

**Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti -  
SOCAR:  
İdarəetmə, hesabatlılıq, şəffaflıq**

**BAKI - 2018**

# MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ</b>	<b>3</b>
<b>Şirkət barədə məlumat</b>	<b>4</b>
<b>Dövlət və vətəndaş qarşısında hesabatlılığı</b>	<b>6</b>
<i>Rolu və mandatı:</i>	<i>6</i>
<i>Korporativ idarəetmə:</i>	<i>11</i>
<i>Şəffaflıq və hesabatlılıq</i>	<i>14</i>
<b>Şirkətin fəaliyyəti</b>	<b>18</b>
<b>Təvsiyələr</b>	<b>28</b>

## GİRİŞ

Azərbaycanda neft və qaz hasilatı sənayesində dövlətin iştirakı Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (“SOCAR”) vasitəsilə həyata keçirilir. SOCAR təkcə dövlət şirkəti deyil, həm də Azərbaycanın ən böyük şirkətidir, ən böyük vergiödəyicisidir. Şirkət təkcə 2017-ci ildə dövlət büdcəsinə 1,511 milyard manat, Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna 155 milyon 984 min manat məbləğində vergi ödəyib. Bir qayda olaraq büdcə daxilolmalarının 6%-8%-i, vergi gəlirlərinin 15-17%-i dövlət neft şirkətinin payına düşür. Şirkətin illik gəlirləri isə dövlət büdcəsi gəlirlərindən 4 dəfə çoxdur. Bu baxımdan SOCAR-ın maliyyə fəaliyyətinin ictimaiyyətə açıqlanması vacibdir və bu tədqiqatda da dövlət şirkətinin şəffaflıq və ictimaiyyətə açıqlıq məsələləri, idarəetmənin müasir standartlara uyğunluq səviyyəsi araşdırılıb.

SOCAR istehsal-satış zənciri boyunca şaquli inteqrasiya edilmiş şirkətdir və əsasən quruda və Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda axtarış, kəşfiyyat və işlənmə, emal, daşınma və pərakəndə satış fəaliyyətlərini həyata keçirir. Daxili pərakəndə fəaliyyəti ilə yanaşı, həmçinin Gürcüstan, Rumıniya, İsveçrə və Ukraynada pərakəndə fəaliyyəti həyata keçirir. Dövlət SOCAR-da 100%-lik iştirak payına malikdir. Ona görə daim ona maliyyə və strateji dəstək göstərir. Şirkətlə dövlət arasında illərboyu böyük həcmli maliyyə axınları mövcuddur. Dövlət şirkətə kapitalının artımına maliyyə dəstəyi verir, subsidiya ayırır, investisiya yatırır, kreditlə təmin edir, vergi güzəşti verir. SOCAR isə dövlətə vergi ödəyir, investisiya yatırır. Ancaq SOCAR-ın dövlətlə maliyyə münasibətlərini tənzimləyəcək dəqiq və aydın qaydalar sistemi mövcud deyil. Mövcud qaydalar isə ölkə iqtisadiyyatında xüsusi rola malik bir qurumla dövlət arasında xüsusi yanaşmanı özündə əks etdirmir.

Tədqiqatın nəticəsi göstərir ki, şirkət daim Korporativ idarəetmə prinsiplərinə əsaslanan idarəetmə sistemi tətbiq edildiyini açıqlasa da reallıqda idarəçilik bu standartlara uyğun gəlmir. Şirkətin təşkilati-hüquqi forması da tam aydın deyil, qüvvədə olan Mülki Məcəllənin tələbləri ilə ziddiyyət təşkil edir.

Bir sıra ölkələrdə dövlət şirkətləri bir qayda olaraq qeyri-şəffaf və hesabatlı olmayan dövlət qurumları sırasına daxil edilir. Hesab olunur ki, şəffaflığın olmaması şirkətləri ictimaiyyətin rifahı üçün işləməyə stimulu azalda bilər. NRGİ təşkilatının hər il tərtib etdiyi Resursların İdarəedilməsi İndeksinin (RGI) 2017-ci il üzrə hesabatında 100 mümkün baldan 70-ni toplayan SOCAR-ın mövqeyi qənaətbəxs hesab edilir və İndeksdə qiymətləndirilən 52 neft-qaz dövlət şirkəti arasında 10-cu yeri tutur. Şirkətin İndeksdə mövqeyinin yaxşı olması EİTİ standartlarına uyğun olaraq məlumatları açıqlamasıdır. Çünki EİTİ standartları hökumətlərdən və dövlət şirkətlərindən mal satışı, kvazi-fiskal xərclər, dövlət şirkətlərinin birgə və törəmə müəssisələri, resurs şirkətlərindən dövlət şirkətlərinə maddi ödənişlər və dövlət şirkətləri ilə digər dövlət agentlikləri arasında transfertlər barədə məlumat verməyi tələb edir<sup>1</sup>. EİTİ beynəlxalq təşəbbüsünü tərk etməsinə rəğmən Azərbaycan hasilat sənayesində şəffaflıq və hesabatlılıq standartlarının beynəlxalq prinsiplərinin tətbiq ediləcəyini bəyan edib.

Tədqiqatın *birinci bölməsində* SOCAR-ın Azərbaycan iqtisadiyyatında rolu, mandatı, şirkətlər dövlət arasındakı maliyyə münasibətləri, şirkətin daxili idarəetmə səviyyəsi və bunun beynəlxalq standartlara uyğunluğu, hüquqi-statusu, habelə şəffaflıq və hesabatlılıq məsələləri araşdırılır. *İkinci bölmə* şirkətin perfoması, maliyyə göstəriciləri, neft-qaz hasilatının səviyyəsi, o cümlədən neft emalından alınan məhsulların həcmi və ixrac imkanları məsələlərinə həsr olunub. Tədqiqatın *son bölməsində* SOCAR-ın fəaliyyətində son 10 ildə müşahidə edilən

---

<sup>1</sup> Natural Resource Charter Benchmarking Framework. [https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/precept\\_6\\_0.pdf](https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/precept_6_0.pdf)

tendensiyalar və onun fəaliyyətində idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq, şəffaflığa və hesabatlılığa nail olmaq üçün təklif edilən tövsiyələr təqdim edilib.

## Şirkət barədə məlumat

Azərbaycanın neft sənayesini özündə birləşdirən SOCAR uzun müddət "Azərneft" adlanıb. 19-cu əsrin əvvəllərindən başlayaraq ayrı-ayrı vaxtlarda tərkibindəki müəssisələrin xüsusiyyətindən asılı olaraq, keçmiş SSRİ-nin müxtəlif təşkilatlarına (*Azərbaycan SSR Xalq Komissarları Soveti, SSRİ Ali Xalq Təsərrüfatı Şurası, SSRİ Ağır Sənaye Nazirliyi, Azərbaycan SSR Xalq Təsərrüfatı Şurası*) tabe olmuş və "Azərneftkomitə", "Azərneftkombinat", "Azərneftçixarma" Birliyi və s. adlandırılıb. 1954-1959-cu illərdə "Azərneft" in bazasında Azərbaycan SSR Neft Sənayesi Nazirliyi, 1965-1970-ci illərdə isə Azərbaycan SSR Neftçixarma Sənayesi Nazirliyi yaradılıb. Qurum 1970-ci ilin avqustunda yenidən "Azərneft" adlandırılıb. 1991-ci ildə Azərbaycan dövlət müstəqilliyini bərpa etdikdən sonra, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 3 dekabr 1991-ci il tarixdə imzaladığı Fərmanla "Azərneft" Dövlət Konsernə çevrilib. Prezidentin 13 sentyabr 1992-ci il tarixli Fərmanı ilə "Azərneft" Dövlət Konserni və "Azərneftkimya" İstehsalat Birliyininin bazasında Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti yaradılıb.

ARDNŞ yarandığı vaxtdan onun strukturunda bir sıra dəyişikliklər edilib. 1994-cü ildə Dövlət Neft Şirkətinin strukturunda Dənizdə və Quruda Neft və Qazçixarma İstehsalat Birlikləri yaradılıb. 2003-cü ildə isə Dənizdə və Quruda Neft və Qazçixarma İstehsalat Birlikləri birləşdirilərək "Azneft" İstehsalat Birliyini təşkil edib.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) Azərbaycan ərazisindəki neft və qaz yataqlarının axtarışı, kəşfiyyatı və işlənməsi, neftin, qazın və qaz kondensatının hasilatı, emalı və nəqli, neft və neft-kimya məhsullarının, qazın daxili və xarici bazarlarda satışı, habelə ölkə ərazisində sənayenin və əhəlinin təbii qazla təchizatı ilə məşğul olur. SOCAR-ın tərkibində 3 istehsalat birliyi, 1 neft və 1 qaz emalı zavodu, Dərin Özüllər Zavodu, 2 trest, 1 institut daxil olmaqla hüquqi şəxs statusuna malik 23, qeyri-hüquqi şəxs statusuna malik 4 qurum fəaliyyət göstərir. Bundan əlavə SOCAR müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən (sığorta, inşaat, emal, gəmiqayırma, marketinq və s.) şirkətlərdə paya malikdir və hazırda onun iştirakı ilə 33 birgə müəssisə fəaliyyət göstərir<sup>2</sup>.

SOCAR-ın digər şirkətlərin iştirakı ilə 5 Alyans yaradılıb. Bunlara ARDNŞ HC Heavy Crane, "ARDNŞ Maersk", SOCAR Optilan, SOCAR SCNBV, SOCAR TGP aiddir.

SOCAR əsasən Azərbaycan Respublikasının ərazisində hasilat, daşınma və emal fəaliyyət ilə məşğul olan Azərbaycanın şaquli inteqrasiya olunmuş milli neft və qaz şirkətidir. SOCAR həmçinin Azəri-Çıraq-Günəşli (AÇG) yataqlarında hasil olunan neftin əsas ixrac marşrutu olan BTC Boru Kəməri, həmçinin AÇG və Şahdəniz yataqlarında hasil olunan neftin əsas ixrac marşrutu olan CQBK daxil olmaqla AÇG və Şahdəniz HPBS-ləri və bir sıra beynəlxalq boru kəmərlərində əhəmiyyətli paya malikdir. Bundan əlavə, SOCAR Türkiyənin yeganə neft-kimya istehsalçısı olan Petkimdə nəzarət-səhm paketinə (51%) malikdir.<sup>3</sup>

Xam neft Azərbaycanda 1847-ci ildən hasil edilir və SOCAR hal-hazırda Azərbaycanın

<sup>2</sup> <http://www.socar.az/socar/az/company/about-socar/discover-socar>

<sup>3</sup> DAVAMLI İNKİŞAF HAQQINDA HESABAT – 2016. Səh 12. <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2016.pdf>

xam neft hasilatının təxminən 20%-nə nəzarət edir. Öz hasilatına əlavə olaraq, Şirkət BP tərəfindən idarə olunan AÇG HPBS və Şahdəniz HPBS-ləri daxil olmaqla beynəlxalq neft şirkətləri ilə bir çox HPBS-ləri bağlayıb. Şirkət AÇG HPBS-də 11.65% paya, Şahdəniz HPBS-də 10% paya malikdir.

SOCAR-ın missiyası Azərbaycan Respublikasının yanacaq-enerji təhlükəsizliyini, neft-qaz və neft-kimya sənayesinin inkişafı üzrə strateji maraqları təmin etmək, qabaqcıl və ekoloji təmiz texnologiyalardan istifadə edərək Azərbaycanın elmi-texniki, iqtisadi və intellektual potensialının artırılmasına dəstək olmaq, regional və beynəlxalq enerji layihələrində həlledici mövqe tutmaq, karbohidrogen ehtiyatlarının və emal məhsullarının daxili və xarici bazarlarda satışından maksimal mənfəət əldə etməkdir. Şirkət məramı əməliyyat effektivliyi, sosial və ekoloji məsuliyyəti qabaqcıl təcrübəyə uyğun, dünyanın şaquli inteqrasiya olunmuş iri beynəlxalq neft-qaz şirkətinə çevrilməkdir. Şirkət hasil edilmiş bütün karbohidrogenlərə və onların emalından alınan neft, neft-kimya və qaz məhsullarına münasibətdə sahibliyi həyata keçirir.

2017-ci ilin sonuna SOCAR-ın nizamnamə kapitalı 3036 milyon manat təşkil edir<sup>4</sup> və dövlətə məxsusdur. Qurumun Nizamnaməsinə<sup>5</sup> görə, şirkət dövlətin öhdəliklərinə, dövlət də qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş hallar istisna olmaqla, Şirkətin öhdəliklərinə görə cavabdeh deyil. Kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən şirkətin əmlakı müxtəlif mənbələr, o cümlədən dövlət tərəfindən verilən əmlak, kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsindən əldə edilən gəlir hesabına təşkil olunur. Şirkət əmlakı üzərində sahiblik, istifadə və sərəncam vermək hüquqlarını həyata keçirir. Dövlətə vergiləri və digər məcburi ödənişləri ödədikdən sonra SOCAR özünün və strukturuna daxil olan qurumların fəaliyyətindən əldə edilmiş mənfəəti mərkəzləşdirilmiş fondlarda cəmləşdirmək və həmin vəsaitlər üzərində müstəqil sərəncam vermək hüququna malikdir.

SOCAR-ın Nizamnaməsi, Nizamnaməsinə əlavə və dəyişikliklərin edilməsi, strukturu Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən təsdiq edilir.

Şirkətin strukturuna daxil olan qurumlarının və səlahiyyətli idarəetmə orqanlarının (Şirkətin Şurası və komitələrinin) müvafiq olaraq nizamnamələrini və əsasnamələri isə Şirkətin prezidenti tərəfindən təsdiq edir. Eyni zamanda SOCAR-ın strukturuna daxil olan qurumlar şirkətin prezidenti tərəfindən struktura uyğun olaraq müəyyən edilmiş qaydada yaradılır, yenidən təşkil edilir və ləğv edilir. Şirkət tərəfindən yaradılan müəssisələr, təşkilatlar və digər təsisatlar arasındakı münasibətlər, o cümlədən əmlakın balansdan balansa verilməsi, malların, işlərin və xidmətlərin təqdim edilməsi, qarşılıqlı hesablaşmaların aparılması daxili normativ sənədlərinə uyğun olaraq həyata keçirilir. Şirkətin strukturuna daxil olan qurumların rəhbərləri və onların müavinləri, habelə baş mühasibləri Şirkətin prezidenti tərəfindən vəzifəyə təyin və vəzifədən azad olunurlar. Nizamnaməyə görə, şirkətin digər işçilərinə münasibətdə

---

<sup>4</sup> Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına uyğun Konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatları 31 dekabr 2017-ci il - <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-financial-reports/Maliyye.hesabat.2017.pdf>

<sup>5</sup> “Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin strukturunun təkmilləşdirilməsi haqqında” AR Prezidentinin Fərmanı, 24 yanvar 2003-cü il, № 844

işəgötürən funksiyalarının həyata keçirilməsi şirkətin prezidenti tərəfindən müəyyən olunmuş qaydada təşkil olunan Kadrların İdarə Edilməsi Komitəsinə həvalə edilə bilər.

# I. Dövlət və vətəndaş qarşısında hesabatlılığı

## a. Rolu və mandatı:

Azərbaycanda neft və qaz hasilatı sənayesində dövlətin iştirakı Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (“SOCAR”) vasitəsilə həyata keçirilir. SOCAR neft, qaz və neft–kimya sənayesinin müxtəlif sahələri üzrə həm Azərbaycan Respublikasının ərazisində, həm də beynəlxalq bazarda fəaliyyət göstərir. Ölkə ərazisində SOCAR neft və qaz yataqlarının axtarışı, kəşfiyyatı və işlənməsi, neft, qaz və qaz kondensatının hasilatı, emalı və nəqli, neft, qaz və neft–kimya məhsullarının daxili və xarici bazarlarda satışını həyata keçirir. 2016-cı ilin nəticələrinə əsasən, SOCAR-da çalışan işçilərin sayı 50735 nəfər olub<sup>6</sup>. Müqayisə üçün bildirək ki, bp Azərbaycan şirkətində çalışan işçi heyətinin sayı həmin tarixə 3238 nəfər olub ki, bunun da 2817 nəfərini yerli işçilər təşkil edib.<sup>7</sup>

SOCAR istehsal-satış zənciri boyunca şaquli inteqrasiya edilmiş şirkətdir və əsasən quruda və Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda axtarış, kəşfiyyat və işlənmə, emal, daşınma və pərakəndə satış fəaliyyətlərini həyata keçirir. Daxili pərakəndə fəaliyyəti ilə yanaşı, həmçinin Gürcüstan, Rumıniya, İsveçrə və Ukraynada pərakəndə fəaliyyət həyata keçirir. Nizamnaməyə görə, Şirkətin mandatı neft, neft-kimya və qaz sənayesinin vahid kompleks kimi səmərəli fəaliyyətinin və inkişafının təmin edilməsindən, istehlakçıların enerji daşıyıcılarına olan tələbatının etibarlı ödənilməsindən ibarətdir. SOCAR-ın kommertiya fəaliyyətini həyata keçirməsi onun Nizamnaməsində (1.2.) birbaşa göstərilir. Eyni zamanda Nizamnaməyə görə, gəlir əldə etmək Şirkətin *əsas məqsədlərindən* biri hesab edilir. Nizamnamənin 3.4.-cü bəndinə əsasən, şirkət qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş vergiləri və digər məcburi ödənişləri müəyyən edilmiş qaydada ödədikdən sonra özünün və strukturuna daxil olan qurumların fəaliyyətindən əldə edilmiş *mənfəəti mərkəzləşdirilmiş fondlarda cəmləşdirmək və həmin vəsaitlər üzərində müstəqil sərəncam vermək hüququna malikdir*. SOCAR-ın maliyyə hesabatına görə, 2017-ci ilin sonuna şirkətin bölüşdürülməmiş mənfəəti 7357 milyon manat təşkil edib<sup>8</sup>. Bu vəsaitin gələcək taleyi ilə bağlı qərarı şirkətin özü verir.

SOCAR-ın iri dövlət müəssisəsi kimi qeyri-kommertiya fəaliyyətini əks etdirən kvazi-fiskal fəaliyyətləri mövcuddur. *Kvazi-fiskal fəaliyyətlər dövlət müəssisələri tərəfindən hökumət adından həyata keçirilən (əslində müvafiq dövlət qurumları tərəfindən həyata keçirilməli olan), lakin şirkət tərəfindən həyata keçirilən və kompensasiya edilməyən fiskal əməliyyatlardır. Bu xərclər şirkətin Nizamnamə fəaliyyətlərinə aid olmur.*<sup>9</sup> MHŞT Standartının 3-cü tələbinin 6.b bəndində nəzərdə tutulan dövlət şirkətinin kvazi-fiskal fəaliyyətlərinin araşdırılması zamanı məhz BVF-nin “Təbii resurslardan gəlirlərin şəffaflığının təmin edilməsi üzrə Bələdçi”nin

<sup>6</sup> <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2016.pdf>

<sup>7</sup> [https://www.bp.com/en\\_az/caspian/press/businessupdates/2016-year-end-results1.html](https://www.bp.com/en_az/caspian/press/businessupdates/2016-year-end-results1.html)

<sup>8</sup> SOCAR, “Maliyyə hesabatı 2017-cı il”, “Konsolidasiya edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabat”, səh. 7, <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-financial-reports/Maliyye.hesabat.2017.pdf>

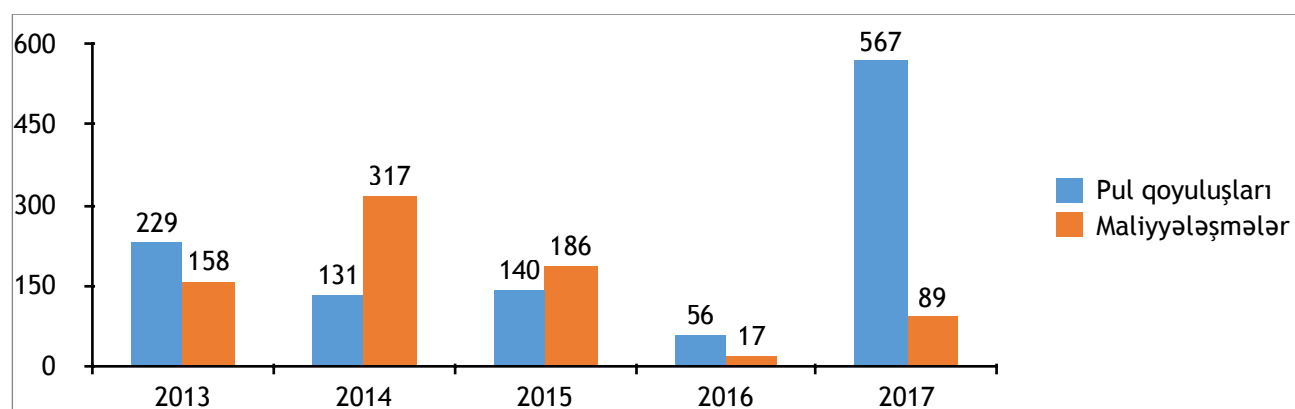
<sup>9</sup> [http://www.eiti.az/doc/2015/2015\\_EITI\\_report\\_published\\_aze\\_final.pdf](http://www.eiti.az/doc/2015/2015_EITI_report_published_aze_final.pdf)



yanaşması əsas götürülür. Azərbaycanın HSS Hökumət Komissiyası son hesabatında enerji sektorunda kvazi-fiskal xərclərin 2 növü (*enerjidəşiyiciləri və dövlət xərcləri* sahəsində kvazifiskal fəaliyyət) üzrə məlumatları daxil edib.

Hökumətin xüsusi qərarlarına uyğun olaraq dövlət büdcəsinə, ayrı-ayrı dövlət agentliklərinə və hökumətin həyata keçirdiyi layihələrə SOCAR tərəfindən pul şəklində qoyuluşlar və maliyyələşdirmələr həyata keçirilir. Bu növ qoyuluşlar və maliyyələşdirmənin məbləğləri (dövlət idarələrinin subpodratçılmasına ödənişlər formasında) 2017-ci ildə 567 milyon AZN və 89 milyon AZN təşkil edib. Bu vəsaitlə əsasən Azərbaycan Respublikasında mövcud olan, həmçinin yeni istirahət, nəqliyyat, təhsil və tibb infrastrukturunun təmiri və yenidən qurulması üçün istifadə edilib. Ümumilikdə isə 2013-2017-ci illər ərzində SOCAR tərəfindən dövlət layihələrinə pul şəklində qoyuluşları və maliyyələşdirmələri 1890 milyon manat olub.

**(Qrafik 1-1)**



**Qrafik 1-1. SOCAR tərəfindən pul şəklində qoyuluşlar və maliyyələşdirmələr, milyon manat**  
Mənbə: SOCAR-ın maliyyə hesabatları

SOCAR tərəfindən tikilmiş aktivlərin köçürülməsi formasında maliyyələşdirmə 2013-cü ildə 33 milyon AZN, 2014-cü ildə 28 milyon AZN, 2015-ci ildə isə 13 milyon AZN təşkil edib<sup>10</sup>. 2016 və 2017-ci illərdə SOCAR Qrup tərəfindən tikilmiş aktivlərin köçürülməsi formasında maliyyələşdirmə olmayıb.

SOCAR-ın Nizamnaməsində Şirkətin dövlət tərəfindən həyata keçirilən sosial-iqtisadi inkişaf proqramlarında nəzərdə tutulmuş tədbirlərin təmin edilməsində iştirakı nəzərdə tutulsa da, belə iştirakın həyata keçirilməsi qaydaları Nazirlər Kabineti yaxud başqa dövlət qurumları tərəfindən işlənilməyib. Müxtəlif proqramlarda SOCAR-ın iştirakı məsələləri, bir qayda olaraq, ümumi şəkildə qeyd edilir. Hesabatlarda bu işlərin həyata keçirilməsi ilə bağlı həmin qurumlarla SOCAR arasında müqavilələr barədə məlumatlar yoxdur.

SOCAR-ın kommersion və qeyri-kommersion rolları arasında müəyyən ziddiyyətlər görünür. Şirkətin enerjidəşiyiciləri sahəsindəki kvazi fiskal fəaliyyəti əsasən istehsal və emal etdiyi məhsulun (təbii qazın) satışı ilə bağlıdır və əsas fəaliyyətinə yaxındır. Ancaq şirkət həmçinin təmsil olunduğu sektora aid olmayan sahələrdə (idman, səhiyyə, təhsil) mandatına uyğun gəlməyən fəaliyyətlər göstərir. Şirkətin qəbul etdiyi bir sıra sənədlər, sosial fiskal

<sup>10</sup> [http://www.eiti.az/doc/2015/2015\\_EITI\\_report\\_published\\_aze\\_final.pdf](http://www.eiti.az/doc/2015/2015_EITI_report_published_aze_final.pdf)

fəaliyyətinə müəyyən qədər aydınlıq gətirsə də ümumən götürdükdə bu sahədə qeyri-müəyyənlik qalmaqdadır.

**SOCAR-ın dövlətlə maliyyə münasibətlərini tənzimləyəcək dəqiq və aydın qaydalar sistemi mövcud deyil.** Mövcud qaydalar isə ölkə iqtisadiyyatında xüsusi rola malik bir qurumla dövlət arasında xüsusi yanaşmanı özündə əks etdirmir və dövlətlə adi müəssisə ilə olan münasibətlərdən demək olar ki, fərqlənir. SOCAR ilə dövlət arasında maliyyə transferinə dair xüsusi münasibətləri əks etdirən yeganə sənəd Nazirlər Kabinetinin “*İri dövlət vergi ödəyicilərinin gəlirlər və xərclər smetaları haqqında*” 9 iyun 2005-ci il tarixli, 102 sayılı Qərarıdır. Bu qərar fiskal transfer qaydalarını yox, SOCAR-ın dövlət büdcəsinə vergi ödənişinin və dövlət aldığı subsidiyaların düzgün uçuşu qaydalarını tənzimləyir.

Qərarla qeyd edilir ki, SOCAR iri dövlət vergi ödəyicisi kimi növbəti ilin gəlirlər və xərclər smetalarının rüblük bölgüdə layihələrinin ilkin variantını *hər il iyulun 1-dək* dövlət büdcəsinin və icmal büdcənin layihələrinin hazırlanması məqsədilə yaradılan Komissiyaya təqdim etməlidir. Bundan başqa növbəti ilin gəlir və xərclər smetalarını və müvafiq investisiya proqramlarını razılaşdırmaq üçün *hər il dekabrın 1-dək* aidiyyəti sahə nazirliyinə, habelə Maliyyə və İqtisadiyyat nazirliklərinə təqdim etməlidir. Sonra şirkət öz gəlirlər və xərclər smetalarını bu qurumlarla razılaşdırmaqla *hər il fevralın 25-dək* təsdiq etməlidir. Əgər gəlirlər və xərclər smetaları bu müddətə qədər təsdiq edilməzsə, həmin vaxtdan təsdiq olunan dövrə qədər SOCAR əməkhaqqı və ona bərabər tutulan ödənişlər, əməkhaqqı fondundan Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna ayırmalar, bank kreditləri, vergi və digər icbari ödənişlər istisna olmaqla, digər xərclər əvvəlki ilin müvafiq dövrü ərzində faktiki istifadə olunmuş xərclərin 50 faizindən çox ödənişlərə yol verməməməlidir.

Qərara görə, SOCAR digər iri dövlət vergi ödəyiciləri kimi təsdiq olunmuş gəlirlər və xərclər smetalarının rüblük icrası barədə hesabatı *hər rübdən sonra 45 günədək* Maliyyə və İqtisadiyyat nazirliklərinə və aidiyyəti üzrə Energetika Nazirliyinə və Rabitə, Yüksək Texnologiyalar və Nəqliyyat Nazirliyinə təqdim etməlidir. Smetaların icrası barədə rüblük hesabatlarda SOCAR-ın daxilolmaları həmin dövr üçün təsdiq edilmiş proqnoz göstəricilərindən *ən azı 20 faiz az və ya çox olduqda*, bu barədə hesabatla birlikdə müvafiq qurumlara əsaslandırılmış məlumatlar təqdim edilməlidir.

SOCAR ölkənin ən böyük şirkəti olaraq Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatında mühüm yer tutur. Şirkət Azərbaycanın ən iri vergi ödəyicisidir. Şirkət təkcə 2017-ci ildə dövlət büdcəsinə 1,511 milyard manat, Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna 155 milyon 984 min manat məbləğində vergi ödəyib.

SOCAR-la dövlət arasında maliyyə axınlarını aşağıdakı şəkildə sistemləşdirmək olar:

### **Dövlətdən SOCAR-a maliyyə axını**

**Kapitalın artımı.** SOCAR-ın *nizamnamə kapitalı* 2017-ci ildə 1234 milyon manat artaraq 3036 milyon manat təşkil edib. 2017-ci il ərzində dövlət tərəfindən SOCAR-ın nizamnamə kapitalına edilən əlavə ödəniş məbləği 2382 milyon manat olmuş və 31 dekabr 2017-ci il

tarixində bitən il üzrə əlavə ödənilmiş kapitalın məbləği 4541 milyon manat təşkil edib<sup>11</sup>. Bundan əvvəl 2016-cı ildə Nazirlər Kabinetinin 26 dekabr tarixli Sərəncamı ilə SOCAR-ın nizamnamə kapitalının artırılmasına 172 milyon 256 manat məbləğində vəsait yönəldilib<sup>12</sup>.

2018-ci ilin dövlət büdcəsinin “İqtisadi fəaliyyətin digər sahələri” köməkçi bölməsində bəzi neft yataqları (Ümid, Qarabağ və Babək yataqları) üzrə həyata keçirilən qazma işlərinin aparılması məqsədilə dövlət dəstəyi olaraq nizamnamə kapitalının artırılması üçün SOCAR-a 663,2 milyon manat ayrılması nəzərdə tutulur. Bu vəsait müvafiq il üzrə büdcə qanununda nəzərdə tutulmasa da 29 iyun 2018-ci il tarixdə “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsi haqqında” Qanuna dəyişik edilərək xərclərə sonradan əlavə edilib<sup>13</sup>.

**Subsidiyalaşma.** Mərkəzi Bankın mənfəətindən ayırmalar üzrə 2017-ci ildə dövlət büdcəsinə 250 milyon manat məbləğində vəsait 2016-cı il ərzində SOCAR tərəfindən istehsal olunan təbii qazın daxili bazarda maya dəyərinin aşağı qiymətə satışına (Tarif Şurasının müəyyən etdiyi qiymətə əsasən əhaliyə) görə yaranmış zərərin örtülməsi üçün subsidiyanın verilməsinə istiqamətləndirilib. Eyni zamanda 2018-ci ilin dövlət büdcəsinin “İqtisadi fəaliyyətin digər sahələri” köməkçi bölməsində idxal olunan təbii qazın “Azərenerji” Açıq Səhmdar Cəmiyyətinə müqavilə dəyərindən aşağı qiymətə satışına görə yaranmış zərərin örtülməsi üçün Şirkətə 300 milyon manat məbləğində subsidiya ayrılması nəzərdə tutulur.<sup>14</sup>

**İnvestisiya.** SOCAR-ın iştirak etdiyi layihələr tam və ya qismən dövlət büdcəsi və ya Dövlət Neft Fondundan ayrılan investisiya yönümlü vəsaitlər hesabına maliyyələşdirilir. Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 2014-cü il 25 fevral tarixli Sərəncamı ilə SOCAR tərəfindən nizamnamə kapitalı 100 milyon ABŞ dolları məbləğində olan və səhmlərinin 51%-i dövlət mülkiyyətində, 49%-i SOCAR-a məxsus olan “Cənub Qaz Dəhlizi” (CQD ASC) qapalı səhmdar cəmiyyəti təsis edilib. Sərəncamla Dövlət Neft Fonduna CQD ASC-nin birbaşa dövlət mülkiyyətində olan səhmlərinin maliyyələşdirilməsi, eləcə də CQD ASC-yə keçən layihələrdəki iştirak paylarının maliyyələşdirilməsi üçün tələb olunan vəsaitin, geri qaytarılmaq şərti ilə CQD ASC-yə uzunmüddətli investisiya edilməsi tapşırılıb. 2014-2016-cı illər ərzində Dövlət Neft Fondu tərəfindən CQD ASC-nin nizamnamə kapitalının artırılması üçün ümumilikdə 1232,1 milyon ABŞ dolları (1530,3 milyon AZN) vəsait İqtisadiyyat Nazirliyinə köçürülüb. 2017-ci il ərzində qeyd olunan layihə üzrə nəzərdə tutulan iştirak payına vəsait yönəldilməyib<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> SOCAR, “Maliyyə hesabatı 2017-ci il”, “Qeyd 28, Nizamnamə kapitalı, əlavə ödənilmiş kapital və bölüşdürülməmiş mənfəət”

<sup>12</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2016-cı il dövlət büdcəsinin icrası haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə və dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabatı Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının Rəyi, Səh 255. [http://sai.gov.az/upload/files/ICRA-2016-SON\\_FINAL.pdf](http://sai.gov.az/upload/files/ICRA-2016-SON_FINAL.pdf)

<sup>13</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununda dəyişikliklər edilməsi barədə” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının RƏYİ <http://sai.gov.az/upload/files/2018-DURUSTLESME-REY-FINAL.pdf>

<sup>14</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununda dəyişikliklər edilməsi barədə” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının RƏYİ <http://sai.gov.az/upload/files/2018-DURUSTLESME-REY-FINAL.pdf>

<sup>15</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2017-ci il dövlət büdcəsinin icrası haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə və dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabatı Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının RƏYİ. Səh. 212. [http://sai.gov.az/upload/files/REY\\_ICRA2017\\_final.pdf](http://sai.gov.az/upload/files/REY_ICRA2017_final.pdf)

**Kreditləşmə.** Dövlət İnvestisiya Proqramının icrası çərçivəsində dövlət zəmanəti əsasında 2015-ci ildə Mərkəzi Bankı tərəfindən bir sıra layihələrin həyata keçirilməsi üçün 16 sifarişçi təşkilata 3141,5 milyon manat məbləğində kredit xətti açılıb. Bu vəsaitin 60,2%-i və ya 1891,5 milyon manatı SOCAR-ın payına düşüb<sup>16</sup>.

**Vergi güzəştləri.** Nazirlər Kabinetinin 2 dekabr 2013-cü il qərarı ilə neft məhsullarının, o cümlədən benzinin və dizelin qüvvədə olan aksiz dərəcələri artırıldı. Qərara görə, Aİ-95 markalı benzinin aksiz dərəcəsi 101%-dən 159%-ə, Aİ-92 (92%) və Aİ-80 (93%) markalı benzinlərin hər ikisi üçün aksiz dərəcəsi 134%-ə qaldırıldı. Dizeldə artım 24%-dən 57%-ə çatdırıldı. Bu artımın davamı olaraq Tarif Şurasının qərarı ilə həmin ilin dekabrın 3-dən etibarən ölkə ərazisində satılan yanacağın (benzin, dizel) qiyməti artırıldı. Nazirlər Kabineti 6 fevral 2014-cü il qərarı ilə bu qərara növbəti dəyişiklik edildi. Dəyişiklik əsasında Azərbaycan Respublikasında istehsal olunan və satılan 23 növ neft məhsullarının 11-də tətbiq edilən aksiz vergisinin dərəcələri əhəmiyyətli dərəcədə azaldı. Məsələn, dəyişikliyə görə, Aİ-95 markalı benzinə tətbiq edilən aksiz vergisi 159%-dən 64%-ə, Aİ-92 benzinində 134%-dən 65%-ə, Aİ-80-də 134%-dən 66%-ə endirildi. Dizel yanacağı üçün isə bu göstərici 57%-dən 18%-ə endirildi. Bu azalma nəticəsində vergi dərəcələri son artıma qədərki həddən də aşağı endirildi. Yanacağın bahalaşmasına səbəb olan vergi dərəcələri endirildikdən sonra yanacağın qiyməti ucuzlaşdırılmadı. Hökumətin qərarı ilə SOCAR-ın emal etdiyi müxtəlif növ yanacağın satışından hər ton üçün əlavə olaraq 30-60 faiz intervalında qazanc yarandı.

Hökumət dövrü olaraq daxili bazarda yanacağın qiymətini tənzimləmək üçün gömrük rüsumların dəyişiklik edərək idxal olunan yanacağı müəyyən müddətə idxal rüsumlarından azad edir<sup>17</sup>. Bu güzəştlər nəticəsində ölkəyə yanacaq idxal edən SOCAR şirkəti vergi güzəştləri əldə edir.

### **SOCAR-dan dövlətə ayırmalar**

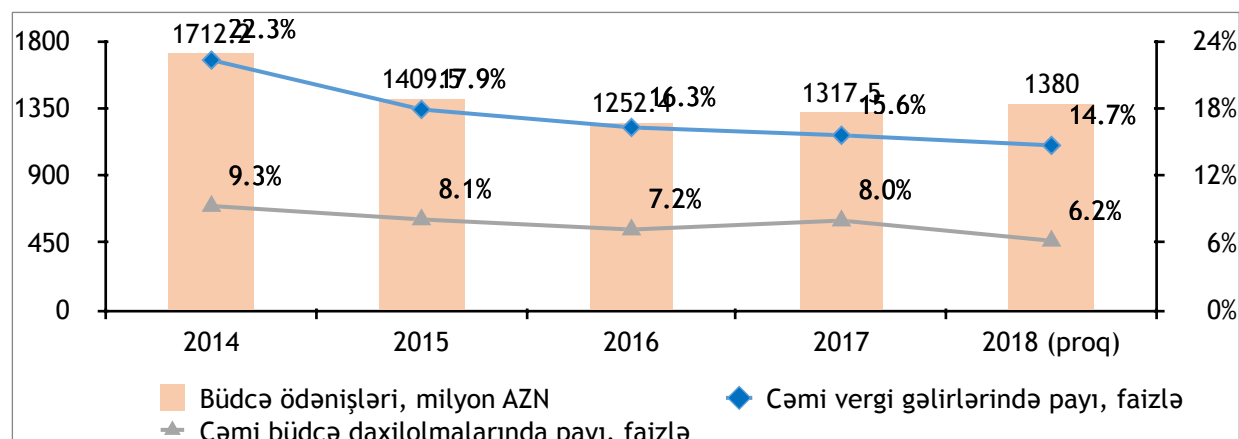
**Büdcə ödənişləri.** 2017-ci ilin dövlət büdcəsində neftin qiymətinin 40 ABŞ dolları (2016-cı ilin dövlət büdcəsində neftin qiymətinin 25 ABŞ dolları) həddində götürülməsinə əsaslanaraq SOCAR-ın büdcə daxilolmaları 1317,5 milyon manat olub ki, bu da 2016-cı illə müqayisədə (1240 milyon manat) çoxdur. Bunlar “Azəriqaz” və “Azərkimya” dövlət müəssisələri ilə birlikdə Dövlət Neft Şirkətinin xətti ilə konsolidə edilmiş vergilər və digər ödənişlərdir (fiziki şəxslərin gəlir vergisi istisnadır). 2017-ci ildə dövlət büdcəsinin ümumi gəlirlərinin 6,2%-i, dövlət büdcəsinin neft sahələrindən gəlirlərinin (7884 milyon AZN) 16,7%-i, neft sektorundan yığılan vergi daxilolmalarının (1784 milyon AZN) isə 73,9%-i SOCAR-ın payına düşüb.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> <http://sai.gov.az/upload/files/HP%202016%20fealiyyet.pdf>

<sup>17</sup> <http://www.e-qanun.az/framework/36122>

<sup>18</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2017-ci il dövlət büdcəsinin icrası haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə və dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabatla Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının R Ə Y İ [http://sai.gov.az/upload/files/REY\\_ICRA2017\\_final.pdf](http://sai.gov.az/upload/files/REY_ICRA2017_final.pdf)

2018-ci ilin dövlət büdcəsi gəlirlərində SOCAR-ın büdcə ödənişləri artırılaraq 1380 milyon manat proqnozlaşdırılıb.



**Qrafik 1-2. SOCAR-ın büdcə ödənişləri (2013-2017)**  
Mənbə: Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatası

2017-ci il ərzində dövlət mülkiyyətində olan vergi ödəyicilərinin büdcə ödənişlərinin tərkibində SOCAR-ın payı 2015-ci və 2016-cı illərlə müqayisədə, müvafiq olaraq 8,0 faiz bəndi və 6,1 faiz bəndi artaraq 71,8%-ə yüksəlib. Ancaq Şirkət üzrə 2017-ci il üçün müəyyən edilmiş 1365 milyon manat məbləğində proqnoz 96,5% səviyyəsində (1317,5 milyon manat) icra edilib. Daxilolmanın həcmi 2015-ci ilə nisbətən 91,9 milyon manat və ya 6,5% azalsa da, 2016-cı illə müqayisədə 65,1 milyon manat və ya 5,2% artıb<sup>19</sup>.

SOCAR-ın büdcə ödənişləri dünya bazarlarında xam neftin ucuzlaşması səbəbindən 2014-2016-cı illərdə 1,71 milyarddan 1,25 milyard manata düşsə də sonrakı illərdə artım tendensiyası nümayiş etdirib və 2018-ci il üçün 1,38 milyard manata qədər artırılıb. Vergi ödənişlərin artımına rəğmən 2014-2018-ci illərdə ölkə üzrə ümumi vergi gəlirlərindən SOCAR-ın vergi ödənişlərinin payı 22,3%-dən 14,7%-ə qədər azalıb. **(Qrafik 1-2)**

**İnvestisiya.** Dövlətin müvafiq qərarlarına uyğun olaraq SOCAR tərəfindən dövlət büdcəsinə, ayrı-ayrı dövlət təsisatlarına və dövlətin həyata keçirdiyi layihələrə dövrü olaraq birbaşa pul şəklində qoyuluşlar və ya maliyyələşdirmələr həyata keçirir. 2017-ci il ərzində SOCAR tərəfindən dövlətə edilən bu cür birbaşa pul köçürmələri və xüsusən də Azərbaycan Respublikasında mövcud olan infrastrukturun tikintisinə və təmirinə, eyni zamanda yeni əyləncə, nəqliyyat, təhsil və səhiyyə infrastrukturunun tikintisinə edilən maliyyələşmələr (dövlət orqanlarının subpodratçılara ödəniş şəklində) uyğun olaraq 567 milyon və 89 milyon manat olub<sup>20</sup>. **(Qrafik 1-1)**

<sup>19</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2017-ci il dövlət büdcəsinin icrası haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə və dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabatla Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının R Ə Y İ [http://sai.gov.az/upload/files/REY\\_ICRA2017\\_final.pdf](http://sai.gov.az/upload/files/REY_ICRA2017_final.pdf)

<sup>20</sup> SOCAR, “Maliyyə hesabatı 2017-ci il”, “Qeyd 28, Nizamnamə kapitalı, əlavə ödənilmiş kapital və bölüşdürülməmiş mənfəət”, səh. 69, <http://www.socar.az/socar/assets/documents/en/socar-financial-reports/2016.pdf>

## **b. Korporativ idarətmə:**

SOCAR dövlət şirkətidir və 100% iştirak payı Azərbaycan Respublikasına məxsusdur. Şirkətin təşkilati hüquqi forması xüsusi formadır və dövlət müəssisəsi kimi qeydiyyatdan keçib. Tam dövlət mülkiyyətində olan müəssisə kimi, SOCAR daim dövlətin dəstəyini alır. Hökumət tarixən SOCAR-a maliyyə və strateji dəstək göstərir, SOCAR-ın əməliyyatlarını, ehtiyatlarını, istehsal səviyyəsini, daşınma və emalı şəbəkələrinin genişləndirilməsində yardımçı rol oynayır.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin strukturunun təkmilləşdirilməsi haqqında” 24 yanvar 2003-cü il tarixli, 844 sayılı Fərmanı ilə SOCAR-ın qüvvədə olan qanunvericiliyə əsaslanan yeni idarətmə strukturu, o cümlədən yeni Nizamnaməsi təsdiq edilib. Nizamnaməyə görə, SOCAR-ın strukturuna Rəhbərlik, Şirkətin Şurası, 5 Komitə daxildir. *Şirkətin rəhbərliyi* kateqoriyasına şirkətin prezidenti, *birinci vitse-prezidenti* və 11 vitse-prezident də olmaqla 13 nəfər daxildir.

Vitse-prezidentlər aşağıdakı sahələr üzrə müəyyənləşdirilib: *geologiya və geofizika məsələləri üzrə; yataqların işlənməsi üzrə; iqtisadi məsələlər üzrə; emal üzrə; sərmayələr və marketing üzrə; sosial məsələlər üzrə; ekologiya üzrə, kadr, rejim və informasiya texnologiyaları üzrə; strateji inkişaf üzrə, neftin, qazın nəqli və qaz təsərrüfatı məsələləri üzrə; vitse-prezident*

Nizamnamənin 5.3-cü bəndinə əsasən, Şirkətin rəhbərliyinə daxil olan prezident, *birinci vitse-prezidentlər və bütün vitse-prezidentlər – dövlət və hökumət başçısı olan Azərbaycan Respublikasının Prezidenti* tərəfindən vəzifəyə təyin edilir və vəzifədən azad edilir. Şirkətin rəhbərliyi kateqoriyasına daxil olan 13 şəxsdən 11-i hakim siyasi partiyaya olan Yeni Azərbaycan Partiyasının üzvüdür.

*Nizamnamədə rəhbər vəzifədə çalışan şəxslərin bilik və bacarıqlarına, o cümlədən yaş həddinə və iş təcrübəsinə dair hər hansı meyarlar nəzərdə tutulmayıb.* Eyni zamanda rəhbər vəzifələrdə çalışanlar üçün zaman limitində yoxdur.

SOCAR-ın hesabatlarında<sup>21</sup> vurğulanır ki, şirkət Korporativ idarətmə prinsiplərinə əsasən, mərkəzləşdirilmiş idarətmə sistemi tətbiq edir və bu sistem Şirkətin Şurası, rəhbərlik və komitələrdən ibarətdir. Ancaq araşdırmamız göstərir ki, SOCAR-ın idarəçiliyi korporativ idarətmə standartlarına uyğun gəlmir. Şirkətin təşkilati-hüquqi forması da tam aydın deyil. Halbuki bütün bu məsələlər beynəlxalq standartlarda, o cümlədən İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Ölkələrinin 2015-ci ildə qəbul etdikləri “Dövlət mülkiyyətində olan şirkətlərdə korporativ idarətmə barədə Bələdçidə də<sup>22</sup> əksini tapıb.

**SOCAR-ın kommersiya qurumu olaraq təşkilati-hüquqi forması qüvvədə olan Mülki Məcəllənin tələbləri ilə ziddiyyət təşkil edir.** Məcəllənin 64-cü maddəsinə görə, kommersiya təşkilatı qismində *təsərrüfat ortaqlıqları və cəmiyyətləri* nəzərdə tutur. Belə qurumlar onları yaradan təsisçilərinin (iştirakçıların) paylarına bölünmüş nizamnamə (şərikli) kapitalı olan kommersiya təşkilatları hesab olunurlar. Məcəlləyə görə, *təsərrüfat ortaqlıqları* və

<sup>21</sup> <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2014.pdf>

<sup>22</sup> OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition\\_9789264263680-ru](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition_9789264263680-ru)

*cəmiyyətləri* yaradılarkən cəmiyyətin firma adında cəmiyyətin adı ilə yanaşı "məhdud məsuliyyətli cəmiyyət", "səhmdar cəmiyyəti" sözləri göstərməlidir.

SOCAR-ın firma adında onun təşkilati-hüquqi statusu "dövlət şirkəti" şəklində göstərilib. Şirkətin dövlət qeydiyyatı 1992-ci ildə o vaxt qüvvədə olan qanunvericilik əsasında həyata keçirilib. Hazırda qüvvədə olan Mülki Məcəllə isə 2000-ci ildə qəbul edilib. Təəssüf ki, şirkətin Nizamnaməsi 2003-cü ildə yenilənsə də bu amil nəzərə alınmayıb. Şirkətin isə hansı kateqoriyaya - təsərrüfat cəmiyyəti, yoxsa ortaqlıq aid edilməsi aydın deyil. Ən azı qanunvericilik firma adında hansı kateqoriyaya aid olduğunu yazmağı tələb edir.

Digər problem **SOCAR-da korporativ idarəetmə standartlarının tətbiq edilməməsidir**. Şirkətin Bakı Fond Birjasında emitent olaraq yerləşdiriyi prospektdə<sup>23</sup> qeyd edilir ki, Azərbaycan Respublikasında xüsusi olaraq korporativ idarəetmə standartları mövcud olmadığından şirkətlərin idarəetmə forması ümumi olaraq Mülki Məcəllə ilə müəyyən edilir və SOCAR-ın hazırkı korporativ idarəetmə orqanlarının Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunvericiliyinə uyğun yaradılması iddia edilir. Şirkətin əksər hesabatlarında korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi dəfələrlə vurğulanır. Ancaq araşdırmalarımız göstərir ki, idarəetmə prinsipləri nəinki korporativ idarəetmə standartlarına, hətta şirkətin istinad etdiyi Məcəllənin tələbləri ilə tam uyğunluq təşkil etmir. Məcəllədə korporativ idarəetmənin vacib elementləri əksini tapsa da SOCAR-ın idarəetmə strukturunda buna rast gəlmək olmur.

SOCAR-ın idarəetmə strukturunu analiz edək. Qeyd etdiyimiz kimi, Nizamnaməyə görə, SOCAR-ın strukturuna rəhbərlik, Şirkətin Şurası, 5 Komitə, Baş ofis, filiallar, nümayəndəliklər və hüquqi şəxs statusuna malik olmayan təşkilatlar (İdarələr), ortaqlıq Neft Şirkətləri və Şirkət tərəfindən yaradılan təsisatlar daxildir.

*Şirkətin prezidenti* şirkətin fəaliyyətinə rəhbərliklə yanaşı Şirkətin Baş ofisinin strukturunu və ştat cədvəlini təsdiq edir, aparatın struktur bölmələrinin əsasnamələrini təsdiq edir, aparatın işçilərini vəzifəyə təyin edir və vəzifədən azad edir, onlar barəsində həvəsləndirmə və tənbeh tədbirləri tətbiq edir. Eyni zamanda şirkətin strukturuna daxil olan qurumların rəhbərlərini, onların müavinlərini və baş mühasiblərini vəzifəyə təyin edir və vəzifədən azad edir, həmin qurumların Nizamnamələrini və Əsasnamələrini təsdiq edir, işəgötürən funksiyalarını həyata keçirən *Kadrların İdarə Edilməsi Komitəsinin* tərkibini, hüquq və vəzifələrini müəyyən edir.

Nizamnamənin 5.7-ci bəndinə əsasən, *Şirkətin Şurası (ŞŞ)* kollegial idarəetmə orqanıdır. ŞŞ-nin tərkibinə şirkətin prezidenti, vitse-prezidentləri və prezident tərəfindən müəyyən olunan digər vəzifəli şəxslər daxildir. ŞŞ-nin iclaslarına şirkətin prezidenti sədrlik edir. ŞŞ-nin iclası ayda bir dəfədən az olmayaraq keçirilir və növbədənəknar iclas ancaq şirkətin prezidenti tərəfindən çağırılır. Qərarlar açıq səsvermə yolu ilə adi səs çoxluğu ilə qəbul olunur. Səslər bərabər bölündükdə Şuranın sədrinin və ya onu əvəz edən Şuranın digər üzvünün səsi həlledici olur. ŞŞ haqqında Əsasnamə SOCAR prezidenti tərəfindən təsdiq edilir.

Bundan başqa SOCAR-ın nəzdində 5 komitə - *Audit, Risklərin idarə edilməsi, Satınalmalar, Kadrların idarə edilməsi, İnformasiya təhlükəsizliyi komitələri* fəaliyyət göstərir.

---

<sup>23</sup> [http://bfb.az/teqdimat/?s\\_issuer=5083](http://bfb.az/teqdimat/?s_issuer=5083)

Gözləmək olardı ki, 2003-cü ildə qəbul edilmiş struktur və Nizamnamə illər keçdikcə təkmilləşdiriləcək və beynəlxalq korporativ idarəetmə sisteminə uyğunlaşdırılacaq. Ancaq təəssüf ki, şirkətin idarəçiliyi həm korporativ idarəetmə standartlarına, həm də milli qanunvericiliyin tələblərinə tam cavab vermir.

Mülki Məcəlləyə görə, təsərrüfat cəmiyyətlərində ali idarəetmə orqan onların *iştirakçılarının (səhmdarlarının) ümumi yığıncağı* hesab olunur. *Ümumi yığıncaq* Cəmiyyətin 3 ildən artıq olmayan müddətə *direktorlar şurasını (və ya müşahidə şurasını)* və (və ya) *təftiş komissiyasını (müfəttiş)* yaradır. Cəmiyyətin *direktorlar şurası (müşahidə şurası)* öz səlahiyyətləri hüduqlarında ümumi rəhbərliyi və cəmiyyətin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirir. Bundan başqa Cəmiyyətin *kollegial* (idarə heyəti, müdiriyyət) və ya *təkbaşçı* (direktor, baş direktor) *icra orqanı* yaradıla bilər. *İcra orqanı* cəmiyyətin fəaliyyətinə cari rəhbərliyi həyata keçirir, *direktorlar şurasına (müşahidə şurasına)* və səhmdarların *ümumi yığıncağına* hesabat verir. İcra orqanı *müşahidə şurası* və ya Nizamnamədə bu səlahiyyət müşahidə şurasına verilməyibsə, *ümumi yığıncaq* tərəfindən müəyyənləşdirilir.

Hazırda SOCAR-ın idarəetməsində *ümumi yığıncaq* və onun seçdiyi *müşahidə şurası* mövcud deyil. Yeganə olaraq *idarə heyəti* funksiyasını yerinə yetirən Şirkət Şurası mövcuddur. Faktiki olaraq ümumi yığıncaq və müşahidə şurası funksiyalarını ölkə prezidenti icra edir. Şirkətdə qarşılıqlı nəzarət mexanizmləri mövcud deyil, nəzarət ancaq birtərəfli - şirkətin prezidenti tərəfindən sərəncamında olan strukturlara nəzərdə tutulur.

Azərbaycanda hazırda 2 sektorda - bank və təsərrüfat cəmiyyətlərinə münasibətdə korporativ idarəetmə standartları qəbul olunub. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının İdarə Heyətinin 3 iyun 2013-cü il tarixli, 12/04 sayılı Qərarı ilə “*Banklarda korporativ idarəetmə standartları*” təsdiq edilib<sup>24</sup>. Bu standartlar Bank nəzarəti üzrə Bazel Komitəsinin “Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə prinsiplər”inə uyğun olaraq beynəlxalq korporativ idarəetmə təcrübəsi nəzərə alınmaqla hazırlanıb. Digər sənəd isə Azərbaycan Respublikasının İqtisadi İnkişaf Nazirliyi (indiki İqtisadiyyat Nazirliyi) tərəfindən 2011-ci ildə qəbul edilmiş “*Azərbaycan korporativ idarəetmə standartları*”dır<sup>25</sup>. SOCAR-ın idarəçiliyi “İƏİÖ-nün “Dövlət mülkiyyətində olan şirkətlərdə korporativ idarəetmənin rəhbər prinsiplərinə<sup>26</sup> və *Azərbaycan korporativ idarəetmə standartlarına* uyğunlaşdırılmalıdır.

SOCAR-da audit fəaliyyəti Şirkətin Prezidenti yanında yaradılmış Audit Komitəsi tərəfindən həyata keçirilir. SOCAR-ın Audit Komitəsi daxili audit siyasətini və strategiyasını müəyyən edir və həyata keçirilməsini təmin edir. Audit Komitəsinin 3 üzvü var. Bunlar SOCAR-ın vitse-prezidentləri və hüquq idarəsinin rəhbəridir. Komitəyə Şirkətin Şurasında təmsil olunan vitse-prezident rəhbərlik edir. Halbuki Mülki Məcəllənin 107-ci maddəsinə görə, Audit komitəsi cəmiyyətin direktorlar şurası (müşahidə şurası) tərəfindən yaradılır və ona tabedir.

<sup>24</sup> <http://www.e-qanun.az/framework/25981>

<sup>25</sup> <http://economy.gov.az/article/korporativ-idar%C9%99etm%C9%99/21348>

<sup>26</sup> OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition\\_9789264263680-ru](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition_9789264263680-ru)



Göründüyü kimi korporativ standartlarda daxili audit bölmələri icraçı orqana (idarə heyəti) deyil, nəzarət edən quruma *direktorlar şurasına (müşahidə şurasına)* tabedir. Bu tabeçilikdə məqsəd icra prosesinə nəzarət etmək, şəffaflığı təmin etməkdir. SOCAR-ın nümunəsində isə icraçı qurumun rəhbəri həm daxili nəzarət bölməsini yaradır, həm də ona nəzarət edir. İcra qurumunun fəaliyyətinə isə daxili nəzarət yoxdur.

Şirkətlərin şəffaf və peşəkar idarə edilməsində korrupsiyaya qarşı mübarizənin tərkib hissəsi kimi işçilərin, xüsusəndə rəhbər işçilərin maraqlarının toqquşması daim diqqət mərkəzində olur və şirkətlər bunun qarşısını almaq üçün müvafiq qaydalar qəbul edirlər.

**İnsan kapitalının inkişafı.** SOCAR işçi heyətinin bilik və bacarıqlarının artırılmasını diqqətdə saxlayır. Şirkətdə İnsan resurslarının idarə edilməsi mərkəzləşdirilmiş qaydada SOCAR-ın baş ofisi səviyyəsində aparılır. Şirkət üzrə insan resurslarının idarə edilməsi 3 əsas qurum (*Kadrların İdarə Edilməsi Komitəsi, İnsan Resursları Departamenti, Baş ofis və digər qurumlarının Kadrlar şöbələri*) tərəfi ndən həyata keçirilir:

**İşçilərin etik davranışı.** Azərbaycan Respublikası prezidentinin 28 iyul 2007-ci il tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “*Şəffaflığın artırılması və korrupsiyaya qarşı mübarizə üzrə Milli Strategiya*” çərçivəsində SOCAR-ın prezidentinin 10 avqust 2012-ci il tarixli, 108 sayılı əmri ilə korrupsiya ilə mübarizə, maraqların toqquşmasının qarşısını almağı nəzərdə tutan bir sıra standartlar təsdiq olunub. “*SOCAR-ın Korrupsiya ilə mübarizə üzrə Siyasəti*” standartında korrupsiya ilə mübarizə və maraqların toqquşmasının qarşısını almağa yönəlik müddəalar var. Eyni zamanda *Biznes Etikası Məcəlləsi* Şirkət üçün əhəmiyyət dərəcəsi yüksək olan etik prinsipləri sıralanmaqla, maraqların toqquşması, əmək sağlamlığının qorunması, bərabər imkanların verilməsi, ümumən işçilərin birbiriləri ilə və Şirkətlə işçilər arasında olan münasibətləri tənzimləyir.

### **c. Şəffaflıq və hesabatlılıq**

Bir sıra ölkələrdə dövlət şirkətləri bir qayda olaraq qeyri-şəffaf və hesabatlı olmayan dövlət qurumları sırasına daxil edilir. Şəffaflığın olmaması şirkətləri ictimaiyyətin rifahı üçün işləməyə stimulu azalda bilər. Bu baxımdan EİTİ standartları hökumətlərdən və dövlət şirkətlərindən mal satışı, kvazi-fiskal xərclər, dövlət şirkətlərinin birgə və törəmə müəssisələri, resurs şirkətlərindən dövlət şirkətlərinə maddi ödənişlər və dövlət şirkətləri ilə digər dövlət agentlikləri arasında transfertlər barədə məlumat verməyi tələb etmək yolu ilə dövlət şirkətləri barədə məlumatların açıqlanması təcrübəsini təkmilləşdirmək üçün yaxşı əsas yaradır. Bu şəffaflıq tələbləri ilə yanaşı digər daxili idarəetmə mexanizmləri və prosedurları hesabatlılığı təkmilləşdirə bilər<sup>27</sup>.

NRGİ təşkilatının hər il tərtib etdiyi Resursların İdarəedilməsi İndeksinin (RGI) 2017-ci il üzrə hesabatında<sup>28</sup> 100 mümkün baldan 70-ni toplayan SOCAR-ın mövqeyi qənaətbəxş hesab edilir və İndeksdə qiymətləndirilən 52 neft-qaz dövlət şirkəti arasında 10-cu yeri tutur. Şirkətin İndeksdə mövqeyinin yaxşı olması EİTİ standartlarına uyğun olaraq məlumatları açıqlamasıdır.

<sup>27</sup> Natural Resource Charter Benchmarking Framework. Precept 6: State-Owned Enterprises

<sup>28</sup> <http://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/AZE/oil-gas>

Çünkü EİTİ hesabatlarında hökumətə ödənişlər, qeyri-əməliyyat fəaliyyəti xərcləri, eyni zamanda mal mübadiləsi, o cümlədən dövlət payını alan şirkət barədə təfəssilatlı məlumatlar əskini tapır. Ancaq Azərbaycanın EİTİ Təşəbbüsünü tərک etməsi məlumat açıqlığının bundan sonra da davam edəcəyini şübhə altına salır.

Hüquqi şəxslərin Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına keçidilə əlaqədar Azərbaycan qanunvericiliyi maliyyə hesabatlarının xarici auditor tərəfindən aparılmasını və auditor hesabatının dərcinin icbariliyini nəzərdə tutan dəyişikliklər edib. “*Mühasibat uçotu haqqında*” Azərbaycan Respublikasının Qanununun 12.3-cü maddəsinə əsasən, ictimai əhəmiyyətli qurumlardan və birləşdirilmiş (konsolidə edilmiş) maliyyə hesabatlarını hazırlayan *kommersiya təşkilatlarından*, habelə bu Qanunun 12.2-ci maddəsində qeyd olunan *təşkilatlardan*<sup>29</sup> aşağıdakılar tələb olunur:

- *qurumun İnternet səhifəsi olduqda, həmin məlumatlardan sərbəst istifadə edilməsini təmin etmək şərtilə, illik maliyyə hesabatının və birləşdirilmiş (konsolidə edilmiş) maliyyə hesabatlarının, auditor rəyi ilə birlikdə, həmin internet səhifəsində və ya mətbu orqanda dərc olunması;*
- *qurumun illik maliyyə hesabatlarının və birləşdirilmiş (konsolidə edilmiş) maliyyə hesabatlarının nüsxəsinin auditor rəyi ilə birlikdə hər hansı şəxsə, onun müraciəti əsasında pulsuz təqdim olunması.*

*SOCAR-ın Nizamnaməsinə* 2014-cü ildə edilmiş dəyişiklik nəticəsində hesabatın dərci məcburi öhdəlik kimi daxil edilib. Nizamnamənin 6.1-1-ci bəndinə əsasən, Şirkət birləşdirilmiş (konsolidə edilmiş) maliyyə hesabatlarını auditor rəyi ilə birlikdə hesabat dövrü başa çatdıqdan sonra *növbəti il iyun ayının 30-dan gec olmayaraq* internet səhifəsində və dövrü mətbu nəşrdə dərc etdirir. Həmin bəndə görə, hesabat dövrü ərzində SOCAR və ya onun törəmə cəmiyyətləri dövlət zəmanəti ilə kredit aldıqda və ya dövlət borcunun xərclənməsi ilə bağlı layihələrdə iştirak etdikdə, həmçinin onlara büdcədən subsidiya, subvensiya, qrant və ya müəyyən səlahiyyətlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı büdcə vəsaiti ayrıldıqda isə hesabatları eyni zamanda, Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Nazirliyinə təqdim edir.

“*Mühasibat uçotu haqqında*” Qanunun 12.4-cü maddəsinə əsasən, mühasibat uçotu subyektinin nizamnaməsi ilə müəyyən olunmuş idarəetmə orqanı bu subyektin maliyyə hesabatlarının və birləşdirilmiş (konsolidə edilmiş) maliyyə hesabatlarının hazırlanmasına, təqdim və dərc olunmasına cavabdehdir.

SOCAR 2008-ci il yanvar ayının 1-dən etibarən maliyyə hesabatlarının beynəlxalq standartlarına keçib. 2009-cu ildən başlayaraq Şirkət hər il rəsmi internet saytında kənar audit şirkəti tərəfindən hazırlanmış maliyyə hesabatları (*Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına uyğun Konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatları*) yerləşdirir<sup>30</sup>.

Şirkət rəsmi internet saytında maliyyə hesabatı ilə yanaşı mütəmadi olaraq “*İllik hesabat*” (2004-2017-ci illər) və “*Davamlı inkişaf üzrə hesabat*” (2011-2017-ci illər) tərtib

<sup>29</sup> Dövlət zəmanəti ilə kredit alan və ya dövlət borcunun xərclənməsi ilə bağlı layihələrdə iştirak edən, həmçinin büdcədən subsidiya, subvensiya, qrant və ya müəyyən səlahiyyətlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı büdcə vəsaiti ayrılan kommersiya təşkilatları

<sup>30</sup> <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>

edərək yerləşdirir<sup>31</sup>. Bu hesabatlar həmçinin çap şəklində hazırlanır. Davamlı inkişaf üzrə hesabatı Şirkətin davamlı inkişafın bütün istiqamətləri üzrə fəaliyyəti haqqında məlumatları, həmçinin Şirkətin qarşısında duran vəzifələr və gələcək planlar haqqında informasiyalar əks olunur. İllik hesabatla isə Şirkətin il ərzində fəaliyyəti (istehsal, emal və satış məlumatları, yeni yataqların kəşfi və işlənməsi, iştirak etdiyi layihələr və s.) barədə məlumatlar daxil edilir. Ancaq ekspertlər üçün anlaşılan olan maliyyə hesabatlarından fərqli olaraq illik və davamlı inkişaf üzrə hesabatlar populyar dildə hazırlanır və vətəndaşlar üçün nisbətən çox anlaşıqlı dildə olur.

Qanunverici orqan olan Milli Məclis SOCAR-ın fəaliyyətini yoxlamaq və nəzarət etmək səlahiyyətinə malik deyil. SOCAR-ın asılı olduğu instansiya yeganə olaraq Azərbaycan Respublikası prezidentidir. Şirkət buna görə də fəaliyyəti barədə digər qurumlar, o cümlədən parlament qarşısında hesabat vermir. Qanunvericilik baxımından parlamentin müəyyən məlumat tələb etmək hüququ var. *“Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi deputatının statusu haqqında”* Qanunun 11-ci maddəsinə görə, *deputatlar öz fəaliyyəti ilə əlaqədar zəruri materialları və sənədləri almaq üçün dövlət müəssisələrinə, idarələrinə, təşkilatlarına müraciət edə bilər.* Həmin orqanlar tələb olunan materialları və sənədləri dövlət sirri haqqında Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinin tələblərini gözləməklə 10 gün müddətində deputata təqdim etməlidirlər. Digər tərəfdən *Azərbaycan Respublikası Milli Məclisinin Daxili Nizamnaməsinin* 39-cü maddəsində göstərilir ki, *parlamentin yaratdığı Komitə qanun və qərar layihələrinin hazırlanması üçün zəruri olan sənədləri və materialları dövlət və qeyri-dövlət müəssisələrindən tələb etmək, onların nümayəndələrini (ekspertlərini) komitənin iclaslarına dəvət etmək hüququ vardır.*

Milli Məclisin orqanı olan Hesablama Palatasının SOCAR-ı məhdud həddə yoxlamaq səlahiyyəti mövcuddur. *“Hesablama Palatası haqqında”* Qanunun 2.1-ci maddəsində Palatanın fəaliyyət dairəsi kimi eyni zamanda hüquqi şəxslərə və bələdiyyələrə dövlət büdcəsindən vəsaitlər ayrıldıqda həmin vəsaitlərin təyinatı üzrə istifadə edilməsinə nəzarəti həyata keçirmək daxil edilib. Ancaq bu vaxta qədər dövlətdən hər il kifayət qədər vəsait alan SOCAR-ın fəaliyyətinin yoxlanılması ilə bağlı məlumat yoxdur.

Şirkətin saytında 2009-cu ildən sonra maliyyə hesabatları yerləşdirilib. İndiyədək saytda yerləşdirilmiş və audit yoxlamasından keçmiş illər 2009-2017-ci illəri əhatə edib. Bu müddətdə yalnız bir şirkət – *Ernst and Young Holding* şirkəti tərəfindən audit aparılıb. Mərkəzi Londondan yerləşən EY dünyanın 150-dən çox ölkəsində işləyir. Məlumat üçün deyək ki, Dövlət Neft Fondu fəaliyyət göstərdiyi 2002-2015-ci illərdə indiyədək 3 audit şirkəti ilə işləyib. Bunlar *Ernst and Young Holding* (2002-2006, 2010-2012), *Deloitte and Touche* (2007 - 2009) və *Pwc* (2013-2015) şirkətləridir.

Ümumiyyətlə bir audit şirkəti ilə uzunmüddətli iş təcrübəsi keçmiş SSRİ-yə məxsus dövlət şirkətlərində geniş yayılıb. Məsələn, Qazaxıstanın *“KazMunayQaz”* şirkəti<sup>32</sup> də ancaq Ernst and Young Holding şirkəti ilə işləyib və 2005-2017-ci illəri əhatə edən dövrlərin auditini

<sup>31</sup> <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>

<sup>32</sup> [http://www.kmg.kz/rus/investoram/finansovye\\_i\\_godovye\\_otchet/](http://www.kmg.kz/rus/investoram/finansovye_i_godovye_otchet/)

bu şirkətə həvalə edib. Rusiyanın nəhəng *Gasprom şirkəti*<sup>33</sup> 1998-20014-cü illərdə PWC, 2015-2017-ci illərdə FBK MMC ilə əməkdaşlıq edib. Ukraynanın *Naftogaz şirkəti*<sup>34</sup> isə 3 şirkətlə işləyib. Fəaliyyətinin ilk illərində kənar auditor olaraq əvvəlcə yerli *BDO LLC* (2001-2003, 2010-2011), daha sonra *Ernst and Young Holding (2004-2009)* və “*Deloitte & Touche USC*” (2012-2017) kimi dünya səviyyəli şirkətlərin xidmətindən yararlanıb.

SOCAR illik maliyyə hesabatlarını Azərbaycan dilinə tərcümə elədirib rəsmi saytda yerləşdirir ki, bu da maraqlı şəxslərin hesabatı əlçatanlığını artırır. Ancaq əsas problem audit hesabatının adı vətəndaş üçün çətin anlaşılacaq olmasıdır. Bu baxımdan maliyyə əməliyyatlarının vətəndaş cəmiyyəti, o cümlədən mətbuat üçün asan anlaşılacaq olması üçün maliyyə hesabatının ayrıca “oxuna bilən” hesabat şəklində hazırlanması faydalı olardı. Bu işdə SOCAR-ın ixtisaslaşmış QHT-lərlə əməkdaşlıq edilməsi işə töhfə verər.

SOCAR-da satınalmalar Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyi çərçivəsində daxili normativ sənədlərə əsasən həyata keçirilir. Şirkət prezidentinin “*ARDNŞ-nin Satınalmalarla əlaqədar münasibətlərin tənzimlənməsi haqqında*” 31 iyul 2009-cu il tarixli 105 sayılı Əmri ilə satınalmalara dair bir sıra normativ sənədlər qəbul edilib. Satınalmalar konsepsiyasına əsasən Baş ofis SOCAR-ın Nizamnaməsinə və Normativ sənədlərə uyğun olaraq satınalmalar əməliyyatlarını, o cümlədən audit xidmətləri üzrə satınalmaları həyata keçirir. Normativ sənədlər satınalmalara dair prosedurları, qaydaları, formaları və s. özündə əks etdirir. Ancaq dövrü mətbuatda bu vaxta qədər audit şirkətlərinin seçilməsi barədə məlumatlara rast gəlinməyib. Bu vaxta qədər SOCAR ancaq bir auditor şirkətinin - *Ernst and Young Holding-in* audit xidmətindən yararlanıb.

---

<sup>33</sup> <http://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2018/>

<sup>34</sup> <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweben.nsf/0/C4775D2495121A4AC2257107003B5C8D?OpenDocument&Expand=1&>

## II.

## Şirkətin fəaliyyəti

SOCAR-ın məramı əməliyyat effektivliyi, sosial və ekoloji məsuliyyəti qabaqcıl təcrübəyə uyğun, dünyanın şaquli inteqrasiya olunmuş iri beynəlxalq neft-qaz şirkətinə çevrilməkdir. Belə bir iddialı məramın qarşılığında Şirkətin yaxın və ortamüddətli dövr üçün hədəflərini nəzərdə tutan ayrıca hər hansı inkişaf strategiyası mövcud deyil. Şirkətin fəaliyyəti çox şaxəlidir və qarşısında xeyli sayda vəzifələr qoyulub: qlobal enerji təhlükəsizliyi sisteminə inteqrasiya, müasir texnologiyaları, avadanlıq və materialları Azərbaycan Respublikasının neft-qaz və neft-kimya sənayesinə cəlb etmək, dünyanın aparıcı şirkətləri sırasına çıxmaq və s. Bu sahədə SOCAR xeyli işlər görür. Müasir texnologiyalar cəlb edilir, kadr potensialı gücləndirilir, Azərbaycan Respublikasında və onun hüdudlarından kənarında istehsal və satış sahələri yaradır. Ancaq Şirkətin yaxın və ortamüddətli dövrdə qarşıya qoyduğu hədəflər və buna nail olmaq üçün fəaliyyət planını əks etdirən vahid bir sənədin – strategiyanın olması SOCAR-ın gələcəkdə dünyanın enerji sektorunda hansı rola malik olacağını planlaşdırmaq və hansı digər sektorlara daxil olmaq niyyətinin olub-olmadığını müəyyənləşdirmək çətindir. Şirkət prezidentinin açıqlamasında<sup>35</sup> qeyd edilir ki, Azərbaycanda həyata keçirilən enerji strategiyasının aparıcı qüvvəsi olan SOCAR indiyə qədər görülmüş işlərin məntiqli davamı olaraq 2011-ci ildən 2025-ci ilə kimi uzunmüddətli strateji inkişafa dair Kompleks Planını tərtib edib. Planda Şirkətin bütün fəaliyyət sahələri, o cümlədən, axtarış-kəşfiyyat, işlənmə və hasilat (*Upstream*), xammalın nəqli və satışı (*Midstream*), emal və emal məhsullarının satışı (*Downstream*) və digər xidməti fəaliyyət növləri üzrə inkişaf trendləri müəyyən edilib və məqsədyönlü şəkildə icra olunur.” Açıqlamada Kompleks Planın olması bildirilsə də belə Plan ictimaiyyətə açıq deyil və onun mövcudluğu sual doğurur.

Müqayisə üçün qeyd edək ki, Rusiyanın *Qazprom* şirkəti 2018-ci ildə elektroenergetika sahəsində 2018-2027-ci illəri əhatə edən Strategiya qəbul edib<sup>36</sup>. Qazaxıstanın *KazMunayQaz şirkətinin* 2025-ci ilə kimi inkişaf Strategiyası mövcuddur.<sup>37</sup>

Ötən əsrin 90-cı illərində SOCAR-ın əsas hədəfi Azərbaycan neftinin xarici bazarlarda satışını təmin etmək və müasir texnologiyaları mənimsəmək idisə, yeni əsrdə, xüsusilə də onun ikinci dekadasında hədəf olaraq Azərbaycan qazının Avropa bazarlarında satışına nail olmaq, özünün emal və satış imkanlarını daha da artırmaq olub.

SOCAR-ın fəaliyyəti daha çox hökumətin qəbul etdiyi strategiyalarda rol almaq və töhfə vermək olub. Məsələn, «*Azərbaycan Respublikasının yanacaq-energetika kompleksinin inkişafı (2005-2015-ci illər) üzrə Dövlət Proqramı*»nda SOCAR qarşısında işlənmədə olan yataqların istismarının intensivləşdirilməsi, müasir mədən-geofiziki və neft-mədən avadanlıqlarının istehsalata tətbiqinin sürətləndirilməsi məsələləri başlıca vəzifələr kimi qoyulub.

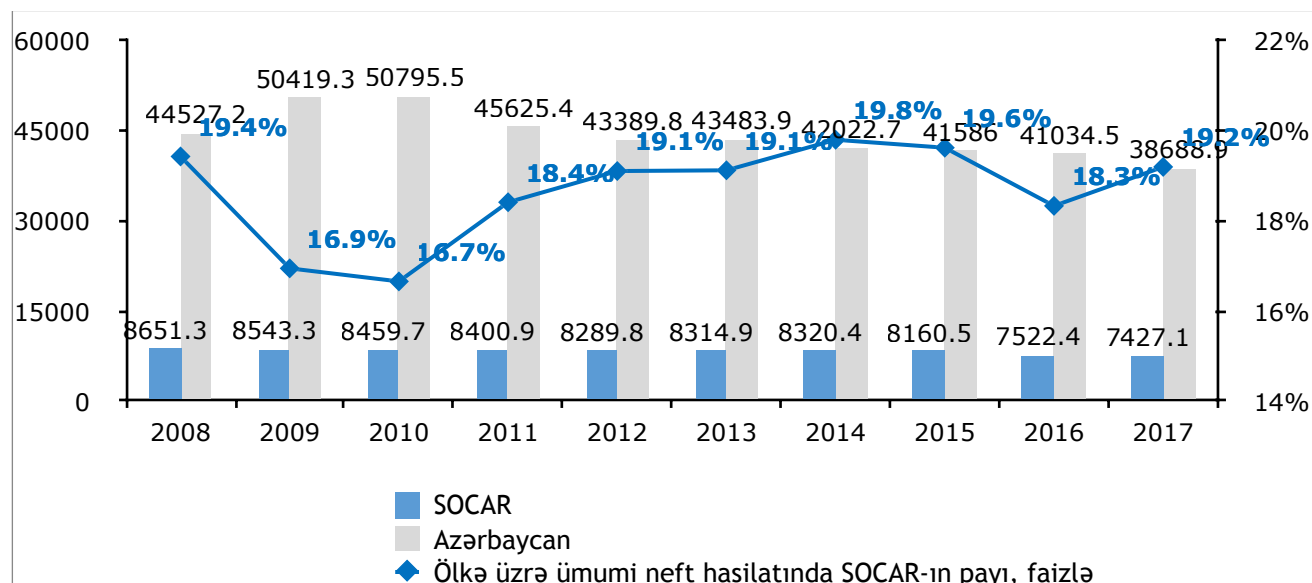
SOCAR hasil edilmiş bütün karbohidrogenlərə və onların emalından alınan neft, neft-kimya və qaz məhsullarına münasibətdə sahibliyi həyata keçirir. Azərbaycanda hər il orta hesabla 40 milyon tona yaxın neft, 29 milyon kubmetr qaz istehsal olunur. 2008-2017-ci illərdə

<sup>35</sup> SOCAR-ın 2015-ci il üzrə İllik hesabatı

<sup>36</sup> <http://www.gazprom.ru/press/news/2018/june/article436680/>

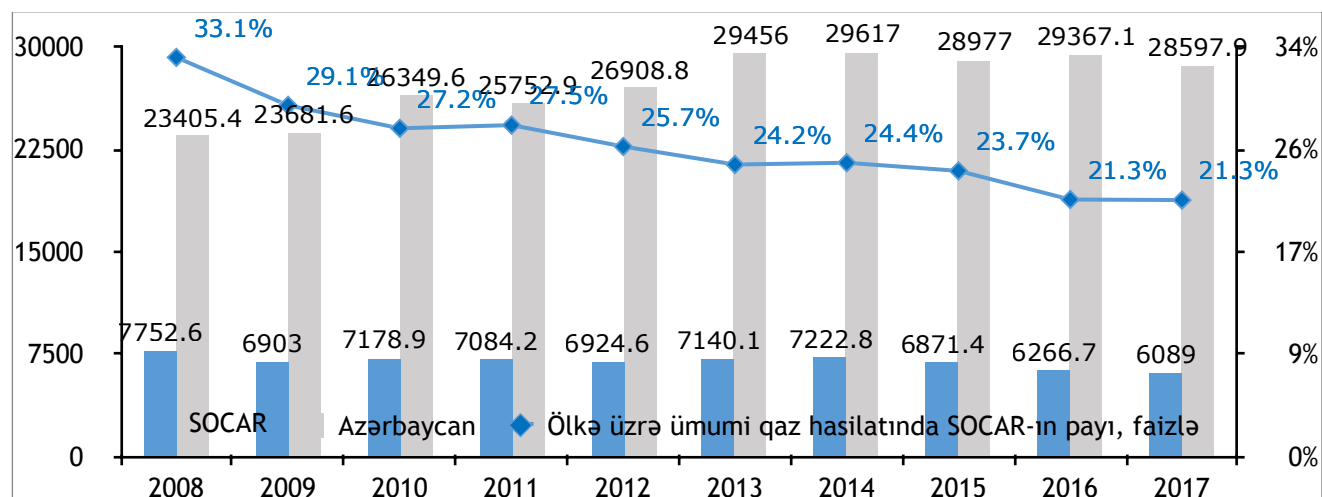
<sup>37</sup> [http://www.kmg.kz/rus/kompaniya/strategiya\\_kompanii/](http://www.kmg.kz/rus/kompaniya/strategiya_kompanii/)

SOCAR-ın texnoloji imkanlarının artmasına, yeni yataqların aşkar edilməsinə artmasına rəğmən neft istehsalında azalma olub. Bu müddətdə SOCAR tərəfindən hasil edilən neftin pik səviyyəsi 2008-ci ildə (8,6 milyon ton) olub. Halbuki 2010-cu illərdə ölkə üzrə neft hasilatında rekord hədd (50,8 milyon ton) qeydə alınıb. Sonrakı illərdə azalma tendensiyası müşahidə edilib və 2017-ci ildə ən aşağı həddə - 7,4 milyon tona düşüb. Son 10 ildə şirkətin neft hasilatı ümumilikdə 14,2% azalıb. Ölkə üzrə ümumi neft hasilatında SOCAR-ın payı 16,7-19,8% arasında dəyişib. Ümumi neft hasilatının artması fonunda SOCAR-ın payı azalsa da (16,7%) 2017-ci ildə 19,2%-ə yüksəlib. **(Qrafik 2-1)**



**Qrafik 2-1. İllik neft hasilatı (2008-2017), min ton**  
Mənbə: SOCAR

Neftlə yanaşı qaz hasilatında da azalma baş verib. 2008-ci ildə şirkətin qaz hasilatı 7,75 milyard kubmetr olduğu halda 2017-də 6,09 milyard kubmetrə qədər azalıb. Son 10 ildə qaz hasilatının azalması 21,5% olub. Halbuki bu müddətdə ölkə üzrə qaz hasilatı əsasən artma (22,2%) istiqamətində olub. SOCAR-ın hasil etdiyi təbii qazın ölkə üzrə hasilatda payı 2008-2017-ci illərdə 33,1%-dən 21,3%-ə düşüb. Buna səbəb ölkə üzrə hasilatın artması, şirkətin hasilatının isə azalmasıdır. **(Qrafik 2-2)**



## Qrafik 2-2. İllik qaz hasilatı (2008-2017), milyon kubmetr

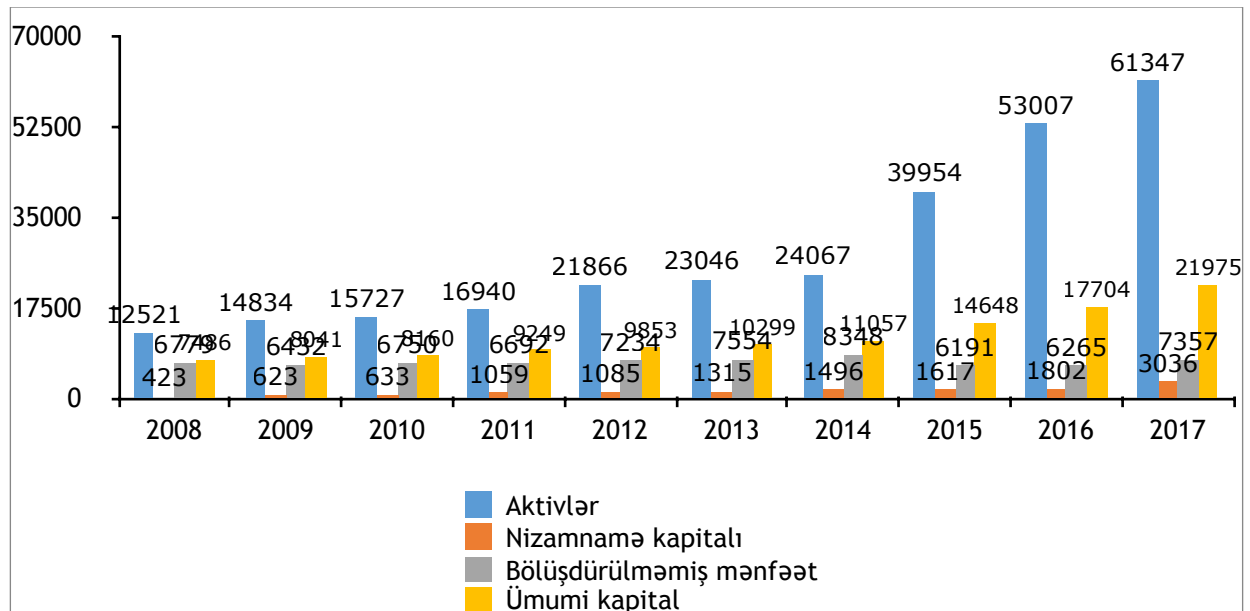
Mənbə: SOCAR-ın illik hesabatları

SOCAR-ın fəaliyyət çevrəsinin genişlənməsi və neftin bahalaşması şirkətin son illər aktivlərini əhəmiyyətli dərəcədə artırıb. 2009-cu ildə "Azəriqaz" İstehsalat Birliyi, 2010-cu ildə isə "Azərikimya" Dövlət Şirkəti SOCAR-ın tabeliyinə verilib. Bununla da şirkət həm təbii qazın satışı, həm də neft məhsullarının kimya sənayəsində emalı sahəsində dəyər zəncirini əldə etməyə nail olub.

Son vaxtlar SOCAR təbii qazın nəqlinə diqqəti artırır. 2011-cu ildən başlayaraq Cənub Qaz Dəhlizi layihəsinin reallaşmasına başlanıb və layihənin ilkin mərhələsi olan Trans-Anadolu qaz boru kəmərinin (TANAP) inşası haqda sənədlər imzalanıb. 45 milyard ABŞ dolları dəyərində sərmayə qoyulması planlaşdırılan Cənub Qaz Dəhlizi layihəsinə dünyanın 7 ölkəsi, 12 nüfuzlu şirkəti və 12 qaz alıcısı cəlb olunub. Dəhlizin reallaşdırılması məqsədi ilə 4 layihə üzrə işlər aparılır: Şahdəniz yatağının tammiqyaslı işlənməsi, Cənubi Qafqaz Boru Kəmərinin genişləndirilməsi, TANAP və TAP boru kəmərlərinin inşası.<sup>38</sup>

Cənub Qaz Dəhlizi layihəsinin tam hazır olduqdan sonra illik ötürücülük qabiliyyəti ilk mərhələdə 16 mlrd. kubmetr təşkil edəcək. Sonradan bu göstəricinin 30 mlrd. kubmetrədək artırılması imkanları da nəzərə alınıb. Şirkət rəhbəri açıqlamasında qeyd edib ki, 2025-ci ilədək Azərbaycanın ümumi ixrac potensialının 40 mlrd. kubmetr qaz həcminə çatdırılması tamamilə realdır. Şirkətin hədəfi "Şahdəniz-2" layihəsi üzrə ilk təbii qazı gələn il bazarlara çatdırmaq və bu layihəni 2020-ci ilə qədər tamamlamaqdır.<sup>39</sup>

SOCAR 2008-2017-ci illərdə *aktivlərini* 12,5 milyard AZN-dən 61,4 milyard AZN-ə çatdırmaqla 5 qat artıma nail olub. Ümumi kapitalın, o cümlədən nizamnamə kapitalının artımı aktivləri artırsa da, əsas artım öhdəliklər hesabına baş verib. (Qrafik 2-3)



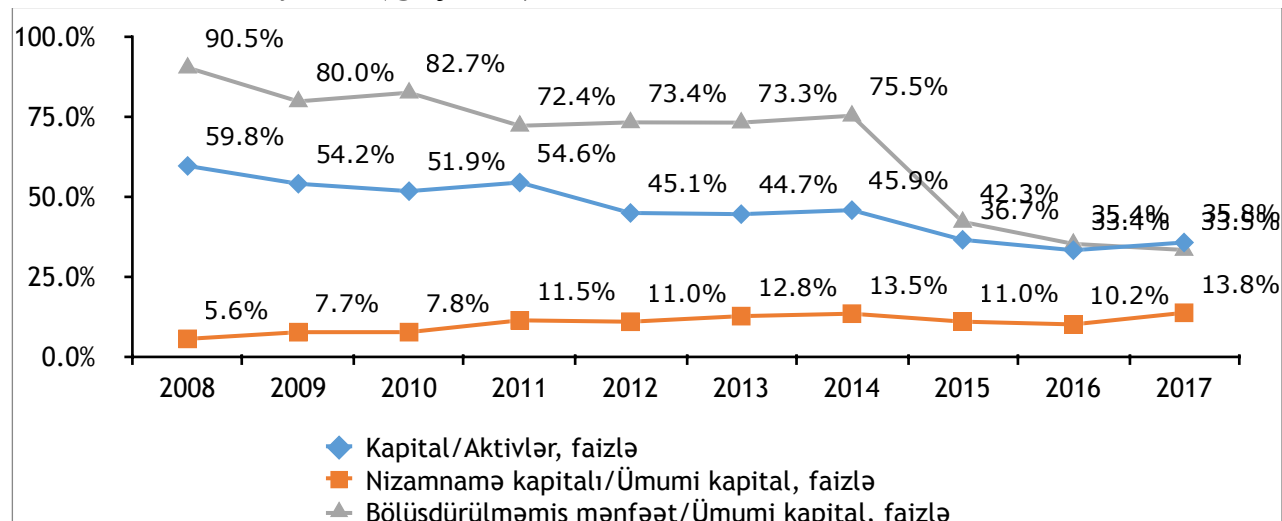
Qrafik 2-3. Maliyyə göstəriciləri (2008-2017), milyon AZN

<sup>38</sup> SOCAR-ın 2015-ci il üzrə illik hesabatı

<sup>39</sup> SOCAR-ın 2016-cı il üzrə illik hesabatı

## Mənbə: SOCAR-ın maliyyə hesabatları

Son 10 ildə şirkətin *ümumi kapitalı* 7,5 milyard AZN-dən 22 milyard AZN-ə yüksəlib. Bu artıma rəğmən ümumi kapitalın aktivlərdə payı 59,8%-dən 35,8%-ə düşüb. Şirkətin cəld etdiyi vəsaitlərin (ticarət və sair kreditör borcları, qısamüddətli və uzunmüddətli borc öhdəlikləri və s.) payı uyğun olaraq artıb. Hesabat dövründə *nizamnamə kapitalı* 422,7 milyon AZN-dən 3 milyard AZN-ə qədər artıb. Nizamnamə kapitalının artım əsasən dövlət büdcəsində ayrılan vəsaitlər hesabına baş verib. (*Qrafik 2-3*)



**Qrafik 2-4. Maliyyə göstəriciləri (2008-2017)**

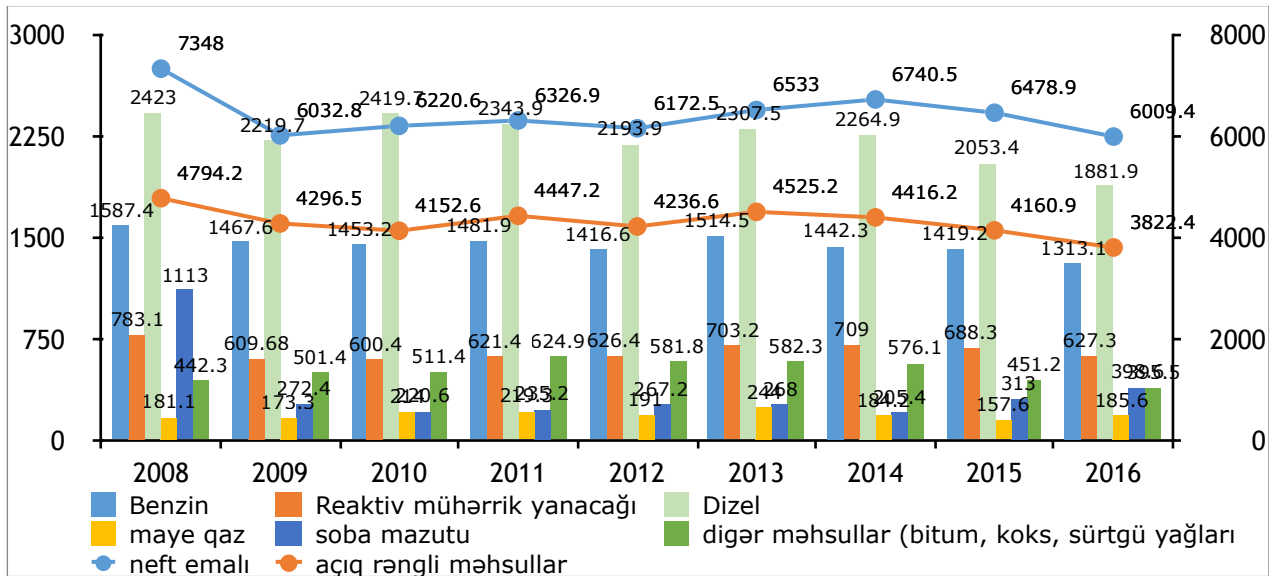
## Mənbə: SOCAR-ın maliyyə hesabatları

SOCAR-ın bölüşdürülməmiş mənfəətinin həcmi il üzrə 6-8 milyard manat arasında dəyişib. 2008-ci ildə şirkətin öz kapitalının 90,5%-ni bölüşdürülməmiş mənfəət hesabına formalaşmışdısa, 2017-ci ilin sonuna bu rəqəm azalaraq 33,5%-ə düşüb. Nizamnamə kapitalın payı isə 5,6%-dən 13,8%-ə yüksəlib. (*Qrafik 3-4*)

Həyata keçirilmiş tədbirlər nəticəsində SOCAR-da neft emalının dərinliyi 2001-ci ildə 53,3% olduğu halda 2016-cı ildə 89,5%-ə yüksəlib. Ancaq 2014-cü ildən (93,4%) bəri azalma tendensiyası göstərir.

SOCAR-ın illik hesabatlarının təhlili göstərir ki, neft-qaz hasilatı ilə yanaşı neft emalında da azalma olub. 2008-2016-cı illərdə şirkətin ümumilikdə neft emalının həcmi 18,2% azalaraq 7348 milyon tondan 6009,4 milyon tona düşüb. Bu müddət ərzində neft emalının ən yüksək həddi 2008-ci ildə qeydə alınıb. Dünya bazarlarında neftin ucuzlaşmağa başladığı 2014-cü ildə emalın həcmi artaraq 6740,5 milyon tona yüksəlsə də sonrada yenidən azalıb. (*Qrafik 2-5*)



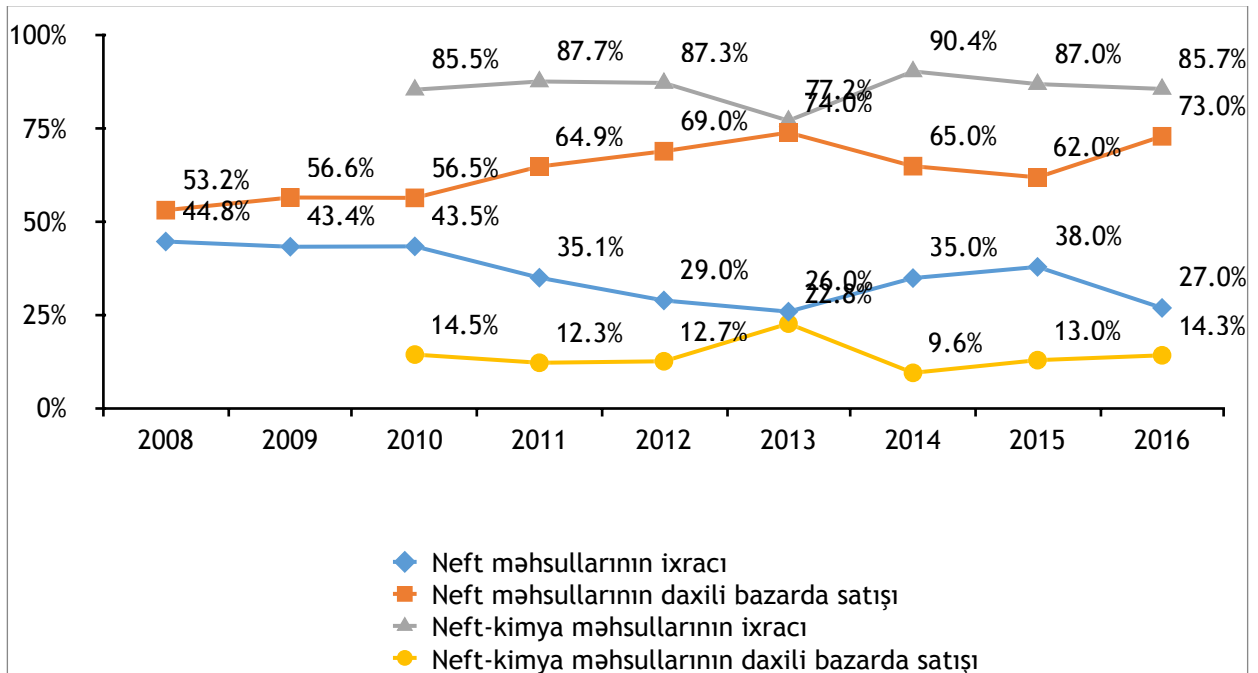


**Qrafik 2-5. Neft emalı və ondan alınan məhsulların dinamikası (2008-2016)**

**Mənbə: SOCAR-ın maliyyə hesabatları**

Azalma neft emalı nəticəsində alınan məhsullarda da baş verib. 2008-2016-cı illərdə istehsal olunan açıq rəngli məhsulların həcmi 20,3%, benzın 17,3%, dizel yanacağı 22,3%, reaktiv mühərrik yanacağı 20%, soba mazutu 64,2%, bitum 18,7%, sürtkü yağları 81,5% azalıb. Yeganə olaraq maye qazın (2,5%) və neft koksunun (22,3%) həcmində artım olub. SOCAR 2014-cü ildən başlayaraq neftin emalı zamanı vakkum qazoylu əldə etməyə başlayıb. 2014-cü ildə əldə edilən qazoyulun həcmi 578,5 milyon ton olduğu halda 2016-cı ildə 365 milyon tona qədər azalıb. (*Qrafik 2-5*)

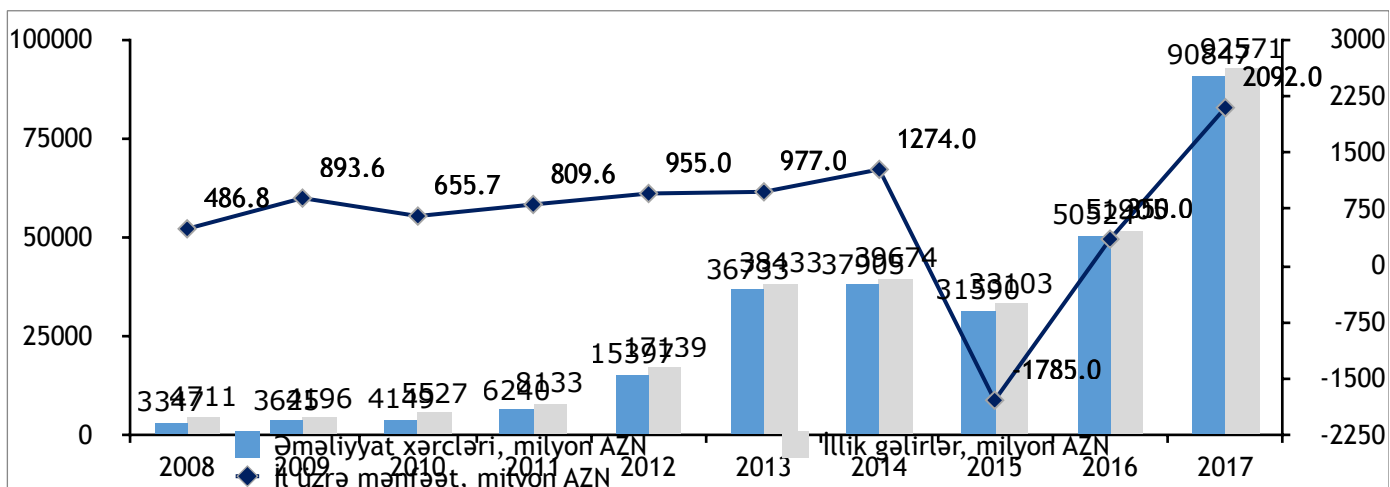
SOCAR-ın son 10 ildə istehsalı etdiyi neft emalı məhsulları daha çox daha çox daxili bazara hədəflənib. 2008-ci ildə neft məhsullarının 44,8%-ni ixrac etdiyi halda 2016-cı ildə ixracın payı 27%-i düşüb. Şirkətin 2013-cü ildə daxili bazarda satışı ən yüksək həddə - 74% olub. İxrac olunan neft məhsullarının təxminən 60-70%-ni dizel yanacağı və neft koksu təşkil edir. SOCAR neft məhsullarından fərqli olaraq neft-kimya məhsullarının satışı əsasən xarici bazarlarda həyata keçirib. Bu məhsulların təxminən 80-85%-i ixraca yönəldilib. 2014-cü ildə hətta ixracın payı 90%-ə yaxınlaşıb. Ancaq 2014-2016-cı illərdə ixracın payında azalma müşahidə edilib və 2016-cı ildə 85,7%-ə düşüb. (*Qrafik 2-5*)



**Qrafik 2-6. Neft və neft-kimya məhsullarının ixrac dinamikası (2008-2016)**

**Mənbə: SOCAR-ın illik hesabatları**

SOCAR-ın ümumi gəlirləri 2008-ci ildə cəmi 4,7 milyard AZN olduğu halda 2017-ci ilin sonuna 92,6 milyard AZN-ə yüksəlib. Gəlirlərin əsas hissəsini xam neft satışından əldə olunan gəlirlər təşkil edir. Dünya bazarlarına xam neftin bahalaşması şirkətin illik gəlirlərinin əhəmiyyətli dərəcədə artmasına səbəb olub. Elə bu səbəbə görə, xam neft hasilatının azalmasına rəğmən onun cəmi gəlirlərdə payı 2008-ci ildəki 23,8%-dən 2017-ci ildəki 61%-ə yüksəlib. 10 il ərzində xam satışından illik gəlir 1,1 milyard AZN-dən 56,6 milyard AZN-ə çatıb. Bu müddətdə təbii qazın satışından əldə etdiyi illik gəliri 2008-ci illə (515 milyon AZN) müqayisədə artaraq 2,7 milyard AZN təşkil edib<sup>40</sup>.



**Qrafik 2-7. Kapital və əməliyyat xərclərinin dinamikası, 2008-2017**

**Mənbə: SOCAR-ın maliyyə hesabatları**

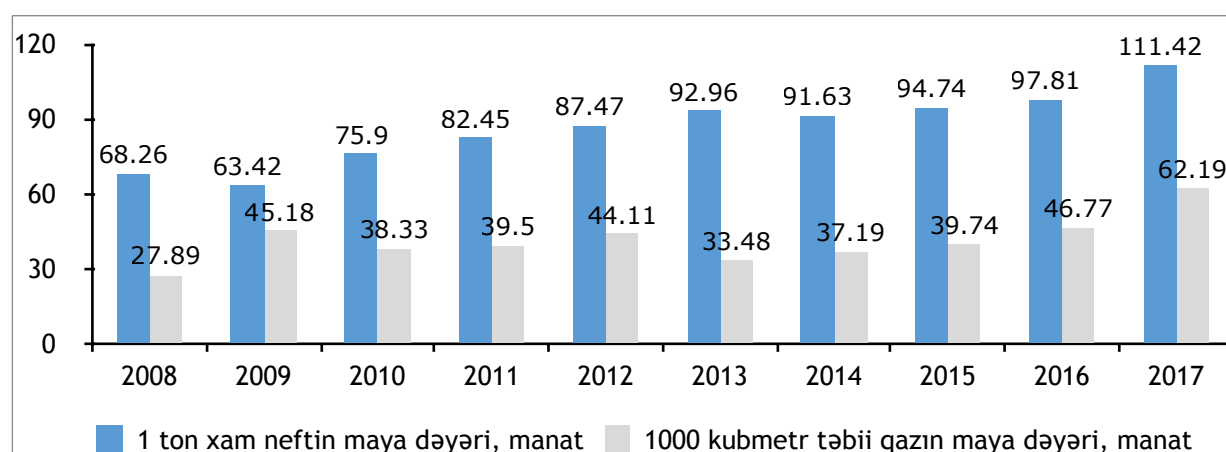
<sup>40</sup> SOCAR-ın 2017-ci il üzrə maliyyə hesabatı, səh.72

Şirkətin istehsal, nəql etdiyi və satdığı məhsulların çeşidinin artması gəlirlərin artımı ilə yanaşı xərcləri də artırıb. Əməliyyat xərcləri 2008-ci ildə 3,3 milyard AZN-dən 2017-ci ildəki 90,9 milyard AZN-ə yüksəlib. **(Qrafik 2-7)**

SOCAR-ın illik gəlirinin artmasının əsas səbəbi *satış və paylaşdırma* üzrə fəaliyyətini genişləndirməsidir. Şirkət son illər xaricdə (İsveçrə, Gürcüstan, Rumıniya, BƏƏ) və daxildə neft məhsullarının satışı və paylaşdırılması ilə aktiv məşğul olur. Gəlirlərin tərkibində böyük paya malik bu mənbə üzrə gəlirlər 2015-2017-ci illərdə 3 dəfəyədək artıb. Şirkət gəlirlərin əsas hissəsini İsveçrədəki fəaliyyət nəticəsində əldə edib. Şirkətin İsveçrədə yaratdığı SOCAR Trading və SOCAR Energy Switzerland şirkələri vasitəsilə 2017-ci ildə 78,6 milyard manat gəliri olub ki, bu da həmin il üzrə konsolidəedilmiş gəlirlərin 85%-ni təşkil edib. 2016-cı ildə bu göstərici 78%, 2015-ci ildə 72% olub<sup>41</sup>.

2008-ci ildə Cenevrə şəhərində təsis edilmiş SOCAR Trading Azərbaycan neftinin və 3-cü tərəflərə məxsus neft və neft məhsullarının satışı ilə məşğuldur. Əsas ofisləri Cenevrə (baş qərargah), Sinqapur, Dubay, London, Hyuston və Kalqari şəhərlərində yerləşdir. SOCAR Energy Switzerland (SES) İsveçrə bazarında neft məhsullarının topdan və pərakəndə satışı ilə məşğuldur. 2012-ci ildə SOCAR və “ExxonMobil” şirkətləri arasında imzalanan müqavilə əsasında “Esso Switzerland” şirkətinin aktivləri SOCAR-ın nəzarətinə keçib. Hazırda İsveçrədə SOCAR brendi altında 167 yanacaq doldurma məntəqəsi fəaliyyət göstərir.

SOCAR-ın illik hesabatları göstərir ki, şirkət tərəfindən son 10 ildə istehsal olunan xam neftin maya dəyəri 63,2%, təbii qazın maya dəyəri isə 123% bahalaşmış. 2008-ci il 1 ton xam neftin maya dəyəri 68,3 manat olduğu halda 2017-ci ilin sonuna 111,4 manata qədər artıb. Bu müddətdə təbii qazın 1000 kubmetrinin maya dəyəri 27,9 manatdan 62,2 manata yüksəlib. **(Qrafik 2-8)**



**Qrafik 2-8. İstehsal olunan xam neft və təbii qazın maya dəyərinin dinamikası, 2008-2017**  
Mənbə: SOCAR-ın illik hesabatları

Şirkət illik mənfəətini ilbəl artırmağa müvəffəq olub. 2008-ci ildə 486,8 milyon manatlıq illik mənfəəti artıraraq 2017-ci ildə 2 milyard manat səviyyəsinə qaldıra bilib. Yeganə

<sup>41</sup> SOCAR-ın maliyyə hesabatları, 2015-2017

olaraq 2015-ci ildə 1,8 milyard manatlıq zərər edib ki, bunun da səbəbi dünya bazarlarında neftin kəskin ucuzlaşması və bu ucuzlaşma fonunda milli valyutanın devalvasiyaya uğramasıdır.

Şirkət son 10 ildə 10-dan artıq ölkədə fəaliyyət göstərən nümayəndəlikləri, Türkiyə, Gürcüstan, Ukrayna və başqa ölkələrdəki birgə müəssisələri vasitəsi ilə dünya enerji bazarına daxil ola bilib. SOCAR 2006-cı ildən *Gürcüstan* bazarına daxil olub. 2006-cı ildən Energy Georgia törəmə müəssisəsi vasitəsilə neft, 2008-ci ildən SOCAR Georgia Gaz törəmə şirkəti vasitəsilə qaz satışına başlayıb. 2008-ci ildən Türkiyə bazarına daxil olaraq “SOCAR –Turcas-İnjaz” alyansı tərkibində Türkiyənin ən iri neft-kimya müəssisəsi olan “Petkim” şirkətinin nəzarət səhm sahib olmuş və şirkəti idarəçiliyə götürüb. “Petkim”in məhsulları Türkiyə bazarının 25-27 faizini təmin edir. Bu göstəricinin 40%-a çatdırılması nəzərdə tutulub. SOCAR-ın hədəflərindən biri “Petkim”i iri logistika mərkəzinə, Türkiyənin ən böyük, Avropanın isə aparıcı istehsal komplekslərindən birinə çevirməkdir. 2011-ci ildə Türkiyədə inşasına başlanan və 6,3 mlrd. dollarlıq investisiya ilə qurulan STAR neft emalı zavodu 2018-ci ilin IV rübünə zavod fəaliyyətdə başlayacaq.

SOCAR daxili bazarda neft məhsullarının emalını artırmaq siyasətini yeridib. 2012-ci ildə SOCAR *Sumqayıtda azot gübrəsi* – karbamid istehsalı zavodunun inşasına başlayıb. Zavod inşası “2008-2015-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında əhalinin ərzaq məhsulları ilə etibarlı təminatına dair Dövlət Proqramı”na əsasən həyata keçirilir. 2014-cü ildə “SOCAR Polymer” MMC ilə İtaliyanın “Maire Tecnimont S.p.A.” Mühəndislik Şirkətlər Qrupu arasında Sumqayıt Kimya Texnoparkı layihəsi çərçivəsində Polipropilen zavodunun inşası üzrə əməkdaşlıq müqaviləsi imzalanıb.

Ölkənin ən böyük şirkəti olan SOCAR-ın sosial yükünü çox olmasına rəğmən şirkət xərclərin optimallaşdırılması tədbirləri çərçivəsində *işçi heyətinin sayının azaldılması siyasəti* yürüdü. 2008-ci ildə Şirkətdə və ona məxsus törəmə müəssisələrdə çalışan işçilərin sayı 64794 nəfər olduğu halda 2016-cı ildə onların sayı 21,4% azalaraq 50735 nəfərə düşüb<sup>42</sup>. Hər işçiyə düşən illik gəlir orta hesabla 2008-ci ildə 72,7 min AZN olduğu halda 2016-cı ildə bu rəqəm 1,8 milyon AZN-ə yüksəlib.

Dövlət Neft Şirkətinin əsas son məhsulları neft, qaz və neft məhsullarıdır. Neft məhsullarının maya dəyərinin 85-90%-ni xam neftin alınmasına çəkilən xərclər təşkil edir. 2009-cu ildə 1 ton neftin maya dəyəri 76.53 manat təşkil etdiyi halda 2016-cı ildə 1 ton neftin istehsal maya dəyəri 97,81 manata yüksəlib.

Son illər SOCAR bir sıra problemlərlə üzləşib və bu problemlərin həllində hökumət şirkətə daim dəstək verib. 2014-ci ilin sonlarına doğru dünya əmtəə bazarlarında neftin qiymətinin növbəti dəfə ucuzlaşması iqtisadiyyatı neft gəlirlərindən asılı olan dövlətləri yenidən ağır duruma saldı. Brent markalı neftin qiyməti 2014-cü ilin iyun ayında bir barel üçün təxminən 115 dollar olduğu halda həmin ilin sonuna təxminən 51% azalaraq 56 dollara qədər ucuzlaşdı. Ucuzlaşma prosesi növbəti aylarda da davam etdi və neftin qiyməti 2016-cı ilin əvvəlinə 29 dollara qədər endi<sup>43</sup>. Neftin qısa müddətdə bu səviyyədə ucuzlaşması digər neft ölkələri kimi Azərbaycan iqtisadiyyatına da narahatçılıqlar yaratdı. 2014-ci ilin sonlarına doğru neft

<sup>42</sup> <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2016.pdf>

<sup>43</sup> Bloomberg portalı. <https://www.bloomberg.com/quote/CO1:COM>

gəlirlərinin azalması milli valyutaya təzyiği artırdı. Valyuta ehtiyatının sürətlə azalması hökuməti 2015-ci ildə iki dəfə kəskin devalvasiyaya getməyə məcbur etdi. Ümumilikdə 2 kəskin devalvasiya nəticəsində manat dollar qarşısında dəyərini 49% itirdi. Dünya bazarlarında neft və qazın ucuzlaşması və ona görə ölkədə baş vermiş devalvasiya və makroiqtisadi sabitliyin pozulması SOCAR-a aşağıdakı problemlər yaratdı.

- **Dünya bazarlarında neftin və qazın ucuzlaşması nəticəsində SOCAR-ın illik gəlirləri və mənfəəti azaldı.** 2015-ci ildə şirkətin illik gəliri 16,6% azalaraq 39,7 milyard AZN-dən 33,1 milyard AZN-ə düşdü. Gəlirlərin azalması şirkətin mənfəətinə də mənfi təsir göstərdi. 2015-ci ildə şirkət son 10 ildə ilk dəfə olaraq zərəmə (1,8 milyard AZN) düşdü. Ancaq 2016-cı ildə neftin bahalaşması şirkətin illik gəlirlərini və mənfəətini artırdı. **(Qrafik 3-5.)**
- **Şirkətin kredit reytingi pisləşdi.** “Standard & Poor's” – beynəlxalq kredit agentliyi 2015-ci il 4 dekabr tarixində Dövlət Neft Şirkətinin (SOCAR) uzunmüddətli kredit reytingini “BB+” səviyyəsində təsdiq edib. Bu barədə fins.az saytı adı çəkilən agentliyə istinadən xəbər verib. Reyting üzrə proqnoz isə “Stabil”dən “Mənfi”yə dəyişdirilib. Agentlik bəyan edib ki, SOCAR dövlətlə əlaqəli təşkilatdır və Azərbaycanın suveren reytingi düşdükcə, bu şirkətin də reytingi zəifləyəcək<sup>44</sup>. Moody's agentliyi 2016-cı ildə SOCAR-ın reytingini aşağı salıb<sup>45</sup>.
- **Devalvasiya nəticəsində xarici valyutada olan xarici borcu milli valyuta ifadəsində kəskin artdı.** SOCAR-ın borcunun 80%-i xarici valyutada cəlb edilib və eyni zamanda kapital xərclərinin əsas hissəsi xarici valyutada əldə edilib. Devalvasiya nəticəsində xarici borc manat ifadəsində 2 dəfəyədək artıb. SOCAR-ın fəaliyyəti əsasən daxili bazara yönəlmiş olduğundan gəlirləri milli valyutadadır. Nəticədə gəlirlərində ciddi dəyişiklik olmasa da məzənnə fərqinə görə xərcləri və öhdəlikləri əhəmiyyətli dərəcədə artıb<sup>46</sup>.

SOCAR-ın düşdüyü çətin vəziyyətdən xilas etmək üçün hökumət şirkətə müxtəlif istiqamətli dəstək verib.

**SOCAR-ın gəlirlərini artırmaq məqsədilə ölkə daxilində satdığı məhsulların topdan və pərakəndə qiymətlərini artırıb.** Tarif Şurasının 16 sayılı, 28 noyabr 2016-cı il tarixli Qərarı ilə SOCAR-ın istehsal etdiyi reaktiv mühərrik yanacağına şirkətdaxili tarifi 1 ton üçün 338,2 manatdan 415,95 manata, soba yağlarının tarifi isə 69,94 manatdan 185,13 manata qaldırılıb.

Tarif Şurasının 18 sayılı, 28 noyabr 2016-cı il tarixli Qərarı ilə SOCAR-ın satdığı təbii qazın satış tarifləri artırılıb. Əhali üçün illik istehlak həcminin 1700 m<sup>3</sup> -dək olan hissəsi üçün

<sup>44</sup> [https://www.standardandpoors.com/ru\\_RU/web/guest/article/-/view/type/HTML/id/1775232](https://www.standardandpoors.com/ru_RU/web/guest/article/-/view/type/HTML/id/1775232)

<sup>45</sup> [https://www.moodys.com/research/Moodys-Downgrade-of-Azerbaijan-is-credit-negative-for-SOCAR--PR\\_343742](https://www.moodys.com/research/Moodys-Downgrade-of-Azerbaijan-is-credit-negative-for-SOCAR--PR_343742)

<sup>46</sup> [https://www.standardandpoors.com/ru\\_RU/web/guest/article/-/view/type/HTML/id/1775232](https://www.standardandpoors.com/ru_RU/web/guest/article/-/view/type/HTML/id/1775232)

10 qəpik, 1700 m<sup>3</sup> -dən çox olan hissəsi üçün 20 qəpik ödəməyə başlayıb. Halbuki artıma qədər qazın istehlak həcmindən asılı olmayaraq hər kubmetr üçün 10 qəpik ödənilirdi. Eyni zamanda qeyri-əhali qrupu üçün qazın 1 kubmetrinin tarifi 20 qəpik (artımdan əvvəl əhali qrupu ilə eyni olub) müəyyənləşdirilib. Bundan başqa həmin Qərarla *təbii qazın qaz paylayıcılarına topdan satışı* 42 manatdan 75 manata, *magistral qaz kəmərlərinə birbaşa qoşulmaqla istehsal məqsədləri üçün təbii qaz istehlak edən elektrik enerjisi istehsalı müəssisələrinə* təbii qazın satışı 80 manatdan 120 manata qaldırılıb. *Tarif Şurasının 16 sayılı, 14 iyul 2017-ci il Qərarı* ilə SOCAR-ın emal etdiyi *avtomobil benzininin (Aİ-92)* şirkətdaxili tarifi hər ton üçün 411,91 AZN-dən 619,36 AZN-ə artırılıb.

*Nazirlər Kabinetinin 90 sayılı, 31 mart 2014-cü il tarixli Qərarı* ilə qiymətləri (tarifləri) dövlət tərəfindən tənzimlənən malların (işlərin, xidmətlərin) Siyahısına dəyişiklik edilib və idxal olunan ekoloji norması avro-5 tələblərinə uyğun, oktan ədədi 95 və daha yüksək olan avtomobil benzinləri bu siyahıdan çıxarılıb. Qərar qəbulundan sonra 27 mart 2014-cü ildən başlayaraq SOCAR xaricdən gətirdiyi belə növ benzini bazar qiymətinə daha baha satmaq imkanı əldə etdi.

**Sirkətin kapitallaşmasına dəstək verib.** SOCAR-ın *nizamnamə kapitalı* 2017-ci ildə 1234 milyon manat artaraq 3036 milyon manat təşkil edib. 2017-ci il ərzində dövlət tərəfindən SOCAR-ın nizamnamə kapitalına edilən əlavə ödəniş məbləği 2382 milyon manat olmuş və 31 dekabr 2017-ci il tarixində bitən il üzrə *əlavə ödənilmiş kapitalın* məbləği 4541 milyon manat təşkil edib<sup>47</sup>. 2018-ci ilin dövlət büdcəsinin “İqtisadi fəaliyyətin digər sahələri” köməkçi bölməsində bəzi neft yataqları (Ümid, Qarabağ və Babək yataqları) üzrə həyata keçirilən qazma işlərinin aparılması məqsədilə dövlət dəstəyi olaraq nizamnamə kapitalının artırılması üçün SOCAR-a 663,2 milyon manat ayrılması nəzərdə tutulur.<sup>48</sup>

**Əhaliyə göstərilən xidmət subsidiyalaşdırılıb.** 2016-cı il ərzində SOCAR tərəfindən istehsal olunan təbii qazın daxili bazarda maya dəyərinin aşağı qiymətə satışına (Tarif Şurasının müəyyən etdiyi qiymətə, əsasən əhaliyə) görə yaranmış zərərin örtülməsi üçün 2017-ci ildə 250 milyon manat məbləğində subsidiya verilib. 2018-ci ilin dövlət büdcəsinin “İqtisadi fəaliyyətin digər sahələri” köməkçi bölməsində idxal olunan təbii qazın “Azərenerji” Açıq Səhmdar Cəmiyyətinə müqavilə dəyərinədən aşağı qiymətə satışına görə yaranmış zərərin örtülməsi üçün Şirkətə 300 milyon manat məbləğində subsidiya ayrılması nəzərdə tutulur.<sup>49</sup>

Bundan başqa Dövlət İnvestisiya Proqramının icrası çərçivəsində dövlət zəmanəti əsasında 2015-ci ildə Mərkəzi Bankı tərəfindən bir sıra layihələrin həyata keçirilməsi üçün SOCAR-a 1891,5 milyon manat məbləğində *kredit* ayrılıb.<sup>50</sup> Hökumət dövrü olaraq daxili bazarda yanacaqın qiymətini tənzimləmək üçün gömrük rüsumlarının dəyişiklik edərək *idxal*

<sup>47</sup> SOCAR, “Maliyyə hesabatı 2017-ci il”, “Qeyd 28, Nizamnamə kapitalı, əlavə ödənilmiş kapital və bölüşdürülməmiş mənfəət”

<sup>48</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununda dəyişikliklər edilməsi barədə” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının RƏYİ <http://sai.gov.az/upload/files/2018-DURUSTLESME-REY-FINAL.pdf>

<sup>49</sup> “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununda dəyişikliklər edilməsi barədə” Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının RƏYİ <http://sai.gov.az/upload/files/2018-DURUSTLESME-REY-FINAL.pdf>

<sup>50</sup> <http://sai.gov.az/upload/files/HP%202016%20fealiyyet.pdf>

***olunan yanacaq müəyyən müddətə idxal rüsumlarından azad edir***<sup>51</sup>. Bu güzəştlər nəticəsində ölkəyə yanacaq idxal edən SOCAR şirkəti vergi güzəştləri əldə edir.

SOCAR perspektivdə əsas problemi *xarici borcun artması və dünya əmtəə bazarlarında alternativ enerjinin inkişafı* nəticəsində neft-qaz məhsullarına tələbatın azalması, o cümlədən *sıxılmış qazın payının artması* nəticəsində boru vasitəsilə qaz satışına marağın azalması ola bilər. SOCAR-ın 2017-ci il dekabrın 31-i tarixinə ümumilikdə *borc öhdəlikləri* 15511 milyon AZN qiymətləndirilir. Bunun 5998 milyon manatı qısamüddətli borc öhdəlikləri, 9513 milyon manatı isə uzunmüddətli borc öhdəliklərinin payına düşür.<sup>52</sup> Halbuki 2008-ci ildə şirkətin ümumi borc öhdəlikləri 2110,9 milyon AZN olub. Həmin il qısamüddətli borc öhdəlikləri 386,4 milyon AZN, uzunmüddətli borc öhdəliklərinin həcmi isə 1724,5 milyon AZN olub<sup>53</sup>. 2008-2017-ci illərdə şirkətin borc öhdəlikləri 7 dəfədən çox artıb. Artım səbəbi bir tərəfdən şirkətin müxtəlif layihələrlə bağlı aktiv xarici borclanmaya getməsidirsə, digər səbəbi 2015-ci ildə baş vermiş devalvasiya nəticəsində xarici valyutada olan borcların manat ifadəsində artmasıdır.

---

<sup>51</sup> <http://www.e-qanun.az/framework/36122>

<sup>52</sup> SOCAR, “Maliyyə hesabatı 2017-ci il”, Borc öhdəlikləri, səh 64-65

<sup>53</sup> SOCAR, “Maliyyə hesabatı 2009-ci il”, Borc öhdəlikləri, səh 46-47

### III.

### Tövsiyələr

Azərbaycan ərazisindəki neft və qaz yataqlarının axtarışı, kəşfiyyatı və işlənməsi, neftin, qazın və qaz kondensatının hasilatı, emalı və nəqli, neft və neft-kimya məhsullarının, qazın daxili və xarici bazarlarda satışı ilə məşğul olan dövlət şirkətinin – SOCAR-ın fəaliyyəti cəmiyyətin daim diqqət mərkəzində olub və müxtəlif müzakirə yol açıb. Vətəndaş cəmiyyəti, o cümlədən KİV bu qurumdan lazımi məlumatları əldə etməkdə çətinlik çəkir. Şirkət fəaliyyəti barədə maliyyə və fəaliyyət hesabatları yerləşdirməsinə rəğmən ictimaiyyətə açıq olmaqda maraqlı görünür. Rəsmi internet saytında son dövrlər xəbərlərin, xüsusən də satışla bağlı xəbərlərin seyrəlməsi müşahidə edilir. Şirkətin birgə və törəmə müəssisələrinin maliyyə və proqram fəaliyyəti barədə hesabatlarla rast gəlinmir.

SOCAR aktivlərinin həcminə görə Azərbaycanın ən böyük şirkəti olmaqla yanaşı ən böyük vergiödəyicisi və ən böyük işəgötürənidir. Şirkətin kifayət qədər sosial məsuliyyəti var.

Tədqiqatın hazırlanması prosesində SOCAR-ın fəaliyyətində son 10 ildə aşağıdakı tendensiyalar müşahidə edildi:

- *SOCAR sürətlə böyüyür, neft sektoru ilə yanaşı qeyri-neft sektoru seqmentinə də daxil olur və ölkə iqtisadiyyatı üçün böyük riskə çevrilir*
- *Dövlətin xarici borclarının üstələyən borc öhdəlikləri artmaqda davam edir və onların qaytarılması ölkənin valyuta bazarının sabitliyinə təhlükə yaradır*
- *Dünyanın enerji seqmentinin sürətlə dəyişməsi, bərpaolunan enerjinin payının artması fonunda Şirkətin gələcəyə baxışlarını və hədəflərini müəyyənləşdirən və onun inkişafını nəzərdə tutan orta və uzunmüddətli vahid Strategiya sənədi mövcud deyil*
- *Hesabatlarında korporativ idarəetmə sistemlərini tətbiq etdiyini daim vurğulayan Şirkət korporativ idarəetmə standartlarına uyğun gəlməyən idarəetməyə malikdir*
- *Şirkətin fəaliyyətinə qanunverici orqan tərəfindən nəzarət mexanizmi yoxdur*
- *Şirkətlə dövlət arasındakı maliyyə axınlarını tənzimləyən aydın, dəqiq normativlər mövcud deyil*

MSŞT beynəlxalq təşəbbüsünü tərک etməsinə rəğmən Azərbaycan hasilat sənayesində şəffaflıq və hesabatlılıq standartlarının beynəlxalq prinsiplərinin tətbiq ediləcəyini bəyan edib və bununla bağlı ölkə prezidenti “Hasilat sənayesində şəffaflığın və hesabatlılığın artırılması ilə bağlı əlavə tədbirlər haqqında” 5 aprel 2017-ci il tarixli Fərman imzalayıb. Fərmana görə, hasilat sənayesində şəffaflıq və hesabatlılıq standartlarının tətbiqi üçün bir sıra beynəlxalq prinsiplərə, o cümlədən dövlət hasilat sənayesindən əldə olunan gəlirlərin idarə olunması ilə bağlı vətəndaşlar qarşısında hesabatın verilməsinə, dövlət orqanlarının fəaliyyətində, özəl sektorda və ictimai münasibətlərdə şəffaflıq və hesabatlılıq standartları təşviqinə, hasilat sənayesində fəaliyyət göstərən dövlət və özəl şirkətlər tərəfindən şəffaflığın, o cümlədən dövlətin maliyyə idarəetməsinin və hesabatlılığın gücləndirilməsinin təmin olunmasına və s. istinad edilməlidir. Fərmanla Azərbaycan Respublikasının hasilat sənayesində şəffaflığın və hesabatlılığın təmin edilməsi məqsədilə Hasilat Sənayesində Şəffaflıq üzrə Komissiya yaradılıb.



Dünyada geniş vüsət alan beynəlxalq təşəbbüslər və ona uyğunlaşdırılan və yerli şəffaflıq təşəbbüsləri fonunda SOCAR-ın dünyada uğurla tətbiq edilən təcrübələri mənimsəməsi vacibdir. Bu təcrübələr şəffaflığa və hesabatlığa, yaxşı idarəetməyə, cəmiyyətə açıqlığa, qarşılıqlı əsaslanmalıdır.

Bütün bunları nəzərə alaraq SOCAR-ın fəaliyyətində idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq, şəffaflığa və hesabatlılığa nail olmaq üçün aşağıdakı addımların atılması məqsədəuyğun olardı:

## **1. Şirkətin gələcək hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi və fəaliyyət çərçivələrinin dəqiqləşdirilməsi**

- 1.1. Şirkətin orta (5 illik) və uzun müddətli (15-20 illik) dövrə hədəflənmiş vahid İnkişaf Strategiyasının işlənib hazırlanması
- 1.2. SOCAR-ın böyüyərək “Too big to fail” statuslu şirkətə çevrilməsinin qarşısını almaq və bazarda rəqabət mühiti yaratmaq üçün onun üfiqi və şaquli inhisarçı mövqeyinin aradan qaldırılması.
- 1.3. *Şirkətin üfuqi integrasiya olunmaq hədəflərinin məhdudlaşdırılması.* Bunun üçün “Azərkimya” istehsalat birliyinin şirkətin tərkibindən ayrılaraq müstəqil şirkətə çevrilməsi məqsədəuyğun olardı.
- 1.4. *Şirkətin şaquli integrasiya olunmaq hədəflərinin məhdudlaşdırılması.* İstehsal subyekti ilə satış subyekti arasında qarşılıqlı nəzarətin güclənməsi və şəffaflığın təmin edilməsi üçün ölkə daxilində əhaliyə və qeyri-əhali qrupuna təbii qaz satışını həyata keçirən “Azəriqaz” İB-nin SOCAR-ın tərkibindən çıxarılması və müstəqil quruma çevrilməsi

## **2. Şirkətin təşkilati hüquqi-formasının dəqiqləşdirilməsi və idarəçilikdə korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqi**

- 2.1. Şirkətin təşkilati-hüquqi formasının mövcud “dövlət müəssisəsi” statusundan təsərrüfat cəmiyyəti forması olan və səhmləri dövlətə məxsus səhmdar cəmiyyəti statusuna keçidinin təmin edilməsi
- 2.2. *Şirkətin korporativ idarəetmə standartlarını tətbiq etməsi.* Bunun üçün Nizamnaməyə dəyişikliklər edilərək idarəetmə strukturu dəyişilməli, hazırda fəaliyyətdə olan Şirkət Şurası ləğv edilməlidir. Əvəzində ölkə prezidenti tərəfindən təyin edilən strateji idarəçiliyə cavabdeh Müşahidə Şurası (və ya Direktorlar Şurası) yaradılmalıdır. Müşahidə Şurasının (və ya Direktorlar Şurası) isə icraçı qurumun – İdarə Heyətinin və Nəzarət-Təftiş (Audit) Komitəsinin rəhbər və işçilərini təyin edir.
- 2.3. Nizamnaməyə Şirkəti idarə edən strukturların (Müşahidə Şurası, İdarə Heyəti, Nəzarət-Təftiş (Audit) Komitəsi) rəhbə və üzvlərinin peşəkarlığına dair tələblər daxil edilsin

**3. Müvafiq qanunvericiliyə şəffaflyq və hesabatlılyq öhdəliklərinin dəqiq və aydın çərçivələrini müəyyənləşdirən dəyişikliklər edilməsi**

- 3.1. 2019-2021-ci illəri əhatə edən “Açıq hökumətin təşviqinə dair Milli Fəaliyyət Planı”nında hasilat sənayesində fəaliyyət göstərən şirkətlərin, cümlədən SOCAR-ın şəffaflyğı və hesabatlılyğı qeyd edilməlidir
- 3.2. “İnformasiya əldə etmək haqqında” Qanuna dəyişiklik edilərək SOCAR-ın informasiya sahibləri kateqoriyasına daxil edilməsi (Maddə 9) və şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı maliyyə və əməliyyat məlumatları açıqlanması zəruri olan informasiyalar siyahısına daxil edilməlidir (Maddə 29)

**4. SOCAR ilə dövlət arasında maliyyə axınlarının tənzimləyən müvafiq normativlər və qaydaların qəbulu**

**5. Şirkətin satınalmalar barədə standartları təkmilləşdirilsin və onun fəaliyyətini yoxlayan müstəqil kənar auditor şirkətinin seçilməsi prosedurlarının şəffaf keşirilməsi təmin olundun**

**6. SOCAR-a kvazi-fiskal fəaliyyətinin səmərəliliyini artırması üçün tövsiyə olunur:**

**SOCAR:**

- 6.1. Neft, qaz və neft məhsullarının daxili istehlakçılar üçün dünya bazar qiymətindən aşağı qiymətə icbari şəkildə təqdim edilməsinin Şirkətə, xüsusilə onun maliyyə durumuna təsiri ilə bağlı xüsusi araşdırma aparсын və belə təsirin kəmiyyət və keyfiyyət təsirlərini dəqiqləşdirsin;
- 6.2. Şirkətin bilavasitə özünün səlahiyyətlərinə aid olmayan, lakin ayrı-ayrı dövlət proqramlarının icrasında iştirak formasında Şirkətin həyata keçirdiyi bütün sosial xarakterli fəaliyyətlər (layihələr) üzrə müvafiq dövlət qurumları ilə müqavilələrin bağlanmasına nail olsun;
- 6.3. Şirkətin illik hesabatlarında onun bütün sosial fəaliyyətləri üzrə, habelə idman sahəsində bütün fəaliyyətləri üzrə illik xərclərini əks etdirsin

**Hökumət:**

- 6.4. SOCAR-ın kvazi-fiskal fəaliyyətlərinin azaldılması istiqamətində kompleks tədbirlər həyata keçirsin (*məsələn, neft məhsullarının və qazın daxili satışı qiymətlərinin dünya bazar qiymətlərinə uyğunlaşdırılması, yaxud bu məhsulların icbari qaydada bazar qiymətlərindən aşağı satıldığı hallarda Şirkətin üzləşdiyi itkilərin aradan qaldırılması istiqamətində*);

- 6.5. SOCAR-ın bilavasitə onun funksiyalarına aid olmayan istiqamətlər üzrə dövlət proqramlarında iştirakı hallarını, belə layihələrin icrasında Şirkətin iştirakı qaydalarını işləyib təsdiq etsin;
- 6.6. SOCAR-ın ayrı-ayrı dövlət qurumlarının səlahiyyətlərinə aid sosial fəaliyyətlərin icrasına cəlb edilməsi hallarını aradan qaldırmaq üçün tədbirlər görsün.