

# Ailə Şirkətlərinin İdarə Olunmasına dair IFC-nin Təlimatı

# Ailə Şirkətlərinin İdarə Olunmasına dair IFC-nin Təlimatı



İkinci nəşr: alban, çin, ərəb, fransız, ingilis, ispan, makedoniya, portuqal və rus dillərində mövcuddur.

Müəllif hüququ © Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasına məxsusdur  
Ünvan: 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
Amerika Birləşmiş Ştatları

*Dünya Bankı Qrupunun üzvü*

## Qeyd-şərt

Ailə Şirkətlərinin İdarə Olunmasına dair IFC-nin Təlimatı (Təlimat) Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının işçi heyəti tərəfindən hazırlanıb. Burada yer tapmış fikirlər və rəylər IFC-yə, Dünya Bankı Qrupuna, onun Direktorlar Şurasına və ya təmsil etdiyi ölkələrə aid edilməməlidir və mütləq olaraq onların mövqeyini əks etdirmir. Bu təlimatda yer tapmış məlumat və faktlar ümumi qaydalar baxımından xoş niyyətlə ifadə edilib. Bununla belə, IFC və Dünya Bankı Qrupu sözügedən məlumat və faktların dəqiqliyinə zəmanət vermir və bunlardan istifadə ilə bağlı hər hansı xoşagəlməz nəticəyə görə heç bir məsuliyyəti öz üzərinə götürmürlər.

Aşağıdakı mətn müəllif hüququ ilə qorunur. Bunun müəyyən hissələrini və ya tam həcmdə köçürülməsi və/və ya icazəsiz ötürülməsi müvafiq hüquq normalarının və qanunların pozulması ilə nəticələne bilər. IFC bu nəşrin yayılmasını dəstəkləyir və beləliklə, təlimatdan istifadə edənlərə təkrar satış, yayımlanma və ya mətnin əslinin yenidən işlənməsi hüququnun verilməməsi şərtilə bundan şəxsi, qeyri-kommersiya məqsədli istifadəyə icazə verir. Təlimatın digər yolla köçürülməsi və ya təlimatdan digər yolla istifadə IFC-nin birmənalı yazılı icazəsini tələb edir.



## Ön söz

Ailə Şirkətlərinin İdarə Olunmasına dair IFC-nin Təlimatının məqsədi IFC-nin investisiya və müşavir xidmətləri üzrə işçi heyətinə onların ailə şirkəti kimi fəaliyyət göstərən müştərilərlə birlikdə ailə şirkətlərinin idarə olunmasında əsas məsələlərin ayırd və həll edilməsində yardımçı olmaqdan ibarətdir. Bu təlimat, ailə şirkətlərinin idarə olunması işinin gücləndirilməsinə diqqət yetirən IFC-nin müştəriləri üçün bələdçi/arayış kitabçası kimi də faydalı ola bilər. Təlimat ailə şirkətlərinin idarə olunması baxımından müvafiq müştərilərin qiymətləndirilməsi üçün IFC daxilində hazırda tətbiq edilən IFC-nin Korporativ İdarəetmə Metodologiyasını tamamlayır.

Bu təlimat ailə şirkətlərinin idarə olunması üzrə müfəssəl nümunəvi mənbə kimi nəzərdə tutulmur. Ailə şirkətləri məsələləri üzrə ixtisaslaşmış konsultantlara, peşəkar hüquqşünaslara və mühasiblərə verilə biləcək təfərrüatlı məsləhəti də əvəz etmir. Əksinə, biz onu ailə şirkətləri işində idarəetmə ilə bağlı ümumi dilemmalar üzrə təklif olunan yanaşmalarla birlikdə ailə şirkətləri işində korporativ idarəetmənin ən vacib hissələrinin yığcam və praktiki təsviri kimi nəzərdə tuturuq. Təlimatda əhatə olunan mövzular üzrə əlavə təfərrüatlı məlumat xəttaltı mətnə bu mövzu ilə bağlı mövcud olan ətraflı ədəbiyyatda və təlimatın mətninin sonunda sıralanmış məlumat mənbələrində verilmişdir.

Haızrki təlimat Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyanının korporativ idarəetmə üzrə mütəxəssisi Səna Əbusəid tərəfindən hazırlanmışdır. Təlimatın məzmununa dair istənilən şərhə və ya sualla aşağıdakı ünvana müraciət edilməlidir:

Səna Əbusəid  
Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası  
Korporativ Məsləhətlər Şöbəsi  
Korporativ İdarəetmə Bölməsi  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A  
Telefon: 202-458-1614  
Elektron poçt: sabouzaid@ifc.org



## Minnətdarlıq

Müəllif bu təlimatın hazırlanmasında öz səyini göstərmiş hər bir şəxsə minnətdarlığını bildirir.

Təlimatın hazırlanmasına töhfə vermiş şəxslərə aşağıdakılar daxildir: Natalya Arabova, “Pervaya Fraxtovaya Kompaniya” (Rusiya); Ayman Eltarabisi, Corc Vaşinqton Universiteti (Amerika Birləşmiş Ştatları); Leo Qoldsmidt, “Bank Deqroof” (Belçika); Darrin Hartsler, Davit Karapetyan, Sebastyan Molineus və Sesiliya Rabassa, IFC/Dünya Bankı; Herbert Şteynberq, “Mesa Korporeyt Qavənanans” (Braziliya); Con Uord, Kelloq Menecment Məktəbi (Amerika Birləşmiş Ştatları). Bu şəxslərin hər biri təlimatın məzmununun işlənilməsinə və resenziya edilməsinə dəyərli töhfə vermişdir.

Müəllif Co Aşkara (SABIS, Livan) və Alfredo Karvaxal Sinisterraya (“Karvaxal Qrup”, Kolumbiya) öz ailə bizneslərində idarəetmə işinin aparılmasına dair bu təlimatda açıqladıqları bəzi misallara görə də təşəkkürünü bildirir.

Təlimatın tərcümə olunmuş mətnlərini resenziya etdiklərinə görə xüsusi minnətdarlıq aşağıdakı şəxslərin ünvanıdır: Sandra Qerra (“Daha Layiqli İdarəçilik”, Braziliya); Kiril Nejkov, Fabio İsay Saad, Enrike Sançes Armas, Anderson Kaputo Silva və Medhat Bassili (IFC/Dünya Bankı).

Təlimatın tərtibatının hazırlanmasına, həmçinin təlimatın çap edilməsinə və yayılmasına nəzarət etmiş Cyuel Keyquatın və Maya Polişukun (IFC) zəhməti də təqdirə layiqdir.

Nəhayət, müəllif hazırkı təlimatın hazırlanması prosesinə rəhbərlik və nəzarət baxımından çəkmiş olduğu əhəmiyyətli zəhmətə görə Mayk Lyubranoya (“Kartika Kəpital”, Amerika Birləşmiş Ştatları) xüsusi minnətdarlığını bildirmək istəyir.





# Mündəricat

<b>MÜQƏDDİMƏ</b> .....	<b>11</b>
1. Ailə şirkətlərinin tərfi və xüsusiyyətləri – güclü və zəif cəhətlər .....	12
2. Ailə şirkətlərində artım mərhələləri .....	14
2.1. Təsisçi(lər) .....	14
2.2. Övladlar arasında ortaqlıq .....	15
2.3. Qohumlar arasında birlik .....	15
<b>FƏSİL I: AİLƏ ŞİRKƏTİNİN İDARƏ OLUNMASINDA AİLƏ ÜZVLƏRİNİN ROLU</b> .....	<b>17</b>
1. Sahiblər (Səhmdarlar) .....	17
2. Menecerlər (Baş rəhbərlik) .....	18
3. Direktorlar (Direktorlar şurası) .....	18
4. Ailə üzvləri (Ailə və onun institutları) .....	18
<b>FƏSİL II: AİLƏ ŞİRKƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI</b> .....	<b>21</b>
1. Ailə Konstitusiyası .....	22
1.1. Ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasəti .....	23
1.2. Ailə üzvlərinə dair səhmdar siyasəti .....	28
2. Ailə idarəetmə institutları .....	28
2.1. Ailə yığıncağı .....	29
2.2. Ailə şurası .....	30
2.3. Ailənin işlər idarəsi .....	31
2.4. Digər ailə institutları .....	33
<b>FƏSİL III: AİLƏ ŞİRKƏTİNDƏ DİREKTORLAR ŞURASI</b> .....	<b>37</b>
1. Məşvərət şurası .....	38
1.1. Məşvərət şurasının tərfi və vəzifələri .....	38
1.2. Məşvərət şurasının tərkibi .....	38
1.3. Məşvərət şurasının üstün və çatışmayan cəhətləri .....	39
2. Direktorlar şurası .....	40
2.1. Direktorlar şurasının rolu .....	40
2.2. Direktorlar şurasının tərkibi .....	41
2.3. Direktorların öhdəlikləri .....	42
3. Müstəqil direktorlar .....	43

3.1. Müstəqil direktorun əhəmiyyəti . . . . .	43
3.2. Müstəqil direktor anlayışı . . . . .	44
<b>FƏSİL IV: AİLƏ ŞİRKƏTİNDƏ BAŞ MENECMENT . . . . .</b>	<b>46</b>
1. Ailə üzvü olan menecerlər ailə üzvü olmayan menecerlərə qarşı . . . . .	46
2. Baş icraçı direktorun və baş menecmentin fəaliyyətinin davamlılığı . . . . .	49
2.1. Baş menecmentin fəaliyyət davamlılığına dair rəsmi planın əhəmiyyəti . . . . .	50
2.2. Baş icraçı direktorun fəaliyyət davamlılığına dair rəsmi planın mərhələləri . . . . .	50
<b>FƏSİL V: AİLƏ ŞİRKƏTİNİN AÇIQ SƏHMDAR CƏMIYYƏTİNƏ ÇEVİRLMƏSİ . . . . .</b>	<b>53</b>
1. Niyə açıq səhmdar cəmiyyətinə çevrilmək lazımdır? Niyə lazım deyil? . . . . .	53
1.1. Açıq səhmdar cəmiyyətinə çevrilmənin ailə şirkətləri üçün üstün cəhətləri . . . . .	53
1.2. Açıq səhmdar cəmiyyətinə çevrilmənin ailə şirkətləri üçün çatışmayan cəhətləri . . . . .	54
2. İlk kütləvi yerləşdirməyə (IPO) hazırlıq . . . . .	55
<b>YEKUN HİSSƏ . . . . .</b>	<b>58</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT . . . . .</b>	<b>59</b>

# MÜQƏDDİMƏ

Ailə şirkətləri dünyada ən erkən və çox yayılmış işgüzar fəaliyyət növüdür. Bir çox ölkədə ailə şirkətləri işgüzar fəaliyyətdə 70%-dən artıq çəkiyə malikdir, iqtisadi artımın və işçi qüvvənin məşğulluqla təmin edilməsində aparıcı mövqeyə malikdir. Məsələn üçün, İspaniyada ailə şirkətləri işgüzar fəaliyyətin təxminən 75%-i təşkil edir və ümumdaxili məhsulun orta hesabla 65%-i hasil edir.<sup>1</sup> Oxşar mənzərə Latın Amerikasında da müşahidə edilir – bu regionun məcmu ümumdaxili məhsulunun təxminən 60%-i ailə şirkətləri hesabına yaranır.<sup>2</sup>

Ailə şirkətləri kiçik və orta şirkətlərdən müxtəlif sənaye və ölkədə fəaliyyət göstərən nəhəng şirkətlərə qədər fərqlənir. Ailə şirkətlərində olan bəzi tanınmış şirkətlər sırasına aşağıdakılar daxildir: Salvatore Ferragamo, Benetton, Fiat Group (İtaliya); L’Oreal, Carrefour Group, LVMH, Michelin (Fransa); Samsung, Hyundai Motor, LG Group (Cənubi Koreya); BMW, Siemens (Almaniya); Kikkoman, Ito-Yokado (Yaponiya); Ford Motors Co, Wal-Mart Stores (ABŞ).

Məlumdur ki, ailə şirkətləri əsasında qurulmuş şirkətlərin əksəriyyəti təsisçinin rəhbərlik dövründən sonra çox qısa ömür sürür və bu şirkətlərin təxminən 95%-i sahibkarların üçüncü nəsindən sonra ailə şirkətləri kimi artıq mövcud olmur.<sup>3</sup> Bir çox halda bu, xələflərin inkişaf edən şirkətlə bağlı tələblərin və daha da böyümüş ailənin tələbatının öhdəsindən gəlməyə hazır olmamalarının nəticəsi ilə bağlıdır. Düzgün idarəetmə strukturlarının nizama salınması və xələflərin ailə şirkətləri mövzusunda savadlanmasının mümkün qədər tez başlaması ailə şirkətlərinin davam etməsi imkanlarını artırır.

Hazırkı təlimat ailə sahibkarlığına xas olan korporativ idarəetmə məsələsinə diqqət yetirir, bu çətinlikləri yumşalda biləcək modelləri və praktikaları təklif edir, beləliklə, sahibkarlıq fəaliyyətinin davam edə bilməsinə şərait yaradır. Ailə şirkətlərinin müxtəlif ölkələrdə müşahidə olunan səciyyəvi xüsusiyyətlərinə xüsusi diqqət yetirilmiş təlimatda müvafiq məsələlərlə bağlı beynəlxalq nöqteyi-nəzəri təqdim edilir. Təlimatda təklif olunan idarəetmə strukturları ayrıca ölkədə tətbiq edilməzdən əvvəl ailə şirkətləri ilə bağlı yerli şəraitə və qaydalara uyğunlaşdırılmalıdır.

<sup>1</sup> The Family Business Network (Ailə şirkətləri Şəbəkəsi), [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>2</sup> The Family Business Network (Ailə şirkətləri Şəbəkəsi), [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>3</sup> The Family Business Network (Ailə şirkətləri Şəbəkəsi), [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

## 1- Ailə şirkətlərinin tərfi və xüsusiyyətləri – güclü və zəif cəhətlər

**Tərif:** Bu təlimatda ailə şirkətləri səs vermə hüquqlu səhmlərin əskəriyyətinin hakim/nəzarət edən ailədə (o cümlədən, şirkəti öz xələflərinə ötürmək niyyəti olan təsisçi(lər)də) cəmləşdiyi şirkətə dəlalət edir. Təlimatda "ailə şirkətləri", "ailə şirkəti", "ailə ortaqlığı", "ailə mülkiyyətində olan şirkət" kimi bir-birini əvəz edən terminlər ailə sdahibkarlığına dəlalət edir.

**Güclü cəhətlər:** Bir neçə araşdırmada müəyyən edilib ki, ailə mülkiyyətində olan şirkətlər satış, mənfəət və digər artım göstəriciləri baxımından ailə mülkiyyətində olmayan şirkətləri üstələyirlər.<sup>4</sup> Thomson Financial şirkətinin Newsweek jurnalı üçün apardığı tədqiqatda ailə şirkətləri rəqibləri ilə Avropanın altı aparıcı fond birjası indeksləri baxımından müqayisə edilmişdir; müəyyən edilmişdir ki, ailə şirkətləri sözügedən göstəricilər üzrə (London Fond Birjasından (London FTSE) Madrid Fond Birjasına (Madrid IBEX)) öz rəqiblərini üstələmişdirlər. Thomson Financial ailə şirkətləri və ailə mülkiyyətində olmayan şirkətlər üçün hər ölkə üzrə müstəsna indeks yaratdı və bunların dalğalanmasını 10 il ərzində (2003-cü il dekabr ayının sonuna qədər) izlədi. Almaniya ailə şirkətlərinin indeksi 206 faiz yüksəlmişdi halda ailə mülkiyyətində olmayan şirkətlər üzrə müvafiq göstərici cəmi 47 faiz artmışdır. Fransada ailə şirkətlərinin indeksi 203 faiz gücləndikdə əks şirkətlər üzrə müvafiq indeks cəmi 76 faiz irəliləmişdir. İsveçrə, İspaniya, Birləşmiş Krallıq və İtaliyada belə ailə şirkətləri ailə mülkiyyətində olmayan şirkətləri üstələməyə nail olmuşdur.<sup>5</sup>

Bu yüksək fəaliyyət göstəricisi ailə mülkiyyətində olmayan şirkətlərlə müqayisə edildikdə ailə şirkətlərinin ayrılmaz güclü cəhətlərindən irəli gələn nəticədir. Sözügedən cəhətlərin bəziləri aşağıdakılardır:<sup>6</sup>

- **Maraq və Məsuliyyət.** Ailə – şirkətin sahibi olaraq – özünü işgüzar fəaliyyətinin inkişaf etməsinə, uğurlu olmasına və gələcək nəsillərə keçməsinə tam və sədaqətlə səfərbər edir. Nəticə etibarilə, bir çox ailə üzvü özünü şirkətə bağlayır və adətən daha əzmlə işləməyə çalışır və şirkətin uzun müddət ərzində böyüməsinə şərait yaratmaq üçün əldə edilmiş mənfəətin bir hissəsini təkrarən şirkətə yatırmaq niyyətində olur. Ailə şirkəti kimi fəaliyyət göstərən müştərilərlə iş gördükdə IFC bu şirkətlərin təməlini təşkil edən sadıq səhmdarların olmasına böyük önəm verir.

<sup>4</sup> Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies" (Denis Liç və Con Lei, "Britaniyanın böyük şirkətlərində sahibkarlıq strukturları, nəzarət və fəaliyyət göstəriciləri"), Economic Journal, 1991.

<sup>5</sup> Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

<sup>6</sup> Sir Adrian Cadbury, Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's (Egon Zehnder International, 2000) (Ser Eydryan Kədbəri, Ailə şirkətləri və onların idarə olunması: sabahın şirkətinin bu gündən etibarən yaradılması (Egon

- *Biliklərin Ötürülməsi.* İşgüzar fəaliyyətdə olan ailə bu sahə üzrə topladığı biliklərin, təcrübənin və bacarıqların gələcək nəsillərə ötürülməsini ön sırada gələn məsələyə çevirir. Ailə üzvlərinin bir çoxu öz ailəsinin şirkətinə çox erkən yaşdan qatılır. Bu, sözügedən şəxslərin şirkətlə bağlı maraq və məsuliyyət səviyyəsini artırır və ailə şirkətinin işlərini aparmaq üçün müvafiq vasitələri əldə etmələrinə şərait yaradır.
- *Etibar və Qürur.* İstehsal etdiyi mal və/və ya xidmətin mülkiyyətində olduğu ailənin adı və nüfuzu ilə bağlı olduğundan ailə şirkəti məhsulunun keyfiyyətini artırmağa və işgüzar tərəfdaşları (müşərilər, təchizatçılar, işçi heyət, yerli əhali və s.) ilə yaxşı münasibətlərin saxlanılmasına çalışır.

**Zəif cəhətlər:** Görünür ki, ailə şirkətləri ilə bağlı ən çox istinad edilən (mənfə) xüsusiyyət bu şirkətlərin əksəriyyətinin uzun müddət ərzində fəaliyyətə davam gətirə bilməməsidir. Həqiqətən də, təsisçinin(lərin) şirkətə rəhbərlik etdiyi(kləri) dövr ərzində üçdə iki – dörd üç say nisbəti arasında ailə şirkətləri iflasa uğrayır və ya satılır. Təsisçinin(lərin) üçüncü nəsəl davamçılarından mülkiyyəti kimi yalnız 5-15 faiz say nisbəti arasında şirkət fəaliyyətə davam edir.<sup>7</sup>

Ailə şirkətləri arasında iflasa uğrama hallarının yüksək olması çox sayda səbəblərə bağlıdır. Bu səbəblərin bəziləri istənilən şirkəti iflasa uğrada bilən amillərin özüdür (pis idarəetmə, artırı maliyyələşdirmək üçün nağd pul vəsaitlərinin çatışmaması, xərclərə nəzarətin yetərincə olmaması, sənayedəki vəziyyət və digər makroiqtisadi şərait). Bununla belə, ailə mülkiyyətində olan şirkətlərin özünəməxsus zəif cəhətləri də vardır. Bunlardan bəziləri aşağıdakılardır:

- *Qarışıqlıq.* Ailə amilinin üzə çıxması idarəetmə baxımından ailə şirkətlərini digər şirkətlərdən adətən daha qarışıq vəziyyətə salır. Ailə sürən abu-havanın və problemlərin şirkətdə təcəssüm etməsi şirkətin həll etməli olduğu məsələləri daha da çətinləşdirir. Digər növ şirkətlərdən fərqli olaraq ailə üzvləri ailənin mülkiyyətində olan şirkətdə müxtəlif vəzifələri icra edirlər ki, bu da bəzən ailə üzvlərinin şirkətdən fərqli səpkidə bəhrələnmələrinə yol açır. Bu məsələyə təlimatın 1 sayılı fəslində daha dərindən baxılır.

Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", Families in Business, 2002 (Con Uord, "Ailə şirkətlərinin üstünlükləri: ənənəyə zidd strategiya", Families in Business, 2002). Families in Business, 2002.

<sup>7</sup> Fred Neubaer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

- *Sadəlik (rəsmiyyətin olmaması).* Ailələrin əksəriyyəti öz şirkətlərini özləri (ən azı birinci və ikinci nəsildə) idarə etdiyindən işgüzar praktika və prosedurların aydın şəkildə izah edilməsinə adətən az maraq olur. Ailə və onun mülkiyyətində olan şirkət böyüdükcə bu vəziyyət şirkətin fəaliyyətə davam etməsinə təhlükə altına salan bir çox işgüzarlıq bacarıqlarının çatışmamasına və daxili münaqişələrə yol açmağa bilər.
- *Nizam-intizam (davranış) qaydalarının olmaması.* Ailə şirkətlərinin bir çoxunda əsas strateji məsələlərə (baş icraçı direktorun yerinə və digər aparıcı rəhbər vəzifələrə xələflərin tapılması və təyin edilməsi planı, ailə üzvlərinin şirkətdə işə düzəlməsi, kənarından sərəştəli menecerlərin şirkətə cəlb edilməsi və şirkətdə işlə təmin edilməsi) yetərinə diqqət yetirilmir. Bu kimi əhəmiyyətli strateji qərarların yubandırılması və ya nəzərə alınmaması istənilən ailə şirkətinin iflasına gətirib çıxara bilər.

## 2- Ailə şirkətlərində artım mərhələləri

Mövcud olduğu dövr ərzində ailə şirkətinin keçdiyi müxtəlif mərhələləri təsvir və təhlil etmək üçün bir neçə (nümunəvi) model yaradılmışdır. Bu təlimatda başlıca üç-pilləli modeldən istifadə edilir; sözügedən modeldə ailə şirkətinin fəaliyyət dövrü aşağıdakı mərhələlər üzrə cəmləşir: (i) Təsisçi(lər); (ii) Övladlar arasında ortaqlıq; (iii) Qohumlar arasında birlik. Ailə şirkətinin təkamülündə üç başlıca mərhələnin yaxşı təhlilinə bu modelin imkan yaratmasına baxmayaraq ailə mülkiyyətində olan şirkətlərin hər birinin sözügedən üç inkişaf mərhələsindən keçməsi mütləq qayda kimi qəbul edilməməlidir. Məsələn, bəzi şirkətlər iflasa uğrama və ya digər şirkət tərəfindən satın alınma səbəbindən fəaliyyət dövrünün erkən mərhələsində gözəndən itir.

Ailə şirkətlərinin əksəriyyətində mülkiyyətin artması və idarəetmənin inkişafı aşağıdakı mərhələlərdən keçir:

### 2.1. Mərhələ 1: Təsisçi(lər) (Əsas sahib(lər))

Ailə şirkətinin mövcud olduğu dövrün ilkin mərhələsidir. Bu zaman şirkət bütövlükdə təsisçi(lər)in sahibliyində və idarəetməsində olur. Təsisçilərin əksəriyyəti şirkətdən kənar bir neçə məsləhətçiye və/və ya işgüzar ortaqlara məsləhət üçün müraciət edə bilərlər, lakin əsas qərarların ən böyük

<sup>8</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991) (Con Uord, *Özəl şirkətlərdə effektiv şuraların yaradılması*); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997) (Kelin E. Gersick, Con A. Devis, Merion MakKollom Hampton, Ayyan Lansberg, *Nəsildən nəsəl: Ailə şirkətlərinin fəaliyyət dövrü*).

hissəsini özləri çıxaracaqlar. Bu mərhələ adətən təsisçinin/təsisçilərin özünü/özlərini şirkətin uğur qazanmasına əzmlə həsr etməsi/etmələri və nisbətən sadə idarəetmə strukturu ilə səciyyələnir. Ümumiyyətlə, digər mərhələlərlə müqayisə edildikdə bu mərhələdə korporativ idarəetməyə dair məhdud saylı məsələ yer tapır, çünki şirkətə nəzarət və sahiblik eyni şəxs(lər)in – təsisçinin/təsisçilərin – əlində cəmləşir. Görünür ki, təsisçinin/təsisçilərin həyatı zamanı həll olunmalı ən vacib məsələ xələfin tapılması planıdır. Ailə şirkətinin növbəti mərhələdə fəaliyyətə davam etməsi məqsədilə təsisçi(lər) özünə/özlərinə xələf tapmaq baxımından lazımi plan tədbirlərini görməlidir(lər) və şirkətin gələcək lider(lər)ini rəhbərliyə hazırlamağa başlamalıdır(lar).

## 2.2. Mərhələ 2: Övladlar arasında ortaqlıq

Bu mərhələdə sahiblik və idarəetmə məsələləri təsisçinin/təsisçilərin övladlarına keçir. Artıq ailənin daha çox üzvü şirkətin işlərinə cəlb olunduğundan idarəetmə məsələləri şirkətin erkən fəaliyyət dövrü ilə müqayisə edildikdə nisbətən daha qəliz olur. Övladlar arasında ortaqlığın qarşısında olan bəzi ümumi məsələlər aşağıdakılardır: övladlar arasında razılığın pozulmaması, işgüzar proseslərin və prosedurların rəsmiləşdirilməsi, ailə üzvləri arasında səmərəli ünsiyyət vasitələrinin yaradılması və əsas rəhbər vəzifələr üçün xələflərin tapılması planının təmin edilməsi.

## 2.3. Mərhələ 3: Qohumlar arasında birlik (Qohumlar arasında konsorsium və ya Ailə sülaləsi)

Bu mərhələdə şirkətin idarə olunması daha da mürəkkəbləşir; belə ki, övladların övladları, əmi/bibi/dayı/xala uşaqları və ər-arvad tərəfindən qohumlar da daxil olmaqla ailənin daha çox üzvü bilavasitə və ya dolaylı yolla şirkətin işləri ilə məşğul olur. Bu üzvlərin bir çoxu müxtəlif nəsillərə və ailənin müxtəlif qollarına mənsub olduğundan şirkətin necə idarə olunmasına və ümumi strategiyanın necə müəyyən edilməsinə dair bir-birindən fərqli fikirlərə malik ola bilərlər. Əlavə olaraq, əvvəlki mərhələdə övladlar arasında mövcud olmuş hər hansı münaqişə növbəti nəsle mənsub olan əmi/bibi/dayı/xala uşaqlarına böyük ehtimalla keçə bilər. Nəticə etibarilə, ailənin idarə olunmasına dair məsələlərin böyük hissəsi bu mərhələdə yer tapır. Ailə şirkətinin bu mərhələdə üzləşdiyi bəzi ümumi məsələlərə aşağıdakılar aiddir: ailə üzvünün şirkətdə işlə təmin olunması, ailənin səhmdar kapitalda iştirak hüququ, səhmlərin nağd pula çevrilməsi, dividend siyasəti, ailə üzvünün şirkətdə tutduğu mövqe, ailədə münaqişələrin həlli, ailənin şirkətlə bağlı baxışı və missiyası.



## AİLƏ ŞİRKƏTLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASINA DAİR IFC-NİN TƏLİMƏTİ

Aşağıdakı cədvəldə ailə şirkətinin inkişaf dövrü zamanı üzləşdiyi əsas korporativ idarəetmə məsələləri cəmləşib:<sup>9</sup>

Sahiblik Mərhələsi	Səhmdarlarla bağlı rəhbər məsələlər
Mərhələ 1: Təsisçi(lər)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rəhbərliyin dəyişməsi</li><li>• Varisin/xələfin təyin edilməsi</li><li>• Varisliyin planlaşdırılması</li></ul>
Mərhələ 2: Övladlar arasında ortaqlıq	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birgə (razılaşdırılmış) işin qorunması və razılığın itirilməməsi</li><li>• Ailə mülkiyyətinin saxlanılması</li><li>• Varisin/xələfin təyin edilməsi</li></ul>
Mərhələ 3: Qohumlar arasında birlik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Şirkət kapitalının bölgüsü: dividendlər, borc və mənfəət həcmi</li><li>• Səhmdar kapitalının likvidliyi</li><li>• Ailədə münaqişələrin həlli</li><li>• Ailənin iştirakı və tutduğu mövqe</li><li>• Ailənin baxışı və missiyası</li><li>• Ailənin şirkətə bağlılığı</li></ul>

Hər mərhələdə müxtəlif çətinliklər və problemlər yer tapır ki, bunların lazımı qaydada idarə edilməsi ailə şirkətinin davamlı fəaliyyətinə şərait yarada bilər. Təsisçi(lər) tərəfindən görülən fəvqəladə səylər sayəsində ailə mülkiyyətində olan şirkətlərin çoxu erkən inkişaf dövründə uğurlu olur; belə ki, sözügedən səylər şirkətin bütün sahələrini əhatə edir. Lakin daha uzun müddətli dövrdə düzgün (münasib) idarəetmə strukturlarının və mexanizmlərinin yaradılması zəruri məsələyə çevrilir; sözügedən strukturlar və mexanizmlər effektiv ünsiyyət vasitələrinə, ailə şirkətinə cəlb olunmuş hər şəxsin vəzifələrinin və bu şəxsdən gözlənilən nəticələrin aydın müəyyən edilməsinə yol açır.

<sup>9</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Con Uord, *Özəl şirkətlərdə effektiv şuraların yaradılması*) (Family Enterprise Publishers, 1991).

# FƏSİL I

## AİLƏ ŞİRKƏTİNİN İDARƏ OLUNMASINDA AİLƏ ÜZVLƏRİNİN ROLU

Ailə mülkiyyətində olmayan adi şirkətdə çalışan hər hansı fərdi şəxs sırası işçi, menecer, sahibkar, direktor ola bilər və ya bu vəzifələrin bir neçəsini icra edə bilər. Ailə şirkətinə gəldikdə isə vəziyyət daha mürəkkəb olur; belə ki, fərdi şəxs müxtəlif hüquq və vəzifələrə malik olur. Bu vəzifələr adətən müxtəlif imtiyazlar (mükafatlar) vəd edir; nəticə etibarilə, ailə mülkiyyətində olmayan şirkətin əksinə ailə şirkəti daha böyük çətinliklərlə üzləşir.<sup>10</sup>

### 1- Sahiblər (Səhmdarlar)

Ailə şirkətinin sahiblərinin bəzən mənafeələrin toqquşmasına gətirib çıxara bilən bir-birindən fərqli vəzifələri və məqsədləri olur. Məsələn, əldə edilmiş mənfəətin dividend kimi bölüşdürülməsi əvəzinə şirkətə yatırılmasına dair qərar şirkətlə bağlı tutduqları mövqedən asılı olaraq müxtəlif sahiblər tərəfindən fərqli qəbul edilə bilər. Ailə şirkətində çalışan sahib belə qərara etiraz etməyə bilər, çünki bu şəxs onsuzda şirkətdən əmək haqqı alır. Digər tərəfdən, sözügedən vəziyyət ailə şirkətində çalışmayan və əsas gəlir mənbəyi kimi dividendlərdən asılı olan sahibin nöqtəyi-nəzərindən fərqli görünə bilər. Əslində belə sahib dividendlərin daha yüksək həcmdə və tezliklə alınmasında maraqlı olar.

Ailə şirkəti böyüdükcə və sahiblər müxtəlif vəzifələri tutduqca, müxtəlif imtiyazlar (mükafatlar) əldə etdikcə vəziyyət daha da mürəkkəbləşir. Ailə şirkətinin sahibi tərəfindən tutula bilən vəzifələrin bəziləri aşağıdakılardır:

- Yalnız sahib.
- Sahib/menecer.
- Sahib/ailə üzvü.
- Sahib/ailə üzvü/menecer.
- Sahib/direktor (müdür).
- Sahib/ailə üzvü/direktor (müdür).
- Sahib/ailə üzvü/direktor (müdür)/menecer.

<sup>10</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

## 2- Menecerlər (Baş rəhbərlik)

Ailə şirkətinin menecerləri şirkət daxilində icra etdikləri digər vəzifələrdən asılı olaraq müxtəlif həvəsləndirici amillərdən də bəhrələnəcəklər. Bu mövzu ilə bağlı ümumi məsələ ailə üzvü olan və olmayan menecerlərlə fərqli, bərabər olmayan rəftardan irəli gəlir. Bir çox ailə şirkətində ali rəhbərlik səviyyəli vəzifələrin bir qismi və ya hamısı qətiyyətlə ailə üzvləri üçün nəzərdə tutulur. Bu, ailə üzvü olmayan menecerlərin işə can yandırmasına və fəaliyyət göstəricisinə mənfi təsir göstərə bilər; belə ki, sözügedən menecerlər nə qədər əzmlə işləsələr belə şirkətin ali rəhbərliyində heç zaman yer tapmayacaqlarından xəbərdardırlar. Nəticə etibarilə, ailə şirkətlərinin bir çoxu ailə üzvü olmayan istedadlı menecerləri işə götürmək və işdə saxlamaq baxımından böyük çətinliklə üzləşirlər. Ailə üzvü olan və olmayan işçilərə dair aydın və ədalətli məşğulluq siyasətinin yaradılması ən yaxşı işçilərin işə həvəslə yanaşmağa və şirkətin böyüməsində maraqlı olmağa davam etmələri baxımından ailə şirkətinin vəziyyətini yüngülləşdirir. Belə siyasət ailənin üzvü olub-olmamasına baxmayaraq işçinin aldığı mükafatı onun fəaliyyət göstəricilərindən asılı edir.

## 3- Direktorlar (Direktorlar şurası)

Direktorlar şurasının tərkibinə gəldikdə ailə şirkətlərinin bir çoxunda bu hüquq ailə üzvləri üçün nəzərdə tutulur və yalnız bəzi hallarda ailə üzvü olmayan, lakin ailənin etimadını qazanmış menecerlər şuraya təyin edirlər. Adətən bu praktikadan şirkətin idarə olunmasına nəzarətin ailə tərəfindən itirilməməsi üçün istifadə edilir. Həqiqətən də, qərarların əksəriyyəti bir qayda olaraq ailə üzvü olan direktorlar tərəfindən qəbul edilir. Dividendlərin ödənilməsi ilə bağlı əvvəlki misala qayıtdıqda, şirkətdə menecer vəzifəsini icra edən, direktorlar şurasının üzvü olan ailə üzvləri təbii ki, şirkətin inkişaf potensialını daha da artırmaq məqsədilə əldə edilmiş mənfəətin şirkətə yatırılması mövqeyini dəstəkləyəcəklər. Digər tərəfdən şirkətdə işləməyən, lakin direktorlar şurasında təmsil olunmuş ailə üzvləri mənfəətin dividend şəklində səhmdar olan ailə üzvləri arasında bölüşdürülməsi qərarına üstünlük verərlər. Bu təzadlı mövqelər direktorlar şurasında böyük münaqişələrə yol açır və şuranın fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər.

## 4- Ailə üzvləri (Ailə və onun institutları)

Yuxarıda deyildiyi kimi, ailə üzvləri şirkətləri ilə bağlı müxtəlif hüquqlara, öhdəliklərə malikdirlər və şirkətdən müxtəlif nəticələr gözləyirlər. Bu vəziyyət bəzən münaqişələrə və ailə şirkətinin davamlılığını təhlükə altına salan məsələlərə gətirib çıxara bilər. Ailə üzvləri arasında münaqişəni

dərindən bilən məsələlərdən biri şirkət və onun fəaliyyəti ilə bağlı məlumatın əlçatanlığıdır. Problem ona görə yaranır ki, şirkətdə çalışan ailə üzvlərinin adətən belə məlumata vaxt-vaxtında çıxışı olur, şirkətdən kənar olan ailə üzvləri isə sözügedən məlumatdan eyni tərzdə istifadə edə bilmirlər.<sup>11</sup> Ailə şirkətləri məlumat mübadiləsi üzrə zəruri vasitələri və praktikaları yaratmalıdırlar ki, ailə üzvlərinin hər biri şirkətə, onun strategiyasına, üzleşdiyi çətinliklərə və şirkət üzərində ümumi rəhbərliyə dair məlumatlı olsunlar.

### Korporativ İdarəetmə Anlayışı

“Korporativ idarəetmə, şirkət üzərində rəhbərlik və nəzarət üçün strukturlar və proseslər deməkdir. Korporativ idarəetmə rəhbərlik, direktorlar şurası, hakim səhmdarlar, minoritar səhmdarlar və digər maraq dairələri arasındakı münasibətləri əhatə edir. Layiqli korporativ idarəetmə şirkətin fəaliyyət göstəricilərinin və kənar kapitalla çıxış imkanlarının artırılması vasitəsilə davamlı iqtisadi inkişafa töhfə verir”.<sup>12</sup>

Bu tərif üç əsas ünsür üzərində mərkəzləşir:

- Rəhbərlik dedikdə şirkət üzərində ümumi strateji rəhbərliyin yaradılmasına dair aşağıdakılar kimi bütün qərarlar nəzərdə tutulur: (i) uzun müddətli strateji qərarlar; (ii) böyük həcmli investisiya qoyuluşu ilə bağlı qərarlar; (iii) birləşmələr və satınalmalar; (iv) xələfin tapılması və təyin edilməsi planı, şirkətin baş icraçı direktor kimi baş menecerlərin təyin edilməsi.
- Nəzarət rəhbər işçilərin fəaliyyət göstəricilərinə nəzarət etmək və yuxarıda qeyd edilmiş strateji qərarların icrasını izləmək üçün tələb olunan tədbirlər deməkdir.
- Şirkətin əsas rəhbər qurumları arasında münasibətlər səhmdarlar, direktorlar şurası və menecerlər arasında qarşılıqlı əlaqələr deməkdir. Layiqli korporativ idarəetmə strukturunun vacib ünsürü sözügedən rəhbər qurumun hər birinin vəzifələrinin, öhdəliklərinin, hüquqlarının və fəaliyyətlə bağlı gözlədikləri nəticələrinin aydın şəkildə müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Təlimatın növbəti üç fəslində ailə şirkətinin idarəetmə qurumlarına xüsusi diqqət yetirilir; bu zaman səhmdarların/ailə üzvlərinin, direktorlar şurasının və menecerlərin vəzifələri, hüquqları və öhdəlikləri müəyyən edilir.

<sup>11</sup> Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998) (Fred Noybauer və Alden G. Lank, *Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf namına idarə olunma*); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* Avyan Lansberg, *Sonrakı nəsillər: işgüzar fəaliyyətdə olan ailənin arzusunun gerçəkləşməsi*) (Harvard Business School Press, 1999).

<sup>12</sup> International Finance Corporation (Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası), <http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Bu fəsildə ailə üzvlərinin tuta biləcəkləri mövqə nəticəsində ailə şirkətinin üzleşdiyi bəzi problemlərin necə yarana bilməsi təsvir olunub. İstənilən şirkətin hər zaman üzleşdiyi çətinliklərlə yanaşı yuxarıdakı problemlər ailə şirkətinin fəaliyyətə davam etməsini daha ağır vəziyyətə salır. Görünür ki, ailə şirkətləri arasında müşahidə olunan çox saylı iflas hallarının səbəblərindən biri elə budur. Sübhəsiz ki, ailə şirkətləri idarəetmə məsələlərinə xüsusi diqqət yetirməklə və bu sahə üzrə tələb olunan lazımi mexanizmləri yaratmaqla fəaliyyətə davam etmək imkanlarını artırma bilərlər. Bu mexanizmlərin bəzilərinə hazırkı təlimatın növbəti fəslində təfərrüatı ilə baxılır.

# FƏSİL II

## AİLƏ ŞİRKƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI

Ailə şirkətinin ailəyə mənsub olması onu digər şirkətlərdən fərqləndirən cəhətdir. Nəticə etibarilə, ailə öz şirkətinin idarə olunmasında həlledici mövqeyə malikdir. Şirkət ilkin (təsisçi) mərhələsində olduqda idarəetmə işi ilə bağlı ailə çərçivəsində yalnız bir neçə məsələyə baxılır; belə ki, qərarların əksəriyyəti təsisçi(lər) tərəfindən qəbul edilir, ailənin mövqeyi isə bölünməz qalır. Zaman keçdikcə ailə böyüyür, ailə həyatında növbəti mərhələ başlayır, yeni nəslin nümayəndələri və daha çox ailə üzvü özlərini ailə şirkəti ilə bağlayırlar. Bu, şirkətin necə idarə olunmasına və şirkətin strategiyasının necə müəyyən edilməsinə dair fərqli fikirlərin və ideyaların yaranması deməkdir. Beləliklə, ailə üzvlərini nizam-intizama gətirən, mümkün münaqişələrin qarşısını alan və şirkətin fəaliyyətə davam etməsinə şərait yaradan ailənin idarə olunmasına dair aydın strukturun təsis edilməsi bir məcburiyyətə çevrilir. Ailənin idarə olunmasına dair yaxşı işləyən struktur əsasən aşağıdakılara yönəlir:

- Ailənin şirkətlə bağlı dəyərlərini, missiyasını və uzun müddətli görününü bütün ailə üzvlərinə anlatmaq.
- Ailə üzvlərini (xüsusilə də şirkətin işlərinə cəlb olunmayanları) şirkətin fəaliyyətinə dair əsas nailiyyətlərlə, çətinliklərlə və strateji qərarlarla daima məlumatlandırmaq.
- Ailə üzvünün məşğulluğuna, dividendlərinə və şirkətdən adətən əldə etdiyi digər imtiyazlara təsir göstərə biləcək qaydaların və qərarların bildirilməsi.
- Ailə üzvlərinin ideyalarının, istəklərinin və digər məsələlərin mübadilə edilməsinə yol verən rəsmi ünsiyyət vasitələrinin yaradılması.
- Ailəyə bir araya yığılmaq və lazım olan istənilən qərarı sızarmaq imkanının verilməsi.

Belə idarəetmə strukturunun yaradılması ailə üzvləri (xüsusilə də şirkətin işlərinə cəlb olunmuşlar və şirkətin işlərindən kənar qalmışlar) arasında etibarın qazanılmasına kömək edir, ailənin dağılmasına yol vermir, beləliklə, şirkətin fəaliyyətə davam etmək qabiliyyətini artırır. Ailənin idarə olunmasına dair strukturun əsas tərkib hissələri aşağıdakılardır:

- Ailənin şirkətlə bağlı görününü, missiyasını, dəyərlərini və ailə üzvlərinin şirkətlə bağlılığını tənzimləyən qaydaları aydın şəkildə müəyyən edən **ailənin**

### **konstitusiyası.**

- Formatı və təyinatlı müxtəlif olan **ailə idarəçiliyi institutları** (məsələn, ailə yığıncağı, ailə şurası və digər ailə komitələri).

## 1- Ailənin Konstitusiyası

**Tərif:** Ailənin konstitusiyasına həmçinin "Ailənin əqidəsi", "Ailənin etiket qaydaları", "Ailənin bəyan edilmiş prinsipləri", "Ailənin qaydaları və dəyərləri" və "Ailənin strateji planı" deyilir. Ailənin konstitusiyası şirkətin təməli dəyərlərinə, görünümünə və missiyasına ailənin məsuliyyət əsaslı yanaşmasını ümumi şəkildə təsvir edən prinsiplərdir.<sup>13</sup> Bu sənəddə həmçinin şirkətlə bağlı əsas rəhbər qurumların (ailə üzvləri/səhmdarlar, rəhbərlik və direktorlar şurası) vəzifələri, tərkibi və səlahiyyətləri müəyyən edilir. Əlavə olaraq, ailənin konstitusiyası rəhbər qurumlar arasında münasibətləri və şirkətin idarə olunmasında ailə üzvlərinin məqsədli iştirak etməsi yollarını müəyyən edir.<sup>14</sup>

Ailənin konstitusiyası ailə və onun şirkəti təkamül etdikcə daha da təkmilləşən, həyatı əhəmiyyət kəsb edən bir sənəddir. Nəticə etibarilə, ailədə və/və ya şirkətdə baş vermiş dəyişiklikləri əks etdirmək məqsədilə bu sənədi müntəzəm olaraq yeniləşdirmək lazımdır.

**Tərkib hissələr:** Ailənin konstitusiyasının formatı və məzmunu ailənin böyüklüyündən, inkişaf mərhələsindən və ailə üzvlərinin ailə şirkətinə cəlb olunma səviyyəsindən asılı olaraq şirkətdən şirkətə fərqlənir. Bununla belə, ailənin nümunəvi konstitusiya aşağıdakıları əhatə edəcək:

- Ailənin şirkətlə bağlı dəyərləri, missiyası və görünümü.
- Ailə idarəçiliyi institutları (o cümlədən, ailə yığıncağı, ailə şurası, təhsil komitəsi, ailənin işlər idarəsi və s.).
- Direktorlar şurası (mövcud olduqda həmçinin müşavirlər şurası).
- Ali rəhbərlik.
- Ailə, şura və ali rəhbərlik arasında münasibətlər, səlahiyyət və məsuliyyət bölgüsü.
- Ailə üzvlərinin şirkətdə işlə təmin olunması, səhmlərin ötürülməsi, baş icraçı direktorun xələfinin tapılması və s. kimi vacib ailə məsələlərinə dair qaydalar və normalar.

<sup>13</sup> Bu prinsiplər ibtidai (ailənin ilkin, təsisçi mərhələsində olduğu dövr) formadan başlayaraq ailə böyükdəkə təfərrüatlı, hətta daha spesifik şəkildə olurlar.

<sup>14</sup> Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Daniela Montemerlo və Con Uord, Ailənin qanunlar toplusu: ailənin və şirkətinizin qorunmasına və əbədləşdirilməsinə dair razılaşmalar) (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Kreyq Aronof, Cozef Astraxan və Con Uord, Ailə şirkətlərinə dair qaydaların işlənilməsi: gələcəyinizin təmin edən vəsait) (Family Enterprise Publishers, 1998).

Əksər ailə şirkətlərində rəsmi konstitusiyanın olmamasına baxmayaraq, adətən ailə üzvlərinin və şirkətin digər rəhbər qurumlarının hüquqlarını, öhdəliklərini və şirkətdən gözlədikləri nəticələri müəyyən edən qeyri-rəsmi (yazılmamış) qaydalar və ənənələr toplusu mövcud olur. Ailə üzvlərinin sayı artdıqca şirkətin rəhbər qurumlarının və ailə üzvlərinin birgə istifadə edəcəkləri rəsmi konstitusiyanyazılması tələpəli məsələyə çevrilir.

### 1.1. Ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasəti

Ailənin konstitusiyasının vacib hissələrindən biri ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasətidir. Ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasətini aydın şəkildə tərtib etmiş bir çox ailə şirkətində sonda şirkətə tələb olunan daha çox ailə üzvü çalışır. Bu işçilərin bəziləri şirkətdə tutduqları vəzifələrə belə uyğun gəlmirlər. Daha acınacaqlı vəziyyət isə ondan ibarətdir ki, ailə üzvünün hər birini işlə təmin etmək məqsədilə bəzi ailə şirkətləri özlərinin ilkin fəaliyyət növünə aid olmyan şirkətləri satın alırlar və ya zərərlə işləyən bölmələrdən əl çəkirlər.

Övladlar arasında ortaqlıq mərhələsində işgüzar fəaliyyətlə məşğul olan ailələr ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasətini rəsmi şəkildə salmalıdırlar. Bu, ailə üzvünün şirkətdə işlə təmin olunması şərtlərinə dair aydın qaydaların yazılmasını tələb edəcək. Qaydaların bəzində şirkətin fəaliyyətinə qoşulma, bu fəaliyyətdə qalma və fəaliyyətdən kənarlaşma şərtləri dəqiq müəyyən edilməlidir. Siyasət həmçinin ailə üzvü olmayan işçilərlə müqayisədə ailə üzvü olan işçilərlə rəftar qaydalarını da əhatə etməlidir.

Ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasətinin məzmunu bir ailə şirkətdən digərinə nisbətən fərqlənir. Bu məsələ ilə bağlı ailə şirkətlərinin hər birinin riyət etməli olduğu vahid və düzgün qaydalar toplusu mövcud deyil. Məsələn, bəzi ailələr üzvlərinin ailə şirkətində işləməsinə tam şəkildə qadağan edir. Digər ailələr tələb olunan minimum təhsil səviyyəsi, əvvəlki iş təcrübəsi, yaş məhdudiyəti kimi müvafiq şərtlər tətbiq etməklə üzvlərinin ailə şirkətində işləməsinə icazə verirlər. Ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasətinin hazırlanması zamanı ailə (öz daxilində və ya ailədən kənar) mövcud olan ən səriştəli işçilərin işə cəlb edilməsinə və həvəsləndirilməsinə yol verən qaydalara, şərtlərə və proseslərə xüsusi diqqət yetirməlidir. Həmçinin vacibdir ki, tərtib edilən işə qəbul olunma şərtləri ailə üzvlərinin xeyrinə olmasın və hüquq bərabərliyini pozmasın. Bu, ailə şirkətində çalışan bütün heyət üçün ədalətli və həvəsləndirici mühitin yaradılmasına yardım edəcək.

Nəhayət, yazılı surətdə tərtib edildikdən və ailə üzvləri tərəfindən razılaşdırıldıqdan sonra işə qəbul olunma siyasəti ailə üzvlərinin hər birinə təqdim edilməlidir. Bu, ailə üzvləri arasında ailə üzvünün şirkətdə işlə təmin olunmasından gözlənilən nəticələrin anlaşılıqlı olmasına yardım edəcək.



## TƏHLİL ÜÇÜN MİSAL 1 SABIS® - AİLƏ ÜZVLƏRİNİN İŞƏ QƏBULU SİYASƏTİ

SABIS® 19-cu əsrdə təsis edilmiş beynəlxalq, kollecə hazırlıq təhsil sistemidir. SABIS® Məktəblər Şəbəkəsinə aid olan təhsil ocaqlarında bağıca qədər körpələrə və 12 ball (K-12) sistemi üzrə təhsil alan şagirdlərə əsaslı dərəcədə müfəssəl kollecə hazırlıq kursu tədris edilir. SABIS® bənzəri olmayan təhsil sistemidir və hal-hazırda dünyanın 14 ölkəsində 50 təhsil ocağında təxminən 40,000 şagirdə müvəffəqiyyətlə tədris edilir. SABIS® və onun peşəkarlardan ibarət olan işçi heyəti özəl və dövlət məktəbləri şəbəkəsinə təhsilin idarə olunması ilə bağlı məsulların və xidmətlərinin təklif edilməsində etibar qazanmışdır.

SABIS® Məktəblər Şəbəkəsinin ilk məktəbi 1886-cı ildə Beyrutun (Livan) ətrafındakı qəsəbələrdən birində açılmışdır. SABIS® sözünün özü şirkəti təsis etmiş Səəd və Bistani ailələrinin soyadının ilk hecasından təşkil edilir. 2007-ci ilin avqust ayına olan vəziyyətə görə bu ailələrin 25 üzvü var idi, onlardan 10-u SABIS® şirkətində çalışırdı.

Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası 2005-ci ildə SABIS® şirkətinə yatırdığı sərmayə Adma şəhərində (Livan) yeni SABIS® Beynəlxalq Məktəbinin (SIS-Adma) açılması ilə bağlı idi. SIS-Adma tamamilə yeni tikilmiş və 1,700 şagird üçün nəzərdə tutulmuş ibtidai və orta ümumtəhsil tədris ocağıdır. IFC bu layihəyə 8 milyon ABŞ dollar həcmində sərmayə yatırır; SABIS® şirkətinin ən böyük məktəbi və beynəlxalq əməliyyatlar üzrə baş qərargahı burada yerləşir. SABIS® şirkəti ilə bağlı sağlam ailə idarəçiliyi strukturunun qurulması istiqamətində BMK sözügedən şirkətə həmçinin müvafiq məsləhətlər vermişdir.

### SABIS® şirkəti ilə bağlı Ailə Üzvlərinin İşə Qəbulu Siyasəti<sup>15</sup>

#### A. İşə qəbul olunma fəlsəfəsi

Qərarlarımızın arxasında gələn aparıcı qüvvə fərdi ailə üzvləri deyil, təşkilat naminə ən üstün mənafeyə qulluq etməkdən ibarətdir.

1. Niyətimiz ailə üzvü olan və olmayan, ən yüksək səvişli və ixtisaslı şəxslərin SABIS® şirkətinə işə götürülməsidir.
2. SABIS® şirkətində iş ailə üzvlərinin nə anadan olduqda əldə etdikləri təbii hüquqdur (soyad daşıyıcısı hüququdur), nə də ki, onların öhdəliyidir.
3. İşə götürüldükdə ailə üzvləri ailə üzvü olmayan işçilərlə bərabər rəftara məruz qalırlar.

<sup>15</sup> SABIS® şirkəti ilə bağlı 2006-cı il tarixli Ailənin Məsğulluq Siyasətindən götürülüb və xülasə edilir.

4. Sadəcə ailə üzvü olduğundan ailə üzvünün ali rəhbər vəzifəyə yüksəlməsinə heç bir zəmanət verilmir.
5. Ailə üzvü olan işçilərdən işə sədəqətlə yanaşmaq, yüksək fəaliyyət göstəricilərinə nail olmaq və davranış baxımından digərləri üçün örnək olmaq gözlənilir.
6. Ailə üzvü olub-olmamasına baxmayaraq işə yetərli töhfə verməyən fərdin tutduğu vəzifədə qalmasına yol verə bilmərik.

## B. Tutulmamış vəzifə

SABIS® şirkətində ailə üzvünün ixtisasına uyğun vəzifə olmalıdır. Rəhbər Şura şirkətin artımı ilə əsaslandırılmış yeni vəzifənin təsis edilməsi qərarını çıxarmayınca SABIS® şirkətində ailə üzvü üçün heç bir vəzifə yaradılmayacaq. Bununla belə, ailə üzvləri ailə üzvü olmayan işçilərin işdən azad edilməsi hesabına işlə təmin olunmayacaqlar.

## C. İxtisasla bağlı ilkin şərtlər toplusu

### 1. Təhsil səviyyəsi:

Şirkətdə istənilən vəzifəni tutmaq üçün (SABIS® tərəfindən tanınan mütəbər universitetdən alınmış) bakalvr və ya daha yüksək səviyyəli diplom tələb olunur.

### 2. Şirkətdən kənar iş təcrübəsi:

SABIS® şirkətindən kənar üç-beş illik dövrü əhatə edən uğurlu iş təcrübəsinin olması hər zaman tələb edilməsə belə olduqca tövsiyə edilir. Son qərar təşkilati inkişaf məsələləri üzrə vitse-prezidentin və prezidentin/baş icraçı direktorun müvafiq qiymətləndirməsi və tövsiyəsi əsasında Rəhbər Şura tərəfindən çıxarılaçaq.

Şirkətdən kənar iş təcrübəsi olmayaraq şirkətdə işə düzələn ailə üzvləri 6-12 ay davam edən "ilkin hazırlıq" mərhələsindən keçməlidirlər; bu, aşağıdakı məqsədlərə qulluq edir:

- a. Bu işçiləri SABIS® şirkətinin heyətinə təqdim etmək və şirkəti onlara tanıtmmaq.
- b. Bu işçilərə onların peşə marağının üzə çıxılması və ya bərqərar edilməsi baxımından yardımçı olmaq.
- c. Bu işçilərin şirkət tərəfindən qiymətləndirilməsinə töhfə vermək.

### 3. Yaş məhdudliyyəti:

Məşğulluq fəlsəfəməizə uyğun olaraq şirkət iş axtarışında olan ailə üzvləri üçün "sığınacaq" kimi nəzərə alınmamalıdır. Beləliklə, yaşı 40-ı keçmiş ailə üzvü işə düzəlmək üçün SABIS® şirkətinə müraciət etdikdə Rəhbər Şura sözügedən şəxsin müraciəti ilə bağlı qərar çıxarmazdan əvvəl onun peşəkar karyera yolunu və şirkətə əvvəllər hansı səbəbdən işləməməsinə müzakirə edəcək.

*davamı*

### **D. Ailə üzvlərinin işə qəbulu siyasətinin xüsusi cəhətləri**

1. SABIS® şirkətində iş almaq istəyən ailə üzvləri şirkətdə işə düzəlmək istəkləri ilə bağlı prezidenti/baş icraçı direktoru məlumatlandırmalıdır. Sonra onlardan standart müraciət formasını doldurmaq xahiş olunacaq.
2. Daha sonra ailə üzvləri standart müsahibə, qiymətləndirmə və seçim prosesindən keçəcəklər.
3. Ailə üzvü olan namizədin işə götürülməsinə və ya götürülməməsinə dair son qərarın verilməsi ilə bağlı məsuliyyət Rəhbər Şuranın üzərinə düşür.
4. Ailə üzvü şirkətdə düzəldikdə onunla ailə üzvü olmayan digər işçilərlə eyni rəftar ediləcəkdir. Digər işçilər kimi, ailə üzvü olan işçilərə də təlimlənmə, iş üzərində nəzarət, işin qiymətləndirilməsi və vəzifə yüksəlişi məsələləri şamil ediləcəkdir.
5. Ailə üzvü olan işçilərin fəaliyyət göstəriciləri (standart vasitələri tətbiq etməklə) müntəzəm qaydada qiymətləndiriləcək, ailə üzvü olan işçinin işinin öhdəsindən necə gəlməsinə dair rəy bildiriləcək və sözügedən işçiyə fəaliyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına dair məsləhət və məlumat veriləcəkdir. Əlavə olaraq, şirkətin təşkilati inkişaf məsələləri üzrə vitse-prezidenti mümkün məsləhət və ya şirkət daxilində gələcək karyera inkişafı planı ilə bağlı atılacaq növbəti addımlar baxımından ailə üzvləri olan işçilərin fəaliyyət göstəricilərini qiymətləndirəcək.
6. Ailə üzvlərinin inkişafına və irəliləyişinə töhfə vermək məqsədilə SABIS® şirkətində çalışan ailə üzvlərinin hər biri üçün İnkişaf Planı əsaslı surətdə, təfərrüatı ilə hazırlanacaq. Bu plan təlim, davamlı təhsil, yönəltmə, istiqamətləndirmə, xüsusi layihələr və vəzifə tapşırıqları, vəzifə rotasiyası və s. məsələləri əhatə edəcəkdir.
7. Fəaliyyət göstəricilərinin idarə edilməsi və özünü inkişaf etdirmə prosesinin bir hissəsi kimi, ailə üzvlərindən illik əsasda özünü qiymətləndirmək (o cümlədən, növbəti il üzrə şəxsi inkişaf hədəflərini təqdim etmək) tələb olunacaq.
8. Ailə üzvü olan işçinin vəzifə yüksəlişi və peşəkar artımı sözügedən işçinin işinə rəhbərlik edən şəxsin və ya şirkət rəhbərliyinin edəcəyi tövsiyə əsasında Rəhbər Şuranın çıxaraçağı son qərardan keçəcək.
9. Ailə üzvlərinin işdən azad edilməsi ilə bağlı əsaslara fəaliyyət göstəricilərinin davamlı surətdə pis olması, şəxsin qəbul edilməz davranışı və ailə üzvü olmayan işçinin işdən azad edilməsi ilə bağlı istənilən digər əsas daxildir.
10. Ailə üzvü şirkət tərəfindən işdən azad edilibsə onun şirkətdə bir daha işə düzəlməsi nəzərdən keçirilməyəcək.
11. Ailə üzvü SABIS® şirkətindən könüllü surətdə çıxıbsa bir daha öz vəzifəsinə qayıda bilər; bir şərtlə ki, Rəhbər Şuranın buna razılığı olsun və sözügedən vəzifə boş qalsın. Belə hal bir qayda olaraq yalnız dəfə baş tutmalıdır.

### E. Mükafatlandırma

Ailə üzvü olan işçilərə mükafatların və imtiyazların verilməsi sözügedən işçilərin tutduqları vəzifəyə, daşıdıqları öhdəliklərə, ixtisasına və fəaliyyət göstərəcəyinə əsaslanacaq və ailə üzvü olmayan, eyni vəzifə tutan, uyğun ixtisasa malik olan işçilərin aldığı mükafat və imtiyazlarla müqayisəyə gələn səviyyədə olmalıdır. Ailə üzvü olan işçi mükafatı və imtiyazı şirkətin səhmlərinə sahib olduğuna görə deyil, şirkətin işçisi olduğuna görə alacaq. Sahib kimi, ailə üzvü olan işçilər malik olduqları səhmlər üzərinə gələn gəlir hesabına mükafatlandırılacaqlar.

### F. Ailə Üzvlərinin İşə Qəbulu Siyasətinin digər hissələri

#### 1. *Ər-arvad tərəfindən qohumların işlə təmin olunması:*

SABIS® şirkətində işə düzəlmək arzusunda olan ailə üzvlərinin həyat yoldaşları standart müsahibə, qiymətləndirmə və seçim prosesindən keçəcəklər. Ailə üzvünün həyat yoldaşının işə götürülməsinə və ya götürülməməsinə dair son qərarın verilməsi ilə bağlı məsuliyyət Rəhbər Şuranın üzərinə düşür; Rəhbər Şura üzvləri bu məsələ ilə bağlı sözügedən ailə üzvü olmadan yığışmalıdırlar və məxfi səs verməlidirlər.

#### 2. *İşə nəzarət və vəzifə tabeliyi:*

Mümkün olduğu təqdirdə ailə üzvünün işinə nəzarəti digər ailə üzvü tərəfindən həyata keçirilməməlidir. Lakin bəzən, xüsusilə baş vəzifələrin icrasına gəldikdə, bu kimi nəzarət qaçılmaz olur. Bununla belə, sözügedən vəziyyət Rəhbər Şura tərəfindən təsdiq və monitorinq edilməlidir. Əlavə olaraq, həyat yoldaşlarının ikisi də SABIS® şirkətində çalışarsa onların eyni şöbədə/bölmədə işləməsinə yol verilmir.

#### 3. *Qısa müddətli praktika və yay aylarında işlə təmin olunma:*

SABIS® şirkətində işləmək arzusunu bildirən gənc ailə üzvləri şirkətdə qısa müddətli (adətən bir neçə həftədən iki aya qədər davam edən) praktika keçməyə şövq ediləcəklər. Belə praktika, şirkətə qəbul edildikdə sözügedən ailə üzvlərinin keçə biləcəkləri zəruri "ilkin hazırlıq" mərhələsinin əvəz etməməlidir.

#### 4. *Davamlı təhsil:*

Şirkətin standart siyasəti savad səviyyəsinin artırılması istiqamətində davamlı təhsil və peşəkar inkişaf (təlim, seminarlar və konfranslar) məsələlərinə şamil edilir. Davamlı təhsil məsələlərinə gəldikdə ailə üzvü olan işçi SABIS® Ailə Şurasından şirkətin işçiləri üçün nəzərdə tutulmuş məbləğdən əlavə maliyyə dəstəyi istədikdə bununla bağlı müraciət prezident/baş icraçı direktor tərəfindən Ailə Şurasına edilməlidir. Sonra Ailə Şurası müraciətə baxacaq və müvafiq surətdə qərar çıxaracaq.

### 1.2. Ailə üzvünə dair səhmdar siyasəti

Bəzi ailələr üçün ailə şirkətinin mövcud olduğu erkən vaxtda ailə üzvünə dair səhmdarlıq siyasətinin aydın qaydada tərtib edilməsi həlledici məsələdir. Bu adətən səhmlərə sahiblik hüququ baxımından ailə üzvlərində kimin nəyə sahib olacağı, yəni ərin-arvadın həyat yoldaşına və digər qohumlaşmış ailə üzvlərinə səhmlərə sahib olma hüququnun verilib-verilməməsi barədə düzgün fikrin formalaşmasına kömək edir. Yaxşı tərtib edilmiş səhmdarlıq siyasətində həmçinin ailə üzvlərinə səhm əvəzinə nağd pul tərcih edildikdə öz səhmlərini satmaq imkanını yaradan mexanizmlər müəyyən edilir. Həqiqətən də, səhmdarların sayı artdıqca səhmdarların bir çoxu şirkət səhmlərinin daha az payına sahib olur və sonda daha az həcmdə dividend alır (bir şərtlə ki, şirkət dividendləri ödəsin). Bu vəziyyət minoritar səhmdarlar arasında məyusluq hissini yarada bilər və şirkətdən məşğul olan ailə üzvləri ilə münəqişələrə yol açar.

Səhmdarlar üçün səhmlərini nağd pula çevirmək imkanının yaradılması bir çox münəqişənin baş tutmamasına və şirkətin fəaliyyətə davam gətirmək ehtimalının artmasına yardım edəcəkdir. Bəzi ailə şirkətlərində Səhmlərin Qaytarılması Fondu yaradılır ki, ailə üzvlərinin nağd pula çevirmək istədikləri səhmlər geri alınsın. Fondun vəsaiti şirkət tərəfindən il ərzində əldə edilmiş mənfəətin kiçik faiz nisbəti hesabına yaradılır.

## 2- Ailə idarəçiliyi institutları

Ailə idarəçiliyi institutları ailədə razılığın və ailə və onun mülkiyyətində olan şirkət arasında münasibətlərin möhkəmlənməsinə yardım edir. Ailə üzvlərinə bir və ya daha çox struktur altında bir araya gəlmək imkanını yaratmaqla ailə institutları ailə və onun mülkiyyətində olan şirkət arasındakı ünsiyyəti artırır, həmçinin ailə üzvlərinə qrup şəklində birləşmək və ailənin mülkiyyətində olan şirkətə və ya ailəyə aid olan konkret məsələləri müzakirə etmək imkanlarını yaradır. Bu mütəşəkkil fəaliyyət ailə üzvlərinin bir-birini anlamalarına və qarşılıqlı razılığa gəlmələrinə yardım edir.

Ailə üzvləri ailə idarəçiliyi istiqamətində yaradılmış istənilən təsisatın məqsədləri və fəaliyyəti ilə bağlı yaxşı məlumatlandırılmalıdırlar. Belə institutların və şirkətin direktorlar şurası, ali rəhbərlik kimi rəhbər qurumlarının vəzifələri arasında fərqin ailə üzvləri tərəfindən duyulmasını təmin etmək həmçinin vacib məsələdir. Buna sözügedən institutlar üzrə yazılı prosedurların

hazırlanması və bütün ailə üzvlərinə çatdırılması vasitəsilə nail olmaq mümkündür.

Aşağıda ailə şirkətində mövcud olmalı ailə idarəçiliyi institutlarının bəzisinin təsviri verilmişdir. Şübhəsiz ki, ailə şirkətlərinin hər birində belə institutların hamısının yaradılmasına ehtiyac və ya məcburiyyət yoxdur. Hansı növ təsisatın yaradılması ilə bağlı qərar ailə şirkətinin böyüklüyündən, ailənin inkişaf mərhələsindən və ailə üzvlərinin ailə şirkətinə cəlb olunma səviyyəsindən asılı olacaqdır.

### 2.1. Ailə yığıncağı

**Tərif:** Həmçinin "ailə məclisi" adlanan ailə yığıncağı şirkət və ailə məsələlərini müzakirə etmək üçün bütün ailə üzvlərinin rəsmi toplantısıdır. Şirkət təsisçi(lər) mərhələsində olduğu dövrdə ailə yığıncağı daha tez çağırılan və qeyri-rəsmi format olan ailə iclası ilə əvəz olunur. Bu qeyri-rəsmi iclaslar təsisçiyə/təsisçilərə imkan verir ki, ailə dəyərləri ailə üzvlərinə çatdırılsın, işgüzar fəaliyyətlə bağlı yeni ideyalar yaradılsın və gənc nəsil ailə şirkətinin rəhbəri olmağa hazırlansın. Ailə və onun mülkiyyətində olan şirkət daha mürəkkəb mərhələlərlə (övladlar arasında ortaqlıq və qohumlar arasında birlik) qədəm qoyduqda ailə yığıncağının rəsmiləşdirilməsi həlledici məsələyə çevrilir.

**Təyinat:** Ortaq maraqlar (ailə və onun mülkiyyətində olan şirkətlə bağlı məsələlər) üzərində düşünmək məqsədilə ailə üzvlərini bir araya gətirmək. Ailə yığıncağı ailə üzvlərinin hər birinə şirkətlə bağlı məsələlərdən daima xəbərdar olmaq, həmçinin şirkətin inkişafı və digər ailə məsələlərinə dair öz fikrini bildirmək imkanını verir. Belə məclislər məlumata və digər resurslara qeyri-bərabər çıxışın olması səbəbindən ailə üzvləri arasında yarana bilən mümkün münasibətlərin böyüməməsinə töhfə verə bilər. Ailə məclisləri adətən ildə bir və ya iki dəfə keçirilir ki, ailənin marağında olan məsələlər müzakirə edilsin və idarə olunsun. Ailə yığıncağı çərçivəsində nizamlanan bəzi məsələlərə aşağıdakılar daxildir:

- Ailənin şirkətlə bağlı dəyərlərində və görünməndə istənilən dəyişikliyin qəbul edilməsi.
- Vəzifə hüquqları və öhdəlikləri ilə bağlı ailə üzvlərinin təhsili.
- Ailə üzvlərinin şirkətdə işlə təmin olunmasına razılığın verilməsi və mükafatlandırma siyasətinin qəbul edilməsi.
- Ailə şurasına (belə şura mövcud olduqda) üzvlərin seçilməsi.
- Digər ailə komitələrinə üzvlərin seçilməsi.
- Ailənin digər vacib məsələləri.

**Üzvləri:** Ailə məclislərində bir qayda olaraq bütün ailə üzvləri iştirak edə bilərlər. Lakin bəzi

ailələr minimum yaş həddi, ərin-arvad tərəfindən qohumların təmsil olunması və məclisdə səs vermə hüququ kimi üzlüklə bağlı müəyyən məhdudiyyətlərin tətbiq edilməsini tərcih edirlər. Ailə yığıncağının çağırılma tarixi və məclisə sədrliyin edilməsi adətən ailənin başçısının və ya ailədə hörmət sahibi olan digər üzvün üzərinə düşür. Çox saylı ailələrdə bu vəzifə adətən ailə şurasına həvalə edilir.

### 2.2. Ailə şurası

**Tərif:** Həmçinin "ailənin müşahidə şurası", "daxili şura" və "ailənin icraiyyə komitəsi" adlanan ailə şurası ailə şirkəti ilə bağlı məsələləri birgə müzakirə etmək məqsədilə ailə yığıncağı tərəfindən seçilən, ailə yığıncağı üzvlərindən ibarət olan işlək rəhbər qurumdur. Adətən şura, ailə üzvlərinin sayı yetərli həddə çatdıqda, yəni 30-u keçdikdə təsis edilir. Belə ki, məqsədyönlü müzakirələri aparmaq, dərhal və münasib qərar çıxarmaq məqsədilə ailə üzvlərinin məclisdə toplaşması olduqca çətinləşir. Bu vəziyyətə cavab olaraq, ailə şurası təsis edilir və ailə üzvlərinin ailə şirkəti ilə bağlı maraqlarının əlaqələndirilməsi baxımından ailə yığıncağının təmsilçi rəhbər qurumu kimi fəaliyyət göstərir.

**Təyinat:** Ailə şurasının tərkibi, strukturu və fəaliyyəti bir ailə şirkətindən digərinə nisbətən fərqlənir. Bununla belə, nümunəvi ailə şurasının öhdəlikləri aşağıdakılar ibarət olacaq:<sup>16</sup>

- Ailə, rəhbər şura və ali rəhbərlik arasında başlıca əlaqələndirici qurum olmaq.
- Rəhbər şuraya namizədləri təklif və müzakirə etmək.
- Ailənin şirkətlə bağlı görüşü, missiyası və dəyərlərini əks etdirən mövqe sənədlərini tərtib etmək və yenidən işləmək.
- Ailə üzvünün məşğulluğu, mükafatlandırma, ailə üzvünə dair səhmdarlıq siyasəti kimi ailənin strateji sənədlərini tərtib etmək və yenidən işləmək.
- Ailə üçün vacib olan digər məsələlərlə məşğul olmaq.

**Üzvləri:** Yaxşı fəaliyyət göstərən hər hansı təsisat/komitə kimi, ailə şurası asan idarə olunan, yəni 5-9 üzvdən ibarət bir tərkibdə olmalıdır. Bu üzvlər, ixtisas səviyyəsi və şuranın vəzifə öhdəliklərini icra etmək baxımından işə yararlılıq məsələlərini nəzərə almaqla bir qayda olaraq ailə yığıncağı tərəfindən seçilir. Bəzi ailələr yaş məhdudiyyəti, tələb olunan təcrübə, ər-arvad tərəfindən qohumların və rəhbər şurada və ya ali rəhbərlikdə yer tapmış ailə üzvlərinin təmsil olunmaması kimi şura üzvlüyünə dair müəyyən məhdudiyyətlərin tətbiqini

<sup>16</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Ayvan Lansberg, Sonrakı nəsillər: işgüzar fəaliyyətdə olan ailənin arzusunun gerçəkləşməsi) (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf namına idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

tərcih edirlər. Layiqli praktikalardan biri şurada məhdud müddət ərzində üzv kimi fəaliyyət göstərməkdən ibarətdir ki, bununla da daha çox sayda ailə üzvünə şurada təmsil olunmaq imkanı verilir və ailə daxilində ədalətlik və bərabər imkanlar hissi bərqərar olunur.

Ailə şurasının ailə yığıncağı tərəfindən təyin olunan sədri olmalıdır. Sədr ailə şurasının işinə rəhbərlik edir və şura məsələləri ilə bağlı ailənin əlaqə saxladığı əsas şəxsdir. Şura iclaslarının prokolunu tərtib edən və bunları ailə üzvlərinə təqdim edən şura katibinin təyin edilməsi həmçinin layiqli praktikadır. Ailənin üzvləşdiyi məsələlərin mürəkkəbliyindən asılı olaraq şura il ərzində 2-6 dəfə çağırılır. Qərarlar bir qayda olaraq şura üzvlərinin səs çoxluğu ilə qəbul edilir.

Aşağıdakı cədvəl ailə iclası, ailə yığıncağı və ailə şurası arasındakı əsas fərqləri ümumi şəkildə təsvir edir:

### 2.3. Ailənin işlər idarəsi

**Tərfi:** Ailənin işlər idarəsi ailə şurası tərəfindən təşkil və nəzarət olunan sərmayə yatırımı və

	Ailə iclası	Ailə yığıncağı	Ailə şurası
<b>Mərhələ</b>	Təsisçi(lər)	Övədlər arasında ortaqlıq / qohumlar arasında birlik	Övədlər arasında ortaqlıq/ qohumlar arasında birlik
<b>Status</b>	Qeyri-rəsmi (bir qayda olaraq)	Rəsmi	Rəsmi
<b>Üzvlük</b>	Adətən bütün ailə üzvləri təmsil oluna bilərlər. Təsisçi(lər) əlavə üzvlük meyarlarını təyin edə bilərlər.	Adətən bütün ailə üzvləri təmsil oluna bilərlər. Ailə əlavə üzvlük meyarlarını təyin edə bilərlər.	Ailə yığıncağı tərəfindən seçilmiş ailə üzvləri. Seçim meyarları ailə tərəfindən müəyyən edilir.
<b>Tərkib</b>	Kiçik tərkibdə olur; belə ki, ailənin özü təsisçi(lər) mərhələsindədir. Adətən 6-12 ailə üzvü ilə təmsil olunur.	Ailənin böyüklüyündən və üzvlük meyarlarından asılıdır.	Müəyyən edilmiş üzvlük meyarlarından asılıdır. Ən üstün halda 5-9 üzv olur.



## AİLƏ ŞİRKƏTLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASINA DAİR IFC-NİN TƏLİMƏTİ

(davamı)

	Ailə iclası	Ailə yığıncağı	Ailə şurası
<b>Toplantıların sayı</b>	Şirkətin inkişaf mərhələsindən asılıdır. Şirkət sürətlə inkişaf etdikdə həftədə bir dəfə belə çağırılabilir.	İldə 1-2 dəfə.	İldə 2-6 dəfə.
<b>Əsas fəaliyyət</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ailənin şirkətlə bağlı dəyərlərinin və görünümünün bütün ailə üzvlərinə bildirilməsi.</li><li>• Şirkətlə bağlı yeni ideyaların müzakirə edilməsi və yaradılması.</li><li>• Şirkətə rəhbərlik edəcək gələcək nəslin hazırlanması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Şirkətlə bağlı ideyaların, arazılıqların və görünümün müzakirə edilməsi və bildirilməsi.</li><li>• Ailəyə aid olan əsas siyasət və prosedurların qəbul edilməsi.</li><li>• Ailə üzvlərinin şirkətlə bağlı məsələlər üzrə təhsil səviyyəsinin artırılması.</li><li>• Ailə şurasına və digər komitələrə üzvlərin seçilməsi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Münaqişələrin həll edilməsi.</li><li>• Ailəyə aid olan əsas siyasət və prosedurların yaradılması.</li><li>• Planlaşdırma işi.</li><li>• Təlimlənmə/trəhsil məsələləri.</li><li>• Rəhbərlik və rəhbər şura ilə işin əlaqələndirilməsi, ailə ilə şirkət arasında tarazlığın təmin edilməsi family.</li></ul>

inzibati məsələlər üzrə mərkəzdir. Ailənin işlər idarəsi üzvləri maliyyə, bank, mühasibat işi və digər məsələlər üzrə şəxsi məsləhətə ehtiyac duyan, işgüzar fəaliyyətlə məşğul olan böyük və zəngin ailələrdə adi hal alıb.

**Təyinat:** Ailənin fərdi üzvlərinə şəxsi sərmayə yatırımının planlaşdırılması, vergilər, sığorta təminatı, varisliyin planlaşdırılması, karyeranın qurulması və maraq kəsb edən digər məsələlər üzrə məsləhət verilməsi.

**Üzvləri:** Ailənin işlər idarəsi şirkətdən tamamilə ayrıca fəaliyyət göstərən qurumdur, lakin burada təmsil olunan şəxslərin bəziləri şirkətdə də işləyə bilər. İdarədə adətən peşəkar menecerlər çalışırlar ki, bunların da vəzifəsi sərmayə yatırımı, vergi tələblərinə riayət etmə, sığorta işi, maliyyənin planlaşdırılması, səhmlərin pay verilməsi və varislik planları kimi

məsələlər üzrə tövsiyə və məsləhət verməkdir.<sup>17</sup>

## 2.4. Digər ailə institutları

İşgüzar fəaliyyətdə olan ailələr onlar üçün xüsusi maraq kəsb edən sahələri əhatə edəcək digər institutların yaradılmasını münasib hesab edə bilərlər. Bu institutların bəziləri aşağıdakılardır:<sup>18</sup>

**Təhsil Komitəsi:** Bu komitə idarəetmə ilə bağlı vəzifə və tapşırıqları effektiv yerinə yetirmək məqsədilə ailənin insan resurslarının yetişdirilməsi və bu resursların işgüzarlılığının artırılması üzrə məsuliyyət daşıyır. Təhsil komitəsi ailə üzvlərinin peşəkar inkişaf etmək ehtiyaclarını qabaqcadan müəyyən edir və bu ehtiyacları qarşılamaq üçün müvafiq tədbirlər görür. Məsələn, sözügedən komitə ailə üzvləri üçün mühasibat məsələləri üzrə seminar təşkil edə bilər ki, onlar şirkətin maliyyə hesabatlarını oxuyub daha yaxşı anlaya bilsinlər.

**Səhmlərin Qaytarılması üzrə Komitə:** Ailə şurasının nəzarət etdiyi bu komitə sahib olduqları səhmləri münasib qiymətə nağd pula çevirmək və əldə etdikləri vəsait hesabına digər fəaliyyətlə məşğul olmaq istəyində olan ailə üzvləri üçün təsis edilmiş səhmlərin qaytarılması fondunu idarə edir. Fond adətən şirkət tərəfindən il ərzində əldə edilmiş mənfəətin kiçik faiz nisbəti hesabına yaradılır.

**Karyeranın Planlaşdırılması üzrə Komitə:** Ailə şirkətində işləmək marağında olan ailə üzvlərinə dair işə qəbul edilmə qaydalarının tərtib və nəzarət edilməsi məqsədinə qulluq edir. Bu komitə həmçinin ailə üzvlərinin karyera inkişafı üzərində cari nəzarətin aparılmasına yardım edir, onların karyera inkişafını istiqamətləndirir, səhmdarları və ailə şurasını sözügedən ailə üzvlərinin peşəkar inkişafı ilə bağlı məlumatlandırır. Karyeranın planlaşdırılması üzrə komitə həmçinin ailə şirkətində işləməmək qərarını vermiş ailə üzvlərinə şirkətdən kənar karyeranın qurulması məsələləri üzrə məsləhətin verilməsi baxımından olduqca faydalı ola bilər.

**Ailə Üzvlərinin Görüşməsi və İstirahətinin Təşkil Edilməsi üzrə Komitə:** Bu komitənin təyinatı ailə üzvlərini bir araya gətirmək üçün istirahət zamanı əyləncə və digər tədbirlərin planlaşdırılmasından ibarətdir. Komitə həmçinin ailə üzvləri və qohumlar arasında münasibətləri bəsləmək üçün ailə üzvlərinin illik yığıncağını təşkil edir; bu zaman ailə üzvləri və qohumlara ünsiyyət vasitəsilə bir-birini daha yaxşı tanımaq imkanı verilir.

<sup>17</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

<sup>18</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## TƏHLİL ÜÇÜN MİSAL 2

### The Carvajal Group

#### Ailənin Etiket Qaydaları – Mündəricat

The Carvajal Group Kolumbiyanın özəl mülkiyyətdə olan aparıcı transmilli şirkətidir, əsasən Latin Amerikasını bölgəsində 19 ölkədə fəaliyyət göstərir. The Carvajal Group 12 müstəlif işgüzar sahədə fəaldır, ən həcmlili fəaliyyəti isə kağız istehsalı və emalı, məktəb və ofis üçün avadanlığı, telefon sorğu kitablarının istehsalı, çap və nəşriyyat işi, plastik və kağız qabların istehsalı ilə bağlıdır.

The Carvajal Group Manuel Karvaxal Valensiyanın yaratdığı La Imprenta Comercial çap şirkəti ilə 1904-cü ildə Kali (Kolumbiya) şəhərində təsis olunub. Zaman keçdikcə şirkət digər fəaliyyət sahələri və regionlar üzrə böyüyərək Latin Amerikasının ən mötəbər transmilli şirkətlərindən birinə çevrilib.

IFC-nin Carvajal Group şirkətinə 2004-cü və 2006-cı illərdə etdiyi iki yatırım strateji və modernizasiya planlarına dəstək vermək məqsədini daşıyıb. Son yatırım Carvajal Group şirkətində informasiya sistemlərinin yeniləşdirilməsi və müasir tələblərə cavab verməsi ilə bağlıdır. IFC həmçinin korporativ idarəetmə sahəsində Carvajal Group şirkətinə məsləhət vermişdir.

#### The Carvajal Group<sup>19</sup> şirkətində Ailənin Etiket Qaydalarının mündəricatı

##### A. Ailənin Etiket Qaydalarının məqsədi

1. Carvajal şirkətinin bütövlüyü
2. Karvaxal ailəsinin birliyi

##### B. Ailə institutları

1. Ailə yığıncağı
  - a. Ailə yığıncağının məqsədləri
  - b. Ailə yığıncağının vəzifələri
2. Ailə şurası
  - a. Ailə şurasının məqsədləri
  - b. Ailə şurasının tərkibi
  - c. Ailə şurasının fəaliyyəti
  - d. Ailə şurasının qərarları
  - e. Ailə şurası iclaslarının çağırılma tezliyi

<sup>19</sup> The Carvajal Group şirkəti ilə bağlı 2002-cı il tarixli nin Ailənin Etiket Qaydalarından götürülmüş və xülasə edilib.

3. Şirkətdə işləyən ailə üzvlərinin inkişaf məsələləri üzrə şura
  - a. İnkişaf məsələləri üzrə şuranın məqsədləri
  - b. İnkişaf məsələləri üzrə şuranın tərkibi
  - c. İnkişaf məsələləri üzrə şuranın vəzifələri

**C. Karvaxal Ailəsi Fondu (Xeyriyyə Təsisatı)**

1. Ailə Fondunun məqsədləri
2. Ailə Fondunun idarə heyəti
3. Ailə Fondunun prezidenti

**D. Şirkətin institutları**

1. Səhmdarların ümumi yığıncağı
  - a. Səhmdarların ümumi yığıncağının məqsədi
  - b. Səhmdarların ümumi yığıncağının qərarları
2. Direktorlar şurası
  - a. Direktorlar şurasının məqsədləri
  - b. Direktorlar şurasının təkibi
  - c. Direktorlar şurasının sədri

**E. Şirkətin rəhbərliyi**

1. Şirkətin baş icraçı direktoru
  - a. Baş icraçı direktorun təyin olunması

**F. Səhmdarlıq siyasəti**

1. Səhmlərin satışı
  - a. İlk in imtina/seçim hüququ
  - b. Satışın şərtləri
2. Səhmlər üzərində girov hüququ
3. Səhmlərin dövrüyyəyə buraxılması
4. Ehtiyat Fondu
  - a. Ehtiyat Fondunun məqsədləri
  - b. Ehtiyat Fondunun direktorlar şurası
5. Maraqlarda ziddiyyət
  - a. Digər şirkətlərə yatırım
  - b. Digər şirkətlərlə əqdləşmələr
  - c. Digər fəaliyyət

**G. Ailə üzvlərinin şirkətdə işləməsi**

(davamı)

1. Şirkətdə işə qəbul edilmə
2. Vəzifə öhdəlikləri
3. Əməyin mükafatlandırılması
4. Peşəkar inkişafın qiymətləndirilməsi
5. Təqaüdə çıxma

**H. Sosial dividend (Ailə üzvləri üçün subsidiyalar)**

1. Sosial dividendlə bağlı məqsəd
2. Sosial dividendin tərkib hissələri
3. Sosial dividendin tənzimlənməsi

**I. Ailənin tədbirləri**

1. Sosial görüşlər
2. Məlumat yönümlü görüşlər
3. Ünsiyyət
4. Şirkətin tarixi

**J. İctimaiyyətlə əlaqələr**

**K. Ailənin Etikət Qaydalarının gözlənilməsi üzrə nəzarətçi**

1. Nəzarətçinin məqsədləri
2. Nəzarətçinin təyin olunması
3. Nəzarətçinin vəzifələri

**L. Ailə şurasının katibi**

1. Ailə şurasının katibinin işində məqsəd
2. Ailə şurasının katibinin təyin olunması
3. Ailə şurasının katibinin vəzifələri

**M. Münaqişələrin həll edilməsi**

**N. Ailənin Etikət Qaydalarının yenilənməsi**

**O. Anlayışlar**

# FƏSİL III

## AİLƏ ŞİRKƏTİNDƏ DİREKTORLAR ŞURASI

Direktorlar şurası ailə mülkiyyətində olan şirkətlər də daxil olmaqla əksər şirkətin idarə edilməsində ən mühüm təsisatdır. Direktorlar şurasının vəzifəsi, strukturu və tərkibi bir ailə şirkətindən digərinə nisbətən fərqlənir. Bu məsələlər adətən şirkətin həcmi və mürəkkəbliyi, həmçinin sahib ailənin yetişkənlik səviyyəsi ilə müəyyən edilir.

Mövcud olduğu ilk illər ərzində əksər ailə şirkətləri qanunvericilikdə təsbit olunmuş tələblərə uyğun gəlmək məqsədilə direktorlar şurasını təsis edirlər. "Kağız üzərində şura" kimi tanınan bu təsisatın təyinatı bir qayda olaraq şirkətin maliyyə göstəricilərinin, dividendlərin və qanunla direktorlar şurasının təsdiqini tələb edən digər prosedurların qəbul edilməsi ilə məhdudlaşır. Sözügedən şuralar (ölkə qanunvericiliyindən asılı olaraq) adətən ildə bir və ya iki dəfə çağırılırlar və onların yığınağı çox qısa sürür. Bu halda şuranın tərkibinə adətən sırf ailə üzvləri, bəzən isə ailə üzvü olmayan, lakin ailənin etibarını qazanmış bir neçə yüksək vəzifəli menecer daxil olur. Eyni fərdlərin şirkətin sahibi olmaqla yanaşı menecer və direktorlar şurasının üzvü vəzifələrini də icra etməsi həmçinin adi hala çevrilib. Belə idarəetmə strukturu ailə şirkətinə az da olsa dəyər verir; bu strukturun hər bir tərkib hissəsi (direktorlar şurası, rəhbərlik və ailə) şirkətin idarə edilməsində daha fəal və konstruktiv mövqə tuta bilər. Nəticə etibarilə, vəzifələr qarışır, ehtimal ki, şirkət və onun strateji qərarları üzərində nəzarət baxımından münaqişələrə və effektivliyin itirilməsinə yol açır.

Ailə şirkəti daha da mürəkkəbləşdikcə şirkətin strategiyasının müəyyən edilməsi, fəaliyyət göstəricilərinin müzakirəyə çıxarılaraq nəzərdən keçirilməsi kimi əhəmiyyəti artan məsələlərdə fəal mövqenin tutulması baxımından direktorlar şurasına arxalanmaq zərurətə çevrilir. Bu tapşırıqlardan irəli gələrək direktorlar şurasından daha yüksək tezliklə toplaşmaq və şirkətin rəhbərliyinə etiraz etmək üçün zəruri şəraitə və müstəqillik əldə etmək tələb olunur. Bu mərhələdə ailə şirkətinin direktorlar şurası daha mütəşəkkil, məqsədyönlü və kənardan müstəqil direktorların cəlb edilməsinə hazır olur.

Şirkətin ən üstün maraqları naminə, rəhbərlikdən və nəzarət paketinə malik olan səhmdarlardan müstəqil fəaliyyət göstərə bilən tam peşəkar direktorlar şurasını yaratmazdan əvvəl əksər ailə şirkəti mövcud direktorlarda çatışmayan bacarıq və səriştəni tamamlayan məşvərət şurasını təsis edir. Bu halda məşvərət şurası şirkətin direktorlar şurası və ali rəhbərliklə sıx əməkdaşlıq edir ki, şirkətin üzleşdiyi başlıca strateji məsələlər həll edilsin.

## 1- Məşvərət şurası

### 1.1. Məşvərət şurasının tərfi və vəzifələri

Direktorlar şurası yalnız ailə üzvləri və şirkətin yüksək vəzifəli menecerləri tərkibində qaldıqda əksər ailə şirkətində təcrübəli və hörmət qazanmış fərdlərdən ibarət olan məşvərət şurası formalaşdırılır. Belə ki, direktorlar şurasının marketing, maliyyə, insan resurslarının idarə olunması və beynəlxalq bazarlar kimi müəyyən strateji sahələr üzrə səriştəsi və bilişi çatarsız ola bilər. Deməli, qərarların verilməsi işinə nəzarəti yumşaldan və ya məlumatı kənar şəxslərlə bölüşmək tələbi ilə üzleşən ailə üzvlərinin təmsil olunmadıqları məşvərət şurası yaradılmalıdır ki, direktorlar şurasının çatışmazlıqları qarşılınsın. Məşvərət şurası üzvlərinin sahib olduqları işgüzar əlaqələr vasitəsilə ailə şirkətinə həmçinin əlavə dəyər verə bilər.<sup>20</sup>

Çox zaman məşvərət şurasına əsasən ailə üzvlərindən ibarət olan və daha müstəqil şura arasında "kompromis cavab" kimi baxılır. Əksər ailə şirkətləri müstəqil şuraya olan ehtiyacı etiraf edirlər, lakin şirkətlə bağlı həssas məlumatın və qərarların verilməsi üzərində səlahiyyətin kənar bir qrup şəxsə bölüşdürülməsini yersiz sayırlar. Sözügedən ailə şirkətləri kənardan məsləhətin alınması, səriştənin cəlb edilməsi, eyni zamanda şirkətin real fəaliyyət göstərən direktorlar şurası üzərində nəzarətin saxlanılması yolu kimi bir qayda olaraq məşvərət şurasının yaradılmasını üstün tuturlar. Zaman keçdikcə və ailə məşvərət şurasının verdiyi dəyəri dərk etdikdə məşvərət şurasının bəzi üzvləri şirkətin direktorlar şurasında təmsil olunmağa dəvət alırlar.

### 1.2. Məşvərət şurasının tərkibi

Məşvərət şurasının ən işlək tərkibi 3-7 üzvdən ibarətdir. Şuranın tərkibinin kiçik qalması onun

<sup>20</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

effektivliyini qoruyub-saxlayacaq və şura üzvlərinə öz fikirlərini digər üzvlərə aydın şəkildə çatdırmaq imkanını yaradacaq. Məşvərət şurasının üzvləri bir qayda olaraq ailə şirkətinin fəaliyyət göstərdiyi sənayenin və bazarların və ya maliyyə, marketinq və beynəlxalq bazarlar kimi digər sahələrin biliciləridirlər. Ailə şirkəti yeni fəaliyyət sahəsi ilə məşğul olmağa başladığında və ya yeni ölkələrə çıxdığında məşvərət şurasının üzvləri həmçinin səriştə və təcrübə təminatçısına çevrilirlər. Ailə şirkətinin həcmindən və fəaliyyətinin mürəkkəbliyindən asılı olaraq məşvərət şurası adətən il ərzində 3-4 dəfə çağılır. Ailə şirkətinin baş icraçı direktoru və az sayda yüksək vəzifəli menecerləri də məşvərət şurasında təmsil oluna bilərlər ki, şuranın yığıncaqlarında aparılan müzakirələr şirkətin ehtiyacları istiqamətində əlaqələndirilsin və bu istiqamətə yönəldilsin.

Məşvərət şurasının üzvlərinin obyektivliyini təmin etmək məqsədilə aşağıdakı fərdlər məşvərət şurasının üzvü ola bilməz:<sup>21</sup>

- Şirkətin təchizatçıları və ya şirkətə mal satanlar.
- Təklif edəcəkləri heç bir münasib səriştəsi olmayan şirkət sahiblərinin dostları.
- Şirkətə xidmət göstərənlər (bankirlər, hüquqşünaslar, kənar auditorlar, konsultantlar); belə ki, onlar məsləhəti digər səpkidə artıq təmin edirlər və onların obyektivliyi və müstəqilliyi şirkət üçün gördükləri iş və bunun müqabilində aldıkları xidmət haqqı səbəbindən şübhə altına alın bilər.
- Şirkətin məsləhətçisi kimi maraqlarda ziddiyyətə səbəb olan fərdlər.
- Üzərinə yetərincə öhdəlik qəbul etmiş və məşvərət şurasının üzvü kimi öz vəzifəsinin öhdəsindən layiqincə gələ bilməyəcək fərdlər.

### 1.3. Məşvərət şurasının üstün və çatışmayan cəhətləri

Aşağıdakı cədvəldə məşvərət şurasının bəzi əsas üstünlükləri və çatışmazlıqları xülasə edilib:<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", NACD Directors Monthly, August 2003 (Rıçard Narva və Alden C. Lənk, "Ailə nəzarətində olan şirkətdə effektiv idarəçiliyin yaradılması yolları").

<sup>22</sup> Adapted from: Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Fred Noybauer və Alden G. Lənk, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma kitabından götürülüb) (Routledge New York, 1998).



<b>Məşvərət Şurası</b>	
<b>Üstünlüklər</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzvlər heç bir hüquqi öhdəlik daşıyırlar; bununla şirkətin xərcləri azalır (sığorta xərcləri nmütəq sayılmır) və yeni üzvlərin cəlb edilməsi asanlaşır (məşvərət şurasının üzvü olmaq şirkətin direktorlar şurasının üzvü olmaq qədər riskli vəzifə deyil).</li> <li>• Şirkət onun rəhbərliyi və direktorlar şurası səviyyəsində mövcud olmayan əlavə praktiki təcrübə, texniki səriştə və biliklərlə cari əsasda təmin edilir.</li> <li>• Məşvərət şurasının məsləhətləri bir qayda olaraq qərəzsizdir.</li> <li>• Üzvlər əlavə satışa və ya kapital mənbəyinə yol açan yeni müqavilə təklifləri çıxış edə bilərlər.</li> </ul>
<b>Çatışmazlıqlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Məşvərət şurasının fəaliyyəti şirkətin sistemətik qaydada riayət etmədiyi məsləhətlərlə çıxış edən ekspertlər qrupu xatırladır. Nəticə etibarilə, məşvərət şurası gerçək direktorlar şurası kimi ciddi qəbul edilməyə bilər.</li> <li>• Məşvərət şurasının rəhbərliyə ondan məlumat almaq üçün müravət etmək baxımından heç bir səlahiyyəti yoxdur; beləliklə, şuranın tövsiyələri yalnız rəhbərliyin onun üzvləri ilə bölüşmək istədiyi məlumata əsaslanı bilər.</li> <li>• Məşvərət şurasının üzvləri tərəfindən rəhbərliyin strategiyasına təsir, fəaliyyət göstəricilərinə isə nəzarət etmək səlahiyyəti çox cüzdür və ya ümumiyyətlə mövcud deyil.</li> <li>• Hüquqi məsuliyyətin olmaması məşvərət şurasının üzvlərinin verdikləri məsləhət(lər)ə görə məsuliyyətə cəlb edilməsini çətinləşdirir.</li> <li>• Gerçək direktorlar şurasının üzvü olmadığı təqdirdə məşvərət şurasının bəzi üzvləri öz vəzifəsinə ciddi yanaşmaya bilərlər, şuranın işi baxımından tələb olunan hazırlıq və töfhəni təmin etməyə bilərlər.</li> </ul>

## 2- Direktorlar şurası

### 2.1. Direktorlar şurasının vəzifələri

Yaxşı fəaliyyət göstərən direktorlar şurasının başlıca vəzifələri şirkətin ümumi strategiyasını müəyyən etməkdən, rəhbərliyin fəaliyyət göstəricilərinə nəzarət etməkdən, müvafiq korporativ idarəetmə strukturunun (o cümlədən, sağlam nəzarət mühitinin, məlumatın yetərli səviyyədə açıqlanması işinin, minoritar səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi mexanizminin)

qüvvədə olmasını təmin etməkdən ibarətdir. Bu sahələrin hər birinə direktorlar şurası tərəfindən ayrılan vaxt və yönəldilən səylər ailə şirkətinin fəaliyyətinin həcmindən və mürəkkəbliyindən asılı olacaqdır. Məsələn, az sayda səhmdara, sadə biznes proseslərə, səmərəli daxili nəzarətə malik olan və sahiblərinin onun fəaliyyətinə dərinləndən cəlb olunmuş bir şirkətdə direktorlar şurası strategiya və uzun müddətli planlaşdırma məsələlərinə xüsusi diqqət yetirməlidir.

Ailə mülkiyyətində olan şirkətin direktorlar şurası şirkətə töhfə verməlidir, digər surların icra etmiş olduqları fəaliyyəti təkrarlamamalıdır. Məsələn, direktorlar şurası şirkətin gündəlik əsasda idarə olunmasını istiqamətləndirməlidir, lakin bu prosesə birbaşa cəlb olunmamalıdır; belə ki, sözügedən məsələ şirkətin rəhbərliyinin təməli vəzifələrindən biridir. Bununla belə, direktorlar rəhbərliyin və ailə üzvlərinin qəbul etdiyi qərarlara və həyata keçirdiyi tədbirlərə nəzarət və etiraz etmək üçün lazımi resurslar və müstəqilliyə malik olmalıdırlar.

Strategiya və nəzarət məsələləri ilə yanaşı direktorlar şurasına təhkim olunmuş tapşırıqların bəziləri aşağıdakılardan ibarətdir:<sup>23</sup>

- Baş menecmentin xələflərini təmin etmək.
- Maliyyə resurslarının mövcudluğunu təmin etmək.
- Şirkətdəki daxili nəzarətin və risklərin idarə olunması sistemlərinin yetərliyi təmin etmək.
- Sahiblərə və digər maraq dairələrinə hesabat vermək.

## 2.2. Direktorlar şurasının tərkibi

Direktorlar şurasının tərkibi və həcmi şirkətin fəaliyyətinin həcmindən və mürəkkəbliyindən asılıdır. Bütün ailə şirkətləri üçün direktorların münasib sayını müəyyən edən vahid düsturun olmamasına baxmayaraq, qabaqcıl təcrübə 5-9 üzvdən ibarət olan şuranı asan idarə olunan qurum kimi tövsiyə edir. Direktorlar arasında qarşılıqlı ünsiyyət, bir-birini dinləmə və müzakirə edilən mövzudan kənarlaşmama imkanlarının artması nəticəsində işdə daha yüksək səmərənin əldə olunması kiçik tərkibli şuranın üstünlüyüdür. Buna əlavə olaraq, çox üzvlü şura ilə müqayisə edildikdə kiçik şuranın iclaslarını təşkil etmək və bu tərkibdə yetər sayı əldə etmək bir qədər asanlaşır.

Direktorlarını seçərkən ailə mülkiyyətində olan şirkətlər şirkətə töhfə verəcək, strategiyaya

<sup>23</sup> Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, *Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma*) (Routledge New York, 1998).

## AİLƏ ŞİRKƏTLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASINA DAİR IFC-NİN TƏLİMƏTİ

və/və ya rəhbərliyə və əməliyyatlara nəzarət sahəsində tələb olunan təcrübəni təmin edəcək fərdlər üzərində dayanmalıdır. Bununla belə, direktorlarla bağlı uğurlu seçimdə sözügedən direktorların ailəyə mənsub olub-olmaması deyil, şirkətə verəcəkləri mümkün töhfə rəhbər tutulmalıdır. Aslında ailə şirkətləri demək olar ki, tamamilə ailə üzvlərindən təşkil olunmuş şuralara meyl edirlər. Rəhbərlik və nəzarət paketinə malik olan səhmdarlardan müstəqil fəaliyyət göstərən direktorlar şurasının üstün cəhətləri 3-cü fəsildə müzakirə olunur.

Aşağıdakı cədvəldə layiqli direktorlarda bulunmalı bəzi meyarların xülasəsi verilib:

Şəxsi cəhətlər	Peşəkar şəriştə
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dürüslük və cavabdehlik</li><li>• Qrupda işləmək bacarığı</li><li>• Yaxşı ünsiyyət bacarığı</li><li>• Liderlik bacarığı</li><li>• Dərindən təhlil aparmaq bacarığı</li><li>• Cəsarət, özünə inam və digər direktorlara, ailə üzvlərinə və yüksək vəzifəli menecerlərə etiraz etmək bacarığı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sahə üzrə təcrübə</li><li>• Düzgün biznes qərarları</li><li>• Şirkət tərəfindən müəyyən ediləcək aidiyyətli sahələr üzrə səriştə və təcrübə. Bura aşağıdakılar aid ola bilər: strategiya, marketinq, qanunvericilik/hüquq, maliyyə və muhasibat uçotu, risklərin idarə olunması və daxili nəzarət, insan resursları, korporativ idarəetmə</li><li>• Sərfəli əlaqələr və tanışlar</li></ul>

### 2.3. Direktorların öhdəlikləri

Direktorlar şirkətin səhmdarları tərəfindən seçilir, şirkət naminə ən üstün mənafeyə qulluq etmək və bu tərzdə şirkətin qeydinə qalmaq öhdəliklərini daşıyırlar. Direktorların əsas vəzifə borcları aşağıdakılardır:<sup>24</sup>

**Ehtiyatlıq öhdəliyi:** Qərar çıxarmazdan əvvəl direktorlar ağılabatan tərzdə hərəkət etməlidirlər və vicdanla səy göstərərək mülahizədən keçirilməli bütün aidiyyətli və əhəmiyyətli məlumatı təhlil etməli və nəzərə almalıdırlar. Ehtiyatlıq öhdəliyi üzrə direktorlar aşağıdakıları etmək məcburiyyətindədirlər:

<sup>24</sup> NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", Director's Handbook Series, 2004 (NACD, Ailə mülkiyyətində olan şirkətlərin direktorlar şurası).

- Hər hansı qərarı qəbul etməzdən əvvəl onlara təqdim olunmuş və əhəmiyyət kəsb edən bütün məlumatı diqqətlə araşdırmaq.
- Sayıqla və səriştədən çıxış edərək addım atmaq.
- Qərarları alınmış məlumat və keçirilmiş məsərəət əsasında qəbul etmək.
- Şuranın iclaslarında müntəzəm qaydada iştirak etmək, bu icaslara hazırlıqlı gəlmək və icaslarda fəal olmaq (öhdəliyin bu hissəsinə hımcının "diqqətli yefirmə öhdəliyi" və ya "riayət etmə öhdəliyi" deyilir).

**Sadiqlik öhdəliyi:** Öhdəliklərini yerinə yetirərkən direktorlar şirkətə sadiq olmalı, sadiqliyi digər maraqlardan üstün tutmalıdırlar. Direktorlar şirkət adından atılmış hər hansı addımdan şəxsən bəhrələne bilməzlər. Sadiqlik öhdəliyi üzrə direktorlar aşağıdakıları etməlidirlər:

- Şirkətin maraqlarını şəxsi və ya digər mənafedən üstün tutmaq.
- Maraqlarda ziddiyyətlə bağılı hər hansı halı suranın digər üzvlərinə dərhal açıqlamaq.
- Şəxsin zəmində maraqlarda ziddiyyət əlaməti olan məsələlər üzrə səsvermələrdə bitərəf qalmaq.

### 3- Müstəqil direktorlar

#### 3.1. Müstəqil direktorun əhəmiyyəti

Sarsılmaz və müstəqil direktorlar şurasının yaradılması işgüzar fəaliyyətdə olan əksər ailə tərəfindən onun mülkiyyətində olan şirkət yetərli həddə və mürəkkəblik səviyyəsinə çatdıqda qəbul edilən müdrük bir qərardır. ABŞ-da üçüncü və ya daha sonrakı nəslin nümayəndələri tərəfindən idarə olunan 80-dən çox şirkət üzrə aparılmış tədqiqat nəticəsində müəyyən edililib ki, fəal və kənar (ailə üzvlərinin nəzarət etmədiyi) direktorlar şurası sözügedən şirkətlərin fəaliyyətə davam gətirməsində və uğur qazanmasında ən yüksək əhəmiyyət kəsb edən cəhətdir.<sup>25</sup>

Lakin reallıqda direktorlar şurasında üzvlük məsələsi gündəmə gətirilərkən əksər ailə şirkətində bu hüquq ailə üzvləri üçün nəzərdə tutulur və yalnız bəzi hallarda ailə üzvü olmayan, lakin ailənin etimadını qazanmış menecerlər şuraya təyin edirlər. Adətən bu praktikadan şirkətin idarə olunmasına nəzarətin ailə tərəfindən itirilməməsi üçün istifadə

<sup>25</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

edilir. Təssüf ki, kənar müstəqil direktorların olmaması ailə şirkətinin direktorlar şurasına çatışmayan bilik və səriştənin əldə edilməsini çətinləşdirə bilər. Həqiqətən müstəqil direktorlar ailə üzvlərinin düşüncə tərzinə etiraz edəcəklər və şuranın iclaslarında nizam-intizam səviyyəsini artırılmasına töhfə verəcəklər. Əlavə olaraq, müstəqil direktorların direktorlar şurasının iclaslarında iştirak etməsi ailə üzvlərini dəyərli vaxtın ailə məsələlərinə sərf edilməsindən çəkindirəcək, bunun əvəzində isə onların diqqətini şirkətin strategiyası və şirkətə nəzarət məsələləri üzərində cəmləşdirəcək. Nəhayət, müstəqil direktorlar şirkət məsələlərinə dair müxtəlif ailə üzvləri arasında təzadlı fikirlərin yaşandığı təqdirdə vəziyyətin normal məcrəyə yönəldilməsini təmin edə bilərlər.

Müstəqil direktorların olmasından əldə edilən üstünlüklərin bəzilərinə aşağıdakılar daxildir:<sup>26</sup>

- Strategiya və nəzarət məsələləri ilə bağlı kənardan baxışı təmin etmək.
- Şirkət daxilində ola bilməyən yeni praktiki təcrübəni və bilikləri təmin etmək.
- Ailənin tutduğu mövqedən müstəqil və obyektiv fikri təmin etmək.
- İşə götürülməyə və vəzifə yüksəlişinə dair qərarları ailə ilə bağlılıq məsələlərindən asılı olmayaraq çıxarmaq.
- Müxtəlif ailə üzvləri arasında "tarazlayıcı", müəyyən hallarda isə ailə üzvü olan menecerlər arasındakı fikir ayrılıqlarının həlli baxımından "qərəzsiz hakim" kimi çıxış etmək.
- İşgüzar və digər əlaqələrdən və tanışlıqlardan bəhrələnmək.

### 3.2. Müstəqil direktor tərifı

Müstəqil direktor tərifı ölkədən ölkəyə fərqlənir; bununla belə, əsas hissələr dəyişməz qalır. Ümumi qayda ondan ibarətdir ki, müstəqil direktor onun qərarına təsir edə biləcək rəhbərlikdən, sahiblərdən (ailədən) və digər tərəflərdən azad olmalıdır, yəni heç bir bağlılıqla asılı olmamalıdır. IFC-nin müstəqil direktor tərifı aşağıda verilmişdir:

---

<sup>26</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

## Müstəqil direktor anlayışının tərifi<sup>27</sup>

### “Müstəqil direktor”:

1. Şirkətdə və ya onunla Bağlı Tərəflərdə son beş il ərzində işləməmiş;
2. Şirkətin və ya onunla Bağlı Tərəfin müşaviri və ya məsləhətçisi, həmçinin Şirkətin və ya onunla Bağlı Tərəfin müşaviri və ya məsləhətçisi olan şirkətlə rəsmi bağlılığı olmayan;
3. Şirkətin və ya onunla Bağlı Tərəfin mühüm müştərisi və ya təchizatçısı ilə rəsmi bağlılığı olmayan;
4. Şirkətlə, onunla Bağlı Tərəflə və ya onun ali rəhbərliyi ilə fərdi xidmət müqaviləsi olmayan;
5. Şirkətdən və ya onunla Bağlı Tərəfdən əhəmiyyətli məbləğdə maliyyə alan qeyri-kommersiya təşkilatı ilə rəsmi bağlılığı olmayan;
6. Şirkətin hər hansı icraçı direktorunun direktorlar şurasında təmsil olunduğu digər şirkətdə icraçı direktor vəzifəsində çalışmayan;
7. Şirkətdə və ya onunla Bağlı Tərəflərdə hal-hazırda icraçı direktor kimi çalışan və ya son beş il ərzində çalışmış fərdin yaxın qohumu olmayan;
8. Şirkətin və ya onunla Bağlı Tərəfin hazırkı və ya keçmiş auditoru ilə hal-hazırda və ya son beş il ərzində rəsmi bağlılığı olmayan və ya olmamış və ya sözügedən auditor tərəfindən işə götürülməmiş
9. Şirkət üzərində hakim mövqeyə malik şəxs (və ya Şirkət üzərində effektiv nəzarəti kollektiv qaydada icra edən bir qrup fərdə və/və ya hüquqi şəxsə mənsub olmayan) və ya belə şəxsin qardaşı, bacısı, valideyni, nənəsi/babası, övladı, əmi/dayı/bibi/xala uşağı, bibisi/xalası, əmisi/dayısı, bacısı/qardaşı oğlu, bacısı/qardaşı qızı və ya həyat yoldaşı, nikahla qohumu, qanuni varisi, vəsiyyət üzrə varisi və bunların hər hansının xələfi (və ya bu şəxslərdən vəkalətnamə və ya buna oxşar razılıq olmadan müstəsna benefisiar kimi çıxış edən hər hansı biri və ya bir neçəsi) və ya bu alt bənddə təsvir edilmiş istənilən vəfat etmiş və ya hüquqi qabiliyyəti olmayan Şəxsin icraçısı, inzibatçısı və ya şəxsi nümayəndəsi olmayan şəxsdir,

və bu tərifi məqsədlərinə görə hər hansı şəxsin hər hansı tərəflə rəsmi bağlılığı o zaman güman edilə bilər ki, bu şəxs sözügedən tərəfdə birbaşa və dolayı yolla mülkiyyət payına malik olsun və ya işə qəbul olunsun; Şirkət baxımından Bağlı Tərəf Şirkətə nəzarət edən, Şirkət tərəfindən nəzarət edilən və ya Şirkətin ümumi nəzarətində olan hər hansı fiziki və ya hüquqi şəxsi bildirir.

<sup>27</sup> International Finance Corporation (Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası), <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

# FƏSİL IV

## AİLƏ ŞİRKƏTİNDƏ BAŞ MENECEMENT

Yüksək vəzifəli menecerlər ailə şirkətinin idarəetmə strukturunun olduqca vacib hissəsidirlər və onların gördüyü işin keyfiyyəti şirkətin fəaliyyət göstəricilərinə və ailənin direktorlar şurası tərəfindən müəyyən edilmiş strateji fəaliyyət istiqamətlərinin icra olunması üzərində nəzarəti həyata keçirirlər və şirkətin gündəlik əməliyyatlarını idarə edirlər. İşinə münasib gələn menecerlərin şirkətə rəhbərlik etməsi ailə şirkətinin uğurlu olmasının əsas cəhətlərindən biridir.

### 1- Ailə üzvü olan menecerlər ailə üzvü olmayan menecerlərə qarşı

Mövcud olduğu ilk illər ərzində ailə şirkətləri adətən təsisçi(lər) tərəfindən rəhbər və idarə olunur. Bu zaman sözügedən şirkətlərdəki idarəetmə strukturu kifayət qədər qeyri-rəsmi formatda qalır, qərarların verilməsi üzərində səlahiyyət isə təsisçinin/təsisçilərin və az sayda yaxın qohumların əlində cəmləşir. Belə idarəetmə strukturu bir qayda olaraq şirkətin erkən inkişaf mərhələsində effektiv olur, çünki bu mərhələdə ailə şirkətinin əldə etdiyi uğurun başlıca səbəkarı adətən əzmkar və işə can yandıran təsisçi(lər) olur(lar).

Şirkət böyüdükcə və onun fəaliyyət dairəsi mürəkkəbləşdikcə idarəetmə strukturunun daha rəsmi şəkllə salınması, qərarların təmərküzləşmiş qaydada çıxarılması prosesi və səriştəli rəhbərlik qurumunun yaradılması zərurətə çevrilir ki, bunun da məqsədi fəaliyyət sahələrinin mürəkkəbliyinin və çətinləşən gündəlik əməliyyatların öhdəsindən gəlməkdir. Təəssüf ki, bir çox ailə şirkəti fəaliyyətin peşəkarlara həvalə edilməsi zərurətinə etinasız yanaşırlar və ali rəhbərlik səviyyəli vəzifələrə yalnız ailə üzvlərini təyin edirlər. Əksər halda bu üzvlərin təcrübəli menecer olaraq şirkətə əlavə töfhə vermələrinə baxmayaraq, onlar belə öhdəliklərin yerinə yetirilməsi baxımından işə yaramırlar. Ailə üzvlərinin hər birinin yaxşı menecer olduğu halda belə, o, böyüyən və daha da mürəkkəbləşən şirkətdə tələb olunan ixtisaslaşmış təcrübəyə və səriştəyə malik olmaya bilər. İşgüzar fəaliyyətdə olan uğurlu ailələr dərk edirlər ki, zaman keçdikcə ailə üzvlərinin bəziləri tutduqları vəzifədən çıxmalıdırlar və daha peşəkar və təcrübəli kənar şəxslərlə əvəz edilməlidirlər.

Ailə mülkiyyətində olan şirkətdə işinə münasib gələn yüksək vəzifəli menecerlərin fəaliyyət göstərməsinə şəraitin yaradılması mümkün qədər tez, hətta ailə şirkətinin təsisçi(lər) mərhələsini yaşadığı dövrdə baş verməli bir prosesdir. Bu prosesin bəzi hissələrinin ardıcılığı aşağıdakı kimidir:

- Şirkətin təşkilat strukturunun təhlil edilməsi, yüksək vəzifəli menecerlərinin hər birinin cari və optimal hüquq və öhdəliklərinin (oxşar şirkətlərlə müqayisə edilərək) tutuşdurulması.
- Yüksək vəzifəli menecerlərin hər birinin hüquq və öhdəliklərini aydın məyyən edən rəsmi təşkilat strukturunun tərtib edilməsi. Bu, şirkətin işgüzar əməliyyatları ilə bağlı cari və gələcək tələbatlarına əsaslanmalıdır.
- Yeni təşkilat strukturuna əsasən şirkətdə işləyən yüksək vəzifəli menecerlərin praktiki təcrübə və peşəkarlıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi.
- Yüksək vəzifəli menecerlərin əvəz edilməsi və/və ya işə götürülməsi.
- Qərarların qəbulu prosesininə təsdiqlənmə səviyyələrinin desentralizasiyası. Qərarların qəbulu prosesi üzərində səlahiyyət menecerlərin ailə üzvləri ilə əlaqələrinə deyil, hüquq və öhdəliklərinə bağlı bir məsələ olmalıdır.
- Ailə üzvlərinin işə qəbul olunması siyasətinin aydın şəkildə tərtib edilməsi və bu siyasətin məzmununun ailə üzvlərinin hər birinə bildirilməsi (ailə üzvünə dair məşğulluq siyasəti ilə bağlı daha təfərrüatlı məlumat üçün təlimatın II-1-1 sayılı fəslinə baxın).
- Təcrübəli işçilərə gələcəkdə rəhbər vəzifələrə təyin olunma imkanını verən daxili təlim (hazırlıq) proqramının yaradılması.
- Bütün menecerlərə ailəyə olan bağlılıq deyil, şəxsi fəaliyyət göstəriciləri əsasında şamil olunacaq ədalətli həvəsləndirmə tədbirlərini özündə ehtiva edən mükafatlandırma sisteminin yaradılması.

Şirkətin, yoxsa ailə amilinin üstün tutulub-tutulmamasından asılı olaraq ailə şirkətində bəzi məşğulluq məsələlərinin həll yolları aşağıdakı cədvəldə xülasə edilib:<sup>28</sup>

Məsələ	"Öncə ailə" qaydasına riayət edən şirkətlər	"Öncə şirkət" qaydasına riayət edən şirkətlər
<b>Məşğulluq siyasəti</b>	<i>Bütün ailə üzvləri üçün "açıq qapı" siyasəti. Ailə mülkiyyətində olan şirkət çox zaman sözügedən şirkətdən kənarında uğur qazana bilməyən ailə üzvləri üçün "sığınacaq" çəvrilir.</i>	<i>Yalnız təcrübəli ailə üzvləri şirkətə götürülür. Ailə üzvlərinin şirkətdə məşğulluğuna dair şərtlər aydın müəyyən edilir və təhsil, əvvəlki dövr üzrə ailə şirkətindən kənar iş təcrübəsi ilə bağlı tələbləri özündə ehtiva edir.</i>

<sup>28</sup> Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?" (May Kon, şirkətinizdə ailə, yoxsa işgüzar fəaliyyəti öndə gəlir?), The Business Journal of Phoenix, January 2005.



## AİLƏ ŞİRKƏTLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASINA DAİR IFC-NİN TƏLİMATI

(davamı)

Məsələ	"Öncə ailə" qaydasına riayət edən şirkətlər	"Öncə şirkət" qaydasına riayət edən şirkətlər
<b>Compensation</b>	Ödəniş hər kəs üçün bərabərdir. İş təcrübəsi və şirkətə verdiyi töhfədən asılı olmayaraq hər kəs eyni məbləği alır. Səriştəli ailə üzvlərindən (mükafatlar, imtiyazlar və s. vasitələrlə) onlardan daha az səriştəsi olan bacı-qardaşlarının və ya əmi/dayı/bibi/xala uşaqlarının "qeydinə" qalmaq gözlənilir.	Mükafatın məşəği ailənin tələbatlarına deyil, fəaliyyət göstəricilərinə və məsuliyyət səviyyəsinə əsaslanır. Cavabdehlik və vəzifə tabeliyi əsasında münasibətlər aydın şəkildə bildirilir və anlaşılır. Yüksək fəaliyyət göstəricilərinə imza atmış şəxslər yüksək məbləğdə mükafatlandırılır. Ailə üzvünün müqaviləsinə pis fəaliyyət göstəricisinə görə xitam verilə bilər.
<b>Liderlik</b>	Liderlik nümayiş etdirilmiş səriştə və əldə edilmiş uğur əvəzinə iş stajına əsaslanır. Ailə şirkətinin qocaman işçisi olmaq şirkətdən kənarında işlə təmin olunmaqdan və uğur qazanmaqdan daha üstün tutula bilər.	Liderliyə layiq olmaq qaydasını təmin etmək. Ailənin rəhbər tutduğu dəstixəttə ailə üzvü olub-olmamasına baxmayaraq şirkətin "ən layiqli və qabiliyyətli" şəxslər tərəfindən idarə olunmasıdır. Bəzi şirkətlərin yüksək vəzifəli menecerləri şirkət daxilində uğurla yetişdirmələrinə baxmayaraq, ailə üzvü olmayan yüksək vəzifəli icraçılar kənarından, fəaliyyət göstərdikləri sənaye sahəsindən işə götürülə bilərlər.
<b>Şirkətin sərvətinin bölüşdürülməsi</b>	Şirkətin sərvətindən ailə üzvlərinin şəxsi məsələlərini (evlə təmin olunma, maşın, şəxsi məqsədlər üçün alış-veriş və s.) qarşılamaq üçün istifadə olunur).	Şirkətin sərvətlərindən strateji qaydada istifadə olunur. Şirkətin sərvəti ilə ailə sərvəti arasında aydın sərhəd şəkildir. Büdcənin tutulması və icrasına nəzarət və planlaşdırma işi əhəmiyyət kəsn edən məsələlərdir; gəlirlər şirkətin inkişafı ilə bağlı təşəbbüslərə yönəldilir və ya dividend şəklində ödənilir.
<b>Təlimlənmə</b>	Rəsmi təlim proqramları mövcud deyil. Ailə üzvlərindən işgüzar praktikaları intuisiya əsasında öyrənmək gözlənilir.	Rəsmi təlimə olan tələbat vaxtli-vaxtında etiraf edilir. Təlimlərin cədvəli tutulur və təlimlər ailə üzvlərinə zəruri işgüzar praktikaları öyrətmək məqsədilə keçirilir.

## 2- Baş icraçı direktorun və baş menecmentin xələfləri

Ailə mülkiyyətində olan şirkətlər də daxil olmaqla bütün şirkətlərin üzvləşdiyi ən vacib məsələ çox güman ki, baş icraçı direktorun və ali rəhbərliyin xələflərinin tapılmasıdır. Belə ki, şirkətin fəaliyyət, artım göstəricilərinin və fəaliyyətə davam gətirmək qabiliyyətinin arxasında gələn qüvvə biq qayda olaraq onun yüksək vəzifəli menecerləridirlər. Ailə böyüdükcə və ailə şirkətinin müxtəlif fəaliyyət istiqamətləri üzrə yüksək səviyyəli menecer vəzifələrinə bir neçə namizədin olması səbəbindən rəhbər vəzifələrə xələflərin tapılması məsələsi ailə şirkətləri üçün daha da kəskinləşir. Əksər ailə şirkətində yüksək səviyyəli menecer vəzifələri üzrə xələflərin tapılması işinin planlaşdırılması ən son ana qədər təxirə salınır ki, bu da bəzən ailə şirkətinin süqutuna belə səbəb ola biləcək böhranla nəticələnir. Həqiqətən də, yüksək səviyyəli menecer vəzifələri üzrə xələflərin tapılması işinin pis planlaşdırılması əksər ailə şirkətinin üçüncü nəsə çatmayınca fəaliyyətinin dayandırılmasının arxasında gələn başlıca səbəblərdən biridir.<sup>29</sup>

Təlimatın bu bölməsində ailə şirkətində baş icraçı direktorun xələfinin tapılması işinin sağlamlıq planlaşdırılmasına dair bəzi əsas məsləhətlər verilir. Bu məsləhətlərin əksəriyyətindən ailə şirkətində digər yüksək səviyyəli menecer vəzifələri üzrə xələfin tapılması işinin rəvan tərzdə axmasını təmin etmək üçün istifadə etmək mümkündür.

İşgüzar fəaliyyətdə olan ailələr çox saylı səbəblərdən baş icraçı direktorun xələfinin tapılması işinin planlaşdırılması zərurətinə etinasız yanaşa bilərlər. Bu səbəblərdən bəziləri aşağıdakıları ehtiva edir:<sup>30</sup>

- Ailə daxilində baş icraçı direktor vəzifəsinə bir neçə namizədin olduğu halda ailə üzvləri öz aralarında ixtilafı yola verməmək məqsədilə müvafiq qərarın çıxarılmasını yubandırır.
- Baş icraçı direktoru əvəz etmək qabiliyyətinə malik olduğu güman edilən ailə üzvü və ya kənar şəxsin olmaması səbəbindən ailə üzvləri müvafiq qərarın çıxarılmasını yubandırır.
- Ailə üzvləri ailə başçısının (hal-hazırda baş icraçı direktor vəzifəsinə tutan şəxsin) itiriləcəyi ehtimalını müzakirə etməmək məqsədilə müvafiq məsələnin həllindən çəkinirlər.

<sup>29</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

<sup>30</sup> Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy" (Ayvan Lənsberq, "Xələfin tapılmasında əlbirlik"), *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

- Baş icraçı direktor vəzifəsini tutan şəxs o olmadıqda şirkətin fəaliyyətə davam gətirə biləcəyinin etiraf edilməsini rədd edir və/və ya təqaüdə göndəriləcəyindən çəkinir və xələfin tapılması ilə bağlı məsələlərin həllini rədd edir.

### 2.1. Baş menecmentin fəaliyyət davamlılığına dair rəsmi planın əhəmiyyəti

Baş menecmentin əvəzlənməsi, baş icraçı direktor daxil olmaqla əsas rəhbər vəzifələrə lazımi xələflərin təyin edilməsinə şərait yaratmaq məqsədilə bir neçə mərhələdən keçən prosesdir. Əvəzlənməyə dair rəsmi plan işgüzar fəaliyyətin davam etməsinə şərait yaradır və bir halda ki, ailə şirkəti nəsildən nəslə ötürülür, onun fəaliyyətə davam gətirmək imkanlarını artırır. Bu planda məqsəd yüksək vəzifəli menecer vəzifəsini tərk etdikdə onun əvəzlənməsi üçün tələb olunan praktiki təcrübə və liderlik bacarıqları artıq mövcud olsun. Baş icraçı direktorun xələfinin tapılmasına dair effektiv plan (ailə üzvü olub-olmamasına baxmayaraq) növbəti baş icraçı direktor vəzifəsinə ən səriştəli şəxsin seçilməsinə imkan yaratmalıdır. Əlavə olaraq, müvafiq seçim prosesinə bütün ailə üzvlərinin, direktorlar şurasının, əsas yüksək vəzifəli menecerlərin və əhəmiyyət kəsb edən digər kənar maraq dairələrinin cəlb olunması və onların növbəti baş icraçı direktor vəzifəsinə olan namizədlə bağlı razılığa gəlməsi olduqca vacibdir.

### 2.2. Baş icraçı direktorun fəaliyyət davamlılığına dair rəsmi planın mərhələləri

Baş icraçı direktorun əvəzlənməsinə dair plan işgüzar fəaliyyətin mürəkkəbliyindən, ailə üzvlərinin ailə şirkətinə cəlb olunma səviyyəsindən və ailə üzvləri arasında baş icraçı şəxs vəzifəsinə səriştəli namizədlərin olub-olmamasından asılı olaraq şirkətdən şirkətə fərqlənir. Aşağıda baş icraçı direktorun əvəzlənməsinə daha yaxşı hazırlaşmaq üçün ailə şirkətinə yardımçı ola biləcək mərhələli proses təsvir olunur:<sup>31</sup>

**Erkən başlanğıc:** Bir çox ailə şirkətinin məsləhətçiləri baş icraçı direktor vəzifəsinə təyin olunduğu andan onun xələfinin tapılması prosesinə başlamağı tövsiyə edirlər. Bu, şirkətin fəaliyyətə davam gətirməsinə şərait yaradacaq və fəaliyyətdə olan baş icraçı direktoru əvəzləmək üçün əsaslı surətdə seçilmiş və yaxşı hazırlığı olan yeni baş icraçı direktoru təmin edəcək. Növbəti baş icraçı direktorun ailədən seçilməsi gözlənilirsə onun seçilməsi prosesinə erkən başlamaq xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu halda növbəti baş icraçı direktorun daha gənc nəslin nümayəndələri sırasından seçilməsi və sözügedən rəhbər vəzifəyə hazırlanması (baş icraçı direktorun ailədən kənar nazimədlər sırasından seçilməsi ilə müqayisə edildikdə) daha uzun sürəcək.

<sup>31</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

Əksər ailə şirkətində xələfin tapılması planının icrasına başlayan şəxs fəaliyyətdə olan baş icraçı direktorun özü olur. Fəaliyyətdə olan baş icraçı direktor xələfin tapılması planının yaradılmasına yetərinəcə erkən vaxtda başlamadıqda fəal direktorlar şurası sözügedən planın tərtib edilməsində israrlı mövqedən çıxış edə bilər.

***Karyera inkişafı sistemlərinin yaradılması:*** Xələfin tapılmasına dair uğurlu plan ailəyə aid olub-olmamasına baxmayaraq vəzifəyə uyğun gələn ən münasib namizədin seçilməsini təmin edən bir plandır. Növbəti baş icraçı direktor ailədən və ya ailə üzvü olan işçilər sırasından seçiləcəksə ağılagələn namizəd(lər)in baş icraçı direktor vəzifəsinə hazırlanması üçün son dərəcə dürüst karyera inkişafı sistemi tərtib olunmalıdır. Belə sistem baş icraçı direktor vəzifəsinə olan namizədlərə tələb olunan təhsil, təlim imkanlarının təklif edilməsi və şirkətdəki fəaliyyət göstəriciləri ilə bağlı onlara dövrü rəyin bildirilməsi vasitəsilə sözügedən namizədlərin səriştəsini artıracaq.

Bəzi ailə şirkətlərində ailə daxilində və ya ailə üzvü olan işçilər arasında layiqli namizədlər olmadıqda baş icraçı direktor vəzifəsinə kənar şəxsin təyin edilməsi qərarı verilir. Bu halda direktorlar şurası nəzdində fəaliyyət göstərən komitə (məsələn, Təyinat məsələləri üzrə Komitə) baş icraçı direktorun xələfinin tapılması planına rəhbərlik etməlidir. Komitə müvafiq namizədlərin tapılmasına başlamazdan əvvəl növbəti baş icraçı direktorun cavab verməli olduğu meyarları müəyyən edəcək. Əlavə olaraq, ailə mülkiyyətində olan şirkətlərin bir çoxu daha geniş namizədlər siyahısını əldə etmək üçün məşğulluq agentliklərinin müvafiq xidmətlərinə üz tutmağı yararlı hesab edirlər.

***Məsləhətin alınması:*** Mümkün xələflərin siyahısının qısaldılması zamanı baş icraçı direktor direktorlar şurasının kənar müstəqil direktorlarından məsləhət almalıdır. Belə direktorlar olmadıqda məsləhətləşmə ailə üzvü olmayan, lakin ailənin etimadını qazanmış yüksək vəzifəli menecerlərlə aparılmalıdır. Bəzi ailələr seçim prosesi zamanı, xüsusən də baş icraçı direktor vəzifəsinə olan namizədin ailədən olduğu halda, ailə şurasının fikrinin öyrənilməsini həmçinin yararlı hesab edirlər.

***Ümumi razılığın əldə edilməsi:*** Gələcək baş icraçı direktorun şirkətə cəlb olunmuş marağ dairələri tərəfindən qəbul edilməsi onun nə dərəcədə uğurlu olub-olmamasına ciddi dərəcədə təsir göstərir. Sonra direktorlar şurası, ailə üzvü olmayan, lakin ailənin etimadını qazanmış yüksək vəzifəli menecerlər və ailə üzvləri də daxil olmaqla əsas marağ dairələrinin hər birinin baş icraçı direktorun seçilməsi prosesinə cəlb olunması icbar edilir.

***Keçid prosesinin aydınlaşdırılması:*** Baş icraedci şəxsin müvafiq xələfi seçildikdən sonar fəaliyyətdə olan baş icraçı direktor və onun xələfi üçün aydın keçid prosesi işlənir. Belə keçid prosesi vəzifənin təhvil verilmə tarixini təyin etməli, həmçinin vəzifəsindən çıxdıqdan sonra fəaliyyətdə olan baş icraçı direktorun şirkətin işlərinə cəlb olunma səviyyəsini (xələfə məsləhətlərin verilməsi, direktorlar şurasında üzvlük, əlavə fəaliyyət və s.) müəyyən etməlidir.

# FƏSİL V

## AİLƏ ŞİRKƏTİNİN AÇIQ SƏHMDAR CƏMIYYƏTƏ ÇEVİRLMƏSİ

### 1- Niyə açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmək lazımdır? Niyə lazım deyil?

Əksər ailə şirkəti işgüzar fəaliyyətinin genişlənməsi üçün maliyyə vəsaitini təmin edə bilmək və ya səhmdarlarına tərcih etdikləri təqdirdə öz səhmlərini sataraq nağd pul əldə etmək imkanını vermək məqsədilə fəaliyyət dövrünün müəyyən çağında açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmək qərarını qəbul edirlər. Açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmək alternativ variantların əsaslı surətdə nəzərdən keçirilməsini, həmçinin direktorlar şurası və rəhbərlik tərəfindən böyük həcmdə hazırlıq işini və kənar mütəxəssislərdən hərtərəfli məsləhətləri tələb edən mürəkkəb bir prosesdir. Açıq cəmiyyətə çevrilmək həmçinin ailə şirkəti üçün bir çox üstünlükləri və çatışmazlıqları vəd edən qərar deməkdir.

#### 1.1. Açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmənin ailə şirkətləri üçün üstün cəhətləri<sup>32</sup>

Açıq cəmiyyətə çevrilmək aşağıdakılar daxil olmaqla ailə şirkətlərinə və onların səhmdarlarına bir neçə üstünlük vəd edə bilər:

**Səhmlərin Bazar Likvidliyinin Artması:** Bununla ailə üzvü olan bir çox səhmdara sahib olduğu səhmləri mövcud açıq bazar qiymətinə satmaq imkanı yaranır. Səhmdarlar üçün sahib olduqları səhmlərdən alacaqları kredit müqabilində girov kimi istifadə etmək imkanları da asanlaşır. Nəticə etibarilə, şirkətin səhmlərinin bazar likvidliyinin artması ailə üzvlərinin problemlərinin azadılmasına yardım edir; belə ki, sərvətinin şirkətdəki pay şəklində deyil vəsaitlərə edilmiş yatırım şəklində saxlanılmasını tərcih edən səhmdarların üzləşdikləri likvidlik problemləri öz həllini tapır.

**Şirkətin Maliyyə Vəziyyətinin Yaxşılaşması:** Bu, şirkətin səhmlərinin əhaliyə/investorlara birbaşa satışından əldə edilən nəticədir. Maliyyə vəziyyətinin daha da güclənməsi şirkət üçün kredit almaq və kredit şərtlərini razılaşdırmaq imkanlarını asanlaşdırır.

<sup>32</sup> Monica Wagen, "Perspectives on Going Public" (Monika Vaqen, "Açıq cəmiyyətə çevrilmənin perspektivləri"), Family Business, Spring 1996 (1996-cı ilin yaz buraxılışı); Fred Neubauer and Alden G. Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

**Səhmlərin Dəyərinin Mümkün Artımı:** Ailə mülkiyyətində olan bir çox şirkət açıq səhmdar cəmiyyətə çevrildikdən sonra buraxmış olduğu səhmlərin bazar məzənnəsi investisiya bankı tərəfindən müəyyən edilmiş ilkin qiyməti üstələyir. Səhmlərin dəyəridəki bu artımın səbəbi qismən ondan ibarətdir ki, açıq cəmiyyətə çevrilərək daha yüksək etibar qazanmış, səhmlərinin bazar likvidliyini artırmış, hesabatlarını daha şəffaf şəkllə salmış şirkətin səhmləri müqabilində investorlar daha yüksək qiymət ödəmək istəyindədirlər və buna hazırdırlar.

**Daha Yüksək Tanınma Dərəcəsi:** Açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmək ailə şirkətinin nüfuzunu və bazarda tanınma dərəcəsinə artırır. Bazarlar açıq səhmdar cəmiyyətləri peşəkarcasına idarə olunan və daha şəffaf (hesabları audit olunan, maliyyə hesabatları və fəaliyyət göstəriciləri ilə bağlı dövrü nəşrlər dərc edən) şirkətlər kimi ehkam etməyə meyllidirlər. Nəticə etibarilə, açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilən ailə şirkəti bazarda daha yaxşı adla tanına bilər.

### 1.2. Açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmənin ailə şirkətləri üçün çatışmayan cəhətləri<sup>33</sup>

Açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmək ailə şirkətləri üçün bir neçə çatışmayan cəhətləri yaradır. Bunlardan bəziləri aşağıdakılardır:

**Məxfiliyin İtirilməsi:** Ola bilsin ki, bu, açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilməklə bağlı ailə şirkəti üçün ən az arzu olunan nəticədir. Həqiqətən də, artıq açıq səhmdar cəmiyyət olduqda ailə şirkəti təfərrüatlı maliyyə hesabatları, digər fəaliyyət göstəriciləri və ailə üzvlərinə verilmiş hər hansı üstünlüklər də daxil olmaqla daha böyük həcmdə məlumat açıqlamaq məcburiyyətində olacaq.

**Özünüidarə Hüququnun İtirilməsi:** Bu, ailə şirkəti açıq səhmdar cəmiyyətə çevrildikdən sonra yeni səhmdarların şirkətdə yer tapmasının nəticəsidir. Ailə hakim səhmdar mövqeyini saxladıqda belə, minoritar səhmdarlar şirkətin sahibi olan ailənin şirkətlə bağlı hərəkətlərini sıxışdırmaq hüququna malik olacaqlar.

**Öhdəlik Səviyyəsinin Artması:** Açıq səhmdar cəmiyyətlər digər statusa malik olan şirkətlərlə müqayisə edildikdə daha yüksək öhdəlik səviyyəsinə malikdirlər. Məsələn, açıq səhmdar cəmiyyətlər səhmdarlara və bazara təqdim olunan bütün məlumatın dəqiq olmasını təmin etməlidirlər.

---

<sup>33</sup> Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer and Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

**Satınalma Mümkünlüyü:** Açıq səhmdar cəmiyyətə çevirmə zamanı buraxılmış səhmlərin sayı buna imkan yaradarsa rəqiblər və ya digər investolar ailə şirkəti üzərində nəzarəti ələ keçirə bilərlər.

**Əlavə Məsərəflər:** Açıq səhmdar cəmiyyətə çevirmə ilə bağlı ilkin məsərəflər olduqca böyük ola bilər. Bu məsərəflərin bəzi bəndləri aşağıdakılardır: səhmlərin emissiyasına zamin olan tərəfin komissiya haqqı, audit xərcləri, hüquqsünasların xidmət haqqı, qeydiyyatla bağlı istənilən xərclər. Əlavə olaraq, artıq səhmdar cəmiyyətə çevrildikdə şirkət audit xərcləri, maliyyə məlumatının dövrü açıqlanması ilə bağlı xərclər və açıq səhmdar cəmiyyətlərin tələblərə riayət etməsi ilə bağlı istənilən digər xərclər kimi əlavə məsərəflərə uğrayacaq.

## 2- İlkin açıq emissiyaya hazırlıq

Açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilmək uzun və mürəkkəb prosesdir ki, bu da bir günə ərsəyə gəlmir. Açıq səhmdar cəmiyyətə çevirməyi planlaşdıran ailə şirkətləri bir çox hüquqi, texniki, maliyyə və marketinq məsələləri üzrə peşəkar təcrübə və yardım almaq məcburiyyətindədirlər. Əlavə olaraq, əksər investor artıq tələb edir ki, açıq səhmdar cəmiyyətə çevrilən şirkətlər səhmlərin ilkin açıq emissiyası baş tutmazdan əvvəl layiqli korporativ idarəetmə praktikasına dair uzun müddətli müsbət nailiyyətləri təqdim etsin. Xüsusilə, investolar və bazar direktorlar şurası, səhmdarların hüquqları, şəffaflıq və məlumatın açıqlanması sahələrində şirkətin praktikalarını yüksək dəyərləndirirlər.

Aşağıdakı cədvəldə açıq səhmdar cəmiyyət olmağı düşünən şirkətlər haqqında bazara müsbət siqnalların çatdırılmasında yardımcı olan əsas korporativ idarəetmə praktikalarının xülasəsi verilir. Şübhəsiz ki, bu praktikaların əksəriyyəti səhmlərin ilkin açıq emissiyası baş tutmazdan bir neçə il əvvəl reallaşmalıdır ki, müvafiq korporativ idarəetməyə dair uzun müddətli müsbət nailiyyətlər bazara və gözlənilən investolara təqdim edilsin.<sup>34</sup>

İdarəetmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri	Qabaqcıl təcrübələrə dair misallar
Səhmdarların hüquqları	<ul style="list-style-type: none"><li>• şirkətin nizamnaməsində, əsasnaməsində və idarəetməyə dair qaydalar toplusunda minoritar səhmdarların hüquqlarının açıq şəkildə qorunması.</li><li>• səhmdarların hər bir iclası ilə bağlı müvafiq bildirişlərin və gündəliklərin paylanması.</li></ul>

<sup>34</sup> International Finance Corporation (Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası), [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance).



İdarəetmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri	Qabaqcıl təcrübələrə dair misallar
<p><b>Səhmdarların hüquqları</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• səhmdarların iclasında iştirak etmək və konstruktiv səs vermək (məsələn, direktorlar üçün kumulyativ səsvermə üsulu).</li> <li>• məlumatın açıqlanması (səhmdarlarla əhəmiyyətli sazişlər, maraqlarda ziddiyyət və s.) baxımından ayırı-seçkiliyə yol verməmə</li> <li>• müxtəlif qruplar üzrə təsnif edilmiş səhmlər üzrə hüquqların dəqiq təsviri – səsvermə hüququ iqtisadi hüquqlara qarşı.</li> <li>• şirkət digər tərəfin nəzarətinə keçdikdə səhmdarların ayırı-seçkiliyə məruz qalmaması (məsələn, satış şərtlərinə qoşulmaq hüququ-tag along rights) (e.g., tag-along rights).</li> </ul>
İdarəetmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri	Qabaqcıl təcrübələrə dair misallar
<p><b>Direktorlar şurası</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peşəkar bacarıqların və təcrübənin cəmləşməsi (məsələn, marketing, strategiya, beynəlxalq maliyyə bazarları üzrə və audit komitəsinin səriştəsi).</li> <li>• sarsılmaz müstəqillik amili.</li> <li>• direktorlar şurası sədrinin və baş icraçı direktorun vəzifələrinin bölüşdürülməsi.</li> <li>• iclasların cədvəlinin və gündəminin müntəzəm qaydada tutulması.</li> <li>• əsas sahələr üzərində nəzarətə görə məsuliyyət daşıyan şuraaltı komitələrin (Audit Komitəsinin, İdarəetmə və Təyinat Məsələləri üzrə Komitənin, Mükafatlandırma Məsələləri üzrə Komitənin) mövcud olması.</li> <li>• direktorlar üçün ilkin və davamlı təlimlərin keçirilməsi.</li> <li>• direktorların dövrü əsasda qiymətləndirilməsi.</li> </ul>

İdarəetmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri	Qabaqcıl təcrübələrə dair misallar
<p><b>Şəffaflıq və məlumatın açıqlanması</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mühasibat uçotu, maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarının açıqlanması üzrə yüksək standartlara uyğun hazırlanmış və açıqlanmış məlumat.</li> <li>• müstəqil, şəriştəli və ixtisaslı auditor tərəfindən Audit işi üzrə Beynəlxalq Standartlara uyğun aparılmış illik audit.</li> <li>• kənar auditorların səhmdarlar qarşısında cavabdeh olmaları və auditin aparılmasında lazımi peşəkar diqqətin riayət edilməsi baxımından şirkət qarşısında öhdəlik daşımaları.</li> <li>• istifadəçilər üçün aidiyyətli məlumata bərabər hüquq əsasında, vaxtli-vaxtında və xərclər baxımından səmərəli çıxışın məlumat yayımı vasitələri hesabına təmin edilməsi.</li> </ul>

## YEKUN HİSSƏ

Ailə şirkətləri əksər iqtisadi sistemlərin dayaq nöqtəsi və artımına təkan verən əsas qüvvədir. Mahiyyət baxımından ailə şirkətləri digər şirkətlərlə müqayisə edildikdə daha çox sayda əlavə çətinliklərlə üzləşirlər və bunları həll etmək məcburiyyətindədirlər. Belə çətinliklərin bəzilərini şirkət daxilində sağlam korporativ idarəetmə strukturunun yaradılması vasitəsilə aradan qaldırmaq mümkündür. Sözügedən idarəetmə strukturunda şirkətin əsas rəhbər qurumlarının vəzifələri, hüquqları, öhdəlikləri və bu qurumlar arasında qarşılıqlı əlaqə aydın şəkildə müəyyən edilməlidir.

Ailə şirkətində korporativ idarəetmə vəzifələrinə görə məsuliyyət bir qayda olaraq sahibkarlar, direktorlar şurası və ali rəhbərlik arasında bölüşdürülür. Bununla belə, şirkətlərinin uzun müddət ərzində uğurlu olması və fəaliyyətə davam gətirməsi istiqamətində idarə olunmasını təmin etmək baxımından ailə üzvləri çox güman ki, daha çox məsuliyyət daşıyacaqlar. Əlavə olaraq, ailə üzvlərinin öhdəlikləri mülkiyyətlərində olan şirkətin idarə edilməsi ilə məhdudlaşmır, həmçinin ailənin və ailə ilə şirkət arasındakı münasibətlərin idarə olunmasına şamil edilir. Ailənin erkən inkişaf dövründə möhkəm ailə idarəçiliyi sisteminin yaradılması şirkətlə bağlı məsələlərə dair ailə üzvləri arasında mümkün münaqişələrin qabaqcadan görülməsində və həllində yardımçı vasitə olacaqdır. Bu, ailə üzvlərinə diqqətlərini əsas məsələlər üzərində (məsələn, şirkətin inkişaf etdirilməsi) cəmləşdirmək imkanını yaradacaqdır.

Öz idarəetmələri ilə yanaşı ailə üzvləri şirkətin direktorlar şurası və ali rəhbərliyi üçün də müvafiq strukturu yaratmalıdırlar. Səriştəli, əsasən müstəqil üzvlərdən ibarət olan və yaxşı təşkil olunmuş direktorlar şurası şirkətin düzgün stratejiyasının qurulmasına, həmçinin rəhbərliyin fəaliyyət göstəricilərinə layiqincəsinə nəzarət etməyə imkan yaradacaqdır. Bununla belə, peşəkar və yaxşı istiqamətlənmiş rəhbərlik şirkətin gündəlik fəaliyyətinin idarə olunmasında olduqca vacibdir. Direktorlar və yüksək vəzifəli məcərlərin seçimi onlarla ailə arasında olan bağlılığa deyil, şəxsi səriştələrinə və fəaliyyət göstəricilərinə əsaslanmalıdır.

Nəhayət, işgüzar fəaliyyətdə olan ailələrin qeyd edilmiş məsələlərin mahiyyətindən xəbərdar olmaları və müvafiq korporativ idarəetmə strukturunun yaradılması üzərində işə təcili qaydada başlamaları çox vacibdir. Ailənin olduqca böyük və onun işgüzar fəaliyyətinin daha mürəkkəb olmasına qədər gözləmək ailə üzvləri arasında artıq mövcud olan münaqişələrin aradan qaldırılmasını xeyli çətinləşdirəcəkdir. Vaxtında və aydın şəkildə ərəsəyə gətirilən idarəetmə strukturu ailə vəhdətinin və ailə üzvlərinin ailə şirkətindəki maraqlarının qorunmasını bir qədər asanlaşdıracaqdır.

## İstifadə olunmuş ədəbiyyat

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Kreyq Aronof, Cozef Astraxan və Con Uord, Ailə şirkətlərinə dair qaydaların işlənməsi: gələcəyinizin təmin edən vəsait) (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991 (Denis Liç və Con Lei, "Britaniyanın böyük şirkətlərində sahibkarlıq strukturları, nəzarət və fəaliyyət göstəriciləri").

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Fred Noybauer və Alden G. Lank, Ailə şirkətləri: davamlı inkişaf naminə idarə olunma) (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Daniela Montemerlo və Con Uord, Ailənin konstitusiyası: ailənin və şirkətinizin qorunmasına və əbədləşdirilməyinə dair razılaşmalar) (Family Enterprise Publishers, 2005).

Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası, <http://www.ifc.org/corporategovernance>.

Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası,  
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası,  
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Ayvan Lənsberq, Sonrakı nəsillər: işgüzar fəaliyyətdə olan ailənin arzusunun gerçəkləşməsi) (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Con Uord, *Özəl şirkətlərdə effektiv şuraların yaradılması*) (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, *"The Family Business Advantage: Unconventional Strategy"*, *Families in Business*, 2002 (Con Uord, *"Ailə şirkətlərinin üstünlükləri: ənənəyə zidd strategiya"*).

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Kelin E. Gersik, Con A. Devis, Merion MakKollom Hampton, Ayvan Lansberg, *Nəsildən nəslə: Ailə şirkətlərinin fəaliyyət dövrü*) (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, *"Does your Company Put Family or Business First?"* (Mayk Kon, *şirkətinizdə ailə, yoxsa işgüzar fəaliyyəti öndə gəlir?"*), *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, *"Perspectives on Going Public"* (Monika Vaqen, *"Açıq cəmiyyətə çevrilmənin perspektivləri"*) *Family Business*, Spring 1996 (1996-cı ilin yaz buraxılışı).

NACD, *"The Board of Directors in a Family-Owned Business"*, *Director's Handbook Series*, 2004 (NACD, *Ailə mülkiyyətində olan şirkətlərin direktorlar şurası*).

Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

Richard Narva and Beth Silver, *"How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise"*, *NACD Directors Monthly*, August 2003 (Riçard Narva və Alden C. Lənk, *"Ailə nəzarətində olan şirkətdə effektiv idarəetmənin yaradılması yolları"*).

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Ser Eydrian Kədbəri, *Ailə şirkətləri və onların idarə olunması: sabahın şirkətinin bu gündən etibarən yaradılması*) (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network (Ailə şirkətləri Şəbəkəsi),  
[www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).