UOT 339

Həsən Valeh oğlu HƏSƏNZADƏ
Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin doktorantı
E-mail:hh.hasan.hasanzade@gmail.com
https://doi.org/10.30546/4.71.73001.2026.005.064

QEYRİ-NEFT SƏNAYESİNDƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ MODELLƏRİNİN TRANSFORMASİYASI: BEYNƏLXALQ YANAŞMALAR VƏ NƏZƏRİ ƏSASLAR

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi. Məqalənin əsas məqsədi beynəlxalq korporativ idarəetmə modellərinin transformasiya meyllərini ümumiləşdirmək, ESG prinsipləri, rəqəmsallaşma və şəffaflıq kimi çağırışların nəzəri əsaslarını izah etmək və onların Azərbaycanda qeyri-neft sənayesi sahələrində tətbiq imkanlarını qiymətləndirməkdir.

Tədqiqatın metodologiyası. Tədqiqat beynəlxalq korporativ idarəetmə nəzəriyyələrinin (agentlik nəzəriyyəsi, maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi, institusional yanaşma) müqayisəli təhlilinə əsaslanır. Eyni zamanda, İƏİT-in 2023-cü ildə qəbul etdiyi "G20/İƏİT Korporativ İdarəetmə Prinsipləri", "Uyğunlaş və ya izah et" modeli, ESG, mühasibat üzrə hesabatlılıq çərçivələri və rəqəmsal transformasiya ilə bağlı beynəlxalq hesabatlar və akademik mənbələrdən istifadə olunmuşdur. Analitik yanaşma əsasında beynəlxalq təcrübə ilə Azərbaycanın qeyri-neft sənayesinin institusional xüsusiyyətləri qarşılaşdırılmışdır.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti. Məqalənin nəticələri Azərbaycanda qeyri-neft sənayesində fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün praktik əhəmiyyət daşıyır. ESG hesabatlılığı, müstəqil idarə heyətləri, rəqəmsallaşma və şəffaflıq mexanizmlərinin, o cümlədən rəqəmsal nəzarət-audit alətlərinin mərhələli tətbiqi, kiberrisklərə nəzarətin idarə heyəti səviyyəsində institusionallaşdırılması investor etimadını gücləndirməyə, kapital bazarları və beynəlxalq tərəfdaşlıqlar vasitəsilə daha çox sərmayə cəlb etməyə imkan verə bilər. Dövlət-özəl əməkdaşlığı və korporativ idarəetmə kodlarının formalaşdırılması isə sektorun institusional dayanıqlığını artırmaq potensialına malikdir.

Tədqiqatın nəticələri. Tədqiqat göstərir ki, korporativ idarəetmədə ESG prinsipləri, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi və şəffaflıq mexanizmləri beynəlxalq bazarlarda rəqabət qabiliyyətini gücləndirən əsas amillərdir. Qeyri-neft sənayesində bu prinsiplərin adaptasiyası səhmdar hüquqlarının qorunması, risklərin idarə olunması və uzunmüddətli dayanıqlılığın təmin edilməsinə şərait yaradır. Bundan başqa, "Uyğunlaş və ya izah et" yanaşmasının tətbiqi şirkətlər üçün çevik, lakin şəffaf idarəetmə mexanizmi formalaşdırır.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi. Məqalədə Azərbaycanda qeyri-neft sənayesinin inkişafı kontekstində beynəlxalq korporativ idarəetmə modellərinin ilk dəfə sistemli şəkildə müqayisəli təhlili təqdim edilir. Burada ESG, rəqəmsal transformasiya və institusional çərçivələrin qeyri-neft sahələrində tətbiqi imkanları birgə nəzərdən keçirilmişdir. Elmi yenilik ondan ibarətdir ki, korporativ idarəetmə islahatlarının yalnız nəzəri deyil, həm də praktik mexanizmləri (ESG hesabatlılığı, idarə heyətinin strukturu və.s) konkret olaraq qeyri-neft sənayesinə uyğunlaşdırılaraq təhlil edilmişdir.

Açar sözlər: korporativ idarəetmə, ESG prinsipləri, rəqəmsal transformasiya, qeyri-neft sənayesi, davamlı inkişaf, dövlət-özəl tərəfdaşlığı.

Giriş

Qlobal iqtisadi sistemdə baş verən dəyişikliklər və rəqabət mühitinin intensivləşməsi, şirkətlərin idarəetmə modellərinə yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri etmişdir. Müasir biznes mühitində davamlı iqtisadi artım və beynəlxalq bazarda rəqabət üstünlüyü yalnız maliyyə göstəriciləri ilə məhdudlaşmır. Şirkətlərin uzunmüddətli uğuru getdikcə daha çox idarəetmədə şəffaflığın, hesabatlılığın və sosial-ekoloji öhdəliklərin icrasının səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Korporativ

idarəetmə artıq sadəcə səhmdarların maraqlarının qorunması və mənfəətlilik göstəricilərinin yaxşılaşdırılması vasitəsi deyil. Onun əhatə dairəsinə maraqlı tərəflərin gözləntilərinə cavab verilməsi, ətraf mühitə təsirin minimuma endirilməsi, işçi hüquqlarının qorunması, istehlakçıların etimadının möhkəmləndirilməsi və yerli icmalarla sosial əməkdaşlığın qurulması kimi amillər aiddir. Bu amillər artıq müasir idarəetmə standartlarının ayrılmaz tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Ona görə də qlobal maliyyə bazarlarında investorların qərarları yalnız mənfəətlilik səviyyəsinə deyil, həm də şirkətlərin sosial məsuliyyətlilik və ekoloji dayanıqlılıq göstəricilərinə əsaslanır. Bu səbəbdən, ESG prinsipləri (ətraf mühit, sosial məsuliyyət, idarəetmə) korporativ idarəetmənin ən mühüm meyarlarından biri kimi qəbul edilməkdədir. ESG yanaşması sayəsində şirkətlərin dəyəri artıq yalnız maliyyə nəticələri ilə deyil, həm də cəmiyyət və təbiət qarşısında davranışları ilə ölçülür.

Eyni zamanda, rəqəmsallaşma prosesləri və texnoloji inkişaf idarəetmə modellərində yeni transformasiya istiqamətlərini şərtləndirir. Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi şəffaflığı və hesabatlılığı artırmaqla yanaşı, şirkətlərin maraqlı tərəflərlə daha effektiv ünsiyyət qurmasına imkan yaradır. Digər tərəfdən, beynəlxalq tənzimləyici mühitin sərtləşməsi və korporativ məsuliyyətlə bağlı yeni normativ çərçivələrin formalaşması şirkətləri daha yüksək idarəetmə standartlarına uyğunlaşmağa vadar edir.

Qeyd edilənləri nəzərə alaraq məqalənin məqsədi beynəlxalq korporativ idarəetmə modellərinin transformasiya meyllərini ümumiləşdirmək və onların müxtəlif qeyri-neft sənayesi sahələrində tətbiq imkanlarını qiymətləndirməkdir. Məqalədə korporativ idarəetmənin əsas istiqamətləri, müasir çağırışlar və idarəetmə mexanizmlərinin inkişaf perspektivləri ətraflı müzakirə olunacaqdır.

Korporativ idarəetmənin nəzəri əsasları və modelləri

Müasir korporativ idarəetmə sistemləri müəssisələrin fəaliyyətini tənzimləyən struktur mexanizmlərini, səhmdar–menecment münasibətlərini, idarə heyətinin məsuliyyətini, hesabatlılıq və şəffaflıq kimi əsas elementləri əhatə edir. Bu çərçivə şirkətlərin yalnız iqtisadi nəticələrinə deyil, həm də uzunmüddətli sabitliyinə və etibarlılığına təsir göstərir. Korporativ idarəetmədə ən çox istinad edilən “Agentlik nəzəriyyəsi” səhmdarların və menecerlərin maraqları arasında yaranan fərqlərin minimuma endirilməsi üçün nəzarət, motivasiya və təşviq mexanizmlərinin vacibliyini vurğulayır [1, s.307]. Bu yanaşma idarə heyətinin effektivliyini artırmaq və menecerlərin qərarlarını səhmdarların maraqlarına uyğunlaşdırmaq üçün əsas nəzəri çərçivədir. Digər tərəfdən, “Maraqlı tərəflər nəzəriyyəsi” idarəetmənin yalnız səhmdarlarla məhdudlaşmamasını, həm də işçilərin, müştərilərin, dövlət qurumlarının və yerli icmaların maraqlarının nəzərə alınmasını tələb edir [2, s.307]. Bu yanaşma şirkətlərin sosial məsuliyyət daşıyıcısı rolunu gücləndirir və onların cəmiyyət qarşısında hesabatlılığını artırır.

Bununla yanaşı, institusional yanaşma hüquqi mühitin, mədəni dəyərlərin və sosial institutların idarəetmə modellərinin formalaşmasında təməl rol oynadığını göstərir. Bu yanaşmaya görə, hər bir ölkədə korporativ idarəetmənin uğurlu tətbiqi mövcud institusional çərçivəyə uyğunlaşmaqla mümkündür. Beləliklə, korporativ idarəetmə universal prinsiplərə əsaslansa da, onun tətbiqi konkret ölkənin hüquqi və sosial mühitindən asılı olaraq fərqlənir.

Beynəlxalq standartlardan “İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı”nın (İƏİT) 2023-cü ilin "G20/İƏİT Korporativ İdarəetmə Prinsipləri” sənədi idarəetmə modellərinin müasir çağırışlara cavab verən çərçivəsini müəyyən edir [3, s.4]. Sənəddə müəyyən edilmiş prinsiplərə səhmdar hüquqları və mülkiyyətin qorunması, idarə heyəti və nəzarət strukturlarının gücləndirilməsi, şəffaflıq və “Davamlılıq və dayanıqlılıq” prinsipləri aiddir. Bu isə onu göstərir ki, korporativ idarəetmənin yalnız maliyyə göstəricilərinə əsaslanması deyil, həm də sosial-ekoloji davamlılığa yönəlməsi tələb olunur. İƏİT-in “Korporativ İdarəetmə Faktlar Kitabı” bu prinsiplərin müxtəlif ölkələrdə tətbiqinə dair məlumatlar təqdim edir ki, burada institusional çərçivənin, səhmdarların hüquqlarının, idarə heyəti üzvlərinin müstəqilliyinin və hesabatlıq mexanizmlərinin roluna xüsusi diqqət yetirilir [4, s.2].

Müasir korporativ idarəetmədə müxtəlif coğrafi və hüquqi mühitlərdə formalaşmış modellər mövcuddur və bu modellər bir-birindən həm struktur, həm də funksional xüsusiyyətlərinə görə

fərqlənir. Ən çox istinad edilən modellər arasında Anglo-Sakson, Avropa-Kontinental və Asiya yanaşmaları xüsusi yer tutur [5, s.24]. Bu modellər idarə heyətinin təşkilində, səhmdarlarla maraqlı tərəflərin münasibətlərində, dövlətin və ictimai institutların idarəetmə prosesindəki rolunda mühüm fərqlərlə seçilir. Anglo-Sakson modeli (ABŞ, Böyük Britaniya) kapital bazarlarının güclü olduğu ölkələrdə formalaşıb. Bu modeldə əsas məqsəd səhmdar dəyərinin artırılmasıdır və burada idarə heyətinin müstəqilliyinə və sürətli qərarverəbilməsinə üstünlük verilir. Avropa-Kontinental modeli (Almaniya, Fransa və s.) isə sosial məsuliyyət və maraqlı tərəflərin daha geniş iştirakına əsaslanır. Almaniyadakı ikipilləli idarəetmə sistemi buna nümunədir. Asiya modeli (Yaponiya, Koreya) isə dövlətin və böyük sənaye qruplarının güclü təsiri ilə xarakterizə olunur. Burada uzunmüddətli planlaşdırma, şirkət–bank əlaqələri və kollektivist dəyərlər əsas rol oynayır. Bu modellərin müqayisəsi göstərir ki, korporativ idarəetmənin vahid forması yoxdur. Ümumilikdə, bu modellərin tətbiqindən əldə olunmuş təcrübə müasir müəssisələr üçün nəzəri bazanı formalaşdırır. Xüsusilə qeyri-neft sənayesində fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün bu yanaşmaların uyğunlaşdırılması, kapital cəlbi, beynəlxalq tərəfdaşlıqlar və dayanıqlı inkişaf baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır.

Beynəlxalq transformasiya istiqamətləri

Son illərdə korporativ idarəetmə modellərində əsas dəyişikliklər , ESG prinsiplərinin (ətraf mühit, sosial məsuliyyət, idarəetmə) tələblərinin gücləndirilməsi, rəqəmsallaşma və texnologiyanın idarəetməyə təsiri, şəffaflıq mexanizmlərinin inkişafı, eləcə də dövlətin rolunun yenidən formalaşması istiqamətində müşahidə olunur. İqtisadçılar tərəfindən aparılmış “Rəqəmsal transformasiya, ESG göstəriciləri və müəssisələrin innovasiya fəaliyyətinin nəticələri” adlı tədqiqat işinin nəticələri göstərir ki, rəqəmsallaşma ESG prinsipləri əsasında fəaliyyətə birbaşa təsir edir. ESG performansının yaxşılaşdırılması informasiya şəffaflığını artırır, maliyyə məhdudiyyətlərini azaldır və innovasiya fəaliyyəti üçün zəmin yaradır [6, s.3]. Bu, idarəetmə modellərinin yalnız daxili fəaliyyət səmərəliliyinin ölçülməsinin yetərli olmadığını, eyni zamanda sosial və ekoloji indikatorların da vacib olduğunu göstərir.

“İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı”nın (İƏİT) 2023-cü ilin "G20/İƏİT Korporativ İdarəetmə Prinsipləri” hesabatına “Davamlılıq və dayanıqlılıq” bölməsinin də daxil edilməsi qeyd edilən transformasiya meyllərinin beynəlxalq səviyyədə tanındığını göstərir. Belə ki, bu bölmə dövlətlərə və şirkətlərə korporativ idarəetmədə iqlim dəyişikliyi, kəskin ekoloji risklər və ümumi iqtisadi dayanıqsızlıq kimi çağırışlara hazırlaşmaq üçün tövsiyələr verir. Rəqəmsal transformasiya ESG hesabatlılığında məlumat texnologiyalarının istifadəsini artırır; həmçinin idarə heyətlərinin və nəzarət orqanlarının həmin texnologiyaları mənimsəməsi müxtəlif istiqamətlərdə, xüsusilə audit və risk nəzarəti sahələrində idarəetmənin effektivliyini artırır [7, s.7].

Müasir korporativ idarəetmənin əsas məqsədlərindən biri şirkətlərin şəffaflığını və hesabatlılığını artırmaqdır. Bu istiqamətdə beynəlxalq praktikada geniş tətbiq olunan yanaşmalardan biri “Uyğunlaş və ya izah et” (Comply or Explain) prinsipi hesab olunur [8, s.4]. Bu yanaşma xüsusilə Avropa ölkələrində korporativ idarəetmə kodlarının tətbiqində mühüm rol oynamışdır. Bu prinsipi tətbiq edən ölkələrdə şirkətlərdən mövcud korporativ idarəetmə kodekslərində göstərilən qayda və tələblərə riayət etmələri gözlənilir. Əgər şirkət hər hansı konkret qaydaya əməl etmirsə, bu zaman həmin qərarın səbəblərini ictimaiyyətə və investorlarına izah etməlidir. Bu mexanizm bir tərəfdən şirkətlərin məcburi tənzimlənməsi imkanını azaldır, digər tərəfdən isə onların fəaliyyətində şəffaflıq və etimad mühitini gücləndirir.

“Uyğunlaş və ya izah et” yanaşmasının üstünlüklərindən biri də odur ki, bu model şirkətlərə çeviklik verir. Yəni bütün müəssisələr eyni qaydaları mexaniki şəkildə tətbiq etmək məcburiyyətində qalmır, hər bir şirkət öz fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə uyğun qərarlar qəbul edə bilir. Lakin bununla yanaşı, bu azadlıq şəffaflıq öhdəliyi ilə balanslaşdırılır. Yəni, şirkət niyə müəyyən tələbi tətbiq etmədiyini aydın şəkildə izah etməli, alternativ mexanizmləri göstərməli olur.

“Uyğunlaş və ya izah et” prinsipi sərt məcburiyyətlərdən uzaq, lakin şəffaflıq və hesabatlılığı ön plana çəkən çevik tənzimləmə yanaşmasıdır. O, həm şirkətlərə öz spesifik şəraitlərinə uyğun

davranmaq imkanı verir, həm də maraqlı tərəflərin inamını gücləndirərək kapital bazarlarının sabit və dayanıqlı inkişafına töhfə verir. Bu yanaşmanın geniş tətbiqi nəticəsində Avropa regionunda korporativ idarəetmənin keyfiyyətinin yüksəldiyi, şirkətlərin sosial məsuliyyət və davamlılıq göstəricilərinə daha çox diqqət ayırmağa başladığı müşahidə edilir.

Ümumilikdə, son illərdə dünyada kapital bazarlarının və institusional investorların rolu getdikcə artmaqdadır. Tədqiqatlar göstərir ki, inkişaf etmiş bazarlarda səhmdarların müdafiəsi daha güclü şəkildə təmin edilir və institusional investorlar etik, sosial və ekoloji göstəricilərə diqqət yetirəndə şirkətlərin idarəetmə standartları yüksəlir. Eyni zamanda, belə investorların iştirakı bazar intizamını gücləndirir və korporativ şəffaflığı artırır. Onların uzunmüddətli perspektivdə risklərin idarə olunmasına və davamlı artıma yönəlmiş strategiyaları şirkətlərin daha balanslı qərarlar qəbul etməsinə şərait yaradır. Nəticə etibarilə, kapital bazarlarında institusional investorların fəal mövqeyi həm iqtisadi dayanıqlığı, həm də sosial məsuliyyətli idarəetməni dəstəkləyən əsas mexanizmlərdən birinə çevrilir.

Qeyri-neft sənayesində tətbiq imkanları

Qeyri-neft sənayesinin strukturu emal, kənd təsərrüfatı, enerji, tikinti, qida sənayesi kimi sektorları əhatə edir. Bu sahələrdə korporativ idarəetmənin transformasiyası beynəlxalq model və standartların adaptasiyası yolu ilə reallaşa bilər. Bu Azərbaycanda bir neçə istiqamətdə həyata keçirilə bilər. İlk öncə səhmdar hüquqlarının qorunması və müstəqil idarə heyətlərinin strukturunun yaxşılaşdırılması şirkətlərin investor etimadını artıraraq sərmayə cəlbinə imkan verə bilər. Bu, xüsusilə ixrac yönümlü emal sənayesi və yüksək texnologiya istehsalı sahələrində vacibdir.

İkincisi, Azərbaycanda şirkətlərin ESG standartlarına uyğun hesabatlılıq sistemlərinin qurulması, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə birləşdiyi zaman qeyri-neft müəssisələri üçün daxili nəzarət, audit və risk idarəetmə mexanizmlərinin güclənməsinə gətirib çıxara bilər. Belə mexanizmlər yalnız maliyyə funksiyalarının deyil, ekoloji və sosial öhdəliklərin yerinə yetirilməsini də əhatə etməlidir.

Bundan başqa, “Uyğunlaş və ya izah et” yanaşmasına əsaslanan idarəetmə kodlarının hazırlanması və tətbiqi qeyri-neft sektorunda standartlaşmanı təmin edə bilər. Bu, ölkədə hüquqi sahələrdə, xüsusilə səhmdarların və maraqlı tərəflərin hüquqi müdafiəsi sahəsində hüquqi və tənzimləyici mühitin formalaşmasını tələb edir.

Eyni zamanda, Azərbaycanda dövlət-özəl sektor tərəfdaşlığı (public-private partnerships, PPP), texnologiyaların transferi və investisiya təşviqi proqramları vasitəsilə idarəetmə modellərinin beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması mümkündür. Belə təşəbbüslər modeli yalnız şirkət səviyyəsində deyil, region və sektor səviyyəsində institusional islahatları da daxil etməlidir.

Yekun olaraq, qeyri-neft sənayesində idarəetmə transformasiyası üçün risklər və çətinlikləri nəzərə almaq da vacibdir. Bura institusional zəifliklər, hüquqi çərçivənin qeyri-yetərliliyi, səhmdar təmərküzləşməsi, şəffaflıq ənənələrinin çatışmazlığı və resurs məhdudiyyətləri kimi məsələlər aiddir. Lakin beynəlxalq təcrübə göstərir ki, bu risklərlə üzləşdikdə adaptiv yanaşmalarla, beynəlxalq standartlara uyğun islahatlarla və dövlət siyasəti dəstəyi ilə onları aradan qaldırmaq mümkündür.

ESG prinsipləri və korporativ idarəetmənin transformasiyası

Son dövrlərdə korporativ idarəetmənin transformasiya meylləri arasında ESG prinsiplərinin inteqrasiyası xüsusilə ön plana çıxmışdır. İnvestorlar və maraqlı tərəflər şirkətlərin yalnız maliyyə nəticələrinə deyil, həm də davamlılıq göstəricilərinə getdikcə daha çox əhəmiyyət verirlər. Bu istiqamətdə aparılan tədqiqatlardan biri göstərir ki, qlobal səviyyədə investorların 89%-i artıq investisiya qərarlarında ESG amillərini müəyyən dərəcədə nəzərə alır [9, s.6]. Xüsusilə Avropa bazarlarında ESG meyarları investor davranışının ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir. Həmin tədqiqata görə Avropada investorların 93%-i ESG yanaşmasını tətbiq edir. Bu tendensiya onu göstərir ki, beynəlxalq səviyyədə ESG performansı yüksək olan şirkətlər daha etibarlı və cəlbedici hesab olunur.

ESG prinsiplərinin geniş yayılması şirkətlərin hesabatlılıq praktikasına da təsir edir. Bu istiqa-

mətdə aparılan sorğunun nəticələrinə görə, 2022-ci ildə təhlil edilmiş 58 ölkənin hər birində ən iri 100 şirkətin orta hesabla 79%-i artıq davamlılıq (ESG) barədə hesabat dərc edir, Fortune 500 siyahısındakı ən böyük 250 şirkətin isə 96%-i müntəzəm olaraq belə hesabatları paylaşır [10, s.2]. Bu rəqəmlər göstərir ki, şəffaflıq və davamlılıqla bağlı məlumatların açıqlanması qlobal səviyyədə normal hala çevrilməkdədir. Eyni zamanda, G20/İƏİT-in 2023-cü il Korporativ İdarəetmə Prinsiplərində davamlılıq və dayanıqlılıq məsələlərinin xüsusi bölmə kimi daxil edilməsi beynəlxalq tənzimləyicilərin ESG-yə verdiyi önəmin göstəricisidir. Bununla yanaşı, Avropa İttifaqında 2024-cü ildən qüvvəyə minmiş Davamlılıq Hesabatlılığı Direktivinə (CSRD) əsasən, böyük şirkətlər üçün ESG göstəricilərinin açıqlanması mərhələli şəkildə məcburi xarakter alır. Beynəlxalq mühasibat standartları sahəsində də 2023-cü ildə ilk qlobal Dayanıqlılıq Hesabatı Standartları (IFRS S1 və S2) təsdiqlənmişdir. Bu addımlar ESG-nin korporativ idarəetmədə könüllü öhdəlikdən hüquqi tələblər səviyyəsinə yüksəldiyini göstərir.

ESG meyarlarının idarəetmə strukturlarına inteqrasiyası şirkətlərin daxili qərarvermə və nəzarət mexanizmlərində də dəyişikliklərə yol açır. Bir çox şirkətlər dayanıqlılıq üzrə xüsusi komitələr yaratmaqla, idarə heyətinin tərkib və strategiyalarını yenidən nəzərdən keçirmişlər. Aparılmış təhlillərə görə 2023-cü ildə qlobal miqyasda korporasiyaların təxminən 88%-i idarə heyəti səviyyəsində davamlılıq (ESG) üzərində nəzarət mexanizmi tətbiq etmişdir [11, s.3]. Halbuki bu göstərici 2019-cu ildə 50% səviyyəsində olmuşdur. Bu cür struktur islahatları nəticəsində idarə heyətləri şirkətin ekoloji və sosial risklərini daha sistemli izləyə bilir, menecmentin qərarları uzunmüddətli dayanıqlılıq hədəfləri ilə uyğunlaşdırılır. Nəticə etibarilə, ESG prinsiplərinin tətbiqi şirkətlər üçün yalnız etik məsuliyyət deyil, həm də iqtisadi baxımdan səmərəli bir yanaşma sayıla bilər. Davamlılıq göstəricilərinin yaxşılaşdırılması uzunmüddətli perspektivdə şirkətin risklərini azaldır, onun reputasiyasını və ona olan inamını gücləndirir.

Azərbaycanın qeyri-neft sektorunda da ESG prinsiplərinin tətbiqi günün tələbinə çevrilir. Xüsusilə beynəlxalq bazarlara çıxış əldə etməyə çalışan emal sənayesi, aqrobiznes, logistika kimi sahələrdə şirkətlər davamlı inkişaf standartlarına riayət etməklə xarici investorları cəlb edə bilərlər. ESG hesabatlılığının təmin olunması, karbon emissiyalarının azaldılması, işçi hüquqlarının qorunması və yerli icmalarla sosial layihələrin həyata keçirilməsi bu sektor şirkətləri üçün rəqabət üstünlüyü yarada bilər. Dövlət səviyyəsində “yaşıl iqtisadiyyat”a keçid strategiyaları və dayanıqlı inkişaf hədəfləri çərçivəsində ESG meyarlarının təşviqi, qeyri-neft sahələrində fəaliyyət göstərən şirkətlərin qlobal tələblərə uyğunlaşmasını sürətləndirə bilər. Qeyd edək ki, Azərbaycanda 2024-cü ilin “Yaşıl dünya naminə həmrəylik ili” elan edilməsi və Azərbaycanın COP29 beynəlxalq konfransına ev sahibliyi etməsi ESG sahəsinə dövlətin ciddi dəstək göstərdiyini nümayiş etdirir [12, s.1]. Bu kimi təşəbbüslər qeyri-neft sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələri idarəetmə təcrübələrində ESG standartlarını daha fəal mənimsəməyə təşviq edir.

Rəqəmsal transformasiya və korporativ idarəetmədə şəffaflıq

Müasir dövrdə rəqəmsal transformasiya şirkətlərin idarəetmə modellərinə əhəmiyyətli təsir göstərməkdədir. Texnologiyaların sürətli inkişafı nəticəsində korporativ qərarvermə və nəzarət prosesləri yeni alətlər və platformalarla zənginləşir. İdarəetmə orqanları artıq süni intellekt, böyük məlumat analitikası və blokçeyn kimi innovativ texnologiyalardan istifadə etməklə daha səmərəli fəaliyyət göstərə bilirlər. Məsələn, səhmdarların ümumi yığıncaqlarının virtual formatda keçirilməsi bir çox ölkədə genişlənmiş və hətta İƏİT prinsiplərində səhmdarların məsafədən iştirak hüququnun qorunması xüsusi vurğulanmışdır [3, s.5]. Bu yanaşma idarəetmədə inklüzivliyi artıraraq, bütün səhmdarların coğrafi məhdudiyyətlərdən asılı olmayaraq qərar prosesində iştirakına şərait yaradır.

Rəqəmsallaşmanın ən mühüm töhfələrindən biri şəffaflıq səviyyəsinin yüksəlməsidir. Rəqəmsal texnologiyalar vasitəsilə məlumatların toplanması, emalı və açıqlanması daha operativ və əhatəli hala gəlir. Tədqiqatlar göstərir ki, rəqəmsal transformasiya nəticəsində kapital bazarlarında informasiya mühitinin yaxşılaşacağı və şəffaflığın əhəmiyyətli dərəcədə artacağı gözlənilir [13, s. 5]. Bununla belə, transformasiyanın ilkin mərhələsində şirkətlər üçün yüksək keyfiyyətli məlumat

açıqlaması təmin etmək asan olmaya bilər. Çünki yeni texnologiyaların tətbiqi və təşkilati adaptasiyası müəyyən zaman tələb edir. Buna görə şirkətlər rəqəmsal innovasiyalara keçid edərkən, məlumatların doğruluğu və etibarlılığı üçün əlavə səylər göstərməyə məcburdular.

Rəqəmsal həllərin mənimsənilməsi uzunmüddətli perspektivdə korporativ idarəetmənin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə gücləndirir. Əvvəla, elektron idarəetmə platformaları və bulud əsaslı sistemlər vasitəsilə idarə heyəti üzvləri və menecerlər arasında real-vaxt rejimində məlumat mübadiləsi imkanı yaranır. Bu da qərarvermə prosesinin çevikliyini artırır və gecikmələri aradan qaldırır. Digər tərəfdən, rəqəmsal platformalar məlumatların daha geniş auditoriya ilə paylaşılmasını asanlaşdırır və təşkilat daxilində şəffaflığı yüksəldir. Nəticədə informasiya bərabərsizliyi azalmış olur [10, s.6]. Rəqəmsal nəzarət alətləri sayəsində şirkətlər riskləri və potensial uyğunsuzluqları vaxtında aşkar edə bilirlər. Tədqiqatlara görə, rəqəmsal monitorinq mexanizmləri idarəetmədə nəzarət boşluqlarının daha operativ müəyyənləşdirilməsinə imkan verir və bununla da şirkətin ümumi göstəricilərinin yaxşılaşmasına töhfə verir [10, s.7].

Rəqəmsal transformasiya eyni zamanda maraqlı tərəflərlə ünsiyyətdə yeni üfüqlər açır. Şirkətlər investorlar, müştərilər və ictimaiyyətlə əlaqə qurmaq üçün sosial media, onlayn veb-portallar və birja məlumat platformalarından geniş istifadə edirlər. Məsələn, bir sıra ölkələrin fond birjalarında tətbiq olunan interaktiv sorğu-cavab platformaları kiçik həcmli səhmdarların belə şirkət rəhbərliyinə suallarını birbaşa ünvanlamasına imkan yaradır. Bu cür rəqəmsal kommunikasiya kanalları məlumat mübadiləsinin sürətini və səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, informasiyanın əldə olunmasında ədalətliliyi də təmin edir [14, s.3]. Beləliklə, rəqəmsal kommunikasiya vasitələri korporativ idarəetmədə hesabatlılıq mədəniyyətini gücləndirir, şirkət və maraqlı tərəflər arasında etimadın artmasına xidmət edir.

Nəhayət, rəqəmsal dövrün çağırışlarına uyğun olaraq korporativ idarəetmədə yeni risklərin nəzarəti ön plana çıxır. Xüsusilə kibertəhlükəsizlik risklərinin idarə olunması müasir idarəetmə sistemində strateji əhəmiyyət kəsb edir. Beynəlxalq təcrübədə artıq bir çox şirkətlər kibertəhlükəsizlik üzrə məsuliyyəti idarə heyətinin audit və ya risk komitələrinə həvalə etməkdədir. Məsələn, ABŞ-da aparılan bir təhlilə görə, böyük şirkətlərin 74%-i kibertəhlükəsizlik üzrə nəzarəti rəsmi qaydada idarə heyətinin səlahiyyət dairəsinə daxil etmişdir [15, s.5]. Bu praktika onu göstərir ki, rəqəmsal mühitdə korporativ dayanıqlığı təmin etmək üçün şirkətlər kiber risklərin monitorinqi və hesabatlılığına xüsusi önəm verməlidir. Başqa sözlə, kibertəhlükəsizlik sahəsində etibarlı idarəetmə rəqəmsal dövrdə korporativ idarəetmənin vacib standartına çevrilir. Ümumiyyətlə, rəqəmsal transformasiya korporativ idarəetmədə şəffaflıq, hesabatlılıq və səmərəliliyi artıran mühüm bir amildir. Lakin rəqəmsal həllərin tətbiqi zamanı insan resurslarının hazırlanması, məlumat təhlükəsizliyinin qorunması və texnoloji infrastrukturun təkmilləşdirilməsi kimi aspektlər də nəzərdən qaçırılmamalıdır. Yalnız bu şərtlər altında rəqəmsal transformasiyanın yaratdığı üstünlüklər tam realizə oluna bilər.

Nəticə

Qlobal transformasiyalar fonunda korporativ idarəetmə modelləri yalnız maliyyə göstəricilərinin optimallaşdırılmasına deyil, eyni zamanda ESG prinsiplərinin inteqrasiyasına, şəffaflıq və hesabatlılığın artırılmasına, rəqəmsal texnologiyaların idarəetməyə sistemli tətbiqinə yönəlir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, “Uyğunlaş və ya izah et” yanaşması, institusional investorların artan rolu, idarə heyətlərində dayanıqlılıq və kiber-risk nəzarətinin gücləndirilməsi şirkətlərin uzunmüddətli dəyər yaratma qabiliyyətini yüksəldir və bazar intizamını möhkəmləndirir. Rəqəmsallaşma isə informasiya asimmetriyasını azaldır, qərarvermə çevikliyini artırır, risklərin erkən aşkarlanmasına şərait yaradır və maraqlı tərəflərlə ünsiyyətdə etimadı gücləndirir.

Qeyri-neft sənayesində bu tendensiyaların tətbiqi üçün əsas meyarlar səhmdar hüquqlarının real müdafiəsi, müstəqil və rəqabət qabiliyyətli idarə heyəti, ESG üzrə ölçülə bilən hədəflər və müntəzəm açıqlamalar, eləcə də rəqəmsal nəzarət və audit alətlərinin mərhələli mənimsənilməsidir. Azərbaycanın qeyri-neft sahələri üçün bu çərçivə daha əlverişli kapitala çıxışı, ixrac bazarlarında

reputasiya üstünlüyünü və əməliyyat səmərəliliyini təmin edə bilər. Bununla belə, institusional boşluqlar, şəffaflıq ənənələrinin yetərsizliyi və kibertəhlükəsizlik riskləri nəzərə alınmalı, hesabatlılıq və idarə heyətinin risk-komitələrinin səlahiyyətləri artırılmalıdır. Nəticə etibarilə, beynəlxalq idarəetmə standartlarının lokal səviyyədə adaptasiyası qeyri-neft sənayesində dayanıqlı rəqabət üstünlüyü yaradır, sosial-ekoloji məsuliyyəti dərinləşdirir və uzunmüddətli inklüziv artım üçün institusional dayaq formalaşdırır.

ƏDƏBİYYAT

1. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. 1976. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
2. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art.* Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768
3. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. DOI:10.1787/ed750b30-en, 2023 https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf?utm_source
4. OECD. *OECD Corporate Governance Factbook, 2023*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/oecd-corporate-governance-factbook-2023_6bae0258/6d912314-en.pdf?utm_source
5. Mallin, C. A. *Corporate governance* (6th ed.). Oxford: Oxford University Press. 2019
6. X. Liu, et al. *"Digital Transformation, ESG Performance and Enterprise Innovation Performance"*, 2025. https://www.nature.com/articles/s41598-025-08850-1?utm_source
7. C. Huang, et al. "Digital Transformation and Corporate ESG Performance", PLOS One, 2025. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0325295&utm_source
8. Noerr & Professor Weller study. *"ESG Issues in Transformation of German Companies",* 2024. https://www.noerr.com/en/insights/esg_studie_unternehmenstransformation?_utm_source
9. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2022, June 17). *ESG Global Study 2022*. https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/17/esg-global-study-2022/?utm
10. Scientific Reports. (2023). *Digital transformation as an ESG performance catalyst with insights from China's external governance*. *Scientific Reports*. https://www.nature.com/articles/s41598-025-18120-9#:~:text=As%20a%20crucial%20means%20of,divulge%20their% 20ESG%20reports%20by
11. Board Report. (2023). *ESG preparedness report*. https://www.boardreport.org/esg-preparedness-report?utm
12. Milli.az. (2024). *Azərbaycan iqtisadiyyatı: Prezidentin sərəncamı ilə mötəbər tədbirə ev sahibliyi*. https://news.milli.az/economy/1212981.html?utm
13. PLOS ONE. (2024). *Digitalization and its impact on management's tone manipulation*. *PLOS ONE*. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0317503&utm
14. National Center for Biotechnology Information. (2024). *Interactive platforms and corporate governance transformation.PMC*.https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11856518/? utm
15. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2025, March 6). *Board oversight of cybersecurity incidents*. https://corpgov.law.harvard.edu/2025/03/06/board-oversight-of-cybersecurity-incidents/?utm

Гасан Валех оглы Гасанзаде
Докторант Азербайджанского Университета Кооперации
E-mail: hh.hasan.hasanzade@gmail.com

Трансформация моделей корпоративного управления в ненефтяной промышленности: международные подходы и теоретические основы

Резюме

Цель исследования. Основная цель статьи заключается в обобщении тенденций трансформации международных моделей корпоративного управления, объяснении теоретических основ таких вызовов, как принципы ESG, цифровизация и прозрачность, а также в оценке возможностей их применения в ненефтяных отраслях Азербайджана.

Методология исследования. Исследование основано на сравнительном анализе международных теорий корпоративного управления (теория агентских отношений, теория заинтересованных сторон, институциональный подход). При этом использованы «Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР», принятые ОЭСР в 2023 году, модель «Соблюдай или объясняй», ESG, рамки отчетности в бухгалтерском учёте, а также международные доклады и академические источники по цифровой трансформации. С помощью аналитического подхода международный опыт был сопоставлен с институциональными особенностями ненефтяной промышленности Азербайджана.

Практическая значимость. Результаты статьи имеют практическую значимость для компаний, действующих в ненефтяных отраслях Азербайджана. Поэтапное внедрение ESG-отчетности, независимых советов директоров, механизмов цифровизации и прозрачности, включая цифровые инструменты контроля и аудита, а также институционализация надзора за киберрисками на уровне совета директоров, могут укрепить доверие инвесторов и способствовать привлечению большего объёма инвестиций через рынки капитала и международные партнёрства. Государственно-частное партнёрство и формирование кодексов корпоративного управления способны повысить институциональную устойчивость сектора.

Результаты. Исследование показывает, что принципы ESG, применение цифровых технологий и механизмы прозрачности являются ключевыми факторами, укрепляющими конкурентоспособность на международных рынках. Адаптация этих принципов в ненефтяной промышленности создаёт условия для защиты прав акционеров, управления рисками и обеспечения долгосрочной устойчивости. Кроме того, применение подхода «Соблюдай или объясняй» формирует гибкий, но в то же время прозрачный механизм управления для компаний.

Оригинальность и научная новизна. В статье впервые представлен системный сравнительный анализ международных моделей корпоративного управления в контексте развития ненефтяных отраслей Азербайджана. Совместно рассматриваются возможности применения ESG, цифровой трансформации и институциональных рамок в ненефтяных секторах. Научная новизна заключается в том, что реформы корпоративного управления анализируются не только с теоретической, но и с практической стороны (ESG-отчетность, структура совета директоров и др.), с учётом специфики ненефтяной промышленности.

Ключевые слова: корпоративное управление, принципы ESG, цифровая трансформация, ненефтяная промышленность, устойчивое развитие, государственно-частное партнёрство.

Hasan Valeh oglu Hasanzade
PhD student, Azerbaijan Cooperation University
E-mail: hh.hasan.hasanzade@gmail.com

Transformation of Corporate Governance Models in the Non-Oil Industry: International Approaches and Theoretical Foundations

Summary

Purpose of the research. The main purpose of the article is to summarize the transformation trends of international corporate governance models, explain the theoretical foundations of challenges such as ESG principles, digitalization, and transparency, and assess their application opportunities in Azerbaijan's non-oil industries.

Methodology of the research. The study is based on a comparative analysis of international corporate governance theories (agency theory, stakeholder theory, and the institutional approach). At the same time, the "G20/OECD Principles of Corporate Governance" adopted by the OECD in 2023, the "Comply or Explain" model, ESG, accountability frameworks in accounting, and international reports and academic sources on digital transformation have been used. Through an analytical approach, international experience has been compared with the institutional characteristics of Azerbaijan's non-oil industry.

Practical significance. The results of the article have practical significance for companies operating in Azerbaijan's non-oil industry. The phased introduction of ESG reporting, independent boards of directors, digitalization and transparency mechanisms, including digital control and audit tools, as well as the institutionalization of cyber-risk oversight at the board level, can strengthen investor confidence and facilitate greater investment attraction through capital markets and international partnerships. Public-private partnerships and the formation of corporate governance codes have the potential to enhance the institutional resilience of the sector.

Findings. The study shows that ESG principles, the application of digital technologies, and transparency mechanisms are key factors strengthening competitiveness in international markets. The adaptation of these principles in the non-oil industry creates opportunities for protecting shareholder rights, managing risks, and ensuring long-term sustainability. Furthermore, the application of the "Comply or Explain" approach forms a flexible yet transparent governance mechanism for companies.

Originality and scientific novelty. For the first time, a systematic comparative analysis of international corporate governance models is presented in the context of the development of Azerbaijan's non-oil industry. The application opportunities of ESG, digital transformation, and institutional frameworks in non-oil sectors are considered jointly. The scientific novelty lies in the fact that not only the theoretical but also the practical mechanisms of corporate governance reforms (ESG reporting, board structure, etc.) have been analyzed with specific adaptation to the non-oil industry.

Keywords: corporate governance, ESG principles, digital transformation, non-oil industry, sustainable development, public-private partnership.