

## **Mövzu 6: Biznesin təşkilinin mütərəqqi formaları**

### **Plan:**

#### **6.1. Biznesin təşkilinin assosiativ formaları**

#### **6.2. Strateji alyans**

#### **6.3. Holding şirkətləri**

#### **6.4. Transmilli şirkətlər**

### **6.1. Biznesin təşkilinin assosiativ formaları**

İri miqyaslı biznesə son dərəcə kiçik miqyaslı biznes üçün xarakterik olan formalardan fərqlənən təşkilati formalar – assosiativ formalar xasdır. Müəssisələrin və şirkətlərin müştərək, inteqrasiya olunmuş strukturlarda birləşməsi yolu ilə ümumiləşdirilmiş assosiativ formalar yaradılır.

**Korporasiya** - bir neçə şirkətin ümumi məqsədlərini və ya üstünlüklərini mühafizə etmək üçün fəaliyyətlərini birləşdirdiyi səhmdar cəmiyyətidir. Hüquqi şəxs kimi korporasiya ona daxil olan bütün müəssisələrin borcları və vergiləri üzrə məsuliyyət daşıyır və müstəqil sahibkarlıq fəaliyyəti subyekt qismində çıxış edir.

Korporasiya - sahibi olan konkret şəxslərdən fərqlənən və ayrılmış biznesin hüquqi formasıdır. Dövlət tərəfindən tanınmış bu “hüquqi şəxslər” resurslar əldə edə, aktivlərə sahib ola, borc götürə, kredit verə və iddia qaldıra və məhkəmədə cavabdeh kimi çıxış edə bilirlər. Eyni zamanda, istənilən başqa tip müəssisənin yerinə yetirdiyi bütün funksiyaları yerinə yetirə bilirlər.

Korporasiyanın bir sıra üstünlükləri vardır:

1. Pul kapitalının cəlb olunması məsələlərində biznesin təşkilinin ən effektiv formasıdır. Səhmlərin və istiqrazların satılması vasitəsilə maliyyələşdirmə korporasiyalara xas olan nadir üsuldur. Bu çoxsaylı ev təsərrüfatlarının qənaət edib yığıqları pulları cəlb etməyə imkan verir. Korporasiyalar qiymətli kağızlar bazarı vasitəsilə çox böyük sayda ayrı-ayrı şəxslərin maliyyə resurslarını ümumi fondada birləşdirə bilirlər. Qiymətli kağızları satmaq yolu ilə maliyyələşdirmənin də, həmçinin müəyyən üstünlükləri var. Korporasiyalar biznesin təşkilinin başqa

növləri ilə müqayisədə bank kreditlərinə asanlıqla yol tapırlar. Səbəb korporasiyanın yalnız böyük etibarlılığı deyil, həm də onun banklara hesabların gəlirliliyini təmin etmək qabiliyyətindən ibarətdir.

2. Korporasiyaların digər üstünlüyü məhdud məsuliyyətdir. Korporasiya sahibləri (yəni səhm sahibləri) səhmləri almaq üçün verdikləri pul məbləği ilə risk edirlər. Onların şəxsi aktivləri əgər korporasiya iflasa uğrasa belə təhlükə altında qalmır. Kredit verənlər xüsusi şəxs kimi korporasiya sahibinə deyil, hüquqi şəxs kimi korporasiyaya qarşı iddia qaldıra bilərlər. Məhdud məsuliyyət hüququ pul kapitalı cəlb etməkdə korporasiyanın işini əhəmiyyətli dərəcədə yüngülləşdirir. 3. Bir halda ki, korporasiya hüquqi şəxsdir, o onun sahiblərindən, bu səbəbdən də öz vəzifəli şəxslərindən asılı olmayaraq mövcuddur. Partnyorluq qəflətən və qabaqcadan xəbər tutmadan məhv ola bilər, korporasiya isə heç olmasa qanunauyğun olaraq əbədidir. Səhmlərin satılması vasitəsilə korporasiyanın mülkiyyətinin başqasına ötürülməsi onun bütövlüyünə xələl gətirmir. Bir sözlə, korporasiya başqa biznes formalarında çatışmayan, hamıya məlum olan sabitliyə malikdir ki, bu da perspektiv planlaşdırmaya və inkişafa imkanlar yaradır.

Korporasiyanın üstünlükləri həddindən artıq çoxdur və adətən çatışmazlıqları qat-qat üstələyir. Lakin az da olsa bu çatışmazlıqlar mövcuddur.

Korporasiyanın nizamnaməsinin qeydiyyatı bir sıra bürokratik prosedurlarla və hüquqi xidmətlərə çəkilən xərclərlə bağlıdır. Korporasiyanın növbəti mümkün çatışmazlığı, onun əldə etdiyi gəlirlər vergi qoyma ilə əlaqədar məsələlərə aiddir. Burada söhbət ikiqat vergi qoymadan gedir. Beləki, korporasiyanın gəlirinin dividend kimi səhm sahiblərinə ödədiyi hissəsindən iki dəfə vergi tutulur. Daha doğrusu, birinci dəfə korporasiyanın gəliri kimi, ikinci dəfə isə səhm sahiblərinin şəxsi gəliri kimi vergi tutulur.

**Konsorsium** - müstəqil şirkətlərin koordinasiya olunmuş sahibkar fəaliyyətinin müxtəlif məqsədi ola bilən müvəqqəti ittifaqıdır. Belə məqsəd çox zaman sifarişlərin alınması və onların müştərək icra olunması olur.

Bir qayda olaraq, konsorsium səylərin, elmi-texniki, istehsal və xidmət vasitələrinin və qarşıya qoyulan məsələləri müştərək yerinə yetirməyə qadir olan

maliyyə şirkətlərinin birləşməsinə tələb edən təcili və baha qiymətli sifariş və layihələrin yüksək keyfiyyətlə icrası üçün yaradılır. Konsorsium çox zaman yataqların müştərək işlənməsi üçün yaradılır, məsələn 1994-cü il sentyabrın 20-də bağlanmış “Əsrin müqaviləsini” yerinə yetirmək üçün ilk konsorsium təşkil edilmişdir. Konsorsiumlar bir neçə banklar, istehsal şirkətləri, elmi mərkəzlər, dövlət strukturları tərəfindən təşkil oluna bilərlər. Onlar birgə iştirakçıların texniki və kommersiya rəqabətqabiliyyətini artırmaq üçün yaradılırlar. İri beynəlxalq investisiya layihələrinin həyata keçirilməsində sənayeçilərin və maliyyəçilərin səylərinin birləşdirilməsi müasir konsorsiumları fərqləndirən cəhətdir.

Konsorsiumun hər bir üzvü öz payına düşən işi maliyyələşdirir və məsuliyyətin ona aid hissəsinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı kommersiya və texniki riskləri öz üzərinə götürür.

XIX əsrin sonunda XX əsrin əvvəllərində konsorsiumlar milli və beynəlxalq bazarlarda maliyyə əməliyyatlarını həyata keçirmək üçün banklar arasında razılaşma idi. XX əsrin ortalarında konsorsiumlar sənaye sahəsində geniş yayılmağa və iri sənaye, elmi-texniki, inşaat və başqa layihələrin reallaşdırılması məqsədlərinə xidmət etməyə başladı. Məsələn, atom reaktorlarının tikintisini həyata keçirmək üçün sənayeçilərin çox iri birləşmələri tərəfindən konsorsiumlar yaradılırdı.

Müasir tip konsorsiumlar üçün elmi-tədqiqat işlərinin müştərək aparılması səciyyəvidir. İştirakçı kimi müxtəlif dövlətlərin çıxış etdiyi yeni tip konsorsiumlarda meydana gəldi, məsələn, İNTELSAT - peyk rabitəsinin beynəlxalq konsorsiumu. Bu ona kapital qoyan və sistemdən nəzərdə tutduğu istifadəsinə mütənasib səhmlərə malik olan müxtəlif ölkələrin hökumətlərinin iştirak etdiyi layihədir.

Dünya praktikasında maliyyə tipli konsorsiumlara çox tez-tez rast gəlinir. Bank konsorsiumu - konsorsium rəhbərinin, ən iri banklardan birinin, kredit, zəmanət və ya başqa bank əməliyyatlarını müştərək və ya yeni bazarlara çıxış üçün müvəqqəti təşkil etdiyi banklar qrupudur.

Konsorsium - zəmanət alınmış kreditə zəmanət verən, başında müəyyən banklilerin durduğu bank qrupudur.

Zəmanət konsorsiumu - müxtəlif növ fəaliyyət növü ilə məşğul olan bir neçə şirkətin arasında sazişdir. Konsorsium bir şirkətin üzərinə götürdüyü riski bölüşdürür və ödənilməsini təmin edir.

Abunə konsorsiumu istiqrazların reallaşdırılmasına və ya yeni qiymətli kağızların yerləşdirilməsinə zəmanət verir.

Maliyyə konsorsiumu - iri maliyyə əməliyyatları aparmaq üçün bir neçə bankın ittifaqı, müvəqqəti sazişdir. Məsələn, istiqrazların yerləşdirilməsi.

İxracat konsorsiumu - bir sıra ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin ixracat əməliyyatlarına kömək etmək üçün yaradılan xarici ticarət birliyidir.

Maliyyə və ya abunə konsorsiumları arasında müvəqqəti və daimi konsorsiumlara rast gəlmək olar.

Müvəqqəti konsorsium nisbətən kiçik məbləğdə milli və xarici istiqrazların yerləşdirilməsi, həmçinin qısamüddətli sövdələşmələrin həyata keçirilməsi üçün təşkil edilir.

Daimi konsorsiumlar genişmiqyaslı maliyyə, kommersiya və investisiya əməliyyatları həyata keçirmək üçün ayrı-ayrı səhmdar cəmiyyətlərinin qiymətli kağızlarının yerləşdirilməsi üzrə əməliyyatlarla məşğul olurlar.

Maliyyə konsorsiumuna, bir qayda olaraq, iri bank və ya bank monopoliyası başçılıq edir. Konsorsiuma başçılıq edən bank və ya bank monopoliyası saziş iştirakçılarını seçir, istiqrazların və səhmdar cəmiyyətinin təşkil olunma şərtlərini işləyib hazırlayır, sənədlərin hüquqi tərtibatı və istiqrazlara birjada qiymət qoyulması ilə məşğul olur, səhmləri və istiqraz vərəqlərini alıcılar arasında yerləşdirir. Konsorsiumun üzvləri komisyona maddə almaq hüququnu özləri üçün ehtiyatda saxlayırlar. Bu maddənin (mükafatın) ölçüləri onların istiqrazların yerləşdirilməsində iştirak payı ilə, səhmlərin emis-siyasının məbləği və ya konsorsiumun reallaşdırdığı səhmlərin və digər qiymətli kağızların qiymətinə mütənasib olaraq müəyyən edilir.

**Pul** (ingiliscə pool - ümumi istifadə, ümumi ziyan) - şirkətlərin bir əşmə formasıdır. Bu forma onunla fərqlənir ki, pulun bütün iştirakçılarının gəlirləri ümumi fonda daxil olur, sonradan isə onların arasında əvvəlcədən təyin edilmiş

nisbətə bölüşdürülür. Dünya praktikasında pulun aşağıdakı növlərinə rast gəlmək olar:

1. birja növü - maliyyə vəsaitlərinin fond birjalarında məzənnələrindəki fərqlərə görə spekulyativ oyunlarda səhmlərin məzənnəsinin artırılması, yüksəldilməsi və ya azaldılması üçün birləşdirilməsidir.

2. "konkret" növ - öz investisiyalarını konkret obyektə istiqamətləndirən investorların birləşməsidir.

3. patent növü - patəntdən istifadə haqqında ikidən çox şirkətin bağladığı sazişdir. Patent pulunun iştirakçıları patentin istifadəsindən əldə edilən gəlirdən pula daxil olarkən təyin olunmuş kvota ölçüsündə gəlir gö-türürlər.

4. ticarət növü - iştirakçıların bir qrup malı anbarlarda toplayıb, müəyyən bir vaxta qədər gecikdirib süni qıtlıq yaradaraq həmin malı yüksəldilmiş daha sərfəli qiymətə satmaq üçün razılaşdıqları birləşmə.

**Konsern** - bu müstəqil müəssisələrin kapitalda, maliyyə əlaqələrində, investorların mənafe birliyi haqqında müqavilələrdə, şəxsi birliklərdə, patent-lisenziya sazişlərində, sıx istehsal əməkdaşlığında iştirak sistemi vasitəsilə bağlı birləşmə formasıdır.

Konsernin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

– şirkətlərin kifayət qədər sərt inteqrasiyası forması, trest istisna olmaqla bu yuxarıda nəzərdən keçirilən formalardan ən sərtidir.

– konsern, adətən istehsal xarakterli birlikdir;

– konsernə daxil olan şirkətlər səhmdar cəmiyyəti və ya təsərrüfat yoldaşlıq formasında nominal müstəqil hüquqi şəxs olaraq qalırlar, faktiki olaraq vahid təsərrüfat rəhbərinə tabedirlər;

– konsern çərçivəsində maliyyə-iqtisadi idarəetmə və elmi-texniki, qiymətqoyma, istehsal güclərindən istifadə və kadr siyasəti ilə bağlı işlərin görülməsi mərkəzləşdirilir;

– konsernin baş şirkəti, bir qayda olaraq, holding şirkəti şəklində(əsasən qarışıq holding kimi) və ya üstünlük təşkil edən və asılı (assosiativ) cəmiyyətlərin qarşılıqlı əlaqəsi əsasında təşkil olunur;

– konsernin fəaliyyəti əsasən istehsalə oriyentasiya olunur, ona görə də ana (baş) şirkət kimi çox zaman qız (törəmə) müəssisələrin səhmlərinin nəzarət paketinə sahib olan şirkət çıxış edir;

– verilən forma çərçivəsində onu təşkil edən şirkətlərin fəaliyyətinə tam nəzarət edilir.

Şirkətlər arasındakı inteqrasiya əlaqələrinin xarakterindən asılı olaraq konsernləri aşağıdakı növlərə bölürlər:

– şaquli konsern - hazır məhsul istehsalının texnoloji proseslərinin ardıcılığı ilə bağlı olan müxtəlif sahə şirkətlərini birləşdirir (məsələn, dağ-mədən, metallurgiya və maşınqayırma);

– horizontal konsern - eyni növ məmulat istehsal edən və ya istehsalın eyni bir mərhələsini həyata keçirən şirkətləri birləşdirir.

Konsernin fəaliyyəti iqtisadiyyatın bir alt sahəsində yayılır (genişlənir). Ona bir və ya bir neçə sahənin müəssisələri daxil ola bilər. Ancaq azsaylı ən iri şirkətlər bütün sahəni əhatə edə bilərlər (məsələn, Almaniyada Siemens şirkəti bütün elektrotexnika sənayesini əhatə edir). Konsernlər müasir texnologiyaların tətbiq olunduğu, iri kütləvi istehsalın inkişaf etdiyi sahələrdə fəaliyyət göstərirlər. Çox vaxt konsernlər qara və əlvan metallurgiya, poladtökmə, maşınqayırma, kimya və elektrotexnika sənaye sahələrində yaradılır.

Xarici qız (törəmə) müəssisələri olan konsernlər beynəlxalq konsernlərdir. Belə ki, beynəlxalq konsernlərin kapital qoyuluşu həm transmilli, həm də transkontinental ola bilər.

İri konsernlər istehsal, elmi-tədqiqat, maliyyə, satış və başqa şirkətlər də daxil olmaqla 10-dan 100-ə qədər şirkəti birləşdirirlər. Məsələn, General Motors konserni ABŞ-da 126, Kanadada 13 zavodu, dünyanın 36 ölkəsində istehsal və satış bölmələrini birləşdirir. Bu konsernin istehsal etdiyi məhsullar özünün 15 min satış və diler şəbəkələri vasitəsilə reallaşdırılır.

## 6.2. Strateji alyans

Strateji alyans (Strategic Alliance) - iki və daha çox müstəqil şirkətin müəyyən kommersiya məqsədlərinə nail olmaq, şirkətlərin birləşmiş və bir-birini qarşılıqlı tamamlayan strateji resurslarının sinerjiyasını almaq üçün kooperasiya haqqında müqavilədir.

Strateji alyansların dörd əsas növü vardır:

- mövcud müəssisələrdə səhmdar iştirakı ilə strateji alyanslar;
- yeni şirkətlərin (müştərək müəssisələrin) yaradılması ilə strateji alyanslar;
- investisiya layihələrinin reallaşdırılması üçün strateji alyanslar;
- zəif kooperasiyalı alyanslar. Fəaliyyət sferası nöqtəyi-nəzərindən strateji alyansları şərti olaraq üç növə bölmək olar:

- ETTKİ-nin reallaşdırılması üzrə alyanslar;
- Müştərək istehsalın təşkili üzrə alyanslar;
- Yeni bazarların müştərək mənimsənilməsi üzrə alyanslar. ETTKİ sferasında əməkdaşlıq məqsədləri ilə yaradılan alyanslar daha çox yayılmışlar. Hazırda bütün strateji ittifaqların yarısından çoxu belə qrupa aiddir.

Şirkətlərin alyansa daxilolma motivləri aşağıdakılardır:

- İstehsal miqyasında qənaətə nail olmaq;
- İstehsal güclərindən müştərək istifadə;
- Komponentlərin istehsalında və ya son məhsulun yığımında səylərin birləşdirilməsi;
- İnkişafın qeyri-müəyyənliyinin azaldılması və sabitliyinin gücləndirilməsi, belə ki, tənqidi partnyorla uzunmüddətli münasibətdə onların təcrübə və resursları birləşirlər;
- Fəaliyyətdə risklərin azaldılması;

– Artıq yaranmış bazar strukturunun və müəyyən mentalitetin mövcud olduğu bazara yol tapmaq, bir-birini məhsul bazarına irəli çəkmək;

– Texnologiyaların, biliklərin və “nou-hou”-nun ötürülməsi, tədqiqatların müştərək aparılması, heyətin öyrədilməsi;

– Texniki cəhətdən mürəkkəb məmulatları müştərək işləyib hazırlamaq və istehsal etmək (kommunikasiya vasitələri, kompyuterlər, təyyarələr və s.). Alyanslara daxil olan şirkətlərin məqsədləri əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər.

Belə ki, General Motors ittifaqdan öz biznesini dəyişdirmək üçün istifadə etdi. Bu şirkət Avropada və Asiyada, həmçinin Şimali Amerikada avtomobil şirkətləri və təchizatçıları ilə geniş əlaqələr şəbəkəsi yaratdı. Alyansların bir qismi məhsulun xarici bazarlarda irəliləyişini yaxşılaşdırmalı idi– digərləri texnologiya mübadiləsini təklif etdilər, üçüncülər General Motorsun buraxdığı məhsulun çeşidini təzələmək iqtidarında idi, dördüncülər–istehsal metodlarını öyrənmək və s.

İnkişaf etmiş ölkələrin ixraca oriyentasiya etmiş tarixi şirkətləri daha az inkişaf etmiş ölkələrin şirkətləri ilə alyansın imkanlarını axtarırdılar ki, öz məhsullarını bu ölkələrə ixrac etsinlər və yerli bazarlara irəli çəksinlər. Son vaxtlar dünyanın müxtəlif bölgələrindən aparıcı şirkətlər bütöv kontinentə xidmət etməyə görə öz birgə imkanlarını gücləndirmək üçün və dünya bazarında irəliləmək üçün strateji alyanslar yaradırlar. Həm Yaponiya, həm də ABŞ şirkətləri Avropa ittifaqı bazarlarında öz rəqabətqabiliyyətini möhkəmləndirmək və Şərqi-Avropa ölkələrində açılmaqda olan bazarları mənimsəmək üçün alyanslar yaradırlar. Uzunmüddətli planlaşdırma, partnyorların etibarını möhkəmləndirən siyasətin koordinasiyası və müttəfiq şirkətlərin menecerləri ilə əməkdaşlığa cəhdlər effektiv strateji alyansın vacib şərtləridir.

Ən böyük təhlükə ondan ibarətdir ki, alyanslara daxil olan şirkətlər partnyorların əməliyyatlarını kifayət qədər yaxşı öyrənib onların fəaliyyətlərini yamsılaya və müvəffəqiyyətli rəqib ola bilərlər.: Şirkətin strateji alyansa daxil olmasının müsbət effektinin mənfi effektlərindən üstün olması üçün aşağıdakı

məqamları nəzərə almaq lazımdır: strateji alyans üzrə partnyor bu şirkətlə uyğunlaşa bilməlidir;

– ən müvəffəqiyyətli alyanslar onunla səciyyələnirlər ki, partnyor-ların əmtəəsi və mövqeyi həmin şirkətin əmtəəsi və mövqeyini tamamlayır, onunla rəqabət aparmır;

– strateji alyans çərçivəsində tərəfdaşa informasiyanın ötürülməsi təhlükəlidir, hansıki rəqabət mühitinə təsir göstərə bilər;

– alyansdan tezliklə gəlir gözləmək olmaz, nəticə şirkətlər arasındakı etibardan daha çox asılıdır;

– strateji alyansla saziş bağlayarkən tərəfdaşın texnologiya və idarəetmə sahəsində ideyası və təcrübəsi ilə müfəssəl tanış olmaq və onlardan ən faydalısını öz fəaliyyətində tətbiq etmək lazımdır;

– strateji alyansa daxil olmaq gəlir gətirmirsə, ona tərəfdaşlar arasında müvəqqəti saziş kimi baxmaq lazımdır, onu dərhal pozmaq məqsədəuyğun sayılır.

### 6.3. Holding şirkətləri

İqtisadiyyatın transformasiyası prosesində biznesin müxtəlif təşkilati formaları: səhmdar cəmiyyətləri, maliyyə-sənaye qrupları, holding şirkətləri yaradılmışdır. Korporativ idarəetmənin müasir strukturu olan holding şirkəti ticarət, maliyyə və digər kommersiya fəaliyyətini birgə həyata keçirən qarşılıqlı əlaqəli hüquqi şəxslərin məcmusudur. Holding şirkətlərinin aktivlərinin çox hissəsi başqa kompaniyaların, səhmdar cəmiyyətlərinin səhmləri təşkil edir.

Holding şirkətlərinin yaradılmasının müxtəlif üsulları vardır:

**a) Üfüqi inteqrasiya.** Holding şirkəti - ardıcıl birləşmə nəticəsində və ya eyni biznes növü altında fəaliyyət göstərən kompaniyalar üzərində nəzarəti ələ almaqla yaradıla bilər. Belə holdinglərin əsas məqsədi yeni bazar payının ələ keçirilməsidir. Buna misal Böyük Britaniyanın aparıcı tütün kompaniyaları

“British-American Tobacco” (BAT) və “Rrotmans İnternational” tütün şirkətlərini göstərmək olar. Tütün məmulatlarının satış həcminə görə bu şirkətlər dünyada müvafiq olaraq 2-ci və 4-cü yerləri tuturlar. Onlar dünyada nəhəng tütün istehsalçısı olaraq vahid konsernin yaradılması barədə müqavilə imzalayıblar. Müqavilənin dəyəri 13 milyard funt sterlinq təşkil edir. İldə 1 trln. siqaret buraxacaq yeni konsern dünya bazarının təxminən 17 %-nə nəzarət edəcəkdir.

Üfüqi inteqrasiya üzrə yaranan holding şirkətlərinin filialları eyni qaydada yaranır və “ekizlər” kimi eyni cür fəaliyyət göstərirlər, onların arasındakı əsas fərq ərazi üzrə yerləşmələrindədir. Əlbəttə ki, əhatə etdiyi ərazi nə qədər geniş olarsa, şirkətin uğurları da bir o qədər çox olar.

**b) Şaquli inteqrasiya.** Holding şirkətlərinin yaradılmasının digər yolu baş şirkət və ya qız şirkətlərin vahid texnoloji tsiklə görə birləşməsidir (xammaldan hazır məhsula qədər). Bu birləşmənin əsas məqsədi ümumi xərclərin aşağı salınması, qiymətin sabitliyinə nail olunma holding şirkətinin rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsidir. Şaquli inteqrasiya üzrə holdingin yaradılması o zaman məqsədəuyğun hesab edilir ki, həmin biznes fəaliyyətinə istənilən iqtisadi şəraitdə ehtiyac duyulsun. Bu üsul daha çox aqroholdinglər üçün səciyyəvidir, çünki “yeməyə həmişə ehtiyac var”.

**c) Konqlomerat diversifikasiya.** Holding şirkətləri, eyni zamanda, şirkətlərin ardıcıl olaraq yaradılması və onların ardıcıl olaraq qrupa qoşulması yolu ilə də yaradıla bilər. XIX əsrdə “polad hökmdarı” adını almış Endrü Korneqi məhz belə hərəkət edirdi. Öz tərcümeyi-halında yazırdı: “yaratdığı müəssisəni ancaq o zaman qrupuna daxil edir ki, həmin müəssisə effektivliyini sübut etsin”. Belə siyasət ona effektiv iş zamanı böyük itkilərdən və təşkilatın iflasından qaçmağa kömək edirdi. Ardıcıl birləşmə taktikasına Makdonalds kompaniyası da riayət edir. Əmanət kimi o, ticarət markası, menecment texnologiyası və s. ötürür.

**d) Praktikada,** nəinki ayrı-ayrı kommersiya təşkilatlarının, hətta holding şirkətlərinin özlərinin birləşməsi halları da vardır. Buna Almaniyanın məşhur poladərilmə konserni ilə Hollandiyanın eyni adlı konserninin birləşməsinin necə reallaşması timsalında baxaq: onların rəhbərləri (KN Hoogovens NV və Hoeseh

AG) əvvəl bərabər nisbətlərdə (50%-50%) idarəedənkompaniya Estel NV-ni yaratdılar və əmanət şəklində konsernlərinin 100% səhmlərini ötürdülər.

e) Transmilli və milli kompaniyalar analoji sxem üzrə birləşir. Nəhəng Belçika və Hind pivə konsernlərinin birləşməsi nəticəsində belə bir sxem reallaşdırıldı. İdarə edən kompaniyayı Sun-İnterbrew bərabər nisbətlərdəyaradan hər bir tərəf 34 % səhmə sahib oldu. Nizamnamə kapitalına əmanət şəklində belçikalılar Rossar, Desna zavodlarının səhmlərini, “Stella Artois”pivəsinin ticarət markasını və üstündə 40 trilyon dollar, hindistanlılar zavodların səhmlərini və satış şəbəkələrini verdilər. Bundan əlavə yeni kompaniyanın səhmlərinin 32%-i açıq abunə yazılışı ilə satıldı.

ə) bir çox holdinq şirkətləri böyük şirkətlərin restrukturizasiyası zamanı onların bölünməsi yolu ilə yaranır. Holdinqlərin yaranması üsullarına nəzər saldıqda onların necə həyata keçirilməsi aydın olur:

- brokerlərin həyata keçirdiyi 2-ci dərəcəli bazardan səhmlərin alınması yolu ilə;

- hər bir müəssisə tərəfindən xüsusi olaraq buraxılan səhmlərin dəyişdirilməsi yolu ilə;təsisçilərin holdinqə daxil etmək istədikləri müəssisələrin səhm paketini təhvil verərək idarə edən kompaniyanın yaradılması yolu ilə;

- patent, müxtəlif hüquqları və “nou-hau”-nun ötürülməsi yolu ilə. Holdinq şirkətləri qanunvericiliklə qadağan edilməyən müxtəlif təşkilati-hüquqi formalarda açıq və qapalı səhmdar cəmiyyətləri və məhdud məsuliyyətli cəmiyyət kimi yaradıla bilirlər.

Holdinq şirkətləri aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. Holdinq şirkətləri fəaliyyəti baxımından 2 yerə ayrılır: maliyyə və qarışıq. Kapitalın 50 %-dən çoxunu başqa kompaniyaların, müəssisələrin qiymətli kağızları və digər maliyyə aktivləri təşkil edən holdinq şirkəti maliyyə holdinqi sayılır. Maliyyə holdinqində müəssisələrin yalnız kapitalları birləşdirilir və ona görə də ana firma qız müəssisələrin maliyyə fəaliyyəti iləbağlı vəzifələri yerinə yetirir.

Qarışıq holdinq şirkətində ana firma müstəqil təsərrüfat fəaliyyətilə məşğul ola bilər. Bu tip holdinq şirkətləri elmtutumlu və texnoloji cəhətdən əlaqəli təsərrüfat subyektləri üçün faydalıdır. Çünki həmin təşkilatlar mürəkkəb elmi-texniki, istehsal və başqa fəaliyyət növləri ilə məşğul olurlar. Qarışıq holdinq şirkətləri, həmçinin baş podratçı funksiyasını yerinə yetirmək, elmi-texniki və kommersiya işlərini həyata keçirmək, törəmə müəssisələrin adından xarici iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmaq hüququna malikdirlər.

Azərbaycanda holdinq şirkətlərinin əsasən qarışıq növü fəaliyyət göstərirlər. Bunlardan “Azərenerji SC”, “Azərqaz SC”, “Nurgün”, “Azərsu” və s. holdinq şirkətlər qrupunu göstərmək olar.

2. Nəzarətdə saxladıqları şirkətlər baxımından da holdinqlər 2 yerə bölünür: birmərtəbəli və çoxmərtəbəli.

Birmərtəbəli holdinqlərə ana şirkət və birbaşa ona bağlı olan qız şirkətlər daxildir. Qız şirkətlər birbaşa ana şirkətin nəzarəti və idarəçiliyində olurlar.

Çoxmərtəbəli holdinqlərdə ana şirkətin özünün başqa ana holdinq şirkətlərlə də əlaqəsi olur. Bundan aşağı mərtəbədə isə qız şirkətlər mövcuddur. Deməli, qız şirkətlər əvvəl ana holdinq şirkətində, sonradan isə bir ana holdinq şirkətində birləşirlər.

3. Müxtəlif holdinq münasibətlərini nəzərə almaqla holdinq şirkətlər 2 növə bölünür: «sərt» və «yumşaq» holdinq. «Sərt» holdinq törəmə müəssisələrin əmlakına sahib olmağa, yumşaq holdinq isə birgə fəaliyyətin tənzimlənməsi haqqında müqaviləyə və digər münasibətlərə əsaslanır. Holdinq şirkətlərinin effektiv fəaliyyət göstərməsi düzgün idarəetmə modelinin seçilməsindən asılıdır.

Korporativ qanunvericilikdə 4 idarəetmə orqanından istifadə nəzərdə tutulub:

- səhmdarların ümumi yığıncağı (iştirakçılar);
- direktorlar şurası;
- təkbəşinə idarəedici orqan (direktor, baş direktor);
- kollegial icraedici orqan (müdiriyyət, idarə heyəti).

#### 6.4. Transmilli şirkətlər

Transmilli şirkətlər (TMS) XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq dünya iqtisadiyyatının inkişafında müstəsna rol oynayırlar. Son illər transmilli şirkətlərin sürətlə inkişafı beynəlxalq rəqabətin kəskinləşməsinə və əmək bölgüsünün dərinləşməsinə gətirib çıxarmışdır.

Məlum olduğu kimi TMS sənaye, ticarət, nəqliyyat, bank və s. sahələri əhatə edən birliklərdir, onların fəaliyyəti ölkə sərhədlərindən kənara çıxaraq özləri üçün istehsalda, mal alqı-satqısında, xidmət göstərilməsində əlverişli şərait yaradırlar. İlk TMS XIX əsrin 60-70-ci illərində xammalın hasil edilməsi və alqı-satqısı sahəsində yaranmışdır.

TMS-in fəaliyyət xarakteri və forması XX əsrin ikinci yarısından dəyişməyə başlamışdır. Belə ki, kartel formasında olan beynəlxalq birliklər öz yerini beynəlxalq konsern və başqa iri istehsal firmalarına verdilər. Yeni tipli beynəlxalq birliklər məhdud ərazilərə yayıldılar. Müasir TMS-ləri qlobal bazar və dünya səviyyəsində rəqabətqabiliyyəti səciyyələndirilir.

Hazırda dünyada 80 minə yaxın TMS fəaliyyət göstərir. Onların xarici filiallarının sayı 830 mindən çoxdur. TMS-lərin müasir dünya təsərrüfat sistemində rolu bir neçə göstəricilərlə qiymətləndirilir:

- dünya ticarətinin 2/3-nə qədəri onların üzərinə düşür;
- dünya sənaye istehsalının 1/3-nə qədəri onların üzərinə düşür;
- TMS-lərdə iqtisadiyyatla məşğul əhalinin 10%-i işləyir (60% ana şirkətlərdə, 40% qız şirkətlərdə);
- TMK-lar dünyada mövcud olan patent, lisenziya və «nou-hau»-nun təxminən 4/5-nə nəzarət edir.
- TMS xarici investisiyaların 70%-nə nəzarəti həyata keçirir, kimya və elektron məhsullarının 95%-ni, maşınqayırma məhsullarının 76%-ni rəlləşdirir. TMS-lərin 60%-i istehsal sferasında, 30%-i xidmət, 3%-i emal və k/t sferasında məşğuldur.

Dünyanın ən iri 500 TMSŞ-ləri içərisində ən vacib rolu 4 kompleks oynayır; elektronika, neft emalı, kimya və avtomobil. TMSŞ-lərin ümumi məhsul satışının 80%-i bu komplekslərin payına düşür.

TMSŞ-lərin əksər hissəsi ABŞ, Avropa və Yaponiyada yerləşir, onların istehsal etdikləri məhsulun həcmi ildə bir trln. dollarından çoxdur. Həmin şirkətlərdə 73 mln. əhali çalışır.

BMT ekspertlərinin fikrincə TMSŞ o şirkətlər hesab edilir ki, onun illik dövriyyəsi 100 mln. dolları keçir, ən azı 6 ölkədə filialları var, satış həcmi, ölkə sərhədlərindən kənarada reallaşdırılan məhsulların həcmi, aktivlərin içində xarici aktivlərin payı çoxdur. Bütün bu əlamətlərinə görə faizə malik olan TMSŞ-lərə ingilis-holland konserni «Royal-Datsh-Şell», eləcə də ABŞın firması: «Ford», «General-Motors», «Ekson» və «İBM» aid edilir.

Xarici ədəbiyyatlarda transmilli şirkətlərin bir çox növü verilmişdir. Əsasən 3 növ transmilli şirkət fərqləndirilir. Bunlar: Transimilli şirkət, Çoxmilli şirkət, Qlobal şirkət. TMSŞ-xarici aktivlərə malik milli şirkətdir. Bu növ şirkətləri ABŞ-da səhmdar cəmiyyəti adlandırırlar. Elə TMSŞ-lərin çoxu ABŞ-da olduğuna görə bu termin bütün dünyada belə qəbul olunub. TMSŞ xarici ölkələrdə öz işgüzar fəaliyyətini, orada istehsal, satış və elmi mərkəzlərə malik qız kompaniyalarının açılması ilə həyata keçirilir. Bunlara misal olaraq amerikan firmaları «General-Motors», «Ford», «İBM» «Ekson», İsveç firması olan «Nestle»ni göstərmək olar.

Çoxmilli şirkət trest, konsern və digər istehsal birlikləri formasında yaradılır, təkcə öz fəaliyyət istiqamətinə görə deyil, həm də üzərində nəzarətə görə onlar transmilli şirkət hesab edilir. ÇMSŞ iki və daha artıq ölkəyəməxsus istehsal və elmi-texniki əsasda təşkil olunan milli şirkətləri birləşdirir. Belə kompaniyalara misal olaraq ingilis-holland konserni «Yunilever» (1907-dən fəaliyyət göstərir) və «Royal-Datsh-Şell», ingilis-italyan konserni «Danlop-Prielli», italyan-fransız avtomobil konserni «Fiat-Sitroen»-i göstərmək olar.

Qlobal şirkətlər öz işgüzar aktivliyini bütün dünya səviyyəsində tətbiq edir. Bütün dünya ölkələrində fəaliyyət göstərən belə şirkətlər praktikada mövcud deyil.

TMŞ-lərin yaranmasının əsas səbəbi istehsalın və kapitalın beynəlmilləşməsi nəticəsində istehsal güclərinin ölkənin milli sərhədlərini aşmasıdır. İstehsalın və kapitalın beynəlmilləşməsi təsərrüfat əlaqələrinin genişlənməsinə, bununla da öz filiallarının açılmasına, nəticədə isə milli şirkətlərin transmilli şirkətlərə çevrilməsinə gətirib çıxarır. TMŞ-lərin yaranmasının əsas səbəblərinə onların bir çox sahələrdə istehsalın həcmi çoxaltmaqla iqtisadi inkişafa nail olmalarıdır. Onların əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdir. Çünki mənfəət olmadan onlar öz uğurlu bizneslərini qura bilməzlər.

TMŞ-lərin yaranma səbəbləri müxtəlifdir, lakin onların hamısı bu və ya digər dərəcədə «təmiz bazar»la müqayisədə, planlaşdırma elementlərdən istifadədə üstünlüyə malikdirlər. TMŞ-lərin adi firmalardan bir sıra üstün cəhətləri vardır ki, bunlara:

- öz strukturuna təchizat, istehsal, elmi-tədqiqat və satış müəssisələrini də daxil edərək bütün iri firmalar üçün ümumi olan effektivliyin yüksəldilməsi və rəqabətqabiliyyətinin gücləndirilməsi;

- istehsal təcrübəsi və idarəetmə məharəti ilə bağlı mədəniyyətin səfərbərliyi, hansı ki, yalnız fəaliyyət göstərdikləri yerdə deyil, digər ölkələrdə də istifadə edə bilirlər;

- xarici dövlətlərin resurslarından istifadə etməklə effektivliyin və rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsi imkanlarının olması;

- xarici filialını məhsul istehlakçılara yaxınlığı və qəbul edən ölkənin rəqabət potensialı, eyni zamanda bazarın perspektivləri haqqında məlumat almaq imkanı aiddir.

TMŞ-lərin filialları da ana şirkətin elmi-texniki və idarəetmə potensialından istifadə edərək qəbul edən ölkə öz firmalarına nisbətən üstünlük əldə edirlər. Bu üstünlüklərə aiddir:

- müxtəlif ölkələrin dövlət, əsasən də vergi siyasətindən öz maraqlarına uyğun istifadə edilməsi;

-bu və ya digər ölkənin bazarına daxil olmaq yolunda müxtəlif proteksionist sərhədləri keçmək imkanı;

-öz istehsallarını müxtəlif ölkələrdə yerləşdirməklə ana şirkətin istehsal fəaliyyətindəki riskləri azaltmaq imkanı.

TMŞ-lərin inkişafının stimullaşdırılmasında əsas rol dövlətə məx-susdur. Dövlət əsasən TMK-lərin fəaliyyətini dəstəkləyir, onları satış bazarı ilə təmin edir və müxtəlif siyasi, iqtisadi və ticarət birlikləri, habelə beynəlxalq müqavilələrlə xarici investisiyalar üçün imkan yaradır. Digər tərəfdən biznesinin xarici rəqiblərdən müdafiəsi məqsədilə milli tarif sərhədləri yaradaraq birbaşa təsərrüfat üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən 2 funksiyanı yerinə yetirməyə imkan verir: - iqtisadi integrasiyanın stimullaşdırılması; - istehsalın və məhsulların bölüşdürülməsinin beynəlxalq tənzimlənməsi.

Fəaliyyətin transmilliləşməsi TMŞ-lərin iqtisadi risklərini azaldır, qəbul edən ölkələrdə isə əksinə artırır. Belə ki, TMŞ-lər iqtisadi cəhətdən çətinlik çəkən ölkəni istənilən vaxt tərk edib nisbətən əmin-amanlıq olan ölkələrə gedərək kapitallarını başqa yerə köçürə bilər. Təbiidir ki, TMŞ-ləri kapitallarını çıxardıqları ölkədə vəziyyət daha da çətinləşir, belə ki, kapitalın ölkədən kütləvi çıxarılması işsizliyə, ümumiyyətlə, neqativ hallara gətirib çıxarır.

1980-ci illərdə BMT səviyyəsində TMŞ-ləri fəaliyyətini müəyyən çərçivəyə salan «davranış kodeksi»ni hazırlamağa cəhd etdilər. Lakin bu cəhdlər TMŞ-lərin etirazı ilə qarşılandı və 1992-ci ildə «davranış kodeksi»nin hazırlanmasına dair danışıqlar dayandırıldı. 2002-ci ildə 36 nəhəng TMŞ «korparativ vətəndaşlıq» haqqında bəyanat imzaladılar. Amma bu bəyanat da «arzular deklorasiyası» olaraq qaldı.

Beynəlxalq ticarətin payının əhəmiyyətli hissəsi TMŞ-lərin firmadaxili axınlarından ibarətdir, bununla belə mal və xidmətlərin satışı beynəlxalq şirkətlərin bir şöbəsindən digərinə dünya qiymətləri ilə deyil, firmadaxili transfert qiymətlərlə köçürülür. Bu zaman gəlirləri vergilərin yüksək olduğu ölkələrdən çıxarılıb liberal

vergi sistemi olan ölkələrə köçürmək üçün vergilər xüsusi olaraq artırıla və ya azaldıla bilər.

Vergi itkilərdən başqa kapital ixrac edən ölkələr TMSŞ-lərin inkişafı ilə böyük biznes fəaliyyəti üzərində nəzarəti də itirirlər. İqtisadi gücünə görə bir çox dövlətlərin potensialını geridə qoyan TMSŞ-lərin dünya təsərrüfatının idarəetmə sisteminin keyfiyyətlərini də dəyişir. Əgər əvvəllər dünya iqtisadiyyatının əsas tənzimləyiciləri güclü dövlətlərin hökumətləri idisə, hazırda dünya təsərrüfat əlaqələrinə super firmalar sayılan TMSŞ-lər də təsir göstərirlər.