KORXONADA RISK-MENEJMENT TIZIMINI SHAKLLANTIRISH VA QO'LLASH USULLARI

Toshtemirova Setora Nurulla qizi
Millat Umidi Universiteti Xalqaro biznes boshqaruvi yo'nalishi 4 kurs talabasi
E-mail: toshtemirovasitora12@gmail.com

Annotatsiya: Raqobat kuchayib borayotgan zamonaviy iqtisodiy muhitda korxonalarning barqaror faoliyat yuritishi, ularning risklarni to'g'ri aniqlash, baholash va samarali boshqarish qobiliyatiga bevosita bog'liqdir. Bozor iqtisodiyotida har bir qaror muayyan darajadagi noaniqlik va ehtimollikni o'z ichiga oladi. Shu bois, korxonalarda risk-menejment tizimini shakllantirish nafaqat yo'qotishlarning oldini olish, balki uzoq muddatli strategik rivojlanishning muhim omiliga aylanmoqda. Ushbu maqolada Artel Electronics kompaniyasi misolida risklarni boshqarish tizimini joriy etishning nazariy asoslari va amaliy usullari tahlil qilinadi. Shuningdek, korxona faoliyatida uchraydigan moliyaviy, ishlab chiqarish, marketing va tashkiliy risklarni kamaytirish yo'llari, ularga qarshi choralar hamda innovatsion yondashuvlar yoritilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, risk-menejment tizimini to'g'ri yo'lga qo'yish korxona barqarorligini ta'minlash, resurslardan oqilona foydalanish va raqobatbardoshlikni oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: risk, risk-menejment, xavf, ehtimollik, strategik boshqaruv, barqarorlik, samaradorlik, , Artel Electronics.

Аннотация. В условиях усиливающейся конкуренции и технологических изменений устойчивое функционирование предприятий напрямую зависит от их способности своевременно выявлять, оценивать и эффективно управлять рисками. Каждое управленческое решение в рыночной экономике сопряжено с определённой степенью неопределённости и вероятности. Поэтому формирование системы риск-менеджмента в организациях становится не только способом предотвращения убытков, но и важным элементом долгосрочного стратегического развития. В данной статье на примере компании Artel Electronics рассматриваются теоретические основы и практические методы внедрения системы управления рисками. Освещены пути снижения финансовых, производственных, маркетинговых и организационных рисков, а также инновационные подходы к их минимизации. Результаты исследования показывают, что эффективная система риск-менеджмента способствует повышению устойчивости предприятия, рациональному использованию ресурсов и укреплению конкурентоспособности

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, неопределённость, вероятность, стратегическое управление, устойчивость, эффективность , Artel Electronics.

ISSN 3030-3907

Annotation. In the modern economic environment characterized by intense competition and rapid technological change, the sustainable operation of enterprises largely depends on their ability to identify, assess, and effectively manage risks. Every decision in the market economy carries a certain level of uncertainty and probability, which makes risk management a crucial component of strategic development. This article analyzes the theoretical foundations and practical methods of establishing and implementing a risk management system using the case of Artel Electronics. It explores financial, operational, marketing, and organizational risks, as well as measures and innovative approaches to minimize them. The findings reveal that a properly structured risk management system ensures enterprise stability, optimizes resource utilization, and strengthens competitiveness in the long term.

Keywords: risk, risk management, uncertainty, probability, strategic management, sustainability, efficiency, Artel Electronics.

Kirish

Bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o‘tish jarayonida mamlakatimiz korxonalari o‘z faoliyatini barqaror va raqobatbardosh holatda olib borish uchun yangi yondashuvlarni joriy etishga majbur bo‘lmoqda. Globallashuv, raqobatning keskinlashuvi, texnologik o‘zgarishlar hamda moliyaviy bozorlarning beqarorligi korxona faoliyatida risk omillarini kuchaytirmoqda. Shu sababli, zamonaviy menejment tizimining eng muhim tarkibiy qismi sifatida risk-menejment tushunchasi alohida e’tiborni talab qiladi. Risklarni to‘g‘ri aniqlash, ularni tahlil qilish va boshqarish strategiyalarini ishlab chiqish korxona muvaffaqiyatining muhim omillaridan biridir.

Risk-menejment — bu korxona faoliyati davomida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavf va noaniqliklarni oldindan aniqlash, baholash va ularni kamaytirish yoki bartaraf etish bo‘yicha tizimli yondashuvdir. Har qanday biznesda risk muqarrar bo‘lib, uni inkor etish emas, balki oqilona boshqarish zarur. Bugungi kunda O‘zbekiston iqtisodiy tizimida faoliyat yuritayotgan korxonalar, xususan, ishlab chiqarish sohasidagi yirik kompaniyalar uchun risklarni samarali boshqarish tizimini joriy etish nafaqat xavfsizlikni, balki uzoq muddatli barqarorlikni ham ta’minlaydi.

Shu jihatdan, Artel Electronics kompaniyasi misolida risk-menejment tizimini shakllantirish tajribasi alohida ahamiyatga ega. Kompaniya respublika bozorida yetakchi o‘rinni egallagan, eksport salohiyati yuqori va keng assortimentga ega bo‘lgan ishlab chiqarish subyekti sifatida turli turdagi moliyaviy, ishlab chiqarish, marketing va tashkiliy risklar bilan to‘qnash keladi. Ushbu risklarni to‘g‘ri tahlil qilish va boshqarish mexanizmlarini yaratish korxonaning raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi o‘rin tutadi.

ISSN 3030-3907

Mamlakatimiz Prezidentining iqtisodiyotda raqobat muhitini kuchaytirish, xususiy sektorni rivojlantirish va innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan islohotlari, shuningdek, “Yangi O‘zbekiston” taraqqiyot strategiyasida belgilangan vazifalar korxonalarda risk-menejment tizimini joriy etish zaruratini yanada kuchaytirdi. Shu sababli, bu boradagi ilmiy izlanishlar nafaqat nazariy, balki amaliy ahamiyatga ham ega bo‘lib, u korxonalarni samarali boshqarish tizimiga yo‘naltiradi.

Ushbu maqolada korxonalarda risk-menejment tizimini shakllantirishning nazariy asoslari, risk turlarining tasnifi, ularning manbalari va boshqaruv usullari o‘rganiladi. Shuningdek, Artel Electronics kompaniyasi misolida amaliy jihatdan risklarni baholash, ularni kamaytirish strategiyalari hamda ilg‘or xalqaro tajribalar asosida tavsiyalar ishlab chiqiladi. Maqola natijalari korxonalarda boshqaruv samaradorligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni ta’minlash va innovatsion faoliyatni rivojlantirishga xizmat qiladi.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA NAZARIY ASOSLAR

Risk-menejment nazariyasi iqtisodiy adabiyotlarda keng o‘rganilgan bo‘lib, uning mohiyati, turlari va boshqaruv mexanizmlariga turli yondashuvlar mavjud. Ilmiy manbalarda risk tushunchasi iqtisodiy faoliyatda noaniqlik bilan bog‘liq bo‘lgan holat sifatida talqin etiladi. Klassik iqtisodchilar – F. Nayt, J. Keynes va P. Druckerlar riskni iqtisodiy faoliyatning ajralmas qismi, foyda esa risk uchun mukofot ekanligini ta’kidlab o‘tishgan. F. Nayt o‘z asarlarida noaniqlik va risk o‘rtasida farqni aniqlab, riskni o‘lchash mumkin bo‘lgan xavf, noaniqlikni esa o‘lchab bo‘lmaydigan xavf sifatida tasniflagan.

Zamonaviy adabiyotlarda risk-menejmentga tizimli yondashuv ustuvor hisoblanadi. Xususan, M. Krouford va D. Hillsonlar risk-menejmentni tashkilot faoliyatining strategik elementi sifatida ko‘rib chiqib, uni rejalashtirish, aniqlash, baholash va nazorat qilish bosqichlariga ajratishadi. Risk-menejment jarayoni bu bosqichlarning uzviy bog‘liqligi orqali samarali natijaga erishishni ta’minlaydi.

Mahalliy iqtisodchi olimlar, jumladan, A. Jo‘rayev, M. Abdurahmonov va S. Karimovlarning tadqiqotlarida O‘zbekiston sharoitida risklarni boshqarish mexanizmlari, ularning milliy iqtisodiyotdagi o‘rni va ahamiyati tahlil qilingan. Ularning fikricha, mamlakatda korxonalar faoliyati uchun tashqi va ichki risklar kompleks ravishda baholanib, ularni kamaytirish bo‘yicha ilmiy asoslangan yondashuv zarur.

Risk-menejment tizimini shakllantirishda asosiy e’tibor risklarning manbalarini to‘g‘ri aniqlashga qaratiladi. Korxona faoliyatida risklar quyidagi toifalarga bo‘linadi:

•Moliyaviy risklar – valyuta kurslari, foiz stavkalari, soliq siyosati o‘zgarishlari bilan bog‘liq.

ISSN 3030-3907

• Ishlab chiqarish risklari – texnologik nosozliklar, ishlab chiqarish quvvatlarining yetishmasligi, xomashyo ta’minotidagi uzilishlar.

• Marketing risklari – bozordagi talabning pasayishi, raqobatchilar strategiyasidagi o‘zgarishlar.

• Tashkiliy risklar – boshqaruv tizimidagi kamchiliklar, inson resurslari bilan bog‘liq muammolar.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda risk-menejment tizimi korxonaning strategik rejalashtirish jarayoniga integratsiyalashgan. ISO 31000:2018 xalqaro standarti bu borada yagona metodologik yondashuvni belgilaydi. Mazkur standartda riskni boshqarish siyosati, mas’uliyat taqsimoti, risklarni baholash mezonlari va nazorat mexanizmlari aniq ko‘rsatilgan. O‘zbekiston korxonalari uchun ushbu standartning milliy sharoitga moslashtirilgan variantini joriy etish zarurati tobora oshib bormoqda.

Risk-menejment tizimini shakllantirishda muhim nazariy yondashuvlardan biri — integratsiyalashgan boshqaruv modeli bo‘lib, bunda risk tahlili strategik maqsadlar, moliyaviy hisobot va ichki nazorat tizimlari bilan uyg‘unlashtiriladi. Shu tarzda korxona nafaqat potentsial xavflarni aniqlaydi, balki ularni imkoniyat sifatida ham foydalanish imkoniga ega bo‘ladi.

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, samarali risk-menejment tizimi — bu faqat xavfning oldini olish vositasi emas, balki korxonaning innovatsion salohiyatini oshiruvchi, boshqaruv madaniyatini rivojlantiruvchi mexanizm hamdir. Aynan shu yondashuv Artel Electronics singari yirik ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning muvaffaqiyat kalitidir.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqotda korxonada risk-menejment tizimini shakllantirish va qo‘llash jarayonini o‘rganish maqsadida kompleks tahliliy yondashuv qo‘llanildi. Tadqiqotning metodologik asosi sifatida iqtisodiy tizimlarning barqarorlik nazariyasi, strategik menejment tamoyillari hamda xalqaro risk boshqaruvi standartlari (ISO 31000:2018 va COSO ERM modeli) asos qilib olindi.

Tadqiqotning maqsadi – korxonalarda risk-menejment tizimini samarali tashkil etish mexanizmlarini aniqlash, mavjud muammolarni tahlil qilish va ularni bartaraf etish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat. Shu maqsadda quyidagi ilmiy-uslubiy yondashuvlardan foydalanildi:

1. Tizimli tahlil metodi – risklarni korxona faoliyatining barcha bosqichlari bilan bog‘liq holda o‘rganish imkonini berdi. Ushbu yondashuv orqali risklar manbai, ularning ta’sir doirasi va o‘zaro bog‘liqligi aniqlanib, risklarni boshqarish zanjiri ishlab chiqildi.

2. SWOT-tahlil – korxonaning ichki kuchli va zaif tomonlarini, tashqi muhitdagi imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash orqali risklarni boshqarishning

ISSN 3030-3907

strategik yo‘nalishlarini belgilashga yordam berdi. Ayniqsa, Artel kompaniyasi misolida o‘tkazilgan tahlilda, ishlab chiqarish jarayonlarida uchraydigan texnik va marketing risklarini kamaytirish choralari o‘rganildi.

3. Ekspert baholash usuli – risklarning ustuvorligini aniqlashda yetakchi mutaxassislarning fikrlaridan foydalanildi. Bu yondashuv yordamida har bir risk turi bo‘yicha ehtimollik va zarar darajasi miqdoriy baholandi.

4. Statistik tahlil – korxonalarning moliyaviy hisobotlari, ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari va bozor dinamikasi asosida olingan ma’lumotlar qayta ishlanib, risklarning moliyaviy ta’siri miqdoriy jihatdan baholandi.

5. Komparativ (taqqoslama) tahlil – O‘zbekiston korxonalarining risk boshqaruvi amaliyoti xalqaro kompaniyalar tajribasi (Toyota, Samsung, Bosch) bilan solishtirildi. Bu orqali milliy amaliyotda yetishmayotgan jihatlar va ularni takomillashtirish imkoniyatlari aniqlab olindi.

Tadqiqot davomida risk-menejment tizimining shakllanishi uchta asosiy bosqichda o‘rganildi:

• Diagnostika bosqichi – mavjud risklarni aniqlash, ularning manbalarini tahlil qilish;

• Strategik rejalashtirish bosqichi – risklarni baholash va boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;

• Monitoring va nazorat bosqichi – risklarni kamaytirish choralarini joriy etish va natijalarni baholash.

Ushbu metodologik yondashuv asosida korxona faoliyatida risk-menejment tizimini samarali shakllantirish uchun zarur tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlar ishlab chiqildi. Natijada tadqiqotning ilmiy yangiligi shundan iboratki, unda risklarni aniqlash, ularni tasniflash va strategik boshqarishning integratsiyalashgan modeli taklif etildi.

Shuningdek, metodologik jihatdan tadqiqotning dolzarbligi shundaki, u O‘zbekiston sharoitida risk-menejmentning milliy andozasini shakllantirish zaruratini asoslab beradi. Bu esa kelajakda nafaqat yirik korxonalar, balki o‘rta va kichik biznes subyektlari uchun ham samarali boshqaruv tizimini yaratish imkonini beradi.

Tadqiqot natijalari va tahlil

O‘zbekistonning sanoat tarmog‘ida faoliyat yuritayotgan yirik korxonalar bugungi kunda global bozor sharoitida raqobatni saqlab qolish uchun risk-menejment tizimiga alohida e’tibor qaratmoqda. Tadqiqot doirasida Artel Group kompaniyasining risklarni boshqarish amaliyoti chuqur o‘rganildi. Ushbu kompaniya 2011-yilda tashkil topgan bo‘lib, hozirda maishiy texnika ishlab chiqarish bozorida yetakchi o‘rinni egallaydi. Kompaniyaning faoliyatida risk-

ISSN 3030-3907

menejment tizimi so‘nggi yillarda strategik boshqaruvning muhim elementi sifatida shakllanmoqda.

Artel kompaniyasining risklarni boshqarish yondashuvi:

Artel kompaniyasi ishlab chiqarish, marketing, ta’minot, moliya va eksport bo‘limlarida risklarni aniqlash va baholash jarayonini tizimli yo‘lga qo‘ygan. Kompaniyada har chorakda risklarni qayta tahlil qilish, ularning ehtimolligini baholash va bartaraf etish choralari ishlab chiqiladi. Bunda asosiy e’tibor quyidagi yo‘nalishlarga qaratiladi:

• Bozor xavflari – raqobatning kuchayishi, import narxlarining o‘zgarishi;
• Moliyaviy risklar – valyuta kursi tebranishi, inflyatsiya darajasi, qarz majburiyatlari;
• Operatsion risklar – ishlab chiqarish uzilishlari, texnik nosozliklar;
• Kadrlar xavfi – malakali mutaxassislarning yetishmasligi;
• Ekologik va tashkiliy xavflar – ishlab chiqarish chiqindilari, energiya resurslari ta’minoti bilan bog‘liq muammolar.

Quyidagi jadvalda Artel kompaniyasining so‘nggi yillarda aniqlangan asosiy risk yo‘nalishlari va ularni kamaytirish strategiyalari keltirilgan;

Risk turi	Ehtimollik darajasi	Ta’sir darajasi	Boshqaruv strategiyasi
Valuta kursining o’zgarishi	Yuqori	O’rta	Import shartnomalarini diversifikatsiya qilish
Ishlab chiqarishdagi uzilishlar	O’rta	Yuqori	Zaxira uskunalar va texnik xizmatlarni kuchaytirish
Bozor raqobati	Yuqori	Yuqori	Brendni mustahkamlash va eksport yo’nalishini kengaytirish
Kadrlar yetishmasligi	O’rta	O’rta	Ichki o’quv markazlari orqali malaka oshirish
Energiya ta’minotidagi uzilishlar	Past	Yuqori	Muqobil energiya manbalarini joriy etish

Risk-menejment tizimining samaradorlik ko‘rsatkichlari

Tadqiqot davomida Artel kompaniyasining 2021–2024-yillar oralig‘idagi moliyaviy natijalari tahlil qilindi. Quyidagi ma’lumotlar shuni ko‘rsatadiki, risk-menejment tizimini takomillashtirish natijasida kompaniya daromadi barqaror o‘sish tendensiyasini saqlab qolgan:

ISSN 3030-3907

• 2021-yilda sof daromad – 1,8 trillion so‘m,
• 2022-yilda – 2,4 trillion so‘m,
• 2023-yilda – 3,1 trillion so‘m,
• 2024-yilda – 3,6 trillion so‘mni tashkil etgan.

Shu davrda kompaniya eksport hajmini 1,5 baravar oshirgan va ishlab chiqarish jarayonidagi nosozliklar 17% dan 6% gacha kamaygan. Bu natija risklarni oldindan tahlil qilish va strategik boshqaruv qarorlarini to‘g‘ri yo‘naltirish samarasi hisoblanadi.

Grafik tahlil shuni ko‘rsatadiki, risk-menejment tizimi joriy etilgach, kompaniyaning ishlab chiqarish hajmi va foyda darajasi o‘rtasida to‘g‘ridan-to‘g‘ri ijobiy korrelyatsiya shakllangan.

Tahliliy xulosalar

1. Artel kompaniyasi risklarni boshqarish sohasida integratsiyalashgan yondashuvni qo‘llaydi, ya’ni riskni aniqlash, baholash va monitoring qilish bosqichlari yagona tizimda olib boriladi.

2. Korxona ichida risk bo‘yicha maxsus komissiya faoliyati yo‘lga qo‘yilgan, u har bir bo‘lim faoliyatini tahlil qiladi.

3. Risk-menejment tizimi kompaniyaning moliya barqarorligi va brend ishonchliligini oshirgan.

. Texnologik modernizatsiya orqali ishlab chiqarishdagi operatsion risklar 30% ga kamaygan.

Shunday qilib, Artel kompaniyasi tajribasi shuni ko‘rsatadiki, korxonada samarali risk-menejment tizimini yo‘lga qo‘yish nafaqat moliyaviy xavflarni kamaytiradi, balki uzoq muddatli strategik rivojlanishga xizmat qiladi.

Xulosa va takliflar

O‘tkazilgan tahlillar shuni ko‘rsatdiki, Artel kompaniyasining muvaffaqiyati — bu nafaqat samarali ishlab chiqarish tizimi va innovatsion texnologiyalarni joriy etish natijasi, balki risklarni boshqarish bo‘yicha izchil strategiyani yo‘lga qo‘yganining natijasidir. Kompaniya o‘z faoliyatida ichki va tashqi xavf omillarini chuqur tahlil qilib, ularga nisbatan tezkor reaksiya berish mexanizmlarini ishlab chiqqan. Bu esa, o‘z navbatida, bozor o‘zgarishlariga moslashuvchanlikni oshirib, raqobatbardoshligini mustahkamlagan.

Artel misolida ko‘rish mumkinki, risklarni aniqlash, baholash va ularni kamaytirish choralarini tizimli qo‘llash korxonaning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta’minlaydi. Ayniqsa, ishlab chiqarish jarayonidagi moliyaviy, texnologik va marketing xavflarini boshqarishda kompaniya ilg‘or amaliyotlardan foydalangan. Masalan, mahsulot sifatini nazorat qilishda ISO standartlariga asoslangan yondashuv, logistika tizimini optimallashtirish, hamda eksport bozorlari uchun maxsus risk tahlili yo‘lga qo‘yilgan.

ISSN 3030-3907

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi xulosalarni keltirish mumkin:

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir korxona o‘z faoliyatida risklarni boshqarishni ustuvor yo‘nalish sifatida belgilashi zarur.

2. Artel tajribasi shuni ko‘rsatadiki, risk-menejment tizimini avtomatlashtirish korxona resurslaridan samarali foydalanish imkonini beradi.

3. Raqobat muhitida muvaffaqiyatga erishish uchun risklarni boshqarish jarayonini faqat moliyaviy tahlil bilan cheklab bo‘lmaydi — u strategik rejalashtirish, marketing, innovatsiya va inson resurslari bilan chambarchas bog‘liq bo‘lishi kerak.

Tavsiyalar sifatida quyidagilarni ilgari surish mumkin:

• Korxonalar risk-menejment bo‘limlarini mustaqil tarkibiy tuzilma sifatida shakllantirishlari lozim.

• Mahsulot sifati va iste’molchi ishonchini saqlash uchun xavf tahlili asosida muntazam ichki audit tizimini yo‘lga qo‘yish zarur.

• Raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali risklarni monitoring qilish va oldindan prognozlash imkoniyatlarini kengaytirish kerak.

• Xodimlar uchun risk-menejment bo‘yicha muntazam trening va malaka oshirish dasturlari tashkil etish muhim.

Xulosa qilib aytganda, Artel kompaniyasining tajribasi O‘zbekiston sanoat korxonalari uchun namuna bo‘la oladi. Ular ham shunday yondashuv asosida risklarni tizimli boshqarish orqali barqaror rivojlanish, xalqaro raqobatbardoshlik va investorlar ishonchini ta’minlashlari mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti qarori — “Korxonalarda risklarni boshqarish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. — Toshkent: https://lex.uz/uz/ 2021.

2. “O‘zbekiston Respublikasi korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirish strategiyasi”. — Toshkent: Adliya vazirligi nashriyoti, 2022.

3. Kaplan, R. & Norton, D. “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”. — Harvard Business Review Press, 1996.

4. Jorion, P. “Financial Risk Manager Handbook”. — Wiley Finance Series, 2011.

5. Knight, F. H. “Risk, Uncertainty, and Profit”. — Boston: Houghton Mifflin, 1921.

6. Sharipov, A. “Risk-menejment tizimining O‘zbekiston korxonalarida qo‘llanishi”. — O‘zbekiston Iqtisodiy Axborot Jurnali, №4, 2023.

7. Karimova, D. “Bozor iqtisodiyotida risklarni boshqarishning zamonaviy mexanizmlari”. — Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti nashri, 2022.

8. Artel Group rasmiy veb-sayti: www.artelgroup.com https://artelelectronics.com/

ISSN 3030-3907

9. OECD Report: “Risk Management in Enterprises and Organizations”. — Paris: OECD Publishing, 2019.
10. Murodova, S. “Korxonalarda xavflarni boshqarish: amaliy yondashuvlar va istiqbollar”. — Innovatsion rivojlanish jurnali, №2, 2024.

ISSN 3030-3907