

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Seyidov Elman Natiq oğlu

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«Strateji alyanslar» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı İİM020000 Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

**İxtisasın şifri və adı İİM020012 «Strateji idarəetmə»
(menecment)**

Elmi rəhbər

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.d., prof. Həsənov H.S.

Magistr proqramının rəhbəri

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.d. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) prof. K. A. Şahbazov

BAKI - 2015

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	3
I Fəsil. Strateji alyansların təşəkkülü və inkişafının nəzəri metodoloji əsasları.....	6
1.1 İnteqrasiyalaşmış kooperasiyaların mahiyyəti və formalaşması xüsusiyyətləri.....	6
1.2 Strateji alyanslar inteqrasiyalaşmış kooperasiya kimi, onun yaranması təcrübəsi və əsas amilləri.....	16
1.3 Strateji alyansların ölkə iqtisadiyyatının davamlı inkişafının təmin olunmasında yeri və rolu.....	28
II Fəsil. Ölkə iqtisadiyyatında strateji alyansların fəaliyyət mexanizminin konseptual tədqiqi.....	38
2.1 Yerli strateji alyansların mövcud vəziyyətinin müqaisəli təhlili.....	38
2.2 Strateji alyanslarda idarəetmənin təşkilati quruluşunun çevikliyinin təşkilati məsələləri.....	46
2.3 Strateji alyanslarda fəaliyyətlərin strateji prioritetlərinin müəyyənəşdirilməsi xüsusiyyətləri.....	54
III Fəsil. Strateji alyansların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətləri.....	59
3.1 Yerli iri kooperasiyaların transmilliləşməsinin təminatında strateji alyanslardan istifadə məsələləri.....	59
3.2 Strateji alyanslarda sosial məsuliyyətin gücləndirilməsinin müasir təmayülləri.....	64
Nəticə.....	71
Ədəbiyyat.....	73

GİRİŞ

Tədqiqatın aktuallığı. Müasir dünya özünün mürəkkəbliyi və rəngarəngliyi ilə səciyyələnir. Yer kürəsində yaşayan 7 milyarda yaxınəhali 2796 dildədanşır, 200-dən çox milli dövlət qruqları fəaliyyət göstərir və 30-dan çox pul vahidi dövriyyədədir. Hazırki şəraitdə ölkələr arasında iqtisadi münasibətlər özünün ən yüksək səviyyəsinə çatmışdır. Belə ki, dünya iqtisadiyyatının formalaşması, dünya bazarının təkkülü, eyni zamanda qlobal problemlərin kəskinləşməsi və onların həllinin yalnız ümumbəşəri səviyyədə mümkünlüyü bənəlxalq iqtisadi münasibətlərin bir sistem halında bərqərar olmasına gətirib çıxarmışdır.

Müasir qloballaşan dünya iqtisadi sistemində strateji alyanslarında öz mühüm rolu vardır. Nəzərə alsaq ki, bu prosesdə əsas böyük şirkətlər mühüm rol oynayır, amma bununla belə kiçik şirkətlərdə öz sürətli inkişafı ilə özlərinə yer qazanırlar.

Dünya iqtisadiyyatında ayrı-ayrı şirkətlərin iqtisadi inkişafına və onların dünya iqtisadiyyatındakı roluna və təsirinə həm şirkətlərin özləri, həm də dünya iqtisadiyyatı maraqlı göstərir. İri və kiçik şirkətlər isə öz iqtisadi güclərini daha da genişlətmək üçün öz aralarında strateji alyanslar qururlar ki, alyansa daxil olan şirkətlər müyyən qədər bazara yiyələnmə bilsinlər.

Strateji alyanslar, birgə müəssisələrdən fərqli olaraq, müxtəlif sənaye sahələrinin müəssisələrini cəmləşdirir. Onun strateji məqsədi, alyansa daxil edilən bir müəssisənin məhsulunun digəri tərəfindən alınmasını stimullaşdırır. Digər tərəfdən alyans, müəssisələrin istehsalat, satış, elmi – tədqiqat, konstruktor – texnoloji fəaliyyətlərini birləşdirərək, xərcləri tarazlı bölüşdürür və o zaman bu və ya digər sahədə qüvvətli tərəfkeş istifadə edir. Beləliklə, alyansa daxil olan müəssisələr müflisləşmə təhlükəsindən qorunmuş olurlar. Strateji alyans kompaniyalararası elə bir müqavilədir ki, bu müqaviləyə görə kompaniyalar adi firmalararası münasibətlər çəçivəsindən kənara çıxır, lakin o heç də tam birləşmə, yaxud da tam əməkdaşlıq deyildir. Alyans çəçivəsində kompaniyalar birgə elmi tədqiqat işləri apar bilər

texnologiyadan istifadə edə bilər, istehsal güclərini artırılmasını, birgə təşkil etmək, birgə məhsul yığmaq, satışı təmsil etmək, marketinq fəaliyyətini birgə həyata keçirmək və bu kimi əməkdaşlıqda anlaşmalar imzalaya bilərlər. Strateji alyanslar bir sahədə çalışan kompaniyaların müxtəlif ölkələrdə yerləşən müəssisələrin bir-birindən asılı olmayaraq qlobal səviyyədə rəqabətdə iştirak edə bilərlər. Tarix boyunca iri inkişaf etmiş ölkələrin nüfuzlu kompaniyaları zəif inkişaf etmiş ölkələrdə öz məhsullarını satmaq üçün zəif kompaniyalarla alyansa girməyə can atırlar. Bu şəkildə alyanslar dünya bazarında da uğur qazanmaq niyyəti ilə yaranmış və nəticədə dünyada apıcı mövqeyə çıxmışlar.

Tədqiqatın məqsədi. Tədqiqatın məqsədi müasir elmi yanaşmaları və konsepsiyaları sistemləşdirmək və rəqabətqabiliyyətli, dayanıqlı və sosial məsuliyyətli iri biznes modeli çərçivəsində strateji alyansların formalaşması və inkişafı istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir.

Tədqiqatın obyektini kimi ölkədə və xaricdə mövcud olan iri sahibkarlıq strukturları və onların müxtəlif tiplərinin fəaliyyəti götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmetini Azərbaycanda iri sahibkarlıq modelinin yaradılmasının mexanizmləri, alətləri və üsulları təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, Azərbaycan gerçəkliyində strateji alyansların yaranma təbiəti, inkişafı formaları və idarəedilmə səviyyəsinin yüksədilməsi yolları araşdırılmışdır.

Tədqiqat işinin əsas elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarət olmuşdur:

- strateji alyansların zəruriliyi elmi və təcrübəvi cəhətdən əsaslandırılmışdır;
- strateji alyansların formalaşması və onların daxilində qarşılıqlı münasibətlərin qurulması xüsusiyyətləri müəyyənləşdirilmişdir;
- ölkələrin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması ilə strateji alyansların istifadə arasında funksional bağlılıq üzə çıxarılmışdır;

-Azərbaycanın iqtisadi rayonlarında strateji alyansların təşkili nöqteyi-nəzərindən təhlil olunmuş və qiymətləndirilmişdir;

-ölkə iqtisadiyyatında strateji alyansların təşkili xüsusiyyətləri, meyarları və şərtləri sistemləşdirilmişdir;

-strateji alyansların inkişaf strategiyasının seçilməsində əsas rol oynayan korporativ strategiyanın aparıcı meyarları və aspektləri dəqiqləşdirilmişdir;

Dissertasiya işinin strukturu. İşin strukturu qarşıya qoyulan məqsədə uyğun olaraq formalaşdırılmışdır. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə edilmiş ədəbiyyatlar siyahısından ibarətdir.

I Fəsil. Strateji alyansların təşəkkülü və inkişafının nəzəri metodoloji əsasları.

1.1 İnteqrasiyalaşmış kooperasiyaların mahiyyəti və formalaşması xüsusiyyətləri.

Korporasiya sözü korporatizim sözündən doğmuşdur və ümumi məqsədə çatmaq üçün ayrı-ayrı şəxslərin məcmusu kimi izah edilir. Korporativizim korporativ cəmiyyətdə mülkiyyətə birgə yiyələnmə, yaxud şəxsi və ictimai maraqların ödənilməsi üzrə tərəfdaş və müqavilə münasibətidir.

Müasir iqtisadiyyatda olan korporativ qurumlar – müasir cəmiyyətin transformasiya islahatlarının xasiyyətlərini müəyyən edən “ xüsusi sosial iqtisadi strukturlardır”

Müasir dövr qeyri-müəyyənliklə, konkret qanunauyğunluqların olmaması və qloballaşma ilə xarakterikdir. Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərin sürətlə yayılması və beynəlmiləşmə ayrı-ayrı ölkələri, onların sosial, iqtisadi və ekoloji vəziyyətini bir-birinə yaxınlaşdırmışdır. Artıq insan hüquqları, demokratikləşmə, liberallaşma, ekoloji tarazlıq və sosial ədalət qloballaşma nəticəsində ümumbəşəri dəyərlərə çevrilmişdir. Bu da insanın inkişafına, onun iqtisadi sosial və siyasi ideyalarının reallaşdırılmasına geniş imkanlar açır. Qloballaşma sıx şəkildə iri sahibkarlıq strukturlarının- nəhəng korporasiyaların fəaliyyətindən asılıdır. Məhz onlar qloballaşmanın lokomotivləri rolunu oynayır. Kiçik sahibkarlıq strukturları həmişə iqtisadi böhran nəticəsində artır. Sabit iqtisadi artım dövründə isə önəmli yeri iri işgüzar təşkilatlar tutur. İndi dünya iqtisadiyyatının əsasını korporativ sektor təşkil edir. Təkcə, 500 transmilli korporasiyanın payına dünyada istehsal olunan məcmuu məhsulun təxminən 22 trln. dolları və ya 62% düşür. Bu şirkətlər transmilli kapitalın 35,6 trl dollarına nəzarət edir, onlarda 85 mln nəfər işçi çalışır və illik mənfəətləri 810 mlrd dollara bərabərdir.

Əlbəttə, fərdi sahibkarlıq sektoru, muzzdu işçilər və həmkarlar ittifaqı, istehlakçılar və onların birlikləri, dövlətin iqtisadiyyatı tənzimləyən institutları bazar təsərrüfatının səmərəli fəaliyyət göstərməsinin vacib elementləridir. Lakin bazar təsərrüfatının əsas dayağını səhmdar cəmiyyətlər, banklar, birjalar, maliyyə-sənaye qrupları və buna oxşar digər inteqrasiyalaşmış kooperasiyalar təşkil edir. Məhz buna görə, indiki dövrdə Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar, birinci növbədə dünya bazarında rəqabətqabiliyyətli olan iri korporativ sektorun genişlənməsinə yönəlməlidir

İri və nəhəng işgüzar təşkilatlar özlərinin maliyyə, təşkilati və intellektual potensialını innovasiya prosesinin sürətləndirilməsində və deməli, yeni məhsulun işlənməsində, mənimsənilməsində və satış bazarına çıxarılmasında uğurla istifadə edirlər. Yeni resurs mənbələri əldə etmək üçün iri şirkətlər inteqrasiyanın müxtəlif vasitələrindən istifadə etməyə qadirdirlər. Təcrübədə şirkətlər yeni xammal mənbələri əldə etmək məqsədilə müştərək müəssisələr və konsorsiumlar yaradır, səhmlərin çarpaz mübadiləsini aparır və xammal sağıcılarını özlərinə qovuşdururlar.

İnteqrasiyalaşmış sahibkar sturukturlarının yaradılması zərərə işləmə riskini də aşağı salır. Bu fəaliyyətin diversifikasiyası və sinerjiya effekti nəticəsində baş verir.

Məlumdur ki, risk və müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. İşgüzar adam yadda saxlamalıdır ki, müflisləşmə onu daima “kölgə” kimi izləyir. İflas qorxusu onların “aktyor” və “idmançı ” kimi formada qalmalarını şərtləndirir. Obrazlı ifadə ilə desək: “canavar sürünün zəif və xəstə qoyununu apardığı kimi” müflisləşmə də biznes fəaliyyətində ən zəif və ən xəstə təsərrüfat subyektlərini oyundan kənar vəziyyətə salır. Dövriyyəsi az olan kiçik müəssisələr iri müəssisələrə nisbətən müflisləşməyə daha çox meyilli olurlar.

İnteqrasiyalaşmanı başlıca məqsəd kimi qəbul edən korporasiya inteqrasiyalaşma strategiyasının reallaşdırılmasının müəyyən mərhələlərini həyata keçirməlidir. Korporasiyanın inkişafının genişləndirilmiş strategiyası 3 mərhələnin reallaşdırılmasına bölünür (ayrılır). (**Cədvəl 1.**)

Birinci mərhələ təşkilati lahiyələndirməni əks etdirir, burada inteqrasiya haqqında qərarlar qəbul olunur, strategiyalar işlənilib hazırlanır, realizasiya prosesləri planlaşdırılır və sair.

İkinci mərhələ, lahiyənin reallaşdırılmasını nəzərdə tutur, işlənmiş plan və ölçülərin əsasında inteqrasiya prosesi həyata keçirilir. Korporasiyanın tərkibinə daxil olan kompaniyaların və ya korporasiyanın özünün təşkilati strukturu dəyişilir, təsərrüfat və idarəetmə əlaqələrinin transformasiyası baş verir.

Üçüncü mərhələdə (inteqrasiya fəaliyyətinin monitorinqi) korporasiyanın fəaliyyət göstərməsinə nəzarət və müşahidə baş verir, görülmüş işlərin nəticələri yekunlaşdırılır və qiymətləndirilir, inteqrasiyanın iqtisadi qiymətləndirilməsi verilir.

İnteqrativ inkişaf strategiyasının tipləri.Cədvəl 1.

<p>I mərhələ Təşkilati layihə- ləndirmə</p>	<p>Genişlənmə strategiyası (istehsal istiqamətlərinin genişləndirilməsi və inkişafı)</p>	<p>Rasionallaşdırma strategiyası (fəaliyyət istiqamətlərinin səmərəli dayandırılması)</p>
---	---	--

(inteqrativ inkişaf strategiyasının hazırlanması)	Daxili artım (şəxsi ehtiyat-ların kifayət etməsi halında)	Strateji partu-yorluq (lahiyənin bir-gə həyata keçirilməsinin üstün tutulması halında)	Ləğvetmə (təşkilat çərçivə-sində lahiyənin həyata keçirilməsinin dayandırılması)	Xüsusişmə (qeyri-qanuni (kənar) biznesin dayandırılması strateji aktivlərin ayrılması)
II mərhələ Lahiyənin reallaşdırılması (seçilən istiqamətdə inteqrasiya prosesinin həyata keçirilməsi)	- qovuşma - birləşmə		- ləğvetmə - yenedən təşkil	- bölünmə - ayrılma
III mərhələ İnteqrasiya fəaliyyətinin monitorinqi (inteqrasiya nəticələrinin monitorinqi)	<p style="text-align: center;">Miqyas effekti</p> <p style="text-align: center;">Ortalama effekti</p> <p style="text-align: center;">Transsəhm xərclərinə qənayyət effekti</p> <p style="text-align: center;">Sinergiya effekti (effektin əldə olunması rəqabət üstünlüyünün yaranmasına bərabərləşdirilir)</p>			

İnteqrasiya prosesləri müxtəlif istiqamətli xarakter daşıya bilər:

- şəxsi mənbələr hesabına fəaliyyətin genişləndirilməsi əlavə emissiyalar, səhm girəvi altında kreditləşmə, səsvermədə iştirak edən səhmlərin strukturunda dəyişiklikləri, fond bazarının istehsal alətlərinin istifadəsini və s. tələb edir.

- təkmilləşdirmə korporasiyanın inkişaf proqramına müvafiq olaraq aktivlərin potensialının ölçülməsinin (və ya sıralanmasını) nəzərdə tutur və onların əhəmiyyətinə görə kompaniyalar üzrə paylanması (bölüşdürülməsi) həyata keçirilir. Nəticədə maliyyə holdinqi münasibətləri yaranır, prioritetlər siyahısında olmayan biznes-lahiyə korporasiya çərçivəsində qalır (adətən, hüquqi cəhətdən təşkilati-hüquqi rəsmiləşdirilməsi şərtlərində). Belə xüsusiyyət o vaxt məqsədəuyğundur ki biznes lazımi qədər qiymətləndirilməmiş olsun və onun hal-hazırda satışı səmərəli hesab olunmur və ya korporasiya belə bizneslə digər layihələrin bitməsi halında məşğul olmaq niyyətindədir, 3-cü səbəb kimi (xüsusiyyətinin) əlverişsiz bazar konyukturası çıxış edə bilər, biznes < ehtiyatda > qalır.

Lahiyənin reallaşdırılması prosese müvafiq olan rəqlamentləşdirilmiş qanunvericiliyə uyğun şəkildə həyata keçirilir (baş verir).

1. Qovuşma. Qovuşma - qovuşma haqda qərar qəbul etmiş hüquq və vəzifələrinin ötürülməsi yolu yeni cəmiyyətin meydana gəlməsidir. (bu zaman əvvəlki cəmiyyətlərin fəaliyyəti dayandırılır). Başqa sözlə, hər bir cəmiyyətin hüquqi ləğv olunması baş verir və onlar yeni təşkilati struktur yaradırlar. Müvafiq olaraq, bütün mövcud idarəetmə orqanları ləğv olunur və yeni yaradılmış kompaniyada yeniləri formalaşdırılır: səhmdarların ümumi yığıncağı, direktorlar şurası, idarəetmə. Qovuşmada iştirak edən cəmiyyətlərin səhmləri ləğv edilir və gələcəkdə yenidən yaradılmış cəmiyyətin səhmləri buraxılır. Buna görə də ilk növbədə, yenidən yaradılmış cəmiyyətin idarə olunması üçün səsvermə qaydası qovuşma haqqında sazişlə müəyyən olunur.

2. Birləşmə. Birləşmə kimi cəmiyyətin bütün hüquq və vəzifələrinin digər cəmiyyətə ötürülməsi ilə fəaliyyətinin dayandırılması nəzərdə tutulur. Başqa sözlə. Özünə cəmiyyət cəlb edən (birləşdirən) təşkilat, birləşdirilən cəmiyyətin bütün mülkiyyət kompleksinə, səhmlərinə və s. sərəncamı verilə bilər, bununla yanaşı o, öz üzərinə qeyd olunan cəmiyyətin 3-cü şəxsləri qarşısında öhdəliklər götürür. Birləşdirən cəmiyyət səhmdarların yığıncağını çağırır, birləşmə haqda məsələləri həll edir və təslim aktını tərtib edir. Birləşmədən sonra birləşən təşkilat birləşdirilən əmlakın məbləği üzrə səhmlərin əlavə emissiyasını həyata keçirir və onu yayır. Səhmdarların sayının artmasından irəli gələrək Direktorlar Şurasının say tərkibi arta və ya idarəetmə orqanlarının transformasiyasında digər dəyişikliklər baş verə bilər.

3. Ləğv etmə (likvidləşdirmə). Cəmiyyətin ləğv olunması dedikdə hüquq və vəzifələrin digər şəxslərə ötürülmədən cəmiyyətin fəaliyyətinin dayandırılması başa düşülür. Könüllü ləğv etmə haqqında qərar səhmdarların ümumi yığıncağında, məcburi ləğv etmə haqqında qərar isə məhkəmə qərarına əsasən baş verir. Daha sonra əmlakın cəmiyyətin bütün kreditörələri və səhmdarları arasında bölgü aparılır və ləğv etmə prosesi hüquqi şəxslərin vahid dövlət reyestrində qeydiyyatdan keçməsi ilə tamamlanır.

4. Yenidən təşkil (dəyişdirilmə, şəklini dəyişmə). Cəmiyyəti məhdud məsuliyyətli cəmiyyətə, istehsalat kooperativinə və qeyri-kommersiya yoldaşlığına çevrilə bilər. Səhmdarların ümumi yığıncağında dəyişmə (çevrilmə, yenidən təşkil) şərtləri və qaydalarına aid, cəmiyyətin səhmlərinin məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin iştirakçılarının qoyuluşlarına və ya istehsalat kooperativlərinin üzvlərinin paylarına çevrilməsi qaydalarına aid məsələ qaldırılır. Ardınca bütün iştirakçılar tərəfindən yenidən təşkil idarəetmə orqanları seçilir. Yenidən təşkil olunmuş təşkilat dəyişilənə qədərki cəmiyyətin bütün hüquq və vəzifələrini qoruyub saxlayır.

5. Bölünmə. Bölünmə dedikdə, təşkilatın fəaliyyətinin dayandırılması və onun hüquq və vəzifələrinin yeni yaradılmış cəmiyyətlərə ötürülməsi başa düşülür. Bu zaman səhmdarların ümumi yığıncağına aşağıdakı çıxarılır: ayrılmanın şərtləri və

qaydaları, yeni cəmiyyətin yaradılması, ayrılan cəmiyyətin səhmlərinin yeni yaradılan cəmiyyətin səhmlərinə konvertasiyası, bölüşdürülmə balansının təsdiqi, əgər bütün məsələlər üzrə qərar qəbul olunarsa, gələcəkdə yaradılmış hər yeni cəmiyyətin idarə olunması qəbul olunmuş şərtlərə müvafiq olaraq və öz səhmdarlarının yığıncağına əsasən həyata keçirilir. Təşkilatın bölünməsi məsələsi üzrə səsvermədə iştirak etməyən və ya bölünməyə qarşı səs verən şəxslərə gəldikdə isə, onlar bölünmədən sonra yaradılan hər bir cəmiyyətdən bölünməyə qədər sahib olduqları səhmlərin sayına proporsional olaraq eyni hüquqları təmin edən səhmləri əldə etməlidirlər.

6. Ayrılma (çıxarılma). Ayrılma dedikdə, ayrılan təşkilatın hüquq və vəzifələrinin bir hissəsinin sonuncunun fəaliyyətinin dayandırılmadan ötürülməsi yolu ilə bir və ya bir neçə yeni cəmiyyətin ayrılması. Ayrılma şərtləri və qaydaları, səhmlərin konvertasiyası və konvertasiya qaydaları, ayrılan balansın təsdiqi.

Korporativ biznesin inteqrasiya formalarının bütün mövcud müxtəlifliyindən (çəşidliyinin) üfüqi-inteqrasiyalaşma, şaquli-inteqrasiya və konqlomerat korporasiya tiplərini fərqləndirmək məqsəduyğundur.

Üfüqi inteqrasiyalaşma əsasında yaranan korporativ strukturlar, bir sahəyə aid təşkilatların səylərinin birləşdirilməsi tendensiyasını əks etdirir. Axı ilkin olaraq, kapitalın mərkəzləndirilməsi və konsentrasiyası təsərrüfat subyektlərinin möhkəmləndirilməsində (xüsusi ilə bircinsli strukturların birləşdirilməsi hesabına əlavə kapitalın cəlb olunması yolu ilə) öz əksini tapır.

Üfüqi inteqrasiya eynicinsli təkrar istehsal xarakteristikəli birləşməsini əks etdirir, bu müasir Azərbaycan şəraitində öz mənasını itirməmişdir. İqtisadiyyatın üfüqi inteqrasiya imkanları hələ tükənməmişdir. Bu isə eynicinsli məhsulların istehsalı və satışı sferasının natamam inkişaf etmiş bir çox sahələrində kapitalın konsentrasiyasını kafi olmayan səviyyəsinin nəticəsidir. Üfüqi inteqrasiya strukturları üçün ümumi idarəetmə əsasında birləşmə forması, xarakterikdir. Qeyd olunan üfüqi əlaqələr sistemində korporativ təşkilatlar daha iri təşkilatların hissəsini təşkil edirlər.

İnkişafın müəyyən mərhələsində kapitalın təmərküzləşməsi tendensiyası texnoloji əlaqəli istehsalla genişləndirilir (yayılır). Bu şaquli inteqrasiyanın inkişafında öz əksini tapır. Geniş mənada şaquli inteqrasiya dedikdə, korporativ strukturun təsərrüfat subyektlərinin qarşılıqlı təsiri başa düşülür, başqa sözlə, korporasiya tərəfindən istehsal funksiyalarının həyata keçirilməsi texnoloji mürəkkəb məhsul və xidmətlər bazarına səmərəli çıxış və istehsalatla əlaqədar olan ardıcıl təşkilati üsulların əsasında təmin olunur.

Şaquli inteqrasiya zamanı öz məhsullarını qabaqcıl kompaniyaya göndərən müxtəlif səviyyəli subpodratçıların ierarxiyası yaradılır. Qeyd olunan inteqrasiya tipinin əsasında istehsal proseslərinin texnoloji qarşılıqlı asılılığı dayanır. Şaquli inteqrasiya əsasında birləşmələri məhsulun işlənməsi, istehsalı və səmərəli şəkildə çıxarılmasının maliyyə-təsərrüfat təşkilati idarə etmə üsulları kimi xarakterizə etmək olar.

Şaquli inteqrasiya əsas məhsulların istehsalı ilə əlaqədar xammal istehsalının zəbt olunmasına istiqamətlənməkdə inkişaf edə bilər. Təsərrüfat təcrübəsində bəzən onu yüksələn inteqrasiya adlandırırlar. Məsələn, alüminium sənayəsində: giltorpağın, boksitlərin hasilatı- metal istehsalı; şin (təkər) istehsalında: kauçuk plantasiyası- şin zavodu, neft istehsalında: neft hasilatı - neft məhsullarının istehsalı və s.

Şaquli inteqrasiya riskləri bütün texnoloji zəmin boyunca bölüşdürməyə imkan verir. Texnoloji əlaqəli olmayan məhsulların istehsal və satışı üzrə strukturların təqdim etdiyi konqlomerat birliklər başqa sözlə, istehsalın diversifikasiyası və ya əlavə inteqrasiya olduqca geniş yayılmışdır. Diversifikasiya olunmuş korporativ strukturun (konqlomeratın) iqtisadi qazancı ilk növbədə, müxtəlif sahələrin kapitalının dövriyyə vaxtındakı fərqdən ibarətdir. Bunun sayəsində tənəzzül keçirən istehsaldan vəsaitlərin tərəqqidə olan istehsala istiqamətləndirmə imkanı yaranır. Diversifikasiya satışın mövsümi tərəddüdlərini aradan qaldırır, istifadə olunmayan istehsalat obyektləri hesabına güclü ekspansiya mənbəyi rolunu oynayır,şəxsi resursların

yenidən orientasiya olunması yolu ilə kapitalın yenilənməsinə imkan verir, rəqabət mübarizəsi ilə əlaqədar xərcləri azaldır. Belə strategiyanı həyata keçirərək kompaniya öz biznesi çərçivəsindən kənara çıxaraq yeni məhsullar istehsal edir, yeni bazarlara orientasiya olunur (yönəlir). Konqlomerat mülkiyyət və kapitalın birləşməsi prosesini əks etdirir, bu öz növbəsində qapalı kapital bazarıdır, bu bazar çərçivəsində fəaliyyətin diversifikasiya olunmuş növlərindən pul vəsaitlərinin konsentrasiyası baş verir. Daha səmərəli lahiyələrə yönəldilən diversifikasiyalaşmış aktivlərin və pul axınlarının vahid idarəetmə mərkəzi yaradılır. Bu halda, kordinasiyaedici (əlaqələndirici) mərkəz heç də həmişə konqlomeratın üzvlərinə lazımi təsiri göstərə bilmir.

Tez-tez struktur bölmələrinin özlərində gəlirin yenidən investisiyalaşması prosesi gedir, başqa sözlə, öz sərhədlərinə hüdudlarına malik ayrıca strukturlara hakim həlqənin təsiri və idarə etməsi. Konqlomeratın təşkilati strukturu heç də həmişə bərabər bölüşdürülməsinə imkan vermir.

İnteqrasiya proseslərini bütün mümkün müxtəlifliyindən 3 tip birləşməni fərqləndirmək olar:

- 1) Əmlak münasibətləri əsasında inteqrasiya.
- 2) Resurs və xidmətlər üzərində nəzarətin konsentrasiyası (təmərküzləşməsi) əsasında inteqrasiya.
- 3) Bəzi hakim səlahiyyət strukturları iştirakçıların könüllü mərkəzləşdirilməsi əsasında inteqrasiya.

Birinci tip birləşmə çərçivəsində ilk növbədə, klassik holding fərqləndirilir, burada təşkilatların rəsmi mülkiyyət hüququnun nəzarət paketi ana kompaniyanın əlində cəmlənmişdir (söhbət yalnız «nəzarət paketindən» getmir, Azərbaycan holdingləri sırasında «qız» təşkilatları səhmdar cəmiyyət hesab olunurlar, məhdud məsuliyyətli cəmiyyət və ya dövlət unitar müəssisələri təşkilati formasına malik

olurlar). Holdingdən başqa, qeyd olunan qrupa: MQ, konsern, konsorsium və trest daxildir. (MQ- maliyyə qrupları).

Ayrı- ayrı istehsal resurslarının əldə olunmasına nəzarətin mərkəzləşdirilməsi ilə xarakterizə olunan birləşmənin 2-ci qrupunda ilk növbədə məhsul satışı və təchizatını defisit resurslarla təmin edən, kompaniya ətrafında formalaşan korporasiyaları qeyd etmək lazımdır: sindiqat, kartel.

Bəzi hakim səlahiyyətlərinin könüllü mərkəzləşdirilməsi ilə əlaqədar olan 3-cü tip birləşmə, inteqrasiya olunmuş korporativ strukturların əvvəlki 2 tipinə xas elementlərin istifadəsi ilə xarakterizə olunur. Bura daxildir: konsern, MQ, konsorsium, sindiqat, trest.

1.2 Strateji alyanslar integrasiyalaşmış kooperasiya kimi, onun yaranması təcrübəsi və əsas amilləri.

Dünya iqtisadiyyatında rəqabətin intensivləşməsi beynəlxalq təsərrüfatda strateji alyansların yaranmasına gətirib çıxarmışdır. Strateji alyans- müəyyən kommersiya və sinerjiya effekti əldə etmək üçün bir-birini tamamlayan strateji resursların birləşməsi məqsədi ilə iki və daha çox şirkətlər arasında kommersiya haqqında razılaşmadır. Bu cür razılaşma adi ticarət əməliyyatlarından uzağa gedən ,amma qovşmağa gətirib çıxarmayan qarşılıqlı münasibətləri yaradır.

Adətən, strateji alyanslar müstəqil hüquqi şəxs kimi iştirak etmirlər. Alyansa daxil olan şirkət digər müqavilə birliklərinin də üzvi ola bilər. Onlar gələcəyə istiqamətlənir, şirkətlər arasında qeyri-müəyyənliyi aşağı salır, resursla təminatı və məhsulun yayılmasında sabitliyi artırır. Strateji ittifaqlar müəyyən müddət üçün yaranır.

Strateji alyansların yaranmasının 4 yolu vardır:

- səhmlərin mübadiləsi yolu ilə
- müşərək müəssisələrin yaranması yolu ilə
- investisiya layihələrinin reallaşması üçün konsersiumların yaranması yolu ilə
- zəif kooperasiya yolu ilə.

Nəhəng şirkətlər arasında strateji alyansların yaranması motivi kimi miqyas effekti, istehsal güclərindən birgə istifadə, riskin aşağı salınması, texniki baxımdan mürəkkəb olan məmulatların birgə işlənməsi və istehsalı, texnologiyaların, texniki biliklərin və “nou-xau”-nun ötürülməsi, birgə tədqiqatların aparılması və s. çıxış edir.

Ümumiyyətlə strateji alyansların yaradılma səbəbləri mütəlifdir və ən əsasları aşağıdakılardan ibarətdir:

- global bazara çıxış
- layihə və texnologiya xərclərinin azaldılması
- rəqib hədələrinə xəbərdarlıq
- innovasiyanın sürətləndirilməsi və yeni məhsulların tətbiqi
- dünya miqyasında imkanların yaradılması
- bazar baryerlərinin və regional ticarət bloklarının aşılması
- global biznesin yaradılması üçün yeni imkanların axtarışı.

Ümumilikdə bütün yuxarıda sadalanan səbəblər hazır ki bazar iqtisadiyyatının əsasını təşkil edir. Bunlar hamısı bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlərin qıaaət etmli olduqları vacib məsələlərdir

Strateji alyanslara təkcə təchizatlar və alıcılar deyil, həm də rəqiblər də daxil olurlar. Bu baxımdan strateji alyansların aşağıdakı növlərini müəyyən etmək olar:

- üfüqi strateji alyanslar;
- şaquli strateji alyanslar;
- distribusiyalaşmış strateji alyanslar;
- diversifikasiyalaşmış strateji alyanslar.

Üfüqi strateji alyanslar yekcins məhsul və xidmətlər istehsal edən və eyni zamanda fəaliyyət göstərən müəssisələr arasında yaranır. “İBM, Toshiba, Siemens, BP və Statoil, İBM və Apple,Ford və Fiat ” və başqaları arasına üfüqi alyanslar fəaliyyət göstərir. əsrin müqaviləsinin yerinə yetirilməsi üçün yaranan beynəlxalq konsersiumda bu növ strateji alyansdır.

Şaquli strateji alyans haqqında razılaşma müəssisənin komplektləşdirici hissələrlə, yarımfabrikatlarla, xammal və materiallarla təmin edən müəssisələrlə bağlanır.

Distribusiyalaşmış strateji alyanslar bazar vasitələri və sifarişçilərlə yaradılır. Belə ki, “General Motors” şirkəti biznesin yenidən qurulması üçün dünyanın hər yerinə səpələnən bazar vasitəçiləri ilə strateji alyanslar qurmuşdur. Bunun əsasında “General Motors” şirkəti : a) məhsulun bazarda sürətlə yayılması b) texnologiyalarla mübadilə c) assortimentn yeniləşməsi; iş metodlarının öyrənilməsi məqsədinə malik olması nəzərdə tutulmuşdur.

Diversifikasiyalaşmış strateji ittifaqlar isə bir-birini tamalayana və satılan məhsul və xidmətlər istehsal edən müəssisələr arasında yaranır. Məsələn, uzun məşrutalarda fəaliyyət göstərən avia şirkətlərlə, qısa məşrutalara xidmət göstərən avi şirkətlər arasında, stasionar telefon əlaqəsini təmin edən rabitə şirkəti ilə mobil telefon əlaqəsini təmin edən şirkətlər arasında bu cür alyansdan geniş istifadə olunur.

Bütün strateji alyansların kompaniyalarda olduğu kimi müəyyən məqsədləri olur və bu məqsədlər nə qədər dəqiq və aydın formalaşdırılırsa onların fəaliyyəti bir o qədər uğurlu olar. Kompaniyaların strateji alyanslara daxil olma məqsədləri müxtəlifdir:

- istehsal miqyasında qənaətə nail olmaq
- istehsal güclərindən birgə istifadə olunması
- ayrı-ayrı hissələrin istehsalında və ya son məhsulun yığılmasında səylərin birləşdirilməsi
- qeyri-müəyyənliyin azaldılması və inkişaf sabitliyinin artırılması
- fəaliyyətdə risklərin azaldılması
- artıq mövcud bazar strukturunun və müəyyən mentalitetin formalaşdığı bazara girişin əldə olunması, bazarlara bir-birinin məhsullarının yeridilməsi;
- texnologiyaların, biliklərin ötürülməsi, birgə tədqiqatların aparılması, personalın öyrədilməsi
- texniki cəhətdən mürəkkəb məhsulların (komunikasiya vasitələri, kompüterlər, təyyarələr və s.) birgə işlənməsi və istehsalı.

Tarixən inkişaf etmiş ölkələrin ixraca yönələn kompaniyaları öz məhsullarını yeritmək üçün daha zəif inkişaf etmiş ölkələrin kompaniyaları ilə alyans yaratmağa çalışırdılar. Son zamanlar isə müxtəlif ölkələrin kompaniyaları strateji alyansları bütöv kontinentlərə xidmət etmək və dünya bazarına daha dərin daxil olmaq üçün özlərinin birgə imkanlarını daha gücləndirməsi üçün yaradırlar. Məsələn: amerikan və yapon kompaniyaları Avropa İttifaqı ölkələri bazarında öz rəqabət qabiliyyətini artırmaq və Şərqi Avropa ölkələrinin yeni açılmış bazarlarının mənimsədilməsi məqsədilə alyanslar yaradırlar. ABŞ- ın General Motors kompaniyası öz biznesini genişləndirmək məqsədilə Avropa, Şimali Amerika avtomobil kompaniyaları və məhsul göndərənləri ilə geniş əlaqə şəbəkəsi yaratmışdır: bəzi alyanslar məhsullarının xarici bazarlara yeridilişini yaxşılaşdırmalıdır, digərləri texnologiya mübadiləsini nəzərdə tutur, üçüncü qrup əlaqələr General Motors-un məhsul çeşidini tənzimləməlidir və s.

Strateji alyansların yaradılması strategiyası bu və ya digər fəaliyyət istiqamətində və ya hər hansı konkret məqsədə nail olmaq üçün firmanın söylərinin koordinasiyası və bölüşdürülməsindən ibarətdir. 1997-ci ildə 5 iri aviakompaniya - Almaniyanın “ Lufthansa”, Skandinavyanın “SAS”, ABŞ-ın “United Airlines” və Taylandın “Tai Airlines” kompaniyaları “ Star’s Union “ strateji alyansını yaratdılar. Onun iştirakçılarının ümumi dövriyyəsi 43.3 mlrd dollar təşkil edir. İşçi heyətinin sayı 210 min nəfərə çatır, təyyarələrin sayı 1300-dən çoxdur, sənişin daşımalarının sayı 173 mln sənişindən çoxdur. Alyansa daxil olan bütün kompaniyalar müstəqildirlər və biletlərin satışında, tariflərin müəyyən olunmasında, uçuş cədvəllərinin tərtib olunmasında əməkdaşlıq edirlər.

Strateji alyanslar müxtəlif dövrlərdə aşağıdakı elmi məktəblər tərəfindən araşdırılmış və müvafiq nəzəriyyələr irəli sürülmüşdür:

Tranzaksiyalı xərclər nəzəriyyəsi. Bu məktəbin nümayəndələri – O.Vilyamson, P. Bakli, M.Kasson, V.Koqut, A.Parke alyansların yaradılması motivlərini qarşılıqlı fəaliyyətin hibrid (rəqabət-kooperativ) çərçivəsində əməliyyat

fəaliyyətinin həyata keçirilməsində xərclərin aşağı salınması məqsədi kimi izah etməyə çalışmışlar. Onların fikrincə alyanslar xərclərin aşağı salınmasının kifayət qədər effektiv mexanizmdir. Bu nəzəriyyənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kompaniya elə təşkilatı struktur yaratmağa çalışır ki, bu struktur onun fəaliyyətinin tranzaksion xərclərini minimallaşdırsın. Alyansda aralıq idarəetmə strukturunun yaradılması əməliyyata birgə nəzarətdən səmərə və bazar mexanizminin üstünlüklərini digər əməliyyatların reallaşdırılması ilə uyğunlaşdırsın. Lakin belə strukturların adaptivliyi bazar strukturlarından aşağıdır, belə ki, alyansın hər bir partnyoru digər tərəfin razılığına nail olaraq qazancı öz xeyrinə bölüşdürməyə cəhd edir.

Resurs – oriyentasiyalı nəzəriyyə (resource-oriented theory). Bu məktəbin nümayəndələri - C.Pfeffer, C.Salaskin, C.Xamel, K.Praxalad, R.Xoll kooperasiya qarşılıqlı fəaliyyətin səbəblərini izah etmişlər. Bu nəzəriyyə bazarda rəqabət üstünlüyünün əldə olunması zəruriliyinə əsaslanır. Bu nəzəriyyəyə əsasən kompaniyalar fəaliyyətlərini qarşılıqlı fəaliyyətə bir – birini tamamlayan, lakin müxtəlif resursların (aktivlərin) kombinasiyasından müsbət sinerji əldə etmək məqsədilə daxil olurlar, bu da son nəticədə daha yüksək rentabellik əldə etməyə və səhmdarlar üçün daha böyük dəyər yaratmağa imkan verir.

Mahiyyətcə hər iki nəzəriyyə alyansların fəaliyyətinin izah olunması çərçivəsində müxtəlif məsələləri – bir alyansda idarəetmənin ən effektiv necə qurulması, digəri isə - firmalararası qarşılıqlı fəaliyyət vasitəsilə rəqabət üstünlüklərinin necə yaradılması məsələlərinin araşdırmışlar.

Sahəvi bazarlar nəzəriyyəsi: Alyansların sahədə rəqabətin səviyyəsinə necə təsir göstərməsi sahəvi bazarlar nəzəriyyəsində əsas məsələlərdən biridir və eyni zamanda alyansların yaradılması və ya fəaliyyətinin dayandırılması motivlərinin anlaşılması üçün vacibdir. Bu məktəbin nümayəndələri C.Tirol, P.Dikson, C.Ordever, V.Şan, və V.Hamilton olmuşlar. Onlar firmalar arasında kooperasiya əlaqələrinin təhlilinə bir sıra yanaşmalar təklif edirlər və əsaslandırmağa çalışırlar ki,

bazar hökmranlığına nail olunması və nəticədə kompaniya gəlirlərinin artırılması partnyor sazişinin bağlanması nəticəsində mümkündür. Amerikan iqtisadçı alim A.Parke ən azı bir amerikan partnyoru olan 111 strateji alyanslı tədqiq etmiş və müəyyən etmişdir ki, alyanslar o zaman daha uğurlu fəaliyyət göstərir ki, onlar yaradılan zaman partnyorlar << əvəzi ödənilməyən xərclər >> edirlər.

Strateji idarəetmə məktəbi. Bu məktəbin nümayəndələri C.Qerinc, M.Layser, R.Regera, K.Xarriqan, R.Osborn, və K.Bon alyansas öz strategiyalarını reallaşdırmaq üçün menecerin sərəncamına verilən imkanlar kimi baxmışlar və bu istiqamətdə tədqiqatlar aparmışlar.

Fransız iqtisadçıları Bernard Qarrett və Pyer Düsoj öz eyni adlı əsərlərində strateji alyansları 2 növə ayırmışlar:

- rəqib olmayanlar arasında
- rəqiblər arasında

Birinci qrupa tədqiqatçılar aşağıdakı tipləri aid etmişlər:

Transmilli strateji alyanslar: adətən yığım, bəzi hallarda partnyorlardan birinin xarici istehsalçının məhsullarını reallaşdırması;

Şaquli alyanslar: məhsul istehsalının müxtəlif mərhələlərində partnyor münasibələri;

Sahələrarası alyanslar: ümumi istehsal zəncirinə aid olmayan məhsullar buraxan müxtəlif sahələrdən olan kompaniyalar arasında saziş;

Rəqib kompaniyalar arasındakı alyansları da üç qrupa ayırmışlar:

İnteqrasiyalı: onları istehsal miqyasında effektivə nail olmaq üçün bağlayırlar. Məsələn: kompaniyalar birgə komponentlər istehsal edə bilirlər, lakin sonra hazır məhsul bazarında bir-birilə baş-başa rəqabət apara bilirlər.

Psevdokonsentriyalı alyanslar: bu zaman bütün partnyorlara məxsus olan məhsulun işlənməsi, istehsalı və reallaşdırılması həyata keçirilir. Əsasən bunlar mürəkkəb və məsrəfli layihələrin reallaşdırılması üçün yaradılan konsorsiumlardır.

Komplementar alyanslar: bir partnyor məhsulu işləyib hazırlayır və istehsal edir, digərini kanalları ilə isə reallaşdırılır.

Müasir bazar dövründə strateji alyanslar nəzərdə tutur ki, iştirakçı şirkətlər müstəqil qalmaqla, əsas etibarilə birlikdə yeni satış bazarları qazanmaq və məhsulları və xidmətləri irəlilətmək məqsədilə dəqiq razılaşdırılmış fəaliyyət dairələri çərçivəsində əməkdaşlıq haqqında saziş bağlayırlar. Bu zaman bir şirkətin eyni zamanda bir çox şirkətlərlə alyansları ola bilər.

Strateji alyansların müasir xarakteri tərəfdaşlarının çoxsaylı olması ilə, rəqiblərlə əməkdaşlıqla və əksəriyyət halda mövcudluğunun nisbətən qısa müddətlərlə müəyyən edilir. Alyanslar, bir qayda olaraq, o hallarda nəticəli və uzunmüddətli olur ki, yalnız və o qədər də iştirakçıların əsas və maliyyə fondları deyil, onların biznes bilikləri və idarəçilik bacarıqları birləşdirilir. Alyansların uğuru onların iştirakçılarının etimad dərəcəsindən, mədəniyyətinin keyfiyyətindən və qarşılıqlı anlaşmalarından daha çox asılıdır.

Beynəlxalq biznesdə strateji alyansların müvəffəqiyyətinin mühüm amilləri :

- Satışın məntiqi (logistik) kanalının geniş əhatə edilməsi
- Seçilmiş tərəfdaşların qarşılıqlı uyğunluğu
- İnformasiya mübadiləsinin intensivliyi
- İştirakçıların rolunun dəqiq bölüşdürülməsi
- İttifaqın fəaliyyət göstərməsinin əsas qaydaları
- Sazişin ləğv edilməsi (və ya ondan çıxma) şərtləri

Beynəlxalq biznesdə strateji alyansların uğursuzluğunun əsas səbəbləri :

- Məqsədlərin dəqiq olmaması
- Qarşılıqlı etimadın kifayət qədər olmaması
- Tərəfdaşların servis öhdəliklərinin aşağı səviyyəsi
- Psixoloji uyğunsuzluq

- Əməliyyatların əsasının adekvat olmaması (uyğunsuzluğu)
- Nəticələrin qiymətləndirilməsi sisteminin adekvat olmaması.

İntensiv qlobal rəqabət beynəlxalq strateji alyansların əsas hərəkətverici qüvvəsidir. Mövcud resurslardan effektiv və səmərəli istifadə imkanı beynəlxalq strateji alyansların və sahibkarlıq fəaliyyətinin əsasını təşkil edir.

Strateji alyansların miqradı daim artır. 90 cı illərin əvvəllərində 10000-ə yaxın alyans qeydə alınmışdı. Onların ¼-dən çoxu mikroelektronika, hesablama texnikası, sənaye istehsalının avtomatlaşdırılması və telekommunikasiya texnologiyaları ilə bağlı idi. Alyanslar həmçinin biotexnologiyalar və yeni materiallar sferasında da aktiv istifadə olunur. BMT-nin inkişaf və ticarət konvensiyası olan UNCTAD-ın məlumatlarına əsasən yeni materialların, informasiya texnologiyalarının və biotexnologiyanın istehsalı sferasındakı strateji alyansların sayı 1980-ci ildə 526-dan 1995-ci ildə 4512-yə qədər təxminən 9 dəfə artmışdır (**Cədvəl 1.1**).

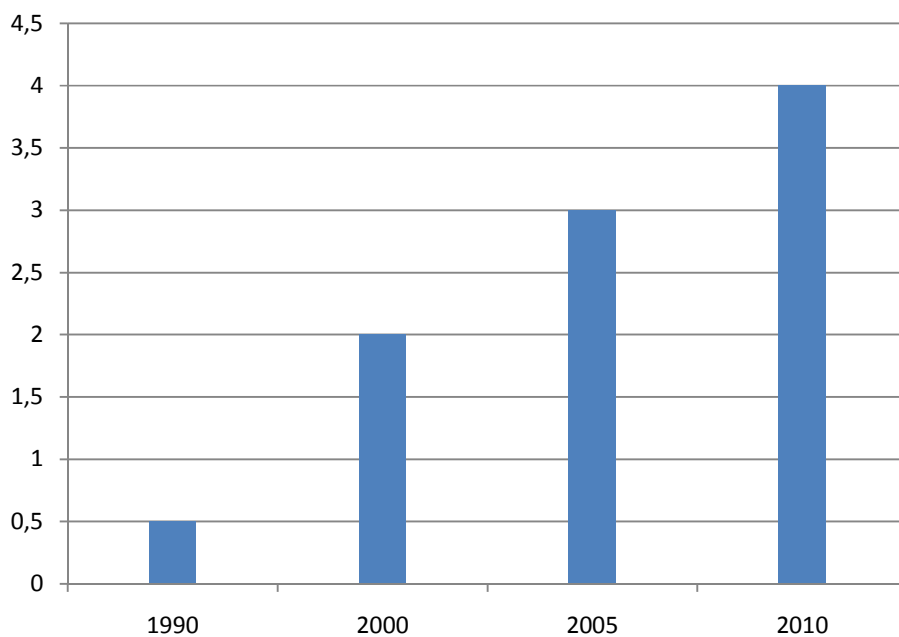
Cədvəl 1.1

Qeydiyyatdan keçmiş Strateji Alyansların təxmini sayı.

İl	Dünya	AB(Avropa)	ABŞ	Asiya
1990	3300	825-891	1122	1254
1995	9120	2280-2462	3101	3466
2000	10100	2525-2727	3434	3838
2005	11842	2961-3197	4026	4500
2006	12353	3088-3335	4200	4694

İstinad: Thompson Financial, OECD database.

<<Buss, Allen & Hamilton>> şirkətinin məsləhətçisi Con Harbirsonun hesablamalarına əsasən bütün iri ABŞ kompaniyalarının gəlirlərinin 18%-i alyansların payına düşür. Yalnız 2000-2003-cü illərdə 32000 müxtəlif növ alyanslar yaradılıb ki, bunların $\frac{3}{4}$ -ü beynəlxalq alyanslardı. Strateji alyansların ümumdünya döriyyəsi 40trilyondan çoxdur. Bu alyanslar vasitəsilə dünya iqtisadiyyatında il-ildən həyata keçirilən biznes əlaqələri artmaqda davam edir(**Şəkil 1.**).



Strateji alyanslar vasitəsilə həyata keçirilən ümumi biznes əlaqələri.

Şəkil 1.

Bilik və təcrübəni artırmaq üçün firmalar bəzi vaxt rəqiblərlə də sıx qarşılıqlı faydalı kommersiya və təşkilati əlaqələr qururlar.

Klassik qaydaya görə rəqib şirkətin udulması rəqabət üstünlüyünün əldə olunmasının əsas vasitəsidir. Amma onlarla normal tərəfdaş əlaqələrinin qurulması əvvəllər NONSENS kimi qəbul edilsə də, indi normal qarşılanır. Bunun üçün rəqiblər formal və qeyri-formal strateji alyanslar qururlar.

Rəqiblə strateji əməkdaşlıq, əksər hallarda müdafiə xarakteri daşıyır. lakin strateji alyans hücum ruhunda da yarana bilər. Məsələn, Yaponiyanın “Mitsubishi Motors” və Cənubi Koreyanın “Hyundai Motors” şirkətləri tərəfindən ucuz avtomobil modellərinin istehsalı və satışı üzrə bağlanmış müqavilələnin əsas səbəbi digər rəqiblər tərəfindən belə müqavilənin bağlanmasının qarşısını almaq olmuşdur.

“Samsung Electronics” əcnəbi partnyorlarla birgə aparılan eli-tədqiqat və layihə-konstruktor işləri, kapital qoyuluşları və qabaqcıl texnologiyaların mübadiləsi nəticəsində tez bir zamanda dünya miqyaslı korporasiyaya çevrildi. Onun müxtəlif dövrlərdə müxtəlif kompaniyalarla yaratdığı strateji alyanslar aşağıdakı **Cədvəl 1.2**-də göstərilmişdir:

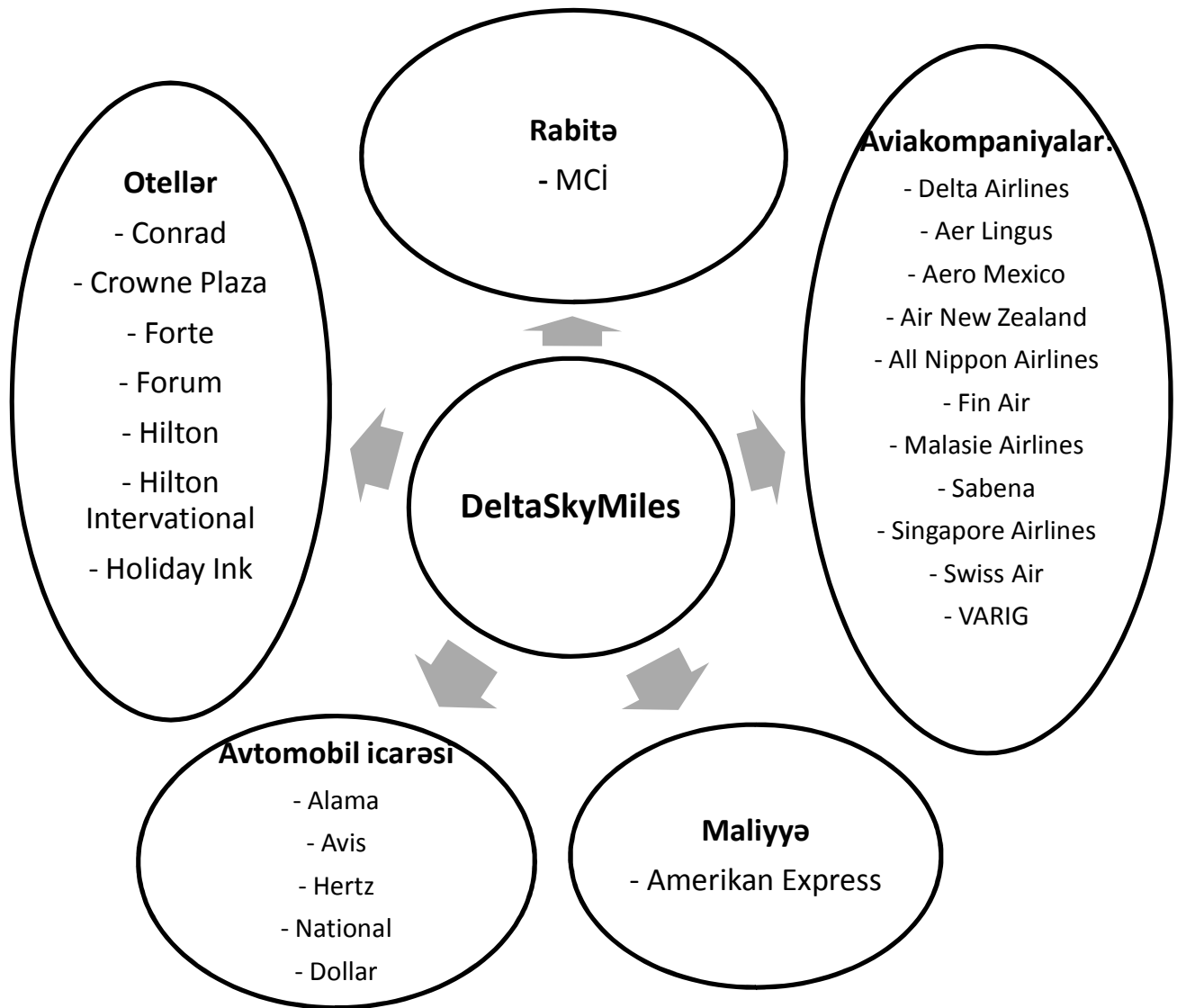
Cədvəl 1.2

“Samsung Electronics”-in digər şirkətlərlə yaratdığı strateji alyanslar.

Şirkətlər	Yaradılma tarixi	Fəaliyyət sferası
Visa – Samsung	Fevral 2013	NFS (mobil ödənişlər)
Kodak – Samsung	Aprel 2012	Mürəkkəb püskürməli çap
“Dream Works” Animation – Samsung	Avqust 2010	3D Blue-Ray inkişaf etdirilməsi
HTC,Sony,DELL,LG Electronics,İntel,T-Mobile,N Vidia – Samsung	May 2007	OHA (Açıq Telefon)
Sony (S-LSD)	Mart 2004	Yarımkəçiricilərin 7-ci nəsli 1870x2200 mm)
IBM – Samsung	Mart 2004	Semiconductor 90,65,45 Nano Logic Technologies
EMC – Samsung	Fevral 2004	İnformasiyanın saxlanması qurğusu
NEC – Samsung	İyul 2003	Biznes üçün High- End hesablama maşınları
Sanyo – Samsung	Aprel 2003	Ev kondisionerləri

İnfinion Germany – Samsung	Fevral 2003	Smartfonlar üçün yarımkeçiricilərin növbəti nəsili
Kent University – Samsung	Mart 2003	Kompakt disklərin fundamental texnologiyaları
Oracle Korea – Samsung	Avquət 2002	İntellektual mobil terminallar
Microsoft - Samsung	Oktyabr 2001	Rəqəmsal ev texnologiyası
Battle Top – Samsung	İyun 2000	İnternet oyunlar

İri aviakompaniyalar tez-tez uçan sənişinlərə xüsusi proqramlar təklif edirlər. Belə proqramlardan biri “DELTA” aviakompaniyasının təklif etdiyi “DeltaSkylines” proqramıdır. Proqrama əsasən hər uçuşa görə sənişinin hesabına müəyyən miqdar xal yazılır. Müəyyən məbləğ toplandıqdan sonra sənişin həmin marşruta və ya başqa marşruta pulsuz bilet əldə edir. Başlanğıcda bu proqram sənişinləri yalnız bu kompaniyanın xidmətlərindən istifadə etməyə stimullaşdırır. Sonrakı dövrdə bu sxem əsasında digər aviakompaniyalar və başqa biznes növləri ilə strateji alyans yaradırdı. İndi artıq xallar təkcə “DELTA” aviakompaniyası ilə uçuşa görə deyil, həmçinin bu proqramın bütün iştirakçıları üçün hesablanır. Proqrama digər biznes növləri ilə məşğul olan kompaniyalar – otel, avtomobil icarəsi, rabitə xidmətləri, banklar qoşulmuşlar. Xüsusilə “DeltaSkyMiles Credit Card” kredit kartı yaradılmış və bu kartdan sərf olunmuş məbləğlərə uyğun xallar yazılır və ilin sonunda müəyyən məbləğ toplandıqdan sonra müştəri məzuniyyət vaxtı pulsuz istirahətə göndərilir. Bu da alyansa daxil olan bütün şirkətlərin istehlak bazarını genişləndirməsinə birbaşa müsbət təsir göstərir. (**Şəkil 1.1**)



“DeltaSkyMiles” alyansına daxil olan şirkətlər.

Şəkil 1.1

1.3 Strateji alyansların ölkə iqtisadiyyatının davamlı inkişafının təmin olunmasında yeri və rolu.

Müasir dövrdə ölkə iqtisadiyyatında strateji alyansların aktiv fəaliyyət göstərməsi və bir başa xarici şirkətlərin ölkə iqtisadiyyatına cəlb edilməsi əlavə gəlirlər deməkdir. Xarici şirkətlərin ölkə iqtisadiyyatında daha çox yanacaq energetika sahəsinə yönləndiyi məlumdur ki, son zamanlar bu sahədə bağlanmış bir sıra sazişlər bunu təsdiq edir. Bu müqavilələrin bağlanması nəticəsində ölkə iqtisadiyyatına kənardan daxilolmalar artır ki, bu da sonra ölkə iqtisadiyyatının rəqabət qabiliyyətliliyini, davamlılığını artırır.

Dünya iqtisadiyyatının inkişafı və eləcə də beynəlxalq iqtisadi münasibətlər sistemində alyanslar çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Alyansların yaranması ilə beynəlxalq iqtisadi münasibətlər həm dərininə həm də, eninə inkişaf edir. Hazırda bu formada olan birləşmələr dünya həmçinin də ölkə iqtisadiyyatının hərəkət verici qüvvəsi hesab edilir. Alyansların ölkə iqtisadiyyatının davamlı inkişafının təmin olunmasında əhəmiyyətli rolunu oynayır. Yerli şirkətlərin xarici şirkətlərlə onlar üçün böyük perspektivlər vəd edir. Bura yerli şirkətlərin xarici bazarlarda tanınması, həmin bazarlara çıxışının yaranması, buna əsaslanaraq istehsal gücünü artırması gətirib çıxarır. Bununla bərabər yerli şirkətlərin digər böyük xarici şirkətlərlə bir alyansa daxil olması sonda onların öz daxili bazarlarından belə sıxışdırılıb çıxarılması ilə nəticələnə bilər. Hal-hazırda ölkəmizdə fəaliyyət göstərən strateji alyansların struktur quruluşunun düzgün olması, şirkətlərin bir alyans daxilində birləşməsində qarşıya qoyulan məqsədə daha tez nail olmalarına köməkçi olur. Qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün alyansın struktur quruluşu dünya təcrübəsindən keçmiş formada təşkil olunması daha məqsədə uyğundur. Bu vəziyyətdə strateji alyansların struktur quruluşunu aşağıdakı **Şəkil 1.2**-də göstərmək olar:



Strateji alyansın struktur quruluşu.

Şəkil 1.2

Burada təchizatçı materiallara olan daxili tələbləri öyrənir, ən münasib tenderləri, çərçivə razılaşmalarını və ya təchizat üzrə təklifləri hazırlayır. O, satınalma və təchizatları izləyir, sifarişlə bağlı tələbləri emal edir. O, həmçinin alınan mal və xidmətlərin vaxtında çatdırılmasını, alıcının texniki şərtlərinə cavab verməsini təmin edir.

Marketing müasir müəssisələrdə, firmalarda əmtəələrin təkrar islehsalı prosesində fəaliyyətin təşkili sistemidir. Bir zaman təsərrüfat fəaliyyəti üzrə olan qərarların əsasını bazar tələbləri, alıcıların real ehtiyacları, onların əmtəələrə və xidmətlərə olan tələbatı, həmin müəssisələrin, firmaların istehsal-satış imkanları təşkil edir.

Alyanslar biznesinin güclü və inkişaf etmiş hissəsini özündə əks etdirir, vahid dünya təsərrüfatının formalaşmasında aparıcı rol oynayır. Alyansların əsas xarakteristikaları bunlardır: inhisar vəziyyətində olan yetərinə iri ölçüdə firmaların birləşməsi, beynəlxalq istehsal strukturunun mövcudluğu, firmaların fəaliyyətində və ümumi dövriyyələrində xarici əməliyyatları yetərinə olan payı, vahid qlobal

strategiyanın mövcudluğu, alyansın maraqlarına xidmət edən xarici bölmələrin tabeçi fəaliyyəti.

Alyansın müasir mərhələdə inkişafının əsas istiqamətlərindən biri istehsalın beynəlxalq inteqrasiyasının formalaşdırılmasına və genişləndirilməsinə kömək edən müxtəlif təşkilati strukturlu işgüzar əlaqələrin kombinəlaşdırilməsindən ibarətdir. Alyanslar elmi texniki fəaliyyətə böyük əhəmiyyət verirlər. TMK dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin elmi-texniki potensialının əsas hissəsinə nəzarət edirlər ki, bu da onlara dünya texnologiya bazarlarında aparıcı rol oynamağa imkan verir. Alyansların payına elmi-texniki biliklərin mübadiləsinin 80%-i düşür. Strateji alyanslar avtomobil, EHM, aviakosmik, əczaçılıq və müdafiə sənayesində firmalar arasında geniş yayılıb. Alyanslar cəmiyyətin beynəlmilləşməsində ən güclü agentdir.

Azərbaycan Respublikası xarici şirkətlərin ölkə ərazisində fəaliyyət göstərmələri üçün hüquqi rejimi dörd səviyyədə əks olunur. Bu hüquqi rejim konstitusiya, qanun və digər hüquqi normativ aktlar, ikitərəfli və çoxtərəfli hökumətlərarası və beynəlxalq çoxtərəfli razılaşmalar səviyyəsində mövcuddur.

İri işgüzar təşkilatlar makrostruktur kimi çıxış edərək ölkədə aparılan iqtisadi islahatlara qulluq etməlidir. İslahatların uğurla aparılması külli miqdarda maliyyə, əmək, texnoloji və informasiya resurları tələb edir. İlk növbədə potensial investorlar olan ölkə vətəndaşlarının əmanətləri, hüquqi şəxslərin və diasporanın sərbəst pul vəsaitləri istehsala cəlb edilməlidir.

Fikrimcə, qoyulan məsələnin öhdəsindən yeni təməllər üzrə qurulmuş özəl və özəl-dövlət inteqrasiya olunmuş maliyyə qrupları: strateji alyanslar, konsernlər, trestlər, konsorsiumlar, sindikatlar və bu kimi digər könüllü müqavilə birlikləri gələ bilər. Makrostruktur istehsal amillərinin birbaşa təmasda olduqları ilkin həlqə ilə cəmiyyət arasında "ötürücü" mexanizm rolunu oynayır.

Yuxarıdakı maliyyə qruplarından Konsern – formal olaraq müstəqil, üzərlərində maliyyə nəzarəti qoymaq yolu ilə bir sıra müəssisələri birləşdirən təsərrüfat formasıdır. Konsern adətən, müxtəlif sənaye sahələrinin müəssisələrini, ticarət formalarına, bankları, nəqliyyat və maliyyə kompaniyalarını birləşdirir. Müasir şəraitdə trestlərin konsernlərə çevrilməsi geniş yayılmışdır.

Trest bir sahədə bir neçə müəssisəsinin birləşməsi, habelə belə birləşmənin mərkəzləşdirilmiş idarəsi, aparatıdır. İstehsal əməliyyatlarını və satışı mərkəzləşdirmə yolu ilə həddən artıq gəlir əldə etmək məqsədi güdən kapitalist inhisar formalarından biri (bu inhisar formasında birləşdirilmiş müəssisələr ticarət və istehsalat sahəsindəki müstəqilliklərini itirmiş olur) hesab olunur.

Konsorsium kommersiona iştirakçılarının təşkilati-hüquqi formalarından biridir. Müxtəlif müstəqil şirkətlər tərəfindən hər hansı iri layihənin icrası məqsədilə müvəqqəti olaraq yaradılır.

Konsorsium son zamanlar inhisarın daha geniş yayılmış bir formasıdır. Bu forma bir ayda olaraq irimiqyaslı layihələrin həyata keçirilməsi üçün yaradılır. O, maliyyə, ticarət, texniki və ya başqa səbəblər üzündən bir neçə iştirakçıların qüvvəsini birləşdirməyi tələb edir. Konsorsium iştirakçıları həm şəxsi, həm də dövlət təşkilatları və dövlətlər ola bilər. Konsorsium iştirakçıları tam müstəqillik saxlayır. Birgə seçilmiş rəhbərliyə tabe olurlar. Hazırda Azərbaycanda neft müqavilələri üzrə neftin hasili və nəqli ilə əlaqədar Azərbaycan Beynəlxalq Əməliyyat Şirkəti və Şimali Abşeron Əməliyyat Şirkəti yaradılmışdır. Bu konsorsiumların yaradılmasında xarici ölkələrin neft maqnatları da iştirak edir.

Sindikata yekcins məhsullar istehsal edən bir neçə müəssisənin birliyi. İstehsalın maddi şərtləri üzərində iştirakçıların mülkiyyəti saxlanılır. İstehsal olunmuş məhsul ümumi orqan tərəfindən reallaşdırılır.

Adətən inkişaf etmiş dünya ölkələrində xarici şirkətlərin ölkə ərazisində işləmələri üçün bir neçə imtiyazlar nəzərdə tutur.

Hal-hazırda xarici şirkətlərin yerli şirkətlərlə bir Alyans daxilin fəaliyyət göstərəkən aşağıdakı amillərə diqqət yetirirlər;

- Siyasi stabillik
- Səmərəli iqtisadi vəziyyət
- Hüquqi müdafiə (milli qanun və notmativ aktlar)
- Bazar ölçüləri
- Əmək ehtiyatlarının keyfiyyəti

Elmi araşdırmalar və iqtisadçıların verdikləri rəylərə görə hal-hazırda ölkə iqtisadiyyatında strateji alyansların yeri və rolu aşağıdakı kimidir:

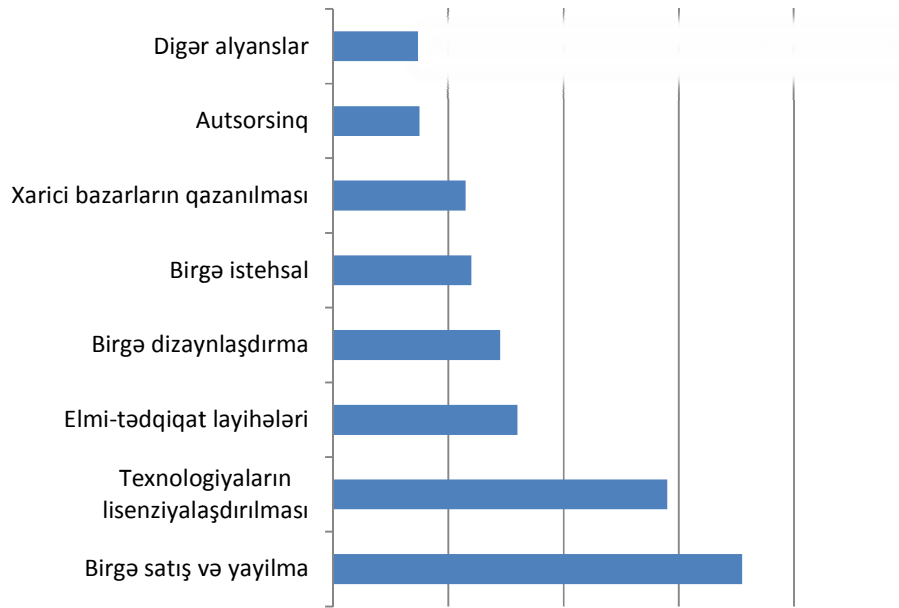
- Strateji alyansların qurulmasının əsasında, sinerji nəticələrinin əldə edilməsi, biznes mühitinin təkmilləşdirilmə, təşkilati və idarəetmə risklərinin azaldırması;

- Strateji alyansların qurulması ilə ölkə sənayesinin xüsusiyyətlərinin, mal, xidmət və yanacaq enerjisi tərəfdaşlığının inkişafı və daxili rəqabətin təmin edilməsini hədəflənir ;

- Strateji alyanslar müasir biznes fəaliyyətinin davamlı inkişafını təmin edir;
- Sinerji effektinin və ölkənin rəqabət mövqeyinin gücləndirilməsini təmin edir.

- Kompaniyalar eyni zamanda TMK-lar arasında strateji alyanslar, bir qayda olaraq uzunmüddətli olur, investisiyalaşmadan, elmi-texniki işləmələrdən tutmuş birgə istehsal, realizasiya, hazır obyektin idarə olunmasına qədər geniş fəaliyyət sferasını əhatə edir. Bu baxımdan strateji alyansları 3 növə ayırırlar (**Şəkil 1.3**):

- ETTKİ layihələrinin reallaşdırılması üzrə alyanslar
- Birgə istehsalın təşkili üzrə alyanslar
- Yeni bazarların birgə mənimsənilməsi üzrə alyanslar



Şəkil 1.3 Sürətlə inkişaf edən kompaniyaların strateji alyansa cəlb olunması.

Strateji alyansların müxtəlif formaları mövcuddur (Şəkil 1.4). Onlar o zaman yaradılır ki, kompaniyalar öz aralarında sadəcə ticarət sazişi bağlamırlar, həm də müəyyən mənada yaxınlaşırlar. Bu zaman tam birləşmə baş verənə qədər bütün əməkdaşlıq formaları strateji alyanslara daxildir.

Funksional razılaşmalara aiddir:

- müstəqil müəssisə yaratmadan birgə istehsalın təşkili;
- texniki əməkdaşlıq;
- birgə marketinq tədqiqatları;
- məhsulların bazara birgə yeridilməsi;
- qarşılıqlı lisenziyalaşdırma;
- tədqiqatların birgə aparılması

Bunlardan başqa konkret vəzifələrin həlli üçün konsorsiumlarda yaradılabilir.



ŞƏKİL 1.4.Strateji alyansların formaları.

Səhmlərin qarşılıqlı alınması – alyansların ikinci formasıdır. Bu halda mülkiyyətə maraq oyanır və direktorlar şurası vasitəsilə idarəetmədə iştirak üçün imkan yaranır. Bu forma çox vaxt şaquli birləşmə üçün aralıq addım kimi istifadə olunur. Resurs istehlak edən kompaniya məhsulgöndərən müəssisənin səhm paketini almaqla resursların əldə olunmasında özü üçün daha əlverişli şərtlərin yaradılmasına xidmət edən uzlaşdırılmış siyasət yeridə bilər. Məsələn; “München Re” təkrar sığorta şirkəti və “Allianz” sığorta şirkətləri bir-birlərinin nizamnamə kapitalında 25% paya malikdirlər.

Yapon avtomobil sənayesi 1990-cı ildə 7.78mln. avtomobil satmaqla satışda zirvəyə çatdıqdan sonra avtomobildən istifadəyə görə verginin çoxalması səbəbindən satışın 5.86mln-a enməsi nəticəsində 1999-cu ildə şətinliklərlə üzləşdi. Bu vəziyyət Toyota Jidoshanın Daihatsu, Hino və Yamaha Yidohsa ilə birləşməsinə səbəb oldu. Bu firmalardan Toyota uyğun olaraq 51.2%, 33.4% və 5.4% səhmə malikdir. Bu alyans iştirakçı kompaniyalara təkcə daxili bazarda deyil, həm də dünya bazarında əlavə rəqabət üstünlükləri yaratdı. Toyota Jidoshanın əsas rəqibi Nissan Jidosha isə 1999-cu ildə Renault kompaniyası ilə alyans yaratdı. Bu alyans istehsal, satış və

avtomobillərin təkmilləşdirilməsi sferalarını əhatə edir. 1999-cu ildə Mitsubishi Jidosha ilə Volvo kompaniyası alyans yaratmağa çalışdılar, lakin bir sıra səbəblər üzündən bu alınmadı. Mitsubishi Jidosha öz növbəsində Daimler Cryslerlə alyansa üstünlük verdilər, onlar 34% təklif edirdi. Mazda Yidosha 1996-cı ildə öz səhmlərinin 33.4%-ni Ford Motorsla satmaqla alyans yaratdılar. İsuзу və Suzuki Yidoshalar alyans partnyoru kimi General Motorsu seçdilər və GM-də öz növbəsində payını İsuзу Yidoshada 1998-ci ildə 49%, Suzukidə 2000-ci ildə 20%-ə qədər artırdı. Həmçinin Fuji Yukosha da GM-lə alyans yaradaraq 21% kapital cəlb etdi. Beləliklə Yaponyanın 8 əsas avtomobil kompaniyasından 7-si, Honda Yitosha istisna olmaqla, xarici kompaniyalarla əsasən də amerikan kompaniyaları ilə alyans yaratdılar.

Strateji alyansların növbəti forması **birgə müəssisənin** yaradılmasıdır. Birgə müəssisə xarici ölkədən olan partnyorlarla istehsal əməkdaşlıq formasını nəzərdə tutur. Bu əməkdaşlıq vətəndaşların mülkiyyətinin birləşməsi ilə məhsul istehsalı və satışının idarə olunmasında onların birgə iştirakı ilə, mənfəətin və risklərin bölüşdürülməsi ilə bağlıdır. Birgə müəssisələrin biznes üçün üstünlükləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- ETTKİ və ya texnologiyaların qarşılıqlı tamamlayıcı nəticələrinin kombinələri;
- texnologiyaların və ya işgüzar konsepsiyanın effektiv kommersionlaşdırılması;
- marketinqin və ya satış ekspertizasının öz gücləri və ya mütəxəssislərin işə götürülməsi hesabına aparılması;
- unikal bacarıqlara malik alimlərin və mütəxəssislərin cəlb olunması;
- maliyyə dəstəyi və ya iqtisadi riskin bölüşdürülməsi;
- gəlirin artımının sürətlənməsi;
- mənfəətin artması;
- yeni bazarlara çıxış;

- yeni məhsulların bazarlara yeridilməsi.

1996-cı ildə Paccard Bell və NEC kompaniyaları fərdi kompüterlərin istehsalı sahəsində iri beynəlxalq alyans yaratdılar. Əvvəlcə NEC 170mln dollara Paccard Bellin 19.9% səhmini aldı, sonra öz payını 650mln dollar həcmində investisiya hesabına 40%-ə çatdırdı. Bu alyansın yaradılması nəticəsində onlar Amerikan fərdi kompüter bazarının 15.8%-nə, dünya bazarının isə 11.4%-nə nəzarət etməyə başladılar. Bu zaman onların illik dövriyyəsi 8mld dollar təşkil edirdi.

Strateji alyanslar çox zaman elmi - texniki sahə ilə əlaqədar olur və əsas etibarilə inkişaf etmiş ölkələrin şirkətlərini əhatə edir (**Cədvəl 1.3**). Elmi - texniki işlər sahəsində strateji alyanslar aşağıdakı xüsusiyyətlərlə fərqlənir :

- İştirakçılar miqyaslarına və vəziyyətinə görə eynidirlər;
- İştirakçılar bazarda müxtəlif yerlər tuturlar, lakin ümumi elmi - texniki təməl üzərində əsaslanırlar;
- İştirakçıların əsas məqsədləri öz mallarının qlobal bazarlara buraxılmasının genişləndirilməsi və eyni zamanda həmin sahəyə digər, rəqib şirkətlərin yeridilməsinə qarşı oliqopolistik texnoloji maneələr yaradılmasıdır.

Cədvəl 1.3

Hakim texnologiyalar sahəsində beynəlxalq elmi - texniki əməkdaşlıq

Alyansların iştirakçıları olan ölkələr	Strateji alyanslar	Texnologiyaların verilməsi haqqında sazişlər
ABŞ, Qərbi Avropa ölkələri, Yaponiya	73,5	61,4
Yuxarıda sadalanan ölkələr yeni sənaye ölkələri ilə	53,6	52,4
Yuxarıda sadalanan ölkələr inkişaf etməkdə olan ölkələrlə	23,4	38,5

Beynəlxalq biznesdə strateji alyanslar kapitalın təmərküzü və mərkəzləşdirilməsi proseslərinə çevik forma verir, böyük şirkətlərin dünya bazarlarının artması və kiçik və zəif rəqiblərin aradan götürülməsi üzrə hərəkətlərinin uyğunlaşdırılması və birləşdirilməsi hesabına onların gücünü daha çox artırır.

Alyanslara ayrı – ayrı ölkələrin antiinhisar qanunvericiliyinin müəyyən dərəcədə pozulması kimi baxmaq olar, çünki böyük şirkətlər bazar sahəsində səylərinin birləşdirilməsi hesabına milli və dünya bazarlarında inhisarçı üstünlük qazanırlar. Bununla əlaqədar ayrı-ayrı şirkətlərin rəhbərləri və cəmiyyət tərəfindən istehlakçıların müdafiəsinə dair tənqidçi səslər gəlir, çünki belə alyansların inhisarçı mövqeləri qiymətləri dikte etmək imkanı yaradır və digər rəqiblərin səylərini heçə endirir.

II Fəsil. Ölkə iqtisadiyyatında strateji alyansların fəaliyyət mexanizminin konseptual tədqiqi.

2.1 Yerli strateji alyansların mövcud vəziyyətinin müqaisəli təhlili. burada iqtisadiyyatda fəaliyyət göstərən strateji alyanslar araşdırılırmaldır

Bazar iqtisadiyyatında əməkdaşlığın yeni effektiv forması olan şirkətlərin və firmaların müvəqqəti birləşməsi forması özünü doğrultmuşdur. Bu birləşmələr özünü strateji alyansların yaradılması ilə göstərir. Alyans daxilində qısamüddətli və uzunmüddətli birləşmələr sahibkarlıq layihəsini həyata keçirmək üçün və ya əməkdaşlığa daxil olmuş ayrı-ayrı firmaların nisbi üstünlüklərini birləşdirməyi və istifadə etməyi həyata keçirmək üçün yaradılır. Sahibkarlıq şəbəkələri ilə müqaisədə alyans daxilində birləşmələrin fərqi və yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- İhtiaqçılar arasında alyans birgə fəaliyyət məqsədlərinin böyük konkretliyi və müəyyənliyi ilə fərqlənir, strateji xarakter alır;

- Birgə fəaliyyətdən iqtisadi uduş təkcə xərclərə qənaətlə bağlı deyil, alyans iştirakçılarının xərclərinin birləşdirilmə ilə bağlıdır, bu aşağıdakı innovasion nəticələrə gətirib çıxarır: dünya səviyyəsində uyğun texnoloji yeniliklərin və milli infrastrukturun yaranmasına, bütün ölkə ərazisində kompyuterlərin və istehsal avadanlıqlarının vahid şəbəkədə birləşməsinə, yeni bazarlara çıxmağa, əməyin təşkilinin qabaqcıl sistemlərinin öyrənilməsinə və s.

Bu cür birgə fəaliyyətin məşhur formalarına misal olaraq:

- Birgə müəssisələri
- Strateji alyansları
- Korporasiyaları

Bu formalar arsındakı fərq əsasən səviyyədən, inteqrasiya müddətindən və əməkdaşlığın təşkili formasından asılıdır. Strateji alyansın fəaliyyəti birgə strateji

istiqlamətləri ilə bağlı olan tərəf müqabilləri(tədarükçülər, alıcılar, istehlakçılar) arasında möhkəm uzunmüddətli münasibətlər deməkdir. Strateji layınlara xarakterik misal elmi-texniki alyanslardır (ETA) yəni birgə maliyyələşmə elmi-texniki korporativ birləşmə (ETKB) barədə müqavilə əsasında müxtəlif ölçülü firmaların öz aralarındakı münasibətləri, məhsulun işlənilib hazırlanması və ya təkmilləşdirilməsidir.

Strateji alyansların ölkə daxilində fəaliyyət göstərməsi həmin ölkənin iqtisadi durumuna müəyyən mənada öz müsbət təsirlərini göstərir. Bu təsirlər müsbət təsirlər ölkə iqtisadiyyatının davamlılığının artırılmasında təzahür edir. İstənilən ölkə daxilində fəaliyyət göstərən strateji alyansların müqaisəli təhlilinin verilməsi vacibdir. Bunun üçündə təhlilin hansı formada aparılması lazımdır onu dəqiq bilmək lazımdır. Təhlilin aparılması vasitəsi aşağıdakılardır:

- formal məqsədlər və miqdar metodları;
- verilən təşkilatın xüsusiyyətin əsasən müstəqil yaradıcı təhlil, menecer və planlaşdırıcıların analitik və intuitiv bacarıqları.

Təhlili iki əsas mərhələyə bölmək olar:

- alyans tərəfindən nəzərdə tutulan səmtlərin və mühit tərəfindən təqdim olunan real imkanların müqaisəsi, onların arasındakı rabitəsizliyin təhlili;
- alyans gələcəyinin mümkün variantlarının təhlili, strateji alternativlərin müəyyən edilməsi.

Rabitəsizliyin təhlili sadə, lakin effektiv metoddur. Onun məqsədi alyansın məqsədləri ilə imkanları arasındakı rabitəsizliyi müəyyən etmək və yox etməkdir.

Rabitəsizliyin təhlilinin aparılması aşağıdakıları müəyyən etməyə imkan verir:

- alyansın əsas miqdarını müəyyən etmək;
- alyansın real imkanlarının cari və gələcək ilə nisbətini aydınlaşdırmaq;
- alyansın əsas mənafeələrinə uyğun gələn strateji göstəriciləri müəyyən etmək;
- strateji göstəricilərdə və alyansın real vəziyyətinin yaratdığı imkanlar arasında fərqləri müəyyən etmək;

- rəbitəsizliyin bərpası üçün lazım olan xüsusi proqramın hazırlamaq.

Rəbitəsizliyin təhlilinin tətbiqinin məqsədi yüksək ümüdlər və yoxsul proqnozlar arasındakı fərqləri müəyyən etməkdir. Məsələn əgər yüksək rəhbərlik qoyulmuş kapitalın dövriyyəindən real məbləğin 20%-i nəzərdə tutursa, lakin təhlil göstərir ki, ən real həcm 15% olacaqdır, onda 5% rəbitəsizliyin bərpası üçün tədbirlərin müzakirəsi və qəbul olunması tələb olunur.

Yuxarıda göstərilən təhlillər köməkliyi ilə ölkə daxilində fəaliyyət göstərən strateji alyansların müqaisəli təhlilini vermək olar. Hal-hazırda ölkə daxilində fəaliyyət göstərən strateji alyansların göstəriciləri ilə tanış olaq.

1991-ci ilin oktyabrında Azərbaycan Respublikasının dövlət müstəqilliyi bərpa edildi. Müstəqil Azərbaycan hökuməti neft yataqlarının xarici şirkətlərlə birgə istismarı istiqamətində danışıqları davam etdirməyi qərara aldı. Ona görə ki, neft müstəqilliyini bərpa etmiş Azərbaycanın potensial olaraq dünya bazarlarına böyük həcmərdə çıxara biləcəyi başlıca resurs idi. Neftdən gələn böyük gəlirlər ölkədə makroiqtisadi sabitliyi təmin edəcək və iqtisadiyyatı tənəzzüldən çıxaracaq başlıca vasitə sayılırdı. Lakin, neft hasilatı sahəsində zəngin təcrübəyə, neft sənayesi infrastrukturuna və güclü kadr potensialına malik olmasına baxmayaraq, Azərbaycan öz gücü ilə neft yataqlarını istismar etmək iqtidarında deyildi.

Xarici şirkətlərlə əməkdaşlıq gənc, müstəqil dövlətə həm də siyasi dividendlər vəd edirdi. 1992-ci ilin sentyabrın 7-də BP/Statoil alyansı ilə “Çıraq” yatağına və “Şahdəniz” perspektiv strukturuna dair, oktyabrın 1-də isə Penzoyl/Ramko alyansı ilə “Günəşli” yatağına dair texniki - iqtisadi əsaslandırmanın və kontrakt layihələrin hazırlanması üçün sazişlər imzalandı. Neft şirkətləri də öz növbəsində bir sıra öhdəliklər götürdülər. Məsələn BP/Statoil sazişinin imzalanmasından dərhal sonra Azərbaycan hökumətinə 30 mln. dollar bonus ödəməyə boyun oldular. Penzoyl/Ramko alyansı “Neft Daşları” və “Günəşli” yataqlarının istismarı zamanı hər

il atmosfərə tullanan 1 mlrd.kub. metrdən artıq qazın yığılması və sahilə ötürülməsi layihəsinin gerçəkləşdirilməsi öhdəliyini öz üzərinə götürdü.

Ümummilli lider H.Əliyevin rəhbərliyi ilə 1994-cü ilin sentyabrın 20-də xarici neft şirkətlərinin, “Çıraq” yataqlarının və “Günəşli” yatağının dərin hissəsinin birgə işlənilməsi üzrə Azərbaycanın ilk beynəlxalq neft sazişi -“Əsrin müqaviləsi” imzalandı. Müqaviləni imzalayan xarici şirkətlər bunlardır: BP(Böyük Britaniya), Amoco(ABŞ), LUKoil(Rusiya), Penzoi(ABŞ), Unocal(ABŞ), Statoil(Norveç), MC Dermott(ABŞ), Ramco(B.Britaniya), TPAO(Türkiyə), Delta-Hess(Səudiyyə Ərəbistanı). Sazişdə Azərbaycan hökumətini ARDNŞ təmsil edirdi.Onu da qeyd edək ki, sonradan bəzi şirkətlər öz paylarını satdıqlarından indiki halda şirkətlərin siyahısı fərqlidir.

Azərbaycanda Ərzaq Təhlükəsizliyi Alyansı təsis edilib. Bu alyansın tərtibi 16 oktyabr 2008-ci il tarixinə təsadüf edir. Alyansın yaradılmasında əsas məqsəd kənd təsərrüfatının kompleks inkişafına və "2008-2015-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında əhalinin ərzaq məhsulları ilə etibarlı təminatına dair Dövlət Proqramı"nın həyata keçirilməsinə töhfə vermək, həmçinin bu sahədə fəaliyyət göstərən hökumət, qeyri-hökumət və özəl sektorun əməkdaşlığına və fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsinə nail olmaqdır.

Alyansın əsas fəaliyyət istiqamətləri kiçik fermerlərin maarifləndirilməsi, onların keyfiyyətli toxum, mineral gübrələrlə və ziyanvericilərə qarşı dərman vasitələri ilə təchiz edilməsi, müasir əkinçilik texnikası və kənd təsərrüfatında maliyyə resurslarına çıxışını təmin etmək olacaq.

Azərbaycanda hazırda tam istifadə edilməyən kənd təsərrüfatının inkişafı üçün xeyli potensial mövcuddur. Bu sektorun inkişafı üçün müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyət göstərmək lazımdır. Alyans bunu nəzərə alaraq bu sahədə çalışan dövlət, özəl və qeyri-hökumət strukturlarının əməkdaşlığının inkişafında maraqlıdır.

“Bələdiyyələrin inkişafına dəstək” QHT Alyansı 2007-ci ilin dekabr ayında Azərbaycanda yerli özünüidarənin inkişafı istiqamətində fəaliyyət göstərən QHT-lər tərəfindən təsis olunub. Alyansın əsas məqsədi yerli özünüidarə (bələdiyyə) sisteminin inkişafına dair mükəmməl strategiyaların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi, bələdiyyələrin təşkilati, institusional potensialının gücləndirilməsi və inkişafı üçün bu sahədə fəaliyyət göstərən milli QHT-lərin səmərəli əməkdaşlığına və fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsinə nail olmaqdır.

Alyansa aşağıdakı təşkilatlar daxildir:

1. “İqtisadi Təşəbbüslərə Yardım” İctimai Birliyi
2. “Mülki Cəmiyyətə Doğru” Mərkəzi
3. “Aran” Humanitar Regional İnkişaf İctimai Birliyi
4. İqtisadi Tədqiqatlar Mərkəzi
5. “Vətəndaş Cəmiyyəti Uğrunda” Müstəqil Məsləhət və Yardım Mərkəzi
6. “Hüquq və İnkişaf” İctimai Birliyi
7. “Cəmiyyətin və Vətəndaş Münasibətlərinin İnkişafı” İctimai Birliyi
8. “Demokratik İnkişaf və İqtisadi Əməkdaşlıq” İctimai Birliyi
9. “Sosial Strateji Tədqiqatlar və Analitik Araşdırmalar” İctimai Birliyi

Azərbaycan cəmiyyətində yerli özünüidarə sisteminin mövcud vəziyyətinə münasibətiifadə edən müxtəlif yanaşmalar var. Qərar qəbuletmə səlahiyyətinə malik rəsmi qurumlar yerli özünüidarə sahəsində bir sıra problemlərin mövcudluğunu etiraf etməklə yanaşı, bələdiyyə sisteminin inkişafda olduğunu bildirirlər. Lakin bir sıra müstəqil ekspertlər və vətəndaş cəmiyyəti institutları, o cümlədən “Bələdiyyələrin inkişafına dəstək” QHT Alyansı hesab edir ki, yerli özünüidarə sahəsində əhəmiyyətli tərəqqi əldə olunmayıb və ciddi islahatlara ehtiyac var. Çünki yerli özünüidarə qurumları olan bələdiyyələr 2000-ci ildən fəaliyyət göstərmələrinə baxmayaraq hələ də yerli əhəmiyyətli problemləri həll etmək və əhaliyə keyfiyyətli ictimai xidmətlər təklif etmək imkanından məhrumdurlar.

“Bələdiyyənin inkişafına dəstək ” QHT Alyansı hesab edir ki, yerli özünüidarə sahəsində əhəmiyyətli tərəqqi əldə etmək üçün ciddi islahatlara ehtiyac var. Çünki yerli özünüidarə qurumları olan bələdiyyələr 2000-ci ildən fəaliyyət göstərmələrinə baxmayaraq hələ də yerli əhəmiyyətli problemləri həll etmək və əhaliyə keyfiyyətli ictimai xidmətlər təklif etmək imkanına tam malik deyillər. Bu səbəbdən də hazırda yerli özünüidarə sahəsində bir sıra problemlər qalmaqdadır. Alyansın gəldiyi nəticəyə görə əsas problemlər aşağıdakılardır:

- Yerli özünüidarə orqanlarının səlahiyyətləri məhduddur.
- Yerli idarəetmədə paralellik mövcuddur. Yerli icra hakimiyyəti və bələdiyyələr arasında səlahiyyətlərin düzgün bölgüsü aparılmayıb.
- Bələdiyyələrin maliyyə potensialı zəifdir və dayanıqlı maliyyə mənbələrinə malik deyillər.
- Bələdiyyələr həddindən artıq kiçikölçülüdür. Azərbaycanda əhalinin hər yüz min nəfərinə 34 bələdiyyə düşür. Bələdiyyələrin kiçikölçülü olması resursları parçalayır, inzibati xərcləri artırır və səlahiyyətlərin həyata keçirilməsini çətinləşdirir.

Alyans hesab edir ki, mövcud problemlərin həlli və yerli özünüidarənin inkişafı üçün inzibati və maliyyə əks mərkəzləşməsi istiqamətində kompleks islahatların aparılması zəruridir. Bu islahatların əsas istiqamətləri üzrə aşağıdakılar tövsiyyə olunur:

- Bələdiyyələr real səlahiyyətlərə malik yerli hakimiyyət orqanları statusuna malik olmalıdırlar;
- Yerli Özünüidarəetmə Haqqında Avropa Xartiyasının tələblərinə uyğun olaraq bələdiyyələrə tam və müstəsna səlahiyyətlər verilməlidir;
- Bələdiyyələrlə yerli hökumət orqanları arasında dəqiq səlahiyyət bölgüsü aparılmalıdır;

- Status və səlahiyyətlə bağlı islahatlar yerlərdə parallel idarəetmənin aradan qaldırılması ilə nəticələnməli, yerli icra hakimiyyətinin ərazi nümayəndəlikləri ləğv edilməlidir.

Bələdiyyələrin maliyyə potensialının gücləndirilməsi ilə bağlı tövsiyələr:

- Bələdiyyələrə onların səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsini təmin edəcək dayanıqlı maliyyə mənbələri verilməlidir;

- Bələdiyyələrin mövcud vergi mənbələrindən səmərəli istifadə etmələrini təmin etmək üçün vergitutma mexanizmləri təkmilləşdirilməlidir;

- Bələdiyyələrin maliyyə imkanlarının artırılması məqsədilə müvafiq vergi qanunvericiliyinə dəyişiklik etməklə paylı vergi sistemi tətbiq edilməlidir;

- Bələdiyyələrə dövlət büdcəsindən transfertlərin verilməsinin mövcud mexanizmləri təkmilləşdirilməli, bələdiyyələrə məqsədsiz transfertlərlə yanaşı məqsədlitransfertlərin də verilməsi təmin edilməli və transfertlərin həcmi əhəmiyyətli dərəcədə artırılmalıdır;

- Bələdiyyələrin əlverişli şərtlərlə kreditləşməsi üçün uyğun mexanizmlər işlənilib hazırlanmalıdır.

Bələdiyyə orqanlarının təşkili və onlar arasında səlahiyyət bölgüsü ilə bağlı tövsiyələr:

- Bələdiyyə sədrinin birbaşa əhali tərəfindən seçilməsi mexanizmi işlənilib hazırlanmalı və bələdiyyələrə seçkilərlə yanaşı bələdiyyə sədrliyinə də seçkilər keçirilməlidir;

- Bələdiyyə orqanlarının səlahiyyət və öhdəliklərinin konkret dairəsi müəyyənləşdirilməli və qanunvericidə təsbit edilməlidir.

Alyansın ilkin maliyyə dəstəyini Böyük Britaniyanın Oxfam humanitar təşkilatı verib. Alyans 2008-2012-ci illər üçün fəaliyyətinin strateji istiqamətlərini özündə əks etdirən strateji plana malikdir.

Alyans fəaliyyəti dövründə yerli özünüidarə ilə bağlı müxtəlif mövzularda dəyirmi masalar keçirib, bələdiyyə problemlərinin mətbuatda daha geniş işıqlandırılması məqsədilə jurnalist tədqiqatları təşkil edib.

02 Mart 2011 ci ildə ARDNŞ və “MakDermott İnterneyşnl İnk.” şirkətinin törəmə müəssisəsi “MakDermott Kaspian Kontraktorz İnk.” arasında Xəzər regionunda irimiqyaslı borudüzmə və dalğıc xidmətləri üzrə strateji alyansın yaradılması haqqında müqavilə imzalanıb. Bu Alyans Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda yerləşən “Azəri”, “Çıraq” yataqlarının və “Dərinsulu Günəşli” yatağının (AÇG) işlənməsi çərçivəsində kontrakt üzrə işləri həyata keçirəcək.

İmzalanma mərasimində ARDNŞ prezidenti Rövnəq Abdullayev və “MakDermott Kaspian Kontraktorz, İnk.” şirkətinin prezidenti Con T. MakKormak çıxış ediblər. Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda həyata keçirilən birgə layihələrdə “MakDermott” şirkəti ilə ARDNŞ arasında effektiv əməkdaşlıq münasibəti qurulduğunu və bu müqavilənin imzalanması ilə həmin əməkdaşlığın yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoyub. “MakDermott” şirkətinin malik olduğu potensial ARDNŞ-nin əldə etdiyi geniş bilik və zəngin təcrübə ilə birləşərək unikal bir qüvvəyə çevriləcək və bu, “AÇG” yataqlar blokunun işlənilməsi layihəsinin uğurla inkişaf etdirilməsinə öz töhfəsini verəcək. “MakDermott İnterneyşnl İnk.” Xəzər dənizi regionunda 20 illik iş təcrübəsinə malikdir. Şirkət layihələrin idarə edilməsində, boru kəmərlərinin və sualtı obyektlərin mühəndis-layihə işlərinin aparılmasında, tikintisində, hazırlanmasında və quraşdırılmasında liderlərdən biridir. Şirkət texniki konsepsiyadan başlayaraq istismarqabağı sınaq mərhələsinə qədər stasionar və üzən dəniz istehsalat qurğuları, boru kəmərləri və sualtı sistemlər işləyib hazırlayaraq öz sifarişçilərinə təhvil verir.

2.2 Strateji alyanslarda idarəetmənin təşkilati quruluşunun çevikliyinin təşkilati məsələləri.

Strateji alyans - iki və daha çox müstəqil firmanın müəyyən kommersiya məqsədlərinə nail olmaq, kompaniyaların birləşmiş və bir-birini tamamlayan resurslarının sinerjisini əldə etmək məqsədi ilə ayrı-ayrı effektlərin cəmini üstələməsini əks etdirən anlayışdır. Sinerji firmalar yeni bilik istehsal etmək istədikdə yararır. Sinerji vasitəsilə partnyorlar elə yenilikləri inkişaf etdirirlər ki, onları müstəqil həyata keçirmək qeyri-mümkündür və ya çətindir.

Strateji alyanslarda idarəetmənin təşkilati quruluşunu müəyyən edən parametrlər aşağıdakılardır:

- alyansın idarəetmə sisteminin ierarxiya səviyyələrinin sayı,
- idarəetmə funksiyaları üzrə idarəetmə heyətinin sayı,
- xətti idarəetmə heyətinin sayı,
- hər bir səviyyədə struktur bölmələrinin sayı,
- idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşdirilmə səviyyəsi.

Vəziyyətdən asılı olaraq alyansın təşkilati quruluşunun yenidən qurulması üç istiqamətdə aparılmalıdır:

1. gələcək dövrdə istehsalın genişləndirilməsini təmin edən təşkilati quruluşa keçmək,
2. operativ fəaliyyətə xidmət edən təşkilati quruluşa keçmək,
3. səmərəli idarəetmə və nəzarəti təmin edən təşkilati quruluşa keçmək.

Hər üç istiqaməti özündə birləşdirən təşkilati quruluşu formalaşdırmaq üçün təklif olunan doqquz qaydaya riayət etmək lazımdır.

1. İdarəetmənin təşkilati quruluşu imkan çərçivəsində sadə olmalıdır. Təşkilati quruluş nə qədər sadə və dəqiq qurularsa, idarəetmə heyəti də bir o qədər tez bu quruluşa alışar və aktivliklə alyansın vəziyyətini yaxşılaşdırar.

2. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun sxemi daha aydın və tez qavranılan olmalıdır. Bu sxemlə sanasiyanı həyata keçirən heyət tanış olmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, təşkilati quruluşun sxemi görünən yerdə asılsın ki, hər bir işçi ona riayət etsin.
 3. Hər bir işçiyə yazılı iş təlimatları verilməlidir. Sanasiya dövründə bu təlimatlar daima dəyişdirilməlidir.
 4. Əlaqə sistemi səmərəli olmalıdır ki, informasiya dəqiq ötürülsün və əks əlaqə olsun.
 5. Tabeçilik, səlahiyyət və məsuliyyət xətti aydın müəyyənləşdirilməlidir. Səlahiyyətlərin verilməsi xətti hamıya aydın olmalı və bu zaman idarəetmə səviyyələrinin sayının minimuma endirilməsinə çalışmaq lazımdır. Son anda bütün məsuliyyət həmişə şirkətlərin ali rəhbərliyində qalmalıdır. Digər tərəfdən isə hər bir aşağı səviyyəli rəhbər və ya işçi öz rəisi qarşısında cavabdeh olmalıdır.
 6. Məsuliyyətlərin koordinasiyasını ali rəhbərlik həyata keçirməlidir. Bu “skalyar proses” adlanır.
 7. Alyans üçün rəhbərliyin idarəçilik həddləri real olmalıdır. Müəyyən idarəetmə səviyyəsindəki rəhbər 5-7 işçiyə bilavasitə rəhbərlik edə bilər. İdarəetmə diapozonu nə qədər kiçik olarsa, bir o qədər də idarəetmə səmərəli olar.
 8. Xətti rəhbərlərin və funksional şöbələrin funksiyaları dəqiq bölünməli və koordinasiya olunmalıdır. Həmişə funksional xidmətlər xətti rəhbərlərə kömək rolunu oynamalıdır.
 9. Müflisləşmədən çıxmaq üçün zərərli işləməyin qarşısını almaq üçün təşkilati quruluş çevik olmalı, daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməyi bacarmalıdır.
- İdarəetmənin təşkilati quruluşu alyansın təşkilati potensialından səmərəli istifadə etməyə xidmət etməlidir. Təşkilati potensiala idarəetmə heyəti, idarəetmə əməyinin texniki təminatı və informasiya təminatı resursları daxildir. Bu resurslar arasında əlverişli nisbət qurulmalıdır ki, o alyansın maksimum mənfəət götürə bilməsini təmin etsin. Bu məqsədlə təşkilati potensialın vəziyyəti təhlil olunmalıdır. Bunun üçün beş bal

sistemi ilə resursların qiymətləndirilməsini həyata keçirmək lazımdır.

İdarəetmə potensialı resurslarının qiymətləndirilməsi nəticəsində rəhbərlik alyansın təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi üzrə aşağıdakı ilkin qərarları hazırlayır:

- saxlanılacaq, ləğv olunacaq və ya da bölmələrlə birləşdiriləcək idarəetmə və istehsal bölmələrinin təxmini tərkibinin müəyyənləşdirilməsi;
- yeni kadrlarla möhkəmləndirmək, rəhbər və mütəxəssislərin dəyişdirilməsi və yenidən hazırlanması işlərinin görülməsi;
- idarəetmə əməyini yeni hesablama və təşkilati-texnika ilə təmin olunması işlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- alyansın idarəetmə informasiyasının tərkibinin həcmnin, axın texnologiyasının və idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinə nəzarətin müəyyənləşdirilməsi;
- mövcud problemlərin həll olunması üçün lazım olan maliyyə, əmək və maddi resursların təxmini səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi.

Sanasiya dövründə sağlamlaşdırmanı aparan şəxs müəssisənin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi proqramını hazırlamaq üçün peşəkar məsləhətçilər dəvət etməlidirlər. Məsləhətçilər aşağıdakı məsələlərin həll olunmasına kömək edə bilirlər:

- gələcək problemlərin uğurla həll olunması üçün təkmilləşdirmə,
- alyansın ümumi vəziyyətinin öyrənilməsi,
- alyansın səmərəli inkişafı problemlərinin üzə çıxarılması,
- problemlərin həll olunması istiqamətlərinin axtarılması.

Alyansın idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi sistemli yanaşma əsasında qəbul edilir. Bu o, deməkdir ki, hətta balaca bir dəyişiklik edilərkən, ondan digər əlaqə və elementlərə, yarım sistemlərə təsiri nəzərə alınmalıdır. Alyansın cari və perspektiv inkişafına təsir göstərən bütün cəhətlər-təhlil edilməli və qiymətləndirilməlidir.

Müəyyən bir mənfəət gətirməyinə baxmayaraq hər hansı bir “nou-hau”nun tətbiqinə ehtiyatlı yanaşmaq lazımdır. Yalnız əsaslandırılmış və məqsədə uyğun sayılan yenilik qəbul edilməlidir.

Alyans rəhbərliyi idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi layihəsinin tətbiqini təmin

etməli və planlaşdırılmalıdır. Bu zaman idarəetmə sistemində edilən dəyişikliklərə fərdi və qrup müqavimətlərinin təsiri aşağı salınmalı və bu dəyişiklikləri şirkətlərin heyətinin adaptasiya üzrə işləri-sanasiyasını aparən şəxs həyata keçirilməlidir. Onlar, aparılacaq dəyişikliklər haqqında kollektivin üzvlərini xəbərdar etməlidir. Çalışmaq lazımdır ki, idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər elə həyata keçirilsin ki, dəyişikliklərin tətbiqi ilə onlardan alınan səmərə (nəticə) dövrü maksimum qısa olsun.

Alyansın idarə edilməsinin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi ilə bağlı fəaliyyətlə fasiləsiz bir proses kimi baxmaq lazımdır. Mütəmadi olaraq təşkilati quruluşun mövcud vəziyyətə uyğunluğu öyrənilməli və o daima yenidən qurulmalıdır. Ənənəvi olaraq idarəetmə sisteminin və onun təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi mövcud idarəetmə sisteminin öyrənilməsindən birinci mərhələ başlayır. Bunu üçün idarəetmə sistemində aid olan sənədlərin təhlili və ya idarəetmə aparatı işçilərinin sorğusu aparılır. Hər iki hal idarəetmə heyətinin fikrini əks etdirir. Nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir idarəetmə sistemi, bölməsi və yaxud həlqəsi özünüqoruma instinktindən çıxış edərək gördükləri işin səmərəliliyini əsaslandıracaqdır. Buna görə də mövcud idarəetmə sisteminin öyrənməklə yanaşı idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyası, (ikinci mərhələ) hazırlanmalıdır. Bu konsepsiya hazırlanarkən hansı funksiya və idarəetmə bölməsinin ləğv olunması və ya yaranması məsələsi həll olunur. Oxşar müəssisələrdəki idarəetmə təcrübəsinin öyrənilməsi və ekspertlərin köməyi ilə idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyasının senarilərinin hazırlanması səmərəli konsepsiyanın seçilməsinə xidmət göstərir. Mövcud idarəetmə sisteminin təhlili isə:

- mövcud idarəetmə sisteminin qiymətləndirilməsinə, idarəetmə prosesindəki mütərəqqi metodların və “zəif yerlərin” üzə çıxarılmasına,
- təşkilati strukturun inkişafının prioritet istiqamətlərinin və təkmilləşdirmənin ilkin obyektlərinin müəyyənləşdirilməsinə,
- idarəetmə sisteminin uzun müddətli konsepsiyasının və inkişafının kompleks

proqramının hazırlanmasına lazım olan ilkin məlumatların alınmasına imkan verir. Təhlil zamanı mövcud sistemin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə, qabaqcıl təcrübənin və ehtiyatların üzə çıxarılmasına idarəetmə sisteminin mümkün inkişaf istiqamətlərinin öyrənilməsinə diqqət yetirilməlidir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsinin üçüncü mərhələsində yenidən qurulmuş təşkilati quruluşun məqsədləri və funksiyaları müəyyənləşdirilir. Müəyyən olunan məqsəd nəticəyə istiqamətlənibsə, dəyişilə bilərsə, bir mənalıdırsa, digər məqsədlərlə fəaliyyətin mühüm bölmələrini örtürsə, onda o səmərəli sayılmalıdır. Təşkilati quruluşun məqsəd və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi idarəetmə sisteminin əsasının təşkil etdiyinə görə bu zaman idarəetmə heyətinin təklifləri hökmən nəzərə alınmalıdır.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun layihələşdirilməsinin dördüncü mərhələsi kimi son nəticələrə görə funksiyaların mühümlüyünün qiymətləndirilməsidir.

Əlbəttə, təşkilati quruluşun yaradılmasının ierarxik prinsipi hər bir idarəetmə səviyyəsi üçün ona müvafiq yarım-məqsəd və funksiyalar müəyyənləşdirilir. Bu o, deməkdir ki, yuxarı idarəetmə səviyyəsinin funksiyaları özündən aşağı səviyyənin funksiyalarından mühümdür. Lakin bəzən bütün idarəetmə səviyyələrinin funksiyalarını müqayisə etmək vacibdir. Bu yolla təkrarlanan funksiyalar müəyyənləşdirilir və aradan götürülür.

Beşinci mərhələdə idarəetmənin təşkilati quruluşunun variantları hazırlanır. Hər variant üzrə təşkilati quruluşun bölmə və səviyyələri idarəetmə heyətinin sayı, əmək tutumu, xərclər və idarəetmə funksiyalarının xarakteristikası işlənir. Variantlar kimi analoji idarəetmə sistemləri seçilə bilər.

Altıncı mərhələdə təklif olunan variantlardan idarəetmənin təşkilati quruluşunun optimal variantı seçilir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun səmərəli variantı seçilərkən hər bir variantın qiymətləndirilməsi, müsbət və mənfi tərəflərinin öyrənilməsi həyata keçirilir.

Təşkilati quruluşun səmərəli variantının iqtisadi meyarı kimi istehsal-təsərrüfat

fəaliyyətinin keyfiyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılması əsasında mənfəətin artırılması götürülməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə sistemində aparılan müsbət dəyişikliklər, yeni idarəetmə xərclərinin azaldılması, istehsal bölmələrinin tərkibinin müəyyənləşdirilməsi, işdə təkrarçılığın azaldılması, əsas gücün strateji məqsədlərə yönəldilməsi bu meyarın reallaşmasına xidmət edir.

Yeddinci mərhələdə təşkilati quruluş layihəsinin tətbiqi proqramı işlənib hazırlanır. Buraya idarəetmə sisteminin mövcud vəziyyətinin layihə vəziyyətinə keçirilməsi və proqramın mənimsənilməsi daxildir.

Nəhayət, sonuncu səkkizinci mərhələdə təşkilati quruluş layihəsinin dəqiqləşdirilməsi və tənzimlənməsi aparılır.

Qərbləşən ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, müəssisənin böhranlı vəziyyətində idarəetmənin təşkilati quruluşunda dəyişiklikləri çevik surətdə aparmaq üçün ardıcıl olaraq aşağıdakı işləri aparmaq lazımdır:

1. Məqsədin müəyyənləşdirilməsi,
2. Alyansın təşkilati potensialının strateji diaqnozunun qoyulması,
3. Müəyyənləşdirilən məqsədi reallaşdırmaq üçün dəyişikliklər konsepsiyasının hazırlanması,
4. İstənilən təşkilati quruluşun növünün müəyyənləşdirilməsi,
5. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsinin layihələndirmə metodunun seçilməsi.
6. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi tədbirlərini işləmək üçün məsləhətçilərin cəlb olunmasının təşkili,
7. Təkmilləşdirmənin aparılmasında məsul mütəxəssislərin təyin olunması,
8. Əvvəlcədən müəyyən olunmuş məqsəd, strategiya və taktikanın məsləhətçilərin köməyi ilə dəqiqləşdirilməsi,
9. Layihənin hazırlanmasının maddi əmək və maliyyə resursları ilə təmin olunması,
10. Layihənin işlənilməsi və tətbiqinin hər mərhələsinin nəticələrinə nəzarət,
11. Qısa müddətdə layihənin tətbiqinin təmin olunması,

12. Yeniliklərə kömək məqsədi ilə kollektivdə informasiya və təbliğat işinin qurulması,
13. Alyansın ali və orta rəhbərliyində psixoloji mühitin öyrənilməsi,
14. Yeni şəraitdə əməkdaşların qəbul edəcəyi dəyərlərin və normaların müəyyənləşdirilməsi.
15. Funksional bacarığından başqa əməkdaşların hansı keyfiyyətlərə malik olmasının müəyyənləşdirilməsi,
16. Çatışmayan kadrların seçilməsinin, əməkdaşların təhsili və yenidən təhsilinin təmin olunması,
17. Uğurlu strateji fəaliyyətə görə stimullaşdırma,
18. Çəvik idarəetmə və nəzarət sisteminin təşkili,
19. Gözlənilən gəlirin səmərəli istifadə istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Geniş mənada strateji alyanslara funksional razılaşmalar, yeni təşkilat yaratmaqla və ya yaratmadan aktivlərlə iştirak etmək haqqında razılaşmalar aiddir.

Strateji alyanslar bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir:

- Strateji alyanslar adi ticarət əməliyyatlarından artıq olan, kompaniyaların birləşməsinə, qovuşmasına çatmayan firmalar arasında əməkdaşlıq haqqında razılaşmadır.
- Təsərrüfat birliyinin bu forması orta və ya uzun müddətli, ikitərəfli və ya çoxtərəfli sazişlərin bağlanmasına əsaslanır.
- Strateji alyanslar təkcə təkcə malgöndərənlə və müştərilərlə deyil, həm də rəqiblərlə də yaradıla bilər.
- Strateji birlik çərçivəsində iştirakçılara uzunmüddətli portnyor münasibətlərini uyğunlaşdırmağa imkan verən strateji planlaşdırma və idarəetmənin birgə koordinasiyası həyata keçirilir. Strateji alyanslar üfüqi firmalararası kooperasiya əsasında, həmçinin qarışıq fəaliyyət sferası ilə məşğul olan və bir-birini tamamlayan texnologiya və təcrübəyə mali olan kompaniyalar arasında yaradılır.

- Alyans bir qayda olaraq müstəqil hüquqi şəxs olmur.(menecment kitabı 9460951)
- Kompaniyalar bir neçə alyansın iştirakçısı ola bilərlər.
- Strateji alyanslar kifayət qədər təşəbbüskardırlar, partnyorlar üçün əlverişlidirlər, gələcəyə daha çox istiqamətlənmiş olurlar,partnyorlarla münasibətdə qeyri-dəqiqliyi və qeyri müəyyənliyi azaldırlar, resurslarla təminat, məhsul və xidmətlərin bölüşdürülməsində sabitliyi artırırırlar.
- Alyanslar müəyyən müddətə yaradılırlar, əməkdaşlığa zərurət qalmadıqda ləğv olunurlar.
- Alyanslar rəqabətə təsir göstərirlər: birləşmiş kompaniyalar özsəylərini bir – birinə qarşı deyil, ümumi rəqiblərə qarşı yönəldirlər.

2.3 Strateji alyanslarda fəaliyyətlərin strateji prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi xüsusiyyətləri.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində alyansların təsərrüfat fəaliyyətində planlaşdırılma prosesini ön plana keçirir. Alyansı əhatə edən mühitin dinamikasının və mürəkkəbliyinin daim dəyişməsi sistemli planlaşdırmanın rolunu və əhəmiyyətini dahada artırır. Artıq planlar direktiv formasında plan komitəsindən deyil, mikro səviyyədə təsərrüfat subyektlərinin özləri tərəfindən həyata keçirilməlidir. Planlaşdırma tez-tez dəyişən xarici və daxili şəraitə uyğunlaşmağa imkan yaratmalıdır.

Strateji alyans dedikdə iştirakçı kompaniyalar müstəqil qalmaqla yeni istehlak bazarlarının birgə mənimsənilməsi, məhsul və xidmətlərin bazara birgə yeridilməsi məqsədilə dəqiq müəyyən olunmuş fəaliyyət sferası çərçivəsində əməkdaşlıq haqqında sazişin bağlanması başa düşülür. Bu halda bir kompaniya eyni zamanda onlarla kompaniya ilə müxtəlif alyanslarda iştirak edə bilər.

Beynəlxalq firmalararası sazişləri strateji alyans kimi xarakterizə etmək üçün onlar bir sıra xüsusiyyətlərə malik olmalıdırlar. Birinci partnyorların resurslarının kombinasiyası elə dəyərlərin yaradılmasına yönəldilməlidir ki, yaradılmış dəyər firmaların ayrı-ayrılıqda resurslarının istifadəsində yaradılan dəyəri üstələsin. İkinci xüsusiyyət ondan ibarətdir ki, razılaşdırılmış məqsədlərin reallaşdırılması üçün birləşmiş iki və daha çox kompaniya alyans yaradılandan sonrada müstəqil qalırlar. Üçüncü partnyor firmalar alyansın fəaliyyətindən daxil olan gəlirləri birgə bölüşdürürlər və birgə nəzarəti həyata keçirirlər. Nəhayət dördüncü, partnyor şirkətlər alyansın bir və ya bir neçə fəaliyyət istiqamətində məsələn texnologiyaların, məhsul istehsalının inkişafı və s. daimi dəstək göstərirlər.

SkyTeam alyansı 2010-cu ildə özünün 10 yaşını qeyd etdi. Bu zaman alyansın iştirakçıları təxminən 10 il ərzində əldə etdiklərinə ticarətlərin analizini yox, eyni vaxt gələcək

üçündə alyans üçün prioritet olan məsələləridə planlaşdırdılar. Beləliklə alyans öz gələcəyi üçün aşağıdakı vəzifələri və işləritəyin etdi:

1. SkyTeam-in gələcəkdə əlaqələrinin genişləndirilməsi, sərişinlərə xidmətin keyfiyyətini yüksəldəlməsi və yeni regionlarda özünə yer tutması. Bu regionlar içərisində Latın Amerikasısı, Hindistan, Cənub-Şərqi Asiya və Asiya-Sakit okean regionları var. Həmçinin bu tapşırıqın yerinə yetirilmə üçün bir neçə potnsial tərəfdaşlarla danışıqlar aparır.
2. Alyans daxilində razılaşıdırılmış fəaliyyətlərin təkmilləşdirilməsi. Alyans üzvləri xidmətin keyfiyyətini və fəaliyyətin bağlantılı sürətdə davamlı artırılması.
3. Alyans daxilində əməkdaşlığın dərinləşdirilməsi. Alyansın yeni qoşulan şirkətlər daha səmərəli işləməsi üçün əlaqələrin inkişafı.

Bu strateji prioritetlərin müəyyən olunmasından sonra alyans daha effektiv fəaliyyət göstərə və müştəri qarşısında öhdəliklərini tam yerinə yetirə biləcəkdir. Strateji alyanslarda fəaliyyətlərində strateji prioritetlərin müəyyənlaşdırilməsi dedikdə burada əsasən yeni bazarların tutulması və orada alyansa daxil olan şirkətlərin yaratdıqlarım və xidmətlər başa düşülür. Bunun bariz nümunəsi olaraq: 8 aprel2010-cu ildə Yaponiyanın avtomobil nəhəngi “NİSSAN Motor Co”, onun Fransadan olan tərəfdaşı “Renault SA” və Almaniyanın “Daimler AG” şirkətləri strateji alyans yaratdıqlarını göstərmək olar. Burada tərəfdaşlar sövdələşmə çərçivəsində bir-birilərinin səhmlərinin 3,1 faizini almışlar. Qiymətli kağızların alqı-satqısının az olması konsernlərə həm sərbəst hərəkət etməyə imkan verir, həm də daha geniş texnoloji əməkdaşlıq üçün zəmin yaradır. Yeni avtomobil alyansının nümayəndələri bildirmişdir ki, səhmlərin əldə edilməsi qarşılıqlı etimaddan və təhlükəsizlik hissindən xəbər verir və onlar texnoloji sirlərin mübadiləsinə hazırlaşırlar. Eyni zamanda, “Nissan” şirkəti də “Daimler”dən özünün “İnfiniti” şöbəsinin elit avtomobilləri üçün dizel və benzin mühərriklərini əldə edəcəkdir. Şirkətlər əməkdaşlığın istiqamətlərindən biri kimi kiçikhəcmli yeni avtomobilin hazırlanmasını nəzərdə tuturdular. Həmin

maşınlar 2013-cü ildə satışı daxil olması planlaşdırılırdı. Bundan əlavə “ekoloji” elektrik və hibrid mühərriklərdən daha geniş istifadə olunması nəzərdə tutulmuşdur. Bu üç şirkət 2009-cu ildə üst-üstə 7,7 milyon avtomobil sataraq dünyada ikinci yeri tutmuşlar. Həmin göstəriciyə görə, liderlik isə Almaniya-Yaponiya alyansına - “Volkswagen-Suzuki” (8,6 milyon), “Toyota” (7,8 milyon) məxsusdur.

Strateji alyansların müasir xarakteri tərəfdaşlarının çoxsaylı olması ilə, rəqiblərlə əməkdaşlıqla və əksəriyyət halda mövcudluğunun nisbətən qısa müddətlərlə müəyyən edilir. Alyanslar, bir qayda olaraq, o hallarda nəticəli və uzunmüddətli olur ki, yalnız və o qədər də iştirakçıların əsas və maliyyə fondları deyil, onların biznes bilikləri və idarəçilik bacarıqları birləşdirilir. Alyansların uğuru onların iştirakçılarının etimad dərəcəsindən, mədəniyyətinin keyfiyyətindən və qarşılıqlı anlaşmalarından daha çox asılıdır.

Beynəlxalq biznesdə strateji alyansların müvəffəqiyyətinin mühüm amilləri :

- Satışın məntiqi (logistik) kanalının geniş əhatə edilməsi
- Seçilmiş tərəfdaşların qarşılıqlı uyğunluğu
- İnformasiya mübadiləsinin intensivliyi
- İştirakçıların rolunun dəqiq bölüşdürülməsi
- İttifaqın fəaliyyət göstərməsinin əsas qaydaları
- Sazişin ləğv edilməsi (və ya ondan çıxma) şərtləri

Beynəlxalq biznesdə strateji alyansların uğursuzluğunun əsas səbəbləri :

- Məqsədlərin dəqiq olmaması
- Qarşılıqlı etimadın kifayət qədər olmaması
- Tərəfdaşların servis öhdəliklərinin aşağı səviyyəsi
- Psixoloji uyğunsuzluq
- Əməliyyatların əsasının adekvat olmaması (uyğunsuzluğu)
- Nəticələrin qiymətləndirilməsi sisteminin adekvat olmaması.

İntensiv qlobal rəqabət beynəlxalq strateji alyansların əsas hərəkətverici qüvvəsidir. Mövcud resurslardan effektiv və səmərəli istifadə imkanı beynəlxalq strateji alyansların və sahibkarlıq fəaliyyətinin əsasını təşkil edir.

Alyansın fəaliyyətinin çox mühüm tərkib hissəsi onun işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsindən ibarətdir, baxmayaraq ki, bu çox mürəkkəb məsələdir. Onun həlli üçün koordinasiya bölmələri kəmiyyət (maliyyə və iqtisadiyyat) və keyfiyyət göstəricilərini əhatə edən balanslaşdırılmış qiymətləndirmələr sistemini müəyyən edirlər. Bu zaman alyansda iştirak edən tərəflərdən hər birinin aldığı əlavə faydaların ciddi uçotu aparılır.

İstənilən strateji alyansın uğur qazanmasını təmin edən əsas faktorlar aşağıdakılardır:

1. məqsədlərin ümumiliyi və onların dəqiq təsviri;
2. rəhbərliyin məsuliyyətinin dəqiq başa düşülməsi;
3. fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün təcrübəli rəhbərlərin mövcudluğu;
4. rəhbərlərdən daimi yeni ideya, metod və məhsulların axını;
5. alyansdan çıxma yollarının dəqiq təsviri;
6. ilk başdan kompaniyanın ali rəhbərliyinin və onların müəssisənin uğur qazanmasının təmin olunmasında bağlılıq;
7. yazılı müqavilələrin mövcudluğu.

NATO Cənubi Qafqazdakı tərəfdaş ölkələr – Azərbaycan, Gürcüstan və Ermənistan ilə əməkdaşlığı dərinləşdirir. Bu əməkdaşlıq, müttəfiq ölkələrin dövlət başçıları tərəfindən 2004-cü ilin iyun ayında İstanbul Xirvə Görüşündə qəbul olunmuş Qafqaz, habelə Mərkəzi Asiya regionu ilə tərəfdaşlığı Alyans üçün prioritet məsələyə çevirmək qərarını özündə əks etdirir. Bu NATO - nun təhlükəsizlik və sabitliyi daha geniş Avro-Atlantik təhlükəsizliyi ilə sıx bağlı olan strateji cəhətdən vacib bölgələrə yardım göstərmək siyasətinin bir hissəsini təşkil edir.

İlk vaxtlar NATO ilə Cənubi Qafqazdakı Tərəfdaşları arasında tərəfdaşlıq və əməkdaşlığın məqsədi şəffaflığın önə çəkilməsinə və etimadın yaradılmasına yönəlmişdir. İllər ötdükcə əməkdaşlıq genişlənmiş və dərinləşmişdir. Bu günkü gün əsas prioritetlər sülhməramlı əməliyyatlarda iştirak edən Müttəfiq və gigər Tərəfdaş dövlətlərin qüvvələri ilə birgə qulluq etmək məqsədi ilə bu ölkələrin qüvvələrinin imkanlarının təkmilləşdirilməsi, müdafiə və təhlükəsizlik sektorunda aparılan islahatlar üçün uyğun məsləhət və dəstəyin verilməsi və təhlükəsizlik məsələləri ilə əlaqədar müştərək problemlərin həlli yolunda praktiki əməkdaşlıqdan ibarətdir. Əməkdaşlığın digər vacib sahələrinə fəlakətlərə hazırlıq. Elmi, ekoloji və habelə ictimaiyyətin məlumatlandırılması daxildir.

Alyans üçün digər prioritet məsələ artıq qalmış və köhnəlmiş silahehtiyatı və döyüşsursatının yaratdığı problemlərin aradan qaldırılması məqsədini güdən NATO/SNT Etimad Fondu mexanizmi vasitəsilə hərbsizləşdirmə layihələri ilə Tərəfdaş dövlətlərindəstəklənməsindən hərbsizləşdirmə layihələri ilə Tərəfdaş dövlətlərindəstəklənməsindən ibarətdir. Belə layihələrdən ikisi Azərbaycan və Gürcüstanda həyata keçirilmişdir.

III Fəsil. Strateji alyansların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətləri.

3.1 Yerli iri kooperasiyaların transmilliləşməsinin təminatında strateji alyanslardan istifadə məsələləri

Azərbaycan iqtisadiyyatının müasir şəraitində istehsal prosesini təkmilləşdirmək, yeni texnologiya tətbiq etmək üçün ölkənin xarici investisiyalara tələbatı böyükdür. Bu səbəbdən də investisiya siyasətinin hazırlanması və optimal tətbiqi zəruridir. Xarici investisiyanın cəlb edilməsində dövlətin rolu danılmazdır, belə ki, investisiyaların iqtisadiyyatının sahələri arasında optimal bölüşdürülməsi vacibdir.

Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatına ən çox investisiya yatıran ölkə ABŞ-dır, son üç il ərzində ABŞ tərəfindən qoyulan investisiya ümumi investisiyanın tərkibində təxminən 33% paya malik olmuşdur. Bu da ABŞ kompaniyalarının Azərbaycanda olan neft maraqları ilə əlaqədardır. Digər ən böyük investitor ölkələr Türkiyə və Böyük Britaniyadır.

Respublikada iri həcmli kontraktların imzalanması dünyanın iri şirkətləri Transmilli Korporasiyaların ölkəyə artan maraqlarını da əks etdirir. Milli iqtisadiyyat artıq Transmilli Korporasiyaların ölkədə filyallarının yaradılması ilə birbaşa xarici investisiyaların axını ilə qarşılaşmaqdadır. Birgə müəssisələrə və xarici kompaniya filiallarına yatırılan birbaşa investisiyaların həcmi ildən ilə daha da artaraq milli iqtisadiyyata investisiya aktivliyinin sürətlə dəyişdiyinin göstəricisidir.

Ölkəmizdə Transmilli Korporasiyaların fəaliyyət sahəsi genişləndikcə Azərbaycandan xammal ixracı artır. Son zamanlar respublikamızın ixracatın strukturunun onun ümumi həcmi artırmaqla dəyişmək istiqamətində tədbirlər həyata keçirir, belə ki Transmilli Korporasiyaların bütün üstünlüklərindən istifadə etməyə cəhd göstərərək emaledici sənaye sahələrinin inkişafına çalışır.

Dünya iqtisadiyyatının müasir inkişaf səviyyəsində transmilliləşmə prosesi geniş şəkildə özünü biruzə verməkdədir. Bu prosesdə əsas aparıcı qüvvə artıq qeyd edildiyi kimi TMK-lardır. TMK-lar ana kompaniya və xarici filiallardan ibarət təsərrüfat birlikləridir. Ana kompaniyalar xarici filialların kapitalında olan pay vasitəsilə onların fəaliyyətini idarə edir. Bu pay adətən xarici filial səhmlərinin və onların ekvivalentlərinin 10%-dən çox olur.

XX əsrin sonu XXI əsrin əvvəllərində TMK-ların beynəlxalq fəaliyyət miqyasları kəskin sürətdə genişlənir: hazırda bu şirkətlər kommersant, investor, yeni texnologiya yayıcıları, beynəlxalq əmək qüvvəsinin stimulyatoru kimi çıxış edirlər. TMK-lar dünya mal, xidmət texnologiya, kapital bazarlarının dinamika və strukturunun əsas müəyyənədiciləri rolunu oynayırlar. Həmçinin bu şirkətlər müxtəlif ölkələrin şirkətləri arasında istehsal əlaqələrinin genişlənməsi və dərinləşməsi prosesini gücləndirərək istehsalın beynəlmilləşməsi prosesində aparıcı rol oynayırlar.

XX əsrin 70-ci illərində artıq iqtisadi leksikonda beynəlxalq korporasiya fenomeni daha aktiv işlənməyə başladı ki, bunlar da birbaşa xarici investisiyaların (BXİ) geniş inkişafı nəticəsində meydana çıxmışdır. Ümumdünya BXİ-in və beynəlxalq ticarətin əsas hissəsi bu korporasiyaların payına düşür. TMK-lar beynəlxalq korporasiyaların bir növü olub istehsalın beynəlmilləşməsi bazasında ana kompaniya və xarici filiallar tərəfindən mal və xidmətlərin beynəlxalq istehsalı ilə məşğul olur. 90-cı illərin sonlarında TMK-ların həyata keçirdiyi beynəlxalq istehsalın həcmi ümumdünya ÜDM-nin 7%-ni təşkil etmişdir.

Umumiyyətlə, əksər iri TMK-lar, ABŞ, Avropa Birliyi və Yaponiyaya aiddir. Son zamanlar YSO –nin transmilli şirkətləri dünya iqtisadiyyatında aktiv iştirak edir. TMK-ların sahəvi strukturu isə aşağıdakı kimidir: bu şirkətlərin 60%-i istehsal (əsasən elektronika, maşınqayırma, kimya və əczacılıq sənaye sahələrində); 30%-i xidmət; 3%-i isə hasiledici və kənd təsərrüfatı sənayesində fəaliyyət göstərir.

Dünya iqtisadiyyatı müasir mərhələsində 63000 ana kompaniyalara, 690000 xarici filiallara və beynəlxalq firmalararası razılaşmaların geniş şəbəkəsinə malik olan transmilli kompaniyalar praktiki olaraq dünyanın bütün ölkələrini və fəaliyyət sahələrini əhatə edərək beynəlxalq istehsalın əsasını təşkil edir. 100 ən iri qeyri-maliyyə TMK-ları praktiki olaraq əsasən İEO-ə əsaslanmış (yə'ni, ana kompaniyaları bu ölkələrdə yerləşir) və 1998-ci ildə onların xarici filial aktivlərinin payı ümumi xarici filial aktivlərinin 1/8 hissəsini-2 trln. dollar təşkil etmişdir. Bu yüz iri kompaniyanın xarici filiallarında 6 mln. nəfər işçi çalışmış, xarici satış həcmi isə 2 trln. dollara bərabər olmuşdur. Bu şirkətlərin əsas fəaliyyət sferasını isə elektronika, elektroavadanlıq istehsalı, avtomobil, neft, kimya və əczacılıq sənaye sahələri təşkil etmişdir. (**cədvəl 3**).

Qeyd olunmalıdır ki, TMK-lar ümumilikdə «iri şirkət» təsəvvürünü yaratsa da, onların tərkibinə İEOÖ və İEO-in iri kompaniyalar ilə yanaşı həmçinin nisbətən kiçik şirkətlər də (məsələn, son illərdə beynəlxalq istehsal ilə məşğul olmağa başlamış Mərkəzi və Şərqi Avropanın, digər İEOÖ-in kiçik və orta miqyaslı TMK-ları) daxildir. İEOÖ-in bə'zi kompaniyaları dünyanın yüz ən iri TMK-ları arasında transmilliləşmə göstəricisinə görə geri qalsa da öz ölçülərinə görə kifayət qədər böyükdürlər, məsələn «Petroleos de Venezuela» kompaniyasının xarici aktivlərinin ümumi həcmi 8 mlrd. dollara bərabərdir. TMK-filiallarının əksər hissəsi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə yerləşir. Bunu **Cədvəl 3**-də əyani görmək olar.

Cədvəl 3

**TMK-ların region və ölkələr üzrə ana kompaniya və xarici filiallarının
sayı, ədədlə**

Region (olkə)	İl	Ana kompaniyaların sayı	Xarici filialların sayı
İEO	2012	50553	95422
Qərbi Avropa	2012	37580	61594
Almaniya	2012	8492	12042
Birləşmiş Krallıq	2012	1094	2683
ABŞ	2012	3387	19103
İEOÖ	2012	12351	351655
Asiya	2012	10332	327310
Latın Amerikasını və Karib hövzəsi	2012	2019	24345
Dünya üzrə	2012	63459	689520

Mənbə: Word Investment Report, 2012,

TMK-ların nəzəri konsepsiyalarına diqqət yetirək: müasir TMK nəzəriyyələri bu kompaniyaları əmtəə istehsalı və satışı ilə məşğul olan müəssisə kimi nəzərdən keçirərək onlara firma nəzəriyyələrini aid edir. Əksər beynəlxalq kompaniyalar öz

fəaliyyətlərinə milli bazarlarda başlamış, sonralar isə baza ölkələrinin müqayisəli üstünlüklərindən və öz müəssisələrinin rəqabət üstünlüklərindən istifadə edərək fəaliyyət dairələrini genişləndirmiş, qəbuledici ölkələrdə istehsalın təşkil edilməsi üçün BXİ-lar həyata keçirmişdir.

3.2 Strateji alyanslarda sosial məsuliyyətin gücləndirilməsinin müasir təmayülləri.

Sosial məsuliyyət könüllü fəaliyyət olub hədəf qruplarının maraqları naminə sosial-mədəni məsələlərin təşkilatın funksional fəaliyyətinə inteqrasiya edilməsidir. Sosial məsuliyyət cəmiyyətin və ətraf mühitin qorunmasına və inkişaf etməsinə yönələn könüllü davranış mədəniyyətidir.

Qloballaşan bazar iqtisadiyyatı dövründə kəskin rəqabətdən dolayı son illərdə alyanslarda sosial məsuliyyətin əhəmiyyəti xeyli dərəcədə artıb. Məhz bu səbəbdən alyanslarda sosial məsuliyyətinin gündən-günə müasirləşən dünya vizionunda şirkətlərin menecment reputasiyasına, yüksək brend dəyərinə və sadıq müştəri yarada bilmək üçün uyguladığı siyasət halına gəlməsi təsadüfi deyil. Yüksək texnologiyanın inkişafı və bazarların sıx əməkdaşlığı nəticəsində məhsulların bir çoxu eqivalent (bərabər) hala gəlib və məhsulun istehlakçı tərəfindən seçilməsində fayda verən brendlər ön plana çıxmağa başlayıb. Müasir dövrdə sosial məsuliyyətin davamlı inkişafın çox vacib elementlərindən biri kimi qəbul edilir.

Sosial məsuliyyət cəmiyyətin həyat şəraitini yaxşılaşdırmaq üçün öz əməkdaşları, onların ailələri, yerli əhali - bir sözlə bütün cəmiyyətlə birlikdə dünyanı yaşanılası hala gətirmək üçün iqtisadi, ekoloji, mədəni və ictimai inkişafa dəstək vermə məsuliyyətidir. Alyanslarda sosial məsuliyyət şirkətlərin bütün maraqlı tərəflərə və cəmiyyətə qarşı etik və məsuliyyətli davranması, bu istiqamətdə qərarlar qəbul etməsi və həyata keçirməsində vacib rol oynayır. Amma bunu qətiyyənlə sponsorluq anlayışı ilə qarışdırmaq olmaz. Alyanslarda sosial məsuliyyətin

layihələri ictimaiyyətdə yaratdığı təsir gücü ilə etibarlılığın və brendin dəyərinin artmasına köməklik göstərir. Alyanslar üçün sosial məsuliyyət keyfiyyət meyarı olaraq qəbul edilməlidir. Bu mənada missiya, vizion və hədəfləri ilə üst-üstə düşən, icra etmə və tətbiq strategiyası inkişaf etdirilməli, düzgün planlanmalı, rol, model meydana gətirəcək şəkildə alyansla əməkdaşlıq etmək istəyən bütün maraqlı tərəflərə paylaşılmalıdır. Sosial məsuliyyət layihələrinə qərar verən hər hansı bir alyans, müəyyən etdiyi strategiyaya uyğun proses xəritəsi hazırlamalı və bu xəritəylə üst-üstə düşən istehsal və xidmət planlaşdırması etməlidir. Özü- özlüyündə bütün bu işlər mütəxəssislər tərəfindən təklif edilən xidmətlərlə idarə edilməlidir. Alyansa daxil olan şirkətlərin rəhbərliyi isə bu prosesə şərait yaratmalıdır.

Alyanslarda sosial məsuliyyət layihələrinin ən başlıca meyarı onun davamlı olmasıdır. Cəmiyyətə fayda verən layihənin, işin dəyəri ölçülə bilməz. Ancaq alyanslarda sosial məsuliyyət uzun müddətli, ictimai-sosial mənada xeyir gətirə biləcək və uzunmüddətli fayda vəd edən projətləri özündə birləşdirməlidir. Eyni zamanda projətlər ölçülə və hesabat verilə bilinən qiymətləndirmə prosesinə sahib olmalıdır.

Ümumilikdə sosial məsuliyyət 3 yerə bölünür:

1. Şirkət (bank, holdinq və s)
2. QHT (Qeyri-hökumət təşkilatı)
3. Dövlət

Alyansda sosial məsuliyyət markanın etibarlılığına, məlumatlılığına və seçilməsinə birbaşa təsir edir. Yeni bir məhsulla bazara çıxan alyans məhsuldan əldə edəcəyi gəlirin müəyyən bir qismini alyansda sosial məsuliyyətin layihəsinə yönləndirəcəyini elan etməsi, həmin məhsulun seçilməsinə uyğun zəmin yaratmaqla yanaşı, alyansada də müsbət imic gətirir. Əməkdaşların layihədə şəxsən iştirak etmələrini təmin etməsi isə onların iştirakçılıq qabiliyyətini və sosial məsuliyyətini artırır. Beləliklə, alyansda sosial məsuliyyət həm alyansa, həm də cəmiyyətə qazandırmış olur. Bütün bunlarla yanaşı sosial məsuliyyət eyni zamanda bir xeyirxahlıq anlayışıdır. Alyansın sosial məsuliyyətini yerinə yetirməsi bütün maraqlı tərəflərə (investorlar, müştərilər, tərəfdaşlar, işçilər, ortaqlar, tədarükçülər və s), ətraf mühitə qarşı məsuliyyətli olması və bütün qərarlarında bu xüsusiyyətləri nəzərə alması anlamına gəlir.

Strateji alyansda sosial məsuliyyət üzrə həyata keçirilən fəaliyyətlərə misallar gətirmək olar.

Apple şirkəti 2010 cu ildə Sony, Motorola, Philips və At&T şirkətləri ilə alyans yaratmışdır. Alyansın yaradılmasının mahiyyəti İPAD-lər üçün “Clearwell E-Discovery” platformasının inkişaf etdirilməsi idi.

Alyans iştirakçıları eyni vaxtda sosial məsuliyyət konsepsiyalarını bəyan etdilər. Alyans sosial məsuliyyət fəaliyyətindəki hədəfləri aşağıdakılardır:

- Alyansa sosial-mədəni dəyərləri rəhbər tutan sosial məsuliyyətli təşkilat imicini qazandırmaq;
- Alyans daxilində sosial məsuliyyət mədəniyyətini təbliğ və təşviq etməklə istehsalat sisteminə olan etimadın yüksəldilməsi işində iştirak etmək

Alyansın fəaliyyəti əsasən intellektual yönümlü olmaqla aşağıdakı sosial-mədəni sahələrin inkişafında yaxından iştirakı nəzərdə tutulur:

- Təhsil
- Mədəniyyət
- İdman
- Sağlamlıq
- Ekologiya

Alyans sosial məsuliyyəti aşağıdakı şəkildə həyata keçirə bilər:

- İntellektual dəstək
- Pul şəklində ianə
- Qeyri pul şəklində ianə
- Əməkdaşlıq dəstəyi.

Dünya ölkələri üzrə sosial məsuliyyətə yanaşmalar müxtəlifdir. Filip Kotler tərəfindən Sosial Məsuliyyətin bir 6 növü müəyyənləşdirilmişdir. Bunlar sosial marketinq, korporativ filantropiya, xeyriyyəçilik marketinqi, ərazi icmasının rifahınınə könüllü görülmüş işlər, hər hansı sosial problemin qabardılması, biznesin idarə edilməsində sosial fəaliyyət yanaşmaları daxildir.

Azərbaycanda xüsusilə son üç növün inkişaf səviyyəsi heç də ürəkəçəndeyil. Vətəndaş cəmiyyətinin zəif inkişaf etdiyi ölkələrdə sosial problemin qabardılması çox vacibdir. Bu zaman biznes diqqətini əldə olan resurslar hesabına müəyyən bir sosial problemin həllinə yönəldir. Dünya təcrübəsi göstərir ki, korporativ sosial məsuliyyətin inkişafını dünya təcrübəsi göstərir ki, korporativ sosial məsuliyyətin inkişafını amillər təkcə güclü korporasiyaların mövcudluğunu deyil, eləcə də düzgün qanunverici bazanın olmasını, ictimai fikrin və cəmiyyətin sosial məsuliyyətə hazırlığı tələb edir. 1920-ci illərdə ABŞ-dayanmağa başlayan korporativ sosial məsuliyyət sonradan Avropada da geniş yayılmağa başlamışdır. Avropada korporativ

sosial məsuliyyətin inkişafı sosial bazarın meydana gəlməsi və cümlədən qloballaşma prosesləri öz müsbət təsirini göstərdi.

Dünya təcrübəsindən məlum olduğu kimi şirkətlərin sosial məsuliyyətə marağının artırılmasını ciddi qəbuletməsi üçün bir sıra qurumlar xüsusi qanuna ehtiyac olduğunu qeyd edir. Onlar şirkətlər qarşısında KSM-lə əlaqədar öhdəliklər qoyan qanunun qəbul olunmasını vacib hesab edir və bu sahədə QHT-lərindəstəyini əsirgəməyəcəyini qeyd edir. Lakin Milli Məclis üzvləri qanunun qəbuluna ehtiyac görmürlər. Azərbaycanda isə şirkətin sosial məsuliyyət fəaliyyəti ilə əlaqədar verilən hər hansı bir məlumat reklam hesab olunur. Ölkədə korporativ sosial məsuliyyətin davamlı inkişafını təmin etmək üçün bir sıra təkliflər mövcuddur. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

1. Stimullaşdırıcı tədbirlər, xüsusilə də dövlətin özəl sektorun sosial fəaliyyətinə dəstək göstərməsi lazımdır.
2. Sosial məsuliyyət sahəsində maarifləndirmə aparmaqla dünya təcrübəsindən onun necə tətbiq olunması, əldə olunan nəticələr, şirkətlərə və dövlətə nə qədər əhəmiyyətli olmasının çatdırılmalıdır.
3. Dövlətin hər bir şirkət üçün korporativ idarəetmə standartlarının müəyyənləşdirilməsi yolu ilə şirkətlərin fəaliyyəti tənzimlənməlidir.
4. Sosial fəaliyyəti ciddiyyətini çatdırmaq üçün bu sahədə qanun qəbul olunmalıdır.
5. Şirkətlər Sosial Məsuliyyət fəaliyyətləri ilə bağlı hesabatla cəlb olunmalıdır, bununla onlar sosial sahədə gördüyü işlərlə bağlı məlumat yaymalıdırlər.
6. Hökumət və biznesin beynəlxalq çağırışlara cavab verməsi, və yə dövlət və biznes münasibətlərinin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması lazımdır.

“Qloballaşan bazar iqtisadiyyatı dövründə kəskin rəqabətdən dolayı son illərdə alyanslardsosial məsuliyyətin əhəmiyyəti xeyli dərəcədə artıb. Məhz bu səbəbdən alyanslardsosial məsuliyyətin gündən-günə müasirləşən dünya vizionunda şirkətlərin menecment reputasiyasına, yüksək brend dəyərinə və sadıq müştəri yarada bilmək üçün uyguladığı siyasət halına gəlməsi təsadüfi deyil. Yüksək texnologiyanın inkişafı və bazarların sıx əməkdaşlığı nəticəsində məhsulların bir çoxu eqivalent (bərabər) hala gəlib və məhsulun istehlakçı tərəfindən seçilməsində fayda verən brendlər ön plana çıxmağa başlayıb. Müasir dövrdə alyanslardsosial məsuliyyət davamlı inkişafın çox vacib elementlərindən biri kimi qəbul edilir.

Alyanslardsosial məsuliyyət cəmiyyətin həyat şəraitini yaxşılaşdırmaq üçün öz əməkdaşları, onların ailələri, yerli əhali - bir sözlə bütün cəmiyyətlə birlikdə dünyanı yaşanılası hala gətirmək üçün iqtisadi, ekoloji, mədəni və ictimai inkişafa dəstək vermə məsuliyyətidir. Alyanslardsosial məsuliyyət şirkətlərin bütün maraqlı tərəflərə və cəmiyyətə qarşı etik və məsuliyyətli davranması, bu istiqamətdə qərarlar qəbul etməsi və həyata keçirməsində vacib rol oynayır. Amma bunu qətiyyətli sponsorluq anlayışı ilə qarışdırmaq olmaz. Alyanslardsosial məsuliyyətin layihələri ictimaiyyətdə yaratdığı təsir gücü ilə etibarlılığın və brendin dəyərinin artmasına köməklik göstərir. Şirkətlər üçün alyanslardsosial məsuliyyətin keyfiyyət meyarı olaraq qəbul edilməlidir. Bu mənada missiya, vizion və hədəfləri ilə üst-üstə düşən, icra etmə və tətbiq strategiyası inkişaf etdirilməli, düzgün planlanmalı, rol, model meydana gətirəcək şəkildə şirkətlə əməkdaşlıq etmək istəyən bütün maraqlı tərəflərə paylaşdırılmalıdır. Alyanslardsosial məsuliyyət layihələrinə qərar verən hər hansı bir şirkət, müəyyən etdiyi strategiyaya uyğun proses xəritəsi hazırlamalı və bu xəritəylə üst-üstə düşən istehsal və xidmət planlaşdırması etməlidir. Özü- özlüyündə bütün bu işlər mütəxəssislər tərəfindən təklif edilən xidmətlərlə idarə edilməlidir. Şirkət rəhbərliyi isə bu prosesə şərait yaratmalıdır.

Alyanslardsosial məsuliyyət layihələrinin ən başlıca meyarı onun davamlı olmasıdır. Cəmiyyətə fayda verən layihənin, işin dəyəri ölçülə bilməz. Ancaq alyanslardsosial

məsuliyyəti uzun müddətli, ictimai-sosial mənada xeyir gətirə biləcək və uzunmüddətli fayda vəd edən projəkləri özündə birləşdirməlidir. Eyni zamanda projəklər ölçülə və hesabat verilə bilinən qiymətləndirmə prosesinə sahib olmalıdır.

NƏTİCƏ

Disertasiya işinin sonunda belə aydın olur ki, beynəlxalq münasibətlərdə, istər iqtisadi, istərsədə siyasi münasibətlərdə strateji alyansların mühüm rolu vardır. Son dövrlər elmi-texniki tərəqqinin inkişafı ilə bu əhəmiyyət dahada artmaqdadır.

Son nəticə olaraq beynəlxalq strateji alyansların aşağıdakı formalarını ayırmaq olar :

1. Üfüqi alyanslar
2. Şaquli alyanslar
3. Müştərilər və ya distribütorlar üçün olan alyanslar (paylama üçün alyanslar)
4. Qohum diversifikasiyalı alyanslar
5. Perspektivli diversifikasiyalı alyanslar

Beynəlxalq strateji alyansların üfüqi forması - eyni səviyyədə şirkətlərin birgə fəaliyyətə cəlb edilməsini xarakterizə edir. (iqtisadiyyatın eyni sənaye sektoru çərçivəsində). Üfüqi formaya yüksək texnoloji sahələrdə şirkət üçün xarakterik olan əməkdaşlıq və şirkət – rəqib münasibətləri aiddir.

Beynəlxalq strateji alyansların şaquli formasına - şirkətlərin komplekt məhsul və xidmətlərinin tədarükçüləri – son məhsul istehsalçıları daxildir.

Beynəlxalq strateji alyansların müştərilər və ya distribütorlar üçün olan forması – distribütorlarla və əsas istehlakçılarla uzunmüddətli əməkdaşlığı nəzərdə tutur.

Beynəlxalq strateji alyansların qohum diversifikasiyalı forması - məhsul və xidmətlərin tamamlayıcısı kimi istehsalçı təşkilatlardan yararır.

Beynəlxalq strateji alyansların perspektivli diversifikasiyalı forması - əvvəlcə bir – biri ilə əlaqəsi olmayan təşkilatlardan yararır. Bu halda təşkilatlararsı əməkdaşlıq texnoloji və idarəetmə təcrübəsi mübadiləsi baxımından partnyorlarla zənginləşir.

Rəqabətin getdikcə daha da gücləndiyi bir vaxtda, şirkətlər bazarda pay sahibi olmaq, rəqibləri ilə rəqabətdə üstünlüyə malik olmaq üçün şirkətlər ortaq strategiya təyin edərək birləşib strateji alyans yaradırlar. Sonuncu, adətən iki və ya üç firmanın (kompaniyanın) uzun müddətli istehsal və bazar fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsidir- koordinasiya.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Menecment. K.Şahbazov, H.Həsənov. Bakı.2006
2. Dünya İqtisadiyyatı və Beynəlxalq iqtisadiyyat. Şəkərəliyev A.Ş. Bakı.1999.
3. Korporativ idarəetmənin təməl daşları.(monoqrafiya) H.Həsənov. – I Fəsil.1.1 səh 7., I Fəsil.1.2 səh 17
4. Beynəlxalq İqtisadiyyat. Vəliyev D. Bakı. 1997.
5. Dünya İqtisadiyyatı:Müasir Dövrün Problemləri. Şəkərəliyev A.Ş. Aqil Ə. İdris D. Bakı.2003.
6. Е.Г.Ведута «Государственные экономические стратегии» М-1998
7. The World Investment Report 2006
8. Васильев А. С. Альянсы европейских ТНК в фармацевтической промышленности: Проблемы экономики. – 2010.
9. Васильев А. С. Европейская интеграция и формы стратегических альянсов Р. - 2008
10. <http://www.anspress.com/index.php?a=2&lng=az&nid=36031>
11. <http://www.caspianoilgas.az/2010/down/catalogue/CaspianOilGas2010-Catalogue.pdf>

Сеидов Эльман Натиг

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

РЕЗЮМЕ

В современной динамичной экономике стратегические альянсы позволяют бизнесу создать конкурентное преимущество за счет доступа к ресурсам и способностям партнера, таким как рынки, технологии, капиталы и люди. Создание команды позволяет обеим сторонам синергично увеличить свои ресурсы и способности и за счет этого расти и расширяться быстрее и эффективнее.

Быстрорастущие фирмы особенно активно полагаются на стратегические альянсы, чтобы расширить свои технические и операционные ресурсы. В результате, они экономят время и скачком увеличивают продуктивность, поскольку не должны создавать новые компетенции с нуля. Таким образом они могут концентрироваться на инновациях и своем стержневом бизнесе. Многие быстрорастущие инновационные фирмы используют стратегические альянсы, чтобы получить возможность пользоваться более сильными каналами маркетинга и продаж или репутацией бренда более крупного и хорошо известного игрока. Более традиционные бизнесы предпочитают создавать альянсы с целью географического расширения, сокращения себестоимости, улучшения производства и создания других синергий в цепочке создания ценности.

STRATEGIC ALLIANCES**SUMMARY**

In modern dynamic economy strategic alliances allow business to create competitive advantage due to access to resources and abilities of the partner, such as the markets, technologies, the capitals and people. Creation of team allows both parties to increase synergichno the resources and abilities and at the expense of it to raise and extend quicker and more effectively.

Fast-growing firms especially actively rely on strategic alliances to expand the technical and operational resources. As a result, they save time and jump increase efficiency as shouldn't create new competences from scratch. Thus they can concentrate on innovations and the rod business. Many fast-growing innovative firms use strategic alliances to have an opportunity to use stronger channels of marketing and sales or reputation of a brand of larger and well-known player. More traditional businesses prefer to create alliances with the purpose of geographical expansion, reduction of prime cost, improvement of production and creation of other synergies in a chain of creation of value.