

“AZƏRBAYCAN DƏMİR YOLLARI” QSC-NİN İQTİSADI FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Azər Mehtiyev

İCMAL

Bu tədqiqatın məqsədi ölkənin dəmir yolu nəqliyyatı sektorunda hazırda yeganə “oyunçu” olan “Azərbaycan Dəmir Yolu” QSC-nin fəaliyyətinin səmərəliliyini qiymətləndirmək və onun yüksəldilməsi üçün tövsiyələr işləməkdir. Dəmir yolu nəqliyyatı sektorunun və ADY QSC-nin fəaliyyətinin araşdırılması və təhlili aşağıdakı nəticələri ortaya çıxarıb:

- 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda daşınan yükün 6.5%-i, yük dövriyyəsinin 5.7%-i, sərnişin daşınmasının isə cəmi 0.19%-i dəmir yolunun payına düşüb;
- Azərbaycanın çox əlverişli coğrafi mövqedə yrləşməsinə rəğmən, ADY QSC-nin yük daşınması strukturunda tranzit daşımaların payı 20-25 faiz, sərnişin daşımalarında beynəlxalq daşımaların payı isə 6 faizdir;
- 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətin öhdəlikləri 4.3 dəfə artdığı halda, kapitalı 38.9% azalıb;
- 2014-2018-ci illər dövründə cəmiyyətin əsas səmərəlilik göstəriciləri (müstəqillik əmsalı, borc əmsalı, borcun kapitala nisbəti əmsalı, likvidlik əmsalı və əməliyyat xərclərinin əməliyyat gəlirlərinə nisbəti əmsalı və s.) pisləşib;
- 2014-2019-cu illər dövründə dövlət büdcəsindən şirkətə ayrılan vəsaitin miqdarı (2481.1 mln. manat) Cəmiyyətin dövlət büdcəsinə vergi ödənişlərinin cəmi məbləğindən (83.2 mln. manat) təqribən 30 dəfə çox olub;
- ADY QSC xarici borcların ödənilməsi üzrə risk qrupuna daxildir;
- Nizamnamənin tələbinə baxmayaraq Cəmiyyət fəaliyyət və konsolidə edilmiş maliyyə hesabatlarını ictimaiyyətə açıqlamır və s..

ADY QSC-nin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılması, habelə ölkənin dəmir yolu nəqliyyatı sektorunun regional nəqliyyat-logistika şəbəkəsinin rəqabətqabiliyyətli iştirakçısına çevrilməsinin təmin edilməsi üçün tövsiyələr:

1) Sektorun restrukturizasiyası və liberallaşdırılması istiqamətində:

- dəmir yolu sektorunda biznes xəttinin restrukturizasiyası və funksional restrukturizasiya istiqamətlərində işlərinin həyata keçirilməsi;

- sektorda yük və sərnişin daşımaları fəaliyyətlərinə özəl operatorların cəlb edilməsi, onun xarici şirkətlərə açılması və dəyər yaradılması zəncirinin ayrı-ayrı həlqələrində rəqabətli özəl sektorun formalaşmasına şərait yaradılması təmin edilməlidir;
- dəmir yolu sektorunda dövlət siyasətinin hazırlanması işi müvafiq nazirliyin səlahiyyətinə verilməlidir: dəmir yolu sektorunun inkişafı, onun ölkə iqtisadiyyatındakı və regional logistika şəbəkəsində yeri və rolu sahəsində dövlət siyasətini nazirlik hazırlamalı, ADY QSC isə bu sektorda olan dövlət şirkəti olaraq, dövlət siyasətini əlində rəhbər tutaraq, özünün inkişaf və rəqabətlik strategiyasını hazırlayıb icra etməlidir;
- ADY QSC malik olduğu təbii inhisar fəaliyyəti növləri üzrə xidmət göstərərkən onun tərkibində olan operator qurumlara və gələcəkdə yaranacaq müstəqil daşıma şirkətlərinə bərabər şərtlərin təmin edilməsi üçün hazırlıqlara başlamalıdır;

2) Cəmiyyətin strukturunun optimallaşdırılması istiqamətində:

- ADY QSC-nin tabeliyində olan qeyri-profil müəssisə və təşkilatların onun tabeliyindən çıxarılaraq özəlləşdirilməsi prosesinin sürətləndirilməsi məqsədəuyğundur;
- ADY QSC-nin tərkibində olan tikinti, təmir və başqa infrastruktur xidmətləri göstərən bölmələrin ayrılması və onların özəlləşdirilməsi məqsədəuyğundur;
- oxşar xidmətlərlə məşğul olan rəqabətli özəl sektorun yaradılması stimullaşdırılmalıdır;
- Cəmiyyətin tikinti, təmir və digər xidmətlərdən outsorsinq formasında istifadəyə üstünlük verməsi müvafiq qurumların saxlanması xərclərinə qənaət edilməsi baxımından məqsədəuyğundur;

3) Şirkətin təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində:

- dəyər yaradılması zənciri üzrə dərin təhlillər aparmaqla şirkətin əsas "zərəryaratma" həlqələri aşkarlanmalı və onların gəlirlə işləməsinin təmin edilməsi üçün tədbirlər işlənilməlidir;
- sərnişin daşımalarında xərclərin strukturunun optimallaşdırılması, sərnişin daşımalarının zərərsizlik səviyyələri müəyyən edilməlidir;
- əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması üçün şirkətdaxili xərc normativləri işlənilməlidir;

4) Korporativ idarəetmənin tətbiqi istiqamətində:

- Cəmiyyətin hazırda fəaliyyətdə olan Nizamnaməsinə qurumun idarəetmə strukturları sırasına Müşahidə Şurası əlavə edilməlidir;

- Cəmiyyətin Müşahidə Şurasının formalaşdırılması prosesi sürətləndirilməlidir;

5) Şəffaflıq və hesabatlılığın gücləndirilməsi istiqamətində:

- ölkənin qanunvericiliyində və Cəmiyyətin nizamnaməsində rüblük və illik fəaliyyət və konsolidə edilmiş maliyyə hesabatlarının açıqlanması və dərc edilməsi ilə bağlı mövcud tələblərin icrasına şirkət rəhbərlərinin və məsul hökumət qurumlarının məsuliyyətinin artırılması məqsədəuyğundur. Bunun üçün qanunvericilikdə həmin tələblərə əməl etməyən şirkətlərə və onların rəhbərlərinə qarşı ciddi sanksiyalar nəzərdə tutulmalıdır.

ÖN SÖZ

2000-2005-ci illər dövründə Azərbaycanda dövlət müəssisələrinin islahatı məsələsi gündəmdə olsa da, sonradan ölkəyə böyük neft gəlirlərinin axını ilə bu mövzu tamamilə diqqətdən uzaqlaşdı. Bununla da dövlət şirkətlərində nəinki islahatlar getmədi, əksinə, öz sahələrində inhisarçı olan bu şirkətlərə dövlət büdcəsindən böyük məbləğlərdə vəsaitlərin ayrılması onları sanki səmərəsiz fəaliyyətə stimullaşdırdı. 2015-ci il böhranı dövlət müəssisələrinin fəaliyyətinin səmərəlili təşkili məsələsini yenidən gündəmə çıxardı. 2016-cı ilin sentyabrında dövlət başçısı dövlət şirkətlərinin fəaliyyətində səmərəliliyin artırılması ilə bağlı əlavə tədbirlər haqqında sərəncam imzaladı, Sərəncamda hökumətə tapşırırdı ki, dövlət şirkətlərinin idarə edilməsinin təkmilləş-dirilməsi və fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün həmin müəssisələrdə korporativ idarəetmənin tətbiqi, onların fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, onların şəffaflıq və hesabatlılığının artırılmasını təmin edəcək mexanizmləri qısa müddətdə hazırlasın. Lakin bu proses yenə uzandı və nəhayət 2019-cu ildə bu istiqamətdə zəruri qaydalar və standartlar hazırlandı. İndi əsas məsələ müvafiq mexanizmlərin dövlət şirkətlərində tətbiqinə nail olmaqdır.

Ölkədə səmərəsiz fəaliyyət göstərən və fəaliyyətinin ciddi şəkildə restrukturizasiyasına ehtiyac olan iri dövlət şirkətlərindən biri də Azərbaycan Dəmir Yolu Qapalı Səhmdar Cəmiyyətidir. Cəmiyyət uzun illər ki, dövlət büdcəsindən böyük həcmərdə vəsait almasına rəğmən zərərlə işləməkdə davam edir. Bu tədqiqatın məqsədi ölkənin dəmir yolu nəqliyyatı sektorunda hazırda yeganə "oyunçu" olan "Azərbaycan Dəmir Yolu" QSC-nin fəaliyyətinin səmərəliliyini qiymətləndirmək və onun yüksəldilməsi üçün tövsiyələr işləməkdir.

Tədqiqat 4 bölmədən ibarətdir. Birinci bölmədə dəmir yolu nəqliyyatının ölkənin nəqliyyat sektorunda yeri və rolu qiymətləndirilib. İkinci bölmədə ADY QSC-nin yaradılması məqsədi, statusu, fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələri şərh edilib, Cəmiyyətin idarəetmə və təşkilati strukturu təqdim olunub. Üçüncü bölmədə son 4-5 ildə ADY QSC-nin təsərrüfat və maliyyə fəaliyyətinin nəticələri təhlil olunub, onun fəaliyyətinin səmərəliliyi qiymətləndirilib və problemləri aşkara çıxarılıb. Sonuncu – dördüncü – bölmədə isə ADY QSC-nin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və

səmərəliliyinin artırılması, habelə ölkənin dəmir yolu sektorunun işinin gücləndirilməsi istiqamətində tövsiyələr işlənilib.

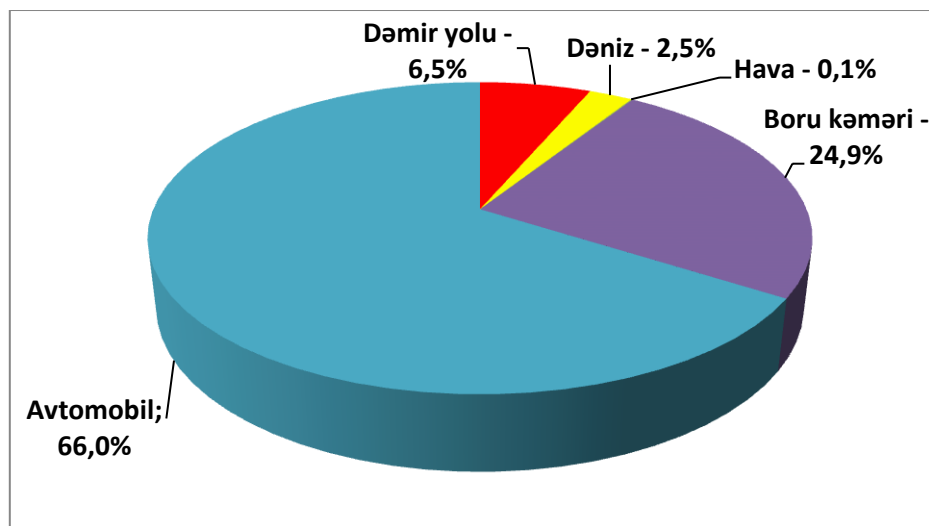
Tədqiqat zamanı Dövlət Statistika Komitəsinin statistik bülletenlərindən və ADY QSC-nin təsərrüfat və maliyyə fəaliyyətinin hesabat məlumatlarından istifadə olunub.

DƏMİR YOLU NƏQLİYYATININ ÖLKƏNİN NƏQLİYYAT SEKTORUNDA YERİ VƏ ROLU

Azərbaycan Respublikasının nəqliyyat sistemi quru nəqliyyatı (avtomobil və dəmiryolu nəqliyyatı), su nəqliyyatı, hava nəqliyyatı və boru kəmərləri nəqliyyatından təşkil olunub. Dövlət Statistika Komitəsinin (DSK) məlumatına əsasən, 2019-cu ildə ölkədə yaradılan yeni dəyərin (ÜDM-in) 6.0%-i, xalis mənfəətin 6.0%-i nəqliyyat və anbar təsərrüfatının payına düşüb. Bu sektorda ölkə iqtisadiyyatında müzdlə çalışanların 8 faizi, əsas fondların 7.4%-i cəmlənib. 2019-cu ildə ölkə iqtisadiyyatında həyata keçirilən əsas kapitala investisiyaların 11.8%-i nəqliyyat sektoruna yönəldilib¹.

Yük daşınması. 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda 235.3 mln. ton yük daşınıb ki, bunun 155.3 mln. tonu avtomobil, 58.6 mln. tonu boru kəməri, 15.2 mln. tonu dəmir yolu, 6.0 mln. tonu dəniz, 0.18 mln. tonu isə hava nəqliyyatı vasitəsilə reallaşıb. Nəqliyyat sektorunda daşınan yükün 6.5% i dəmir yolunun payına düşüb (*diaqram 1*).

Diaqram 1. 2019-cu ildə Azərbaycanın nəqliyyat sektorunda yük daşınmasının nəqliyyat növləri üzrə strukturu (1000 t yük ifadəsində), ümumi yekuna görə faizlə



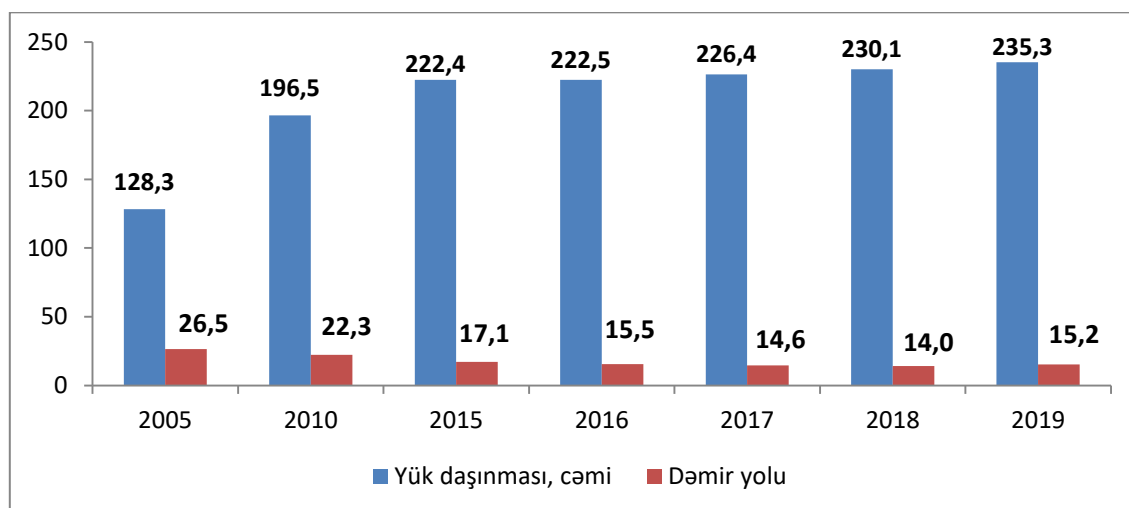
Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

¹ Azərbaycanada nəqliyyat. DSK-nın bülleteni. Rəsmi nəşr. Bakı, 2020. səh. 9

1-ci diaqramdan göründüyü kimi, hazırda ölkənin nəqliyyat sektorunda yük daşınmasında 66.0%-lik payla avtomobil yolu nəqliyyatı hökmran mövqeyə malikdir. Daşınan yükün 25 faizi boru kəmərləri sisteminin payına düşür. yük daşınmasında dəmir yolu nəqliyyatı 2019-cu ildə cəmi 6.5% payla 3-cü olub.

DSK-nın məlumatlarına əsasən, 2005-ci ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda yük daşınmasında dəmir yolunun payı 20.7% olub: həmin ildə nəqliyyat sektorunda daşınan 128.3 mln. tonluq yükün 26.5 mln. tonu dəmir yolunun payına düşüb. 2005-2019-cu illər dövründə ölkənin nəqliyyat sektorunda yük daşınmasının illik həcmi (min ton yük ifadəsində) 1.8 dəfə artmasına rəğmən, dəmir yolu ilə yük daşınmasında 42.6%-lik azalma baş verib (*diaqram 2*).

Diaqram 2. Nəqliyyat sektorunda və dəmir yolu nəqliyyatında yük daşınmasının dinamikası, mln. ton



Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

2-ci diaqramdan göründüyü kimi, 2005-2019-cu illər dövründə ölkənin nəqliyyat sektorunda yük daşınması davamlı olaraq artmasına rəğmən, dəmir yolu ilə yük daşınmasında sonuncu il istisna olmaqla, azalma qeydə alınıb. Dəmir yolu ilə 2005-ci ildə 26.5 mln.ton yük daşındığı halda, bu göstərici 2018-ci ildə 14.0 mln.ton olub, yəni 12.5 mln.ton yaxud 47.2 faiz azalıb. Son 15 ildə ilk dəfə ötən - 2019-cu - ildə dəmir yolu nəqliyyatı ilə yük daşınmasında artım qeydə alınıb: ötən il əvvəlki illə müqayisədə artım 9.1% təşkil edib. Ümumiyyətlə, 2019-cu ildə dəmir yolu ilə yük daşınmasının artım tempi bütövlükdə ölkənin nəqliyyat sektorunda yük daşınmasında baş verən ümumi artım tempini (2.2%) 6.9 faiz bəndi üstələyib².

Yük dövriyyəsi. DSK-nın məlumatına görə, 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda ümumi yük dövriyyəsi 89.7 milyard ton-km olub ki, bunun da 5.15 milyard ton-km-i yaxud 5.7%-i dəmir yolunun payına düşüb. 2019-cu ildə nəqliyyat sektorundakı ümumi yük dövriyyəsinin 62.8 mlrd.ton-km-i (69.9%-i) boru kəmərləri, 17.5 mlrd.ton-

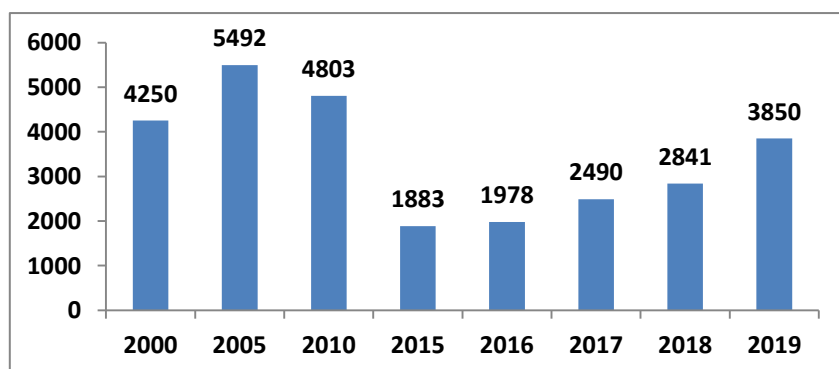
² Azərbaycanca nəqliyyat. DSK-nın bülleteni. Rəsmi nəşr. Bakı, 2020. səh. 10-12

km-i (19.6%-i) isə avtomobil nəqliyyatında reallaşıb. Ötən il dəmir yolu ilə yük dövriyyəsində əvvəlki illə müqayisədə 14.7 %- artım qeydə alınıb³.

Avropa-Qafqaz-Asiya nəqliyyat dəhlizinin Azərbaycan hissəsində nəqliyyatın fəaliyyəti. DSK-nın məlumatına görə⁴, 2019-cu ildə Avropa-Qafqaz-Asiya nəqliyyat dəhlizinin Azərbaycan hissəsində 52.8 mln. ton yük daşınıb ki, bunun 34.6 mln. tonu (65.5%-i) avtomobil, 13.3 mln. tonu (25.2%-i) dəmir yolu, qalan 4.8 mln. tonu (9.1%-i) isə dəniz nəqliyyatının payına düşüb. Daşınan ümumi yükün 8.1 mln. tonu tranzit yüklərdən ibarət olub. Tranzit yükün 3.8 mln. tonu (46.9%-i) dəmir yolu, 4.3 mln. tonu (53.1%-i) isə dəniz nəqliyyatı ilə daşınıb.

Sərnişin daşınması. DSK-nın məlumatlarına əsasən 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda 2.06 milyard sərnişin daşınıb: bunun 1.8 milyardı (88.2%-i) avtomobil, 236.7 milyon (11.5%-i) metro, 3.85 milyon (0.19%-i) isə dəmir yolunun payına düşüb. Yəni ölkədə ümumi sərnişin daşınmasında dəmir yolu nəqliyyatının payı **0.2 faizdən də azdır**. Azərbaycanda dəmir yolu nəqliyyatı ilə sərnişin daşınmasında da 2005-2015-ci illər dövründə kəskin azalma müşahidə olunub: bu dövrdə dəmir yolu ilə sərnişin sayı **2.9 dəfə azalıb**, başqa sözlə 2005-ci ildəki 5.5 mln. nəfərdən 2015-ci ildə 1.88 mln. nəfərə düşüb. 2016-cı ildən başlayaraq burada sərnişin daşınmada artım başlayıb: əvvəlki illə müqayisədə dəmir yolunda sərnişin daşınması 2016-cı ildə 5.0%, 2017-ci ildə 25.9%, 2018-ci ildə 14.1% və 2019-cu ildə 35.5% artıb⁵ (diqram 3).

Diaqram 3. Dəmir yolu nəqliyyatı ilə sərnişin daşınmasının dinamikası, (1000 sərnişin)



Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

3-cü diaqramdan göründüyü kimi, 2019-cu ildə bu nəqliyyat vasitəsi ilə sərnişin daşınması miqdarı 2015-ci illə müqayisədə 2 dəfə artsa da, 2010-cu illə müqayisədə 20% az olub.

Əsas kapitala investisiyalar. DSK-nın məlumatına görə 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat və anbar təsərrüfatında əsas kapitala 2.2 milyard manat investisiya

³ Yenə orada, səh. 14-15

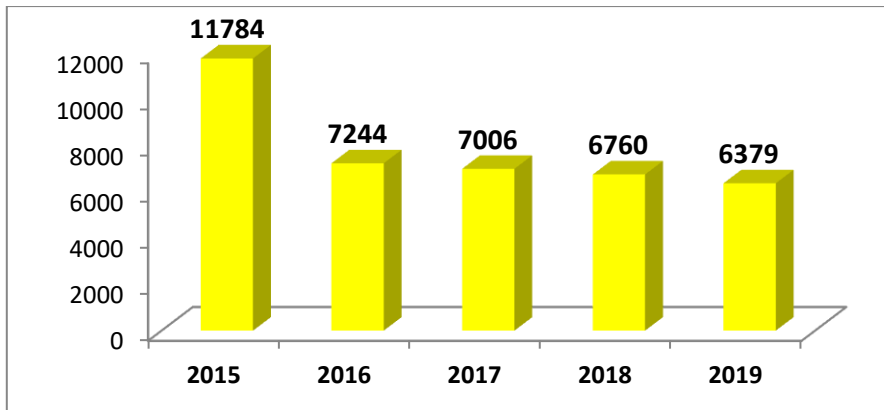
⁴ Yenə orada, səh. 29

⁵ Azərbaycanda nəqliyyat. DSK-nın bülleteni. Rəsmi nəşr. Bakı, 2020. səh. 16-17

yönəldilib. Bunun 1.7 mlrd. manatı yaxud 77.3%-i anbar təsərrüfatına və yardımçı nəqliyyat təsərrüfatına yönəldildiği bildirilir. DSK-nın məlumatına görə ötən il dəmir yolu nəqliyyatına yönəldilən investisiyanın məbləği 1.2 milyon manat olub⁶ ki, bu da nəqliyyat və anbar təsərrüfatına yönəldilən ümumi investisiyanın 0.05%-i deməkdir. Görünür ki, bu məbləğ yalnız dəmir yolu nəqliyyatı vasitələrinin alınmasına yöndələn investisiyanı əks etdirir. Yəni dəmir yolu şəbəkəsinin yenidən qurulmasına yönəldilən vəsait yardımçı nəqliyyat təsərrüfatının yenidən qurulması üçün nəzərdə tutulan investisiyaya daxil edilib.

İşçilərin sayı. DSK-nın məlumatına görə, ölkənin nəqliyyat sektorunda hüquqi şəxslər üzrə muzzla çalışanların orta illik sayı 2019-cu ildə 75.6 min nəfər olub ki, bunun da 6.4 min nəfəri yaxud **8.4%-i** dəmir yolu nəqliyyatındadır. DSK-nın məlumatına görə, dəmir yolu nəqliyyatının hüquqi şəxslərində muzzla çalışan işçilərin orta illik sayı 2015-ci ildəki 11784 nəfərdən 2019-cu ildə 6379 nəfərə düşüb, yəni 5405 nəfər, yaxud 45.9% ixtisar olub (diqram 4).

Diqram 4. Dəmir yolu nəqliyyatının hüquqi şəxslərində muzzla çalışanların orta illik sayı, nəfər



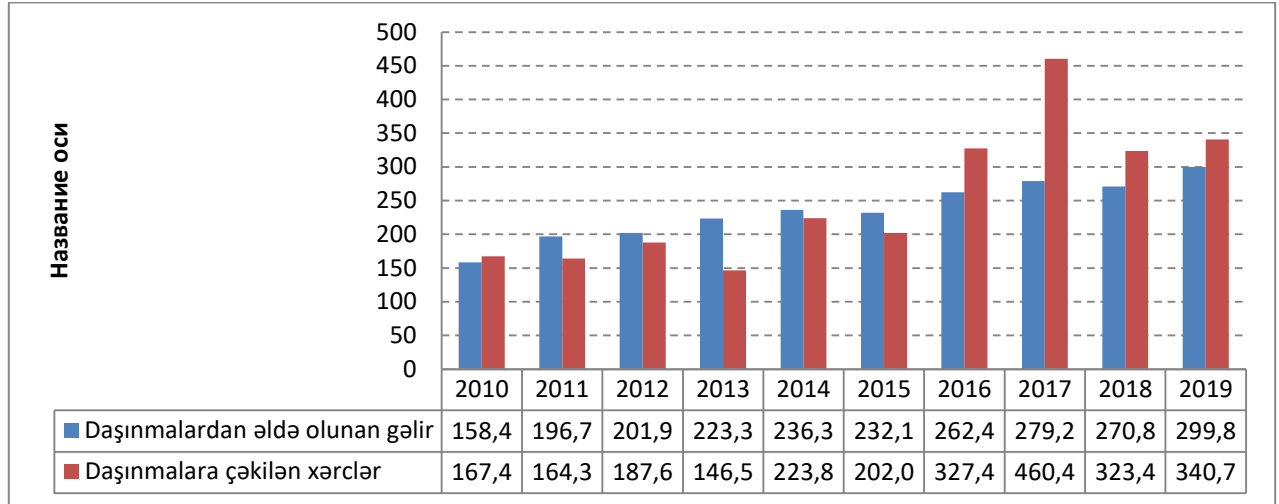
Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

Gəlir və xərclər. DSK-nın məlumatına əsasən, 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda yük və sərnişin daşınmaları üzrə əldə edilən ümumi gəlir 7.08 milyard manat, ümumi çəkilən xərclər isə 4.0 milyard manat məbləğində olub, yəni hər 1 man. xərc təqribən 1.77 manat gəlir gətirib. Dəmir yolu nəqliyyatında 2019-cu ildə yük və sərnişin daşınmalarından əldə olunan gəlir 299.8 mln. manatı (sektor üzrə ümumi gəlirlərin **4.2%-i** qədər), çəkilən xərclər isə 340.7 mln. manat (sektor üzrə ümumi xərclərin **8.5%-i** qədər) təşkil edib⁷. Bu isə o deməkdir ki, 2019-cu ildə dəmir yolu nəqliyyatında daşımalarında 40.9 mln. manatlıq zərər yaranıb. Ümumiyyətlə, DSK-nın məlumatlarına əsasən, ölkənin dəmir yolu nəqliyyatının daşıma xidmətləri 2015-ci ildən sonrakı 4 ildə də zərərlə həyata keçirilib (diqram 5).

⁶ Yenə orada, səh. 28

⁷ Azərbaycanca nəqliyyat. DSK-nın bülleteni. Rəsmi nəşr. Bakı, 2020. səh.20-23

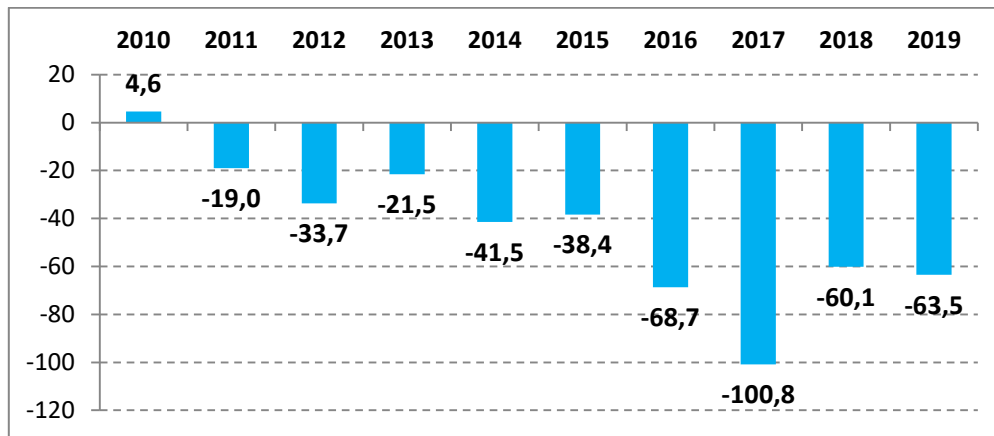
Diqram 5. Dəmir yolu nəqliyyatında yük və sərnişin daşınmaları üzrə gəlir və xərclərin dinamikası, cari qiymətlərdə, mln. manat



Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

DSK-nın məlumatları əsasında aparılan araşdırmalar göstərir ki, dəmir yolu nəqliyyatında ümumi daşımaların zərərlə başa gəlməsi məhz sərnişin daşınması ilə bağlıdır. Son 10 il (2010-2019-cu illər dövrü) ərzində dəmir yolunda sərnişin daşınmasında gəlirlərin xərclərdən çox olması halı yalnız 2010-cu ildə qeydə alınıb. Ondan sonrakı 9 ilin hər birində dəmir yolu ilə sərnişin daşınması zərərlə başa gəlib, həm də ildən-ilə zərərin miqdarı sürətlə artıb (*diqram 6*).

Diqram 6. Dəmir yolunda sərnişin daşınması üzrə zərərin miqdarı, mln. manat



(Mənbə: DSK-nın məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hesablanmışdır)

Araşdırmalara əsasən demək olar ki, yalnız bir il – 2017-ci il – istisna olmaqla bütün digər illərdə dəmir yolu daşımalarındakı zərər məhz sərnişin daşınması hesabına baş verib. 2017-ci ildə dəmir yolu ilə yük daşımalarında xərclər gəlirlərdən 181.2 mln. manat çox olub ki, bu zərərin 100.8 mln. manatı sərnişin, qalan 80.4 mln. manatı isə yük daşımalarının hesabına olub.

Dəmir yolu nəqliyyatı infrastrukturu. DSK-nın məlumatına əsasən, Azərbaycanda dəmir yolu xətlərinin istismar uzunluğu 2140 km-dir. Bunun 54.8%-i (1170 km) elektriklişdirilmiş, 38%-i isə ikitərəfli yollardır. 2000-ci ildə ölkədə dəmir yolu xətlərinin uzunluğu 2116 km, 2014-cü ildə isə 2066 km olub, yəni bu müddət ərzində 50 km yol sıradan çıxıb. Son 5 ildə isə dəmir yolu xəttinin uzunluğu 76 km artmışdır. Son 10 ildə (2010-2019-cu illər dövrü) dəmir yolu nəqliyyatında vaqon və konteynerlərin sayında kəskin azalma baş verib (*cədvəl 1*).

Cədvəl 1. Dəmir yolu nəqliyyatında vaqonların və konteynerlərin sayının dinamikası, ədəd

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Yük vaqonlarının sayı	18062	17971	17885	17875	17860	18240	9879	9499	7623	7156
Sərnişin vaqonlarının sayı	719	719	669	669	669	669	214	213	211	218
Konteynerlərin sayı	3036	3025	3049	3085	3104	3094	1092	598	598	389

(Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi)

DSK-nın məlumatına əsasən, ölkənin dəmir yolu nəqliyyatında istifadə olunan yük vaqonlarının sayı 2010-cu ildəki 18062-dən 2019-cu ildə 7156-ya düşüb, yəni 2.5 dəfədən çox azalıb. Eyni dövrdə sərnişin vaqonlarının sayı 3.3 dəfə (719-dan 218-ə düşüb), konteynerlərin sayı isə 7.8 dəfə (3036-dan 389-a) azalıb.

Dəmir yolu nəqliyyatı sektorunun əsas oyunçuları. Hazırda Azərbaycan dəmir yolu nəqliyyatı sektoru demək olar tamamilə dövlətin mülkiyyətindədir və sektorun əsas "oyunçu"su səhmləri tamamilə dövlətə məxsus olan "Azərbaycan Dəmir Yolları" Qapalı Səhmdar Cəmiyyətidir ("ADY" QSC).

"AZƏRBAYCAN DƏMİR YOLLARI" QSC: STATUSU, FƏALİYYƏT İSTİQAMƏTLƏRİ VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Cəmiyyətin statusu və yaradılması məqsədləri. "ADY" QSC Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 20 iyul 2009-cu il tarixli (383 sayılı) Sərəncamı⁸ əsasında Azərbaycan Dövlət Dəmir Yolunun yenidən təşkili yolu ilə yaradılıb.

Qeyd etməliyik ki, Cəmiyyətin varisi olduğu Azərbaycan Dövlət Dəmir Yolu Azərbaycan Respublikasının Nazirlər kabinetinin 8 avqust 1995-ci il tarixli 171 saylı

⁸ <http://www.e-qanun.az/framework/18123>

qərarı ilə yaradılmışdı⁹. Həmin Qərarla Azərbaycan Dəmir Yolu Azərbaycan Dövlət Dəmir Yolu (ADDY) adlandırılmış və bu qurumun əsasnaməsi təsdiq edilmişdi.

Əsasnaməyə görə ADDY dövlət təşkilatı olmaqla Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinə tabe idi. Əsasnamədə qeyd olunurdu ki, ADDY-nun tərkibinə Azərbaycan Respublikasında yerləşən dəmir yolu bölmələri və onun struktur vahidləri, eləcə də sənaye, tikinti, nəqliyyat, elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor, texnoloji, təchizat və digər müəssisələr, təhsil, səhiyyə və mədəniyyət sahəsinin idarə təşkilatları daxildir. Əsasnamədə görə, ADDY müəssisələr haqqında Qanun əsasında fəaliyyət göstərən hüquqi şəxs olmaqla, öz adından müqavilə bağlamaq, əmlak almaq, şəxsi, qeyri-şəxsi əmlak hüquq və vəzifələrini daşımaq, məhkəmələrdə iddiaçı və cavabdeh qismində çıxış etmək hüququna malik idi. ADDY tam təsərrüfat hesablı, özünü maliyyələşdirmə prinsipi əsasında fəaliyyət göstərməli idi.

Göründüyü kimi, ADDY müəssisələr haqqında Qanuna uyğun göstərən dövlət qurumu olmasına rəğmən hüquqi şəxs kimi onun statusu dəqiq müəyyən edilməmişdi. Başqa sözlə, ADDY həm nazirlik, həm də kommersiya müəssisəsinin funksiyalarını həyata keçirən hibrid bir təşkilat kimi yaradılmışdı.

Prezidentin 20 iyul 2009-cu il tarixli Sərəncamı qurumun sadəcə adının dəyişdirilməsi deyildi. Həmin Sərəncam qurumun hüquqi şəxs kimi statusuna (təşkilati-hüquqi formasına) dəqiqlik gətirdi: qapalı tipli səhmdar cəmiyyəti. Sərəncama əsasən yeni yaradılan cəmiyyətin bütün səhmləri dövlətə məxsusdur, yəni tamamilə dövlət mülkiyyətində olan şirkət – *dövlət müəssisəsidir*.

Prezidentin həmin Sərəncamında “ADY” QSC-nin *yaradılmasının 4 məqsədi* vurğulanıb:

- 1) ölkədə dəmir yolunun hərtərəfli inkişafını təmin etmək,
- 2) iqtisadiyyatın və əhalinin daşımalarına olan tələbatının daha dolğun ödənilməsinə təmin etmək,
- 3) bu sahədə idarəetmənin təkmilləşdirilməsini təmin etmək,
- 4) görülən işlərin səmərəliliyinin daha da artırılmasını təmin etmək.

Sərəncama uöun olaraq, “ADY” QSC Azərbaycan Respublikasının Nəqliyyat Nazirliyinin tabeliyindəki qurum kimi yaradılmışdı. Lakin sonradan - Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 18 sentyabr 2015-ci il tarixli Fərmanı¹⁰ ilə - Cəmiyyət nazirliyin tabeliyindən çıxarıldı və *müstəqil dövlət şirkəti* kimi fəaliyyət göstərməyə başladı.

“ADY” QSC-nin yaradılması haqqında prezidentin məlum sərəncamına əsasən Cəmiyyətin Ümumi yığıncağının müstəsna səlahiyyətində olan aşağıdakı məsələlərin həyata keçirilməsi Nazirlər Kabinetinə həvalə edilib:

- Cəmiyyətin Nizamnaməsinin və strukturunun təsdiqi, nizamnamə kapitalının miqdarının müəyyən edilməsi;
- Cəmiyyətin inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;

⁹ <http://www.e-qanun.az/framework/12598>

¹⁰ <https://president.az/articles/16210>

- Cəmiyyətin illik hesabatlarının, mühasibat balanslarının, mənfəət və zərər hesablalarının təsdiqi, mənfəətinin və zərərinin bölüşdürülməsi;
- Cəmiyyətin xalis aktivlərinin dəyərinin iyirmi beş faizindən artıq məbləğdə olan əqdin (xüsusi əhəmiyyətli əqdin), eləcə də müstəqil auditorun rəyi ilə aidiyyəti şəxslə dəyəri Cəmiyyətin aktivlərinin 5 faiz və daha çox hissəsini təşkil edən əqdin bağlanması haqqında qərar qəbul edilməsi.

Yuxarıda qeyd olunanlar istisna olmaqla, Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi ilə ümumi yığıncağın səlahiyyətlərinə aid edilmiş digər məsələlərin həlli isə Azərbaycan Respublikasının Əmlak Məsələləri Dövlət Komitəsinə havalə olunub.

Cəmiyyətin nizamnaməsinin təsdiqi. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2010-cu il 15 fevral tarixli 36 sayılı qərarı¹¹ ilə “ADY” QSC-nin Nizamnaməsi və strukturu təsdiq edilib. Ötən dövr ərzində Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 20 iyun 2013-cü il tarixli 155 sayılı, 16 may 2014-cü il tarixli 148 sayılı, [16 fevral 2016-cı il tarixli 53 sayılı](#), [17 mart 2016-cı il tarixli 133 sayılı](#), [10 avqust 2017-ci il tarixli 325 sayılı](#), [7 mart 2019-cu il tarixli 84 sayılı](#), [28 mart 2019-cu il tarixli 128 sayılı](#), [11 aprel 2019-cu il tarixli 162 sayılı](#) və [19 may 2020-ci il tarixli 183 sayılı](#) qərarları ilə Cəmiyyətin nizamnaməsinə dəyişikliklər və ya əlavələr edilib.

Cəmiyyət fəaliyyətinin məqsəd və istiqamətləri. Nizamnaməyə əsasən, Cəmiyyət hüquqi şəxsdir, müstəqil balansla, banklarda hesablaşma hesabına və digər hesablara malikdir. dövlət Cəmiyyətin öhdəlikləri üçün cavabdeh deyildir və Cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı zərər üçün dövlətə məxsus səhmlərin dəyəri həddində risk daşıyır. Cəmiyyət də dövlətin üzərinə götürdüyü hər hansı öhdəliklərinə cavabdeh deyildir.

Nizamnamədə Cəmiyyətin *əsas məqsədi* kimi bunlar göstərilib:

- ölkə iqtisadiyyatının, fiziki və hüquqi şəxslərin dəmir yolu ilə daşımalarına və dəmir yolu sahəsində digər xidmətlərə olan tələbatının təmin edilməsi;
- dəmir yollarının, habelə ümumi istifadədə olan dəmir yolu nəqliyyatının infrastrukturunun inkişaf etdirilməsi və təkmilləşdirilməsi;
- dəmir yollarında hərəkətin idarə edilməsinin təmin olunması;
- dəmir yolu nəqliyyat vasitələri parkının, maddi-texniki bazasının müasirləşdirilməsi və səmərəli istifadə olunması;
- bu sahədə kadr hazırlığının aparılması.

Bu məqsədlərə nail olmaq üçün Nizamnamədə Cəmiyyətin ümumilikdə *53 fəaliyyət istiqaməti* göstərilib. Həmin istiqamətlər sırasına *dəmir yolu sektoru üzrə dövlət siyasətinin hazırlanması* və icrası, dəmir yolu nəqliyyatı təsərrüfatının və infrastrukturunun qurulması və ona xidmət göstərilməsi, yük və sərnişin daşınma xidmətlərinin təşkili və həyata keçirilməsi, operator xidmətləri, bazar araşdırmaları, kadr hazırlığı, tibbi-sanitar xidmətlərin göstərilməsi, beynəlxalq əməkdaşlıq və s.kimi geniş spektrdə fəaliyyətlər daxildir. Yəni Cəmiyyət həm dəmir yolu nəqliyyatı sektoru üzrə dövlət siyasətinin hazırlanmasına və icrasına cavabdeh dövlət

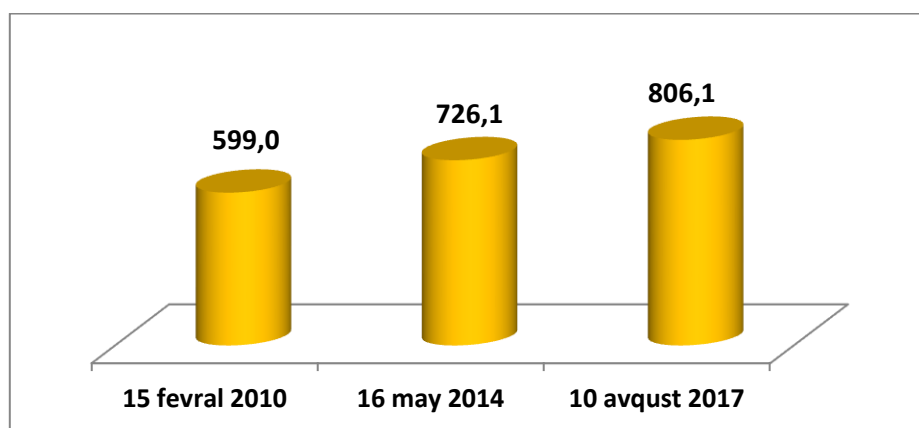
¹¹ <http://www.e-qanun.az/framework/19253>

qurumudur, həm də geniş çeşiddə təsərrüfat funksiyalarını həyata keçirən *şaquli integrasiya etmiş* kommertiya şirkətidir.

Cəmiyyətin nizamnamə kapitalı və əmlakı. Nizamnaməyə əsasən, Cəmiyyətin gəlirləri təsərrüfat fəaliyyətindən daxil olan vəsaitlərdən, kreditlərdən, qrantlardan və qanunvericiliklə qadağan olunmayan digər mənbələrdən formalaşır. Nazirlər Kabinetin 2010-cu il 15 fevral tarixli 36 nömrəli qərarında Cəmiyyətin nizamnamə kapitalı 599 mln. manat, səhmlərinin nominal dəyəri isə 2 manat məbləğində müəyyən edilmişdi. Sonradan Nazirlər Kabinetinin 16 may 2014-cü il tarixli qərarı ilə nizamnamə kapitalının məbləği 726146366 manata, 10 avqust 2017-ci il tarixli qərarı¹² ilə 806061960 manata yüksəldilib.

Diagram 7. Azərbaycan Dəmir Yolları QSC-nin nizamnamə kapitalının dinamikası,

mln. man.



(Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinin müvafiq qərarları)

“ADY” QSC-nin idarə edilməsi. Nizamnaməyə əsasən, Cəmiyyətin ali idarəetmə orqanı onun səhmdarlarının ümumi yığıncağıdır. Artıq yuxarıda qeyd olunduğu kimi, Ümumi yığıncağın müstəsna səlahiyyətləri “ADY” QSC-nin yaradılması haqqında prezidentin məlum sərəncamına əsasən Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinə və Əmlak Məsələləri Dövlət Komitəsinə həvalə edilib.

Nizamnaməyə əsasən, Cəmiyyətin icra orqanı kollegial şəkildə fəaliyyət göstərən İdarə Heyətidir. İdarə Heyəti qanunvericiliklə və Cəmiyyətin Nizamnaməsi ilə müəyyən edilmiş səlahiyyətləri daxilində Cəmiyyətin idarə edilməsi ilə bağlı bütün məsələləri həll edir.

Nizamnaməyə əsasən, İdarə Heyətinin tərkibi 7 nəfərdən - Cəmiyyətin sədrindən, sədrin birinci müavinindən və digər dörd müavinindən, habelə “Naxçıvan Dəmir Yolları” MMC-nin direktorundan - ibarətdir. İdarə Heyətinin işinə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən vəzifəyə təyin və vəzifədən azad olunan

¹² <http://e-qanun.az/framework/19253>

Cəmiyyətin sədri rəhbərlik edir. Cəmiyyətin sədrinin birinci müavini və müavinləri Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən vəzifəyə təyin edilir və azad olunurlar.

“ADY” QSC-nin fəaliyyətdə olan İdarə Heyətinin strukturu və tərkibi haqqında məlumat (sxem) Cəmiyyətin saytında təqdim olunub¹³. Maraqlıdır ki, İdarə Heyətinin orada təqdim edilən strukturuna və tərkibinə “Naxçıvan Dəmir Yolları” MMC-nin direktoru daxil edilməyib.

Göründüyü kimi Cəmiyyətin hazırda fəaliyyətdə olan Nizamnaməsində qurumun idarəetmə strukturları sırasında Müşahidə Şurası nəzərdə tutulmayıb. Halbuki, “Paylarının nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan hüquqi şəxslərin fəaliyyətində səmərəliliyin artırılması ilə bağlı əlavə tədbirlər haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 5 sentyabr tarixli Sərəncamındakı¹⁴ göstərişə uyğun olaraq, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2019-cu il 4 iyun tarixli 257 sayılı Qərarı ilə “Səhmlərinin nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan səhmdar cəmiyyətlərində korporativ idarəetmə Qaydaları və Standartları” təsdiq edilib¹⁵. Həmin Standartlara əsasən səhmlərinin nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan hər bir səhmdar cəmiyyətində onun fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyi və nəzarəti həyata keçirən Müşahidə Şurası (Direktorlar Şurası) yaradılmalıdır.

Cəmiyyətin strukturu. Nazirlər Kabinetinin 17 mart 2016-cı il tarixli 133 sayılı qərarı¹⁶ ilə ADY QSC-nin strukturu aşağıdakı kimi təsdiq olunub:

1. ADY QSC-nin Aparatı;
2. ADY QSC-nin törəmə cəmiyyətləri:

2.1. “Naxçıvan Dəmir Yolları” MMC,

2.2. Cəmiyyətin digər törəmə cəmiyyətləri;

3. ADY QSC-nin tabeliyində olan hüquqi şəxs statusuna malik olmayan təşkilatlar (idarələr);
4. ADY QSC-nin filial və nümayəndəlikləri.

“Naxçıvan Dəmir Yolları” MMC ilə yanaşı Cəmiyyətin saytında onun daha 2 törəmə cəmiyyəti haqqında məlumat var:

- “ADY Konteyner” MMC - dəmir yolu vasitəsilə yük daşımalarının keyfiyyətinin artırılması və təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, konteyner daşımalarının mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilməsi və səmərəli idarə olunması məqsədilə yaradılmışdır¹⁷;
- “ADY Ekspres” MMC - Xəzər dənizi, Qara dəniz, Avropa, İran körfəzi, Mərkəzi Asiya və Uzaq Şərq regionlarının bütün sənayə sahələri üçün geniş həcmdə dəmir yolu daşımaları həyata keçirmək və logistika sahəsində

¹³ <https://ady.az/az/content/index/49/42>

¹⁴ <http://www.president.az/articles/20973>

¹⁵ <http://e-qanun.az/framework/42596>

¹⁶ <http://e-qanun.az/framework/32541>

¹⁷ <http://adycontainer.com/about-2/?lang=az>

əlverişli şəraitin, şəffaf mühitin yaradılmasına nail olmaq məqsədi ilə yaradılıb¹⁸.

ADY QSC-nin Dünya Bankının saytından əldə etdiyimiz 2017-ci il üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatında cəmiyyətin tərkibində aşağıdakı strukturların olması göstərilir¹⁹:

Name of the Company/Branches	Nature of business	Group's equity interest
"Capital Construction" and "Technical Supervision" LLC	Construction management and supervision	100%
"Nakhchivan Railways" LLC	Freight and passenger transportation, construction works	100%
"Administrative Management" LLC	Administrative support	100%
"Railway Services" LLC	Construction works	100%
#11 Limited Liability Company	Construction works	100%
#5 Limited Liability Company	Construction works	100%
"Capital Repairs" LLC	Construction management and supervision	100%
"Absheron Volleyball Club" Ltd	Sport	100%
"Locomotive Volleyball Club" Ltd	Sport	100%
"Locomotive Women Volleyball Club" LLC	Sport	100%
"Azerrail Volleyball Club" LLC	Sport	100%
"ADY Express" LLC	Logistics services	100%
Georgia branch of ADY	Construction works	100%
"ADY Container" LLC	Management of container transportation	100%
"ADY Property" LLC	Management of real estates	100%
"AzRus Trans" CJSC	Freight transportation	51%
"Astara Grain Terminal" LLC	Logistics hub	50%

Məlumatdan göründüyü kimi, Cəmiyyətin strukturuna cəmi 17 qurum daxildir: bunların 4-ü idman, 5-i tikinti işləri, qalanı logistika və başqa işlərlə məşğuldur. Bu müəssisələrdən 15-i ADY QSC-nin tam mülkiyyətindədir, digər ikisində isə o, müəyyən payla iştirak edir: "AzRus Trans" QSC-nin səhmlərinin 51%-i, "Astara Taxil Terminal" MMC-də isə 50%-i ADY QSC-nin əlindədir.

CƏMIYYƏTİN FƏALİYYƏT GÖSTƏRİCİLƏRİ: SƏMƏRƏLİLİK, ŞƏFFAFLIQ VƏ HESABATLILIQ

"ADY" QSC ölkənin dəmir yolu nəqliyyatı sektorunda fəaliyyət göstərən yeganə şirkət olduğundan yuxarıda – tədqiqatın 1-ci bölməsində - dəmir yolu nəqliyyatının ölkənin nəqliyyat sistemindəki yeri və rolunu izah edərkən, onun fəaliyyətinin bir sıra istiqamətləri DSK-nın məlumatları əsasında təhlil olunub. Məlum olub ki, 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda yük daşınmalarının 6.5%-i, sərnişin daşınmasının isə cəmi 0.19%-i dəmir yolu nəqliyyatının, yəni "ADY" QSC-nin payına düşüb. Bu bölmədə Cəmiyyət özünün saytında fəaliyyəti ilə bağlı açıqladığı məhdud məlumatlar²⁰ əsasında onun təsərrüfat və maliyyə fəaliyyətinin səmərəliliyini qiymətləndirməyə cəhd edəcəyik.

¹⁸ <http://www.adyexpress.az/az/haqqimizda>

¹⁹ <http://documents1.worldbank.org/curated/pt/552031542894196211/pdf/ADY-audit-report-2017.pdf>

²⁰ <https://ady.az/uploads/d3e36-2015-2019-ill-r-uezr-sas-s-m-r-lilik-goest-ricil-ri-sg-.pdf>

İnformasiyaya çıxış və məhdudiyətlər. Cəmiyyətin fəaliyyətinin izlənməsi və qiymətləndirilməsi üçün onun fəaliyyəti haqqında hesabatların ictimaiyyətə vaxtılı-vaxtında açıqlanması zəruridir. “İnformasiya əldə etmək haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa²¹ və Nazirlər Kabinetinin 20 iyun 2005-ci il tarixli 108 sayılı Qərarı²² ilə müəyyən edilmiş meyarlara əsasən ADY QSC ictimai informasiyanın sahibi hesab olunur. İctimai informasiya sahibi kimi ADY QSC özünün illik fəaliyyəti haqqında hesabatı və maliyyə hesabatını mütəmadi olaraq mətbuatda dərc etməli və öz saytında yerləşdirməlidir.

Cəmiyyətin Nizamnaməsinin 5.4-cü maddəsində qeyd olunur ki, “şəffaflığın təmin edilməsi üçün Cəmiyyət illik maliyyə hesabatını hər il maliyyə ili bitdikdən sonra 4 aydan gec olmayan müddətdə auditor rəyi ilə birlikdə, həmçinin Cəmiyyətin xalis aktivlərinin dəyərinin iyirmi beş faizindən artıq məbləğdə olan əqdin (xüsusi əhəmiyyətli əqdin) bağlanması barədə məlumatı mətbu orqanda dərc etdirməyə və Cəmiyyətin internet sahifəsində yerləşdirməyə borcludur”. Amma Nizamnamənin bu tələbinə baxmayaraq Cəmiyyətin konsolidə edilmiş maliyyə hesabatları onun saytında yoxdur. Saytda ADY QSC-nin Həkim-Sanitar Xidməti üzrə konsolidə edilmiş hesabatlar yerləşdirilib²³. Cəmiyyətin 2018-ci il üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı «Azərbaycan Dəmiryolçuları» qəzetininin 2019-cu il oktyabr sayında qismən dərc edilub²⁴. Tədqiqat zamanı Cəmiyyətin 2015-ci, 2016-cı və 2017-ci illər üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatlarını (ingilis dilində) Dünya Bankının saytından tapa bildik²⁵.

Yük daşımının strukturu. “ADY” QSC-nin məlumatına əsasən, Cəmiyyət tərəfindən yük daşınmasının həcmi 2015-ci ildəki 17.1 mln. tondan 2018-ci ildə 14 mln. tona düşüb, 2019-cu ildə isə 15.2 mln. tona yüksəlib²⁶. Yəni Cəmiyyətin yük daşımının həcmi 2015-2018-ci illər dövründə 18.4% azalıb, 2019-cu ildə isə 2018-ci illə müqayisədə 9% artıb. 2019-cu ildə Cəmiyyətin daşdığı yükün 8.1 mln. tonu (53.3%-i) beynəlxalq daşımalar (idxal-ixrac əməliyyatları), 3.8 mln. tonu (25.0%-i) tranzit daşımaları, qalan 3.3 mln. tonu (21.7%-i) isə daxili daşımalar olub (diqram 8).

Diqram 8. 2015-2019-cu illərdə “ADY” QSC-nin yük daşımalarının strukturu, min ton-la

²¹ <http://www.e-qanun.az/framework/11142>

²² <http://www.e-qanun.az/framework/10051>

²³ “ADY” QSC-nin saytı: <https://ady.az/az/content/index/66/42>

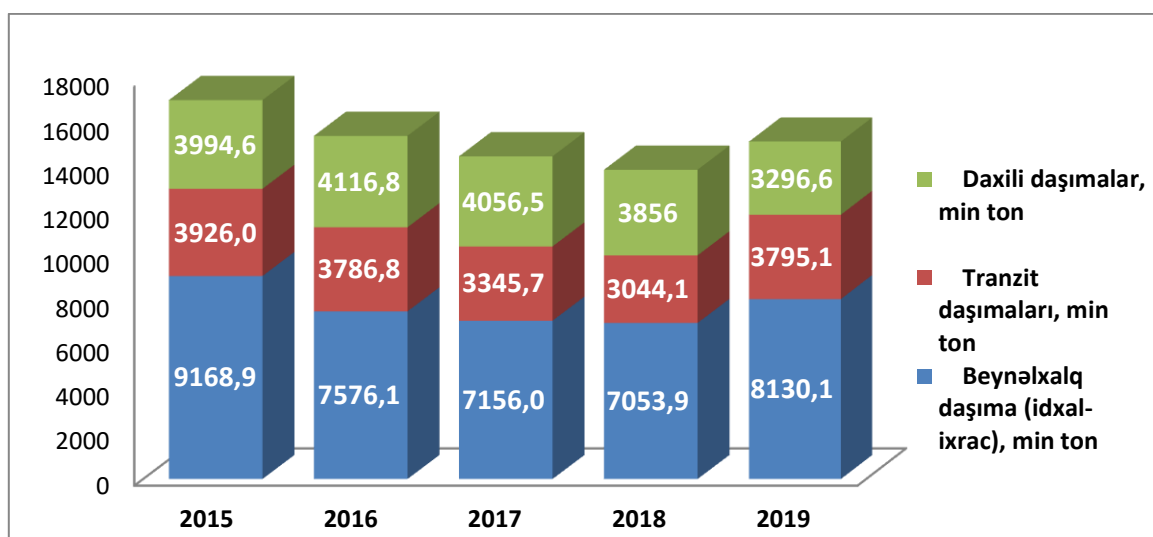
²⁴ <https://ady.az/uploads/a19e6-oktyabr.pdf>

²⁵ <http://documents1.worldbank.org/curated/en/722821477055163866/pdf/ADY-audit-report-2015.pdf> ;

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/578311508333905357/pdf/ADY-audit-report-2016.pdf> ;

<http://documents1.worldbank.org/curated/pt/552031542894196211/pdf/ADY-audit-report-2017.pdf>

²⁶ <https://ady.az/az/content/index/66/42>



Mənbə: ADY QSC

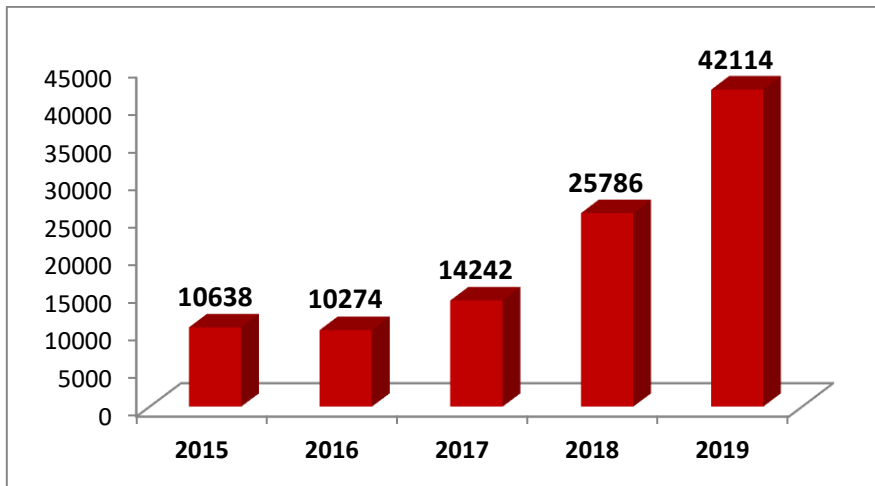
Əvvəlki illə müqayisədə 2019-cu ildə ümumi yük daşımada 9%-lik artım qeydə alınsa da, beynəlxalq daşımalar (idxal-ixrac) 15.2%, tranzit daşımaları 24.7% artıb, daxili daşımalar isə 14.7% azalıb.

Azərbaycanın çox əlverişli coğrafi mövqedə yrləşməsinə rəğmən, 8-ci diaqramdan görüldüyü kimi, ADY QSC-nin yük daşımada strukturunda ölkəmizin idxal-ixrac əməliyyatları və daxili daşımalar üstünlük təşkil edir, amma tranzit daşımaların payı 20-25 faiz aralığında dəyişir. Müqayisə üçün qeyd edək ki, Gürcüstan Dəmir Yolu şirkətinin (Georgian Railway) yük daşımalarının tərkibinin 67%-i tranzit, 22%-i idxal-ixrac, 11%-i isə daxili daşımalardan ibarətdir²⁷.

Cəmiyyətin məlumatlarına görə, 2017-ci ildən başlayaraq daşınan konteynerlərin sayı sürətlə artmaqdadır: belə ki, Cəmiyyətin daşdığı konteynerlərin sayı 2016-cı ildə 10274, 2017-ci ildə 14242, 2018-ci ildə 25786 ədəd, 2019-cu ildə isə 42114 ədəd olub (diaqram 9). 2015-2018-ci illər dövründə hər 3 sahədə (daxili, beynəlxalq və tranzit daşımalarda) yük daşımalarının azaldığı şəraitdə daşınan konteynerlərin sayının 2.5 dəfə artması, habelə 2019-cu ildə yük daşımada cəmi 9% artmasına rəğmən daşınan konteynerlərin sayındakı 63.3%-lik artım maraqlıdır.

Diaqram 9. 2015-2019-cu illərdə "ADY" QSC tərəfindən daşınmış konteynerlərin sayı, ədəd

²⁷ <http://www.railway.ge/ru/>



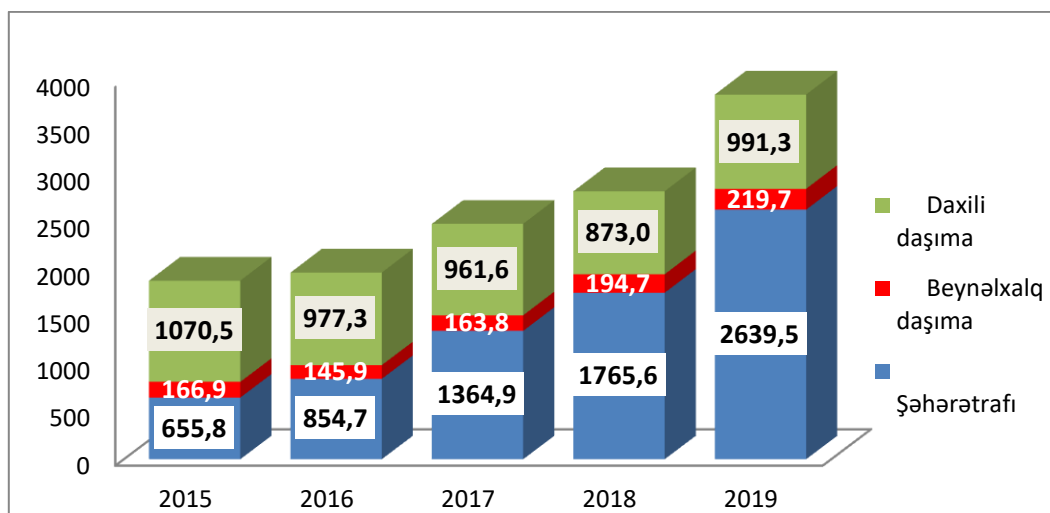
Mənbə: ADY QSC

Konteyner daşımalarında olan bu sürətli artım 2017-ci ilin avqustundan fəaliyyətə başlayan "ADY Konteyner" MMC-nin uğurlu işi ilə əlaqələndirilir. "ADY Konteyner" MMC-nin direktoru N.Cəfərov dəmir yolunda konteyner daşımalarına üstünlük verilməsini bütün postsovet məkanı ölkələri üçün yeni bir tendensiya olduğunu deyir. Onun fikrincə, "postsovet məkanında, o cümlədən qonşu ölkələrdə uzun illər dəmir yolu ilə daşımalar əsasən vaqonlarla həyata keçirildiyi üçün konteynerləşmə prosesi zaman tələb edir"²⁸.

Sərnişin daşımalarının strukturu. 2015-2019-cu illər dövründə dəmir yolu ilə sərnişin daşınmasında davamlı olaraq artım müşahidə olunur: daşınan sərnişinlərin sayı 2015-ci ildəki 1.9 mln. nəfərdən 2019-cu ildə 3.85 mln. nəfərə yüksəlib (yəni 2 dəfə artıb). Lakin bu artım məhz şəhərətrafı daşımaların hesabına baş verib: belə ki, qeyd olunan dövrdə şəhərətrafı daşınan sərnişinlərin sayı 655.8 mindən 2.6 mln. nəfərə çatıb, yəni 4 dəfə artıb (*diqram 10*). Şəhərətrafı sərnişin daşınmasındakı bu artım Bakı-Sumqayıt sürət qatarının fəaliyyəti ilə bağlıdır.

Diqram 10. ADY QSC-nin sərnişin daşımalarının strukturu, min nəfər

²⁸ "ADY Konteyner" MMC-nin direktoru N.Cəfərovlə müsahibə. "Report" saytı, 3 aprel 2020-ci il.
<https://report.az/i-nfrastruktur/ady-konteyner-in-direktoru-bu-proses-olkemizde-konteynerlesmenin-su/>



(Mənbə: ADY QSC)

Bu dövrdə ADY QSC-nin beynəlxalq sərnişin daşımalarının illik sayı 167 min nəfərdən 219 min nəfərə yüksəlib (31.6% artıb), ölkə daxilində sərnişin daşımaları isə hətta azalıb: 2015-ci ildəki 1.0 mln. nəfərdən 2018-ci ildə 873 min nəfərə düşüb, 2019-cu ildə isə bir qədər artaraq 991 min nəfərə qalxıb. 2019-cu ildə dəmir yolu ilə sərnişin daşımalarının 68.6%-i şəhərətrafı, 25.7%-i daxili, cəmi 5.7%-i isə beynəlxalq daşımalara payına düşür.

Yeri gəlmişkən xatırladıyıq ki, tədqiqatımızın birinci bölməsindəki araşdırmalar göstərirdi ki, dəmir yolu ilə sərnişin daşımaları şirkətə çox böyük zərərə başa gəlir (bax: *diqram 6*).

İşçilərin sayı. ADY QSC-nin məlumatına əsasən, Cəmiyyətin işçilərinin sayı 2015-ci ildəki 8093 nəfərdən 2019-cu ildə 5709 nəfərədək azalıb, yəni **2384 nəfər (təqribən 30%)** ixtisar olunub.

Cəmiyyətin maliyyə fəaliyyətinin nəticələri. 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətin aktivləri dövrün əvvəlindəki 2.6 mlrd.-dan dövrün sonuna 4.25 milyard manata yüksəlib, başqa sözlə 63.5% artıb. 2018-ci ildə cəmi aktivlərin 3.9 mlrd. manatı (91.8%-i) uzunmüddətli, qalan 332 mln. manatı (8.2%-i) isə qısamüddətli aktivlər olub.

2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətin öhdəlikləri 707 mln. manatdan 3037 mln. manata yüksəldiyi, yəni **4.3 dəfə artdığı** halda, kapitalı 1.9 mlrd. manatdan 1.2 mlrd. manata düşüb (**38.9% azalıb**). Öhdəliklərin əksər hissəsi uzunmüddətli öhdəliklərdən ibarətdir: 2018-ci ildə cəmi öhdəliklərin 83.1%-i uzunmüddətli öhdəliklər olub. Cəmiyyətin öhdəliklərindəki sürətli artım məhz uzunmüddətli öhdəliklərlə bağlı olub: bunların məbləği 2014-cü illə müqayisədə 2018-ci ildə **4.8 dəfə çox** olub (*cədvəl 2*).

Cədvəl 2. 2014-2018-ci illər dövründə ADY QSC-nin öhdəlikləri və kapitalı, (mln. manat)

	2014	2015	2016	2017	2018
Uzunmüddətli öhdəliklər	531,2	1068,24	1624,3	2390,1	2523,33
Cari öhdəliklər	175,73	594,78	922,7	510,63	514,16
Cəmi öhdəliklər	706,97	1663,02	2547,0	2900,73	3037,49
Cəmi kapital	1900,3	1262,05	1102,58	856,84	1216,36
Cəmi öhdəliklər və capital	2607,3	2925,07	3649,58	3757,57	4253,86

(Mənbə: ADY QSC-nin müvafiq illər üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı)

Cəmiyyətin uzunmüddətli öhdəliklərinin 98.4%-i uzunmüddətli borclardan ibarətdir. 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətin uzunmüddətli borcları 10 dəfədən çox artıb: 245.8 mln. manatdan 2.5 mlrd. manata yüksəlib.

Cəmiyyətin kapitalının strukturunda baş verən dəyişikliklər xüsusilə maraq doğurur. Artıq yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, Nazirlər Kabinetinin müvafiq qərarları ilə Cəmiyyətin nizamnamə kapitalı 2010-cu ildəki 599.0 mln. manatdan 2017-ci ildə 806.1 mln. manata yüksəldilib. Bundan əlavə 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətə dövlət tərəfindən ayrılan investisiyanın məbləği 3.6 dəfə artıb: 523 mln. manatdan 1.9 mlrd. manata yüksəlib. Bununla belə Cəmiyyətin kapitalı nəinki artmayıb, hətta azalıb: 2014-cü ildəki 1.9 mlrd. manatdan 2017-ci ildə 848 mln. manata düşüb, 2018-ci ildə isə bir qədər artaraq 1.2 mlrd. manaya yüksəlib (cədvəl 3).

Cədvəl 3. 2014-2018-ci illərdə ADY QSC-nin kapitalının strukturunda dəyişikliklər,

(mln. manat)

	2014	2015	2016	2017	2018
Nizamnamə kapitalı	726,15	726,15	726,15	806,06	806,06
Dövlət investisiyaları	523,06	607,1	946,21	1174,51	1905,46
Yığılmış zərər/bölünməmiş mənfəət	651,1	-42,27	-539,57	-1103,38	-1475,81
Məcmu məzənnə fərqləri		-12,9	-14,87	-13,28	-12,86
Digər ehtiyatlar		-16,03	-16,03	-16,03	-16,03
Qrupun səhmdarlarına aid olan kapital	1900,3	1262,05	1101,89	847,88	1206,83
Qeyri-nəzarət payı			0,69	8,96	9,53
Cəmi kapital	1900,3	1262,05	1102,58	856,84	1216,36

(Mənbə: ADY QSC-nin müvafiq illər üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı)

Cəmiyyətin kapitalındakı bu azalmalar Cəmiyyətin zərərlə işləməsi ilə bağlıdır. Belə ki, 2014-cü ili Cəmiyyət ili zərərlə başa vursa da, ilin sonuna 651.1 mln. manatlıq bölüşdürülməmiş mənfəətə malik olub, lakin sonrakı illər zərərlər artaraq 2018-ci ilin sonuna yığılmış zərər 1.48 mlrd. manat olub.

ADY QSC-nin konsolidə edilmiş mənfəət və ya zərərlər barədə hesabatından məlum olur ki, 2014-2018-ci illərdə Cəmiyyətin illər üzrə əldə etdiyi gəlirlərinin məbləği müvafiq illər üzrə əməliyyat xərclərindən az olub (cədvəl 4). Cəmiyyətin əməliyyatlardan kənar zərərləri də nəzərə alınanda onun zərərləri daha artıb və 4-cü cədvəldən göründüyü kimi, 2014-2018-ci illər dövründə bütün 5 ili zərərlə başa vurub.

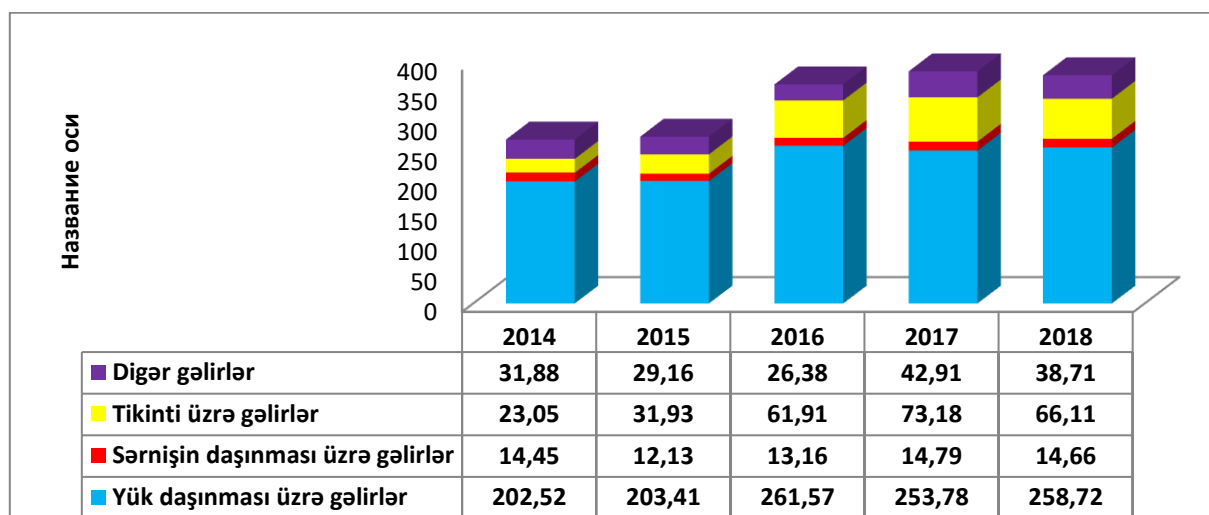
Cədvəl 4. ADY QSC-nin gəlirləri, əməliyyat xərclər və məcmu zərəri, mln. manat

	2014	2015	2016	2017	2018
Cəmi gəlirlər	271,9	276,6	363,0	384,7	378,2
Cəmi əməliyyat xərcləri	-305,2	-338,1	-370,4	-427,6	-489,0
Mənfəət vergisindən əvvəl zərər	-59,0	-864,5	-565,6	-553,2	-370,0
İl üzrə cəmi məcmu zərər	-48,87	-706,27	-498,65	-553,95	-371,2

(Mənbə: ADY QSC-nin müvafiq illər üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı)

Cəmiyyətin gəlirlərinin strukturunu izləyəndə məlum olur ki, onun gəlirlərin əksər hissəsi – 65-70%-i – yük daşımalardan əldə olunur (diqram 11).

Diqram 11. ADY QSC-nin illər üzrə gəlirlərinin strukturu, (mln. manat)



(Mənbə: ADY QSC-nin müvafiq illər üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı)

Cəmiyyətin maliyyə balansı ilə tanışlıq göstərir ki, həm tikinti işləri, həm də sərnişin daşımaları üzrə fəaliyyətlər Cəmiyyətə zərərlə başa gəlir. Dəmir yolu nəqliyyatında sərnişin daşımalarında olan zərərin illər üzrə məbləğinin dinamikası bu tədqiqatın birinci bölməsində - diaqram 6-da – təqdim olunub.

Səmərəlilik göstəriciləri. Cəmiyyətin konsolidə edilmiş maliyyə hesabatının məlumatları əsasında onun maliyyə fəaliyyətinin bəzi səmərəlilik göstəricilərini hesabladıq (cədvəl 5.)

Cədvəl 5. ADY QSC-nin maliyyə fəaliyyətinin bəzi səmərəlilik göstəriciləri

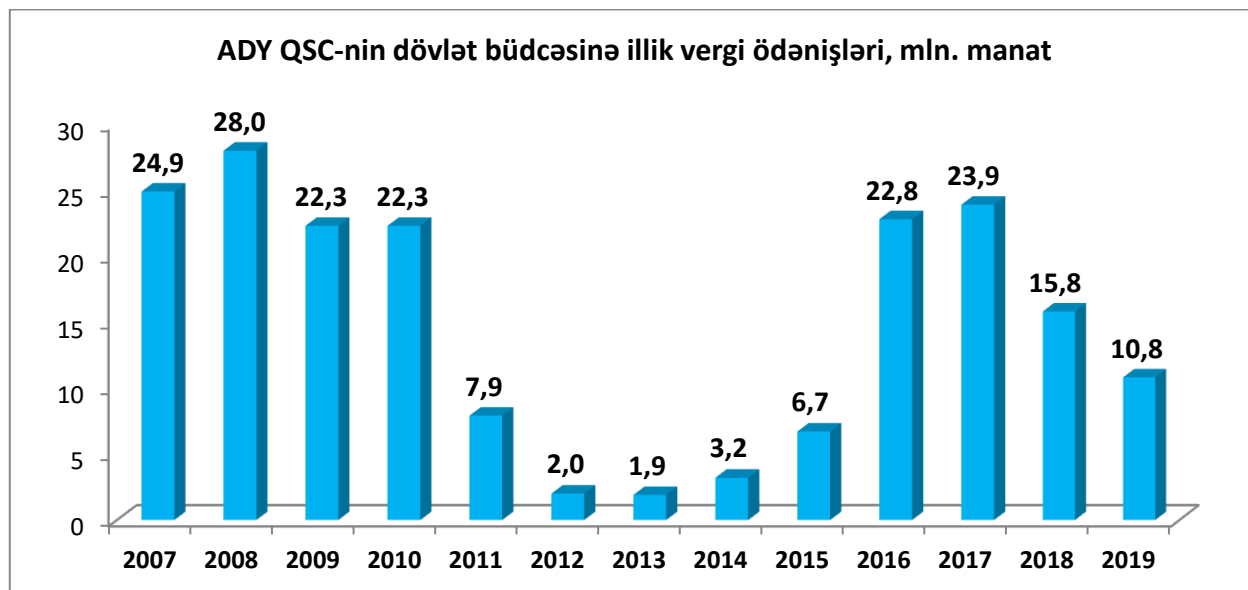
	2014	2015	2016	2017	2018
Müstəqillik əmsalı (kapital/aktivlər)	0,73	0,43	0,3	0,23	0,29
Borcun kapitalla nisbəti əmsalı (aktivlər/səhmdar kapitalı)	0,37	1,32	2,31	3,42	2,52
Likvidlik əmsalı (cari aktivlər/cari öhdəliklər)	1,31	0,48	0,39	0,7	0,65
Əməliyyat xərclərinin əsas əməliyyat gəlirlərinə nisbəti əmsalı (CİR - Cost Income Ratio)	1,12	1,22	1,02	1,11	1,29
Borc əmsalı (borc kapitalı/aktivlər)	0,27	0,57	0,7	0,77	0,71

(Mənbə: Cəmiyyətin müvafiq illər üzrə konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hesablanmış)

Cədvəl məlumatlarından tam aydınlıqla görünür ki, 2014-cü illə müqayisədə 2018-ci ildə Cəmiyyətin səmərəlilik göstəriciləri pisləşmişdir. Borcların artması nəticəsində müstəqillik əmsalı 2014-cü ildəki 0.73-dən 2018-ci ildə 0.29-dək azalıb (uyğun olaraq, borc əmsalı 0.27-dən 0.71-ə yüksəlib), borcun kapitalla nisbəti əmsalı eyni dövrdə 0.37-dən 2.52-yə yüksəlib, likvidlik əmsalı 1.31-dən 0.65-ə düşüb. Əməliyyat xərclərinin əməliyyat gəlirlərinə nisbəti əmsalı isə hər zaman 1-dən yuxarı olub ki, bu da şirkətin əməliyyat fəaliyyətinin zərərlə başa gəldiyini əks etdirir. Beləliklə, Cəmiyyətin fəaliyyətində səmərəlilik problemləri ciddi şəkildə durur. Bu, Cəmiyyətin borclarının yüksək səviyyəsi, gəlirlərinin hətta əməliyyat xərclərini belə qapada bilməməsi, əməliyyatdan kənar zərərlərinin çox böyük olması və s. kimi səbəblərlə izah olunur.

Dövlət büdcəsi ilə qarşılıqlı münasibətlər. ADY QSC dövlət büdcəsinin iri vergi ödəyicisi hesab olunan dövlət şirkətlərindən biridir. Araşdırmalarımızdan məlum oldu ki, 2007-2010-cu illər dövründə ADDY dövlət büdcəsinə hər il 20-25 mln. manat vergi ödənişləri edirdi. Lakin ADY QSC yaradıldıqdan sonra Cəmiyyətin dövlət büdcəsinə ödənişlərində kəskin azalmalar baş verib: 2010-cu ildə Cəmiyyətin dövlət büdcəsinə vergi ödənişinin məbləği 22.3 mln. manat olduğu halda, 2011-ci ildə 7.9 mln. manat (2.8 dəfə azalma), 2012-ci ildə isə cəmi 2.0 mln. manat olub ki, bu da 2010-cu illə müqayisədə 11 dəfə azalma deməkdir (diaqram 12).

Diqram 12. ADDY və ADY QSC-nin dövlət büdcəsinə vergi ödənişləri, faktiki, (mln. manat)

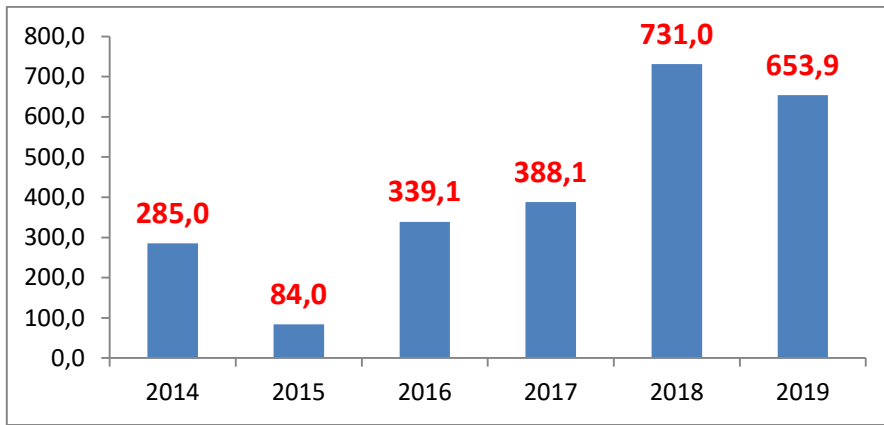


(Mənbə: Müvafiq illər üzrə dövlət büdcəsinin icrası ilə bağlı hökumətin hesabatına Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının rəyləri)

Maraqlıdır ki, ölkədə iqtisadi böhranın yaşandığı və ADY QSC-nin daha böyük zərərlə işlədiyi 2015-2017-ci illər dövründə şirkətin dövlət büdcəsinə ödənişləri yenidən sürətlə artıb və təqribən 24 mln. manat səviyyəsinə (2017-ci ildə) qalxıb. Son 2 ildə isə yenidən vergi ödənişlərinin azalması müşahidə olunur. Dövlət büdcəsinin icrası ilə bağlı hökumətin hesabatlarında Şirkətin vergi ödənişlərində olan bu dalğalanmaların izahı verilmir.

Şirkətin dövlət büdcəsinə vergi ödənişlərindən fərqli olaraq, dövlət büdcəsindən Cəmiyyətə ayrılan investisiyaların məbləği davamlı olaraq artmaqdadır (diqram 13). Diqramdan görüldüyü kimi, 2014-2019-cu illər dövründə yalnız 2015-ci ildə dövlət büdcəsindən şirkətə ayrılan investisiyanın məbləği bir qədər aşağı olub, bütün digər illərdə Cəmiyyətə yönəldilən investisiyanın məbləği 300 mln. manatdan yuxarı olub. Hətta 2018-ci və 2019-cu illərdə, uyğun olaraq, 731.0 mln. və 653.9 mln. manat təşkil edib. Əvvəllərdə qeyd etdiyimiz kimi, 2014, 2017 və 2018-ci illərdə Cəmiyyətin nizamnamə kapitalının artırılması üçün dövlət büdcəsindən, müvafiq olaraq, 127.2 mln., 79.9 mln. və 100.0 mln. manat ayrılıb. Həmin məbləğlər bu diqramda müvafiq illər üzrə göstəricinin tərkibinə daxildir.

Diqram 13. ADY QSC-yə dövlət büdcəsindən ayrılan investisiyalar, (mln. manat)



(Mənbə: Müvafiq illər üzrə dövlət büdcəsinin icrası ilə bağlı hökumətin hesabatları)

Beləliklə, 12-ci və 13-cü diaqramlarda olan məlumatlar əsasında hesablamaq olar ki, 2014-2019-cu illər dövründə dövlət büdcəsindən şirkətə cəmi **2481.1 mln. manat** investisiya ayrıldığı halda, Cəmiyyətin dövlət büdcəsinə vergi ödənişlərinin cəmi məbləği **83.2 mln. manat** olub. Başqa sözlə, qeyd olunan dövrdə dövlət büdcəsindən Cəmiyyətə ayrılan investisiyanın məbləği onun dövlət büdcəsinə ödədiklərindən təqribən **30 dəfə çox** olub.

Cəmiyyətin xarici borcları. Cəmiyyətin konsolidə edilmiş maliyyə hesabatı məlumatlarının təhlili zamanı qeyd etmişdik ki, son illər Cəmiyyətin uzunmüddətli borc öhdəlikləri sürətlə artır. Cəmiyyətin 2017-ci il üzrə maliyyə hesabatının məlumatına əsasən, 2017-ci ilin sonuna onun borclarının ümumi məbləği 2.55 mlrd. manat olub. Bu məbləğə şirkətin həm xarici banklardan və beynəlxalq maliyyə qurumlarından, həm də ölkədə fəaliyyət göstərən yerli kredit təşkilatlarından aldığı borclar daxildir.

Cəmiyyətin xarici borcları (kreditləri) ilə bağlı aşağıdakı məlumatları əldə edə bildik:

- Azərbaycan Respublikası Hökuməti və Asiya İnkişaf Bankı arasında 19 dekabr 2017-ci il tarixində 250 mln. ABŞ dolları məbləğində Dəmir yolu Sektorunun İnkişafı Proqramı üçün kredit müqaviləsi və 150 milyon ABŞ dolları məbləğində Dəmir yolu Sektorunun İnkişafı Layihəsi üçün kredit müqaviləsi (Layihə Krediti) imzalanıb. Fransa İnkişaf Agentliyi hər iki layihənin həyata keçirilməsinə dəstək verir;
- 2018-ci il ərzində "Azərbaycan Dəmir Yol" QSC "Dəmir yolu sektorunun inkişafı proqramı" çərçivəsində 150,0 mln.-luq layihə sazişi imzalayıb;
- 2019-cu ildə 6 il güzəşt müddəti daxil olmaqla 19 il müddətinə 6 aylıq Eurobor üstəgəl 1,1 faiz dərəcəsi ilə Fransa İnkişaf Agentliyindən "Dəmir yolu sektorunun inkişafı" layihəsi üzrə 67,3 milyon avro (128,0 milyon manat) müqavilə imzalanıb;
- 2019-cu ildə 6 il güzəşt müddəti daxil olmaqla 19 il müddətinə 6 aylıq Euribor üstəgəl 1,1 faiz dərəcəsi ilə Fransa İnkişaf Agentliyindən "Sumqayıt-Yalama dəmir yolu xəttinin yenidən qurulması" layihəsi üzrə 93,2 milyon avro (178,0 milyon manat) dəyərində müqavilə imzalanıb.

Maliyyə nazirliyinin məlumatına əsasən ADY QSC-nin xarici borcu 2016-cı ilin sonuna 545.3 mln., 2017-ci ilin sonuna 649.9 mln., 2018-ci ilin sonuna isə 838.0 mln. ABŞ dolları səviyyəsinə çatıb²⁹.

Hesablama Palatasının “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsinin icrası haqqında” qanun layihəsinə və dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabat rəyində qeyd olunub ki, dövlət zəmanəti ilə alınan borclar üzrə Təminat Fondundan ödənilmiş vəsaitin qaytarılması nəzərdə tutulan (əsas borc) məbləği ümumilikdə 2018-ci il üzrə 295,5 mln. manat, 2019-cu il üzrə 388,6 mln. manat təşkil edir. Orada qeyd olunur ki, bu borcların əsas hissəsi “Azərbaycan Hava Yolları” QSC (AZAL), Azərbaycan respublikasının Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR), “Azərkosmos” ASC, “Azərenerji” ASC, “Azəralüminium” ASC və “Azərbaycan Dəmir Yolları” QSC üzrədir³⁰. Başqa sözlə, Hesablama Palatası ADY QSC-nin xarici borcların ödənilməsi üzrə risk qrupunda olduğunu bildirir.

CƏMIYYƏTİN FƏALİYYƏTİNİN SƏMƏRƏLİLİYİN ARTIRILMASI İSTİQAMƏTLƏRİ

Apardığımız təhlildən aydın görünür ki, ADY QSC-nin rəqabət qabiliyyətinin və fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində ciddi işlər həyata keçirilməlidir. Əslində son illər Cəmiyyət bu istiqamətdə bir sıra tədbirlər həyata keçirməkdədir. Belə ki, 2016-cı ilin sonundan etibarən Asiya İnkişaf Bankının (AİB) texniki dəstəyi ilə ölkənin dəmir yolu sistemində korporativ, institusional, maliyyə və insan resursları sahəsində islahatların həyata keçirilməsini nəzərdə tutan “Dəmir Yolu Sektorunun İnkişafı Proqramı” işlənib hazırlanmış və həyata keçirilməkdədir. (Yeri gəlmişkən, həmin layihə barədə AİB-in saytında detallı məlumatların açıqlandığı və layihəyə daxil olan 14 sənəd yerləşdirildiyi³¹ halda, ADY QSC-nin saytında layihə barədə çox ümumi məlumat verilir və cəmi 2 sənəd yerləşdirilib³²).

Qeyd olunan Proqramın icrası çərçivəsində beynəlxalq məsləhət şirkəti olan KPMG cəlb edilməklə “ADY” QSC-nin hərtərəfli inkişafı üzrə qarşıya qoyulan strateji hədəflərin dairəsini, həmin hədəflərin reallaşdırılması tədbirlərini əks etdirən və 2017-2022-ci illər dövründə reallaşdırılacaq strategiya (Biznes Plan) hazırlanıb³³.

Biznes Planda infrastruktur, hərəkət tərkibi və əməliyyatlar, təşkilati quruluş, insan resursları, kommersiya aspektləri, əməliyyat səmərəliliyi və texniki yenilənmə və maliyyə səmərəliliyinin artırılması istiqamətlərində tövsiyələr işlənilib.

²⁹ Müvafiq illər üzrə dövlət büdcəsinin icrası ilə bağlı hökumətin izahatı

³⁰ Hesablama Palatasının “Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsinin icrası haqqında” qanun layihəsinə və dövlət büdcəsinin icrasına dair illik hesabat rəyi

³¹ <https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/48386-004-pamab.pdf>

³² <https://ady.az/az/content/index/78/73>

³³ <https://ady.az/az/content/index/77/42>

Cəmiyyətin açıqladığı məlumatlara əsasən “ADY” QSC-nin “2030 Korporativ Strategiya”nın hazırlanması məqsədi ilə 21 may 2020-ci il tarixində “McKinsey&Company” ilə müqavilə imzalanıb, bu istiqamətdə layihənin icrası davam etdirilir³⁴.

Korporativ idarəetmənin tətbiqi. Hazırda reallaşdırılmaqda olan Dəmir Yolu Sektorunun İnkişafı Proqramı və qeyd olunan Biznes Plan çərçivəsində 2018-2020-ci illərdə ADY-nin təşkilati-idarəetmə quruluşunda dəyişikliyin edilməsi və aydın idarəetmə modelinin və təşkilati strukturun qurulması nəzərdə tutulur. Cəmiyyətin açıqladığı məlumatlara əsasən³⁵:

- Proqramın icrası çərçivəsində “Səhmlərinin nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan səhmdar cəmiyyətlərdə korporativ idarəetmə Qaydaları və Standartları”nın tələblərinə uyğun olaraq ADY QSC -də idarəetmənin təkmilləşdirilməsi və maliyyə müstəqilliyinin gücləndirilməsi məqsədi ilə cəmiyyətdə effektiv korporativ idarəetmə mexanizminin formalaşdırılması, o cümlədən idarəetmədə ümumi rəhbərliyi həyata keçirən Müşahidə Şurası institutunun yaradılması üzrə təkliflər hazırlanıb və bununla bağlı aidiyyəti dövlət qurumlarına müraciət olunub;
- ADY QSC-də Korporativ İdarəetmə standartlarının tətbiq edilməsi ilə bağlı zəruri tədbirlərin görülməkdə olduğu bildirilir;
- 2019-cu il ərzində korporativ restrukturizasiya planının həyata keçirilməsi məqsədi ilə, Təfəsilatlı korporativ restrukturizasiya planı ADY QSC -nin idarələrinə göndərilib;
- ADY QSC sədrinin 7 mart 2019-cu il tarixli 27S nömrəli əmri ilə restrukturizasiya prosesinə başlanılıb;
- Korporativ restrukturizasiyadan irəli gələn məsələlər ilə bağlı funksiyaların və işçilərin köçürülməsi prosesi və qarşıya qoyulmuş digər tapşırıqların icrası həyata keçiriləkdədir;
- Korporativ restrukturizasiya planına uyğun olaraq müvafiq struktur dəyişikləri həyata keçirilmiş, funksional və birbaşa təbəçilik mexanizmi qurulmaqdadır.

Ölkədəki iri dövlət şirkətlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün onlarda korporativ idarəetmənin tətbiqi tələbləri Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 5 sentyabr 2016-cı il tarixli Sərəncamında³⁶ qaldırılmasına baxmayaraq, üstündən 4 il keçməsinə baxmayaraq, bu şirkətlərdə korporativ idarəetmənin tətbiqi hələ də ləngiyir. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 7 avqust 2020-ci il tarixli Fərmanı³⁷ ilə yaradılan Azərbaycan İnvestisiya Holdinqinin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindən biri də dövlət şirkətlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması və onların səmərəli idarə edilməsi mexanizmlərinin qurulmasına nəzarət etməkdir.

Strukturun optimallaşdırılması. ADY QSC-nin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılmasının mühüm istiqamətlərindən biri də onun strukturunun

³⁴ <https://ady.az/az/news/read/1822/43>

³⁵ <https://ady.az/az/content/index/75/73>

³⁶ <http://www.president.az/articles/20973>

³⁷ <https://president.az/articles/40356>

optimallaşdırılmasıdır. Yuxarıdakı təhlildən məlum olur ki, son illər Cəmiyyətdə müəyyən ixtisarlara həyata keçirilməkdədir. Amma bu istiqamətdə ən vacib addımlardan biri Cəmiyyətin onun əsas fəaliyyətinə və məqsədlərinə bilavasitə uyğun olmayan qurumlardan və bölmələrdən “xilas edilməsi” ola bilər.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin sürətləndirilməsi və idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılması ilə bağlı bəzi tədbirlər haqqında” 19 iyul 2016-cı il tarixli Fərmanının³⁸ tələblərinə uyğun olaraq Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti 2016-cı il 21 oktyabr tarixli 550 s sayılı sərəncamı³⁹ ilə həm orta müddətli dövr ərzində dövlət mülkiyyətində saxlanılacaq dövlət müəssisələrinin siyahısı, həm də ortamüddətli dövr ərzində dövlət mülkiyyətində saxlanılacaq dövlət müəssisələrinin tabeliyindən çıxarılaq özəlləşdirilməsi nəzərdə tutulan qeyri-profil müəssisə və obyektlərin siyahısı təsdiq edilib. Həmin qərarla ADY QSC-nin adı ortamüddətli dövrdə özəlləşdirilməyəcək iri dövlət şirkətləri sırasında qeyd olunub.

Həmin sərəncamda təsdiq olunmuş digər siyahıya əsasən ADY QSC-nin tabeliyində olan qeyri-profil müəssisə və təşkilatların ortamüddətli dövrdə onun tabeliyindən çıxarılaq özəlləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Sənəddə ADY QSC-nin tərkibindən çıxarılaq özəlləşdirilməsi nəzərdə tutulan obyektlərin 15-i tibb müəssisəsi, 2-ci mehmanxana, 2-si zavod, 1-i düşərgədir. Bu qurumların Cəmiyyətin tərkibindən çıxarılması prosesinin sürətləndirilməsi vacibdir.

Sektorun restrukturizasiyası və liberallaşdırılması. ADY QSC-nin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılması istiqamətlərindən biri də ölkənin dəmir yolu nəqliyyatı sektorunda liberallaşdırmanın həyata keçirilməsidir. Artıq yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, ADY QSC hazırda ölkənin nəqliyyat sektorunda dəmir yolu daşımaları xidmətlərini həyata keçirən yeganə şirkətdir və ölkənin daxili dəmir yolu daşımaları bazarında inhisarçı kimi davranır. Məlum olduğu kimi, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2013-cü il 19 iyul tarixli 189 sayılı qərarı⁴⁰ ilə “Təbii inhisar subyektlərinin Siyahısı” təsdiq edilib. Qərara əsasən ADY QSC-nin aşağıdakı fəaliyyət növləri təbii inhisara aid edilir:

- magistral və yerli dəmiryol xətlərinin, yol qurğu və tikililərinin istismarı, hərəkəti, idarəetmə və hərəkət təhlükəsizliyi fəaliyyəti,
- dəmiryol stansiyaları və sərnişin vağzallarının xidmətləri.

Göründüyü kimi, sektorda təbii inhisara aid edilən fəaliyyət növləri konkretləşdirilib. Bu o deməkdir ki, dəmir yolu ilə yük və sərnişin daşımalarında operator fəaliyyəti təbii inhisar deyil və ola da bilməz. Yəni dəmir yolu ilə yük və sərnişin daşıma xidmətləri ilə ölkədə yalnız ADY QSC-nin məşğul olması heç də təbii inhisarın nəticəsi yox. təbii inhisar fəaliyyətləri ilə bağlı həlledici resursları əlində cəmləyən dövlət şirkətinin, ona həvalə edilmiş səlahiyyətlərdən və inzibati

³⁸ <http://www.e-qanun.az/framework/33346>

³⁹ <http://www.e-qanun.az/framework/34470>

⁴⁰ <http://www.e-qanun.az/framework/26296>

imkanlarından istifadə edərək, bazara digər iştirakçıları buraxmamaq istəyinin nəticəsi də ola bilər.

Bu sektorun restrukturizasiyası və liberallaşdırılması sahəsində dünyada bir sıra maraqlı təcrübələr mövcuddur. Bu təcrübələrdə həm sektorda dövlət-özəl biznes əməkdaşlığının tətbiqi, həm də sektorun bir çox fəaliyyətlərinin özəlləşdirilməsi kimi hallara rast gəlinir. Məsələn, son 10 ildə Polşada, Rumıniyada, Türkiyədə və bir sıra başqa ölkələrdə bu sektorda həm daşımaqla məşğul olan özəl operator şirkətlərin, həm də dəmir yolu infrastrukturunda müxtəlif növ xidmətlər göstərən özəl firmaların sayı getdikcə artmaqdadır (bu barədə tədqiqatın əlavəsində material təqdim olunur).

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli 1138 sayılı Fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında logistika və ticarətin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi"ndə⁴¹ qeyd olunur ki, "dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin dəmir yollarının müəyyən sahələrində tətbiqinin nəzərdən keçirilməsi, o cümlədən dəmir yolları sahəsinin ən çox investisiya tələb edən sahələrindən olan yeni dəmiryol vaqonları və lokomotiv parkının genişləndirilməsi sahəsində dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelinin tətbiqi və özəl investisiyanın bu sahəyə cəlb edilməsi ilə dövlət büdcəsinin xərc yükünü azaltmaq mümkündür". Orada dəmir yolu sektorunda aşağıdakı istiqamətlərdə restrukturizasiyanın həyata keçirilməsi mümkün hesab olunur: əsas və qeyri-əsas aktivlərin restrukturizasiyası, coğrafi restrukturizasiya, biznes xəttinin restrukturizasiyası və funksional restrukturizasiya.

"ADY-Konteyner" MMC-nin qurulması əslində göstərdi ki, hətta dövlət şirkətinin tərkibində olan nisbətən muxtar müəssisə belə dəmir yolu daşımaqları sahəsində geniş imkanlara malikdir. Bu təcrübədən istifadə edərək dəmir yolu sektorunda yuxarıda qeyd olunan istiqamətlərdə restrukturizasiya işlərinin həyata keçirilməsi, sektorda yük və sərnişin daşımaqları fəaliyyətlərinə özəl operatorların cəlb edilməsi, onun xarici şirkətlər üçün açılması, həm də sektorda dəyər yaradılması zəncirinin ayrı-ayrı həlqələrində rəqabətli özəl sektorun formalaşmasına şərait yaradılmalıdır.

Həm sektorun restrukturizasiyası, həm də Cəmiyyətin strukturunun optimallaşdırılması istiqamətlərindən biri də hazırda ADY QSC-nin tərkibində olan tikinti, təmir və başqa infrastruktur xidmətləri göstərən bölmələrin ayrılması, onların özəlləşdirilməsi, oxşar xidmətlərlə məşğul olan rəqabətli özəl sektorun yaradılması, şirkətin bu belə xidmətlərdən outsorsinq formasında istifadə etməsi ola bilər.

Bu sektorda restrukturizasiya və liberallaşmanın həll etməli olduğu daha bir məsələ dəmir yolu sektorunda dövlət siyasətinin hazırlanması işinin müvafiq nazirliyin səlahiyyətinə verilməsidir. Dəmir yolu sektorunun inkişafı, onun ölkə iqtisadiyyatındakı və regional logistika şəbəkəsində yeri və rolu sahəsində dövlət siyasətini nazirlik hazırlamalı. ADY QSC isə bu sektorda olan dövlət şirkəti olaraq dövlət siyasətini əlində rəhbər tutaraq özünün inkişaf və rəqabətlik strategiyasını hazırlayıb icra etməlidir. Çünki liberallaşma bu sektorda dövlət şirkəti ilə yanaşı özəl firmaların yaranmasına və inkişafını təmin etməlidir. ADY QSC əlində olan təbii

⁴¹ <http://www.e-qanun.az/framework/34254>

inhisar fəaliyyəti növləri üzrə onun tərkibində olan operator qurumlara və müstəqil daşıma şirkətlərinə bərabər şərtlərlə xidməti təmin etməlidir.

Şəffaflıq və hesabatlılığın gücləndirilməsi. Nəhayət, ADY QSC-nin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılması istiqamətlərindən biri də şirkətin fəaliyyətində hesabatlılığın və şəffaflığın artırılmasıdır. Müasir dünyada iri şirkətlərdə, o cümlədən dövlət müəssisələrində korporativ idarəetmənin tətbiqi, onların fəaliyyətində hesabatlılığın və şəffaflığın artırılması prinsipal-agent probleminin həllinə yönəlik və bununla da onların işinin səmərəliliyinin artırılmasını təmin edən mühüm mexanizmlər hesab olunur. Artıq yuxarıda qeyd olunduğu kimi, həm ölkənin bir sıra qanunverici və normativ sənədlərində, həm də bütün iri dövlət şirkətlərinin nizamnamələrində, o cümlədən ADY QSC-nin nizamnaməsində şəffaflıq və hesabatlılığın təmin edilməsi üçün çox konkret müəddəalr müəyyən edilib. Həmin müddəalarda şirkətin illik və rüblük fəaliyyət hesabatlarının, habelə illik maliyyə hesabatlarının ictimaiyyətə açıqlanması müddətləri, üsulları və formaları əks olunub. Həmin tələblərin icrasının təmin edilməsi istiqamətində şirkət rəhbərlərinin və məsul hökumət qurumlarının məsuliyyətinin artırılması, tələblərə əməl etməyən şirkətlərin və məsul şəxslərin ciddi sanksiyalara məruz qoyulmasına zərurət duyulur.

NƏTİCƏ VƏ TÖVSIYƏLƏR

Dəmir yolu nəqliyyatı sektorunun və ADY QSC-nin fəaliyyətinin araşdırılması və təhlili aşağıdakı nəticələri ortaya çıxarıb:

- 2019-cu ildə ölkənin nəqliyyat sektorunda daşınan yükün 6.5%-i, yük dövriyyəsinin 5.7%-i, sərnişin daşınmasının isə cəmi 0.19%-i dəmir yolunun payına düşüb;
- Son 15 ildə ilk dəfə 2019-cu ildə dəmir yolu nəqliyyatı ilə yük daşınmasında artım qeydə alınıb;
- 2005-2015-ci illər dövründə dəmir yolu ilə sərnişin daşınması sayı 2.9 dəfə azalıb, amma son illər sərnişin daşınmasında müşahidə olunan artım şəhərətrafi daşımaları ilə bağlıdır;
- 2019-cu ildə dəmir yolu ilə sərnişin daşımalarının 68.6%-i şəhərətrafi, 25.7%-i daxili, cəmi 5.7%-i isə beynəlxalq daşımaların payına düşür.
- son 10 ildə (2010-2019-cu illər) ölkənin dəmir yolu nəqliyyatında istifadə olunan yük vaqonlarının sayı 2.5 dəfədən çox, sərnişin vaqonlarının sayı 3.3 dəfə, konteynerlərin sayı isə 7.8 dəfə azalıb;
- “ADY” QSC hazırda Azərbaycan dəmir yolu nəqliyyatı sektorunun yeganə “oyunçu”sudur;
- Azərbaycanın çox əlverişli coğrafi mövqedə yerləşməsinə rəğmən, ADY QSC-nin yük daşınması strukturunda tranzit daşımaların payı 20-25 faiz aralığında dəyişir;
- Cəmiyyətin işçilərinin sayı son 5 ildə təqribən 30% ixtisar olunub;

- 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətin öhdəlikləri 4.3 dəfə artdığı halda, kapitalı 38.9% azalıb;
- 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətin uzunmüddətli borcları 10 dəfədən çox artıb;
- 2014-2018-ci illər dövründə Cəmiyyətə dövlət büdcəsindən ayrılan investisiyanın 3.6 dəfə artmasına və 1.9 mlrd. manata çatdırılmasına rəğmən, onun kapitalında azalma baş verib: 2018-ci ilin sonuna Cəmiyyətin yığılmış zərəri 1.48 mlrd. manat olub;
- 2014-2018-ci illər dövründə cəmiyyətin əsas səmərəlilik göstəriciləri (müstəqillik əmsalı, borc əmsalı, borcun kapitala nisbəti əmsalı, likvidlik əmsalı və əməliyyat xərclərinin əməliyyat gəlirlərinə nisbəti əmsalı və s.) pisləşib;
- 2014-2019-cu illər dövründə dövlət büdcəsindən şirkətə ayrılan vəsaitin miqdarı (2481.1 mln. manat) Cəmiyyətin dövlət büdcəsinə vergi ödənişlərinin cəmi məbləğindən (83.2 mln. manat) təqribən 30 dəfə çox olub;
- ADY QSC xarici borcların ödənilməsi üzrə risk qrupuna daxildir;
- Cəmiyyətin hazırda fəaliyyətdə olan Nizamnaməsində qurumun idarəetmə strukturları sırasında Müşahidə Şurası nəzərdə tutulmayıb;
- Nizamnamənin tələbinə baxmayaraq Cəmiyyət fəaliyyət və konsolidə edilmiş maliyyə hesabatlarını ictimaiyyətə açıqlamır və s..

ADY QSC-nin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılması, habelə ölkənin dəmir yolu nəqliyyatı sektorunun regional nəqliyyat-logistika şəbəkəsinin rəqabətqabiliyyətli iştirakçısına çevrilməsinin təmin edilməsi üçün aşağıdakı tövsiyələrin həyata keçirilməsini məqsədüyükün hesab edirik:

Sektorun restrukturizasiyası və liberallaşdırılması istiqamətində:

- dəmir yolu sektorunda biznes xəttinin restrukturizasiyası və funksional restrukturizasiya istiqamətlərində işlərinin həyata keçirilməsi;
- sektorda yük və sərnişin daşımaları fəaliyyətlərinə özəl operatorların cəlb edilməsi, onun xarici şirkətlərə açılması və dəyər yaradılması zəncirinin ayrı-ayrı həlqələrində rəqabətli özəl sektorun formalaşmasına şərait yaradılması təmin edilməlidir;
- dəmir yolu sektorunda dövlət siyasətinin hazırlanması işi müvafiq nazirliyin səlahiyyətinə verilməlidir: dəmir yolu sektorunun inkişafı, onun ölkə iqtisadiyyatındakı və regional logistika şəbəkəsində yeri və rolu sahəsində dövlət siyasətini nazirlik hazırlamalı, ADY QSC isə bu sektorda olan dövlət şirkəti olaraq, dövlət siyasətini əlində rəhbər tutaraq, özünün inkişaf və rəqabətlik strategiyasını hazırlayıb icra etməlidir. Çünki liberallaşma bu sektorda dövlət şirkəti ilə yanaşı özəl firmaların yaranmasına və inkişafını təmin etməlidir;
- ADY QSC malik olduğu təbii inhisar fəaliyyəti növləri üzrə xidmət göstərərək onun tərkibində olan operator qurumlara və gələcəkdə yaranacaq müstəqil daşıma şirkətlərinə bərabər şərtlərin təmin edilməsi üçün hazırlıqlara başlamalıdır;

Cəmiyyətin strukturunun optimallaşdırılması istiqamətində:

- ADY QSC-nin tabeliyində olan qeyri-profil müəssisə və təşkilatların onun tabeliyindən çıxarılaraq özəlləşdirilməsi prosesinin sürətləndirilməsi məqsədəuyğundur;
- ADY QSC-nin tərkibində olan tikinti, təmir və başqa infrastruktur xidmətləri göstərən bölmələrin ayrılması və onların özəlləşdirilməsi məqsədəuyğundur;
- oxşar xidmətlərlə məşğul olan rəqabətli özəl sektorun yaradılması stimullaşdırılmalıdır;
- Cəmiyyətin tikinti, təmir və digər xidmətlərdən outsorsinq formasında istifadəyə üstünlük verməsi müvafiq qurumların saxlanması xərclərinə qənaət edilməsi baxımından məqsədəuyğundur;

Şirkətin təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində:

- dəyər yaradılması zənciri üzrə dərin təhlillər aparmaqla şirkətin əsas "zərəryaratma" həlqələri aşkarlanmalı və onların gəlirlə işləməsinin təmin edilməsi üçün tədbirlər işlənilməlidir;
- sərnişin daşımalarında xərclərin strukturunun optimallaşdırılması, sərnişin daşımalarının zərərsizlik səviyyələri müəyyən edilməlidir;
- əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması üçün şirkətdaxili xərc normativləri işlənilməlidir;

Korporativ idarəetmənin tətbiqi istiqamətində:

- Cəmiyyətin hazırda fəaliyyətdə olan Nizamnaməsinə qurumun idarəetmə strukturları sırasına Müşahidə Şurası əlavə edilməlidir;
- Cəmiyyətin Müşahidə Şurasının formalaşdırılması prosesi sürətləndirilməlidir;

Şəffaflıq və hesabatlılığın gücləndirilməsi istiqamətində:

- ölkənin qanunvericiliyinvə və Cəmiyyətin nizamnaməsində rüblük və illik fəaliyyət və konsolidə edilmiş maliyyə hesabatlarının açıqlanması və dərc edilməsi ilə bağlı mövcud tələblərin icrasına şirkət rəhbərlərinin və məsul hökumət qurumlarının məsuliyyətinin artırılması məqsədəuyğundur. Bunun üçün qanunvericilikdə həmin tələblərə əməl etməyən şirkətlərə və onların rəhbərlərinə qarşı ciddi sanksiyalar nəzərdə tutulmalıdır.