UOT 338

Həsən Valeh oğlu HƏSƏNZADƏ
Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin doktorantı
E-mail:hh.hasan.hasanzade@gmail.com
https://doi.org/10.30546/4.71.730.02.2026.1146

QEYRİ-NEFT SƏNAYESİNDƏ RƏQABƏT QABİLİYYƏTİ VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi – Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanın qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında korporativ idarəetmə mexanizmlərinin rolunu müəyyənləşdirmək və bu istiqamətdə dünya təcrübəsindən çıxarıla biləcək nəticələri təhlil etməkdir. Məqalədə həm nəzəri, həm də praktiki aspektlərdən korporativ idarəetmənin iqtisadi səmərəliliyə, investisiya mühitinə və şirkətlərin bazar rəqabətinə təsir mexanizmləri araşdırılır.

Tədqiqatın metodologiyası – Tədqiqat metodologiyası müqayisəli təhlil, sistemləşdirmə və ümumiləşdirmə yanaşmalarına əsaslanır. Məqalədə beynəlxalq təcrübə ilə Azərbaycan reallığı müqayisə edilir, həm empirik tədqiqatların nəticələrindən, həm də beynəlxalq təşkilatların hesabatlarından istifadə olunub. Analitik ümumiləşdirmə vasitəsilə korporativ idarəetmə elementlərinin qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyətinə təsiri qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti – Tədqiqatın nəticələri iqtisadi siyasət və idarəetmə praktikası üçün əhəmiyyətli tətbiq imkanlarına malikdir. Məqalədə formalaşdırılan yanaşmalar dövlət müəssisələrinin restrukturizasiyası, korporativ idarəetmə standartlarının məcburiliyi, “əməl et və ya izah et” prinsipinin tətbiqi, həmçinin özəl sektorun idarəetmə keyfiyyətinin artırılması sahələrində islahatların elmi əsaslandırılmasına kömək edə bilər. Nəticələr həm də Azərbaycan İnvestisiya Holdinqi (AİH) və Azərbaycan Nəqliyyat və Kommunikasiya Holdinqi (AZCON) kimi yeni qurumların fəaliyyətində idarəetmə səmərəliliyinin artırılması üçün praktik istiqamətlər təklif edir.

Tədqiqatın nəticələri – Tədqiqat nəticəsində müəyyən olunub ki, korporativ idarəetmənin səmərəliliyi qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyətinin əsas determinantlarından biridir. Effektiv idarəetmə resursların optimal bölgüsünü təmin edir, şirkətlərin innovativ inkişafını və investisiya cəlbediciliyini gücləndirir. Azərbaycan təcrübəsində idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətində müəyyən irəliləyişlər əldə edilsə də, real sektor üçün məcburi idarəetmə kodeksinin olmaması, institusional və hüquqi boşluqlar rəqabət qabiliyyətinin məhdud qalmasına səbəb olur.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi – Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, ilk dəfə olaraq Azərbaycanda korporativ idarəetmənin qeyri-neft sektorunun rəqabət qabiliyyətinə təsiri həm beynəlxalq müqayisə, həm də yerli institusional çərçivə kontekstində təhlil edilmişdir. Məqalə, həmçinin, dövlət şirkətlərinin idarəetmə islahatlarını və özəl sektorun inkişafı üçün korporativ idarəetmənin stimullaşdırılmasını eyni analitik müstəvidə birləşdirir. Müəllif tərəfindən təklif olunan tövsiyələr real sektorun struktur islahatları və rəqabət mühitinin gücləndirilməsi istiqamətində yeni elmi yanaşma təqdim edir.

Açar sözlər: korporativ idarəetmə, rəqabət qabiliyyəti, qeyri-neft sektoru, səmərəlilik, investisiya mühiti.

Giriş

Azərbaycanda uzun illər ərzində neft-qaz sektorundan asılı iqtisadi inkişaf modeli üstünlük təşkil etmişdir. Lakin hazırda qeyri-neft sektoruna aid iqtisadi fəaliyyət sahələrinin inkişaf etdirilməsi və rəqabət qabiliyyətinin artırılması strateji hədəf kimi müəyyən edilib. Qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi dayanıqlı iqtisadi artımın, diversifikasiyanın və yeni iş yerlərinin təmin olunması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rəqabət qabiliyyətinin formalaşmasında təkcə makroiqtisadi siyasət deyil, həm də korporativ səviyyəsində idarəetmə təcrübələri

vacib rol oynayır. Məqalədə əsas diqqət məhz korporativ idarəetmə mexanizmlərinin qeyri-neft sənayesində rəqabət qabiliyyətinə təsirinə yönəlmişdir. Dünya təcrübəsi göstərir ki, səmərəli korporativ idarəetmə şirkətlərin və bütövlükdə iqtisadiyyatın rəqabət üstünlüyünü gücləndirən mühüm amildir. Məqalədə beynəlxalq nümunələr əsasında effektiv idarəetmənin rəqabətə müsbət təsiri təhlil olunur, həmçinin Azərbaycanda bu təcrübələrin tətbiqi imkanları və yaradacağı üstünlüklər diqqətə çatdırılır.

Qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyəti

İqtisadi ədəbiyyatda rəqabət qabiliyyəti anlayışı müxtəlif səviyyələrdə, şirkət, sektor və milli iqtisadiyyat səviyyəsində nəzərdən keçirilir. Ümumilikdə rəqabət qabiliyyəti dedikdə, bir şirkətin və ya sektorun həm daxili, həm də xarici bazarlarda uğurla fəaliyyət göstərməsi, rəqiblərindən daha səmərəli və dayanıqlı şəkildə məhsul istehsal edib satması imkanı nəzərdə tutulur. Milli səviyyədə rəqabət qabiliyyəti isə ölkənin məhsul və xidmətlərinin beynəlxalq bazarlarda rəqabətə davamlı olması, investisiyaları cəlb etmək bacarığı və iqtisadiyyatın dinamik uyğunlaşma qabiliyyəti kimi amillərlə ölçülür [1]. Rəqabət qabiliyyəti çoxölçülü bir fenomendir və eyni zamanda firmalar, sahələr və ölkə üzrə təhlil oluna bilər. İnkişaf etmiş ölkələrdə qeyri-resurs sahələrinin rəqabət gücü adətən yüksək olub, bu sahələr iqtisadi artımın əsas generatoru kimi çıxış edir. Azərbaycanda isə qeyri-neft sektorunun inkişafı və rəqabət qabiliyyətinin artırılması xüsusi aktuallıq kəsb edir, çünki bu sahələr uzun illər ərzində neft gəlirlərindən asılılıq fonunda nisbətən kölgədə qalmışdır.

Qeyri-neft sektoruna kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, logistika, turizm, informasiya texnologiyaları, yüngül və ağır sənaye kimi sahələr daxildir. Bu sahələrin inkişafı iqtisadi diversifikasiya, ərzaq təhlükəsizliyi, regionların inkişafı və məşğulluq üçün zəruridir. Lakin son onilliklərdə Azərbaycan iqtisadiyyatında qeyri-neft sektorunun payı artsa da, rəqabət qabiliyyəti hələ yüksək səviyyədə deyil. Bunun səbəbləri kimi texnoloji gerilik, investisiya çatışmazlığı və institusional maneələr göstərilir. Dünya Bankının qiymətləndirmələrinə görə, 2010-cu illərdə Azərbaycanın qeyri-neft sektorunda şirkətlərin səmərəliliyi və ixrac potensialı bir sıra struktur problemlər üzündən məhdud olub [2]. Rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün bu maneələrin aradan qaldırılması vacibdir.

Burada xüsusilə korporativ idarəetmənin rolu ön plana çıxır. Rəqabət mühitində şirkətlərin uğuru təkcə dövlət dəstəyi və ya bazar şəraitindən asılı deyil, həm də həmin şirkətlərin daxili idarəetmə keyfiyyətindən asılıdır. Yaxşı idarə olunan, şəffaf və strateji baxışa malik şirkətlər bazar dəyişikliklərinə daha çevik reaksiya verir, yenilikləri tətbiq edir və resurslarından səmərəli istifadə etməklə rəqiblərindən üstün mövqe qazanırlar. Empirik araşdırmalar təsdiqləyir ki, səmərəli korporativ idarəetmə sistemi milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün vacib şərtdir. Zəif idarəetmə isə əksinə, resursların səmərəsiz bölgüsünə gətirib çıxarır, şirkətlərin fəaliyyətinin səmərəliliyini azaldır [1]. Deməli, qeyri-neft sahələrində rəqabət qabiliyyətini gücləndirmək üçün korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi əsas hədəflərdən biri olmalıdır.

Korporativ idarəetmə mexanizmləri və onların mahiyyəti

Korporativ idarəetmə termini korporasiyaların idarə olunması və nəzarəti üçün nəzərdə tutulan prinsiplər, qaydalar və strukturlar sistemini ifadə edir. Başqa sözlə, bu, şirkətin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, onlara çatmaq üçün qərarların qəbul edilməsi və icrasına nəzarəti tənzimləyən bir çərçivədir. Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının (IFC) tərifinə görə, korporativ idarəetmə şirkətin əsas iştirakçıları, yəni səhmdarlar, direktorlar və menecerlər arasında məsuliyyət və səlahiyyətlərin bölgüsünü, habelə korporativ qərar qəbuletmə qaydalarını ehtiva edən strukturlar və proseslər toplusudur [3]. Yaxşı korporativ idarəetmə şirkətdə ədalət, şəffaflıq, hesabatlılıq və məsuliyyət prinsiplərinin tətbiqini təmin edir.

Korporativ idarəetmə mexanizmləri şirkətin strateji idarəetməsini, əməliyyat səmərəliliyini və bazar etibarlılığını təmin edən qarşılıqlı əlaqəli elementlərdən ibarətdir. Şirkətin ən yüksək idarəetmə orqanı olan Müşahidə Şurası strateji qərarların qəbuluna nəzarət edir. Şuranın tərkibində müstəqil direktorların təmsil olunması və üzvlərin peşəkarlıq səviyyəsi idarəetmənin effektivliyinə bilavasitə təsir göstərir. Gündəlik əməliyyat fəaliyyətinə cavabdeh olan idarə heyəti və icra

orqanları resursların səmərəli bölgüsü, risklərin vaxtında idarə olunması və strateji hədəflərə yönələn icra intizamı ilə şirkətin performansını formalaşdırır. Bu komandanın səriştəsi və motivasiyası məqbul nəticələrin əldə edilməsində həlledici rol oynayır. Səhmdarların hüquqlarının qorunması, onlarla şəffaf və davamlı əlaqələrin qurulması, ümumi yığıncaqlarda əsas məsələlər üzrə qərarvermə prosesinə bərabər çıxış şirkətə olan etimadı gücləndirir və kapitalın cəlbediciliyini artırır. Bununla yanaşı, maliyyə vəziyyəti, əməliyyat fəaliyyəti və mülkiyyət strukturu barədə dolğun və vaxtında məlumat açıqlanması şəffaflığı təmin edir ki, bu da investor və kreditor risklərini azaldaraq kapitalın əlçatanlığını artırır. Daxili nəzarət və audit mexanizmləri, o cümlədən audit komitəsinin fəaliyyəti və müstəqil auditor rəyləri qanunauyğunluğu, hesabatlılığı və risklərin idarə edilməsində sistemliliyi möhkəmləndirir, şirkətin etibarlılığını yüksəldir. Etik davranış standartlarının tətbiqi və korrupsiya ilə mübarizə çərçivələri, eləcə də maraqlar toqquşmasının qarşısını alan şəffaf prosedurlar isə uzunmüddətli dayanıqlılığın əsasını təşkil edir və korporativ mədəniyyətin sağlam inkişafına şərait yaradır.

Yuxarıda qeyd edilən elementlər bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olub şirkətin idarəetmə keyfiyyətini formalaşdırır. Yaxşı korporativ idarəetməyə malik şirkətləri bir sıra cəhətlər fərqləndirir: peşəkar və müstəqil direktorlar şurası, etibarlı daxili nəzarət sistemi, əhatəli və şəffaf hesabatlılıq, səhmdarların hüquqlarının qorunması mədəniyyəti və s. [3]. Belə şirkətlər xarici investorlar üçün daha cəlbedici olur, çünki idarəetmədəki açıqlıq və hesabatlılıq investorların risklərini azaldır və sərmayənin qorunacağına inam yaradır. Bu isə birbaşa olaraq şirkətin kapitala çıxış imkanlarını genişləndirir, kapitalın maya dəyərini aşağı salır və nəticə etibarilə onun inkişaf və genişlənmə üçün daha çox resurs əldə etməsinə şərait yaradır [3]. Beləliklə, korporativ idarəetmə mexanizmləri effektiv tətbiq olunduğu zaman şirkətin daxili potensialının reallaşmasına, bazarda etibarlılığının artmasına və strateji hədəflərinə nail olmasına mühüm töhfə verir.

Korporativ idarəetmə və rəqabət qabiliyyəti: qarşılıqlı əlaqə

Korporativ idarəetmə mexanizmləri ilə rəqabət qabiliyyəti arasında sıx və çoxşaxəli əlaqə mövcuddur. Səmərəli idarə olunan şirkətlər, bir qayda olaraq, daha rəqabətli olur, çünki belə şirkətlərdə qərarlar səmərəli mexanizmlərlə qəbul edilir, resurslar optimal şəkildə istifadə edilir və strateji hədəflərə nail olunmasında ardıcıllıq təmin edilir [1]. Digər tərəfdən, zəif korporativ idarəetmə şirkətin performansını zəiflədir və rəqabət gücünü azaldır. Məsələn, idarəetmədə şəffaflığın olmaması və hesabatlılığın zəifliyi səmərəsizliklə nəticələnə bilər ki, bu da şirkətin rəqabət qabiliyyətini azaldar [1]. Korporativ idarəetmənin rəqabətə təsiri bir neçə əsas istiqamətdə baş verir. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar.

Maliyyə nəticələri və bazar dəyəri. Effektiv korporativ idarəetmə təcrübələri şirkətin maliyyə göstəricilərini yaxşılaşdırır və bazar dəyərini yüksəldir. Beynəlxalq tədqiqatlar göstərir ki, güclü idarəetmə təcrübələrinə malik şirkətlər zamanla rəqiblərini maliyyə göstəriciləri baxımından qabaqlayır. Məsələn, Deutsche Bank tərəfindən “S&P 500” indeksinə daxil olan şirkətlər üzərində aparılmış bir tədqiqatda müəyyən edilmişdir ki, korporativ idarəetmə sistemi güclü və ya getdikcə yaxşılaşan şirkətlər, zəif və ya pisləşən idarəetməyə malik olan şirkətləri orta hesabla 2 il ərzində 19% qabaqlayıb [3]. Eyni zamanda, “Beynəlxalq İdarəetmə Göstəriciləri” (Governance Metrics International) adlı reytinq agentliyinin 2005-ci ildə apardığı qlobal təhlildə korporativ idarəetmə üzrə ən yüksək bala layiq görülmüş 26 şirkətin səhm qiymətləri müvafiq bazar indekslərini həm bir, həm üç, həm də beşillik dövrdə əhəmiyyətli dərəcədə üstələyib [3]. Bu kimi nəticələr sübut edir ki, korporativ idarəetmə təcrübəsinin səviyyəsi birbaşa şirkətin bazar dəyərinə və maliyyə rəqabət qabiliyyətinə təsir göstərir. Yəni, idarəetmədə şəffaflıq, məsuliyyət və peşəkarlıq yüksək olduqda, investorlar həmin şirkətə daha çox etimad göstərir, investisiya yatırmağa meylli olur və nəticədə şirkətin maliyyə göstəriciləri yüksəlir.

İnvestisiya cəlbediciliyi və kapitala çıxış. Korporativ idarəetmə şirkətin xarici investisiyaları və maliyyə resurslarını cəlbetmə qabiliyyətinə də təsir edir. Güclü idarəetmə strukturlarına malik şirkətlər beynəlxalq maliyyə qurumlarının və investorların gözündə daha etibarlı sayılır. Xüsusən inkişaf etməkdə olan bazarlarda şirkətlər böyüyüb regional və qlobal arenaya çıxmaq istəyirsə,

yaxşı idarəetmənin tətbiqi onların gələcək inkişafı və rəqabətliliyi üçün həlledicidir. Məsələn, Orta Şərq və Şimali Afrika regionunda bir çox orta ölçülü ailə şirkətləri artıq elə mərhələyə çatıb ki, korporativ idarəetməni təkmilləşdirmək onların böyümə perspektivi və rəqabət üstünlüyü üçün kritik əhəmiyyət kəsb edir [6]. İdarəetməsi səmərəli olan şirkətlər daha asanlıqla xarici maliyyə vəsaiti cəlb edir. Çünki kreditorlar və investorlar belə şirkətlərdə riskin nisbətən aşağı olduğunu görürlər. Bu da öz növbəsində şirkətlərin inkişafla bağlı layihələrini maliyyələşdirmək üçün imkanlarını artırır. Yaxşı idarəetmə sayəsində şirkətlər yalnız maliyyə resurslarına çıxış imkanlarını artırmır, eyni zamanda həmin resursların maliyyələşmə xərcini azaldır. Ona görə ki, risklərin azalması fonunda investisiya kapitalı onlar üçün daha ucuz başa gəlir [6]. Bundan əlavə, yaxşı korporativ idarəetmə ictimai nüfuzu möhkəmləndirir, cəmiyyətin və istehlakçıların şirkətə inamını artırır ki, bu da uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinə dolayı yolla töhfə verir.

Strategiya və risklərin idarə olunması. Korporativ idarəetmənin bir funksiyası da şirkətdə strateji qərarların qəbul edilməsi prosesinin səmərəli təşkili və risklərin düzgün idarə olunmasıdır. Bu baxımdan, idarəetmə mexanizmləri şirkətin rəqabət strategiyasını formalaşdırmasına təsir göstərə bilir. Səudiyyə Ərəbistanında qeyri-neft sektorunda fəaliyyət göstərən şirkətlərlə bağlı aparılmış empirik tədqiqat korporativ idarəetmənin şirkətin strategiyasına təsirini müəyyən etmişdir. Belə ki, 70 Səudiyyə şirkətinin 2006–2014-cü illər ərzindəki məlumatları əsasında aparılan həmin araşdırmada məlum olmuşdur ki, Müşahidə Şurasının strukturu və mülkiyyət təmərküzləşməsi kimi daxili idarəetmə amilləri şirkətlərin diversifikasiya və böyümə qərarlarına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Xüsusilə, icra orqanlarında müstəqil üzvlərin təmsil olunması və ən böyük səhmdarın varlığı şirkətləri daha ehtiyatlı davranaraq mövcud fəaliyyət sahələrini genişləndirməyə, yəni diversifikasiya etməyə sövq etmişdir [4]. Başqa sözlə, şirkətdə nəzarəti həyata keçirən investorların strukturu və idarəetmə orqanlarının tərkibi şirkətin nə dərəcədə risk götürə biləcəyinə təsir göstərmişdir. Bu nəticə onu göstərir ki, korporativ idarəetmə mexanizmləri şirkətin rəqabət strategiyasını neytral şəkildə deyil, aktiv şəkildə formalaşdırır [4]. Ona görə də, əgər şirkətlər qeyri-neft sektorunda daha çox diversifikasiya edib müxtəlif bazarlarda mövqelərini gücləndirmək istəyirlərsə, effektiv idarəetmə strukturlarının qurulması vacib şərtdir.

Ümumilikdə, korporativ idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün əsas alətlərdən biridir. Bu alətlər istər şirkət səviyyəsində maliyyə göstəricilərinin yaxşılaşmasına, istərsə də milli səviyyədə beynəlxalq reytinqlərdə irəliləyiş əldə edilməsinə imkan verir. Bu isə öz növbəsində onu göstərir ki, şəffaf, məsuliyyətli və peşəkar idarəetmə mexanizmlərinə qoyulan sərmayə həm də ölkənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması istiqamətində qoyulan sərmayədir.

Korporativ idarəetmənin dünya təcrübəsi

Dünyanın müxtəlif ölkələri korporativ idarəetmənin rəqabətə təsirini nəzərə alaraq müxtəlif islahatlar həyata keçirmiş və əhəmiyyətli nəticələr əldə etmişlər. Bu istiqamətdə uğurlu olmuş bir neçə ölkənin təcrübəsini nəzərdən keçirək.

Monteneqro. Monteneqro 2000-ci illərdə korporativ idarəetmə sistemini formalaşdırmaq üçün mühüm addımlar atdı. Ölkədə səhmdar cəmiyyətləri haqqında qanunvericilik yeniləndi, müasir korporativ idarəetmə institutları yaradıldı. 2007-2012-ci illər arasında aparılan islahatlar nəticəsində Monteneqro Dünya İqtisadi Forumunun Qlobal Rəqabətlilik Hesabatında və digər reytinqlərdə mövqeyini yaxşılaşdırdı [1]. Tədqiqatlar bu irəliləyişin məhz korporativ idarəetmə keyfiyyətinin yaxşılaşması ilə bağlı olduğunu vurğulayır. Monteneqro təcrübəsi göstərir ki, hətta kiçik ölçülü keçid iqtisadiyyatlarında belə, düzgün institusional islahatlar (mülkiyyət hüquqlarının qorunması, direktorlar şurasının səlahiyyətlərinin artırılması, investorlara bərabər münasibət və s.) ölkənin rəqabət qabiliyyətinə nəzərəçarpacaq dərəcədə müsbət təsir göstərə bilər.

Şərqi Avropa və Baltikyanı ölkələr. 1990-cı illərin sonu, 2000-ci illərin əvvəllərində keçid iqtisadiyyatlı bir sıra ölkələr, o cümlədən Estoniya, Sloveniya və Çexiya korporativ idarəetmə kodeksləri qəbul etdilər və özəlləşdirmədən sonra yaranmış səhmdar cəmiyyətlərdə idarəetmə praktikasını təkmilləşdirməyə çalışdılar. Bu ölkələrdə aparılan islahatlar İqtisadi Əməkdaşlıq və

İnkişaf Təşkilatı (İƏİT) və digər beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən dəstəklənirdi. Nəticədə, həmin ölkələrin bir çoxu xarici investisiyaları cəlb etməkdə uğur qazandı, şirkətlərin maliyyə nəticələri yaxşılaşdı və ümumilikdə iqtisadi rəqabətlilik indeksi yüksəldi. Məsələn, Polşa və Estoniya kimi ölkələrdə idarəetmə standartlarının yaxşılaşdırılması kapital bazarının inkişafına təkan verdi və bu ölkələr Şərqi Avropa regionunda ən rəqabətcil iqtisadiyyatlardan birinə çevrildilər [7].

Tailand. 1997-ci ildə Asiyada baş vermiş maliyyə böhranından sonra Tailand digər Asiya ölkələri kimi korporativ idarəetmə islahatlarını dərinləşdirdi. Xüsusilə Tailand hökuməti İƏİT-nin Korporativ İdarəetmə Prinsiplərini əsas götürərək bir sıra hüquqi-institusional dəyişikliklər həyata keçirdi və qiymətli kağızlar bazarı tənzimləyicisinin səlahiyyətlərini artırdı. Tailand Direktorlar İnstitutu yaradıldı, listinq tələbləri sərtləşdirildi. 15 il ərzində görülən işlərin nəticəsində Tailand bu gün Asiyanın aparıcı korporativ idarəetmə çərçivəsinə malik ölkələrindən biridir [5]. Yaxşı idarəetmə ilə kapital bazarının inkişafı, güclü şirkət performansı və maliyyə sabitliyi arasında əlaqə Tailand nümunəsində aydın görünür. Bunun nəticəsidir ki, ölkənin birja kapitalizasiyası artıb, investor müdafiəsi göstəriciləri yüksəlib və Tailand şirkətləri qlobal şoklara daha dözümlü olublar.

Yaponiya. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi də göstərir ki, korporativ idarəetmə rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir edir. Məsələn, Yaponiyada uzun illər korporativ idarəetmədə konservativ ənənələr hakim idi. Lakin son illərdə Yaponiya hökuməti İdarəçilik Kodu (Stewardship Code) və Korporativ İdarəetmə Kodeksi qəbul edərək şirkətlərdə daha çox müstəqil direktorların olmasını, investorlarla dialoqun güclənməsini və kapitalın səmərəliliyinin artmasını təşviq edir [8]. Nəticədə, yapon şirkətlərinin dəyərini uzun müddət aşağı salan “korporativ idarəetmə endirimi” (Corporate Governance Discount) tədricən aradan qalxmağa başlayıb və investorlar şirkətlərin daha şəffaf və effektiv idarə olunduğunu gördüklərindən, Yaponiya səhm bazarında son illərdə nəzərəçarpacaq yüksəliş və aktivlik müşahidə edilir. Bu, onu göstərir ki, hətta yüksək inkişaf etmiş iqtisadiyyatlarda belə idarəetmənin modernləşdirilməsi şirkətlərin rəqabət qabiliyyətini və bazar dəyərini artırmaqda həlledici rol oynayır.

Dünya təcrübəsindən gəldiyimiz nəticə odur ki, korporativ idarəetmə sahəsində islahatlar və yaxşı təcrübələrin tətbiqi hər bir ölkənin spesifik iqtisadi kontekstinə uyğun həyata keçirilsə də, ümumi nəticə etibarilə bütün hallarda rəqabət qabiliyyətinin güclənməsini təmin edir. Həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrdə korporativ idarəetmənin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması şirkətlərin bazar fəaliyyətinin effektivliyini yüksəldir, investisiya mühitini sağlamlaşdırır və iqtisadi artımın keyfiyyətini yaxşılaşdırır.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə və qeyri-neft sektorunda rəqabət qabiliyyəti

Azərbaycan üçün qeyri-neft sektorunun inkişaf etdirilməsi strateji prioritetdir. Ölkə rəhbərliyi iqtisadiyyatın neftdən asılılığını azaltmaq və kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, turizm, informasiya texnologiyaları, emal sənayesi kimi sahələrin payını artırmaq məqsədilə müxtəlif dövlət proqramları icra edir. Son illərdə qeyri-neft sektorunun ÜDM-də payı artsa da, rəqabət qabiliyyəti baxımından hələ də həllini gözləyən problemlər qalır. Onlardan biri də korporativ idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsidir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında dövlət müəssisələrinin rolu yüksəkdir. Enerji, nəqliyyat, kommunal xidmətlər və maliyyə sektorlarında “Azərbaycan Dəmir Yolları”, AZAL, “Azərenerji”, “Aztelekom” kimi iri dövlət şirkətləri bazarda üstün mövqeyə malikdir [9]. Bu təşkilatların isə dövlətin qiymətqoyma və bazar proseslərinə təsiri böyükdür. Bu şərait rəqabət mühitini zəiflədir, özəl sektorun bazara çıxış imkanlarını məhdudlaşdırır. Həmçinin, bir çox iri dövlət təşkilatlarında şəffaflıq və hesabatlılığın təmin edilməsi ilə bağlı da problemlər vardır və bu problemlər səmərəliliyi azaldır, qeyri-neft sektorunun rəqabət qabiliyyətinə mənfi təsir göstərir.

Özəl sektorda fəaliyyət göstərən çoxsaylı kiçik və orta müəssisələrin böyük hissəsi ailə bizneslər və ya qapalı səhmdar cəmiyyətlər formasındadır. Bu, təşkilatların əksəriyyətində qeyri-formal şəkildə qəbul edilir. Maliyyə hesabatlılığı beynəlxalq standartlara tam uyğun gəlmir, bu isə kapital və texnologiya cəlbini çətinləşdirir. Kredit resurslarına çıxış da məhdud olaraq qalır. İƏİT

qeyd edir ki, qeyri-neft sektorunda fəaliyyət göstərən özəl şirkətlər zəif rəqabət qabiliyyətinə malikdir və maliyyə resurslarına çıxış imkanları məhduddur [10]. Bu təşkilatlarda rəqabət gücünün zəifliyi sərmayə riskini artırır, nəticədə banklar və investorlar ehtiyatlı davranır.

Azərbaycan hökuməti bu sahədə irəliləyiş əldə etmək üçün 2011-ci ildə “Azərbaycanın Korporativ İdarəetmə Standartları”nı qəbul edib [11]. Sənəd İƏİT-nin Korporativ İdarəetmə Prinsiplərinə əsaslanaraq səhmdar cəmiyyətləri üçün tövsiyə xarakterli norma və qaydalar müəyyənləşdirir. Burada şəffaflıq, müşahidə şurasının səmərəliliyi, səhmdar hüquqlarının qorunması kimi prinsiplər əksini tapır. Lakin bu standartlar məcburi deyil və bu səbəbdən tətbiq səviyyəsi zəifdir. Yalnız bank sektoru üçün 2019-cu ildən Mərkəzi Bank tərəfindən korporativ idarəetmə üzrə nəzarət həyata keçirilir və 2023-cü ildə tələblər sərtləşdirilib [12]. Real sektor üçün isə vahid məcburi idarəetmə kodeksi hələ mövcud deyil. İƏİT-nin son hesabatına görə, Azərbaycan bu sahədə müəyyən irəliləyişlər əldə etsə də, direktorların təyin olunması və məlumat açıqlanması baxımından hələ də beynəlxalq təcrübədən geri qalır.

2020-ci ildə yaradılmış Azərbaycan İnvestisiya Holdinqi (AİH) dövlət şirkətlərinin vahid idarəetmə altında birləşdirilməsini hədəfləyir. AİH SOCAR, “AzerGold”, “Azərenerji”, “Azərişıq”, AZAL, “Azərbaycan Dəmir Yolları”, “Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi”, Beynəlxalq Bank və digər iri müəssisələri birləşdirir [9]. OECD-in 2024-cü il qiymətləndirməsinə görə, AİH-in yaradılması dövlət şirkətlərinin idarəetməsində dönüş nöqtəsi ola bilər, lakin bunun üçün müstəqil direktorların təyin edilməsi, şəffaflığın artırılması və dövlətin kommersiya qərarlarına müdaxiləsinin azaldılması vacibdir.

2024-cü ildə yaradılan “Azərbaycan Nəqliyyat və Kommunikasiya Holdinqi” (AZCON) isə nəqliyyat və rabitə sahələrindəki dövlət şirkətlərini birləşdirir. Holdinqə AZAL, “Azərbaycan Dəmir Yolları”, “Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi”, “Bakı Metropoliteni”, “Aztelekom”, “Azərpoçt”, “Azərkosmos” kimi şirkətlər daxildir [13]. Məqsəd idarəetməni modernləşdirmək, xərcləri azaltmaq və şəffaflığı artırmaqdı. Gözlənilir ki, AZCON-un yaradılması bu sahələrdə rəqabət qabiliyyətini və səmərəliliyi artıracaq, gələcəkdə müəyyən müəssisələrin özəlləşdirilməsinə də zəmin yaradacaqdır.

Bununla belə, korporativ idarəetmənin effektivliyini artırmaq üçün əlavə hüquqi və institusional islahatlara ehtiyac vardır. Əvvəla, rəqabət mühitinin qorunması məqsədilə anti-inhisar qanunvericiliyinin gücləndirilməsi və tənzimləyici qurumların müstəqilliyinin artırılması vacibdir. İkincisi, Korporativ İdarəetmə Standartlarının tətbiqi dairəsi genişləndirilməli, “əməl et və ya izah et” (comply or explain) prinsipi ilə açıq səhmdar cəmiyyətləri üçün minimal idarəetmə standartları hüquqi cəhətdən məcburi edilməlidir.

Üçüncüsü, məhkəmə-hüquq sisteminin səmərəliliyi artırılmalıdır. Bu sistem korporativ idarəetmənin əsas dayağıdır. İnvestor hüquqlarının qorunması və mülkiyyətin toxunulmazlığı təmin edilmədən yerli və xarici investorların inamını qazanmaq çətindir. Bu istiqamətdə son illərdə mühüm nəticələr əldə edilsə də hüquqi sahədə islahatların davamlı şəkildə həyata keçirilməsinə ehtiyac vardır.

Nəhayət, insan kapitalının inkişafı və korporativ mədəniyyətin formalaşması da vacibdir. Azərbaycanda korporativ idarəetmə anlayışının geniş şəkildə yayılması yeni başladığından menecerlər və sahibkarlar arasında onun faydaları tam dərk edilmir. Direktorlar üçün treyninqlərin təşkili, etik kodekslərin tətbiqi və beynəlxalq audit təcrübələrinin genişləndirilməsi bu sahədə mühüm rol oynayır. Son illərdə bəzi banklar və iri holdinqlər müstəqil direktorlar təyin etməklə və hesabatlılığı artırmaqla müsbət nümunə yaradırlar [9]. Bu tendensiya gücləndikcə, biznes sektorunda korporativ idarəetmə mədəniyyəti inkişaf edəcək, bu da qeyri-neft sektorunun uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinə ciddi töhfə verəcəkdir.

Nəticə

Məqalədə aparılan təhlillər əsasında belə nəticəyə gəlmək olar ki, korporativ idarəetmə mexanizmləri qeyri-neft sənayesində rəqabət qabiliyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Səmərəli korporativ

idarəetmə hesabına şirkətlər öz daxili səmərəliliyini artırır, resurslardan optimal istifadə edir, innovasiyalara daha açıq olur və nəticədə həm daxili, həm də xarici bazarlarda rəqabət üstünlüyü qazanırlar. Korporativ idarəetmənin güclü olduğu müəssisələr daha çox investisiya cəlb edir, böhranlara qarşı daha dayanıqlı olur və uzunmüddətli perspektivdə bazarda paylarını genişləndirə bilirlər. İstər inkişaf etmiş ölkələrin, istərsə də Azərbaycan kimi keçid iqtisadiyyatına malik olan digər ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, şəffaf, məsuliyyətli və hesabatlı idarəetmə sistemi iqtisadi rəqabətin güclənməsində vacib rol oynayır.

Azərbaycanda qeyri-neft sektorunun inkişafı və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün korporativ idarəetmə sahəsində atılan addımlar davam etdirilməlidir. Mövcud dövlət proqramları çərçivəsində kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, turizm və digər sahələrə maliyyə dəstəyi verilməsi, infrastrukturun yenilənməsi, investisiya təşviqləri müsbət haldır. Lakin bu iqtisadi tədbirləri korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə islahatlarla tamamladıqda daha dayanıqlı nəticə əldə etmək mümkündür. Xüsusilə, dövlət şirkətlərində başlanmış islahatlar (AİH və AZCON-un yaradılması ilə) dərinləşdirilərək onların tam kommersiya əsasları ilə fəaliyyət göstərməsi təmin edilməlidir. Müşahidə Şuralarında peşəkar və müstəqil üzvlərin iştirakı, maliyyə nəticələrinin ictimaiyyətə açıq təqdim edilməsi, strateji qərarlarda korporativ məqsədlərin üstün tutulması kimi prinsiplər bərqərar olmalıdır. Özəl sektorda isə hüquqi çərçivə elə təkmilləşdirilməlidir ki, şirkətlər səmərəli idarəetməyə görə mükafatlandırılsın. Bura korporativ idarəetmə indeksi əsasında bank kreditlərində güzəştlər, yaxud investisiya fondlarından vəsait cəlbində üstünlüklər aid ola bilər.

Azərbaycanın dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya səviyyəsi artdıqca, yerli şirkətlər beynəlxalq rəqabət təzyiqini daha çox hiss edəcəklər. Bu şəraitdə yalnız o şirkətlər uğur qazanacaq ki, idarəetmədə çeviklik, şəffaflıq və peşəkarlıq nümayiş etdirsin. Belə şirkətlər xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlıq qurmaq, qlobal dəyər zəncirlərinə qoşulmaq və yeni bazarlara çıxmaq üçün hazır olacaqlar. Qeyri-neft sektorunda Azərbaycan şirkətlərinin regional və qlobal miqyasda rəqabət aparması hədəfi reallaşa bilər. Amma bunun üçün həm korporativ səviyyədə, həm də institusional səviyyədə idarəetmə islahatlarının daha əhatəli şəkildə davam etdirilməsi vacibdir. Hüquqi mühitin təkmilləşdirilməsi, anti-inhisar nəzarətin gücləndirilməsi, məhkəmə sistemində islahatlar kimi tədbirlər makrosəviyyədə rəqabətli bazar iqtisadiyyatını möhkəmləndirəcəkdir. Paralel olaraq, mikrosəviyyədə şirkətlərin öz idarəetmə təcrübələrini beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırması onların performansını yüksəldəcək.

Ümumilikdə, korporativ idarəetmə mexanizmləri ilə rəqabət qabiliyyəti arasında qarşılıqlı asılılıq Azərbaycana fürsət yaradır. Ona görə ki, düzgün islahatlarla idarəetmə keyfiyyətini artırmaqla qeyri-neft sektorunda məhsuldarlığı və innovasiyanı təşviq etmək mümkündür, bu da öz növbəsində milli iqtisadiyyatın diversifikasiyasını və dayanıqlılığını təmin edəcəkdir. Dünya təcrübəsinə əsasən və yerli xüsusiyyətləri nəzərə alaraq həyata keçirilən korporativ idarəetmə islahatları Azərbaycanın qeyri-neft sektoruna aid sahələrin potensialını üzə çıxarmağa, onları həm daxili, həm də xarici bazarlarda rəqabətədavamlı subyektlərə çevirməyə xidmət edəcəkdir. Bu isə uzunmüddətli dövrdə ölkəmizin sosial-iqtisadi rifahına, yeni iş yerlərinin açılmasına və iqtisadi artımın sürətlənməsinə töhfə verəcəkdir.

ƏDƏBİYYAT

1. Jocović, M., & Milović, N. (2013). Competitiveness and Corporate Governance – The Case of Montenegro. *The Romanian Economic Journal*, 16(48), 83-101 rejournal.eurejournal.eu.
2. Abdullayev, K., Guliyev, F., Teymurova, G., Allahverdiyeva, M., & Bagirova, N. (2024). The main areas of development of the non-oil sector in the Republic of Azerbaijan. Theoretical and Practical Research in Economic Fields, 15(4), 983-999. https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8688
3. International Finance Corporation (IFC). (2011). *Structuring Corporate Governance Projects*. IFC Advisory Services in Sustainable Business, Middle East and North Africa. (IFC report excerpt on corporate governance impact)ifc.orgifc.org.

4. Kouki, M. B., & Kachoukh, A. M. (2022). Corporate governance and its impact on strategy diversification and growth in the Saudi non-oil sector. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(6), 51-62researchgate.netresearchgate.net.
5. Robinett, D. (2013, May 14). Corporate Governance Reforms Pay Dividends in Thailand. *World Bank Private Sector Development Blog* blogs.worldbank.org.
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Corporate governance in MENA. https://www.oecd.org/en/publications/2019/04/corporate-governance-in-mena_0e446831.html
7. Pajuste, A. (2002). Corporate governance and stock market performance in Central and Eastern Europe: A study of nine countries, 1994-2001. UCL SSEES Economics and Business Working Paper 22. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=310419
8. Nozaki, A. (2024). Corporate Governance Reform in Japan: Overview of Japan's Corporate Governance Code and Stewardship Code. Financial Services Agency. https://www.fsa.go.jp/singi/japan_corporate_governance_forum/09.pdf
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024, September). OECD review of the corporate governance of Azerbaijan: Investment Holding and its state-owned enterprises. https://www.oecd.org/en/publications/2024/09/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-azerbaijan-investment-holding-and-its-state-owned-enterprises_278b440d.html
10. OECD & EBRD. (2023). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024 – Building resilience in challenging times (Country profile: Azerbaijan). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en.html
11. Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi. (2011, 28 yanvar). Azərbaycan korporativ idarəetmə standartları (F-09 №-li əmr). Bakı 2011. https://economy.gov. az/storage/ files/ files/4185/LMLmAgNP2GE7qnJLsJUtDZowY0ILCbSXSQ7y6ZZl.pdf
12. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (2023, 28 avqust). Banklarda korporativ idarəetmə standartları (İdarə Heyətinin Qərarı № 41/1). Bakı: Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. https://e-qanun.az/framework/55125
13. Azərbaycan Respublikası Prezidenti. (2024, 7 noyabr). Azərbaycan Nəqliyyat və Kommunikasiya Holdinqinin yaradılması haqqında Fərman (Fərman № 2553). Bakı: Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Rəsmi internet səhifəsi. https://president.az/az/articles/view/ 67238

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

Конкурентоспособность в ненефтяной промышленности и механизмы корпоративного управления

Резюме

Цель исследования. Определить роль механизмов корпоративного управления в повышении конкурентоспособности ненефтяного сектора Азербайджана и проанализировать выводы, которые можно извлечь из международной практики. В статье рассматриваются теоретические и прикладные каналы влияния корпоративного управления на экономическую эффективность, инвестиционный климат и рыночную конкурентоспособность компаний.

Методология. Использованы методы сравнительного анализа, систематизации и обобщения. Международный опыт сопоставляется с азербайджанской реальностью на основе

результатов эмпирических исследований и отчетов международных организаций. Путём аналитического обобщения оценивается влияние ключевых элементов корпоративного управления на конкурентоспособность в ненефтяном секторе.

Практическая значимость. Полученные результаты могут быть использованы в экономической политике и управленческой практике. Предложенные подходы помогают обосновать реформы по реструктуризации государственных предприятий, внедрению обязательных стандартов корпоративного управления и принципа “выполняй или объясняй”, а также по повышению качества управления в частном секторе. Они также предлагают практические направления для увеличения управленческой эффективности в новых структурах, таких как Азербайджанский инвестиционный холдинг (AIH) и Азербайджанский холдинг транспорта и связи (AZCON).

Результаты. Установлено, что эффективное корпоративное управление является ключевым детерминантом конкурентоспособности ненефтяного сектора. Надлежащее управление обеспечивает оптимальное распределение ресурсов, усиливает инновационное развитие компаний и их инвестиционную привлекательность. Несмотря на определённый прогресс, отсутствие обязательного кодекса для реального сектора и сохраняющиеся институциональные и правовые пробелы продолжают сдерживать конкурентоспособность.

Оригинальность и научная новизна. Впервые влияние корпоративного управления на конкурентоспособность ненефтяного сектора Азербайджана рассмотрено комплексно – в сочетании международных сопоставлений с анализом местной институциональной среды. Статья объединяет реформы управления государственными предприятиями и стимулы к совершенствованию управления в частном секторе в единой аналитической плоскости, предлагая новые, ориентированные на политику рекомендации по структурным реформам и укреплению конкурентной среды.

Ключевые слова: корпоративное управление; конкурентоспособность; ненефтяной сектор; эффективность; инвестиционный климат.

Hasan Valeh Hasanzade
Doctoral Student, Azerbaijan Cooperation University
E-mail: hh.hasan.hasanzade@gmail.com

Competitiveness in the non-oil industry and corporate governance mechanisms

Abstract

Purpose. The study aims to identify the role of corporate governance mechanisms in enhancing competitiveness in Azerbaijan’s non-oil sector and to analyze lessons drawn from international practice. The paper examines, in both theoretical and practical terms, the channels through which corporate governance affects economic efficiency, the investment climate, and firms’ market competitiveness.

Methodology. The research relies on comparative analysis, systematization, and synthesis. International experience is juxtaposed with the Azerbaijani context, drawing on findings from empirical studies and reports by international organizations. Through analytical generalization, the impact of core corporate governance elements on competitiveness in the non-oil sector is assessed.

Practical implications. The results offer actionable guidance for economic policy and managerial practice. The proposed approaches can inform reforms in state-owned enterprise restructuring, the introduction of mandatory corporate governance standards and the “comply or explain” principle, as well as measures to upgrade governance quality in the private sector. They also suggest practical directions for improving managerial efficiency within new entities such as the Azerbaijan Investment Holding (AIH) and the Azerbaijan Transport and Communication Holding (AZCON).

Findings. The study finds that effective corporate governance is a key determinant of competitiveness in the non-oil sector. Sound governance ensures optimal resource allocation, strengthens firms’ innovative development and investment attractiveness. Although Azerbaijan has made progress in improving governance, the absence of a mandatory code for the real sector and persisting institutional and legal gaps continue to constrain competitiveness.

Originality and scientific novelty. For the first time, the impact of corporate governance on the competitiveness of Azerbaijan’s non-oil sector is examined comprehensively–combining international comparison with the local institutional framework. The paper brings together state-owned enterprise governance reforms and incentives for upgrading private-sector governance within a single analytical lens, offering new policy-oriented recommendations for structural reform and a more competitive business environment.

Key words: corporate governance; competitiveness; non-oil sector; efficiency; investment climate