

## V BÖLMƏ. MÜƏSSİSƏLƏRİN İQTİSADİYYATI VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ

UOT 33.69

*Mübariz Adil oğlu TƏHMƏZOV*  
*Azərbaycan Kooperasiya Universiteti, dissertant*  
*mubariz.tahmazov@mail.ru*

### AZƏRBAYCANIN DÖVLƏTƏ MƏXSUS MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ STRUKTURUNUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ

#### *Xülasə*

*Tədqiqatın məqsədi* - Azərbaycanda korporativ idarəetmə modelinin səciyyəvi cəhətlərini, ona təsir edən daxili və xarici fəaliyyət mexanizmlərini araşdıraraq korporativ idarəetmə modelinin mövcud problemini üzə çıxarmaq və onun aradan qaldırılması istiqamətlərini əsaslandırmaqdır.

*Tədqiqatın metodologiyası* - problemin araşdırılması zamanı sistemli və müqayisəli təhlil, məntiqi ümumiləşdirmə üsullarından istifadə olunmuşdur.

*Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti* - burada verilən müddəa və nəticələrdən dövlətə məxsus müəssisələrin (DMM) fəaliyyətində korporativ idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq tədbirlərində istifadə oluna bilər.

*Tədqiqatın nəticələri* - Azərbaycanın DMM-lərində idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi yollarının tədqiqi ilə bağlı təklif və tövsiyələrin işlənilib hazırlanmasına yönləndirilib.

*Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi* - ondan ibarətdir ki, burada verilən təkliflərə istinad etməklə Azərbaycan DMM-lərində məşvərət və ya mərkəzləşdirilmiş mülkiyyət modelinə keçidin təmin olunması ilə dövlət bu istiqamətdə mülkiyyət siyasətini dəqiqləşdirərək icra edəcək, bununla da DMM-lərdə səmərəli korporativ idarəetmə təcrübələrinin tətbiqi imkanı yaranacaq.

*Açar sözlər: korporativ idarəetmə modeli, dövlətə məxsus müəssisələr (DMM), korporativ idarəetmə strukturu, SOCAR.*

#### *Giriş*

Azərbaycanda korporativ idarəetmə modeli hazırda formalaşma mərhələsindədir və spesifik xüsusiyyətlərə malikdir. Azərbaycan səhmdar cəmiyyətlərinin əksəriyyəti bir səhmdar və ya kiçik bir səhmdar qrupu tərəfindən idarə olunur ki, bu da əksər hallarda minoritar səhmdarların hüquqlarının pozulmasına səbəb olur.

Azərbaycan iqtisadiyyatının bir çox sahələrini idarə edən həcmli holdinqlər mülkiyyət strukturunda şəffaflığın olmamasına kömək edir, bu da öz növbəsində nüfuz risklərini artırır, səhmdarların və investorların müəyyən bir şirkət haqqında tam təsəvvür əldə etmələrinə maneə törədir və buna görə onun rəhbərliyinə öz səhmdarlarının hüquqlarını aşmaq imkanı verir.

Ölkədə bir çox hallarda baş verən bahalaşmanın səbəbləri də məhz bu cür hələ də mövcud olan təbii inhisarların fəaliyyətinin nəticəsidir. Odur ki, belə müəssisələrdə korporativ idarəetmənin təkmil modelinin tətbiq edilməsinə ehtiyac yaranıb.

#### **Azərbaycanda korporativ idarəetmə modelinin xarakterik xüsusiyyətləri**

Tamhüquqlu korporativ idarəetmə təcrübəsinin formalaşması keçən əsrin 80-ci illərinə təsadüf edir. Və əgər XIX əsrdə iqtisadi inkişafın əsas mühərriki sahibkarlıq idisə, XX əsrdə menecment, sonra XXI əsrdə bu funksiya korporativ idarəetməyə verilir.

Korporativ idarəetmə şirkətin idarə heyəti (rəhbərliyi, administrasiyası), onun direktorlar şurası (müşahidə şurası), səhmdarları və digər maraqlı tərəflər (pay sahibləri) arasındakı əlaqələrin məcmusunu əhatə edir və həmçinin şirkət məqsədlərini, onun fəaliyyətinə nəzarəti təmin edən vasitəni formalaşdıran mexanizmlərini müəyyənləşdirir. Yaxşı korporativ idarəetmənin əsas prinsipləri aşağıdakılardır [1].

1. Səhmdarların hüquqları (korporativ idarəetmə sistemi səhmdarların hüquqlarını qoruyur).
2. Səhmdarlara bərabər münasibət (korporativ idarəetmə sistemi kiçik və xarici səhmdarlar da daxil olmaqla bütün səhmdarlara bərabər münasibət təmin etməlidir).
3. Korporativ idarəetmədə maraqlı tərəflərin rolu (korporativ idarəetmə sistemi, maraqlı tərəflərin qanuni hüquqlarını tanımalı və sosial sərvəti artırmaq, yeni iş yerləri açmaq və korporativ sektorun maliyyə davamlılığını təmin etmək üçün şirkət ilə bütün maraqlı tərəflər arasında fəal əməkdaşlığı təşviq etməlidir).
4. Məlumatların açıqlanması və şəffaflığı (korporativ idarəetmə sistemi, maliyyə vəziyyəti, fəaliyyət nəticələri, mülkiyyətçilərin tərkibi və idarəetmə strukturu barədə məlumatlar daxil olmaqla, korporasiyanın fəaliyyətinin bütün mühüm aspektləri barədə etibarlı məlumatların vaxtında açıqlanmasını təmin etməlidir).
5. Direktorlar Şurası vəzifələri (Direktorlar Şurası işin strateji idarə edilməsini, menecerlərin işinə effektiv nəzarəti təmin edir və səhmdarlara və bütövlükdə şirkətə hesabat vermək məcburiyyətindədir).

Maliyyə və sənaye kapitalının birləşməsinə əsaslanan oliqarxik strukturların formalaşması üçün açıq bir meyil var. “Keiretsu”-ya bənzər strukturlar meydana çıxır və inkişaf edir, lakin bu Yapon korporativ idarəetmə modelindən fərqli olaraq, milli ideologiyadan məhrumdurlar və işgüzar nüfuz, əxlaq, əxlaq normalarına və etik dəyərlərə çox əhəmiyyət verilmir.

Həddindən artıq mülkiyyətin cəmlənməsinin nəticəsi mülkiyyət hüquqlarının məhdudlaşdırılması və ona nəzarət idi. Nəzarət səhmdarlarının əksəriyyəti, məsələn, SOCAR-dakı təcrübədə olduğu kimi, baş direktorlardır və ya direktorlar şuralarının tərkibinə daxilirlər. Həqiqi hesabatlılıq çatışmır və ya inkişaf etməyib və nəzarət mexanizmləri effektsizdir. Praktikada əksər səhmdarların özləri şirkətin direktorları və menecerləri tərəfindən funksiyaların yerinə yetirilməsinə çox vaxt nəzarət edirlər.

Məlumatların açıqlanmasının aşağı səviyyəsini də qeyd etmək lazımdır. Son illərdə ölkə qanunvericiliyi bu istiqamətdə ciddi irəliləyiş əldə etsə də, bir çox şirkət hələ də biznes şəffaflığının təmin edilməsi üçün potensial investorları xəbərdar edə bilməyən bütün tələbləri yerinə yetirmir.

Azərbaycan korporativ idarəetmə modelinin digər xarakterik xüsusiyyəti mülkiyyət və idarəetmə funksiyalarının birləşməsidir. Korporativ sektorunda böyük mülkiyyətçilərin maraqları üstünlük təşkil edir; korporativ münasibətlərin digər iştirakçıları da nəzərə almasaq, azları minoritar səhmdarların hüquqlarını qorumağa hazırdırlar. Təsadüfi deyil ki, bəzi mütəxəssislər Azərbaycan korporativ idarəetmə modelini sahibkar adlandırdılar. Bu şərtlər daxilində daxili idarəetmə üstünlük təşkil edir və bu, Azərbaycan korporativ idarəetmə modelinin başqa bir xüsusiyyətini - şirkətlər üçün xarici maliyyə mənbələrinin əhəmiyyətsiz hissəsini müəyyənləşdirir.

İnsayderlərin dominant mövqeyi, xarici səhmdarların və investorların kifayət qədər qorunmaması, böyük ölçüdə Azərbaycanda kapital bazarlarının inkişaf səviyyəsinin nisbətən aşağı olmasını müəyyənləşdirir. Qərb iqtisadiyyatı ilə müqayisədə bankların və maliyyə institusional investorların payının aşağı olması kredit şirkətlərinin yüksək riskləri və artım templəri səbəbindən sənaye şirkətlərinin səhmlərinə olan marağın azlığı ilə izah olunur.

Nəhayət, Azərbaycan fenomeninin güc mülkiyyəti, dövlətin həddindən artıq rolu, güc strukturlarının korporativ sektoru tamamilə idarə etmək istəyi kimi bir xüsusiyyətini də qeyd etmək lazımdır. Bir çox böyük yerli şirkətdə, dövlət mülkiyyətində olan, baş direktorların etibarlı idarəçiliyinə (məsələn, SOCAR) ötürülən səhm paketləri var. Dövlətin iqtisadiyyatda (həm mülkiyyətçinin, həm də menecerin) rolunun güclənməsinə meyil xüsusilə 2008-ci il böhranından sonra özünü büruzə verdi. Bəzi iri özəl şirkətlərin dövlət mülkiyyətinə və ya dövlətin üstünlük təşkil etdiyi şirkət-

lərin mülkiyyətinə tədrici keçidi baş verir. Üstün dövlət iştirakçısı olan korporasiyalar daha da aktivləşir, özəl şirkətlər praktik olaraq investisiya bazarından sıxışdırılır və maliyyələşdirmə mənbələri yarı dövlət sektorunun xeyrinə bölüşdürülür.

Belə şəraitdə korporativ idarəetmə standartlarını yüksəltmək üçün heç bir səbəb yoxdur. Azərbaycan şirkətlərinin investisiyalara təcili ehtiyacından qaynaqlanan aktiv ictimai yerləşdirmələr dünya maliyyə bazarları ilə qarşılıqlı əlaqə qurmaq, korporativ idarəetmə standartlarını yüksəltmək və nəticədə şirkətlərin işgüzar nüfuzunun yaxşılaşmasına səbəb olacaq stimullar olmalıdır.

Azərbaycan korporativ idarəetmə modelinin spesifik xüsusiyyətləri daxili və xarici mexanizmlərin təsiri altında formalaşır.

### **Korporativ idarəetmənin daxili mexanizmləri**

Müəyyən bir şirkətdə idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulunda agentlik münafişələrini (menecment - səhmdarlar) və korporativ riskləri idarə etmək qabiliyyətini müəyyənləşdirən daxili mexanizmlərə aşağıdakılar daxildir:

- mülkiyyət quruluşu;
- daxili audit (daxili korporativ nəzarətin təşkili);
- direktorlar şurası;
- qərar qəbul etmə və risk idarəetmə sistemi;
- motivasiya sistemi.

Mülkiyyət quruluşu maraqların məcmusunu müəyyənləşdirir və korporativ idarəetmənin əsas subyektləri arasındakı ziddiyyətin əsasını qoyur. Burada daha yüksək əhəmiyyət kəsb edən mülkiyyət hüquqlarının cəmləşmə dərəcəsidir. Bu cür hüquqların yüksək konsentrasiyası kontekstində müxtəlif səhmdar qrupları ilə ilk növbədə böyük mülkiyyətçilər və azlıq təşkil edən səhmdarlar arasındakı ziddiyyətlər məhdud pay bölgüsü imkanları ilə daimi xarakter alır.

Şirkətin imici zərər görür, investora inamsızlıq artır və bu, gec-tez şirkətin kapitallaşmasının azalmasına səbəb olur. Ədalət naminə qeyd etmək lazımdır ki, mülkiyyətin yüksək dərəcədə konsentrasiyası bəzən kifayət qədər effektiv ola bilər, məsələn, sənayedə birləşmə və ya düşmənlə keçirmək təhlükəsi hallarında. Təbii ki, Azərbaycanda düşmənciliyin və inkişaf etməmiş maliyyə bazarlarının yayılması nəzərə alınaraq, tam korporativ nəzarət (75% + 1 pay) daha cəlbedici hesab edilir, portfel investora arasında geniş yayılmış səpələnmiş mülkiyyət modeli isə kifayət qədər yayılmamışdır.

Mülkiyyətçi növü böyük əhəmiyyətə malikdir (institusional investor, maliyyə institutu, dövlət və ya xarici investor və s.). Bəzi şirkətlərdə institusional investora (sığorta şirkətləri, pensiya və pay fondları və s.) üstünlük verilir, baxmayaraq ki, aşağıdakı amillər onların səhmdar kimi passivliyini göstərir:

- şirkətlərin nizamnamə kapitalında əhəmiyyətsiz iştirak (ABŞ-da pensiya fondunun bir şirkətdə 10%-dən çox hissə pay almaq hüququ yoxdur);
- birbaşa sərbəst nəzarətdə fəal iştirak edən institusional investora, birbaşa nəzarətdə iştirak etməyən digər institusional investora üçün pozitiv xarici təsirlər yaratması, izləməyə və başqalarının etdiklərindən istifadə etməyə qənaət etməsi;
- institusional investora yalnız səhmdarlar deyil, həm də xidmət təminatçıları (məsələn, sığorta şirkətləri) olduqda, maraq münafişəsi riskinin artması.

Müstəqil institusional investora (açıq və dövlət investisiya fondları, qarşılıqlı fondlar) birbaşa monitorinqi daha effektiv həyata keçirə biləcəyi, idarəetmə fürsətçiliyindən çəkindirəcəyi və direktorlar şurasına nəzarət edə biləcəyi düşünülür.

Uzun müddətdir Azərbaycanda üstünlük təşkil etmə baxımından banklar kimi maliyyə qurumlarının şirkətin fəaliyyətləri üzərində təsirli nəzarəti və kritik maliyyə vəziyyətlərini həll etməyin ən yaxşı yolunu həyata keçirə bilməsi idi. Bununla birlikdə, bankların özləri də fürsətçi mövqə tuta bilər və müvafiq həcmdə öz kapitalına sahib olmadıqları təqdirdə şirkətin fəaliyyətinə müsbət təsir göstərə bilməzlər.

Xüsusi mülkiyyət növü, ölkənin bütün əhalisinin maraqlarını təmsil edən dövlətdir. O, şirkətin fəaliyyətinə nəzarəti səmərəli həyata keçirmək üçün ümumiyyətlə şirkətdə böyük səhm paketinə sahibdir. Bu vəziyyətdə agentlik münasibətləri mürəkkəb bir quruluşa sahibdir: icra hakimiyyətinin başçısı dövlət əmlakının idarə edilməsinə qərar verir və dövlətin mənafeələrini xüsusi bir səhmdar kimi təmsil edən müvafiq icra hakimiyyəti orqanı səhmdarların əmlakının idarə edilməsində iştirak edir. Agentlik münasibətlərinin belə mürəkkəb bir quruluşu dövlət əmlakının idarə edilməsinin səmərəliliyini azaldır ki, bu da investorların inamına mənfi təsir göstərir.

Xarici investorların korporasiyada iştirak etmək imkanı həm xarici (ölkə riskləri, hüquqi və institusional mühitin vəziyyəti), həm də daxili (mülkiyyət konsentrasiyası) amillər ilə müəyyən edilir. Beləliklə, Amerika portfelini və institusional investorlar idarəetmə mülkiyyətinin payının yüksək olduğu şirkətin kapitalında iştirak etmək istəməirlər. Bunun şirkətin işgüzar nüfuzuna xələl gətirdiyi düşünülür.

Agentlik ziddiyyətlərini və korporativ riskləri idarə etmək qabiliyyətini yalnız struktur deyil, mülkiyyət forması da müəyyənləşdirir. Belə ki, müxtəlif mürəkkəb ittifaq formaları (keiretsu, chaebol, maliyyə-sənaye qrupları və s.) korporativ idarəetmənin imkanlarını və səmərəliliyini azaldır, korporativ münasibətlərdə yüksək dərəcədə qeyri-şəffaflıq yaradır, səhmdar hüquqlarının qorunması səviyyəsini azaldır və rəhbərlik edir, mülkiyyət və nəzarət hüquqları arasında fikir ayrılığı baş verir. Nəticədə, dominant səhmdarlar tərəfindən aktivlərin soyulması, optimal olmayan idarəetmə qərarları və s. kimi mənfi cəhətlər artmaqdadır. Əslində bütün bunları 90-cı illərdə, ölkəmizdəki maliyyə və sənaye qruplarının inkişafı dövründə müşahidə etmişdik və bu hələ də şirkətlərimizin işgüzar nüfuzuna təsir göstərir.

Korporativ idarəetmənin daxili mexanizmi kimi qərar qəbul etmə sistemi, səhmdarların ümumi yığıncaq və şirkətdəki idarəetmə qərarlarının inkişafına nəzarət və nəzarət yolu ilə idarəetmədə iştirak etmək hüquqlarını həyata keçirmə qabiliyyətini müəyyənləşdirir. Qərar qəbul etmə sistemi, bəzi mütəxəssislərin fikrincə, həqiqi qərar qəbul etmə sərəştəsinin müxtəlif səviyyələrdə (səhmdarların ümumi yığıncağı, direktorlar şurası, rəhbərlik) şirkətin idarəetmə orqanları arasında bölüşdürüldüyü bir sıra prosedurlar kimi müəyyən edilə bilər.) [2, s. 248].

Səhmdarlarla münasibət qurma praktikası (məsələn, fərqli səs hüquqlu səhmlər buraxma qərarı, səsvermə hüquqlarının təmin edilməsi və səhmdarların qorunması mexanizminin inkişafı) xüsusilə vacib hala gəlir. Bu, informasiya dəstəyi, səhmdarların ümumi yığıncaqlarının hazırlanması və keçirilməsi proseduru ilə bağlı tələblərin yaranmasına səbəb olur - bu, korporasiyanın idarəetməsindəki əsas həlqədir.

Korporativ idarəetmənin növbəti daxili mexanizmi, şirkətdə qəbul edilmiş proseduru, rəhbərliyin və Direktorlar Şurasının əməkhaqqının və sanksiyalarının ölçüsünü və formalarını və onların fəaliyyətlərinin effektivliyini qiymətləndirmə yollarını müəyyən edən motivasiya sistemidir. Şübhəsiz ki, bu mexanizmin əsas məqsədi şirkət rəhbərliyini bütün səhmdarların maraqları naminə fəaliyyət göstərməyə təşviq edən motivasiya sistemi yaratmaqdır. Söhbət, ilk növbədə, şirkətin dəyərini maksimum dərəcədə artıran idarəetmə qərarları verməkdən gedir. Dərhal qeyd edək ki, bu cür qərarlar korporativ münasibətlərin digər iştirakçılarının maraqları ilə zidd ola bilər.

Yerli şirkətlərin menecmenti effektiv motivasiya sistemi qurmağın zəruriliyini onun performans nəticələri ilə əlaqələndirməyə başlayır. İdarə heyəti ilə əlaqəli təşviq sistemi işləmir. Çox vaxt, idarə heyəti üzvləri şirkətin fəaliyyətindən və dəyərindən asılı olmayan, iştirak etdiyi idarə heyəti iclaslarının sayına görə təyin olunan sabit bir mükafat alırlar. İdarə heyəti üzvləri arasında həddindən artıq hesabatlılıq qətiyyətli davranmaq və sürətli qərarlar qəbul etmək qorxusuna səbəb ola bilər. İdarə heyəti üzvlərinin mühafizəkar hərəkətləri əksər hallarda səhmdarlar üçün optimal risk və gəlir balansına uyğun gəlir.

Korporativ idarəetmənin ən vacib mexanizmi - Direktorlar Şurası, eyni zamanda səhmdarların və digər maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunması mexanizmidir. İdarə heyətinin əsas funksiyaları: idarəetmə fəaliyyətinin monitorinqi və nəzarəti, strateji idarəetmə qərarlarının və xüsusi əhəmiyyət kəsb edən qərarların hazırlanması (birləşmələrin / udulmaların təsdiqlənməsi, kapital struk-

turundakı dəyişikliklər, sosial layihələrin icrası və s.). Düzgün qurulmuş korporativ idarəetmə sistemində idarə heyəti kimi mexanizm menecerlər, səhmdarlar və bütün maraqlı tərəflər arasındakı məlumatların asimmetriyasını azaltmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur ki, bu da nəticədə şirkətin işgüzar nüfuzu üçün işləyəcək və agentlik qarşılıqlarını azaldacaq.

Azərbaycan təcrübəsi göstərir ki, mülkiyyət konsentrasiyası yüksək olan şirkətlərdə Direktorlar Şurasının rolu kifayət qədər təsirli deyil, mənafeələr toqquşur. Çox vaxt, Direktorlar Şurası iri mülkiyyətçilər və minoritar səhmdarlar arasında ağılabatan maraq balansını təmin edə bilmir. Onun səlahiyyət və məsuliyyəti arasındakı sərhəd müəyyən edilməyib.

İdarə heyətinin strukturunu, hüquqlarını və vəzifələrini müəyyənləşdirmək üçün qanunvericiliyimiz kifayət qədər inkişaf etmişdir. Bunun menecerlər qarşısında maraqlarını qorumaqda səhmdarların vasitəçisi olduğu müəyyənləşdirilir (etibarlı məsuliyyət). Qanuni quruluşu (1-2 səviyyəli) və iş quruluşu (ixtisaslaşmış komitələrin olması) müəyyən edilmişdir. Şura üzvlərinin fəaliyyətini motivasiya etməyin zəruriliyi və onun tərkibində müstəqil üzvlərin olması göstərilir.

Bununla birlikdə, Direktorlar Şurası üzvlərinin qanuni məsuliyyət tədbirləri ilə onların səhmdarların istismarından qorunması tədbirləri arasında məqbul tarazlıq tapılmadı. Yanlış işlənmiş və qəbul edilmiş qərarların potensial ziyanı, idarə heyəti üzvlərinin əmlakının dəyərini əhəmiyyətli dərəcədə aşağı bilər. Yanlış qəbul edilmiş idarəetmə qərarı ilə bu qərarın, xüsusən də kollektiv idarəetmə orqanı ilə bağlı vurduğu ziyan arasındakı əlaqəni necə sübut etmək və adekvat qiymətləndirmək olar?

Bu baxımdan, idarə heyəti üzvlərinin peşəkarlığına və mənəvi keyfiyyətlərinə və işgüzar nüfuzlarına diqqət yetərli görünür. İdarə heyətinin şirkətə zərər verən hərəkətləri istəmədən ola bilər. İdarə heyəti üzvlərinin peşəkarlığının olmaması, düzgün inkişaf strategiyasını qura bilməmələri daha təsirli idarəetmə elementləri ilə kompensasiya edilə bilər: səhmdarların ümumi yığıncağında ən vacib idarəetmə qərarlarını vermək, müstəqil direktorları dəvət etmək, xüsusi komitələr və xidmətlər yaratmaq, o cümlədən daxili korporativ nəzarətin (audit) təşkili ilə əlaqəli olanlar.

Azərbaycan qanunvericiliyinə uyğun olaraq, səhmdar cəmiyyətləri (səhmdar cəmiyyətləri) səhmlərini fond bazarına çıxarmazdan əvvəl, korporativ nəzarətin əsas elementlərini təşkil etməlidirlər: 1) səhmdar cəmiyyətlərinin maliyyə və təsərrüfat fəaliyyətini izləyən təftiş komissiyası və qanun və qaydalara uyğunluq; 2) ASC-nin fəaliyyətinin maliyyə baxımından əsaslandırılmasının gündəlik qiymətləndirilməsi, hesabat və nəzarətin hazırlanması praktikasına nəzarət edən nəzarət və audit xidməti (daxili auditor); 3) vəzifələri daxili auditor üzərində və şirkətin xarici auditorla əlaqəsi üzərində nəzarəti əhatə edən audit komitəsi.

Korporativ nəzarət sistemi nəzarət prosedurlarını, nəzarət proseslərini və ixtisas bölmələrinin formalaşmasını əhatə etməlidir: şöbələr, departamentlər və komitələr. Daxili korporativ nəzarət daxili audit xidməti və yoxlama-təftiş şöbəsi tərəfindən həyata keçirilir. Bir qayda olaraq, bu bölmələr baş direktora tabedir. Ancaq audit komitələri Direktorlar Şurasına bağlıdır.

Şirkətdə ixtisaslaşmış daxili nəzarət xidmətlərinin mövcudluğu onun fəaliyyətinin miqyası, işin xüsusiyyətləri, nizamnamə kapitalının strukturu və rəhbərliyin daxili korporativ nəzarətə münasibəti ilə müəyyən edilir. Məsələn, audit komitəsi kimi idarə heyəti nəzdində belə bir xidmət, Direktorlar Şurasında bir neçə mülkiyyətçilərin nümayəndəsi olan böyük şirkətlərə xasdır. Onun mövcudluğu şirkətin ali idarəetmə orqanının (direktorlar şurasının) bütün səviyyələrdə menecerlərin fəaliyyətlərini obyektiv və müstəqil qiymətləndirməsini əldə etmək istəyini göstərir.

Yaxşı korporativ idarəetmə və nəzarət praktikası açıqlığı tələb edir, yəni şirkətlərin illik hesabatlarında daxili nəzarət və auditin təşkilinin xüsusiyyətlərini; maliyyə hesabatları üzərində effektiv daxili nəzarət sisteminin yaradılması üçün şirkət rəhbərliyinin məsuliyyətini; daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və son maliyyə ilinin sonuna olan müntəzəm monitorinqin prinsip və metodlarının müəyyənləşdirilməsini əks etdirir.

### **Korporativ idarəetmənin xarici mexanizmləri**

Korporativ idarəetmənin daxili mexanizmlərinin inkişafı müəyyən bir şirkətin səmərəliliyinin artırılmasına imkan verir. Ancaq xarici idarəetmə mexanizmlərinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması

müəyyən bir şirkətdən asılı deyil və dövlət qurumlarının və qanunverici orqanların səlahiyyətinə aiddir. Xarici korporativ idarəetmə mexanizmlərinin məcmusu, şübhəsiz ki, şirkətlərin imici və işgüzar nüfuzu üçün işləyən, agentlik münafişələrinin optimallaşdırılmasına, səhmdarların və maraqlı tərəflərin hüquqlarının qorunmasına kömək edən şirkətə xaricdən təsir edən qüvvələr və təsirlər məcmusudur.

Xarici korporativ idarəetmə mexanizmlərinin əsas xüsusiyyətləri ardıcillıq, ətalət və təsir muxtariyyətini əhatə edir. Xarici mexanizmlər menecerlərin mülahizəli davranışlarını obyektiv şəkildə idarə edər, güclü tərəflərini artıraraq və ya daxili mexanizmlərin çatışmazlıqlarını kompensasiya edə bilər. Aşağıdakı korporativ idarəetmə mexanizmlərini ayırmaq olar:

- 1) korporativ nəzarət bazarı;
- 2) institusional mühit;
- 3) iflas sistemi;
- 4) korporativ nəzarət sistemi;
- 5) ölkə risklərini müəyyən edən daxili siyasi amillər.

Korporativ nəzarət bazarı, şirkətlərin nizamnamə kapitalı ilə əməliyyatların həyata keçirildiyi və üzərində nəzarətin dəyişməsinə (birləşmə və udulma) səbəb olan şərtlər və elementlər məcmusudur. Onun fəaliyyəti səhmlər və digər qiymətli kağızlar bazarında sərbəst dövriyyəni və inkişaf etmiş maliyyə qurumlarının olmasını tələb edir. Bu cür əməliyyatların bir hissəsi olaraq, üçüncü tərəf investor, idarə heyətində çoxluq qazanmasına və beləliklə köhnə rəhbərliyi yenisinə dəyişdirərək şirkətdə nəzarət yaratmasına imkan verən nəzarət və ya səhm paketini bloklayan hissəsini əldə edir.

Korporativ nəzarət bazarının korporativ idarəetməyə təsiri rəhbərliyin iradəsinə zidd olaraq həyata keçirilmiş və şirkət rəhbərliyinin fürsətçi davranışını məhdudlaşdırmağa imkan verən düşmənçiliklə əlaqəli onun intizam funksiyasında ifadə olunur. Effektiv olmayan idarəetmə halında səhmdarlar mükafat almaq ümidi ilə səhmlərini satışı çıxara bilərlər. Bu, şirkətin menecerlərini öz səhmdarlarına “saxlamağın” sərfəli olduğu şəraitin yaradılması, yəni bazar dərəcəsi və dividend məbləğini layiqli səviyyədə təmin etmək üçün qayğı göstərməyə məcbur edir.

Eyni zamanda, korporativ idarəetmə mexanizmi kimi düşmən ələ keçirmənin çatışmazlıqlarını da qeyd etməmək olmaz. Menecerlər səbirsiz səhmdarların təzyiqinə tabe olmaq və qısamüddətli hədəflərə yönəlmək məcburiyyətində qalırlar, çünki uzunmüddətli layihələr səhm qiymətini azalda bilər və ya sərbəst atlı problemi yarada bilər. Bu, səhmdarların, öz səhmlərinin satışının alışın müvəffəqiyyətinə təsir göstərmədiyinə inandıqları zaman, nəzarət dəyişikliyindən faydalanmağı gözləyərək tender təklifində iştirak etmək istəmədikləri zaman baş verir. Hədəf şirkətinin səhmdarlarına verilən mükafat artımı səbəbindən alış daha bahalı olur.

Inkişaf etmiş iqtisadiyyatlardakı düşmən udulmaları ən təsirli korporativ idarəetmə mexanizmi hesab edilmir və birləşmə (udulma) bazarındakı əməliyyatların ümumi həcmində yüksək paya sahib deyildir. Şirkət rəhbərliyinin siyasi təsir tədbirlərinə - tənzimləyici orqanların köməyinə müraciət edə biləcəyini nəzərə alsaq, korporativ nəzarət bazarının bütün səhmdarların mənafeələrindən istifadə hüququnu təmin edə bilməyəcəyini söyləmək olar. Bu, səhmdarların hüquqlarını pozaraq düşmən udulması nümunələri ilə dolu olan yerli praktikası ilə təsdiqləndi; üstəlik, Azərbaycanda bu korporativ idarəetmə mexanizmi hökm sürür və bu da yerli biznesin işgüzar nüfuzuna şübhə yaradır.

Institusional mühit, əsas elementi hüquq sistemi olan korporativ idarəetmənin əsaslı mexanizmidir: səhmdarların hüquqlarının qorunmasını, şirkətlərin fəaliyyəti haqqında məlumatları açıqlanmasını təmin edən və investorların öz maraqlarını qorumaq üçün bütün qanuni vasitələrdən istifadəni asanlaşdıran mülki və cinayət məsuliyyəti institutudur.

Xarici korporativ idarəetmə mexanizmi kimi iflas sistemi, kreditorların idarəetmə fəaliyyəti üzərində nəzarətini təmin etməyə imkan verir. Təsir, korporasiyanın maliyyə çətinliyi olduğu təqdirdə kreditorların tələblərini təmin etmək üçün üstünlük hüquqları ilə təmin edilir. İflas sistemi, şirkətin sinergetik dəyərini qorumaqda maraqlı olan səhmdarların risklərinə və pul vəsaitlərinin

hərəkəti üçün sabit hüquqları olan kreditorların risklərinə təsir göstərir. İflas sisteminin effektivliyi əsasən hüquq sisteminin inkişaf səviyyəsi və mövcud institusional mühitlə müəyyən edilir. Qanuni mühit inkişaf etməyibsə, mülkiyyət hüquqlarının itirilməsi ilə bağlı əlavə sistem riskləri ilə məşğul oluruq. Bu da öz növbəsində şirkət sahiblərini itkiləri minimuma endirmək üçün xeyli vəsait xərcləməyə məcbur edir. 90-cı illərin sonları - 2000-ci illərin əvvəllərindəki Azərbaycan təcrübəsi işgüzar nüfuz, risklər və xarici idarəetmə mexanizmlərinin qarşılıqlı asılılığını təsdiqlədi. O dövrdə qüvvədə olan “Müflisləşmə (İflas) haqqında” AR Qanununa (1998) uyğun olaraq iflas praktikası yüksək risklərə və Azərbaycan şirkətlərinin nüfuzunun itirilməsinə gətirib çıxardı və səhmdarları uzunmüddətli əməliyyatlar aparmaqdan çəkirdi.

Xarici korporativ nəzarət (audit) məlumat asimmetriyasını azaldaraq agentlik ziddiyyətlərinin həllində əməliyyat xərclərini azaltmağa imkan verir.

Xarici auditor, şirkətin fəaliyyətini qiymətləndirməkdə qərəzsiz olmalıdır, xüsusən də bu, xarici korporativ nəzarətin menecmentdən müstəqilliyinin təzahürüdür. Baxmayaraq ki, burada da şirkət menecmenti ilə sövdələşmə ehtimalı istisna edilmir, məsələn, konsaltinq xidmətləri göstərilməsi üçün bahalı müqavilələr əldə etmək əvəzinə. Belə ki, auditor şirkəti Arthur Andersen, Enron menecmentinin nüfuz itkisi ilə ödəməsi və audit xidmətləri bazarından itməsi ilə bağlı mülahizəli hərəkətlərini əhatə etmişdir. Amerika Birləşmiş Ştatlarında səs-küylü korporativ qalmaqallardan sonra, korporativ idarəetmə standartlarını sərtləşdirən Sarbanes-Oxley Aktı qəbul edildi və New York Fond Birjasında listing tələblərini artırmağa məcbur oldu [3].

Şirkətin risklərin idarə edilməsi sahəsində başlıca məqsədi mümkün risklərin aşkarlanması, təhlili və idarə edilməsi hesabına Şirkət qarşısında qoyulmuş məqsədlərə nail olunacağına əsaslandırılmış dərəcədə əminliyin təmin edilməsi, Şirkətdə səmərəli risklərin idarə edilməsi sisteminin yaradılması və risklərin idarə edilməsi sisteminin idarəetmə ilə bağlı qərarların qəbul edilməsi prosesinə inteqrasiyasından ibarətdir. Şirkət riskin vacibliyi və ciddilik səviyyəsini və onun idarə edilməsinə yönəldilən tədbirlərlə bağlı xərclərin həcmi nəzərə alaraq, risklərin tarazlaşdırılmış qaydada idarə edilməsinə cəhd edir. Risklər üzrə komitənin tərkibi SOCAR-ın Şurasının üzvlərindən ibarət olmaqla SOCAR-ın prezidenti tərəfindən müəyyən olunur. Komitə sədr və üç üzvdən ibarət tərkibdə təşkil edilmiş, vəzifələri 2008-ci ildə təsdiq olunmuş Əsasnaməyə müvafiq olaraq müəyyənləşdirilir. Risklərin idarə olunması sisteminin ən əsas işçi sənədi hər il hazırlanan Korporativ risklər xəritəsidir ki, xəritədə növbəti il üzrə risklərin siyahısı, risk yaradan amil və ortaya çıxan hadisələr, riskin təsir və ehtimal dərəcəsi, riskin idarəetmə prosedurları yer alır. SOCAR “ehtiyatlı yanaşma” prinsipini risklərin idarə olunması sisteminə tətbiq edir və öz fəaliyyətində bu prinsipi qoruyur.

Hər il olduğu kimi 2019-cu ildə də Korporativ risklər xəritəsi hazırlanaraq Risklər üzrə komitəyə təqdim edilmişdir. Risklər üzrə komitə tərəfindən baxıldıqdan sonra razılaşdırılmış Risklər xəritəsi təsdiq üçün SOCAR-ın prezidentinə təqdim edilmişdir. Korporativ risklər xəritəsi SOCAR-ın prezidenti tərəfindən təsdiq edildikdən sonra müvafiq qaydada risklərin idarə olunması prosedurları həyata keçirilib. Bu proseslərin effektivliyinin yoxlanılması üçün monitorinqlərin aparılması aidiyyəti strukturlara tapşırılmışdır. Bütün bu risklər struktur vahidləri tərəfindən qəbul edilərək və təhlil edildikdən sonra rüblük monitorinq planları hazırlayaraq biznes prosesi kuratorları (vitse-prezidentlər) ilə razılaşdırdıqdan sonra Risklər üzrə komitəyə təqdim edilmişdir. Daha sonra, il ərzində hər bir struktur vahidi rüblük monitorinq nəticələrini Risklər üzrə komitəyə və biznes proses kuratoruna rəsmi şəkildə hesabat formasında təqdim etmişdilər.

2019-cu il ərzində Şirkətin Korporativ Risklər xəritəsində bütün fəaliyyət sahələri üzrə şirkətin dayanıqlı inkişafına maneə ola biləcək mümkün risklər təhlil edilmiş və Risklər üzrə Komitədə nəzərdən keçirilmişdir. Şirkətin Strateji, Əməliyyat, Hesabatlılıq və Daxili tələblər risk kateqoriyaları üzrə tam təhlillər aparılmış və risklər qeyd edilmişdir.

Əməliyyat riski kateqoriyasına daxil olan əsas və köməkçi biznes prosesləri əhatə edən risklər, qazma, hasilat, ekoloji, sosial öhdəliklər, personal təhlükəsizliyi və təhlükəsizlik riskləri hər bir idarə və struktur üzrə əhatə olunmuşdur.

Qeyd edilmiş risk kateqoriyaları üzrə texnogen qəzalar, ekoloji dağılmalar, personal təhlükəsizliyi, valyuta kursunun dəyişməsi, enerji qiymətlərinin oynaması, yenilənən enerji bazarının genişlənməsi, ən əsası iqlim dəyişikliyi ilə əlaqəli riskləri analiz edilmiş və tam təsvir edilmişdir.

Son illər ərzində risklərin idarə olunması prosesi əhatəsinin genişləndirilməsi və daha mükəmməl risk təhlili üçün Risk Obyektlərinin qiymətləndirilməsi sistemi işlənmiş və 2020-ci il üçün məlumatların toplanması nəzərdə tutulmuşdur. Təhlükəli obyektlərlə yanaşı riskli obyektlərin təyini, riskin azaldılması istiqamətində işlənib hazırlanmış prosedurlar qeyd edilmişdir. Əlavə olaraq illik iş planlarında xərclərin risklərin azalması yönündə istiqamətlənməsi və gələcəkdə büdcənin risklərin idarə olunması ilə uyğunlaşdırılması planlaşdırılır.

### **Daxili nəzarət sisteminin (DNS) təkmilləşdirilməsi**

Bunlarla yanaşı, Şirkətin fəaliyyətində şəffaflığın, düzgünlüyün, effektivliyin, qanunvericiliyə uyğunluğun təmin olunması, potensial təhlükələrin aşkarlanması və təsir səviyyəsinin minimuma endirilməsi məqsədilə Daxili nəzarət sisteminin (DNS) təkmilləşdirilməsi işinə başlanılmışdır və DNS-in təkmilləşdirilməsi işinə nəzarət Risklər üzrə Komitənin səlahiyyətlərinə daxil edilmişdir.

2013-cü ildən DNS-in təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə mərhələli şəkildə aşağıda qeyd olunan işlərin görülməsi nəzərdə tutulmuşdur.

#### ***Birinci mərhələ:***

- daxili nəzarət sisteminin tətbiqinə görə məsuliyyət daşıyan SOCAR-ın Baş ofisi və struktur bölmələrin aidiyyəti işçilərinə bütün layihə ərzində təlimlərin keçirilməsi;

- DNS-in metodoloji əsasının hazırlanması;

- korporativ səviyyədə 15 əsas və köməkçi biznes-prosesləri üzrə blok-sxemlərin, risk nəzarət matrislərinin hazırlanması.

#### ***İkinci mərhələ:***

- Əməliyyat effektivliyinin test üsulu ilə yoxlanılması üzrə təlimlərin keçirilməsi;

- Nəzarət əməliyyat effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün test planlarının tərtib olunması;

- Nəzarət prosedurlarının test olunması.

İkinci mərhələnin davamı olaraq 2018-ci ildən etibarən aşağıdakı məsələlərin icrası planlaşdırılmışdır:

- SOCAR-ın Baş ofisi üzrə biznes proseslərin yenilənməsi;

- SOCAR-ın Baş ofisinin yenilənmiş biznes proseslərinin testinqi;

- audit yoxlaması nəticəsində DNS üzrə aşkarlanmış çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün tövsiyələrin yerinə yetirilməsinin monitorinqi;

- SOCAR-ın Baş ofisi və müəssisələrinə DNS üzrə metodoloji dəstəyin verilməsi və treninqlərin təşkili;

- SOCAR-ın struktur bölmələri ilə DNS üzrə mütəmadi məlumat mübadiləsinin aparılması, müzakirələrin təşkil olunması, görülmüş işlərin keyfiyyətinin öyrənilməsi məqsədilə monitorinqlərin təşkili;

- SOCAR-ın Baş ofisi və müəssisələrində DNS-in özünüqiymətləndirməsini təşkil etmək.

Çoxşaxəli təşkilati struktura malik olan SOCAR-da fəaliyyət səmərəliliyinin artırılması və biznes proseslərin optimallaşdırılması ilə əlaqədar mütəmadi olaraq struktur dəyişiklikləri aparılır. Belə ki, “Azneft” İB-nin strukturunun təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə 7 fevral 2017-ci il tarixindən etibarən SOCAR-ın birbaşa tabeliyində hüquqi şəxs statuslu qurum kimi fəaliyyət göstərən Dalğic və qəza xilasetmə işləri İdarəsi ləğv edilərək Dalğic xidməti kimi “Azneft” İB-nin tabeliyinə verilməmişdir.

SOCAR-ın strukturunda fəaliyyət göstərən qurumların fəaliyyətinin optimallaşdırılması məqsədilə SOCAR-ın strukturunda fəaliyyət göstərən neft-qaz emalı və neft-kimya kompleksi 2017-ci ildə SOCAR-ın Baş ofisinin tərkibinə verilərək Yenidənqurma layihələrinin idarəedilməsi departamenti yaradılmışdır.

SOCAR-ın Baş ofisi və strukturuna daxil olan bir sıra qurumlarında Əməyin təşkili və normalaşdırılması sahəsində (iş analizləri və biznes proseslər nəzərə alınmaqla) müvafiq istiqamətlər



üzrə standart sənədlərin 2016-cı ildən tətbiqinə başlanılmışdır və bu işlər davam etməkdədir.

Azərbaycanda xarici auditorla əlaqə qurma praktikasından, xüsusən də dövlət şirkətlərindən söz düşəndə istifadə olunur. Bununla birlikdə, korporativ işçilər tez-tez auditorların tamhüquqlu və keyfiyyətli yoxlamalar aparmasına mane olurlar və istifadə olunan məlumatların müstəqilliyi, keyfiyyəti və tamlığı tez-tez şübhə altına alınır. Əlbətdə ki, Nyu-York və London birjalarında səhmlərin siyahısını çıxaran şirkətlərdən bəhs etmirik, burada listing tələbləri olduqca sərt və aydın şəkildə formalaşdırılıb.

### **Azərbaycan korporativ idarəetmə modelinin mövcud problemi və onun aradan qaldırılması istiqamətləri**

İnvestisiya imkanlarını və daxili işgüzar nüfuzu azaldan Azərbaycan korporativ idarəetmə modelinin ciddi problemi, özəlləşdirmə prosesində əldə edilən mülkiyyət hüquqlarının institusional təsbitinin və sərt zəmanətlərinin olmamasıdır. Şübhəsiz ki, bu, yüksək sığorta riskləri yaradır və şirkətlərimizin dəyərini azaldır.

Azərbaycanda böhrandan əvvəlki dövrdə (2000-2006) korporativ idarəetməyə diqqət artmışdır. Bu, korporativ qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsi arzusunda, "Səhmdar şirkətlər haqqında" AR Qanununa dəyişikliklərin edilməsində, bəzi müddələrinin geniş tətbiq olunduğu Korporativ Davranış Məcəlləsinin (2002) qəbul edilməsində özünü göstərdi. Azərbaycan şirkətləri müstəqil direktorları Direktorlar Şurasına dəvət etməyə başladı və daxili audit xidmətləri yaradıldı. Korporativ idarəetmənin keyfiyyəti şirkətin dəyərinə təsir göstərən ən vacib amillərdən biri kimi qəbul edildi. Korporativ idarəetmə ilə bağlı tədqiqatlar adi bir praktikaya çevrilir.

Sarbanes-Oksley Qanunu (SOX) 2002-ci ildə getdikcə artan korporativ qalmaqalların qarşısını almaq məqsədi ilə qəbul edildi. Adını yaradıcılarının - senator Paul Sarbanes və millət vəkili Michael Oxley'nin adlarından aldı. Qiymətli kağızları ABŞ fond birjasında olan şirkətlərdə maliyyə idarəetməsi üçün tələbləri müəyyənləşdirir. Buna uyğun olaraq maliyyə hesabatlarına nəzarət etmək üçün müşahidə şurası yaradıldı. Qanun maliyyə hesabatlarına və onların hazırlanması prosesinə dair tələbləri əhəmiyyətli dərəcədə sərtləşdirir.

### *Nəticə*

Azərbaycan hökuməti DMM-lərin fəaliyyət və idarəetmə təcrübələrinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı söylərini gücləndirib, lakin hələ ki, böyük nəticələr əldə edilməmişdir. Səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilmiş DMM-lər üçün korporativ idarəetmə mexanizmləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Səhmdarların ümumi yığıncağı - burada dövlət onun adından çıxış edəcək dövlət nümayəndəsini təyin edir; 2. direktorlar şurası; 3. icraçı orqan/idarə heyəti; 4. təftiş komitəsi.

DMM-lərdən audit komitələrinin yaradılması tələb olunmur, lakin DMM-lər üçün Korporativ İdarəetmə Qaydalarında müxtəlif komitələrin, o cümlədən audit, mükafatlandırma və risklərin idarə edilməsi komitələrinin yaradılması tövsiyə edilir. Azərbaycanın Korporativ İdarəetmə Standartları 2011-ci ildə qəbul edilmişdir; bu standartlar korporativ idarəetmənin əsas prinsiplərini fəaliyyətlərində tətbiq etmək üçün DMM-lərə yaxşı zəmin yarada bilər.

Məşvərət və ya mərkəzləşdirilmiş mülkiyyət modelinə keçid dövlətin mülkiyyət siyasətini dəqiqləşdirməyə və icra etməyə, eləcə də DMM-lərdə səmərəli korporativ idarəetmə təcrübələrini tətbiq etməyə imkan verəcək.

### **ƏDƏBİYYAT**

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Текст]. - М., 2016.
2. Жданов А.Ю. Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур. М.: Фин-академия, 2009. 316 с.
3. История комплаенс за рубежом / Все о ъмплаианье - управлении рисками в современной компании [Электронный ресурс] УРЛ: <http://www.complianceblog.ru/> (data obraheniə: 28.04.2020).

*Мубариз Адиль оглы Тахмазов*  
*Азербайджанский Университет Кооперации, диссертант.*  
*mubariz.tahmazov@mail.ru*

**Вопросы совершенствования структуры корпоративного управления  
государственными предприятиями Азербайджана**

*Резюме*

**Цель исследования** - выявить существующую проблему модели корпоративного управления и обосновать направления ее устранения путем изучения особенностей модели корпоративного управления в Азербайджане, внутренних и внешних механизмов ее влияния.

**Методология исследования** - при исследовании проблемы использовались систематический и сравнительный анализ, методы логического обобщения.

**Значение применения исследования** - изложенные здесь положения и результаты могут быть использованы в мерах по повышению эффективности корпоративного управления в деятельности государственных предприятий (ГП).

**Результаты исследования** - направлены на разработку предложений и рекомендаций по изучению путей совершенствования структуры управления в Государственной миграционной службе Азербайджана.

**Оригинальность и научная новизна исследования** - заключается в том, что государство внесет ясность и реализует политику собственности в этом направлении путем предоставления консультаций или перехода к централизованной модели собственности в ДММ Азербайджана на основе представленных здесь предложений, тем самым создавая возможности для эффективной практики корпоративного управления в ДММ.

**Ключевые слова:** модель корпоративного управления, государственные предприятия, структура корпоративного управления, SOCAR.

*Mubariz Adil oglu Tahmazov*  
*Azerbaijan Cooperation University, dissertationist.*  
*mubariz.tahmazov@mail.ru*

**Issues of improving corporate governance structure in state-owned enterprises of Azerbaijan**

*Summary*

**The aim of the study** is to identify the existing problem of the corporate governance model and substantiate the directions of its elimination by studying the characteristics of the corporate governance model in Azerbaijan, the internal and external mechanisms of action that affect it.

**The research methodology** - systematic and comparative analysis, logical generalization methods were used in the study of the problem.

**The significance of the study** - the provisions and results given here can be used in measures to increase the effectiveness of corporate governance in the activities of state-owned enterprises (SOEs).

**The results of the study** are aimed at developing proposals and recommendations for the study of ways to improve the management structure in the State Migration Service of Azerbaijan.

**Originality and scientific novelty of research** - is that the state will clarify and implement the property policy in this direction by providing consultation or transition to a centralized property model in the DMMs of Azerbaijan, based on the proposals given here, thus creating opportunities for effective corporate governance practices in the DMMs.

**Keywords:** corporate governance model, state-owned enterprises (SOEs), corporate governance structure, SOCAR.