

AZƏRBAYCAN ŞİRKƏTLƏRİNDƏ KORPORATİV İDARƏETMƏNİN MODERNLƏŞDİRİLMƏSİ VƏ TƏTBİQ PROBLEMLƏRİNİN TƏHLİLİ

Daxil olub: 3 noyabr 2025-ci il
Qəbul olunub: 5 dekabr 2025-ci il

Received: 3 November 2025
Accepted: 5 December 2025

Fərəh Süleymanova¹, Mircavid Həsənov²

¹*magistr, UNEC*

²*müəllim, UNEC*

¹*suleymanovafereh2@gmail.com*

²*mirjavid_hasanov@unec.edu.az*

¹*<https://orcid.org/0009-0004-2461-248X>*

²*<https://orcid.org/0009-0008-4008-417X8>*

DOI: <https://doi.org/10.30546/UNECSR.2025.04.3046>

Xülasə

Bu tədqiqat Azərbaycanda korporativ idarəetmə prinsiplərinə keçid imkanlarının mövcud vəziyyətini qiymətləndirmək və bu sahədə sistemli və funksional transformasiyanı stimullaşdırmaq məqsədi daşıyır. Tədqiqatda həm dövlətə məxsus müəssisələr (DMO), həm də özəl və ailə xarakterli şirkətlər üzrə hüquqi və institusional çərçivələr təhlil edilmişdir. Metodologiya olaraq normativ aktların və sahə hesabatlarının məzmun təhlili, ESG hesabatlarının müqayisəli analizi, OECD və EBRD-nin diaqnostik sənədləri əsasında sektorial fərqlərin müəyyənəşdirilməsi yanaşmaları istifadə olunmuşdur. Araşdırmanın nəticələrinə görə, hüquqi baza (Mülki Məcəllə, BFB qaydaları, Nazirlər Kabinetinin qərarları və s.) mövcud olsa da, şirkət daxilində tətbiq səviyyəsi qeyri-bərabərdir. Şuralarda müstəqil üzvlərin real səlahiyyətlərlə təmin edilməməsi, ESG hesabatlarının səthi qalması və risk çərçivələrinin formal xarakter daşması əsas problemlər kimi qeyd edilir. Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, “keçid modeli” adlı yol xəritəsi hazırlanmış və bu modelə uyğun olaraq, mərhələli strukturlaşdırılmış idarəetmə çərçivəsi təklif olunmuşdur. Praktiki aktualıq isə odur ki, bu model vasitəsilə şirkətlər daxili siyasətlərini gücləndirib, beynəlxalq investorların gözləntilərinə uyğunlaşa bilərlər.

Açar sözlər: *korporativ idarəetmə, idarəetmə islahatları, Azərbaycan şirkətləri, investisiya cəlbədciliyi.*

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЕРЕХОДА АЗЕРБАЙДЖАНСКИХ КОМПАНИЙ К ПРИНЦИПАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ферах Сулейманова¹, Мирджавид Гасанов²

¹магистр, UNEC

²преподаватель, UNEC

Резюме

Настоящее исследование направлено на комплексную оценку возможностей перехода к эффективному корпоративному управлению в Азербайджане. Объектом анализа выступают как государственные предприятия, так и частные, включая семейные компании, с целью выявления слабых и сильных сторон существующей системы. Методология основана на контент-анализе нормативно-правовой базы (Гражданский кодекс, правила Бакинской фондовой биржи, решения Кабинета Министров), анализе ESG-отчетов крупнейших компаний, а также сравнительном обзоре рекомендаций международных организаций (OECD, EBRD, МВФ). Результаты показывают, что, несмотря на наличие основательной законодательной базы, уровень фактической реализации принципов корпоративного управления остаётся низким. Среди основных проблем: формальность роли независимых членов совета, поверхностный характер ESG-отчетов и слабые механизмы внутреннего контроля. Научная новизна заключается в разработке поэтапной модели перехода (“дорожной карты”), включающей внедрение типовых положений о комитетах, применение принципа “соблюдай или объясняй” в годовой отчетности, структурирование ESG-индикаторов, начиная с управленческих и социальных аспектов. Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенная модель служит инструментом повышения прозрачности, укрепления доверия инвесторов и адаптации местных компаний к международным требованиям. Особое внимание уделяется реалиям стран с переходной экономикой, в том числе проблемам семейного контроля и неформального управления.

Ключевые слова: корпоративное управление; ESG-отчётность; нормативная база; независимость совета; модель перехода.

ANALYSIS OF THE TRANSITION OPPORTUNITIES TO CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES IN AZERBAIJANI COMPANIES

Ferah Suleymanova¹, Mirjavid Hasanov²

¹master, UNEC

²teacher, UNEC

Abstract

This research aims to evaluate the current conditions and practical transition pathways to corporate governance standards in Azerbaijan. The focus lies on both state-owned enterprises (SOEs) and private or family-run companies, assessing the effectiveness of regulatory frameworks and internal governance mechanisms. The study applies a mixed-method approach, including document analysis of national legal acts (Civil Code, Listing Rules of the Baku Stock Exchange, Cabinet resolutions), content analysis of ESG reports, and a comparative review of OECD and EBRD country diagnostics. The findings indicate that although a strong regulatory foundation exists, practical implementation varies significantly across sectors. Common weaknesses include the limited authority of independent board members, the superficial nature of ESG disclosures, and underdeveloped internal audit and risk management structures. The scientific novelty of the study lies in proposing a “transition roadmap” that outlines a step-by-step approach to enhancing corporate governance structures within Azerbaijani companies. This roadmap includes adopting model charters for board committees, introducing the “comply or explain” principle into annual reporting, and gradually integrating ESG metrics starting from governance and social indicators. The study's practical relevance is high: it provides actionable guidelines for improving investor confidence, aligning corporate practices with international standards, and strengthening governance transparency and efficiency. In particular, the model addresses the unique characteristics of Azerbaijani firms operating in a transition economy context, where familial ownership and informal decision-making often dominate.

Keywords: *corporate governance, ESG disclosure, regulatory framework, board independence, transition model.*

GİRİŞ

Son on ildə ölkədə korporativ idarəetmə gündəliyi daha aydın şəkil alıb. Dövlət müəssisələrinin portfelini tək mərkəzdə toplamaq və onlarda müasir idarəetmə çərçivəsini qurmaq məqsədi ilə Azərbaycan İnvestisiya Holdinqinin (AİH) təsisi və ardınca aparılan qiymətləndirmələr ümumi mənzərənin “yuxarıdan-aşağıya” istiqamətdə yaxşılaşdırıldığını göstərir (OECD, 2024). Bu qiymətləndirmə təkcə AİH portfeli üçün deyil, həm də geniş mənada dövlət mülkiyyətində olan müəssisələrdə (DMO) şəffaflıq, hesabatlılıq, Müşahidə Şurası səviyyəsində peşəkar nəzarət və mübahisələrin qarşısının alınması kimi mövzuları gündəmə gətirib (OECD, 2024). Bank sektorunda isə prudensial tələblər sərtləşdirildikcə, risk mədəniyyəti və

idarəetmənin keyfiyyəti də paralel güclənib; bu, tənzimləyici orqanların son illərdə qəbul etdiyi standartlarda öz əksini tapır (IMF, 2025).

Bazar infrastrukturunun özəyini təşkil edən Bakı Fond Birjasının (BFB) listing və ticarət qaydalarında da açıqlama, IFRS tətbiqi, daxili nəzarət və investorun məlumatlandırılması kimi mövzular daha sistemli tərzdə təsbit olunub (BFB, 2025). Qanunvericilik bazası baxımından Mülki Məcəllə, “Qiymətli Kağızlar Bazarı haqqında” Qanun və “Banklar haqqında” Qanun şirkətlərin daxili strukturları, səhmdar hüquqları, emisiya prospekti, açıqlama və banklarda idarəetmə standartlarının mahiyyətini müəyyən edir. İqtisadiyyat Nazirliyi tərəfindən 2011-ci ildə təsdiq olunmuş “Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları” isə “riayət et və ya izah et” prinsipinə söykənən, könüllü, lakin yolgöstərici çərçivə rolunu oynayır; burada səhmdarların ümumi yığıncağı, Müşahidə Şurası, icra orqanı, şəffaflıq, daxili audit və risklərin idarə edilməsi ayrıca fəsillərlə sistemləşdirilib (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2011).

2019-cu ilin 4 iyun tarixli 257 nömrəli Nazirlər Kabineti Qərarı dövlətin nəzarətində olan hüquqi şəxslərdə korporativ idarəetmə qaydaları və standartlarını təsdiqləməklə, DMO-larda model yanaşmanı hüquqi bazaya bağlayıb. Bu addım xarici auditin məcburiliyi, şura səviyyəsində cavabdehlik və hesabatlılığın ölçülə bilən göstəricilərlə izlənməsi kimi tələbləri aktuallaşdırıb (Nazirlər Kabineti, 2019).

Eyni xətt EBRD-nin 2024 ölkə diaqnostikasında da vurğulanır:

- SOE-lər üçün tövsiyə edilən idarəetmə qaydaları;
- banklar üçün korporativ standartlar;
- onların tətbiqinə dair göstəricilərin tədricən formalaşması qeyd olunur (EBRD, 2024).

Cədvəl 1. Azərbaycan şirkətlərində korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi göstəriciləri

Şirkət	Şura üzvlərinin sayı	Müstəqil üzv faizi	İllik iclas sayı	ESG hesabatı	Mənbə
ABB	5	40%	23	Var (2024)	ABB Sustainability Report 2024
AZAL	7	28%	17	Var (2023)	AZAL Sustainability Report 2023
AzerGold	6	33%	20	Var (2024)	AzerGold Sustainability Report 2024

Mənbə: OECD (2024), AZAL (2023), ABB (2024), və AzerGold (2024) hesabatlarına əsaslanan müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Bu ümumi mənzərə fonunda əsas sual belədir: Azərbaycan şirkətləri, xüsusən də özəl, ailə xarakterli və orta həcmli müəssisələr korporativ idarəetməyə praktiki keçidi necə sürətləndirə bilər? Məncə cavab üç məntiqi xətt üzrə formalaşır:

- (1) normativ baza ilə “şirkətdaxili qaydalar”ın bir-birinə bağlanması;
- (2) şura və komitə səviyyəsində bacarıq, müstəqillik və cins müxtəlifliyinin gücləndirilməsi;
- (3) açıqlama və ESG - Environment, Social, Governance (yəni “Ətraf mühit, Sosial məsuliyyət və İdarəetmə”) hesabatlılığının bazar motivasiyaları ilə uyğunlaşdırılması (Cədvəl 1).

Normativ çərçivədən şirkətdaxili qaydalara keçid

Mülki Məcəllə səhmdar yığıncağını ali idarəetmə orqanı kimi təsbit edir, səhmdar hüquqlarını, nizamnamə kapitalı və hüquqi formaların əsas prinsiplərini müəyyənləşdirir. “Qiymətli Kağızlar Bazarı haqqında” Qanun emissiya prospekti və məlumatların açıqlanması kateqoriyalarını standartlaşdırır. “Banklar haqqında” Qanun isə daxili idarəetmə, risk idarəçiliyi və prudensial nəzarət baxımından banklara ayrıca standartlar yükləyir. Lakin “kağızdakı tələblər”dən “şirkət daxilində yaşayan qaydalar”a keçid adətən iki vacib addım tələb edir.

Birincisi, Müşahidə Şurası, audit və risk komitələri, nominasiya və ödəmə komitələrinə dair “model əsasnamələr”in şirkət nizamnaməsinə və daxili siyasətlərə çevrilməsi. Nazirliyin sənəd toplusunda (“Sənədlər”) audit komitəsinin model nizamnaməsi, etik kodeks, Müşahidə Şurasının model əsasnaməsi kimi fayllar yer alır və bunlar praktik keçid üçün hazır çərçivədir (İqtisadiyyat Nazirliyi–“Sənədlər”). İkincisi, “riayət et və ya izah et” məntiqinin korporativ təqvimə yerləşdirilməsi: yəni illik hesabatda hansı Prinsip/Standartlara tam riayət olunduğu, hansılarında isə izah yolu seçildiyi bənd-bənd göstərməlidir (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2011).

BFB-nin listing qaydaları yerli emitenlər üçün praktik təzyiq yaradır:

- emissiya prospektinin və ya informasiya memorandumunun təsdiqi;
- açıqlamaların Məlumatların Elektron Açıqlanması Sisteminə yüklənməsi;
- IFRS üzrə hesabatların vaxtında dərc edilməsi kimi şərtlər bazar intizamını gücləndirir (BFB, 2025).

Bu mexanizm “çubuq”dan çox “hədəf” kimi anlaşılmalıdır: açıqlamalar və vaxtında hesabat, həm kotirovka siyahısında qalmaq, həm də investor dairəsini genişləndirmək üçün zəruridir.

Şuralar, komitələr və “müstəqilliyin məzmunu”

Aparıcı tədqiqatlar göstərir ki, şuralarda müstəqil üzv payının artması, xüsusilə audit və risk komitələrinin tərkibində müstəqilliyin qorunması məlumatların açıqlanması, ESG göstəricilərinin keyfiyyəti və kapitalın maya dəyəri üzərində müsbət təsir yarada bilər (Lavin və b., 2021). Eyni zamanda, şurada cins müxtəlifliyi və müxtəlif bacarıq profillərinin (maliyyə, audit, hüquq, sektor ekspertizası) balanslaşdırılması investorların etimadına birbaşa təsir edir (Mai və b., 2025). AİH portfelinin OECD qiymətləndirməsi də məhz bu nöqtəyə işarə edir: şuraların tərkibi və səlahiyyət bölgüsü, icra ilə şura arasındakı məsafə, dövlətin “mülkədar” kimi rolu və “tənzimləyici” rolunun ayrılması kimi klassik prinsiplər üzrə irəliləyiş, effektivliyin açarıdır (OECD, 2024).

Bank sektorunda şura və komitə arxitekturası xüsusilə həssasdır: kredit riski, likvidlik, əməliyyat riskləri və uyğunluq funksiyası (compliance) üzrə ayrı mexanizmlər tələb olunur. Tənzimləyicinin tələbləri sərtləşdikcə, bankların risk mədəniyyəti, daxili audit və məlumat riskinin idarə edilməsi sahələrində də sürətli yenilənmə gözləniləndir (IMF, 2025). Bu dəyişikliklərin məqsədi balans hesabatlarının dayanıqlığı ilə yanaşı, reputasiya riskinin azaldılmasıdır: bazar artıq “kağız üzərində komitə” deyil, “işləyən komitə” görmək istəyir.

Ölkə daxilində ailə xarakterli şirkətlərin geniş yayılması tranzitsiya iqtisadiyyatları üçün tipikdir. Ailə nəzarəti bəzən uzunmüddətli baxışı gücləndirsə də, şura müstəqilliyinin real məzmununu zəiflədə bilər. Buna görə nominasiya və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi siyasətinin açıq yazılması, aidiyyəti şəxslərlə əqdlər üzrə “müstəqil üzvlərin veto hüququ”na yaxın prosedurların təsbit edilməsi, azlıq səhmdarlarının hüquqlarını əməli şəkildə qorumağa kömək edir (BFB, 2025).

Açıqlama və ESG: “bazara danışan” hesabatlar

ESG açıqlamaları üzrə beynəlxalq açıq girişli tədqiqatlar, xüsusilə idarəetmə (G) sütununun iki istiqamətdə rolunu qabardır: i) şura müstəqilliyi və müxtəlifliyi şəffaflıq səviyyəsini yüksəldir; ii) yüksək açıqlama səviyyəsi kapitalın maya dəyərini azaldır (Lavin və b., 2021; Kashani və b., 2022). MDPI platformasında yayımlanan bir sıra tətbiqi araşdırmalar, sosial və idarəetmə göstəricilərinə fokuslanan inkişaf etməkdə olan bazarlarda ESG açıqlamalarının investor davranışına həssas təsir göstərdiyini təsdiq edir (Gonzaga və b., 2024). Yerli praktikada da önəmli nümunələr artır: milli daşıyıcı və iri bankların dayanıqlılıq hesabatlarında korporativ idarəetmə bölmələri, şura strukturu və komitələrin işi, etika kodeksi, antikorupsiya, maraqlar toqquşması və təchizat zəncirində nəzarət kimi bloklar illik əsasda formalaşır

(AZAL, 2023) (ABB, 2025). PwC-nin 2021-2022 hesabatı və 2024 ESG maarifləndirmə sorğusu isə şirkətlərin ESG mövzularını tədricən “kommunikasiya dilinə” çevirdiyini göstərir (PwC, 2024).

Praktiki addım kimi şirkətlər illik hesabatlarında belə bir strukturu əsas götürə bilirlər:

- “Korporativ İdarəetmə Bəyannaməsi” (riayət et/izah et cədvəli);
- Şura və komitə tərkibi (müstəqil üzvlər, cins müxtəlifliyi, iştirak faizi);
- Aidiyyəti şəxslərlə əməliyyatların açıqlanması;
- Risk idarəetmə çərçivəsi (ERM xəritəsi, risk iştahası (Risk Appetiti));
- Etika və uyğunsuzluq bildiriş mexanizmləri;
- ESG göstəriciləri (GHG konturları varsa, ilkin səviyyədə də olsa).

Belə bir paket həm BFB listing tələbləri, həm də beynəlxalq investor ünsiyyəti baxımından “bazara danışan” bir çərçivə yaradır (BFB, 2025).

Keçidi sürətləndirən üç alət: xəritə, mexanizm, motivasiya

- ✓ *Yol xəritəsi.* Şirkətlər üçillik “idarəetmə transformasiyası yol xəritəsi” hazırlamalıdır:

1-ci il - şura və komitələrin formalaşdırılması, daxili siyasətlərin qəbulu;

2-ci il - effektivliyin ölçülməsi (şura özünüqiymətləndirmə, auditor rəyləri),
açıq “riayət/izah” cədvəli;

3-cü il - ESG göstəricilərinin sistemləşdirilməsi, təchizatda etika və audit zənciri.

Dövlət müəssisələrində bu xəritə AİH qiymətləndirmələrinin nəticələri ilə sinxronlaşdırıla bilər (OECD, 2024).

- ✓ *İnstitusional mexanizm.* “Korporativ idarəetmə üzrə müşavir” (governance officer) funksiyasının təsisi informasiya axınıni düzəldir, açıqlama tələblərinə riayət və səhmdar sorğularına cavabı sürətləndirir (World Bank, 2017). Nazirliyin model sənədləri bu funksiyanın təsviri üçün əsasdır (İqtisadiyyat Nazirliyi - “Sənədlər”).

- ✓ *Bazar motivasiyası.* Listing və reyting məqsədləri, beynəlxalq sərmayədarların tələbləri, bankların borclanma şərtləri və potensial birgə layihələr idarəetmə standartlarını “gözəl bəyannamə”dən “əməli qayda”ya çevirir (BFB, 2025) (EBRD, 2024).

Dövlət müəssisələri və özəl sektor üçün incə fərqlər

DMO-larda korporativ idarəetmənin üç həssas xətti var:

- (i) dövlətin mülkiyyətçi kimi rolu ilə tənzimləyici rolunun ayrılması;
- (ii) ictimai missiya ilə kommertiya məqsədinin balansı;

(iii) satınalmalar və subsidiya mexanizmləri ilə şəffaflığın uyğunlaşdırılması.

OECD qiymətləndirməsi bu xəttləri konkret tövsiyələrlə göstərir və AİH üçün “sahiblik siyasəti”nin dəqiqləşdirilməsini önə çəkir (OECD, 2024). 2019-cu il Qərarı DMO-lar üçün korporativ idarəetmə qaydalarını formal çərçivəyə salmaqla, xarici auditin məcburiliyini xatırladır (Nazirlər Kabineti, 2019).

Özəl sektorda isə əsas çağırışlar fərqlidir: ailə nəzarəti, mədəni qərarvermə ənənələri, sürətli böyümə dövrlərində prosedurların “kağızda qalması”. Burada real müstəqillik mexanizmləri - məsələn, audit və risk komitələrinin sədrliklərinin müstəqil üzvlərə həvalə edilməsi; aidiyyəti şəxslərlə əqdlərdə “*müstəqil üzv + xarici ekspert rəyində*” əsaslanan veto; şura katibliyinin gücləndirilməsi - praktik təsir yaradır (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2011).

Bank sektoru: risk mədəniyyəti və hesabatlılıq

Maliyyə sektorunda korporativ idarəetmə riski “hesabat”dan çox “mədəniyyət” məsələsidir. “Banklar haqqında” Qanun daxili idarəetmə və risk sistemlərini hüquqi öhdəlik kimi müəyyən edir; prudensial tələblər son illərdə daha sərt və aydın konturlu olub. 2025-ci il üzrə ölkə qiymətləndirmələrində bank sisteminin dayanıqlığı və tənzimləyicinin risk mədəniyyətini gücləndirən addımları ayrıca vurğulanır (IMF, 2025). Bu mühitdə bank şuraları yalnız kredit siyasəti deyil, həm də kadr, kibertəhlükəsizlik, model riskləri və məlumatların bütövlüyü kimi mövzulara məsuliyyətlə yanaşmalıdır.

İdarəetmə ilə hesabatlılıq əlaqəsinin banklarda daha sərt işləməsinin ikinci səbəbi bazar motivasiyasıdır: reyting agentlikləri, beynəlxalq maliyyə institutları və tələbkar investor dairəsi açıqlama standartlarına həssasdır. Bu baxımdan, IFRS hesabatlarının vaxtında təqdim edilməsi, audit rəylərinin qeyd-şərtsiz olması və risk çərçivəsinin şura səviyyəsində təsdiqi bir növ “*giriş bileti*”dir (BFB, 2025) (EBRD, 2024).

ESG transformasiyasında idarəetmənin rolu

İdarəetmə sütunu ESG gündəliyinin “yamaq” deyil, “əsas” olduğunu xatırladır. Tətbiqi tədqiqatlar göstərir ki, şura müstəqilliyi və müxtəliflik ESG açıqlamasını artırır; ESG göstəricilərinin yüksəlməsi isə sərmayədar marağını gücləndirir (Lavin, 2021) (Abudu, 2025). İnkişaf etməkdə olan bazarlarda şirkətlər çevik olaraq əvvəlcə sosial və idarəetmə göstəricilərinə fokuslanır; bu da reallığın diktəsidir - resurslar məhduddursa, “idarəetməni düzəlt, sonra ekoloji ölçməni dərinləşdir” yanaşması kompakt başlanğıcdır (Gonzaga, 2024).

Ölkədə artıq ilk dalğa dayanıqlılıq hesabatları meydana gəlir: sektor liderlərinin illik sənədlərində idarəetmə bölmələri, etika və antikorrupsiya öhdəlikləri, şura və komitə strukturu, maraqlar toqquşması prosedurları görünür (AZAL, 2023). PwC-nin yerli hesabatları təşkilatların ESG mövzusunun planlaşdırma və kommunikasiya xəritəsinə daxil etdiyini göstərir (PwC, 2022). Bu tendensiya beynəlxalq tələblərlə qarşılaşan şirkətlərin praktiki adaptasiyasını asanlaşdırır.

“Keçid imkanları”nın konkret xəritəsi: addım-addım

Şura səviyyəsində:

- Nizamnamə və Daxili Qaydalar: Müşahidə Şurası, audit, risk, nominasiya və ödəmə komitələrinin model əsasnamələrini qəbul etmək; səlahiyyət bölgüsünü yazılı təsdiq etmək (İqtisadiyyat Nazirliyi – “Sənədlər”).
- Müstəqillik və Bacarıqlar: ən azı audit və risk komitələrinin sədri müstəqil üzv olsun; maliyyə və hüquq bacarıqları ilə cins müxtəlifliyi balansı qurulsun (Mai, 2025).
- Özünüqiymətləndirmə: illik əsasda şura və komitələrin özünüqiymətləndirmə anketləri; nəticələr “riayət/izah” cədvəlinə integrasiya edilsin (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2011).

İcra səviyyəsində:

- Governance Officer: açıqlama və səhmdar ünsiyyətini koordinator edən vahid funksiya (World Bank, 2017).
- Risk Çərçivəsi: ERM xəritəsi, risk iştahası bəyanatı, əsas risk göstəriciləri; banklarda bu hissə prudensial çərçivə ilə uyğunlaşdırılır (IMF, 2025; Banklar haqqında Qanun).
- Açıqlama Təqvimini: BFB/MEAS üzərindən illik və aralıq hesabatların dəqiq təqvimini, IFRS və audit sinxronu (BFB, 2025, s.2–6).

ESG və investor əlaqələri:

- “Riayət et/izah et” Cədvəli: hər prinsip üzrə bənd-bənd; izahda “nə üçün və nə vaxt” planı.
- ESG Başlanğıcı: idarəetmə və sosial göstəricilərdən başlamaq, mərhələli ekoloji metrikaya keçmək (Gonzaga, 2024) (PwC, 2024).

Gözlənilən nəticələr və risklər

Düzgün qurulmuş idarəetmə çərçivəsi aşağıdakı nəticələri verir:

- (i) kapitala çıxış genişlənir;
- (ii) səhmdar hüquqları əməli səviyyədə qorunur;
- (iii) qərarvermə çevikləşir;
- (iv) reputasiya və hüquqi risklər azalır.

Lakin təsəvvür edilən risklər də var:

- ✓ kağız üzərində “cospaste” nizamnamələr;
- ✓ müstəqil üzvlərin real təsirinin zəifliyi;
- ✓ aidiyyəti şəxslərlə əqdlərdə formalizm;
- ✓ ESG bölmələrinin yalnız “PR” səviyyəsində qalması.

Bu riskləri cilovlamaq üçün şura sədri və şura katibliyi xüsusi rol daşıyır: gündəlik, qərarların icrasının izlənməsi və komitələrin iş planı müntəzəm olmalıdır (İqtisadiyyat Nazirliyi, 2011).

DMO-larda əlavə bir çətinlik “ictimai mandat”la “kommersiya hədəfi”nin balansıdır. OECD qiymətləndirməsinin tövsiyələri - dövlətin sahiblik siyasətinin açıqlanması, şura tərkibində bacarıq matrisinin təşkili, auditin müstəqilliyi - bu balansın düzgün qurulmasına xidmət edir (OECD, 2024).

NƏTİCƏ

Göründüyü kimi, Azərbaycanda korporativ idarəetməyə keçid artıq “başlama mərhələsi”ni geridə qoyub. Normativ baza, listing qaydaları və DMO-lar üzrə çərçivə mövcuddur. Növbəti mərhələ - özəl sektorun, xüsusən ailə xarakterli şirkətlərin konkret və ölçülə bilən addımlarla şura mərkəzli idarəetməyə keçididir. Fikrimizcə, şirkətlər bir neçə sadə və ardıcıl addımı atdıqda - model əsasnamələri qəbul edib işlədən, müstəqil üzvləri real səlahiyyətlərlə təmin edən, “riayət/izah” cədvəlini ciddi sənədə çevirən, IFRS və audit intizamını möhkəmləndirən, ESG-ni kommunikasiya yox, idarəetmənin özəyinə yerləşdirən həm daxili səmərəlilik qazanacaq, həm də investorların gözləntilərini qarşılıyacaq. Bu, təkcə bazar üçün deyil, şirkətin uzunmüddətli hekayəsi üçün də daha sağlam yoldur (EBRD, 2024; BFB, 2025) (OECD, 2024).

ƏDƏBİYYAT

1. Abudu, D., et al. (2025). Corporate Governance and Shareholders' Value in Emerging Markets. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(9), 499.
<https://www.mdpi.com/1911-8074/18/9/499/pdf>
2. Azerbaijan Airlines (AZAL). (2023). Sustainability Report 2022–2023
https://cms.esghub.az/uploads/ENG_AZAL_Sustainability_Report_2022_2023_1_03107c99c7.pdf
3. Azerbaijan International Bank (ABB). (2025). Sustainability Report 2024.
https://abb-bank.az/storage/uploads/files/1747209953_abb-sustainability-report-2024.pdf
4. Azerbaijan Republic. (2015). Law on Securities Market.
<https://mdm.gov.az/assets/upload/files/Securities%20Markets%20Law.pdf>
5. Azerbaijan Republic. (2016). Law on Banks (updated version).
<https://uploads.cbar.az/assets/e2eb28ff9a91779f134e34b95.pdf>
6. Azerbaijan Republic. (n.d.). Civil Code of the Republic of Azerbaijan (official English version).

7. Baku Stock Exchange. (2025). Rules for Admission to Trading, Listing, Keeping and Delisting of Securities at BSE.
8. EBRD (European Bank for Reconstruction and Development). (2024). Azerbaijan Country Diagnostic 2024.
https://www.ebrd.com/content/dam/ebird_dxp/assets/pdfs/country-strategies/azerbaijan/Azerbaijan-country-diagnostic-2024.pdf
9. Gonzaga, B. R., et al. (2024). The ESG Patterns of Emerging-Market Companies. Sustainability, 16(2), 676.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/2/676/pdf>
10. International Monetary Fund (IMF). (2025). Republic of Azerbaijan: 2025 Article IV Consultation—Press Release; Staff Report.
11. İqtisadiyyat Nazirliyi. (2011, 28 yanvar). Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları.
https://economy.gov.az/storage/files/files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtdZowY0ILCbSXS_Q7y6ZZl.pdf
12. İqtisadiyyat Nazirliyi. (2025). Korporativ idarəetmə – Sənədlər (model əsasnamələr, etik kodeks və s.).
<https://economy.gov.az/en/page/korporativ-idareetme/senedler>
13. Kashani, S. M., et al. (2022). The Role of Corporate Governance in Investment Efficiency and Financial Information Disclosure Risk. Journal of Risk and Financial Management, 15(12), 577.
<https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/577/pdf>
14. Lavin, J. F., Martínez, S., & Luna, L. (2021). ESG Disclosure in an Emerging Market: The Role of Corporate Governance and Firm Characteristics. Sustainability, 13(19), 10498.
15. Mai, B. D., et al. (2025). Exploring Gender and Corporate Governance in an Emerging Market Context. Journal of Risk and Financial Management, 18(7), 342.
<https://www.mdpi.com/1911-8074/18/7/342/pdf>
16. Ministry of Economy of Azerbaijan (İqtisadiyyat Nazirliyi). (2025). Corporate Governance Documents (Templates, Ethics Codes, etc.).
17. Nazirlər Kabineti. (2019, 4 iyun). Hüquqi şəxslərin (paylarının) nəzarət zərfi dövlətə məxsus olanların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması ilə bağlı normativ hüquqi aktların təsdiqi haqqında Qərar №257 (14.04.2023 dəyişikliklə).
18. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2024). OECD Review of the Corporate Governance of Azerbaijan Investment Holding and its State-Owned Enterprises.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-azerbaijan-investment-holding-and-its-state-owned-enterprises_278b440d/6764976e-en.pdf
19. PwC Azerbaijan. (2022). Sustainability Report 2021–2022.
20. PwC Region. (2024). ESG Awareness Survey-Azerbaijan.
<https://www.pwc.com/kz/en/assets/esg-awareness/az-esg-awareness.pdf>
21. World Bank / IFC. (2017). Corporate Governance Officer: Recommendations for Azerbaijani Companies (Handbook).