

SOCAR: Azərbaycanın ən böyük şirkətinin böyük problemləri

written by Samir Aliyev

Avqustun 6-da ölkə prezidentinin və bir neçə nazirin iştirakı ilə keçirilən, koronavirus pandemiyası ilə mübarizə sahəsində görülən tədbirlərin və sosial-iqtisadi vəziyyətin müzakirəsinə həsr olunmuş virtual [müşavirədə](#) dövlət şirkətlərinin səmərəsiz işləməsi ilə bağlı səslənən iradlar bu şirkətlərin özəlləşdirilməsi məsələsini yenidən gündəmə gətirdi. Dövlət şirkətlərinin özəlləşdirilməsi və ya uzunmüddətli icarəyə verilməsi ilə bağlı fikirlər dövrü olaraq hökumətin tədbirlərində səsləndirilir. Xüsusilə də dünya bazarlarında neftin qiymətinin ucuzlaşması fonunda dövlət büdcəsinin yükünün azaldılması zəruriliyi ortaya çıxır və bu zaman diqqət dövlət şirkətlərinin özəlləşdirilməsi mövzusunə yönəlir. Kommunal, nəqliyyat və neft sektoruna xarici və ya yerli özəl investisiyaların cəlbi büdcə yükünün azalması ilə yanaşı həmin sektorların səmərəliliyinin artırılmasını təmin edə bilər. Azərbaycanda neft sektoru Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin (SOCAR) inhisarındadır və virtual müşavirədə irad bildirilən şirkətlərdən biri də SOCAR idi.

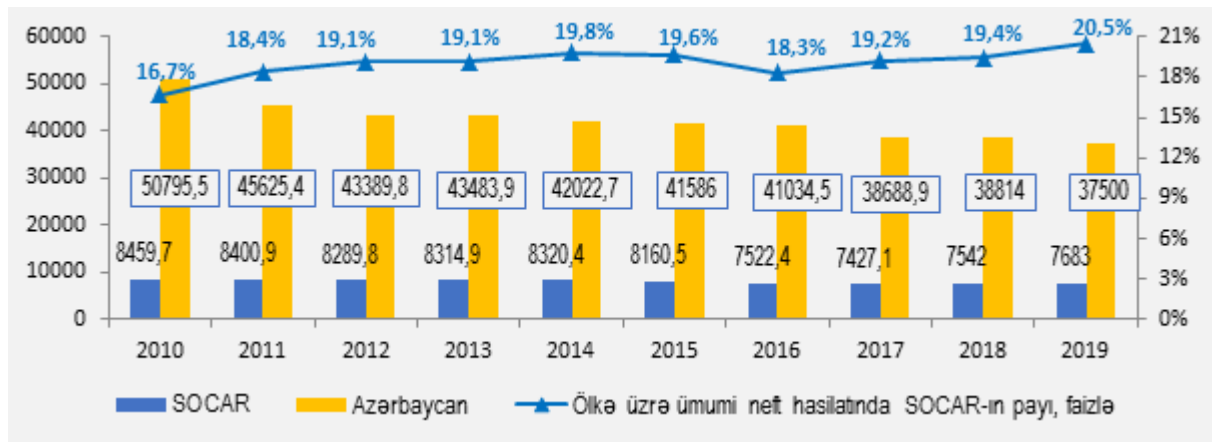
Azərbaycanda neft və qaz hasilatı sənayesində dövlətin iştirakı SOCAR vasitəsilə həyata keçirilir. SOCAR təkcə dövlət şirkəti deyil, həm də Azərbaycanın ən böyük şirkəti və vergiödəyicisidir. Şirkət təkcə 2019-cu ildə dövlət büdcəsinə 1,409 milyard manat, Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna 173,6 milyon manat məbləğində vergi ödəyib. Büdcə daxilolmalarının bir qayda olaraq 6-8%-i, vergi gəlirlərinin 15-17%-i bu şirkətin payına düşür. 2019-cı ildə dövlət mülkiyyətində olan vergi ödəyiciləri üzrə daxil olmuş vergi və digər icbari ödənişlərin 76,4%-i SOCAR-ın payına düşüb. 2018-ci ilin sonuna şirkətdə çalışan işçilərin sayı [51125 nəfər](#) olub. [Ötən il](#) şirkətin *aktivlərinin həcmi* 65,4 milyard AZN, *ümumi gəlirləri* isə 83,8 milyard AZN olub. Gəlirlərin 61%-i xam neftin, 26,5%-

i neft məhsullarının, 4,7%-i neft-kimya məhsullarının, 4,9%-i təbii qazın satışı hesabına formalaşib. Şirkət gəlirlərin əsas hissəsini (76%) İsveçrədəki fəaliyyəti nəticəsində əldə edib. Ümumi gəlirlərin cəmişi 7,3%-i Azərbaycanda formalaşib.

SOCAR istehsal-satış zənciri boyunca şaquli integrasiya 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. Dövlət SOCAR-a daim 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 güzəştı verir. SOCAR isə dövlətə vergi ödəyir, investisiya yatırır. Bir sıra hallarda SOCAR-ın büdcəyə ödənişi onun büdcədən aldığı vəsaitdən az olub. Məsələn, [2018-ci ildə](#) şirkətin büdcə ödənişi 1,425 milyon manat olduğu halda büdcədən aldığı vəsait 1,486 milyon manat olub.

Neft-qaz hasilatı yenidən artır

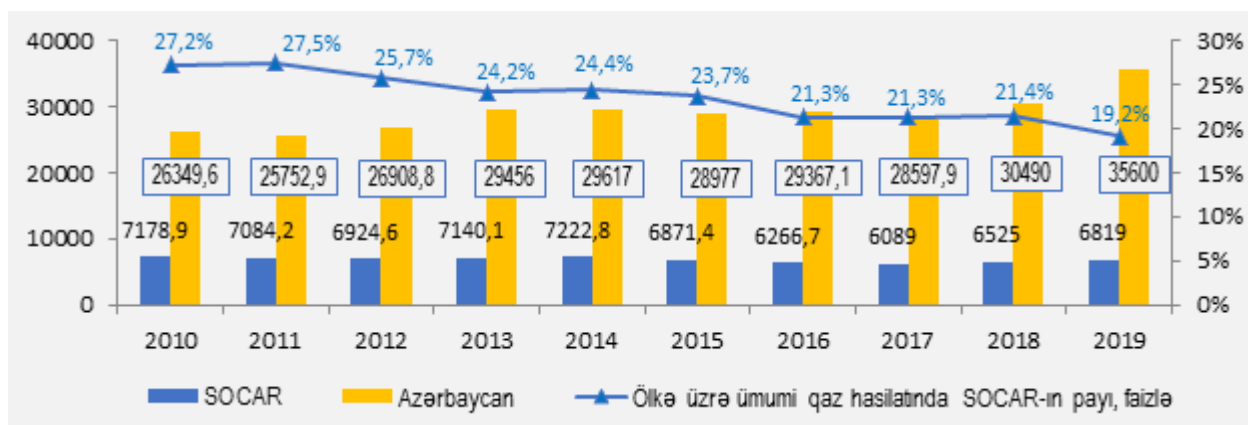
Azərbaycanda hər il orta hesabla 38-40 milyon ton neft, 30 milyard kubmetrdən çox qaz istehsal olunur. 2009-2017-ci illərdə SOCAR-ın texnoloji imkanlarının artmasına, yeni yataqların aşkar edilməsinə rəğmən neft istehsalında azalma olsa da, 2017-2019-cu illərdə artım baş verib. Bu müddətdə SOCAR tərəfindən hasil edilən neftin pik səviyyəsi 2009-cu ildə (8,5 milyon ton), ən aşağı həddi (7,4 milyon ton) 2017-ci ildə qeydə alınıb. Son 10 ildə şirkətin neft hasilatı ümumilikdə 9,2% azalıb. Ölkə üzrə ümumi neft hasilatında SOCAR-ın payı 17-21% arasında dəyişib. 2019-cu ildə ümumi neft hasilatında SOCAR-ın payı son 10 ildə ən yüksək həddə (20,5%) qalxıb. Buna səbəb ölkə üzrə neft hasilatının azalması fonunda SOCAR-ın hasilatının artmasıdır.



Qrafik 1. İllik neft hasilatı (2009-2019), min ton

Mənbə: [SOCAR-ın illik hesabatları](#)

Qaz hasilatında uzun müddət azalma olsa da son illər artım baş verir. 2010-ci ildə şirkətin qaz hasilatı 7,18 milyard kubmetr olduğu halda 2019-cu ildə 6,82 milyard kubmetrə qədər azalıb. Son 10 ildə qaz hasilatının azalması 5% olub. Halbuki bu müddətdə ölkə üzrə qaz hasilatı əsasən artma (35,1%) istiqamətində olub. SOCAR-ın hasil etdiyi təbii qazın ölkə üzrə hasilatda payı 2010-2019-cu illərdə 27,2%-dən 19,2%-ə düşüb. Buna səbəb ölkə üzrə hasilatın artım tempinin şirkətin hasilatının artım tempini üstələməsidir.



Qraf

ik 2. İllik qaz hasilatı (2010-2019), milyon kubmetr

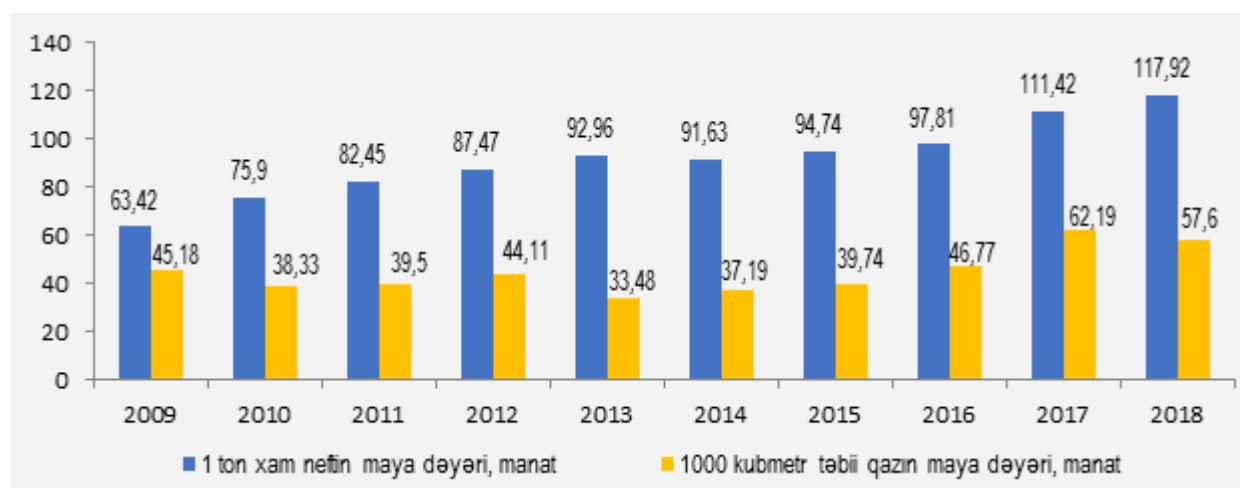
Mənbə: [SOCAR-ın illik hesabatları](#)

2020-ci ildə SOCAR 7.6 milyon ton neft, 7.2milyard kubmetr qaz hasil etməyi planlaşdırsa da OPEC+ razılaşmasının şərtlərinə əsasən, may-iyun aylarında gündəlik hasilatı 17 min barel həcmində azaldaraq 100min barel səviyyəsinə endirib. Sonrakı

dövlərdə tədricən artıraraq, 2020-ci ilin II yarısında ümumi hasilata gündəlik 5min barel, 2021-ci ildən etibarən isə daha 6min barelin əlavə edilməsini, beləliklə, 2021-ci ildə ümumi xam neft hasilatının gündəlik 111 min barel səviyyəsinə çatdırılması [qərarı](#) qəbul edilib. *Fitch Ratings* beynəlxalq Reyting Agentliyinin [proqnozuna](#) görə, SOCAR 2020-ci ildə neft hasilatını 11% azaldacaq.

SOCAR-ın son 10 ildə istehsal etdiyi neft emalı məhsulları daha çox [daxili bazara hədəflənib](#). 2009-cı ildə neft məhsullarının 56,6%-ni ixrac etdiyi halda, 2018-ci ildə ixracın payı 18%-ə düşüb. Şirkətin 2013-cü ildə daxili bazarda satışı ən yüksək həddə – 74% olub.

SOCAR-ın illik hesabatları göstərir ki, şirkət tərəfindən 2009-2018-ci illərdə istehsal olunan xam neftin maya dəyəri 85,9%, təbii qazın maya dəyəri isə 27,5% bahalaşmış. 2009-cu ildə 1 ton xam neftin maya dəyəri 63,4 manat olduğu halda, 2018-ci ilin sonuna 117,9 manata qədər artıb. Bu müddətdə təbii qazın 1000 kubmetrinin maya dəyəri 45,2 manatdan 57,6 manata yüksəlib.



Qrafik 3. İstehsal olunan xam neft və təbii qazın maya dəyərinin dinamikası, 2010-2019

Mənbə: [SOCAR-ın illik hesabatları](#)

Hüquqi statusda qeyri-müəyyənlik, idarəetmədə korporativsizlik

SOCAR dövlət şirkətidir və 100% iştirak payı Azərbaycan Respublikasına məxsusdur. Şirkətin təşkilati-hüquqi forması xüsusi formadır və dövlət müəssisəsi kimi qeydiyyatdan keçib. SOCAR-ın [Nizamnaməsinə](#) görə, şirkətin strukturuna Rəhbərlik, Şirkətin Şurası və 5 Komitə (*Audit, Risklərin idarə edilməsi, Satınalmalar, Kadrların idarə edilməsi, İnformasiya təhlükəsizliyi komitələri*) daxildir. Şirkətin rəhbərliyi kateqoriyasına şirkətin prezidenti, *birinci vitse-prezidenti* və 11 vitse-prezident də olmaqla 13 nəfər daxildir. 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 partiya olan Yeni Azərbaycan Partiyasının üzvüdür. Şirkətin rəhbəri hətta partiyanın rəhbər vəzifəsində təmsil olunur.

Uğurlu təcrübələrdə dövlət şirkətlərinin rəhbər şəxslərinin siyasi müstəqilliyinə önəm verilir. Təbii Resursların İdarəedilməsi İnstitutunun ekspertlərinin hazırladıqları [Qiymətləndirmə Sistemində](#) qeyd edilir ki, dövlət şirkətlərinin səmərəliliyi üçün korporativ idarəetmə səviyyəsinin yüksək olması ilə yanaşı qərar qəbulunun siyasilərin yox, müstəqil və peşəkar menecer və rəhbərlər tərəfindən verilməsi əsasdır. Bu o deməkdir ki, hökumət və dövlət şirkəti müstəqil və biznesyönlü qərarların verilməsi ilə dövlət orqanları tərəfindən nəzarət arasında düzgün balansın tapılmasına nail olmalıdır. Dövlət şirkətlərində uğurlu rəhbərlik şəffaf və dəqiq müəyyən olunmuş prosedurlar əsasında seçilən mütəxəssis və siyasi baxımdan müstəqil olan şəxslərdən ibarət olmalıdır. Dövlət şirkətləri rəhbərliyə üzvləri himayədarlıq yox, texniki təhlil əsasında təyin etməlidir. Siyasətin təsirini gələcəkdə də azaltmaq üçün üzvlərin səlahiyyət müddətinə limitin tətbiqi məqsədəuyğun olardı. Ancaq SOCAR-ın Nizamnaməsində *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 səlahiyyət müddəti də müəyyənləşdirilməyib.

SOCAR-ın [hesabatlarında](#) dövri olaraq vurğulanır ki, şirkət Korporativ idarəetmə prinsiplərinə əsasən, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemi tətbiq edir. Ancaq araşdırmamız göstərir ki, [SOCAR-ın idarəçiliyi korporativ idarəetmə standartlarına uyğun gəlmir](#). Dərinə getsək görərik ki, hətta şirkətin istinad etdiyi Mülki Məcəllənin tələbləri ilə tam uyğunluq təşkil etmir. Məcəllədə korporativ idarəetmənin vacib elementləri əksini tapsa da SOCAR-ın idarəetmə strukturunda buna rast gəlmək olmur.

[Mülki Məcəlləyə](#) görə, təsərrüfat cəmiyyətlərində ali idarəetmə orqan onların *iştirakçıları*nın (*səhmdarları*nın) *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 hüddudlarında ümumi rəhbərliyi və cəmiyyətin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirir. Bundan başqa Cəmiyyətin *kollegial* (idarə heyəti, müdiriyyət) və ya *təkbəşçi* (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 *müşahidə şurası* mövcud deyil. Faktiki olaraq bu funksiyanı ölkə prezidenti həyata keçirir. Şirkətin idarə heyəti funksiyasını isə kollegial idarəetmə orqanı olan *Şirkət Şurası* (ŞŞ) icra edir. ŞŞ-nin tərkibinə şirkətin prezidenti, vitse-prezidentləri və şirkətin prezidenti tərəfindən müəyyən olunan digər vəzifəli şəxslər daxildir. ŞŞ-nin iclaslarına şirkətin prezidenti sədrlik edir. Şirkətdə qarşılıqlı nəzarət mexanizmləri mövcud deyil, nəzarət ancaq birtərəfli – şirkətin

prezidenti tərəfindən sərəncamında olan strukturlara nəzərdə tutulur.

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.

Göründüyü kimi korporativ standartlarda daxili audit bölmələri icraçı orqana (idarə heyəti) deyil, nəzarət edən quruma *direktorlar şurasına (müşahidə şurasına)* tabedir. Bu təbəçilikdə 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.

Azərbaycanda uzun müddət bank və təsərrüfat cəmiyyətlərinə münasibətdə korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqini nəzərdə tutan 2 sənəd – [Banklarda korporativ idarəetmə standartları](#) və [Azərbaycan korporativ idarəetmə standartları](#) qüvvədə olub. Ancaq Nazirlər Kabinetinin Qərarı ilə 2019-cu ildə [Səhmlərinin nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə Qaydaları və Standartları](#) təsdiq edilib. Qərarla qeyd edilir ki, bu Qaydalar və Standartlar İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı tərəfindən təsdiq edilmiş *Dövlətə məxsus müəssisələrin korporativ idarəetmə təcrübələrinə dair Qaydalar* və milli iqtisadiyyatın xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla hazırlanıb. Ancaq SOCAR-ın mövcud təşkilati-hüquqi forması bu sənədin ona tətbiqini sual altına qoyur. Çünki qeyd olunan Qaydalar və Standartlar səhmlərinin nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan

səhmdar cəmiyyətləri üçün nəzərdə tutulub. SOCAR-ın kommersiya qurumu olaraq təşkilati-hüquqi forması isə tam aydın deyil və bu, qüvvədə olan Mülki Məcəllənin tələbləri ilə ziddiyyət təşkil edir. Məcəllənin 64-cü maddəsinə görə, kommersiya təşkilatı qismində *təsərrüfat ortaqlıqları* və *cəmiyyətləri* nəzərdə tutulur. Belə qurumlar onları yaradan təsisçilərinin (iştirakçılarının) paylarına bölünmüş nizamnamə (şərikli) kapitalı olan kommersiya təşkilatları hesab olunurlar. Məcəlləyə görə, *təsərrüfat ortaqlıqları* və *cəmiyyətləri* yaradılarkən cəmiyyətin firma adında cəmiyyətin adı ilə yanaşı *məhdud məsuliyyətli cəmiyyət, səhmdar cəmiyyəti* sözləri göstərilməlidir.

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.

Nəzarətin olmadığı şəffaflıq və məhdud hesabatlılıq

SOCAR-ın Nizamnaməsinə 2014-cü ildə edilmiş dəyişiklik nəticəsində maliyyə hesabatının 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 sahifəsində və dövri mətbu nəşrdə dərc etdirir. 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 hesabatlarını](#) yerləşdirir. Şirkət rəsmi internet saytında maliyyə hesabatı ilə yanaşı mütəmadi olaraq *İllik hesabat* və *Davamlı inkişaf üzrə hesabat*

tərtib edərək [yerləşdirir](#). İllik və davamlı inkişaf üzrə hesabatlardan fərqli olaraq maliyyə hesabatı “maşın oxuyan” formatda yerləşdirilmir və bu da ondan istifadəni çətinləşdirir.

Qanunverici orqan olan Milli Məclisin SOCAR-ın fəaliyyətini məhdud şəkildə yoxlamaq və nəzarət etmək səlahiyyəti var. SOCAR-ın asılı olduğu instansiya yeganə olaraq Azərbaycan Respublikası prezidentidir. Şirkət buna görə də fəaliyyəti barədə digər qurumlar, o cümlədən parlament qarşısında hesabat vermir. Parlament isə öz növbəsində SOCAR-ı Hesablama Palatasının məhdud səlahiyyəti çərçivəsində SOCAR-ı yoxlaya bilər. *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.

[Beynəlxalq təcrübədə](#) hər hansı şirkətin eyni audit şirkəti ilə uzun müddət işləməsi şəffaflıq baxımından məqbul hesab edilmir və bu investorlarda həmin şirkətin şəffaflığı barədə inamsızlıq yaradır. SOCAR-ın saytında 2009-cu ildən sonra maliyyə hesabatları yerləşdirilib. Bu müddətdə yalnız bir şirkət – *Ernst and Young Holding* şirkəti tərəfindən [audit](#) aparılıb. Məlumat üçün deyək ki, [Dövlət Neft Fondu](#) fəaliyyət göstərdiyi 2002-2019-cü illərdə indiyədək 3 audit şirkəti ilə işləyib. Bunlar *Ernst and Young Holding* (2002-2006, 2010-2012), *Deloitte and Touche* (2007 – 2009) və *Pwc* (2013-2019) şirkətləridir.

Ümumiyyətlə bir audit şirkəti ilə uzunmüddətli iş təcrübəsi keçmiş SSRİ-yə məxsus dövlət şirkətlərində geniş yayılıb. Məsələn, Qazaxıstanın [KazMunayQaz](#) şirkəti də ancaq *Ernst and Young Holding* şirkəti ilə işləyib və 2005-2019-cü illəri əhatə edən dövrlərin auditini bu şirkətə həvalə edib. Rusiyanın nəhəng [Gasprom şirkəti](#) 1998-2014-cü illərdə *PWC*, 2015-2019-cu

illərdə [FBK](#) ilə əməkdaşlıq edib. Ukraynanın [Naftogaz şirkəti](#) 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* (2012-2019) kimi dünya səviyyəli şirkətlərin xidmətindən yararlanıb. [KazMunayQaz şirkəti](#) 2020-ci ilin I rübü üzrə audit hesabatını, [Gasprom](#) və [Naftogaz](#) şirkətləri isə müstəqil auditdən keçməyən maliyyə hesabatlarını saytlarında yerləşdiriblər. Ancaq SOCAR-ın hesabatlılığı ancaq illik maliyyə hesabatlarını yerləşdirməklə məhdudlaşır.

Gələcəyə strategiyasız baxış

SOCAR-ın məramı əməliyyat effektivliyi, sosial və ekoloji məsuliyyəti qabaqcıl təcrübəyə uyğun, dünyanın şaquli integrasiya 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. 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 Proqramında* SOCAR qarşısında işlənmədə olan yataqların istismarının intensivləşdirilməsi, müasir mədən-geofiziki və neft-mədən avadanlıqlarının istehsalata tətbiqinin sürətləndirilməsi məsələləri başlıca vəzifələr kimi qoyulub.

Ancaq Şirkətin yaxın və ortamüddətli dövrdə qarşıya qoyduğu hədəflər və buna nail olmaq üçün fəaliyyət planını əks etdirən

vahid bir sənədin – strategiyanın olmaması SOCAR-ın gələcəkdə dünyanın enerji sektorunda hansı rola malik olacağını planlaşdırmaq və hansı digər sektorlara daxil olmaq niyyətinin olub-olmadığını müəyyənləşdirməyi çətinləşdirir. Şirkət rəhbərliyi dövrü olaraq mətbuatda belə bir strategiyanın hazırlandığını bildirirlər, ancaq ictimai olaraq bu sənədlərə rast gəlmək olmur. Məsələn, şirkət prezidenti [açıqlamasında](#) qeyd edir ki, Azərbaycanda həyata keçirilən enerji strategiyasının aparıcı qüvvəsi olan SOCAR indiyə qədər görülmüş işlərin məntiqi davamı olaraq 2011-ci ildən 2025-ci ilə kimi uzunmüddətli strateji inkişafa dair Kompleks Planını tərtib edib. Üstündən bir neçə il keçdikdən sonra SOCAR prezidenti növbəti dəfə yeni Strategiyanın hazırlanması [anonsunu](#) verib. O, açıqlamasında SOCAR-ın 2035-ci ilə qədər olan dövrü əhatə edən yeni strategiyasını McKinsey şirkəti ilə birlikdə hazırlamağa başladığını və yaxın zamanda hökumətə təqdim etməyi planlaşdırdıqlarını bildirib. Ancaq bu barədə məlumatlar ancaq xəbər həcmində məhdudlaşır.

Müqayisə üçün qeyd edək ki, Rusiyanın [Qazprom şirkəti](#) 2018-ci ildə elektroenergetika sahəsində 2018-2027-ci illəri əhatə edən Strategiya qəbul edib. Qazaxıstanın “[KazMunayQaz](#)” [şirkəti](#)nin 2025-ci ilə kimi inkişaf Strategiyası mövcuddur. Dünya bazarlarında bərpaolunan enerjinin payının sürətlə artdığı bir dövrdə neft-qaz hasilatı üzrə ixtisaslaşmış [bp şirkəti](#) 2030-cu ilə qədər olan strategiyasının əsas hədəflərini açıqlayıb. Strategiyanın əsas məğzini ənənəvi enerjidaşıyıcıların yerini tədricən yaşıl enerjiyə verilməsi təşkil edir. Bunun üçün az karbonlu texnologiyalara investisiyaları artırmaq və neft və qaz hasilatını azaltmaq planlaşdırılır.

Son illərin tendensiyası

SOCAR-ın fəaliyyəti cəmiyyətin daim diqqət mərkəzində olub və müxtəlif müzakirələrə 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. Şirkətin birgə və törəmə müəssisələrinin maliyyə və proqram fəaliyyəti barədə hesabatlara rast gəlinmir.

SOCAR-ın fəaliyyətində son illər aşağıdakı [tendensiyalar](#) müşahidə edilir:

1. SOCAR sürətlə böyüyür, neft sektoru ilə yanaşı qeyri-neft sektoru segmentinə də daxil olur və ölkə iqtisadiyyatı üçün böyük riskə çevrilir.

2. Dövlətin xarici borclarını üstələyən borc öhdəlikləri artmaqda davam edir və onların qaytarılması ölkənin valyuta bazarının sabitliyinə təhlükə yaradır.

3. Dünyanın enerji segmentinin 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.

4. Hesabatlarında korporativ idarəetmə sistemlərini tətbiq etdiyini daim vurğulayan Şirkət korporativ idarəetmə standartlarına uyğun gəlməyən idarəetməyə malikdir.

5. Şirkətin fəaliyyətinə qanunverici orqan tərəfindən nəzarət yox dərəcəsindədir.

6. Şirkətlə dövlət arasındakı maliyyə axınlarını tənzimləyən aydın, dəqiq normativlər mövcud deyil.

SOCAR-ın xarici borcları ildən-ilə artır. 2019-cu ilin sonuna uzunmüddətli [borc öhdəlikləri](#) 11,4 milyard dollar təşkil edib. Halbuki [2017-ci ildə](#) bu göstərici 9,5 milyard dollar, [2018-ci ildə](#) 9,7 milyard dollar olub. Şirkətin borc cəlbi 2020-ci ildə də davam edib. Cari ilin yanvar-may aylarında şirkət 1 milyard 82 milyon manat həcmində borcu ödəmək üçün əlavə olaraq yerli və beynəlxalq banklardan ümumi məbləği 1 milyard 71 milyon manat olan yeni uzunmüddətli və qısamüddətli kreditlər cəlb

edib. Məlumat üçün qeyd edək ki, Azərbaycan dövlətinin [2020-ci il 1 iyul tarixinə](#) birbaşa və şərti öhdəliklər üzrə borcunun həcmi 9 813,3 milyon ABŞ dollarına bərabər olub.

Bütün bunları nəzərə alaraq SOCAR-ın fəaliyyətində idarəetmənin səmərəliliyinin artırılması, şəffaflıq və hesabatlılığın təmin olunması vacibdir. İlk növbədə şirkətin təşkilati-hüquqi formasının dəqiqləşdirilməsi və səhmdar cəmiyyəti formasında yenidən təşkil edilməlidir. Şirkətin idarəçiliyində İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının hazırladığı [Dövlətə məxsus müəssisələrin korporativ idarəetmə təcrübələrinə dair Qaydalar](#)a əsaslanan korporativ idarəetmə standartları tətbiq edilməlidir. Bu addımların davamı olaraq müvafiq qanunvericiliyə şəffaflıq və hesabatlılıq öhdəliklərinin dəqiq və aydın çərçivələrini müəyyənləşdirən dəyişikliklər edilməlidir. *İnformasiya əldə etmək haqqında* Qanuna dəyişiklik edilərək SOCAR informasiya sahibləri kateqoriyasına, şirkətin maliyyə və əməliyyat məlumatları isə açıqlanması zəruri olan informasiyalar siyahısına daxil edilməlidir. Eyni zamanda SOCAR-ın qanunverici orqan olan Milli Məclis qarşısında hesabatlılığı artırılmalıdır. Atılmalı vacib addımlardan biri də şirkətin orta (5 illik) və uzun müddətli (15-20 illik) dövrə hədəflənmiş vahid İnkişaf Strategiyasının işlənib hazırlanmasıdır. Getdikcə sərhədsiz böyüyən SOCAR-ın şaquli integrasiya olunmaq hədəflərinin məhdudlaşdırılması, "Azəriqaz" İB-nin şirkətin tərkibindən çıxarılaraq müstəqilləşməsi məsələsi nəzərdən keçirilməlidir.

Sonda qısaca olaraq SOCAR-ın özəlləşdirilməsi məsələsinə toxunmaq istəyirəm. Dövlət Neft Şirkətinin özəlləşdirilməsi müzakirələrinin başlanğıcı ötən əsrin sonlarına təsadüf edir. Ancaq indiyədək bu fikirlər cəmiyyətdə müzakirə səviyyəsindən irəli getməyib. Hökumət isə ümumiyyətlə neft sektorunun özəlləşdirilməsi məsələsini müzakirə etməyə həvəs göstərmir. SOCAR-ın ölkə iqtisadiyyatında rolunu və sosial yükünü nəzərə alsaq yaxın zamanlarda dövlətin öz şirkətini satmaqda maraqlı olmadığını proqnozlaşdırmaq olar. Ancaq şirkətin xarici borcunun ölkənin xarici borcunu üstələməsi və növbəti

dekadalarda neft-qaz kimi ənənəvi enerji resurslarına tələbatın əhəmiyyətli azalması bu şirkətin gələcəyini bir qədər dumanlı göstərir. Hökumət bu barədə ciddi düşünməlidir...