsi üçün istifadə olunan anlayış.

MARKETİNQ - müəssisənin, məhsulun işlənməsi (layihələndirilməsi), mənimsənilməsi, istehsalı va satışı üzrə fəaliyyətinin idarə olunmasına yönəldilmiş tədbirlər kompleksidir; bazarın konyukturasının tədqiqi və təklifə aktiv təsir etməklə istehsal olunmuş məhsulun satış miqyasını genişləndirməyə yönəldilən qarşlılıqlı asılılıqda və vəhdətdə olan tədbirlərin məcmusudur.

MAŞINLAR **(machinery)** - Mexaniki enerjidən istifadə edən, hər birinin müəyyən funksiyası olan, birlikdə müxtəlif işləri yerinə yetirən hissələrdən ibarət aparatdır. Qiymətləndirmə məqsədləri üçün bu anlayış ayrı-ayrı maşınları yaxud onların dəstini ifadə edir.

MAYA DƏYƏRİ - məhsul istehsalına sərf olunmuş maddi və əmək məsrəflərinin pulla ifadəsi, məhsulun dəyərinin bir hissəsidir.

MEBEL, QURĞULAR VƏ AVADANLIQ **(furniture, fixtures, and equipment)** - Şimali Amerikada maddi daşınar əmlakın, habelə ticarət avadanlıqlarını və lizholdun yaxşılaşdırılmalarını ifadə etmək üçün istifadə edilən anlayış.

MENECER - əmtəələrin istehsalı və onların istehlakçıya çatdırılması proseslərinin təşkil edilməsi sahəsində peşəkar biliyə və bacarığa malik idarəedici – mütəxəssisdir.

MENECMENT - istehsalın iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi məqsədilə elm və təcrübənin nailiyyətlərindən istifadə etməklə müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə vasitə, üsul, forma, metod və prinsiplərinin məcmusudur.

MEŞƏ TƏSƏRRÜFATI, MEŞƏLİ SAHƏLƏR **(forestry, timberland)** - Bəhər verməyən ağacların uzun müddət (10 ildən 20 ilədək və daha çox) böyümədən sonra kökündən çıxarılmaq üçün yetişdirilməsi prosesində istifadə edilən kənd təsərrüfatı təyinatlı əmlak. Bu cür obyektlər *məhsul* verdiyinə görə kənd

təsərrüfatı təyinatlı əmlak obyektləri hesab olunmalıdır, hərçənd bu məhsulun yetişdirilməsi uzun müddət tələb edilir.

MEYDANA ÇIXAN BAZAR **(emerging market)** - Daha yüksək inkişaf səviyyəsinə yaxud bazar münasibətlərinə keçid mərhələsində olan ölkələrin milli iqtisadiyyatında meydana çıxan, ölçüləri və təşkilat strukturunun mürəkkəbliyi artmaqda olan bazar. Fəaliyyət tarixi qısa və (və ya) kapitallaşma səviyyəsi aşağı olan maliyyə bazarı meydana çıxan bazar hesab edilə bilər. Meydana çıxan bazarların ümumi xüsusiyyətləri milli iqtisadiyyatda əhəmiyyətli struktur dəyişikliklərinin baş verməsi; siyasi, hüquqi və təsisat normalarının sürətli inkişafı; planlı yaxud inzibati-amirlik iqtisadiyyatından bazar iqtisadiyyatına keçiddir. Bunların nəticəsində meydana çıxan bazarlar get-gedə qloballaşır.

MƏCBURİ ÖZGƏNİNKİLƏŞDİRMƏ I **(compulsory acquisition / purchase)** - Qanunla nəzərdə tutulmuş prosedurlara və təcrübəyə müvafiq olaraq, qanunla müəyyənləşdirilmiş kompensasiya ödədikdən sonra dövlətin xüsusi mülkiyyəti ictimai ehtiyaclar üçün müsadirə etməsi. **Compulsory acquisition / purchse** anlayışından Britaniya İttifaqı ölkələrində, **condemnation** və **damages** isə anlayışlarından Şimali Amerikada istifadə olunur.

MƏCBURİ ÖZGƏNİNKİLƏŞDİRMƏ II **(condemnation)** - Dövlət tərəfindən əmlakın məcburi qaydada özgəninkiləşdirmək hüququnun həyata keçirilməsi prosesi. Əmlakın bir hissəsi məcburi qaydada özgəninkiləşdirildikdə (qismən müsadirə), qalan hissənin dəyərinin itməsi "zərər" kimi məlumdur. Məcburi özgəninkiləşdirmə II və "zərər" anlayışlarından Şimali Amerikada istifadə olunur.

MƏCBURİ SATIŞIN **[ləğvetmənin]** ***DƏYƏRİ*** **(forced sale [liquidation] value)**

Bazar dəyərini müəyyənləşdirmək məqsədilə marketinq keçirilməsi üçün müddətin məhdud olduğu şəraitdə əmlakın satışından əldə olunması gözlənilən mümkün məbləğ. Bəzi

ölkələrdə marağı olmayan satıcı və alıcı arasında alqı-satqı əməliyyatının, yaxud satıcının əlverişsiz vəziyyətdə olduğunu bilən alıcının həyata keçirdiyi əməliyyatın dəyəri məcburi satış zamanı dəyər kimi başa düşülür.

MƏHDUD MƏSULİYYƏTLİ MÜƏSSİSƏ - bir və ya bir neçə fiziki və (və ya) hüquqi şəxslər tərəfindən təsis olunan, Nizamnamə fondu təsis müqaviləsi ilə paylara bölünən təsərrüfat subyektidir; müəssisənin öhdəliklərinə görə onun təsisçiləri yalnız Nizamnamə fonduna qoyduqları paylar həddində məsuliyyət daşıyır, müəssisədən çıxan təsisçi öz payını geri almaq hüququndan istifadə edə bilir.

MƏHDUDLAŞDIRICI ŞƏRTLƏR **(limiting conditions)** - Müştərilər, qiymətləndirici tərəfindən yaxud yerli qanunvericiliklə qiymətləndirmə üzərinə qoyulan məhdudiyyətlər.

MƏHSULUN RENTABELLİYİ - istehsalın iqtisadi səmərəlilik göstəricilərindən olub, məhsul satışından əldə olunan mənfəətin məhsulun maya dəyərinə nisbəti kimi hesablanır.

MƏNFƏƏT - müəssisənin sahibkarlıq fəaliyyətinin səmərəliliyini xarakterizə edən yekun maliyyə göstəricisidir və ümumən məhsulun qiyməti və maya dəyəri arasındakı fərq kimi hesablanır; müəssisənin mənfəəti məhsulun satışından əldə edilən gəlirlə satılmış məhsulun maya dəyəri arasındakı fərqdir; mənfəətin balans, ümumi, hesabat (vergiyə cəlb edilən) və xalis kimi növlərini fərqləndirirlər.

MƏNZİL **(residential real estate)** - Əsasən yaşayış məqsədləri üçün istifadə olunan daşınmaz əmlak obyektləri.

MİNERAL **[faydalı qazıntı] (mineral)** - Yer qabığının üstündə yaxud altında tapıla bilən, insanlar üçün faydalı olan yaxud insanlar tərəfindən dəyərləndirilən təbii mənşəli material. MP 14-ün məqsədləri üçün minerallar metal minerallarına, sənaye minerallarına, aqreqatlara, qiymətli daşlara və yanacaq minerallarına bölünür. Lakin, neft minerallara aid edilmir.

MİNERAL RESURS **(mineral resourse)** - CRİRSCO-nun müəyyənləşdirdiyinə görə, "Forması və miqdarı sənaye üsulu hasilat perspektivləri baxımından əsaslandırılmış iqtisadi maraq doğuran materialların (yataqların) yer qabığının üstündə yaxud altında olması və ya toplanması. Mineral resursun ərazidə yerləşməsi, miqdarı, dərəcələrə bölünməsi (məsələn, neftin qatılığı), geoloji xüsusiyyətləri və kifayətliliyi məlum olmalı, yaxud spesifik geoloji məlumatlar və biliklər əsasında hesablanmalıdır. Geoloji mövcudluğunun yəqinliyi baxımından mineral resurslar (yəqinlik dərəcəsinin artımı sırası ilə) ***ehtimal edilən, nominal*** və ***ölçülmüş*** kateqoriyalarına bölünürlər. Yataqların sənaye üsulu ilə çıxarılması üçün əsaslandırılmış perspektivləri olmayan hissələri mineral resurslara daxil edilməməlidir. "

BMT-nin (UNFC) çərçivə təsnifatı UNFC kodlaşdırma sistemini tətbiq etməklə, mineral resursun və onun bölmələrinin analoji təfsirini verir. Bu MP-nin məqsədləri üçün G4 UNFC kateqoriyasına ("Kəşfiyyat çəkilişi") aid edilən minerallaşma mineral resurslardan istisna olunur. Dövlət maliyyə hesabatı yaxud mövcud qanunvericiliyə uyğun olaraq, icbari hesabatlar üçün mineral resursların UNFC təfsirindən və ya başqa təfsirlərdən istifadə edən təşkilatlar qiymətləndirmə məqsədləri üçün mineral resursları CRİRSCO-nun ehtimal edilən, nominal və ölçülmüş kateqoriyaları ilə uyğunlaşdırmalıdırlar.

MİNORİTAR GÜZƏŞT **(minority discount)** - Nəzarətin olmadığına görə, minoritar paya tətbiq edilən güzəşt.

MİNORİTAR PAY **(minority interest)** - "Azlığın payı". Biznesdə səs hüququ verən səhmlərin 50 faizindən azını təmin edən iştirak.

Baş müəssisənin birbaşa yaxud başqa törəmə müəssisələr vasitəsilə dolayısı ilə nəzarətində olmayan törəmə müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə nəticələrinin və xalis aktivlərinin onların təsisçilərinə aid edilən hissəsi.

MÜASİR EKVİVALENT AKTİV **(modern equivalent asset)** - İstehsal gücü mövcud qurğuya ekvivalent olan analoji qurğunun müasir materiallardan, texnikadan və konstruksiyalardan istifadə etməklə inşa olunması. Müasir ekvivalent aktivin inşasına çəkilən xərclərin hesablanması üçün baza kimi əvəzolunma xərcləri götürülür.

Müasir ekvivalent aktiv anlayışından Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

MÜBADİLƏ ZAMANI DƏYƏR **(value in exchange)**

1. Mülkiyyətlə aktivin dəyişdirildiyi mücərrəd bazar tərəfindən qəbul edilən dəyər. MKCO tərəfindən maliyyə hesabatları üçün münasib hesab olunan bazar dəyəri mübadilə zamanı dəyər prinsipinə əsaslanır.

2. Başqa aktivə yaxud aktivlərə dəyişdirilən əmlakın pul ilə ifadə olunmuş dəyəri. Bu halda dəyişdirilən hər bir əmlakın müqayisəli dəyərini qiymətləndirmək üçün meyar puldur.

MÜƏSSİSƏ - iqtisadiyyatın ilkin halqası olub, müəyyən mülkiyyətə və kollektiv əməyə əsaslanan, ictimai tələbatı ödəmək və mənfəət əldə etmək məqsədilə məhsul istehsal edən, iş görən və xidmətlər göstərən, istehsal-texniki və təşkilati-iqtisadi vəhdətə malik olan müstəqil təsərrüfat subyekti, hüquqi şəxsdir.

MÜƏSSİSƏNİN MALİYYƏ VƏZİYYƏTİ - təsərrüfat subyektlərinin normal iş fəaliyyətini təmin edən dövlət, firma və fiziki şəxslərlə hesablaşmaların aparılması üçün zəruri olan maliyyə resursları və pul vəasitlərinin mövcudluğudur.

MÜFLİSLƏŞMƏ - firma və müəssisələrin borc öhdəliklərini yerinə yetirə bilməməsinin nəticəsidir; təsərrüfat subyektinin müflisləşməsi məhkəmənin qərarı ilə müəyyən edilir.

MÜHAFİZƏ OLUNMUŞ İNVESTİSİYA ALƏTLƏRİ **(securetised investment instruments)** - Daşınmaz əmlaka birbaşa sahibliyə alternativ olan borc yaxud pay xarakterli investisiya alətləri. İnvestorlar korporasiyaların səhmdar (şəxsi) kapitalındakı paylarını sata yaxud yeni pay ala bildikləri kimi,

əmlakda yaxud "əmlak pulu"nda olan maraqlarını saxlaya, sata yaxud yeni maraq payları əldə edə bilərlər.

Bu cür qiymətli kağızların bazarı həm xüsusi yaxud institusional bölməni, həm də ictimai bölməni əhatə edir. Bunlara nümunə kimi ipoteka investisiya trastlarını (REİTs) (daşınmaz əmlaka və ya pay investisiya fondlarına investisiyalar), kommersiya fəaliyyətindən və mənzil girovlarından pul axınları ilə təmin olunmuş istiqrazları (CMOs, CMBS), daşınmaz əmlakın istismarı ilə məşğul olan şirkətlərin səhmlərini (REOCs), habelə müstəqil və ya birləşmiş fondları göstərmək olar.

MÜDDƏALAR**(assertions)** – Rəhbərlik tərəfindən maliyyə hesabatlarında aydın şəkildə göstərilən və ya digər formada təsbit edilən ifadələr.

MÜHASİBAT **[balans]** ***DƏYƏRİ*** **(book value)** – Aktivlərə münasibətdə: məcmu amortizasiya-dəyərsizləşmə (aşınma, köhnəlmə, yer təkinin tükənməsi) yaxud amortizasiya-ödənilmə çıxılmaqla, müəyyən aktiv üzrə biznesin mühasibat sənədlərində əks olunan kapitallaşdırılmış xərclər. Yeni MФCO-da **uçot məbləği** adlandırılır. **Biznes təşkilatlarına** münasibətdə: aktivlərin cəmi (aktivlərin və tükənmənin [yer təkinin] amortizasiyasının bütün növləri çıxılmaqla) ilə biznesin balansda göstərilən öhdəliklərinin cəmi arasındakı fərq. Xalis aktivlərin mühasibat dəyəri, xalis dəyərlilik və səhmdar (şəxsi) kapital anlayışlarının sinonimidir.

MÜHASİBAT UÇOTUNDA CARİ XƏRCLƏR HAQQINDA RAZILAŞMA **(current cost convention in accounting)** - Əsas vəsaitlərin biznes üçün dəyərinin keçmiş xərclər əsasında deyil, cari xərclər əsasında təqdim olunması yolu ilə şirkətin hesablarının tərtib edilməsi metodu. Bu, eyni funksiyaları yerinə yetirə bilən əvəzedici aktivin alınmasına çəkilən cari xərcləri ifadə edir.

MÜHASİBAT UÇOTUNDA KEÇMİŞ **[tarixi]** ***XƏRCLƏR HAQQINDA RAZILAŞMA*** **(historic [historical] cost convention in accounting)**

1. Maliyyə hesabatlarının mövcud mülkiyyətçinin faktiki çəkmiş olduğu xərclər əsasında tərtib olunmasına dair ənənəvi mühasibat razılaşması. Bu mühasibat razılaşmasından istifadə olunması illik hesabatların tərtib olunduğu tarixə aktivlərin dəyərini əks etdirməyə də bilər.

2. Aktivlər uçotda ödənilmiş pul vəsaitlərinin məbləği yaxud alınarkən onlara görə ödənilmiş mükafatın ədalətli dəyəri ilə əks etdirilir. Öhdəliklər uçotda onların qəbul olunması əvəzində daxil olmuş pul vəsaitlərinin məbləği ilə yaxud bəzi hallarda (məsələn, gəlirlərdən vergi tutulduqda) biznesin normal gedişi prosesində öhdəliklərin əvəzinə ödənilməsi gözlənilən pul vəsaitlərinin məbləği və ya pul vəsaitlərinin ekvivalenti ilə əks olunur.

MÜKAFAT **[icarəyə görə mükafat] (premium [lease premium])** - Cari yaxud gələcək icarəçi tərəfindən icarəyə verənə adətən icarə haqqının kompensasiya olunması yaxud adi halda ödəniləcək icarə haqqının aşağı salınmasına görə ödənilən məbləğ.

MÜQAVİLƏ - tərəflərin könüllü razılığı ilə onlardan hər birinin öz üzərlərinə götürdükləri təsərrüfat öhdəliklərini rəsmləşdirən sənəddir; müqavilənin məhsulgöndərmə, alqı-satqı, sığorta və s. kimi növləri vardır.

MÜQAVİLƏ QİYMƏTİ - əmtəənin istehsalçısı və istehlakçısı arasında müqavilə şərtləri əsasında müəyyən olunur.

MÜQAVİLƏ ÜZRƏ **[keçici]** ***İCARƏ HAQQI*** **(contract / passing rent)** - İcarə müqaviləsində razılaşma əsasında müəyyənləşdirilən icarə haqqı. Müqavilə üzrə icarə haqqının məbləği bazar icarə haqqından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilər (xüsusilə də, ödənişlər barədə şərtləri təsbit olunan "köhnə" icarə müqavilələrinin).

"Müqavilə üzrə icarə haqqı" anlayışından Şimali Amerikada, "keçici icarə haqqı" anlayışından isə Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

MÜQAYİSƏ ELEMENTLƏRİ **(elements of comparison)** - Əmlak obyektlərinin və müqavilələrin daşınmaz əmlaka görə ödənilən qiymətlərin fərqlənməsinə gətirib çıxaran konkret xüsusiyyətləri. Müqayisə elementlərinə aşağıdakılar daxildir (lakin, bunlarla məhdudlaşmır): verilən əmlak hüquqlarının növləri; maliyyələşdirilmə şərtləri; satış şərtləri; bazar şəraiti; əmlakın yerləşdiyi ərazi onun fiziki və iqtisadi xüsusiyyətlər və s.

MÜQAYİSƏ VAHİDİ **[vahidləri] (unit [s] of comparison)** - Ayrı-ayrı tərkib hissələri birləşdirən, əmlak obyektləri arasındakı fərqləri əks etdirən və əmlakın qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunan, hər üç yanaşma zamanı təhlili asanlaşdıran nisbətlər, məsələn, 1 kv.m. sahənin qiyməti, əmlakın satış qiymətinin verdiyi xalis gəlirə nisbəti (xalis gəlir multiplikatoru).

MÜQAYİSƏLİ RƏQƏMLƏR **(comparable data)** - Qiymətləndirmənin təhlili zamanı dəyərin müxtəlif kəmiyyətlərinin hesablanması üçün adətən istifadə olunan rəqəmlər; müqayisəli rəqəmlər xüsusiyyətləri qiymətləndirilən əmlakın xüsusiyyətlərinə bənzər olan əmlak obyektlərinə aid olunur. Bu rəqəmlər satış qiymətləri, icarə haqları, gəlirlər və xərclər, kapitallaşdırılma və diskontlaşdırılma əmsalları haqqında bazar məlumatlarından əldə olunur.

MÜQAYİSƏLİ SATIŞLAR METODU **[bazar yaxud birbaşa bazar müqayisələri metodu] (comparable sales method [market or direct market method])** - Nəzərdən keçirilən aktivlərin bazar dəyərinin satmaq yaxud icarəyə vermək məqsədilə hesablanması üçün baza göstəricisi kimi analoji aktivlərin satış qiymətləri və ya icarə haqları barədə məlumatlardan istifadə olunmasına əsaslanan qiymətləndirmə proseduru. Bu metodun əsas ehtimalı investorun nəzərdən keçirilən aktivi əldə etmək üçün faydalılığı onunla müqayisə oluna biləcək başqa əmlak obyektinə görə ödəyəcəyindən artıq məbləğ ödəməyə razı olmamasıdır. Bu metod **satışların müqayisə olunmasına əsaslanan yanaşma** da adlandırılır.

***MÜLKİYYƏT* (real estate)** - Torpaq sahəsi və onun təbii hissələri (məsələn, ağaclar və faydalı qazıntılar), habelə insanlar tərəfindən ona birləşdirilən bütün əşyalar (məsələn, binalar və ərazinin abadlaşdırmaları). Uzun müddətə birləşdirilmiş xətlər, məsələn, su, istilik və soyutma sistemləri, elektrik şəbəkəsi, habelə qaldırıcılar və liftlər kimi qurğular da mülkiyyətin hissələridir. Yeraltı və yerüstü birləşdirilmələr də mülkiyyətə daxildir.

***MÜLKİYYƏTÇİNİN İCARƏ MARAQLARI İLƏ MƏHDUDLAŞAN MARAQLARI* [frihold] (freehold subject to lease interests)** - Mülkiyyətçinin (icarəyə verənin) başqa şəxslərə icarəyə verdiyi əmlakda olan marağını ifadə edən anlayış.

***MÜLKİYYƏTÇİNİN İCARƏYƏ VERDİYİ ƏMLAKDA MARAĞI* (leased fee estate)** - İcarəyə verilən əmlakdan istifadə və onun saxlanması hüququ kirayəçiyə yaxud icarəçiyə verildiyi hallarda, mülkiyyətçinin və ya icarəyə verənin həmin əmlakda olan marağı; icarəyə verilmiş əmlakda mülkiyyətçinin marağı.

***MÜLKİYYƏTÇİSİ TƏRƏFİNDƏN SAXLANILAN ƏMLAK* (owner-occupied property)** - Mülkiyyətçinin yaxud maliyyə icarəsi müqaviləsi üzrə icarəçinin malların istehsalı, xidmətlərin göstərilməsi və göndərilməsi, yaxud inzibati məqsədlərə istifadə etmək üçün saxladığı əmlak.

***MÜLKİYYƏTÇİSİ TƏRƏFİNDƏN TUTULMAMIŞ ƏMLAK* (vacant possession)** - Mülkiyyət sahəsində bu anlayış cari vaxtda heç kim tərəfindən tutulmayan torpaq və ya inşa edilmiş obyekt üzərində sahiblik hüququna aid olunur. ("Mülkiyyətçisi tərəfindən tutulmamış əmlak" anlayışından Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur)

***MÜSTƏQİL QİYMƏTLƏNDİRİCİ* (independent valuer)** - Qiymətləndirmə haqqında tapşırıqlara adətən daxil olunan və bir çox ölkələrdə normativ və qanunvericilik aktlarına uyğun olaraq, bəzi müştərilərə münasibətdə tətbiq edilən müstəqillik tələblərinə cavab verən qiymətləndirici.

***MÜŞTƏRƏK MÜƏSSİSƏ* (joint venture [JV])** – Konkret layihəni həyata keçirmək üçün iki və daha çox müəssisənin birləşərək yaratdığı təşkilat. Ortaqlıqdan mövcudluq müddətinin məhdud olması və konkret layihəyə istiqamətlənməsi ilə fərqlənir.

İki və daha çox müəssisənin ümumi nəzarət altında olan birgə iqtisadi fəaliyyət göstərmək barədə müqavilə ilə təsbit etdiyi razılaşma.

N

***NEFT / QAZ* (petroleum)** - Qaz, maye yaxud bərk vəziyyətdə olan təbii karbohidrogen. Xam neftin /qazın məhsulları əsasən xam neft və təbii qazdır.

***NEFT / QAZ EHTİYATLARI* (petroleum reserves)** - Neft Mühəndisləri Cəmiyyətinin (SPE) və Beynəlxalq Neft Konqresinin (WPC) müəyyənləşdirdiyinə görə, "məlum olan yataqlardan gələcəkdə kommersiya əsasında hasil ediləcəyi ehtimal olunan neftin miqdarıdır. Neft ehtiyatları ilə bağlı bütün hesablamalar üçün qeyri-müəyyənlik səciyyəvidir. Bu qeyri-müəyyənliyin dərəcəsi hesablamalar aparılarkən mütəxəssislərin sərəncamında olan geoloji və mühəndis məlumatlarının etibarlığından və həmin məlumatların təfsirindən asılıdır. Ehtiyatların iki əsas kateqoriyalardan birinə (təsdiq olunmuş və təsdiq olunmamış ehtiyatlar) düzgün aid edilməsi də hesablamaların qeyri-müəyyənlik dərəcəsinə təsir göstərə bilər. Təsdiq olunmamış ehtiyatlar təsdiq olunmuş ehtiyatlarla müqayisədə nisbətən aşağı müəyyənliklə hasil olunur və qeyri-müəyyənlik dərəcəsi yüksəldikcə, ehtiyatlar ehtimal edilən və mümkün olan kateqoriyalarına bölünə bilər. Təsdiq olunmuş ehtiyatlar işlənilən və işlənilməyən kateqoriyalara aid oluna bilər. BMT-nın çərçivə təsnifatı (UNFC) kodlaşdırma sistemini tətbiq etməklə, neft və qaz ehtiyatlarını eyni qaydada müəyyənləşdirir.

***NEFT-QAZ RESURSLARI* (petroleum resourses)** - MP 14 məqsədləri üçün neft-qaz resurslarına yalnız neft-qaz ehtiyatları və onların ehtimal olunan resursları (contingent resourses) daxil edilir. Mühəndis-neftçilər Cəmiyyətinin (SPE), Ümumdünya Neft Konqresinin (WPC) və Amerikanın Geoloq-neftçilərinin Assosiasiyasının birgə müəyyən etdiyi açıqlamaya əsasən, ehtimal olunan resurslar "neft və qazın müəyyən tarixə məlum olan yataqlardan çıxarılması hesablamalara görə potensial mümkün olan, lakin hazırkı vaxt işlənilməsi kommersiya baxımından münasib sayılmayan miqdarıdır. " BMT-nin çərçivə təsnifatında (UNFC) müvafiq kodlaşdırma sistemindən istifadə edilməklə, neft-qaz resurslarının analoji tərifi verilir. Bu MP-nin məqsədləri üçün UNFC G4 kateqoriyasına ("Potensial geoloji şərait") aid olunan neft-qaz yataqları neft-qaz resurslarından istisna olunur.

***NEFT-QAZ SƏNAYESİ* (petroleum industry)** - Neftin / qazın kəşfiyyatı, xam neftin və səmt qazının çıxarılması, emalı, təmizlənməsi və satışı ilə məşğul olan təşkilatlar. MP 14 neft-qaz emalı zavodlarından sonrakı mərhələlərdə məsələn, neft-qaz emalı məhsullarının pərakəndə ticarət müəssisələrinə daşınması üçün istifadə olunan aktivlərə şamil edilmir.

***NƏZARƏT* (control)** - Menecmentə və biznes siyasətinə rəhbərlik etmək imkanı.

***NƏZARƏTƏ GÖRƏ MÜKAFAT* (control premium)** - Minoritar paydan fərqli olaraq, nəzarət zərfi üçün sociyyəvi olan nəzarət etmə imkanını əks etdirən əlavə dəyər.

***NƏZARƏTIN AZLIĞINA GÖRƏ GÜZƏŞT* (discount for lacf of control)** - Nəzarətin bəzi imkanlarının və ya tamamilə olmaması ifadə etmək məqsədilə biznesin səhmlər zərfinin dəyərinin 100%-dən səhmdarın payına mütənasib olaraq çıxılan məbləğ yaxud faiz.

NİZAMNAMƏ KAPİTALI (FONDU) - müəssisə, firma və ya cəmiyyətin nizamnaməsində qeyd olunmuş ilkin kapitalın

məbləğidir; o, təsisçilərin öz səhmlərinin satışından əldə olunan pul vəsaitləri hesabına formalaşır.

"NOU-HAU" - bu və ya digər istehsalın təşkili üçün zəruri olan, lakin patentləşdirilmiş elmi-texniki, istehsal-texnoloji, maliyyə-iqtisadi, idarəetmə və kommersiya əhəmiyyətli biliklərin, vərdiş və təcrübələrin məcmusudur.

O

***OFERTA* (offer)** - Bir və ya bir neçə konkret şəxsə ünvanlanaraq, təklif edən şəxsin niyyətini kifayət qədər aydın əks etdirən, onun təklifi qəbul edən şəxslə müqavilə bağlamış hesab edildiyini bildirən məktub. Ofertada müqavilənin əsas şərtləri göstərilməlidir.

OLİQOPOLİYA - az sayda iri firmaların məhsul istehsalında hökmran mövqeyə malik olduğu bazar strukturudur (modelidir).

***OPSİON* (option)** - Daşınmaz əmlakın müəyyən müddət ərzində razılaşdırılmış qiymətlə alınması, satılması yaxud icarəsi barədə təklifin qüvvədə qalması haqqında saziş. Opsion adətən müəyyən şərtlərin yerinə yetirilməsindən asılı olan müqavilə hüququnu yaradır.

***OPTİMALLAŞDIRMA* (optimiziation)** - Aktivin istehsal-servis potensialının qalığından ən aşağı əvəzolunma xərcləri ilə istifadə variantının seçilməsi. Bu prosesdə aktivin texniki cəhətdən köhnəlməsi yaxud izafi xüsusiyyətlərə və ya lazım olduğundan artıq gücə malik olması ifadə edilməklə, əvəzolunma xərclərini azaldan təshihlər aparılır. Deməli, əvəzolunma xərclərini azaltmaq imkanları arasında seçim olduqda, optimallaşdırma qiymətləndirilən dəyərin minimum kəmiyyətinin əldə olunması ilə nəticələnir. Amortizasiya olunmuş əvəzolunma xərcləri müəyyənləşdirilərkən, optimallaşdırmadan əmlakın köhnəlməsinin və müvafiq izafi gücünün əks etdirilməsi üçün istifadə olunur.

***ORTAQLIQ* (partnership)** - İki və daha çox şəxsin biznesə yaxud əmlaka birgə sahiblik etməsinə və bundan əldə olunan gəlirlərin yaxud itkilərin bölüşdürülməsinə əsaslanan mülkiyyət marağı. Ortaqlıqlar tam yaxud məhdud (kommandit) ola bilər.

Ö

***ÖTÜRÜLƏN QUDVIL* (transferable goodwill)** – Spesifik adına, biznesin nüfuzuna, məhsullarına, yerləşdiyi əraziyə, müştərilərin qanunlara əməl etməsinə (loyallığına) və iqtisadi faydalar verən başqa amillər nəticəsində yaranan qeyri-maddi aktiv. Bu aktiv ixtisaslaşdırılmış ticarət əmlakı üçün səciyyəvidir və satış nəticəsində yeni mülkiyyətçiyə ötürülür.

***ÖZƏLLƏŞDİRMƏ* (privatisation)** - Əmlakın dövlət (ictimai) mülkiyyətindən xüsusi mülkiyyətə verilməsi prosesi. Özəlləşdirmə adətən əvvəllər dövlət (ictimai) sahələrə məxsus olan müəssisələrin səhmlərinin vətəndaşlar arasında bölgüsü, mənzillərin orada yaşayan sakinlərə verilməsi, vaxtilə millilləşdirilmiş əmlakın keçmiş sahiblərinin (onların varislərinin) mülkiyyət hüquqlarının bərpası, əmlakın yerli və xarici investorlara satılması yolu ilə həyata keçirilir.

ÖZ XƏRCİNİ ÖDƏMƏ - bütün xərclərin məxsusi gəlirlər hesabına ödənilməsinin mümkünlüyüdür; müəssisələrin əsas təsərrüfatçılıq prinsipindən biridir.

ÖZÜÖDƏMƏ QABİLİYYƏTİ - müəssisə və firmanın təsərrüfatçılıq prinsiplərindən biri olub, müəssisənin öz xərclərini öz gəlirləri ilə örtə (ödəyə) bilmək qabiliyyətini səciyyələndirən göstəricidir.

P

PATENT - ixtiraçıya dövlətin müvafiq orqanı tərəfindən onun müəllifliyini təsdiq edən və öz ixtirasından yalnız özünün istifadəsinə hüquq verən rəsmi sənəddir, şəadətnamədir.

PENYA - öz öhdəliklərini yerinə yetirməyən tərəfi, borclu tərəfi borcunu ödəməsi üçün tətbiq olunan sanksiyadır, cərimədir.

PƏRAKƏNDƏ SATIŞ QİYMƏTİ - ticarət şəbəkələri, sahibkarlar tərəfindən əmtəələrin əhaliyə satıldığı qiymətdir; o əmtəənin topdan satış qiymətinə ticarət təşkilatlarının mənfəətini (onlara edilən güzəşti) əlavə etmək yolu ilə müəyyən olunur.

PLAN - proqramında göstərilmiş vəzifələrin vaxtlı-vaxtında, rəvan, bir qaydada yerinə yetirilməsi üçün işlənib hazırlanmış konkret tədbirlər sistemidir.

PROQNOZ - perspektiv dövr üçün iqtisadi inkişafın əsas problemlərinin həlli yollarına, prioritet inkişaf istiqamətlərinə, strateji məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri olan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə dair elmi cəhətdən əsaslandırılmış təsəvvür, mülahizə və tövsiyyələrdir.

***PUL AXINI* (cash flow)** - Gəlir gətirən əmlakın istismarı və son nəticədə satılması ilə bağlı olan mədaxillərin və xərclərin (məsrəflərin) yaratdığı, vaxtaşırı daxil olan faktiki yaxud hesablanmış xalis gəlirlər.

Ümumi pul axını: vergilər çıxılmaqla, xalis mənfəət ilə real pul ödənişi ilə əlaqədar olmayan xərc maddələrinin (məsələn, maddi və qeyri-maddi aktivlərin amortizasiyası) cəmidir.

Xalis pul axını: əməliyyat dövrü ərzində daxil olan pul vəsaitlərindən biznes fəaliyyəti ilə bağlı bütün pul ehtiyacları ödənildikdən sonra qalan məbləğ. *Xalis pul axını* adətən səhmdar (şəxsi) kapitalının artırılması üçün istifadə oluna biləcək pul vəsaitləri kimi müəyyən olunur.

Səhmdar (şəxsi) kapital üzrə xalis pul axını: vergilər çıxılmaqla xalis mənfəət, amortizasiya və real pul ödənişləri ilə əlaqədar olmayan digər xərclərin cəmindən dövriyyə kapitalına

əlavələri, əsaslı xarakterli xərcləri, investisiyaya yönəldilmiş kapitala aid olan əsas borcun qaytarıldığı məbləği çıxıb, investisiyaya yönəldilmiş kapitala aid olan borcun artdığı məbləği əlavə etmək yolu ilə alınan göstərici.

İnvestisiyaya yönəldilmiş kapital üzrə xalis pul axını: səhmdar (şəxsi) kapitalı üzrə xalis pul axını və "vergi qalxanı" təsirlərini nəzərə almaqla faiz ödənişlərinin cəmindən borcun əsas məbləğinin artımı arasında fərq.

***PUL GƏLİRLƏRİ VERƏN BÖLMƏ* (cash generating unit)** - Başqa aktivlərdən yaxud aktivlər qrupundan əldə edilən pul vəsaitlərindən asılı olmayaraq, müstəqil surətdə pul vəsaitləri axınını təmin edən, eyniləşdirilə bilən ən kiçik aktivlər qrupu.

R

***REAL ƏMLAK* (realty)** - Daşınmaz və ya daşınar əmlakı daşınar əmlakın ləvazimatından (personality) fərqləndirmək üçün bəzi ölkələrdə istifadə dilən hüquq anlayış.

REİNVESTİSİYALAŞDIRMA - gəlir kimi əldə olunmuş vəsaitin (məsələn, dividendin) təkrar investisya qoyuluşuna yönəldilməsidir; müəssisənin öz mənfəətini istehsalın genişləndirilməsinə xərcləməsidir.

REKLAM - müəssisə və firmaların öz məhsullarının istehlak xüsusiyyətləri və qiymətləri haqqında – onlara olan tələbatı çoxaltmaq və onların satışını tezləşdirmək məqsədilə - məlumatlar yaymasıdır.

REKLAMASİYA - keyfiyyətsiz məhsul və ya öz öhdəliklərini tərəflərdən birinin lazımınca yerinə yetirməməsi səbəbindən digər tərəfin ona əsaslandırılmış etiraz və iddiası haqqında təqdim olunan kommersiya sənədidir; istehsalçıya ünvanlanan reklamasiya məhsulun keyfiyyəti və kəmiyyətindəki çatışmazlıq, ödəniş qaydalarının pozulması, onların çatdırılması müddətinə riayət olunmamsı səbəblərindən irəli gəlir.

RENOVASİYA - müəssisədə fiziki və mənəvi cəhətdən köhnəlmiş, istifadəsi iqtisadi cəhətdən sərfəli olmayan əsas fondların yenilərilə əvəz edilməsi prosesidir.

RENTABELLİK - müəssisənin və sahibkarlıq fəaliyyətinin səmərəliliyini, gəlirliliyini xarakterizə edən göstəricidir; o mənfəətin əsas fondların orta illik və normalaşdırılan dövriyyə vəsaitlərinin dəyərlərinin cəminə bölünməsi yolu ilə hesablanılır.

RƏQABƏT - məhsul istehsalçıları arasında bəhsləşmədir; yüksək mənfəət əldə etmək məqsədilə satış bazarı uğrunda mübarizədir.

ROYYALTİ - lisenziya razılaşması kontaktı əsasında xaricdə olan aktivlərdən, məsələn, kəşflər, firma nişanları, patentlər, "nou-hau", müəlliflik hüquqları və digərlərindən istifadəyə görə vaxtaşırı ödənilən lisenziya haqqıdır.

S

SABİT XƏRCLƏR - məbləği məhsul istehsalının həcmcə dəyişməsindən asılı olmayan resurslara (amortizasiya ayırmaları, idarəçilərin əməkhaqqı, kredit faizi və s.) müəssisənin çəkdiyi xərclərdir.

SAHİBKARLIQ - insanların, qanunvericilik əsasında cəmiyyətin maddi nemət və xidmətlərə ehtiyaclarını ödmək üçün ixtisaslaşan, məqsədi mənfəət əldə etmək olan təşəbbüskar və sərbəst təsərrüfatçılıq fəaliyyətidir.

***SAHİBKARIN MƏNFƏƏTİ*(trading profit)** - Sahibkarın stimulunun **(gəlirinin, mükafatının)** yaxud ərazini inkişaf etdirənin (developer) mənfəətinin (zərərinin) hesablanan kəmiyyəti.

***SAHİBKARLIQDAN XALİS MƏNFƏƏT* (net trading profit [NTP])** -İstismar xərcləri (bu xərclərin bəzisi hər il çəkilir, bəziləri isə nisbətən uzun fasilələrlə həyata keçirilir və buna görə də, istənilən hesablanan məsrəflərin illik ekvivalenti

kimi qəbul olunur) çıxılmaqla, sahibkarın əldə etdiyi ümumi mənfəət.

***SAHİBSİZ ƏMLAK* (bona vacantia)** - Sahibi məlum olmayan mallar və torpaq. Şəxs vəsiyyətnamə qoymadan vəfat etdikdə və onun qanuni varisləri aşkar edilmədikdə, onun bütün əmlakı dövlətə keçir.

SANASİYA - müəssisə və firmaların müflisləşməsinin qarşısını almaq və ya onların rəqabətqabiliyyətinin yaxşılaşdırılması üçün həyata keçirilən maliyyə-iqtisadi və texniki-təşkilati tədbirlər sistemidir.

SATICI BAZARI - bazarda tələbin təklifə nisbətən üstünlük təşkil etdiyi situasiyadır; belə vəziyyət istehsalçı müəssisə və firmaların öz istehsallarını genişləndirmək üçün obyektiv stimul yaradır.

***SATIŞ XƏRCLƏRİ ÇIXILMAQLA ƏDALƏTLİ DƏYƏR* (fair value less costs to sell)** - Məlumatlandırılmış və marağı olan tərəflər arasında azad sövdələşmə şəraitində pul gəlirləri gətirən aktivin və ya bölmənin satışı üzrə xərcləri çıxıldıqdan sonra satıcının əldə etdiyi məbləğ.

***SATIŞ VƏ GERİ QAYTARILAN İCARƏ* [geri qaytarılan lizinq] (sale and leaseback)** - Daşınmaz əmlakın satılması və eyni zamanda, onun satıcıya icarəyə verilməsi. Bu halda alıcı icarəyə verənə yaxud ev sahibinə, satıcı isə icarəçiyə yaxud kirayəçiyə çevrilir. Tərəflər arasında nadir təsadüf olunan şərtlər yaxud münasibətlər yarana bildiyinə görə, satış və geri qaytarılan icarə üzrə müqavilələrə bazarın tipik şərtləri həm daxil edilə və edilməyə bilər.

***SATIŞDAN ƏLDƏ OLUNAN XALİS DƏYƏR* (net realisable value)** - Biznesin adi gedişi çərçivəsində aktivin satılması üçün işlərin (aktivin) tamamlanması və satışın həyata keçirilməsi üçün ehtimal olunan zəruri xərclər çıxılmaqla, aktivin hesablanmış satış qiyməti.

Satışdan əldə olunan xalis dəyər biznesin adi gedişində təşkilatın öz ehtiyatlarının satışından gözlədiyi xalis məbləğə

aiddir. Ədalətli dəyər həmin ehtiyatların yaxşı məlumatlandırılmış və marağı olan alıcılarla bazarda mübadilə edilə biləcək məbləği əks etdirir. Hər bir təşkilatın aktivin satışından əldə etdiyi xalis dəyər müxtəlif, həmin aktivlərin ədalətli satış dəyəri isə eynidir. Satış xərcləri çıxıldıqda, ehtiyatların satışından əldə olunan xalis dəyər onların ədalətli dəyərinə bərabər olmaya bilər.

***SATIŞLARIN MÜQAYİSƏSI ƏSASINDA YANAŞMA* (sales comparison approach)** - Bu müqayisəli yanaşmada qiymətləndirilən əmlakla analoji yaxud onu əvəz edə bilən əmlak obyektlərinin satışları və bazarın müvafiq göstəriciləri nəzərdən keçirilir, dəyərin kəmiyyəti isə müqayisə prosesi vasitəsilə müəyyənləşdirilir. Ümumi halda qiymətləndirilən əmlak (əmlak obyektləri) bazarda analoji əmlak obyektlərinin satışı ilə müqayisə olunur. Obyektlərin siyahıları və satışa təklif olunması haqqında məlumatlar da öyrənilə bilər.

Qiymətləndirilən obyektin analoji əmlak obyektləri yaxud analoji obyektlər üzərində mülkiyyət maraqları ilə müqayisə olunmasına əsaslanan bir və ya bir neçə metoddan istifadə etməklə, daşınar əmlakın yaxud daşınar əmlak üzərində mülkiyyət maraqlarının dəyər göstəricisinin hesablanmasının ümumi metodu. Daşınar əmlakın qiymətləndirilməsinə bu cür yanaşma qiymətləndiricinin təcrübəsindən və bazarı ta-nımasından, habelə müqayisə edilə bilən obyektlərlə aparılan əməliyyatların qeydiyyatdan keçirilmiş göstəricilərindən asılıdır.

SƏHMDAR CƏMİYYƏTİ - özünün təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək və mənfəət əldə etmək məqsədilə Nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və ya (və ya) hüqüqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında təsis olunan müəssisədir.

SƏHMDAR KAPİTALI - səhmdar cəmiyyətinə mənsub olmaqla ölçüsü onun (cəmiyyətin) nizamnaməsi ilə müəyyən edilir; o, cəlb olunmuş vəsaitlər və səhmlərin emissiyası (buraxılması) hesabına yaradılır.

SƏMƏRƏ - hər hansı təsərrüfat tədbirinin nəticələrinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar çəkilmiş xərclərin səbəb olduğu nəticədir; o mütləq kəmiyyətdir. Xərclərin miqyası haqqında təsəvvür yarada bilmədiyindən onun vasitəsilə iqtisadi səmə-rəliliyi qiymətləndirmək mümkün deyil.

SƏMƏRƏLİ **[həqiqi]** ***TARIX*** **(effective date)** – Qiymətləndiricinin rəyinin tətbiq edilə bildiyi tarix. Həmçinin, qiymətləndirilmə tarixi yaxud qiymətləndirmənin həqiqi hesab olunduğu tarix adlandırılır.

SƏMƏRƏLİ **[həqiqi]** ***YAŞ*** **(effective age)** - Obyektin (məsələn, binanın) fiziki vəziyyətinin və səmərəliliyinin (onun faydalı istifadə müddəti ilə müqayisədə) uyğun olduğu yaş. Obyektin xronoloji yaşından fərqlənə bilər. Binanın saxlanılması və ona xidmət göstərilməsi üzrə işlərin həcmi onun səmərəli yaşını müəyyənləşdirməyə imkan verir. Məsələn, obyektə xidmətin aşağı səviyyədə olması səbəbindən, 5 il öncə tikilmiş binanın səmərəli yaşı 10 il müəyyənləşdirilə bilər.

SƏMƏRƏLİLİK MEYARI – təsərrüfat fəaliyyətinin verdiyi nəticələrdən eləsidir ki, o, onun (fəaliyyətin) iqtisadi əhəmiyyətini digərləri ilə müqayisədə daha ətraflı və dolğun qiymətləndirməyə imkan verir.

SERVİTUT **(easement)** - Torpağın bir hissəsi üzərində mülkiyyət hüquqları verilmədən, ondan istifadə etmək hüququnun əldə olunmasında qeyri-sahiblik maraqları.

SİNDİKAT **(syndication)** - Daşınmaz əmlakla yaxud riskli kommersiya əməliyyatları ilə bağlı layihələrin həyata keçirmək məqsədilə tam ortağın məhdud şərik qismində çıxış edən investorlarla birlikdə təşkil etdiyi pul vəsaitləri fondu hesabına yaradılan ortaqlıqla tərəfdaşlıq münasibətində olan hüquqi şəxs.

SKRAP DƏYƏRİ **(scrap value)** - Zəifləyən aktivin əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş xidmət müddətinin sonunda (aktivin alındığı tarix yaxud ləğvetməni həyata keçirən şəxs tərəfindən təqdim olunan məlumatlar əsasında) malik olacağı dəyər.

SONRAKI XƏRCLƏR **(subsequent costs)** - MCFO 16, 7-da göstərilmiş təsdiqlənmə prinsipinə müvafiq olaraq, təşkilat xərclərin təsdiqlənməsi meyarlarına riayət etməklə, əsas vəsait obyektinin ayrı-ayrı hissələrinin əvəz olunması xərclərini onların çəkildiyi dövrdə həmin obyektin uçot məbləğində nəzərə alır.

SSUDA TƏMİNATI **(loan security)** - Borclunun ödəniş qabiliyyətinin olmaması təsdiqləndikdən sonra kreditorun ona verdiyi borcu geri qaytarmaq və əvəzini ödəmək üçün qanuna əsasən alacağı aktiv.

SUBLİZHOLD **(subleasehold)** - Sublizhold əvvəlki icarə üzrə kirayəçi yaxud icarəçi malik olduğu marağı üçüncü tərəfə, təkrar icarəçiyə verdikdə meydana çıxır.

SUVARILAN TORPAQLAR **(irrigated land)** - Bitkilərin yaxud mal-qara üçün yem yetişdirilməsi üçün istifadə olunan, sudan yağış şəklində təbii yağıntılardan fərqli tərzdə istifadə olunmasını tələb edən, süni suvarılan (irriqasiya) əkinçilik yaxud bitkiçilik fermaları adlandırılan torpaqlar. Təbii yağışdan fərqlənən su mənbələri olmayan obyektlər quru torpaq üzərində kənd təsərrüfatı obyektləri adlanır.

SÜDÇÜLÜK FERMALARI **(dairy farms)** - İnək südünün və başqa süd məhsullarının istehsalı üçün istifadə olunan kənd təsərrüfatı təyinatlı əmlak obyektləri. Bu əmlak obyektləri adətən geniş struktur yaxşılaşdırmalarına (pəyələr, süd sağımı stansiyaları, silos quyuları və qüllələri) və avadanlığa (yem üçün anbarlar, süd sağmaq üçün qurğular) malikdirlər. Yemlər əmlak obyektlərində istehsal oluna, kənardan gətirilə yaxud bu mənbələrin hər ikisindən tədarük oluna bilər.

Ş

ŞƏRİKLİ (TAM ORTAQLI) MÜƏSSİSƏ - ən azı iki fiziki və ya hüquqi şəxslər tərəfindən müqavilə əsasında təsis olunan, öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə bütün əmlakları

ilə məsul olan şəriklərin tərəfdaşlığı zəminində istehsalla məşğul olan və məqsədi mənfəət əldə etmək olan təsərrüfat vahididir.

***ŞƏRTSİZ MÜLKİYYƏT HÜQUQU* (free simple estate)** - Yalnız dövlət tərəfindən qoyulan məhdudiyyətlərə əməl olunması şərtilə müəyyənləşdirilmiş mütləq mülkiyyət hüququ. Həmçinin, frihold adlanır.

***ŞİFAHİ HESABAT* (oral report)** - Qiymətləndirmənin müştəriyə şifahi bildirilən yaxud məhkəməyə ekspertlərin ifadələri və ya ərizə vasitəsilə təqdim olunan nəticələri. Müştəriyə şifahi ifadə edilən hesabat işçi faylla təsdiq olunmalı və ən azı qiymətləndirmənin yazılı xülasəsi ilə müşayiət edilməlidir.

T

TARİF - müəssisə, təşkilat və əhali tərəfindən göstərilən istehsal və qeyri-istehsal xarakterli müxtəlif xidmətlərə görə ödənişdir.

***TEXNİKİ EKSPERTİZA* (technical rewiev)** – Qiymətləndiricinin yoxladığı hesabatda təqdim olunmuş təhlillərin, rəylərin və qərarların münasibliyi, əsaslandırıldığı və qəbul oluna bilməsi barədə fikir formalaşdırması məqsədilə apardığı ekspertiza.

***TEXNİKİ KÖHNƏLMƏ* (technical obsolescence)** – **Funksional köhnəlməni** ifadə etmək bildirmək üçün əsas vəsaitlərin peşəkar qiymətləndiricilərinin istifadə etdiyi anlayışdır.

TENDER - bir neçə təklifin alınması və onlardan ən səmərəlisinin seçilməsi məqsədilə məhsul göndərişi və ya müəyyən işin yerinə yetirilməsi üçün podratçılara sifarişlərin xüsusi formasıdır.

***TƏHLÜKƏLİ MADDƏ* (hazardous substance)** – Qiymətləndirilən əmlak obyektinin içərisində, ətrafında və ya yaxınlığında yerləşən, formasına, miqdarına və bioloji münasibliyinə görə əmlakın bazar dəyərinə mənfi təsir göstərə bilən istənilən material.

***TƏKLİF* [əmlak bazarında] (supply [in a property market])** - İstehsalın və əməyin ödənilməsi xərclərinin sabit qalacağı ehtimal olunmaqla, müxtəlif qiymətlərlə satılmaq yaxud icarəyə verilmək üçün cari vaxtda müəyyən bazara çıxarılmış əmlakda olan maraqların miqdarı.

***TƏKLİF VƏ TƏLƏB PRİNSİPİ* (principle of supply and demand)** - Sərvətlərin, xidmətlərin yaxud istehlak əşyalarının qiyməti onların təklifi ilə tərs mütənasib, onlara tələb ilə düz mütənasib asılılıq qaydasında dəyişir.

***TƏKRAR* [yeni] *İSTEHSAL XƏRCLƏRİ* (reproduction [new] cost)** - Eyni layihədən və oxşar inşaat materiallarından istifadə etməklə, mövcud obyektin faktiki surətinin yaradılmasına çəkilən xərclər.

Eyni yeni obyektə çəkilən cari xərclər. İncəsənət əsərləri bazarında təkrar istehsal xərcləri orijinal əsərin dəqiq surətinin (faksimile) yaradılmasına çəkilən xərclərə bərabərdir.

***TƏRKİB HİSSƏNİN DƏYƏRİ* (component value)** - Əmlak maraqlarının bölgüsü nəticəsində meydana çıxan tərkib hissələrin dəyəri.

***TƏSDİQLƏNMƏ* (recognition)** - Balansa yaxud mənfəət və zərərlər haqqında hesabata aşağıdakı tələblərə və meyarlara cavab verən obyektin daxil edilməsi prosesi:

a) bu obyektlə əlaqədar olan istənilən gələcək iqtisadi faydanın müəssisəyə daxil olacağı yaxud oradan çıxacağı ehtimalı mövcuddur;

b) bu obyekt üçün dəqiq ölçülə bilən xərclər və dəyər mövcuddur.

***TƏSHİH OLUNMUŞ MÜHASİBAT DƏYƏRİ* (adjusted book value)** - Mühasibat hesabatlarında göstərilən məbləğə bir yaxud bir neçə aktivin yaxud öhdəliyin kəmiyyətinin əlavə olunması, çıxılması yaxud dəyişməsi nəticəsində əldə olunan mühasibat dəyəri.

***TƏSVİYƏ DƏYƏRİ* [məcburi satış zamanı dəyər] (forced sale [liquidation] value)**

1. *Bazar dəyərini* müəyyənləşdirmək üçün lazımi marketinqin aparılmasına vaxtın çatışmadığı şəraitdə əmlakın satılmasından real əldə oluna biləcək məbləğ. Bəzi ölkələrdə məcburi satış hallarına marağı olmayan satıcı və alıcı arasında, yaxud satıcının çətin vəziyyətdə olduğunu bilən alıcılarla yerinə yetirilən əməliyyatlar aid olunur.

2. Satıcının satış əməliyyatını təcili yerinə yetirmək üçün aktivin növünə, yerləşdiyi əraziyə və bazarın vəziyyətinə uyğun olmayan müddət təyin etməsi haqqında qeyd aparılmaqla müəyyənləşdirilən bazar dəyəri.

***TƏSVİYƏÇİ* (liquidator)** - Şirkətin ləğv olunması üçün məhkəmə, şirkətin kreditorları yaxud üzvləri tərəfindən təyin olunan şəxs.

***TİCARƏT LƏVAZİMATLARI YAXUD KİRAYƏÇİNİN LƏVAZİMATLARI* (trade fixtures or tenant's fixtures)** - Daşınmaz əmlak obyektinə aid olmayan, ona kirayəçi tərəfindən bərkidilərək, ticarətin yaxud biznesin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunan ləvazimat.

***TİCARƏT POTENSİALI* (trading potential)**

Malların, məsələn, yanacağın, ərzaq məhsullarının və içkilərin satışından yaxud avtomobillərin saxlanılmasından, oyun və əyləncələr üçün ixtisaslaşdırılmış obyektlərin satılmasından gələcəkdə əldə olunması gözlənilən mənfəət. Ticarət potensialı müəyyən kateqoriyadan olan, bazar dəyəri təkcə torpağı, binaları və daşınar əmlakı, həmçinin, qudvil və biznesin özü kimi qeyri-maddi aktivləri də əhatə edən (benzindoldurma məntəqələri, restoranlar, mehmanxanalar, kazinolar, kinoteatrlar və teatrlar) əmlakla bağlıdır.

"Ticarət potensialı" anlayışından Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

***TİKİB ABADLAŞDIRMA* [daşınmaz əmlakı inkişaf etdirmə] (develop)** - Torpağın içində, torpağın üzərində yaxud

torpağın altında tikinti, mühəndis işlərinin, dağ-mədən işlərinin yerinə yetirilməsi yaxud binaların və ya torpağın istifadəsində əhəmiyyətli dəyişikliklərin aparılması.

***TORPAĞIN İCARƏSİ* (ground lease)** - İcarəçiyə torpaq üzərində tikinti aparmaq yaxud yaxşılaşdırmalar həyata keçirmək və icarə müddəti ərzində onlardan bəhrələnməyə icazə verilməsini nəzərdə tutan uzunmüddətli icarə müqaviləsi.

***TORPAQ* [torpaq sahəsi] (land)** - Boş torpaq sahəsinin, habelə torpağın, onun üzərindəki və yaxınlığındakı tikililərin qiymətləndirilməsi iqtisadi anlayışdır. Həm boş olan, həm də abadlaşdırılmış torpaq daşınmaz əmlak kateqoriyasına aiddir.

Torpağın üstü və onun altında olan, yerin mərkəzinədək istiqamətlənən ərazi, habelə torpağın üzərindən səmayadək istiqamətlənən ərazi.

Torpaq üzərində mülkiyyət və bu mülkiyyətlə bağlı hüquqlar konkret ölkənin qanunları ilə müəyyənləşdirilir.

TÖRƏMƏ MÜƏSSİSƏ - bir müəssisə digərinə nisbətən Nizamnamə fondunda üstünlüyə və ya onlar arasında bağlanmış müqaviləyə görə onun qəbul etdiyi qərarları vermək imkanına malik olursa, onda ikinci müəssisə birincisinin törəməsi hesab olunur; törəmə müəssisə əsas (baş) müəssisənin borcları üçün məsuliyyət daşımır və cavabdeh olmur.

***TRAST ÜZRƏ BENEFİSİARIN MARAĞI* [ədalətli maraq] (equitable or equity interest)** - Hüquqi baxımdan təsdiqlənən vəkalətnamə üzrə mülkiyyətçinin maraqlarının əksi olaraq, trast müqaviləsi üzrə benefisiarın marağıdır. Hesab olunur ki, vəkalətnamə üzrə mülkiyyətçi ümumi hüquqa əsaslanan hüquqi titula malik olduğu halda, benefisiar ədalətli titula malikdir.

***TÜKƏNƏN AKTİVLƏR* (wasting assets)** - Vaxt keçdikcə, dəyəri real ifadədə adətən aşağı düşən aktivlər. Lizholdlar və faydalı qazıntıların hasilatında paylar buna nümunədir.

U

UTİLLƏŞDİRMƏ DƏYƏRİ **(salvage valye)** - Əmlak obyektinin (torpaq istisna edilməklə) əlavə təmir və təkmilləşdirilmə aparılmadan istifadəsinin davam etdirilməsi baxımından deyil, tərkibində olan materiallar məcmusunun satılması nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirildiyi halda dəyəri. Bu dəyər həm ümumi, həm də xalis (satış xərcləri çıxılmaqla) gəlir ilə ifadə oluna bilər. Sonuncu halda bu dəyər satışdan əldə olunan xalis gəlirlə eyni ola bilər.

Aktivin iqtisadi xidmət müddətinin sonunda gözlənilən dəyəri. Utilləşdirmə dəyəri anlayışı aktivin ilkin nəzərdə tutulmuş məqsədlər üçün deyil, util şəklində satılması üçün qiymətləndirildiyini ifadə edir.

UÇOT MƏBLƏĞİ **(carrying amount)** - Toplanılmış bütün amortizasiya və zəifləmədən itkilər çıxıldıqdan sonra aktivin hesabatlarda əks etdirilən məbləği.

Aktivin maliyyə vəziyyəti haqqında hesabatlarda əks etdirildiyi məbləği.

Ü

ÜMUMİ GƏLİR - əmtəələrin və xidmətlərin, habelə əmlakın bir qisminin satışından, görülən işlərə görə ödənişlərdən, verilən kreditə görə alınan və digər mənbələrdən müəssisənin sərəncamına keçən pul vəsaitlərin məcmusudur.

ÜMUMİ XƏRCLƏR - müəssisə və ya firmanın məhsul istehsalı üzrə çəkdiyi xərclərin (sabit və dəyişən) cəmidir.

V

VERGİ - dövlət büdcəsinə fiziki və hüquqi şəxslərdən qanunvericilik əsasında yığılan (toplanan) məcburi ödəmələrdir; o, dövlət büdcəsinin əsas gəlir mənbələrindən biridir.

VERGI **[vergi qoyma]** ***DƏYƏRI*** **(assessed value, rateable value or taxable value)** - Əmlaka vergi qoyulması ilə bağlı normativ hüquqi aktlardakı müvafiq anlayışlar əsasında hesablanan dəyər. Bu qəbildən olan bəzi sənədlərdə vergi qoyma məqsədləri üçün qiymətləndirmənin bazası kimi bazar dəyərinə istinad olunsa da, təyin edilmiş qiymətləndirmə metodları bu dəyərdən fərqlənən nəticələr verə bilər.

VENÇUR FİRMASI - əvvəlcədən gəliri məlum olmayan, yeni texnologiya və məhsul növlərinin işlənməsi və tətbiqi ilə məşğul olan kommersiya təşkilatıdır; riskli investisiya qoyan firmadır.

VƏRƏSƏSİZ ƏMLAK **(escheat)** - Əmlakın sahibi vəsiyyətnamə qoymadan vəfat etdikdə və onun vərəsələrini müəyyənləşdirmək mümkün olmadıqda, dövlətin həmin əmlakı nominal mülkiyyətinə almaq hüququ.

Y

YAXŞILAŞDIRMALAR **(improvements)** - Binaların, qurğuların yaxud əmlakın dəyərini və faydalılığını yüksəltmək üçün əmək və kapital sərf olunması yolu ilə torpaqda daimi xarakter daşıyan dəyişikliklərin aparılması. Yaxşılaşdırmalardan istifadənin müxtəlif sxemləri vardır və onların iqtisadi ömür müddəti fərqlənir.

YAXŞILAŞDIRMALARIN DƏYƏRİ **(value of im-provements)** - Binalar, qurğular şəklində yaxşılaşdırmalar əlavə olunmaqla, yaxud əmək və kapital sərf etməklə, torpaqda daimi xarakterli dəyişikliklərin baş verməsi nəticəsində onun dəyərinin artan hissəsi. Yaxşılaşdırmalardan istifadənin xarakteri və onların iqtisadi xidmət müddətləri müxtəlifdir.

"YAŞIL SAHƏ" **(green field)** - İnkişaf proqramının həyata keçirilməsi təklif edilən, tikililərdən azad olan boş sahə. "Yaşıl sahə"lər adətən əyalətlərdə və şəhər rayonlarından kənarda yerləşir.

***YAZILI HESABAT* (written report)** - Qiymətləndirmənin müştəriyə yazılı formada bildirilən nəticələri. Yazılı hesabata işlə əlaqədar tədqiq olunmuş materiallar və dəyər haqqında rəyin müəyyənləşdirilməsi üçün yerinə yetirilmiş təhlilləri təfsilatı ilə əks etdirən sənədlər, yaxud dəyərə vaxtaşırı yenidə baxılmasını, dövlət idarələri və başqa təşkilatlar tərəfindən istifadə olunan formaları, müştərilərə göndərilən məktubları əks edən sənədlər daxil oluna bilər.

***YENİDƏN QİYMƏTLƏNDİRİLƏN DƏYƏR ÜZRƏ UÇOTUN MODELİ* (revaluation model)** - Ədalətli dəyəri etibarlı tərzdə ölçüldükdən sonra aktiv kimi qəbul edilmiş əsas vəsait obyekti, hesabat sənədlərində sonrakı dövrlərdə məcmu amortizasiya və zəifləmədən yaranan itkilər çıxılmaqla, yenidən qiymətləndirmə tarixində obyektin ədalətli dəyəri olan yeni məbləğlə əks etdirilməlidir. Vaxtaşırı yenidən qiymətləndirmələrin keçirilməsinin məqsədi obyektin uçot məbləği ilə hesabat tarixində (balansın tərtib olunma tarixində) ədalətli dəyərdən istifadə edilməklə aparılan qiymətləndirmə nəticəsində müəyyənləşdirilə biləcək məbləği arasında əhəmiyyətli dərəcədə fərqin yaranmasına yol verməməkdir.

Ədalətli dəyər üzrə uçot modeli (fair value model) kimi də adlandırılır.

***YENİDƏN QİYMƏTLƏNDİRİLMİŞ MƏBLƏĞ* (revalued amount)**

1. Aktivin yenidən qiymətləndirildiyi tarixdə məcmu amortizasiya və zəifləmədən itkilər çıxıldıqdan sonra ədalətli dəyəri.

2. Əsas vəsaitlərin peşə hazırlığı olan qiymətləndirici tərəfindən qiymətləndirməsi nəticəsində müəyyənləşdirilən dəyəri.

***YER QURULUŞUNUN PLANLAŞDIRILMASI* (land use planning)** -Torpaqlardan konkret istifadə ilə əlaqədar olaraq rayonun gələcək inkişafı üzrə yerli hakimiyyət orqanı tərəfindən təqdim olunan proqram. Yer quruluşunun planlaşdırılması bir çox hallarda dövlətin siyasi hakimiyyətinin həyata

keçirilməsi formasını alır və zonalaşdırılma aparılması üçün zəmin yaradır.

***YÜKLÜLÜK* (encumbrance)** - Əmlakın dəyərini artıra yaxud azalda bilən, lakin onun mülkiyyətçisi tərəfindən başqasına ötürülməsinin qarşısını almayan əmlak marağı yaxud hüququ. Misal kimi **servitutlar** və **restriktiv** (məhdudlaşdırıcı) şərtlər göstərilə bilər.

Z

ZAY MƏHSUL - texnoloji tələblərə riayət etmədən hazırlanan, onun qarşısında qoyulan tələblərə cavab verməyən və deməli, standartlara uyğun gəlməyən yararsız "məhsuldur". Təcrübədə nöqsanları aradan qaldırıla bilən (düzəldilən) və düzəldilməsi mümkün olmayan (qəti) zay məhsul növləri fərqləndirilir.

***ZƏHƏRLİ* (toxic)** - Öz formasına, miqdarına və ərazidə yerləşməsinə görə qiymətləndirmə tarixində bütün canlılara zərər vurmaq qabiliyyətində olan qaz, maye yaxud bərk halda materiallar. "Zəhərlilik" anlayışı bu qabiliyyətin dərəcəsinə və miqyasına aiddir.

***ZƏİFLƏMƏDƏN İTKİLƏR* (imparirment loss)** – Aktivin yaxud gəlir gətirən bölmənin uçot dəyərinin onun əvəzi ödənilən dəyərindən çox olduğu məbləğ.

***ZƏRƏR VURAN NƏTİCƏLƏR* (injurious affection)** – Qanuni hüquqlardan istifadə olunması nəticəsində əmlak obyektində olan marağın dəyərinin azalması. "Zərər vuran girov" anlayışından Britaniya İttifaqı ölkələrində istifadə olunur.

Terminlərin İngilis dilindən Azərbaycan dilinə tərcüməsi

Access controls – daxil olmaya nəzarət vasitələri
Accounting estimate – ilkin uçot
Accounting records – ing. – mühasibat uçotu sənədləri
Adverse opinion – mənfi rəy
Agreed-upon procedures engagement – razılaşdırılmış prosedurların yerinə yetirilməsi üzrə saziş
Analytical procedures – analitik prosedurlar
Annual report – illik hesabat
Anomalous error – qeyri-adi səhv
Applicable financial reporting framework – tətbiq olunan maliyyə hesabatlarının əsas prinsipləri
Application controls in information technology – informasiya texnologiyasında tətbiqi nəzarət vasitələri
Appropriateness – uyğunluq
Assess – qiymətləndirmə
Assistants – köməkçilər
Association – aidiyyat
Assurance – əminlik
Assurance engagement – əminliyi təmin edən tapşırıq
Reasonable assurance engagement – kafi əminliyi təmin edən tapşırıq
Limited assurance engagement – məhdud əminliyi təmin edən tapşırıq.
Assurance engagement risk – əminliyi təmin edən tapşırıqla bağlı risk
Attendance – iştirak
Audit documentation – auditin sənədləşdirilməsi
Audit evidence – auditor sübutu
Audit firm - auditor təşkilatı
Audit matters of governance interest – idarəetmə maraqları ilə bağlı audit məsələləri

Audit of financial statements – maliyyə hesabatlarının auditi
Audit opinion – auditor rəyi
Audit risk – audit riski
İnherent risk – tərkib riski
Control risk – nəzarət riski
Audit sampling – auditor seçməsi
Anomalous error – qeyri-adi səhv
Confidence levels – etibarlılıq səviyyəsi
Expected error – gözlənilən səhv
Non-sampling risk – qeyri-seçmə riski
Non-statistical sampling – qeyri-statistik seçmə
Population – icmal
Sampling risk – seçmə riski
Sampling unit – seçmə elementi
Statistical sampling – statistik seçmə
Stratification – qruplara bölmə
Tolerable error – yol verilən səhv
Total error – ümumi səhv
Auditor – auditor
Existing auditor – mövcud auditor
External auditor – kənar auditor
İncoming auditor – cari dövrün auditoru
İnternal auditor – daxili auditor
Other auditor – başqa auditor
Predecessor auditor – əvvəlki auditor
Principal auditor – baş auditor
Proposed auditor – təklif olunan auditor
Successor auditor – auditor-xələf
Auditor association with financial information – auditorun maliyyə məlumatlarına aidiyyəti
Comparatives – müqayisəli məlumatlar
Comparative financial statements – müqayisəli maliyyə hesabatı
Compilation engagement – maliyyə hesabatının tərtib

edilməsi üzrə saziş
Component – komponent
Component of a complete set of financial statements – maliyyə hesabatları komplektinin komponenti
Comprehensive basis of accounting – mühasibat uçotunun əsasını təşkil edən prinsiplər Conputer-assisted audit techniques – kompyuterləşdirilmiş audit metodları
Comuter information systems (CİS) enviroment – kompyuter informasiya sistemləri mühiti
Confidence levels – etibarlılıq səviyyəsi
Confirmation – təsdiq etmə
Continuing auditor – davam edən auditor
Control activities – nəzarət fəaliyyəti
Control environment – nəzarət mühiti
Control risk – nəzarət riski
Corporate governance – korporativ idarəetmə
Corresponding figures – müqayisəli göstəricilər
Criteria – kriteriyalar
Suitable criteria – müvafiq kriteriyalar
Current period figures – cari dövrün göstəriciləri
Date of financial statements – maliyyə hesabatının tarixi
Date of approval of the financial statements – maliyyə hesabatının təsdiq edilmə tarixi
Date of the auditor's report – auditor hesabatının tarixi
Date the financial statements are issued – maliyyə hesabatlarının dərc olunma tarixi
Detection risk – aşkar etməmə riski
Disclaimer of opinion – rəy verməkdən imtina
Electronic Data İnterchange – EDİ – elektron məlumat mübadiləsi
Emphasis of matter paragraph(s) – izahedici paraqraf(lar)
Employee fraud – əməkdaşlarla bağlı dələduzluq
Encryption/cryptography – şifrləmə
Engagement documentation – tapşırıq sənədləri

Engagement partner – tapşırıq üzrə tərəfdaş
Engagement letter – məktub-saziş
Engagement quality control review – audit tapşırığının keyfiyyətinə nəzarət
Engagement quality control reviewer - audit tapşırığının keyfiyyətinə nəzarət üzrə müşahidəçi-ekspert
Engagement team – tapşırıq qrupu
Entity's rsk assessment process – iqtisadi subyekt üzrə riskin qiymətləndirilməsi prosesi
Environmental matters – ətraf mühit məsələləri
Environmental performance report – fəaliyyətin ekoloji göstəricilərinə dair hesabat
Environmental risk – ətraf mühit riski
Error – səhv
Evaluate – dəyərləndirmə
Existing auditor – mövcud auditor
Expected error – gözlənilən səhv
Experienced auditor – təcrübəli auditor
Expert – ekspert
External audit – xarici audit
External auditor – xarici auditor
External confirmation – kənar təsdiqetmə
Fair value – ədalətli dəyər
Financial statements – maliyyə hesabatları
Firewall – şəbəkələrarası mühafizə
Firm – təşkilat
Forecast – proqnoz
Fraud – dələduzluq
Fraudulent financial reporting – yanlış maliyyə hesabatları
General İT controls – informasiya texnologiyasının ümumi idarəetmə elementləri
General purpose financial statements – ümumi təyinatlı maliyyə hesabatları
Going concern assumption – fasiləsizlik prinsipi

Governance – idarəetmə
Government business enterprises – dövlət sifarişli müəssisələr
İncoming auditor – cari dövrün auditoru
İndependence – müstəqillik
İnformation system relevant to financial reporting – maliyyə hesabatları ilə əlaqədar informasiya sistemi
İnherent risk – tərkib riski
İnitial audit engagement – ilk audit tapşırığı
İnquiry – sorğu
İnspection – təftiş (audit proseduru olaraq)
İntended users – nəzərdə tutulmuş istifadəçilər
İnterim financial information or statements - aralıq maliyyə məlumatları və ya hesabatları
İnternal auditing – daxili audit
İnternal auditor – daxili auditor
İnternal control – daxili nəzarət
İnvestigate – araşdırma
İT environment – İnformasiya Texnologiyaları mühiti
Limited assurance engagement – məhdud əminliyi təmin edən tapşırıq
Limitation on scope – auditin həcminin məhdudlaşdırılması
Listed entity – siyahıya alınmış iqtisadi subyekt
Local Area Network – LAN – Lokal Hesablama Şəbəkəsi
Management – rəhbərlik
Management fraud – rəhbərliklə bağlı dələduzluq
Management representations – rəhbərlik tərəfindən təqdim olunan məlumatlar
Material inconsistency – əhəmiyyətli uyğunsuzluq
Material misstatement of fact – faktın əhəmiyyətli dərəcədə təhrifi
Material weakness – əhəmiyyətli çatışmazlıq
Materiality – əhəmiyyətlilik
Missappropriation of assests-aktivlərin qeyri-qanuni mənimsənilməsi

Misstatement – təhrif
Modified auditor's report – dəyişdirilmiş auditor hesabatı
Emphasis of matter paragraph(s) – izahedici paraqraf(lar)
Qualified opinion –şərti müsbət rəy
Disclaimer of opinion – rəy verməkdən imtina
Adverse opinion – mənfi rəy
Monitoring – monitorinq (keyfiyyətə nəzarətlə əlaqədar olaraq)
Monitoring of controls – nəzarət vasitələrinin monitorinqi
National practices (auditing) – milli təlimatlar (audit üzrə)
National standards (auditing) –milli standartlar (audit üzrə)
Network firm – şəbəkəyə daxil olan təşkilat
Noncompliance – riayət etməmə
Non-sampling risk – qeyri-seçmə riski
Non-statistical sampling – qeyri-statistik seçmə
Observation – müşahidə
Opening balances – ilkin qalıq
Opinion – rəy
Other auditor – başqa auditor
Other information – sair məlumatlar
Overall audit strategy – auditin ümumi strategiyası
Partner – tərəfdaş
PCs or personal computers (also referred to as microcomputers) – fərdi kompyuterlər (həmçinin, mikrokompyuterlər)
Personal – heyət
Planning – planlaşdırma
Population – icmal
Post balance sheet events – hesabat tarixindən sonrakı hadisələr
Practitioner – mütəxəssis-praktik
Predecessor auditor – əvvəlki auditor
Principal auditor – baş auditor
Professional accountant – peşəkar mühasib
Professional accountant in public practice – ictimai-hüquqi praktikada peşəkar mühasib
Professional skepticism – peşəkar şəkkaklıq

Professional standards – peşəkar standartlar
Proqramming controls – proqramlaşdırmaya nəzarət vasitələri
Projection – perspektiv qiymətləndirmə
Proposed auditor – təklif olunan auditor
Prospective financial information – perspektiv maliyyə məlumatları
Public sector – dövlət sektoru
Qualified opinion – şərti müsbət rəy
Quality controls – keyfiyyətə nəzarət vasitələri
Reasonable assurance – kafi əminlik (keyfiyyətə nəzarət kontekstində)
Reasonable assurance engagement – kafi əminliyi təmin edən tapşırıq
Recalculation – yenidən hesablama
Related party – əlaqəli tərəf
Related party transaction – əlaqəli tərəflər arasında sövdələşmə
Related services – əlaqədar xidmətlər
Reperformance – yenidən icra etmə
Review – təhlil (keyfiyyətə nəzarətlə əlaqədar olaraq)
Review engagement – təhlil etmə tapşırığı
Review prosedures – təhlil prosedurları
Risk assessment prosedures – riskin qiymətləndirilməsi prosedurları
Risk of material misstatement – əhəmiyyətli təhrif riski
Sampling riski – seçmə riski
Sampling unit – seçmə elementi
Scope of an audit – auditin həcmi
Scope of a review – təhlilin həcmi
Scope limitation – auditin əhatə dairəsi
Segment information – seqmentlər üzrə məlumatlar
Significance – əhəmiyyət
Significant risk – əhəmiyyətli risk
Small entity – kiçik iqtisadi subyekt
Special purpose auditor's report – xüsusi məqsədli

auditor hesabatı
Staff – işçi ştatı
Statistical sampling – statistik seçmə
Stratification – qruplara bölmə
Subject matter information – müzakirə mövzusu üzrə məlumatlar
Subsequent events – sonrakı hadisələr
Substantive prosedures – mahiyyəti üzrə prosedurlar
Successor auditor – auditor-xələf
Sufficiency – kafilik
Suitable criteria – münasib kriteriyalar
Suitably qualified external person – müvafiq səriştəli kənar şəxs (1 saylı Beynəlxalq keyfiyyətə nəzarət standartının (ISQC1) məqsədlərinə uyğun olaraq)
Summarized financial statements – icmal maliyyə hesabatları
Supplemantary information – əlavə məlumatlar
Supreme Audit İnstitution – auditor fəaliyyətinin mərkəzi tənzimləmə orqanı
Test – testdən keçirmə
Tests of control – nəzarətlə bağlı həyata keçirilən testlər
Those charged with governance – iqtisadi subyektin idarə edilməsinə cavabdeh olan səlahiyyətli şəxslər (qurumlar)
Tolerable error – yol verilən səhv
Total error – ümumi səhv
Transaction logs – əməliyyat jurnalları
Uncertainty – qeyri-müəyyənlik
Understanding of the entity and its environment – iqtisadi subyektin və onun mühitinin dərk edilməsi
Unqualified opinion – şərtsiz müsbət rəy
Walk-through test – hərtərəfli yoxlama
Wide Area Network – qlobal şəbəkər

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası,Bakı, 2000.
2. Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası,2006.
3. Azərbaycan Mərkəzi Bankı, Korporativ İdarəetmə Standartları, 2005.
4. Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası 2121 Pennsillvaniya prospekti, Vaşinqton N.V., D.C. 20433, ABŞ, Dünya Bankı Qrupu.
5. 23 dekabr 2005-ci il tarixli 38 nömrəli Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının Protokolu (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi İcra Hakimiyyəti Orqanlarının Normativ Aktlarının Bülleteni, 2005-ci il, № 12).
6. 13 mart 2006-cı il tarixli 07 nömrəli Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının Protokolu (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi İcra Hakimiyyəti Orqanlarının Normativ Aktlarının Bülleteni, 2006-cı il, № 01-02-03).
7. 18 mart 2008-ci il tarixli 10 nömrəli Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının İdarə Heyətinin Protokolu (Azərbaycan Respublikasının Normativ Aktlarının Bülleteni, 2008-ci il, № 04-05).
8. 6 sentyabr 2010-cu il tarixli 24 (Qeydiyyat № 4010) nömrəli Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının İdarə Heyətinin Protokolu (Azərbaycan Respublikasının Normativ Aktlarının Bülleteni, 2010-cu il, № 10).
9. M.Ə.Əliyev;H.İ,Həmidov,"İnsan resurslarının idarə edilməsi", Bakı, 2002.
10. "Biznesin təşkili və idarə edilməsi" ADİU - nin nəşriyyatı Bakı 2011 (Dərslik).
11. H.Həsənov - İri sahibkarlıq strukturları, Bakı -2007.
12. S.H.Abasova-"Texnologiyalar və yeniliklərin idarəolunması", Bakı, Azərnəşr, 2007.

13. S.H.Abasova - "Korporativ idarəetmə" fənni üzrə mühazirələr toplusu, 2008.
14. M.Ə.Axundov- Strateji idarəetmə. Bakı, 2004.
15. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2010. Bakı, Dövlət Statistika Komitəsi, 2010.
16. B.Musayev, S.Hacıyeva-"Azərbaycanda kiçik və orta müəssisələrdə marketinqin tətbiqinin nəzəri metodoloji problemləri", AMEA İqtisadiyyt İnstitutu. "Azərbaycan iqtisadi yüksəliş yolunda" məqalələr toplusu. II (X) buraxılış. 2000.
17. X.Məmmədov, S.Mirzəyev –"Marketinqin əsasları" Bakı, "Nurlan", 2003.
18. M.Q.Ağamalıyev–"Kommersiya fəaliyyətinin təşkili", Bakı-2004.
19. Z.Məmmədov- "Pul, Kredit və banklar"(Dərslik), Bakı-2006.
20. M. Bağırov – "Banklar və bank əməliyyatları" , Bakı-2003
21. R.Əsgərova -"Pul, Kredit və Banklar", Bakı-2007.
22. Z.Məmmədov, Ə.Abbasov, R.Rzayev. Ş.Həmişəyeva.-"Bank işi və elektron bankçılıq", Bakı-2003.
23. İ.Orucov –"Pərakəndə bank xidmətləri", Bakı-2008.
24. İ.Feyzullabəyli –"Ticarətin iqtisadiyyatı", Bakı-2006.
25. M.M.Sadıqov, E.Ə.Balayeva, Ş.Ü.Həmişəyeva – "Beynəlxalq valyuta-kredit münasibətləri və xarici ölkələrin pul-kredit sistemi", Bakı-2003.
26. T.Tağıyev -"Maliyyə, pul tədavülü və kredit", Bakı-1999
27. S. Məmmədov –"Bank işi", Bakı-1997.
28. R.A.Bəşirov- "Bank işi", Bakı-2007.
29. M.Ə.Əliyev- «Korporativ mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və əsas tərkib elementləri» Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal) Bakı 2009 №3.
30. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov-"Beynəlmiləl korporativ mədəniyyəti mümkündürmü?" Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal) Bakı 2010 №5.

31. M.Ə.Əliyev, X.S.Xankişiyev- "Korporativ idarəetmənin effektivliyi" Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal) Bakı 2010 №6-7.

32. А.К.Алескеров, С.Г.Ахвердова, С.ГАбасова. Конкуренция на мировом рынке и ее особенности в совроменную эпоху. Аудит №2, 2001.

33. Ю.В.Якутин - Интегрирование корпоративные структуры, Москва 2005.

34. И.Ансофф- Новая корпоративная стратегия, С.П. «Питер», 1999.

35. С.П.Крура- Корпоративное управление. Москва ЗАО, «Экономика»,2004- 478с.

36. Р.Брейли, С.Майерс- Принципы корпоративных финансов. – Пер. с английского Н.Барышниковой – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008.

37. О.С.Виханский, А.И.Наумов - Менеджмент. М.: Экономистъ, 2003.

38. Ф.Котлер - Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.

39. Макроэкономическое регулирование: роль государства и корпораций. Под ред. В.М.Соколинского. – М.: КНОРУС, 2010.

40. Piter Rayt Strategic management. USA.2000.

41. C.Hill Strategy and prosess. USA 1998.

42. М.Ю.Алексеев - Рынок ценных бумаг. – М.: Финансы и статистика, 1992.

43. Б.И.Алехин- Рынок ценных бумаг: Введение в фондовые операции. – М.: Финансы и статистика, 1991.

44. А.В.Аникин - История финансовых потрясений. От Джона Ло до Сергея Кириенко. – М., 2000.

45. С.Н.Афонина Рынок ценных бумаг. – М.: Аудитор, 1997.

46. И.Т.Балабанов - Основы финансового менеджмента. – М., 1997.

47. Г.П.Башарин -Начала финансовой математики. – М., 1997.

48. В.Г.Белолипецкий -Финансы фирмы. – М.: Инфра-М, 1998.

49. Т.Б.Бердникова - Рынок ценных бумаг и биржевое дело: Учеб.пособие. – М.: Инфра-М, 2000.

50. В.Беренс, П.М.Хавранек- Руководство по оценке эффективности инфестиций: Пес. с англ. – М., 1995.

51. Р.Брейли, С.Майерс-Принципы корпоративных финансов. – М.: «Олимп-бизнес», 1997.

52. Ю.Бригхем, Л.Тапенски - Финансовый менеджмент. – СПб., 1997.

53. А.Ю.Бушев, О.Ю.Скворцов -Акционерное право. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

54. А.П.Бычков-Мировой рынок ценных бумаг: институты, инструменты, инфраструктура – М.: Диалог-МГУ, 1998.

55. С.В.Валдайцев- Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2001.

56. Дж.К.Ван Хорн -Основы управления финансами: Пер. С англ. – М.: Финансы и статистика, 1997.

57. В.Ю.Вальф - Основы учения о товариществах и акционерных обществах – М., 1927.

58. В.А.Галанов - Производные инструменты срочного рынка. – М.: Финансы и статистика, 2002

59. Гарнер Даниэл, Оуэн Роберт, Конвей Роберт. Привлечение капитала: Пер. С англ. – М., 1991.

60. И.Н.Герчикова -Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995.

61. Л.Д.Гилтман, М.Д.Джоник -Основы инвестирования: Пер. С англ. – М.: Дело, 1997.

62. Ю.П.Голицин -Фондовый рынок дореволюционной России. Очерки истории. – М., 1998.

63. Ю.Иванов- Слияния, поглощения и разделение компаний. – М.: Альпина паблишер, 2001.

64. А.Б.Индрисов, С.В.Картышев, А.В.Постников - Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинъ, 1997.

65. М.Г.Ионцев -Акционерное общество: правовые основы. Имущественные отношения. Управление и контроль. Защита прав акционеров. – М.: «Ось-89», 2000.

66. А.Г.Каратуев -Ценные бумаги: виды и разновидности. – М., 1998.

67. А.А.Килячков, Л.А.Чалдаева -Рынок ценных бумаг и биржевое дело: Учеб. Пособие. – М.: Юристь, 2000.

68. В.В.Ковалев - Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 1997.

69. В.Л.Кураков -Правовое регулирование рынка ценных бумаг Российской Федерации. – М.: Пресс-сервис, 1998.

70. Маршалл Джон Ф., Бансал Випул К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям. – М.: Инфра-М., 1998.

71. Я.М.Миркин -Ценные бумаги и фондовый биржевой рынок. – М.: Перспектива, 1995.

72. Д.М.Михайлов -Мировой финансовый рынок. – М.: Экзамен, 2000.

73. С.Д.Могилевский -Акционерные общества. – М.: Дело, 1998.

74. Ф.Модельяни, М.Миллер - Сколько стоит фирма. Теория ММ. – М.: Дело, 1999.

75. А.Д.Радыгин, Р.М.Энтов-Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. – М., 1999.

76. Н.Б.Рудык, Е.В.Семенкова -Рынок корпоративного контроля. – М.: Финансы и статистика, 2000.

77. Б.Б.Рубцов -Мировые фондовые рынки: современное состояние и закономерности развития. – М.: Финансовая академия, 2000.

78. www.nba.az

79. www.akademiya.net
80. www.ict.az
81. www.economy.gov.az
82. www.ifc.org/acgp
83. www.maliyye.gov.az
84. www.azstat.org
85. www.firststeps.az
86. www.azeriblog.com
87. www.elibrary.az
88. www.worldbank.org/corporategovernance
89. www eadilzade@ifc.org
90. www banker.az