QO‘SHILISH VA SOTIB OLISH (M&A) HAMDA STRATEGIK ITTIFOQLAR: QIYMAT YARATISH VA SINERGIYANI TA’MINLASH MEXANIZMLARI

Xodiyeva Hanifa Shuxratovna
Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti
3-bosqich Menejment yo‘nalishi MNP-53/24 guruh talabasi

Annotatsiya. *Ushbu maqolada zamonaviy raqobat sharoitida korxonalarning bozor mavqeini mustahkamlash hamda tashqi o‘sishni ta’minlash vositalari bo‘lgan qo‘shilish va sotib olish (M&A) hamda strategik ittifoqlar tizimli tahlil qilinadi. Tadqiqotda ushbu strategik muqobillarning iqtisodiy tabiati, ular orqali sinergiya effektini ta’minlash va korporativ qiymatni oshirish mexanizmlari yoritilgan. A.Damodaran va B. Gomes-Casseres modellariga tayanilgan holda, sinergiyani baholashning iqtisodiy-matematik usullari tadqiq etilgan hamda global va mahalliy real amaliy keyslar qiyosiy tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari asosida O‘zbekiston iqtisodiyoti sub’ektlari uchun post-birlashuv integratsiyasi (PMI) barqarorligini oshirish va “evolutsion hamkorlik”, modelidan foydalanish kabi takliflar ilgari surilgan.*

Kalit so‘zlar: *M&A, strategik ittifoqlar, operatsion sinergiya, moliyaviy sinergiya, korporativ qiymat, post-birlashuv integratsiyasi (PMI), Damodaran modeli, Remiks strategiyasi.*

Abstract. This article provides *a systematic analysis of mergers and acquisitions (M&A) and strategic alliances as critical mechanisms for enhancing market positioning and driving external growth under modern competitive dynamics. The study elucidates the economic nature of these strategic alternatives, highlighting the structural pathways for achieving synergy effects and maximizing corporate value. Grounded in the quantitative frameworks of A. Damodaran and B. Gomes-Casseres, the paper investigates economic-mathematical methods for synergy valuation and conducts a comparative analysis of prominent global and local empirical case studies. Based on the research findings, actionable recommendations are advanced for economic entities in Uzbekistan, focusing on reinforcing post-merger integration (PMI) stability and implementing the “evolutionary alliance” model to mitigate operational risks.*

Keywords: *M&A, strategic alliances, operational synergy, corporate value, post-merger integration (PMI), evolutionary alliance, Damodaran model, Remix Strategy.*

Kirish`

Bugungi kunda zamonaviy jahon iqtisodiyoti globallashuv jarayonlarining chuqurlashishi, texnologik inqilob (Industriya 4.0), sun’iy intellektning shiddatli kirib kelishi va bozorlardagi keskin raqobat bilan xarakterlanadi. Bunday beqaror va giper-raqobat muhitida korxonalarning faqatgina ichki resurslari, ya’ni organik o‘sish (organic growth) hisobiga yashab qolishi va rivojlanishi tobora qiyinlashib bormoqda. Bugungi kun biznes realligi kompaniyalardan nafaqat tezkor moslashuvchanlikni, balki strategik resurslar, bozorlar va texnologiyalarni minimal vaqt ichida o‘zlashtirishni talab qilmoqda. Shu sababli, korxonalarning tashqi o‘sish strategiyalari, xususan, **qo‘shilish va sotib olish (M&A — Mergers and Acquisitions)** hamda **strategik ittifoqlar (Strategic Alliances)** xalqaro miqyosda biznesni kengaytirish va raqobatbardoshlikni ta’minlashning eng kuchli mexanizmlariga aylandi. **Qo‘shilish va sotib olish (M&A)** hamda **strategik ittifoqlar**

korxonalarning bozor ulushini kengaytirish, yangi texnologiyalarni o‘zlashtirish va raqobatbardoshlikni oshirish uchun foydalanadigan asosiy strategik vositalaridir. Ularning tub maqsadi — **sinergiya effekti** orqali yangi qiymat yaratish. Sinergiya — ikki kompaniya birlashgandan keyin ularning umumiy qiymati alohida faoliyat yuritganlaridagi qiymatlar yig‘indisidan yuqori bo‘lishidir.[1]

Ushbu mavzuning dolzarbligini bir necha fundamental omillar bilan ko‘rsatish mumkin. Masalan, yangi mahsulotni noldan yaratish yoki begona bozorga mustaqil kirish yillab vaqt va ulkan xarajat talab etadi. Qolaversa, global inqirozlar va geosiyosiy noaniqliklar sharoitida kapitalni tejash va moliyaviy risklarni boshqarish ham biznes egalari uchun asosiy vazifalardan biri hisoblanadi. Aynan shu muammolarni yechimi sifatida strategik ittifoqlar hozirgi kunda muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Bunga misol tariqasida sun’iy intellekt poygasida yetakchilik qilish uchun Microsoft korporatsiyasi OpenAI startapi bilan strategik ittifoq tuzib, unga 13 milliard dollardan ortiq investitsiya kiritganini keltirish mumkin.[2] Microsoft o‘zining mustaqil SI tizimini yaratishga vaqt sarflamay, ittifoq orqali ChatGPT texnologiyasini darhol o‘zining barcha mahsulotlariga (Bing, Office, Azure) integratsiya qildi va bozorda mutlaq ustunlikka erishdi. Yana bir misol **Disney kompaniyasining Pixar, Marvel va 21st Century Fox studiyalarini sotib olishi.**[3] Ushbu M&A bitimlari Disney kompaniyasiga ulkan intellektual mulk va tayyor auditoriyani berdi. Natijada kompaniya an’anaviy kinematografiyadan dunyodagi eng yirik striming ekotizimlaridan biri bo‘lgan “Disney+” platformasini qisqa muddatda yaratishga muvaffaq bo‘ldi.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli xususiylashtirish dasturlari, bank va telekommunikatsiya sohalarini transformatsiya qilish hamda xorijiy investitsiyalarni jalb etish siyosati fonida ushbu mavzu milliy bozorimiz uchun ham o‘ta muhimdir. Masalan, Vengriyaning “OTP Bank” guruhining o‘tish davridagi davlat aktivlarini xususiylashtirish dasturi doirasida Ipoteka-bankning qariyb 97% aksiyalarini sotib olgani bunga yaqqol misol bo‘la oladi.[4]

Biroq, global amaliyot shuni ko‘rsatadiki, amalga oshirilgan M&A bitimlarining yarmidan ko‘pi - **70% dan 90% gacha**si muvaffaqiyatsizlikka uchragani tahlil qilingan.[5] Masalan, iqtisodiyot tarixidagi eng yirik — **AOL (American Online – internet platformasi) va Time Warner (media konglomerati) birlashuvi (165 milliard dollarlik bitim)** korporativ madaniyatlar to‘qnashuvi va noto‘g‘ri sinergiya hisob-kitoblari tufayli bir necha yildan keyin parokanda bo‘ldi va investorlarga ulkan zarar keltirdi.[6] Demak, ushbu jarayonlarning iqtisodiy va boshqaruv mexanizmlarini fundamental tadqiq etish yuqori amaliy ahamiyatga ega.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Rus-amerikalik matematik va biznes menejeri shu bilan birga strategik menejmentning otasi hisoblangan olim Igor Ansoffning 1965-yilda “Korporativ strategiya: O‘sish va kengayishga qaratilgan biznes siyosatiga tahliliy yondashuv” (Corporate Strategy: An Analytic Approach to

[1] https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D1%8F_(%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82)
[2] https://finance.yahoo.com/sectors/technology/articles/openai-microsoft-revamp-ai-partnership-131542555.html
[3] https://www.researchgate.net/publication/391517273_Strategic_Analysis_of_Disney's_Acquisition_of_21st_Century_Fox_Market_Expansion_Synergies_and_Competitive_Impacts
[4] https://www.ipotekabank.uz/blog/news/news121222/
[5] https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook
[6] https://dealbook.nytimes.com/2010/01/11/how-the-aol-time-warner-deal-went-wrong/

Business Policy for Growth and Expansion) nomli fumdamental kitobi chop etildi. Unda o‘zining strategik qarorlar qabul qilish (Operating, Administrative, Strategic) metodologiyasi va sinergiya baholash mezonlarini izohladi. Ansoff biznes olamida birlashuv jarayonlaridagi **“sinergiya” (Synergy)** atamasini iqtisodiy jihatdan asoslab bergan ilk olimdir. U buni ilmiy jihatdan **“2+2=5” effekti** deb atagan, yani ikki guruh resurslari yoki kompaniyalarning o‘zaro integratsiyalashgan birlashmasidan olinadigan umumiy samara ularning alohida holatdagi yig‘indisidan har doim katta bo‘lishi lozim. [1]

M&A bitimlarining amaliy samaradorligi va ularning muvaffaqiyatsizlik sabablarini o‘rganishda Clayton Christensen (Kleyton Kristensen) va uning hamkasblarining tadqiqotlari alohida o‘ringa ega. Kristensen o‘zining “Harvard Business Review: The New M&A Playbook” nomli ishida kompaniyalarni sotib olish sabablarini ikki guruhga ajratadi: joriy biznes modeli samaradorligini oshirish (Leverage my business model) yoki butunlay yangi biznes modelini o‘zlashtirish (Reinvent my business model). Muallif aynan ikkinchi turdagi (innovatsion startaplarni sotib olish) bitimlarni boshqarish strategiyasi tubdan farq qilishi lozimligini ko‘rsatib o‘tgan.[2]

Strategik ittifoqlar sohasidagi eng nufuzli tadqiqotlar Benjamin Gomes-Casseres (Benjamin Gomes-Kasseres) tomonidan olib borilgan. U biznes birlashmalari (alyanslar, qo‘shma korxonalar, ekotizimlar hamda qo‘shilish va sotib olishlar) bo‘yicha **yetakchi ekspert hisoblanadi**. U ushbu mavzuni **40 yil davomida tadqiq qilgan.** Uning *“Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations”* kitobida kompaniyalar qachon M&A (to‘liq nazorat) va qachon strategik ittifoq (hamkorlik) yo‘lidan borishi kerakligi bo‘yicha mukammal model taklif etilgan. U ittifoqlarni “kapital sarflamasdan turib, hamkorning resurslari va bilimlaridan foydalanish san’ati” deb ta’riflaydi.[3]

Hind-amerikalik akademik olim Aswath Damodaran (Asvat Damodaran) esazamonaviy korporativ moliya va strategiya kesishmasida M&A jarayonlarini tizimli tahlil qildi va o‘zining “The Value of Synergy” va boshqa fundamental asarlarida sinergiyani baholashning qat’iy matematik usullarini ishlab chiqqan. U sinergiyani ikki turga — operatsion (operatsion marjaning o‘sishi va aktivlar samaradorligi) va moliyaviy (soliq imtiyozlari va kapital tannarxining pasayishi) guruhlarga ajratadi hamda aksariyat M&A bitimlarida sinergiya bahosi asossiz ravishda haddan tashqari yuqori baholab yuborilishini dalillaydi.[4]

Tadqiqot metodolgiyasi

Ushbu tadqiqotda qo‘shilish va sotib olish (M&A) hamda strategik ittifoqlar orqali korporativ qiymat yaratish va sinergiya effektini ta’minlash mexanizmlarini o‘rganish uchun **tizimli va qiyosiy iqtisodiy tahlil** metodologiyasidan foydalanildi. Bunda qiyosiy va strategik tahlil (Comparative Analysis) va tadqiqotning metodologik asosi sifatida miqdoriy (quantitative) va sifat (qualitative) tahlil usullarining kombinatsiyasi (mixed-methods approach) tanlab olindi. Sinergiyani iqtisodiy-matematik modellashtirish (Economic-Mathematical Modeling) usuli o‘rganildi va qo‘llanildi.

Tahlil va natija

M&A bitimlari va strategik ittifoqlar orqali qiymat yaratish hamda sinergiya mexanizmlarini baholash yuzasidan olib borilgan tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyat omillari

strategik tanlov modelining to‘g‘ri belgilanishiga va post-birlashuv jarayonlarining boshqarilishiga bevosita bog‘liq.

Kompaniyalarning tashqi o‘sish va bozorga kirish strategiyalarini belgilovchi mezonlar tizimlashtirilib quyidagi jadvalda kapital integratsiyasining ikki asosiy shakli strategik mezonlar bo‘yicha o‘zaro qiyoslangan:

1-jadval

M&A va strategik ittifoqlarning qiyosiy-strategik tahlili[7]

Strategik mezonlar	Qo‘shilish va sotib olish (M&A)	Strategik ittifoqlar (Strategic Alliance)
Mulk huquqi va nazorat	To‘liq transfer qilinadi, maqsadli aktiv ustidan mutlaq nazorat o‘rnatiladi.	Mustaqillik saqlanadi, nazorat shartnomaviy majburiyatlar bilan cheklanadi.
Kapital sig‘imi	Yuqori. Maqsadli kompaniya qiymatini to‘liq sotib olish yoki aktsiyalar almashinuvini talab qiladi.	Past yoki o‘rtacha. Resurslar (R&D, logistika, patent) pooling rejimida birlashtiriladi.
Strategik moslashuvchanlik	Past. Bitim qaytmas xarakterga ega (Irreversible), ajralish jarayoni aktivlarni likvidatsiya qilishni anglatadi.	Yuqori. Shartnoma muddati tugashi yoki maqsadga erishilgach, ittifoq tugatilishi oson.
Sinergiya salohiyati	Maksimal darajada operatsion va moliyaviy sinergiya imkoniyati mavjud.	Cheklangan (asosan ma’lum bir loyiha yoki funksional soha doirasidagi sinergiya).
Integratsiya murakkabligi	O‘ta yuqori. Korporativ madaniyatlar, IT tizimlari va boshqaruv ierarxiyasini to‘liq birlashtirish shart.	Past yoki o‘rtacha. Faqat hamkorlik nuqtalari (interfeyslar) integratsiya qilinadi.

Jadvalda keltirilgan qiyosiy mezonlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, qo‘shilish va sotib olish (M&A) hamda strategik ittifoqlar bir-birini inkor etuvchi emas, balki kompaniyaning strategik maqsadlari va resurslariga qarab tanlanadigan **muqobil yo‘l.** M&A bitimlarida maqsadli aktiv ustidan to‘liq nazorat o‘rnatilishi uning eng katta afzalligi bo‘lib ko‘rinsada, bu o‘z navbatida integratsiya murakkabligini “o‘ta yuqori” darajaga ko‘taradi. M&A strategiyasi o‘zining ortga qaytmaslik (irreversible) tabiati va ulkan kapital talabi bilan ajralib turadi. Agar bitim kutilgan sinergiyani bermasa, undan chiqish (divestment) aktivlarni qadrsizlantirib likvidatsiya qilishni ya’ni faoliyatini butunlay to‘xtatishni anglatadi. Aksincha, strategik ittifoqlar (masalan, Microsoft va OpenAI alyansi) minimal kapital sarflagan holda sherikning resurslaridan “pooling” (birlashma) rejimida foydalanish, loyiha yakunlangach yoki muvaffaqiyatsizlikka uchragach, minimal yo‘qotishlar bilan hamkorlikni tugatish (yuqori moslashuvchanlik) imkonini beradi. Sinergiya salohiyatining ko‘lamiga kelsak, maksimal operatsion va moliyaviy sinergiyaga erishish faqat yuridik birlashuv (M&A) orqali mumkin. Ittifoqlarda esa sinergiya asosan funksional xarakterga ega bo‘lib (masalan, faqat R&D yoki faqat umumiy logistika), uzoq muddatli strategik sinergiyani to‘liq qamrab ololmaydi. Shu o‘rinda Ansoff korxonalarning resurslari qo‘shilishida sinergiya hosil bo‘lishining **4 ta asosiy komponentini** ishlab chiqqan. Unga ko‘ra:

[7] Jadval Google AI yordamida tuzildi

- Sotuv sinergiyasi (Sales Synergy): Ikki kompaniya mahsulotlari bir xil tarqatish kanallari, omborlar yoki savdo xodimlari orqali sotilganda yuzaga keladi. Masalan, bir brendning xaridorlar bazasiga ikkinchi brend mahsulotini sotish (Cross-selling).
- Operatsion sinergiya (Operating Synergy): Ishlab chiqarish quvvatlaridan unumli foydalanish, xomashyoni yirik hajmda (optom) sotib olish hisobiga tannarxni tushirish va takrorlanuvchi ma'muriy xarajatlarni (HR, buxgalteriya) qisqartirish.
- Investitsion sinergiya (Investment Synergy): Zavod va uskunalar, xomashyo zaxiralari hamda ilmiy-tadqiqot (R&D) laboratoriyalaridan birgalikda foydalanish. Bu kapital xarajatlarni (CapEx) keskin kamaytiradi.
- Boshqaruv sinergiyasi (Management Synergy): Kuchli boshqaruv tajribasiga va nov-xau (know-how)ga ega bo‘lgan yuqori bo‘g‘in menejerlarining sotib olingan yangi kompaniyadagi muammolarni tezkor va samarali hal qila olish qobiliyati.

Iqtisodiy-matematik modellashtirish usulida esa korporativ moliya professori Aswath Damodaranning sinergiya effektini baholash metodologiyasiga tayaniladi. Bunda birlashgan kompaniyaning umumiy qiymati (V_{AB}) va alohida kompaniyalar qiymati (V_A va V_B) o‘rtasidagi bog‘liqlik hamda sinergiya bahosi ($Value_{Synergy}$) quyidagi klassik model yordamida ifodalangan holda tahlil qilinadi: $Value_{Synergy} = V_{AB} - (V_A + V_B)$

Yuqorida keltirib o‘tilgan OpenAI va Microsoft kompaniyalarining strategik hamkorligining sinergiya qiymatini ushbu formula asosida hisoblashimiz mumkin. Microsoft va OpenAI munosabatlari to‘liq sotib olish (M&A) emas, balki shartnomaviy, ulushli hamkorlik (Equity Alliance) ko‘rinishida tuzilgan. Bu ittifoqda **Microsoft (A sub’ekt)** kapital va infratuzilma berdi, **OpenAI (B sub’ekt)** esa sun’iy intellekt texnologiyalarini (GPT modellarini) taqdim etdi.[8] Haqiqiy moliyaviy hisobotlar va bozor ma’lumotlariga ko‘ra, ittifoq kengayishidan oldin sub’ektlar qiymati quyidagicha edi:

- Microsoft (V_A): Taxminan $2.5 trillion (an’anaviy dasturiy ta’minot va bulutli xizmatlar giganti).
- OpenAI (V_B): 2023-yil boshidagi investitsiya raundlarida mustaqil ravishda taxminan $29 milliardga baholangan edi.[9]

Agar ushbu ikki kompaniya ittifoq tuzmasdan, alohida-alohida faoliyat ko‘rsatganida, ularning jami bozor qiymati shunchaki matematik yig‘indidan iborat bo‘lar edi: $V_A+V_B=2500+29=$ $2,529 mlrd

Hamkorlik doirasida Microsoft **$13 milliard pul ko‘rinishida majburiyat** oldi va OpenAI ehtiyojlari uchun superkompyuterlar hamda Azure bulutli ekotizimini qurishga **$100 milliarddan ortiq** mablag‘ sarfladi. Integratsiya natijasida ulkan sinergiya yuzaga keldi:[10]

- **Operatsion sinergiya:** Microsoft ChatGPT texnologiyasini o‘zining Microsoft 365, GitHub, Bing va Copilot tizimlariga integratsiya qildi. Natijada Azure Cloud segmentidagi korporativ mijozlar oqimi va daromadlari keskin o‘sdi. OpenAI esa o‘z navbatida noldan infratuzilma qurish xarajatlarini tejab, faqat tadqiqotga e’tibor qaratdi.[11]

[8] https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=67993
[9] https://www.cnbc.com/2023/04/08/microsofts-complex-bet-on-openai-brings-potential-and-uncertainty.html
[10] https://deepquarry.substack.com/p/microsoft-starts-talking-about-openai
[11] https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/SelectPresentation_20230512.pdf

- **Moliyaviy sinergiya:** AI inqilobi fonida har ikki kompaniyaning qiymati keskin oshdi. OpenAI kompaniyasi 2025-yil oxiriga kelib Public Benefit Corporation (PBC) sifatida qayta shakllanish doirasida **$135 milliard**lik real bozor bahosiga ega bo‘ldi. Microsoft esa ushbu ittifoqdagi ulushi (taxminan 27% lik ulush) orqali kiritgan $13 milliard sarmoyasidan **$200 milliarddan ortiq** qog‘ozdagi sof foyda (17.6x ko‘paytma) oldi.[12]

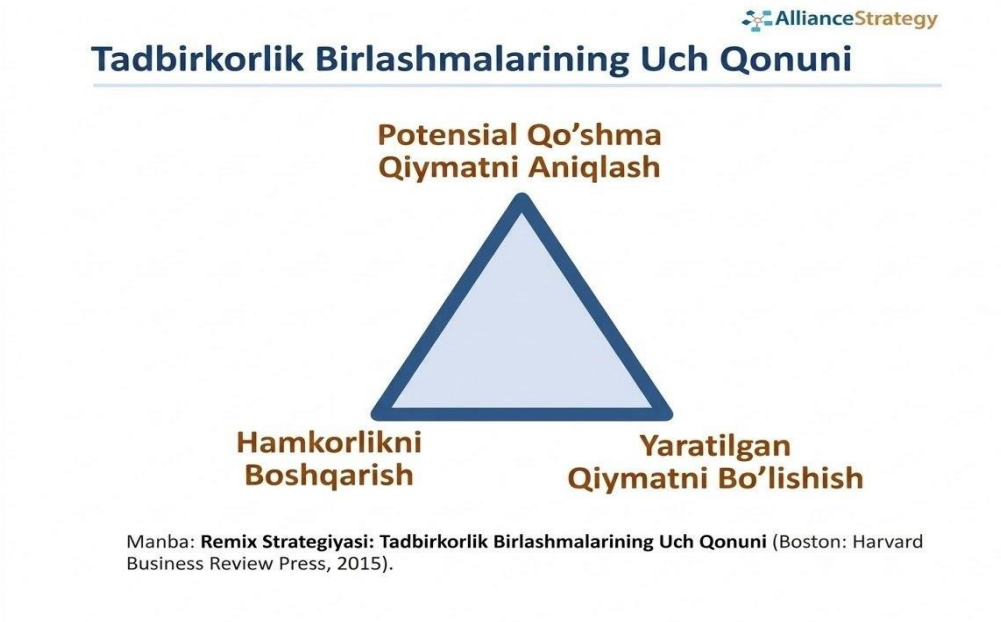
Bugungi kunda har ikki kompaniyaning ushbu ittifoq natijasidagi umumiy bozor qiymati yig‘indisi (Microsoftning AI kapitallashuvi va OpenAI qiymati) $3.6+ trilliondan oshib ketdi.

Endi Asvat Damodaran formulasini qo‘llaymiz:

$Value_{Synergy}=V_{AB}-(V_A+V_B)=3600-2529=\$1{,}071$ mlrd (1,07 trillion dollar)

Demak, ikki kompaniyaning aktivlari mexanik birlashtirilgani yo‘q, lekin ularning texnologik va infratuzilmaviy integratsiyasi bozorda **$1 trillion dollardan ortiq sof strategik qiymat (sinergiya)** yaratdi.

Strategik alyanslar va korporativ kombinatsiyalar sohasidagi eng nufuzli tadqiqotchi, Brandeis universiteti professori **Benjamin Gomes-Casseres** esa har qanday M&A yoki ittifoq bitimining muvaffaqiyatini belgilovchi **3 ta qat’iy qonuniyatni** ishlab chiqqan bo‘lib, ularni muvaffaqiyatli qiymat yaratishning mantiqiy zanjiri sifatida ifodalash mumkin.



2-rasm. Remix strategiyasi:Biznes birlashmalarining uch qonuni.[13]

- **1-qonun: Birgalikda qiymat yaratish salohiyati (Joint Value).** Kombinatsiya har ikki tomon alohida yaratishi mumkin bo‘lgan qiymatdan ko‘proq qiymat (sinergiya) yaratish potensialiga ega bo‘lishi shart. Rezervlar aralashmasi ijobiy iqtisodiy samara bermasa, integratsiyani boshlash mantiqsizdir.
- **2-qonun: Integratsiyani boshqarish (Governance).** Yaratilgan potentsial sinergiyani real hayotga ko‘chirish uchun kombinatsiya mukammal boshqarilishi lozim. M&A dagi

[12] https://www.forbes.com/sites/josipamajic/2026/04/02/openai-cap-table-leak-reveals-microsofts-18x-return-softbanks-50b-gain-and-a-ceo-who-owns-nothing/
[13] https://www.slideshare.net/slideshow/b-gomes-casseres-asap-2015-summit-presentation/50168584

muvaffaqiyatsizliklar aynan ushbu qonunning buzilishi (madaniyatlar to‘qnashuvini boshqara olmaslik) oqibatidir.

- **3-qonun: Qiymatni adolatli taqsimlash (Value Sharing).** Yaratilgan sinergiya samarasi (daromad yoki tejamkorlik) hamkorlar o‘rtasida shunday taqsimlanishi kerakki, bu ularni kelgusida ham ittifoqqa resurs tikishga motivatsiya qilsin.

Xulosa o‘rnida keltirish mumkinki, yuqoridagi strategiyalar va amaliy misollar tahlili menejerlar uchun “oltin qoida”ni belgilaydi: agar kompaniyaga bozor ustidan mutlaq nazorat va uzoq muddatli global sinergiya zarur bo‘lsa hamda yetarli kapital mavjud bo‘lsa — M&A yo‘li tanlanadi. Agar maqsad xavf-xatarlarni bo‘lishish, yangi texnologiyalarni minimal xarajat bilan tezkor sinovdan o‘tkazish bo‘lsa — strategik ittifoqlar eng optimal mexanizm hisoblanadi.

Xulosa va takliflar

Zamonaviy giper-raqobat va raqamli transformatsiya sharoitida korporativ o‘sish va bozor kapitallashuvini oshirish faqatgina kompaniyalarning mexanik kengayishiga emas, balki ularning o‘zaro strategik muvofiqligi va sinergiya mexanizmlarini to‘g‘ri boshqara olishiga bog‘liq. Milliy iqtisodiyotimiz korxonalarining transchegaraviy raqobatbardoshligini oshirish uchun M&A bitimlari va ittifoqlarni loyihalashtirishda faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan cheklanmay, tizimli integratsiya barqarorligi va strategik moslashuvchanlikka asosiy e’tibor qaratilishi lozim.

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, global va mahalliy muhitda tashqi o‘sish strategiyalarini amalga oshiruvchi tashkilotlar, aksiyadorlar va regulyatorlar uchun quyidagi takliflar ilgari suriladi:

1. **Due Diligence tizimini takomillashtirish:** M&A bitimlarida maqsadli kompaniyalarni tanlash va baholashda faqat an’anaviy moliyaviy-huquqiy ko‘nikmalarga emas, balki rivojlantirilishi va o‘zgartirilishi qiyin bo‘lgan o‘zgarmas omillarga (**korporativ madaniy muvofiqlik, IT-infratuzilmalar komplementarligi va inson kapitalining adaptivligi**) ustuvorlik berish lozim.
2. **PMI kompetensiyasini shakllantirish:** Birlashgan guruhlarda korporativ madaniyatlar to‘qnashuvini bartaraf etish va operatsion samaradorlikni oshirish uchun boshqaruv apparatida professional **Post-Merger Integration (PMI –** qo‘shilgandan keying integratsiya) menejerlari guruhini shakllantirish va ularni murakkab, krizis holatlarda ishlashga tayyorlash zarur.
3. **Sinergetik va adaptiv boshqaruv:** Xalqaro va mahalliy kompaniyalar kapital integratsiyasini amalga oshirishda umumiy kapital tannarxining ko‘rsatkichini pasaytirish, xalqaro kredit reytinglarini transformatsiya qilish hamda mahalliy bozor xususiyatlarini inobatga oluvchi moslashuvchan moliyaviy va operatsion strategiyalarni ishlab chiqishi tavsiya etiladi.
4. **“Evolyutsion hamkorlik” (Evolutionary Alliance) modelidan foydalanish:** Kompaniyalar noaniqlik darajasi yuqori bo‘lgan yangi strategik tarmoqlarga yoki geografik bozorlarga kirishda (Microsoft va OpenAI keysi ko‘rsatganidek) yuqori riskli to‘liq sotib olish strategiyasidan voz kechishlari maqsadga muvofiq. Buning o‘rniga, dastlabki bosqichda kapital ishtirokisiz shartnomaviy strategik ittifoqlar tuzish, sheriklik samaradorligini va bozor kon’yukturasini sinovdan o‘tkazish, so‘ngra barqaror ijobiy natijalar asosida bosqichma-bosqich kapital ulushini sotib olish taktikasini qo‘llash tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

2. https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook
3. *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations* (Harvard Business Review Press, 2015) https://books.google.com/books/about/Remix_Strategy.html?id=ox1pCQAAQBAJ
4. Damodaran, Aswath, The Value of Synergy (October 30, 2005). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=841486 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.841486
5. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D1%8F_(%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82)
6. https://finance.yahoo.com/sectors/technology/articles/openai-microsoft-revamp-ai-partnership-131542555.html
7. https://www.researchgate.net/publication/391517273_Strategic_Analysis_of_Disney's_Acquisition_of_21st_Century_Fox_Market_Expansion_Synergies_and_Competitive_Impacts
8. https://www.ipotekabank.uz/blog/news/news121222/
9. https://dealbook.nytimes.com/2010/01/11/how-the-aol-time-warner-deal-went-wrong/
10. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=67993
11. https://www.cnbc.com/2023/04/08/microsofts-complex-bet-on-openai-brings-potential-and-uncertainty.html
12. https://deepquarry.substack.com/p/microsoft-starts-talking-about-openai
13. https://files.pitchbook.com/website/files/pdf/SelectPresentation_20230512.pdf
14. https://www.forbes.com/sites/josipamajic/2026/04/02/openai-cap-table-leak-reveals-microsofts-18x-return-softbanks-50b-gain-and-a-ceo-who-owns-nothing/
15. https://www.slideshare.net/slideshow/b-gomes-casseres-asap-2015-summit-presentation/50168584