

Baymirzayev D.N.

# RISKLARNI BOSHQARISH



Baymirzayev D.N. **RISKLARNI BOSHQARISH**



ISBN: 978-9910-662-28-7



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**Baymirzayev D.N.**

# **RISKLARNI BOSHQARISH**

**(O'quv qo'llanma)**

60411200 – Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) ta'lim  
yo'nalishi uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan

“MASHRAB” nashriyoti

Namangan

2024

**UO'K: 821.512.133-9**  
**KBK: 84 (O'zb)7**  
**B-21**

Baymirzayev D.N. Risklarni boshqarish. O'quv qo'llanma. – Namangan: “MASHRAB” nashriyoti, 2024. – 224 bet.

**Taqrizchilar:**

**Ismatov R.O.**

iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Sirojiddinov I.K.**

iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

O'quv qo'llanma 60411200 – Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari uchun moljallangan. O'quv qo'llanmada iqtisodiy faoliyatda yuzaga keladigan risklarning mohiyati ochib berilgan, risklarning turlari va ularning o'ziga xos xususiyatlari tasniflashtirilgan. Risklarni boshqarishda zamonaviy yondashuvlar muhokama qilingan. Risk nazariyasi bo'yicha yetakchi mutaxassislarning tadqiqot ishlari tadbirkorlik sub'ektlari faoliyatiga doir to'g'ri qarorlarni qabul qilishda risklarni miqdoriy va sifat jihatidan baholash to'g'risidagi bilimlarni shakllantirish maqsadida umumlashtirilgan. O'quv qo'llanmada korxonalarda mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi risklar tavsiflangan. Risklar ta'sirini yumshatish va boshqarish usullari hamda vositalari keltirilgan.

Учебное пособие предназначено для студентов направления бакалавриата 60411200-Менеджмент (по отраслям и сферам). В учебном пособии раскрыта сущность рисков, возникающих в хозяйственной деятельности, классифицированы виды рисков и их специфика. Обсуждались современные подходы к управлению рисками. Исследовательская работа ведущих специалистов по теории риска обобщена в целях формирования знаний о количественной и качественной оценке рисков при принятии правильных решений относительно деятельности субъектов предпринимательства. В учебном пособии описаны риски, влияющие на эффективность производства продукции на предприятиях. Перечислены методы и средства смягчения последствий и управления рисками.

The textbook is intended for students of the bachelor's degree 60411200-Management (by sectors and spheres). The textbook reveals the essence of the risks arising in economic activity, classifies the types of risks and their specifics. Modern approaches to risk management were discussed. The research work of leading experts in risk theory is summarized in order to form knowledge about the quantitative and qualitative assessment of risks when making the right decisions regarding the activities of business entities. The textbook describes the risks affecting the efficiency of production at enterprises. The methods and means of mitigation and risk management are listed.

Mazkur darslik O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 25-iyundagi 218-sonli buyrug'iga asosan nashrga tavsiya etilgan.

**ISBN: 978-9910-662-28-7**

© Baymirzayev D.N., 2024  
©«MASHRAB» nashriyoti, 2024

## KIRISH

Tabiatning o'ziga xos xususiyatlaridan biri bu uning noaniqligidir. Inson o'z hayoti va faoliyati davomida doimo noaniqlikka va uning natijasida risklarga duch keladi, buni u sezmaydi, ba'zan esa uning ortida nima yotganligini hisobga olmaydi. Biroq, bunday e'tiborsizlik, ko'p hollarda, istalmagan oqibatlarga olib kelishi mumkin. Buning oldini olish uchun risk nima ekanligi va uni qanday boshqarish mumkinligini yaxshi tushunish kerak.

Risklarni boshqarish ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarda alohida ahamiyat kasb etadi. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar deganda o'zaro bog'langan va faoliyat yuritadigan ijtimoiy va iqtisodiy sub'ektlar va ularning moddiy va nomoddiy resurslarni taqsimlash va iste'mol qilish, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish borasidagi munosabatlarning yaxlit majmui tushuniladi.

Yaqin yillargacha risklarni baholash, asosan, faqat texnik sohalarda, xususan mashinali tizimlarni loyihalashda qo'llanildi. Biroq, tashkiliy tizimlar haqida gap ketganda, texnik risklarni baholash usullari ishonchsiz bo'lib chiqdi. Korxonalarni boshqarishning miqdoriy usullari ishlab chiqarish jarayonlarining aniqligi haqidagi tahminlarga asoslangan edi, ya'ni shunday bir boshqaruv ta'siri mavjudki, u boshqariladigan ob'ektni muqarrar ravishda kerakli holatga olib keladi va menejmentning vazifasi bu ta'sirni aniqlashdan iboratdir deb hisoblandi.

Bozor munosabatlarining rivojlanishi bilan korxonalar rahbarlari mustaqil boshqaruv qarorlarini qabul qilish muammosiga duch keldilar. Xo'jalik yuritishning bozor sharoitlari korxonalarni boshqarishning deterministik miqdoriy usullaridan muqobil bo'lmagan holda foydalanish qonuniyligini shubha ostiga qo'ydi. Shu sababli, so'nggi yillarda korxonalarda risklarni ilmiy va amaliy boshqarish masalalariga katta qiziqish uyg'otdi.

Risk jamiyatning iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy hayotining ajralmas qismi sifatida bozor sharoitida ishlaydigan har qanday korxonalar

faoliyatining barcha soha va yo'nalishlarida muqarrar ravishda vujudga keladigan ijtimoiy-iqtisodiy hodisadir.

Alohida xo'jalik sub'ektlarining faoliyat erkinligi, tizimlarning xususiyatlariga oid murakkablik va to'liq bo'lmagan ma'lumotlar, shuningdek, ularda sodir bo'ladigan aksariyat jarayonlarning tasodifiy tabiati yuqori darajadagi noaniqlikni keltirib chiqaradi. Noaniqlikning ba'zi oqibatlari u yoki bu tizimning mavjudligiga xavf soladi, uning faoliyati uzluksizligi yoki natijalarini shubha ostiga qo'yadi, ya'ni tizim uchun riskni yuzaga keltiradi. Bu holat barcha ishtirokchilarga ta'sir qilib, ularda noaniqlik darajasini kamaytirishdan manfaatdorlikni keltirib chiqaradi.

Albatta, tizimlar juda ko'p bo'lib, ularga o'z tabiati va xususiyatlariga ko'ra, xilma-xil turdagi risklar ta'sir qiladi. Bu esa ularni boshqarishni talab etadi. Ilm-fan va jamiyatning rivojlanishi bilan turli soha va tizimlar uchun risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari ishlab chiqildi.

Shunday qilib, zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotida risklarni boshqarish masalalarini o'rganadigan tubdan yangi ta'limot – "risklarni boshqarish" fani paydo bo'ldi.

Binobarin, risklarni boshqarishni mustaqil fan sifatida o'rganish zarurati dolzarb vazifaga aylanib, bo'lg'usi mutaxassislariga risklarni boshqarish asoslarini o'zlashtirishga imkon beradi. Zamonaviy sharoitlarda risklarni boshqarishni bilmasdan turib, xo'jalik faoliyatini yuritish juda qiyin bo'lib, boshqaruvda yo'l qo'yilgan qo'pol xato rahbar uchun ham, uning ortidagi xodimlar uchun ham qolaversa, butun korxonalar uchun ham salbiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Risk menejmenti korxonaning barqarorligi, uning noqulay vaziyatlarga qarshi turish qobiliyatini ta'minlash yo'llari va imkoniyatlarini belgilaydi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida risklarni boshqarish usullarini imkon qadar tezroq ishlab chiqish va amalga oshirish zarurati inqirozli sharoitlarda korxonalarni riskli vaziyatlarga bardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Hozirgi vaqtda korxonalarni riskli vaziyatlarda moliyaviy qo'llab-quvvatlashning haqiqiy mexanizmlari yetarli darajada takomillashmagan. Bundan tashqari, iqtisodiy inqirozlar, siyosiy ziddiyatlar, baxtsiz hodisalar, ish tashlashlar, moliyaviy yoki boshqa qiyinchiliklar sharoitida faoliyat yuritish risklarni boshqarishning maxsus usullarini talab etadi.

Shunday qilib, xo'jalik mustaqilligi bir vaqtning o'zida ishlab chiqarishni tugatish yoki bankrotlik riskini ham anglatadi. Bunday sharoitda korxonalar risklarni boshqarish bo'yicha eng zarur choratadbirlarni ko'rishlari, ularni boshqa shaxslar zimmasiga o'tkazish yo'llarini qidirishlari yoki boshqa manbalardan moliyaviy resurslarni jalb qilish bo'yicha strategik dasturlarni ishlab chiqishlari lozim.

Ushbu o'quv qo'llanmada risklarni boshqarish sohasidagi mavjud nazariy va uslubiy ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish va tizimlashtirish, risklarni boshqarish tamoyillarini umumlashtirilgan darajada ko'rib chiqish va ularni ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar doirasida qo'llash imkoniyatlarini ko'rsatish, muayyan maqsadlarga erishish uchun insonlarni, moddiy va nomoddiy resurslarni birlashtirish, korxonalarda risklarni boshqarish tizimini yaratish masalalarini o'rganish va uning alohida bosqichlarini amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilishga harakat qilindi. O'quv qo'llanmada keltirilgan materiallar talabalarda zamonaviy boshqaruv tafakkurini shakllantirishga yordam beradi, deb umid qilamiz.

“Risklarni boshqarish” o'quv qo'llanmasi talabalarda risklarni boshqarishning asosiy kategoriyalari va tushunchalari, risk turlari va ularga mos boshqaruv usullari, risklarni boshqarish strategiyalari haqidagi bilimlarga asoslanib, riskli vaziyatlarda tashabbus ko'rsatish, to'liq javobgarlikni o'z zimmasiga olish, korxonada samarali strategiyani ishlab chiqish va risklarni boshqarishda faol siyosat yuritish bo'yicha bilim va ko'nikmalarni shakllantirishga xizmat qiladi.

## **I BOB. “RISKLARNI BOSHQARISH” FANIGA KIRISH. RISKNING MOHIYATI VA O’ZIGA XOS XUSUSIYATLARI**

Ushbu bobda risklarni boshqarish fanining predmeti va iqtisodiy fanlar tizimida tutgan o’rni asoslab beriladi. Risklarning boshqarish fanining maqsadi va vazifalari bayon etiladi. Risk kategoriyasining iqtisodiy mohiyati va mazmuni mahalliy va xorijiy iqtisodchi olimlarning qarashlari asosida ta’riflab beriladi. Risklarni boshqarish tizimining tarkibiy elementlari ko’rsatib o’tiladi.

### **1.1. “Risklarni boshqarish” fanining predmeti va iqtisodiy fanlar tizimida tutgan o’rni**

“Risklarni boshqarish” tushunchasining ma’nosini to’liq ochib berish uchun birinchi navbatda “menejment” atamasining mazmunini umumiy ma’noda ko’rib chiqish maqsadga muvofiqdir. “Menejment” tushunchasi XVIII–XIX asrlarda Angliyada sanoat inqilobi boshlanishi bilan paydo bo’ldi va keyinchalik butun dunyoga tarqaldi.

Yuzlab va minglab ishchilarga ega bo’lgan yirik korxonalar sonining o’sishi ular egalari tomonidan bir o’zi ko’p sonli bo’ysinuvchilarni malakali tarzda boshqara olmasliklari va maxsus xodimlarni – malakali boshqaruvchi (menejer)larni yollashga majbur etdi. “Menejment” tushunchasi, shuningdek, korxonaning xo’jalik maqsadlariga erishishda barcha xodimlarning sa’y-harakatlarini muvofiqlashtirish vazifasi hisoblangan boshqaruvchilar faoliyatiga nisbatan ham qo’llanildi. Bundan tashqari, “menejment” tushunchasi mulkchilik shakli va faoliyat maqsadlaridan qat’i nazar, zamonaviy korxonalarning boshqaruv apparatini ifoda etdi.

Bugungi kunga kelib, boshqaruvga oid adabiyotlarda “menejment” tushunchasining turli xil talqinlarini topish mumkin.

Boshqaruv sohasidagi yetakchi nazariyotchilaridan biri P.Druker menejmentni “uyushmagan olomoni samarali, maqsadli va unumli guruhga aylantiradigan maxsus faoliyat turi” deb ta’riflaydi<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. — 704 с.

Professor M. Meskon menejmentni tashkilot maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat etish jarayoni sifatida tavsiflaydi<sup>2</sup>.

M.Sharifxo'jaev, Yo.Abdullaevlar menejmentni – boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayoni deb ta'riflaydi<sup>3</sup>.

N.Q. Yo'ldoshev Menejmentga kirish darsligida: “Menejment – ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi” – deb tavsiflaydi<sup>4</sup>.

Boshqa mualliflar menejmentni integratsion jarayoni sifatida tavsiflaydilar, ya'ni malakali o'qitilgan mutaxassislar maqsadlarni belgilash va ularga erishish yo'llarini ishlab chiqish orqali korxonalarni shakllantiradilar va boshqaradilar.

“Menejment” tushunchasiga berilgan ta'riflar unga nisbatan turli nuqtai nazardan qarash lozimligini bilan ko'rsatadi: hodisa, jarayon, tizim, ilmiy bilimlar sohasi, boshqaruv san'ati, boshqaruv vazifasi bilan shug'ullanadigan xodimlar toifasi yoki boshqaruv organi.

Boshqaruvga oid adabiyotlarda bu atama yanada kengroq va ko'p tomonlama talqin etiladi. Berilgan turli xil ta'riflar o'rtasida qarama-qarshiliklar yo'q, ular faqat bir-birini to'ldiradi va aniqlashtiradi.

Risklarni boshqarish borasidagi ayrim masalalar menejment fanining rivojlanish tarixi davomida turli tadqiqotchilar tomonidan tadqiq etilgan.

Risklarni boshqarishni ilmiy tadqiq etishga qiziqishning ilk belgilari umumiy menejment nazariyasi rivojining dastlabki bosqichlarida paydo bo'la boshladi. Hatto Ilmiy menejment maktabi vakillari (F.Teylor, G.Gantt, er-xotin Frank va Lilian Gilbretlar) ishlab

---

<sup>2</sup> Meskon M., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Издательство «ДЕЛЮ», 1997. – 492 с.

<sup>3</sup> Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Тошкент: “Ўқитувчи”, 2001. – 698 б.

<sup>4</sup> Yo'ldoshev N.Q. Menejmentga kirish. Darslik. – T.: “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2021. 392 bet.



chiqarish jarayonidagi muvaffaqiyatsizliklar va nuqsonlar riskiga alohida e'tibor qaratganlar.

Ilmiy-texnik inqilob davrida yashagan va texnik yondashuv tamoyillari asosida tarbiyalangan ilk menejment maktabi vakillari korxonaga alohida mexanizm va qismlardan tashkil topgan mashina sifatida qaraganlar. Ma'lumki, har qanday murakkab mexanizmning ishonchliligi va samaradorligiga uning alohida elementlari, birinchi navbatda, eng kuchsiz va zaif qismlarning ishonchliligi va samaradorligini oshirish orqali erishiladi.

Texnik yondashuv nuqtai nazaridan, "odam va mashina" tizimining eng zaif elementi aynan inson hisoblanadi. To'g'ri sozlangan mashina rahbar bilan bahslashmaydi, ishga kechikmaydi, xato qilmaydi, kasal bo'lmaydi va mehnat intizomini buzmaydi. Yuqoridagilarga asoslanib, ushbu maktab vakillari ishlab chiqarish jarayonida qancha kam odam ishtirok etsa, turli xil nosozliklar va nuqsonlar riski shunchalik past bo'ladi. Bunga ikki yo'l bilan, birinchidan, qo'l mehnatini soddalashtirish orqali mehnat unumdorligini oshirish, ikkinchidan, ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish orqali erishish mumkin, deb hisoblaganlar.

Risklarni boshqarish muammolari menejmentning ma'muriy (klassik) maktabi vakillarini ham qiziqtirgan.

Klassik maktab asoschisi Anri Fayol korxonada amalga oshiriladigan oltita asosiy jarayonlar guruhi orasidan texnik, tijorat, moliyaviy, buxgalteriya va ma'muriy, ayniqsa sug'urtani alohida ajratib ko'rsatgan. Bu holat A.Fayolning tashqi risklarni yuzaga kelishining oldini olish va ularning salbiy oqibatlarini minimallashtirishga katta e'tibor qaratganligidan dalolat beradi.

Risklarni boshqarish nazariyasining rivojiga Insoniy munosabatlari maktabi vakillari katta hissa qo'shganlar. Elton Meyoning Xotorn tajribalari natijalari korxonadagi sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit nafaqat mehnat unumdorligini oshirishga yordam

beradi, balki ishlab chiqarish jarayonidagi nosozliklar va nuqsonlar riskini sezilarli darajada kamaytirishga ta'sir etishini ko'rsatdi.

XX asrning o'rtalaridan boshlab korxonalar menejment tizimida risklarni boshqarish uchun mas'ul bo'lgan quyi tizim an'anaviy ravishda "Risk-menejmenti" deb yuritila boshlandi.

Risk-menejmentini korxonalar faoliyatida yuzaga keladigan risklar ta'sirini kamaytirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tizimi sifatida tavsiflash mumkin.

Ushbu ta'rif risk-menejmentining asosiy xususiyatlarini ochib beradi.

Birinchidan, risk-menejmenti – bu qaror qabul qiluvchilar va ijrochilarni birlashtiruvchi, ular o'rtasidagi aloqalar va munosabatlar tartibini o'rnatuvchi tizim.

Ikkinchidan, menejment bu boshqaruv qarorlari qabul qilinadigan va ijro etiladigan jarayon.

Uchinchidan, risklarni boshqarish tizimining maqsadi kutilmagan hodisalarning korxonalar faoliyatiga ta'sirini kamaytirishdir.

**Risklarni boshqarish** – bu bosh maqsad emas, balki korxonaning asosiy faoliyatiga nisbatan yordamchi xususiyatga ega bo'lgan tizim bo'lib, u korxonaga qo'yilgan maqsadlarga erishishga yordam beradigan boshqaruv vositalardan biri hisoblanadi.

Ushbu ta'rifda ifodalangan yana bir muhim jihat – bu risklarni boshqarish oqibatlarining o'zini emas, balki oqibatlarining ta'sirini kamaytirishga qaratilgan. Shak-shubhasiz, bunday minimallashtirishning eng yaxshi usuli – bu risk ehtimoli va/yoki oqibatlarini chegaralash yoki minimallashtirishdir (oqibatlar qanchalik kichik bo'lsa, ta'sir ham shunchalik kam bo'ladi). Agar risklar qilingan hisob-kitoblarga ko'ra, korxonalar faoliyatiga sezilarli darajada ta'sir etmasa, u holda ularning yuzaga kelishiga yo'l qo'yiladi. Asosiysi, bu qaror korxonalar rahbariyati tomonidan asosli va ongli ravishda qabul qilinishi kerak.

**Risklarni boshqarish** - bu mustaqil fan sifatida korxonalar xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan risklarni boshqarish muammolarini

o'rganuvchi zamonaviy menejmentning alohida yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Risklarni boshqarish, keng ma'noda, risklarni aniqlash va baholash, shuningdek, ularni minimallashtirish bo'yicha boshqaruv usullari va vositalarini tanlash jarayonidir. Risklarni boshqarish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- risklarni aniqlash, tahlil qilish va baholash;
- inqirozli vaziyatlarning oqibatlarini bartaraf etish bo'yicha profilaktik chora-tadbirlar dasturini ishlab chiqish;
- omon qolish mexanizmlarini ishlab chiqish;
- sug'urta tizimini yaratish;

bozor kon'yunkturaning o'zgarishini hisobga olgan holda korxonaning rivojlanishini prognozlash va boshqa chora-tadbirlar.

Risklarni boshqarish, tor ma'noda, brokerlik firmalari, sug'urtalash va qayta sug'urtalash kompaniyalari tomonidan o'z mijozlariga ko'rsatiladigan xizmatlar turidir.

Risklarni boshqarishning tarkibiy elementlari bo'lib, risklarni aniqlash; risklarni baholash; risklarni boshqarish; risklarni moliyalashtirish (risklarni boshqarish xarajatlari) tashkil etadi.

Risklarni boshqarish nazariyasi va amaliyotining uch asosiy yo'nalishlari mavjud. Birinchi yo'nalish risklar haqida ogohlantirish va oldini olishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish bilan bog'liq bo'lsa, ikkinchi yo'nalish risklarning korxonaga olib kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni minimallashtirish masalalariga tegishlidir. Uchinchi yo'nalish, riskli vaziyatlarda qo'shimcha daromad olish yoki boshqa tijorat afzalliklarini qo'lga kiritish imkoniyati bilan bog'liq.

Yuqorida aytib o'tilgan uch yo'nalishlarni birgalikda tartibga solish orqali korxonada rahbari risklarni boshqarishning chinakam samarali tizimini yaratishga erishadi.

Dastlab faqat tadbirkorlik faoliyati sohasida foydalanilgan "risklarni boshqarish" atamasi va uning asosidagi boshqaruv tamoyillari hozirda ijtimoiy sohada, texnologiya va moliya bozorining

amal qilishida keng qo'llanilmoqda, biroq risk menejmentini ilmiy menejmentning to'liq shakllangan bo'limi sifatida aytish bir muncha erta hisoblanadi.

## **1.2. “Risklarning boshqarish” fanining maqsadi va vazifalari**

“Risk” tushunchasi ko'p holatda ijtimoiy-iqtisodiy va tabiiy fanlar bilan bevosita bog'liq. Shuning uchun u fanlararo tadqiqot predmeti hisoblanadi.

Boshqaruvda qabul qilingan qarorlar dastlabki belgilangan maqsadlardan ma'lum bir og'ishlar bilan muqarrar ravishda mavjud bo'ladigan va umuman bartaraf yetilmaydigan noaniqlik, xatar va ehtimollik asosida amalga oshiriladi. Noaniqlikning u yoki bu tarzda namoyon bo'lishi hodisalarni yuzaga kelishining kechikishi, ularning mazmuni yoki miqdoriy baholanishini o'zgartirib yuborish, bashorat qilinadigan va kutilmagan o'zgarishlarning kelib chiqishiga olib keladi.

Natijada esa korxonalar belgilangan maqsadlarga erisha olmaydi. Korxonani boshqarishga zamonaviy yondashuv rahbardan tashabbuskorlik va tadbirkorlik kabi fazilatlarga ega bo'lish bilan birga undan asosli va mulohazali risk qilishga doimo tayyor bo'lishni talab etadi.

Shunday qilib, iqtisodiy risk muqarrar ravishda korxonalar iqtisodiy siyosatining tarkibiy qismiga aylandi. Riskning mavjudligi va uni taqsimlashdagi muqarrar o'zgarishlar korxonalar (iqtisodiyotning tadbirkorlik sohasi va boshqalar) rivojining doimiy va kuchli omili bo'lib xizmat qiladi.

Har qanday iqtisodiy faoliyat ikki qarama-qarshi maqsadlar – samaradorlik va ishonchlilikka erishishda murakkab kelishuv vositasi bo'lib xizmat qiladi. Natijada, aksariyat xo'jalik yurituvchi sub'ektlar va resurslar yuqori riskli operatsiyalarga tortilishiga majbur etadi. Shunday qilib, “risk” tushunchasi islohotlarning iqtisodiy xavfsizligi bilan bevosita bog'liq bo'ladi.

Turli darajadagi rahbarlarga oqilona tavakkal (risk) qilish imkonini beradigan shart-sharoitlar yaratilmasa, ilmiy-texnikaviy

taraqqiyot, iqtisodiy rivojlanish va boshqalar amalga oshmaydi. Risk qarorlar qabul qilishning eng zarur elementi bo'lib, zamonaviy iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirishda stimulyator va katalizator bo'lib xizmat qiladi.

Iqtisodiy tizim taraqqiyotining ehtimollilik xususiyatini tan olish, iqtisodiy o'sishda kutiladigan natijaning kechikishi yoki uning mazmunini o'zgartirishga qodir bo'lgan tasodifiy omillarga bog'liqligini anglash bosh masalaga aylandi. Nazariya va amaliyot iqtisodiy risklarga e'tibor bermaslik korxonalar va umuman jamiyat rivojining sekinlashuviga olib kelishini ko'rsatmoqda. Riskning yo'qligi, ya'ni sub'ekt uchun oldindan aytib bo'lmaydigan va nomaqbul hodisalarning yuzaga kelish xavfi, qoida tariqasida, iqtisodiyotga zarar yetkazadi, uning dinamikligi va samaradorligini pasaytiradi. Risk masalasi dolzarb masalalardan biri bo'lib, iqtisodiy rivojlanish sur'ati ko'p jihatdan uning hal qilinishiga bog'liq bo'ladi.

Risklarni boshqarishning asosiy maqsadi korxonalar risklarini boshqarishning maksimal samaradorligini ta'minlash iboratdir.

Har qanday faoliyatning samaradorligi amalga oshirilgan faoliyat natijasida olingan samaraning uni amalga oshirish jarayonida sarflangan xarajatlarga nisbati sifatida aniqlanadi.

Risklarni boshqarish korxonalar xo'jalik faoliyatining turli sohalariga ta'sir qilganligi sababli, uni hisob-kitob qilishda qo'llaniladigan barcha ko'rsatkichlarni qiymat ko'rinishida ifodalash dastlabki natijaviy ma'lumotlarni aniqlashtirishga imkon beradi.

Ushbu maqsadga erishish uchun risklarni boshqarish doirasida quyidagi asosiy vazifalar hal qilinadi:

- 1) risklarning oldini olish;
- 2) risk sababli yetkazilgan zararni minimallashtirish;
- 3) risklarni boshqarish asosida olingan qo'shimcha foydani maksimallashtirish.

Birinchi vazifa risklarni bashoratlash va ularni o'z vaqtida bartaraf etish orqali hal qilinadi. Ikkinchi vazifa tashqi va ichki sug'urta zaxira fondlarini tashkil etish asosida risklarning salbiy oqibatlarini

qisman yoki to'liq qoplash orqali amalga oshiriladi. Uchinchi vazifa olinadigan foydani maksimal darajaga yetkazish maqsadida riskli vaziyatlardan samarali foydalanish yo'li bilan erishiladi.

### **1.3. Risk kategoriyasining iqtisodiy mohiyati va mazmuni**

Risk kategoriyasi iqtisodiy fanlar tizimida nisbatan yangi tushuncha bo'lib, uning fundamental asoslari asosan xorijiy olimlarning tadqiqot ishlarida o'z ifodasini topgan. Mamlakatimiz tarixida sovetlar davrida "risk" so'zi o'sha zamonning ijtimoiy-iqtisodiy tizimiga begona bo'lgan "burjuaviy" tushuncha deb e'lon qilindi. Bu esa zamonaviy iqtisodiy adabiyotlarda risklarni boshqarish, tahlil qilish va baholash usullarini yetarli darajada tadqiq etilmasligiga olib keldi. Ammo, shunga qaramay, hozirgi vaqtda iqtisodiy risklarning ma'lum bir konseptual asoslari ishlab chiqilgan bo'lib, uning turli xil mualliflik ta'riflari, shu jumladan mahalliy ta'riflari paydo bo'ldi.

Zamonaviy iqtisodiy adabiyotlarda risklarni iqtisodiy kategoriya sifatida tadqiq etishga urinishlar mavjud, biroq ular ifoda etayotgan iqtisodiy munosabatlar uning to'liq ko'p qirrali jihatlarini aks ettirmaydi. Bu urinishlar, asosan, muallifning muayyan tadqiqot sohasi bilan bog'liq bo'lgan bir tomonlama xarakterga ega ishlar hisoblanadi. Masalan, rus olimi R.M.Kachalov iqtisodiy risklarni ishlab chiqarish munosabatlaridagi noaniqlikni bartaraf etish bilan bog'liq bo'lgan murakkab iqtisodiy kategoriya sifatida tadqiq etgan<sup>5</sup>. G.I.Tamoshina iqtisodiy riskning mohiyatini xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning iqtisodiy munosabatlari prizmasi orqali tadqiq etadi. Bozor sharoitida risklarni har doim stoxastik, tartibsiz va ehtimoliy bo'ladi deb, ularni ishonchsiz deb ataydi<sup>6</sup>. L.N.Tepman iqtisodiy riskni tadbirkorning qo'shimcha foyda (daromad) olishi uchun takror ishlab chiqarish jarayonida noaniqlik elementi yoki uning alohida lahzalaridan ijodiy

---

<sup>5</sup> Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов. – М. : Наука, 2002. – С. 28.

<sup>6</sup> Тамошина Г. И. Управление рисками хозяйствующих субъектов / Г.И.Тамошина, М.С.Кузьмина, Е.Л.Смолянова, И.В.Анохин. – Воронеж: ВГТА, 2009. – С. 11–12.

foydalanish qobiliyatini ro'yobga chiqarish bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlar tizimi sifatida kategorik ta'rifini taklif qiladi<sup>7</sup>.

I.T.Balabanov<sup>8</sup> va Ye.S.Stoyanovalar<sup>9</sup> iqtisodiy riskni iqtisodiy kategoriya sifatida sodir bo'lishi yoki bo'lmasligi mumkin bo'lgan hodisa deb faraz etadilar. Bunday hodisa yuz bergan taqdirda uch iqtisodiy natija, ya'ni salbiy (yo'qotish, zarar, ziyon), nol va ijobiy (daromad, foyda, yutuq)qa erishiladi deb hisoblaydilar. Shuni ta'kidlash kerakki, bu holda tadqiqotchilarning diqqat markazida risk tushunchasi sodir bo'lish ehtimolligi mumkin bo'lgan yoki bo'lmagan hodisaga qaratiladi.

“Risk” ilmiy kategoriya sifatida uzoq tarixiy davrlardan beri ko'plab iqtisodchi olimlarning an'anaviy tadqiqot predmeti bo'lib kelgan. “Tadbirkorlik” atamasining muallifi, ingliz iqtisodchisi Richard Kantilon ilk bor tadbirkorlik faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini ifodalashda “risk” konsepsiyasidan foydalangan. Uning fikricha: “tadbirkorni foyda olishi chegaralanmagan va bahosi aniq tovarlarni sotib oladi-yu, lekin sotish bahosi noaniq bo'ladi, u tavakkalchi, taklifni talabga moslovchi” - deb baholaydi<sup>10</sup>.

Tadbirkor o'z faoliyati davomida vujudga kelish sohasi, vaqti, tahlil qilish usullari va tasniflash yo'llari bilan bir-biridan farq qiladigan turli ko'rinishdagi risklar guruhi bilan to'qnashadi. Risklar bir-biri bilan o'zaro aloqadorlikda tadbirkorlik faoliyatiga u yoki bu darajada ta'sir ko'rsatadi. Muayyan bir risk boshqa turdagi ko'plab risklarning vujudga kelishiga sabab bo'ladi. Shuning uchun tadbirkorlik faoliyatini olib borishda risklardan qutilish yoki himoyalanih maqsadida uning ko'lamini cheklamaslik, balki risklar darajasini to'g'ri baholagan holda ularning ta'sirini yumshatishga qaratilgan samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish orqali belgilangan maqsadlarga erishish lozim.

---

<sup>7</sup> Тэпман Л. Н. Риски в экономике : учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тэпман; под ред. проф. В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 8.

<sup>8</sup> Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – С. 22.

<sup>9</sup> Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: практика и теория / Е. С. Стоянова. – М.: Перспектива, 1997. – С. 353.

<sup>10</sup> Кичик бизнес ва хусусий тadbirkorlik: ташкил этиш, режалаштириш, бошқариш. ЎзФА Академиги С.С.Ғуломов умумий тахрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya” нашриёти, 2005. – Б. 6.

Iqtisodiy adabiyotlarda risklarni nazariy jihatdan tadqiq etishda ikki yondashuv mavjud<sup>11</sup>. Klassik nazariya vakillari (J.S.Mill, N.U.Senior va boshqalar) tadbirkorlik faoliyatidan olingan daromadlarni ish haqi va tavakkalchilik uchun to'lovdan tashkil topgan pul shaklida ko'rib chiqadilar. Bu yerda risk zarar bilan tenglashtiriladi.

Risklar nazariyasining yana bir vakili J.M.Keyns kutilayotgan daromadga nisbatan olingan daromad og'ishidagi farqlarni qoplash uchun "xarajatlar riski" tushunchasini kiritish zarurligini asoslab bergan. Iqtisodiy faoliyatda hisobga olinishi lozim bo'lgan uch asosiy risk turlari (tadbirkorlik riski, kredit riski va bozor riski)ni ajratib ko'rsatgan<sup>12</sup>.

Pol Xeyne o'zining "Iqtisodiy fikrlash tarzi" asarida, "foyda noaniqlik tufayli yuzaga keladi, ... agarda foyda olishga taalluqli bo'lgan barcha narsalar barchaga ma'lum bo'lganida, ... foyda olishning barcha imkoniyatlaridan to'liq foydalanilgan va natijada foyda barcha yerda nolga teng bo'lgan bo'lar edi" – deb ta'kidlaydi<sup>13</sup>.

Riskni nazariy jihatdan tadqiq etishda "noaniqlik" va "risk" tushunchalari o'rtasidagi bog'lanishni o'rganish muhim o'rin tutadi. Amerikalik iqtisodchi Frenk Xayneman Nayt o'z ishida "noaniqlik" va "risk" tushunchalarini bir-biridan tubdan farq qiladi deb yozadi<sup>14</sup>. U riskni miqdoriy baholash mumkin, noaniqlikni esa miqdoriy baholashning imkoni yo'q deb hisoblaydi. Uning fikricha risk – bu miqdoriy baholanadigan noaniqlikdir.

D.N.Ushakov "risk" so'zini bozor kon'yunkturasining o'zgaruvchanligi sababli tijorat faoliyatida yuz berishi mumkin bo'lgan zarar yoki muvaffaqiyatsizlik deb tushunadi<sup>15</sup>. Biroq risk tushunchasini lingvistik jihatdan ta'riflash zamonaviy sharoitlarda korxon

---

<sup>11</sup> Шевелёв А.Е., Шевелева Е.В. Риски в бухгалтерском учете: Учебное пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. - С. 19.

<sup>12</sup> Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Пер. с англ. – М.: Гос. изд. Иностранной литературы, 1948. - С. 136-137.

<sup>13</sup> Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. – М.: Издательство "Каталаксия", 1997. - С. 348.

<sup>14</sup> Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. - С. 30-31

<sup>15</sup> Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. – М.: "Аделант", 2014. – С. 599.



boshqaruvida uni muhim kategoriya sifatidagi mazmuni va mohiyatini yetarlicha ifoda etmaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesga monand ravishda, tadbirkorlik faoliyatida risklarning iqtisodiy mazmuni yanada kengaydi va ko'p ma'noli, ayrim holatlarda bir-biriga mos kelmaydigan, qarama-qarshi asosga ega bo'lgan tushunchaga aylandi. Xususan, V.V.Cherkasov iqtisodiy adabiyotlarda risklarning 40 dan ortiq turdagi tasniflashgan belgilari va 220 dan ziyod ko'rinishlari farqlanganligini ta'kidlaydi<sup>16</sup>.

Risk dastlab insonlarga tabiiy hodisalar vaqtidagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning salbiy oqibatlari sifatida o'z ta'sirini ko'rsatgan<sup>17</sup>.

Risklarni boshqarishni riskli hodisalarning sodir bo'lish ehtimolini ma'lum darajada oldindan bashorat qilishga imkon beradigan turli xil chora-tadbirlardan foydalanish hamda ularning ta'sir darajasini yumshatishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish jarayoni sifatida ifodalash mumkin. Risklarni boshqarishni tashkil etish samaradorligi – bu ularni tasniflash, ya'ni qo'yilgan maqsadlarga erishishda risklarning ma'lum bir xususiyati (belgisi) bo'yicha guruhlashtirish hisoblanadi.

Shuningdek, iqtisodiy adabiyotlarda risk haqida yuz berishi mumkin bo'lgan xavf yoki omadsizlik mazmunidagi mulohazalar ham keng tarqalgan<sup>18</sup>. Zamonaviy iqtisodiy lug'atlarda risk – muayyan qarorlar yoki harakatlar natijasida salbiy oqibatlarga olib keladigan hodisalarning yuzaga kelishi, zarar ko'rish yoki foydani boy berish ehtimoli, mos ravishda daromad olish va zarar ko'rishdagi qat'iyatsizlik<sup>19</sup> mazmunidagi ko'plab izohlarni ko'rish mumkin.

---

<sup>16</sup> Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2002. – С. 63.

<sup>17</sup> Нафасов Д.Б. Банк рискларини бошқаришнинг иқтисодий мазмуни ва аҳамияти // Иқтисод ва таълим журнали. 2017 йил, 1-сон. - Б. 15.

<sup>18</sup> Советова, Е. А. Сущность риска как экономической категории // Бизнес информ. № 3, 2012. – С. 12-16.

<sup>19</sup> Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н.Азрилияна. – 6-е изд. доп. и перераб. –М.: Институт новой экономики, 2004. – С 956.

Risk kategoriyasi keng ma'noda – ko'ngilsiz oqibatlar, zararlar va salbiy natijalarning sodir bo'lish ehtimolini ifoda etsada, tor ma'noda u “noaniq iqtisodiy sharoitda shaxs yoki firma faoliyati natijasida aktivlar yoki investitsiyalardan yo'qotishlar yuz berishi mumkin bo'lgan holat”<sup>20</sup> yoki “ishlab chiqarish yohud moliyaviy faoliyatni amalga oshirish natijasida korxonaga o'z resurslarining bir qismini yo'qotishi, daromad ololmaslik yoki qo'shimcha xarajatlarning yuzaga kelish ehtimoli”<sup>21</sup> sifatida ta'riflanadi.

Umuman olganda, risk atamasining deyarli barcha ta'riflarida uning o'ziga xos xarakterli xususiyati, ya'ni xavf va omadsizlik ehtimoli kabi tushunchalar birlashtirib turadi.

Sh.Abdullaeva “Bank risklari va kreditlash” nomli kitobida “risk” va “xavf-xatar” tushunchalari bir-biridan farq qilishi, xavf-xatar riskka nisbatan aksariyat hollarda birlamchi ekanligi, uning darajasi past bo'lgan hollarda risk qilinishi, xavf-xatar va risk bir-biriga teskari proporsional bo'lgan jarayon, xavf-xatar darajasi (ko'lami) yuqori bo'lgan holda risk “0” ga teng bo'ladi deb ta'kidlangan<sup>22</sup>.

Bu ta'riflardan ko'rinib turibdiki, risk tushunchasiga ilmiy adabiyotlarda turli yondashuv va mulohalar mavjud bo'lib, bir guruh olimlar riskni o'z ilmiy qarashlarida “xatar” tushunchasi ostida ifoda etgan bo'lsalar, boshqa bir olimlar uni “tavakkalchilik” ma'nosida talqin qilishga harakat qilganlar<sup>23</sup>.

Bundan kelib chiqadiki, risk ko'p ma'noli iqtisodiy tushuncha bo'lib, uning yagona ta'rifini shakllantirish mushkul vazifadir. Risk tushunchasi ilm-fan va amaliy faoliyatning turli sohalarida keng qo'llanilishi natijasida u bo'yicha ko'plab yo'nalishdagi qarashlarning yuzaga kelishiga, ya'ni noaniqlilik, ehtimollik, faoliyat, miqdoriy

---

<sup>20</sup> Пасс К., Лоуз Б., Дэвис Л. Collins. Словарь по экономике. Пер. с англ. под ред. Ваткина П.А. – СПб.: Экономическая школа, 1998. - С. 489.

<sup>21</sup> Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г.Грабовый, С.Н.Петрова, С.И.Полтацев и др. – М.: Аланс, 1994. – С. 27.

<sup>22</sup> Абдуллаева Ш. З. Банк рисклари ва кредитлаш. – Т.: “Молия”, 2002. – Б. 60-65.

<sup>23</sup> Ўлмасов А., Шарифхўжаев М. Иқтисодиёт назарияси. - Т.: “Меҳнат”, 1995. 387-бет; Ўлмасов А. Иқтисодиёт асослари. – Т.: “Меҳнат”, 1997. 165-бет; Абдуллаев Ё., Бобокулов Т. Кредит: 100 саволга 100 жавоб. – Т.: “Меҳнат”, 1996. – Б. 80.

o'lchov, noaniq vaziyat, hodisa, chetlanish kabi mazmunda talqin qilinishiga olib keldi (1.1-jadval).

## 1.1-jadval

### Risklarni ta'riflashda iqtisodchi olimlarning qarashlari<sup>24</sup>

Yondashuvlar	Ta'riflarning mazmuni
<b>Noaniqlik</b> (V.M. Usoskin, K.Pass, B.Louz, L.Devis) <sup>25</sup>	Risk doimo noaniqlik bilan bog'liq holda ijobiy yoki salbiy natijalarga olib keladi. Noaniqlik iqtisodiy faoliyat natijasida aktivlar yoki investitsiyalardan yo'qotishlarni ifodalaydi.
<b>Ehtimollik</b> (Ye.M.Stoyanova, P.G.Grabovyy, D.S.Qosimova) <sup>26</sup>	Rejalashtirishgan darajada daromad ololmaslik natijasida korxonada o'z resurslarining bir qismini yo'qotishi, qo'shimcha xarajatlarning paydo bo'lish ehtimoli
<b>Faoliyat</b> (A.P. Algin, Sh.A.Tursunov) <sup>27</sup>	Muqarrar tanlov asosida, kelgusidagi vaziyat noaniq bo'lgan sharoitda, pirovard ijobiy natijaga erishish maqsadida mol-mulk yoki daromaddan mahrum bo'lish xavfi bilan amalga oshiriladigan tadbirkorlik faoliyati
<b>Miqdoriy o'lchov</b> (V.T. Sevruc, V.V. Kovalyov) <sup>28</sup>	Zarar ko'rish yoki daromadni qo'ldan chiqarish bilan bog'liq ehtimollarning miqdoriy o'lchami
<b>Noaniq vaziyat</b> (Sh.R.Qobilov) <sup>29</sup>	Bozor kon'yunkturasi haqidagi axborotlar asimmetriyasi sababli real vaziyatni to'liq aks ettirmaslik natijasi

<sup>24</sup> Баймирзаев Д. Иқтисодий фаолиятда хатарларни бошқариш тизимини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. Андижон, АнДУ, 2021 йил. 57 бет.

<sup>25</sup> Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ Вазар-Ферро, 1994. - С. 26.; Пасс К. и др. Collins. Словарь по экономике. Пер. с англ. под ред. Ваткина П.А. – СПб.: Экономическая школа, 1998. - С. 489.

<sup>26</sup> Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Стояновой Е. - 6-е изд. М.: Изд-во "Перспектива", 2010. - С. 439; Грабовый П.Г. и др. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994. - С. 27; Қосимова Д. С. ва б. Бошқариш назарияси асослари. О'ЎЮ лари учун дарслик. – Т.: ТДИУ, 2011. – Б. 77.

<sup>27</sup> Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 1989. – С. 87; Турсунов Ш.А. Молиявий менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: ТАТУ, 2007. – Б. 171.

<sup>28</sup> Севрук В.Т. Банковские риски. – М.: Дело, 1995. - С. 72; Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2006. - С. 311-312.

<sup>29</sup> Qobilov Sh. R. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik. – Т.: O'zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2013. – В. 202.

<b>Hodisa</b> (N.V. Xoxlov, V.N. Vyatkin) <sup>30</sup>	Iqtisodiy faoliyat sub'ekti holatiga bevosita ta'sir etuvchi tasodifiy yoki bir-biri bilan bog'langan hodisalar guruhi
<b>Chetlanish</b> (M.V. Grachyova, T.Bachkai) <sup>31</sup>	Ko'zlangan yoki eng maqbul natijadan, samaradorlik ko'rsatkichidan chetlanish

Bugungi kunda yangi ilmiy adabiyotlarda risk tushunchasi iqtisodiy faoliyatning tarkibiy qismi sifatida turlicha tadqiq qilinmoqda. Jumladan, rus olimi V.M. Usoskin “Risk doimiy ravishda noaniqlik bilan birga keladi. U oldindan ko'ra bilish qiyin yoki imkoni bo'lmagan hodisalar bilan aloqador. Bu hodisalar ham ijobiy, ham salbiy natijalarga olib kelishiga sabab bo'lishi mumkin”<sup>32</sup>.

Ye.S.Stoyanova “Risk – bu zarar ko'rish ehtimoli, u ma'lum bir tabiiy hodisalar yoki inson faoliyatining ayrim turlari sababli yuzaga keladi”<sup>33</sup>, deb ta'riflaydi. Iqtisodiy adabiyotlarda “risk” va “iqtisodiy risk” tushunchalari ko'p hollarda bir ma'noda ifoda etiladi, biroq ularni farqlash lozim.

Risk iqtisodiy jihatiga ko'ra – bu zarar ko'rish ehtimoli yoki olinadigan foydani boy berish, ayrim holatlarda zarar ko'rish yoki foyda olishdagi ishonchsizlikning miqdoriy o'lchovidir. U zarar ko'rish yoki manfaatlarni boy berish bilan bog'liq ehtimollar o'lchamidir<sup>34</sup>.

Iqtisodiy risk tushunchasi ostida kelajakda qandaydir hodisaning ziyon yetkazishi yoki yetkazmaslik ehtimolligi bilan bog'liq faoliyat tushuniladi.

Risklardan qutilib qolishga bo'lgan harakatni o'z navbatida foydadan voz kechishga qaratilgan qarorga qiyoslash mumkin. Bunday

<sup>30</sup> Хохлов Н. В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С.11; Вяткин В. Н. Управление риском в рыночной экономике. – М.: Экономика, 2002. – С. 195.

<sup>31</sup> Риск-менеджмент инвестицион-ного проекта: учебник / под ред. М.В.Грачевой, А.Б.Секерина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – С. 9; Бачкай Т. и др. Хозяйственный риск и методы его измерения пер. с венгер. – М.: Экономика, 1979. – С. 184.

<sup>32</sup> Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ Вазар-Ферро, 1994. – С. 26.

<sup>33</sup> Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Стояновой Е. - 6-е изд. М.: Изд-во “Перспектива”, 2010. – С. 439.

<sup>34</sup> Севрук В.Т. Банковские риски. – М.: Дело, 1995. – С. 72.

holatda risk ko'ngilsiz hodisa sifatida emas, balki tadbirkorlik faoliyatini harakatlantiruvchi kuch sifatida maydonga chiqadi. Rus olimi D.S.Goncharov "Foyda olish doimo muayyan darajadagi risklar bilan bog'liq. Foyda qaysidir ma'noda tavakkalchilik uchun mukofotdir, risk qanchalik yuqori bo'lsa, kutiladigan foyda ham shunchalik katta bo'ladi" deb ta'kidlaydi<sup>35</sup>.

Risk – yashirin, ammo yuzaga chiqishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarning miqdoriy jihatdan aniqlash mumkin bo'lgan ehtimollik. Risk kelajakda moliyaviy natijalarning noaniqliligi, istiqbolda sof daromad olishning noma'lumlilik darajasidir. U ehtimoli bo'lgan tahdidlarning ro'y berishini anglaydigan inson xatti-harakatining modelidir.

Iqtisodiyot nazariyasida mazkur tushuncha orqali iqtisodiy tasodifiylik – salbiy oqibatlarga olib keladigan voqealilik deb ta'rif beriladi<sup>36</sup>.

Demak, risk bozor xo'jaligi iqtisodiy sub'ekti xatti-harakatining tahlikali vaziyatlardagi faoliyatining tasnifidir. Chunki, iqtisodiy sub'ektlarning turli ta'sir darajasiga ega bo'lgan risklar qurshovida faoliyat yuritishi, ularni tavakkalchilik qilishga majbur etadi.

Ma'lumki, tadbirkor risklilik darajasi yuqori bo'lgan iqtisodiy faoliyatlar bilan shug'ullanadigan bozor sub'ektlari qatoriga kiradi. Tadbirkorlikda bosh maqsad – bu turli xavf-xatardan chekinmaslik, balki uni oldindan ko'ra bilish va risklarni kamaytirish yoki oldini olishni eng optimal usulini tanlash hisobiga foydani maksimallashtirish hisoblanadi<sup>37</sup>.

A.P.Algin riskni muqarrar tanlov sharoitida noaniqlikni bartaraf etish bilan bog'liq faoliyat sifatida ta'riflaydi, bu jarayon orqali kutilayotgan natijaga erishish, muvaffaqiyatsizlik va maqsaddan og'ish

---

<sup>35</sup> Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний. – М.: Вершина, 2008. – С. 224.

<sup>36</sup> Коновалов А.С. Экономический риск как экономическая категория. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управления. 2011. №1. – с. 12-18.

<sup>37</sup> Тошмуродова Б., Хамдамов О. Молиявий менежмент. Ўқув қўлланма. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, ТМИ, – Т.: «Иқтисод-Молия» 2012. – Б 62.

ehtimolini miqdoriy va sifat jihatidan baholash mumkin bo'ladi deb hisoblaydi<sup>38</sup>.

Sh.A.Tursunov muallifligidagi "Moliyaviy menejment" o'quv qo'llanmasida: "Tavakkalchilik bu – kelgusidagi vaziyat noaniq bo'lgan sharoitda pirovard natija yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, mol-mulk yoki foydadan mahrum bo'lish (to'liq yoki qisman) xavfini o'z bo'yniga olib amalga oshiriladigan tadbirkorlik faoliyati" sifatida talqin etiladi<sup>39</sup>.

"Zamonaviy biznesda xatarlar" kitobida: "Risk deganda ma'lum bir ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatni amalga oshirish natijasida qo'shimcha xarajatlarning paydo bo'lishi yoki daromad olaolmaslik hamda tashkilot tomonidan o'z resurslarini yo'qotish ehtimoli" – deb ta'rif berilgan<sup>40</sup>.

Sh.R.Qobilov muallifligidagi "Iqtisodiyot nazariyasi" darsligida: "Risk tadbirkorlik yo'lida xavf-xatarga yo'liqib, o'z maqsadiga erisha olmay qolishidir. Riskni noaniqlik yuzaga keltiradi, bu o'z navbatida bozordan kelgan axborotning assimetrik bo'lishi, ya'ni real vaziyatni to'la aks ettirmasligi natijasidir<sup>41</sup>" – deb ta'riflaydi.

D.S.Qosimova, A.A.Sobirov muallifligidagi "Boshqarish nazariyasi asoslari" nomli darslikda: "Risk – korxonalar (AJ) rejalari va budjetini amalga oshirishda noxushliklar (muvaffaqiyatsizliklar)ning yuzaga kelish ehtimoli" – deb izohlanadi<sup>42</sup>.

Risk tushunchasi orqali shaxs yoki korxonalar tomonidan o'z resurslarining bir qismini yo'qotish xavfi, daromadning kamayishi yohud muayyan ishlab chiqarish yoki moliyaviy faoliyatni amalga oshirish natijasida qo'shimcha xarajatlarning kelib chiqish ehtimolini bildiradi.

---

<sup>38</sup> Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 1989. - С 87.

<sup>39</sup> Турсунов Ш.А. Молиявий менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: ТАТУ, 2007. – Б 171.

<sup>40</sup> Грабовой П.Г. Риски в современном бизнесе. 2-изд. – М.: "Ассоциация строительных вузов (АСВ)", 2017. – С. 288.

<sup>41</sup> Qobilov Sh. R. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik. – Т.: O'zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2013. – В. 202.

<sup>42</sup> Қосимова Д.С., Собиров А.А. Бошқариш назарияси асослари. ОЎЮ лари учун дарслик. – Т: ТДИУ, 2011. – Б 177.

Adabiyotlarni o'rganish shuni ko'rsatmoqdaki, bugungi kunda risk kategoriyasining umum qabul qilingan ta'rifi mavjud emas. Bu holatni uning ko'p qirrali ma'noga ega ekanligi, fan va amaliy faoliyatning turli sohalarida keng qo'llanilishi va turlicha talqin etilishi bilan bog'lash mumkin. Masalan, matematika sohasida risk – "ehtimollik" deb ifodalansa, sug'urta faoliyatida u – sug'urta predmeti bo'lib xizmat qiladi.

Yuqorida berilgan ta'riflar bir-birini mazmunan to'ldirgan holda, risk tushunchasini ko'p qirrali hodisa sifatida uning turli jihatlarini ifodalamoqda. Risk faoliyat maqsadi va uning natijasiga bevosita bog'liq bo'lib, ular o'rtasidagi nomutanosiblikni baholashga imkon beradi<sup>43</sup>. Ushbu nomutanosiblik risklarni baholashda me'yor bo'lib xizmat qiladi. Demak, faoliyat maqsadi va natijasi bir-biriga o'zaro mos kelgan taqdirda, risk mavjud bo'lmaydi va u nolga teng bo'ladi.

Mamlakatimizda bozor munosabatlarini chuqurlashtirishga qaratilgan islohotlar xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga erkin tadbirkorlik faoliyatini yuritish imkonini berdi. Buning natijasida korxonalar xo'jalik faoliyatida risklarni boshqarishga zarurat yanada ortdi.

#### **1.4. Risklarni boshqarish tizimining tarkibiy elementlari**

Noaniqlik va kuchli raqobat sharoitida risklarni boshqarish asosida korxonalar xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirish masalasi zamonaviy bozor iqtisodiyotida dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Risklarni boshqarish korxonalar ichki va tashqi muhitida iqtisodiy va boshqa ko'zda tutilmagan zarar yoki yo'qotishlarga olib keladigan omillarning salbiy ta'sirini yumshatishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish jarayonini ifoda etadi.

Risklarni boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyoti risk kategoriyasini nafaqat ko'ngilsiz hodisa yoki voqealik, balki qo'shimcha foyda olish imkoniyatlari manbasi sifatida ham talqin qilish

---

<sup>43</sup> Сосненко Л.С., Матвеев Б.А. Содержание понятий "риск" и "рискованность" // Вестник Челябинского государственного университета. № 29, 2008. – С. 32-38.

zarurligini ta'kidlaydi<sup>44</sup>. Bunday holatda risk salbiy emas, balki ijobiy mazmun kasb etib, ularni boshqarishda bosh masala risklar ta'sirini minimallashtirish emas, balki mavjud risklar sharoitida eng yaxshi iqtisodiy samaraga erishish vazifasi turadi.

Har qanday iqtisodiy faoliyatni yuritish foyda olishga qaratilganidek, tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishdan ko'zlangan maqsad ham foyda olish hisoblanadi. Tadbirkorlik faoliyatida risklar tovarlarni ishlab chiqarish va realizatsiya qilish jarayonida turli xil ichki va tashqi omillar ta'sirida mahsulotlar va resurslarni qisman yoki to'liq yo'qotish, kutilgan miqdorda daromad ololmaslik ehtimolini vujudga keltirganligi sababli, ular oldida asosiy vazifa, ya'ni risk va foyda olish o'rtasidagi nomutanosiblikni yumshatish asosida uning eng maqbul darajasiga erishishdan iborat bo'ladi.

Amaliyotda risklarni baholashda ehtimollar nazariyasi va matematik statistikaning usullaridan keng foydalaniladi. Bular dispersiya, standart og'ish, kovariatsiya va tasodifiy o'zgaruvchilar sifatida qaraladigan ma'lum iqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zgaruvchanlik koeffitsienti kabi raqamli xususiyatlarni tahlil qilish bilan bog'liq.<sup>45</sup>

Risklarning ob'ektiv mavjudligi va u bilan bog'liq moliyaviy, ma'naviy va boshqa yo'qotishlar sharoitida korxonada tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan iqtisodiy qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishda risklarni hisobga olishga imkon beradigan samarali mexanizmlarga ehtiyoj paydo bo'ladi.

Bunday mexanizmlar risklarni boshqarish tizimini tashkil etib, ular tizimli tahlilning umumiy tamoyillari asosiga quriladi hamda xo'jalik faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda har bir korxonada uchun aniq bo'ladi.

Zamonaviy korxonalarda risklarni boshqarish tizimi boshqaruv usullaridan foydalangan holda doimiy ravishda takomillashtirib

---

<sup>44</sup> Яхнеева И.В. Моделирование и проектирование систем поставок в условиях риска. – М.: Библио-Глобус, 2013. - 176 с.

<sup>45</sup> Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара М.: ЮНИТИ, 2002. 380 с. Тарасов И.С. Управление рисками. М.: Финансы и статистика, 2006. 430 с.



boriladi. Umuman olganda, risklarni boshqarish tizimi ikkita quyi tizimlar: boshqariladigan (boshqaruv ob'ekti) va boshqaruv quyi tizimi (nazorat sub'ekti)laridan tarkib topadi.

Risklarni boshqarish tizimida ishlab chiqarish risklari, riskli kapital qo'yilmalar hamda mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish jarayonida xo'jalik yurituvchi sub'ektlar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar boshqaruv ob'ekti, turli xil boshqaruv usullari va uslublar, shu jumladan zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari orqali boshqaruv ob'ektiga maqsadli ta'sir ko'rsatadigan xodimlarning maxsus guruhi boshqaruv sub'ektlari bo'ladilar.

Risklarni boshqarish jarayonini tashkil etishda tahlil qilinadigan tizimning quyidagi boshqaruv elementlarini ajratishni taklif qiladi: 1) boshqaruv sub'ektlari va ob'ektlari; 2) riskni aniqlash; 3) risk darajasini baholash; 4) riskni monitoring qilish; 5) riskni nazorat qilish.

Risklarni boshqarishning barcha elementlari korxonada xodimlari ish uslublari va usullarining turli kombinatsiyalarida o'z ifodasini topadi. Ushbu elementlarni batafsil ko'rib chiqamiz.

Risklarni boshqarish sub'ektlari bevosita korxonaning boshqaruv tuzilishi va hajmiga bog'liq bo'ladi. Korxonalar uchun umumiy bo'lgan boshqaruv sub'ektlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

1) Korxonada boshqaruvi; 2) Qo'mitalar; 3) Bo'limlar; 4) Funktsional bo'linmalar; 5) Tahliliy bo'linmalar; 6) Ichki audit va nazorat xizmatlari; 7) Yuridik bo'lim.

Risklarni aniqlash risk zonalarini aniqlashdan iborat. Risklarni aniqlash nafaqat risk zonalarini aniqlab olish, balki ushbu zonalar bilan bog'liq korxonada foydasi va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni o'z ichiga oladi.

Risklarni aniqlashda, shuningdek risklarni boshqarish tizimining boshqa elementlari uchun zarur axborotlar bazasining mavjudligi hamda ularni qayta ishlash katta ahamiyatga ega. Ishonchli axborotlar har qanday risklarni boshqarishda juda muhim o'rin tutadi.

Risk darajasini baholashda sifat va miqdoriy tahlil amalga oshiriladi. Sifat tahlil - risk omillari asosida aniqlangan manbalar va potensial risk zonalarini tahlil qilishdan iborat. Shundan kelib chiqqan holda, sifat tahlil har bir korxonada risklari turiga xos bo'lgan aniq omillar majmuasiga asoslanadi.

Risklarni miqdoriy tahlil qilish xavf darajasini shakllantirishga qaratiladi. Miqdoriy tahlilda risklarning bir nechta jihatlarini shartli ravishda ajratish mumkin: 1) Risk darajasini baholash mezonlarini tanlash; 2) Korxonada uchun maqbul bo'lgan riskning ayrim turlari darajasini aniqlash; 3) Alohida usullar asosida riskning haqiqiy darajasini aniqlash; 4) Istiqbolda riskni oshirish yoki kamaytirish imkoniyatini baholash.

Risk darajasini baholash mezonlari umumiy yoki alohida risk turlari uchun spesifik, ya'ni o'ziga xos bo'ladi. Shuningdek, risklarning boshqa turlarini baholash mezonlarini ajratish mumkin: foiz risk, operatsion risk, likvidlik riski.

Risklarning ruxsat etilgan miqdori korxonada strategik rejasida belgilangan standartlar (limitlar va me'yoriy ko'rsatkichlar) asosida o'rnatiladi. Ushbu standartlar biznes-reja asosida shakllantiriladi.

Risklarning haqiqiy darajasini baholash ikki usuldan iborat bo'ladi: 1) Risk ko'rsatkichlari darajasini baholash; 2) Aktivlarni risk guruhlari bo'yicha tasniflash.

Risk ko'rsatkichlarini tasniflash risk sohasi va ko'rsatkichlar turiga asoslanadi. Baholash ob'ektiga bog'liq ravishda risk sohasiga qarab, portfel riski, alohida va umumiy risklarni baholash usullari aniqlanadi.

Risk darajasini baholash ko'rsatkichlari sifatida quyidagilardan foydalanish mumkin: koeffitsientlar, yo'qotishlarning taxminiy hajmi, portfellarini segmentatsiyalash ko'rsatkichlari (aktivlar portfeli, kredit, depozit resurslari, investitsiya, savdo portfellari va boshqalar).

**Risk monitoringi** - bu risk ko'rsatkichlarini uning turlari bo'yicha tizimli tahlil qilish va zarur rentabellik darajasini saqlab

qolgan holda riskni minimallashtirishga qaratilgan qarorlar qabul qilish jarayonini ifoda etadi.

Risklarni monitoring qilish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi: 1) Risklarni monitoring qilish bo'yicha mas'uliyatlarni taqsimlash; 2) Benchmarklar tizimini aniqlash; 3) Risklarni boshqarish usullari.

Risklarni monitoring qilish bo'yicha mas'uliyat korxonaning funksional bo'linmalariga, uning ixtisoslashtirilgan qo'mitalari, ichki nazorat, audit va tahlil bo'limlari zimmasina yuklatiladi. Risklarni tartibga solish korxonani riskdan himoya qilishga qaratilgan usullar majmuasi bilan belgilanadi.

Risklarni nazorat qilish riskni kamaytirish yoki bartaraf etish uchun ularni o'z vaqtida aniqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi. Korxonalarda risklarni nazorat qilishning uchta usullaridan foydalaniladi: 1) Ichki audit; 2) Tashqi audit; 3) Ichki nazorat.

Ichki audit korxonaning muvofiqligi va samaradorligini mustaqil baholashni o'z ichiga olgan ichki tarkibiy bo'linma tomonidan amalga oshiriladi. Ichki audit korxonada manfaatlarini ko'zlab shakllantiriladi va uning ichki hujjatlari bilan tartibga solinadi.

Ichki audit institutlariga auditorlar, taftish komissiyalari, ichki auditorlar yoki mulk egalari tomonidan tayinlangan ichki auditorlar guruhlar kiradi. Risklarni nazorat etish va monitoring qilish korxonada faoliyat yurituvchi ichki nazorat tizimi doirasida amalga oshiriladi.

Tashqi auditdan farqli ravishda, ichki audit maqsadi rahbariyat talabiga ko'ra o'zgaradi. Tashqi auditning asosiy maqsadi korxonada moliyaviy hisobotlarining ishonchliligi va buxgalteriya hisobi tartibi bo'yicha qonunchilikka muvofiqligiga tayanadi. Auditor moliyaviy hisobotlarning ishonchliligi bo'yicha o'z fikrini barcha munosabatlarda aks ettiradi. U birinchi navbatda ichki audit xizmati funksiyalari qanchalik darajada samarali ekanligini baholaydi. Risklarni boshqarish tizimining ichki nazorati ularni nazorat qiladigan yuqori turuvchi organ vakili tomonidan amalga oshiriladi.

Risklarni boshqarish tizimining ichki nazorati riskni oldini olishning samarali usuli hisoblanadi va u risklarni boshqarish siyosatining samaradorligini monitoring qilish va baholash, yo'qotishlarning kelib chiqish sabablarini o'rganish, risklarni minimallashtirish maqsadida biznes-jarayonlarni optimallashtirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish; yangi mahsulotlar risklarini nazorat qilish va riskli bitimlar tuzish orqali amalga oshiriladi.

Risklarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan barcha usul va usullardan to'g'ri foydalanishga bog'liq. Risklarni boshqarish usullari ular ta'sir darajasini pasaytirish usullaridan iborat. Riskni kamaytirishning uchta asosiy usullarini ko'rsatish mumkin: 1) Riskdan qochish; 2) Riskni kamaytirish; 3) Riskni uchinchi shaxs zimmasiga o'tkazish.

Shuni ta'kidlash kerakki, risklarni boshqarishda ularni kamaytirish va uchinchi shaxs zimmasiga o'tkazish moliyaviy operatsiyalar jarayonida amalga oshiriladi. Riskdan qochish esa faqat bitimlarni ko'rib chiqish vaqtida qo'llaniladi.

Korxonalar risklarini kamaytirishda bir necha usullardan foydalaniladi. Ulardan biri sug'urtalash bo'lib, yo'qotish yoki zararlardan himoya qilish, ularni sug'urtalovchi zimmasiga o'tkazishga imkon beradi. Ushbu usul kredit risklarini kamaytirish uchun ko'proq mos keladi.

**Rezervlash** - mumkin bo'lgan yo'qotishlarni qoplash, korxonalar o'z mablag'larini, shuningdek kreditlar va boshqa aktivlar bo'yicha mumkin bo'lgan yo'qotishlar uchun majburiy zahiralarni shakllantiradi.

**Xedjirlash** – risklarni sug'urtalovchiga yoki kafilga emas, balki hosilaviy moliyaviy vositalar (forvardlar, fyucherslar, opsiyonlar, svoplar va boshqalar)dan foydalangan holda bitimlar tuzish orqali moliya bozori ishtirokchilariga o'tkazadi. Bu usul bozor risklarini kamaytirish uchun ko'proq mos keladi.

**Risklarni taqsimlash** - riskni bitim ishtirokchilari o'rtasida xizmatlar narxiga kiritish shaklida taqsimlaydi (foiz stavkasi (risk

mukofoti), komissiyalar va boshqalar). Bu usul kredit risklarini kamaytirishda qo'llaniladi.

**Diversifikatsiya** – risk darajasini kamaytirish maqsadida investitsiya qilingan mablag'larni bir-biri bilan bevosita bog'liq bo'lmagan turli kapital qo'yilmalari ob'ektlari o'rtasida taqsimlash jarayoni ifoda etadi.

**Minimallashtirish** - yo'qotishlarga olib keladigan hodisalar yoki holatlarning yuzaga kelish ehtimolini kamaytirishga va mumkin bo'lgan yo'qotishlar miqdorini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuini amalga oshirish jarayonini aks etadi.

**Cheklash** – risk chegarasini belgilash, ya'ni turli ishlab chiqarish va moliyaviy operatsiyalar uchun xarajatlar miqdorini cheklashni ifoda etadi<sup>46</sup>.

Shunday qilib, risklarni boshqarish korxonada xo'jalik faoliyatida muhim vazifa hisoblanadi. Korxonada muvaffaqiyati ko'p holatda risklarni samarali boshqarish tizimiga bog'liq bo'ladi.

## **1-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

“Menejment” atamasi XVIII–XIX asrlarda Angliyada sanoat inqilobining boshlanishi bilan yuzaga keldi hamda qisqa muddatlarda butun jahonga tarqaldi. Menejment mulkchilik shakli va faoliyat maqsadlaridan qat'i nazar, har qanday korxonaning boshqaruv tizimini tashkil etadi.

Menejmentda risklarni boshqarishga qiziqish menejment nazariyasi rivojining dastlabki bosqichlarida paydo bo'ldi. Risklarni boshqarish masalalari menejment maktablari vakillarini qiziqtirgan. XX asrning o'rtalaridan boshlab korxonada menejment tizimida risklarni boshqarish – “Risk-menejmenti” deb yuritila boshlandi.

Risk-menejmenti korxonada faoliyatida yuzaga keladigan risklar ta'sirini kamaytirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tizimiga aylandi.

---

<sup>46</sup> Кузьмичева И.А., Подколзина Э.А. Система управления банковскими рисками // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-25. – С. 5635-5638; <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38478>

Risk qarorlar qabul qilishning eng zarur elementi bo'lib, zamonaviy iqtisodiy munosabatlar sharoitida stimulyator va katalizator bo'lib xizmat qiladi. Korxonalarda risklarni boshqarishdan asosiy maqsad risklarini boshqarishning maksimal samaradorligini ta'minlashga erishishdir.

Bugungi kunda risk kategoriyasining umum qabul qilingan ta'rifi mavjud emas, chunki bu holat uning ko'p qirrali ma'noga ega ekanligi, fan va amaliy faoliyatning turli sohalarida keng qo'llanilishi va turlicha talqin etilishi bilan bog'liq.

Risklarni boshqarish korxonada ichki va tashqi muhitida iqtisodiy va boshqa ko'zda tutilmagan zarar yoki yo'qotishlarga olib keladigan omillarning salbiy ta'sirini yumshatishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish jarayonini ifoda etadi. Shuning uchun risklarni boshqarish asosida korxonada xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirish masalasi zamonaviy bozor iqtisodiyotida dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Risklarni boshqarishning asosiy maqsadi nimalardan iborat?
2. Risklarni boshqarishning asosiy vazifalarini izohlab bering.
3. Nima uchun risk tushunchasi ijtimoiy-iqtisodiy va tabiiy fanlar bog'liq?
4. Ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar tabiatida risk qanday o'rin tutadi?
5. Zamonaviy iqtisodiy adabiyotlarda risklarni iqtisodiy kategoriya sifatidagi qanday qarash va ta'riflari mavjud?
6. Iqtisodiy adabiyotlarda risklarni nazariy jihatdan tadqiq etishda qanday yondashuv mavjud?
7. Risk iqtisodiy jihatiga ko'ra qanday hodisa hisoblanadi?
8. Risk ko'ngilsiz hodisa emas, balki tadbirkorlik faoliyatini harakatlantiruvchi kuch sifatida qanday o'ringa ega?
9. Foyda qaysidir ma'noda risk uchun beriladigan mukofot, risk qanchalik yuqori bo'lsa, kutiladigan foyda ham shunchalik katta bo'ladi degan fikrga qanday qaraysiz? Javobingizni izohlang.
10. Risklarni boshqarish tizimining asosiy tarkibiy elementlarini sanab bering.

## **II BOB. RISKLARNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI**

Ushbu bobda korxonalarda risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari va ularning mazmuni bayon etiladi. Risk tushunchasining mazmuni va mohiyati ochib beriladi. Risk terminiga nazariy yondashuv va qarashlar keltiriladi. Risklarni boshqarishning asosiy xususiyatlari ko'rib chiqiladi.

### **2.1. Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari**

Risklarni boshqarish o'z mohiyatiga ko'ra, xo'jalik faoliyatini tahlil qilish, korxonalar qarorlarini optimizatsiyalash yo'llari, sug'urta ishi, psixologiya va boshqa ko'plab yo'nalishlarda chuqur bilimlarni talab qiladigan iqtisodiy faoliyatning o'ziga xos sohasini ifoda etadi.

Bu borada tadbirkorning asosiy vazifasi loyihaning foydalilik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, uni amalga oshirishda risklilik darajasi ham shunchalik yuqori bo'lishiga asoslanib, risk va daromad o'rtasidagi eng maqbul uyg'unlikni ta'minlaydigan faoliyat yo'nalishini to'g'ri tanlash hisoblanadi<sup>47</sup>.

Risk va u bilan bog'liq moliyaviy, ma'naviy va boshqa yo'qotishlarning ob'ektiv mavjud bo'lish sharoitida tadbirkor tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishda boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishda riskni hisobga olishning eng maqbul usulni ta'minlaydigan ma'lum bir mexanizmga zarurat sezadi. Bunday mexanizm risklarni boshqarish bo'lib, u ma'lum darajada riskli hodisalarning paydo bo'lishini bashorat qilish va bunday hodisalarning yuzaga kelishining salbiy oqibatlarini istisno qilish yoki kamaytirish choralarini ko'rishga imkon beradigan usullar, uslublar va chora-tadbirlar to'plami sifatida tavsiflanadi<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. 3-е изд., переруб. и доп. / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 2002. 528 с.

<sup>48</sup> Бринк И.Ю., Савельева Н. А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И.Ю. Бринк, Н. А. Савельева. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов на /Д: Феникс, 2002. 384 с.

Risklarni boshqarish tizim sifatida ikkita quyi tizimlardan iborat: boshqariladigan tizim (boshqarish ob'ekti) va boshqarish tizimi (boshqarish sub'ekti). Risklarni boshqarish tizimida risklar, kapitalga xatarli qo'yilmalar va riskli jarayonlarni amalga oshirishda xo'jalik yurituvchi sub'ektlar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar (hamkorlar, raqobatchilar; qarz oluvchi va kreditorlar; sug'urtalanuvchi va sug'urtalovchi o'rtasidagi munosabatlar) boshqarish ob'ekti bo'ladi.

Risklarni boshqarish tizimida xodimlarning maxsus guruhi (tadbirkor, moliyaviy menejer, risk menejeri, sug'urta mutaxassislari va boshqalar) boshqarish sub'ektini tashkil etib, turli xil boshqaruv usullari va uslublari orqali boshqaruv ob'ektiga maqsadli ta'sir ko'rsatadi.

Shu bilan birga, shuni ta'kidlash kerakki, iqtisodiy jarayonning ajralmas elementi sifatida risklarning mavjud bo'lishi, shuningdek, ushbu sohada qo'llaniladigan boshqaruv ta'sirining o'ziga xos xususiyatlari risklarni boshqarishni kasbiy faoliyatning alohida mustaqil turi sifatida qarashga olib keldi. Faoliyatning ushbu turi mutaxassislarning professional institutlari, sug'urta kompaniyalari, shuningdek moliyaviy menejerlar, risk menejerlari, sug'urta mutaxassislari tomonidan amalga oshiriladi<sup>49</sup>.

Risklarni boshqarish bo'yicha mutaxassislarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: yuqori riskli sohalarini aniqlash; risk darajasini baholash; firma (tadbirkorlik faoliyati) uchun risk darajasining maqbulligini tahlil qilish; riskni oldini olish yoki uning ta'sirini kamaytirish bo'yicha choralarni ishlab chiqish; riskli hodisa yuz bergan taqdirda, yetkazilgan zararni maksimal darajada qoplash choralarni ko'rish.

Risklarni boshqarish sharoitida qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishda qo'llaniladigan maxsus usul va uslublari ko'p jihatdan tadbirkorlik faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, belgilangan

---

<sup>49</sup> Буров В. П., Ломакин А. Л., Морозкин В. А. Бизнес-план фирмы: Теория и практика. / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морозкин. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во «ЭКМОС», 2000. 176 с.



maqsadlarga erishish uchun qabul qilingan strategiyaga va aniq vaziyatga bog'liq. Shu bilan birga, risklarni boshqarish nazariyasi va amaliyotida boshqarish sub'ektlari uchun bir qator asosiy tamoyillar ishlab chiqildi.

**Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari** sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: 1) xususiy kapital imkon beradigan darajadan ortiqcha tavakkal qilmaslik; 2) risk oqibatlari haqida o'ylash; 3) ozgina uchun ko'pgina bilan tavakkal qilmaslik.

**Birinchi tamoyil** o'z mazmuniga ko'ra shuni anglatadiki, tavakkalchilik sharoitida tadbirkor qaror qabul qilishdan oldin riskli hodisa yuz berganda mumkin bo'lgan maksimal yo'qotishlar miqdorini aniqlashi kerak bo'ladi. Uni investitsiya qilingan kapital miqdori va o'zining barcha moliyaviy resurslari bilan solishtirishi hamda bu yo'qotishlar bankrotlikka olib kelishi yoki yo'qligini aniqlashi lozim.

**Ikkinchi tamoyil** tadbirkordan mumkin bo'lgan maksimal yo'qotishlar miqdorini aniqlash asosida bu holat qanday oqibatlarga olib kelishi mumkinligini anglashni talab qiladi. Ushbu ma'lumotlarga asoslanib, tadbirkor riskni o'z zimmasiga olish, riskni boshqa shaxslarga o'tkazish (riskni sug'urtalash) yoki riskdan voz kechish to'g'risida qaror qabul qiladi.

**Uchinchi tamoyil** riskli faoliyatni amalga oshirish to'g'risida qarorni qabul qilishdan oldin, kutiladigan natijani riskli hodisa sodir bo'lgan taqdirda tadbirkor ko'rishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar bilan o'lchash zarurligini nazarda tutadi. Daromad hamda kutilishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar nisbati maqbul bo'lgandagina, tadbirkor riskli loyihani amalga oshirish to'g'risida qaror qabul qiladi<sup>50</sup>. Shuni ta'kidlash kerakki, har bir aniq holatda yuqoridagi nisbatning maqbulligi ko'plab turdagi omillar, maqsadlar va vazifalarga shuningdek, tadbirkorning risk sohasidagi siyosati, strategiyasi va taktikasi, uning mulkiy holati va boshqa ko'rsatkichlarga bog'liq bo'ladi.

---

<sup>50</sup> Зелль А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: Пер. с нем. / А. Зелль. М.: Изд-во «Ось-89», 2001. 240 с.

Bu tamoyil, shuningdek, ushbu tadbirlarni amalga oshirish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlar va xavf darajasini pasaytirish yoki xavfni boshqa shaxsga o'tkazish bo'yicha ko'rilgan chora-tadbirlar natijasida yo'qotishlarni kamaytirishning mutanosib miqdorini nazarda tutadi. Masalan, sug'urta summasi va sug'urta mukofotini birgalikda taqqoslash.

Risklarni boshqarishning o'ziga xos tamoyillari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

risklarga nisbatan sodiqlik tamoyili;

bashoratlash tamoyili;

sug'urtalash tamoyili;

zahira tamoyili;

yo'qotishlarni minimallashtirish va daromadlarni ko'paytirish tamoyili.

Yuqoridagi tamoyillarning mazmunini ko'rib chiqamiz.

**Risklarga nisbatan sodiqlik tamoyili** menejerdan har qanday riskni xo'jalik faoliyatining ob'ektiv va muqarrar omili sifatida qarashni talab qiladi. Ushbu tamoyilga muvofiq, har qanday darajadagi menejer risklardan qochishga emas, balki korxonaning maksimal samaradorligiga erishgan holda ularni mohirona boshqarishga intilishi kerak.

**Bashoratlash tamoyili** risklarni boshqarish samaradorligini oshirish, shuningdek, xarajatlar va rejalashtirilmagan yo'qotishlar darajasini kamaytirish uchun korxonada rahbariyatini doimiy ravishda risklarning yuzaga kelishini bashorat qilish choralarini ko'rishini nazarda tutadi. Bashoratlash sodir bo'lish ehtimolligi mavjud bo'lgan hodisalarga oldindan tayyorgarlik ko'rish va ularni mahallilashtirish yoki zararsizlantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish imkonini beradi.

**Sug'urtalash tamoyili** tadbirkorlik risklari bilan bog'liq zararlarni to'liq yoki qisman qoplashda sug'urta kompaniyalari imkoniyatlaridan foydalanishni nazarda tutadi. Korxonada tomonidan amalga oshirilgan har qanday yangi loyihalar yoki riskli operatsiyalar

oldindan sug'urta qilinishi kerak. Muvaffaqiyasiz bo'lgan taqdirda kompaniya tomonidan olingan sug'urta to'lovlari unga yetkazilgan zararni qisman yoki to'liq qoplaydi.

**Zahira tamoyili** korxonada favqulodda vaziyatlarda foydalanish mumkin bo'lgan ichki zahira fondlarini yaratishni nazarda tutadi. Masalan, loyihani yakunlash uchun zarur bo'lgan resurslar narxining keskin va kutilmagan o'sishi sodir bo'lgan taqdirda, korxonada farqni ichki zahiralar bilan qoplashi va rejalashtirilgan tadbirlarning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashi mumkin.

**Yo'qotishlarni minimallashtirish va daromadlarni ko'paytirish tamoyili** menejerdan, bir tomondan, korxonada mavjud bo'lgan resurslardan oqilona foydalanishni, ikkinchi tomondan, yuqori darajadagi xavfga ega bo'lgan loyihalarni malakali amalga oshirish orqali daromadni oshirishga intilishni talab qiladi. Bu nafaqat risklarni boshqarishda, balki butun korxonada faoliyatida ham maksimal samaradorlikka erishish imkonini beradi.

## 2.2. Risk tushunchasi va terminlariga nazariy yondashuv

“**Risk**” atamasining kelib chiqishida ikkita asosiy yondashuv mavjud. Ulardan biriga ko'ra, “risk” so'zi ispan-portugal tilidan kelib chiqqan bo'lib, “suv ostidagi qoya tosh” degan ma'noni anglatadi (bejizga “risk” suv havzasi yuzasi ostida joylashgan tosh, marjon kabi ko'rinishga emas)<sup>51</sup>. Boshqa yondashuvga ko'ra, “risk” atamasi lotincha “risicare” so'zidan kelib chiqqan bo'lib, “qaror qilish” degan ma'noni anglatadi<sup>52</sup>.

Ayrim mutaxassislar “risk” termini grekcha “ridsikon”, “ridsa” – tik qoya, qoya tosh mazmunini ifoda etuvchi so'zdan kelib chiqqan deb hisoblasalar, boshqa bir olimlar uni tub mazmuni ispancha (risco – tik qoya), italyanacha (risicare – qoyalar orasida chap berib suzmoq, risico – xavf, xatar, halokatga yo'liqish), fransuzcha (risque – xatarli,

---

<sup>51</sup> Абчук В.А. Курс предпринимательства. – СПб.: Альфа, 2001. – 544 с.

<sup>52</sup> Панфилова Э. А. Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. – 2010. – №4. – С. 30–34.

shubhali) so'zlardan paydo bo'lganligi yoki lotincha (rescum – oldindan bashorat qilib bo'lmaydigan, xavf yoki vayron etuvchi) so'zidan kelib chiqqanligini ta'kidlaydilar<sup>53</sup>.

O'rta asrlarda risk tushunchasi bo'yicha umumiy ta'rif bo'lmagan. Risk tushunchasi ostida taqdir tomonidan oldindan belgilab qo'yilgan omad yoki baxtsizlik deb tushunilgan<sup>54</sup>.

Bizning davrimizda omad, baxt va taqdir haqidagi g'oyalar o'zgardi. Ehtimollar nazariyasi, matematik statistika, tizimli tahlil, operatsiyalarni tadqiq qilish, kibernetika, ma'lumotlarni tahlil qilish va baholash usullarining paydo bo'lishi bilan inson faoliyatining asosiy omili sifatida riskni baholash, tahlil qilish va boshqarish imkoniyatlari paydo bo'ldi.

Hozirgi vaqtda “risk” atamasining ta'rifi bo'yicha bir-birini to'ldiradigan ikkita qarama-qarshi yondashuvlar mavjud. Birinchi yondashuvga ko'ra, risk “salbiy”, ya'ni odamlar mol-mulki, sog'lig'i va hayotiga xavf yoki zarar yetkazish ehtimoli bilan bog'liq. Ikkinchi yondashuvga ko'ra, risk nafaqat yo'qotish, balki muvaffaqiyat garovidir.

Webster lug'atida (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary) “risk” so'zi – “zarar yoki yo'qotish ehtimoli, xavf-xatar<sup>55</sup>”, ya'ni biror-bir ko'ngilsiz hodisaning yuzaga kelish ehtimolini anglatsa, S.I. Ojegov lug'atida “risk” so'zi – “xavf-xatar ehtimoli yoki muvaffaqiyatli natija umidida omadga tayanib harakat qilmoq<sup>56</sup>” deb ta'rif beriladi.

O'zbek tilining izohli lug'atida “xatar” so'zi – xavf, taxlika, vahima, xavotir mazmunida ifoda etilib, “biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit<sup>57</sup>” sifatida talqin etilgan.

---

<sup>53</sup> Советова, Е. А. Сущность риска как экономической категории // Бизнес информ. № 3, 2012. – С. 12-16.

<sup>54</sup> Тэпман Л.Н. Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 380 с.

<sup>55</sup> (Elektron manba) – <https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk>

<sup>56</sup> Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка/ С.И.Ожегов, Шведова Н.Ю. – М.: Мир и Образование, Оникс, 2011. - С. 542.

<sup>57</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати. “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти. Тошкент. – Б. 389.

Turli tilshunos olimlar risk so'zning ma'nosini izohlashda deyarli bir xil fikr bildirsalarda, biroq ularning qarashlarida ayrim tafovutlar borligini aytib o'tish joiz. Xususan, V.Dal «risk» so'zini tavakkal qilmoq, xavfli ish qilmoq, «riskovat» tushunchasini esa tavakkal kilish, biror ishni to'g'ri mo'ljallab ko'rmay qilish, dadillik, qat'iyat bilan ish tutmoq, ma'lum xatarga qo'l urmoq deb izohlaydi<sup>58</sup>.

Ba'zi bir mualliflar “risk” atamasini haqiqatla tabiatda yuz beradigan hodisalar (yong'in chiqish xavfi, avtohalokat yo'liqish xavfi) bilan bog'lasalar, boshqalar turli xil matematik vositalar: ehtimollar nazariyasi, matematik statistika, sonlar to'plami nazariyasi, intervalli matematika boshqalardan foydalangan holda qurilgan ekonometrik modellarga tayanadilar.

Bunga zamonaviy aviatsiya sohasida aviahalokatlarni bashorat qilish va ularning oldini olishning avtomatlashtirilgan tizimini ishlab chiqishda foydalanilgan quyidagi ta'rif juda mos keladi. Ya'ni “Risk - xavf ta'siridan ko'rilgan zarar ko'lami, ushbu xavfning yuzaga kelish ehtimolligi, zarar miqdori noaniqligining ko'p komponentli miqdoriy o'lchovi”.

“**Risk**” – bu istalmagan ehtimollik<sup>59</sup>. (Bu yerda “risk” atamasi real hodisani ifodalashda ishlatiladi).

“**Risk**” – bu bashorat qilingan rejaga nisbatan daromad ololmaslik yoki zarar ko'rish ehtimoli<sup>60</sup>. (Bu yerda “Risk” atamasi ehtimollar nazariyasi asosida real hodisani modellashtirish jarayonida qo'llaniladi).

“**Risk**” – bu muqarrar tanlov sharoitida noaniqlikni bartaraf etish bilan bog'liq faoliyat bo'lib, uning davomida mo'ljallangan natijaga erishish ehtimoli, muvaffaqiyatsizlik va maqsaddan chetga og'ishni miqdoriy va sifat jihatidan baholash mumkin bo'ladi<sup>61</sup>. (Bu yerda “risk”

---

<sup>58</sup> Даль В. Толковый словарь живого великого русского языка. М., 1980. Т.4. - С. 9.

<sup>59</sup> Паштова Л.Г. Риск-менеджмент на предприятии // Справочник экономиста. – 2003. – №5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.profiz.ru/se/5\\_2003/864](http://www.profiz.ru/se/5_2003/864).

<sup>60</sup> Литовских А.М. Финансовый менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2008. – 238 с.

<sup>61</sup> Прибыткова Г.В. Анализ и оценка рисков предприятий производственной сферы в процессе инвестиционного проектирования // Вестник МГТУ. – 2005 – Том 8, №2. – С. 300–305.

atamasi “noaniqlik” tushunchasi bilan bog’langan. Risk – ehtimollar nazariyasida qisman tavsiflanadigan faoliyat sifatida qaraladi).

**Risk** – bu tanlov sharoitida baxtli natijaga umid qilish asosida amalga oshiriladigan harakat, bunda muvaffaqiyatsizlikka uchragan taqdirda tanlovdan oldingi holatdan ham yomonroq vaziyatga tushib qolish ehtimoli mavjud bo’ladi. (Risk atamasi real dunyodagi faoliyatni tavsiflash uchun ishlatiladi).

**Risk** – bu korxonalar rejalarini amalga oshirish va budjetini ijro etish jarayonida noxush vaziyatlarning yuzaga kelish ehtimoli<sup>62</sup>. (Risk – bu korxonalar budjetini ijro etishda aniq sohadagi real hodisani modellashtirish).

**Risk** – bu yo’qotishni potensial, miqdoriy hisoblash mumkin bo’lgan ehtimollik. Risk tushunchasi loyihani amalga oshirishda noxush holatlar va oqibatlarining yuzaga kelishi ehtimoli bilan bog’liq noaniqlikni ifodalaydi<sup>63</sup>. (Risk – bu noaniqlik bilan tavsiflangan haqiqiy hodisani modellashtirish).

**Risk** – bu istiqbolda sof daromadni olishning noaniqlik darajasi<sup>64</sup>. (Risk - haqiqiy iqtisodiy hodisani modellashtirish).

**Risk** – bu inson harakati yoki faoliyati natijasida uning qadriyatiga ta’sir qiladigan oqibatlarga olib keladigan ehtimollik. (Risk – bu haqiqiy hodisani modellashtirish, inson harakati har doim ma’lum oqibatlarga olib keladi).

**Risk (sug’urta riski)** kutilayotgan hodisa bo’lib, sug’urta sodir bo’lgan taqdirda amalga oshiriladi. (Risk - haqiqiy hodisani modellashtirish).

**Risk (siyosiy risk)** - siyosiy tizimning o’zgarishi, jamiyatdagi siyosiy kuchlarning jipslashishi, siyosiy beqarorlik tufayli mulkiy (yoki moliyaviy) yo’qotishlar ehtimoli. (Risk - bu haqiqiy hodisani simulyatsiya qilish).

---

<sup>62</sup> Тэпман Л.Н. Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара. – М.: Юнити-дана, 2002. – 380 с.

<sup>63</sup> Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 2010. – 208 с.

<sup>64</sup> Филиппов Л.А., Филиппов М.Л. Оценка риска по методу Вексичкого. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2000. – 54 с.

**Risk ob'ektlari** bo'lib quyidagilar bo'lishi mumkin:

moddiy ob'ekt, mulk yoki boshqa manfaat;

inson hayoti va salomatligi;

atrof-muhit.

Mavjud vaziyat shu bilan tavsiflanadiki, risklarni baholash, tahlil qilish va boshqarish bo'yicha ishlarning katta qismi u yoki bu aniq sohaga, ya'ni nuqsonli mahsulot riski, ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalar, ekologik xavfsizlik, terroristik xavflar, raqobat muhiti riski, parvozlarning xavfsizligi, kasbiy xavflar va boshqalar bilan bog'liq.

Risklarning barcha turlarini birlashtirish va tavsiflashga urinishlar uzoq vaqtdan beri davom yetmoqda. Masalan, Avstraliya va Yangi Zelandiya standartlarida, shuningdek, xalqaro standartlarda risklarni boshqarish bo'yicha ishlab chiqilgan yondashuvlar mavjud. Biroq, shunday savol tug'iladiki, ya'ni riskning yagona nazariyasi mavjudmi yoki muayyan sohalarda risklarni baholash, tahlil qilish va boshqarishga bag'ishlangan qisman o'xshash alohida ilmiy va amaliy fanlar majmuasi mavjudmi?

Ushbu bobda riskning asosiy tarkibiy qismlari - riskni modellashtirish va tavsiflash, risk xususiyatlarini tahlil qilish va boshqarishning yagona usullarini tavsiflashga harakat qildik. Muayyan sohalarda risk nazariyasining asoslarini yaratishga imkon beradigan yondashuvlar, tushunchalar va atamalar, modellar, boshqaruvni optimallashtirish formulalarining umumiy majmausining mavjudligi uning yagona nazariyasining mavjudligini anglatadi.

### **2.3. Risklarni boshqarishning asosiy xususiyatlari**

Noaniqlik sharoitida boshqaruv, qoida tariqasida, mavjud risklarni hisobga olishni talab qiladi. "Risk" tushunchasini talqin qilishda uning uchta asosiy tarkibiy elementlarini ajratib ko'rsatish maqsadga muvofiq. Ya'ni riskli hodisa ro'y berganda: xavf-xatar (risklarni baholash), riskli hodisani baholash (riskning jiddiyligi va qamrovini baholash) va salbiy oqibatlarni kamaytirishga qaratilgan

sa'y-harakatlar (boshqaruv qarorlari orqali risklarni boshqarish)ni ajratish lozim.

**Risklarni tahlil qilish** - bu haqiqiy voqealidagi hodisalarni tahlil qilishni ifoda etadi. Masalan, avtomobil haydovchisi uchun turli xil xavf-xatarlar mavjud bo'ladi: 1) tirbandlikda qolish; 2) baxtsiz hodisaga yo'liqish; 3) jinoyatchilar hujumiga uchrash va hokazo.

Risklarni baholashda u yoki bu matematik usullardan foydalaniladi: ehtimollar nazariyasi, noaniqlik nazariyasi, intervalli matematika va boshqalar. Ular ichida ehtimollar nazariyasiga asoslangan yondashuv eng keng tarqalgandir. Mazkur yondashuvda ko'ra, yuz berishi mumkin bo'lgan hodisaning ehtimollik modeli (ya'ni istalmagan ehtimollik, xavfni amalga oshirish)dan foydalaniladi. Unga ko'ra istalmagan ehtimollik (ba'zi mualliflar fikriga ko'ra risk deb ataladi) hamda uni amalga oshirishda tasodifiy qiymat - tasodifiy zarar (riskning og'irligi) ajratib ko'rsatiladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, hodisaning sodir bo'lish ehtimolligi va tasodifiy zarar real voqealikka emas, balki matematik modelga tegishlidir. Bu shuni anglatadiki, bu ko'rsatkichlar prinsipial jihatdan bizga no'malum bo'ladi. Ularni faqat kuzatishlar natijalari va mavjud ma'lumotlarga ko'ra baholashimiz mumkin bo'ladi. Zarur ma'lumotlar qanchalik ko'p bo'lsa, hisob-kitoblar shunchalik aniq bo'ladi. Biz ehtimollikni 0,05 qiymatga teng deb baholay olmaymiz. Faqat uning sodir bo'lish oralig'ini (masalan, 0,03; 0,07) hisoblash chiqarishimiz mumkin bo'ladi.

Tasodifiy zarar faqatgina raqamlar bilan emas, balki cheksiz ko'p omillarga ega bo'lgan funksiya (masalan, tasodifiy miqdor taqsimot funksiyasi) orqali ifodalanadi. Tasodifiy zararining turli xil nazariy ma'lumotlari ko'rib chiqiladi. Matematik kutilish, dispersiya, o'rtacha kvadratik og'ish, variatsiya koeffitsienti, mediana, kvartillar, kvantillar, kvartillararo masofa va boshqalar. Masalan, ishonchlilik nazariyasida 0,999999 aniqlikdagi kvantildan foydalaniladi, ya'ni tasodifiy zarar faqat 1000000 dan 1 holatda oshishi mumkin bo'lgan daraja hisoblanadi. Kuzatishlar natijalariga ko'ra, nazariy ma'lumotlar



tanlanma ma'lumotlar yordamida baholanadi. Modelga ta'luqli va tadqiqotchiga noma'lum bo'lgan nazariy ma'lumotlar bilan mavjud ma'lumotlar asosida hisoblash mumkin bo'lgan tanlanma ma'lumotlarni farqlash muhimdir.

Risklarni baholashda modelga kiritilgan parametrlar, ma'lumotlar va bog'liqliklar statistik baholashga olib boriladi.

Risklarni boshqarish turli xil yo'llar bilan, ya'ni intuitiv ravishda, ekspert baholash, u yoki bu ma'lumotlarni matematik modelga kiritish asosida amalga oshirilishi mumkin. Ta'kidlash joizki, risklarni boshqarishda qo'yiladigan vazifalar majmuasi xilma-xil bo'ladi. O'rtacha zarar va zarar qiymatlarining tarqoqlilik ko'rsatkichlarini minimallashtirish (zararni bashorat qilishni yaxshilash, bashorat oralig'ini kamaytirish maqsadida) ikki mezonli optimallashtirish formulasi juda mosdir. Bunda o'rtacha zarar sifatida matematik kutilish, tarqoqlilik ko'rsatkichi sifatida dispersiya olinadi. Ikki mezonli masalani to'g'ridan-to'g'ri hal qilib bo'lmaydi. Balki mezonlardan birini cheklanadi. Masalan, zararining matematik kutilishini cheklash orqali dispersiya minimallashtiriladi. Ushbu yondashuv risklarni boshqarishning ikki keng tarqalgan amaliy usuli: sug'urta va biznesni diversifikatsiya qilishga juda mos keladi.

## **2-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Risklarni boshqarish o'zining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatiga ko'ra, xo'jalik faoliyatini tahlil qilish, korxonalar qarorlarini optimizatsiyalash, sug'urta ishi, psixologiya va boshqa ko'plab yo'nalishlarda zarur bilimlarni talab qiladigan iqtisodiy faoliyatning alohida sohasi hisoblanadi. Shuning uchun ularni boshqarish nazariyasi va amaliyotida bir qator asosiy tamoyillar amal qiladi. Ushbu tamoyillar risklarni boshqarishda xo'jalik sub'yektkari tomonidan amal qiladigan qoidalar majmuini ifoda etadi.

Hozirgi vaqtda risk tushunchasi bo'yicha bir-birini to'ldiradigan ikki qarama-qarshi yondashuvlar mavjud bo'lib, birinchi yondashuvga ko'ra, risk "salbiy", ya'ni odamlar mol-mulki, sog'lig'i va hayotiga

xavf yoki zarar yetkazish ehtimoli bilan bog'liq bo'lsa, ikkinchi yondashuvga ko'ra, risk muvaffaqiyat garovi hamdir degan talqinlar mavjud. Suning uchun risk tushunchasini talqin qilishda uning uch asosiy tarkibiy elementlarini ajratib ko'rsatiladi: 1) risklarni baholash, 2) riskning jiddiyligi va qamrovini baholash va 3) boshqaruv qarorlari orqali risklarni boshqarish.

Risklarni boshqarish amaliyoti turli xil yo'llar asosida, ya'ni intuitiv ravishda, ekspert baholash, u yoki bu ma'lumotlarni matematik modelga kiritish asosida amalga oshiriladi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillarini sanab bering.
2. Xususiy kapital imkon beradigan darajadan ortiqcha tavakkal qilmaslik tamoyilining mazmunini tushuntirib bering.
3. Risklarni boshqarishda maksimal yo'qotishlar miqdorini aniqlashning zarurati nimada deb hisoblaysiz?
4. Risklarni boshqarishda "ozgina uchun ko'pgina bilan tavakkal qilmaslik" tamoyili qanday ahamiyat kasb etadi?
5. Risklarga nisbatan sodiqlik tamoyilining mazmunini tushuntirib bering.
6. Risklarni boshqarishda bashoratlash tamoyili qanday o'ringa ega?
7. "Risk" tushunchasini talqin qilishda uning uch asosiy tarkibiy elementlarini ajratib bering.
8. Risklarni boshqarishda risk ob'ektlariga nimalar kiradi?

### III BOB. RISKLARNI BOSHQARISH KONSEPSIYASI

Ushbu bobda risk, yehtimollik va noaniqlik tushunchalarining o'ziga xos asosiy jihatlari bayon etiladi. Riskning shakllanishi va uning turli omillari keltiriladi. Risk turlari va ularning tasniflanishi ko'rib chiqiladi. Korxonalarda risklarni samarali boshqarish va uning kelib chiqish sabablarini o'rganish bo'yicha nazariy bilimlar beriladi.

#### 3.1. Risk, ehtimollik va noaniqlik: asosiy tushunchalar

**Risk** – ehtimollik va noaniqlik tushunchalari bilan chambarchas bog'liq. Shuning uchun risk tushunchasini chuqurroq anglab olish uchun ushbu terminlarni asoslab berish zarur.

**Ehtimollik** - bu ma'lum bir natijani olish imkoniyati. Hodisa ehtimoli ma'lum bir ko'rsatkich bo'lib, u qanchalik katta miqdorga ega bo'lsa, sodir bo'lish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi. Ehtimollik atamasi ehtimollar nazariyasi uchun fundamental asos bo'lib, hodisalarni ularning amalga oshish ehtimoliga ko'ra miqdoriy taqqoslash imkonini beradi. Shubhasiz, tez-tez sodir bo'ladigan hodisaning ehtimoli yuqoriroq bo'ladi. Shuning uchun ehtimollik tushunchasi hodisaning takrorlanish chastotasi konsepsiyasi bilan bog'liq.

Ehtimollikni to'g'ri hisoblash statistik ma'lumotlar hajmining kattaligi va aniq bo'lishiga bog'liq. Ular hajmining kichik yoki umuman mavjud bo'lmasligi to'g'ri qaror qabul qilishga imkon bermaydi. Shuning uchun ayrim holatlarda qaror qabul qiluvchining sub'ektiv qarashlariga asoslanib, ehtimollikni hisoblashning boshqa usullari qo'llaniladi. Bu tarzda hisoblanadigan ehtimollik vaziyatning sub'ektiv ehtimoli deb ataladi.

Sub'ektiv ehtimollikni aniqlashda sub'ektning axborot fondi holatini aks ettiruvchi fikri birinchi o'rinda turadi. Sub'ektiv ehtimollik – baholovchi (ekspert)ning mulohazasi yoki shaxsiy tajribasiga asoslangan taxmini orqali aniqlanadi. Demak, sub'ektiv ehtimollik

keng va xilma-xil bo'lib, turli ma'lumotlar spektri yoki bir xil ma'lumotlar bilan ishlash imkoniyatlari bilan izohlanadi.

Noaniqlik harakatlar natijasi aniq bo'lmagan omillarning mavjudligini hamda ularning natijalarga ta'sir qilish darajasi noma'lum bo'lishini anglatadi. Noaniqlikni riskdan farqlash lozim.

**Risk** deganda nimalar sodir bo'lishini aniq bilmaydigan, ammo yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlar ehtimolini tasavvur qilish mumkin bo'lgan vaziyatni tushunish kerak. Noaniqlik esa kelgusida yuz beradigan hodisalar to'g'risida ma'lumotlar yetishmasligini anglatadi.

“**Noaniqlik**” va “**risk**” kategoriyalari bizni o'rab turgan olamda, xususan, iqtisodiy munosabatlarda juda katta o'rin tutadi. Iqtisodiy faoliyatning ajralmas tarkibiy qismi bo'lgan noaniqlik murakkab va muhim iqtisodiy hodisalarning asosida yotadi. Ularning o'zaro ta'siri alohida iqtisodiy agentlar – ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning, umuman jamiyat a'zolarining tegishli xatti-harakatlarini keltirib chiqaradi.

Iqtisodiy faoliyat noaniq sharoitda real ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar ostida, xo'jalik yurituvchi sub'ektlar tomonidan qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishda duch kelishi mumkin bo'lgan turli holatlar va vaziyatlarda amalga oshiriladi. Qaror qabul qilish paytida uni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan muhit, barcha harakatlar yoki mavjud ichki va tashqi omillar to'g'risida to'liq va aniq ma'lumotga ega bo'lishning deyarli imkoni yo'q. Bularning barchasi iqtisodiy faoliyatning ob'ektiv shakli sifatida noaniqlikni ifoda etishning mazmunidir. Ob'ektiv ravishda, qaror qabul qilishda yuzaga keladigan va bartaraf etib bo'lmaydigan noaniqlik mavjud bo'lib, bu riskni hech qachon nolga teng bo'lmasligiga olib keladi.

Noaniqlikning yuzaga kelishining asosiy sababi bo'lib, iqtisodiy sohadagi va atrofimizdagi borliq haqidagi bilimlarimizning yetarli emasligidir. Insoniyat noaniqlik bilan bog'liq muammoga birinchi marta qarorlarni qabul qilish jarayonida duch kelgan. Tabiiy

qonuniyatlarni bilmaslik ishlab chiqarish faoliyatiga to'sqinlik qilib, samarali xo'jalik olib borishga imkon bermasdi.

Noaniqlikning yana bir sababi bu tasodifiylikdir. Tasodifiylik ehtimoliy va oldindan aytib bo'lmaydigan hodisalarning natijasi bo'lib, o'xshash sharoitlarda hodisani oldindan qanday bo'lishini aytib bo'lmagan holda sodir bo'lishidir. Har bir holatni avvaldan rejalashtirishning imkoni yo'q. Masalan, uskunalarning ishdan chiqishi, sifatsiz xomashyo yetkazib berish, mahsulotga bo'lgan talabning kutilmaganda kamayishi – bularning barchasi tasodifning ko'rinishidir.

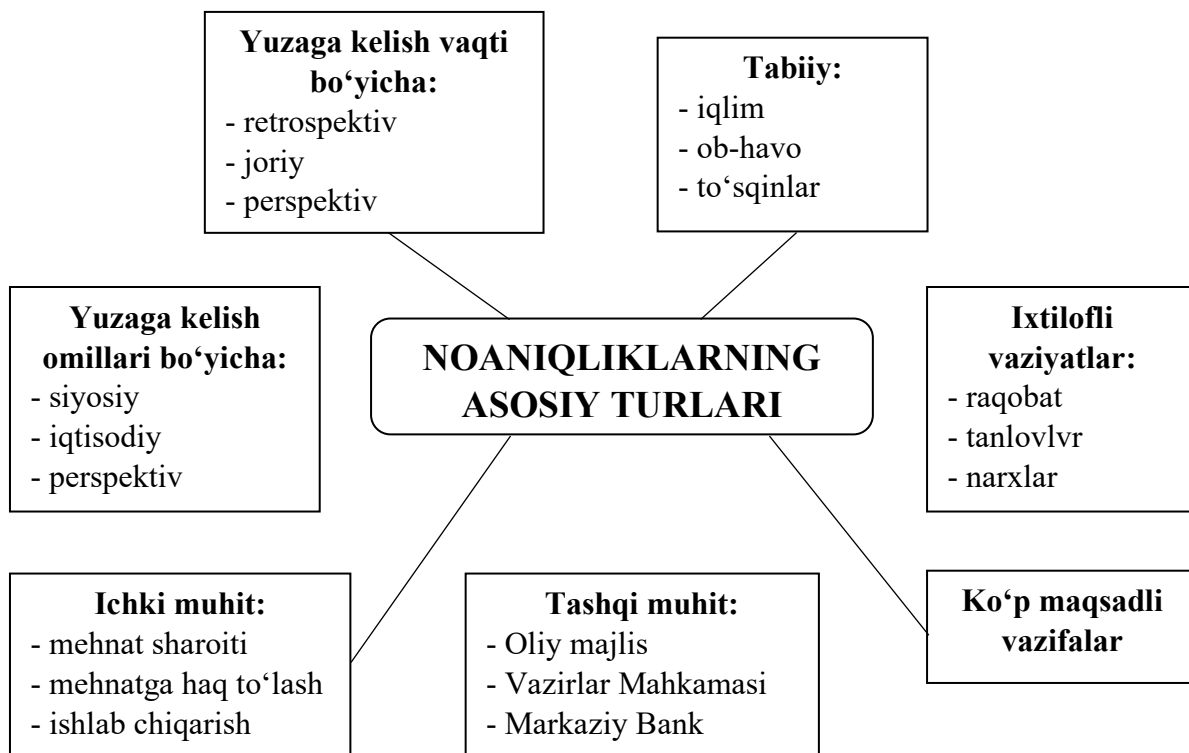
Noaniqlikning uchinchi sababi – bu aks ta'sir etish hisoblanadi. Aks ta'sir etish ba'zi bir resurslarni ta'minlashning noaniqligi, yetkazib beruvchilar tomonidan shartnoma majburiyatlarining buzilishi, asbob-uskunalar avariyalari, mahsulotga bo'lgan talabning noaniqligi va ularni sotishdagi qiyinchiliklar va boshqalarda namoyon bo'ladi.

Biroq risk va noaniqlik tushunchalarini farqlash lozim. Birinchidan, risk faqat qaror qabul qilish zarur bo'lgan holatlarda yuzaga keladi (agar bunday bo'lmasa, tavakkal qilish ma'noga ega bo'lmaydi). Boshqacha qilib aytganda, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish zarurati riskni keltirib chiqaradi, agar bunday ehtiyoj bo'lmasa, tavakkal qilinmaydi.

Ikkinchidan, risk sub'ektiv, noaniqlik esa ob'ektiv vaziyatdir. Masalan, ishlab chiqarilgan mahsulotlarga bo'lgan talabning potensial hajmi to'g'risida ishonchli ma'lumotlarning yetishmasligi loyiha ishtirokchilari uchun turli xavf-xatarlarni yuzaga keltiradi. Masalan, investitsiya loyihasi bo'yicha marketing tadqiqotlarini olib borilmaganligi sababli axborotlar noaniqligini yuzaga keltiradi. Bu vaziyat esa investor (ya'ni investitsiya loyihasini moliyalashtiruvchi bank) uchun kredit riskini vujudga keltiradi hamda kredit miqdori o'z vaqtida qaytarilmagan taqdirda bankning likvidlik holatini yo'qotish riski va undan keyin esa bankrotlik riskini yuzaga keltiradi. Kredit oluvchi uchun bu risk bozor sharoitida kutilmagan tebranishlar riskiga aylanadi. Bundan tashqari, investitsiya loyihasining har bir ishtirokchisi

uchun riskning namoyon bo'lishi sifat va miqdoriy jihatdan individual xususiyat kasb etadi.

Noaniqlik vaziyatning kelajakda rivojlanishining ko'p variantlilik, ya'ni natijaning noaniqligini aks yettiradi. Shuning uchun uning natijasi ijobiy, salbiy va nol bo'lishi mumkin. Salbiy natijalar ehtimoli odatda risk bilan baholanadi. Shuning uchun risklarni noaniqlik natijasi deb hisoblash mumkin. Noaniqliklarning asosiy turlari 3.1-rasmda keltirilgan.



### 3.1-rasm. Iqtisodiy faoliyatda noaniqliklarning asosiy turlari

Hodisalarning yuzaga kelish ehtimoliga ko'ra, noaniqlikning uch turi mavjud:

**to'liq noaniqlik** – bashorat qilinayotgan hodisaning sodir bo'lish ehtimoli nolga yaqin;

**to'liq aniqlik** – bashorat qilinayotgan hodisaning sodir bo'lish ehtimoli birga yaqin;

**qisman noaniqlik** – bashorat qilinayotgan hodisaning sodir bo'lish ehtimolligi 0 dan 1 gacha bo'lgan oraliqda yotadi<sup>65</sup>.

Noaniqlik turli shakllarda o'zini namoyon qiladi:

ehtimoliy taqsimotlar shaklida (tasodifiy o'zgaruvchining taqsimlanishi ma'lum, ammo tasodifiy o'zgaruvchining qanday o'ziga xos qiymatini olishi noma'lum);

sub'ektiv ehtimolliklar shaklida (tasodifiy o'zgaruvchining taqsimlanishi noma'lum, ammo ekspert vositalari bilan aniqlangan alohida hodisalarning ehtimolligi ma'lum);

intervalli noaniqlik shaklida (tasodifiy o'zgaruvchining taqsimlanishi noma'lum, ammo ma'lum bir oraliqda har qanday qiymatni olishi mumkinligi ma'lum).

Bundan tashqari, noaniqlik tabiati turli omillar ta'siri ostida shakllanadi:

vaqtinchalik noaniqlik, ma'lum bir omil ta'sirini aniq taxmin qilish imkonining yo'qligi;

bozor tizimi parametrlarining aniq qiymatlarining noaniqligi bozor sharoitlarining noaniqligi sifatida tavsiflanishi mumkin;

manfaatlar to'qnashuvi sharoitida ishtirokchilar xatti-harakatlarining oldindan aytib bo'lmasligi va hokazo.

Noaniqlikning asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

tabiiy jarayonlar va hodisalar, tabiiy ofatlar (zilzilalar, bo'ronlar, suv toshqini, qurg'oqchilik, sovuq, muzlama)ni o'z-o'zidan sodir bo'lishi;

ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik jarayonlarning tasodifiyligi (o'xshash sharoitlarda bir xil hodisalarni turli yo'llar bilan namoyon bo'lishi);

qarama-qarshi tendensiyalar, manfaatlar to'qnashuvi (harbiy harakatlar, millatlararo nizolar);

---

<sup>65</sup> Курс лекций по дисциплине «Управление рисками» / Н. В. Кузьминова, Н. В. Моргунова, Н. М. Филимонова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. – 76 с. – ISBN 5-89368-716-7.

ilmiy-texnikaviy taraqqiyotning ehtimollik xususiyati (alohida ilmiy kashfiyotlar va texnik ixtirolarning salbiy oqibatlarini aniqlash imkonining yo'qligi);

o'rganilayotgan ob'ekt, jarayonlar va hodisalar haqidagi ma'lumotlarning yetishmasligi;

qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirishda moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqalar resurslarni cheklanganligi;

ilmiy bilishning hozirgi darajasi va usullari yordamida tadqiq etilayotgan ob'ektni aniq o'rganish imkonining yo'qligi;

ijtimoiy-psixologik munosabatlarni farqlash, baholash va xatti-harakatlarni aniqlashda shaxs ongli faoliyatining cheklanganligi.

Tashqi va ichki muhitning noaniqligi risklarni keltirib chiqaradi. Bu holat, odatda, biron bir noxush hodisaning yuzaga kelish ehtimoli sifatida tushuniladi.

Riskning mohiyati quyidagi elementlarda namoyon bo'ladi:

- belgilangan maqsadlarga erisha olmaslik ehtimoli;
- kutilgan natijaga erishish ehtimoli;
- belgilangan maqsadlarni qo'lga kiritishga ishonchsizlik;
- noaniqlik sharoitida tanlangan muqobilni amalga oshirish bilan bog'liq moddiy, ma'naviy va boshqa yo'qotishlar ehtimoli.

**Riskning asosiy belgilari** quyidagilar hisoblanadi:

**qarama-qarshilik** – ob'ektiv ravishda mavjud bo'lgan riskli hodisalarni ularning sub'ektiv bahosi bilan to'qnashuvi. Masalan, tashabbus va istiqbolli g'oyalarga konservatizm, dogmatizm, sub'ektivizm va boshqalar qarshi turadi;

**muqobillik** - ikki yoki undan ortiq mumkin bo'lgan qarorlar, yo'nalishlar va harakatlarni tanlash zarurati. Tanlov bo'lmasa, xatarli vaziyat, shu qatori risk ham bo'lmaydi;

**noaniqlik** - loyiha (qaror)ni amalga oshirish shartlari to'g'risidagi ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki noto'g'riligi. Iqtisodiy faoliyat tashqi muhitning noaniqligi sharoitida amalga oshiriladi. Uning holatini har doim ham oldindan aniqlab bo'lmaydi. Shuningdek, bunday



faoliyatning pirovard natijalariga turli omillarning ta'siri noma'lum bo'ladi.

**Tashqi muhit noaniqligi** tadbirkorlik faoliyati amalga oshiriladigan va u moslashishga majbur bo'lgan iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy sharoitlarni o'z ichiga oladi. Iqtisodiy muhitning noaniqligi tadbirkorlik faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi: pul, ishlab chiqarish omillari, kontragentlar va shaxslarning xatti-harakatlarini oldindan aniqlab bo'lmaydi.

Noaniqlik muhitini vujudga keltiruvchi shartlar va holatlar majmui noaniqlik vaziyati deb ataladi. Ishlab chiqarish vaziyatini aniqlashning uchta darajasi mavjud:

**aniq vaziyat** – oldindan aniq bo'lgan natijani ehtimolligi aniq bo'lgan yechimlar to'plamidan tanlash;

**riskli vaziyat** - muayyan harakatlar rejasini tanlash ularning belgilangan to'plamidan istalgan natijaga olib kelishi mumkin va har bir muqobil uchun mumkin bo'lgan natijalarning ehtimoli ma'lum. Vaziyat risk bilan bog'liq bo'lishi uchun tashqi va ichki muhitga hamda noaniqlik mavjudligiga ta'sir qilish kerak;

**to'liq noaniqlik** - amalga oshirish ehtimoli noma'lum bo'lgan aniq natijalar to'plamidan har qanday natijaga olib kelishi mumkin bo'lgan muayyan harakat yo'nalishini tanlash (zarur statistik ma'lumotlarning yo'qligi yoki bunday ehtimolliklarni aniqlashda ma'no yo'qligi sababli).

Demak, risk – har qanday tarzda taxmin qilinadigan ehtimollik, noaniqlik esa – bu baholab bo'lmaydigan vaziyat.

Riskning tabiati bo'yicha uchta nuqtai nazar mavjud: sub'ektiv, ob'ektiv va sub'ektiv-ob'ektiv.

Sub'ektiv risk bir xil mazmundagi riskni o'ziga xos tarzda idrok etadigan odamlarning psixologik, axloqiy, mafkuraviy qarashlari va munosabatlaridagi farq bilan izohlanadi.

Riskning ob'ektiv xususiyati tabiiy, texnologik va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ehtimollik xususiyati bilan bog'liq. Riskning ob'ektivligi, shaxs tomonidan amalga oshirilganligidan qat'i

nazar, hodisalar, jarayonlar va faoliyatlarning haqiqiy aks etishida namoyon bo'ladi.

Riskning sub'ektiv-ob'ektiv tabiati sub'ektiv va ob'ektiv xarakterdagi jarayonlar tomonidan vujudga kelishi bilan belgilanadi.

### **3.2. Riskning shakllanishi va omillari**

Risklarni boshqarish bo'yicha tadqiqotlarning asosiy yo'nalishlaridan biri siyosiy va iqtisodiy vaziyatni, alohida mamlakatlar va umuman jahondagi moliyaviy-kredit sohasining holatini tahlil qilishdan iborat. Ushbu tahlillar asosida risk omillari, ya'ni ularni vujudga kelishiga sabab bo'ladigan manbalari aniqlanadi. Tahlillar uzoq muddatli investitsiya portfeliga ega kompaniyalar tomonidan innovatsion loyihalarga sarmoya kiritish to'g'risidagi qarorlarni qabul qilishda muhim rol o'ynaydi. Omilli tahlilning murakkabligi shundaki, ma'lum bir sharoitlarda xuddi shu omillar hal qiluvchi bo'lsa, boshqa holatlarda esa ahamiyasiz bo'ladi. Bundan tashqari, turli omillarning o'zaro bog'liqligi va o'zaro ta'sirini hisobga olish, ularning o'zaro ta'sirining umumiy natijasini aniqlash zarur bo'ladi.

**Siyosiy omillar** risk omillarining eng muhim guruhidir. Bularga quyidagilar kiradi:

urushlar, mojarolar, siyosiy arboblarning bayonotlari;

hukumatning yoki Markaziy bank rahbarining iste'foga chiqishi (yoki o'zgarishi);

milliylashtirish tahdidi;

siyosiy tizimning o'zgarishi va boshqalar.

Qarorlarni bajarish bilan bog'liq risk omillari (yoki paydo bo'lish manbalari) odatda ikki guruhga bo'linadi: tashqi va ichki.

Risklarning tashqi omillariga quyidagilar kiradi:

**bozor omillari** – korxonalar tomonidan mahsulotlarni sotish, xomashyo, materiallar, butlovchi qismlarni sotib olish bo'yicha o'z faoliyatini amalga oshiradigan bozor kon'yunkturasining o'zgarishi;

ishchi kuchi bozori, moliya bozori va boshqalar holati;

raqobatchilarning raqobatbardosh yoki o'rnini bosuvchi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha ishlanmalari;

noiqtisodiy omillari (siyosiy barqarorlik, soliq, moliya va ijtimoiy sohalardagi siyosat, tabiiy-iqlim sharoitlari, ijtimoiy- demografik omillar va boshqalar).

Tashqi omillari ta'sirining o'ziga xos xususiyati shundaki, boshqaruv jarayonida menejerlar yoki tadbirkorlar ularga bevosita ta'sir ko'rsata olmaydilar, faqat ularni hisobga olishlari va ularning ta'siridan muayyan himoya choralari ko'rishlari mumkin bo'ladi.

Ichki omillar korxonalar yoki firma ichida o'z ta'sirini ko'rsatadi. Ularga quyidagilar kiradi:

ishlab chiqarish omillari;

korxonaning moliyaviy holati;

xodimlarning malaka darajasi va munosabatlari;

qarorlar qabul qilish va ularning bajarilishini ta'minlashda menejerlar va tadbirkorlarning noto'g'ri hisob-kitoblari.

Tashqi omillardan farqli ravishda ichki omillar menejerlar tomonidan boshqarilishi hamda zarur holatlarda ularning nojo'ya ta'sirini kamaytirishlari yoki xo'jalik faoliyati samaradorligiga ijobiy ta'sirini oshirishlari mumkin bo'ladi.

Ba'zi risk omillari ham tashqi, ham ichki ko'rinishda namoyon bo'ladi. Masalan, atrof-muhit omillari ma'lum bir korxonalar uchun ham ichki, ham tashqi bo'lishi mumkin.

Keling, ishlab chiqarish risk omillarining xususiyatlari va korxonaning moliyaviy holatiga batafsil to'xtalib o'tamiz.

Korxonaning ishlab chiqarish risk omillariga quyidagilar kiradi:

korxonalar tegishli bo'lgan tarmoqning rivojlanish darajasi, bozor kon'yunkturasi va sotish bozorlarini kengaytirish istiqbollari va ularning imkoniyatlari;

korxonaning tarmoqqa tegishliligi (undirma sanoati korxonalari uchun ishlab chiqarish xarajatlari va ishlab chiqarilgan xom ashyo narxlarining tebranishi muhim ahamiyatga ega; mashinasozlik korxonalari uchun xom ashyo va butlovchi qismlarning mavjudligi,

ishlab chiqarish siklining davomiyligi, asbob-uskunalar va mahsulot turlarini tezda o'zgartirish imkoniyati va boshqalar);

korxonada hayotiy siklining bosqichi, ilg'or texnologiyalarni joriy etish darajasi, prinsipial yangi mahsulotlar ishlab chiqarish va boshqalar;

korxonada menejmentini tashkil etish va marketing siyosati: sotish bozorlarida o'z ulushini oshirishga, bozorning yangi segmentlarida o'rinlarni egallashga, raqobatda o'z o'rnini mustahkamlashga qaratilgan agressiv siyosatni olib borish yoki mavjud bozor pozitsiyalarini saqlab qolish bilan bog'liq bo'lgan passiv siyosatni amalga oshirish;

amaldagi texnologik jarayonlar darajasi va foydalanilayotgan mashina va mexanizmlarning ishonchliligi (texnologik risklar);

ishlab chiqarish vazifalarini sifatli bajarishda xodimlarning malakasi va manfaatdorligi hamda boshqalar.

Ishlab chiqarish omillarini tahlil qilish asosida ularning korxonada daromadlari darajasiga ta'siri va o'zgaruvchanligi, shuningdek, ushbu emitentning aksiyalari bo'yicha to'lanadigan dividendlar hajmi, ya'ni korxonaning moddiy qo'yilmalarining risklilik darajasi va kapital egalarining o'z kapitalini uning aksiyalariga qo'ygan moliyaviy risklari baholanadi.

Korxonaning moliyaviy holati xo'jalik faoliyatini rivojlantirishni moliyalashtirish, shuningdek qisqa va uzoq muddatli majburiyatlarni bajara olish imkoniyatlarini belgilaydi.

Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish uning moliyaviy resurslari va ularning kelgusida o'zgarishi bilan bog'liq bo'lgan risk omillarini aniqlashga imkon beradi. Bu omillar korxonaning kelajakdagi daromadlarining o'zgarishiga ta'sir qilib, uning bankrot bo'lishi va tugatilishiga olib keladi. Shunday qilib, korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish ushbu korxonaga kapital qo'yishning maqsadga muvofiqligini uning moliyaviy barqarorligi va kutilayotgan daromad olish imkoniyati nuqtai nazaridan, shuningdek kreditni to'lash va foizlarni to'lash nuqtai nazaridan kredit berishning maqsadga

muvofigligini baholashga imkon beradi. Korxonaning moliyaviy holati aktivlarning likvidligi, to'lov qobiliyati va korxonaning likvidligi kabi mezonlarga muvofiq baholanadi.

**Aktivlarning likvidligi** – mavjud aktivlarni naqd pulga aylantirish qobiliyati. Aylanma davri qanchalik qisqa bo'lsa, likvidlik darajasi shunchalik yuqori bo'ladi.

**To'lov qobiliyati** – o'z mablag'lari va boshqa moliyaviy aktivlar hisobidan mavjud qarzni to'lash qobiliyati.

Korxonaning likvidligi va to'lov qobiliyatini baholash moliyaviy hisobotlarni tahlil qilish asosida amalga oshiriladi.

Likvidlik darajasi qoplash koeffitsientining qiymati (korxonaning joriy aktivlarining joriy majburiyatlar miqdoriga nisbati), mutlaq likvidlik koeffitsienti (korxonaning qisqa muddatli majburiyatlarining deyarli darhol to'lanishi mumkin bo'lgan qismini tavsiflaydi) va boshqalar bilan baholanadi. Ushbu koeffitsientlarga ko'ra, standart qiymatlar belgilanishi mumkin, ularning ortishi korxonaning mumkin bo'lgan muammolarini va unga investitsiya kiritish riskining oshishini ko'rsatadi. To'lovga layoqatsizlikni hisobotning “Zararlar”, “O'z vaqtida qaytarilmagan kreditlar va qarzlarni” bandlari va joriy hisobdagi mablag'lar miqdori bo'yicha baholash mumkin bo'ladi.

Korxonaning xususiy kapitali va qarz kapitalining nisbati uning kelgusidagi **moliyaviy barqarorligini** tavsiflaydi. U xususiy kapitalning konsentratsiyalashuv (to'planish) koeffitsienti (xususiy kapitalning avanslashgan vositalar umumiy qiymatiga nisbati; bu koeffitsient qanchalik birga yaqin bo'lsa, korxonaning kreditorlarga bo'lgan qaramligi shunchalik past bo'lib, barqaror bo'ladi), tashqi manbalarga moliyaviy qaramlik koeffitsienti, uzoq muddatli investitsiyalar strukturasi koeffitsienti (korxonaning tashqi investorlar tomonidan moliyalashtirilgan asosiy vositalari ulushini ifoda etadi) va boshqalar yordamida o'lchanadi.

Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilishda shuningdek, uning xo'jalik faoliyatini aks etuvchi ma'lum bir ko'rsatkichlari ham taqqoslanadi. Masalan, “Dyupon” firmasining omilli tahlil modelida

xususiy kapital rentabelligi – umumiy kapitalga nisbatan xususiy va qarz kapitalining nisbatani aks etuvchi avanslashgan kapital rentabelligini moliyaviy qaramlik koeffitsientiga taqqoslash asosida ifodalangan. Tegishli omillar va ularning tashkil etuvchilarini tahlil qilish asosida mazkur korxonaga investitsiya kiritish yoki qarz berish risklari bo'yicha xulosalar qilinadi.

Modellar bo'yicha bankrotlik ehtimolligi tahlili omillar majmuasi bo'yicha amalga oshiriladi. Masalan, E.Altman modelida quyidagi omillar (koeffitsientlar) ajratib ko'rsatiladi:

xususiy aylanma mablag'larni umumiy aktivlar qiymatiga nisbatan;

taqsimlanmagan foydani umumiy aktivlar qiymatiga nisbatan;

soliq va foizlarni to'langunga qadar bo'lgan foydani aktivlar qiymatiga nisbatan;

oddiy va imtiyozli aksiyalar bozor qiymatini qarza olingan kapitalning balans bahosiga nisbatan;

sotishga olingan tushumlarni umumiy aktivlar summasiga nisbatan.

Ko'rsatib o'tilgan omillar maxsus indekslarni baholashda foydalaniladi. Ushbu indekslar asosida bankrotlik ehtimolligi prognozlari tuziladi.

Mazkur koeffitsientlar korxonaga xo'jalik faoliyatini xarakterlovchi mos mutloq ko'rsatkichlar nisbati (xususiy va qarz kapitali, qisqa muddatli qarz majburiyati hajmi, taqsimlanmagan foyda, soliq va foizlar to'langunga qadar bo'lgan foyda, aktivlarning umumiy qiymati va hokazolar)ni o'zida ifoda etadi. Shuning uchun ular risk omillarini yaqqol ko'rsatadi. Bunday risklarni boshqarish mutloq ko'rsatkichlarni boshqarishga olib boriladi. Bundan tashqari, koeffitsientlarning har biri faqat uning hisoblagichida yoki maxrajida ko'rsatilgan risk omillarini hisobga oladi. Ushbu omillar korxonaga daromadlarining tebranishiga va o'z navbatida o'z kapitalini korxonaga aktivlariga investitsiya qilgan mulkdorlar daromadlarining o'zgarishiga olib keladi. Ko'rib chiqilayotgan omillar investitsiya risklarini keltirib chiqaradi, ammo

ular bu turdagi risklarni keltirib chiqaradigan yagona omillar bo'lib hisoblanmaydi.

Korxonaning moliyaviy holatini belgilovchi omillar korxonada daromadlarining belgilangan kritik darajadan kam bo'lishiga, uning aktivlari miqdori va tarkibidagi shunday o'zgarishlarga olib kelishi mumkinki, buning natijasida korxonada qisqa va uzoq muddatli majburiyatlarini to'lay olmaydi.

### 3.3. Risk turlari va ularning tasniflanishi

Har qanday korxonaning ishlab chiqarish va tijorat faoliyati bir qator quyidagi xususiyatlar bo'yicha tasniflanishi mumkin bo'lgan risklar bilan bog'liq: 1) risklarning vujudga kelish vaqt va joyiga ko'ra; 2) risklar ko'lamiga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarga ko'ra; 3) risklarni tahlil qilish va ularga ta'sir ko'rsatish usullariga ko'ra. Shu bilan birgalikda risklarni tasniflashga ko'plab yondashuvlar mavjud.

Risklarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan ularni ilmiy ishlab chiqilgan tasniflash tizimiga muvofiq to'g'ri aniqlashga bog'liq. Bunday tizim risklarning toifalari, guruhlarini, turlari, ko'rinishlari, o'lchamlari va ta'sir etish darajalarini o'z ichiga oladi hamda ularni boshqarish usullari va uslublarini samarali qo'llash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi. Bundan tashqari, har bir risk o'ziga xos bo'lgan boshqaruv usuliga ega bo'ladi. 3.2-rasmda risklarni tasniflashning mumkin bo'lgan variantlaridan birini ko'rib chiqamiz.

Riskli hodisaning ehtimollik natijasiga ko'ra risklar sof va spekulativ guruhlariga ajratiladi.

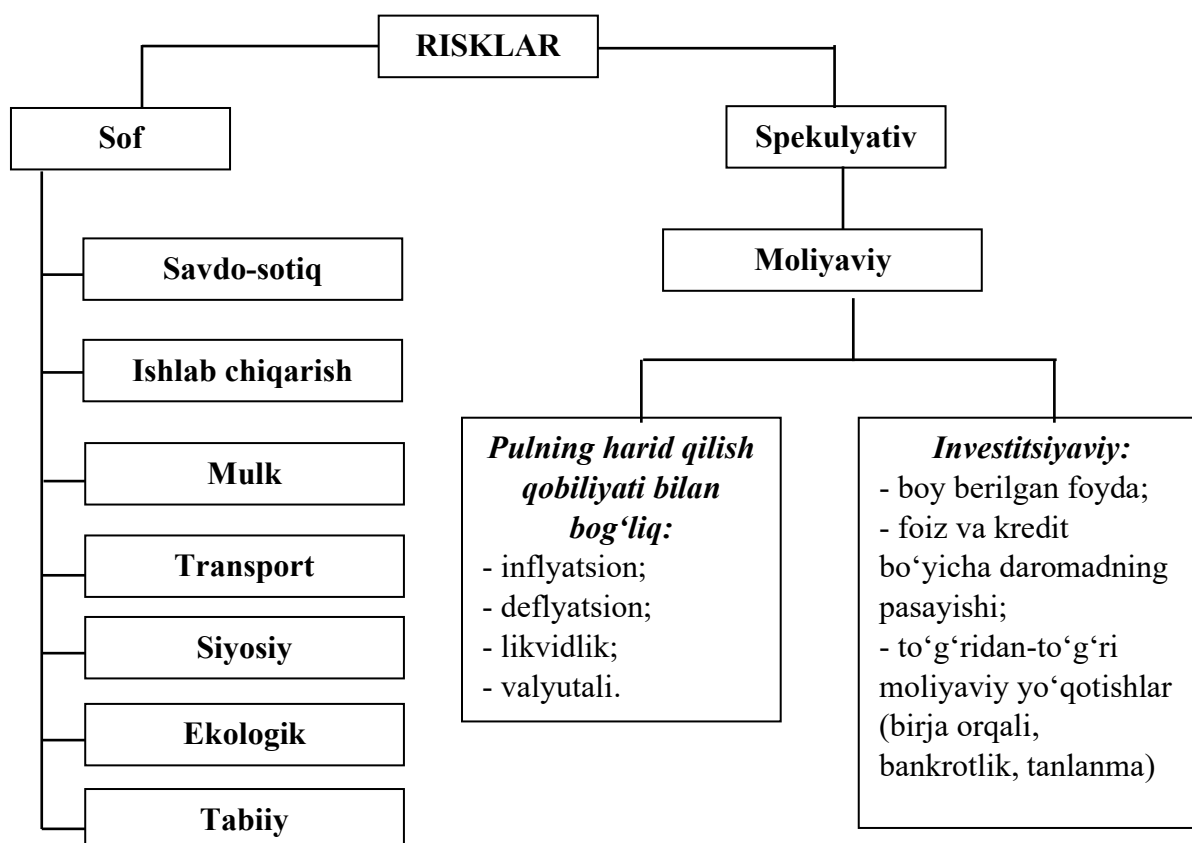
**Sof risklar** ehtimollik natijasiga ko'ra, salbiy yoki nol natijani olish imkoniyatini anglatadi. Bunday risklarga tabiiy, ekologik, siyosiy, transport hamda ba'zi bir tijorat risklari (mulkiy, ishlab chiqarish, savdo) kiradi.

Vujudga kelishining asosiy sababiga (asosiy yoki tabiiy, belgi) ko'ra, risklar quyidagi toifalarga bo'linadi:

**tabiiy risklar** – tabiatda yuz beradigan tabiiy jarayonlar: zilzila, toshqin, bo'ron, yong'in, epidemiya va boshqalar bilan bog'liq;

**ekologik risklar** – atrof-muhit ifloslanishi natijasida;

**siyosiy risklar** – mamlakatdagi siyosiy vaziyat va davlat faoliyatiga bog'liq. Siyosiy risklar xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyatiga bevosita bog'liq bo'lmagan holda ishlab chiqarish va savdo jarayoni shartlari buzilganda yuzaga keladi;



### 3.2-rasm. Risklarning tasniflanishi

**transport risklari** – yuklarni transportda tashish bilan bog'liq vaziyatlarda yuzaga keladi;

**tijorat risklari** – tijorat operatsiyalari natijalarining noaniqligi bilan bog'liq moliyaviy-xo'jalik faoliyati jarayonida yo'qotish xavfi tufayli yuzaga keladi va tarkibiy asosiga ko'ra ular quyidagi risklarga bo'linadi:

**mulkiy risklar** – o'g'irlik, sabotaj, beparvolik, texnik va texnologik tizimlarning haddan tashqari zo'riqishi va boshqalar sababli fuqaroning (tadbirkorning) mulkini yo'qotish ehtimoli tufayli yuzaga keladi;



**ishlab chiqarish riski** – asosiy va aylanma mablag'lar (uskunalar, xomashyo, transport va boshqalar)ning yo'qolishi yoki shikastlanishi sababli ishlab chiqarishning to'xtab qolishi, shuningdek ishlab chiqarishga yangi texnika va texnologiyalarni joriy yetish natijasida kelib chiqadigan yo'qotishlar bilan bog'liq yo'qotishlar kiradi;

**savdo riski** – to'lovlarni kechiktirish, tovarlarni tashish davrida to'lashdan bosh tortish, tovarlarni yetkazib bermaslik va boshqalar tufayli yo'qotish ehtimoli bilan bog'liq;

**Spekulyativ risklar** ijobiy va salbiy natijalarni olish ehtimoli bilan tavsiflanadi. Bularga tijorat risklarining bir qismi bo'lgan moliyaviy risklar kiradi.

**Moliyaviy risk** – bu taxmin qilingan variantga nisbatan daromal ololmaslik yoki zarar ko'rish ehtimoli. Moliyaviy risk vaqt funksiyasidir. Qoida tariqasida, ma'lum bir moliyaviy aktiv yoki kapital qo'yilmalar uchun risk darajasi vaqt o'tishi bilan ortadi. Masalan, agar chet el valyutasining milliy valyutaga nisbatan kurslari o'sib borayotgan bo'lsa, unda import qiluvchilarning yo'qotishlari ham shartnoma tuzilgan paytdan boshlab bitim tuzilgan sanagacha o'sib boradi.

Moliyaviy risklarning ikki turi mavjud:

pulning xarid qobiliyati bilan bog'liq risklar;

kapital qo'yilmalar bilan bog'liq risklar (investitsiya risklari).

Pulning xarid qobiliyati bilan bog'liq risklar quyidagi risk turlarini o'z ichiga oladi:

**inflyatsiya riski** – pulning qadrsizlanishi (inflyatsiyaning o'sishi)dan kelib chiqadi<sup>66</sup>: pulning real xarid qobiliyatida olingan pul daromadi o'sishiga qaraganda tezroq qadrsizlanadi, shuning uchun tadbirkor real zarar ko'radi;

**deflyatsiya riski** – deflyatsiyaning o'sishi bilan narxlar darajasining pasayishi, tadbirkorlik uchun iqtisodiy sharoitlarning

---

<sup>66</sup> **Inflyatsiya** pulning qadrsizlanishi va natijada narxlarning oshishini bildiradi.

yomonlashishi va daromadlarning kamayishi sodir bo'lishida namoyon bo'ladi<sup>67</sup>;

**valyuta riski** – tashqi iqtisodiy, kredit va boshqa valyuta operatsiyalari paytida bir chet el valyutasining boshqasiga nisbatan kursining o'zgarishi bilan bog'liq valyuta yo'qotish riskini anglatadi;

**likvidlik riski** – bu qimmatli qog'ozlar yoki boshqa tovarlarni sotishda ularning sifati va foydalanish qiymatini baholashdagi o'zgarishlar tufayli yo'qotish ehtimoli bilan bog'liq xavf.

Investitsiya risklari quyidagi turlarga bo'linadi:

**yo'qotilgan foyda riski** – biron bir faoliyatni amalga oshirmaslik natijasida bilvosita moliyaviy zarar ko'rish xavfi (masalan, sug'urta, xedjirlash, investitsiya va boshqalar);

**rentabellikning pasayishi riski** – portfel investitsiyalar<sup>68</sup>, depozitlar va kreditlar bo'yicha foizlar va dividendlar miqdorining pasayishi natijasida paydo bo'ladi; ushbu riski quyidagi turlarni o'z ichiga oladi:

**foiz riski** – tijorat banklari, kredit tashkilotlari, investitsiya institutlari va tadbirkorlik sub'ektlari tomonidan jalb qilingan mablag'lar bo'yicha to'langan foiz stavkalarining berilgan kreditlar bo'yicha stavkalaridan oshib ketishi natijasida paydo bo'ladigan zararlar. Ular, shuningdek, qimmatli qog'ozlar bozoridagi aksiyalar bo'yicha dividendlar, obligatsiyalar, sertifikatlar va boshqa qimmatli qog'ozlar bo'yicha foiz stavkalarining o'zgarishi tufayli investorlar ko'rishini mumkin bo'lgan yo'qotish risklarini o'z ichiga oladi. Inflyatsiya sharoitida foiz stavkalarining tez o'sishi nafaqat belgilangan foiz stavkasiga ega bo'lgan o'rta va uzoq muddatli qimmatli qog'ozlarga, balki qisqa muddatli qimmatli qog'ozlarga ham ta'sir ko'rsatadi;

**kredit riski** - qarz oluvchi tomonidan kreditorga tegishli bo'lgan asosiy qarz va foizlarni to'lamaslik xavfi. Kredit riksiga ular bo'yicha

---

<sup>67</sup> Deflyatsiya - bu inflyatsiyaga qarama-qarshi bo'lgan iqtisodiy jarayon bo'lib, u narxlarning pasayishi va shunga mos ravishda pulning sotib olish qobiliyatining oshishi bilan ifodalanadi.

<sup>68</sup> Portfel investitsiyalar investitsiya portfelini shakllantirish bilan bog'liq bo'lib, qimmatli qog'ozlar va boshqa aktivlarni sotib olishni anglatadi.

foizlar yoki qarzning asosiy miqdorini to'laydigan kreditorlar emas, balki qimmatli qog'ozlarni chiqargan emitentlar duchor bo'ladilar;

to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy yo'qotishlar riski quyidagi turlarni o'z ichiga oladi:

**birja riski** – bu birja operatsiyalaridan zarar ko'rish xavfi. Ushbu turga tijorat operatsiyalarini to'lamaslik riski, brokerlik firmasining komissiya to'lovlarini to'lamaslik riski va boshqalar kiradi;

**selektiv<sup>69</sup> (tanlov) riski** – investitsiya portfelini shakllantirishda kapitalni investitsiyalash usuli, investitsiya uchun qimmatli qog'ozlar turini boshqa qimmatli qog'ozlarga nisbatan noto'g'ri tanlash bilan bog'liq;

**bankrotlik riski** – bu kapitalni investitsiyalash usulini noto'g'ri tanlash, tadbirkorning o'z kapitalini to'liq yo'qotishi va o'z majburiyatlarni to'lay olmaslik xavfi.

To'g'ridan-to'g'ri moliyaviy yo'qotishlarning turli xil risklari ham kredit riski bo'lishi mumkin<sup>70</sup>.

### **3.4. Korxonalarda risklarni samarali boshqarish va uning kelib chiqish sabablarini o'rganish**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining barqaror rivojlanishiga ularning oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan foydani ma'lum darajada saqlab turish qobiliyati ta'minlanganda erishish mumkin bo'ladi. Pul mablag'larining yetishmasligi korxonani bankrotlik holatiga olib keladi.

Bozor munosabatlari yuqori darajadagi iqtisodiy risklar, axborotning noaniqligi, ba'zida ataylab yolg'on ma'lumotlar berish, talab va taklifning nomuvozanat nisbati, moliyaviy beqarorlik, inflyatsiya jarayonlari, milliy va chet el valyutasining beqarorligi bilan birga keladi.

---

<sup>69</sup> Lotincha: “selectio” — tanlash, saralash.

<sup>70</sup> Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. — 168 с.

Tashqi va ichki muhitning beqarorligi va noaniqligi korxonaga barqaror bozor talabini saqlab qolishga, investitsiyalar uchun ssudalarni jalb qilishga va aylanma mablag'larni ko'paytirishga, moliyaviy zaxiralarni tashkil etishga imkonini beradigan moliyaviy munosabatlarni yo'lga qo'yishni talab etadi.

Bunday sharoitda iqtisodiy risk ikkita funksiyani bajaradi: birinchisi, korxonaga uchun xavfli hisoblangan bankrotlik tahdidi; ikkinchisi, foydali, ya'ni tadbirkorlar va menejerlarni muvaffaqiyatga va foyda olishga yo'naltirish.

Risklar sharoitida korxonaning moliyaviy barqarorligini ta'minlash strategiyasi bashoratlarning keng qamrovli usullari: ob'ektiv mavjud (mavhum) imkoniyatlar, maqbul qiymatlar, strategik muqobillar va oqilona qarorlar qabul qilish kabilarni ko'rib chiqish asosida tanlanadi.

Moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning bir nechta strategiyalari mavjud:

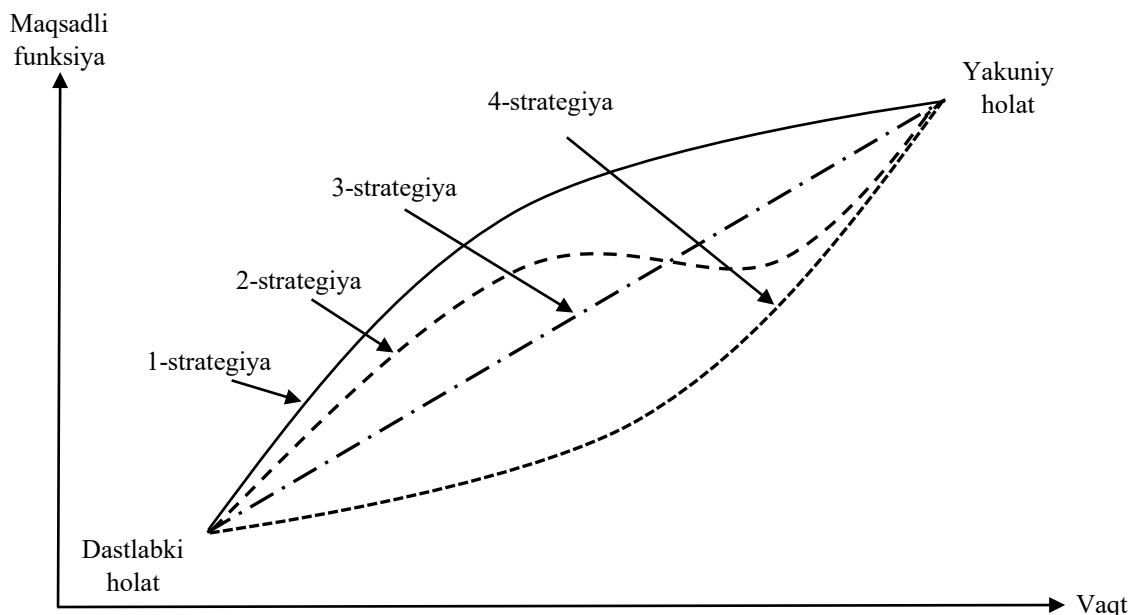
**cheklangan o'sish strategiyasi** - maqsadlar erishilgan yutuqlardan kelib chiqqan holda, moliyaviy-iqtisodiy munosabatlar tizimida sezilarli o'zgarishlarsiz xo'jalik faoliyatini amalga oshirishga imkon beradigan eng kam riskli yo'lni tanlash orqali aniqlanadi;

**o'sish strategiyasi** - moliyaviy ko'rsatkichlar darajasi o'tgan yoki joriy yilga nisbatan sezilarli darajada yuqori bo'lgan uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarni belgilashni o'z ichiga oladi. Ushbu strategiya ko'pincha bozorga yangi mahsulotlarni olib keladigan yuqori texnologiyali tarmoqlarda qo'llaniladi;

**qisqartirish strategiyasi** - mahsulot assortimentiga nisbatan cheklovlar o'rnatish yoki ma'lum bir sohalar faoliyatini to'xtatish orqali pul mablag'lari oqimini kamaytirish.

Yuqorida ko'rib chiqilgan har bir strategiya (cheklangan o'sish strategiyasi, o'sish strategiyasi va qisqartirish strategiyasi) maqsadli funktsiya – cheklangan vaqt davomida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashni amalga oshirishga qaratilgan (3.3-rasm). Risklarni

boshqarishning pirovard maqsadi foyda va riskning eng maqbul va munosib nisbati orqali yuqori foyda olishdir.

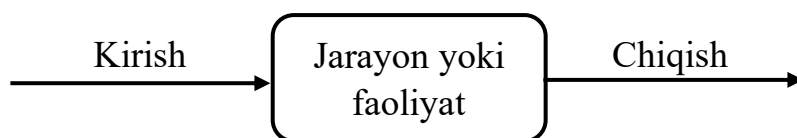


### 3.3-rasm. Risklarni boshqarishda maqsadlarni belgilash

Riskli qarorlarni qabul qilish jarayonida faoliyat strategiyasini tanlash zarur axborotlarning to'liqligi va ishonchligi, shuningdek belgilangan maqsadga erishishda mavjud resurslar salohiyatiga bog'liq bo'ladi.

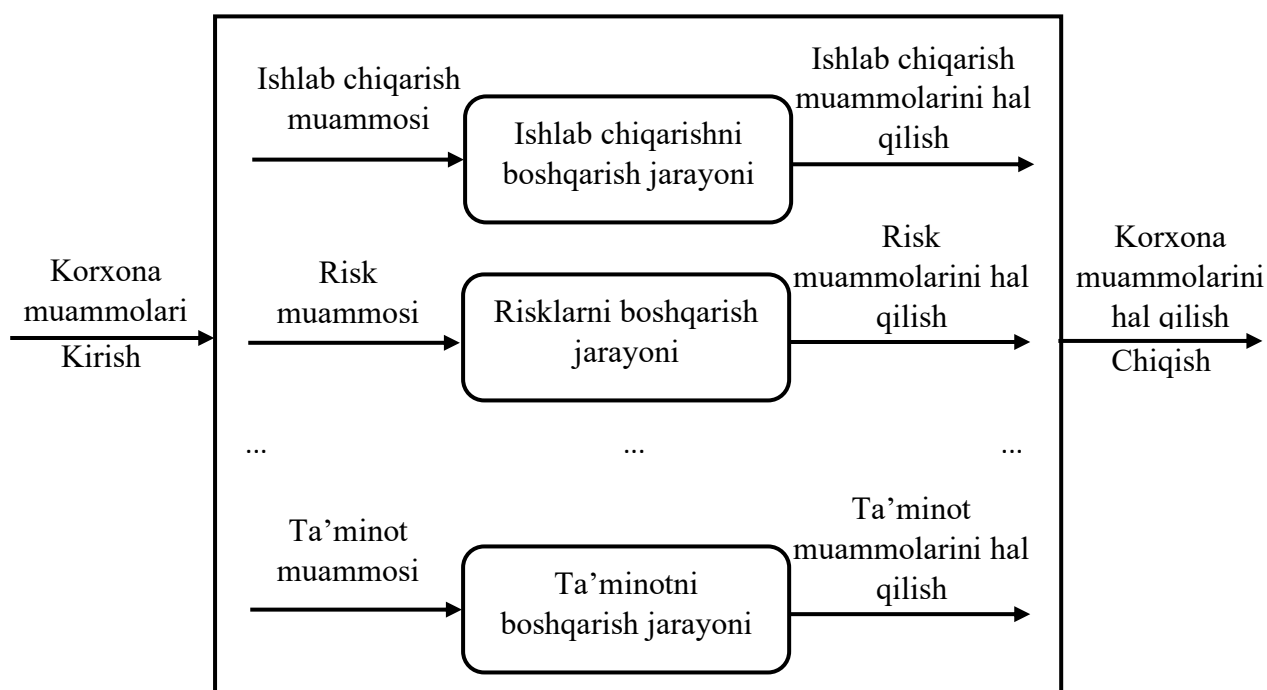
Korxonada risklarni boshqarish jarayonini yaxlit bir tizimning tarkibiy qismi sifatida qarash lozim. Quyida risklarni boshqarish tizimini tavsiflashda foydalaniladigan asosiy tushunchalar keltirib o'tiladi.

**Tizim** – bu tashqi muhitdan ajratilgan va bir maqsad yoki umumiy xulq-atvor qoidalari bilan birlashtirilgan o'zaro bog'liq elementlar to'plami. Tizimlar odatda, chiziqli diagrammalar yordamida yoki blok-sxemalar shaklida tasvirlanadi (3.4-rasm). Shunday qilib, tizimlar “kirish”, “jarayon”, “chiqish” va “komponent” tushunchalari asosida tavsiflanadi.



**3.4-rasm. "Qora quti" darajasidagi elementar tizim chizmasi**

**Boshqaruv tizimi** – boshqaruv jarayonlari amalga oshiriladigan tizim. Boshqaruv tizimlari korxonalar (tashkilot) muammolarini hal qilish uchun mo'ljallangan bo'lib, ular odatda 3.5-rasmda ko'rsatilgan chizmada aks etiladi.



**3.5-rasm. "Qora quti" darajasida korxonani boshqarish tizimining kengaytirilgan chizmasi**

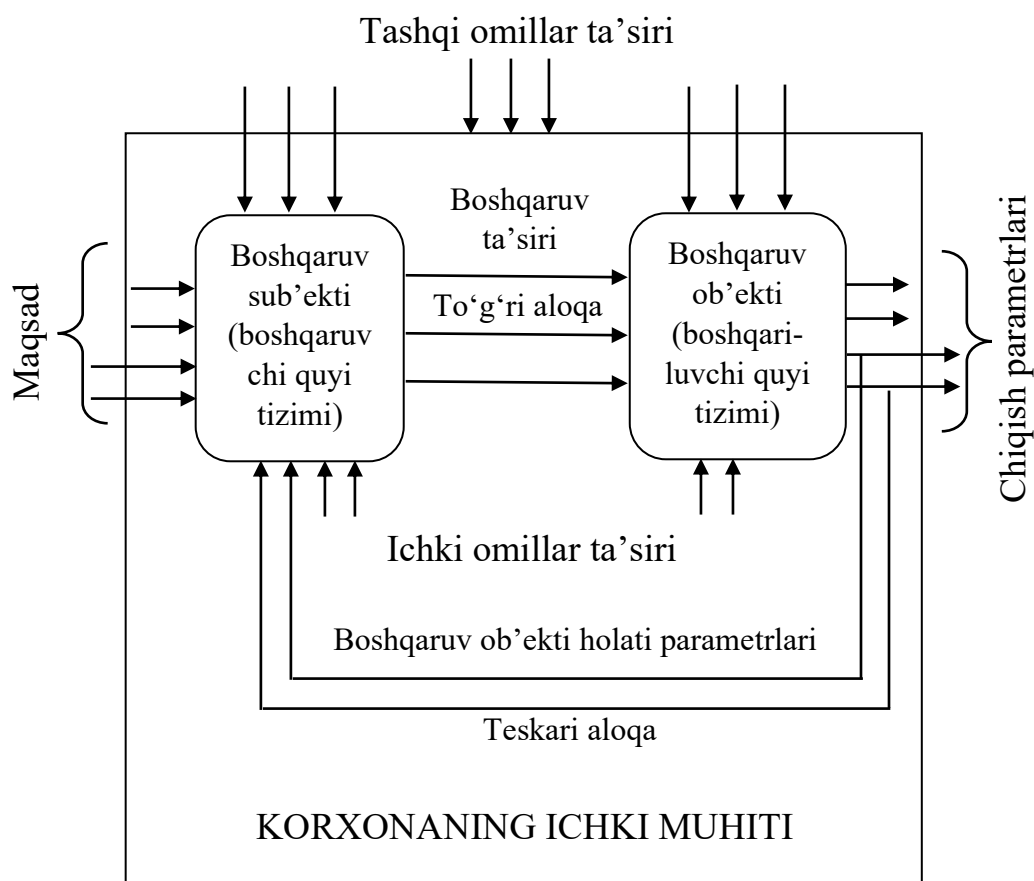
**Korxonaning muammolari** – bu boshqaruv jarayoniga kirish bo'lib, uning maqsadi yuzaga keladigan muammolarni hal qilishdir va hal qilingan muammolar ushbu jarayondan chiqish vazifasini bajaradi.

Boshqaruv jarayonini amalga oshiradigan tarkibiy qismlar rolini, odatda, birgalikda muvofiqlashtirilgan faoliyatlarni amalga oshiruvchi o'rta pog'ona menejerlari bajaradilar.

**Korxonalar** – bu ijtimoiy-texnik tizim bo'lib, unda bir guruh personallar ma'lum bir texnikalar bilan o'zaro ta'sirga kirishadilar. Bu

jarayonda texnik tizim va shaxslararo munosabatlar tizimi o'zaro kesishadi. Ijtimoiy munosabatlar – texnik tizimga, ishlab chiqarish tizimi esa – shaxslararo munosabatlar tizimi bog'liq bo'ladi. Shunday qilib, korxonalar – murakkab, ko'p qirrali, ehtimolli tizim hisoblanadi.

3.6-rasmda korxonani boshqarish tizimi elementlari o'rtasidagi o'zaro ta'sirning umumiy chizmasi keltirilgan.



**3.6-rasm. Korxonalar boshqaruv tizimining umumiy chizmasi**

Bunday boshqaruv tizimi ichki va tashqi maqsadlar, shuningdek, ularning kombinatsiyasini amalga oshirish uchun tashkil etiladi. Odatda, korxonaning umumiy boshqaruv tizimi bir nechta boshqaruv kanallariga, jumladan, risklarni boshqarish kanaliga ega bo'ladi.

Har qanday boshqaruv tizimi, shu jumladan korxonalar boshqaruv tizimi, to'rtta asosiy qismlardan tarkib topadi:

- 1) asosiy tizimga kirish (maqsad);
- 2) asosiy tizimdan chiqish;

3) teskari aloqa kanali (chiqish holati haqidagi axborotlarni hisoblaydigan, uzatadigan va qabul qiladigan vosita);

4) haqiqiy va belgilangan chiqish o'lchamlarini taqqoslaydigan hamda zarur holatlarda boshqaruv jarayonini tashkil etadigan boshqaruv tuzilmasi.

Risklarni boshqarishda ichki va tashqi muhit ta'sirini hisobga olish zarur.

**Tashqi muhit** – bu tizim elementlari bilan bog'liq bo'lgan va uning ishlash jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan elementlar to'plami hisoblanadi. "Tashqi muhit" tushunchasiga iqtisodiy sharoitlar, iste'molchilar va yetkazib beruvchilarning xususiyatlari, huquqiy normalar va qoidalar, ijtimoiy vaziyat, jamoatchilik qarashlari, nazorat qiluvchi organlar, uskunalar va texnologiyalarning imkoniyatlari kiradi.

Tashqi muhitning o'ziga xos xususiyati bu uning dinamikligi, ya'ni asosiy omillarning o'zgarish tezligi hisoblanadi. Uning boshqa muhim xususiyati noaniqlik bo'lib, korxonaning samarali xo'jalik faoliyati u ega bo'lgan axborotlarning hajmi va ishonchliligiga bog'liq bo'ladi. Tashqi muhit holati qanchalik noaniq bo'lsa, samarali qarorlar qabul qilish shunchalik qiyin bo'ladi.

Tashqi muhit uni tashkil etuvchi omillar va unsurlarning o'zaro bog'liqligi va ularning korxonaga ta'sir qilish darajasi bilan tavsiflanadi. Tashqi muhit omillari korxonaga xo'jalik faoliyatiga bevosita va bilvosita ta'sir etishi mumkin:

**bevosita ta'sir muhiti** – korxonaga faoliyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadigan omillarni o'z ichiga oladi (ta'minotchilar, inson resurslari, raqobatchilar, iste'molchilar va boshqalar.). Bevosita ta'sir muhiti elementlarining asosiy xususiyatlarini ko'rib chiqamiz:

**ta'minotchilar** – xomashyo va materiallar, asbob-uskunalar, energiya, kapital, ishchi kuchi va hokazolarni yetkazib berish orqali korxonaga xo'jalik faoliyatiga ta'sir qiladilar;

**inson resurslari** – odamlarsiz maqsadga erishish mumkin yemas;



**qonunlar va davlat organlari** – korxonalar faoliyatini tartibga soladi. Huquqiy hujjatlarning nomuvofiqligi noaniqlik darajasini oshiradi va turli xil qarama-qarshiliklarni keltirib chiqaradi;

**iste'molchilar** – har qanday tashkilotning mavjudligi uning iste'molchini topish qobiliyatiga bog'liq;

**raqobatchilar** – tashkilotning iste'molchilar, mehnat resurslari, materiallar, kapital va ma'lum texnologik yangiliklardan foydalanish huquqi uchun kurashdagi faoliyatini belgilaydi;

**bilvosita ta'sir muhiti** – korxonaga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatmaydigan omillar (xalqaro vaziyat, iqtisodiyotning holati, ilmiy-texnikaviy taraqqiyot, ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar, guruh manfaatlari va boshqalar)ni o'z ichiga oladi. Ularning ta'siri, qoida tariqasida, to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qiluvchi muhitning ta'siriga qaraganda ancha murakkab va noaniq bo'ladi.

To'g'ridan-to'g'ri ta'sir omillari bilvosita ta'sir qiluvchi omillarga qaraganda ko'proq boshqaruvga bo'ysunadi.

**Korxonaning ichki muhiti** – xodimlar tarkibi, boshqaruv tizimi, resurslarni boshqarish texnologiyasi, ishlab chiqarish jarayoni va uning texnologiyasi, korxonada moliyasi, marketing tizimi, tashkiliy boshqaruv tuzilmasi bilan ifodalanadi.

**Boshqaruv sub'ekti** (boshqaruv quyi tizimi) – bu boshqaruv ob'ekti va tashqi muhit holati to'g'risidagi axborotlarni hisobga olgan holda nazoratni shakllantiradigan boshqaruv tizimining tarkibiy tuzilmasi (shaxs, shaxslar guruhi, maxsus tashkil etilgan boshqaruv bo'g'ini yoki umuman jamiyat) hisoblanib, belgilangan maqsadga erishish uchun boshqarish ob'ektiga maqsadli ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruv sub'ekti boshqaruv va tashkiliy vazifalarni amalga oshiradi, qarorlar qabul qiladi hamda maqsadlarga erishishni ta'minlaydi.

**Boshqarish ob'ekti** (boshqariladigan quyi tizim) boshqaruv tizimining tarkibiy tuzilmasi bo'lib, unga boshqaruv sub'ekti va tashqi muhit (davlat, mahalliy boshqaruv organlari, sanoat tarmoqlari, korxonalar va tashkilotlar, mehnat jamoasi, oila, shaxs) ta'sir qiladi.

**Boshqariladigan tizim** - bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun boshqarish faoliyati yo'naltirilgan ob'ekt, jarayon yoki hodisa.

**Boshqaruv** - bu boshqaruv sub'ekti tomonidan belgilangan maqsad muvofiq boshqarish ob'ektini boshlang'ich holatidan yangi holatga o'tkazishga qaratilgan boshqaruv vazifalarining majmui.

**Iqtisodiyotda risklarni boshqarish** – bu risklarni aniqlash, tahlil qilish va qarorlarni qabul qilish bilan bog'liq vazifalar majmui bo'lib, ular riskli hodisalarning ijobiy yuqibatlarini maksimallashtirish hamda salbiy oqibatlarini minimallashtirishni o'z ichiga oladi.

**Jarayon** – bu maqsadga erishish uchun tizim holatidagi ketma-ket o'zgarishlar majmui.

Risklarni boshqarish jarayoni boshqaruv ob'ektiga ta'sir qilishni ifoda etib, noaniqlik darajasini kamaytirishga, ya'ni salbiy natijalar ko'lamini qisqartirishga qaratiladi hamda quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi: nisbiylik, teskari aloqa, uzluksizlik, umumiylik va izchillik. Boshqaruv jarayoni qaror qabul qilishda foydalaniladigan axborotlarni to'plash, qayta ishlash va uzatishni o'z ichiga oladi (bu boshqaruv mehnatining mahsuli hisoblanadi).

Risklarni boshqarish ularni baholash, korxonaning potensial va operatsion muhitini texnik, texnologik va iqtisodiy tahlil qilish, menejmentning amaldagi va bashorat qilinadigan me'yoriy-huquqiy bazasi, iqtisodiy va matematik usullar, marketing va boshqa tadqiqotlar natijalariga asoslanadi.

Risklarni boshqarish tizimi bir necha bosqichlarga ajratiladi:

- 1) boshqaruv maqsadlarini aniqlash;
- 2) boshqariladigan ob'ektning faoliyatini o'rganish asosida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish;
- 3) qabul qilingan qarorning ijrosini tashkil etish, ularni boshqariladigan ob'ektga yetkazish;
- 4) yangi boshqaruv qarorini qabul qilish uchun zarur axborotlarni olish maqsadida qarorning bajarilishini nazorat qilish.

Shunday qilib, risklarni boshqarish riskli hodisalarning yuzaga kelishini bashorat qilish va ularning salbiy oqibatlarini bartaraf etish

yoki kamaytirish choralarini ko'rish imkonini beradigan usullar, uslublar va chora-tadbirlar majmui sifatida ko'rib chiqilishi mumkin.

**Risklarni boshqarishdagi asosiy vazifa** – bu loyiha qanchalik foydali bo'lsa, uni amalga oshirishda risk darajasi shunchalik yuqori bo'lishini hisobga olgan holda, risk va daromad o'rtasidagi eng maqbul aloqadorlikni ta'minlaydigan tanlovni aniqlashdan iborat.

Yirik korxonalarda risklarni boshqarish risk menejerlari tomonidan amalga oshiriladi. Risklarni boshqarish – bu tadbirkorlik faoliyati jarayonida yuzaga keladigan risklar va moliyaviy-iqtisodiy munosabatlarni tahlil qilish, baholash va boshqarish tizimi.

**Risk menejerlarining vazifalari** quyidagilardan iborat:

yuqori risk zonalarini (hududlarini) aniqlash;  
risklarni baholash;

korxonaga uchun mavjud risk darajasining maqbulligini tahlil qilish;  
riskning oldini olish yoki kamaytirish choralarini ishlab chiqish;  
riskli hodisa sodir bo'lgan taqdirda yetkazilgan zararni maksimal darajada qoplash choralarini ko'rish.

**Risklarni boshqarish usullarini** to'rt turga bo'lish mumkin:

**risklardan qochish** (ishonchsiz hamkorlarni rad etish, riskli loyihalardan voz kechish, biznes risklarini sug'urtalash, kafillarni qidirish);

**risklarni cheklash** (venchur korxonalarini tashkil etish, riskli loyihalarni amalga oshirishda tarkibiy bo'linmalarni yaratish);

**risklarni taqsimlash** (faoliyatni, sotish va yetkazib berishni diversifikatsiya qilish, investitsiyalarni diversifikatsiya qilish, ishtirokchilar o'rtasida javobgarlikni taqsimlash, riskni vaqt bo'yicha taqsimlash);

**risklarni qoplash** (faoliyatni strategik rejalashtirish, tashqi muhit holatini bashoratlash, ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy bazani monitoring qilish, zahiralar tizimini yaratish, faol marketing siyosatini olib borish).

**Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari** quyidagilardan iborat:

xususiyl kapitalingiz imkon beradigan darajadan ortiqcha tavakkal qilmaslik, ya'ni riskli hodisasi yuzaga kelganda kutiladigan maksimal

zararni aniqlash va bu korxonaning bankrot bo'lishiga olib kelmasligiga ishonch hosil qilish;

risk keltirib chiqaridagan oqibatlar haqida o'ylash, ya'ni maksimal yo'qotishlar ko'lamini anglagan holda riskni o'z zimmasiga olish (tavakkal qilish) yoki uni boshqa shaxsning zimmasiga o'tkazish (risklarni sug'urtalash) yoki risk qilishdan voz kechish (tavakkal qilmaslik);

ozgina uchun ko'pgina bilan tavakkal qilmaslik, ya'ni riskli hodisa yuz berganda olinadigan natijani mumkin bo'lgan yo'qotishlar bilan solishtirib ko'rish.

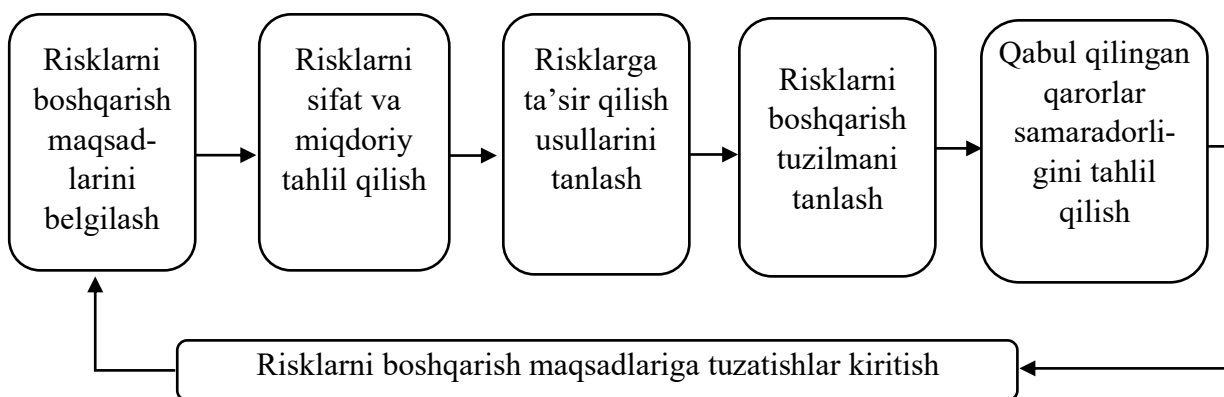
Belgilangan maqsadlarga erishish strategiyasini tanlashda quyidagi qoidalarga amal qilinadi:

maqbul risk ostida maksimal yutuqqa erishish;

yutuq va risk ko'lami o'rtasidagi maqbul aloqadorlik;

belgilangan yutuq darajasida minimum riskka borish.

Risklarni boshqarish algoritmi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (3.7-rasm):



### 3.7-rasm. Risklarni boshqarishning umumiy algoritmi

1. Risklarni boshqarish maqsadlarini belgilash.

2. To'plangan axborotlar asosida risklarni sifat va miqdoriy tahlil qilish. Sifat tahlil – risk manbalari va sabablari, risk paydo bo'ladigan bosqichlar va vazifalarni ijro etishda amaliy foydasi va salbiy oqibatlarini aniqlash va boshqalarni ifoda etadi. Miqdoriy tahlil risklarning yuzaga kelish ehtimoli va oqibatlarni, shuningdek statistik

va ekspert baholash usullari asosida uning maqbul darajasini aniqlashni o'z ichiga oladi.

3. Risk darajasini pasaytirish maqsadida unga ta'sir qilish usullarini tanlash.

4. Risklarni boshqarish tuzilmani tanlash.

5. Yuzaga kelgan haqiqiy risk darajasini maqbul daraja bilan taqqoslash asosida qabul qilingan qarorlar samaradorligini tahlil qilish.

6. Haqiqiy risk darajasi bilan maqbul daraja o'rtasidagi nomuvofiqlikni kamaytirish maqsadida ularni boshqarish bo'yicha tuzatishlar kiritish.

Shunday qilib, risklarni boshqarish jarayoni menejerlar uchun juda murakkab faoliyat sohasi bo'lib, u bilan bog'liq boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko'plab tashqi va ichki omillarni hisobga olish zarur.

Risk, ko'p qirrali tushuncha sifatida, ilmiy adabiyotlarda hali aniq ta'rifi mavjud emas, shuning uchun faoliyat turidan kelib chiqqan holda unga o'ziga xos ta'riflar berilgan. Riskning yana bir xususiyati – bu uning ko'p o'lchovliligidir. Chunki uning integral ko'rsatkichlari tasodifiy omillar kombinatsiyasiga bog'liq bo'ladi. Ularni har doim ham hisobga olishning imkoni yo'q. Bunday omillar ahamiyatiga ko'ra tasniflanib, birinchi navbatda eng muhimlarining ta'siri hisobga olinadi. Bundan tashqari, risk darajasi, qoida bo'yicha, oldindan noma'lum bo'lgan turli hodisalarning salbiy ssenariylarga bevosita bog'liq bo'ladi.

### **3-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Risk ehtimollik va noaniqlik tushunchalari bilan chambarchas bog'liqdir. Ehtimollik ma'lum bir natijani olish imkoniyati bo'lsa, noaniqlik harakatlar natijasi aniq bo'lmagan omillar hamda ularning natijalariga ta'sir qilish darajasi noma'lum holatni anglatadi.

Noaniqlikning vujudga kelishining asosiy sababi bu iqtisodiy sohada va atrofimizdagi borliq haqidagi bilimlarning yetarli emasligidir. Insoniyat noaniqlik bilan qarorlarni qabul qilish jarayonida duch keladi. Tabiiy va iqtisodiy qonuniyatlarni bilmaslik boshqaruv

faoliyatiga to'sqinlik qilib, odil qarorlarni qabul qilishga imkon bermaydi. Shuning uchun noaniqlik, odatda ijobiy, salbiy va nol natijaga o'lib keladi. Hodisalarning yuzaga kelish ehtimoliga ko'ra, noaniqlikning uch turi farqlanadi: to'liq noaniqlik, to'liq aniqlik va qisman noaniqlik.

Risklarni boshqarish bo'yicha siyosiy va iqtisodiy vaziyat, alohida mamlakatlar va umuman jahondagi moliyaviy-kredit holatini tahlil qilish risk omillari, ya'ni ularning sabablarini aniqlashga imkon beradi. Bunday tahlilning murakkabligi shundaki, ma'lum bir sharoitlarda aynan mazkur omillar hal qiluvchi bo'lsa, boshqa holatlarda esa ahamiyasiz hisoblanadi.

Korxonalarda risklarni boshqarish samaradorligi ularni tasniflash tizimiga bog'liq. Bunday tizim risklarning toifalari, guruhlari, turlari, ko'rinishlari, o'lchamlari va ta'sir etish darajalari guruhlashtirishga hamda ularni boshqarish usullari va uslublarini to'g'ri tanlashga imkon beradi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Noaniqlik va risk tushunchalari o'rtasidagi munosabatni tavsiflang.

2. Noaniqlikning asosiy sabablari nimada?

3. Riskning asosiy belgilari nimalardan iborat?

4. Risk turlarining xilma-xilligiga nimalar sabab bo'ladi?

5. Tashqi va ichki risk omillari o'rtasidagi qanday farqlar mavjud? Ular tarkibini izohlab bering.

6. Risklarni boshqarish deganda nima tushuniladi?

7. "Qora quti" darajasidagi kengaytirilgan korxonalar boshqaruv chizmasini tavsiflang.

8. Korxonani boshqarish tizimining asosiy elementlari nimalardan iborat?

9. Korxonalar risklarini boshqarish zaruriyatini asoslab bering.

10. Risklarni boshqarish algoritmining asosiy bosqichlarini ayting bering.

## IV BOB. RISKLARNI BOSHQARISH STRATEGIYASI

Ushbu bobda korxonalarda risklarni boshqarish strategiyasining mazmuni, mohiyati va ahamiyati bayon etiladi. Risklarni boshqarish strategiyasining asosiy turlari keltirib o'tiladi. Risklarni boshqarish strategiyasining asosiy yo'nalishlari va vazifalari, risklarni boshqarish siyosatining asosiy shakllari hamda risklarni taktik boshqarish masalalari ko'rib chiqiladi.

### 4.1. Risklarni boshqarish strategiyasining mohiyati

**Strategik menejment** - bu menejment sohaslaridan biri bo'lib, uning asosiy vazifasi korxonani rivojlantirishning umumiy yo'nalishini ishlab chiqish, shuningdek uni amalga oshirish dasturlarini tayyorlash va amalga oshirishdan iborat.

**Strategiya** – bu uzoq muddatda korxonaning raqobat ustunligini ta'minlashga qaratilgan istiqbolli chora-tadbirlar tizimi.

Strategiyani ishlab chiqishda korxonani rivojlantirishning eng maqbul yo'nalishi tanlanadi. Dastlab strategiya deganda resurslar va tovarlarning katta massasini boshqarish tushunilgan. Biroq, 1970-yillarning o'rtalarida G'arbning yetakchi mamlakatlari haddan tashqari ortiqcha tovarlar taklifini bozorga kiritdilar. Shuning uchun uzoq muddatli davrda raqobat ustunligiga erishishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqish asosiy o'ringa chiqdi.

**Strategiya** - bu har qanday faoliyat sohasida strategik maqsadlarga erishish uchun boshqaruv sub'ektining dasturi, rejasi va umumiy yo'nalishi tashkil etadi.

Shunday qilib, risklarni boshqarish strategiyasining asosiy maqsadi – risklarni boshqarish sohasida kuchli raqobat ustunligiga erishishdan iborat. Risklarni boshqarish nuqtai nazaridan **raqobat ustunligi** deganda riskli vaziyatlarda korxonaning raqobatchilariga nisbatan yanada kuchli pozitsiyaga ega bo'lishi tushuniladi. Bu ustunlikni ikkita asosiy holatda ifodalash mumkin.

**Birinchi holat** – bu risklarni minimallashtirish va shunga mos ravishda mumkin bo'lgan yo'qotishlar darajasini kamaytirish bilan bog'liq.

**Ikkinchi holat** riskli vaziyatlarda olinadigan foydani maksimal darajada oshirishdan iboratdir. Boshqacha qilib aytganda, riskli vaziyatlarda yo'qotishlar miqdori qanchalik kam va daromad hajmi qanchalik yuqori bo'lsa, korxonaning bozordagi mavqei raqobatchilarga nisbatan shunchalik darajada barqaror va daromadli bo'ladi.

Risklarni boshqarish strategiyasining ustuvor yo'nalishi sifatida korxonaning uzoq muddatli davrda raqobat ustunligi ularni samarali boshqarish orqali erishiladi. Bu esa yangi bozorlarni zabt etish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish, ishlab chiqarish va tovarlarni siljitishning noan'anaviy usullarni joriy etishda katta ahamiyat kasb etadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida **risklarni boshqarish strategiyasining asosi** bo'lib, bozorda mustahkam mavqega ega bo'lgan, kutilmagan holatlar, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramasdan muvaffaqiyatli faoliyat yurita olishga qodir bo'lgan korxonani shakllantirishdan iborat.

Strategik risklarni boshqarish vazifalariga quyidagilar kiradi:

1) korxonaning faoliyat sohasini aniqlash (shu jumladan, mazkur sohadagi risklar darajasini baholash) va uni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlarini shakllantirish;

2) risklarni boshqarish strategiyasi (strategik reja)ni ishlab chiqish;

3) strategik rejani amalga oshirish;

4) risklarni boshqarish bo'yicha faoliyat natijalarini baholash, strategik reja va uni amalga oshirish usullariga tuzatishlar kiritish.

Risklarni boshqarish strategiyasini tanlash jarayoni quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1) joriy strategiyani tushunish;

2) mahsulot tahlilini o'tkazish;



- 3) korxonada strategiyasini tanlash;
- 4) tanlangan strategiyani baholash.

**Joriy strategiyani tushunish** juda muhimdir, chunki korxonada qanday holatda ekanligi va u qanday strategiyalarni amalga oshirayotganligi to'g'risida aniq tassavvurga ega bo'lmasdan turib, uning istiqboli bilan bog'liq qarorlarni qabul qilinishi mumkin emas. A.Tompson va A.Striklendlarning fikriga ko'ra, joriy strategiyani tushunish uchun amalga oshirilayotgan strategiyaning beshta tashqi va ichki omillarini baholab chiqish zarur.

**Tashqi omillar:** 1) korxonada faoliyatining ko'lami va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning xilma-xillik darajasi; 2) korxonaning diversifikatsiyalanganligi; 3) yaqin davrda korxonada tomonidan sotib olingan va sotilgan mol-mulk turlari; 4) o'tgan davrda korxonada faoliyatining tuzilishi va yo'nalishi; 5) so'nggi paytda yo'naltirilgan imkoniyatlar va tashqi risklarga munosabati.

**Ichki omillar:** 1) korxonada maqsadlari; 2) resurslarni taqsimlash mezonlari va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar bo'yicha kapital qo'yilmalarning joriy tarkibi; 3) rahbariyat tomonidan moliyaviy riskga munosabat va moliyaviy siyosat; 4) ilmiy-tadqiqot sohasidagi sa'y-harakatlarning markazlashganlik darajasi va ko'lami; 5) alohida funksional sohalar (marketing, ishlab chiqarish, kadrlar, moliya, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar) strategiyasi.

**Mahsulotni tahlil qilish** strategik menejmentning asosiy vositalaridan biri bo'lib, korxonaning alohida bo'limlari o'zaro bog'langanligi haqidagi aniq tasavvur beradi.

Mahsulot portfelini tahlil qilish yordamida risk, pul oqimlari, tashkiliy tizimning alohida elementlarini yangilash va bekor qilish kabi muhim biznes omillarini muvozanatlash mumkin bo'ladi.

Mahsulotni tahlil qilish jarayoni oltita asosiy bosqichlardan iborat:

1. Mahsulotni tahlil qilish uchun korxonada darajalarni tanlash. Mahsulotni tahlil qilish darajalari ketma-ketligini aniqlash lozim. Bu

jarayon alohida mahsulot darajasidan boshlanishi va korxonaning yuqori darajasida yakunlanishi kerak.

2. Mahsulotni tahlil qilishda biznesning strategik birliklari deb ataladigan tahlil birliklarini belgilab olish. Ko'p holatda biznesning strategik birliklari ishlab chiqarish birliklaridan farq qiladi hamda shunga o'xshash ehtiyojlarni qondiruvchi bir yoki bir necha mahsulotlar qamrab oladi. Ba'zi korxonalar biznesning strategik birliklarini mahsulot-bozor segmentlari sifatida ko'radilar.

3. Mahsulotni tahlil qilish matritsalarining parametrlarini aniqlash – zarur ma'lumotlarni to'plashda aniqlikka ega bo'lish, shuningdek tahlil o'tkaziladigan o'zgaruvchilarni tanlash uchun amalga oshiriladi. Masalan, tarmoq jozibadorligini o'rganishda bozor hajmi, inflyatsiyadan himoyalanganlik darajasi, rentabellik va bozorning o'sish sur'ati bunday o'zgaruvchilar sifatida xizmat qiladi.

4. Korxonaning potensialini bozor ulushi, bozor ulushining o'sishi, yetakchi brendga nisbatan nisbiy bozor ulushi, sifat bo'yicha yetakchilik yoki boshqa xususiyatlar, masalan, xarajatlar, yetakchiga nisbatan rentabellik kabi o'zgaruvchilardan foydalangan holda o'lchash. Matritsalar o'lchamlarini aniqlashda hajmlarni o'lchash birliklari, yagona ma'lumotlar bazasiga kiritish me'yorlari va vaqt oralig'ini tanlash juda muhim rol o'ynaydi.

5. Ko'plab sohalar bo'yicha to'plangan ma'lumotlar va tahlillar asosida eng muhim bo'lgan to'rt yo'nalishlarni ajratib olish: sohaning ijobiy va salbiy tomonlari mavjudligi, riskning tabiati va darajasi bo'yicha sohaning jozibadorligi; korxonaning raqobat pozitsiyasi; korxonaga nisbatan baholanadigan imkoniyatlar va risklar; korxonaning har bir aniq sohada raqobatlashish salohiyatidan kelib chiqqan holda resurslar va xodimlarning malakasi.

6. Mahsulotning joriy holati haqida tasavvurga ega bo'lish maqsadida tahlili o'tkazish. Uning asosida rahbariyat korxonining istiboldagi holati to'g'risida bashorat qilishi mumkin bo'ladi.

Tahlil mahsulotlarning yangi holatga o'tishi korxonaning oldida turgan maqsadlarga erishishga olib keladimi yoki yo'qligini tushunish

uchun amalga oshiriladi. Buning uchun quyidagi savollarga javob olish kerak: mahsulot yetarli miqdordagi nomlarni o'z ichiga oladimi; iqtisodiyotda salbiy holatlar yuzaga kelganda mahsulot qanchalik daraja zaif hisoblanadi.

Mazkur savollarga berilgan javoblarga qarab, ma'muriyat tashkiliy maqsadlarga erishishda eng yaxshi tarzda yordam beradigan yangi mahsulot assortimentini shakllantirish zarurati haqidagi xulosaga kelishi mumkin.

Mahsulotni tahlil qilish matritsalarining o'zi qaror qabul qilish vositasi hisoblanmaydi, balki rahbariyat tomonidan qaror qabul qilishda hisobga olinishi kerak bo'lgan mahsulotning joriy holatini ko'rsatadi.

#### **4.2. Risklarni boshqarish strategiyasi turlari**

Risklarni boshqarish strategiyasining o'ziga xos xususiyatlari va mazmuniga strategiya ishlab chiqayotgan va amalga oshirayotgan boshqaruv darajasi sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruv darajasiga qarab, strategiyaning uchta asosiy turlarini ajratish qabul qilingan. Bular: portfel, biznes va funksional strategiyalardir.

**Portfel strategiyasi** – bu strategiyaning eng yuqori darajasi hisoblanadi. Portfel strategiyasini boshqarish qimmatli qog'ozlar orqali korporatsiya tarkibiga kiradigan barcha korxonalar va tashkilotlarni boshqarishni o'z ichiga oladi.

Umumiy shaklda portfel strategiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1) yangi kompaniyalarni sotib olish;
- 2) korporatsiya tarkibidagi mavjud kompaniyalarni mustahkamlash va kengaytirish;
- 3) keraksiz kompaniyalarni tugatish;
- 4) moliyaviy resurslarni taqsimlash va nazorat qilish;
- 5) korxonalar portfelida mavjud bo'lgan o'zaro sa'y-harakatlar birligi ta'siridan foydalanish.

**Biznes strategiyasi** – bu korporatsiya tarkibiga kiradigan yoki bozorda mustaqil faoliyat yuritadigan alohida korxonalar darajasidagi strategiya.

Biznes strategiyasining asosiy vazifasi korxonaga uzoq muddatli davrda raqobatbardoshlik ustunligini ta'minlash iboratdir.

Biznes strategiyasini shakllantirishda quyidagilarni ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratish kerak:

- 1) korxonaning missiyasi;
- 2) korxonaning maqsadlari;
- 3) strategik afzalliklarga erishish choralarini.

**Funksional strategiya** – bu korxonaning alohida bo'linmalari darajasidagi strategiya.

Funksional strategiyada quyidagi jihatlarning muhim ahamiyatga ega:

- 1) strukturaviy bo'linmaning o'ziga xos tarkibini aniqlash;
- 2) bo'lim xodimlarining biznes strategiyasi maqsad va vazifalarini aniq tushunishi;
- 3) har bir xodimning bo'limdagi va bo'limining tashkilotdagi o'rnini bilishi;
- 4) korxonaning barcha bo'limlari funksiyalarini aniq belgilash;
- 5) bo'limlar funksiyalarini muvofiqlashtirish va sa'y-harakatlarini birlashtirish.

Risklarni boshqarish strategiyasini amaliy amalga oshirish doirasida raqobat strategiyasi bosh o'ringa chiqadi. Iqtisodiy jihatdan korxonaning raqobatchilarga nisbatan qanchalik darajada ustun bo'lsa, uni risklarning salbiy ta'siriga bog'liqligi shunchalik darajada kam bo'ladi.

**Raqobat strategiyasi** biznesga nisbatan yondashuvni o'z ichiga olib, korxonaning undan mijozlarni jalb qilish, raqobatlashish va bozorda o'z mavqegini mustahkamlashda foydalanadi.

Raqobat strategiyasi quyidagilarga ajratiladi:

qisqa muddatli taktik harakatlar (tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezkor javob berishda qo'llaniladi);

uzoq muddatli harakatlar (korxonaning kelajakdagi raqobat imkoniyatlarini yaratishga qaratilgan).

Raqobat strategiyasi biznes strategiyasiga nisbatan torroq yo'nalishga ega. Biznes strategiyasi nafaqat raqobat siyosatini qanday olib borish vazifasini hal etadi, balki funksional imkoniyatlarni ham aks ettiradi.

Qaerga yo'nalganligidan qat'i nazar, raqobat strategiyasi har doim ikkita asosiy masalani o'rganadi:

1. Korxonaning bozordagi faoliyat maqsadi.

2. Korxonaning raqobat ustunligi turi.

Korxonada raqobat strategiyasining besh turi mavjud. Ular:

eng kam xarajatlar strategiyasi;

keng differentsiyalash strategiyasi;

optimal xarajatlar strategiyasi;

yo'naltirilgan kam xarajatlar strategiyasi;

yo'naltirilgan differentsiyalash strategiyasi.

**Eng kam xarajatlar strategiyasi** xaridorlarni jalb qilishda ishlab chiqarilayotgan mahsulotning umumiy xarajatlarini maksimal kamaytirishni o'z ichiga oladi.

Xarajatlar bo'yicha ustunlikka erishish uchun butun qiymat zanjiri bo'yicha korxonaning umumiy xarajatlari raqobatchilarning umumiy xarajatlaridan kam bo'lishi kerak. Bunga ikki yo'l bilan erishish mumkin:

1) alohida xarajatlar moddolari bo'yicha mablag'larning sarflanishini optimallashtirish. Moliyaviy resurslar bilan bog'liq operatsiyalarni samarali amalga oshirish va xarajatlar sarfini belgilovchi omillarni boshqarish;

2) holda korxonaning xarajatlar moddolari nomenklaturasiga o'zgartirish kiritish hamda katta xarajatli operatsiyalardan voz kechish.

Xarajatlar bo'yicha raqobat strategiyasida yetakchilik quyidagi vaziyatlarda juda kuchli hisoblanadi:

sotuvchilar o'rtasidagi kuchli narx bo'yicha raqobat;

ishlab chiqarilayotgan mahsulot standart bo'lib, uning xarakteristikalarini butun iste'molchilar talablariga javob beradi;

xaridorlarni jalb qilishda mahsulotni farqlashning bir necha usullarining mavjudligi va ular uchun narxdagi farq sezilarli bo'lishi;

iste'molchilarning xohish-istaklarini belgilovchi asosiy omil mahsulot xususiyatlari yoki sifati emas, balki narxidir, chunki ko'p mijozlar mahsulotni xuddi shu tarzda ishlatadilar;

ishlab chiqaruvchilarga o'z shartlarini talab etish imkoniyatiga ega bo'lgan ko'plab xaridorlar mavjud bo'lishi.

**Differensiatsiya strategiyasi** – bu korxonada mahsulotlarini raqobatchilar mahsulotlaridan ajratib turadigan o'ziga xos xususiyatlarni berishga qaratilgan strategiya.

Differensiatsiya strategiyasi iste'molchilar talablari xilma-xil bo'lgan, standart mahsulotlar bilan qondirish mumkin bo'lmag vaziyatda jozibador raqobat yondashuviga aylanadi.

Muvaffaqiyatli differensiatsiya korxonaga tovarlarga yuqori narxlarni belgilash, xaridorlarning savdo belgisi nisbatan sodiqligini qozonishga imkon beradi. Umuman olganda, differensiatsiya quyidagi xarajatlar moddalari bilan bog'liqdir:

pirovard mahsulot sifatiga kuchli ta'sir ko'rsatadigan korxonada bo'limlarini moddiy-texnik ta'minlash;

ilmiy va marketing tadqiqotlari asosida mahsulot dizayni va xususiyatlarini sezilarli darajada yaxshilaydigan, shuningdek uning qo'llanilish doirasini sezilarli darajada kengaytiradigan yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqish;

ishlab chiqaruvchilarga mahsulot sifatini yaxshilash va uning imkoniyatlarini kengaytirish imkonini beruvchi ilg'or texnologiyalarni joriy etishga qaratilgan ishlab chiqarish jarayoni;

iste'molchiga mahsulot jo'natilishini ta'minlash yetkazib berishni tezlashtirish, buyurtmalarni aniqroq bajarish, ombor maydonini qisqartirish va tayyor mahsulot zaxiralarini kamaytirish imkonini beradi;

mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha faoliyat (mahsulotga texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash, sotishning yanada qulay shartlari).

**Optimal xarajatlar strategiyasi** – bu raqobatchilarga kam xarajatlar va mahsulotlarning keng differensiatsiyasi kombinatsiyasi orqali o'z pullariga ko'proq qiymat olish imkonini beradigan strategiya.

Strategiyaning mohiyati “sifat – xizmat – dizayn” ketma-ketligida mahsulotning qo'shimcha iste'mol xususiyatlarini yaratish va shu bilan birga xaridorni narxning asoslilikiga ishonitirishdan iborat.

**Yo'naltirilgan kam xarajatlar va differensiatsiyalash strategiyalari** o'z mohiyatiga ko'ra, xarajatlar va differensiatsiya bo'yicha yetakchilik strategiyalariga o'xshashdir. Farqi shundaki, yo'naltirilgan strategiyalar butun bozor uchun emas, balki uning alohida segmentlaridan biriga qaratiladi.

Ushbu strategiyaning afzalligi raqobatchilarga qaraganda korxonaning kamroq xarajatlarga ega bo'lishi yoki ushbu segment iste'molchilariga raqobatchilar mahsulotlaridan farq qiladigan tovarlarni taklif qilish imkoniyati mavjud bo'lganida yaqqol namoyon bo'ladi.

#### **4.3. Risklarni boshqarish strategiyasining asosiy yo'nalishlari va vazifalari**

Risklarni boshqarish strategiyalari, odatda, quyidagi uchta vazifalarni hal qilishga qaratiladi. Birinchidan, ma'muriy vazifalar o'rtasida ustuvorliklarni belgilash asosida ular nisbiy ahamiyatining korxonaga amalga oshiradigan strategiyaga mos kelishi. Bu, birinchi navbatda, resurslarni taqsimlash, tashkiliy munosabatlarni o'rnatish, yordamchi tizimlarni tashkil etish va boshqa vazifalarga taalluqlidir.

Ikkinchidan, tanlangan strategiyani amalga oshirishda korxonaga faoliyatini to'g'ri yo'naltirish uchun tanlangan strategiya va ichki tashkiliy jarayonlar o'rtasida muvofiqlikni o'rnatish. Ushbu muvofiqlik korxonaning tashkiliy tuzilmasi, motivatsiya va rag'batlantirish tizimi, xulq-atvor me'yorlari va qoidalari, umumiy qadriyatlar va e'tiqodlar, xodimlar va menejerlar malakasi kabi jihatlar asosida erishiladi.

Uchinchidan, yetakchilik uslubi va korxonani boshqarishdagi yondashuvni amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslashtirish.

Yuqoridagi uchala vazifalar o'zgarishlar kiritish orqali hal etiladi. Aynan o'zgartirish strategiyani amalga oshirishning asosi hisoblanadi. Strategiyani ro'yobga chiqarish jarayonida kiritilgan o'zgartirishlar **strategik o'zgarish** deb ataladi.

Korxonada o'zgarishlarni amalga oshirish tanlangan strategiyaga mos keladigan faoliyatni yuritish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishga olib keladi. O'zgarishlar zarurati va darajasi korxonada strategiyani samarali amalga oshirishga qanchalik tayyorligiga bog'liq. Shunday vaziyatlar bo'ladiki, u muhim o'zgarishlarni talab qilmaydi va aksincha, strategiyani amalga oshirish jiddiy o'zgarishlar qilishni zarur etadi.

Tarmoq, korxonada, mahsulot va bozor holati kabi o'zgarish zarurati va darajasini belgilaydigan asosiy omillarga bog'liq ravishda yetarlicha barqaror va tugallanganligi bilan ajralib turadigan to'rt o'zgarishlar turlari farqlanadi.

1. **Korxonani qayta qurish** uning missiyasi va madaniyatiga ta'sir qiluvchi tub o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Bunday o'zgarishlar korxonada faoliyat ko'rsatuvchi tarmoqni va unga mos ravishda o'z mahsuloti va bozordagi o'rnini o'zgarganda yuz beradi. Korxonani qayta qurish jarayonida strategiyani amalga oshirish bilan bog'liq qiyinchiliklar yuzaga keladi. Ayniqsa, yangi tashkiliy madaniyatni shakllantirish bo'yicha ishlar jiddiy e'tiborni talab etadi. Shuningdek, texnologik sohada va xodimlarni boshqarish tizimida katta o'zgarishlar ro'y beradi.

2. **Korxonani tubdan o'zgartirish** korxonada o'zi faoliyat yuritayotgan tarmoqni o'zgartirmagan holda o'xshash korxonada bilan qo'shilish natijasida tub o'zgarishlar ro'y bergan taqdirda strategiyani amalga oshirish bosqichida o'tkaziladi. Turli madaniyatlarning birlashishi, yangi mahsulotlar va bozorlarning paydo bo'lishi ichki tashkiliy o'zgarishlarni, ayniqsa tashkiliy tuzilmani tubdan o'zgartirishni talab qiladi.

3. **Korxonani o'rtamiyona o'zgartirish** bozorga yangi mahsulot bilan kirib borganda amalga oshiriladi. Bunday holda, o'zgarishlar



ishlab chiqarish jarayoni va marketing, ayniqsa iste'molchilar e'tiborini yangi mahsulotga jalb qilish bilan bog'liq bo'lgan qismiga tegishli bo'ladi.

**4. Korxonani oddiy o'zgartirish** korxonada mahsulotiga qiziqishni saqlab qolish uchun marketing sohasida o'zgarishlarni amalga oshirish bilan bog'liq. Bunday o'zgarishlar juda muhim bo'lmaydi hamda ularni amalga oshirish korxonada umumiy faoliyatiga deyarli ta'sir qilmaydi.

Korxonaning o'zgarmas faoliyati doimo bir xil strategiyani amalga oshirganda sodir bo'ladi. Korxonaning alohida sharoitlarda olingan tajribaga tayangan holda yaxshi natijalarga erishganligi sababli xo'jalik faoliyatida hech qanday o'zgarishlar amalga oshirishni talab qilmaydi. Bunday yondashuvda tashqi muhitdagi istalmagan o'zgarishlarni aniq kuzatib borish juda muhim hisoblanadi.

Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni bilan bir qatorda, korxonani strategik boshqarishda strategiya kabi uning faoliyatini belgilaydigan qoidalar muhim rol o'ynaydi. Biroq ular strategiyalardan farqli o'laroq, maqsadga ega bo'lmaydi. Ular asosan cheklovchi yoki ko'rsatma xarakteriga ega bo'lib, asosiy faoliyat olib boriladigan muhitni yaratadi.

Hamma qoidalarning umumiy tomoni shundaki, ular korxonadagi faoliyatlar va xatti-harakatlar chegaralarini belgilaydi va shu orqali korxonada faoliyatini o'z strategiyasini amalga oshirishga yo'naltiradi. Ko'plab qoidalar uzoq vaqt amal qilsa, ba'zilar faqat ma'lum bir strategiyani amalga oshirish yoki aniq maqsadga erishish uchun ishlab chiqiladi. Agar korxonaning strategik maqsadi uning ichki hayoti va tashkiliy madaniyatini o'zgartirish bo'lsa, u holda qoidalarning o'zi strategik boshqaruvning predmeti bo'lishi mumkin.

#### **4.4. Risklarni boshqarish siyosatining asosiy shakllari**

Zamonaviy menejmentning muhim vazifasi bu korxonada siyosatini aniqlashdir. Korxonada siyosatini shakllantirish uchun asos bo'lib xodimlarga qo'yilgan barcha me'yoriy talablarning yig'indisi va ushbu talablarni bajarish yo'llari hisoblanadi.

Boshqaruvga qo'yiladigan me'yoriy talablarga tadbirkorlik faoliyati tamoyillari, asosiy maqsadlar, faoliyat sohasi ob'ektlari va uni tashkil etishga qo'yiladigan talablar kiradi.

Boshqaruvning ayrim sohalari uchun me'yoriy talablarning bajarilishi korxonaning tarkibiy siyosati va faoliyatning ayrim sohalarida aniq siyosatni belgilaydi.

Tarkibiy siyosatga quyidagilar kiradi:

tashkilotni tashkil etish va rivojlantirish jarayoni (maqsadlar, yechimlar, vositalar);

maqbul joyni tanlash;

huquqiy maqomini aniqlash;

korxonada mulkdorlari va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar tizimi;

korxonaning ta'minotchilar, iste'molchilar va biznes hamkorlar bilan munosabatlar tizimi;

korxonani tugatish tartibi.

Faoliyati siyosatiga quyidagilar kiradi:

xom ashyo, materiallar, xizmatlar va boshqalarni sotib olish jarayoni;

investitsiya siyosati;

zaxiralarni boshqarish;

asbob-uskunalarini sotib olish, saqlash va yangilash jarayoni;

kadrlar siyosati;

moliyaviy siyosat;

ishlab chiqarish siyosati (ishlab chiqarish tizimi va turi, ta'minot ko'lami, texnologik jarayonlar, operatsion boshqaruv);

sotuv siyosati (narxlar, tarqatish, reklama);

korxonada faoliyati to'g'risidagi hisobotlarni shakllantirish;

risklarni boshqarish siyosati.

**Risklarni boshqarish siyosati** – bu korxonada xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan risklarni boshqarishning shakllari, usullari, yo'llari va vositalari to'plamini ifodalaydi.

Bozor holati va tashkiliy maqsadlarga qarab, risklarni boshqarish siyosati uchta alohida shaklda bo'lishi mumkin:

## **1. Oldini olish siyosati**

Uning mohiyati risklarning paydo bo'lishini bashorat qilish va ularni bartaraf etish choralarini ko'rishdir.

Asosiy maqsad - riskli vaziyatlarda korxonada duch kelishi mumkin bo'lgan zararlar va yo'qotishlarni minimallashtirish.

Risklarni boshqarishning asosiy usullari:

jinoyat va ma'muriy huquq;

cheklash;

intizomiy choralar;

ijtimoiy;

psixologik;

ishlab chiqarish.

## **2. Zararsizlantirish siyosati**

Uning maqsadi riskli vaziyatlarda yuzaga keladigan salbiy oqibatlarni zararsizlantirishdir.

Asosiy maqsad - riskli loyihalarni muvaffaqiyatsiz amalga oshirish bilan bog'liq korxonaning zararlarini va yo'qotishlarini qoplash. Unga erishish uchun fuqarolik huquqi va kompensatsiya boshqaruv usullari qo'llaniladi.

## **3. Rag'batlantirish siyosati**

Asosiy maqsad - yuqori riskli loyihalarni amalga oshirish orqali maksimal foyda olish.

Risklarni boshqarish siyosatining ushbu shaklini ro'yobga chiqarish risklarni boshqarishning spekulativ, rag'batlantiruvchi va mobilizatsiya usullaridan foydalangan holda loyihaning rejalashtirilgan rentabelligini maksimal darajada oshirish orqali amalga oshiriladi.

## **4.5. Risklarni taktik boshqarish**

**Taktika** – bu qisqa muddatda strategik maqsad va vazifalarga erishishning usullari va vositalari majmuidir.

Risklarni taktik boshqarishning mohiyati korxonada mavjud bo'lgan resurslarni oqilona taqsimlash va foydalanishdan iborat bo'lib,

ular odatda ikkita asosiy turlarga bo'linadi: 1) operatsion resurslar; 2) zaxira resurslari.

**Operatsion resurslar** joriy foydalanishda bo'lib, ularga korxonada xodimlari, aylanma mablag'lar va uzoq muddatli kapital qo'yilmalar, shuningdek, ishlab chiqarish jarayonida bevosita ishtirok etadigan barcha turdagi energiya va mulk kiradi.

**Zaxira resurslari** turli xil tashqi va ichki fondlarda jamlangan korxonaning kadrlar zaxirasi (shu jumladan, turli lavozimlarga zaxira kadrlari), moliyaviy zaxira fondlari, favqulodda elektr ta'minoti tizimlari, shuningdek saqlashda bo'lgan binolar va jihozlar kiradi.

Risklarni taktik boshqarishning asosiy vazifasi korxonada ixtiyorida bo'lgan operatsion va zaxira resurslari o'rtasidagi eng maqbul nisbatni aniqlashdir. Ushbu nisbat mavjud resurslarning umumiy miqdori hamda korxonaning mavjud tashqi va ichki sharoitlarini hisobga olgan holda hisoblanadi.

Masalan, kadrlar zaxirasining miqdori korxonada ishchilarining ro'yxatdagi soni va kadrlar qo'nimsizligining o'rtacha darajasini hisobga olgan holda aniqlanadi. Yuqori lavozimlarga ko'tarilish zaxirasini hisoblash metodologiyasi va oddiy lavozimlarni to'ldirish zaxirasi o'rtasida ma'lum farqlar mavjuddir.

Moliyaviy resurslar zahirasi hajmi zaxira usulini hisobga olgan holda loyiha muvaffaqiyatsiz amalga oshirilgan taqdirda korxonada yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar hajmidan kelib chiqqan holda belgilanadi. Shunday qilib, ichki zaxira fondlarini shakllantirishda zaxira resurslari hajmi kutilmagan yo'qotishlar yoki ko'zda tutilmagan xarajatlar miqdoriga teng bo'ladi. Agar loyiha muvaffaqiyatsizlikdan sug'urtalangan bo'lsa, u holda zaxira resurslari miqdori sug'urta shartnomasi bo'yicha korxonada to'laydigan sug'urta mukofotiga teng bo'ladi.

Energiya resurslari har bir energiya turi uchun alohida tarzda va standart me'yorlarga teng miqdorda zahiraga olinadi. Masalan, elektr energiyasi maxsus akkumulatorlarda saqlanib, elektr ta'minotida uzilishlar yuz berganda korxonaning ma'lum vaqt davomida ishlashini

ta'minlaydi. Bundan tashqari, ko'plab korxonalar favqulodda elektr generatorlariga ega bo'lib, akkumulator batareyalarga bo'lgan ehtiyojni bartaraf etadi.

Korxonalar mol-mulki odatda maxsus tarzda zahiraga olinmaydi, faqat alohida zarurat bo'lgandagina saqlanadi. Shunga qaramay, zaxiraga olingan mulk korxonaning strategik zaxirasi hisoblanib, undan zarur holatlarda foydalaniladi.

Shuningdek, korxonaning muhim resurslaridan biri axborotlar hisoblanib, ular ikki turga: dinamik, ya'ni qayta ishlanayotgan va foydalanilayotgan hamda statistik, ya'ni korxonalar arxivi va ma'lumotlar bazasida saqlanayotgan axborotlarga bo'linadi.

#### **4-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Strategiya uzoq muddatda korxonalar raqobat ustunligini ta'minlashga qaratilgan istiqbolli chora-tadbirlar tizimi bo'lib, risklarni boshqarish strategiyasining asosiy maqsadi – risklarni boshqarish sohasida kuchli raqobat ustunligiga erishishni ta'minlashdan iborat bo'ladi. Raqobat ustunligi riskli vaziyatlarda korxonaning raqobatchilariga nisbatan yanada kuchli pozitsiyaga ega bo'lishi ta'minlaydi. Korxonaning uzoq muddatli davrda raqobat ustunligi risklarni samarali boshqarish orqali erishiladi.

Bozorda mustahkam mavqega ega bo'lgan, kutilmagan holatlar, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramasdan muvaffaqiyatli faoliyat yuritishga qodir bo'lgan korxonalar shakllantirish risklarni boshqarish strategiyasining asosi tashkil etadi. Demak, risklarni boshqarish strategiyasining o'ziga xos xususiyatlari va mazmuniga strategiyalarni ishlab chiquvchi va ularni oshiruvchi boshqaruv tizimini sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi.

Biznes strategiyasi korporatsiya tarkibiga kiradigan yoki bozorda mustaqil faoliyat yuritadigan alohida korxonalar darajasidagi strategiya bo'lib, uning asosiy vazifasi korxonalar uzoq muddatli davrda raqobatbardoshlik ustunligini ta'minlash iborat bo'ladi.

Risklarni boshqarish strategiyalari, odatda, ma'muriy vazifalar o'rtasida ustuvorliklarni belgilash asosida ular nisbiy ahamiyatining korxonaga amalga oshiradigan strategiyaga mos kelishi, tanlangan strategiyani amalga oshirishda korxonaga faoliyatini to'g'ri yo'naltirish uchun tanlangan strategiya va ichki tashkiliy jarayonlar o'rtasida muvofiqlikni o'rnatish, yetakchilik uslubi va korxonani boshqarishdagi yondashuvni amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslashtirish kabi vazifalarni hal qilishga qaratiladi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Risklarni boshqarish strategiyalarini tushuntirib bering.
2. Risklarni boshqarish siyosatining asosiy shakllarini sanab bering.
3. Taktik risklarni boshqarishni tavsiflab bering.
4. Mahsulotni tahlil qilish jarayoni qanday asosiy bosqichlardan iborat?
5. Risklarni boshqarish strategiyasining qanday turlari mavjud?
6. Risklarni boshqarish strategiyasida portfel strategiyasi qanday ahamiyat kasb etadi?
7. Biznes strategiyasining asosiy vazifasi nimadan iborat?
8. Risklarni boshqarishda raqobat strategiyasi qanday o'ringa ega?
9. Risklarni boshqarish strategiyasi qanday asosiy yo'nalishlarga ega?
10. Risklarni boshqarish siyosatining asosiy shakllari mazmuni nimalardan iborat?

## V BOB. RISKLARNI BOSHQARISH EVOLYUSIYASI VA BOSHQARUV JARAYONI

Ushbu bobda risk menejmentining rivojlanish evolyusiyasi va uning bosqichlari bayon etiladi. Risk menejmenti tizimini tashkil yetishda risk menejmenti nazariyasi va amaliyotida uchta asosiy yo'nalishlar keltiriladi. Korxonada rivojining turli bosqichlarida risklarni boshqarish tizimining xususiyatlari ko'rsatib beriladi. Risk boshqaruvi jarayonini aniqlash, tahlil qilish va oldini olish chora-tadbirlarini ishlab chiqish masalalari ko'rib chiqiladi.

### 5.1. Risk menejmenti evolyusiyasi

“Risk” tushunchasi qadimgi davrlardan beri insonlarning ijtimoiy-iqtisodiy hayotida muhim o'rin tutgan. Risklarni yuzaga kelishining asosiy sabablaridan biri bo'lgan “xavf” va “noaniqlik” insonning yerda paydo bo'lgan davridan beri u yoki bu darajada ta'qib qilib kelgan, biroq risklarni boshqarish amaliyoti tarixi ancha keyin boshlangan. Inson risk tushunchasini o'z madaniyatiga kiritishdan oldin, birinchi navbatda, uning kelajakka bo'lgan munosabatini tubdan o'zgartirishi zarur edi.

Uyg'onish (Renessans<sup>71</sup>) davriga qadar odamlar kelajakni tasodifdan deyarli farq qilmaydigan voqealik yoki tasodifiy o'zgarishlar natijasi sifatida idrok etganlar va qarorlarning aksariyati beixtiyor ravishda qabul qilingan. Yashash sharoiti tabiat bilan chambarchas bog'liq bo'lgan muhitda, insonning hodisa va jarayonlarni boshqarish imkoniyati ham juda cheklangan bo'ladi. Tashqi dunyoga qaramlik insonlarni omon qolish manfaati ostida birlashtirar ekan, bunday sharoitlarda ular o'z qarorlarining oqibatlariga ta'sir qilish mumkin bo'lgan shartlarni muhokama qila olmaydilar<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> **Renessans yoki Uyg'onish davri** - eng buyuk madaniy-tarixiy davrlardan biri. Yevropa tarixining O'rta asrlar va Yangi asr o'rtasidagi burilish nuqtasi bo'lib, yangi Yevropa madaniyatiga asos solgan.

<sup>72</sup> Дорожкина Т.В., Крутиков В. К., Алексеева Е. В. Управление рисками. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во «Ваш Дом», 2014. – 233 с.

XIV asrga kelib, G'arbda tasavvuf<sup>73</sup> ilm-fan va mantiqqa o'z o'rnini bo'shatib berishi bilan yangi g'oyalar butun borliqqa bo'lgan inson munosabatlarini tubdan o'zgarishiga olib keldi. Insonlar hayot taqdiri va ko'r-ko'rona tasodiflikning asiri bo'lishdan xalos bo'lib, kelajak bilan bog'liq bo'lgan istiqbolli qarorlarni qabul qilishga kirishdilar.

Tanlov va qarorlarga bo'lgan munosabatning o'zgarishi bilan insonlar asta-sekin kelajak qanchalik istiqbolli va shu bilan birga riskli ekanligi, u oldindan belgilanmaganligi va ko'p narsani va'da qilish noo'rin ekanligini bilib oldilar. Shunday qilib, insonning kelajak haqidagi tasavvurini tubdan o'zgartirgan Uyg'onish (Renessans) va islohot (Reformatsiya)lar davri risk tarixida tub burilish nuqtasi bo'ldi.

Risk nazariyasi rivojlanish tarixining quyidagi asosiy bosqichlarini ajratish mumkin.

Risklarni ilmiy o'rganish bo'yicha dastlabki harakatlar qimor o'yinlarini tahlil qilishdan boshlangan. Fransuz matematiklari Blez Paskal va Per de Ferma (XVII asr o'rtalari) zar (suyak) o'yini<sup>74</sup> misolida ehtimollik nazariyasini rasmiy matematik asoslab berdilar.

Tanlash va ehtimollik usullarining paydo bo'lishi risklarni boshqarish va sug'urtalashning barcha jihatlar uchun asos bo'lib xizmat qildi. Angliyalik Jon Graunt (John Graunt) ushbu innovatsion usullardan foydalangan holda London shahri aholisining tug'ilishi va o'limi statistikasi to'g'risidagi ma'lumotlarni nashr etdi (1662 yil). Ingliz matematiki va astronomi Edmond Galley (Edmund Halley) o'rtacha umr ko'rish va sug'urtalanganlarning yoshi haqidagi ma'lumotlarga asoslangan holda sug'urta tovonining qiymatini qanday hisoblashni ko'rsatib berdi.

Ehtimollar nazariyasining rivojlanishi risklarni matematik hisoblashning asosiy uslubiy vositasiga aylandi. Shveysariyalik matematik Jeykob Bernulli tomonidan 1713 yilda "Katta sonlar

---

<sup>73</sup> **Tasavvuf** – bu falsafiy va diniy ta'limot, shuningdek, hissiyotlar, sezgi va irratsionalizmga asoslangan dunyoni tushunish va idrok yetishning o'ziga xos usuli.

<sup>74</sup> **Suyak o'yini (Dice)** - eng qadimgi o'yinlardan biri. O'yin uchun vosita o'yin turiga qarab birdan oltigacha bo'lgan kublardir. To'g'ri belgilash bilan suyaklarning qarama-qarshi yuzlari 7 tagacha qo'shilishi kerak.



qonuni”<sup>75</sup> nomli kitobi nashr etildi. Fransuz matematikasi Abraxam de Muavr 1733 yilda fanga normal taqsimot tushunchasini kiritdi va standart og’ish konsepsiyasini yaratdi. Daniel Bernulli 1738 yilda foydalilik tushunchani kashf etdi. Uning mohiyati riskni hisoblashda nafaqat ehtimollik, balki uning oqibatlari ko’lamini ham hisobga olish zarurati yotadi. Shuningdek, u ehtimollik usullaridan foydalangan holda bir qator amaliy muhim vazifalarni ko’rib chiqib, matematik statistikaning rivojlantirdi.

Ingliz olimi Frensis Galton tomonidan 1885 yilda regressiya hodisasi kashf etildi. Iqtisodiyot nazariyasida tadbirkorlik riskini tadqiq etish masalasi, avvalo, amerikalik iqtisodchi olim Frenk Nayt (1885-1972) nomi bilan bog’liq. Uning 1921 yilda “Risk, noaniqlik va foyda” nomli kitobi nashr etildi. Shuningdek, ingliz iqtisodchisi Djon Meynard Keyns (1883-1946) tomonidan 1921 yilda nashr etilgan “Ehtimollik haqida risola” nomli kitobi tadbirkorlik riskini tadqiq etishda juda katta qadam bo’ldi.

Risk nazariyasining rivojlanishiga qarorlarni qabul qilish nazariyasi ham katta hissa qo’shdi. 1926 yilda Djon Fon Neyman “O’yin nazariyasi va strategiyasi” bo’yicha o’zining birinchi nashrini taqdim etdi, unda u yo’qotishlardan qochish g’alaba qozonishdan ko’ra muhimroq maqsad bo’lishi mumkinligini ko’rsatdi.

Keyinchalik 1953 yilda Oskar Morgenshtern "O’yinlar nazariyasi va iqtisodiy xulq-atvor" nomli kitobini nashr etdi. Amerikalik iqtisodchi Garri Makovis 1952 yilda risk darajasi va kutilayotgan foyda miqdori o’rtasidagi to’g’ridan-to’g’ri bog’liqlikni matematik jihatdan asoslab berdi va investitsiyalarni diversifikatsiya qilish orqali foydaning kutilgan qiymatlardan chetlanishini kamaytirish mumkinligini ko’rsatdi.

1955 yilda “Risklarni boshqarish” konsepsiyasi vujudga keldi. Risklarni sug’urtalashdan ko’ra ularni boshqarishga ustuvorlik berish

---

<sup>75</sup> **Katta sonlar qonuni** – ehtimollar nazariyasida katta miqdordagi tasodifiy omillarning umumiy ta’siri (yetarlicha keng shartlar bajarilganda) tasodifga deyarli bog’liq bo’lmay qolishini ifodalovchi qonun.

asoslari Filadelfiya (AQSh)dagi bir qator nashrlarda o'z ifodasini topdi.<sup>76</sup>

Amerikalik olimlar Blek va Shoulz 1970 yilda opsiya qiymatini hisoblashning matematik modelini ishlab chiqdilar. Bu hosilaviy moliyaviy vositalarning bozor risklarini baholash va boshqarish uchun nazariy asos bo'lib xizmat qildi.

Shvesiyalik risklar bo'yicha menejer A.Gustav Gamilton 1974 yilda risklarni boshqarish siklini ifodalab berdi. Unda risklarni boshqarish jarayonining barcha elementlarining o'zaro bog'liqligi va o'zaro ta'siri ko'rsatib berildi.

Risk masalalari bilan shug'ullanadigan professional va jamoat tashkilotlarining shakllanish davri 1975 yilga to'g'ri keladi. ("Sug'urta va risklarni boshqarish jamiyati", "Risklarni tahlil qilish jamiyati" – 1980 yil, "London risklarni boshqarish instituti" – 1986 yil, "Jahon risk mutaxassislari assotsiatsiyasi" – 1996 yil).

Djey Pi Morgan (J.P.Morgan) banki<sup>77</sup> tomonidan ishlab chiqilgan hamda moliyaviy institutlar va tartibga soluvchi organlar tomonidan keng e'tirof etilgan risk qiymati ko'rsatkichi – VAR (Value at Risk) XX asrning 80-yillari oxiri 90-yillari boshlariga to'g'ri keladi.

90-yillarning o'rtalarida umumkorxonada miqyosida risklarni boshqarish (Enterprise risk management) konsepsiyasi bir qator modellarning paydo bo'lishi va rivojlanishiga xizmat qildi. Korxonada risklarini boshqarishda alohida funksional bo'linmalar tomonidan o'ziga xos risklarini mustaqil ravishda boshqarish, tasodifiy, cheklangan (birinchi navbatda sug'urtalanadigan va moliyaviy risklarni hisobga olish), integratsiyalashgan (risklarni boshqarish boshqaruvning eng yuqori darajasida muvofiqlashtirilib, har bir xodim risklarni boshqarishni o'z ishining bir qismi deb hisoblash), uzluksizlik va kengaytirilgan (barcha risklar hisobga olish) kabi modellar rivojlandi (5.1-rasm).

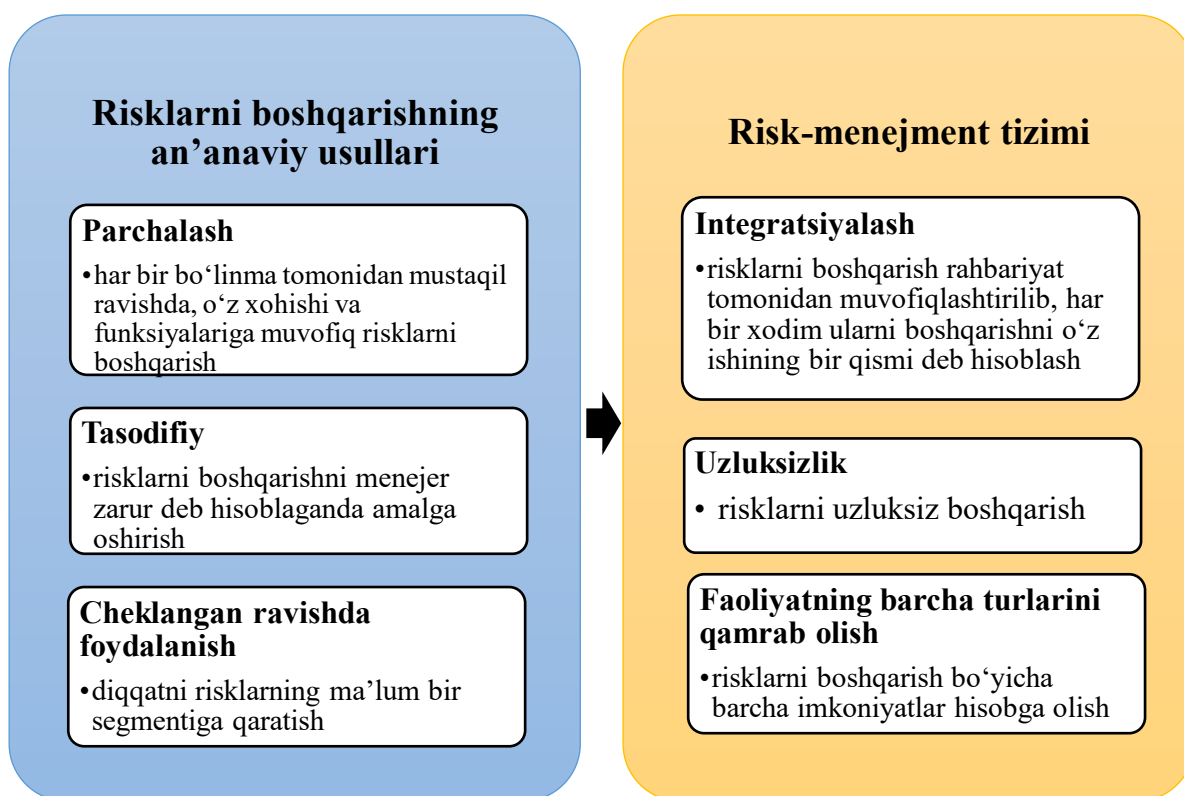
---

<sup>76</sup> Қапанг: Russell «Gallagher Risk Management: A New Phase of Cost Control», The Harvard Business Review, 1956.

<sup>77</sup> J.P.Morgan Chase & Co. - shtab-kvartirasi Nyu-York (AQSh) shahrida joylashgan va Delaver shtatida joylashgan AQSh transmilliy investitsiya banki va moliyaviy xizmatlar xolding kompaniyasi.

Risklarni boshqarishning zamonaviy konsepsiyalarining paydo bo'lishi insoniyatning uch asosiy qoidalarni anglashiga olib keldi:

- 1) kelajak oldindan belgilanmagan;
- 2) kelajak qisman bashorat qilinadi va bashoratlarning to'g'riligi ko'rib chiqilayotgan hodisalarning o'rganilganlik darajasiga bog'liq;
- 3) kelajak zamonaviy bilim va mavjud vositalar imkon beradigan darajada boshqarilishi zarur va lozim.



### 5.1-rasm. Risklarni boshqarish tizimini joriy etish

Kelajakni yaxshiroq boshqarish uchun dunyoni chuqurroq bilish va mavjud vositalardan unumli foydalanish zarur.

Risklarni boshqarish sohasida faoliyat yurituvchi professional va davlat tashkilotlari tomonidan risk menejmenti bo'yicha dastlabki yo'riqnomalarni shakllantirish amaliyoti 1987 yilda AQShda, 1992 yilda Buyuk Britaniyada boshlandi. Risklarni boshqarish bo'yicha birinchi milliy standart 1992 yilda Avstraliyada paydo bo'ldi, keyinchalik 1997 yilda Kanada va Yaponiyada, 2001-2002 yilda Buyuk Britaniya ishlab chiqildi.

Hozirgi vaqtda risklarni boshqarish tizimi menejmentning barcha darajalar va tizimlarida integratsiya qilinmoqda.

“Agar biz risklarni boshqarmasak, ular bizni boshqarishni boshlaydilar...”. Risklarni boshqarish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi: 1) risklarni oldindan ko'rish; 2) ularning ehtimoliy hajmi va oqibatlarini aniqlash; 3) risklar bilan bog'liq yo'qotishlarni oldini olish yoki minimallashtirish choralari ishlab chiqish va amalga oshirish.

Bugungi kunda risklarni boshqarish professional faoliyatning jadal rivojlanayotgan turlaridan biri hisoblanadi. Ko'plab G'arb firmalarining xodimlar shtat birligida risklarni boshqarish bo'yicha maxsus lavozim – risk menejeri mavjud bo'lib, uning vazifasiga riskning barcha turlarini kamaytirishni ta'minlash kiradi. Risk menejeri tegishli mutaxassislar bilan birgalikda riskli qarorlarni qabul qilishda (masalan, kredit berish yoki investitsiya obektini tanlashda) ishtirok etadi va istalmagan risklardan qochish yo'llarini izlaydi. Ushbu faoliyat risklarni boshqarish tizimi deb ataladi.

Risklarni boshqarish korxonalar nazariyasi, sug'urta ishi, korxonaning xo'jalik faoliyatini tahlil qilish va hokazolar bo'yicha bilimlarni talab qiladi. Korxonaning ushbu sohadagi faoliyati uning rentabelligiga tahdid soluvchi risklardan himoyalanişga qaratilgan bo'lib, tadbirkorlik faoliyatining asosiy vazifasini hal qilishga, ya'ni vaziyatga qarab, loyiha qanchalik foydali bo'lsa, korxonalar uchun risk darajasi shunchalik yuqori bo'lishini hisobga olgan holda bir nechta loyihalardan eng yaxshisini tanlashga yordam beradi.

Risklarni samarali boshqarish korxonaning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini oshiradi hamda moliyaviy holatining yomonlashuv xavfini kamaytiradi.

## **5.2. Risk menejmenti tizimini tashkil etish**

Risk menejment korxonaning mustaqil xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan risklarni boshqarish muammolarini o'rganadigan zamonaviy menejmentning asosiy yo'nalishlaridan biri sifatida qarash mumkin.

Risklarni boshqarish - bu risklarning korxonada xo'jalik faoliyatiga ta'sirini kamaytirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tizimini ifoda etadi.

Risklarni boshqarish tizimining maqsadi korxonada xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan kutilmagan hodisalarning ta'sirini kamaytirishdir. Risklarni boshqarish bosh maqsad emas, balki asosiy faoliyatga nisbatan yordamchi xususiyatga ega bo'lib, korxonaning belgilagan maqsadlariga erishishda muhim vositalardan biri hisoblanadi.

Risk menejmenti nazariyasi va amaliyotida uchta asosiy yo'nalishlar mavjud:

**Birinchi yo'nalish** – risklarni aniqlash va ularni oldini olishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish bilan bog'liq.

**Ikkinchi yo'nalish** - risklar keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarini minimallashtirish masalalariga tegishli.

**Uchinchi yo'nalish** – riskli vaziyatlarda qo'shimcha daromad olish yoki boshqa bozor ustunligini qo'lga kiritish imkoniyati bilan bog'liq.

Yuqorida keltirilgan uch yo'nalishlarni birgalikda mujassamlashtirgan holda yuritish orqali korxonada rahbari risklarni boshqarishning chinakam samarali tizimini yaratishga erishadi.

Risklarni boshqarishning umumiy tartibi har qanday tashkilot, firma, ijtimoiy tizim va shaxslar uchun bir xil hisoblanadi. U har qanday muammoni hal qilishning an'anaviy yondashuviga asoslanadi:

- 1) maqsad va vazifalarni belgilash;
- 2) axborotlarni yig'ish;
- 3) qaror qabul qilish;
- 4) qarorni ijro etish;
- 5) nazorat etish va tuzatishlar kiritish.

Risklarni boshqarishni tashkil yetishning **1-bosqichi risk maqsadi va riskli kapital qo'yilmalarining maqsadini aniqlashdan iborat.**

Risk maqsadi bu erishilishi zarur bo'lgan natijadir. Ular yutuq, foyda, daromad va boshqalar bo'lishi mumkin. Riskli kapital qo'yilmalarining maqsadi esa maksimal foyda olishdir.

Risk bilan bog'liq har qanday faoliyat doimo ma'lum bir maqsadga qaratiladi, chunki maqsadning yo'qligi risk bilan bog'liq qarorni ma'nosiz qiladi. Risk maqsadi va riskli kapital qo'yilmalarning maqsadi tushunarli va aniq hamda risk va kapital bilan mutanosib bo'lishi kerak.

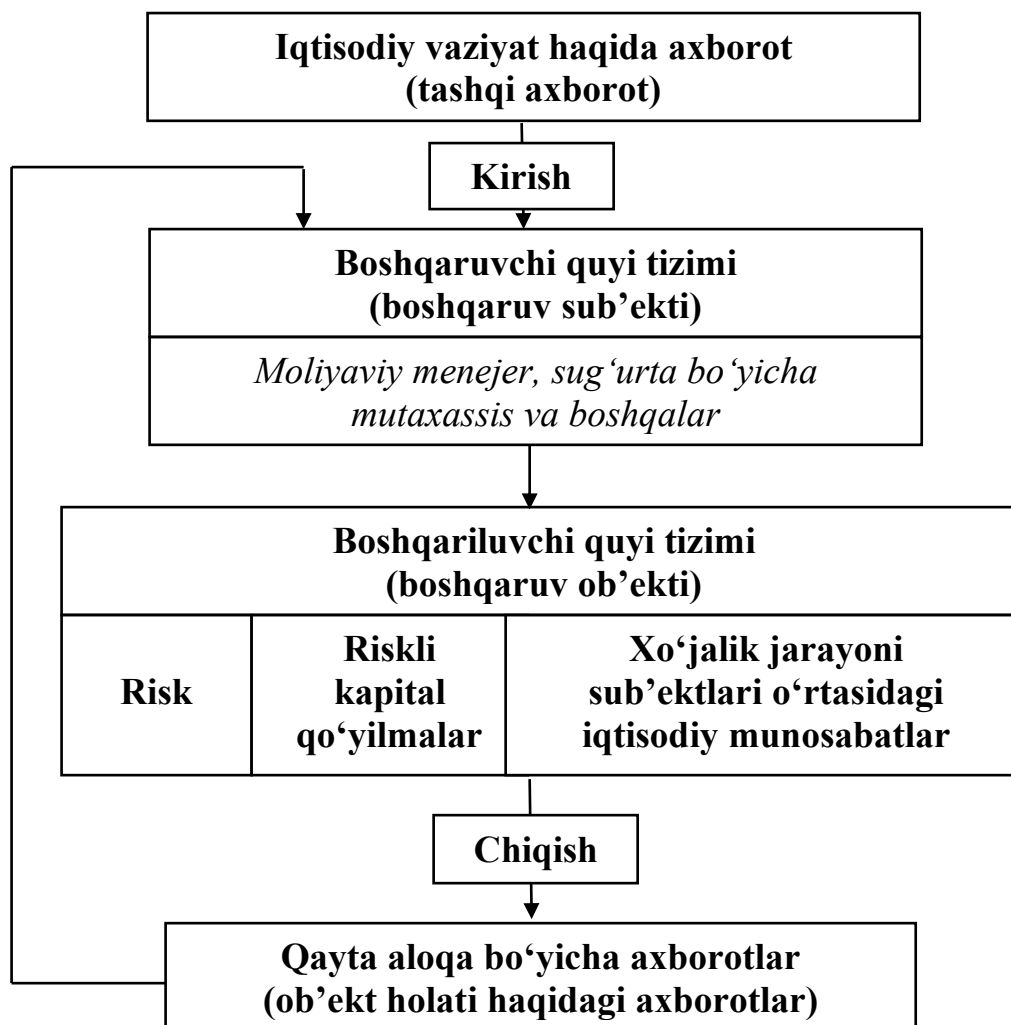
## **2-bosqich muayyan bir faoliyatni amalga oshirish bo'yicha qaror qabul qilish uchun atrofdagi vaziyat haqida axborotlarni yig'ishdan iborat.**

Risk maqsadini hisobga olish va olingan axborotlarni tahlil qilish asosida hodisaning sodir bo'lish ehtimolligini to'g'ri aniqlash, risk darajasi va uning oqibatlarini aniq baholash mumkin bo'ladi. Risklarni boshqarish boshqaruv sub'ekti va ob'ekti o'rtasida zarur axborotlarning aylanma harakatiga erishish, doimiy ravishda zarur axborotlarni olish, uzatish, qayta ishlash va amaliy foydalanish orqaligina amalga oshirilishi mumkin (5.2-rasm).

Aniq sharoitlarda ishonchli va yetarli axborotlarni yig'ish bozor faoliyati bo'yicha to'g'ri qarorlarni qabul qilishga imkon beradi. Axborot ta'minoti turli xil statistik, iqtisodiy, tijorat, moliyaviy va boshqalar turdagi ma'lumotlardan tarkib topadi. Bu kabi axborotlarga u yoki bu sug'urta hodisasining sodir bo'lish ehtimoli, tovar va kapitalga bozor talabining mavjudligi va hajmi, mijozlar, hamkorlar va raqobatchilarning moliyaviy barqarorligi, to'lov qobiliyati va boshqalar haqidagi ma'lumotlar kiradi.

Risklarni boshqarish deganda insonlarga, mulkka va iqtisodiy faoliyatning moliyaviy natijalariga doimiy tarzda xavf soladigan risk darajasini to'g'ri tushunishni bildiradi. Tadbirkor uchun uning faoliyatiga ta'sir qiladigan riskning haqiqiy qiymatini bilish muhimdir.

Risk qiymati deganda tadbirkorning haqiqiy zararlari, zararlar miqdorini kamaytirish xarajatlari yoki ushbu zararlar va ularni qoplash xarajatlarini tushunish kerak.



**5.2-rasm. Risklarni boshqarishda axborotlarning aylanma harakat chizmasi<sup>78</sup>**

Moliyaviy menejer tomonidan riskning haqiqiy qiymatini to'g'ri baholash mumkin bo'lgan yo'qotishlar ob'ektini ob'ektiv ravishda namoyon etish va ularni oldini olish yoki kamaytirish yo'llarini belgilashga, oldini olish mumkin bo'lmagan taqdirda ularning qoplanishini ta'minlashga imkon beradi.

**3-bosqichda tashqi muhit, risklarning sodir bo'lish ehtimoli, ta'sir darajasi va ko'lami to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslanib, riskli kapital qo'yilmalarning turli variantlari ishlab chiqiladi. Kutilayotgan foyda va risk ko'lamini taqqoslash asosida ularning**

<sup>78</sup> Дорожкина Т.В., Крутиков В. К., Алексеева Е. В. Управление рисками. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во «Ваш Дом», 2014. – 233 с.

optimalligi baholanadi. Bu esa risklarni boshqarish usullari, strategiyasi va darajasini pasaytirish yo'llarini to'g'ri tanlash imkonini beradi.

Risklarni boshqarishni tashkil etishning ushbu bosqichida asosiy vazifa moliyaviy menejer va uning psixologik fazilatlariga bog'liq bo'ladi.

Risk masalalari bo'yicha shug'ullanadigan moliyaviy menejer tanlash huquqi va buning uchun javobgar bo'lishi lozim. Tanlash huquqi riskli kapital qo'yilmalar bo'yicha belgilangan maqsadni amalga oshirishga qaratilgan muhim qarorni qabul qilish huquqini beradi. Qaror shaxsan menejer tomonidan qabul qilinadi.

Risk menejmentida risklarni qabul qilish bo'yicha javobgarlik xususiyati ular bo'yicha hech kimga javobgarlik yuklamaydigan shaklda, ya'ni jamoaviy (guruhli) tarzda qaror qabul qilishga mutlaqo yo'l qo'ymaydi.

Shuni yodda tutish kerakki, alohida shaxslarning psixologik xususiyatlari (ya'ni, ular o'rtasidagi ziddiyatlar, xudbinlik, siyosiy, iqtisodiy yoki mafkuraviy qarashlari va boshqalar) asosida jamoaviy tarzda qaror qabul qilish bir mutaxassis tomonidan yakka tartibda qabul qilingan qarordan ko'ra nisbatan sub'ektiv hisoblanadi.

Risklarni boshqarish usullari va strategiyasini tanlashda ko'pincha moliyaviy menejning ish jarayonida uning tajribasi va bilimi orqali rivojlanadigan hamda faoliyati davomida avtomatik ko'nikmalar uchun asos bo'lib xizmat qiladigan ma'lum bir stereotip (andoza) qo'llaniladi. Bu stereotip faoliyat menejer uchun ma'lum bir odatiy vaziyatlarda tezkor va eng maqbul qarorlarni qabul qilishga imkon beradi.

Noodatiy vaziyatlar yuzaga kelgan taqdirda, moliyaviy menejer stereotip yechimlardan o'zi uchun eng maqbul bo'lgan risk yechimlarini qidirishga o'tadi. Boshqaruv vazifalarini hal qilishga yondashuvlar juda xilma-xil bo'lganligi sababli risk menejmenti turli xil variantlarga ega bo'ladi.



**4-bosqichda risklar miqdoriy baholanadi.** Avvalgi bosqichda aniqlangan risklar bir-biri bilan solishtirilib, ularning korxonaga uchun maqbulligi yoki xavfliligi miqdoriy jihatdan baholanadi.

Risklarni miqdoriy baholashdagi asosiy qiyinchiliklar sodir bo'lmagan hodisalarning ehtimoli va oqibatlarini baholash zaruratidan kelib chiqadi. Ba'zi holatlarda mazkur ob'ekt bilan bog'liq ravishda hech qachon sodir bo'lmagan hodisalar haqida so'z boradi. Shuningdek, baholash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar hajmi ham ko'pincha juda cheklangan bo'ladi. Shu sababli dastlabki ma'lumotlarni izlab topish, hisob-kitob qilishning to'g'ri usullarini tanlash va olingan natijalarning ishonchliligini baholash juda qiyin kechadi.

Ushbu bosqichni bajarish natijalari bo'yicha har bir aniqlangan riskning ehtimoli, oqibati va xavf darajasini tavsiflovchi boshqa ko'rsatkichlarning miqdoriy qiymatlari aniqlanadi.

Risklarni aniqlash va ularni miqdoriy baholash birgalikda "risklarni tahlil qilish"ni tashkil etadi. Risklarni tahlil qilish jarayonida yangi ma'lumotlar paydo bo'ladi, mavjudlari to'ldiriladi va aniqlashtiriladi. Shuning uchun tahlil uzluksiz jarayon hisoblanib, uning asosida risklarni boshqarishning ma'lumotlar bazasi shakllanadi. Ma'lumotlar qanchalik ishonchli bo'lsa, boshqaruv shunchalik darajada mukammal ishlab chiqilgan samarali qarorlar qabul qilishga qodir bo'ladi.

**5-bosqichda risklarning muhimlik mezonlari aniqlanadi.** Barcha aniqlangan va baholangan risklar korxonaga uchun turli darajadagi xavfni tug'diradi. Cheklangan resurslar sharoitida ularni to'g'ri taqsimlash juda muhimdir. Shuning uchun risklar xavflilik darajasiga qarab tartiblanadi va eng muhimlari ajratib olinadi. Buning uchun risklarning korxonaga uchun ahamiyatiga ko'ra guruhlariga ajratishga imkon beradigan mezonlarini ishlab chiqiladi. Bu mezonlar ko'p jihatdan rahbariyatning risklarga bo'lgan munosabatiga bog'liq bo'lib, har doim ham ob'ektiv bo'lmaydi.

**6-bosqichda risklar muhimligi bo'yicha tartiblanadi.** Risklarni aniqlash va ularga nisbatan tanlangan mezonlar qo'llash muhimlik darajasi bo'yicha guruhlangan risklar ro'yxatini tuzishga imkon beradi. Unda qoida tariqasida, eng xavfli (qabul qilib bo'lmaydigan), maqbul va ahamiyatsiz risklar toifalari ajratiladi.

Natijada, alohida e'tibor talab qiladigan hamda imkoniyat va resurslarga bog'liq ravishda qayta ishlanishi lozim bo'lgan risklar aniq bo'ladi. Mezonlarni aniqlash va guruhlashtirish birgalikda "risklarni baholash"ni ifoda etadi.

**7-bosqichda risklarni boshqarish usullari tahlil qilinadi.** Risk turlari ularni boshqarishda turli usullarni talab etadi. Risklarni aniqlashda bo'lgani kabi, risklarni boshqarish usullari ko'p variantlarda ishlab chiqish juda muhimdir. Risklar ta'siriga tushgan har qanday korxonaga to'rt asosiy usullardan foydalanadi:

- 1) risklardan butunlay qochish (risk tug'diradigan faoliyatga mutlaqo qo'l urmaslik);
- 2) riskni maqbul darajaga o'zgartirish;
- 3) risklarni boshqa shaxslar zimmasiga o'tkazish (masalan, riskni sug'urta kompaniyasiga o'tkazish);
- 4) riskni o'z bo'yniga olib, tavakkal qilish.

Ushbu usullar alohida yoki bir-biri bilan aralash holatda qo'llanilishi mumkin. Muayyan risklarni boshqarish bo'yicha usullar ular asosida qanday tamoyillarga yotishiga qarab guruhlanishi mumkin. Korxonada risklarni boshqarishga mas'ul bo'lgan shaxslar aniqlangan risklarni qayta chiqish variantlarini tahlil qilish, ularning afzalliklari va kamchiliklari, shuningdek mavjud sharoitlarda qo'llash imkoniyatlarini baholashlari kerak.

**8-bosqichda risklarni boshqarish usullari tanlanadi.** Korxonaga tomonidan risklarni boshqarish usullarini tanlash nazariy jihatdan cheklangan resurslar sharoitida optimallashtirish vazifasini amalga oshirishga qiyoslanadi. Bundan tashqari cheklangan resurslar sharoitida tanlovning qiyinligi haqiqiy xarajatlar va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan hodisalarni solishtirish zarurati bilan bog'liq bo'ladi. Sodir

bo'lish ehtimolligi mavjud bo'lgan risklarni boshqarishda aniq ishchi kuchi va moddiy resurslar jalb qilinishi kerak. Biroq, bunday sa'y-harakatlar natijasini har doim ham aniq baholab bo'lmaydi. Shuning uchun bu jarayonni rasmiylashtirish juda qiyin bo'lib, kreativ yondashuvni talab qiladi. Bu bosqich yakunlangach risklarni boshqarish bo'yicha harakatlar rejasi tuziladi va uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslar taqdim etiladi.

**9-bosqichda risklarni boshqarishning tanlangan usullari amalga oshiriladi.** Rahbariyat tomonidan tasdiqlangan reja har bir xodimning risklarni boshqarishdagi ishtirokini belgilab beruvchi asosiy hujjat hisoblanadi. Ishlab chiqilgan chora-tadbirlar korxonada barcha bo'linmalari tomonidan amalga oshiriladi va risklarni boshqarishga mas'ul shaxslar esa ular faoliyatini muvofiqlashtiradi. Risklarni boshqarishga oid qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishni ifodalovchi chora-tadbirlarni tahlil qilish, tanlash va amalga oshirish bosqichlari "risklarni qayta ishlash" tushunchasi bilan birlashtiradi. Ularning to'g'ri bajarilishi risklarni boshqarish bo'yicha belgilangan vazifalarni amalga oshirishga erishishni ta'minlaydi.

**10-bosqichda risklarni boshqarish natijalari monitoring qilinadi.** Tanlangan chora-tadbirlar amalga oshirilganidan so'ng, doimiy ravishda olingan natijalar tekshirilishi kerak. Buni amalga oshirish har doim ham oson bo'lmaydi, chunki avariya va baxtsiz hodisalar sodir etilmaganligi risk-menejrlarining yaxshi ishganliklari natijasi bo'lmaydi, balki oddiygina vaziyatlarning qulay kelganligi bilan izohlash mumkin. Noxush hodisalar yuz berganda, tizim samaradorligi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy holatlarni haqiqiy zararlardan taqqoslash orqali baholanadi. Risklarni boshqarish tizimi kabi tekshiruvlar muntazam ravishda amalga oshirilishi kerak. Shuning uchun bu jarayon, odatda "montiring" deb ataladi.

**11-bosqichda risklarni boshqarish tizimiga tuzatishlar (korrektirovka) qilinadi.** Agar natijalar monitoringi ularning belgilangan talablarga mos kelmasligini aniqlasa, u holda risklarni boshqarishning barcha yoki alohida bosqichlariga tuzatishlar qilinadi.

Og'ir holatlarda, vaziyat aniq bo'lmagan taqdirda, ma'lum bir bosqichlar qo'shimcha ravishda sinkovlik bilan tahlil qilinadi. Ba'zi holatlarda tizim maqsadi va talablar qayta ko'rib chiqiladi. Ko'pincha risklarni boshqarish tizimining uzluksizligini ta'minlash uchun monitoring va korrektirovka bir bosqichga birlashtiriladi. Umuman olganda, yaxlit tizim nuqtai nazaridan ular tashqi muhit va korxonada faoliyatidagi o'zgarishlarga to'g'ri javob berishga imkon beradigan "teskari aloqa"ni ta'minlaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy risklar muqarrar bo'lganligi sababli, ularni boshqarishda bir qoida amal qiladi. Unda shunday deyilgan: **“Riskdan qochmang, balki uni bashorat qilish orqali mumkin bo'lgan eng past darajaga kamaytirishga intilish kerak”**.

**Risk siyosati** - bu qaror qabul qilish paytida yo'l qo'yilgan xato xavfini kamaytirish va korxonada faoliyatining boshqa bosqichlarida bunday qarorlar oqibatida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy holatlarni qisqartirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

Tadbirkorlik sub'ekti uchun riskning yuzaga kelishi ehtimoli haqida bilishning o'zi yetarli emas. Risklarning ma'lum bir turi xo'jalik faoliyati natijalariga qanday ta'sir qilishi va uning oqibatlari qanday bo'lishini aniqlash muhimdir. Dastavval riskli vaziyatning sodir bo'lish ehtimoli baholanadi, so'ngra korxonada iqtisodiy holatiga qanday ta'sir qilishi haqida xulosa qilinadi (5.1-jadval).

### 5.1.-jadval

#### **Korxonada rivojining turli bosqichlarida risklarni boshqarish tizimining xususiyatlari**

<b>Korxonada turlari</b>	<b>Risklarga nisbatan munosabat</b>	<b>Risklarni boshqarish tizimining xususiyatlari</b>
1. Yangi tashkil etilgan korxonalar	Tashqi muhit va bozor imkoniyatlariga javob berish	Risklarni boshqarishning sun'iy ravishda amalga oshiradigan tizimiga zaruratning yo'qligi. Risklar bilan bog'liq barcha qarorlar rahbar (mulkdor) tomonidan yakka qabul qilinadi.

2. Omon qolish bosqichidan o'tgan korxonalar	Taxminiy, intuitiv risklarni boshqarish. Eng "xavfli" risklardan himoyalaniş	Risklarni nazorat qilish ichki hisob va audit asosida rasmiylashtirish boshlandi. Risklarni boshqarish qoidalari va tartiblari mavjud bo'ladi. Biroq, ular turli bo'linma xodimlari tomonidan markazlashtirilmagan tarzda, harakatlar izchilligini ongli ravishda istamasdan amalga oshiriladi.
3. Jadal rivojlanishga yo'natirilgan korxonalar	Risklarni to'liq anglash (ayniqsa, operatsion) va barqaror o'sishni himoya qilish	Asosiy yo'nalishlardan biri - loyiha risklarini boshqarish bo'lib, buning hisobidan o'sish amalga oshiriladi (asosiy qoidalarni saqlab qolish sharti bilan). Korxonada faoliyat ko'lami oshgani sayin strategik va operatsion risklarni to'liq miqyosda boshqarish va turli darajalarda korxonada risklarini boshqarishning yaxlit tizimini tashkil etish zarurati paydo bo'ladi.
4. Strategik maqsadlarga erishgan korxonalar (yetuk firma va korporatsiyalar)	Imkon darajasida risklarning maksimal sonini hisobga olishga erishish va ularni profilaktik boshqarishga e'tibor qaratish	Korxonada faoliyati sifati, imidji va qiymatini himoya qilish uchun korporativ risklarni boshqarish tizimini yaratish. Strategik qarorlarni qabul qilishda risklarni professional baholash. Yuqori pog'ona menejmentiga bo'ysunadigan maxsus risklarni boshqarish bo'linmalarini tashkil etish va risklarga nisbatan korporativ madaniyatni rivojlantirish.

Risklar turli yo'llar: jarayonlarni tadqiq etish modellaridagi murakkab matematik ehtimollik tahlillari yoki intuitiv taxminlar asosida aniqlanishi mumkin. Hozirgi vaqtda risklarni boshqarishda tadbirkorlik sub'ektlari intuitsiyaga yoki kimningdir obro'si va avvalgi tajribasiga tayanmoqdalar. Menejerlarning faqat juda kam qismi risklarni matematik usullar yordamida baholashga qodirdirlar.

Eng katta muvaffaqiyatga bir vaqtning o'zida risk darajasini baholashi yoki intuitiv ravishda aniqlay oladigan va muvaffaqiyatsizlik ehtimolligiga qaramasdan, tavakkal qila oladigan tadbirkor erishadi.

Korxonada o'z zimmasiga olishi mumkin bo'lgan risklarni baholashda tadbirkor, birinchi navbatda, o'z faoliyati profili, shuningdek risk oqibatlarini moliyalashtirish uchun zarur bo'lgan resurslar mavjudligidan kelib chiqadi. U biznes sheriklarining riskka bo'lgan munosabatini hisobga olish va o'z harakatlarini korxonaning asosiy maqsadini amalga oshirishga eng yaxshi hissa qo'shadigan tarzda tuzishga intiladi.

Korxonadan tomonidan qabul qilinadigan risklar darajasi asosiy vositalar hajmi, ishlab chiqarish ko'lamini, rentabellik darajasi va boshqa parametrlarni hisobga olgan holda aniqlanadi. Korxonada kapitali qanchalik yirik bo'lsa, uning risklarga nisbatan tobeligi shunchalik past bo'ladi. Bunday holatda tadbirkor riskli vaziyatlarda qat'iy ishonch bilan qaror qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Risklarni boshqarishga kompleks yondashuv tadbirkorga resurslardan yanada samarali foydalanish va mas'uliyatni taqsimlash, korxonada faoliyati natijasini yaxshilash va uni risklardan xavfsiz bo'lishini ta'minlashga imkon beradi.

Risklarni boshqarish metodologiyasi – bu umumiy yondashuvlar: iqtisodiyotda risklarning yuzaga kelishining umumiy sabablarini aniqlash, risklarning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra xususiy sabablarini aniqlash; risk turlarini tavsiflash va ularni tasniflash; noaniqlik va risk nisbatlarini o'rganish; risk darajasini baholash va boshqalarni aniqlashni o'z ichiga oladi.

### **5.3. Risk boshqaruvi jarayonini aniqlash, tahlil qilish va oldini olish chora-tadbirlarini ishlab chiqish**

Risk moliyaviy kategoriyadir, shuning uchun risk darajasi va ko'lamiga moliyaviy mexanizmlar orqali ta'sir qilish mumkin.

**Risk menejmenti** – bu risklarni baholash, boshqarish va ularni boshqarish jarayonida vujudga keladigan iqtisodiy (moliyaviy) munosabatlar tizimi bo'lib, boshqaruv faoliyatining strategiyasi va taktikasini o'z ichiga oladi.

Korxonalar risklarning mavjudligiga qaramasdan, belgilangan natijalarga erishishni ta'minlash uchun risklarni boshqarish tizimini tashkil etadi. Korxonaning umumiy maqsadlari uning rahbariyati tomonidan belgilanadi va rasmiylashtirilgan hujjat (masalan, korxonada missiya)da o'z aksini topadi. Risklarni boshqarish tizimiga qo'yiladigan aniq vazifalar va talablar ularni boshqarish uchun mas'ul bo'lgan shaxslar tomonidan o'rnatiladi va ushbu faoliyatni tartibga soluvchi asosiy hujjat (xavfsizlik deklaratsiyasi, korxonada risklarini boshqarish dasturi va boshqalar)da belgilab qo'yiladi.

Risklarni boshqarish tizimiga qo'yiladigan talablar ikki guruhga bo'linadi:

1) riskni amalga oshirishdan oldingi bosqichdagi talablar (pre-loss – oldindan yo'qotish);

2) riskni amalga oshirishda erishiladigan maqsadlar (post-loss – yo'qotishdan keyingi).

Amalga oshirilmagan risklarga (pre-loss) quyidagi asosiy talablar qo'yiladi:

1) riskning maqbul darajasini ta'minlash;

2) asossiz xarajatlarni keltirib chiqarmaslik;

3) qonuniylikni buzmaslik.

**Boshqaruv strategiyasi** deganda belgilangan maqsadlarga erishishda mablag'lardan foydalanish yo'nalishi va usullari tushuniladi.

Korxonada tijorat risklarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish juda muhim hisoblanadi. Buning uchun u quyidagi savollarga javob berish kerak:

Korxonada o'z xo'jalik faoliyatini amalga oshirishda tijorat risklarining qaysi turlarini hisobga olishi shart?

Qanday usullar va vositalar tijorat risklarni boshqarishga imkon beradi?

Tijorat riskining qanday hajmini korxonada o'z zimmasiga olishi mumkin (korxonada o'z mablag'lari hisobidan qoplanishi mumkin bo'lgan maqbul zarar miqdori)?

Korxonada uchun tijorat risklarini boshqarish strategiyasini shakllantirishning o'zi yetarli emas. Shuningdek, uni amalga oshirish mexanizmi — tijorat risklarini boshqarish tizimiga ega bo'lishi kerak. Bu esa o'z navbatida quyidagilarni nazarda tutadi:

qabul qilinadigan qarorlarni baholash va nazorat qilishning samarali tizimini tashkil etish;

korxonada risklarni boshqarish vazifasi tayinlanadigan maxsus bo'linma (xodimni) ajratish;

risklarni sug'urtalash, zarar va yo'qotishlarni qoplash uchun mablag'lar ajratish va maxsus zaxiralarni shakllantirish.

Mukammal qaror qabul qilishda har bir usul uchun ma'lum bir qoidalar va cheklovlar to'plami mos keladi. Strategiya harakatlar strategiyaning umumiy yo'nalishiga zid bo'lmagan turli xil yechimlarga yo'naltirish va boshqa barcha variantlarni bekor qilishga yordam beradi. Belgilangan maqsadlarga erishilgandan so'ng, ushbu strategiya o'z mazmunini yo'qotadi. Chunki, yangi maqsadlar – yangi strategiyani ishlab chiqish vazifasini qo'yadi.

**Risklarni boshqarish strategiyasi** – bu risklarni bashorat qilish va ularni kamaytirish usullariga asoslangan holda noaniq iqtisodiy vaziyatlarda risklarni boshqarish san'ati bo'lib, uning asosida qarorlar va ular variantlarini tanlash usullari qabul qilinadi.

Risklarni boshqarish strategiyasida quyidagi qoidalar qo'llaniladi:

- 1) yutuqlarning maksimalligi;
- 2) natijaning optimal ehtimoli;
- 3) natijaning optimal o'zgarishi;
- 4) yutuq va riskning optimal kombinatsiyasi.

**Taktika** - bu aniq sharoitlarda belgilangan maqsadga erishish uchun menejmentning amaliy usullari va uslublarini ifoda etadi.

**Menejment taktikasining vazifasi** ma'lum bir iqtisodiy vaziyatda maqbul yechim va eng konstruktiv boshqaruv usullari va uslublarini tanlash iborat.

Risklarni boshqarishning ko'p o'zgaruvchanligi standart holat va moliyaviy tebranishlarning o'ziga xosligini, ma'lum bir iqtisodiy



vaziyatda harakat qilishning muayyan usullarining moslashuvchanligi va o'ziga xosligini anglatadi.

Risklarni boshqarishda asosiysi – bu boshqaruv ob'ektining iqtisodiy manfaatlariga javob beradigan maqsadlarni to'g'ri belgilashdir.

Korxonaning strategik maqsadlari, faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, boshqaruvning riskka bo'lgan munosabati va mavjud resurslarga muvofiq, risklarni boshqarish tizimi oldiga riskni amalga oshirishda erishilishi zarur bo'lgan quyidagi maqsadlar qo'yiladi:

- 1) korxonaning omon qolishi;
- 2) biznesning uzluksizligi;
- 3) foydani saqlash;
- 4) ko'rsatkichlar barqarorligi;
- 5) barqaror o'sish.

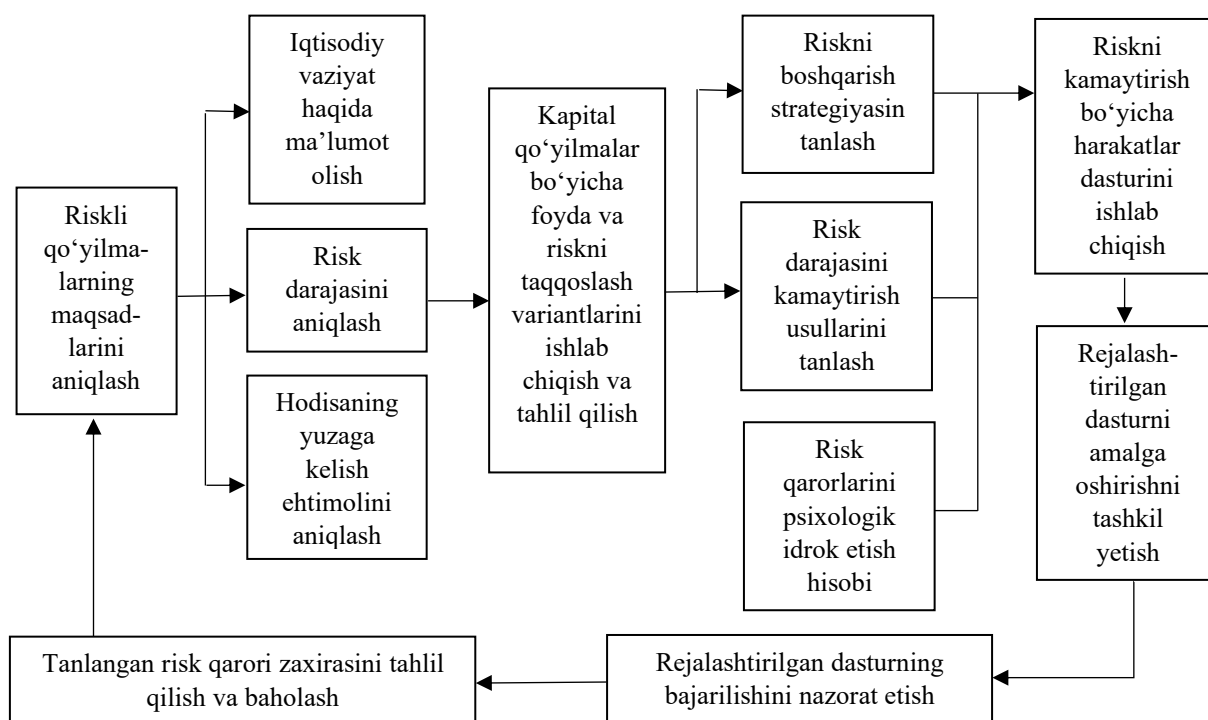
Bu maqsadlar risklar sodir bo'lishidan oldin shakllantiriladi. Ularga asosanib, salbiy hodisalar sodir bo'lishidan avval va keyingi bosqichlarda risklarni boshqarish bo'yicha vazifalar rejalashtiriladi hamda bu vazifalarni bajarish uchun zarur resurslar baholanadi.

Risklarni boshqarish o'ta dinamik tizim hisoblanadi. Uning funksiyalari samaradorligi, ko'p jihatdan, bozor sharoitining o'zgarishi, iqtisodiy vaziyat va boshqaruv ob'ektining moliyaviy holatiga tez javob berish tezligiga bog'liq. Shuning uchun risk menejmenti risklarni boshqarishning standart usullarini bilish, muayyan iqtisodiy vaziyatni tezkor va to'g'ri baholash tajribasi va bu vaziyatdan chiqishning yagona yo'lini tezda topish qobiliyatiga asoslanishi kerak (5.3-rasm).

Riskli muammolarni hal qilishda menejerning intuitsiyasi (sezgi) va insayt (taxmin) alohida rol o'ynaydi.

Intuitsiya – bu muammoning to'g'ri yechimini bevosita, go'yo to'satdan, mantiqiy o'ylamasdan topish qobiliyati.

Intuitiv yechim - o'rganilayotgan masalaning mohiyatini ochib berishda ichki tushunish va fikrni yoritishdir. Intuitsiya ijodiy jarayonning ajralmas qismidir.



### 5.3-rasm. Risk menejmentini tashkil etish sxemasi

Psixologiya intuatsiyani sezgi va mantiqiy bilish hamda amaliy faoliyat bilan bog'liq ravishda ilgari olingan bilvosita bilimlar bilan birligida bevosita bilim sifatida ko'rib chiqadi.

Insayt (taxmin) – bu muammoning ongli yechimi. Subektiv ravishda, insayt (taxmin) kutilmagan tushunish va bilishni o'rganadi.

Insayt (taxmin) paytida qaror juda aniq tushunib yetiladi. Biroq, bu aniqlik ko'pincha qisqa muddatli xarakterga ega bo'lib, uni ongli ravishda tuzatish kerak bo'ladi.

Riskni baholash mumkin bo'lmagan holatlarda, qarorlar evristika<sup>79</sup> yordamida qabul qilinadi.

**Evristika** – bu nazariy tadqiqotlar va haqiqatni izlash uchun mantiqiy metodlar va uslubiy qoidalar to'plami. Boshqacha qilib aytganda, qiyin vazifalarni hal qilish qoidalari va usullari majmui.

<sup>79</sup> **Evristika** (qadimgi yunoncha εὐρίσκειν – “izlayman”, “ochaman”) – ijodiy faoliyatning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganadigan ilmiy soha.

Albatta, evristika matematik hisob-kitoblarga qaraganda juda ishonchli va aniq emas, biroq uning yordamida yetarlicha aniq yechimlarni olishga imkon beradi. Risklarni boshqarish bozor sharoitida qaror qabul qilish uchun o'ziga xos evristik qoidalar va usullar tizimiga ega.

Risklarni boshqarishning asosiy qoidalarini keltirib o'tamiz.

1. O'z kapitalingiz imkon berishi mumkin bo'lganidan ko'ra ko'proq risk qilmaylik.

2. Risk oqibatlari haqida o'ylash.

3. Ozgina uchun ko'p narsa bilan tavakkal qilmaslik.

4. Shubha bo'lmagan taqdirda ijobiy qaror qabul qilish.

5. Shubha tug'ilgan tadqirda salbiy qaror qabul qilish.

6. Har doim faqat bitta yechim bor deb o'ylamaslik. Ehtimol, boshqalar ham bor.

Birinchi qoidani amalga oshirish shuni anglatadiki, riskli kapital qo'yilma to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin moliyaviy menejer:

mazkur risk bo'yicha maksimal yo'qotishlar miqdorini aniqlash;  
riskni kiritilayotgan kapital hajmi bilan solishtirish;

riskni barcha moliyaviy resurslar bilan taqqoslash va kapitalni yo'qolish investorni bankrot bo'lishiga olib kelish yoki kelmasligini aniqlash.

Kapital qo'yilmadan ko'rilgan zarar miqdori mazkur kapital miqdoriga teng, kam yoki ko'proq bo'lishi mumkin. To'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarda zarar miqdori, qoida bo'yicha, venchur kapitali miqdoriga teng bo'ladi.

Ko'riladigan zararining maksimal miqdori va investorning xususiy moliyaviy resurslari miqdori o'rtasidagi nisbati bankrotlikka olib keluvchi risk darajasini o'zida ifoda etadi. U risk koeffitsienti yordamida o'lchanadi.

$$\text{Risk koeffitsienti} = \frac{\text{Ko'riladigan zararining maksimal miqdori}}{\text{Mablag'larning aniq tushumlarini hisobga olgan holda o'z moliyaviy resurslari miqdori}}$$

Tajriba shuni ko'rsatadiki, qabul qilinadigan riskning maqbul koeffitsienti 0,1-0,3 oralig'ida, yuqori darajasi 0,3-0,6 oralig'ida yotadi. Uning bankrotlikka olib keladigan kritik darajasi 0,7 koeffitsientni tashkil qiladi.

Maxsus risklarning normativ minimal qiymatlari hisob-kitoblar asosida aniqlanadi. Masalan, texnik maxsus risklarning minimal qiymatlari quyidagi jadvalda keltirilgan (5.2-jadval).

## 5.2-jadval

### Texnik maxsus risklarning minimal qiymatlari

Yong'in	0,08	O't ketishi	0,013
Portlash	0,13	Zilzila	0,015
O'g'irlik	0,05	Bo'ron, dovul	0,013
Ko'chki	0,03	Ish tashlash	0,03
Chaqmoq	0,06	Toshqin	0,0125
Samolyot halokati	0,006		

Risklarning yaxlit ko'rsatkichlari shakllantirilib olingandan so'ng, omilli tahlilning integral usulidan foydalanib, omillar o'rtasidagi korrelyatsiya (aloqadorlik) aniqlanadi. Unga quyidagilar kiradi:

- 1) integral usulini tanlash;
- 2) integral funksiyani hisoblash;
- 3) integral qiymati natijasi.

Ikkinchi qoidani amalga oshirish moliyaviy menejerdan yo'qotishlarning mumkin bo'lgan maksimal miqdorini bilish orqali bu holat qanday natijalarga olib kelishi mumkinligi, risk ehtimoli qanday ekanligini aniqlash, riskni rad yetish, uni qabul qilish yoki javobgarlikni boshqa shaxsga o'tkazish to'g'risida qaror qabul qilishni talab etadi.

Uchinchi qoidaning samarasi risklarni boshqa shaxslarga o'tkazishda, ya'ni sug'urtalashda yaqqol namoyon bo'ladi. Bunday holatda, moliyaviy menejer sug'urta mukofoti va sug'urta summasi o'rtasidagi maqbul nisbatni tanlashi kerak bo'ladi.

**Sug'urta mukofoti** - sug'urta tavakkalchiligi uchun sug'urtalanuvchi tomonidan sug'urtalovchiga to'lanadigan to'lov.

**Sug'urta summasi** – sug'urtalanuvchining moddiy boyliklari, javobgarligi, hayoti va sog'lig'i sug'urtalanadigan pul summasi.

Agar zarar miqdori sug'urta mukofotiga nisbatan katta bo'lsa, u holda investor riskni qabul qilmasligi kerak.

Qolgan qoidalarning bajarilishi shuni anglatadiki, faqat bitta yechim (ijobiy yoki salbiy) ega bo'lgan vaziyatda avval boshqa yechimlarni topishga harakat qilish lozim. Ehtimol, ular haqiqatan ham mavjud bo'lishi mumkin. Agar tahlil boshqa yechim yo'qligini ko'rsatsa, unda “eng yomoniga tayanish” qoidasiga muvofiq harakat qilish kerak. Agar shubhalanilsa, unda salbiy qaror qabul qilish lozim.

Risklarni boshqarishni tashkil etish bu risklarni boshqarish tuzilmasini aniqlashni nazarda tutadi. Bunday tuzilma sifatida moliyaviy menejer, risklar bo'yicha menejer yoki tegishli boshqaruv apparati, masalan, riskli kapital qo'yilmalar bo'limi bo'lishi mumkin hamda quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- investitsiya faoliyati dasturini ishlab chiqish;

- risklar darajasi va qiymatini aniqlash, risklarni boshqarish strategiyasi va usullarini ishlab chiqish;

- riskli qarorlarni ijro etish dasturini ishlab chiqish va uni amalga oshirish, shu jumladan natijalarni nazorat etish va tahlil qilish;

- amaldagi qonunchilik va tadbirkorlik sub'ekti ustaviga muvofiq ravishda riskli qo'yimlar, ya'ni venchur va portfel investitsiyalarni amalga oshirish;

- mavjud vaziyat haqidagi ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish, qayta ishlash va saqlash;

- sug'urta faoliyatini amalga oshirish, sug'urta va qayta sug'urta bo'yicha shartnomalarni tuzish, sug'urta va qayta sug'urta operatsiyalarini amalga oshirish;

- sug'urta va qayta sug'urta shartlarini ishlab chiqish, operatsiyalari bo'yicha tarif stavkalarini aniqlash;

mahalliy va xorijiy kompaniyalarning vasiyligi bo'yicha kafolatlar berish, ularning hisobidan zararni qoplash va boshqa shaxslarga xorijda shunga o'xshash vazifalarni bajarish bo'yicha topshiriq berish;

riskli kapital qo'yilmalar bo'yicha buxgalteriya, statistika va tezkor hisobotni yuritish.

Risklarni boshqarish tizimini ishlab chiqishda bir qator cheklovlarni hisobga olish kerak. Bu cheklovlar ko'p maqsadli, mukammal tizimni ishlab chiqishga imkon bermaydi yoki aksincha, risk menejerlariga risklar bilan ishlashning muayyan usullaridan foydalanishni buyuradi.

Bu cheklovlar tashqi va ichki guruhlariga ajratiladi.

**Tashqi cheklovlar** - bu sub'ekt ta'sir qila olmaydigan yoki uning ta'siri juda cheklangan bo'ladi. Qoida tariqasida, ular tashqi omillar bilan bog'liq. Ular orasida quyidagilar ajratiladi:

1) korxonada faoliyatining turli tomonlarini tartibga solishda normativ hujjatlarga kiritilgan qonuniy cheklovlar. Bularga mehnat muhofazasi, sanoat va ekologik xavfsizlik talablari, sug'urtalovchilar uchun sug'urta zaxiralarini joylashtirish qoidalari, tibbiy asbob-uskunalarini sterilizatsiya qilish tartiblari va boshqalar kiradi. Shuningdek, tashqi cheklovlarga majburiy sug'urta ham kirib, risk menejeri nuqtai nazaridan risklarni boshqarishda samarali vosita bo'lib xizmat qilmagan holatda ham majburiy ravishda qo'llaniladi.

2) Shartnomalar bo'yicha o'zaro majburiyatlar bilan o'rnatiladigan cheklovlar. Korxonada tuzadigan shartnomalardagi tartiblar uning xohishiga ko'ra belgilanmaydi. Ulardagi ba'zi bir shartlar boshqa shaxslar tomonidan o'rnatiladi. Bu esa risklarni boshqarish imkoniyatlarini cheklaydi. Masalan, subpudratchilardan foydalanish va ularga riskning bir qismini o'tkazishni taqiqlash. Shuningdek, o'zaro majburiyatlar ham ularni bajarmaganlik uchun javobgarlik riskini keltirib chiqaradi, bu holat tizimni ishlab chiqishda hisobga olinishi kerak.

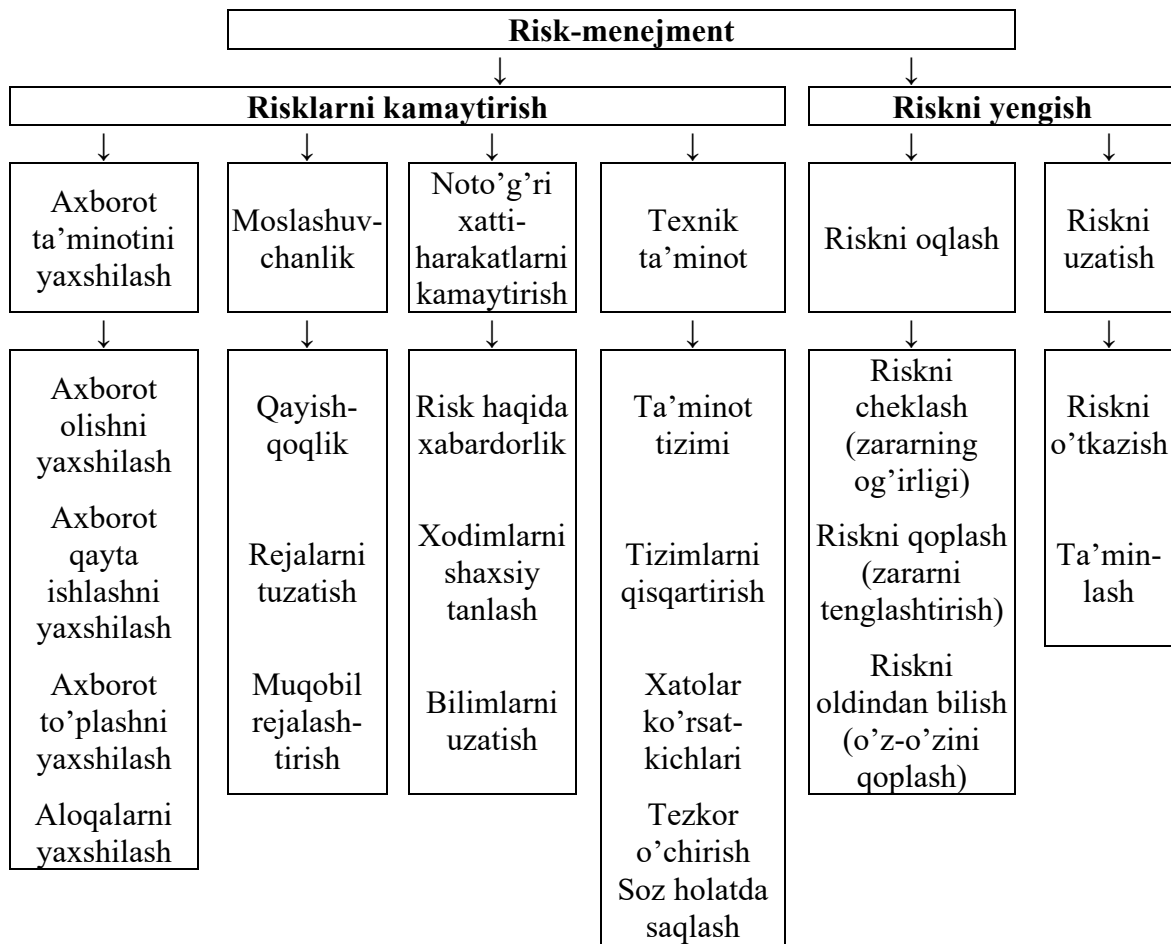
3) Korxonada faoliyat yuritadigan bozorlar va ijtimoiy tizimlar xususiyatlaridan kelib chiqadigan kon'yunkturaviy cheklovlar. Bozor kon'yunkturasi risklarni boshqarishda ma'lum bir cheklovlarni vujudga keltiradi. Bozorda investitsiyaviy risklarni kamaytirish uchun zarur bo'lgan sug'urta turlari yoki moliyaviy vositalarning yo'qligi sababli menejerlar boshqa himoya usullarini izlashga majbur bo'ladilar. Ma'lum bir mamlakatga xos bo'lgan o'xshash ijtimoiy muhit boshqa mamlakatlarda ijobiy ta'sir ko'rsatadigan ba'zi chora-tadbirlarni samarasiz qilishi mumkin.

**Ichki cheklovlar** korxonada tomonidan tartibga solinib, uning xususiyatlari va imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi. Bu cheklovlarni shartli ravishda institutsional, budget va axborot cheklovlariga ajratish mumkin.

1) Institutsional cheklovlar korxonada uchun tashkilot (jamoat "muassasasi") sifatida xosdir. Ularga ichki tuzilma va qarorlarni qabul qilish tizimi va boshqaruv uslubi tomonidan qo'yilgan cheklovlar kiradi. Bunga umumiy korporativ madaniyatning risklarni boshqarish jarayoniga ta'siri ham kirishi mumkin. Agar korxonada o'z xizmat vazifalariga e'tiborsiz bo'lgan xodimlar, ishlab chiqarish madaniyati va ijro-intizomning past darajasi bilan ajralib tursa, unda risklarning oldini olish va oqibatlarini kamaytirish bo'yicha tegishli ko'rsatmalarni ishlab chiqishda kutilgan ijobiy samara bermaydi, chunki ular shunchaki bajarilmaydi. Taklif etilayotgan barcha chora-tadbirlar korxonaning tashkilot sifatidagi xususiyatlarini hisobga olishi kerak.

2) Budget cheklovlari moliyalashtirish limitlarining belgilanganligi bilan bog'liq. Ular eng aniq va qat'iy cheklovlarni biri hisoblanadi. Bular ichki cheklovlar bo'lishiga qaramay, risk menejeri rahbariyatdan rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirishga imkon beradigan miqdorda moliyaviy ta'minotni olishi juda qiyin bo'ladi.

3) Axborot cheklovlari korxonaning risklarni boshqarishda zarar ma'lumotlarni tezkorlik bilan yig'ish va qayta ishlash imkoniyatini tavsiflaydi.



### 5.4-rasm. Risklarni boshqarish konsepsiyasi

Korporativ risklarni boshqarishda risklarni maksimal darajada to'liq hisobga olish konsepsiyasi korxonada juda kuchli va puxta tashkillashtirilgan axborot tizimini talab qiladi. Bunday axborot tizimiga har qanday korxonada ham ega bo'lmaydi. Chunki uni shakllantirish uchun yirik investitsiyalar va joriy xarajatlar talab etiladi. Korxonada korporativ risklarni boshqarish konsepsiyasidan foydalanish juda asosli bo'lib hisoblansada, uni amaliy jihatdan ro'yobga chiqarishda mavjud axborot ta'minoti va uni takomillashtirish istiqbollari hisobga olish zarur.

Demak, risklarni boshqarishning yakuniy konsepsiyasini quyidagicha tasvirlash mumkin (5.4-rasm.).

Risklarni boshqarish tizimini shakllantirish bo'yicha vazifalarni belgilash jarayoni tahlili belgilangan maqsadlarga erishish va bir vaqtning o'zida barcha talablar va cheklovlarga rioya qilish imkonini



bermasligi, ular bir-biriga doimiy ravishda zid kelishini ko'rsatdi. Chunki, risklar yuz bergandan keyingi bosqichda qo'yilgan maqsadlar katta xarajatlarni talab qilsa, risklar yuzaga kelishidan oldingi bosqichdagi talablar va budjet cheklovlari tejashni majbur etadi. Ushbu qarama-qarshilikning yechimi bevosita korxonalar rahbariyati va risklarni boshqarish uchun mas'ul shaxslarning vakolatiga bog'liqdir.

## **5-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Uzoq o'tmishlardan beri kishilar ijtimoiy-iqtisodiy hayotida risk tushunchasiga munosabat alohida o'rin tutgan. Xavf va noaniqlik risklarni yuzaga kelishining asosiy sabablaridan biri bo'lib, inson hayoti va faoliyatiga u yoki bu darajada xavf solgan. Biroq risklarni boshqarishning ilmiy amaliyoti yaqin yillardan tadqiq etila boshlandi hamda uni boshqarish amaliyoti joriy etildi.

Risk nazariyasi rivojlanish tarixining asosiy bosqichlari sifatida qimor o'yinlarini tahlil qilish, tanlash va ehtimollik usullarining paydo bo'lishi, ehtimollar nazariyasining rivojlanishi asosida risklarni matematik hisoblash, qarorlarni qabul qilish nazariyasi va boshqalarni ajratib ko'rsatish mumkin. Risklarni boshqarishning zamonaviy konsepsiyalarining paydo bo'lishi asosida uch asosiy qoidalar: kelajak oldindan belgilanmagan; kelajak qisman bashorat qilinadi; kelajak zamonaviy bilim va mavjud vositalar imkon beradigan darajada boshqarilishi zarur va lozimligini anglashiga olib keldi.

Risk menejment zamonaviy menejmentning asosiy yo'nalishlaridan biri sifatida korxonalar xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan risklarni boshqarish, ular ta'sirini kamaytirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tizimini tashkil etadi.

Risk menejmenti risklarni baholash, boshqarish va ularni boshqarish jarayonida vujudga keladigan iqtisodiy (moliyaviy) munosabatlar tizimi bo'lib, boshqaruv faoliyatining strategiyasi va taktikasini o'z ichiga oladi.

## **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Risklarni boshqarishga nisbatan yondashuvlar qanday tartibda yuz bergan?
2. Risklarni boshqarishning qanday asosiy funksiyalari mavjud?
3. Risklarni boshqarish tizimining amal qilishida qanday bosqichlarni ajratish mumkin?
4. Risklarni boshqarishning qanday asosiy qoidalari mavjud?
5. Risklarni boshqarish tizimida cheklovlarning qanday asosiy guruhlari mavjud?
6. Risklarni boshqarish tizimini shakllantirishda qanday maqsadlar (talablar) to'qnashuviga duch kelish mumkin?
7. Risklarni boshqarish tizimiga qanday talablar qo'yiladi?
8. Korxonada o'z xo'jalik faoliyatini amalga oshirishda tijorat risklarining qaysi turlarini hisobga olishi shart?
9. Qanday usullar va vositalar tijorat risklarni boshqarishga imkon beradi?
10. Risklarni boshqarishda tashqi cheklovlarga qanday omillar kiradi?
11. Risklarni boshqarishda ichki cheklovlarga nimalar kiradi?

## **VI BOB. TADBIRKORLIK FAOLIYATIDA RISKLARNI TASNIFLASH**

Ushbu bobda risklarni boshqarishda ularni tasniflashning zarurligi ko'rib chiqiladi. Risklar yuzaga kelish sohasi va amal qilish davri bo'yicha tasniflashtiriladi. Iqtisodiy risklar va zararlarning mazmini va mohiyati tushuntirib beriladi. Tadbirkorlik risklari risklarning maxsus toifasi sifatidagi jihatlari asoslab beriladi.

### **6.1. Risklarni tasniflashning zarurligi**

Risklarni tasniflash ularni boshqarishning muhim vositalaridan biri hisoblanadi. Bu, birinchi navbatda, risklarning xilma-xilligi, ularning kelib chiqish sabablari va namoyon bo'lish jihatlari bilan bevosita bog'liq. Ushbu xilma xillikni tartibga solishning bir necha sabablari mavjud.

Birinchi, risklarni tasniflash ularni aniqlash jarayonini osonlashtirish uchun zarurdir. Har qanday ob'ektga bir vaqtning o'zida ko'plab turdagi turli risklar ta'sir qiladi. Agarda ularning ro'yxatini tizimsiz ravishda tuzishga harakat qilinsa, ba'zi risklar ro'yxatdan tushib qolishi yoki aksincha, turli nomlar bilan bir necha marta belgilanishi mumkin. Shuning uchun ularni dastlab ma'lum bir mezonlar bo'yicha guruhlashtirish so'ngra har bir sohadan risklarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Qidirish yo'nalishlarini bilish va uning natijalarini to'g'ri shakllantirish orqali ushbu ob'ekt bo'yicha mavjud bo'lgan deyarli barcha risklarni samarali aniqlash mumkin.

Ikkinchi, mukammal tasnif risklarni bartaraf etish usullarini tezroq tanlash imkonini beradi. Agar ma'lum bir toifa (guruh, sinf) uchun asosiy tamoyillar yoki samarali boshqaruv usullari allaqachon aniqlangan bo'lsa, u holda ular ushbu toifaga kiruvchi har qanday yangi aniqlangan risk uchun juda mos keladi. U holda yangi riskni bartaraf etish usullarini aniqlashda ushbu usullardan boshlash to'g'ri bo'ladi. Riskni qaysi guruhga tegishli ekanligini bilish, uni boshqarishning asosiy usullarini tezda taklif qilish imkonini beradi.

Risklar ko'p qirrali hodisadir. Shuning uchun ularning ko'plab tasniflash mezonlarini ajratish mumkin. Hozirgacha risklarni tasniflash bo'yicha yagona yondashuv mavjud emas. Turli vazifalar va faoliyat sohalari uchun ularning turi, guruhi va toifasi bo'yicha guruhlashning muhim xususiyatlaridan foydalaniladi. Shu bilan birga, tasniflash o'z-o'zidan birgina maqsad bo'lib qolmasdan, balki amaliy nuqtai nazardan foydali bo'lishi, tadqiqotchiga yakuniy maqsadga erishish uchun risklarni qanday boshqarishni bilish imkoniyatini berishi zarur. Juda batafsil va aniq tasniflash, albatta, risklarning ko'plab xususiyatlarni ajratib ko'rsatishga imkon beradi, biroq ba'zi holatlarda ular amaliy ish uchun unchalik muhim bo'lmaydi.

Masalan: tasniflash tizimida yong'in xavfi tez-tez hisobga olinadi. Ba'zi mutaxassislar uni texnik risklar guruhiga kiritadilar. Albatta, yong'inlar ko'pincha inson qo'li bilan yaratilgan texnogen ob'ektlar (binolar, inshootlar va hokazo)da sodir bo'ladi. Shu bilan birga, yong'in sabablari ko'pincha ushbu texnik tizimlarning xususiyatlari bilan bog'liqdir.

Biroq, tasniflash tizimini to'liq shakllantirish uchun unda yong'in sabablari nafaqat texnik nosozliklar (masalan, qisqa tutashuv), balki chaqmoq urishi (tabiiy), tashlangan sigaret qoldig'i (inson omili), ommaviy tartibsizliklar vaqtida o't qo'yish (jamiyat) va boshqalar bo'lishi mumkinligini hisobga olish zarur.

Bundan tashqari, ushbu risk ta'sirida bo'lgan ob'ektning o'zi texnogen sohaga tegishli bo'lmasligi mumkin. O'rmon hududida ham yong'in sodir bo'lishi mumkin. Biroq bu ob'ekt tabiiy muhitga tegishlidir. Shuning uchun, bu holatdagi yong'inni texnik risklar guruhiga kiritib bo'lmaydi.

## **6.2. Risklarni yuzaga kelish sohasi bo'yicha tasniflash**

Risklarning yuzaga kelish sohasi bo'yicha tasnifini tuzishda quyidagi mantiqdan foydalanish taklif qilinadi.

Hayotning asosiy manbai tabiat bo'lib, u an'anaviy ravishda jonli (tirik) va jonsiz borliqqa bo'linadi. U inson aralashuvisiz yaratilgan.

Inson tabiatdagi mavjud qonunlarni kashf etish va o'rganishga majbur hamda unga ta'sir qilish imkoniyatlari cheklangandir. Shuning uchun tabiatdagi hodisalar bilan bog'liq noaniqlikning asosiy sababi, birinchi navbatda, bilim darajasining yetarli emasligi bilan bog'liqdir. Ko'plab tabiiy jarayonlar va omillar yetarli darajada tadqiq etilmaganligi sababli, ular hali ham tasodifiy deb qaraladi.

Inson jonli tabiatning bir qismi bo'lishiga qaramay, u iroda va yetarlicha mustaqillikka ega, shuningdek, o'zi ishlab chiqarishga qodirdir. Har kim hayoti davomida mustaqil ravishda turli xatti-harakatlarni sodir etadi va boshqa insonlar tomonidan noaniqlik manbasi sifatida qaraladi.

Insonlarning qo'l mehnati bilan yaratilgan ob'ektlarni umumiy tushuncha ostida "texnosoha" deb atash mumkin. Texnik tizimlar ko'pincha ular ishlab chiqarilgan maqsadiga muvofiq to'g'ri ishlamasligi ham noaniqlikni keltirib chiqaradi. Bundan tashqari, tizim qanchalik murakkab bo'lsa, noaniqlik shunchalik yuqori bo'ladi, chunki ularning ishlashida ko'plab qismlar va uzatmalar ishtirok etadi.

Insoniyatning mavjud bo'lishi davomida o'xshash manfaatlar, qadriyatlar va qarashlarga ega bo'lgan odamlar birlashib, ijtimoiy tizimlar (guruhlar, jamiyatlar)ni, xususan oila, siyosiy partiya, davlat va boshqalarni tashkil etadilar. Ushbu tizimlar doirasida individ o'zini alohida, mustaqil shaxs sifatida tuta olmaydi, balki butun tizim manfaatlaridan kelib chiqib harakat qiladi. Bu yerda noaniqlik alohida shaxslar tomonidan emas, balki ushbu ijtimoiy guruhlarining xatti-harakatlari, munosabatlari va manfaatlaridan kelib chiqadi.

Shunday qilib, risklarning yuzaga kelish sohasiga qarab quyidagicha guruhlash mumkin:

- tabiiy risklar;
- inson omili bilan bog'liq (shaxsiy) risklar;
- texnik risklar;
- jamiyat risklari (ijtimoiy-iqtisodiy risklar).

**Tabiiy risklar** – bu jonsiz va yovvoyi tabiat hodisalari sababli yuzaga keladigan risklar.

Masalan: zilzila (tabiiy soha bilan bog'liq bo'lgan riskli hodisa) tabiiy tektonik jarayonlar tufayli yuzaga kelishi mumkin (ya'ni, sodir bo'lish sababi ham tabiiy sohaga tegishlidir).

Ammo yer yuzasidagi tebranishlar, masalan, kuchli yadroviy portlash natijasida ham sodir bo'ladi. Buning sababini, birinchi qarashda, texnik sohaga bog'lash mumkin (chunki riskli hodisa ma'lum bir texnik tizim – yadroviy portlovchi qurilmaning ishga tushirilishi natijasida yuzaga keladi). Biroq, buning sababini ijtimoiy deb hisoblash to'g'riroq bo'ladi, chunki portlovchi qurilma tasodifiy emas, balki maqsadli ravishda ma'lum bir ijtimoiy tizim – davlat manfaatlari yo'lida amalga oshiriladi.

Tabiiy risklarning sabablari bo'lib:

1) tabiiy hodisalar (tabiiy tektonik jarayonlar, atmosferadagi o'zgarishlar, gidrologik jarayonlar, quyosh faolligi va boshqalar);

2) tabiiy sharoitda biosferadagi nazorat etib bo'lmaydigan jarayonlar yoki xususiyatlar (yovvoyi hayvonlar, mikroorganizmlar, o'simlik xususiyatlari va boshqalar).

**Inson omili bilan bog'liq risklar.** Yuqorida aytib o'tilganidek, risk hodisa sifatida ikki jihatga ega: sub'ektiv va ob'ektiv.

Inson omili bilan bog'liq risklar – bu iroda va onnga ega bo'lgan mustaqil biologik mavjudot sifatida harakat qiladigan aniq shaxslarning xatti-harakatlari natijasida yuzaga keladigan risklar.

Bu holatda “xatti-harakatlar” keng ma'noda talqin qilinadi va u nafaqat ongli harakatlarni, balki jismoniy ta'sirlanish, tana xususiyatlari, beixtiyor harakatlar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

“Inson omili” riski ostidagi noaniqlik muayyan shaxslarning nazoratsiz xatti-harakatlari bilan bog'liq.

Insonda bir vaqtning o'zida jismoniy (tana) va psixologik (ruh) jihatlar amal qiladi. O'z navbatida, ikkinchisida ongli va ongsiz jarayonlar sodir bo'ladi.

Ushbu jihatlarning qaysi biri noaniqlik sabablari bilan bog'liqligiga qarab:

a) **fiziologik risk** – aniq bir shaxs organizmining fiziologik ta'sirlanishi va xususiyatlari sababli yuzaga keladigan risk.

Bunga ko'rishning yomonlashuvi, mushaklarning zaiflashuvi, turli kasalliklarga chalinish va sog'liqning buzilishi kabi xavfli hodisalar sabablari, shuningdek organizmdagi barcha fiziologik jarayonlarning to'xtashi, ya'ni o'limni kiritish mumkin.

b) **xulq-atvor riski** - mustaqil shaxs sifatida harakat qiladigan aniq bir shaxslarning qarorlari va xatti-harakatlari natijasida yuzaga keladigan risk.

O'z navbatida, insonlarning xatti-harakatlaridagi iroda va oqibatlarni anglashga qarab, xulq-atvor risklarini quyidagilarga ajratish mumkin:

**Asosli qarorlar va xatti-harakatlar natijasida yuzaga keladigan risklar.** Bunga shaxs o'z manfaati yo'lida ongli ravishda qilgan xatti-harakati, masalan, o'g'irlik qilishi yoki kredit bo'yicha navbatdagi to'lovni to'lamaslik holatlari kiradi. Bu yerda ushbu xatti-harakatlarga huquqiy baho berilmaydi, balki boshqa sub'ektlar uchun yuzaga kelishi mumkin bo'lgan riskli hodisalarning sabablari, ya'ni qimmatbaho buyumlarning yo'qolishi yoki o'z vaqtida mablag'larning kelib tushmasligi ko'rib chiqiladi.

**Asossiz xatti-harakatlar natijasida yuzaga keladigan risklar.** Inson o'zi va boshqalar uchun istalmagan oqibatlarga olib keladigan xatti-harakatlarni sodir etganda yuzaga keladi. U beixtiyor yoki tasodifan sodir bo'ladi. Ushbu toifadagi odatiy sabablar bo'lib, ishdagi mumkin bo'lgan barcha turdagi xatoliklar va kamchiliklar hisoblanadi.

Bu yerda, shuningdek, insonlarning maqsadlari va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlarni anglaganligiga qarab, ular xatti-harakatlarning yanada aniq psixologik yoki huquqiy tasnifini qo'llash mumkin.

Jismoniy va xulq-atvor risklarini farqlashda, inson yagona bir butunlik ekanligini va uning barcha jihatlari o'zaro bir-biriga bog'liqligini unutmaslik kerak. Ruhiy tushkunlik jismoniy (tana)

kasalliklarni keltirib chiqarishi, ba'zi kasalliklar esa uning ruhiyatiga ta'sir qilishi mumkin.

“Inson omili” bilan bog'liq risklarning yuzaga kelishini alohida holatlar bo'yicha tasniflash juda qiyindir. Shu bois, bunday risklarning oqibatlarini o'ta xavfli bo'lgan ishlarga nomzodlarni tanlashda (masalan, uchuvchilar, aviadispatcherlar, yadro energetik vositalari operatorlari va boshqalar) ham tibbiy, ham psixologik tekshiruvlar o'tkaziladi.

Misol uchun: Operator muayyan harakatlarni bajarmaganligi sababli baxtsiz hodisa yuz berdi:

a) u bularni majburiy emas deb hisoblab, hech qanday nohush holat sodir bo'lmasligiga ishonib, ongli ravishda bajarmasligi mumkin;

b) ularni bajarishni unutish. O'z navbatida, bunday unutuvchanlik (beparvolik) uning fe'l-atvorining oqibati, asossiz xatti-harakatiga tegishli bo'lishi yoki miya faoliyatining buzilishidan kelib chiqishi mumkin.

Afsuski, ko'pincha operatorning zarur harakatlarni bajarmaganligining haqiqiy sababini, uni haqiqatni atayin yoki o'ylamagan ravishda yashirishi yoki u keltirib chiqargan baxtsiz hodisa natijasida vafot etganligi sababli aniqlab bo'lmaydi.

**Texnik risklar** – bu texnik tizimlarning kutilmagan va (yoki) nazoratsiz ishlashi (xatti-harakati yoki xususiyati) natijasida yuzaga keladigan risklar.

Texnik “hususiyat”dagi noaniqlikka ikkita asosiy omillar sabab bo'lishi mumkin.

Birinchi, texnikada namoyon bo'ladigan xususiyatlarni ishlab chiqaruvchi shunchaki bilmagan yoki ularni oldindan ko'ra olmagan bo'lishi mumkin (masalan, asbestdan foydalanganda uning xavfli kanserogen xususiyatlari haqida bilishmagan).

Ikkinchi, texnik tizim to'liq oldindan ko'rsatilgan tarzda ishlashi mumkin, biroq inson u yoki bu sabablarga ko'ra, buni bartaraf eta olmaydi (masalan, agar xavfsizlik klapani ishlamasa yoki operator ishlatish tartibini buzsa, bug' qozoni ortiqcha bosimdan portlashi mumkin).



Risklarni tasniflashda u yoki bu riskni “texnik” kategoriyaga kiritishda rasmiy yondashish mumkin emas. Texnika insonlar tomonidan loyihalashtiriladi, ishlab chiqariladi va foydalaniladi. Agar u normal (hisob-kitob) sharoitida kutilganidek ishlamasa, bu loyihalashtiruvchi, ishlab chiqaruvchi yoki foydalanuvchining xatosi va kamchiligi, yoki tizimning ishlashi asosidagi hodisalar to’g’risida tegishli shaxslar bilimining yetishmasligi natijasidir. Ya’ni, qat’iy aytganda, deyarli barcha baxtsiz hodisalarni inson omili bilan bog’lash mumkin. Biroq, risklarni boshqarish amaliyoti nuqtai nazaridan, bu har doim ham to’g’ri bo’lmaydi.

Ma’lum bir uskunalardan faqat foydalanadigan (loyihalashtirmaydigan yoki ishlab chiqarmaydigan) aniq bir korxonaga uchun risklarni ikki toifaga ajratish maqsadga muvofiqdir:

1) ushbu uskunaning mumkin bo’lgan nuqsonlari yoki maxsus xususiyatlaridan kelib chiqadigan risklar;

2) uning ishlashidagi xatoliklar tufayli yuzaga keladigan risklar.

Birinchi holatda, korxonaga faqat “foydalanuvchi” bo’lganligi sababli ushbu risklarni samarali boshqara olmaydi. Hatto, uskunaning noto’g’ri ishlashiga ishlab chiqaruvchining xatosi sabab bo’lsa ham, uni, ko’pincha, foydalanuvchi bilmaydi, faqat natijani ko’radi xolos. Shuning uchun, bu holatda foydalanuvchining xatti-harakatiga bog’liq bo’lmagan barcha risklarni “texnik” toifasiga ajratish maqsadga muvofiq bo’ladi.

Hatto uskunaning noto’g’ri ishlashida loyihalashtiruvchi yoki ishlab chiqaruvchi aybdor bo’lsa ham bu foydalanuvchiga o’zining aybsizligini ruhiy his qilish va uni sudga berishning qonuniy imkoniyatidan boshqa hech narsa bermaydi.

Ma’lum bir uskunadan foydalanadigan korxonaga uchun uskunani nazorat ostida ishlayotgan bo’lsa-da, o’ziga xos xususiyatlarga ega (ba’zan noma’lum) va ushbu nazoratdan chiqib ketishga qodir bo’lgan mustaqil tizim sifatida ko’rib chiqish amaliy nuqtai nazardan ancha mantiqiyroqdir.

Bu ushbu uskuna bilan bog'liq risklarni yanada samarali tahlil qilish va ulardan himoyalaniish yo'llarini izlash imkonini beradi.

Ikkinchi holatda, uskunalaridan foydalanishning sifati ko'p jihatdan korxonah rahbariyatiga, operatorlarni tanlash va o'qitish, qoidalarning to'liqligi va to'g'riligiga bog'liq hamda uskunaning nosoz ishlashi natijasida yuzaga keladigan risklarning sabablari uning texnik xususiyati bilan emas, balki ko'proq inson yoki ijtimoiy jihatlari bilan bog'liq bo'ladi.

Misol uchun: foydalanuvchi nuqtai nazaridan kompyuterning ishlamay qolish riski sabablarga qarab turlicha tasniflanishi mumkin:

a) foydalanuvchining xatosi sababli ishlamay qolishi - inson omili;

b) mikrosxemalarni ishlab chiqarishdagi nuqson yoki noto'g'ri yig'ish sababli ishlamay qolishi, foydalanuvchi nuqtai nazaridan, bu texnik risk bo'lib, foydalanuvchi tushunmaydigan yoki tushunishga majbur bo'lmagan sababdir.

Biroq, foydalanuvchi emas, balki yig'uvchini oladigan bo'lsak, unda elementlar bazasidagi nuqsonlar riskini texnik hamda yig'ish paytidagi xatoliklarni inson yoki ijtimoiy deb hisoblash kerak, chunki yig'uvchi kompaniya ijtimoiy-iqtisodiy tizim hisoblanadi.

Texnik risklar sohasida ishlab chiqaruvchi tomonidan tuzilgan ko'rsatmalar va texnik reglamentlardagi xatoliklar va kamchiliklar bilan bog'liq risklarga duch kelish mumkin. Aslida, risk foydalanuvchining noto'g'ri harakatlari natijasida yuzaga keladi. Biroq, bu harakatlarni amalga oshirishda ko'rsatmalarga to'liq amal qilingan bo'lsa, u holda riskning paydo bo'lishi uchun javobgarlik qoidalarni ishlab chiquvchi tomon zimmasiga tushadi. Foydalanuvchi nuqtai nazaridan, bunday risklarni xodimlarning xatti-harakatlari bilan bog'liq bo'lgan "inson omili"ga emas, balki texnik risklarga kiritish maqsadga muvofiqdir.

**Ijtimoiy-iqtisodiy risklar (yoki jamiyat risklari)** - bu uyushgan yoki uyushmagan odamlar guruhlari va ularning alohida a'zolarining ushbu guruhlar manfaatlarini ko'zlab harakat qilishlari natijasida

yuzaga keladigan risklar. Bunga shaxslar va guruhlarning “olomon psixologiyasi”, korporativ va davlat manfaatlari, milliy g’oyalar va boshqalarga muvofiq barcha qarorlari va harakatlari kiradi.

Misol uchun: hukumatning import bojlarini oshirish to’g’risidagi qarori ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun import qilinadigan xom ashyo narxlarining oshishi bilan bog’liq riskning yuzaga kelishiga sabab bo’ladi.

Hukumatning tegishli qarori ma’lum bir davlat amaldori, odatda hukumat raisi yoki bosh vazir tomonidan imzolanadi. Biroq bu riskning yuzaga kelish sababini ushbu shaxsning xatti-harakati sifatida “inson omili” bilan bog’lash mumkin emas. Bu yerda u ijtimoiy tizim – davlatning vakolatli vakili sifatida harakat qilmoqda. U bu qarorni ushbu tizim nomidan va manfaatlaridan kelib chiqib qabul qiladi.

Shuning uchun turli mansabdor shaxslar, davlat arboblari va hukumat vakillarining qarorlari va xatti-harakatlari bilan bog’liq risklar jamiyatga tegishli risklar hisoblanadi.

**Jamiyat, sotsium** – bu ko’p ma’noli tushuncha bo’lib, turli darajadagi ijtimoiy tizimlar, shuningdek kelib chiqishi, mavqei, qiziqishlari va maqsadlari umumiy bo’lgan odamlar birlashmasini ifodalashda qo’llaniladi. Jamiyat doirasida alohida shaxslar va tashkilotlar – ma’lum bir ijtimoiy funksiyani bajaradigan institutsional xarakterdagi sun’iy ravishda tashkil etilgan ijtimoiy guruhlar faoliyat ko’rsatadi.

Tashkilotlar risklar ta’siriga eng ko’p tortiladigan va ularni boshqarishdan manfaatdor bo’lgan asosiy ob’ektlardan biri bo’lib, bir vaqtning o’zida ular o’z manfaatlaridan kelib chiqqan holda mustaqil faoliyat yuritishi asosida boshqa ob’ektlar uchun potensial risk manbalariga aylanadilar.

Risklar ta’sirida bo’lgan har bir sub’ekt bir vaqtning o’zida bir nechta tizimlar ishtirokchisi hisoblanadi. Har qanday tashkilot ijtimoiy tizimni ifoda etib, amaldagi yirikroq ijtimoiy tizim bo’lgan davlat doirasida ro’yxatdan o’tgan holda faoliyat yuritadi.

Bundan tashqari, ishlab chiqarish korxonasi bir vaqtning o'zida tovar (ishlab chiqaruvchi va sotuvchi sifatida), xom ashyo bozori (xaridor sifatida), ijtimoiy himoya tizimining ishtirokchisi (badallarni to'lovchi sifatida) va ma'lum bir tarmoqdagi korxonalardan biri hisoblanadi hamda barcha yuqori darajadagi ijtimoiy tizimlarning qarorlari korxonaga uchun u yoki bu darajadagi risklarning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi.

O'z ichiga boshqa tizimlar (quyi tizimlar)ni olgan murakkab ijtimoiy tizimlar uchun ularning mustaqil faoliyati ham turli risklarning yuzaga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.

Bunday quyi tizimlarga ega bo'lgan davlatda turli federatsiya sub'ektlari, siyosiy partiyalar, aholining ijtimoiy guruhlarini, alohida shaharlar aholisi va boshqalar mavjud bo'ladi va faoliyat yuritadi. Hatto oddiy kompaniya doirasida ham uning faoliyatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan turli xil quyi darajadagi ijtimoiy guruhlarini faoliyat ko'rsatadi. Masalan, kasaba uyushma tashkiloti yoki shunchaki ishchilar guruhining qarori ish tashlash riskini keltirib chiqarishi mumkin.

Ijtimoiy-iqtisodiy risklarning turli tasniflari mavjud. Masalan, ijtimoiy tizimning turi yoki darajasiga qarab, uning harakati riskning yuzaga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.

Misol uchun: mintaqada ishsizlikning ko'payishi riski quyidagicha ko'rib chiqilishi mumkin:

a) siyosiy (davlat va mahalliy hokimiyat organlari olib borayotgan ijtimoiy siyosatga bog'liq);

b) bozor (mehnat bozorining rivojlanish darajasi va ushbu mintaqadagi korxonalarining mavqei bilan belgilanadi);

c) ijtimoiy (ta'lim darajasi, demografik vaziyat va aholining kayfiyatiga bog'liq).

Bu yerda ushbu riskni u yoki bu toifaga kiritish tadqiqot maqsadi va tadqiqotchining sub'ektiv pozitsiyasiga bog'liq.

**Risklarning yuzaga kelish sabablari** bo'lib, tashkilot tashqi muhiti (sub'ektining tabiatda, texnosohada, jamiyatda, iqtisodiyotda,

siyosatdagi tizimi) va uning ichki muhitidagi (sub'ekt tizimi) jarayonlarning rivojlanishi natijalari xizmat qiladi.

Riskli hodisalar tashkilotdagi inqiroz ehtimolini oshiradi. O'z navbatida, riskli hodisalar ko'pincha avvalgi tan olinmagan salbiy tendensiyalarning natijasi hisoblanadi. Birinchisi ko'pincha qisqa muddatli, ikkinchisi esa uzoq muddatli oqibatlarga olib keladi, masalan, ijtimoiy-iqtisodiy tizim faoliyati uchun muhim bo'lgan ba'zi sohalar rivojlanishining sekinlashishiga olib keladi.

Risk manbasining ob'ektga nisbatan joylashuviga ko'ra ularni tashqi va ichki turlarga ajratish mumkin.

Korxonalar uchun tashqi risk manbalariga iqtisodiy muhit, raqobatchilar kirsa, ichki risklarga qabul qilingan qarorlar bilan bog'liq boshqaruvdagi qarama-qarshiliklar va boshqalar kiradi. Inson hayoti va sog'lig'i uchun ichki risk manbasi bo'lib, uning organizmi (kasalliklar) hisoblanadi.

Insonning hayotiy faoliyati va tashkilotning hayotiyligi (moliyaviy holati)ga ta'sir qilish darajasiga ko'ra risklar quyidagi turlari ajratiladi:

**ahamiyatsiz** (ta'sir darajasi kuchsiz; himoya choralari talab qilinmaydi);

**maqbul** (ta'sir darajasi sezilarli; asoslash va maqbullashtirish tamoyillari asosida nazorat va himoya choralari ko'riladi);

**yuqori** (ta'sir darajasi halokatli; belgilangan risk darajasi bilan faoliyatga yo'l qo'yilmaydi).

### **6.3. Risklarni amal qilish davri bo'yicha tasniflash**

Ob'ektning mavjud bo'lish davri va risk amal qiladigan muddat (ya'ni, riskning sodir bo'lish ehtimoli mavjudligi)ning bog'liqligiga qarab, risklar quyidagi turlarga ajratiladi:

1) ob'ekt mavjud bo'lishiga ko'ra, har doim amal qiladigan **doimiy (muddatsiz) risklar**;

2) amal qilish muddati ob'ektning mavjud bo'lish davridan qisqa bo'lgan **vaqtinchalik (muddatli) risklar**.

Misol uchun: har qanday shaxs uchun baxtsiz hodisa doimiy ravishda mavjud bo'ladi (bu muddatsiz riskdir). Shu bilan birga, ushbu shaxsni baxtsiz hodisadan sug'urta qilgan sug'urta kompaniyasi uchun sug'urta shartnomasi bo'yicha sug'urta to'lovi riski faqat u amal qiladigan muddati davomida kuchga ega bo'ladi, ya'ni, kompaniya uchun bu risk turi vaqtinchalik bo'ladi.

Vaqtinchalik riskning amal qilish muddati har doim ham uzluksiz bo'lmaydi, biroq umumiy davomiyligi ob'ektning mavjud bo'lish muddatidan qisqaroq bo'lgan bir nechta oraliqlardan iborat bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, vaqtinchalik risklarni davriy davomiyligiga qarab tasniflash mumkin, masalan:

- qisqa muddatli;
- o'rta muddatli;
- uzoq muddatli.

Muddatlar bo'yicha bo'linishlar soni va chegaralari tadqiqotchi tomonidan ko'rib chiqilayotgan ob'ekt turi va riskga qarab tanlanadi. Biroq, bunday bo'linish amaliy nuqtai nazardan maqsadli bo'lishi, risklarni boshqarishda qo'shimcha imkoniyatlarni yaratishi lozim (masalan, risklarni boshqarishda qisqa va uzoq muddatli xarajatlarni rejalashtirishni soddalashtirish).

Vaqt o'tishi bilan risk darajasi sub'ektning xohish-irodasidan qat'i nazar o'zgarishi mumkin.

Risk omillarining paydo bo'lishi yoki yo'qolishi bilan uning sodir bo'lish ehtimoli, oqibatlar og'irligi yoki tarqalishi kabi ko'rsatkichlar o'zgaradi. Risk darajasi yoki uning alohida ko'rsatkichlarini o'zgartirishda turli xil qonunlar amal qilib, ular risklarni tasniflashda hisobga olinadi.

Xususan, risklar quyidagi tarzda bo'linishi mumkin:

- 1) **monoton ravishda ortib boruvchi risk** (masalan, katta yoshdagi aholi o'rtasida o'lim riskining o'zgarishi);
- 2) **monoton ravishda kamayuvchi risk** (masalan, avtomobilning ishlab chiqarilgan yiliga qarab, uni o'g'irlash riskining o'zgartirish);

3) **davriy risk** (masalan, turli xil mavsumiy risklar, shamollash riskining qishki mavsumda yuqori va yozgi mavsumda past bo'lishi);

4) **monoton va davriy bo'lmagan risk** (masalan, mexanik tizimlarning ishdan chiqish riski – dastlab ishlab chiqarilgandan so'ng uning ishdan chiqish ehtimoli ancha yuqori bo'ladi, chunki qismlar hali yetarlicha sinovdan o'tmagan, keyinchalik bir oz ishlagandan so'ng, ma'lum bir davr uchun nosozliklar ehtimol juda past bo'ladi, resurs tugagandan so'ng, detallarning eskirishi hisobiga risk yana orta boshlaydi).

#### 6.4. Iqtisodiy risklar va zararlar

Risklarning sodir bo'lish oqibatlarini pul bilan baholash imkoniyatiga qarab, ularni quyidagilarga ajratish mumkin:

- 1) noiqtisodiy risklar;
- 2) iqtisodiy risklar.

**Noiqtisodiy risk** – oqibatlarni pul shaklida ifodalab bo'lmadigan risk.

Shuni ta'kidlash kerakki, bu yerda oqibatlarni pul shaklida ifodalab bo'lmaslik umuman emas, balki manfaatdor sub'ekt nuqtai nazardan kelib chiqiladi. Hattoki inson hayotini ham pul bilan baholashga harakat qilish mumkin. Biroq bunday baholashning asosiy imkoniyati va unga yondashuvlar vaziyat kimning nuqtai nazaridan ko'rib chiqilayotganiga bog'liq. Biror kishi vafot etgan taqdirda, sudlar yetkazilgan zararni hisoblashning ma'lum bir “ob'ektiv” usullardan foydalanadilar.

Biroq, marhumning qarindoshlari uchun u haqiqiy (birinchi navbatda, ichki, ruhiy) oqibatlarni aks ettirmasligi mumkin.

**Iqtisodiy risk** – oqibatlari pul shaklida ifodalanadigan risk.

**Yo'qotishlar** – risklarning salbiy oqibatlarini ifoda etadi. Iqtisodiy risklarning oqibatlarini pul orqali baholashni ifodalashda, odatda “zarar” tushunchasi qo'llaniladi.

**Zararlar** – bu yo'qotishlarning puldagi ifodasi (ziyon, shakast).

Demak, zarar tushunchasidan foydalanib, iqtisodiy riskning quyidagi umumiy ta'rifini berish mumkin: **Iqtisodiy risk – zararlarning noaniqligi.**

Zararlarning turli tasniflari mavjud.

Risklarni hajmi bo'yicha quyidagilarga bo'lish mumkin:

kichik;

o'rtacha;

katta;

halokatli.

Ko'pincha zararlar to'g'ridan-to'g'ri (bevosita) va bilvosita, shuningdek haqiqiy zarar va boy berilgan foydaga bo'linadi.

Zararlarning haqiqiy zarar va boy berilgan foydaga bo'linishini "huquqiy" tasnif deb atash mumkin.

O'zbekiston Respublikasi fuqarolik kodeksining 14-moddasi "Zararlarni qoplash"da quyidagicha talqin etilgan.

**Zarar deganda**, huquqi buzilgan shaxsning buzilgan huquqini tiklash uchun qilgan yoki qilishi lozim bo'lgan xarajatlari, uning mol-mulki yo'qolishi yoki shikastlanishi (haqiqiy zarar), shuningdek bu shaxs o'z huquqlari buzilmaganida odatdagi fuqarolik muomalasi sharoitida olishi mumkin bo'lgan, lekin ololmay qolgan daromadlari (boy berilgan foyda) tushuniladi.

**Boy berilgan foyda** – shaxsning huquqlari yoki faoliyat shartlari buzilmaganda u olishi mumkin bo'lgan olinmay qolgan foyda. Boshqacha qilib aytganda, bu shartnomani buzgan kontragent qoplashi shart bo'lgan olinmay qolgan foyda.

Zararlarni to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita turlarga tasniflashda ular riskli hodisa va iqtisodiy oqibatlar o'rtasidagi sabab va oqibat aloqadorligidan kelib chiqib e'tibor olinadi. Oldingi bo'linishdan farqli o'laroq, bu tasnif aniq huquqiy ta'rifga ega emas.

**To'g'ridan-to'g'ri zarar risk sodir bo'lishining bevosita natijasidir:**

ko'chmas mulk va mol-mulkka yetkazilgan zarar;



ishchi va xodimlarning salomatligi va xavfsizligiga yetkazilgan zarar;

tovar ishlab chiqaruvchining javobgarligi bilan bog'liq zararlar;  
bosh mutaxassislar va menejerlarni yo'qotish bilan bog'liq zararlar.

**Bilvosita zararlar** – riskli hodisaning o'zi bilan emas, balki to'g'ridan-to'g'ri zararlarning yuzaga kelishi oqibatida vujudga keladigan yo'qotishlarni ifoda etadi.

Ba'zi holatlarda bilvosita zararlarni “**zarar ketidan zarar**” deb ta'riflash mumkin. Shu bilan birga, ma'lum bir zararni u yoki bu toifaga kiritish (ya'ni xavfli hodisaning bevosita ta'sirini tan olish yoki olmaslik) ba'zi holatlarda yetarli darajada sub'ektiv hisoblanadi.

Bilvosita zararlar risklarning sodir bo'lish oqibatidagi zararlarning natijasidir. Bilvosita zararlar to'g'ridan-to'g'ri zararlar yuzaga kelganidan keyin paydo bo'ladi.

Bilvosita zararlarga quyidagilar misol bo'lishi mumkin:

elektr stansiyasidagi avariya tufayli ishlab chiqarishning to'liq yoki qisman to'xtab qolishi natijasida korxonaning **daromad (foyda)ni boy berishi;**

avariyaga uchragan korxonaviy avtomobilni tashish bilan bog'liq **qo'shimcha xarajatlar;**

atmosfera sanoat chiqindilarini tashlash va tariflarning oshishi natijasida **jarimalarni to'lash;**

sanoat ko'rgazmasi namoyishi paytida sanoat namunaning buzilishi natijasida biznes olamida **obro'-e'tiborning yo'qotilishi** va boshqalar.

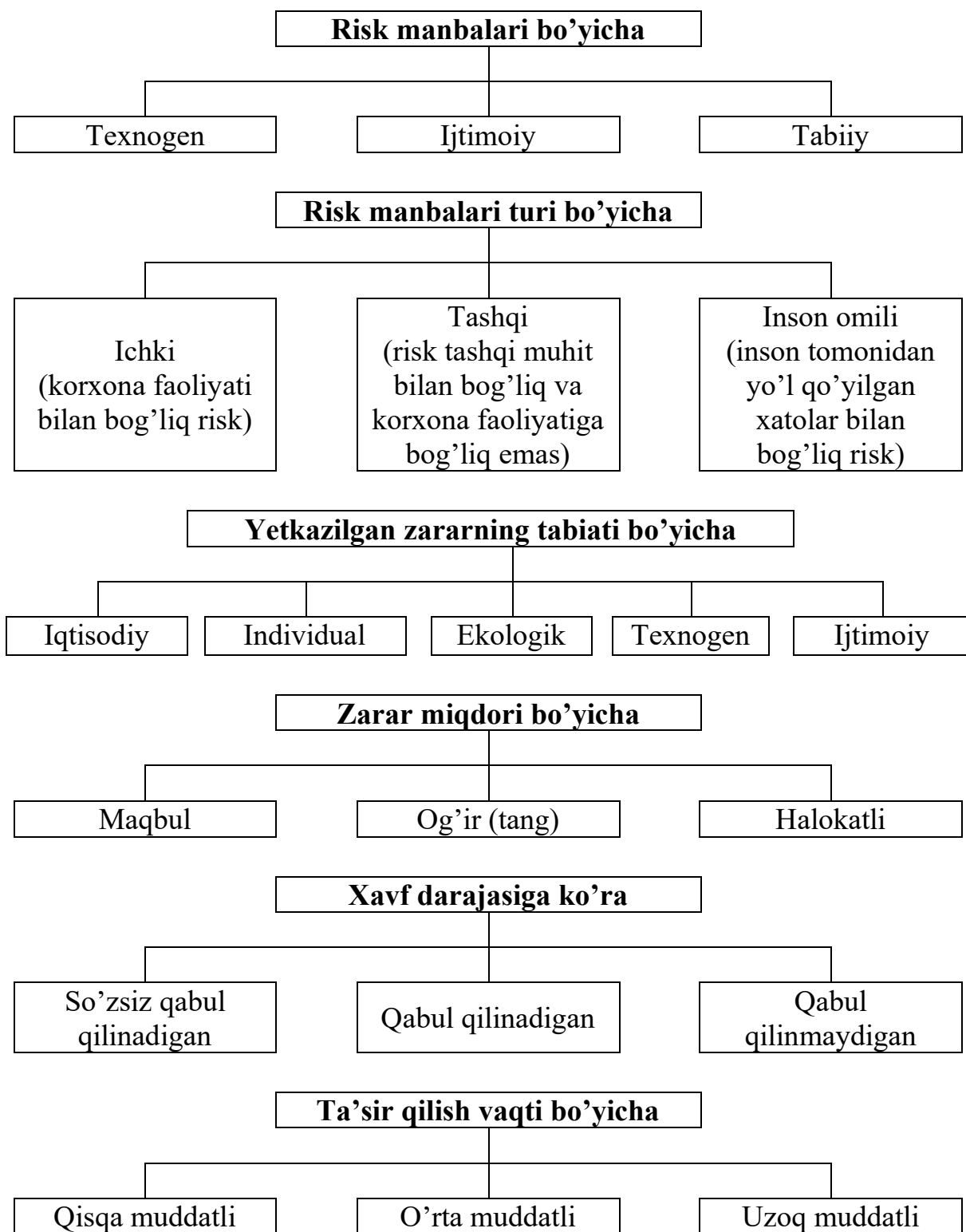
Bunday murakkab tasniflash natijasida korxonaviy darajasida zararlarning quyidagi sinflari ajratiladi:

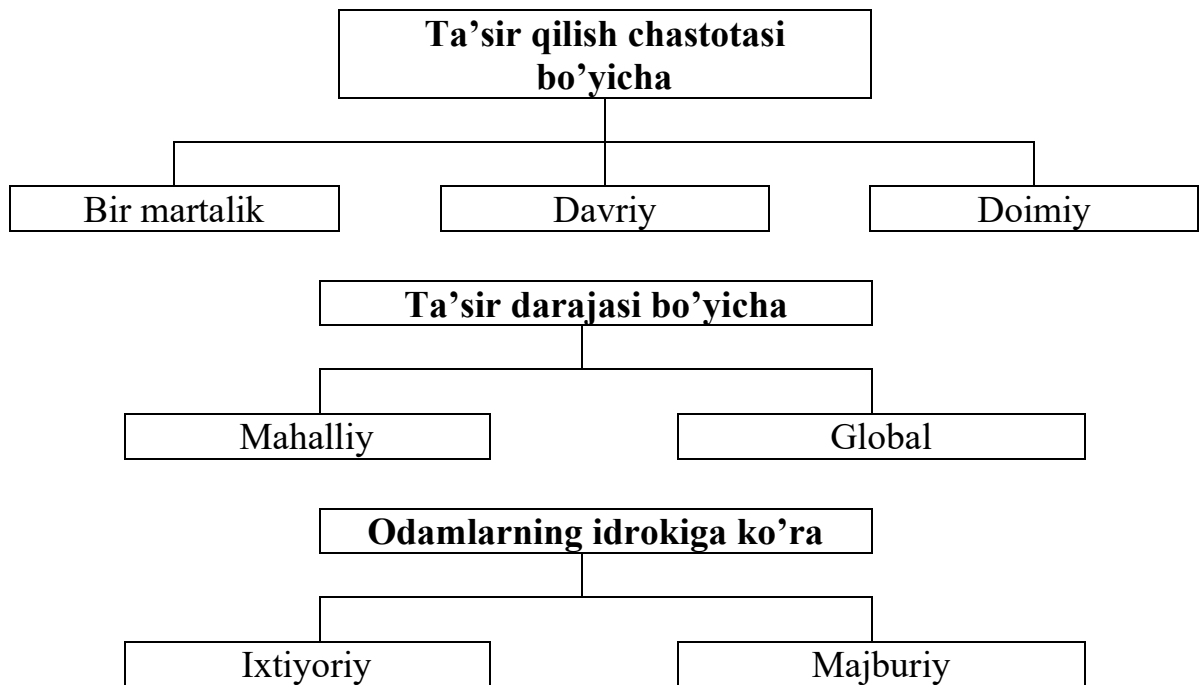
birinchi sinf – ko'chmas mulk va mol-mulk bilan bog'liq to'g'ridan-to'g'ri zararlar;

ikkinchi sinf – daromadlarning boy berilishi va ishlab chiqarish xarajatlarning ortishi bilan yuzaga kelgan bilvosita zararlar;

uchinchi sinf – javobgarlik bilan bog'liq zararlar;

to'rtinchi sinf – bosh mutaxassislar bilan bog'liq zararlar.





### 6.1-rasm. Risklarni turli mezonlarga ko'ra tasniflashi

Oqibatlarining tabiati ko'ra iqtisodiy risklar sof va spekulyativ turlarga bo'linadi.

Sof risklarning o'ziga xos (statistik yoki oddiy) xususiyati shundan iboratki, ular deyarli har doim tadbirkorlik faoliyati uchun maqarrar ravishda zarar yetkazadi.

Bunday risklarning sabablari bo'lib:

tabiiy ofatlar;

baxtsiz hodisalar;

rahbar xodimlarning qobiliyatsizligi va boshqalar hisoblanadi.

Spekulyativ risklar (dinamik yoki tijorat) – tadbirkor uchun zarar yoki qo'shimcha foyda keltiradi.

Spekulyativ risklarning sabablari bo'lib:

valyuta kursining o'zgarishi;

bozor kon'yunkturasining o'zgartirish;

investitsiya shartlarining o'zgartirish;

yetkazib berish shartlarining o'zgartirish va hokazolar.

## 6.5. Tadbirkorlik risklari - risklarning maxsus toifasi sifatida

XVII asrdayoq R.Kantillon o'z tadqiqotida inson omiliga, ya'ni tadbirkorga asosiy e'tiborni qaratdi. Tadbirkor deganda u tavakkalchilik sharoitida o'zining qat'iy ishonchiga tayanib, ish yurituvchi shaxsni tushungan. U o'z qarashlarida tadbirkorni bozor talabining noaniqligi ma'lum bo'lgan narxda tovarlarni sotib olishga va boshqa noma'lum narxda sotishga majbur qilishiga asoslangan.

Uning xulosalariga ko'ra, bu holat iqtisodiy faoliyatning butun riskini ifoda etgan. Shunga o'xshash ta'riflar I.Tyunin tadqiqotlarida ham uchraydi. U tadbirkorni tasodifiy risklarni o'z zimmasiga olganligi uchun qolgan xatarli va kutilmagan daromadlar uchun da'vogar sifatida aniqlaydi.

Iqtisodiyot va iqtisodiy munosabatlarning yanada rivojlanishiga mos ravishda iqtisodiyot nazariyasi klassik maktabining asoschilari A.Smit,<sup>80</sup> D.Rikardo,<sup>81</sup> J.Mill<sup>82</sup> tomonidan kiritilgan iqtisodiy faoliyatdagi risk tushunchasi haqidagi qarashlarning ham rivojlanishiga turtki berdi.

Tadbirkorlikning klassik nazariyasi vakillari foyda tarkibida tadbirkorning foizi va ish haqidan tashqari, iqtisodiy faoliyat bilan bog'liq risk uchun to'lovni ham ajratib ko'rsatdilar. Biroq, riskni pul kompensatsiyasi shaklida ifodalash bilan birga, ular tanlangan qarorni amalga oshirishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni matematik kutish asosida noaniqlikni aniqladilar.

Ya'ni, klassik nazariyada risk tadbirkorning riskli vaziyat natijasida ko'radigan zarari sifatida ifodalanadi.

Biroq shuni ta'kidlash kerakki, tadbirkorlik riskining klassik nazariyasi vakillari iqtisodiy riskning yanada takomillashgan konsepsiyasini ishlab chiqmaganlar.

---

<sup>80</sup> Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Москва: Директ-Медиа, 2014.

<sup>81</sup> Рикардо, Д. Сочинения / Д. Рикардо; пер. М. Н. Смит. – Москва: Гос. изд-во полит. лит., 1955. – Том 2. Статьи и речи о денежном обращении и банках. – 391 с.

<sup>82</sup> Милль Дж. С. Основы политической экономии, тт. 1–3. М., 1980–1981.

Tadbirkorlik korxonalari o'z faoliyati bilan bog'liq qarorlarni kutilganidek, 100 foiz bashorat qilish (hisob chiqish) qiyin bo'lgan noaniqlik sharoitida bir nechta muqobil bo'lgan variantlardan faoliyat yo'nalishini tanlash asosida qabul qiladi.

Tarixiy tajriba shuni ko'rsatadiki, belgilangan natijalarga erishmaslik riski tovar-pul munosabatlarning rivojlanishi va iqtisodiy tovar ayirboshlash ishtirokchilari o'rtasidagi raqobat sharoitida yaqqol namoyon bo'ldi. Shuning uchun kapitalistik munosabatlarning paydo bo'lishi va rivojlanishi bilan turli xil risk nazariyalari paydo bo'ldi va klassik iqtisodiyot nazariyasi vakillari tadbirkorlik faoliyatidagi risk muammolarini o'rganishga alohida e'tibor qaratdilar.

Tadbirkorlik riski nazariyasi A.Marshall<sup>83</sup> asarlarida yanada rivojlantirildi. Tadbirkorlik foydasining bir qismi bo'lgan risklarni "tavakkalchilik uchun mukofot" g'oyasini rivojlantirishdan tashqari A.Marshall ularni tadbirkorlik va shaxsiy risklarga ajratdi.

Marshallning fikriga ko'ra, tadbirkorlik riski xomashyo va tayyor mahsulotlar bozorida narxlarning o'zgarishi, moda (yurish-turish)dagi kutilmagan o'zgarishlar, yangi ixtirolar, o'z sohalarida yangi va kuchli raqobatchilarning kirib kelishi va boshqalar bilan bog'liq. Shuningdek, risklarning yana bir toifasi mavjud bo'lib, uning yuki faqatgina qarz kapitali bilan shug'ullanadigan shaxsga tushadi va boshqa hech kimga. Bu turdagi riskni shaxsiy risk deb atash mumkin, deb hisoblaydi.

A.Marshall tadbirkorlik riskining neoklassik tushunchasini shakllantirdi. Uning asosida tadbirkor o'z faoliyatini amalga oshirishda kutilayotgan foyda va uning mumkin bo'lgan tebranishlar kattaligi kabi ko'rsatkichlarga tayanishi kerak degan g'oya yotgan.

Ya'ni, investor kutilayotgan foyda hajmi bir xil bo'lgan bir nechta investitsiya loyihalaridan minimal tebranishli hajmga ega bo'lgan loyihani tanlaydi.

---

<sup>83</sup> Маршалл, А. Принципы политической экономии / А. Маршалл. – Москва: Директ-Медиа, 2012. – 2127 с.

Tadbirkorlik riski ob'ektiv kategoriyadir, chunki u oldindan kutilmagan sabablar ta'sirida yuzaga keladi, shu bilan birga uning paydo bo'lishi tadbirkorning amaliy faoliyatiga ta'sir qiladi.

Tadbirkorlik riski, bir tomondan, tadbirkorlik faoliyatining har qanday turiga doimiy ravishda ta'sir etadigan ob'ektiv va muqarrar omil bo'lsa, boshqa tomondan u nafaqat salbiy, balki ijobiy rol o'ynashi hamda qo'shimcha foyda keltirishi va biznesning tubdan yangi yo'nalishlarini rivojlantirishni rag'batlantirishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasining "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi Qonuni 3-moddasiga muvofiq: Tadbirkorlik faoliyati (tadbirkorlik) tadbirkorlik faoliyati sub'ektlari tomonidan qonunchilikka muvofiq amalga oshiriladigan, o'zi tavakkal qilib va o'z mulkiy javobgarligi ostida daromad (foyda) olishga qaratilgan tashabbuskorlik faoliyatidir<sup>84</sup> – deb ta'rif berilgan.

Tadbirkorlik faoliyatining har qanday turini amalga oshirish u yoki bu darajadagi risk bilan bog'liq.

Risklarni boshqarish nazariyasiga ko'ra, risk oqibatlarini tahlil qilish va baholashda tadbirkorlikning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari hisobga olinishi kerak:

korxonada ishlab chiqarish faoliyatining foyda olishga maqsadli yo'naltirilganligi;

tadbirkorlik faoliyati turi bo'yicha farqlanishi;

mijozlar oldida shartnoma majburiyatlari uchun javobgarlik;

risk oqibatlarini hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarurati.

Keltirib o'tilgan jihatlar foydaning kamayishi yoki zararlarning kelib chiqish riski bilan bog'liq ichki va tashqi muhitda korxonada faoliyatining muqarrar ravishda amalga oshirishini shart etadi.

Tadbirkorlikning qayd etilgan belgilari, yo'nalishi va mazmuni quyidagi dilemma (muammo)ni keltirib chiqaradi: bir tomondan, korxonada boshqaruvi riskli qarorlar qabul qilishdan qochib, korxonani

---

<sup>84</sup> O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 02.05.2012 yildagi O'RQ-328-son.

muqarrar turg'unlik va raqobatbardoshlikni yo'qotishga mahkum qilsa, boshqa tomondan, riskli vaziyatlarda qabul qilingan asossiz boshqaruv qarorlari korxonaning to'liq vayron bo'lishiga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, risklarni boshqarish bo'yicha menejerning asosiy maqsadi, hatto eng halokatli vaziyatlar jarayonida ham korxonaning hayotiylikini kafolatli saqlanishini ta'minlagan holda rejalashtirilgan natijani faqat bir oz (qabul qilingan) darajada pasaytirishni nazarda tutishni ta'minlashdan iborat bo'ladi.

Tadbirkorlik faoliyatining asosiy turlari quyidagilardir:

ishlab chiqarish;

tijorat;

moliya;

konsalting xizmatlari ko'rsatish.

Iqtisodiy faoliyat turlari uchun umumiy xususiyat kasb etgan risklar mahalliy adabiyotlarda ham tadbirkorlik riski deb yuritiladi.

Iqtisodiy va boshqa ilmiy adabiyotlarda risklarni, xususan, tadbirkorlik risklarini tasniflashga aniq yondashuv (metodologiya) umuman mavjud emas.

Tadbirkorlik riskining yuzaga kelishi muqarrar bo'lib, bunga ikki asosiy holatlar sabab bo'ladi:

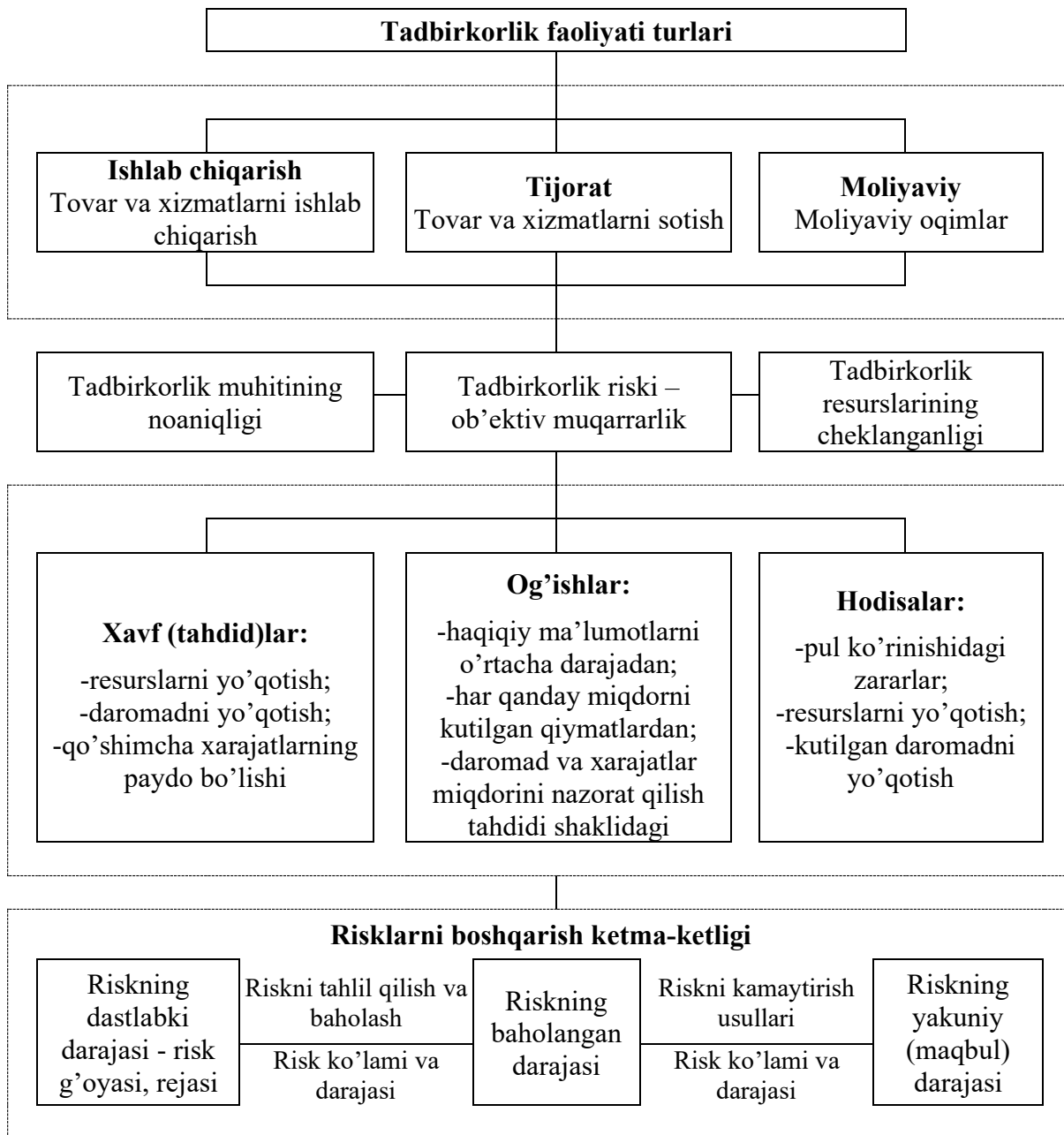
1) ishbilarmonlik muhitining noaniqligi, ayniqsa tashqi;

2) korxonaning resurslarining cheklanganligi, bu ob'ektiv ravishda ularning yetishmasligiga olib keladi (6.2-rasm).

Tadbirkorlik riskini aniqlashda "xarajatlar", "zararlar", "yo'qotishlar" tushunchalarini farqlash lozim.

Har qanday tadbirkorlik faoliyati muqarrar ravishda xarajatlar bilan bog'liq, zararlar esa noqulay sharoitlarda, noto'g'ri hisob-kitoblar sababli yuzaga keladi va rejalashtirilganidan tashqari qo'shimcha xarajatlarni anglatadi.

Yuqorida aytilgan jihatlar "risk" kategoriyasining sifat tomonini tavsiflaydi, biroq shuningdek, "tadbirkorlik riski" tushunchasini miqdoriy tomonga o'zgartirishga zamin yaratadi.



**6.2-rasm. Tadbirkorlik riski konsepsiyasi**

Darhaqiqat, agar risk resurslarni yoki daromadlarni yo'qotish xavfi bo'lsa, u holda yo'qotishlarning mutlaq yoki nisbiy darajasi bilan belgilanadigan miqdoriy o'lchovi ham mavjud bo'ladi.

Mutloq ma'noda, risk moddiy-ashyoviy (jismoniy) yoki qiymat (pul) ko'rinishidagi yo'qotishlar miqdori orqali aniqlanishi mumkin (agar zararlarni shunday tarzda o'lchash mumkin bo'lsa).

Nisbiy ma'noda, risk – bu ma'lum bir ko'rsatkichlar bilan bog'liq bo'lgan yo'qotishlar miqdori sifatida uni aniqlash eng qulay bo'lgan



shaklda, ya'ni tadbirkorning mulkiy holati yoki tadbirkorlik faoliyatining ma'lum bir turi uchun resurslarning umumiy sarfi yoki tadbirkorlik faoliyatidan kutilayotgan daromad (foyda) ko'rinishida aniqlanishi mumkin.

Korxonaga nisbatan riskning nisbiy ko'rsatkichlarini aniqlash uchun korxonaning asosiy fondlari va aylanma mablag'lari qiymati yoki joriy xarajatlar, kapital qo'yilmalar yoki hisoblangan daromad (foyda)ni hisobga olgan holda tadbirkorlik faoliyatining ushbu turi uchun rejalashtirilgan umumiy xarajatlarni asos qilib olish maqsadga muvofiq bo'ladi.

U yoki bu ko'rsatkichlar bazasini tanlash muhim ahamiyat kasb etmaydi. Biroq eng yuqori darajada ishonchlilik bilan aniqlangan ko'rsatkichga alohida ustunlik berish lozim.

Shunga ko'ra, foyda va daromadning rejalashtirilgan (kutilgan) miqdoriga nisbatan kamayishi zarar deb ataladi. Tadbirkorlik faoliyatidagi yo'qotishlar, birinchi navbatda, tadbirkorlik foydasining tasodifiy pasayishi hisoblanadi.

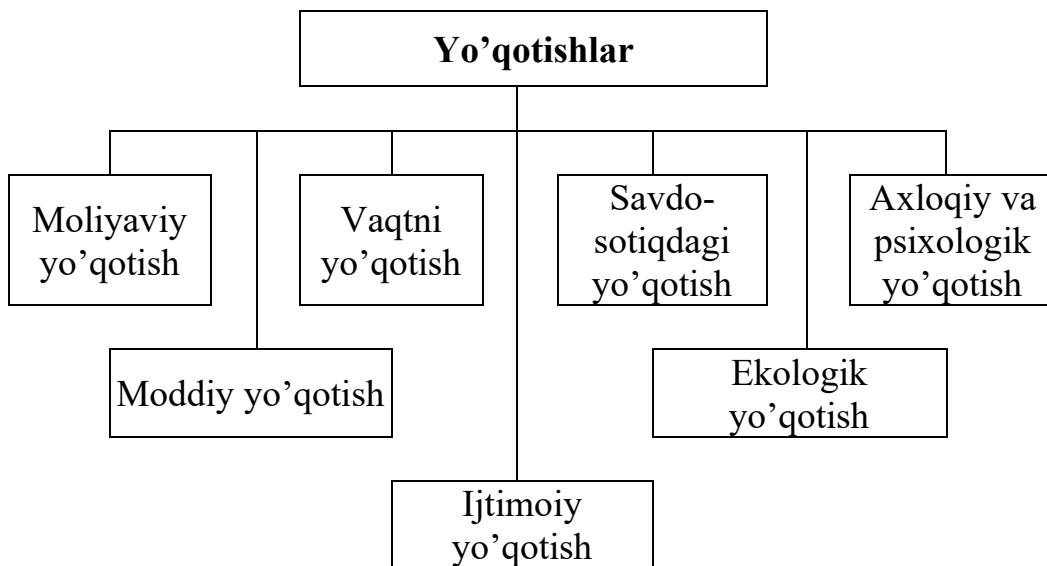
Aynan bu kabi shakldagi yo'qotishlar risk darajasini tavsiflaydi. Demak, risklarni tahlil qilish, birinchi navbatda, yo'qotishlarni tadqiq qilish bilan bog'liqdir.

Avval takidlangandek, tadbirkorlik faoliyatidagi yo'qotishlar moddiy, mehnat, moliyaviy, vaqt va yo'qotishlarning maxsus turlariga bo'linadi (6.3-rasm).

**Moddiy yo'qotishlar** moddiy resurslar o'lchanadigan birliklar (og'irlik, hajm, maydon, pul birliklari)da o'lchanadi.

**Mehnat bilan bog'liq yo'qotishlari** - bu tasodifiy holatlar tufayli ish vaqtining yo'qotilishi. Ular kishi-soat, kishi-kun, ish vaqti, pul bilan o'lchanadi.

**Moliyaviy yo'qotishlar** – bu kutilmagan to'lovlar bilan bog'liq bo'lgan pul shaklidagi bevosita zararlar: jarimalar, qo'shimcha soliqlar, pul mablag'lari va qimmatli qog'ozlarning yo'qotilishi, to'lanmagan qarzarlar, olinmagan mablag'lar, daromadlarning kamayishi va hokazolar.



**6.3-rasm. Yo'qotishlar turlari**

**Vaqtini yo'qotish** – to'lovlar va yetkazib berish (ta'minot)ni kechikishi, kechiktirilishi, inflyatsiya va boshqalar.

**Yo'qotishlarning maxsus turlari** inson salomatligi va hayoti, atrof-muhit, kompaniya obro'si, ijtimoiy-axloqiy oqibatlar va boshqalarga zarar yetkazish shaklida namoyon bo'ladi.

Turli xil yo'qotishlarni hisoblash uchun quyidagi formulalardan foydalanish mumkin:

1. Ishlab chiqarish zararlarini hisoblash formulasi:

$$L_Q = Q\Delta \cdot P$$

Bu yerda: L - ehtimoliy yo'qotishlar;  $Q\Delta$  - ishlab chiqarish hajmining umumiy pasayish ehtimoli; P – bir birlik mahsulot narx.

2. Narxlarning pasayishi bilan bog'liq yo'qotishlar (mahsulot sifati, talabning pasayishi, narx inflyatsiyasi va boshqalar bo'yicha) quyidagicha hisoblanadi:

$$L_P = P\Delta \cdot Q$$

Bu yerda:  $P\Delta$  - ishlab chiqarish hajmiga nisbatan narxning pasayish ehtimoli; Q – mahsulot ishlab chiqarish hajmi.

3. Mahsulot narxining o'zgarishi bilan bog'liq yo'qotishlarni quyidagi formula yordamida ifodalash mumkin:

$$L_P = P\Delta\uparrow \cdot Q\Delta\uparrow$$

Bu yerda: vaziyatga bog'liq holda:

$P\Delta\uparrow$  - narxning o'sishi yoki pasayishi;  $Q\Delta\downarrow$  – tovar hajmining kamayishi yoki ko'payishi (xaridlar va boshqalar).

4. Braklardan yo'qotishlar – nuqsonli (brak) mahsulotlarni ishlab chiqarish natijasida yuzaga keladigan xarajatlar quyidagicha aniqlanadi: nuqsonli mahsulot tannarxiga nuqsonlarni bartaraf etish xarajatlari qo'shiladi, hosil bo'lgan yig'indidan nuqsonli mahsulot narxi chegirilib qolinadi.

Bozor talabining pasayishi sababli sotish hajmining kamayishi sotilmagan mahsulot hajmini ( $Q\Delta$ ) sotish bahosi ( $P$ )ga ko'paytirish orqali aniqlanadi.

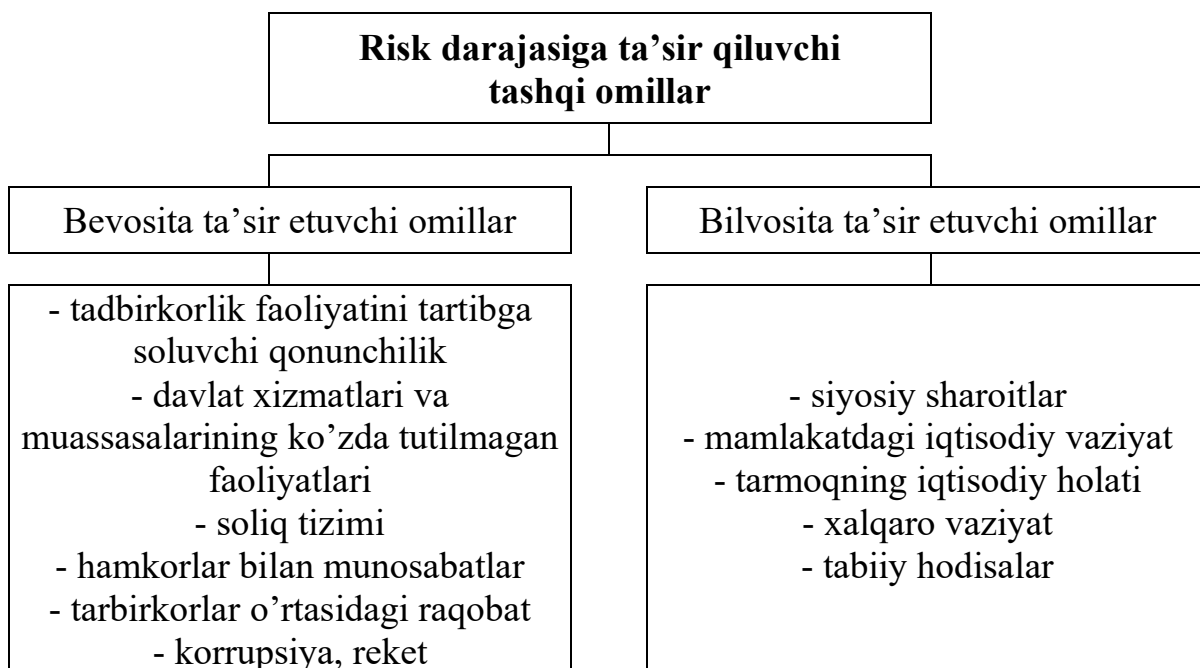
Tadbirkorlik riskini avvaldan rejalashtirilgan natijalarga nisbatan tadbirkor faoliyatining muvaffaqiyatsizligi (yoki muvaffaqiyati) darajasini aks etuvchi miqdoriy (va sifat jihatidan) ifodalangan iqtisodiy kategoriya sifatida tushunish mumkin.

Shunga ko'ra, risklar ichki va tashqi turlarga ajratiladi.

**Tashqi risklar (omillar)** – bu tadbirkorlik sub'ekti o'zgartira olmaydigan, lekin xo'jalik faoliyatini amalga oshirishda ularni hisobga olishi shart bo'lgan sharoitlar bo'lib, ular uning faoliyat holatiga ta'sir qiladi. 6.4-rasmda tadbirkorlik riskiga ta'sir qiluvchi asosiy tashqi omillar ko'rsatilgan.

Gap siyosiy, iqtisodiy va boshqa vaziyatlar hamda shunga mos ravishda yuzaga keladigan iqtisodiy-moliyaviy inqirozlar, yuqori darajadagi inflyatsiya, qayta moliyalash stavkasining kutilmaganda o'zgarishi, siyosiy vaziyatning keskin yomonlashuvi, turli urushlar, milliyashtirish, embargo o'rnatilishi, litsenziyalarni bekor qilinishi natijasida yuzaga keladigan yo'qotishlar haqida bormoqda. Ko'rinib turibdiki, barcha tabiiy va siyosiy risklarni tashqi risklar deb tasniflash mumkin.

**Ichki risklar** korxonada faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lib, boshqaruv ta'siri ostida bo'ladi. Ular boshqaruvning samarasizligi, noto'g'ri marketing siyosati, tadbirkorning qobiliyatsizligi va boshqa ichki omillar natijasida yuzaga keladi.



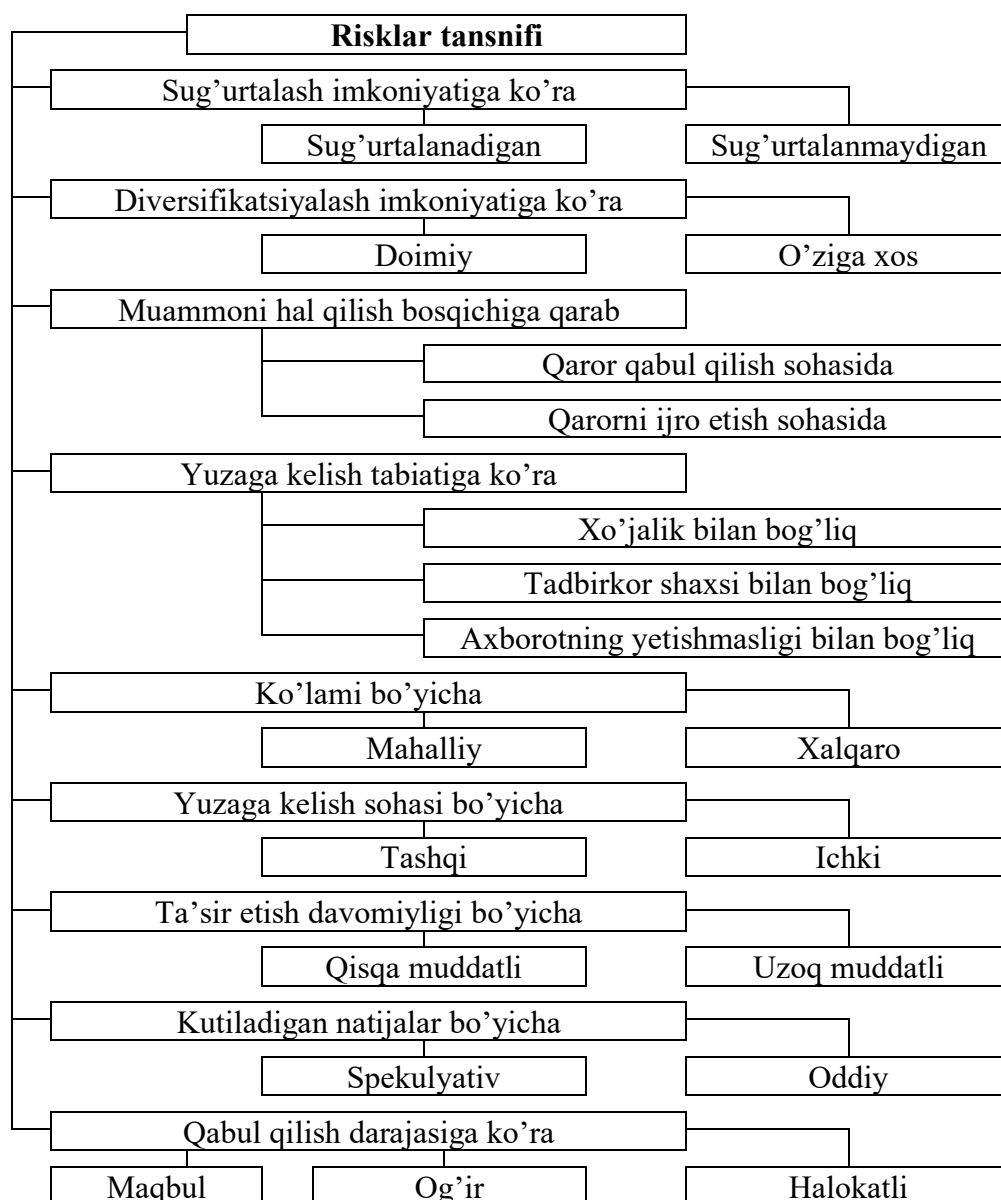
#### **6.4-rasm. Tadbirkorlik riskiga ta'sir qiluvchi asosiy tashqi omillar**

**Tizimli risk** butun iqtisodiy tizim yoki alohida bozor uchun xarakterli bo'lib, uni diversifikatsiya qilishning imkoni yo'qdir.

Riskning bu turi barcha tarmoqlar va korxonalariga ta'sir etuvchi omillar bilan belgilanadi: mamlakatda va jahonda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan siyosiy o'zgarishlar, inflyatsiya darajasi, iqtisodiy tebranishlar va boshqalar.

Odatda, tizimli risk moliya bozorida "domino effekti" orqali yuzaga keladi, ya'ni bir yoki bir guruh moliyaviy institutlar (real sektor kompaniyalari), bozor segmenti yoki hisob-kitob tizimining inqirozi kengaygan ko'lamda bir-biriga tutash bo'lgan majburiyatlar orqali boshqa moliyaviy institutlar guruhlari, bozor segmentlari va hisob-kitob tizimlariga o'tib boradi.

Tizimli riskning yuzaga kelishiga bozordagi umumiy likvidsizlik holatini keltirib chiqaruvchi investorlar o'rtasidagi ishonch inqirozi, shuningdek bozor zarbalari, jahon moliyaviy tizimining izdan chiqishi va uning jiddiy buzilishiga noiqtisodiy omillar (harbiy mojarolar, ijtimoiy noroziliklar va boshqalar) sabab bo'lishi mumkin. Shuningdek, tizimli riskni tizimning ma'lum darajasida yuzaga kelgan risklar to'plami ham keltirib chiqarishi mumkin.



**6.5-rasm. Tadbirkorlik risklarining tasnifi**

**Tizimli bo'lmagan risk** korxonada faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari, uning faoliyatidagi qiyinchiliklar, shuningdek, u faoliyat yuritadigan tarmoq muammolari bilan bog'liq. Uni diversifikatsiya qilish orqali oldindan aniqlash mumkin. Tadbirkor uchun eng qiyin muammo diversifikatsiyalanmagan riskni baholashdir, chunki ushbu turdagi risk va uning oqibatlarini oldindan bashorat qilib bo'lmaydi.

Yuzaga kelish kelish sohasi (faoliyat sohasi)ga ko'ra risklar quyidagi turlarga ajratiladi.

**Ishlab chiqarish riski** – bu tashqi muhit va ichki omillar ta'siri natijasida tovarlar, ishlar va xizmatlarni ishlab chiqarish bo'yicha o'z majburiyatlari va me'yoriy rejalarni bajarmaslik riski.

Quyidagi tasnif korxonaning ishlab chiqarish faoliyati uchun eng keng tarqalgan va ko'p holatda foydalaniladigan risklar tasnifi hisoblanadi:

ishlab chiqarish bilan bog'liq;

xodimlar bilan bog'liq;

muomala sohasidagi;

boshqaruv sohasidagi.

Ishlab chiqarish risklari asosiy, yordamchi va ishlab chiqarish faoliyatini ta'minlovchi risklardan tarkib topadi.

Asosiy ishlab chiqarish faoliyati risklari quyidagilardan kelib chiqadi:

texnologik intizomning buzilishi;

baxtsiz hodisalar, yong'inlar, falokatlar va hokazo;

jihozlarning rejadan tashqari to'xtalishi va korxonada texnologik siklining uzilishi.

Ushbu risklar foydani yo'qotish va to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarning paydo bo'lishi kabi oqibatlarini keltirib chiqaradi.

Yordamchi ishlab chiqarish faoliyati risklariga quyidagilar misol bo'ladi:

elektr ta'minotidagi uzilishlar;

ishlab chiqarish uskunalari texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash muddatlarini uzaytirish;

yordamchi ishlab chiqarish tizimlarining buzilishi va avariylari.

Ushbu risklarning yuzaga kilishi natijasida ishlab chiqarish hajmi keskin pasayadi.

Ishlab chiqarish faoliyatini ta'minlovchi risklar:

asosiy va yordamchi ishlab chiqarishning uzluksiz faoliyatini ta'minlaydigan xizmatlar jarayonidagi nosozliklar (masalan, ombor va transport vositalari);

- axborot tizimlarining ishlashidagi nosozliklar va boshqalar.

Ushbu risklar natijasi korxonaning iqtisodiy ahvoli yomonlashadi.

**Xodimlar riski** inson resurslarini boshqarish jarayonida xodimlarini yollash, tayyorlash, o'qitish va motivatsiyalash bosqichlarida yuzaga keladi.

Kadrlar riski oqibatida boshqaruvning turli darajalarida malakali kadrlarning yetishmasligi va korxonaning raqobatbardoshligining pasayishiga olib keladi.

**Muomala sohasidagi risklar** quyidagilardan kelib chiqadi:

yetkazib beruvchi va sherik korxonalar tomonidan xomashyo va butlovchi qismlarni yetkazib berish rejalarini buzishi;

iste'molchilarning buyurtma mahsulotlar uchun to'lashni rad etishi;

tashkilotning biznes sheriklarining bankrotligi.

Tadbirkorlik faoliyatida **qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirish sohasidagi risklarni** o'zaro farqlash mumkin. Ushbu risklarning bir-biridan farqi shundaki, qaror qabul qilish bosqichida, qaror endigina ishlab chiqilayotgan vaqtda, unga o'zgartirishlar kiritish va vaziyatni to'g'rilash mumkin bo'ladi, biroq tadbirkorlik loyihasini amalga oshirish bosqichida ma'lum bir darajada o'zgartirishlar kiritish juda qiyin kechadi.

Ushbu toifaga **boshqaruv sohasidagi risklar** ham kiradi.

Ular ikki guruhga bo'linadi:

**1) strategik qarorlar qabul qilish darajasidagi:**

korxonaga maqsadlarini noto'g'ri tanlash;

korxonaning strategik salohiyatini noto'g'ri baholash;

mamlakatdagi umumiy iqtisodiy vaziyatni noto'g'ri bashoratlash;

korxonaning resurs imkoniyatlarini ortiqcha baholash va boshqalar.

**2) taktik qarorlarni qabul qilish darajasidagi:**

strategik rejalashtirishdan taktik rejalashtirishga o'tish paytida muhim ma'lumotlarning o'zgarib ketishi yoki qisman yo'qotilishi;

taktik qarorlarning strategik qarorlar bilan nomuvofiqligi.

Tadbirkorning asosiy vazifasi ehtiyotkorlik bilan, butkul barbod (bankrot) bo'lish chegarani kesib o'tmasdan, tavakkal qilish bo'lganligi sababli, riskning maqbul (qabul qilish mumkin bo'lgan), keskin (og'ir) va halokatli (juda og'ir, fojiali) turlarini ajratib ko'rsatish lozim.

**Maqbul risk** – bu ma'lum bir loyihani amalga oshirish (oshirmaslik) yoki umuman tadbirkorlik faoliyatidan qisman foydani yo'qotish xavfi. Ushbu risk sababli mumkin bo'lgan yo'qotishlar hajmi kutilayotgan tadbirkorlik foydasidan kichikroq bo'ladi.

**Keskin (og'ir) risk** – bu nafaqat foydani yo'qotish, balki rejalashtirilgan daromadni ololmaslik xavfi bilan ham tavsiflanadi. Bunday holatda, tadbirkor barcha sarflangan xarajatlar miqdorida zarar ko'radi, ya'ni bu risk kutilgan foyda hajmidan oshib ketadigan yo'qotishlar xavfi bilan tavsiflanadi va tadbirkor tomonidan ushbu jarayonga kiritilgan barcha mablag'larni qaytarib bo'lmaydigan darajadagi yo'qotishga olib kelishi mumkin.

**Halokatli risk**, qoida tariqasida, korxonaning bankrotligiga, ya'ni tadbirkor tomonidan barcha mablag'larning yo'qotilishiga olib keladi.

Tadbirkorlik riskining asoslanganlik darajasiga ko'ra: **o'rinli (asosli)** va **o'rinsiz (asossiz)** risklarga ajratish mumkin. Ehtimol, bu tadbirkorlik riskini tasniflashning eng muhim amaliy ahamiyatga ega bo'lgan elementidir.

O'rinli (asosli) va o'rinsiz (asossiz) tadbirkorlik riskini farqlash uchun, birinchi navbatda, tadbirkorlik faoliyatining turlarida va iqtisodiyotning turli sohalarida ular o'rtasidagi chegara har xil ekanligini inobatga olish kerak. Bu ilmiy-texnik taraqqiyot sohasida shunday bo'lgan, ya'ni fundamental tadqiqotlar bosqichida salbiy natija ehtimoli 5-10 foiz, ilmiy-amaliy ishlanmalarda – 80-90 foiz, loyiha-konstruktorlik ishlanmalarida – 90-95 foizni tashkil etgan. Shunday qilib, ushbu faoliyat sohasi yuqori darajadagi risk bilan tavsiflanganligini ko'rish mumkin. Biroq, atom energetikasida riskga umuman yo'l qo'yilmasligini ta'kidlash kerak.

**Yuridik risklar** - biznesni huquqiy qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq risklar bo'lib:



a) davlat organlari bilan munosabatlar riski (ro'yxatga olish, litsenziyalash, aksiyadorlik ishlari, soliq va monopoliyaga qarshi organlarning da'volari, jinoiy ta'qib qilish va boshqalar);

b) fuqarolik javobgarligi riski, ya'ni uchinchi shaxslarning zarari to'g'risidagi da'volar bilan bog'liq, shu jumladan ishlab chiqaruvchining javobgarligi riski;

v) shartnomaviy risklar, ya'ni shartnomalarni rasmiylashtirishdagi xato va kamchiliklar bilan bog'liq risklar (korxonah huquqlarini himoya qila olmaslik).

Ba'zi holatlarda yuridik risklarga, garchi ular o'rinli bo'lmasada, tartibga solish va me'yoriy hujjatlardagi o'zgarishlar bilan bog'liq risklar ham kiritiladi.

Bunday o'zgarishlarni korxonah faoliyatining tegishli sohalari (moliyah, ishlab chiqarish, logistika va boshqalar) bilan bog'liq risklarni yuzagah kelishining tashqi sabablari sifatida ko'rib chiqish nisbatan to'g'ri bo'ladi.

Tadbirkorlik faoliyatidagih risklarning alohida toifasini iqtisodiy risklar tashkil etadi.

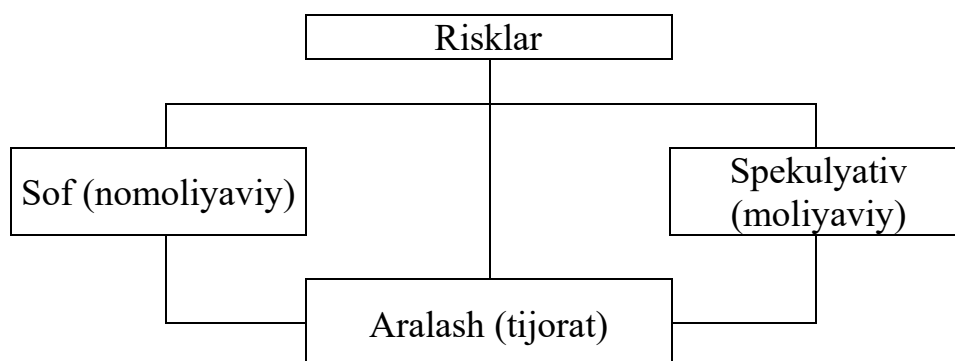
Iqtisodiy risklar quyidagih risklarni o'z ichigah oladi: ishlab chiqarish, tijorat, kredit, investitsiyah, valyutah, inflyatsiyah, moliyaviy va boshqalar.

Korxonahning tijorat va moliyaviy faoliyati bilan bog'liq risklari tasnifi tadbirkorlik faoliyatining ushbu faoliyat turlari uchun eng keng tarqalgan tasniflaridan biri hisoblanadi. Uning asosi bo'lib, barcha risklarni riskli vaziyatning yuzagah kelishi oqibatlarining bir xilligigah ko'rah guruhlanishidir, ya'ni 1) sof (nomoliyaviy), 2) spekulyativ (moliyaviy) va 3) aralash (tijorat) risklar (6.6-rasm).

**Sof risklar** moliyaviy oqimlarning transferi jarayonida bevositah yuzagah kelmaydigan, ammo ulargah sezilarli ta'sir ko'rsatadigan riskli vaziyatlarning paydo bo'lishi bilan bog'liq.

**Tabiiy risklar** – bu tashqi (korxonahdan mustaqil) sabablargah ega va har qandag faoliyat turigah xos bo'lgan risk (tabiat bilan bog'liq

bo'lgan risklar, texnogen ofatlar va boshqalar). Ushbu toifadagi risklarni tashqi risklar bilan bog'lash mumkin.



### 6.6-rasm. Risklarni riskli vaziyat oqibatlarining bir xilligiga ko'ra guruhlanishi

Sof risklarni quyidagi turlarga bo'lish mumkin:

- tabiiy;
- siyosiy;
- ijtimoiy;
- transport.

**Spekulyativ risklar** – bu korxonada moliyaviy sharoitining noaniqlik holatidagi yo'qotishlarni tavsiflovchi risklar (foyda va daromadning kamayishi, kapitallashuvning pasayishi va boshqalar). Bunday risklar natijasi nafaqat yo'qotishlar, balki foyda olish ham mumkin.

**Moliyaviy risk** – bu korxonaning o'z moliyaviy majburiyatlarini bajara olmaslik xavfi.

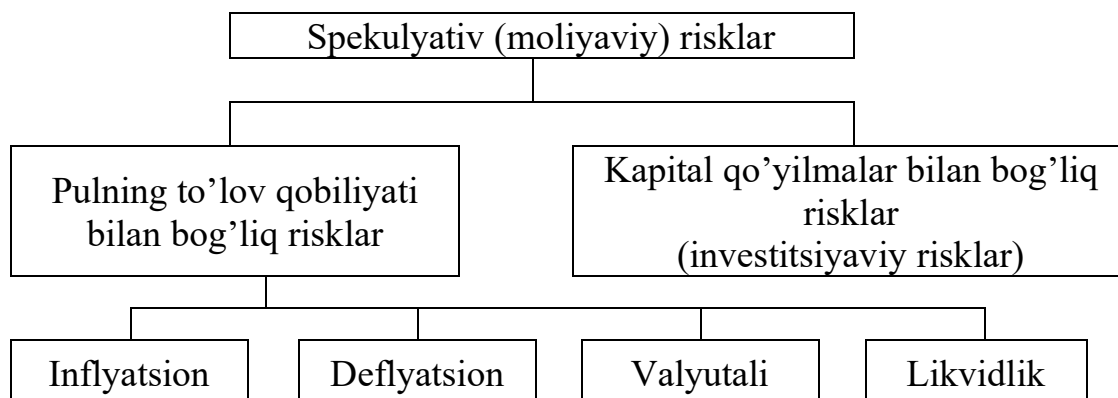
Moliyaviy risklarning sabablari:

- qarzdorlardan to'lovlarni amalga oshirmaslik;
- inflyatsiya va deflyatsiya;
- valyuta kurslarining o'zgarishi.

Moliyaviy risklar ikki asosiy turlarga bo'linadi (6.7-rasm).

**Inflyatsiya riski** pul aktivlari shaklida ifodalangan kapitalning haqiqiy qiymati, shuningdek, inflyatsiyaning o'sib borishi natijasida

kutilayotgan daromad va foydaning qadrsizlanish ehtimoli bilan belgilanadi.



**6.7-rasm. Moliyaviy risklarning asosiy turlari**

Inflyatsiya riski ikki yo'nalishda yuzaga keladi:

ishlab chiqarishda foydalaniladigan xomashyo va butlovchi qismlarning tayyor mahsulotga nisbatan tezroq qimmatlashishi;

korxonaning tayyor mahsulotlari narxlarining raqobatchilarning shunga o'xshash turdagi mahsulotlari narxlariga nisbatan tezroq qimmatlashuvi.

**Deflyatsiya riski** – bu deflyatsiyaning o'sishi bilan (deflyatsiya – narxlarning pasayish sur'atlari bilan inflyatsiya) narxlar darajasining pasayishi, tadbirkorlik faoliyatidagi iqtisodiy sharoitlarning yomonlashuvi va daromadlarning kamayish riski.

Deflyatsiya iqtisodiyot uchun juda noqulay holat hisoblanadi. Gap shundaki, deflyatsiyaga qarshi kurashish inflyatsiyaga qarshi kurashishdan ko'ra ancha qiyin kechadi. Bunga yaqqol misol, Yaponiya davlati deyarli o'n yil davomida ushbu iqtisodiy holatdan aziyat chekkan. Past darajadagi narxlar aholi iste'molini kamayishiga olib keladi. Odamlar pulni sarflashdan ko'ra, uni tejashni afzal ko'radilar, chunki kelajakda narxlar yanada pasayadi, ya'ni sotib olish arzonroqqa tushadi. Bu jarayonni, hatto psixologik darajada ham yengish juda qiyin hisoblanadi.

**Valyuta riski** - bu tashqi savdo yoki kredit shartnomasini imzolash va unga muvofiq to'lovni amalga oshirish o'rtasidagi davrda

to'lov valyutasiga nisbatan valyuta kursining o'zgarishi natijasida valyutani yo'qotish xavfi.

Valyuta riskining asosida belgilangan davrda pul majburiyati haqiqiy qiymatining o'zgarishi yotadi. Masalan, eksporter valyuta kursining to'lov valyutasiga nisbatan pasayganida zarar ko'radi, chunki u to'lov valyutasiga nisbatan qamroq haqiqiy qiymatga ega bo'ladi. Shu bilan birga, to'lovchi tashkilot valyuta kursining qadrsizlanishidan foyda ko'radi, chunki u tomonidan eksporterning valyutasida to'langan qiymati to'lov valyutasidagi qiymatdan kam bo'ladi. Shunday qilib, valyuta kurslarining o'zgarishi risklarni boshqarishda boshqaruv sub'ektining o'ziga xos xususiyatlariga qarab ham salbiy, ham ijobiy oqibatlariga olib keladi.

**Likvidlik riski** – bu qimmatli qog'ozlar yoki boshqa tovarlarni sotishda ularning sifati va iste'mol qiymatini baholashdagi o'zgarishlar natijasidagi yo'qotishlar bilan bog'liq risklar.

**Investitsiya risklari** (kapital qo'yilmalar bilan bog'liq risklar) korxonaning investitsiyaviy faoliyati davomida kutilmagan moliyaviy yo'qotishlar ehtimolini ifoda etadi.

Investitsiya riski korxonaga kapitalini yo'qotish ehtimoli bilan bog'liq bo'lganligi sababli, ular tijorat va moliyaviy tuzilmalar faoliyatidagi eng xavfli risklar guruhini tashkil etadi. Investitsiya risklari quyidagi turlarni o'z ichiga oladi:

boy berilgan foyda;

rentabellikning pasayishi;

to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy yo'qotishlar.

**Tijorat riski** (moliyaviy-iqtisodiy faoliyat jarayonidagi yo'qotishlar riski).

Tijorat riskining yuzaga kelish sabablari bo'lib, quyidagilar hisoblanadi:

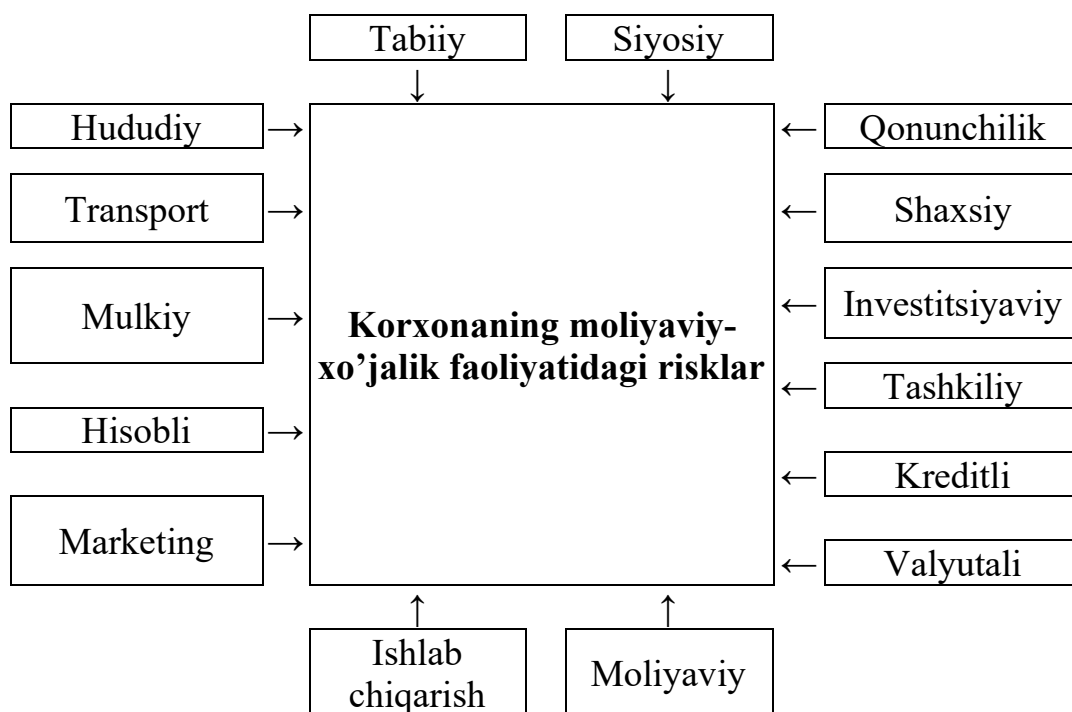
savdo hajmining pasayishi;

xaridlar hajmining kutilmaganda pasayishi;

tovarlarni sotib olish narxlarining o'sishi;

muomala xarajatlarining ortishi;

muomala jarayonida tovarlarning yo'qotilishi.



**6.8-rasm. Korxonona iqtisodiy faoliyatidagi risk turlari**

**Sug'urtalash imkoniga ko'ra** risklar ikki guruhga bo'linadi (bu risklarni boshqarish nuqtai nazaridan muhimdir):

**sug'urtalanadigan risklar** – sug'urta tashkilotlariga o'tkazish mumkin bo'lgan risklar;

**sug'urtalanmaydigan risklar** – sug'urta bozorida tegishli sug'urta mahsulotlari uchun taklif mavjud bo'lgan risklar.

Risklarni boshqa mezonlarga ko'ra ham tasniflash mumkin:

maqsadlar bo'yicha (motivatsiyalangan va motivatsiyalanmagan);  
natija bo'yicha (asosli va asossiz),

haqiqatga muvofiqlik bo'yicha (haqiqiy va xayoliy). Shuningdek, hodisalarning ehtimollik o'lchovi hisoblangan ayrim salbiy hodisalar riski ham ko'rib chiqiladi (masalan, o'lim riski, baxtsiz hodisa riski, firibgarlik riski, bankrotlik riski).

Faoliyatning turli sohalari o'zining konseptual asoslari va risklar tasnifini shakllantirishi mumkin. Masalan, sug'urta sohasida risk, ko'pincha sug'urta hodisasiga olib kelishi mumkin bo'lgan xavf turi sifatida tushuniladi: yong'in, toshqin, yo'l-transport hodisasi, noqonuniy harakatlar, avariya, baxtsiz hodisalar va boshqalar.

Risklarni tasniflash sug'urta turlari (mulkiy, javobgarlik va boshqalar)ga muvofiq amalga oshirilishi mumkin.

Tadbirkor uchun risklarning mavjudligi haqida bilishning o'zi yetarli emas. Balki risklar ma'lum bir turining faoliyat natijalariga qanday ta'sir qilishi va uning ta'siri qanday oqibatlarga olib kelishini aniq bilishi muhimdir. Bundan tashqari, dastavval ma'lum bir riskli hodisa sodir bo'lish ehtimoli, so'ngra esa korxonaning iqtisodiy holatiga qanday ta'sir qilishini baholash zarur.

Yuqorida keltirilgan tasniflar umumqabul qilingan tasniflar hisoblanmaydi, balki ularning boshqa variantlari ham mavjud. Bundan tashqari, tadbirkorlik faoliyatining o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, ularning ayrim turlari uchun risklarni tasniflashtirishning mukammal tizimlari ishlab chiqilmoqda. Xususan, asosiy faoliyati moliya bilan bog'liq bo'lgan banklar uchun moliyaviy risklarni tasniflashning yanada chuqurroq tizimidan foydalanilmoqda: likvidlik riski; kredit riski; bozor riski (valyuta riski; foiz stavkasi riski, qimmatli qog'ozlar riski va boshqalar).

## **6-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Risklarni boshqarishda ularni tasniflashtirish muhim vositalaridan biri hisoblanadi. Bu, avvalo, risklarning xilma-xilligi, ularning kelib chiqish sabablari va namoyon bo'lish jihatlari bilan bevosita bog'liq. Risklar ko'p qirrali hodisa bo'lganligi sababli ularning ko'plab tasniflash mezonlarini asosida ajratish mumkin. Risklarni batafsil va aniq tasniflash ularning ko'plab xususiyatlarni ajratib ko'rsatishga imkon beradi.

Risklarning yuzaga kelish sohasiga qarab: tabiiy risklar, inson omili bilan bog'liq (shaxsiy) risklar, texnik risklar, jamiyat risklari (ijtimoiy-iqtisodiy risklar)ga guruhlashtirish mumkin. Risklarning yuzaga kelish sabablari bo'lib, tashkilot tashqi muhiti (sub'ektining tabiatda, texnosohada, jamiyatda, iqtisodiyotda, siyosatdagi tizimi) va uning ichki muhitidagi (sub'ekt tizimi) jarayonlarning rivojlanishi natijalari xizmat qiladi. Risklarning sodir bo'lish oqibatlarini pul bilan

baholash imkoniyatiga qarab, 1) noiqtisodiy risklar; 2) iqtisodiy risklarga ajratish mumkin.

Risklarni boshqarish bo'yicha menejerning asosiy maqsadi, hatto eng halokatli vaziyatlar jarayonida ham korxonada hayotiyligini kafolatli saqlanishini ta'minlagan holda rejalashtirilgan natijani faqat bir oz (qabul qilingan) darajada pasaytirishni nazarda tutishni ta'minlashdan iborat bo'ladi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Risklarni tasniflash tizimi nima uchun kerak?
2. Risklarni tasniflashda qanday asosiy yondashuvlar mavjud?
3. Yuzaga kelish sohasi bo'yicha risklar qanday asosiy guruhlariga ajratiladi?
4. Risklarni tashqi va ichki turlarga ajratishda ularning qanday jihatlariga e'tibor qaratiladi?
5. Risklarni vaqt ko'rsatkichlari bo'yicha qanday tasniflash mumkin?
6. Sof va spekulativ risklar o'rtasidagi o'ziga xos farqli tafovutlar nimalardan iborat?
7. Iqtisodiy risk nima?
8. Iqtisodiy yo'qotishlarning qanday tasniflash tizimlari mavjud?
9. Risklarni tasniflash tizimlari va sug'urta sohasi (tur) lari o'rtasida qanday o'zaro aloqadorlik mavjud?
10. Tadbirkorlik risklarini tasniflashda qanday yondashuvlar qo'llaniladi?

## VII BOB. RISK VA NOANIQLIK SHAROITIDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

Ushbu bobda boshqaruv qarorlari tushunchasining mazmuni va mohiyati, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro yetish tartibi, risk zonalari va noaniqlik vaziyatlari, risk-menejmenti tizimida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish usullari ko'rib chiqiladi.

### 7.1. Boshqaruv qarorlari tushunchasi va mohiyati

**Boshqaruv qarori** – bu rahbar tomonidan uning rasmiy vakolatlari doirasida qabul qilingan va korxonada maqsadlariga erishishga qaratilgan muqobil tanlov.

**Boshqaruv qarori** – bu boshqaruv tizimining aniq maqsadiga erishish uchun tahlil qilish, bashoratlash, maqbullashtirish, iqtisodiy asoslash va turli xil variantlardan muqobilini tanlash natijasidir.

**Qaror qabul qilish** vaziyatni tahlil qilish, bashoratlash va baholash, belgilangan maqsadlarga erishish uchun eng maqbul muqobil yechimni tanlash va kelishish kabi boshqaruv vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan bog'lovchi jarayondir.

Samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosini yuqori sifatli axborotlar tashkil etadi.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqishda zarur bo'lgan **yuqori sifatli axborotlar** - bu boshqariladigan tizimning ichki va tashqi holati to'g'risidagi ma'lumotlar yig'indisining boshqaruv tizimi tomonidan qo'yilgan talablarga muvofiqlik darajasi, ulardan vaziyatni baholash va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun foydalaniladi. Axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi: ishonchlilik, asoslilik, aniqlik, izchillik, dolzarblik, muvofiqlik.

Boshqaruv qarori boshqaruv sub'ektini boshqaruv ob'ektiga ta'sir qilishning asosiy va eng samarali vositasidir. Ko'plab tadqiqotchilar boshqaruv jarayonini boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish jarayoni bilan bog'laydilar.



**Menejment texnologiyasi** - bu boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish samaradorligi mezonlariga muvofiq menejer tomonidan tanlangan jarayonlar ketma-ketligi va kombinatsiyasi bo'lib, boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari, uslublari va vositalari majmuini tashkil etadi. Boshqaruv qarorlari boshqaruv faoliyatining mahsuli, ya'ni asosiy natijasi hisoblanadi.

Menejer o'zining boshqaruv faoliyati davomida doimiy ravishda turli qarorlarni qabul qilishi kerakligi sababli, u bu sohada muayyan tajribani to'playdi. Menejment texnologiyasi nuqtai nazaridan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini ketma-ket uchta bosqichlarning to'plami sifatida ifodalash mumkin: 1) qarorni ishlab chiqish; 2) qarorni qabul qilish; 3) qarorni ijro etish.

**Boshqaruv qarorini ishlab chiqish** bosqichida hal qilinishi kerak bo'lgan muammolarni izlab topish, shakllantirish va aniqlashga qaratilgan vaziyat iqtisodiy jihatdan tahlil qilinadi. Muammoning murakkablik darajasiga qarab, ular: muntazam, tanlanma, moslashuvchan va innovatsion turlarga bo'linadi.

**Muntazam muammolar** texnik muammolar bo'lib, ular oldindan belgilangan tartiblar va qoidalarga muvofiq hal qilinadi.

**Tanlangan muammolar** bir nechta yechimlarning mavjudligi bilan tavsiflanadi.

**Moslashuv muammolar** an'anaviy variantlar bilan bir qatorda yangi va noodatiy usullar asosida hal etiladi.

**Innovatsion muammolar** mutlaqo yangi yondashuvlar va usullarni qo'llashni talab qiladi.

**Qarorni qabul qilish** bosqichida yechimning mumkin bo'lgan muqobillari ishlab chiqiladi, tanlov mezonlari aniqlanadi va maqbul yechim tanlanadi, so'ngra u yuqori darajadagi menejerlar yoki vakolatli mutaxassislar bilan muvofiqlashtiriladi.

**Qarorni ijro etish** bosqichida uning bajarilishi ustidan nazorat o'rnatiladi, zarur holatlar unga tuzatishlar kiritiladi va natijaga baho beriladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda uch turdagi yondashuv farqlanadi: 1) Tizimli; 2) Vaziyatli; va 3) Resursli.

**Tizimli yondashuv** muayyan muammoni korxonada turgan barcha muammolarni bilan birgalikda hal qilishni o'zida ifoda etadi.

**Vaziyatli yondashuv** muammoni hal qilishning u yoki bu usulidan foydalanish vaziyatga qarab belgilanishidan kelib chiqadi<sup>85</sup>. Boshqacha qilib aytganda, muayyan vaziyatda eng samarali usul bu unga eng mos keladigan usuldir.

**Resursli yondashuv** korxonaning moddiy, moliviy va ishchi kuchi resurslarini oqilona taqsimlash orqali muammolarni hal qilishga asoslanadi.

Qarorlarni qabul qilish qoidalari korxonada rahbariyati tomonidan alohida bo'limlar faoliyatini umumiy muvofiqlashtirishni amalga oshirish maqsadida ishlab chiqiladi. Qaror qabul qilishning operatsion, strategik va tashkiliy qoidalari mavjud.

**Operatsion qoidalar** o'rta pog'ona menejerlar tomonidan qarorlar qabul qilish tartibini belgilaydi. Ular odatda turli ko'rsatmalar shaklida taqdim etiladi.

**Strategik qoidalar** korxonaning biznes siyosati ko'rinishida boshqaruvning yuqori pog'onasi tomonidan shakllantiriladi. Ular ishlab chiqarilayotgan mahsulot turini aniqlash, tovarlarni reklama qilishni tashkil etish va boshqalar bo'yicha qarorlar qabul qilish tartibini belgilaydilar.

**Tashkiliy qoidalar** davlat va mahalliy qonun va qonun osti hujjatlariga asoslanadi va korxonaning maqsadi, faoliyatining xususiyati, tashkiliy-huquqiy shakli, korxonaning davlat organlari, ta'sischi va ishchilar bilan munosabatlarini aniqlash masalalari bo'yicha qarorlar qabul qilish bilan bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etish tartibini belgilashda qoidalar bilan bir qatorda rejalar ham muhim o'rin tutadi. Rejalar, qoidalar kabi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda turli

---

<sup>85</sup> **Vaziyat** - bu korxonaga ma'lum bir vaqtda ta'sir qiladigan muayyan holatlar to'plami.

bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish vositasi hisoblanadi. Rejalarning asosiy farqi shundaki, ular juda moslashuvchan bo'lib, qarorlarni ishlab chiqishda menejerlarga korxonaning ichki va tashqi muhitidagi o'zgarishlarni hisobga olish imkonini beradi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usuliga ko'ra, ular yakka tartibda va kollegial qarorlarga bo'linadi.

Rahbar yakka tartibda qarorlarni mustaqil ravishda, korxonaning boshqa xodimlari bilan kelishmasdan qabul qiladi.

Kollegial qarorlarni qabul qilish, aksincha, hal qilinayotgan muammoni oldindan jamoaviy muhokama qilishni talab qiladi.

Kollegial boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida korxonada ichki o'zaro munosabatlarning uch turi ajratiladi:

- 1) Ikki tomonlama;
- 2) Guruhli;
- 3) Matritsali.

O'zaro hamkorlikning ikki tomonlama turi yuqori pog'onada menejerlari bilan kelishmasdan shaxsiy muloqot asosida bir xil pog'onadagi menejerlar tomonidan birgalikda qaror qabul qilishda namoyon bo'ladi. Bu yerda tasdiqlangan qoidalar va rejalar doirasida qarorlarni qabul qilish jarayonini muvofiqlashtirishning gorizontal usulini amalga oshiradi.

Ko'pincha, bir xil boshqaruv pog'onasida joylashgan tarkibiy bo'linmalarda maqsadlarni muvofiqlashtirish uchun maxsus shaxslar tayinlanadi. Muvofiqlashtiruvchi rahbarlar boshqa bo'linma rahbarlari bilan qaror loyihalarini muhokama qilish huquqi, biroq chiziqli menejerlari kabi ma'muriy vakolatlarga ega bo'lmaydi.

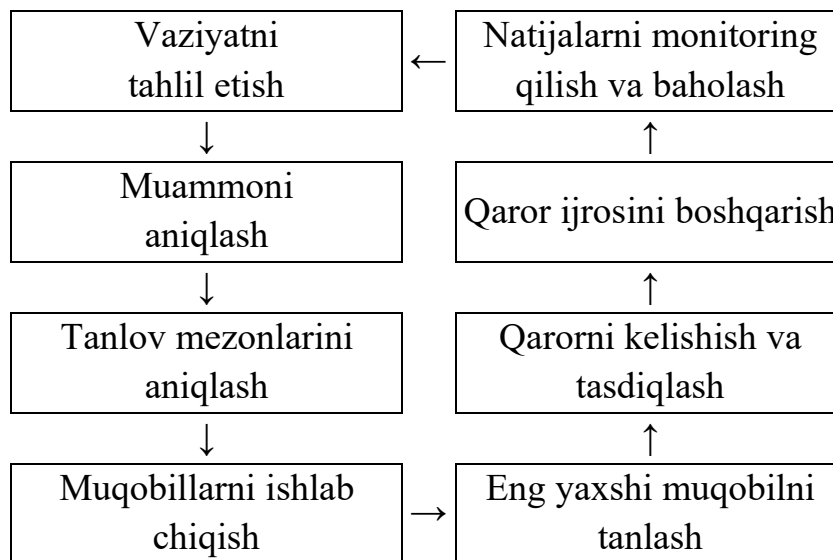
O'zaro hamkorlikning guruhli turi korxonada faoliyatidagi muayyan masalalari bilan bog'liq qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishda maqsadli guruhlarini tashkil etish orqali amalga oshiriladi. Ishchi guruh ma'lum bir muammoni hal qilish uchun tashkil etilgan vaqtinchalik tuzilma bo'lib, uning tarkibiga korxonada xodimlari, shuningdek mehnat shartnomasi asosida taklif qilingan mustaqil mutaxassislar kiritilishi mumkin. Ishchi guruhning barcha a'zolari to'g'ridan-to'g'ri loyiha

menejeriga bo'ysinadi va faqat unga hisobot berishadi. Guruh (loyiha) rahbari korxonahabariyatibilan maslahatlashmasdan o'z vakolatlari doirasida qaror qabul qilish huquqiga ega bo'ladi.

Matritsali tuzilmalar maqsadli guruhlardan farqli ravishda faqat korxonahabariyatibilan shakllanadi. Shu bilan birga, matritsali tuzilma tarkibiga kiruvchi xodimlar bir vaqtning o'zida loyiha menejeriga va ular doimiy ravishda ishlaydigan korxonaning tarkibiy bo'linmalari rahbarlariga bo'ysinadilar.

## 7.2. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etish tartibi

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etish tartibi o'z mohiyatiga ko'ra, uzluksiz yopiq doiraviy ketma-ketlikni ifoda etadi. Bu ketma-ketlik sakkiz bosqichdan iboratdir: 1) vaziyatni tahlil qilish; 2) muammoni aniqlash; 3) tanlov mezonlarini aniqlash; 4) muqobillarni ishlab chiqish; 5) eng yaxshi muqobilni tanlash; 6) qarorni kelishish va tasdiqlash; 7) qaror ijroni boshqarish 8) natijalarni monitoring qilish va baholash (7.1-rasm).



7.1.-rasm. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etishning doiraviy ketma-ketlik

1. Muayyan muammolarni aniqlash uchun birinchi galda vaziyat tahlil qilinadi.

2. Yuzaga kelgan muammo aniqlangandan so'ng, unga "an'anaviy muammo" yoki "noodatiy muammo" ixtisosligi beriladi. An'anaviy muammolar qatoriga mahsulot ishlab chiqarish hajmini aniqlash, korxonada xodimlarining maqbul sonini hisoblash va tijorat loyihasining eng maqbul variantini tanlash kabilar kiradi. Noodatiy muammolarga korxonada rahbariyati kamdan-kam uchraydigan masalan, korxonaning inqiroz holati, fors-major holatlari (urushlar, tabiiy ofatlar) kabi muammolar kiradi.

Muammoga berilgan ixtisoslik menejerning keyingi xatti-harakatlari xususiyatini belgilaydi. An'anaviy muammolarni hal qilishda standart usullar va vositalar to'plami qo'llaniladi. An'anaviy muammolarni hal qilish tartibi ko'pincha tegishli ko'rsatmalar va qoidalar shaklida rasmiylashtiriladi. Noodatiy muammolarni hal qilish no'an'anaviy usullardan foydalanishni talab qiladi.

3. Tanlov mezonlarini aniqlash, ya'ni ko'rsatkichlar bo'lib uning asosida muammoning ishlab chiqilgan yechimlari baholanadi va taqqoslanadi. Misol uchun, agar menejer ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimentini yangilash muammosiga duch kelsa, u holda asosiy tanlov mezonlari bo'lib, mahsulot tannarxi, dizayni va ishlab chiqarish texnologiyasi tanlab olinadi. Yangi bozorlarni zabt etish muammosini hal qilishda esa tanlov mezonlari bo'lib, talab hajmi va raqobatlashish shakli asos bo'lib xizmat qiladi.

4. Muammoni hal qilishning mumkin bo'lgan muqobillarini ishlab chiqish rahbar yordamchilari yoki boshqaruv xodimlari tomonidan amalga oshiriladi. Ishlab chiqilgan muqobillar qabul qilinayotgan qaror loyihalari shaklida tuziladi hamda ular ko'rib chiqish uchun rahbarga taqdim etiladi.

5. Beshinchi bosqichda menejer unga taqdim etilgan loyihalarni ko'rib chiqadi va belgilangan tanlov mezonlari asosida eng maqbul loyihani tanlaydi.

6. Oltinchi bosqich menejer tomonidan tanlab olingan loyihani kelishishdan iborat bo'lib, bu jarayon yuqori turuvchi rahbariyat (qarorning butun korxonaga uchun maqsadga muvofiqligi bo'yicha) va bo'ysunuvchilar bilan (uning haqiqatda amalga oshirishning mumkinligi to'g'risida) birgalikda amalga oshiriladi. Tanlangan loyihani yakuniy tasdiqlash - kelishuv natijasi bo'lib xizmat qiladi.

7. Yettinchi bosqichda tasdiqlangan loyiha (qaror)ni amalga oshirish boshqariladi. Uning ijro etilishi usutidan nazorat o'rnatiladi.

8. Sakkizinchi bosqichda tasdiqlangan loyiha (qaror)ning amalga oshirilishi monitoring qilinadi va uning natijalari baholanadi. Ushbu bosqichda to'plangan ma'lumotlar boshqaruvda yuzaga kelgan holatni tahlil qilish, ya'ni navbatdagi boshqaruv qarorini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

### **7.3. Risk zonalari va noaniqlik vaziyatlari**

Risk boshqaruv bilan bevosita bog'langan bo'lib, qabul qilingan boshqaruv qarorlarining samaradorligi va asoslanganligi bevosita unga bog'liqdir.

Risk-menejmenti tizimida boshqaruv qarorlarini qabul qilishning muhim elementi bo'lib, risk darajasi va potensial foydani muvozanatlash jarayoni hisoblanadi. Kutilayotgan foyda hajmi qanchalik yuqori bo'lsa, menejer qaror qabul qilishda shunchalik darajada yuqori tavakkalchilikka boradi.

Risk darajasini baholash uchun korxonaning faoliyat sohasini to'rtta asosiy zonalarga bo'lish usulidan foydalanish tavsiya etiladi: 1) xavfsiz; 2) yo'l qo'yiladigan; 3) xavfli; 4) halokatli.

**Xavfsiz risk zonasi** yo'qotishlar kutilmaydigan faoliyat sohasi hisoblanib, rejalashtirilgan faoliyatni bajarish natijasi 99,9 foiz ehtimollik bilan ijobiy bo'lishi kutiladi.

**Yo'l qo'yiladigan risk zonasi** - bu mumkin bo'lgan yo'qotishlar miqdorining kutilgan foydadan oshmaydigan sohasi hisoblanadi.

**Xavfli risk zonasi** – bu kutilayotgan foyda miqdoridan umumiy hisoblangan daromad miqdoridan (xarajatlar va kutilayotgan foyda miqdori) oshib ketishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar sohasi.

**Falokatli risk zonasi** - bu kritik darajadan oshib ketadigan va korxonaning o'z kapitaliga teng bo'lgan hajmga yetishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar sohasi. Falokatli risk korxonani bankrotlikka olib kelishi mumkin.

Loyihaning risk zonasini aniqlash jarayonida boshqaruv sub'ektining mavjud vaziyatdan xabardorlik darajasi katta ahamiyatga ega. Menejerning tashqi muhit holatidan xabardorlik darajasiga qarab, vaziyatning to'rt turi farqlanadi: 1) aniq; 2) o'rtacha aniq; 3) o'rtacha tasodifiy va 4) tasodifiy.

**Aniq vaziyat** korxonaning tashqi muhiti holati to'g'risida nisbatan to'liq ma'lumotlarning mavjudligi bilan tavsiflanadi (kerakli ma'lumotlar miqdorining 100 dan 75 foizgacha). Bunday vaziyatda boshqaruv sub'ekti bozor kon'yunkturasining rivojlanish tendensiyalarini to'g'ri aniqlash, ularga munosib va o'z vaqtida javob berish imkoniyatiga ega bo'ladi.

**O'rtacha aniqlikdagi vaziyat** korxonaning axborot ta'minoti tuzilmasida noaniqlikning sezilarli elementlari mavjudligi bilan namoyon bo'ladi. Bunday holatda, korxonaning rahbariyati boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning atigi 50-75 foizi bilan ta'minlanadi.

**O'rtacha tasodifiy vaziyat** - bu boshqaruv apparatining korxonaning tashqi muhiti holati to'g'risidagi zarur ma'lumotlarning salmoqsiz (50 foizdan kam) ulushiga ega bo'lgan vaziyatini ifoda etadi.

**Tasodifiy vaziyat** boshqaruv sub'ektining tashqi muhitning hozirgi holati va uning rivojlanish istiqbollari to'g'risida deyarli hech qanday ma'lumotga ega bo'lmaganda yuzaga keladi. Rahbarning ma'lumotlar bilan ta'minlash holati 0 dan 25 foizgachani tashkil etadi.

Risk zonasini aniqlash va boshqaruv qarorini qabul qilishni ta'minlovchi axborot holati rahbar tomonidan qo'llaniladigan usullar majmuini belgilaydi.

#### **7.4. Risk-menejmenti tizimida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish usullari**

Qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish usullari ikkita asosiy guruhlariga bo'linadi: 1) modellashtirish; 2) Ekspert baholash.

Modellashtirish usullari boshqaruv vazifalarini hal qilishda matematik modellardan foydalanishga asoslanadi. Bunday usullardan foydalanish menejerni bozor holati to'g'risida ma'lumotlarning katta sig'imiga ega bo'lganda mumkin bo'ladi. Modellashtirish usullari tasodifiy va o'rtacha tasodifiy boshqaruv vaziyatlarida qo'llaniladi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda modellarni yaratish murakkab jarayon hisoblanib, quyidagi asosiy bosqichlardan iborat:

**1-bosqich:** Vazifaning qo'yilishi (rejalashtirilgan tadqiqotning maqsadi shakllantiriladi);

**2-bosqich:** Tahlil qilinayotgan vaziyatning samaradorlik mezonini aniqlash (tadqiq qilinayotgan vaziyat va qabul qilinayotgan qarorning oqibatlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar ro'yxati tuziladi);

**3-bosqich:** Tadqiq qilinayotgan vaziyatga ta'sir etuvchi omillarni miqdoriy baholash (mezonlarni baholash o'lchovlari ishlab chiqiladi);

**4-bosqich:** O'rganilayotgan vaziyatning matematik modelini yaratish (qaror sifatiga turli omillarning ta'sir darajasini tavsiflovchi imtiyozlar to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslanib, qaror qabul qilishning asosiy qoidasi (modeli) tuziladi);

**5-bosqich:** Modelning miqdoriy yechimi va maqbul yechimni topish (qabul qilinayotgan qarorning bir nechta maqbul variantlari shakllantiriladi, yaratilgan model yordamida belgilangan maqsadga erishish uchun har bir variantdan foydalanish imkoniyati tekshiriladi va taklif qilingan variantlardan eng maqbuli tanlanlab olinadi);

**6-bosqich:** Modelning muvofiqligi va tahlil qilinayotgan vaziyatning aniqlangan yechimni tekshirish;

**7-bosqich:** Modelni tuzatish va yangilash (6-bosqichda nomuvofiqliklar va og'ishlar aniqlanganda amalga oshiriladi).



Modellarning o'yin nazariyasi, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi, omborlarni boshqarish va chiziqli dasturlash modellari mavjud.

Aksariyat xo'jalik operatsiyalarini qarama-qarshi sharoitda amalga oshiriladigan faoliyat sifatida ko'rib chiqish mumkin. Qarama-qarshi faoliyat raqobat, resurslar tanqisligi, shartnoma majburiyatlarining buzilishi, avariya, tabiiy ofatlar, ish tashlashlar kabi omillarni o'z ichiga oladi. Shuning uchun boshqaruv qarorini qabul qilishda menejer qarama-qarshi faoliyat darajasini pasaytiradigan muqobilni tanlashga intilishi kerak.

Bunday imkoniyatni o'yin nazariyasi berib, ushbu modellar raqobatchilarning javoblarini hisobga olgan holda korxonaning faoliyatining turli xil variantlarini tahlil qilishga zamin yaratadi. Modellarning kamchiliklari shundaki, ular haqiqiy iqtisodiy vaziyatlarga nisbatan juda soddalashtirilgan, shuning uchun olingan prognozlar ko'p holatlarda yetarlicha ishonchli bo'lmaydi.

Ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi modellari talabning ma'lum bir darajasida xizmat ko'rsatish kanallarining maqbul sonini aniqlash uchun qo'llaniladi: masalan, mijozlarning qo'ng'iroqlariga javob berish uchun zarur bo'lgan telefon tarmoqlari sonini aniqlash; marshrutdagi trolleybuslar va bank operatorlari sonini aniqlash va boshqalar. Muammo shundaki, qo'shimcha xizmat ko'rsatish kanallari qo'shimcha resurslarni talab qiladi va bunday kanallarning yuklanishi notekis kechadi. Shu sababli, xizmat ko'rsatish kanallarini kengaytirish uchun qo'shimcha xarajatlar va bunday kanallarning yetishmovchiligidan paydo bo'lgan yo'qotishlarni muvozanatlash imkonini beradigan yechimni topish zarur bo'ladi.

Omborlarni boshqarish modellarining mohiyati o'zining nomlanishida aks etadi. Har qanday korxonaning xo'jalik faoliyatida uzilishlar va bekor turib qolishlarning oldini olish maqsadida resurs zaxiralarining maqbul darajasini saqlab turishi lozim. Zaxiralarning haddan tashqari yuqori darajasi korxonaning faoliyatining ishonchligini oshiradi va uni to'xtatib qolish va nosozliklar bilan bog'liq

yo'qotishlardan xalos qiladi. Biroq zaxiralarni shakllantirish saqlash, tashish va sug'urta qilishga qo'shimcha xarajatlarni talab etadi. Bundan tashqari, ortiqcha zaxiralar aylanma mablag'larni bog'lab qo'yadi va kapitalni foydali investitsiyalashga qarshilik ko'rsatadi.

Omborlarni boshqarish modellari korxonaning zaxira resurslarining hajmini aniqlashga imkon beradi, bunda korxonaning xarajatlari va yo'qotishlari minimal bo'ladi. Yaponiyaning aksariyat sanoat korporatsiyalari tomonidan keng qo'llaniladigan "Kanban" tizimi bunga misol bo'ladi. Mazkur tizim 1970-yillarning boshlarida Toyota korporatsiyasi vitse-prezidenti tomonidan taklif qilingan. Kanban tizimining asosiy mazmuni, birinchidan, ishlab chiqarishni oqilona tashkil etish, ikkinchidan, resurslarni samarali boshqarish hisoblanadi.

Tizimni ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarida joriy etish yirik partiyalarda mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechishga va uzluksiz-oqimli ishlab chiqarishni tashkil etish imkonini beradi, buning natijasida ombor zaxiralari optimal hajmgacha kamayadi.

Chiziqli dasturlash modellari raqobatdosh ehtiyojlar mavjud bo'lgan resurslar tanqisligi holatlarida optimal yechimlarni qidirib topish uchun ishlatiladi: masalan, optimal ishlab chiqarish dasturini hisoblashda.

Ishlab chiqilgan optimallashtirish modellarining aksariyati chiziqli dasturlash muammolariga to'g'ri keladi, ammo ba'zi hollarda boshqa turdagi modellardan ham qo'llanilishi mumkin. Xususan, **chiziqsiz dasturlash modellari** operatsiya natijasining asosiy omillarga bog'liqligining chiziqsiz shakllari uchun qo'llaniladi. Tahlilga vaqt omilini kiritish zarur bo'lganda, **dinamik dasturlash modellari** qo'llaniladi. Operatsiya natijasiga omillarning ehtimollik ta'siri bilan tavsiflangan vaziyatlarda **matematik statistika modellari** qo'llaniladi.

Ma'lumotlarning yetishmovchiligi sharoitida qarorlarni ishlab chiqish va asoslash uchun **ekspert baholash usullari** qo'llaniladi. Ular o'rtacha tasodifiy va tasodifiy vaziyatlar juda mos keladi. Usullarning

mohiyati shundan iboratki, qo'yilgan savollarga mutaxassislardan javob olish orqali qabul qilinadi.

Xatolar va sub'ektiv omil ta'sirini minimallashtirish uchun mutaxassislardan olingan ma'lumotlar maxsus mantiqiy va matematik usullar yordamida qayta ishlanadi va optimal yechimni tanlash uchun qulay shaklga keltiriladi.

Ekspert baholash usullari quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan strukturalashmagan muammolarni hal qilishda keng qo'llaniladi:

noyob tanlovli muammolar, ya'ni ilgari duch kelgan muammolarga nisbatan yangi xususiyatlarga ega bo'lgan;

axborot yetishmovchiligi sababli muqobil yechimlarni baholashdagi noaniqlik bilan bog'liq;

muammoning muqobil yechimlarini baholash sifat xarakteriga ega ekanligi;

muqobillarning umumiy bahosini faqat qaror qabul qiluvchi shaxslarning sub'ektiv tanlovi asosida olish mumkinligi;

alohida mezonlar bo'yicha muqobillarni baholashni faqat ekspertiza jarayonida mutaxassislardan olish mumkinligi.

Ekspertiza o'tkazish uchun odatda tashkiliy guruh tuziladi. Bu guruh mutaxassislarning samarali ishlashi uchun zarur sharoitlarni ta'minlaydi. Ushbu guruhning asosiy vazifalariga quyidagi kiradi:

muammoni shakllantirish;

ekspertiza o'tkazish tartibini ishlab chiqish;

ekspertlar guruhini shakllantirish;

ekspertlar o'rtasida so'rovnoma o'tkazish;

olingan ma'lumotlarni qayta ishlash, rasmiylashtirish va izohlash.

Ekspert baholash usullari orasida guruhli so'rovnomalar o'tkazish usullari eng ko'p qo'llaniladi: aqliy hujum va Delphi<sup>86</sup>. Ularning afzalligi shundaki, ular murakkab qarorlarni qabul qilish jarayonida

---

<sup>86</sup> **Delphi usuli** – bu sohadagi yuqori malakali mutaxassislar guruhi tomonidan ekspert usullaridan foydalangan holda, berilgan masala bo'yicha eng oqilona yechimni tanlab, "aqliy hujum" jarayonida muqobil boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga asoslangan kompleks tahlil qilish usuli.

kollegial yondashuvni kuchaytiradi. Usullar intuitsiya va jamoaviy firklarni shakllantirishga imkon beradi. Bu esa mantiqiy fikrlash orqali erishib bo'lmaydigan muammolarga g'ayrioddiy yechimlarni topishga yordam beradi.

Jamoaviy firklarni shakllantirish usuli yoki "aqliy hujum" – bu ko'chkgiga o'xshash jarayon bo'lib, unda ifoda etilgan har qanday fikr ijodiy yoki ijobiy tanqidiy reaksiyani keltirib chiqaradi. Bunda salbiy baholashga yo'l qo'yilmaydi.

Delphi usuli 1960-yillarning boshlarida AQShda ishlab chiqilgan va birinchi marta 1964-yilda sinovdan o'tkazilgan. Delphi usuli – bu turli soha mutaxassislarini ketma-ket anketa so'rovi olish orqali ularning guruhli fikrini shakllantirishga qaratilgan bir qator protseduralar ketma-ketligini ifoda etadi.

Delphi usulining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

anonimlik;

tartibga solinadigan teskari aloqa;

ekspertlarning shaxsiy baholarini statistik qayta ishlash asosida guruh bahosini shakllantirish;

baholashning ko'p bosqichli xususiyati.

Delphi usulining asosiy maqsadi shaxsiy munosabatlar paytida ayrim shaxslar tomonidan xis qilinadigan psixologik bosimni kamaytirish bo'lib, bu yaxshi nutq qobiliyatiga ega, lekin har doim ham eng malakali mutaxassis bo'lmagan shaxslarning yakuniy natijasiga ta'sirini istisno qilish imkonini beradi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida yuqoridagi usullar bilan bir qatorda evristik usullar ham alohida o'rin tutadi. Agar ekspert baholash va modellashtirish usullari aniqlik sharoitida prognoz qilish uchun mo'ljallangan bo'lsa, unda evristik usullar ma'lumotlarning yetishmovchilik vaziyatlarida qo'llaniladi va bashorat qilishga asoslanadi.

Evristik usullar ma'lum bir algoritm va yechimning mavjudligi yoki uning o'ziga xosligi to'g'risidagi har qanday ma'lumot mavjud bo'lmaganda hodisaning o'zaro bog'langan komponentlarini izlash

tartibiga asoslanadi. Shuning uchun yechim topish jarayonida ko'pincha qo'shimcha ma'lumotlar yig'iladi. Odatda, noaniqlik sharoitida yechim izlash sinov va xato usuli orqali amalga oshiriladi, bu zamonaviy biznes uchun nomaqbul hisoblanadi. Evristikadan foydalanish bu jarayonni maqsadli tadqiqotga aylantirish imkonini beradi.

**Evrastika** – bu yechimlarni qidirish sohasini sezilarli darajada cheklaydigan tajribaga asoslangan qoidalar, strategiyalar va boshqa vositalarni ifoda etadi. Evrastika sifatida quyidagilar foydalanish mumkin:

- oraliq natijalarning takrorlanishi;
- vazifalar sharoitidagi qarama-qarshiliklar;
- olingan yechimlarning haqiqatga to'g'ri kelmasligi.

Maqsadli qidiruv - bu ikkita asosiy jarayonlarning o'zaro almashinishini ifoda etadi: 1) hosil qilish (bir bosqich ichida yechimlarning turli usullarini ilgari surish) va cheklash (olingan natijalarni yechim sifatida qabul qilish nuqtai nazaridan baholash).

Olingan natijalarning maqbulligini baholash muammoning tarkibiy qismlarini bog'lovchi qonunlarni bilish, o'tilgan tajriba va yechimlarning ierarxik tizimini shakllantirish orqali amalga oshiriladi.

Yevrastik jarayonning yo'nalishi quyidagicha aniqlanadi: agar berilgan qiymatlardan keyingi qiymatlarni olish usuli natija bermasa, u holda qonunlar yoki maqsadlarning yangi kombinatsiyalarini qidirish amalga oshiriladi. Agar bu muvaffaqiyatsiz bo'lsa, demak, bu yechim topilmaydi.

Risk zonalari, axborot vaziyatlari va boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarining muvofiqligi 7.2-jadvalda keltirilgan.

Shuni ta'kidlash kerakki, boshqaruv qarorlarining samaradorligiga turli xil omillar sezilarli darajada ta'sir qiladi, ularning ta'siri har doim ham amalda hisobga olinmaydi.

**Risk psixologiyasi** – bu menejmentda qaror qabul qilishda inson omilini o'rganadigan fan, shu jumladan: xulq-atvor modellari; idrok

etish modellari; faoliyat, shaxs, faollik, fikrlash, motivatsiya kategoriyalari.

## 7.2-jadval

### **Risk zonalari, axborot vaziyatlari va boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari o'rtasidagi bog'liqlik**

<b>Risk zonasi</b>	<b>Axborot vaziyati</b>	<b>Qarorlarni qabul qilish usullari</b>
Xavfsiz risk zonasi	Aniq vaziyat	Modellashtirish usullari
Maqbul risk zonasi	O'rtacha aniqlikdagi vaziyat	
Xavfli risk zonasi	O'rtacha tasodifiy	Ekspert baholash usullari
Falokatli risk zonasi	Tasodifiy	

Ko'plab tadqiqotchilar korxonada qaror qabul qilish jarayoni samaradorligini tadqiq etish va tahlil qilishda qaror qabul qiluvchi shaxsning shaxsiy xususiyatlari deyarli hisobga olinmasligi masalasiga alohida e'tibor qarata boshladilar. Hozirgi vaqtda turli darajadagi boshqaruv tuzilmalarida ayollar sonining ortishi va ular tomonidan qabul qiladigan (siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy mazmundagi) qarorlarning ko'payishi sababli ushbu masalaning ahamiyati kuchayib bormoqda. Gender tengsizligini hisobga olish menejerlar: ayollar va erkaklar faoliyatida qarorlarni qabul qilish jarayonini to'g'ri tashxislash, o'qitish va tuzatishga imkon beradi. Bundan tashqari, erkaklar va ayollarning aqliy faoliyatining shaxsiy tipik xususiyatlarini tahlil qilish qaror qabul qilish turi, ta'lim va jins o'rtasidagi aloqalarni o'rnatishga imkon beradi.

Shaxsiy xususiyatlar nuqtai nazaridan ayol menejerlarning vaziyatni boshqarishga moyilligi tashqi (eksternal) nazorat o'chog'iga, erkaklarning "dispozitsiyaviy" boshqaruvga sodiqligi esa ichki (internal) nazorat o'chog'iga mos keladi.

**Nazorat o'chog'i** deganda insonning eng muhim voqealar va o'z faoliyati natijalari uchun javobgarlikni tashqi kuchlar, omillar, boshqa

shaxslar, ob'ektiv sharoitlar, taqdir va boshqalarga yuklash tendensiyasini tavsiflovchi sifat tushuniladi. Nazorat o'chog'i - bu shaxsning ijtimoiylashuv jarayonida shakllanadigan barqaror shaxsiy tomonidir.

10 yildan ortiq tajribaga ega bo'lgan ayol va erkak menejerlar kamroq tajribali rahbar xodimlarga qaraganda ancha ehtiyotkor bo'lib, risk sharoitida qaror qabul qilishga tayyorlik darajasi nisbatan past bo'ladi. Shu bilan birga, ayol menejerlar ko'proq ehtiyotkorlik strategiyalarini tanlaydilar. Erkak menejerlari esa o'zlarining yuqori darajadagi tajovuzkorligi, harakatlardagi mustaqilligi, hukmronligi va o'z-o'zini ma'qullashga bo'lgan intilishlari qaror qabul qilishda yuqori darajadagi risklarni qilishga moyildirlar.

Ayol menejerlarda risk – shaxsiy muvaffaqiyat bilan to'g'ri, javobgarlik bilan esa teskari korrelyatsiya aloqadorligiga ega bo'lsa, erkaklarda risk – ijtimoiy va hissiy barqarorlik bilan to'g'ri, faollik, javobgarlik va hukmronlik istagi bilan sezilarli darajada teskari korrelyatsion bog'lanishga egadir.

Qaror qabul qilishda namoyon bo'ladigan va tashqi sharoitlar yoki his-tuyg'ular ta'sirida birinchi turtki bo'yicha harakat qilish tendensiyasidan iborat bo'lgan xatti-harakatlarning impulsivligi erkaklarda ham, ayollarda ham faollik, qat'iyat va motivatsiya bilan sezilarli darajada bog'liqdir.

Shunday qilib, qaror qabul qilish jarayoni va uning turini tanlash ma'lum darajada rahbarning jinsi bilan belgilanadi.

Menejerning yoshi ham qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir qilish mumkinligi aniqlangan. Unga ko'ra, barcha yosh oralig'idagi (22-50 yosh) ayol menejerlarda “ehtiyotkor” va “og'ir vazmin” qarorlar ustunlik qilib, qaror qabul qilish biroz darajada yoshga bog'liqligini ko'rsatadi. Erkak menejerlarda yosh o'tishi bilan to'plangan hayotiy tajriba og'ir qiyinchiliklarni yengishga yordam beradi, ya'ni ulg'ayish bilan eng keskin “impulsiv” va “sekinlashgan” qarorlarning qisqarishi va “og'ir vazmin” qarorlarning nisbiy o'sishi bilan bog'liq tendensiya kuzatiladi.

Ta'lim qaror qabul qilish jarayonini tavsiflovchi asosiy omillardan biridir. Oliy ma'lumotli menejerlar ko'proq o'ziga xos va mustaqil qarorlar qabul qiladilar. Ayol va erkak menejerlarning bilim darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, yechimlarni faraz qilish jarayoni va ularni baholashning tanqidiyligi o'rtasidagi munosabatlar shunchalik muvozanatli bo'lib chiqadi. Bu masalada ayollar va erkaklar o'rtasida aniq farqlar yo'q. Erkak va ayol menejerlar o'rtasidagi farqlarni tahlil qilish natijalari qaror qabul qilish jarayonini to'g'ri o'rgatish va uni tuzatish imkonini beradi.

### **7-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Boshqaruv qarori boshqaruv tizimining aniq maqsadiga erishish uchun tahlil qilish, bashoratlash, maqbullashtirish, iqtisodiy asoslash va turli xil variantlardan muqobilini tanlash natijasidir. Samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosini yuqori sifatli axborotlar tashkil etadi.

Menejment texnologiyasi boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish samaradorligi mezonlariga muvofiq menejer tomonidan tanlangan jarayonlar ketma-ketligi va kombinatsiyasi bo'lib, boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari, uslublari va vositalari majmuini tashkil etadi. Menejment texnologiyasi boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni ketma-ket bosqichlari to'plami sifatida 1) qarorni ishlab chiqish; 2) qarorni qabul qilish; 3) qarorni ijro etish sifatida ifodalanadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda uch turdagi: tizimli, vaziyatli va resursli yondashuvlar farqlanadi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etish tartibini belgilashda rejalar ham muhim o'rin tutadi. Rejalar boshqaruv qarorlarini qabul qilishda turli bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish vositasi bo'ib xizmat qiladi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etish tartibi uzluksiz yopiq doiraviy ketma-ketlikni ifoda etib, vaziyatni tahlil qilish; muammoni aniqlash; tanlov mezonlarini aniqlash; muqobillarni ishlab chiqish; eng yaxshi muqobilni tanlash; qarorni kelishish va



tasdiqlash; qaror ijroni boshqarish; natijalarni monitoring qilish va baholash bosqichlaridan iborat bo'ladi.

Risk darajasini baholashda korxonada faoliyat sohasini to'rt asosiy zonalarga 1) xavfsiz; 2) yo'l qo'yiladigan; 3) xavfli; 4) halokatli zonaga bo'lish tavsiya etiladi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Risklarni boshqarishda boshqaruv qarorlari va ularni qabul qilish qanday o'rin tutadi?

2. Menejment texnologiyasi nima?

3. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro etish tartibi qanday asosiy bosqichlardan iborat?

4. Risk darajasini baholashda korxonaning faoliyat sohasi qanday zonalarga ajratiladi?

5. Risk-menejmenti tizimida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish usullari qanday guruhlariga ajratiladi?

6. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda modellar qanday bosqichlar ketma-ketligida yaratiladi?

7. Ekspert baholash usullari qanday muammolarni hal qilishda keng qo'llaniladi?

8. Risk zonalari, axborot vaziyatlari va boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari o'rtasida qanday bog'liqlik mavjud?

9. Qarorlarni qabul qilishda shaxs psixologiyasi qanday o'rin tutadi?

10. Qaror qabul qilishga menejning yoshi qanday ta'sir qilish mumkin?

## VIII BOB. RISKLARNI BOSHQARISH USULLARI VA INSTRUMENTLARI

Ushbu bobda korxonalarda risklarni boshqarishning asosiy usullari tasnifi keltiriladi. Risklarni bartaraf etish (Risk elimination), riskni kamaytirish (Risk reduction, Risk mitigation), risklardan qochish, risk ta'sirini kamaytirish, ajratish va diversifikatsiyalash, risklarni o'tkazish (Risk transfer), risklarni boshqa shaxslarga o'tkazish usullari, risklarni ushlab qolish (Risk retention) kabi usullarning mazmuni va mohiyati hamda ularni qo'llash yo'llari ko'rib chiqiladi.

### 8.1. Risklarni boshqarish usullarining tasnifi

Risk darajasi va zarar miqdorini kamaytirishning turli xil usullari mavjud. Bu xilma-xillik risk tushunchasining noaniqligi va ularni tasniflash uchun ko'plab mezonlarning mavjudligi bilan bog'liq.

Birinchi, ko'ngilsiz hodisalarning salbiy ta'sirini kamaytirish usullari sifatida risklarni boshqarishga yondashuvlarni quyidagicha guruhlash mumkin (8.1-rasm).

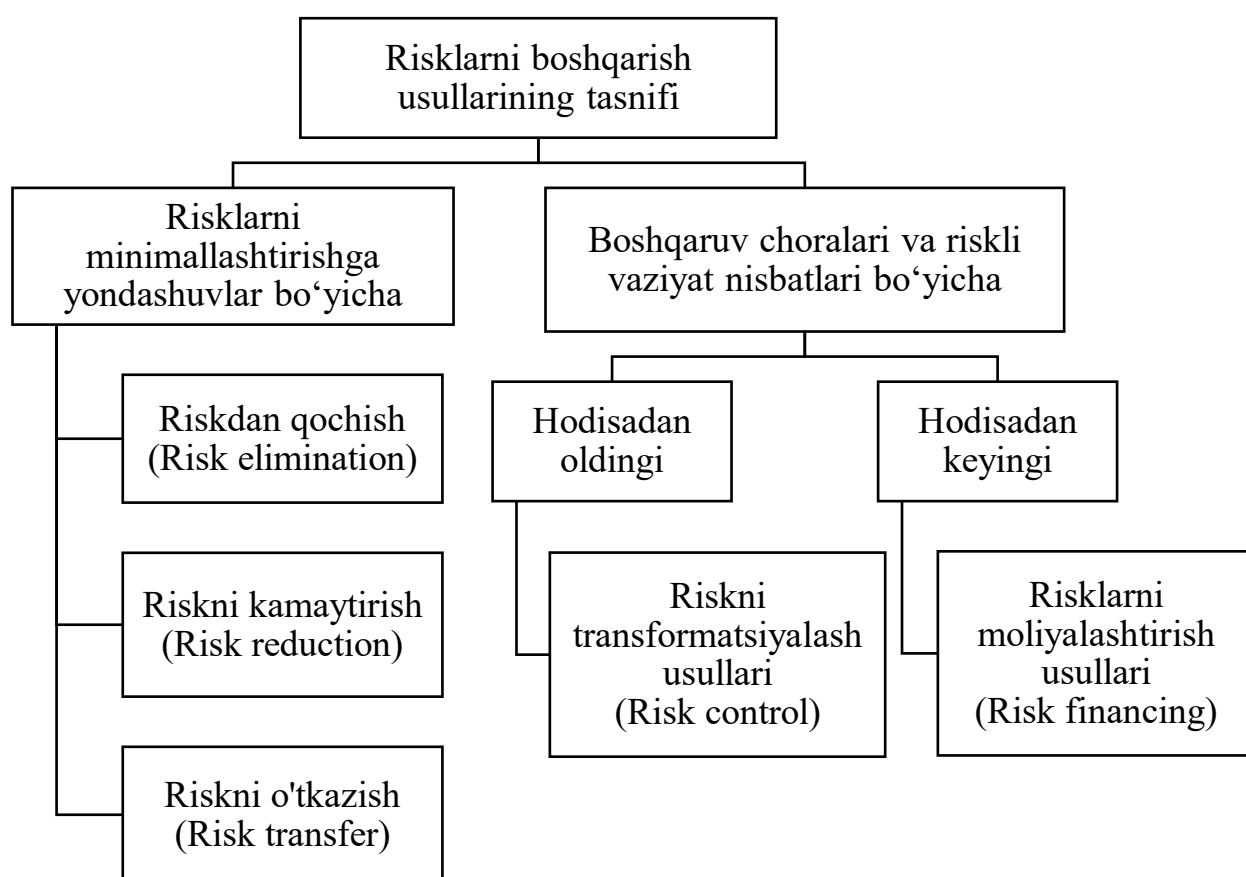
**Risklarni bartaraf etish** (Risk elimination) - bu riskli vaziyatning salbiy oqibatlaridan butunlay qochib-qutilishga imkon beradigan chora-tadbirlar majmui.

**Riskni kamaytirish** (Risk reduction, Risk mitigation) - bu zararni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui. Bunday holda, korxonalar risklarni o'z zimmasiga oladi (Risk retention, Risk assumption), jumladan:

- riskning oldini olish (ehtimollikni kamaytirish);
- oqibatlarini kamaytirish;
- riskni ajratish (lotincha “segregatio” – ajratish).

**Risklarni o'tkazish** (Risk transfer) – bu riskli vaziyat yuzaga kelishi natijasida yetkazilgan zarar uchun javobgarlik va uni qoplash majburiyati boshqa shaxslar zimmasiga o'tkazilishiga imkon beradigan chora-tadbirlar majmui. (Misol uchun: sug'urtalash, xedjirlash).

**Risklarni ushlab qolish** (Risk retention) – bu loyiha va biznes jarayonlarini boshqarishda muhim jihat hisoblanadi. Bu risklar bilan bog'liq salbiy oqibatlarni minimallashtirish yoki nazorat qilish choralarini ko'rishni anglatadi. Risklarning qanday paydo bo'lishi mumkinligini aniqlash va ularni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish muhimdir. Bunga ehtiyot choralarini ko'rish, zaxiralarni yaratish yoki riskli hodisalar bilan kurashish rejalarini ishlab chiqish kiradi. Riskni ushlab qolish loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirish va biznes maqsadlariga erishishni ta'minlashga yordam beradi.



### 8.1-rasm. Risklarni boshqarish usullarining tasniflanishi

Ushbu usullarning asosiy afzalligi shundaki, ular ob'ektlarning “moddiy” saqlanishiga xizmat qiladi. Risklar oqibatlarining takroriyliigi yoki jiddiyligini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar jamiyat uchun risklarning sodir bo'lishi natijasida zarar yetkazilishi mumkin bo'lgan resurslarni saqlab qolishga imkon beradi. Bundan tashqari,

ulardan to'g'ri foydalanish risklarni moliyalashtirishga sarflanadigan pul mablag'larini tejashga imkon beradi, bu esa iqtisod qilingan mablag'larni kelgusida rivojlanish maqsadlariga yo'naltirishga zamin yaratadi.

Shu bilan birga, ushbu guruhga kiruvchi usullarning ma'lum bir kamchiliklari ham mavjud bo'lib, ular risklarning vujudga kelishini to'liq bartaraf etish yoki salbiy oqibatlarini nolgacha kamaytirishga imkon bermaydi. Bu esa risklarni boshqarishning boshqa chora-tadbirlarini rejalashtirish yoki ishlab chiqish zaruratini keltirib chiqaradi.

Ikkinchidan, risklarni boshqarish usullarini chora-tadbirlarni amalga oshirish vaqti va riskli vaziyatning yuzaga kelish nisbati bo'yicha tasniflash mumkin.

**Hodisadan oldingi risklarni boshqarish usullari** – bu riskning muhim parametrlari (riskning yuzaga kelish ehtimoli, kutiladigan zarar miqdori)ni o'zgartirishga qaratilgan oldindan amalga oshiriladigan chora-tadbirlar majmui. Bunga, asosan, risklarning yuzaga kelishiga to'sqinlik qilish bilan bog'liq bo'lgan risklarni transformatsiyalash usullari (Risk control, Risk control to stop losses)ni kiritish mumkin. Ushbu usullar odatda profilaktika chora-tadbirlari amalga oshirish bilan bog'liq bo'ladi.

**Hodisadan keyingi risklarni boshqarish usullari** – zararlar yuzaga kelganda amalga oshiriladi va oqibatlarni bartaraf etishga qaratiladi. Ushbu usullar zararlarni qoplash uchun ishlatiladigan moliyaviy manbalarni shakllantirishga yo'naltiriladi. Bular, asosan, risklarni moliyalashtirish usullari (Risk financing, Risk financing to pay for losses) hisoblanadi.

## **8.2. Risklardan qochish**

**Riskdan qochish** (oldini olish, istisno qilish, chap berish, qochib qutilish) – bu riskni qayta ishlash usuli bo'lib, xo'jalik sub'ektiga riskning yuzaga kelishi ehtimolidan butunlay qochish yoki uning paydo bo'lish sabablarini bartaraf etish imkonini beradi.

Aytaylik, Siz 800 kilometrlik olis avtomobil safarini amalga oshirmoqchisiz. Shunga o'xshash sayohatni allaqachon amalga oshirgan do'stlaringizning hikoyalaridan bilib oldingizki, siz harakatlanmoqchi bo'lgan avtomagistral yo'lining katta qismida qurilish ishlari olib borilmoqda. Yo'lda tirbandlikka duch kelmaslik uchun siz qurilishni chetlab o'tib, boshqa avtomagistral yo'nalishini tanlaysiz. Bunday holda, siz riskdan qochishga va manzilingizga o'z vaqtida yetib borishga harakat qilasiz.

Ushbu usulning shubhasiz afzalligi uning o'zini-o'zi ta'minlashidir. Agar sub'ekt uni qo'llashga muvaffaq bo'lsa, unda bu risk uchun boshqa usullarni qo'llashni talab qilmaydi. Risk sub'ekt uchun o'zining mavjudligini yo'qotadi.

Biroq, ushbu usul aniq afzalliklarga ega bo'lishiga qaramasdan, risklarni chetlab o'tishda keng qo'llanilmaydi. Aksariyat hollarda riskdan butunlay qochish texnik jihatdan imkonsizdir. Riskning oldini olish uchun har qanday chora-tadbirlar ko'rilmasin, uning paydo bo'lishida kamida eng kichik ehtimollik saqlanib qoladi.

Riskdan butunlay qochib qutilishning deyarli yagona yo'li bu risk bog'liq bo'lgan ob'ekt yoki jarayondan to'liq voz kechishdir. Lekin buni, birinchidan, har doim ham amalga oshirishning imkoni yo'qdir. Ikkinchidan, bu berilgan ob'ekt yoki jarayon o'z egasiga olib keladigan foydadan voz kechishni anglatadi, bu har doim ham oqilona qaror hisoblanmaydi. Shuning uchun riskdan qochish usuli faqat salbiy oqibatlarga olib keladigan sof risklarni hal qilishda juda mos keladi. Spekulyativ risklar uchun riskdan qochish orqali oldini olish mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni va risk saqlanib qolgan holati olinadigan foyda bilan taqqoslash zarur.

Riskdan qochish usulini qo'llash yana bir xususiyatga egadir. Ob'ektlar yoki jarayonlar o'z egasi tomonidan ma'lum maqsadlarda foydalaniladi. Ushbu ob'ektlar yoki jarayonlar bilan bog'liq riskni oldini olish uchun mulkdor ulardan foydalanishni rad qilishi mumkin. Ammo u keyin baribir o'z maqsadiga erishish uchun boshqa usullarni izlashi kerak bo'ladi. Izlab topilgan variantlar yuqori ehtimollik bilan

yangi risklarni keltirib chiqaradi. Bunday holda, maqsadlarni qayta ko'rib chiqish yoki riskga bo'lgan munosabatni o'zgartirish yoki risk sharoitida ishonchli faoliyat yuritishga imkon beradigan risklarni boshqarishning boshqa usullarini izlash kerak bo'ladi.

**Riskning oldini olish** (bartaraf etish) - bu risklarning yuzaga kelish ehtimoli (takroriyli)ni kamaytirishga qaratilgan, ammo uning ehtimolini to'liq istisno qilmaydigan chora-tadbirlar majmui.

### **8.3. Riskni kamaytirish. Ajratish va diversifikatsiyalash**

**Oqibatlarni yumshatish** – bu risk sodir bo'lgan taqdirda salbiy oqibatlarni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

Riskning oldini olish choralari faqat risk sodir bo'lishidan avval amalga oshirilishi mumkin. Ularni amalga oshirish yo'qotishlar ehtimolini kamaytiradi, lekin uni istisno qilmaydi va og'irligini kamaytirmaydi. Shu sababli, korxonada avvalgidek risklarni moliyalashtirish manbalarini ta'minlashi kerak va uning hajmi ehtiyot choralari amalga oshirishdan oldingi kabi deyarli bir xil bo'lishi kerak. Ba'zi chora-tadbirlar bir vaqtning o'zida yo'qotishlar ehtimoli va og'irligini kamaytiradi.

Misol uchun: avtomagistral yo'lining xavfli qismida tezlikni cheklash yo'l-transport hodisalari chastotasi va ularning og'irligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Past tezlik haydovchiga transport vositasini boshqarishni osonlashtiradi. Agar to'qnashuv sodir bo'lgan taqdirda ham, zarar ko'lami kamroq bo'ladi.

Oqibatlarni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlar riskning sodir bo'lishidan oldin ham, keyin ham amalga oshirilishi mumkin.

Umuman olganda, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zararni quyidagilar orqali kamaytirish mumkin:

a) riskli hodisaning zararli ta'sirini cheklash va ob'ekt xavfsizligini oshirish uchun risk ta'siri ostida bo'lgan ob'ekt va uning atrof-muhit xususiyatlarini o'zgartirish;

b) risk sodir bo'lgan taqdirda harakatlarni rejalashtirish, o'qitish va texnik tayyorlash bo'lib, uning maqsadi:

xavfli hodisaning yuzaga kelishini o'z vaqtida aniqlash;  
bu haqda barcha manfaatdor tomonlarni zudlik bilan xabardor qilish;

xavfli hodisaning rivojlanishi (tarqalishi)ni samarali oldini olish va uning oqibatlarini oshirish, so'ngra ularni butunlay yo'q qilish;

yuzaga kelgan hodisaning zararli ta'siriga tushib qolishi mumkin bo'lgan yoki tushib qolgan boyliklarni himoyalashni tashkil qilish;

ob'ektni iloji boricha tezroq normal ishlashiga qaytarish.

Xavfli hodisalar ta'siri ostiga tushadigan boyliklarning soni va qiymatini kamaytirish samarali yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Ob'ektlar ularning ta'sir doirasiga qanchalik kam tortilsa va ularning ahamiyati qanchalik kichik bo'lsa, ularning oqibatlari ham shunchalik yengil bo'ladi.

Misol uchun: Yong'in xavfini himoya qilish tizimi quyidagi risklarni kamaytirish tamoyillaridan foydalanadi:

riskning oldini olish: yong'in xavfsizligi qoidalariga qat'iy rioya qilish, ob'ektlarda chekishni taqiqlash, tez yonuvchi moddalardan foydalanmaslik;

oqibatlarini kamaytirish: yong'inga qarshi signalizatsiyalarni o'rnatish va yong'inga qarshi kurashish vositalar bilan jihozlash, yong'in vaqtida evakuatsiya qilish rejasini tuzish, yong'inga chidamli devor va eshiklarni o'rnatish, qutqaruv jihozlarni bilan ta'minlash.

**Risklarni ajratish.** Risklarni boshqarish doirasida ularni ajratishning ikkita asosiy usuli qo'llaniladi: taqsimlash va dublikatlash.

**Risklarni taqsimlash** – joriy faoliyatda bir ob'ekt yoki jarayon o'rniga bir xil maqsadli bir nechta kichik ob'ektlar (jarayonlar)dan foydalanish orqali riskni kamaytirish usuli, shuningdek, umumiy ishning muvaffaqiyatidan manfaatdor boshqa ishtirokchilar bilan (turli darajadagi integratsiya orqali) birlashish asosida risklarni taqsimlash.

Korxonalar umumiy muammolarni hal qilishda boshqa korxonalar va hatto jismoniy shaxslarni sherik sifatida jalb qilish orqali o'z riskini kamaytirish imkoniyatiga ega. Buning uchun aksiyadorlik jamiyatlari, moliyaviy va sanoat guruhlarini tashkil etadilar. Korxonalar aksiyalarni

sotib olishlari yoki ayirboshlashlari, turli konsorsiumlar, uyushmalar va konsernlarga qo'shiladilar.

Shunday qilib, tadbirkorlik riski ostida birlashish deganda riskni kamaytirish usuli tushuniladi, bunda u bir necha xo'jalik yurituvchi sub'ektlar o'rtasida taqsimlanadi.

Muammoni hal qilishda tadbirkorlik sub'ektlari kuchlarni birlashtirib, olinadigan foyda va zararlarni o'zaro taqsimlaydilar. Qoida tariqasida sheriklarni qidirish qo'shimcha moliyaviy resurslarga, shuningdek bozor holati va xususiyatlari to'g'risida ma'lumotlarga ega bo'lgan sub'ektlar o'rtasida amalga oshiriladi.

Misol uchun: biznes bo'yicha hamkorlar bilan risklarni taqsimlash. Tashqi bozordagi iqtisodiy faoliyat, odatda, juda riskli hisoblanadi. Chunki uning ishtirokchilari mahalliy tadbirkorlarni yaqindan bilmaydilar. Shunga qaramay, mahalliy tadbirkorlar ko'pincha tashqi bozorlarga chiqishga intiladilar.

Riskni kamaytirishning eng oddiy usuli bu bilvosita eksport orqali tashqi bozorga chiqishdir, ya'ni korxonalar o'z mahsulotlarini ichki bozorda mahalliy sheriklarga ishlab chiqaradi va sotadi. Lekin bu mahsulotlar ehtiyot qismlar, detallar, agregatlar va boshqalar ko'rinishida bo'ladi va keyinchalik boshqa tayyor mahsulotning bir qismiga aylanadi.

Bu holatda, deyarli, barcha mavjud risklar hamkor sherikka o'tadi, ammo eksportdan olinadigan foydadagi ulush minimal bo'ladi. Agar hamkorlik bivosita eksport orqali amalga oshirilsa, shaxsiy risk va foydadagi ishtirok ham ortadi. Bunda bozorda mazkur korxonalar emas, balki u tomonidan tanlagan hamkor korxonalar faoliyat yuritadi. Korxonalar tayyor mahsulotlarni ishlab chiqaradi, hamkor korxonalar esa savdo bo'yicha vositachilik qiladi.

Korxonaning risk darajasi va foydadagi ishtirokining oshishi tashqi bozorga kirishda litsenziyalarni eksport qilish, xorijdagi qo'shma korxonalarda ishtirok etish, ayniqsa xorijdagi korxonalar mulkini sotib olish maqsadida investitsiyalar kiritish shakllarida sodir bo'ladi.



Tashqi bozorga kirishda, har qanday holatda ham, korxonalar iqtisodiy imkoniyatlarini e'tiborga olgan holda mamlakatdagi turli risklar darajasini baholash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlardan foydalanish zarur.

Turli mamlakatlar milliy bozorlarida risklarni baholashning eng tan olingan xalqaro tizimi "BERI indeksi" hisoblanadi. Baholashning ushbu tizimi har bir risk turiga ma'lum bir og'irlik koeffitsienti berishga asoslangan bo'lib, korxonaning biznesdagi muvaffaqiyatini aks ettiradi. Qulaylik uchun koeffitsientlar yig'indisi 25 ballga keltiriladi (8.2-jadval).

## 8.2-jadval

### Risklarni baholash tizimi

T/r	Me'zonlar	Koeffitsient
1.	Siyosiy barqarorlik	3
2.	Xorijiy investorlar va foydaga aloqadorlik	1,5
3.	Milliylashtirish xavfi	1,5
4.	Milliy valyutaning devalvatsiyasi	1,5
5.	To'lov balansi	1,5
6.	Byurokratik to'siqlar	1
7.	Iqtisodiy o'sish	2,5
8.	Valyuta konvertatsiyasi	2,5
9.	Shartnomani amalga oshirish va qonuniy da'vo qilish imkoniyati	1,5
10.	Mehnat xarajatlari va mehnat unumdorligi	2
11.	Mutaxassislar va ekspert xizmatlarining mavjudligi	0,5
12.	Aloqa va transport aloqalari	1
13.	Mahalliy menejerlar va hamkorlarning mavjudligi	1
14.	Qisqa muddatli kreditlarni olish imkoniyati	2
15.	Uzoq muddatli kreditlarni olish imkoniyati va xususiy kapitalning mavjudligi	2
	Jami	25

**Risklarni taqsimlash** – bu risklarni baholash va nazorat qilishda eng yaxshi imkoniyatga ega bo'lgan loyiha ishtirokchisini risk uchun javobgar qilishdir.

Biroq, amaliyotda ko'pincha, aynan hamkor korxonalar risklar oqibatlarini bartaraf etish uchun moliyaviy jihatdan yetarlicha barqaror emasligi namoyon bo'ladi. Konsalting firmalari, asbob-uskunalar yetkazib beruvchi ta'minotchilar va hatto ko'plab pudratchilar risklarni qoplashda cheklangan mablag'larga ega bo'ladilar.

Risklarni taqsimlash loyihaning moliyaviy rejasi va shartnoma hujjatlarini ishlab chiqish jarayonida amalga oshiriladi.

Risklarni taqsimlashni "parchalash" deb ham atash mumkin. Parchalash natijasida kelib chiqadigan barcha ob'ektlar (jarayonlar) korxonaning joriy faoliyatida ishtirok etadi.

Moliyaviy va iqtisodiy faoliyatda risklarni kamaytirish maqsadida taqsimlash va natijalarning bashorat qilinishini oshirish "diversifikatsiya" deb ataladi.

**Diversifikatsiya** – bu riskni kamaytirish maqsadida investitsiya qilinadigan mablag'larni turli xil, bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan investitsiya ob'ektlari o'rtasida taqsimlash jarayoni hisoblanadi.

Risklarni taqsimlashda ularning sodir bo'lish ehtimoli ob'ektlar sonining ko'payishiga mutanosib ravishda ortadi. Biroq, alohida riskli hodisa orqali yuzaga keladigan oqibatlar ob'ektlar "hajmi"ning bo'linishi hisobiga bir xil darajada kamayadi.

Diversifikatsiyaning konsentrik va gorizontallari mavjud.

**Konsentrik diversifikatsiya** – bu assortimentni korxonalar tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlarga o'xshash mahsulotlar bilan to'ldirish.

**Gorizontallik diversifikatsiya** – bu assortimentni korxonalar mahsulotlariga o'xshamaydigan, ammo iste'molchilar uchun jozibali bo'lgan mahsulotlar bilan to'ldirish.

Diversifikatsiya usuli ishlab chiqarish, tijorat va investitsiya risklarini kamaytirishga imkon beradi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, korxonalar investitsiya portfelini yaratish orqali investitsiya risklari kamayadi.

Odatda, standart investitsiya portfeliga muqobil maqsadlarga ega bo'lgan qimmatli qog'ozlar kiradi:

investitsiya qilingan kapital bo'yicha foizlarni olish;  
kapitalni inflyatsiyadan saqlash;  
sotib olingan aksiyalar kurslarining oshishi hisobiga kapital o'sishini ta'minlash.

Birinchi guruhga vaziyatning muvaffaqiyatli kelishi bilan yuqori foiz stavkalarini keltirishi mumkin bo'lgan kam likvidli va yuqori riskli qimmatli qog'ozlar kiradi.

Ikkinchi guruhga yirik kompaniyalar yoki davlat tomonidan chiqarilgan yuqori likvidli, risklilik darajasi past va oldindan kutilayotgan foiz to'lovlari kichik va beqaror bo'lgan qimmatli qog'ozlar kiradi.

Uchinchi guruhga yuqori likvidli qimmatli qog'ozlar kiradi (bu holatda investor qayta sotish orqali daromad qilishga umid qiladi).

Shunday qilib, investitsiya portfelini shakllantirishda investitsiya riski diversifikatsiya qilish orqali "o'rtacha" holatga keltiriladi.

Misol uchun, investor bir kompaniyaning aksiyalariga investitsiya kiritish orqali uning bozor qiymatining o'zgarishiga tobe bo'ladi. Agar u o'z kapitalini bir nechta kompaniyalarning aksiyalariga kiritisa, u holda ham samaradorlik aksiya kursining o'zgarishiga bog'liq bo'ladi, lekin har bir aksiya kursiga emas, balki o'rtachasiga tobe bo'ladi. O'rtacha kurs, qoida tariqasida, kamroq tebranadi, chunki qimmatli qog'ozlar kursining biri oshganda, boshqasining kursi pasayishi mumkin va aksincha, shu tarzda tebranishlar bir-birini mutadillashtiradi.

**Lateral diversifikatsiya** eski faoliyat sohasi va innovatsiyalar o'rtasidagi eng kuchsiz aloqadorlikda kuzatiladi. Ushbu turdagi diversifikatsiyadan foydalanishning eng muhim sabablari quyidagilar iborat:

rivojlanayotgan tarmoqda mustahkam o'rnashib olishga intilish;  
korxonalar uchun eng maqbul va foydali risklarni taqsimlash;  
yuqori foyda hajmi bilan tarmoqqa kirish;  
to'plangan boshqaruv tajribasidan foydalanish.

Odatda, lateral diversifikatsiyaga intilish rahbariyatning shaxsiy qiziqishlari yoki shunchaki tasodifiylik bilan izohlanadi. Ba’zida soliq imtiyozlari diversifikatsiya turini tanlashda hal qiluvchi rolni o’ynaydi.

Korxonada tadbirkorlik risklarini diversifikatsiya qilishning asosiy shakllari sifatida quyidagilardan foydalanishi mumkin:

1. Korxonaning tadbirkorlik faoliyatini diversifikatsiya qilish bir-biri bilan bevosita bog’liq bo’lmagan faoliyat turlaridan muqobil daromad olish imkoniyatlaridan foydalanishni ko’zda tutadi. Bunday holatda, agar kutilmagan hodisalar natijasida faoliyatning bir turi zararli bo’lib chiqsa, boshqalari foyda keltiradi.

2. Qimmatli qog’ozlar portfelini diversifikatsiya qilish investitsiya portfelining daromadlilik darajasini pasaytirmagan holda investitsiya risklarini kamaytirish imkonini beradi.

3. Real investitsiya dasturini diversifikatsiya qilish. Real investitsiya portfelini shakllantirishda korxonaga yagona investitsiya loyihasidan iborat dasturlarga nisbatan kapital zichligi nisbatan past bo’lgan bir nechta loyihalarni amalga oshirish dasturlariga ustunlik berish tavsiya etiladi.

4. Kredit portfelini diversifikatsiya qilish korxonaning kredit riskini kamaytirishga qaratiladi va uning mahsulotlari yoki xizmatlarining turli xil xaridorlarini ta’minlaydi.

5. Xom ashyo, materiallar va butlovchi qismlarni yetkazib beruvchilarni diversifikatsiya qilish. Ta’minot uzilgan taqdirda, tadbirkorlik sub’ekti muqobil yetkazib beruvchilarni izlashga majbur bo’lmaydi, balki boshqa yetkazib beruvchilardan xaridlar hajmini oshirishi mumkin bo’ladi.

6. Mahsulot xaridorlarini diversifikatsiya qilish.

7. Korxonaning valyuta savatini diversifikatsiya qilish. Ushbu turdagi diversifikatsiya korxonaning tashqi iqtisodiy operatsiyalari uchun bir necha turdagi valyutalarni tanlash imkonini beradi. Natijada, tadbirkorlik sub’ekti valyuta risklarini minimallashtirish imkoniyatiga ega bo’ladi.

Shunday qilib, ma'lum bir mahsulot turiga bozor talabining pasayishi bilan bog'liq yo'qotish xavfini kamaytirish uchun korxonalar har xil turdagi mahsulotlarni o'zlashtiradi va ishlab chiqaradi. Korxonalar asosiy faoliyat turi bilan bir qatorda yordamchi va turdosh ishlarni bajaradi. Shuningdek, boshqa turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish chora-tadbirlarini ko'radi.

Sug'urta biznesida sug'urta sohasining kengaytirish diversifikatsiya qilishga misol bo'la oladi. Masalan, kichik hududdagi ekinlar, binolar va hokazolarni sug'urtalash katta sug'urta summalarini to'lash zaruratini keltirib chiqaradi. Sug'urta sohasini kengaytirish bir vaqtning o'zida sug'urta hodisasining yuzaga kelish ehtimolini kamaytiradi.

Bank risklarini kamaytirish maqsadidagi diversifikatsiyaga quyidagilar misol bo'lishi mumkin:

kreditlarning umumiy hajmini saqlab qolgan holda turli mijozlarga kichikroq miqdordagi kreditlarni berish;

valyutalardan birining kursi pasayishidagi yo'qotishlarni kamaytirish maqsadida turli valyutalarda valyuta zaxiralarini shakllantirish;

turli omonatchilardan kichik miqdordagi omonatlar, qimmatli qog'ozlar va hokazolarni jalb qilish.

Bir mamlakat milliy bozoridan tashqariga chiqish bozor talabining o'zgarishini kamaytirishi mumkin hamda unga mos ravishda mijozlarning ko'paytirish, garchi bir yoki bir nechta mijozni yo'qotilgan taqdirda ham loyiha (faoliyat)ning zaifligini kamaytiradi.

Shuni ta'kidlash kerakki, har qanday aksiyalar, tovarlar, xizmatlar, mijozlar va boshqalar doim ham riskni kamaytirishga olib kelmaydi.

Masalan, avtomobilsozlik korxonalarining tadbirkorlik faoliyati pasayganda, ular metallurgiya korxonalaridan metall, tegishli sanoat korxonalarining shinalari va boshqa ehtiyot qismlarini sotib olishni kamaytiradi. Bunday holda, ushbu korxonalarining aksiyalari narxi bir xil yo'nalishda o'zgaradi. Ushbu korxonalar aksiyalarini sotib olish

orqali diversifikatsiya qilish foydasizdir, chunki ularning samaradorligi bir xil omillarga bog'liq bo'ladi.

Kapital qo'yilmalar ob'ektlarining mustaqilligi qabul qilinadigan chora-tadbirlar samaradorligining muhim sharti hisoblanadi. Shunday qilib, risklarni kamaytirish maqsadi rejalashtirayotganda, bozor talabi qarama-qarshi yo'nalishda o'zgarib turadigan shunday bir tovarlarni ishlab chiqarishni tanlash tavsiya etiladiki, unda bir mahsulotga bozor talabning oshishi bilan boshqasiga talab kamayadi va aksincha bo'ladi. Ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlar o'rtasidagi bu aloqadorlik teskari korrelyatsiya deb ataladi.

Amaliyotda, diversifikatsiya nafaqat riskni kamaytirishi, balki oshirishi ham mumkin.

Agar tadbirkor o'z bilimi va boshqaruv qobiliyati cheklangan faoliyat sohasiga sarmoya kiritsa, riskning oshishi sodir bo'ladi. Bunday holda, faoliyatning boshqa yo'nalishlarida olingan foyda hisobiga muvaffaqiyatsiz biznesni qo'llab-quvvatlash vasvasasiga qarshi turish kerak. Chunki bunday amaliyot barcha daromadlarni norentabel sohaga sarflanishiga olib kelishi mumkin.

Shuni esda tutish kerakki, diversifikatsiya tizimli bo'lmagan risklarni kamaytirishning bir usuli hisoblanadi. Diversifikatsiya qilish orqali iqtisodiyotning umumiy holati, urush, inflyatsiya, soliqqa tortishdagi global o'zgarishlar, pul-kredit siyosatidagi o'zgarishlar va boshqa omillar bilan bog'liq bo'lgan tizimli risklarni kamaytirish imkonini bermaydi.

**Riskni dublikatlash** - bu risk ta'sirida bo'lgan asosiy ob'ektga qo'shimcha ravishda, asosiy ob'ekt nosoz yoki butkul ishdan chiqmaguncha joriy faoliyatda foydalanilmaydigan yana bir qo'shimcha ob'ektni shakllantirish orqali riskni kamaytirish usuli.

Kutilmagan (tasodifiy) hodisalar yuz berganda barcha turdagi moddiy zaxiralarni shakllashtirish dublikatlash usulidan foydalanishga misol bo'ladi.

Riskni dublikatlash riskni taqsimlashdan farq qiladi. Chunki riskli ob'ektlar ular shakllantirilgan riskli hodisalar sodir bo'lmagunga qadar

joriy faoliyatda foydalanilmaydi. Ishlab chiqarishda riskni dublikatlashga “passiv zaxiralash” misol bo’ladi.

Riskni dublikatlashda riskning sodir bo’lish ehtimoli ham ortadi. Chunki riskka tortilishi mumkin bo’lgan yana bir ob’ekt paydo bo’ladi. Biroq zaxira ob’ekti joriy faoliyatda foydalanilmaganligi va, qoida tariqasida, xavfsizroq saqlash sharoitida bo’lganligi sababli, riskni taqsimlashga usuliga nisbatan uning ehtimollik darajasi unchalik yuqori bo’lmaydi. Shuningdek, potensial haqiqiy yo’qotishlar hajmi ham ortib boradi. Biroq, dublikatlash hisobiga natijalarga erishish ishonchliligini sezilarli darajada oshirish va bilvosita yo’qotishlar (birinchi navbatda boy berilgan foyda)ni kamaytirish mumkin bo’ladi. Chunki jarayonlarning uzluksizligi ta’minlanadi. Riskni kamaytirishning ushbu usuli riskni taqsimlash usuliga qaraganda ahamiyati yuqoridir. Kapital xarajatlar ob’ektlar soniga mutanosib ravishda oshadi. Shuning uchun dublikatlash ko’pincha quyidagi holatlarda qo’llaniladi:

a) haqiqatda muhim ob’ektlar uchun. Ularning ahamiyati shunchalik muhimki, hattoki ularning dublikatini shakllantirish katta xarajatlarni ham oqlaydi (Masalan: texnologik andozalar va namunalar, elektr energiyasi manbalari);

b) dublikatlarni shakllantirish nisbatan sodda va/yoki arzon bo’lgan ob’ektlar uchun (kalitlar, buxgalteriya yozuvlari, texnologik hujjatlar nusxasi ko’rinishidagi elektron ma’lumotlar).

#### **8.4. Risklarni o’tkazish**

Riskni o’tkazish ham o’tkazuvchi tomon, ham qabul qiluvchi tomon uchun manfaatli (foydali) bo’lishining uchta asosiy sabablari mavjuddir:

1) tadbirkorlik riskini o’tkazuvchi tomon uchun xatarli bo’lgan yo’qotishlar riskni qabul qiluvchi tomon uchun ahamiyatsiz bo’lishi mumkin;

2) riskni qabul qiluvchi tomon riskini o’tkazuvchi tomonga qaraganda yo’qotishlarni kamaytirishning eng yaxshi yo’llarni bilishi yoki yaxshiroq imkoniyatlarga ega bo’lishi mumkin;

3) riskni qabul qiluvchi tomon yo'qotishlarni kamaytirish yoki tadbirkorlik riskini nazorat qilishda yaxshiroq holatda bo'lishi mumkin.

Riskni o'tkazishning asosiy usuli bu shartnoma tuzishdir. Shu bilan birga, quyidagi turdagi shartnomalar tuziladi.

**1. Qurilish shartnomasi.** Qurilish korxonasi bunday shartnomani tuzish orqali qurilish bilan bog'liq barcha risklarni o'z zimmasiga oladi. Qurilish korxonasi duch keladigan va ob'ekt qiymatini oshiradigan risklarga quyidagilar kiradi: qurilish materiallarini yetkazib berishdagi uzilishlar, noqulay ob-havo sharoiti, ish tashlashlar, qurilish materiallarini o'g'irlash va boshqalar. Shartnomada ob'ektni o'z vaqtida qurib bitkazilmaganlik uchun jarimalar belgilanadi, qurilish davrida inshootlarga jismoniy zarar yetkazish riski qaysi tomon zimmasiga yuklanishi kelishib olinadi.

O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining 667, 668-moddalariga muvofiq, agar pudrat ob'ekti nobud bo'lsa yoki shikastlansa, ob'ekt qabul qilib olingunga qadar uning tasodifan nobud bo'lish yoki tasodifan shikastlanish xavfi pudratchi zimmasida bo'ladi. Bajarilayotgan ishlarning xavfsizligi uchun pudratchi javobgar bo'ladi<sup>87</sup>.

**2. Ijara** – bu risklarni o'tkazishning juda keng tarqalgan usuli. Moliyaviy lizing keng qo'llaniladi.

Ijaraga olingan mulk bilan bog'liq risklarning bir qismini egasiga tegishli bo'lishi: **to'liq** (masalan, mulkka jismoniy zarar yetkazish riski, mulk solig'ining oshishi) yoki **qisman** (masalan, ijara ob'ektining bozor qiymatining pasayishi). Biroq, risklarning katta qismi ijara shartnomasidagi maxsus bandlar orqali o'tkazilishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining 541-moddasiga muvofiq, agarda shartnomada boshqacha tartib nazarda tutilgan bo'lmasa, mol-mulk barcha mansub ashyolari va unga aloqador hujjatlar (texnik pasport, sifat sertifikat va hokazolar) bilan birga ijaraga topshiriladi. Agarda bunday mansub ashyolar va hujjatlar

---

<sup>87</sup> O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi. 2-qism.



topshirilgan bo'lmasa va ularsiz ijaraga oluvchi mol-mulkdan uning o'z vazifasi bo'yicha foydalana olmasa yoxud shartnoma tuzish paytida mo'ljallashga haqli bo'lgan ancha narsasidan mahrum bo'lsa, u ijaraga beruvchidan bunday mansub ashyolar va hujjatlarni topshirishni yoxud shartnomani bekor qilishni, shuningdek zararni qoplashni talab qilishga haqli.

Mulknii ijaraga berish orqali mulkdor o'ziga ma'lum muddatga doimiy daromadni kafolatlashi mumkin. Biroq, uzoq muddatli ijara davomida mulkdor uchun ham, ijarachi uchun ham risk ortadi, chunki ijaraga olingan mulkning kelgusidagi bozor qiymati va ijara to'lovi miqdorining o'zgarishi sodir bo'ladi. Bu holda mulk egasining riskini kamaytiradigan yechim qat'iy ijara haqini o'rnatish bilan bog'liq bo'ladi, ya'ni ijara haqini ma'lum bir belgilangan miqdordan past bo'lmagan tarzda ijarachining sotish hajmiga nisbatan foizda belgilaydi.

**3. Tovarlarini saqlash va tashish bo'yicha shartnomalar.** Bunday holda, o'tkaziladigan risklar miqdori shartnoma tuzayotgan tomonlarning huquqiy holati va unda nazarda tutilgan shartlarga bog'liq bo'ladi. Mahsulotlarni tashish va saqlash bo'yicha shartnoma tuzish orqali tadbirkorlik korxonasi transport korxonasiga asosan tasodifiy yoki transport korxonasining aybi tufayli mahsulotlarning nobud bo'lishi yoki buzilishi bilan bog'liq bo'lgan statik risklarni o'tkazadi. Biroq, mahsulot bozor narxining pasayishi bilan bog'liq zararlarni, hatto bunday pasayish tovarlarini yetkazib berishning kechikishi bilan bog'liq bo'lsa ham tadbirkorlik korxonasi qoplaydi.

**Statik risk** – bu mulkka yetkazilgan zarar natijasida real aktivlarni yo'qotish shuningdek, korxonaning qobiliyatsizligi oqibatida daromadni yo'qotish xavfi.

**4. Savdo, xizmat ko'rsatish va yetkazib berish shartnomalari.** Tovarlar va xizmatlarni taqsimlash bilan bog'liq shartnomalar tadbirkorlik sub'ektiga risklarni taqsimlash orqali ularni kamaytirishda keng imkoniyatlar yaratadi. Ishlab chiqaruvchi yoki distribyutor odatda iste'molchilarga nuqsonlarni bartaraf etish yoki sifatsiz tovarlar va

ko'rsatilgan xizmatlarni almashtirish kafolatini taklif qiladi. Shu orqali iste'molchilar mahsulot yoki xizmatlarni sotib olishda, ularning soz ishlashi bilan bog'liq risklarni ishlab chiqaruvchiga yoki distribyutorga kafolat muddati davomida o'tkazadilar.

Shuningdek, ulgurji sotuvchi va ishlab chiqaruvchi yoki chakana sotuvchi va ulgurji sotuvchi o'rtasida sotilmagan tovarlarni qaytarish bo'yicha kelishuvlar tuzilishi mumkin. Bunday holat bozor riskini o'tkazishni ifoda etadi.

Ushbu shartnomalar guruhiga quyidagilar kiradi:

ombordagi minimal balansni saqlash shart bilan tovar yetkazib berish bo'yicha kelishuv;

texnik xizmat ko'rsatish va joriy ta'mirlash kafolati bilan jihozlarni ijaraga olish;

unumdorlikni saqlash kafolati;

uskunalarga texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha shartnomalar.

**5. Kafillik shartnomasi.** Bunday shartnomada har doim uchta tomon ishtirok etadi: birinchisi – kafil, ikkinchisi – qarzdor, uchinchisi – kreditor. Kafil kreditorga qarzdor faoliyatining muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligidan qat'i nazar, asosiy qarzning qaytarilishini kafolatlaydi. Shuningdek, qarzdor olingan qarzni to'lash majburiyatini oladi, ammo muvaffaqiyatsizlikka uchragan taqdirda u o'z mablag'lari bilan qoplay olmaydigan riskli ulushini kafilga o'tkaziladi.

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi (O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining 292, 293-moddalar) kafillik shartnomasini tuzish imkoniyatini beradi. Unga ko'ra, qarzdor kafillik bilan ta'minlangan majburiyatni bajarmagan yoki lozim darajada bajarmagan taqdirda kafil va qarzdor kreditor oldida solidar javob beradilar, basharti qonunda yoki kafillik shartnomasida kafilning subsidiar javobgar bo'lishi nazarda tutilgan bo'lmasa.

Basharti, kafillik shartnomasida boshqacha tartib nazarda tutilgan bo'lmasa, kafil kreditor oldida qarzdor bilan baravar hajmda javob beradi, shu jumladan foizlar to'laydi, qarzni undirib olish bo'yicha sud chiqimlarini va qarzdor majburiyatini bajarmaganligi yoki lozim

darajada bajarmaganligi tufayli kreditor ko'rgan boshqa zararlarni to'laydi.

Agar kafillik shartnomasida boshqacha tartib nazarda tutilgan bo'lmasa, birgalashib kafil bo'lgan shaxslar kreditor oldida solidar javob beradilar.

Kafillikning yana bir turi mavjud – bu **bank kafolatidir** (O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining 299-moddasi). Unga ko'ra, kafolatga binoan bank, boshqa kredit muassasasi yoki sug'urta tashkiloti (kafil) boshqa shaxs (prinsipal)ning iltimosiga ko'ra kafil o'z zimmasiga olayotgan majburiyat shartlariga muvofiq prinsipalning kreditori (benefitsiar) pul summasini to'lash haqida yozma talabnoma taqdim etsa, pulni unga to'lash haqida prinsipalga yozma majburiyat beradi.

Bank kafolatini berganlik uchun korxonaga kafilga haq to'laydi. Bank kafolati ishlab chiqaruvchi korxonaga kelajakda to'lov bilan bitimlar tuzishda yoki xizmatlar ko'rsatish, ishlarni bajarish va tovarlarni jo'natishda risklardan himoyalash imkonini beradi.

**Risklarni xom ashyo va materiallar yetkazib beruvchilarga o'tkazish.** Bu holda o'tkazish predmeti bo'lib, birinchi navbatda, mulkni tashish, yuklash va tushirish paytida unga ziyon yetkazilishi yoki buzilishi bilan bog'liq risklar tashkil etadi. Biroq, mahsulotlar bozor narxining pasayishi, hatto bunday pasayish tovarlarni yetkazib berishning kechikishi bilan bog'liq bo'lsa ham yo'qotish (zarar)larni ishlab chiqaruvchi korxonaga qoplaydi.

**6. Faktoring shartnomasi** (pul da'vosini o'tkazish hisobiga moliyalashtirish). Bu yerda kredit riskini o'tkazish hususida so'z boradi. Faktoring operatsiyalarida uchta tomon ishtirok etadi:

tijorat banki yoki boshqa kredit tashkilotlari, shuningdek ushbu turdagi faoliyatni amalga oshirish uchun litsenziyaga ega bo'lgan boshqa tijorat tashkiloti bo'lgan vositachi-agent;

yetkazib beruvchi (sotuvchi)-korxonaga;

sotib oluvchi (xaridor)-korxonaga.

Faktoringning asosiy prinsipi quyidagicha, ya'ni vositachi-agent (bank) tomonidan yetkazib beruvchi-korxonadan o'z mijozlariga qo'yiladigan talablarni sotib olishdir. Aslida, vositachi-agent debitorlik qarzlarni sotib oladi, odatda da'volarning 70-80 foizini ikki-uch kun ichida oldindan avans sifatida to'laydi. Qolgan qismi bank mijoziga xaridorlardan uning hisob raqamiga mablag' tushganidan keyin to'lanadi.

Faktoring ikki xil turda bo'lishi mumkin: ochiq va yopiq.

Ochiq faktoring holatida yetkazib beruvchi o'z hisob raqamlarida da'vo faktor korxonasiga o'tkazilganligini ko'rsatishi shart.

Yopiq faktoring holatida yetkazib beruvchi bank bilan shartnoma tuzadi, hamda o'z mijozlariga xabar bermasdan tuzilgan bitimlar uchun schot-fakturalarning nusxalarini yuboradi.

Agar xaridor o'z to'lovlarini o'z vaqtida to'lay olmasa, bankning yetkazib beruvchi-korxonasi uni vositachi-agentga da'volar berilganligi to'g'risida xabardor qiladi.

Faktoring xizmatlarining narxi ikki elementdan iborat: 1) kreditlar bo'yicha foiz stavkasi (odatda bank foiz stavkasidan bir yoki ikki punkt yuqori bo'ladi) va 2) komissiyalar, ular tovar aylanmasi hajmi va xaridorlarning to'lov qobiliyatiga bog'liq bo'lib, 0,5 dan 2% gacha qiymatda tebranadi.

Faktoring tadbirkorlik korxonasiga qarz majburiyatlarini vositachi-agentga topshirib, barcha to'lovlarni olish uchun kafolat olish imkonini beradi va shu bilan korxonaning kredit riskini kamaytiradi.

7. Inflyatsion kutishlar va ishonchli operatsion xarid kanallarining yetishmasligi sharoitida ta'minot riskini kamaytiradigan **birja operatsiyalari**. Bu holda riskini minimallashtirish riskni o'tkazish yo'li bilan amalga oshiriladi, ya'ni kelgusida narxi oshadigan tovarlar va xizmatlar bo'yicha opsionlarni sotib olish va tovarlar narxlarini oshib ketishi bo'yicha fyuchers shartnomalarini tuzish.

Opsion tadbirkorlik korxonasiga tovarlar yoki xizmatlar oldindan belgilangan kafolatlangan narxda sotib olishga ishonch hosil qilish imkonini beradi.

**Opsion** – bu mahsulot yetkazib beruvchi tomonidan ma'lum muddat davomida belgilangan narxda sotilishini kafolatlaydigan hujjat.

Tovarlarni ishonchli yetkazib beruvchidan sotib olish bo'yicha opsion yetkazib beruvchi bilan uning ishonchliligiga shubha tug'diradigan foydali, ammo riskli shartnoma tuzish bilan parallel ravishda sotib olinishi mumkin.

Aslida, opsion qimmatli qog'ozlarning bir turi hisoblanadi, chunki amal qilish muddati tugagandan so'ng, u ikkilamchi muomalaga ega bo'lishi mumkin, ya'ni birjada joriy kotirovka bo'yicha qayta sotilishi mumkin.

Opsionning joriy narxi opsion yozilgan mahsulotning joriy bozor narxi va opsionda ko'zda tutilgan yetkazib berish narxi o'rtasidagi farqqa, shuningdek opsionni yozish vaqtidagi inflyatsiya o'zgarishiga bog'liq.

Opsionda belgilangan yetkazib berish narxining o'zi opsion sotib olingan mahsulot yoki xizmatning bozor narxidan farq qiladi. Inflyatsiya sharoitida yetkazib berish narxi opsionni sotib olish vaqtidagi bozor narxidan yuqori bo'ladi, lekin, qoida tariqasida, kelajakda mahsulotning haqiqiy narxi ushbu mahsulot (xizmat) uchun opsion narxidan yuqori bo'ladi.

Opsionni qayta sotish tadbirkorlik korxonasi uchun quyidagi afzalliklarni beradi:

korxonada opsionlarni nafaqat zarur tovarlar (xizmatlar)ni yetkazib beruvchilardan, balki ularning vaqtinchalik egalaridan ham sotib olishi mumkin;

korxonada yetkazib beriladigan mahsulotlarga buyurtma olishdan oldin ham yetkazib berish opsionini sotib olishi mumkin. Agar ishlab chiqarilgan mahsulotga buyurtma olinmasa, korxonada ortiqcha buyurtma qilingan tovar (xizmatlar) uchun opsionni sotish imkoniyatiga ega. Bunday vaziyatda tadbirkorlik korxonasi ishlab chiqarilgan mahsulotlarga buyurtma olmaslik riski bilan bog'liq yo'qotishlardan qochadi.

Opsionlarni sotib olish va sotish bo'yicha operatsiyalar muntazam ravishda birjalarda amalga oshiriladi. Biroq, tadbirkorlik korxonasi birjadan tashqari holatda broker va maklerlar orqali ham opsionlarni sotib olish imkoniyatiga egadirlar.

Mahsulot yetkazib beruvchilari bilan tuziladigan fyuchers shartnomasi opsiondan farq qiladi:

ta'minot bo'yicha shartnoma manfaatdor korxonaga va yetkazib beruvchi o'rtasida imzolanadi, ammo uning bajarilishi ma'lum muddatga qoldiriladi;

tovarlar (xizmatlar) yetkazib berish vaqti qat'iy belgilanadi;

shartnomada yetkazib berishning "suzuvchi" narxi ko'z tutilishi mumkin.

Birjada ro'yxatdan o'tgan fyuchers shartnomalari opsionlar kabi yetkazib beruvchi va buyurtmachi tomonidan maxsus narxda qayta sotilishi mumkin.

Tovarlarni sotish va sotib olish bo'yicha fyuchers narxlari birja kotirovkasining mustaqil predmeti bo'lib, ular ushbu tovar bo'yicha sotish va talab holati prognozi, fyuchers shartnomasi hajmi, fyuchers bo'yicha tovarlarini yetkazib berish paytigacha qolgan vaqt, inflyatsiyani kutish darajasi va boshqa omillarga bog'liq bo'ladi.

Tovarlar (xizmatlar)ni sotib olish bo'yicha fyuchers shartnomasini tuzish orqali tadbirkorlik korxonasi, bir tomondan, tovar (xizmat)larni o'z vaqtida kelishilgan narxda olish kafolatiga ega bo'ladi. Bu esa yetkazib berish va inflyatsiya riskini kamaytiradi.

Boshqa tomondan esa, tadbirkorlik korxonasi muqobil ta'minot kanallarini topsa yoki boshqa manfaatliroq shartnoma tuzishga qodir bo'lsa, shartnomani bekor qilish imkoniyatini yo'qotmaydi.

Mahsulot (xizmat)larni sotib olish bo'yicha fyuchers shartnomasi korxonaga ishonchliligiga shubha tug'diradigan taqdirda asosiy shartnomaga qo'shimcha ravishda zahira shartnomasi sifatida ham tuzilishi mumkin. Asosiy shartnoma amalga oshirilgan tardirda korxonaga sotib olish bo'yicha fyuchers shartnomasini haqiqatda sotib olish va uni to'lash muddatidan oldinroq sotishi kerak bo'ladi. Bunday holda,

qo'shimcha fyuchers shartnomasining muddati asosiy shartnomani yetkazib berish muddatidan kechroq bo'lishi kerak.

Ta'minot riskini minimallashtirishning ko'rib chiqilgan usullari asosida shuningdek, tovarlar yoki xizmatlarni yetkazib berish bo'yicha opsion va fyucherslarni sotib olish orqali ham sotish riskini kamaytirishi mumkin.

Biroq, risklarni o'tkazish doimo ham tadbirkorlik riskini minimallashtirishning eng xavfsiz va samarali usuli bo'lib xizmat qilmaydi. Risklarni o'tkazish nafaqat yo'qotishlarni qoplash uchun zarur mablag' yetishmasligi balki, qoida tariqasida, risk darajasini pasaytirishning samarali vositalariga ham ega bo'lmaydi.

Shuning uchun, risklarni o'tkazishda tadbirkorlik korxonasi quyidagi holatlarni hisobga olishi zarur:

ishtirokchilar o'rtasida risklarni taqsimlash aniq va ravshan bo'lishi lozim;

riskni qabul qilgan sub'ekt barcha majburiyatlarni tezkorlik bilan bajarishi lozim;

riskni qabul qilgan sub'ekt riskni kamaytirish va nazorat qilish hamda ushbu vakolatlardan unumli foydalanish uchun zarur vakolatlarga ega bo'lishi lozim;

o'tkazish to'g'risidagi qaror ishonchlilik jihatiga ko'ra o'xshash bo'lgan tadbirkorlik riskini minimallashtirish usullari bilan taqqoslaganda samaradorlik mezoni (arzon yoki manfaatli usul sifatida) asosida qabul qilinishi kerak;

risk o'tkazuvchi va qabul qiluvchiga teng darajada jozibador bo'lgan narxda o'tkazilishi kerak.

## **8.5. Risklarni ushlab qolish**

Tabiiyki, korxonada barcha turdagi risklardan qochib qutulmaydi, ularning ko'plarini "o'z zimmasiga oladi", ya'ni ongli ravishda tavakkal qiladi va yuzaga kelgan risklar oqibatlaridan yo'qotishlarni bartaraf etib bo'lmaydigan darajaga olib kelgunga qadar tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadi.

Ba'zi bir risklar potensial foydaga ega bo'lganligi uchun qabul qilinadi, boshqalari esa muqarrar bo'lganligi uchun qabul qilinadi.

Agar korxonada tasodifiy yo'qotishlarni qoplash uchun faqat o'z (ichki) manbalaridan foydalanishni nazarda tutsa, u holda bu risk sababli yuzaga kelgan yo'qotishlar yukini o'z zimmasiga olishini anglatadi. Ya'ni, u riskni ushlab qolish (saqlash) usulidan foydalanadi.

Korxonada riskni ushlab (saqlab) qolishi va bir necha holatlarda o'z manbalari hisobidan tasodifiy yo'qotishlarni qoplashi mumkin. Bu holatga olib keladigan sabablarga qarab, risklarni saqlab qolishning bir necha turlarini farqlash mumkin:

1) ongli ravishda ushlab qolish:

- majburiy;

- ixtiyoriy;

2) beixtiyor ravishda ushlab qolish:

- behabarlik orqali;

- noto'g'ri baholash orqali.

Agar korxonada riskni to'liq bartaraf etilmasa yoki uni boshqa shaxsga o'tkaza olmasa, u holda riskni o'zida saqlab qolishga majbur bo'ladi. Bunday tarzda riskni saqlash majburiy ongli ravishda ushlab qolish deb ataladi.

Majburiy ongli ravishda riskni ushlab qolish, ko'pincha uni sug'urta qilishning imkoni, ya'ni sug'urta shartnomasi bo'yicha o'tkazib bo'lmagan taqdirda kuzatiladi. Bu quyidagi holatlarda amalga oshiriladi:

1) sug'urta shartnomasi bo'yicha sug'urta hodisasi hisoblanmagan zararlarni keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan tasodifiy hodisalar;

2) tasodifiy hodisa sababli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zararlarni sug'urta shartnomasi bo'yicha qoplanmaydi;

3) sug'urta shartnomasi bo'yicha majburiy chegirma qo'llaniladi va zarar to'liq yoki bir qismi ushbu chegirma bilan qoplanadi;

4) shartnoma bo'yicha sug'urta summasi zararni to'liq qoplamaydi va uni oshirishning imkoni yo'q.



Sug'urtalanmagan risklar ehtimolini kamaytirish yo'llaridan biri bu "keptiv" (inglizcha: "captive" – "asir") kompaniyalarni tashkil etishdir<sup>88</sup>. Keptiv kompaniyalar offshor sug'urta kompaniyalari faoliyatining eng keng tarqalgan shakllaridan biri hisoblanadi.

Keptiv sug'urtalash gibril risklarni moliyalashtirish rejalari (hybrid risk financing plan) toifasiga kiradi, chunki aksariyat hollarda bu riskni to'g'ridan-to'g'ri ushlab turishni uchinchi shaxsga o'tkazish bilan muvofiqlashgan mexanizmdir. Umuman olganda, keptiv sug'urta kompaniyasi bosh kompaniyaning kichik va o'rtacha og'irlikdagi zararlarini saqlab qoladi va ta'sischiining katta zararlarini qayta sug'urtalashga o'tkazadi.

Garchi keptiv filiali zararlar riskini saqlab qolsa-da, aslida bosh kompaniya saqlab qolishni amalga oshiradi, chunki u filialga egalik qiladi va keptiv tomonidan sug'urtalanadi. Xuddi shu sababga ko'ra, keptiv sug'urta filiali zarar riskini qayta sug'urtalovchiga o'tkazsada, aslida bosh tashkilot riskni o'tkazishni amalga oshiradi.

Odatda, keptiv sug'urtalovchiga bosh kompaniyaning zararlar riski yo'naltirilgan hududlar va viloyatlarda sug'urta faoliyatini amalga oshirish uchun litsenziya yoki ruxsat berilmaydi. Litsenziya olish uzoq muddatli va ko'p xarajatli jarayon hisoblanadi. Shuning uchun aksariyat keptiv sug'urta kompaniyalari risklarni qayta sug'urtalashni bosh kompaniya va uning filiallariga sug'urta polislarini beruvchi litsenziyalangan sug'urta kompaniyasidan qabul qiladilar.

Dastlab, keptiv kompaniyasiga faqat bir kompaniyaning egalik qilishi mumkinligi belgilangan. Ko'pincha, bu asosiy faoliyatining xususiyati bo'yicha sug'urta biznesi bilan hech qanday tarzda kesishmaydigan yirik kompaniya bo'lgan. Bunday kompaniyalar to'laqonli ravishda keptiv kompaniya deb yuritilgan. Ular faqat o'zlarining bosh kompaniyalari, filiallari va bo'linmalarining risklarini sug'urtalash bilan shug'ullangan. Keyinchalik bunday kompaniyalarning tuzilishi va maqsadlarida ba'zi bir o'zgarishlar yuz

---

<sup>88</sup> **Keptiv kompaniyalar** – sanoat va savdo kompaniyalari tomonidan faqat bosh kompaniya va uning risklariga xizmat ko'rsatish uchun tashkil etiladi.

berdi. Butun bir assotsiatsiyalar yoki kompaniyalar guruhi risklarini sug'urtalashda keptiv kompaniyalarni tashkil etuvchi assotsiatsiyalar paydo bo'la boshladi. Keptiv kompaniyalar yordamiga sug'urta brokerlari va agentliklari ham murojaat qila boshladilar.

Keptiv kompaniyalarning bir nechta turlari mavjud, xususan:

1) sug'urta bilan hech qanday aloqadorligi bo'lmagan bir bosh kompaniya egaligidagi risklarni qoplaydigan to'laqonli keptiv sug'urta kompaniyasi;

2) butun bir kompaniyalar guruhi yoki jismoniy shaxslar egaligidagi risklarni qoplaydigan keptiv assotsiatsiyalar;

3) shaxsiy risklarni qayta sug'urtalash maqsadida brokerlar va sug'urta agentlari tomonidan tashkil etilgan keptiv agentligi - kompaniyasi;

4) o'z egalari va ularning kompaniyalari risklaridan tashqari uchinchi shaxslar (jismoniy va yuridik shaxslar) risklarini sug'urtalash bilan shug'ullanadigan ochiq keptiv kompaniyalar.

Korxonalar riskdan qochish yoki o'tkazishdan ko'ra, uni saqlab qolishni iqtisodiy jihatdan samaraliroq deb bilsa, u holda ixtiyoriy ongli ravishda saqlab turish holati hisoblanadi. Bu holat korxonaning risk mavjudligini bilgan holda uni to'g'ri baholab, riskni oldini olish yoki o'tkazish imkoniyatiga ega bo'la turib, lekin ulardan foydalanmaganda mazmunga ega bo'ladi.

Ixtiyoriy ongli ravishda saqlash, odatda quyidagi risklarga nisbatan qo'llaniladi:

1) riskning amalga oshishidan kelib chiqadigan zararlar miqdori kompaniyaning moliyaviy imkoniyatlariga to'liq mos kelganda;

2) ma'lum bir qisqa vaqt ichida katta miqdordagi zararlarning yuzaga kelishi ehtimoldan yiroq emas, shuning uchun ushbu davrdagi zararlar miqdori kompaniyaning ularni qoplash imkoniyatidan oshmaydi;

3) garchi zararlar tasodifan bo'lsa-da, lekin tez-tez yuzaga keladi, shuning uchun ularni qoplashga mablag'larni rejalashtirish juda oddiy (odatiy) muammo hisoblanadi.

Ba'zi holatlarda rahbariyat ma'lum bir riskning mavjudligi haqida bilmasligi mumkin. Agar ushbu risk sodir etsa, korxonaga uning oqibatlarini o'z zimmasiga olishi kerak bo'ladi. Bunday holat risklarni beixtiyor ravishda ushlab turish deb ataladi. Bu juda xavflidir. Shuning uchun bunday risklarni oldini olishda korxonaga ta'sir qiladigan har qanday risklarni ularni aniqlash bosqichida juda sinchkovlik bilan ishlashlarni olib borishi kerak.

Bundan tashqari, agar korxonaga risklarni noto'g'ri baholasa, u holda ularni beixtiyor ravishda ushlab turishga majbur bo'ladi. Masalan, risklar keltirib chiqaradigan oqibatlar korxonaga uchun ahamiyatsiz bo'lib ko'rinsa, u holda bu risklarni ushlab qolish to'g'risida qaror qabul qilinadi. Biroq yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zararlarning haqiqiy miqdori korxonaning o'zini saqlash imkoniyatidan ortiq bo'ladi. Korxonaga beixtiyor ravishda o'zida ushbu kuchli riskni ushlab qoladi va riskning yuz berishi natijasida u jiddiy kutilmagan qiyinchiliklarga duch keladi. Buni noto'g'ri baholash asosida beixtiyor ravishda ushlab turish deb atash mumkin. Bundan holatga yo'l qo'ymaslik uchun avvalo riskni va uning oqibatlarini sinchkovlik bilan miqdoriy baholash talab qilinadi.

Muayyan bir riskni saqlab qolish to'g'risida qaror qabul qilishda, shuningdek, riskni qabul qilish mezonlarini aniqlashda korxonaga rahbariyati ko'plab omillarni hisobga olishi zarur. Bularga quyidagilar kiradi:

- 1) riskning o'ziga xos xususiyatlari (risk darajasi va u keltirib chiqaradigan oqibatlarining og'irligi)

- 2) korxonaning riskni saqlab (ushlab) qolish qobiliyati.

Korxonaning riskni saqlab qolish qobiliyati quyidagi omillarga bog'liq:

- 1) korxonaning moliyaviy imkoniyatlari, strategik maqsadlarga erishishni shubha ostiga qo'ymasdan qanday tasodifiy zararlarga dosh bera olish qobiliyatini aniqlab beradi;

2) korxonaning rahbariyatining risklarga munosabati (bardoshlik, bag'rikenglik), ularning riskli vaziyatda, xususan, riskni jilovlab turish holatida psixologik xotirjamlikni saqlash qobiliyatini tavsiflaydi;

3) korxonaning riskni oldini olish yoki o'tkazish imkoniyatlarining mavjudligi va risklarni jilovlashning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi aniqlovchi muqobil variantlarning ahamiyati;

4) korxonaning o'z imkoniyati bilan ushlab qolish uchun qoldirilgan risklarni boshqarish qobiliyati, shu jumladan ularni kamaytirish va diversifikatsiya qilish qobiliyati, shuningdek risklarni tartibga solish va moliyalashtirish xarajatlarini samarali boshqarish qobiliyati;

5) o'z imkoniyati bilan ushlab qolish uchun qoldirilgan risklar bo'yicha huquqiy cheklolar.

Zararni qoplash uchun korxonaning ixtiyorida bo'lgan resurslarni ikki guruhga ajratish mumkin: xo'jalik faoliyatidagi ichki resurslar va kredit resurslari.

**Xo'jalik faoliyatidagi ichki resurslar.** Yo'qotishlar yuzaga kelganda, barcha turdagi mulklar bir vaqtning o'zida zarar ko'rishi juda kam holatlarda uchraydi. Shuning uchun ichki resurslarga quyidagilar kiradi:

korxonaga tegishli bino va inshootlarning jismoniy ziyon yetkazilganda ham zarar ko'rmaydigan kassadagi naqd pullar;

ziyon yetkazilgan mulkning qoldiq qiymati;

moliyaviy va ishlab chiqarish faoliyatini qisman davom ettirishdan olingan daromad;

investitsiyalar va qimmatli qog'ozlardan dividendlar va foizli daromadlar;

xo'jalik faoliyatini saqlab maqsadida uning egasi tomonidan kiritilgan qo'shimcha mablag'lar;

hisobot davrida olingan foydaning taqsimlanmagan qoldig'i, ya'ni uni taqsimlashdan oldin, zarur hollarda muayyan moliyaviy

risklarning salbiy oqibatlarini bartaraf etishga yo'naltirilgan moliyaviy resurslar zaxirasi sifatida qaralishi mumkin;

qonun hujjatlari talablari va ishlab chiqarish korxonasi nizomiga muvofiq shakllantiriladigan korxonaning zaxira fondi. Hisobot davrida korxonadan olingan foyda miqdorining kamida 5% uni shakllantirishga yo'naltiriladi.

**Kredit resurslari.** Agar ishlab chiqarish korxonasi risklar keltirib chiqargan zararlarni ichki resurslar hisobidan qoplay olmasa, ularning ba'zilarini kredit resurslari orqali qoplanishi mumkin. Biroq, kredit resurslarini olishda ma'lum bir cheklovlar mavjuddir.

Kredit resurslarini olish, ko'p jihatdan, yo'qotishlar yuzaga kelganidan keyin, xo'jalik qoldiq qiymatiga bog'liq bo'ladi.

Moliyaviy doiralarda shunday bir hazil bor: "Kredit olish uchun siz uning kerakligini isbotlashingiz lozim." Shuning uchun, korxonadan kredit tashkilotlarini o'zining biznes istiqbollari uchun ishontirish uchun yo'qotishlar yuzaga kelishidan oldin ularni bartaraf etish rejasiga ega bo'lishi kerak.

Risklar yuzaga kelganidan keyin, kredit resurslarini jalb qilishning yana bir cheklovi bo'lib, bu ularning bozor narxi bo'lishi mumkin. Kredit resurslaridan foydalanish korxonadan moliyaviy holatining zaiflashuviga ham olib kelishi mumkin.

Tadbirkorlik riskini o'z zimmasiga olish uchun quyidagi holatlarni hisobga olish zarur:

1) xo'jalik faoliyat natijasida kelib chiqadigan yo'qotishlar (uskunaning ishdan chiqishi, mayda o'g'irliklar, xodimlar xatolari, ya'ni osongina oldindan aniqlash va hisoblash mumkin bo'lgan yo'qotishlar), ularni risk oqibatidagi joriy zararlardan sifatida emas, balki operatsion xarajatlar sifatida hisobga olish lozim;

2) yong'in yoki baxtsiz hodisalar natijasida tashiladigan yuklarning yo'qotilishi kabi alohida risklardan kelib chiqadigan zararlardan va boshqa har qanday mumkin bo'lgan yo'qotishlarni ajratish lozim.

Odatda, bu risklar osongina baholanadi, shuning uchun ularni “riskni qabul qilish usuli” dan boshqa yo’llar bilan kamaytirish mumkin (ko’pincha sug’urta orqali).

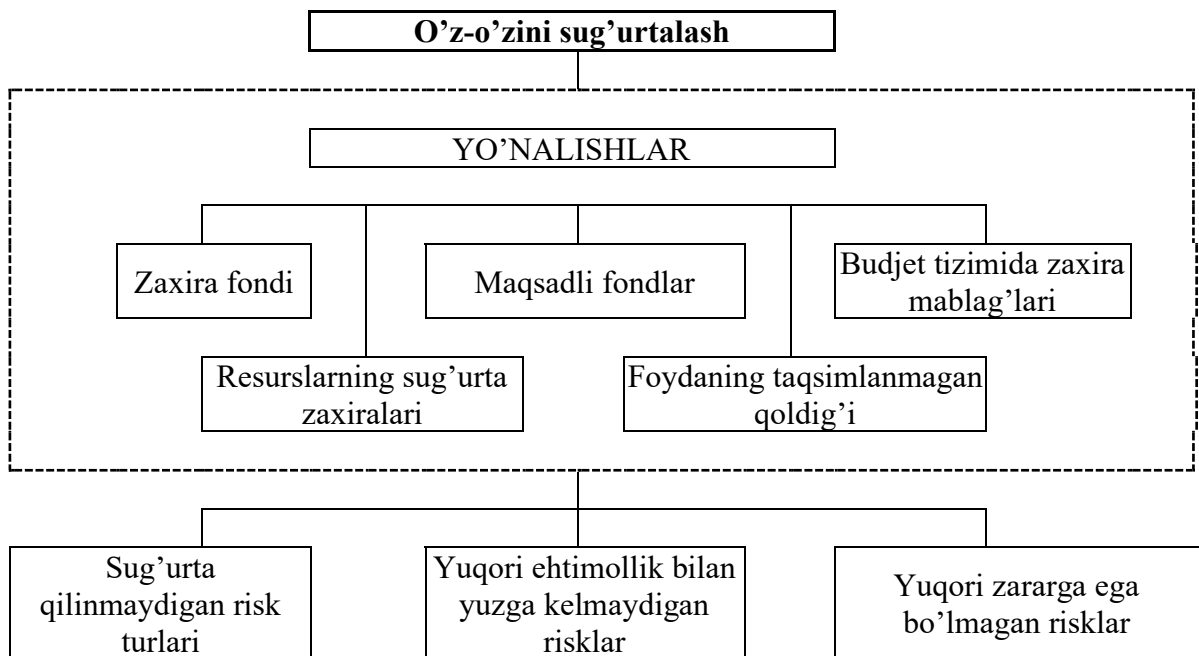
Riskni qabul qilish **rejalashtirilgan** yoki **rejalashtirilmagan** bo’lishi mumkin.

Birinchi holda, tadbirkorlik korxonasi yuzaga kelishi mumkin bo’lgan yo’qotishlarning takroriyligini bilgan holda, agar bu yo’qotishlar hajmi kichik bo’lsa, ularni joriy daromaddan qoplaydi. Bu holatda tadbirkorlik korxonasi foydadan ajratmalar ajratish hisobiga maxsus zaxira fondi (risk fondi)ni tashkil etish orqali o’z-o’zini sug’urtalaydi.

**O’z-o’zini sug’urtalash** sug’urtaladigan mulkning qiymati butun bir korxonaning mulkiy va moliyaviy o’lchamlariga nisbatan kichik bo’lganda samarali hisoblanadi. Darhaqiqat, yirik korxonalar uchun arzon uskunalarni sug’urta kompaniyasi orqali tasodifiy shikastlanishlardan sug’urtalashi maqsadga muvofiqdir. O’z-o’zini sug’urtalash, shuningdek, yo’qotishlar ehtimoli juda past bo’lganda mazmunga ega bo’ladi (8.3-rasm).

Xorijda sug’urta zaxira fondlarining talab qilinadigan darajasini aniqlashda kompaniya turli xil tarkibiy qismlar: resurslar, joriy aktivlar, asosiy kapitalning o’rtacha og’irligidan kelib chiqadi. Masalan, ba’zi kompaniyalar aktivlar qiymatining 1 foizi, boshqalari - sotishning 1-5 foizi, qolganlari - aksiyadorlarga yillik to’lov fondining taxminan 3-5 foizi miqdorida sug’urta fondlarini tashkil qiladi.

Sug’urta zaxira fondi aylanmada ishtirok etmaydi va foyda keltirmaydigan o’lik kapitaldir. Shuning uchun tadbirkorlik sub’ektlari bunday fondlar hajmini kamaytirishga intiladilar. Shunga qaramasdan, tadbirkorlik korxonalari o’z-o’zini sug’urtalash orqali riskni qabul qilish imkoniyatlarini oshiradilar. Tadbirkor uchun zaxira fondlarining maqbul darajasini aniqlash juda qiyin vazifadir. Chunki u sug’urta mukofotlarini to’lash xarajatlarini kamaytirish va moliyaviy yo’qotishlar riskini kamaytirish o’rtasida tanlov qilishi kerak bo’ladi.



### 8.3-rasm. O'z-o'zini sug'urtalash yo'nalishlari

Tadbirkorlik korxonasi tomonidan har yili oldingi davrlardagi yo'qotishlar statistikasi va kelajakda kutilayotgan yo'qotishlar hajmi, shuningdek sug'urta bozoridagi vaziyatga qarab, sug'urta zaxiralari darajasi ko'rib chiqilishi kerak.

Ushbu manbalar har qanday korxonada risklarni boshqarish dasturlarining “asosiy qatlami”ni tashkil qiladi va asosan unchalik og'ir bo'lmagan va bashorat qilinadigan risklarni moliyalashtirish uchun qo'llaniladi. Ularning har biri o'zining afzalliklari va kamchiliklariga egadir.

Tadbirkorlik korxonasi rejalashtirilmagan holda risklarni o'z zimmasiga olganda yo'qotishlardan keyin qolgan har qanday resurslar hisobidan zararlarni qoplashga majbur bo'ladi. Agar yo'qotishlar ko'lami katta bo'lsa, foyda hajmi kamayadi.

Mablag'lar manbalari bo'yicha bo'lishdan tashqari, risklarni ushlab turishda ularni moliyalashtirish variantlarini jarayonning tashkiliy xususiyatlariga qarab rasmiy va norasmiy ushlab turishga bo'lish mumkin.

Risklarni rasmiy saqlab turishda yuzaga keladigan tasodifiy yo'qotishlarni hisobga olish va to'lashning ma'lum bir

rasmiylashtirilgan tartibi (barcha sug'urta kompaniyalarida mavjud bo'lgani kabi) mavjud.

Shuning uchun ba'zi manbalarda ushbu saqlash variantlarini "o'z-o'zini sug'urtalash" deb yuritiladi. Biroq hisob-kitob tizimi uni saqlash uchun ma'muriy xarajatlarni talab qiladi.

Ba'zi holatlarda kompaniyalar buning (ya'ni, ausorsingdan foydalanish<sup>89</sup>) uchun uchinchi tomon tashkilotlarini jalb qilishlari mumkin. Rasmiy ushlab turishda moliyalashtirishning har qanday ko'rib chiqilgan usullaridan foydalanish mumkin bo'ladi (joriy daromadlar, zaxiralar, qarz mablag'lari va boshqalar hisobiga).

O'z navbatida, risklarni norasmiy ushlab qolish maxsus ro'yxatga olish va ma'muriy hisob-kitob tartib-qoidalarini nazarda tutmaydi va alohida xarajatlarni talab qilmaydi. Yuzaga kelgan yo'qotishlar oddiy xarajatlar sifatida qoplanadi. Biroq shuni nazarda tutish kerakki, "norasmiy" ushlab qolish "rejalashtirilmagan" degan ma'noni anglatmaydi. Rahbariyat bunday tarzda moliyalashtiriladigan risklarni bilishi va baholashi hamda tegishli tartibda moliyaviy resurslarni rejalashtirishi kerak.

Ko'pincha risklarni norasmiy ushlab turish joriy daromaddan yoki maxsus fondlarni yaratmasdan zaxiralardan moliyalashtirishdan foydalanadi.

Korxonalar, shuningdek, kutilmagan xarajatlarni qoplash uchun mablag'lar zaxirasini shakllantirishi mumkin. Bu loyiha qiymatiga ta'sir ko'rsatadigan potensial risklar va loyihani amalga oshirishdagi muvaffaqiyatsizliklarni bartaraf etish uchun zarur bo'lgan xarajatlar miqdori o'rtasida muvozanatni o'rnatish orqali riskga qarshi kurashishning bir usuli hisoblanadi.

Kutilmagan xarajatlarni qoplash uchun mablag'lar zaxirasini shakllantirishda asosiy muammo risklarning potensial oqibatlarini baholash hisoblanadi.

---

<sup>89</sup> **Autsorsing** (inglizcha autsorsing: (tashqi manbadan foydalanish) tashqi manbadan / resursdan foydalanish) tashkilot tomonidan shartnoma asosida ma'lum biznes jarayonlari yoki ishlab chiqarish funksiyalarini boshqa tegishli sohada ixtisoslashgan kompaniyaga xizmat ko'rsatish uchun topshirishdir.



Yuqorida tavsiflangan risklarni sifat va miqdoriy tahlil qilishning barcha usullari kutilmagan xarajatlarni qoplash uchun dastlabki miqdorlarni aniqlash, loyiha ustida ishlash jarayonida ularni qayta baholash va haqiqiy ma'lumotlar asosida kelajakdagi loyihalar uchun zaxira miqdorini aniqlashda qo'llanilishi mumkin.

Kutilmagan xarajatlarni qoplash uchun mablag'lar zaxirasi hajmini aniqlashda baholash amalga oshirilgan loyihaning bosqichiga bog'liq ravishda loyiha qiymati va uning elementlarining dastlabki baholanishi to'g'riligini hisobga olish zarur. Agar baholashda potensial riskning loyihaga haqiqiy ta'siri to'liq hisobga olinmasa, unda katta xarajatlarning kelib chiqishi muqarrar bo'ladi.

Kutilmagan xarajatlarni sinkovlik bilan baholash ortiqcha xarajatlarni minimallashtiradi.

Kutilmagan xarajatlarni qoplashda zaxira tuzilishini ikkita yondashuvdan biri asosida aniqlash mumkin.

**Birinchi yondashuvda** zaxira ikki qismga bo'linadi: 1) umumiy va 2) maxsus.

Umumiy zaxira smetadagi o'zgarishlar, shartnomaning umumiy miqdoriga qo'shimchalar va boshqa shunga o'xshash elementlarni qamrab olishi kerak.

Maxsus zaxiraga narxlarning oshishi, alohida ob'ektlar bo'yicha xarajatlarning ortishi, shuningdek shartnomalar bo'yicha da'volarni to'lash uchun qo'shicha to'lovlar kiradi.

**Ikkinchi yondashuv** kutilmagan xarajatlar zaxirasi tarkibini shakllantirishning xarajatlar turlari bo'yicha aniqlashni o'z ichiga oladi, masalan, ish haqi, materiallar va subpudratchilar.

Bunday farqlar xarajatlarning har bir toifasi bilan bog'liq bo'lgan risk darajasini aniqlash imkonini beradi, keyinchalik uni loyihaning alohida bosqichlariga tadbiq etish mumkin bo'ladi. Kutilmagan xarajatlar hajmini aniqlashtirish turli darajadagi ishlarni taqsimlashning tarkibiy elementlari, shu jumladan ish majmuasi (paketlar) darajasi bilan aloqadorlikni o'rnatishni talab qiladi.

Ishlarning bunday batafsil taqsimoti tajriba oshirish va kutilmagan xarajatlar bo'yicha tuzatishlar kiritish uchun ma'lumotlar bazasini shakllantirishga yordam beradi. Mazkur yondashuv kutilmagan xarajatlarni yetarli darajada nazorat etishni ta'minlaydi. Biroq, bunday ko'p sonli ma'lumotlar va tahlillardan foydalanish zarurati uni faqat nisbatan kichik loyihalarda qo'llash imkonini beradi.

Kutilmagan xarajatlar zaxirasi faqat birlamchi smetaga kiritilgan xarajatlar turlari bo'yicha aniqlanadi. Zaxiradan qoniqarsiz ishlar natijasida yuzaga kelgan xarajatlarni qoplashga yo'l qo'yilmaydi.

### **8-bob bo'yicha qisqacha xulosalar**

Risk darajasi va zarar miqdorini kamaytirishning turli xil usullari mavjud. Ko'ngilsiz hodisalarning salbiy ta'sirini kamaytirish usullari sifatida risklarni boshqarishga yondashuvlar quyidagi guruhlariga ajratiladi: risklarni bartaraf etish (Risk elimination), riskni kamaytirish (Risk reduction, Risk mitigation), risklarni o'tkazish (Risk transfer), risklarni ushlab qolish (Risk retention). Ushbu usullarning asosiy afzalligi shundaki, ular ob'ektlarning "moddiy" saqlanishiga xizmat qiladi.

Risklarni boshqarish usullari chora-tadbirlarni amalga oshirish vaqti va riskli vaziyatning yuzaga kelish nisbati bo'yicha tasniflashtiriladi: hodisadan oldingi risklarni boshqarish usullari, hodisadan keyingi risklarni boshqarish usullari.

Riskdan qochish xo'jalik sub'ektiga riskning yuzaga kelishi ehtimolidan butunlay qochish yoki uning paydo bo'lish sabablarini bartaraf etish imkonini bersa, riskning oldini olish (bartaraf etish) risklarning yuzaga kelish ehtimoli (takroriyli)ni kamaytirishga, biroq uning ehtimolini to'liq istisno qilmaydigan chora-tadbirlar majmuini ifoda etadi. Oqibatlarni yumshatish esa risk sodir bo'lgan taqdirda salbiy oqibatlarni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuini tashkil etadi.

Risklarni boshqarishda ularni ajratishning ikkita asosiy usullari: taqsimlash va dublikatlash usuli qo'llaniladi. Risklarni taqsimlash joriy

faoliyatda bir ob'ekt yoki jarayon o'rniga bir xil maqsadli bir nechta kichik ob'ektlar (jarayonlar)dan foydalanish orqali riskni kamaytirishni ifoda etsa, riskni dublikatlash risk ta'sirida bo'lgan asosiy ob'ektga qo'shimcha ravishda, asosiy ob'ekt nosoz yoki butkul ishdan chiqmaguncha joriy faoliyatda foydalanilmaydigan yana bir qo'shimcha ob'ektni shakllantirish orqali riskni kamaytirish usuli hisoblanadi.

### **Mavzu yuzasidan nazorat savollari:**

1. Ko'ngilsiz hodisalarning salbiy ta'sirini kamaytirish usullari sifatida risklarni boshqarishga qanday yondashuvlar mavjud?
2. Risklarni boshqarish usullarining qanday afzallik va kamchiliklari bor?
3. Risklarni boshqarish riskli hodisadan oldin va keyin qanday usullari qo'llaniladi?
4. Riskdan qochish usulining afzalliklarini izohlab bering.
5. Risklardan butunlay qochib qutilishning qanday yo'llari bor? Bu yondashuv qanchalik darajada qo'l keladi deb o'ylaysiz?
6. Risk oqibatlarini kamaytirishda qanday chora-tadbirlar amalga oshiriladi?
7. Risklarni boshqarishda risklarni ajratish usuli qanchalik darajada qo'l keladi?
8. Risklarni boshqarishda risklarni taqsimlash usuli qanday o'rin tutadi?
9. Tadbirkorlik risklarini diversifikatsiya qilishning qanday shakllari mavjud?
10. Riskni dublikatlash deganda nima tushunasiz?
11. Risklarni o'tkazishning qanday usullari mavjud?
12. Risklarni ushlab (saqlab) qolishning qanday turlarini farqlash mumkin?

## XULOSA

Zamonaviy raqobat muhiti sharoitida aksariyat korxonalar uzoq muddatli istiqbolda barqaror va foydali biznesni olib borishdan manfaatdor bo'lib, ular doimiy ravishda risk va inqirozli vaziyatlar ta'siriga tushib qolmaslikka intiladilar. Ushbu maqsadga erishishning birdan-bir yo'li bu – korporativ boshqaruv strategiyasining ajralmas qismi sifatida risklarni boshqarish vazifasiga alohida e'tibor qaratish juda muhimdir.

Hozirgi dinamik o'zgarishlar sharoitida boshqaruv tizimida har qanday darajadagi strategik qarorlarni qabul qilishda barcha turdagi risklarni hisobga olgan kompaniyalar bugungi shiddatli raqobatda muhitida barcha imkoniyatlarni qo'lga kiritishga muvaffaq bo'lmoqdalar.

Zamonaviy sharoitlarda korxonalarining menejment tizimida risklarni boshqarish masalasi bosh strategik vazifalardan biriga aylandi. Uning asosiy maqsadi noqulay yoki noaniq vaziyatlar, ya'ni xavf-xatarlarning yuzaga kelishi ehtimolini bashorat qilish, ushbu risklarning mumkin bo'lgan oqibatlarini aniqlash va ular ta'sirini minimallashtirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishlab chiqishdan iboratdir.

Zamonaviy biznes yuritishga qo'yiladigan talablar, tashqi muhitning dinamik o'zgaruvchanligi, shuningdek, boshqaruv muammolarining umumiy ko'rinishi risklarni boshqarish tizimini joriy etish har qanday korxonaning muvaffaqiyatli xo'jalik faoliyatini yuritishning muhim garovi ekanligini ko'rsatmoqda.

Bugungi kunda O'zbekistonda xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyatida risklarni boshqarish amaliyotini etarli darajada rivojlangan deb aytib bo'lmaydi. Biroq, korxonalar iqtisodiy faoliyatida risklarni boshqarish tizimini keng joriy etish borasidagi yondashuvlarning chuqurlashuvi ushbu amaliyotning korxonalar menejment tizimi standartlariga tez sur'atlarda kirib kelayotganligidan dalolat beradi.

Risklarni boshqarish zarurati bilan uzviy bog'liq bo'lgan dolzarb masala bu – risklarni aniqlash, baholash va ularga ta'sir ko'rsatishga qodir bo'lgan yuqori malakali kadrlarni tayyorlash vazifasi hisoblanadi.

O'quv qo'llanmaning maqsadi menejment ta'lim yo'nalish talabalariga risklarni boshqarish asoslarini o'rganishda yordam berishdan iborat. Shu bilan birga, kitobning mazmuni talabalarning menejment sohasidagi zarur bilimlarni egallashni nazarda tutadi.

O'quv qo'llanmada keltirilgan materiallarni o'zlashtirgandan so'ng, talabalarda risklarni boshqarish borasida yuzaga keladigan munosabatlar va yondashuvlarga yangicha qarashlarning shakllanishiga xizmat qiladi.

Mazkur o'quv qo'llanma talabalarga zamonaviy korxonalarda risklarni boshqarish bo'yicha umumiy tushunchalarni beradi. O'quv qo'llanmada risklarni aniqlash, baholash va ularni boshqarishning nazariy va amaliy masalalari izchil ketma-ketlikda ko'rib chiqiladi. Asosiy maqsad talabalarga tavakkalchilik sharoitida boshqaruv qarorlarini qabul qilish borasida nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarni egallashga yordam berishdan iborat.

O'quv qo'llanmadan o'qitishning turli ta'lim shakllarida keng qo'llash mumkin bo'lib, risklarni boshqarishning asosiy jihatlarini to'liq ochib berishga imkon beradi. Kursni o'rganish natijasida talabalar risklarni boshqarish sohasida boshqaruv qarorlari ishlab chiqish bo'yicha ko'nikmalar ega bo'ladilar.

Muallif talabalarda boshqaruv tafakkurni shakllantirish va murakkab kontseptual bilimlarni o'zlashtirishda risklarni boshqarishning muhim masalalari va kategoriyalarini uslubiy jihatdan sodda va ravon tilda ochib berishga harakat qilgan.

Oquv qo'llanma 60411200 – Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, dinamik o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlarda risklarni boshqarish bo'yicha samarali qarorlar qabul qila oladigan zamonaviy menejerlarni shakllanishiga xizmat qiladi.

## GLOSSARIY

**Aktivlarning likvidligi** – mavjud aktivlarni naqd pulga aylantirish qobiliyati.

**Bankrotlik riski** – bu kapitalni investitsiyalash usulini noto'g'ri tanlash, tadbirkorning o'z kapitalini to'liq yo'qotishi va o'z majburiyatlarni to'lay olmaslik xavfi.

**Birja riski** – bu birja operatsiyalaridan zarar ko'rish xavfi.

**Biznes** – foyda (daromad) keltiradigan iqtisodiy faoliyat yoki boshqa shaxsiy manfaatlar keltiradigan har qanday faoliyat turi.

**Biznes strategiyasi** – korporatsiya tarkibiga kiradigan yoki bozorda mustaqil faoliyat yuritadigan alohida korxonalar darajasidagi strategiya.

**Boshqariladigan tizim** - bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun boshqarish faoliyati yo'naltirilgan ob'ekt, jarayon yoki hodisa.

**Boshqaruv** - bu boshqaruv sub'ekti tomonidan belgilangan maqsad muvofiq boshqarish ob'ektini boshlang'ich holatidan yangi holatga o'tkazishga qaratilgan boshqaruv vazifalarining majmui.

**Boy berilgan foyda** – shaxsning huquqlari yoki faoliyat shartlari buzilmaganda u olishi mumkin bo'lgan olinmay qolgan foyda.

**Cheklash** – risk chegarasini belgilash, ya'ni turli ishlab chiqarish va moliyaviy operatsiyalar uchun xarajatlar miqdorini cheklash.

**Deflyatsiya riski** – deflyatsiyaning o'sishi bilan narxlar darajasining pasayishi, tadbirkorlik uchun iqtisodiy sharoitlarning yomonlashishi va daromadlarning kamayishi sodir bo'lishi.

**Differensiatsiya strategiyasi** – korxonada mahsulotlarini raqobatchilar mahsulotlaridan ajratib turadigan o'ziga xos xususiyatlarni berishga qaratilgan strategiya.

**Diversifikatsiya** – risk darajasini kamaytirish maqsadida investitsiya qilingan mablag'larni bir-biri bilan bevosita bog'liq bo'lmagan turli kapital qo'yilmalari ob'ektlari o'rtasida taqsimlash jarayoni.

**Ehtimollik** - bu ma'lum bir natijani olish imkoniyati.

**Eng kam xarajatlar strategiyasi** – xaridorlarni jalb qilishda ishlab chiqarilayotgan mahsulotning umumiy xarajatlarini maksimal kamaytirish strategiyasi.

**Evrastika** – bu nazariy tadqiqotlar va haqiqatni izlash uchun mantiqiy metodlar va uslubiy qoidalar to'plami.

**Fiziologik risk** – aniq bir shaxs organizmining fiziologik ta'sirlanishi va xususiyatlari sababli yuzaga keladigan risk.

**Foiz riski** – tijorat banklari, kredit tashkilotlari, investitsiya institutlari va tadbirkorlik sub'ektlari tomonidan jalb qilingan mablag'lar bo'yicha to'langan foiz stavkalarining berilgan kreditlar bo'yicha stavkalaridan oshib ketishi natijasida paydo bo'ladigan zararlar.

**Funksional strategiya** – korxonaning alohida bo'linmalari darajasidagi strategiya.

**Ijtimoiy-iqtisodiy risklar (yoki jamiyat risklari)** - bu uyushgan yoki uyushmagan odamlar guruhlari va ularning alohida a'zolarining ushbu guruhlar manfaatlarini ko'zlab harakat qilishlari natijasida yuzaga keladigan risklar.

**Iqtisodiy risk** – oqibatlari pul shaklida ifodalanadigan risk.

**Iqtisodiy risk** - sodir bo'lishi yoki bo'lmasligi mumkin bo'lgan hodisa.

**Iqtisodiyotda risklarni boshqarish** – bu risklarni aniqlash, tahlil qilish va qarorlarni qabul qilish bilan bog'liq vazifalar majmui.

**Ishlab chiqarish riski** – bu tashqi muhit va ichki omillar ta'siri natijasida tovarlar, ishlar va xizmatlarni ishlab chiqarish bo'yicha o'z majburiyatlari va me'yoriy rejalarni bajarmaslik riski.

**Jamiyat, sotsium** – turli darajadagi ijtimoiy tizimlar, shuningdek kelib chiqishi, mavqei, qiziqishlari va maqsadlari umumiy bo'lgan odamlar birlashmasi.

**Jarayon** – bu maqsadga erishish uchun tizim holatidagi ketma-ket o'zgarishlar majmui.

**Korxonaning ichki muhiti** – xodimlar tarkibi, boshqaruv tizimi, resurslarni boshqarish texnologiyasi, ishlab chiqarish jarayoni va

uning texnologiyasi, korxonada moliyasi, marketing tizimi, tashkiliy boshqaruv tuzilmasi.

**Kredit riski** - qarzdor tomonidan kreditorga tegishli bo'lgan asosiy qarzdorlik va foizlarni to'lamaslik xavfi.

**Likvidlik riski** – bu qimmatli qog'ozlar yoki boshqa tovarlarni sotishda ularning sifati va foydalanish qiymatini baholashdagi o'zgarishlar tufayli yo'qotish ehtimoli.

**Mehnat bilan bog'liq yo'qotishlari** - bu tasodifiy holatlar tufayli ish vaqtining yo'qotilishi.

**Minimallashtirish** – yo'qotishlarga olib keladigan hodisalar yoki holatlarning yuzaga kelish ehtimolini kamaytirishga va mumkin bo'lgan yo'qotishlar miqdorini kamaytirishga qaratilgan choratadbirlar majmuini amalga oshirish jarayoni.

**Muqobilik** – ikki yoki undan ortiq mumkin bo'lgan qarorlar, yo'nalishlar va harakatlarni tanlash zarurati.

**Noaniqlik** – bu baholab bo'lmaydigan vaziyat.

**Noaniqlik** - loyiha (qaror)ni amalga oshirish shartlari to'g'risidagi ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki noto'g'riligi.

**Noiqtisodiy risk** – oqibatlarini pul shaklida ifodalab bo'lmadigan risk.

**Optimal xarajatlar strategiyasi** – raqobatchilarga kam xarajatlar va mahsulotlarning keng differentsiatsiyasi kombinatsiyasi orqali o'z pullariga ko'proq qiymat olish imkonini beradigan strategiya.

**Qarama-qarshilik** – ob'ektiv ravishda mavjud bo'lgan riskli hodisalarni ularning sub'ektiv bahosi bilan to'qnashuvi.

**Raqobat strategiyasi** – mijozlarni jalb qilish, raqobatlashish va bozorda o'z mavqegini mustahkamlashda foydalaniladigan strategiya.

**Rezervlash** – mumkin bo'lgan yo'qotishlarni qoplash, korxonada o'z mablag'larini, shuningdek kreditlar va boshqa aktivlar bo'yicha mumkin bo'lgan yo'qotishlar uchun majburiy zahiralarni shakllantirish.

**Risk** – bu bashorat qilingan rejaga nisbatan daromad ololmaslik yoki zarar ko'rish ehtimoli.



**Risk** – bu inson harakati yoki faoliyati natijasida uning qadriyatiga ta'sir qiladigan oqibatlarga olib keladigan ehtimollik.

**Risk** – bu istalmagan ehtimollik.

**Risk** – bu istiqbolda sof daromadni olishning noaniqlik darajasi.

**Risk** – bu korxonalar rejalari amalga oshirish va budjetini ijro etish jarayonida noxush vaziyatlarning yuzaga kelish ehtimoli.

**Risk** – bu yo'qotishni potensial, miqdoriy hisoblash mumkin bo'lgan ehtimollik.

**Risk** – bu zarar ko'rish ehtimoli yoki olinadigan foydani boy berish, ayrim holatlarda zarar ko'rish yoki foyda olishdagi ishonchsizlikning miqdoriy o'lchovi.

**Risk** – deganda nimalar sodir bo'lishini aniq bilmaydigan, ammo yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlar ehtimolini tasavvur qilish mumkin bo'lgan vaziyat.

**Risk** – har qanday tarzda taxmin qilinadigan ehtimollik.

**Risk** - tadbirkorlik yo'lida xavf-xatarga yo'liqib, o'z maqsadiga erisha olmay qolish.

**Risk** – yashirin, ammo yuzaga chiqishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarning miqdoriy jihatdan aniqlash mumkin bo'lgan ehtimollik.

**Risk menejmenti** – bu risklarni baholash, boshqarish va ularni boshqarish jarayonida vujudga keladigan iqtisodiy (moliyaviy) munosabatlar tizimi.

**Risk monitoringi** – bu risk ko'rsatkichlarini uning turlari bo'yicha tizimli tahlil qilish va zarur rentabellik darajasini saqlab qolgan holda riskni minimallashtirishga qaratilgan qarorlar qabul qilish jarayoni.

**Risklardan qochish** - ishonchsiz hamkorlarni rad etish, riskli loyihalardan voz kechish, biznes risklarini sug'urtalash, kafillarni qidirish.

**Risklarni boshqarish** - brokerlik firmalari, sug'urtalash va qayta sug'urtalash kompaniyalari tomonidan o'z mijozlariga ko'rsatiladigan xizmatlar turi.

**Risklarni boshqarish** – bu bosh maqsad emas, balki korxonaning asosiy faoliyatiga nisbatan yordamchi xususiyatga ega bo'lgan tizim,

korxonaga qo'yilgan maqsadlarga erishishga yordam beradigan boshqaruv vositalardan biri.

**Risklarni boshqarish** – bu mustaqil fan sifatida korxonada xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan risklarni boshqarish muammolarini o'rganuvchi zamonaviy menejmentning alohida yo'nalishlaridan biri.

**Risklarni boshqarish** - risklarni aniqlash va baholash, shuningdek, ularni minimallashtirish bo'yicha boshqaruv usullari va vositalarini tanlash jarayoni.

**Risklarni boshqarish siyosati** – bu korxonada xo'jalik faoliyatida yuzaga keladigan risklarni boshqarishning shakllari, usullari, yo'llari va vositalari to'plami.

**Risklarni boshqarish strategiyasi** – bu risklarni bashorat qilish va ularni kamaytirish usullariga asoslangan holda noaniq iqtisodiy vaziyatlarda risklarni boshqarish san'ati.

**Risklarni tahlil qilish** – tahlil ob'ektini tarkibiy elementlarga ajratish asosida ular o'rtasidagi aloqadorlikni o'rnatish, turli xil risk turlari manbalari, omillari va sabablarini aniqlash, yo'qotishlar va foydani solishtirish.

**Risklarni cheklash** – venchur korxonalarini tashkil etish, riskli loyihalarni amalga oshirishda tarkibiy bo'linmalarni yaratish.

**Risklarni qoplash** - faoliyatni strategik rejalashtirish, tashqi muhit holatini bashoratlash, ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy bazani monitoring qilish, zahiralar tizimini yaratish, faol marketing siyosatini olib borish.

**Risklarni taqsimlash** - faoliyatni, sotish va yetkazib berishni diversifikatsiya qilish, investitsiyalarni diversifikatsiya qilish, ishtirokchilar o'rtasida javobgarlikni taqsimlash, riskni vaqt bo'yicha taqsimlash.

**Savdo riski** – to'lovlarni kechiktirish, tovarlarni tashish davrida to'lashdan bosh tortish, tovarlarni yetkazib bermaslik va boshqalar tufayli yo'qotish ehtimoli.

**Sof risklar** – ehtimollik natijasiga ko'ra, salbiy yoki nol natijani olish.

**Spekulyativ risklar** – ijobiy va salbiy natijalarni olish ehtimoli.

**Strategiya** - bu har qanday faoliyat sohasida strategik maqsadlarga erishish uchun boshqaruv sub'ektining dasturi, rejasi va umumiy yo'nalishi.

**Strategiya** – bu uzoq muddatda korxonaning raqobat ustunligini ta'minlashga qaratilgan istiqbolli chora-tadbirlar tizimi

**Sug'urta mukofoti** - sug'urta tavakkalchiligi uchun sug'urtalanuvchi tomonidan sug'urtalovchiga to'lanadigan to'lov.

**Sug'urta summasi** – sug'urtalanuvchining moddiy boyliklari, javobgarligi, hayoti va sog'lig'i sug'urtalanadigan pul summasi.

**Taktika** – qisqa muddatda strategik maqsad va vazifalarga erishishning usullari va vositalari majmui.

**Tashqi muhit** – bu tizim elementlari bilan bog'liq bo'lgan va uning ishlash jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan elementlar to'plami.

**Tashqi risklar (omillar)** – bu tadbirkorlik sub'ekti o'zgartira olmaydigan, lekin xo'jalik faoliyatini amalga oshirishda ularni hisobga olishi shart bo'lgan sharoitlar.

**Texnik risklar** – bu texnik tizimlarning kutilmagan va (yoki) nazoratsiz ishlashi (xatti-harakati yoki xususiyati) natijasida yuzaga keladigan risklar.

**Tizim** – bu tashqi muhitdan ajratilgan va bir maqsad yoki umumiy xulq-atvor qoidalari bilan birlashtirilgan o'zaro bog'liq elementlar to'plami.

**Tizimli risk** – butun iqtisodiy tizim yoki alohida bozor uchun xarakterli bo'lgan hamda uni diversifikatsiya qilishning imkoni bo'lmagan risk.

**To'lov qobiliyati** – o'z mablag'lari va boshqa moliyaviy aktivlar hisobidan mavjud qarzni to'lash qobiliyati.

**Valyuta riski** – tashqi iqtisodiy, kredit va boshqa valyuta operatsiyalari paytida bir chet el valyutasining boshqasiga nisbatan kursining o'zgarishi bilan bog'liq valyuta yo'qotish xavfi.

**Xedjirlash** – risklarni sug'urtalovchiga yoki kafilga emas, balki hosilaviy moliyaviy vositalar (forvardlar, fyucherslar, opsiyonlar, svoplar va boshqalar)dan foydalangan holda bitimlar tuzish orqali moliya bozori ishtirokchilariga o'tkazish.

**Xulq-atvor riski** - mustaqil shaxs sifatida harakat qiladigan aniq bir shaxslarning qarorlari va xatti-harakatlari natijasida yuzaga keladigan risk.

**Yo'qotishlar** – risklarning salbiy oqibatlarini ifoda etadi. Iqtisodiy risklarning oqibatlarini pul orqali baholashni ifodalashda, odatda “zarar” tushunchasi qo'llaniladi.

**Zararlar** – bu yo'qotishlarning puldagi ifodasi (ziyon, shakast).

**Boshqaruv qarori** – bu rahbar tomonidan uning rasmiy vakolatlari doirasida qabul qilingan va korxonaga maqsadlariga erishishga qaratilgan muqobil tanlov.

**Qaror qabul qilish** – vaziyatni tahlil qilish, bashoratlash va baholash, belgilangan maqsadlarga erishish uchun eng maqbul muqobil yechimni tanlash va kelishish kabi boshqaruv vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan bog'lovchi jarayon.

**Risklarni bartaraf etish** (Risk elimination) - bu riskli vaziyatning salbiy oqibatlaridan butunlay qochib-qutilishga imkon beradigan chora-tadbirlar majmui.

**Riskni kamaytirish** (Risk reduction, Risk mitigation) - bu zararni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

**Risklarni o'tkazish** (Risk transfer) – bu riskli vaziyat yuzaga kelishi natijasida yetkazilgan zarar uchun javobgarlik va uni qoplash majburiyati boshqa shaxslar zimmasiga o'tkazilishiga imkon beradigan chora-tadbirlar majmui.

**Oqibatlarni yumshatish** – bu risk sodir bo'lgan taqdirda salbiy oqibatlarni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

**Konsentrik diversifikatsiya** – assortimentni korxonaga tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlarga o'xshash mahsulotlar bilan to'ldirish.

**Gorizontal diversifikatsiya** – assortimentni korxonaga mahsulotlariga o'xshamaydigan, ammo iste'molchilar uchun jozibali bo'lgan mahsulotlar bilan to'ldirish.

**Statik risk** – bu mulkka yetkazilgan zarar natijasida real aktivlarni yo'qotish shuningdek, korxonaning qobiliyatsizligi oqibatida daromadni yo'qotish xavfi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Абчук В.А. Курс предпринимательства. – СПб.: Алфа, 2001. – 544 с.
2. Алгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысл, 1989.
3. Баймирзаев Д.Н. Иқтисодий фаолиятда хатарларни бошқариш тизимини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. Андижон, АндУ, 2021 йил. 57 бет.
4. Баймирзаев Д.Н. Иқтисодий фаолиятда хатарларни бошқариш тизимини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертацияси. Наманган, НамДУ, 2021 йил. 179 бет.
5. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. 3-е изд., переруб. и доп. / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 2002. 528 с.
6. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – С. 22.
7. Бачкай Т. и др. Хозяйственный риск и методы его измерения пер. с венгер. – М.: Экономика, 1979. – С. 184.
8. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н.Азрилияна. – 6-е изд. доп. и перераб. –М.: Институт новой экономики, 2004. - С 956.
9. Бринк И.Ю., Савелева Н. А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И.Ю. Бринк, Н. А. Савелева. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов на /Д: Феникс, 2002. 384 с.
10. Буров В. П., Ломакин А. Л., Морошкин В. А. Бизнес-план фирмы: Теория и практика. / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во «ЭКМОС», 2000. – 176 с.

11. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Изд-во С.Петербург. ун-та, 2000; ОСЕиМ, 2012.- 458 с.

12. Вяткин В. Н. Управление риском в рыночной экономике. – М.: Экономика, 2002. – С. 195.

13. Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний. – М.: Вершина, 2008. – С. 224.

14. Грабовой П.Г. Риски в современном бизнесе. 2-изд. – М.: “Ассотсиатсия строителных вузов (АСВ)”, 2017. – С. 288.

15. Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г.Грабовый, С.Н.Петрова, С.И.Полтасев и др. – М.: Аланс, 1994.

16. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 2010. – 208 с.

17. Даль В. Толковый словарь живого великого русского языка. М., 1980. Т.4. - С. 9.

18. Дорожкина Т.В., Крутиков В. К., Алексеева Е. В. Управление рисками. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во «Ваш Дом», 2014. – 233 с.

19. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вилямс”, 2010. — 704 с.

20. Зелл А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и отсенка проектов: Пер. с нем. / А. Зелл. М.: Изд-во «Ос-89», 2001. 240 с.

21. Каримова К.Д. Кичик бизнес корхоналари молиявий барқарорлигини таъминлашда рискларни бошқариш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. Тошкент, Банк-молия академияси. 2008 йил. 57 бет.

22. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / П. М. Качалов. – М. : Наука, 2002.

23. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2006.

24. Кузмичева И.А., Подколзина Э.А. Система управления банковскими рисками // Фундаментальные исследования, 2015.

25. Курс лекций по дисциплине «Управление рисками» / Н. В. Кузминова, Н. В. Моргунова, Н. М. Филимонова; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. – 76 с. – ИСБН 5-89368-716-7.

26. Литовских А.М. Финансовый менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2008. – 238 с.

27. Мартынушкин А. Б. Формирование системы управления рисками сельскохозяйственных предприятий. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2008. – 24 с.

28. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл. – Москва: Директ-Медиа, 2012. – 2127 с.

29. Машков Д.М. Совершенствование механизма управления рисками промышленного предприятия. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет пищевых производств». Москва, 2015 г. – 152 с.

30. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Издательство «ДЕЛО», 1997. – 492 с.

31. Милл Дж. С. Основы политической экономии, тт. 1–3. М., 1980–1981.

32. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. - С. 30-31

33. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И.Ожегов, Шведова Н.Ю. – М.: Мир и Образование, Оникс, 2011. - С. 542.

34. Пасс К., Лоуз Б., Девис Л. Соллинс. Словарь по экономике. Пер. с англ. под ред. Ваткина П.А. – СПб.: Экономическая школа, 1998. - С. 489.

35. Паштова Л.Г. Риск-менеджмент на предприятии // Справочник экономиста. – 2003. – №5.

36.Рикардо Д. Сочинения / Д. Рикардо; пер. М. Н. Смит. – Москва: Гос. изд-во полит. лит., 1955. – Том 2. Статьи и речи о денежном обращении и банках. – 391 с.

37.Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара М.: ЮНИТИ, 2002. 380 с. Тарасов И.С. Управление рисками. М.: Финансы и статистика, 2006. 430 с.

38.Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под ред. М.В.Грачевой, А.Б.Секерина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

39.Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Москва: Директ-Медиа, 2014.

40.Стойнова Е. С. Финансовый менеджмент: практика и теория / Е. С. Стойнова. – М.: Перспектива, 1997. – С. 353.

41.Тамошина Г. И. Управление рисками хозяйствующих субъектов / Г.И.Тамошина, М.С.Кузмина, Е.Л.Смолянова, И.В.Анохин. – Воронеж: ВГТА, 2009.

42.Тепман Л. Н. Риски в экономике: учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тепман; под ред. проф. В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 380.

43.Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. — 168 с.

44.Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПС Вазар-Ферро, 1994.

45.Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. – М.: “Аделант”, 2014. – С. 599.

46.Филиппов Л.А., Филиппов М.Л. Оценка риска по методу Вексиского. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2000. – 54 с.

47.Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Стояновой Е. - 6-е изд. М.: Изд-во “Перспектива”, 2010. – С. 439.

48.Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. – М.: Издательство "Каталакия", 1997. - С. 348.



49. Хохлов Н. В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С.11.
50. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2002. - С. 63.
51. Чернова Г.В., Кудрявцева А.А. Управление рисками: Учеб. пособие. – М.: Проспект, 2011. - 160 с.
52. Шевелёв А.Е., Шевелева Е.В. Риски в бухгалтерском учете: Учебное пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. - С. 19.
53. Шоломиский А. Г. Теория риска: выбор при неопределенности и моделирование риска: учеб. пособие. М.: Изд во ГУВШЕ, 2005. с. 295.
54. Яхнеева И.В. Моделирование и проектирование систем поставок в условиях риска. – М.: Библио-Глобус, 2013. - 176 с.
55. Shodmonov Sh. Iqtisodiyot nazariyasi. Darslik - T.: “LESSON PRESS”, 2021. 766 b.
56. O'zbek tilinng izohli lug'ati. “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi” Davlat ilmiy nashriyoti. Toshkent. – B. 389.
57. Qobilov Sh. R. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik. – T.: O'zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi, 2013. – B. 202.
58. Qosimova D. S. va b. Boshqarish nazariyasi asoslari. OO'Yulari uchun darslik. – T: TDIU, 2011.
59. Russell «Gallagher Risk Management: A New Phase of Cost Control», The Harvard Business Review, 1956.
60. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. Toshkent: “O'qituvchi”, 2001. – 698 b.
61. Toshmurodova B., Xamdamov O. Moliyaviy menejment. O'quv qo'llanma. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, TMI, – T.: «Iqtisod-Moliya» 2012. – B 62.
62. Tursunov Sh.A. Moliyaviy menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TATU, 2007. – B 171.

63. Tuxtabayev J.Sh., Eshbayev A.X.. Risklarni boshqarish. O'quv qo'llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2021, 224 bet.

64. Yo'ldoshev N.Q. Menejmentga kirish. Darslik. – T.: “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2021. 392 bet.

65. Zaynuddinov Sh, To'raev J. Tavakkalchilikni boshqarish. O'quv qo'llanma. Toshkent - 2005. – 127 b.

## MUNDARIJA

<b>KIRISH .....</b>	<b>3</b>
<b>I BOB. “RISKLARNI BOSHQARISH” FANIGA KIRISH. RISKNING MOHIYATI VA O’ZIGA XOS XUSUSIYATLARI .....</b>	<b>6</b>
1.1. “Risklarni boshqarish” fanining predmeti va iqtisodiy fanlar tizimida tutgan o’rni .....	6
1.2. “Risklarning boshqarish” fanining maqsadi va vazifalari .....	11
1.3. Risk kategoriyasining iqtisodiy mohiyati va mazmuni .....	13
1.4. Risklarni boshqarish tizimining tarkibiy elementlari.....	22
<b>II BOB. RISKLARNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI</b>	<b>30</b>
2.1. Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari .....	30
2.2. Risk tushunchasi va terminlariga nazariy yondashuv .....	34
2.3. Risklarni boshqarishning asosiy xususiyatlari .....	38
<b>III BOB. RISKLARNI BOSHQARISH KONSEPSIYASI.....</b>	<b>42</b>
3.1. Risk, yehtimollik va noaniqlik: asosiy tushunchalar .....	42
3.2. Riskning shakllanishi va omillari .....	49
3.3. Risk turlari va ularning tasniflanishi .....	54
3.4. Korxonalarda risklarni samarali boshqarish va uning kelib chiqish sabablarini o’rganish .....	58
<b>IV BOB. RISKLARNI BOSHQARISH STRATEGIYASI .....</b>	<b>70</b>
4.1. Risklarni boshqarish strategiyasining mohiyati.....	70
4.2. Risklarni boshqarish strategiyasi turlari .....	74
4.3. Risklarni boshqarish strategiyasining asosiy yo’nalishlari va vazifalari .....	78
4.4. Risklarni boshqarish siyosatining asosiy shakllari.....	80
4.5. Risklarni taktik boshqarish .....	82
<b>V BOB. RISKLARNI BOSHQARISH EVOLYUSIYASI VA BOSHQARUV JARAYONI .....</b>	<b>86</b>
5.1. Risk menejmenti evolyusiyasi .....	86

5.2. Risk menejmenti tizimini tashkil yetish .....	91
5.3. Risk boshqaruvi jarayonini aniqlash, tahlil qilish va oldini olish chora-tadbirlarini ishlab chiqish .....	101
<b>VI BOB. TADBIRKORLIK FAOLIYATIDA RISKLARNI TASNIFLASH .....</b>	<b>114</b>
6.1. Risklarni tasniflashning zarurligi .....	114
6.2. Risklarni yuzaga kelish sohasi bo'yicha tasniflash .....	115
6.3. Risklarni amal qilish davri bo'yicha tasniflash .....	124
6.4. Iqtisodiy risklar va zararlar .....	126
6.5. Tadbirkorlik risklari - risklarning maxsus toifasi sifatida .....	131
<b>VII BOB. RISK VA NOANIQLIK SHAROITIDA BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH .....</b>	<b>151</b>
7.1. Boshqaruv qarorlari tushunchasi va mohiyati .....	151
7.2. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ijro yetish tartibi .....	155
7.3. Risk zonalari va noaniqlik vaziyatlari .....	157
7.4. Risk-menejmenti tizimida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish usullari .....	159
<b>VIII BOB. RISKLARNI BOSHQARISH USULLARI VA INSTURMENTLARI .....</b>	<b>169</b>
8.1. Risklarni boshqarish usullarining tasnifi .....	169
8.2. Risklardan qochish .....	171
8.3. Riskni kamaytirish. Ajratish va diversifikatsiyalash .....	173
8.4. Risklarni o'tkazish .....	182
8.5. Risklarni ushlab qolish .....	190
<b>XULOSA .....</b>	<b>203</b>
<b>GLOSSARIY .....</b>	<b>205</b>
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	<b>213</b>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>I ГЛАВА. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ. ПРИРОДА И ОСОБЕННОСТИ РИСКА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Предмет и место дисциплины «Управление рисками» в системе экономических наук .....	6
1.2. Цели и задачи дисциплины «Управление рисками».....	11
1.3. Экономическая сущность и содержание категории риска.....	13
1.4. Структурные элементы системы управления рисками.....	22
<b>II ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>30</b>
2.1. Основные принципы управления рисками .....	30
2.2. Теоретический подход к понятию и терминологии риска .....	34
2.3. Основные характеристики управления рисками .....	38
<b>III ГЛАВА. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>42</b>
3.1. Риск, вероятность и неопределенность: Основные понятия... 42	
3.2. Формирование и факторы риска .....	49
3.3. Виды рисков и их классификация .....	54
3.4. Эффективное управление рисками на предприятиях и изучение их причин .....	58
<b>IV ГЛАВА. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>70</b>
4.1. Сущность стратегии управления рисками .....	70
4.2. Типы стратегий управления рисками .....	74
4.3. Основные направления и задачи стратегии управления рисками .....	78
4.4. Основные формы политики управления рисками .....	80
4.5. Тактическое управление рисками.....	82
<b>V ГЛАВА. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>86</b>

5.1. Эволюция управления рисками .....	86
5.2. Организация системы управления рисками .....	91
5.3. Выявление, анализ и разработка профилактических мер процесса управления рисками .....	101
<b>VI ГЛАВА. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>114</b>
6.1. Необходимость классификации рисков .....	114
6.2. Классификация рисков по сфере возникновения .....	115
6.3. Классификация рисков по периоду существования .....	124
6.4. Экономические риски и убытки .....	126
6.5. Предпринимательские риски-как особая категория рисков ...	131
<b>VII ГЛАВА. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ .....</b>	<b>151</b>
7.1. Понятие и сущность управленческих решений .....	151
7.2. Порядок разработки, принятия и реализация управленческих решений .....	155
7.3. Зоны риска и ситуации неопределенности .....	157
7.4. Методы разработки и принятия управленческих решений в системе риск-менеджмента .....	159
<b>VIII ГЛАВА. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>169</b>
8.1. Классификация методов управления рисками .....	169
8.2. Уклонение от риска .....	171
8.3. Уменьшение риска. Разделение и диверсификация .....	173
8.4. Передача риска .....	182
8.5. Удержание риска .....	190
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>203</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>205</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>213</b>

# CONTENTS

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>Chapter 1. INTRODUCTION TO RISK MANAGEMENT. THE NATURE AND FEATURES OF RISK .....</b>	<b>6</b>
1.1. The subject and place of the discipline “Risk Management” in the system of economic sciences .....	6
1.2. Goals and objectives of the discipline “Risk Management”.....	11
1.3. The economic essence and content of the risk category.....	13
1.4. Structural elements of the risk management system.....	22
<b>Chapter 2. THEORETICAL FOUNDATIONS OF RISK MANAGEMENT .....</b>	<b>30</b>
2.1. Basic principles of risk management .....	30
2.2. A theoretical approach to the concept and terminology of risk .....	34
2.3. The main characteristics of risk management .....	38
<b>Chapter 3. THE CONCEPT OF RISK MANAGEMENT.....</b>	<b>42</b>
3.1. Risk, probability and uncertainty: Basic concepts.....	42
3.2. Formation and risk factors .....	49
3.3. Types of risks and their classification .....	54
3.4. Effective risk management in enterprises and the study of their causes .....	58
<b>Chapter 4. RISK MANAGEMENT STRATEGY .....</b>	<b>70</b>
4.1. The essence of the risk management strategy .....	70
4.2. Types of risk management strategies .....	74
4.3. The main directions and objectives of the risk management strategy .....	78
4.4. The main forms of risk management policy .....	80
4.5. Tactical risk management.....	82

<b>Chapter 5. THE EVOLUTION OF RISK MANAGEMENT AND THE MANAGEMENT PROCESS .....</b>	<b>86</b>
5.1. The evolution of risk management .....	86
5.2. Organization of the risk management system .....	91
5.3. Identification, analysis and development of preventive measures of the risk management process .....	101
<b>Chapter 6. CLASSIFICATION OF RISKS IN BUSINESS ACTIVITIES</b>	<b>114</b>
6.1. The need for risk classification .....	114
6.2. Classification of risks by area of occurrence .....	115
6.3. Classification of risks by period of existence .....	124
6.4. Economic risks and losses .....	126
6.5. Business risks as a special category of risks .....	131
<b>Chapter 7. MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY.....</b>	<b>151</b>
7.1. The concept and essence of management decisions .....	151
7.2. The procedure for the development, adoption and implementation of management decisions .....	155
7.3. Risk zones and situations of uncertainty .....	157
7.4. Methods of developing and making managerial decisions in the risk management system .....	159
<b>Chapter 8. RISK MANAGEMENT METHODS AND TOOLS .....</b>	<b>169</b>
8.1. Classification of risk management methods .....	169
8.2. Risk elimination .....	171
8.3. Risk reduction. Separation and diversification .....	173
8.4. Risk transfer .....	182
8.5. Risk retention .....	190
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>203</b>
<b>GLOSSARY .....</b>	<b>205</b>
<b>REFERENCES .....</b>	<b>213</b>



**Baymirzayev D.N.**

# **RISKLARNI BOSHQARISH**

**(O'quv qo'llanma)**

60411200 – Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) ta'lim yo'nalishi uchun  
o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan

Texnik muharrir:  
Dizayner:

Sherzod Umarov  
Muhammad\_Rizo

5457



«MASHRAB» nashriyoti,  
160108 Namangan shahri, Navoiy ko'chasi, 36-uy.

Bosishga 14.09.2024-yilda ruxsat etildi. Bichimi: 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
“Times New Roman” garniturasida glossy photo paper qog'ozga bosildi.  
Hajmi 14 bosma taboq. Adadi 50 nusxa.

---

Namangan shahar Hamroh ko'chasi 71A-uy.  
«Yashin sanoat» bosmaxonasida chop etildi.



**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLY TA‘LIM, FAN VA  
INNOVATSIYALAR  
VAZIRLIGI**

**GUVOHNOMA**





# O'QUV ADABIYOTINING NASHR RUXSATNOMASI

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024 yil "25" iyun dagi "218"-sonli buyrug'iga asosan

*D.N.Baymirzayev*

(muallifning familiyasi, ismi-sharifi)

*Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha)*

(ta'lim yo'nalishi (mutaxassisligi))

ning

talabalari (o'quvchilari) uchun tavsiya etilgan

*Risqfarni boshqarish nomli o'quv qo'llanmasi*

(o'quv adabiyotining nomi va turi: darslik, o'quv qo'llanma)

ga

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan litsenziya berilgan nashriyotlarda nashr etishga ruxsat berildi.



Vazir

(imzo)

K.Sharipov

Ro'yxatga olish raqami

218-162

