



Course: CORPORATE GOVERNANCE

Lecture 8. Corporate associations and the mechanism of corporate governance in them

Lecturer: Xusainov Shavkat

Фан: КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ

8 - мавзу. Корпоратив бирлашмалар ва уларда корпоратив бошқарув механизми

Маърузачи: Хусаинов Шавкат

1. Корпоратив бирлашишларнинг иқтисодий моҳияти, бозор иқтисодиёти шароитидаги аҳамияти ва амалга оширилиши
2. Корпоратив бирлашмаларнинг турлари
3. Ўзбекистонда холдинглар фаолият механизми

- Корпоратив бирлашишлар ва қўшиб олишлар ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида компанияларнинг молиявий барқарорлигини ва рақобатбардошлигини сақлаб қолишда муҳим аҳамиятга эга.
- Бу жараёнлар, шунингдек, корпоратив бошқарувнинг асосий йўналишларидан бири бўлиб, бутун дунёда йирик компанияларнинг стратегияларида марказий ўрин тутди.
- Ҳар куни жаҳонда бир қанча компаниялар ўртасида қўшиб олиш ва бирлашиш тўғрисидаги битимлар имзоланади. Бу битимлар орқали улар янги молиявий, технологик ёки бозор устунлигини қўлга киритишга ҳаракат қиладилар.



Бирлашиш ва қўшиб
олишлар жараёнида
компаниялар ўз
манфаатларини
максималлаштириш,
бозордаги
рақобатбардошликни
кучайтириш ва ўз
фаолиятини кенгайтириш
имкониятига эга бўладилар.

Бундай корпоратив қайта ташкил
этиш жараёнлари иккита йирик
компания ўзаро битимга келиб,
фаолиятларини бирлаштириши
орқали амалга оширилиши мумкин,
ёки битта йирик компания молиявий
жиҳатдан кучсизроқ бўлган
компанияни қўшиб олиши мумкин.
Бунда ҳар икки йўналишнинг ўзига
хос жиҳатлари бор.



Корпоратив бирлашишлар ва
қўшиб олишларнинг асосий
мақсадлари:

- Бирлашиш ва қўшиб олишларнинг асосий мақсади компаниянинг стратегик устунлигини таъминлашга қаратилган.
- Корпоратив молиявий бошқарув соҳасида бу жараёнлар стратегик масала ҳисобланади, чунки компаниялар кўп ҳолларда ўз рақобатчиларига нисбатан ўз улушларини кенгайтириш, бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш ёки ўзининг ички структурасини қайта ташкил этиш мақсадида бундай қарорларни қабул қиладилар.



Корпоратив бирлашишлар ва
қўшиб олишларнинг асосий
мақсадлари:

- Янги бизнесни ташкил этишдан кўзланган мақсад қўшимча элементларни бирлаштириш орқали компаниянинг самарадорлигини ва бозордаги позициясини яхшилашдан иборат.
- Корпоратив бирлашишлар ва қўшиб олишлар компанияларга рақобат кучайган шароитда стратегик жиҳатдан ўз фойдаларига мос келадиган қарорлар қабул қилиш имкониятини яратади.
- Молиявий жиҳатдан барқарор компаниялар камроқ салоҳиятга эга бўлган компанияларни қўшиб олиш орқали ўзларининг бозордаги мавқеини мустаҳкамлашга интиладилар. Бу жараёнларда, шунингдек, молиявий куч жиҳатидан бир хил даражада бўлган компаниялар ҳам ўз имкониятларини кенгайтириш мақсадида ўзаро бирлашишга қарор қилишлари мумкин.



- “**Қўшиб олиш**” тушунчаси компаниянинг бошқа компанияни харид қилиши ва унинг устидан тўлиқ назорат ўрнатишини англатади. Бу жараёнда қўшиб олинган компания юридик шахс сифатида фаолиятини тугатади ва унинг барча активлари, мажбуриятлари ва бизнес фаолияти қўшиб олган компания тасарруфига ўтади.
- Ҳар қандай **қўшиб олиш** битимида қўшиб олган компаниянинг мақсади - рақобатни камайтириш, бозор улушини кенгайтириш ёки қўшиб олинган компаниянинг ресурслари ва технологик имкониятларидан самарали фойдаланишдир.

- Бу жараёнда **бирлашиш ва қўшиб олишларнинг дўстона ва дўстона бўлмаган шакллари** мавжуд. Дўстона қўшиб олишда ҳар икки компания ўзаро келишган ҳолда битимга келади ва ўз фаолиятини бирлаштиради.
- Дўстона бўлмаган қўшиб олишда эса қўшиб олинувчи компания бу жараёнга қарши бўлиши мумкин, лекин бозор шароитида ўз мустақил фаолиятини сақлаб қолиш учун етарли ресурсларга эга бўлмагани сабабли битимга мажбур бўлади.

- “**Қўшиб олиш**” тушунчаси компаниянинг бошқа компанияни харид қилиши ва унинг устидан тўлиқ назорат ўрнатишини англатади. Бу жараёнда қўшиб олинган компания юридик шахс сифатида фаолиятини тугатади ва унинг барча активлари, мажбуриятлари ва бизнес фаолияти қўшиб олган компания тасарруфига ўтади.
- Ҳар қандай **қўшиб олиш** битимида қўшиб олган компаниянинг мақсади - рақобатни камайтириш, бозор улушини кенгайтириш ёки қўшиб олинган компаниянинг ресурслари ва технологик имкониятларидан самарали фойдаланишдир.

- Бу жараёнда **бирлашиш ва қўшиб олишларнинг дўстона ва дўстона бўлмаган шакллари** мавжуд. Дўстона қўшиб олишда ҳар икки компания ўзаро келишган ҳолда битимга келади ва ўз фаолиятини бирлаштиради.
- Дўстона бўлмаган қўшиб олишда эса қўшиб олинувчи компания бу жараёнга қарши бўлиши мумкин, лекин бозор шароитида ўз мустақил фаолиятини сақлаб қолиш учун етарли ресурсларга эга бўлмагани сабабли битимга мажбур бўлади.



Бирлашиш жараёни ва унинг
хусусиятлари:

- Бирлашиш жараёнида эса аксарият ҳолларда молиявий жиҳатдан тенг кучга эга бўлган икки ёки ундан ортиқ компаниялар ўз бизнес фаолиятини битта компанияга бирлаштирган ҳолда давом эттиришга қарор қилади. Бу ҳолатда ҳам баъзан бир компаниянинг бошқасини қўшиб олиши ва бу жараённи "бирлашиш" деб аташ мумкин.
- Бирлашишлар натижасида янги компания ташкил этилиб, унинг таркибига қўшилган компанияларнинг барча активлари ва мажбуриятлари киритилади. Бу жараёнда янги компаниянинг мақсади кўп ҳолларда ўз ресурсларидан самарали фойдаланиш, рақобат устунлигини қўлга киритиш ва бозорда янги имкониятлар яратиш ҳисобланади.



Қўшиб олиш ва бирлашишлар
жараёнларининг **иқтисодий**
самарадорлиги:

- Қўшиб олишлар орқали қўшиб олинган компаниянинг барча активлари, интеллектуал мулклари ва бозор улушлари қўшиб олган компания тасарруфига ўтади.
- Бу жараёнда компаниялар ўзаро рақобат муҳотида ўз фаолиятини оптималлаштиришга ва бозордаги мавқеини кучайтиришга эришадилар.
- Бирлашишлар натижасида янги компания фаолиятининг самарадорлиги ошади, чунки улар янги имкониятлардан фойдаланиб, бозорда юқори устунликка эга бўлишади.



**Бирлашиш ва қўшиб олишлар
стратегияси: келгусидаги
истиқболлар**

- Ҳозирги бозор шароитида корпоратив бирлашишлар ва қўшиб олишлар компанияларнинг стратегик ривожланиш режаларининг муҳим қисмига айланган.
- Келгусида ҳам ушбу жараёнлар компанияларнинг фойдасини ошириш, самарадорликни кучайтириш ва бозорда ўз позициясини мустаҳкамлаш йўлида асосий восита бўлиб қолиши кутилмоқда.
- Шунинг учун компаниялар ўз молиявий менежерлари ва корпоратив ривожланиш стратегиялари орқали бу жараёнларнинг самарадорлигини максимал даражада таъминлашга ҳаракат қилмоқдалар.

**Корпоратив бирлашиш ва қўшиб олиш
(M&A – mergers and acquisitions) –**

бу бозор иқтисодиётининг муҳим элементларидан бири бўлиб, компаниялар ўз бизнесини ривожлантириш ёки ҳудудлар, тармоқлар ва бозорлар бўйича устунликни қўлга киритиш мақсадида қўллайдиган стратегик восита ҳисобланади.

- Бу жараёнлар компаниялар учун янги бозорларга кириш, рақобатбардошликни ошириш, ресурслардан самарали фойдаланиш ва жорий бизнесни ривожлантириш имкониятларини тақдим этади.



Корпоратив бирлашиш ва қўшиб олишларга оид воқеий мисоллардан бири Disney компаниясининг Pixar'ни сотиб олиши кейси бўлиши мумкин. Ушбу воқеа турли йўналишлардаги қийинчиликлар ва муваффақиятлар орқали ушбу жараённи тушунтириб беради.

Кейс: Disney ва Pixar

Жараённинг мазмуни:

- 2006 йилда Disney 7,4 миллиард АҚШ долларига Pixar'ни қўшиб олди. Disney ва Pixar ўртасидаги алоқа аввалдан мавжуд бўлиб, улар бир неча анимацион фильмлар устида ҳамкорлик қилган эди.
- Аммо кейинги йилларда Pixar ўзининг мустақил ва рақобатбардош студиясига айланиб, юқори даражадаги технологиялар ва ижодкорлик салоҳияти билан ажралиб турар эди.
- Disney эса ўзининг анимацион фильмларини яратишда бироз қийинчиликларга дуч келаётган эди. Шунинг учун Disney Pixar'ни қўшиб олиш орқали ўзининг анимация йўналишини ривожлантириш ва янада кучайтириш ниятида эди.



Кейс: Disney ва Pixar

Жараённинг босқичлари:

1. Ташаббус ва баҳолаш

Disney ўзининг анимацион студиясини мустақамлаш мақсадида Pixar'ни қўшиб олиш ташаббусини кўтарди. Бу жараёнда Pixar'нинг инновацион технологиялари ва ижодий гуруҳининг салмоғи катта аҳамиятга эга эди.

2. Шартлар белгилаш

Қўшиб олиш шартлари бўйича Disney Pixar учун 7,4 миллиард АҚШ доллари тўлаши белгиланди. Шунингдек, Pixar'нинг ижодий раҳбарлари ва ходимларини сақлаб қолиш учун махсус шартлар ҳам киритилди.

3. Ҳуқуқий текширув

Disney юридик текширув ўтказиб, Pixar'нинг интеллектуал мулки ва технологиялари қийматини баҳолади. Бунинг натижасида икки компаниянинг барча қонуний талаблар ва шартномалари кўриб чиқилди ва қонунийлик таъминланди.

Жараённинг босқичлари:

Кейс: Disney ва Pixar

1. Қўшилиш ва интеграция

Қўшилиш жараёнида Disney Pixar'нинг ижодий мустақиллигини сақлаб қолди, бу эса Pixar'нинг ижодкорлик даражасини юқори даражада ушлаб қолишга ёрдам берди. Иккала компания ходимлари интеграция жараёнида ҳамкорликда ишлашда давом этишди.

2. Натижалар

Pixar билан ҳамкорлик орқали Disney анимация соҳасида янги ривожланишларга эришди ва ушбу бирлашув орқали бир қатор муваффақиятли фильмлар яратилди (масалан, Toy Story, Finding Nemo ва The Incredibles). Қўшилиш Disney'нинг бозордаги мавқеини кучайтиришга ёрдам берди ва уларга юқори сифатли анимацион фильмлар ишлаб чиқариш имкониятини тақдим этди.



Жараённинг аҳамияти:

Кейс: Disney ва Pixar

1. **Қўшилиш натижасидаги муваффақиятлар:** Қўшилишдан кейин Disney бир қатор янги ва оммабоп фильмлар ишлаб чиқарди, бу эса унинг анимация бозоридаги рақобатда устунлигини оширишга ёрдам берди. Масалан, The Incredibles, Ratatouille, WALL-E, ва Up каби фильмлар тижорий муваффақиятга эришди ҳамда ижобий танқидларга лойиқ бўлди. Бу фильмлар Disney'нинг даромадларини ошириш билан бирга, унинг глобал бозордаги ўрнини янада мустаҳкамлади.
2. **Қўшилиш амалга ошмаган ҳолатдаги оқибатлар:** Агар қўшилиш амалга ошмаганида, Disney ўзининг анимация соҳасидаги рақобатбардошлигини сақлаб қолишда муваффақиятсизликка учраган бўлиши мумкин эди. Шунингдек, Pixar ҳам юқори сифатли контент яратиш учун катта молиявий ресурслар етишмаслиги сабабли чекланган бўларди. Қўшилиш орқали ҳар икки компания ҳам ўз ресурсларини бирлаштириб, ҳамкорликда кўпроқ муваффақиятларга эришди.

**1. Горизонтал
бирлашиш ва қўшиб
олиш:**

Бу турдаги бирлашиш ёки қўшиб олиш битта тармоқда фаолият кўрсатувчи ва ўзаро рақобатчи компанияларнинг бирлашишини кўзда тутди. Горизонтал бирлашишлар компанияларга бозордаги улушини кенгайтириш ва рақобат устунлигини ошириш имкониятини беради.

Масалан, 2005 йилдаги "Ўзуйжойжамфармабанк" ва "Заминбанк"нинг ўзаро бирлашишини мисол сифатида келтириш мумкин. Бу бирлашиш натижасида банк хизматларини кенгайтириш ва молиявий хизматлар сегментидаги рақобатни кучайтиришга эришилган.



2. Вертикал қўшиб олиш:

бир компаниянинг бизнеснинг турли босқичларида фаолият кўрсатувчи бошқа компанияларни қўшиб олиши орқали амалга оширилади. Бунда турли ишлаб чиқариш, таъминот ёки тақсимот босқичлари ўртасидаги бирлашиш кўзда тутилади.

Масалан, авиакомпаниянинг туризм агентликларини сотиб олиши орқали уларнинг хизматларини бирлаштириш вертикал қўшиб олиш турига киради.

3. Конгломерат қўшиб олиш:

фаолият йўналишлари ўзаро боғлиқ бўлмаган компанияларнинг бирлашишини ўз ичига олади. Бунда турли тармоқларда иш олиб борувчи компаниялар ўз ресурслари ёки ноёб технологияларини қўшиб олиш орқали фаолиятни диверсификациялашга интилишади.

Масалан, компьютерлар ишлаб чиқарувчи компаниянинг ичимлик маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи компанияни қўшиб олиши конгломерат қўшиб олиш ҳисобланади.



Миллий бирлашишлар:

бу битта давлатда жойлашган компаниялар ўртасидаги бирлашиш. Бу турдаги бирлашишлар кўпинча ички бозордаги мавқени мустаҳкамлаш мақсадида амалга оширилади.

Трансмиллий бирлашишлар:

турли давлатларда жойлашган компанияларнинг ўзаро бирлашиши ёки бошқа мамлакатларда жойлашган компанияларни қўшиб олиш жараёнларини ўз ичига олади. Трансмиллий бирлашишлар халқаро бозорларга кириш, глобал миқёсда фаолиятни диверсификациялаш ва молиявий имкониятларни кенгайтириш учун амалга оширилади.



Корпоратив бирлашиш ёки қўшиб олиш жараёнини амалга оширишга туртки берувчи асосий омиллар қуйидагилардан иборат:

1. Бошқарув самарадорлигини ошириш:

- Қўшиб олинган компанияга замонавий бошқарув технологияларини жорий этиш орқали фаолият самарадорлигини ошириш имконияти мавжуд.

2. Таъминот занжирини яхшилаш:

- Вертикал қўшиб олиш орқали таъминотчилар билан самарали ишлаш ва ресурслардан самарали фойдаланиш имкониятини тақдим этади.

3. Такрорланувчи вазифаларга барҳам бериш:

- Бирлашиш орқали компаниялар ўзаро такрорланувчи вазифа ва функциялардан қутулиб, ўз ресурсларини самаралироқ тақсимлаш имкониятига эга бўлади.

4. Молия бозорида устунликка эришиш:

- Бирлашиш ва қўшиб олиш орқали компаниялар ўз молиявий кўрсаткичларини яхшилаш ва молия бозорида рақобатбардошлигини ошириш имкониятини қўлга киритади.



Корпоратив бирлашиш ёки қўшиб олиш жараёнини амалга
оширишга туртки берувчи асосий омиллар қуйидагилардан иборат:

5. Фаолиятни диверсификациялаш:

- Компаниялар ўз фаолият турларини кенгайтириш ва янги технологияларга сармоя киритиш орқали диверсификация қиладилар.

6. Рақобатни четлаб ўтиш:

- Бирлашиш орқали компаниялар ўзаро рақобатни камайтириш ва муайян бозорда монопол мавқега эга бўлиш имкониятини қўлга киритадилар.

7. Иқтисод қилиш имконияти:

- Бирлашиш орқали янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва замонавий технологияларга сармоя киритишда тежамкорликка эришиш мумкин. Шунингдек, маъмурий харажатларни қисқартириш орқали ҳам қўшимча иқтисод қилиниши мумкин.



**Бирлашиш ва қўшиб олишнинг имкониятларига қўшимча равишда
қуйидаги камчиликлари ҳам мавжуд:**

- **Акциядорларнинг розилиги талаб қилинади:**
 - Бирлашиш жараёнида ҳар икки томон акциядорларининг розилиги олиниши лозим бўлиб, бу вақтни талаб қиладиган ва мураккаб жараён ҳисобланади.
- **Молиявий харажатларнинг ортиши:**
 - Қўшиб олиш ёки бирлашиш жараёнида молиявий харажатлар, жумладан, юридик маслаҳатлар, аудит текширувлари ва бошқа харажатлар юқори бўлиши мумкин.
- **Рисклар:**
 - Компанияни нотўғри баҳолаш билан боғлиқ катта рисклар мавжуд бўлиши мумкин. Бу акциядорларнинг ёки менежерларнинг норасмий ҳаракатлари билан боғлиқ хавфларни келтириб чиқариши мумкин.
- **Маданиятлар ўртасидаги зиддиятлар:**
 - Айнан трансмиллий бирлашишлар натижасида корпоратив маданиятлар ўртасида зиддиятлар келиб чиқиши мумкин. Бу эса компанияларнинг интеграция жараёнини қийинлаштириб, фаолият самарадорлигига салбий таъсир қилиши мумкин.
- **Ўқимлар билан боғлиқ муаммолар:**
 - Бирлашиш ёки қўшиб олиш жараёнида ходимлар ўртасида ишончсизлик, ишсизлик хавфи ва бошқа ижтимоий муаммолар пайдо бўлиши мумкин.



Бирлашиш ёки қўшиб олиш жараёнида ходимлар ўртасида ишончсизлик, ишсизлик хавфи ва бошқа ижтимоий муаммолар пайдо бўлиши мумкин:

1. Қўшиб олиш ёки консолидация:

- Бу жараёнда бир компаниянинг бошқа бир компанияга қўшилиши ёки янги компания ташкил қилиниши кўзда тутилади. Қўшиб олишда бир компания иккинчи компаниянинг барча активлари ва мажбуриятларини ўз зиммасига олади.

2. Акцияларни сотиб олиш:

- Бу жараёнда компаниялар ўзаро келишув орқали акцияларни сотиб олади ва бу орқали назоратни қўлга киритади.

3. Акциядорлар розилиги:

- Бирлашиш ёки қўшиб олиш жараёнида иштирок этувчи томонларнинг акциядорлари расмий розилик беришлари керак. Бу эса жараённи чўзиб юбориши мумкин.

4. Антимонополия органларининг рухсати:

- Катта бирлашишлар учун давлат органларидан рухсат олиш зарур бўлиши мумкин. Бу жамоатчилик манфаатларини ҳимоя қилиш ва адолатли рақобатни таъминлаш мақсадида амалга оширилади.



Корпоратив бирлашмаларнинг шаклланиши рақобат муҳитида янги бозорларга кириб бориш, ишлаб чиқариш жараёнларини модернизация қилиш, давлат билан солиқ ва бошқа муносабатларни яхшилаш каби масалаларда муҳим аҳамият касб этади.

Бундай бирлашмалар корхоналарнинг самарали бошқарувини таъминлаш ҳамда уларнинг иқтисодий ўсишига ёрдам беради. Бундан келиб чиқиб, жамиятларда ишлаб чиқариш, молия ва бошқа соҳаларда фаолият юритувчи корпоратив тузилмаларнинг бирлаштирилиши муҳим жараён ҳисобланади.



Мамлакатимиздаги хўжалик бирлашмалари қонунчилигига кўра, асосий шакллар қуйидагилардир:

Акциядорлик компаниялари – бу тузилмалар таркибига кирувчи корхоналарнинг хўжалик бошқарувини акция пакетлари орқали амалга оширади. Ушбу тузилмаларга давлат акциядорлик компаниялари ҳам киради.

Уюшмалар – бундай бирлашмалар муассис корхоналарнинг баъзи умумий вазифаларини бошқариш учун ташкил этилади.

Хўжалик бирлашмалари қуйидаги асосий вазифаларни бажаради:

- Иқтисодиётнинг турли соҳаларини ривожлантириш стратегиясини белгилаш.
- Янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш ҳамда уларни ички ва ташқи бозорларга олиб чиқиш.
- Корхоналарни модернизация қилиш ва технологик жиҳатдан қайта қуроллантириш.
- Ахборот хизматларини кўрсатиш, кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш.



Мамлакатимиздаги хўжалик бирлашмалари
қонунчилигига кўра, асосий шакллар қуйидагилардир:

Акциядорлик компаниялари – бу тузилмалар таркибига кирувчи корхоналарнинг хўжалик бошқарувини акция пакетлари орқали амалга оширади. Ушбу тузилмаларга давлат акциядорлик компаниялари ҳам киради.

Уюшмалар – бундай бирлашмалар муассис корхоналарнинг баъзи умумий вазифаларини бошқариш учун ташкил этилади.

Хўжалик бирлашмалари қуйидаги асосий
вазифаларни бажаради:

- Иқтисодиётнинг турли соҳаларини ривожлантириш стратегиясини белгилаш.
- Янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш ҳамда уларни ички ва ташқи бозорларга олиб чиқиш.
- Корхоналарни модернизация қилиш ва технологик жиҳатдан қайта қуроллантириш.
- Ахборот хизматларини кўрсатиш, кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш.

1. Горизонтал бирлашиш:

Кейс: Facebook ва Instagram'нинг қўшилиши (2012 йил)

- **Изоҳ:** Facebook ўзининг рақобатбардошлигини ошириш ва ёшлар ўртасида оммалашган Instagram платформасини ўз таркибига қўшиб олиш орқали фойдаланувчилар базасини кенгайтиришни мақсад қилган. Ҳар икки компания ижтимоий медиа соҳасида ишлаганлиги сабабли, уларнинг бирлашиши горизонтал қўшилиш деб ҳисобланади. Ушбу қўшилиш Facebook'га рақобатчилардан устунлик бериб, янги функциялар яратиш ва реклама имкониятларини кенгайтиришга имкон берди.

2. Вертикал бирлашиш:

Кейс: Amazon ва Whole Foods Market'нинг қўшилиши (2017 йил)

- **Изоҳ:** Amazon ўзининг логистика ва тарқатиш қувватларини мустаҳкамлаш, шунингдек, офлайн савдо тармоғини кенгайтириш мақсадида Whole Foods'ни қўшиб олди. Бу қўшилиш Amazon'га маҳсулотларни етказиб бериш занжирини назорат қилиш имкониятини берди ва уларнинг онлайн савдо соҳасидаги имкониятларини анча оширди. Whole Foods эса Amazon'нинг кенг логистика тармоғидан фойдаланиш орқали қўшимча мижозлар базасини қўлга киритди.

3. Конгломерат бирлашиш:

Кейс: Berkshire Hathaway ва Duracell'нинг қўшилиши (2014 йил)

- **Изоҳ:** Berkshire Hathaway (Уоррен Баффеттнинг компанияси) Duracell батареялар компаниясини сотиб олди. Бу икки компания бир-бирининг асосий ишлаб чиқариш соҳаларида фаолият юритмас эди, яъни улар ўзаро боғлиқ бўлмаган бизнес йўналишларида эди. Ушбу қўшилиш конгломерат бирлашишга ёрқин мисолдир. Бу компанияларнинг қўшилиши Berkshire Hathaway'га ўзининг сармоялар портфелини кенгайтиришга ва харажатларни диверсификация қилишга ёрдам берди.

4. Марказлашган
бирлашиш (бир-бирига
яқин, бир соҳадаги
компаниялар
бирлашиши):

Кейс: Pepsi ва Frito-Lay'нинг қўшилиши (1965 йил)

- **Изоҳ:** Ушбу бирлашиш, ичимлик ва снэк маҳсулотларини етказиб беришда тўлиқ бирлашган компания яратишга қаратилган эди. Pepsi ва Frito-Lay мос бозорларда ишлаб чиқариш, сотув ва тарқатиш қувватларини бирлаштириш орқали кўпроқ мижозларга етишиш имкониятини қўлга киритди. Бу бирлашиш уларга ўз маҳсулотларини биргаликда рекламалаш ва сотишни кучайтиришга ёрдам берди.

Корпоратив тузилмалар амалиётида қуйидаги асосий
бирлашмалар шакллари мавжуд:

- **Молия-саноат гуруҳлари** молиявий ва реал сектор корхоналарининг ўзаро капитал алмашиши асосида шаклланади. Япония амалиётида бундай тузилмалар саноат ва банклар ўртасидаги ҳамкорликни кучайтиришда муҳим ўрин тутади. Улар икки асосий вазифани бажаради: молиявий ресурслар билан таъминлаш ва кредитларга талабгор бўлган корхоналарга ишончли мижоз сифатида хизмат қилиш.

Корпоратив
бирлашмалар шакллари:



Корпоратив тузилмалар амалиётида қуйидаги асосий
бирлашмалар шакллари мавжуд:

- **Концернлар** - молиявий ҳамкорлик ва ишлаб чиқаришни марказлашган бошқарув асосида бирлашган тузилмалардир. Улар ягона молиялаштириш ва назорат органига эга бўлади. Автоконцернлар бунга мисол бўлиб, у тайёр маҳсулотни йиғувчи корхоналардан ташкил топган. Вертикал ва горизонтал концернлар мутахассислик даражасига қараб фарқланади.
- **Конгломератлар** бир-бири билан технологик жиҳатдан боғлиқ бўлмаган корхоналарнинг бирлашмасидир. Улар, асосан, диверсификация мақсадида тузилади, аммо бу тузилмаларда бошқа стратегик мақсадлар ҳам бўлиши мумкин.

Корпоратив
бирлашмалар шакллари:



Корпоратив тузилмалар амалиётида қуйидаги асосий
бирлашмалар шакллари мавжуд:

- **Консорциумлар** йирик лойиҳаларни амалга ошириш учун вақтинчалик ташкил этилган бирлашмалардир. Улар саноат, молия-кредит, транспорт ва савдо соҳаларидаги бир қатор ташкилотлардан иборат бўлади. **Консорциум** шартнома асосида ташкил қилиниб, ишончли бошқарув томонидан бошқарилади. Ушбу тузилмалар кўпинча йирик саноат лойиҳаларини амалга ошириш мақсадида ташкил этилади.

Корпоратив
бирлашмалар шакллари:



Корпоратив тузилмалар амалиётида қуйидаги асосий
бирлашмалар шакллари мавжуд:

Корпоратив
бирлашмалар шакллари:

- **Синдикатлар** йирик лойиҳаларни биргаликда амалга ошириш учун тузилган бирлашмалардир. Улар, асосан, лойиҳа бўйича фойда ва харажатларни тақсимлашда ҳамкорлик қилади.
- **Картеллар** ҳажм, нарх, савдо шартлари ва бозорни тақсимлаш бўйича биргаликда келишувга эришиш учун мустақил хўжалик субъектларининг бирлашмасидир. Улар, асосан, бозорда нархларни мувофиқлаштириш ва маркетинг фаолиятини мувофиқлаштириш учун ташкил этилади.

Корпоратив тузилмалар амалиётида қуйидаги асосий
бирлашмалар шакллари мавжуд:

- Ўзбекистон иқтисодиётининг модернизациялашуви ва таркибий ўзгаришлари жараёнида холдинг компанияларининг роли тобора ошиб бормоқда.
- Холдинглар мамлакатдаги йирик саноат ва молиявий гуруҳларни бирлаштириш ва уларни самарали бошқариш воситаси сифатида фаолият юритади.
- Улар йирик капитал жалб этиш, ресурслардан оқилона фойдаланиш, корхоналар фаолиятини мувофиқлаштириш ва бозорда рақобатбардошликни оширишда муҳим омил ҳисобланади.



Холдинг компаниялари тузилиши

- Холдинг компаниялари тузилиш жиҳатидан марказлашган бошқарувни таъминлайдиган мулкчиликка эга бўлади. Уларга кўпинча бир қанча юридик шахслар (филиаллар, бўлинмалар ёки алоҳида компаниялар) киради. Бу компаниялар холдингнинг барқарор ишлашини таъминлаш ва умумий стратегик мақсадларга эришиш учун бирлашган ҳолда фаолият юритадилар.



Холдинглар кўпинча иккита асосий тузилмадан
иборат бўлади:

Молиявий холдинглар: Бу холдинглар асосан капитал бошқаришга йўналтирилган бўлиб, уларнинг асосий вазифаси — инвестицияларни назорат қилиш ва молиялаштириш. **Молиявий холдинглар** ўзларига қарашли корхоналарнинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш учун капитал тақсимотини самарали амалга оширади.

Операцион холдинглар: Операцион холдинглар ўз компаниялари фаолиятига бевосита аралашади. Улар бир ёки бир нечта соҳаларда фаолият юритадиган компанияларни бошқариб, ишлаб чиқариш, маркетинг ва сотиш жараёнларини мувофиқлаштиради.



Холдинглар кўпинча иккита асосий тузилмадан
иборат бўлади:

Молиявий холдинглар: Бу холдинглар асосан капитал бошқаришга йўналтирилган бўлиб, уларнинг асосий вазифаси — инвестицияларни назорат қилиш ва молиялаштириш. **Молиявий холдинглар** ўзларига қарашли корхоналарнинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш учун капитал тақсимотини самарали амалга оширади.

Операцион холдинглар: **Операцион холдинглар** ўз компаниялари фаолиятига бевосита аралашади. Улар бир ёки бир нечта соҳаларда фаолият юритадиган компанияларни бошқариб, ишлаб чиқариш, маркетинг ва сотиш жараёнларини мувофиқлаштиради.



Холдинг компаниялари фаолиятининг
ҳуқуқий асослари:

Ўзбекистонда холдинг компанияларининг ҳуқуқий асослари бир қатор қонун ҳужжатларида белгилаб қўйилган бўлиб, улар холдинглар фаолиятини тартибга солади ва давлат томонидан назорат қилинади.

Мазкур қонунлар холдинг компанияларининг ҳуқуқий мақомини белгилашдан тортиб, уларнинг молиявий ҳисоботлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилишгача бўлган қоидаларни қамраб олади.



Энг муҳим ҳуқуқий ҳужжатлар
қуйидагилардан иборат:

2014 йилда қабул қилинган «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги қонун. Ушбу қонун холдинг компаниялари учун ҳуқуқий асос яратади ва уларнинг фаолиятини тартибга солади. Қонунда холдинг компаниялари таркибидаги компаниялар ўртасидаги муносабатлар ва акциядорларнинг ҳуқуқлари аниқ белгилаб қўйилган.

«Корпоратив бошқарув кодекси». Бу ҳужжат Ўзбекистондаги холдинг ва бошқа акциядорлик жамиятлари фаолияти учун муҳим йўл-йўриқномани ташкил этади. Корпоратив бошқарувда шаффофликни таъминлаш, акциядорлар манфаатларини ҳимоя қилиш ва компаниянинг самарали бошқарувини таъминлаш учун қонун-қоидаларни белгилайди.

«Молиявий ҳисобот ва аудит тўғрисида»ги қонун. Холдинг компаниялари ўз фаолияти тўғрисидаги молиявий маълумотларни ҳар йил давлатга тақдим этишлари керак. Бу холдинглар фаолиятининг қонунийлиги ва шаффофлигини таъминлашга ёрдам беради.



Холдинг компаниялари фаолиятининг
иқтисодий аҳамияти:

Ўзбекистонда холдинг компаниялари иқтисодиётни ривожлантиришда муҳим ўрин тутди. Улар йирик инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш, инновацияларни жорий қилиш ва янги ишлаб чиқариш корхоналари ташкил қилиш учун муҳим капитал манбаи ҳисобланади. Холдинглар томонидан йирик саноат кластерларининг ташкил этилиши минтақаларда иш ўринларини яратишга ва иқтисодий фаолликни оширишга ҳисса қўшади.



Холдинг компаниялар фаолиятида асосий вазифалар қуйидагилардан иборат:

- **Молиявий марказлаштириш:** Холдинглар ресурсларни бошқариш ва уларни фойдаланишда марказлаштириш вазифасини бажаради. Бунинг натижасида фаолиятда самарадорлик ошади ва зарарли дубликациялардан қочиш мумкин.
- **Активларни бошқариш:** Холдинглар ўзларига қарашли компанияларнинг активларини самарали бошқариш орқали мулкчилик структурасини мувофиқлаштиради. Бу эса йирик активлардан самарали фойдаланиш ва инвестицияларни жалб қилиш имконини беради.
- **Корхоналарни мувофиқлаштириш:** Холдинг ўзининг кўп тармоқли тузилмасини мувофиқлаштириш орқали компаниялар ўртасидаги ҳамкорликни яхшилайдди. Биргаликдаги фаолият маҳсулот ва хизматларнинг сифатини оширишда ва умумий мақсадларга эришишда муҳим аҳамиятга эга.
- **Технологик ривожланиш:** Холдинг компаниялар янги технологияларни жорий қилиш ва ишлаб чиқариш жараёнларини автоматлаштиришда катта имкониятларга эга. Улар инновацион маҳсулотлар ва хизматларни ривожлантиришда етакчи ўринда туриши мумкин.



1. Corporate governance: principles, policies and practices, Tricker B. / Oxford, 2015
2. Zamonaviy korporativ boshqaruv: Darslik, Elmirzayev S. / T.: "Iqtisod-moliya". 2019
3. Korporativ boshqaruv: Darslik, Elmirzayev S. / T.: "Zebo Print", 2021
4. Korporativ boshqaruv: muammolar va zamonviy yechimlar. Suyunov D.X., Xoshimov E.A., Xusainov Sh.A. / Toshkent: Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, 2021



Раҳмат!