

Əlyazması hüququnda

KƏMALƏ MEHDİ qızı MƏMMƏDOVA

**TİKİNTİ ŞİRKƏTLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ
MEXANİZMİNİN
TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

İxtisas: 5312.01 – «Sahə iqtisadiyyatı»

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

A V T O R E F E R A T I

BAKİ-2016

Dissertasiya işi Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetində yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri doktoru,
professor **Məmmədov M.A.**

**Rəsmi
opponentlər:** iqtisad elmləri doktoru, professor **Mehdiyev İ.Ə.**
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru dos. **Novruzova A.Q.**

Aparıcı təşkilat: **Azərbaycan Texniki Universitetinin**
“Sənayenin iqtisadiyyatı və menecment”
kafedrası

Müdafiə 14 dekabr 2016-cı il, saat 14⁰⁰ -da Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetində fəaliyyət göstərən **D 02.042** Dissertasiya Şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: AZ – 1073/1, Bakı şəhəri, A.Sultanova küç. 11 Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti, I tədris korpusu, iclas zalı, otaq 317.

Dissertasiya ilə Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat 11 noyabr 2016-cı ildə göndərilmişdir.

D 02. 042 dissertasiya şurasının elmi katibi,
f-r üzrə fəlsəfə doktoru, **dosent A.M.İsayev**

DİSSERTASIYANIN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı. Strateji idarəetmə sahəsinin müasir konsepsiyalarının tədqiqi, alternativ iqtisadi inkişaf istiqamətlərinin formalaşmasına və tikinti şirkətinin səmərəliliyinin artırılmasına birbaşa təsir göstərir.

Tikinti şirkətlərinin strateji idarəedilməsinin qeyri-ənənəvi, səmərəli və müasir bir texnologiya olması ilə əlaqədar olaraq, onun nəzəri-metodoloji əsaslarının öyrənilməsi və tətbiqi yollarının müəyyənləşdirilməsi, Azərbaycanda əsas iqtisadiyyat sahələrindən biri olan tikinti sektorunun təkmilləşdirilməsi və bu yolla bir çox sosial-iqtisadi problemlərin aradan qaldırılması istiqamətində mühüm bir addımdır.

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin araşdırılması Azərbaycan tikinti şirkətinin dünya bazarında rəqabət gücünün artırılmasına, tikinti məhsullarının keyfiyyətinin yüksəlməsinə, dövlət büdcəsinin artmasına birbaşa və ya dolayı yolla təsir edən iqtisadi amillərdəndir.

Bu sahədə aparılan tədqiqatlar tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin elmi bazasının formalaşmasını və onun təməli üzərində müvafiq sahələr üzrə mütəxəssislərin hazırlanmasını, yəni tikinti sektorunun inkişafında əsas təkanverici qüvvə olan müasir kadrların yetişdirilməsini təmin edən ən mühüm amillərdəndir.

Tikinti sektorunda ənənəvi inzibati sistemdən yeni strateji idarəetmə sisteminə keçid mərhələsində ortaya çıxan bir çox problemlərin həllində və tənzimlənməsində, dövlətin rolunun tikinti şirkətinin fəaliyyətində müəyyənləşməsində, tikinti sektorunun ölkə iqtisadiyyatında tutduğu yerin ortaya qoyulmasında, yerli tikinti şirkətinin dünya bazarında rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında müvafiq tədqiqatların rolu böyükdür.

Tikinti şirkətinin resurslarının vahid strateji məqsəd ətrafında səfərbər olunması və onların düzgün istiqamətdə funksional bölgüsünün təşkili və idarəedilməsi, bazar iqtisadiyyatının qeyri-sabit inkişaf strategiyasında gözlənilməz risklərin nəzərə alınması və gələcək perspektivlərin proqnozlaşdırılması, yalnız bu sahədə aparılan ciddi araşdırmalar sayəsində mümkündür.

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin nəzəri əsaslarının tədqiqi və ortaya qoyulan praktiki tövsiyələr, şirkətin müxtəlif resurslarının səmərəli istifadəsinə, binanın tikintisində itkilərin azalmasına, ehtiyatların qənaətinə və müasir texnologiyaların istehsalə cəlb olunmasına şərait yaradır.

Tikinti şirkətinin kapitalının artırılması, kadr imkanlarının inkişafı, təşkilati strukturun təkmilləşməsi strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarının formalaşmasını və onların tətbiqi yollarının müəyyənləşməsini zəruri edir.

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi sosial-iqtisadi inkişafda insan resurslarının fəallaşmasına şərait yaradır. Son dövrlərin sosial-iqtisadi təhlili göstərir ki, insan amili iqtisadi inkişafın ən güclü və ən sabit amildir. Azərbaycanda bütün sosial-iqtisadi sahələrdə strateji idarəetmə vasitəsilə insan amilinin fəallaşmasına təkan vermək, ölkənin davamlı iqtisadi inkişafı üçün zəmin hazırlayacaqdır. Buna yerli tikinti şirkətinin inkişafını da aid etmək olar. Bu baxımdan tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Müasir bazar şəraitində yerli tikinti şirkətinin beynəlxalq səviyyədə imic qazanması və rəqabətə davamlı olması üçün, strateji idarəetmənin şərtlərinə əməl etməsi zəruridir. Əks təqdirdə bazarda uğur qazanmaq və iqtisadi inkişafa nail olmaq mümkün deyildir.

Azərbaycanda səhmdar mülkiyyət formasının inkişafında bəzi problemlər vardır. Bütün səhmdarların korporativ idarəetmə sistemində iştirakını və maraqlarını bir araya gətirmək problemi yaşanır. Tikinti sahəsində iqtisadi uğurlar əldə etmək üçün, korporativ idarəetmənin inkişaf etdirilməsi labüddür. Lakin, korporativ idarəetmə sistemi iqtisadiyyatımız üçün yeni bir hadisə olduğu üçün, bu məsələdə bütün maraqlı tərəflərin mənfəətlərinin korporativ idarəetmənin strateji məqsədində birləşməsini təmin edən nəzəri-metodoloji və praktiki məsələlərin tədqiqinə xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. İqtisadiyyatın inkişafı, o cümlədən tikinti şirkətlərinin strateji idarəedilməsi, korporativ idarəetmə qaydaları məsələləri Azərbaycan və xarici ölkə alimləri tərəfinfən tədqiq edilmişdir.

Azərbaycan iqtisadçı alimlərindən Z.Ə.Səmədzadənin M.A.Məmmədovun, A.M.Ağayevin, V.M.Şirəliyevin, T.T.Eyniyevin, Ə.M.Əliyevin, İ.C.Həsənovun, Ə.V.Mirzəyevin, H.A.Xəlilovun, M.A.Ataşiyevin, E.M. Yusifovun, T.A.İsmayılovun, H.S.Həmidovun və başqaların əsərlərindən tikinti şirkətlərində strateji idarəetmə proseslərindən bir sıra nəzəri və praktiki məsələləri araşdırılmış, maraqlı mülahizələr irəli sürülmüş və əhəmiyyətli tövsiyələr hazırlanmışdır.

Xarici ölkələrin alimlərindən İ. Ansoff, P. Druker, A. Striklend, A. Tompson, K. Grey, V. Yefremov, L. Abalkin, B. Kleyner, A. Nemçin, İ. Rahman, L. Çistov, V. Serov, V. Akulova, İ. Stepanova, A.Porşneva, K. Zadumkin, N. Paxolkov şirkətlərin səmərəli inkişafı üçün yeni ideya və

metodlar irəli sürmüşlər, tikinti şirkətlərində strategiyanın formalaşmasının metodoloji aspektləri barədə açıqlanmaları və onların iqtisadi yanaşmalarına, nəzəri-praktiki məsələlərin həlli metodlarına istinad edilmişdir.

Göstərilənlərlə yanaşı, nəzərə almaq lazımdır ki, qeyd edilən araşdırmalarda tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin nəzəri-metodoloji və praktiki məsələlərinə fərqli yanaşmalar ortaya qoyulmuşdur lakin, Azərbaycan tədqiqatçılarının əsərlərində Azərbaycanda tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi ilə bağlı məsələlərin sistemli şəkildə tədqiqi öz həllini tapmamış və yalnız problemin müxtəlif aspektlərinə münasibət bildirilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tikinti şirkətinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi istiqamətində strateji idarəetmə prinsiplərinin formalaşması və tətbiqi yollarının müəyyənəlməsindən, funksional effektivliyinin artırılması və informasiya resurslarının konkretləşdirilməsindən ibarətdir.

Dissertasiyada qarşıya qoyulan məqsədin reallaşması ilə bağlı aşağıdakı vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

- Azərbaycanda tikinti şirkətinin daxili və xarici amillərinin iqtisadi təhlilini aparmaq və tikinti şirkətinin inkişafına müsbət və mənfi təsir edən amilləri ortaya qoymaq;

- Azərbaycanda tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi sahəsində ortaya çıxan çatışmazlıqları və perspektivləri müəyyənləşdirmək;

- Tikinti məhsullarının istehsalında strateji idarəetmənin rolunu dəqiqləşdirmək və iqtisadi səmərəliliyini ortaya qoymaq;

- Tikinti şirkətinin dünya bazarında rəqabətə davamlılığının xarakterini müəyyənləşdirmək və ortaya çıxan problemlərin həlli istiqamətində strateji idarəetmə planlarının hazırlanmasını təmin etmək;

- Tikinti şirkətinin müasir bazar şəraitində inkişaf istiqamətlərini və fəaliyyətini müəyyənləşdirmək;

- Öcnəbi və yerli tikinti şirkətinin təcrübəsini araşdırmaq, onlar arasında müqayisəli təhlil aparmaq və əldə olunan nəticələrin sintetik modelini hazırlamaq;

- Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin formalaşması və təkmilləşdirilməsi istiqamətində fərqli metodların müqayisəli təhlilini aparmaq və onların tətbiqi yollarını ortaya qoymaq;

- Tikinti şirkətində strateji planlaşdırmanın iqtisadi səmərəliyinin təhlili;

- Tikinti layihələrinin seçimində metodik yanaşmaların hazırlanması;

- Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi sahəsində təşkilati-iqtisadi mexanizmin müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bəzi tikinti şirkətləridir.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqat işinin predmeti tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir.

Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsasları. Tədqiqat işinin nəzəri və metodoloji əsaslarını tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi problemlərini araşdıran iqtisadçı alimlərin elmi tədqiqatların nəticələri təşkil edir. Tədqiqat zamanı analitik baxımdan müqayisəli təhlil, məntiqi-sistemli yanaşma, müqayisə və ümumiləşdirmə, analiz və sintez, məlumatların qrafik təsviri və iqtisadi-statistik metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Dissertasiya işində Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərmanları və digər hüquqi-normativ aktlar, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, Azərbaycanın bəzi tikinti şirkətlərin statistik materiallarından və internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi. Tikinti şirkətlərində strateji idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi və əldə olunan nəticələrin Azərbaycan tikinti şirkətinin əsasında sistemli şəkildə tədqiq edilməsindən ibarət olmuşdur. Tikinti şirkətinin ənənəvi iqtisadi idarəetmə mexanizminə alternativ olaraq tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin iqtisadi prinsipləri müəyyənləşdirilmiş və onun sistemli tətbiqi ilə bağlı elmi tövsiyələr irəli sürülmüşdür. Dissertasiyanın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Azərbaycanda son 20-30 ildə makroiqtisadi inkişaf müstəvisində tikinti şirkətinin ümumi inkişaf dinamikası araşdırılıb;

- Azərbaycan tikinti şirkətinin dünya tikinti bazarı mühitində yeri və rolu müqayisəli şəkildə müəyyənləşdirilib;

- Tikinti şirkətinin ənənəvi və müasir idarə edilməsi metodları arasında müqayisəli təhlil aparılmış və müsbət-mənfi xüsusiyyətlər ortaya qoyularaq dəyərləndirilmişdir.

- Tikinti şirkətinin inkişafında dövlətin rolu ilə şirkətin müstəqil strateji idarəetmə mexanizmi arasında aparılan təhlil nəticəsində, onların müsbət cəhətlərinin sintezini təşkil edən yeni idarəetmə mexanizmi modeli tədqiq olunmuşdur.

Tədqiqat işinin praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işində müəllif tərəfindən tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin tədqiqi ilə əldə olunan elmi nəticələrə əsasən hazırlanmış təkliflər və tövsiyələr istehsal prosesində tətbiqi və tikinti məhsullarının keyfiyyətinin yaxşılaşmasına xidmət edən

ideyaların praktikada həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Tədqiqat işinin nəticələrindən Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetinin “Xidmət sahələrinin iqtisadiyyatı və menecment” kafedrasının tədris olunan fənlərdə “İnsan resurslarının idarəedilməsi”, “Menecment”, “Strateji menecment”, kadrların yetişdirilməsində və eyni zamanda, tikinti sektorunun idarə olunmasında istifadə edilməsi məqsəduyğundur.

Tədqiqatın nəticələrinin aprobasiyası və işin nəticələrinin tətbiqi.

Dissertasiya işinin nəticələri Azərbaycan Universitetində 2013 ildə “Heydər Əliyevin Milli Dövlətçilik Və Milli İnkişaf Strategiyası” mövzusunda keçirilən Beynəlxalq elmi-praktik konfransda, Azərbaycan Universitetində 2014 ildə “Milli mənəvi dəyərlərinin qorunması qloballaşan dünyamızın aktual problemidir” Elmi-praktik konfransda, Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universitetində 2015 ildə «Muasir Qobustone» mövzularında keçirilən Elmi-Praktik Konfranslarda məruzə edilmiş və müzakirə edilmişdir.

Tədqiqatın nəticələrinin nəşr olunması. Dissertasiyanın mövzusu üzrə ümumi həcmi 5,4 çap vərəqi olan 9 məqalə onlardan ikisi xaricdə dərc olunmuşdur.

İşin quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından (156) ibarət olmaqla 140 səhifədir. Dissertasiyada 17 cədvəl, 10 sxem və 4 diaqram verilmişdir.

İŞİN ƏSAS MƏZMUNU

Dissertasiyanın **girişində** mövzunun aktuallığı, problemin öyrənilmə səviyyəsi, tədqiqatın məqsədi və vəzifələri, obyekt, predmeti əsaslandırılmış, işin elmi yeniliyi və praktiki əhəmiyyəti göstərilmişdir.

“Tikinti şirkətlərində strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsasları” adlanan birinci fəslində müəssisələrdə strateji idarəetmənin metodoloji əsaslarından, işçi heyətinin strateji idarə edilməsinin mahiyyətindən, korporativ idarəetmənin əsasları və modellərindən bəhs olunmuşdur.

XX əsrin 60-70-ci illərində ortaya çıxan bu idarəetmə növü iqtisadi idarəetmə, biznes sahələrində geniş şəkildə tətbiq olunmağa başladı. Frankenhofs, Graner (1971), Ansoff (1972), Şendel, Hatten (1972), İrvin (1974) və digər bu kimi tədqiqatçılar iqtisadiyyat sahəsində strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarını və prinsiplərini işləyib hazırladılar. İnsan potensialına əsaslanan bu təşkilati-idarəetmə mexanizmi strateji idarəetmənin iqtisadi obyekt olan kommertiya şirkətlərinin idarə

olunmasında mühüm nəticələrin əldə olunmasına və strateji idarəetmənin subyektlərinin (şirkətin idarə heyəti və ya bütün personalı) aktuallaşmasına şərait yaratdı. 50-60-cı illərdə informasiya texnologiyası vasitəsilə plan-qrafik işlərinin muasirləşməsi Uolker-Kelli və ya “böhran yol metodu”nun əsasında layihə idarəetməsinin (project management) ortaya çıxmasına şərait yaratmışdır. Layihələrin müəyyən müddət ərzində və yeni keyfiyyət, resurs (insan və maddi), məbləğ çərçivəsində yeni metodlarla işlənilib hazırlanması və onların kompleks tənzimlənmiş şəkildə yerinə yetirilməsi prosesində iştirakçıların (təşkilat və fərqli mütəxəssislərin) müəyyənəlməsi kimi məsələlər, şirkətlərin idarəsinin təməl prinsiplərini təşkil etmiş və tikinti şirkətlərində layihə menecmentində keyfiyyət, zaman və dəyər idarəetməsiylə bağlı üç əsas funksional sahəni ortaya çıxarmışdır.

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin inkişafının təməlində dayanan əsas məsələ tikintidə yenilik potensialını qiymətləndirən metodik yanaşmalardır. Bu yanaşmaları nəzərə alaraq, qərarların bir hissəsində kadr, istehsal, struktur potensialının təhlili və reyting qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Strateji idarəetmənin metodoloji inkişafı bir çox mərhələdən keçmişdir:

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin əsas məsələlərdən biri proqnozlaşdırma (planlaşdırma) metodlarıdır. D. Şim, D. Siqel bu metodları aşağıdakı kimi sistemləşdirmişdir:

1. Kəmiyyət (statistik) yanaşması – regressiv təhlil (sadə, cəm və ekonometrik) və müvəqqəti sıralar (müvəqqəti sıraların təhlili, sürüşən orta metodu, trendlərin təhlili, klassik dekompozisiya)

2. Keyfiyyət (ekspert) yanaşması – ekspert sorğusu, ticarət agentlərinin rəyi, alıcıların rəyi və Delfi metodu

3. Dolaylı yanaşma – statistik göstəricilər metodu, “giriş-çıxış” təhlili, bazarlara baxış

4. Markov (bazarın gedişatı) analizi

Hər bir işçinin əmək potensialı (Θ), onun istifadəsi ($\dot{I}$) və ona olan tələb (T) arasında əlaqə fərqlidir. Təbii ki, işçinin əmək potensialı istehsalın tələblərinə uyğunlaşanda və ondan maksimum şəkildə istifadə olunanda həm kadr potensialı, həm də istehsal prosesi artan xətt üzrə inkişaf edir ($\Theta = \dot{I} = T$). Bəzən, əmək potensialı tam istifadə olunsa da, işçi qüvvəsinə olan tələb kəmiyyət və keyfiyyət baxımından uyğun gəlmir ($\Theta = \dot{I} < T$). Bu isə, məhsulun keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir. Təbii ki, bu durumda əmək potensialının kəmiyyət və keyfiyyət baxımından artırılmasına ehtiyac vardır. Yəni personalın planlaşdırılması strategiyası ilə əlaqədar olaraq, onların sayı, peşakarlıq səviyyəsi, tələblərə uyğunluq səviyyəsi, yeni

peşəkar kadrların cəlb olunması yolları, mövcud kadrların təkmilləşməsi istiqamətləri, personalın həvəsləndirmə mexanizmləri nəzərə alınaraq tədbirlər görülməlidir. Çünki bunu yalnız şirkətdaxili amillər deyil, həmçinin xarici bazar amilləri diqtə edir.

Əksər hallarda, əmək potensialı tam istifadə olunmasa da, onun faktiki istifadəsi şirkətin tələblərinə cavab verir ($\Theta > \dot{I} = T$). Bu kimi hallar, adətən əmək qabiliyyətinin, texniki-təşkilati işlərin aşağı səviyyədə olmasından irəli gəlir. Nəticədə, işçilər peşəkarlıq səviyyəsinin geriləməsindən narazı qalırlar. Bu durum şirkət daxilində ortadan qaldırılmadan şirkətdaxili böhranın yaranması labüddür. Yəni, əmək potensialı cüzi istifadə edildikdə və onun faktiki istifadəsi də cüzi olduqda şirkətin istehsal və əmək potensialı tükənən xətt üzrə irəliləyir ($\Theta > \dot{I} < T$).

Korporativ idarəetmə şirkət müdirlərini və şirkətin maraqlarını təmsil edən səhmdarların və bütün iqtisadi tərəflərin mənfəətlərini vahid strateji məqsədə və planlı fəaliyyətə yönəldən təşkilati-iqtisadi, hüquqi qaydalardır. Strateji idarəetmənin ən mükəmməl forması olan korporativ idarəetmə şirkətin strategiyasının hazırlanmasını, investisiyaların və maliyyə məsələlərinin həllini, resursların səmərəli şəkildə idarə olunmasını, biznes fəaliyyəti üçün təşkilati-hüquqi bazanın yaradılmasını, şirkətdaxili və şirkətlərarası münasibətlərin strateji məqsədə nəzərən tənzimlənməsini, səhmdar cəmiyyətləri orqanlarının fəaliyyətinin sistemləşdirməsini, istehsal tərəflərinin korporativ hüquqlarının təmin olunmasını iqtisadi, təşkilati, hüquqi norma və qaydalar ilə idarə edən bir idarəetmə mexanizmidir. Korporativ idarəetmə şirkət və korporasiyalarda səhm, direktorlar şurası və menecmentin səmərəli iqtisadi əlaqələrini və strateji inkişafını təşkil edən innovativ idarəetmə sistemidir.

Səhmdar cəmiyyətlərinin korporativ idarəetmə mexanizminin özünəməxsusluğu ilə yanaşı, ümumi anglo-amerikan, yapon və alman-avropa modelləri mövcuddur. Alman-avropa modelinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. *Qanunvericilik bazası* – korporativ idarəetmə sistemində korporasiyaların, bankların, səhmdarların və işçilərin maraqlarını qorumağa yönəlmişdir. Alman qanunvericiliyində kiçik səhmdarlar səhmləri geniş səlahiyyətlərə malik olan banklardan almaq məcburiyyətində qaldıqları üçün, səhmdarlar və banklar arasında münaqişələr qaçınılmazdır.

2. *Mülkiyyətin mərkəzləşməsi* - Korporativ mülkiyyət növləri müxtəlif olduğu kimi (torpaq sahələri, daşınmaz əmlak, su hövzələri, həmçinin zehni mülkiyyət, məlumat, pul, qiymətli kağızlar), onun likvidlik və təsir səviyyəsinə görə növləri də fərqlidir. Onların idarə olunması strateji

idarəetmənin tərkib hissəsidir. Korporasiya səhmlərinin əksəriyyəti onun inkişafında maraqlı olan və qərarların qəbulunda iştirak etmək haqqı olan digər şirkətlərə, maraqlı tərəflərə (menecerlər, əmək kollektivi, səhmdarlar, əsas təhizatçılar, banklar, məhsul istehlakçıları, ictimai təşkilatlar) aiddir və səhmlər orta-böyük səhmdarların əlində cəmləşdirilir. Əksər alman korporasiyaları səhmdarlar tərəfindən deyil, bank tərəfindən maliyyələşdirilməyə üstünlük verdikləri üçün, səhmdar, maliyyə və təsərrüfat əlaqələri əsasında sənaye-maliyyə institutları sahələrarası inteqrasiyası güclənir və əsasən böyük banklar maliyyə-investisiya ləhirlərində deyil, həm də korporasiyaların idarə olunmasında əsas rol oynayırlar.

3. *Məlumatın açıqlığı və şəffaflığı* – anglo-amerikan modelində daha sərtidir. Alman korporasiyalarında 5% səhmi olan səhmdarlardan başlayaraq bütün iştirakçıların iqtisadi fəaliyyəti ilə bağlı maliyyə hesabatları açıq şəkildə ortaya qoyulur.

4. *İkipilləli idarəetmə orqanı* – icraçı direktorların idarəetmə funksiyasından və qeyri-icraçı direktorların nəzarət funksiyasını yerinə yetirən müşahidə şurasından təşkil olunmuşdur.

Anglo-amerikan modelinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. *Kompaniyanın fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsinə ciddi nəzarət* – korporativ idarəetmə şirkətin direktorlar şurasının qeyri-səhmdar korporativ münasibətlərin iştirakçılarının mənafeələrinin qorunması üçün müəyyən qanunvericilik bazasına əsaslanır.

2. *Yüksək özünütənzimləmə səviyyəsi* – Səhmdar cəmiyyətləri özünütənzimləmə yoluyla iqtisadi fəaliyyətlərini davam etdirməyə və yalnız böhran durumunda dövlətin yardımını almağa, yaxud fond bazarı vasitəsilə sərmayəçilərin kapitalını cəlb etməyə cəhd göstərilir.

3. *Nəzarət şurası* – icraçı (top menecer) və əsasən müstəqil direktorlardan təşkil olunan direktorlar şurasını təmsil edir və qərarların qəbul edilməsində onun rolu böyükdür.

4. *Bölmüş səhmdar kapitalı* – ABŞ kompaniyalarının bir bölümü çoxsaylı səhmdarların, digər bölümü də müxtəlif fondların xüsusi mülkiyyətinə aiddir. Bu səhmdar kapitalında ABŞ-nın fiziki şəxslərinin payı 20%, fond investorlarının payı 80% (Böyük Britaniyada 65%) təşkil edir.

5. *Korporasiyaların məlumat açıqlığını təmin etməsi üçün sərt tələblər* – Korporasiyalar iştirakçıları mütəmadi şəkildə maliyyə, direktorların fəaliyyəti, səhmdarlar (5%-dən artıq səhmi olan) haqqında açıq məlumatlarla təmin etməlidirlər.

Yapon modelinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. *Qarşılıqlı əlaqədə olan şirkətlər (keyretsu)* – birgə fəaliyyət nəticəsində əldə olunan ümumi uğura və məsuliyyətə şərikdirlər.

2. *Universal banklar* – korporativ idarəetmə sistemində bütün yapon korporasiyaları korporasiyanın əsas səhmdarı olan əsas bankların (43%) və maliyyə-sənaye şəbəkələrinin və yaxud keyretsuların ətrafında cəmləşir və onlardan kredit alır, hesabat və konsaltinq əməliyyatlarının həyata keçirilməsini təmin edir və istiqrazların, səhmlərin buraxılması xidmətini əldə edir.

3. *Mülkiyyətin cəmləşməsi* – Səhm bazarı korporasiya (25%) və maliyyə təşkilatlarının (43%) əlində cəmləşmişdir. Bu təşkilatlar vasitəsilə şirkətlər, müəyyən qruplar, sahibkarlar, xarici investorlar (3%) səhmlər əldə edirlər.

4. *İdarəetmə sosial birlik prinsipinə əsaslanır* – Fərqli şirkət, əlaqəli şirkət və cəmiyyət qruplarını, maliyyə-sənaye qruplarını təmsil edən bütün səhmdar cəmiyyətlərinin iştirakçılarının, həmçinin müxtəlif qeyri-formal birliklərin (şirkətdə informasiya mübadiləsinə təmin edən klublar, peşəkar assosiasiyalar, birliklər) sosial birliyinə əsaslanan bu modeldə əsas prinsiplər əməkdaşlıq, qarşılıqlı razılıq nəticəsində qərarların qəbulu xüsusi önəm daşıyır.

Mövcud modellər arasında müqayisə üçün ən yaxşı nümunə Asaul A. tərəfindən irəli sürülən təsnifatdır. Bu təsnifata görə anglo-amerikan modeli *autsayder*, yapon və alman-avropa modelləri isə, ümumi oxşar əlamətlərinə görə (bank sisteminə əsaslanması, sosial yönümlülüüyü) *insayder* modelləridir:

1. *Korporativ münasibətlərin iştirakçıları*

- Anglo-amerikan modelində qurumsal və fərdi səhmdarlar, birjalar, menecerlər və hökumət agentlikləri, konsaltinq şirkətləri;
- Alman modelində banklar və korporativ səhmdarlar;
- Yapon modelində əsas banklar, keyretsular, hökumət və menecerlər.

2. *Bazar fəallığı strukturu*

- Anglo-amerikan modelində qurumsal sərmayədarların payı 60%, fərdi sərmayədarların payı 20%;
- Alman modelində banklar 30%, korporasiyalar 45%, fərdi sərmayədarlar 41%, təqaüd fondları 3%;
- Yapon modelində bütün səhmlər maliyyə təşkilatlarına, korporasiyalara aiddir və xarici sərmayədarlar 5% təşkil edir.

3. *Modellərin xüsusiyyətləri*

- Anglo-amerikan modelində şirkətin fəaliyyətinin hüquqi-normativ tənzimlənməsinə ciddi riayət, xarici səhmdarlar qismində iştirak edən investisiya banklarının, investisiya və təqaüd fondlarının üstün rolunu vurğulamaq, şirkətin fəaliyyətində investorlar və səhmdarlar üçün tam açıq və şəffaf olmaq, korporasiyalara məlumatların açıqlanması üçün ciddi

xəbərdarlıq, səhmdarların nəzarət funksiyasını özündə saxlamaq şərtilə korporasiyanın idarə olunması hüququnu direktorlar şurasına və icra orqanlarına verməsi, kiçik səhmdarların hüquqlarının qorunmasını təmin etməkdir.

- Alman modelində korporasiyaya uzunmüddətli nəzarət strategiyası həyata keçirmək, bankların ikili rolunu (kreditörün və səhmdarların) və korporasiyanın səhmlərində böyük payı olan daxili qurumsal səhmdarları (Qərbi Avropa şirkətləri) dəstəkləmək, icraçı (korporasiya məmurları) və nəzarət (işçilər, səhmdarlar) şuralarından təşkil olunan idarəetmənin ikipilləli strukturu, nəzarət şurasına işçilərin və menecerlərin təmsilçilərini daxil etməkdir.

- Yapon modelində korporativ idarəetmə sistemində keyretsuların (maliyyə-sənaye qrupları) aparıcı rolu, kreditörün və səhmdarların rolunu istifadə edən universal bankların varlığı, adətən insayderlərdən ibarət direktorlar şurasının tərkibi, xarici sərmayədarlar qarşısında qeyri-formal maneələrin varlığı, korporasiyanın uzunmüddətli rəqabətədavamlılıq və qısamüddətli gəlir strategiyası əsas götürülür.

4. Sistemin üstünlüyü

- Anglo-amerikan modelinin üstünlüyü idarəetmə aparatının qərar qəbul etmə səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar xarici direktorların kənardan qərəzsiz nəzarətin həyata keçirilməsinə imkan yaratmasıyla, şirkətdə maliyyə durumuna daimi nəzarət mexanizmini təmin edən fond bazarı ilə bağlıdır.

- Alman və yapon modelinin üstünlüyü sabit mülkiyyət strukturunun varlığı, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə uzunmüddətli yanaşma, səhmdarlar tərəfindən menecerlərin fəaliyyətinin effektiv monitorinqinin təmin edilməsi ilə əlaqəlidir.

5. Sistemin çatışmamazlıqları

- Anglo-amerikan modelinin çatışmamazlıqları, şirkətin ali icraedici rəhbərliyi tərəfindən şuraya edilən güclü təşkilati və informasiya təzyiqi; idarəçi və ya icraedici direktorlara şirkətin həyat fəaliyyətiylə bağlı məsələlərdə əksər səlahiyyətlərin verilməsi; gündəliyin əsas məsələlərini əks etdirməyən toplantıların mütəmadi şəkildə davam etdirilməsi; müstəqil direktorlar və səhmdarların maraqlarının toqquşması; müstəqil və icraçı direktorlar arasında münaqişələr.

- Alman və yapon modelinin çatışmamazlığı, korrupsiya və hakimiyyətin mütləq şəkildə mərkəzləşməsinə şərait yaradan qapalılıqdır.

Korporativ idarəetmə modelinin infrastrukturunu hər bir ölkənin tarixi-mədəni və iqtisadi inkişaf səviyyəsi ilə əlaqədar olaraq formalaşır. Postsovet məkanında səhmdar cəmiyyətlərinin dövlət şirkətlərinin özəlləşdirilmə-

si nəticəsində yarandığını nəzərə alsaq, idarəetmə modelinin müəyyənləşdirilməsi prosesində bəzi amillərin diqqət mərkəzində saxlanması labüddür.

“Tikinti şirkətlərində personalın idarə edilməsinin strateji əsasları” adlanan ikinci fəslində tikinti şirkətlərinin strateji idarə edilməsində daxili və xarici amillərin rolundan, tikinti şirkətlərində işçi heyətin strateji idarə edilməsinin səmərəliliyindən, tikintidə risklərin strateji idarə edilməsi metodlarından bəhs olunur.

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin əsas mərhələlərindən hesab olunan daxili və xarici mühit amillərinin təhlilidir. Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin xarici mühitinə siyasi (yerli icra orqanlarının biznesin inkişafına müsbət və ya mənfi təsiri və s.), iqtisadi (məşğulluq və inflyasiya səviyyəsi, vergi sistemi və s.), bazar (rəqabət qabiliyyəti, bazara giriş imkanları və s), rəqabət (rəqib mövcud durumu ilə barışıb-barışmaması) texnoloji (onun istehsalda tətbiqi, müasirliyi, təhlükəsizliyi) və beynəlxalq amillər daxildir. İnvestisiya-tikinti layihələrinin xarici mühitini müəyyənləşdirən, təşkilata və investisiya-tikinti fəaliyyətinə təsir edən amillərə - siyasi, iqtisadi, texniki-texnoloji, sosial-psixoloji, təşkilati-idarəetmə və hüquqi amilləri aid etmək olar. (cədvəl 1)

Cədvəl 1

Personalın idarə edilməsi mexanizmi

Personalın formalaşması	Personalın istifadəsi	Personalın sabitliyi
- Personal strukturunun proqnozlaşdırılması; - Tələbatın müəyyənəlməsi; - Personalın planlaşdırılması; - Personalın cəlb olunması, seçimi və yerləşdirilməsi; - Əmək müqavilələrinin bağlanması.	- Əməkdaşların karyerasının idarə olunması; - Daimi kadrların yaradılması; - Mənəvi-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması; - İş yerləri ilə təminat.	- Planlaşdırma prosesinin təkmilləşdirilməsi; - Personalın yerləşdirilməsi və yerdəyişməsi; - İşçinin potensialının üzə çıxarılması üçün əmək səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi; -Personalın inkişaf etdirilməsi.

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsinin daxili mühitinə maliyyə (rentabellik, gəlir, dividendlər və s), marketinq (məhsulun rəqabətqabiliyyəti və müxtəlifliyi, bazarın payı, reklama və s), istehsal (avadanlığın cari və texniki vəziyyəti), əmək resurslarının qiymətləndirilməsi (yaş və təhsil səviyyəsi, kadr məsələsi) və korporativ mədəniyyətin qiymətləndirilməsi (adətlər, mentalitet, dəyərlər və s.) kimi amillər daxildir. İnvestisiya-tikinti layihələrinin daxili amillərinə əsasən layihənin effektivliyi, müddəti və reallaşmasından əldə olunan mənfəətin miqdarını tənzimləyən layihə təşkilatı və onun iştirakçıları aid edilir. Layihənin gerçəkləşməsində və qarşıya qoyulan məqsədə çatmaqda maraqlı olan əsas iştirakçı, layihənin gələcək sahibi və onun nəticəsindən yararlanan investisiya qoyuluşunda iştirak edən sifarişçidir (dövlət, əhali və ya əhalinin təmsilçisi). İnvestor və sifarişçi fərqli subyektlər olanda, onlar arasında layihədə nəzərdə tutulan şərt-

lərin həyata keçirilməsi istiqamətində müqavilə bağlanır. Maliyyə mənbəyinə görə investorlar kommersiya investorları və büdcə investorlarına bölünürlər.

Tikinti məhsulları bazarında tikinti materiallarının satışı ilə müxtəlif sahələri təmsil edən şirkətlər arasında maliyyə, insan və işçi resursları cərəyan edir. Bu mühitdə tikinti şirkətləri arasında istehsal rəqabəti yaranır. Tikinti-quraşdırma işlərində əmək səmərəliliyi tikinti-quraşdırma şirkətlərinin istehsal olunan məhsulun həcmi və keyfiyyəti ilə əlaqədar olan lokal əmək məhsuldarlığı ilə əlaqəlidir.

Yapon şirkətlərinin idarəetmə sistemini başqalarından fərqləndirən cəhətlər:

- Ömürlük məşğulluq. Yapon tikinti şirkəti öz işçilərini daima işlə təmin edərək onları əmək stajına görə mütəmadi şəkildə mükafatlandırır, vəzifə və məvəciblərini artırır. Onlar bununla işçilərin başqa şirkətlərə getməsinin qarşısını alırlar. Hər hansı bir işçi başqa bir tikinti şirkətinə keçərsə, onun əmək stajı itir və işlədiyi yerdə yenidən başlayır. Buna görə də, onlar “əvvəldən öyrətmək, sonradan başa salmaqdan ucuz başa gəlir” prinsipindən çıxış edərək işə gənc kadrları cəlb edirlər.

- Xidmət pilləsində irəliləmək üçün konkret ixtisaslaşmaya ehtiyac yoxdur. İşçi işlədiyi ərəfədə hansı sahədə daha çox töhvə vermək iqtidarında olduğunu müəyyənləşdirir və bunu gördüyü işi ilə sübut etdiyi təqdirdə həmin vəzifəyə layiq görülür.

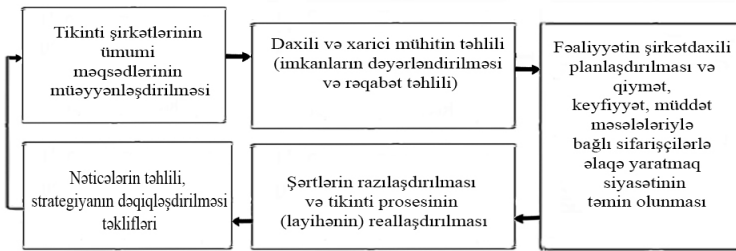
- Özünüidarəetmənin və nəzarətin reallaşmış forması olan kollektiv qərarın qəbul edilməsi.

- Kollektiv məsuliyyət. Qarşıya qoyulan vəzifələr fərdlər deyil, kollektiv tərəfindən həyata keçirildiyi üçün, məsuliyyət də kollektivə aid olunur.

- Tikinti şirkətinin daxili strukturunun qısamüddətli məqsədlərə yönəlik nəzarətini səmərəli şəkildə həyata keçirilməsinə şərait yaradan, fərqli tikinti qruplarının özbaşına fəaliyyətinin qarşısını alan və tikinti şirkətinin ümumi korporativ məqsədlərinə yetişmək üçün bir sistem ortaya qoyan gəlirin planlaşdırılması əməli şirkətin ali rəhbərliyinin ixtiyarındadır. Çünki bu məsələ fərqli tikinti bölmələrinin ixtiyarına verilsə, bölmələrarası münaqişə baş verər.

Personalın idarə olunmasının iqtisadi-riyazi modelləri, riyazi proqramlaşdırma metodları mövcuddur (sxem 1). İnsan potensialının dəyərləndirilməsi əsasında əmək resurslarının bölüşdürülməsi, yəni kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və vəzifələrə təyin olunması strateji idarəetmənin iki mühüm səviyyəsi ilə həll olunur.

Strateji idarəetmənin ümumi sxemi



“Azərbaycan tikinti şirkətlərində strateji idarəetmənin formalaşması və təkmilləşdirilməsi istiqamətləri” adlanan üçüncü fəslində Azərbaycanda tikinti-inşaat sektorunun strateji idarə edilməsinin formalaşması mexanizmindən, Azərbaycan şirkətlərində korporativ idarəetmə sistemi və onun təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindən bəhs olunur.

Ümummilli lider Heydər Əliyevin Azərbaycan SSR-na rəhbərlik etdiyi dövrdə tikinti sektoru sürətlə inkişaf edərək Azərbaycanın aqrar ölkədən böyük sənaye ölkəsinə çevrilməsinə şərait yaratmışdır. Azərbaycanda tikinti sektorunu keçid dövrünün böhranlı vəziyyətindən çıxarmaq üçün investisiyaların qoyulmasına ehtiyac olmuşdur. Tikinti-quraşdırma işlərinə yönəldilmiş investisiyaların ümumi həcmindəki xüsusi çəkisi 1995-ci ildə 50,4% olmuşdur. Demək olar ki, dövlət və digər xarici investisiyaların 1995-2014 illəri arasında tikinti sektorunun davamlı inkişafını dəstəkləmişdir. Bu göstərici 2014-cü ildə 75,4% yüksəlmişdir.

Bazar iqtisadiyyatı qanunlarına uyğun olaraq 2001-ci ildə mülkiyyət növləri üzrə tikinti müəssisələri tərəfindən yerinə yetirilmiş işlərin (xidmətlərin) həcmində dövlətin payı 43,8% enmiş, qeyri-dövlətin payı 56,2%-ə qalxmışdır. Dövlətin payı 2005-ci ildə ən aşağı 16%-ə çatmış, qeyri dövlətin payı isə ən yuxarı 84% həddinə yüksəlmişdir. 2014-cü ildə isə dövlətin payı 17,8%-ə qalxmış, qeyri dövlətin payı isə 82,2%-ə enmişdir. Göründüyü kimi, tikinti sektorunda dövlətin payı son dövrdə sabit olaraq qalır. Qeyri-dövlət sektorunda isə, xüsusi mülkiyyətçilərin payı 8,6%-dən 57,4% yüksəlmişdir. Xarici investisiyaların rolu qeyri-dövlət sektorunda 1997-ci ildən üstünlük təşkil etmişdirsə, 2007-ci ildən başlayaraq bu sektorda xüsusi mülkiyyətçilərin payı artan xətt üzrə inkişaf etmişdir. Lakin, 1996-cı ildən bu günə qədər bələdiyyələrin bu sahədə dinamik rolu gözə görünməz dərəcədə azdır. Təbii ki, qeyri-dövlət sektorunda bələdiyyələrin rolunun artırılması həm tikinti sektorunun inkişafına, həm də abadlıq işlərinin genişlənməsinə şərait yaradar.

Azərbaycanda istifadə edilmiş investisiyanın ümumi həcmində məhsul istehsalı və xidmət obyektlərinin tikintisinə yönəldilmiş investisiyaların xüsusi çəkisinin dinamikasına nəzər yetirsək görürük ki, məhsul istehsalı obyektlərinin tikintisinə yönəldilmiş investisiyaların çəkisi 2008-ci ilədək böyük fərqlə üstünlük təşkil etmişdir. Lakin, 2008-ci ildən başlayaraq xidmət obyektlərinin tikintisinə yönəldilmiş investisiyaların çəkisi cüzi fərqlə üstünlük təşkil etməyə başlamış və balans saxlanmışdır. 2014-cü ildə hər iki obyektlərin tikilişinə qoyulan investisiyaların balansı pozulmuşdur. Yəni, məhsul istehsalı obyektlərinin tikintisinə yönəldilmiş investisiyaların çəkisi 18% fərqlə xidmət obyektlərinin tikintisinə yönəldilmiş investisiyaların çəkisini üstələmişdir (Diaqram 1).

Diaqram 1

İstifadə edilmiş investisiyanın ümumi həcmində məhsul istehsalı və xidmət obyektlərinin tikintisinə yönəldilmiş investisiyaların xüsusi çəkisi (faizlə)
Share of investments directed to construction of production and service establishments (per cent)



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
<http://www.stat.gov.az> Bakı 2015

Azərbaycanda tikinti işçilərinin orta siyahı sayı 2002-ci ildən başlayaraq yüksələn xətt üzrə artmışdır (2009, 2010, 2014-cü illər istisna olmaqla). Bu sahədə tədricən artım tikinti sektoruna artan tələbin göstəricisidir. Son illərdə tikinti işçilərinin orta siyahı sayının təqribən 100.000 nəfərə çatması, Azərbaycan SSR-də tikinti sektorunun itirdiyi iqtisadi gücünün yenidən tamamilə başqa bir keyfiyyətdə bərpa olunması deməkdir (cədvəl 2).

Cədvəl 2

Tikinti işçilərinin orta siyahı sayı *

İl	Min nəfər	İl	Min nəfər	İl	Min nəfər	İl	Min nəfər
1995	82.1	2000	40.7	2005	52.5	2010	66.4
1996	59.6	2001	37.9	2006	54.0	2011	78.1
1997	34.9	2002	39.2	2007	57.9	2012	94.7
1998	25.7	2003	44.6	2008	69.0	2013	101.1
1999	39.1	2004	49.3	2009	63.5	2014	98.5

***Mənbə: Tikinti işçilərinin orta siyahı sayı statistik məcmuə, Bakı 2015**

Azərbaycanda şirkətlər 26 yanvar 2005-ci ildən başlayaraq Korporativ İdarəetmə Layihəsinə (KİL) başlamışdır. Bununla bağlı Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası (BMK) və SECO (İsveçrənin İqtisadi Məsələlər üzrə Dövlət Katibliyi) tərəfindən maliyyə və texniki yardım həyata keçirilmişdir. Azərbaycan dövləti də bu layihədə iştirak edərək yeni idarəetmə sahəsinin təbliği üçün təhsil müəssisələrində təlim kurslarının keçirilməsini təşkil etmiş və qanunvericilik bazasını təkmilləşdirmişdir. Korporativ idarəetmə şirkətlərdə risklərin idarə olunması, nəzarət prosesləri və strukturları ilə bağlı və rəhbərlik, direktorlar şurası, səhmdarlar arasında münasibətləri əhatə edən və investisiyaların cəlb olunması üçün şərait yaradan bir idarəetmə formasıdır.

Sorğu nəticəsində məlum olmuşdur ki, korporativ idarəetmə mexanizminin tətbiqi şirkətlərin fəaliyyətinə aşağıdakı səmərələri qazandırmışdır:

- şirkətin nüfuzunun artması (59%);
- Azərbaycan və xarici kapital bazarına çıxışın əldə edilməsi (48%);
- investisiyaların cəlb edilməsi (36%);
- şirkətin əməliyyat səmərəliyinin artırılması (33%);
- səhmdarların hüquqlarının qorunması (32%);
- qərar qəbulu proseslərinin təkmilləşdirilməsi (30%);
- səhmlər üzrə xərclərin və borc kapitalının azalması (9%);
- səhmdarlar və menecment arasında əməkdaşlığın daha effektiv olması (9%);
- maraqlı tərəflərin hüquqlarının qorunması (7%);
- daxili münaqişələrin qarşısının alınması və ya həll edilməsi (7 %);
- daha səmərəli açıqlama (6%);
- risklərin azaldılması (şirkətin ələ keçirilməsi, səhmdarlar tərəfindən şantaj, rəqiblərin müxtəlif məlumatlardan istifadəsi) (5%);
- müşahidə şurası və menecmentin şəffaflığının artması (3%);
- heç bir əlavə dəyər yaratmır, lakin qanunvericiliyin tələblərinə riayət etməyə kömək edir (3%).

Azərbaycan şirkətləri daxili auditin struktur və müstəqilliyinin qorunması üçün heç bir tədbir görməmiş və bununla onları itkilərdən qoruyan daxili nəzarət sistemini təmin etməmişlər. Eyni zamanda, şirkətlərdə maliyyə hesabatları MHBS uyğun gəlmir və bu hesabatlar müstəqil auditorlar tərəfindən təsdiq olunmamışdır. Ümumiyyətlə, sorğunun nəticələri göstərir ki, Azərbaycan şirkətlərində korporativ idarəetmə sisteminin tətbiqi və reallaşdırılması ilə bağlı bir çox problemlər vardır:

- Səhmdarların hüquqlarına şirkətlərdə lazımi səviyyədə riayət olunmur və öz səhmdarlar öz hüquqlarını qoruya bilmir.

- Təftiş komissiyaları korporativ strukturun elementi olaraq qalır.
- Müstəqil şura üzvlərinə nadir hallarda təsadüf olunur.
- Müşahidə şurası və idarə heyəti arasında vəzifələrin bölgüsü qeyri-müəyyəndir.
- Dividentlər nadir hallarda ödənilir.
- İdarə heyətinin üzvləri adətən müşahidə şurası əvəzinə səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən seçilir.
- Korporativ nəzarət bazarı lazımi səviyyədə inkişaf etməmişdir.
- Bir çox şirkətlər audit yoxlaması aparılmış maliyyə hesabatlarını hazırlamaqda səhlənkarlıq göstərirlər.
- İnsanaydər üçün ticarət qaydalarının icrası aşağı səviyyədədir.

Təbii ki, bu və ya digər məsələlərin həll olunmaması, şirkətlərin dünya bazarında real rəqabətə hazır olmadığını və Sİ sahəsində hələ bir çox işlərin görülməsinin zəruri olduğunu göstərir.

ƏSAS NƏTİCƏLƏR

Tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı apardığımız tədqiqat işinin nəzəri nəticələri Azərbaycanda tikinti şirkətinin iqtisadi inkişafına mühüm təsir göstərə bilər. Bununla əlaqədar olaraq dissertasiyada tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi mexanizminin nəzəri əsaslarını, müxtəlif konsepsiyaların müqayisəli təhlilini, Azərbaycanın makroiqtisadi inkişaf dinamikasında tikinti sektorunun yeri və rolunu, Azərbaycan tikinti şirkətinin iqtisadi inkişafında idarəetmə faktorunu araşdıraraq aşağıdakı nəticələri əldə etdik:

1. Hər bir tikinti şirkətinin yetişdirdiyi kadr potensialı, onun əsas resurslarıdır. Məhz, bu resursların müasir strateji idarəetmə metodları əsasında mükəmməl idarə olunması, tikinti şirkətinin iqtisadi uğurlarının təməlini təşkil edir.

2. Kadr siyasətində uzunmüddətli strateji hədəflərə yönələrək strateji planlaşdırma əsasında personalın innovativ inkişafını və kreativliyini təmin etmək zəruridir. Bu, tikinti şirkətinin dünya bazarında özünəməxsus yer tapmasına və perspektivinə mühüm şərait yaradır.

3. Tikinti şirkətinin qarşıya qoyduğu strateji hədəflərə çatması üçün sistemli idarəetmə mexanizminə ehtiyac vardır. Bu mexanizm, tikinti şirkətinin bütün bölmələrini üfuqi müstəvidə inteqrasiyasını təmin edərək bir-birinə üzvi şəkildə bağlılığına şərait yaradır. Bu mexanizm tikinti

şirkətinin daxilində səfərbərliyi, operativliyi, çevikliyi, mütəşəkkilliyi, dövriliyi, sabitliyi təmin edir.

4. Azərbaycanın makroiqtisadi inkişaf dinamikasında tikinti sektorunun mühüm yeri və rolu vardır. Son 20 ildə Azərbaycanda tikinti sahəsində dövlətin rolu azalmış və qeyri-dövlət sahəsinin rolu artmaqdadır. Bu, tikinti şirkətinin iqtisadi baxımdan daha mütəşəkkil və səmərəli fəaliyyətinə şərait yaradır. Lakin, tikinti şirkətinin dünya bazarında rəqabətədavamlı olması üçün, tikinti şirkətinin inkişafında dövlətin də rolu labüddür. Məhz, dünya tikinti bazarında tanınan tikinti şirkətinin dinamik inkişafında dövlət dəstəyinin olduğu məlumdur. Bu sahədə ən uğurlu yol, tikinti şirkətinin müstəqil strateji idarəetmə siyasəti ilə dövlətin iqtisadi dəstəyinin bir-birini tamamlamasıdır. Çünki bu əməkdaşlıq iqtisadi baxımdan hər iki tərəfin maraqlarına cavab verir.

5. Azərbaycanın tikinti sahəsində qeyri-dövlət sahəsinin daxilində bələdiyyələrin rolu cüzdür. Əslində, bələdiyyələr tikinti şirkətinin əsas istehlakçısı qismində iştirak edərək, onların fəaliyyət sahələrinin genişlənməsinə və gəlirlərinin artmasına imkan yaradarklar. Onlar arasında sosial-iqtisadi əlaqələrin artması, həmçinin bələdiyyələrin inkişafına da şərait yaradar. Buna görə, tikinti şirkəti-dövlət-bələdiyyə əməkdaşlığına əsaslanan yeni layihələrin həyata keçirilməsinə ehtiyac vardır. Dövlət bu layihələrdə investor, bələdiyyələr sifarişçi, tikinti şirkəti istehsalçı qismində iştirak edərək qarşılıqlı inkişafa zəmin hazırlayarklar.

6. TŞ-nin kadr siyasətində gənclərə xüsusi önəm verilməlidir. Çünki gənc kadrlar yeniliyə daha həssas və gələcəyə yönəlik layihələrə daha çox meyillidirlər. Tikinti şirkətinin gənclərin işə cəlb olunmasına, onların xarici ölkələrə təcrübə və bilik əldə etməsi üçün göndərilməsinə daha çox maraqlı olmalıdırlar. Bu sahədə təhsil alan tələbələrin şirkətlərdə səmərəli fəaliyyətinə stimula verən tədbirlərin keçirilməsinə, onlar arasında istedadlı gənclərin yüksək təhsil alması istiqamətində maddi dəstəyin verilməsinə, təhsil-praktika əlaqələrinin intensivləşməsinə böyük ehtiyac vardır.

Azərbaycanda strateji idarəetməsinin inkişaf etdirilməsi və şirkətlərin iqtisadi səmərəliliyinin artırılması üçün bir çox islahatların aparılması ilə bağlı **təvsiyələr**:

1. Azərbaycan qanunvericiliyinə bəzi dəyişiklərin edilməsi vasitəsilə korporativ idarəetmənin müşahidə şurası və idarə heyəti üçün müvafiq hüquq və vəzifələrin, müşahidə şurası və idarə heyətinin səlahiyyət və vəzifələrinin dəqiqləşdirilməsinə, bu qurumların üzvlərinə təlimlərin keçirilməsinə ehtiyac vardır.

2. Azərbaycanda auditorların müstəqilliyini artırmaq, səhmdar cəmiyyətlərinin təftiş komissiyalarına əvəzinə audit komitələrini yaratmağa həvəsləndirmək, təftiş komissiyasının audit komitəsi ilə əvəz etmək, auditorlarla maraqların toqquşması hallarını məhdudlaşdırmaq, MHBS-lərin icrasını təmin etmək tövsiyə olunur.

3. Bazarın konsolidasiyasına şərait yaratmaq, şirkətin şura və idarə heyəti üzvləri və investorlar arasında məlumatlılığın artırılmasını təmin etmək tikinti şirkətinin strateji idarəedilməsi baxımından əhəmiyyətlidir.

4. Azərbaycanda səhmdar cəmiyyətləri üçün hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsinə, kiçik səhmdarların müdafiəsinin artırılmasına, səhmdarların səlahiyyətlərinin konkretləşməsinə, səhmdarların ümumi yığıncaqda iştirakı hüquqlarının gücləndirilməsinə və səlahiyyətlərinin konkretləşməsinə ehtiyac vardır.

5. Mülkiyyət və aidiyyəti tərəflərin əqdləri haqqında açıqlama vermək tələblərinin gücləndirilməsi və icrasını, korporativ məlumatların ictimaiyyətə açıqlanmasını təmin etmək, maliyyə və korporativ açıqlamaların təkmilləşdirilməsi tədbirlərini artırmaq zəruridir.

6. Azərbaycanda institusional investorlar üçün hüquqi bazanın yaradılmasını, şirkətlərin fəaliyyəti ilə bağlı məlumatların onlayn şəkildə yayılmasını təmin etmək, bazar infrastrukturunu modernləşdirmək və korporativ idarəetməni əhatə edən yeni listing qaydalarını nəzərdən keçirmək, açıqlama tələblərini konkretləşdirmək, korporativ idarəetmə məəcəlləsinin yaradılması və maarifləndirmə işlərinin genişləndirilməsini təmin etmək lazımdır.

Dissertasiya işinin əsas elmi müddəaları dərc olunmuş aşağıdakı elmi məqalələrdə öz əksini tapmışdır:

1. Strateji idarəetmənin iqtisadi səmərəliliyi. «Muasir Qobustone» Elmi-Praktik Konfrans AzMIU Bakı 2015. s.72-77.

2. Макроэкономическая динамика управления строительным сектором Азербайджана. Научно-практический журнал «Инвестиции: практика и опыт» №2. Украина 2016, s. 52-56.

3. Müasir təcrübədə tikinti sahəsinin strateji idarəedilməsində daxili və xarici amillər “AMEA-nın Xəbərləri İqtisadiyyat seriyası” jurnalının 2015 - 6 sayılı buraxılışı, s.129-133.

4. Korporativ idarəetmənin modelləri. Kooperasiya Universitetinin “Kooperasiya” jurnalı №3. Bakı 2016. s. 170-175.

5. Применение методов стратегического планирования на строительных предприятиях. AzMIU – “Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment” №-1, Bakı-2016. s. 89-93.

6. Azərbaycanca tikinti sahəsinin iqtisadi inkişaf mərhələləri AMEA “İqtisadiyyat İnstitutunun “Elmi Əsərlər” toplusu” №1, Bakı 2016. s.179-185.

7. İşçi heyətinin strateji idarə edilməsi mexanizmi. “Elmi Əsərlər” toplusu №2, Bakı 2016, s.182-190.

8. Tikinti şirkətlərində strateji idarəetmənin nəzəri əsasları. “Elmi Əsərlər” toplusu” №3, Bakı 2016, s. 168-174.

9. Tikintidə risqlərin strateji idarə edilməsi metodları. AzMIU – “Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment” №-2, Bakı-2016, s. 98-105

КАМАЛЯ МЕХДИ КЫЗЫ МАМЕДОВА

Пути усовершенствования механизма стратегического управления в строительных компаниях

РЕЗЮМЕ

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определены цели, объект и предмет исследования, научная новизна и практическая значимость диссертации.

В первой главе диссертации говорится об уменьшении нефтяных доходов, и актуальности альтернативных источников экономических доходов, необходимых для внедрения механизма стратегического управления в строительный сектор. Исследования показывают, что стратегическое управление дает экономический эффект и подготавливает строительные компании к возможным рискам. В строительной компании на основе стратегического планирования, опираясь на долгосрочные стратегические цели кадровой политики, обеспечивается инновативное развитие и креативность, стабильность, периодичность, оперативность и мобилизация персонала.

Во второй главе диссертации исследована роль стратегического управления внутренних и внешних факторов, человеческих ресурсов, а также методы стратегического управления рисками в строительных организациях.

В третьей главе диссертации исследование роли и места строительного сектора в макроэкономической динамике развития Азербайджана показывает, что существует необходимость местных строительных компаний в государственной поддержке и параллельно этому внедрению в компаниях корпоративного управления. А также в развитии строительного сектора и подготовке профессиональных молодых кадров, необходимо увеличение роли муниципалитетов, так как это сотрудничество отвечает требованиям и интересам обеих сторон. Исследуются вопросы повышения экономического эффекта, для которых необходимо проводить преобразования, связанные с развитием стратегического управления в законодательстве строительных компаний. Необходимо уточнение определенных прав, должностей и обязанностей наблюдательного совета корпоративного

управления и руководства персонала, а также проведения тренингов для членов этих организаций. Рекомендуется увеличить независимость аудиторов, вместо проверочных комиссий акционерных обществ мотивировать создание аудиторских комитетов, уменьшить случаи столкновения интересов аудиторов, создать условия консолидации рынка, расширить информацию между инвесторами и членами руководства и совета компании, усовершенствовать правовую базу акционерных обществ. Увеличить защиту прав мелких акционеров, создать условия для участия акционеров в общем собрании, конкретизировать права акционеров, создать правовую базу для институциональных инвесторов, проводить онлайн трансляции о деятельности компании, модернизировать рыночную инфраструктуру и просмотреть новые листинг - правила, охватывающие корпоративное управление, создать кодекс правил корпоративного управления и расширить просветительские работы.

Mamedova Kamala Mehdi

Improvement ways of strategic management mechanism in the construction company

Summary

The thesis consists of Introduction, three chapters, conclusion and a list of references.

To date, a decrease in petroil revenues and economic relevance of alternative sources of income results in the need for the implementation of strategic management in the construction sector. Studies show that the strategic management of construction companies gives both economic efficiency and the need for preparedness for possible risks. Thus, in the human resources policy based on the strategic plan, based on long-term strategic goal is possible to ensure the development of innovative and creativity, stability, frequency, efficiency, mobilization of personnel within the construction company.

The macroeconomic dynamics of Azerbaijan to investigate the role and place of the construction sector shows that there is a need for state support of local construction companies and parallel to the widespread adoption of corporate governance in companies, increasing the role of the municipality in the development of the construction sector and the training of professional young staff. Because this cooperation meets the interests of both parties.

Azerbaijan needs to develop strategic management and to increase the economic benefit to carry out some changes and associated changes in legislation the company. Also, there is a need for clarification of certain rights, positions and responsibilities of the Supervisory Board for corporate governance and management of staff and trainings for the members of these organizations. It is recommended to increase the independence of auditors, to motivate the creation of audit committees instead of the screening committees of joint stock companies, to reduce the cases of conflict of interest of auditors, to create conditions of market consolidation, increasing attention among investors and members of the management and the board of the company, improve the legal framework of joint stock companies, to increase the protection of the rights of minority shareholders to create conditions for participation of shareholders in the general meeting, to specify the rights of shareholders, to create a legal framework for institutional investors, conduct online broadcasting of the company, to upgrade market infrastructure and view the new listing rules covering corporate governance, establish a code of corporate governance rules and expand the educational work.