

90
YIL

G. YE. NOILAMURATOVA

RISKLARNI BOSHQARISH

R
I
S
K
L
A
R
N
I

BOSHQARISH

RISK MANAGEMENT

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

TOSHIKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

G. Yu. Xodjamatova

RISKLARNI BOSHQARISH

(Kredit-modal bo'yicha)

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi
tanishtirish 3730200- Management (tarmoqlar va sohalari) bo'yicha
bahalovirga ta'lim yo'nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun
darslik sifatida tayyorlangan.*



TOSHIKENT-2021

U D'K: 336.341(07)
KDK: 65.304.11

G.Yu.Na'djamuratova. Risklarni boshqarish. Darslik. - T.:
«Innovatsion rivojlanish markazi» - matbaa uyisi, 2021. - 214 b.

ISBN 978-9943-7424-8-6

Maqalalar davrida riskning mazmuni va mohiyati, risklarni boshqarish va uning korxon faoliyatini samaradorligini oshirishdagi o'rni, korxonada risklarni boshqarish tizimi va jamiyati, risklarning turlari va xarakati, risklarni aniqlash, baholash va kamaytirish, risklarni boshqarish usullari, risklarni boshqarish madaniyati, risklarni boshqarish strategiyasi, siyosati va taktikasi, korxonada risklarni boshqarish tizimining risk-kontrolling tizimi, korxonada risklarni boshqarish samaradorligini oshirishning asosiy usullari haqida batafsil yozilgan.

Darslik o'quv dasturi asosida tayyorlangan bo'lib, uily o'quv yurishi talabalar va magistrantlar uchun mo'ljallangan.

This textbook covers the content and essence of risk, risk management and its role in improving the efficiency of the enterprise, the system and process of risk management in the development of the enterprise, classification and types of risks, identification, assessment and reduction of risks; describes in detail the methods of risk management, culture of risk management in the organization, strategy, policy, tactics of risk management, risk-controlling systems of financial activity of the enterprise, the main ways to improve the effectiveness of the risk management system in the organization.

The textbook is based on the curriculum and is intended for students and masters of higher educational institutions.

U D'K: 336.341(07)
KDK: 65.304.11

Taqdirchilar:

1. X.A.Temirov – TIESL “Korporativ boshqaruv” kafedrasini dotsenti, I.E.a.,
2. N.Q.Yu'Mushev – “Management” kafedrasini professori, I.E.a.

ISBN 978-9943-7424-8-6

© innovatsion rivojlanish markazi - matbaa uyisi, 2021.
© G.Yu.Na'djamuratova 2021.

KIRISH

Damon hayot sikli davomida korxonalar savf-satarga duchor bo'ladi. Qoidaga ko'ra, bu vaziyatning noaniqligi, tez o'zgaruvchan atrof-muhit sharoitlari, o'z vaqtida tahlil qilinmaganligi va risklarning baholanishi va boshqa ko'plab omillar bilan bog'liq. Menajerlarning o'zgarishlarga muhim ta'sir ko'rsatishi va bir zunda iqtisodiy jihatdan to'g'ri boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyati katta ahamiyatga ega. Riskning salbiy ta'sirini minimallashtirish yoki uni amalga oshirishining oldini olish uchun uning paydo bo'lishi ehtimolini munozam ravishda oldindan aytib berish, atrof-muhitning tuzli omillarini ta'sirini baholash zarur.

Bugungi kunda korxonalar tobora raqobatbardosh muhitda faoliyat yuritmoqda va ularning moliyaviy kelajagini ba'zan taxmin qilish qiyin, ammo shunga qaramay, o'z pozitsiyalarini saqlab qolishi va uzoq muddatda samarali ishlash uchun risklarni baholash va ularni boshqarish usullarini bilish zarur.

Zamonaviy biznes muhiti yuqori darajadagi noaniqlik va doimiy o'zgarish bilan tavsiflanadi. Zamonaviy biznes muhitida muvaffaqiyatli kompaniya menejmenti innovatsiyalarni boshqarishga yo'naltiriladi va har qanday o'zgarish korxonam faoliyatiga savf tug'diradi. Korxonada risklarni boshqarish tizimining ahamiyatini past baholash zamonaviy menejerning eng jiddiy xatolaridan biridir.

Shiddatli raqobat sharoitida korxonalarining faoliyat yuritilishi uchun to'liq bo'lmagan ma'lumotlar hamda qarshisizliklarning mavjudligi, ehtimollik darajasining yuqoriligi bilan tavsiflanadi, shuning uchun boshqaruv qarurlarini qabul qilishda risk ta'sirini hisobga olish kerak.

Risk - bu biznesning ajralmas atributidir, uning rivojlanishini rag'batlantirish uchun texnik va texnologik yangiliklarni amaliyotga jori etish va ularni tarqatish, demak, zamonaviy qarorlarni qabul qilish zarur.

Zamonaviy biznes muhiti yuqori darajadagi noaniqlik va doimiy o'zgarish bilan tavsiflanadi. Zamonaviy biznes muhitida muvaffaqiyatli kompaniya menejmenti innovatsiyalarni boshqarishga yo'naltiriladi va har qanday o'zgarish korxonam faoliyatiga savf tug'diradi. Korxonada risklarni boshqarish tizimining ahamiyatini past baholash zamonaviy menejerning eng jiddiy xatolaridan biridir.

Buor munosabatlari sharoitida korxonalarining faoliyat yuritishi uchun to'liq bo'lmagan axborotlar haqida qarama-qarshiliklarning mavjudligi, ehtimollik darajasining yuqoriligi bilan tavsiflanadi, shuning uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilishda risk ta'irini hisobga olish kerak.

Tadbirkorlik faoliyatining asosiy maqsadi - foyda olishdir, risklardan qochish esa, uni amalga oshirilmasligini nazarda tutadi, bu tabiiy, tadhirkor risk hodisalarining oqibatlarini yumshatish uchun risklarni baholash va boshqarish usullarini bilishi zarur. Xavflilik tadbirkorlik faoliyatining muhim xususiyati sifatida, raqobat sharoitida biznes jarayonlari ishtirokchilarning zarur harakatlarini aniq hisobora qilishni imkoniyat qiladi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, buor munosabatlari rivojlangan sharoitda iqtisodiy qarorlarni qabul qilishda risklarni hisobga olinmagan holda buni amalga oshirish mumkin emas. Ushbu haqiqatni e'tiborsiz qoldirish, ma'lum bir iqtisodiy subyektni va umumtan iqtisodiyotni rivojlanishiga salbiy ta'ir ko'rsatadi. Xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining har qanday sohasida risklarning paydo bo'lishi, zamonaviy iqtisodiyotda obyektiv muqarardir.

Kuchli raqobat muhitida korxonaning moliyaviy kelajagini ba'zan ta'min qilish qiyin, ammo shunga qarantay, korxonada o'z pozitsiyalarini saqlab qolish va uzoq muddatda samarali ishlashi uchun, menejerlar risk darajalarini aniqlash, baholash va ularni boshqarish usullarini bilishi zarur. Shu bilan birga, nafaqat risklarni baholash va tabiiy qilishning nazariy asoslarini o'zlashtirish, balki ushbu bilimlarni amalida malakali ravishda qo'llash ham muhimdir.

Kuchli raqobat sharoitida risklarni boshqarishni o'rganish zarurati dolzarf bo'lib, kelajakdagi menejerlarga risklarni boshqarish asoslarini o'zlashtirishga imkon beradi, bularsiz zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda qo'pol satolar menejer uchun ham, so'domlar uchun ham va umumtan hamma uchun salbiy oqibatlarga olib keladi.

Tashqi yoki ichki sabablarga ko'ra paydo bo'ladigan barcha risklarlar, korxonada o'ziga qo'ygan maqsadlariga erishishga ta'ir ko'rsatadi. Risklarni boshqarish korxonada barqarorligini, uning salbiy holatlarga qarshi turish qobiliyatini ta'minlash yo'llari va imkoniyatlarini belgilaydi.

LIBOIL RISKNING MOHIYATI VA TUSHUNCHASI

1.1. Risk, noaniqlik va ehtimollik

Bugungi kunda korxonalar va tashkilotlar faoliyat sohasidan qat'i nazar, o'zgaruvchan sharoitda mavjud va faoliyat yuritmoqda, bu esa o'z navbatida ular uchun ko'plab imkoniyatlarni ochmoqda, ammo ular bilan birga ularni murakkab va xavfli-tahdidlarga (xavf-katartlarga) duchor qilmoqda. Shuning uchun korxonalar va tashkilotlar hozirga yo'naltirilgan sharoitda omon qolish, xalqaro raqobatga dush berish uchun xavflarni aniqlash va minimallashtirish jarayonini to'g'ri tashkil etish va amalga oshirishlari zarur.

Risk ehtimollik va noaniqlik bilan chambarchas bog'liq. Shuning uchun risk tushunchasini aniqlash uchun shu tushunchalarni aniqlash zarur.

"Noaniqlik - bu kelajakda ta'li sil parametrlarning ta'li sabablarga ko'ra hosil bo'lgan qiymatlari to'g'risida to'liq yoki noto'g'ri fikr emas, ayvalambir, yechimni amalga oshirish shartlari, ular jumladan xarajatlar va ular bilan bog'liq natijalar"¹

"Noaniqlik - bu yechimni amalga oshirish shartlari, ta'sir yoki ta'sir ko'rsatish omilining mavjudligi to'g'risidagi ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki ishonchsizligi"²

Noaniqlik - bu yechimni amalga oshirish shartlari to'g'risidagi ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki ishonchsizligi, ta'sir yoki qarshi-qarshi omilning mavjudligi, noaniqlik harakatlarning natijalari deterministik bo'lmagan omillarning mavjudligini va ularning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ta'sir darajasini anglatadi.

Noaniqlik manbalarini - bu ta'sir, qarshilik, to'liq emaslik, iqtisodiy soha va atrofdagi dunyo haqida bilimlarning yetishmasligi.

Noaniqlik kelajakdagi ehtimoliy voqealar to'g'risida ma'lumot yetishmasligini anglatmaydi.

Noaniqlikdan farqli o'laroq, xavf o'lchamagan o'zgaruvchan bo'lib, uning miqdoriy o'lchami ijobiy yoki nequliy natija ehtimoli bo'lishi mumkin.

¹ Buqunov A. "Risk Management: Risk Management System" / M.B. Gromov, A.B. Sidorov. M.: KIBIT-DANA, 2009. S. 9.

² Buqunov A. "Risk Management: Risk Management System" / M.B. Gromov, A.B. Sidorov. M.: KIBIT-DANA, 2009. S. 21.

Xayf - bu odatlar nima bo'lishini aniq bilmaydigan, ammo yuzaga kelishi ehtimol bo'lgan natijalarning ehtimolligini tasavvur qiladigan vaziyat sifatida baharillishi kerak.

Xayf - ba'zi bir izalmagan voqea natija bo'lishi ehtimoli.

Risiklar kelajakdagi natijalarning noaniqligidan kelib chiqadi, bu uning eng umumiy shaklida to'rtta asosiy omillar qurumi bilan belirlanadi.

Birinchiidan, ma'lumotlarning yetishmasligi, huring uchun pul yoki katta kuch va vaqt talab etiladi.

Ikkinchidan, raqobatdosh va boshqa kontragentlarning harakatlari yoki qarora-qarshi harakatlari qayd etish mumkin, ularning ta'bihi ham katta kuch, sarajalar va hokazolarni talab qiladi.

Uchinchiidan, qarorlarni qabul qilish vaqtida to'xyati ma'lum bo'lgan omillarni tasodifiy amalg odatirishni qaratib ko'rsatish mumkin, ammo ular qanday shaklda ishlabilari ma'lum emas.

To'rtinchiidan, kelajakda qaror qabul qilish jarayonida norma'lum omillar paydo bo'lishi mumkin, ularni baxir bech kim aniqloy olmaydi (1.1.1.- rasim).



1.1.1.- rasim. Kelajakdagi biznes natijalarga ta'sir qiladigan noaniqlikning asosiy shakllari

Kelajakdagi biznes natijalarning noaniqligini hisobga olsak, uning ikki turi mavjud. Birinchiidan, mavjud ma'lumotlar bazalari va

ma'lumotlar banklariga yoki boshqa mavjud ma'lumotlar yordamida bartaraf etilishi mumkin bo'lgan olib tashlanadigan nosaniqlik, shuningdek ma'lum statistik usullarni, iqtisodiy prognozlash usullarini yoki ashorotni qayta ishlashning boshqa usullarini qo'llashini yoki hisoblashni hisobga olgan holda, o'sha va boshqa obyektiv ma'lumotlar orqali bartaraf etilishi mumkin. Ammo bu zarur ma'lumotlarni olish uchun ko'pincha xarajatlarni talab qilishi mumkin, uning maqsadga muvofiqligi aniq natijalarni kelajakda hisobot qilishning ishonchligini oshirish va qabul qilinadigan qarorlarning sifatini oshirish bilan aniqlanadi.

Ikkinchidan, shuni ta'kidlab o'tish kerakki, muqarrar bo'lgan nosaniqlik mavjud bo'lib, ularning maqsadligi ma'lum omillar no'yobga chiqarilishining tasodifiyligi yoki yangi shartlar va omillarning paydo bo'lishi ehtimoli bilan belgilanadi, yuqorida aytib o'tilganidek, qaror qabul qilish jarayonida noma'lum bo'lishi mumkin va joriy davrda har qanday obyektiv ma'lumotlar, kuzatishlar yoki dastlabki ma'lumotlarning boshqa shakllari ular asosida hisoblab bo'lmaydi.

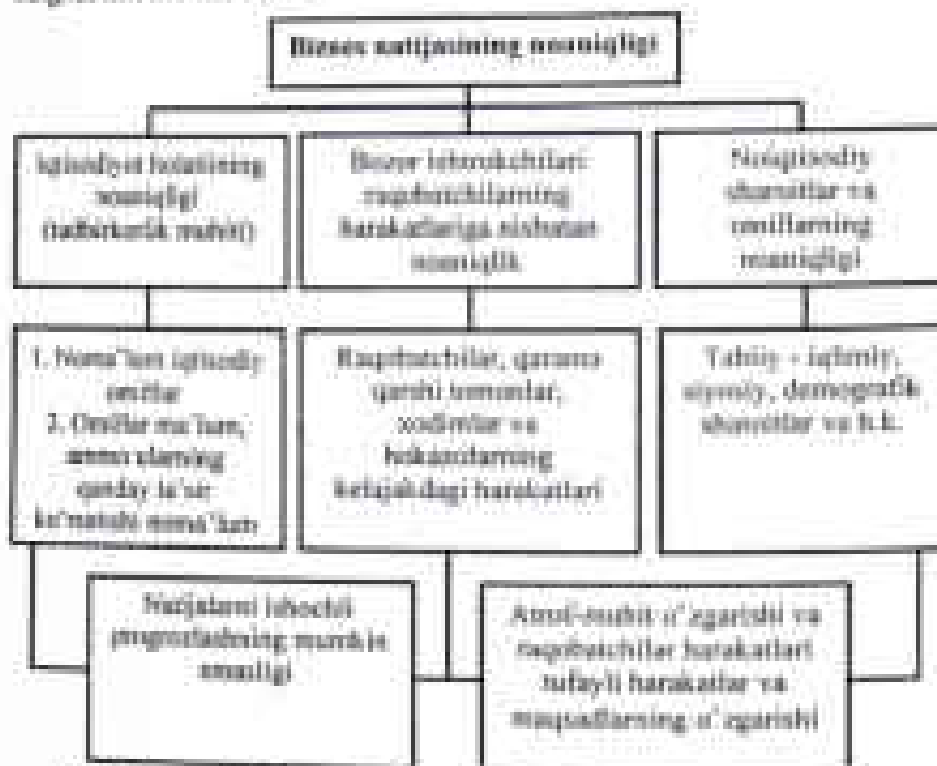
Umuman olganda, yechilishi mumkin bo'lgan, ammo qarorlarni qabul qilish vaqti bilan aniqlanmagan, kelajakdagi natijalarning amalda muqarrar bo'lgan nosaniqligi mavjudligi, rasmiy ravishda inson faoliyatining turli sohalarida qarorlar kelajakdagi natija noma'lum bo'lgan sharoitlarda qabul qilinishi kerakligiga olib keladi. Qaror qabul qilish jarayonida noma'lum bo'lgan yoki ta'sirini aniq belgilab bo'lmaydigan omillarning asosiy guruhlari 1.1.2. - rasmda keltirilgan.

Xususan, ta'dbirakarni o'rab turgan atrof-muhitning iqtisodiy omillarini ajratib ko'rish mumkin, bunda u o'z biznesining natijalarini angleydi va natijada uning faoliyati natijalarini belgilaydigan parametrlar va sharoitlar shakllanadi.

Raqobatchilar yoki odamlarning erishilgan natijalarga ta'sir qiladigan hatti-harakatlari yoki siyosati bilan belgilanadigan omillar, shuningdek o'zidan aniqlash qiyin bo'lgan iqtisodiy bo'lmagan omillar guruhlari, kelajakda biznes natijalarini hisobot qilish va ishonchli asoslashda qiyinchiliklarga olib keladi, ya'ni ushbu natijalar nosaniq baholalanishi mumkin.

Kelajakdagi biznes natijalarining nosaniqligi, ushbu omillar o'zidan belgilangan biznesning maqsad va vazifalarini o'zgartirishga olib kelishi va ularni amalga oshirishga tozlashlar kiritishni talab qilishi

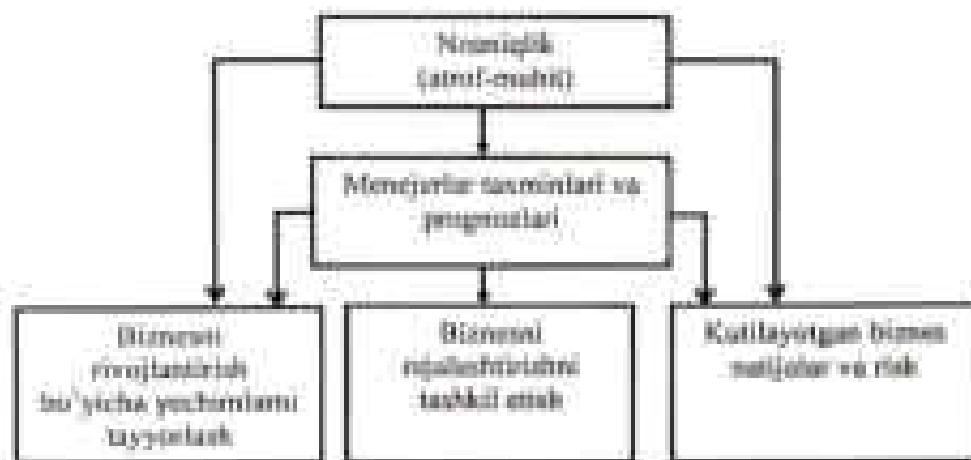
imkonligi bilan bog'liq. Bunday sharoitda har qanday hisob-kitoblarni amalga oshirish yoki mavjud qarorlarning va yoki bu asosini qurish, ularning kelgusi natijalari, yuqoridagi sabablarga ko'ra, oldindan aniq bo'lganishi mumkin emas.



1.1.2 - rasm. Kelajakdagi biznes natijalariga ta'sir qiladigan nosaniqliklarning asosiy turlari

Umumiy holda kelajakdagi natijalarning nosaniqligi va risk tushunchalari o'rtasidagi asosiy farq shundaki, kelajakdagi natijalarning nosaniqligi shu bilan biznes uchun ham, boshqa obyekt uchun ham ta'sir o'ynaydigan obyektiv omillar va ularning ichki muammolari bilan yuzaga keladi. Bu riskning paydo bo'lishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi va biznes natijalariga ta'sir etuvchi omillarni aniqlaydi. Shu bilan birga, riskni baholash yoki o'zlashtirish obyektiv va subyektiv xususiyatlardan foydalanilgan holda menejer, tadbirkor egasi yoki boshqa qaror qabul qiluvchi

inmovidan ushbu noaniqlik sharoitida kelajakdagi natijalarni taqsimlashning ayrim subyektiv modeliga asoslanadi. Ko'rib chiqilayotgan hodisa yoki jarayonlar, shuningdek, bu boradagi qarorlar va mulohazalar, taxminlari inobatga olinadi. Shu bilan birga, riskni baholash ular tanlagan harakatlari yoki qarurlarga bog'liq bo'ladi (1.1.3. - rasm).



1.1.3. - rasm. "Noaniqlik" va "risk" tushunchalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik

"Noaniqlik" va "risk" tushunchalari umuman atrofimizdagi dunyoda va umuman iqtisodiy munosabatlarda juda katta rol o'ynaydi. Iqtisodiy faoliyat shartlarining ajralmas qismi bo'lgan noaniqlik murakkab va muhim iqtisodiy hodisalar bo'lib, ular bilan o'zaro bog'liqlik ikkala alohida iqtisodiy agentlarning - ishlab chiqarish va iste'mol ishtirokchilarining va umuman jamiyatning tegishli xatti-harakatlarini keltirib chiqaradi.

Iqtisodiy faoliyatda subyektlar, turli xil holatlar va vaziyatlarda, real ijtimoij-iqtisodiy jarayonlarda, noaniqlik sharoitida qarorlarni qabul qiladi va uni amalga oshiradi. Qaror qabul qilish va uni amalga oshirish, mas'afadan boshqarish vositasi bo'lib, bunda o'zini namoyon qilishi mumkin bo'lgan harqta harakatlari yoki potensial ichki va tashqi omillar to'g'risida to'liq va aniq ma'lumotlarga ega bo'lish mumkin

emas. Bularning barchasi norisqlik epizodiy faoliyat mavjudligining obyektiv shakli sifatida ifodalashidir.

Obyektiv ravishda, qaror qabul qilishda yuzaga keladigan tubdan maqsadlar bo'lgan norisqlik mavjud bo'ladi va bu risk hech qachon kelga teng bo'lmaydi. Buning natijasi - tanlangan yechimni amalga oshirishda, ko'zlangan maqsadga katta yoki kichik darajada erishilmaslikga, maqsadga erishishda ishorachning yetishmasligida namoyon bo'ladi.

Ehtimollik, hodisalarni namoyon bo'lish darajasiga ko'ra miqdoriy jihatdan taqqoslashga imkon beradi. Hodisaning ehtimoli ma'lum bir son bo'lib, u qanchalik katta bo'lsa, bu voqea ko'lamli keng bo'ladi. Tez-tez sodir bo'ladigan hodisa ehtimoli yuqori deb hisoblanadi. Shuning uchun ehtimollik "hodisa chastotasi" tushunchasi bilan bog'liq.

Ehtimollik - bu ma'lum bir natijaga erishish imkoniyati. Hodisaning ehtimoli ma'lum bir son bo'lib, u qanchalik katta bo'lsa, voqea shuncha mumkin bo'ladi.

Ehtimollar atamasini ehtimollar nazariyasi uchun asos bo'lib, voqealarni imkon qadar miqdoriy jihatdan taqqoslashga imkon beradi. Shubhasiz, tez-tez sodir bo'ladigan hodisa ehtimoli ko'proq.

Ehtimollarni o'lchashning aniqligi statistik ma'lumotlarning hajmiga va ularni kelajakdagi voqealar uchun ibtilatish imkoniyatiga, ya'ni o'tgan voqealar sodir bo'lgan sharoitlarni saqlashga bog'liq. Shu bilan birga, ko'p hollarda, qaror qabul qilishda statistik ma'lumotlar hajmi jihatidan juda kichik yoki umuman mavjud bo'lmaydi. Shuning uchun qaror qabul qiluvchining subyektiv qarashlariga asoslanib, vaziyatning ehtimolligini o'lchashning boshqa usuli qo'llaniladi. Shu munosabat bilan shu tarzda o'lchangan ehtimolliklar vaziyatning subyektiv ehtimollari deb ataladi.

Subyektiv ehtimollarni aniqlash, subyektning fikri, uning axborot foydi holatini aks ettiradi. Boshqacha qilib aytganda, subyektiv ehtimollik o'lchash sharoitlarida, o'lchash natija olingan chastotada emas, balki baholovchining (ekspertning) hukmiga yoki shaxsiy tajribasiga asoslangan taxmin asosida aniqlanadi. Bunda subyektiv ehtimollarning keng o'zgarishi kelib chiqadi, bu turli til ma'lumotlarining spektri yoki bir xil ma'lumot bilan ishlash imkoniyatlari bilan izohlanadi. Dastlabki ma'lumot miqdori va mavzuga bog'liqlik, ehtimollik holatiga norisqlik qo'stufushiga olib keladi.

Iqtisodiy adabiyotlarda "risk" tushunchasiga juda ko'p ta'riflar berilgan. Ularning ayrimlarini ko'rib chiqamiz.

"Risk" tushunchasi (yunoncha "ridikon, ribsa" so'zidan - jaflik, tush, italyancha "risiko" - tahdid, xavf), qoida tariqasida yo'qotish xavfi (ehtimolligi) bilan bog'liq. Shunday qilib, Vebster lug'atida "risk" "xavf, yo'qotish yoki buzilish ehtimoli" deb ta'riflangan.

"Risk" "xavf ehtimoli" yoki "taxli natijaga umid qilib tasodifiy harakat qilish" deb ta'riflanadi.

"Risk" tushunchasi – murakkab tushuncha bo'lib, kelib chiqish sababi, noaniqliklik va ehtimollik jarayoni bilan chambarchas bog'liqdir².

"Risk" - bu har qanday korxonaviy faoliyati jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zararlari, tasodif bu foyda olish ehtimoli³.

A.P.Algin riskni "muqarrar tanlov sharoitida noaniqlikni bartaraf etish bilan bog'liq faoliyat, bu jarayonda ko'zda tutilgan natijaga erishish, muvaffaqiyatsizlik va maqsaddan chetga chiqish ehtimolini muqarrar va sifat jihatidan baholash mumkin bo'lgan faoliyat" deb ta'riflaydi⁴.

Ushbu ta'rifda riskning asosiy elementlari (tanlangan al'ternativa amalga oshirilganligi uchun mo'ljallangan maqsaddan chetga chiqish ehtimoli, kerakli natijaga erishish ehtimoli, belgilangan maqsadga erishishda ishonchning yo'qligi, noaniqlik sharoitida tanlangan al'ternativani amalga oshirish bilan bog'liq moddiy, ma'naviy va boshqa yo'qotishlar ehtimoli), o'zaro bog'liqligi uning mohiyatini ochib beradi. Shuningdek, u tanlangan maqsaddan chetga chiqish ehtimoli mavjudligi kabi xavfning muhim elementini qayd etdi. Bunday holda, salbiy va ijobiy xususiyatlar namoyon bo'lishi mumkin. Shuningdek, u tanlangan maqsaddan chetga chiqish ehtimoli mavjudligi kabi riskning muhim elementini qayd etdi. Bunday holda, ham salbiy, ham ijobiy xususiyatlar namoyon bo'lishi mumkin.

V.T.Sevruk, o'z tadqiqotida "moliya sektori risklarini hisobga olgan holda, riskni har qanday yuridik shaxs, shu jumladan moliya sektori subyekti faoliyatining jarayoni xarakteristikasi, natijasi

² Pissacco B.C. *Business process & management* [Internet]. URL: <http://www.bsp.it/italian/English/Utah>

³ Akerlof A.J. *Pass & review & other economic essays*. M. Moscow, 1988. C.14.

nosaniqligi va mavaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin bo'lgan nojo'ya oqibatlaridan iborat deb belgilaydi¹.

N.N.Makarova bergan ta'rifga ko'ra: "Risk o'zida mumkin bo'lgan resurslarning yo'qotilishi yoki daromadlarga erisha olishlari ko'rsatadi"².

K. V.Baldinning keltirishicha: "Risk ma'lum darajadagi zararlarni yuzaga kelish ehtimolligi xarakteristi bilan o'lchanadi"³.

Avstraliyalik olim Yozef Shumpeter riskni korxonalar bilan bog'lab, agar risk xo'jalik o'zida hisobga olinmasa, u bir tomondan foydani, ikkinchi tomondan zararni manbasiga aylantirishini ko'rsatib o'tadi.

V.S.Shugakov va G.S.Tokarenkning "Risk-menyument" nomli o'qov qo'llanmasida riskka berilgan quyidagicha ta'rifni uchratish mumkin: "Tadbirkorlik riski - bu ko'ngilsiz hodisaning sodir bo'lish (paydo bo'lish xavfi) ehtimolligi bo'lib, natijada korxonaning oldiga qo'yilgan maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan qarurlarni qabul qiluvchi subyekt o'z resurslarini qisman yoki butunlay yo'qotadi, kutilayotgan daromadni ko'rmaydi yoki xayolan zararda tutilmagan qo'shimcha material va moliyaviy sarajialarni olib yuradi"⁴.

Agar iqtisodiy adabiyotlarda berilgan ta'riflarni umumlashtirishga qaytalagi ma'noni olish mumkin.

Risk - bu iqtisodiy kategoriya bo'lib, u jamiyatning rivojlanishidagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarda aniq bir yechimga ega bo'lmagan holatning miqdor va sifat jihatidan qo'shimcha daromad ko'rish yoki ma'lum zarar ko'rish ehtimoliga aylantishi mumkin bo'lgan voqelikdir.

Risk - bu, miqdor va sifat jihatidan yoqitishlar ehtimolini ko'rsata, unga hayotning har bir jabhasida duch kelishimiz hech kimga sir bo'lmay qoldi. Xususan, risk iqtisodiyot subyektlari o'zida

¹ Сагун Б.Т. Физик-математик ва иттиқот фанлари бўлимида. Ушбу китобнинг муаллифи. М.: ИИО ахборот-маълумоти, 2001. СС 4-5

² Макарова Н.Н. Физик-математик ва иттиқот фанлари бўлими. - Тошкент: Ўқитувчи Университети, 2016. С. 8.

³ Сагун Б.Т., Сагунова С.Н. Физик-математик ва иттиқот фанлари бўлими. - М.: Ушбу китобнинг муаллифи, 2015. С. 17.

⁴ Шугаков В.С., Токаренко Г.С. Физик-математик ва иттиқот фанлари бўлими. - Тошкент: Ўқитувчи Университети, 2017. С.7

yechimi topilmagan muammolardan bo'lib hisoblanishi, unga bo'lgan e'tibor yildan yilga ko'payotgandigidan dalolat beradi.

Risiklarni boshqarish bo'yicha bu'zi milliy va xalqaro standartlar uchun ularning ta'riflarini ularning mohiyatini yaxshiroq tushunish uchun taqdim etish zarur (1-1, 1.-jadvall).

1.1.1. - jadval

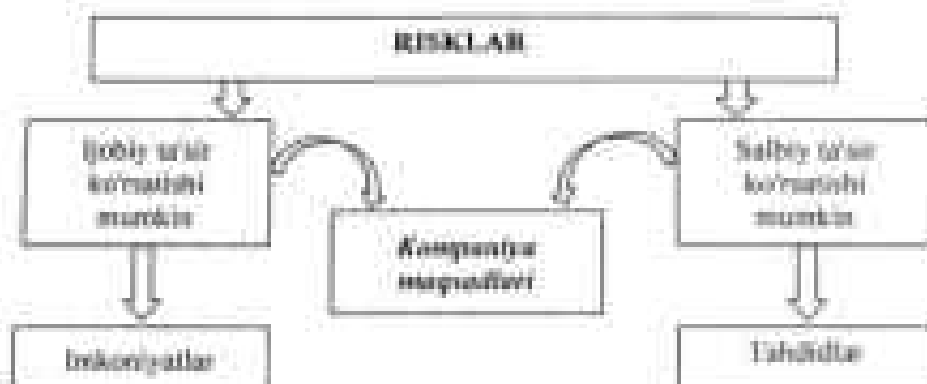
Risiklarni boshqarish milliy va xalqaro standartlariga muvofiq "risk" tushunchasining ta'riflari

Standart nomlari	Risikni aniqlash
Australiya va Yangi Zelandiya standartlari (AS/NZS 4360:2004)	Maqsadlarga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadigan natija sodir bo'lishi ehtimoli va oqibat sifatida, odatdagi kombinatsiyasi yordamida baholashadi
Risiklarni boshqarish bo'yicha integratsion model (ICIMO), AQSH	Salbiy ta'sirga ega bo'lgan hodisalar, qarallishga salqat beradigan yoki oqibatning qisqirib qolishiga olib keladigan risiklarni kiritish etiradi
Yatqiruv muammasiyasi menejment sistemasiyosining risiklarni boshqarish standartlari (FERMA)	Risik - bu hodisa ehtimoli va usning oqibatlarining kombinatsiyasi
ISO 11000, 2000 xalqaro standartlari risiklarni boshqarish printsiplari va ko'rsatmalari	Risik - bu muvofiqlikning maqsadlarga ta'siri

Shu bilan birga, risk ma'nan bir to'liq, ravjlar to'plami sifatida aniqlanadi. Xo'jalik yuruvchi subyektlar harakatlari natijalarini ehtimoliy taqsimoti sifatida, rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan haqiqiy qiymatlarning og'ishi sifatida ko'rinadi.

O'z faoliyati davomida belgilangan maqsadga erishish uchun iqtisodiy subyektlar har xil turdagi subyektlar bilan o'zaro aloqada bo'lib, ularning yakuniy natijaga ta'siri ijobiy va salbiy bo'lishi mumkin. Shu maqsadlar bilan risk subyektlari va obyektlari tushunchasiga ta'rif berish maqsadga muvofiqdir. Risk subyektlari - bu risiklarni qabul

qiladigan, o'zlashtiradigan yoki bekor qiladigan faol tomon. Xavfli obyektlar - bu unga ta'sir qiladigan narsalar.



1.1.4 - rasm. Riskni namoyon qilish uchun tahdidlar va imkoniyatlar

Shunday qilib, risk 1) zarar yetkazish ehtimoli va 2) iqtisodiy subyektlar maqsadlariga erishishga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan muamxo tashqi yoki ichki hodisa sifatida aniqlanishi mumkin.

Risklarning umumlashtirilgan xususiyatlari:

- risk turi - joriy risk omili yoki ularning kombinatsiyasi bilan belgilanadi;

- risk darajasi - nomaqbul voqea sodir bo'lishi va uning oqibatlari ehtimoli o'lchovi;

- risk darajasi - risk darajasining ba'zi bir asosiy ko'rsatkichlar bilan nisbati.

Yuqoridagi aytilib o'tilganlarni umumlashtirib, biz risk - bu har qanday risk omillari ta'siri ostida kompaniyaning o'z maqsadlariga erishishiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadigan risk hodisasi ehtimoli deb aytishimiz mumkin.

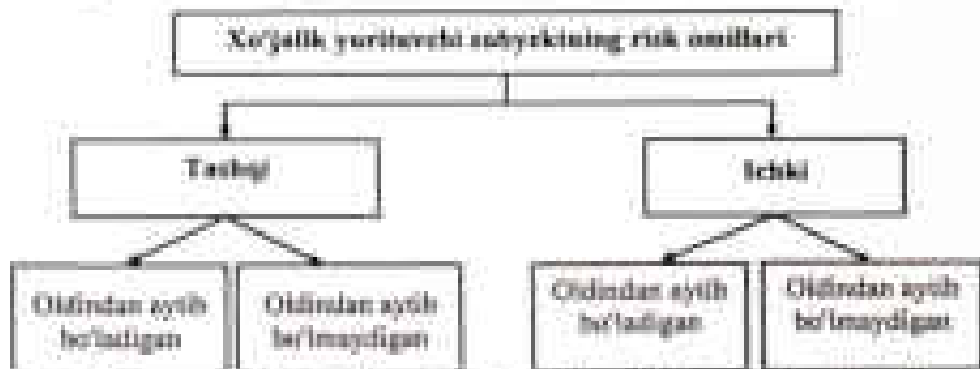
1.2. Risk omillarining asosiy turlari

Risklarni amalga oshirish jarayoni aniqlanadigan jarayon (deterministik) emas. Umumiy holda, bir elementdan ikkinchisiga o'tish sodir bo'lishi mumkin yoki bo'lmasligi mumkin va har bir risk elementi u yoki bu tarzda amalga oshirilishi mumkin. Risk tuzilmasi elementlari

ularni amalga oshirish uslublari o'rtasida o'lish ehtimoliga ta'sir qiluvchi barcha holatlar "risk omillari" umumiy nomi ostida birlashtirilgan.

Risk omili - bu riskni amalga oshirish ehtimoli yoki oqibatlariga ta'sir qiladigan holat, ammo ushbu bevosita sababi emas. Tashlangan gupart, agar u yonuvchan qoplamaga tushsa, yong'in chiqishiga katta imkoniyatga ega, valyuta kursining o'zgarishi ushbu valyutaga xos ashyo sotib oladigan korxonaga ta'sir qiladi, mashq qilayotgan shaxs yiqilib tushganda shikastlanmaydi. Ushbu holatlar (qoplama materiallari, sotib olish turilishi, mashq qilish) o'z-o'zidan riskli hodisani keltirib chiqarmaydi, obyektiga ta'sir qilmaydi va oqibatlarga olib kelmaydi. Ammo faqat ular riskni amalga oshirishga hissa qo'shadi yoki ta'sir qiladi. Risk omillari obyektning o'ziga xos xususiyatlarini ham, atrof-muhit xususiyatlarini ham o'z ichiga olishi mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, birinchi navbatda, korxonaning moliyaviy-so'jalik faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan risk omillari, xavf-xatarlar, tahdidlar va boshqa halokatli holatlar cheksiz ko'p. Ikkinchidan, biznesni rivojlantirish sharoitlariga qarab, ayrim omillarning ahamiyati o'zgarishi mumkin; uchinchidan, barcha risk omillari, risk va tahdidlar har xil tasniflash mezonlari bo'yicha guruhlantirishi mumkin. Shunday qilib, ularni bahorat qilish imkoniyatiga qarab, taxmin qilinishi mumkin bo'lgan (bahorat qilinadigan) va taxmin qilish qiyin bo'lgan (bahorat qilinmaydigan) xavfli yoki tahdidlarni ajratib ko'rsatish mumkin (1.2.1. - rasm).



1.2.1. - rasm. Xo'jalik yurituvchi subyektning risk omillarini tasniflashga birlashtirilgan yondashuv

To'rtidan oldindan aytilib bo'lmaydigan omillar, kutilmaganda raqibatchilar, shirkatlar, ijtimoiy-iqtisodiy yoki siyosiy vaziyatning (baxtsiz hodisalar, tabiiy ofatlar) o'zgarishi bilan bog'liq. Bunday vaziyatda tadbirkor va turli darajadagi menejerlarning vazifasi risk yoki tahdirlarni o'z vaqtida aniqlash va ularning salbiy ta'sirini muayyirlashdir.

Korxonadan tashqarida tashqi risk va tahdirlar paydo bo'ladi. Ular uning ishlab-chiqarish faoliyati bilan bog'liq emas. Qoida tartibida, bu atrof-muhitda korxonaning shikastlanishiga olib keladigan muhitning o'zgarishi, ichki omillar subyektning iqtisodiy faoliyati bilan bog'liq. Ular mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish jarayonida yuzaga keladigan va buniqa natijalarga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan jarayonlarga bog'liq. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir: rejalashtirish va qaror qabul qilishning sifati, texnologiyaga rioya qilinib, ishni tashkil etish va xodimlar bilan ishlash, korxonaning moliyaviy siyosati, intizam va boshqalar.

Ham ichki, ham tashqi risk omillari mavjud. Bu, avvalambor, korxonaga majburiy ravishda o'rnatadigan turli xil aloqalar va munosabatlarga bog'liq. Moddiy, moliyaviy, asburot, kadrlar va boshqa aloqalar jarayonida xomashyu, materiallar, baliqovchi qismlar, dastgohlar, mashinalar, uskunalar, investitsiyalar, texnologiyalar, pullar, tayyor mahsulotlar (tovar va xizmatlar) almashirishi, sarflanishi va harakati mavjud), va boshqalar. Bu aloqalarning harchasi boshqa mamlakat bo'ylab va ma'lum bir aniq mintaqada darajasida rivojlangan o'ziga xos siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy, tabiiy-ijtimoiy va boshqa sharoitlarda vujudga keladi. Ko'zga ko'rinadigan natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan korxonaga faoliyat ko'rsatadigan ma'lum bir mahalliy, mintaqadagi o'ziga xos vaziyatdir.

Barcha tashqi omillarni siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy, ekologik, ilmiy-texnik va texnologik, huquqiy, ijtimoiy, demografik, sud-tibbiyot va boshqalarni ajratib ko'rsatish bilan guruhlash mumkin.

Subyektning iqtisodiy faoliyati natijalariga ta'sir qiluvchi siyosiy omillarga, avvalambor, mamlakatda va muayyan iqtisodiy mintaqada mavjud bo'lgan siyosiy vaziyat kiradi. Siyosiy hokimiyatning harqarorligi, uning honor aloqalarini rivojlantirish, tadbirkorlikni

qo'lib-qo'riyatlash, mulk munosabatlari demokratiylashtirish, korruptsiyaga qarshi kurashish va iqtisodiy hayotni jinoiy javoabgarlikka tortish yo'nalishi biznes samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Tadbirkorlikning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun ijtimoiy-iqtisodiy omillar alohida ahamiyatga ega, biznes yuritish qoidalarini va shartlari ko'p jihatdan ularga bog'liqdir. Bunga quyidagilar kiradi: mamlakatda pul emissiyasining holati va shu sababli pul massasining maqsad darajasini saqlab qolish, to'lovlarning normal turini, ish haqi, pensiya ta'minoti va boshqalarni ta'minlash; valyuta muomalasi qoidalarining o'zgarishi; tashish tariflarining o'zgarishi; energiya resurslari uchun to'lov, ya'ni tabiiy monopoliyalar ustidan naorat.

So'nggi paytlarda ekologik omil iqtisodiy subyektlar faoliyatiga tobora ko'proq ta'sir ko'rsatmoqda. Atrof-muhitni boshqarishning davlati boshqichida davlat tomonidan atrof-muhitga zarar yetkazadigan tarmoqlarning rivojlanishini cheklaydigan va ayrim hollarda ularning yopilishini ta'minlaydigan to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy taqiqlar ucimi qo'llaniladi.

Keyinchalik, ma'muriy taqiqlarning o'zini atrof-muhitni tartibga solish va pullik tabiatni boshqarish tamoyillariga asoslangan atrof-muhitni mahfaza qilish mexanizmlari egallaydi. Atrof muhitni ifloslantiruvchi moddalar chiqarilishi yoki chiqarilishi uchun ruxsat etilgan maksimal me'yorlar asosida tabiiy resurslardan foydalanganlik uchun to'lov belgilanadi.

Ilmiy-texnikaviy va texnologik omillar xo'jalik surituvchi subyektlarni ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlarini, yangi texnologiyalarni, materiallarni ishlab chiqishni, ishlab chiqarishga resurslarni joriy etishni, mehnatni boshqarish va tashkil qilishni, mahsulot sotishni va boshqalarni doimiy ravishda kuzatib borishga majbur qiladi.

Yuqori raqobatchilikni ta'minlash uchun raqobatchilar uzbu yangiliklarni qanday tatbiq etilganligi to'g'risida doimiy sabardor bo'lish zarur. Har qanday faoliyat muayyan inqiroziy asosda amalga ashiriladi. Shu sababli, hozirgi paytda mamlakatda va mintaqada ma'lum bir sohadaagi qonunchilikning holati, uni o'zgartirish istiqbolari qanday ekanligini bilish juda muhimdir. Ijtimoiy-madaniy komponent didlarga, iste'molchilarning ixtislariga, madaga, ijtimoiy ustuvorlik va g'oyalarga ta'sir qiladi.

330851

Tabiiy-iqtim olarni obyektiv ravishda ishlab chiqarish sarqatlariga ta'sir qiladi. Ularning qulay holati sarqatlarni kamaytiradi; har qanday tabiiy ofitlar oldindan aytib bo'linmaydigan muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Demografik omillar mehnat bazasiga alohida ta'sir ko'rsatadi. Tog' olish va o'lim holati, umr ko'rish davomiyligi va uning sifati, aholi sog'lig'ining holati, uning ma'lumot darajasi ko'p jihatdan korxonani ishchi kuchi bilan ta'ldirishga, uning unumdorligi va mehnat motivatsiyasiga ta'sir qiladi.

So'nggi yillarda ta'dbirkorlik subyektlarining faoliyatida jinoyat omillarining mavjudligi, iqtisodiy jinoyatchilik, korxonaning ko'payishi va iqtisodiy faoliyatga jinoyat ta'sirining boshqa shakllari bilan bog' olib borilmoqda. Bularning barchasi adolatsiz raqobat, mehnat jorzavligi, kompyuter va boshqa turdagi jinoyatchilikka sabab bo'lgan va biznesga katta zarar yetkazgan.

Ko'p sonli tashqi xavf va tahdidlarni, ularning ta'sir yo'nalishlari va obyektlarini, biznes uchun yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ishqatlarini tahlil qilish ko'p tadqiqotlarni olib borishni talab qiladi.

Shunga qaramay, har bir korxonada va, avvalambor, xarajalik yurituvchi subyektlar konkret vaziyatdan kelib chiqib, ularning eng muhim (zararli)ni aniqlab (boshorat qilishlari) va ularni o'z vaqtida idemifikatsiyalash bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqishlari kerak.

Risk omillari, risk va tahdidlarni aniqlash va iqtisodiy zararlilikni ta'minlashning eng muhim vazifalaridan biride. Iqtisodiy yetakchi (top-menajer) halokatchi omillar ta'sirida bo'lib, risk qilishga majbur. Yu'ni o'zgarishlar va tashqi muhitning ta'siri va salbiy iqtisodiy holatlarning paydo bo'lishining oldindan aytib bo'linmasligi sababli, omadga umid qilib, yetarli ma'lumotga ega bo'lmagan sharoitlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilishi zarur. Bu esa, albatta, usdan aniq hisoblash, jorzorat va qat'iyatlilikni talab qiladi. Menajerlar, hattoki eng iqtidorli va tajribali kishilar ham, bozorda qanday vaziyat yuzaga kelishi, qanday texnik ta'sirlar yoki dastoydagi muammolar yuzaga kelishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga bozor talabi qanday bo'lishini, qanday o'zgarishlar yuz berishini oldindan boshorat qilishi qiyin.

Oldini olish imkoniyatiga qarab, fore-majer va favqulodda holatlar omillari ajratiladi. Birinchisi, ta'sir darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi (urushlar, falokatlar, g'oyriiqtisodiy holatlar qare qabul qilishga va

maqsadga rid harakat qilishga majbur qiladi). Ikkinchisini o'z vaqtida va to'g'ri harakatlar bilan oldini olish mumkin.

Korxonada olib borilgan muammolarni hal qilish, uning muvaffaqiyatli rivojlanishi imkoniyatlarini ta'minlash uchun menejerlar o'z ta'assufi qarorlarni qabul qilishdan qochishdan kamsik, ular uchun quyidagilar kerak:

- risk omillari harakatlarning mumkin bo'lgan oqibatlarini aniqlash;

- bitta maqsadlarga erishish yo'lidagi yashirin to'siqlarni aniqlash;

- zahara qilish imkoniyatlarini ta'minlash, muvaffaqiyatsiz yoki nomaqbul o'zgarishlardan sug'urta qilish.

Bunday sharoitda bosqin, raqobatchilarning imkoniyatlarini, hufi vil, ko'pincha qarama-qarshi bo'lgan ma'lumotlarni o'rganib chiqib, kutalayotgan oqibatlarni nazariyatlantirish yoki yumshatish choralarini ko'rish mumkin.

Shunday qilib, xavf tug'diradigan halokatchi omillarning muqarrar va obyektiv ekanligini anglagan holda, menejer risk omillarini atroflarda tahlil qilish, ularning ta'sirining yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlarini hisobga olish asosida qarorlar qabul qilishi, ular tomonidan yetkazilgan zararni kamaytirish choralarini nazarda tutishi va muayyan iqtisodiy subyektlar uchun maqbul bo'lgan xavf darajasini aniqlashi zarur. Qabul qilinadigan risk konsepsiyasidan foydalanish, korxonani iqtisodiy chegaradan pastga siljitmaslik va iqtisodiy xavfsizlikning zarur darajasini ta'minlash qobiliyatini beradi.

1.3. Risk funksiyalari

Zamonaviy nazariya quyidagi risk funksiyalarini ajratadi:

Innovasion funktsiya (innovasion, evristik) - risklar faoliyat samaradorligini oshiradigan yangi, namunaviy echimlarni topishga harakat qiladi va insonning ijodiy imkoniyatlarini amalga oshirishga hissa qo'shadi. Ushbu xususiyat progressiv harakatlarni rivojlantirishning manbai va usuli bo'lib, oldindan belgilab qo'yiladi.

Xavfsiz qabul qilish orqali erishilgan yangi qarorlar haqiqatni sezilarli darajada o'zgartirishi mumkin, shu bilan risk (tavakkal qilish haquqi) orqali qonunda tavakkalning ijobiy namosi tasdiqlanadi.

Xalqaro biznes analiyori innovatsion risklarni boshqarish bo'yicha tobii tajribani to'plagan. Aksariyat korxonalar, kompaniyalar muvaffaqiyatga erishadilar, risk bilan bog'liq bo'lgan innovatsion iqtisodiy faoliyat asosida raqobatbardosh bo'ladilar.

Xo'jalik faoliyatini yaratishda qararlarni qabul qilishda risk qilish, zararli ishlab chiqarishga olib keladi, bunda tadbirkorlar, iste'molchilar ham umuman jamiyat yutadi. Tartibga solish funksiyasi, bir tomondan, yangiliklarga to'liq bo'ladigan boshqa har'akatlarni yengishga yordam beradi. Boshqa tomondan, bu rivojlanish qarurlarini hisobga olmasdan qarat qabul qilishni rag'batlantirishi mumkin.

Riskni tartibga solish funksiyasi ijtimoiy munosabatlarni tartibga solishga, ularni mu'ham qoidelarga keltirishga yordam beradi. Tartibga solish (oldindan belgilangan) va ixtiyoriy (haqiqiy) parametrlar va risk ko'rsatkichlariga oid an'anaviy kelishuvlar asosida amalga oshiriladi. A.P.A'ga tartibga solish funksiyasini konstruktiv va halokatli turlarga ajratgan.

Tartibga solish funksiyasining konstruktiv shakli shundan iboratki, qaror qabul qiluvchining muvaffaqiyatli faoliyatini amalga oshirish usullaridan biri tanlanadi va bu yangiliklarga to'liqlik qiladigan psixologik to'rtlarni yengit o'tishga imkon berishda tartibga solish funksiyasining konstruktiv shaklida namoyon bo'ladi.

Risk katalizator sifatida konstruktiv funksiyasini bajaradi, chunki u progressivlik, kelajakka imtish, g'ayrioddiy yechimlarni izlash va ijodiy faoliyat bilan ajralib turadi.

Tartibga solish funksiyasining destruktiv (beqarorlashtiruvchi) shakli shundaki, mantiqiy, vaqim, asossiz qarurlar qabul qilinadi, bu'zida to'liq mu'hamot bo'lmaganda, hodisalarning rivojlanish qonuniyatlari to'g'ri ko'rib chiqiladi, bu esa avventurizm, sub'yektivlikni keltirib chiqaradi. Bunday holda, anaf beqarorlashtiruvchi omil hisoblanadi.

Himoya funksiyasi risk nafaqat qaror qabul qiluvchi uchun tabiiy hislat, balki muvaffaqiyatsizlik holatlarga toqati munosabandir. Faol, imhabbunkor biznes rahbarlar muvaffaqiyatsizlikka uchragan taqdirda janni itilano qiladigan va ishlara riskni rag'batlantiradigan ijtimoiy himoyaga, huquqiy, tiyosiy, iqtisodiy kafolatlarga muhtoj. Risklardan himoya qilish uchun zahira fondlari yaratilishi, sug'urta shakllari ishlab chiqilishi zarur.

Huquqning turli shaharida riskning qonuniyligi g'oyasi joriy etilmoqda. Himoya funksiyasida A.P. Al'gin, tarbiy va genetik jihatlariga ajratadi- salbiyliklar har doim salbiy oqibatlardan himoya qilish vositalari va shakllarini talashadi, masalan, riskni sug'urtalash shakli. Ayrim shaxslar va iqtisodiy tashkilotlar salbiy hodisalarga, tabiiy ofatlardan himoyalanish vositalarini yaratishga, sug'urta (zohira) foidalari, risk foidalari, korxonahaning moliyaviy zararlarni yaratishga majbur deb ta'kidlaydi.

Xavfli himoya qilish funksiyasining ijtimoiy-huquqiy jihatining asosiy mazmuni iqtisodiy risk huquqini ta'minlash va uni iqtisodiy xavfning qonuniyligi tashqi sifatida qonunchilikda birlashtirish zarurati hisoblanadi. Ushbu toifadagi qonunlar aksariyat xorijiy davlatlarning iqtisodiy qonunchiligida nazarda tutilgan va iqtisodiy kafolatlarni tartibga soladi, agar muvaffaqiyatsizlikka uchragan bo'lsa, oqilona risk qilgan xodimning jazosi bundan mustazo. Bunday kafolatlar ta'dbirkor uchun oqilona risk qilishning zaruri sharti sifatida qaraladi.

Xavfli himoya qilish funksiyasining ijtimoiy-huquqiy jihatining asosiy mazmuni iqtisodiy risk huquqini ta'minlash va uni iqtisodiy xavfning qonuniyligi tashqi sifatida qonunchilikda birlashtirish zarurati hisoblanadi. Ushbu toifadagi qonunlar aksariyat xorijiy davlatlarning iqtisodiy qonunchiligida nazarda tutilgan va iqtisodiy kafolatlarni tartibga soladi, oqilona risk qilgan xodim agar muvaffaqiyatsizlikka uchragan bo'lsa ham jazolanmaydi. Bunday kafolatlar ta'dbirkor uchun oqilona risk qilishning zaruri sharti sifatida qaraladi.

Tabiiy funktsiya hechqa mumkin bo'lgan yechimlarni tahlil qilish va eng foydali va eng xavflilarni tanlashda o'tgan tajribaga yoki maxsus tahlil usullariga tayanib namoyon bo'ladi. Xavfli vaziyatning aniq tarkibiga qarab, muqobilik turli darajadagi murakkablik darajasiga ega.

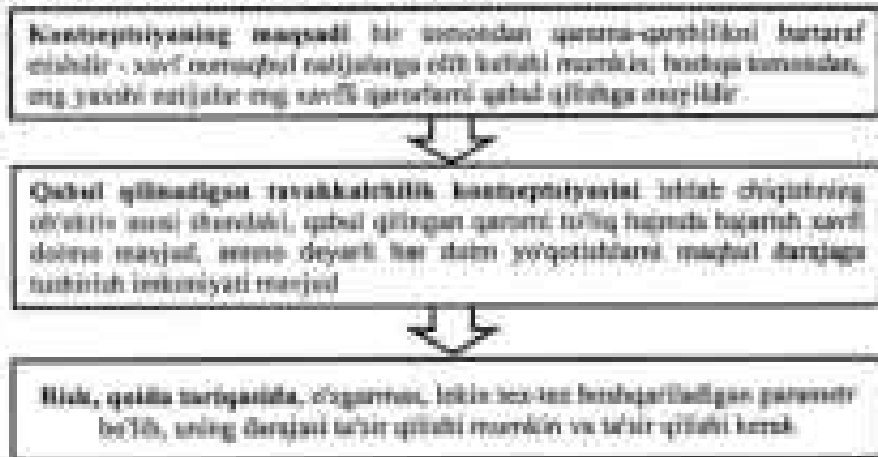
Korxonahimoya funksiyasi ijabiy muvaffaqiyatini yaratadi-natijada rojalashdirilgan foyda bilan solishtirganda qo'shimcha imkoniyatni amalga oshirishga zamin yaratadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy funktsiya hozir va raqobat sharoitida tavekkal qilish imkoniyatidan iborat bo'lib, ijtimoiy sinflarda samarali egalarining qarashlarini ajratib turadi, iqtisodiyotda esa risk qabul qilinishgan iqtisodiyot tarmoqlarida amalga oshiriladi. Hozirlarda risk holatiga davlatning aralashuvi ijtimoiy-iqtisodiy risk funktsiyasi samaradorligini cheklaydi.

muammolari, xo'jalik yurituvchi sub'yektlar faolligini asosida xavf bilan bog'liqligini raqorat qilishdan iborat. To'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan va risk bilan shartlangan barcha tashkilotlarning ehtimoli, davlatni faolligining barcha tohalarida risklarni cheklash uchun raqorat funksiyasini bajarishga undaydi.

1.4. Risk kontsepsiyasi

Risk kontsepsiyasi, uring kuzayishi yoki yo'q qilinishi yo'nalishi bo'yicha aniqlangan xavf bilan bog'liq bo'lgan hodisalar va jarayonlar to'g'rida tashkilotlarni ifodalovchi qarorlar tuzilimining mavjudligini anglatadi. Kontsepsiyaning mohiyati shundan iboratki, bizlardan olinadigan har qanday daromad hajmi va bir vaqtda yuzaga keladigan risk darajasi o'rtasida to'g'ri proporsionallik mavjud, ya'ni kutilayotgan daromad hajmi qanchalik ko'p bo'lsa risk darajasi ham ravishda shunchalik yuqori bo'ladi yoki aksincha. Kontsepsiyaning mohiyati shundan iboratki, qare qabul qilishda tuzilimning bir tomonida imkoniyatlar (foyda), ikkinchisida risklar (yo'qotishlar) tortiladi. Ushbu paradigma davrasida riskni tahlil qilish va uni maqbul darajaga tushirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish xo'jalik yurituvchi subyekti uchun riskni qabul qilmadigan chegaralarda bo'lishiga imkon beradigan qarorlarni qabul qilishga olib keladi (1.4.1. - rasmi).



1.4.1. - rasmi. Qabul qilinadigan risk bilan ishlash sxemasi

Konsepsiyaning maqsadi - har doim yoki deyarli har doim ko'rib chiqilayotgan xavf sharoitida maqbul echimni topishdir. Ushbu konsepsiyaga uch bosqichda amalga oshiriladi (1.4.2. - rasm).



1.4.2. - rasm. Qabul qilinadigan riskni amalga oshirishning uchta darajasi

1. Tahdid omillarini aniqlash. Fikr xavfli, g'oya har doim katta bosqichda taqdim etiladi.

2. Belgilangan omillarni o'zlashtirish, baholash. Nisqulay oqibatlariga tayyorgarlikni oshirib, xavf kamaytirishni boshlaydi.

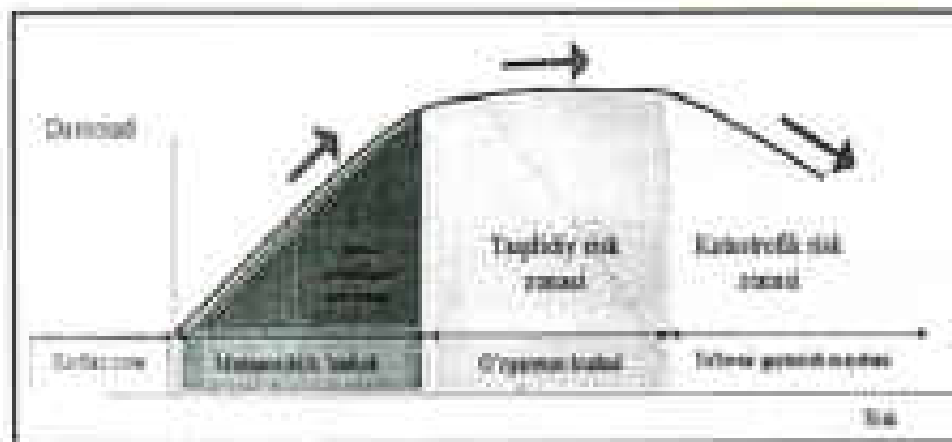
3. Risk omillari xavfli kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish.

Biznesda, o'ziga xosligi tashabbi, eng xavfli qarorlar eng yaxshi natijalarga olib keladi. Bu to'g'ri, ammo kelajakdagi daromad va unga bog'liq bo'lgan xavfning ma'lum nisbati uchun (1.4.3. - rasm) da aks etirilgan.

Quyida uchta yo'nalish bo'yicha taklif qilingan rentabellik dinamikasi sxemasini ko'rib chiqamiz: mutanosiblik, o'zgaruvchanlik va "To'lovni qaytarish maydoni". Mutanosiblik hissa, odatda, o'rtacha xavfli tavsakkal qarorlar yuqori daromad keltirishini aytadi. Ammo har doim xavfning ko'payishi daromadning ko'payishiga olib kelmaydigan vaqt keladi. Shu sababli, tovarlamlik zonasiga kirib qolishdan saqlanib, tavsakkal qilish zarur.

Zamonaviy nazariya va amaliyotda, maqbul bo'lgan xavf tavsakkaliga yo'nalish mos keladi. Uning mahiyati riskka oqili munosabati

shakllantirishda, tahlillar asosida qarorlar qabul qilishda, birnesda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan kiruschi hodisalarni yumshatish va zararsizlantirish bo'yicha chora-tadbirlar majmuida qo'llab-quvvatlanadi.



1.43- rasm. Qabul qilingan risk konsepsiyasini
hududlashtirish modeli

Ushbu konsepsiya doirasida risklarni boshqarish uning darajasini kamaytirmaydi va nisbatlik va rentabellikning maqbul nisbatini qidirishni anglatadi. Umumiy shaklda, qabul qilinadigan xavf to'liqmaschasi quyidagi qoidalarni ifodalaydi:

- risk, hatto nisbatan yuqori darajada bo'lishi, loyihani amalga oshirishni rad etish uchun sabab bo'lmaydi;
- ko'paytirilgan imiyatlarga ega bo'lish utagi ortgan xavfni qabul qilishni anglatadi;
- boshqarish qarorlari maqbuli asosida qabul qilinishi kerak;
- riskning oldini olish qiymati uning darajasini pasaytirish ta'siridan yuqori bo'lmavligi kerak;
- ager uning darajasi kutilgan natijadan yuqori bo'lsa, tavgkal qilish noo'rin;
- tavgkal qilish javobgarlikni o'z zimmasiga olishni anglatadi, shuning uchun siz ting yomon vaziyatda zararni qoplash imkoniyatidan

yuqori bo'lgan mahlag yoki resurslarni xavf ostiga qo'ymasligingiz kerak.

Yuqoridagi hududlar faqat harakatlarning umumiy qo'llanmasi bo'lib, uring asosida ma'lum bir korxonada faoliyatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda o'ziga xos risklarni boshqarish tizimi shakllantirilishi kerak.

Korxonada yuqori daromadga ega bo'lish uchun imkoniyatlardan to'la foydalanishi zarur, bu esa korxonada faoliyatini yuqori savfga ega bo'lishidan darak beradi.

II-BOIL RISK TURLARI VA TASNIFI

2.1. Riskni tasniflashga umumiy yondashuvlar

Risklarni tasniflash - bu risklarni tahlil qilish usulidalaridan biri bo'lib, u risklarni aniqlash va baholash hamda ularni boshqarish usullarini ishlab chiqish imkonini beradi. Riskni tasniflash ularni tizimlashtirish vositasi sifatida foydalanilib, bir turga kiruvchi risklarni birlashtirilgan holda boshqarish imkoniyatini beradi. Riskni tasniflashda bir-biriga yaqin jihatlari bilan guruhlashtirish hamda tizimlashtirish yordamida riskni aniq bir guruh uchun tahlil qilish, baholash va boshqarish uchun aniq bir usullar qo'llaniladi. Mavjud turli xil risklarni tartibga solish bir necha sabablarga ko'ra zararli.

Birinchiidan, tasniflash risklarni aniqlash jarayonini osonlashtiradi. Har qanday obyekt bir vaqtning o'zida juda ko'p miqdordagi turli xil xavf-sabablarga ta'sir qiladi. Agar siz ularni tartibsiz ravishda sanab o'tishga harakat qilsangiz, ehtimol har bir sohada ba'zi bir xavflar o'tkazib yuboriladi yoki aksincha, bir necha bor qayd etiladi. Qidiruv yo'nalishini bilish va ushbu natijalarini to'g'ri tuzish orqali deyarli barcha mavjud risklarni turli nomlar bilan samarali aniqlash mumkin. Shuning uchun dastlab ularning barchasini ba'zi bir mezonlarga ko'ra ajratish va keyinchalik ushbu obyektga xos bo'lgan risklarni maqsadli ravishda aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchidan, tasnif risklarni bartaraf etish usullarini tezroq tanlashga imkon beradi. Agar ma'lum bir toifa (guruh, sinf) uchun asosiy printsiplar yoki samarali boshqaruv usullari allaqachon topilgan bo'lsa, unda ular ushbu toifaga kiradigan har bir yangi aniqlangan xavf uchun juda mos keladi. Keyinchalik, yangi xavfni boshqarish usullarini qidirayotganda, ushbu usullardan boshlash to'g'ri bo'lar edi. Xavf qaysi guruhga tegishli ekanligini bilib, dastlab uni boshqarishning asosiy usullarini taqsim etadilar.

Tasniflash risklarni tasniflash mezonlari asosida guruhlarga taqsimlashdan iborat. Xavflarning ilmiy asoslangan tasnifi har bir tizimning ularning umumiy tizimidagi o'rnini aniq belgilashga imkon beradi, uni boshqarish uchun tegishli usul va uslublarni samarali qo'llash uchun imkoniyatlar yaratadi.

Ularni tasniflashning turli xil variantlarini o'z ichiga olgan ko'pgina foydalanuvchi faoliyatining barcha turlarini qamrab oladigan risklarning umumiy tizimi quyidagi asosiy xususiyatlarga ko'ra guruhlanadi (2.1.1. - rasm).



2.1.1. - rasm. Risklarning umumiy tasnifi

Taqdim etilgan risklar tizimi universaldir, chunki u turli xil iqtisodiy faoliyat turlarini tavsiflash uchun qo'llanilishi mumkin.

Riskni tavsiflash uchun taqdim etilgan har qanday mezonlardan boshqa tavsiflash tizimlari bo'yicha aniqlangan risk turlarini tavsiflash uchun foydalanish mumkin. Ulardan biri - eng keng tarqalgan - bu korxonaning turli sohalarida riskni taqsimlash bilan bog'liq.

Risklarning quyidagi tasnifi asos qilib olinaylik. Mumkin bo'lgan natijaga (tavakkal hodisasi) qarab, risklar ikkita katta guruhga bo'linadi:

- salbiy risklar salbiy yoki nol natija olish imkoniyatini anglatadi (qariyb, ekologik, siyosiy, transport va tijorat risklarining bir qismi; trafik, tahlik chiqarish, savdo);

- spekulyativ risklar ijobiy va salbiy natijalarni olish imkoniyatida (tijorat risklarining bir qismi bo'lgan moliyaviy risklar) ifodalainadi.

Kelish chiqish va hisobga olish xususiyati bo'yicha

- tashqi;

- ichki.

Korxonaga uchun risklilik darajasiga ko'ra:

- qabul qilinadigan risk (foyda yo'qotish savfli);

- kritik risk (joriy yo'qotishlarga olib kelishi mumkin);

- talokarli risk (bankrotlik).

Maqsadga muvofiqligi bo'yicha:

- asosli risk;

- asosiz risk. Faoliyatning turli sohalarida olar orasidagi chegaralar bir xil emas.

Agar iloji bo'lmas, yo'qotishlarni oldini olish uchun:

- imkon;

- yengil bo'lmaydigan; sug'urtalangan va sug'urtalanmagan.

Risk qisman boshqalarga berilishi mumkin, ammo uni butunlay oldini olish mumkin emas. Vujudga kelish sabablari bo'yicha:

1) siyosiy risklar (davlatlashirish, iqtisodiy cheklolarni joriy etish, urushlar, inqiloblar, tartibsizliklar). Ular milliy, mintaqaviy va xalqaro bo'lishi mumkin,

2) texnik risklar (salbiy natijalarga erishish, belgilangan maqsadlarga erishmaslik, yon ta'sirlar, noxozliklar, buzilishlar).

Taqdim etilgan har qanday risklarni tavsiflash mezonlari boshqa tavsiflash tizimlariga muvofiq aniqlangan risk turlarini tavsiflash uchun

ishlatilishi mumkin. Ulardan biri - eng keng tarqalgani - korxonaning turli sohalari bo'yicha xavfli taqsimlash bilan bog'liq.

Amaliyotda va ilmiy asabiyotlarda tadqiqotning maqsadlariga qarab turli sharoitlardan foydalaniladi. Faoliyat turlarining farqiga asoslangan taniqlar mavjud (moliyaviy risklar, ishlab chiqarish risklari, moddiy va texnik ta'minot risklari va boshqalar). Risklar ko'pincha namoyon bo'lish sharoitlari ko'ra (siyosiy, ijtimoiy, tabiiy va b.) taniqlanadi.

Amalda, riskning juda ko'p miqdordagi namoyon bo'lishi mavjud va ko'pincha ularning alohida turlarini ajratish juda qiyin. Amalda, taniqlash sub'yektida turgan maqsadga qarab amalga oshiriladi. Buning uchun risklarni taniqlash uchun xos bo'lgan bir qator mezonlar ajratiladi.

Risk - bu ko'p qirrali hodisa, shuning uchun ko'plab taniq mezonlarini ajratish mumkin. Har shu vazifalar va faoliyat yo'nalishlari uchun ular turarga, guruhlariga, sinflarga bo'linishning muhim belgilaridan foydalaniladi. Shu bilan birga, taniq o'z-o'zidan maqsadga aylanib qolmasligi, balki amaliy maqbul nazardan foydalaniligi, pirovardi maqsadga erishish - risklarni samarali boshqarishga imkon yaratishi muhimdir.

Korxonada (tashkilot) faoliyatining asosiy yo'nalishlari, yo'nalishlari bo'yicha riskni taniqlashga yondashuvga ko'ra quyidagi risk turlari ajratiladi:

1. Ishlab chiqarish risklari - har qanday ishlab chiqarish faoliyatining turlarini amalga oshirish bilan bog'liq. Bu o'zida ishlab chiqarish jarayonining o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqarish-iqtisodiy, ishlab chiqarish-texnik, ishlab chiqarish va texnologik risklar ajratiladi.

2. Innovatsion risklar korxonada tomonidan yangi tovarlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ishlab chiqarishga, shuningdek texnologik, tashkiliy va boshqa yangiliklarni, ishlab chiqarish va amalga oshirish jarayonida mablag'larni sarflash natijasida yuzaga keladigan yo'qotish ehtimoli bilan bog'liq. Innovatsion risk ma'lum darajada ishlab chiqarish xatarining bir turidir.

3. Moliyaviy risklar - bu korxonaning moliyaviy faoliyatini jarayonida mablag'larni yo'qotish ehtimoli xavfi.

4. Tijorat risklari tasniflash tizimida alohida o'rin tutadi. Ular tovarlar va xizmatlarni sotib jarayonida paydo bo'ladi va tijorat operatsiyalari natijasida resurslarni yo'qotish, daromadlarni yo'qotish yoki qo'shimcha xarajalar paydo bo'lishi ehtimoli tufayli yuzaga keladi.

5. Ashxos risklari korxonaning ashxos bazasini yig'ish, tahlil qilish, nazorat qilish va tartibga solishdagi xatolar tufayli yo'qotish xavfi tufayli yuzaga keladi. Masalan, maqsadlarni noto'g'ri tanlash, korxonaning umumiy iqtisodiy va boshqaruv strategiyasining ustuvorliklarini aniq belgilash; tashkiliy-iqtisodiy tuzilmaning korxonaga maqsadlariga mos kelmasligi; boshqaruv tizimi va moliyaviy hisobot tizimlarining samarasizligi; davlatbi ma'lumotlarning hajmini, ishonchligini, ishonchligini o'zgartirish; xabarlarining sifatini, muvofiqligini o'zgartirish; ashxosni qayta ishlash yo'nalishlarining etarli darajada texnik darajasi va boshqalar.

6. Ijtimoiy risklar ijtimoiy infratuzilmani samarasiz tashkil etish, sozlamalarning sifatini ta'minlashdagi kamchiliklar bilan bog'liq.

7. Atrof-muhit risklari atrof-muhitni muhofaza qilish va hayot sifatini uchun belgilangan sozlamalar, standartlarni buzilishidan kelib chiqadi.

8. Siyosiy risklar bo'lsa ham muhitning risklari. Bunga quyidagilar kiradi: mamlakat, valyuta, soliq risklari, shuningdek, erish bo'lmay qolgan xavflar.

Risklarni korxonaga turlari, yo'nalishlari bo'yicha taqsimlash - bu jamiyatning ta'rif.

Maqsadiga, faoliyat sohasiga qarab korxonaga (tashkilot) ta'riflash tashkilotini, risklarning asosiy turlarini, ularning faoliyat ko'rsatishi, solishi, muvofiqligining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda mustaqil ravishda belgilaydi.

3.2. Zarar turlari bo'yicha risklarni ta'riflash

Riskni rejalashtirishda zarar xarajalari, va yo'qotish kabi tushunchalarni ajratib ko'rsatish kerak. Korxonaning iqtisodiy faoliyati har doim resurslarning tanqis bilan bog'liq bo'lib, ular zararlar holatlarining noqulay ta'sirida yuzaga keladi, rejalashtirishdagi noto'g'ri hisob-kitoblar va rejalashtirilganidan ortiqcha qo'shimcha

xarajatlarni anglatadi. Agar yo'qotishlarda rejada ko'zda tutilishi mumkin bo'lsa, ularni moqarar xarajatlar deb hisoblash va xarajatlarga kiritish kerak.

Shu sababli, risklarni rejalashtirish - bu noxush holatlar va rejalashtirilgan strategiyadan og'ish, shuningdek xo'jalik operatsiyalarini amalga oshirishda yo'qotilgan foydalar paytida resurslarning mumkin bo'lgan yo'qotishlarini boshqarish baholashidir. Bunday holda, yo'qotishlarning taxmin qilingan qiymatlarini miqdoriy aniqlash kerak.

Yo'qotishlar foyda, daromadning kutilgan qiymat bilan taqqoslaganda kamayishi deb hisoblanadi. Aynan bunday yo'qotishlarning kattaligi xavf darajasini tavsiflaydi.

Ushbu turlagi xarajalar iqtisodiy faoliyatning barcha sohasida bo'lishi mumkin: ishlab chiqarish, moliyaviy, tijorat va boshqalar. Korxonani rivoqlantirish strategiyasini rejalashtirishda har bir alohida turlagi resurslarning mumkin bo'lgan yo'qotishlarini bilib, tanlangan strategiya variantiga bog'liq bo'lgan umumiy xavfni baholash mumkin. Shuni yodda tutish kerakki, agar strategiyaning u yoki bu elementini ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyat natijasiga ikki tomondan ta'sir ko'rsatma, ya'ni ortiqcha xarf-xarajatlarga va tejashga olib keladi, keyin umumiy riskni baholashda ham tejash, ham ortiqcha xarf-xarajalar hisobga olinishi kerak. Shuning uchun risklarni tahlil qilish birinchi navbatda umumiy o'rganish bilan bog'liq. Xarajalar quyidagi turlarga bo'linadi:

- moddiy;
- mehnat;
- moliyaviy;
- vaqtni yo'qotish;
- yo'qotishlarning mazmun turlari.

Moddiy xarajalar ta'dbirkorlik loyihasida ko'zda tutilmagan qo'shimcha xarajalarda yoki mol-mulk, mahsulotlar, xom ashyo, materiallarning to'g'ridan-to'g'ri yo'qotishlarida (sifatida materiallar, chiqindilar, materiallar, xom ashyo, yuqilg'i, energiya ortiqcha sarflanishi, zarf miqdordagi mahlag 'etishmasligi). Moddiy yo'qotishlarni o'lchash birliklari har til bo'lishi mumkinligi sababli, ushbu yo'qotishlarni hisoblashning universal shakli qiymatdir.

Mehnat yo'qotishlari - bu tanoddiy, kutilmagan bolalar (ishchilarning taxminiy sonidan oshib ketishi, uskunalarning ishdan

chiqishi, elektr energiyasining uzilishi, ish tashlabdi, ishlab chiqarish quvvatlaridan to'liq foydalanmaslik, mehnat unumdorligining pasayishi va boshqalar) natijasida kelib chiqadigan ish vaqtining yo'qotilishi. Bunday holga, qiyosli ko'rsatkichlariga aylantirish, shuningdek, umumiy vaqt yo'qotilishini bir soatlik ish haqiga ko'paytirish angali amalga oshiriladi.

Moliyaviy zararlilar - bu kutilmagan to'lovlar, jaimalarni to'lash, qo'shimcha soliqlarni to'lash va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan to'g'ridan-to'g'ri pul zarari. Bundan tashqari, moliyaviy yo'qotishlar taqdim etilgan mabtalardan mablag'lar yetishmasligi yoki olinmasligi, qarzlar qaytarilmasiligi, xaridor tomonidan unga yetkazib beriladigan mahsulotlar uchun to'lovlarni to'lamaganligi, tubum kamaygan taqdirda paydo bo'lishi mumkin.

Pul zararlarining maxsus turlari korxonalaridan davlat (respublika, mahalliy) byudjetiga mablag'larni qaytarib olishdan tashqari, inflyatsiya, rull kurashning o'zgarishi bilan bog'liq. Qaytarib bo'lmaydigan narxlar bilan bir qatorda, hisob raportlarini muvlatish, mablag'larni o'z vaqtida bermasilik va qarzlarni kochikotirish sababli vaspinchalik moliyaviy yo'qotishlar bo'lishi mumkin.

Yaqini yo'qotish, agar biznes jarayoni rejalashtirilganidan sekitroq bo'lsa (tasbeh-inkuralar, materiallar etkazib berishning kochikotishi, mahsulot uzilishi, kutilmagan kochikotishlar hisobga olinmasdan noto'g'ri rejalashtirilgan ish jarayoni). Zararlarning tannarisi o'zgarishi davomidini yo'qotish bilan belgilanadi.

Zararlarning maxsus turlari odamlarning sog'lig'i va hayotiga, araf muhiga, tadbirkor imidjiga va boshqalarga zarar yetkazishda namoyon bo'ladi. Ko'pincha, yo'qotishlarning maxsus turlarini, ayniqsa qiyosli jihatidan aniqlash juda qyin. Zararlarning har bir turi uchun ularning paydo bo'lishi etimoli va kattaligini davlatbaki baholash biznesning maxsus bo'lahirning bir oyisi, yilini, ma'lum bir davrini o'z ichiga olgan ma'lum vaqt davomida amalga oshiriladi.

Risklarni baholash uchun mumkin bo'lgan yo'qotishlarni kompleks tahlilni o'tkazishda nafaqat harcha xavf mabtalarni aniqlash, balki qiyosli mabtalalar unumdorligini aniqlash ham muhimdir.

Ammo, faqat to'g'ridan-to'g'ri hisoblash, to'g'ridan-to'g'ri prognoz qilish mumkin bo'lmagan va shuning uchun oqilondiy loyihada hisobga olinmagan tafovifiy yo'qotishlarni hisobga olish kerak, agar

yo'qotishlarni oldindan ko'rish mumkin bo'lsa, u holda ularni yo'qotish deb hisoblash kerak, ammo maqarar sarajalar sifatida va hisob-kitoblarga kiritilgan.

Riaksi to'liq oldini olish deyarli mumkin emas, ammo yo'qotishlarga nima sabab bo'lishini bilib, siz noqulay omil ta'irini kamaytirish imoli ularning tahdidini kamaytirishingiz mumkin.

2.3. Ishlab chiqarish korxonalarining risk omillarini tasniflash

Ishlab chiqarish risklari deganda, kompaniya tomonidan olib boriladigan faoliyat bilan bog'liq bo'lgan, xodimlar, mol-mulk va ishlab chiqarish mahitiga, tabiiy mahitga va kompaniyaning sanoat savfli hududida joylashgan pudratshilar asoslariga ta'ir ko'rsatishi mumkin bo'lgan risklar tushuniladi. Bular, shuningdek, tegishli sanoat savfli zonada shunga o'xshash ta'ir ko'rsatishi mumkin bo'lgan sotib olingan mahsulotlar va / yoki xizmatlar bilan bog'liq bo'lgan xatarlardir.

Sanoat korxonalarining risk omillari vujudga kelish tohasiga qarab ichki va tashqi guruhlarga bo'linadi.

Tashqi risk omillarini korxonalar faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan asosiy iqtisodiy kontragentlari va mahsulotlari bilan korxonalarining real yoki mumkin bo'lgan faoliyatining umumiy tavsifi kontekstida tahlil qilish maqsadga muvofiqdir. Ichki risk omillarining paydo bo'lishi korxonalarining o'zi tomonidan kelib chiqadi yoki hasil bo'ladi.

Ko'pgina mualliflar sanoat korxonasi uchun quyidagi risk omillarini taklif qilishadi:

1. Tashqi

- siyosiy;
- ijtimoiy-iqtisodiy;
- ekologik;
- ilmiy va texnik.

2. Ichki

- reproduktiv faoliyat uchun xavf omillari;
- boshqaruv tohasidagi xavf omillari;
- muomaladagi xavf omillari;
- ishlab chiqarish faoliyati uchun xavf omillari.

Tashqi risk kompaniya faoliyat yuritayotgan bozorlardagi, mamlakatdagi va cheh eldagi iqtisodiy jarayonlarga hamda kompaniya atrofidagi iqtisodiy bo'lmagan jarayonlarga bog'liq. Bu raqobatdosh, nazorat qiluvchi organlar yoki jamoatchilarning harakatlari, raqobatdosh mahsulotlarning paydo bo'lishi, iste'molchilarning ma'lum bir mintaqada yoki umumiy mamlakatda to'lov qobiliyatini pasayishi, mintaqadagi iqtisodiy tuzim elementlarining "sahlamay qolishi" bilan bog'liq, yoki davlat, kompaniya duch kelmagan, lekin hiron bir ahimol bilan to'qnashishi mumkin bo'lgan tuzilmalar va hodisalarning ma'lum bir rivojlanishida kompaniya manfaatlariga zid harakat qiladigan subyektlar.

Siyosiy risklar mamlakatdagi siyosiy vaziyat va davlat faoliyati bilan bog'liq. Siyosiy risklar ishlab chiqarish va savdo jarayoni shartlari to'g'ridan-to'g'ri iqtisodiy subyektlarga bog'liq bo'lmagan sabablarga ko'ra buzilganida paydo bo'ladi.

Siyosiy risklarga qayishgilar kiradi:

- jangovar harakatlar, mamlakatdagi ichki siyosiy vaziyatning keskinlashuvi, davlat tasarrufidan chiqarilishi, tovar va korxonalarni musodara qilish, yangi hukumat o'z zimmasiga olgan majburiyatlarni bajarishdan bosh tortishi sababli joriy otinishi sababli iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishning mumkin emasligi;

- favqulohida holatlar (ish tashlash, urush va hk) boshlanishi sababli ma'lum muddatga tashqi to'lovlarni kechiktirish (moratoriy) joriy etish; milliy valyutani to'lov valyutasiga konvertatsiya qilishni taqiqlash yoki cheklash. Bu holda eksportchilar oldidagi majburiyat cheklangan qo'llanilish doirasiga ega bo'lgan milliy valyutada bajarilishi mumkin;

- soliq qonunchiligidagi noqulay o'zgarishlar (soliq xavfi)

Korxonalar faoliyatining ijtimoiy-iqtisodiy risklari paydo bo'lishining obyektiv shartlariga iqtisodiyotning siklik xususiyati, globallashuv jarayonlari, iqtisodiy va geografik joylashuvi, tabiiy resurslarning mavjudligi, ilmiy kashfiyotlar kiradi.

Ijtimoiy-iqtisodiy risklar (yoki jamiyatning xatarlari) - risklar, ularni amalga oshirish sabablari uyushgan yoki uyushmagan odamlar guruhlari va ularning ayrim guruhlari manfaatlarini yo'lida harakat qiladigan harakatlardir.

Ekologik risk - bu atrof-muhitning ifloslanishi bilan bog'liq bo'lgan risk. Ekologik risk deganda, atrof-muhitga, shuningdek, uchinchi shaxslarning hayoti va sog'lig'iga etkazilgan zarar uchun fuqarolik javobgarligi ehtimoli tushuniladi. Bu sanoat obyektlarini qurish va ulardan foydalanish paytida paydo bo'lishi mumkin va sanoat riskining ajralmas qismi hisoblanadi.

Ilmiy-texnik risklar: tadqiqotlarning salbiy natijalari, ishlab chiqarishning texnik darajasining yangilikning texnik darajasiga mos kelmasligi, so'dimlarning loyihalarning professional talablariga mos kelmasligi, loyihalash bosqichlarini amalga oshirish vaqtidagi og'ishlar, kutilmagan ilmiy va texnik muammolar.

Ichki risk firmaning ichki hayoti bilan bog'liq. Buning sababi tashkilotning suboptimal tuzilishi, kadrlar tayyorlash sifatining yetarli emasligi, texnik vositalar bilan jihozlashdagi xatolar, axborot tizimidagi nosozliklardir. Ushbu komponentlar mijozlar va shirkatlar oldidagi majburiyatlarini o'z vaqtida bajarolmaslik, bosqichma-bosqich rivojlanish qobiliyatiga ega emas.

Ichki risk omillari to'g'ridan-to'g'ri korxonaning iqtisodiy faoliyati sohasida vujudga keladi, bu odatda sanoat va noislahab chiqarishga bo'linadi.

Korxonaning faoliyatining noislahab chiqarish (asosan ijtimoiy) tomoni jamoaning kundalik va madaniy ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan.

Korxonaning sanoat faoliyati ishlab chiqarish, takror ishlab chiqarish, masomala va boshqarish jarayonlaridan iborat.

O'z navbatida, ishlab chiqarish jarayoni bu o'zaro bog'liq bo'lgan asosiy, yordamchi va sizmat ko'rsatuvchi mehnat jarayonlari to'plamidir. Ushbu sohalarida o'ziga xos risk omillari paydo bo'ladi.

Ichki risklarga ishlab chiqarish va qayta ishlab chiqarish faoliyati, masomala va boshqarish sohalaridagi risklar kiradi. Risklarning ushbu guruhi korxonaning faoliyati, uning boshqaruviga bog'liq.

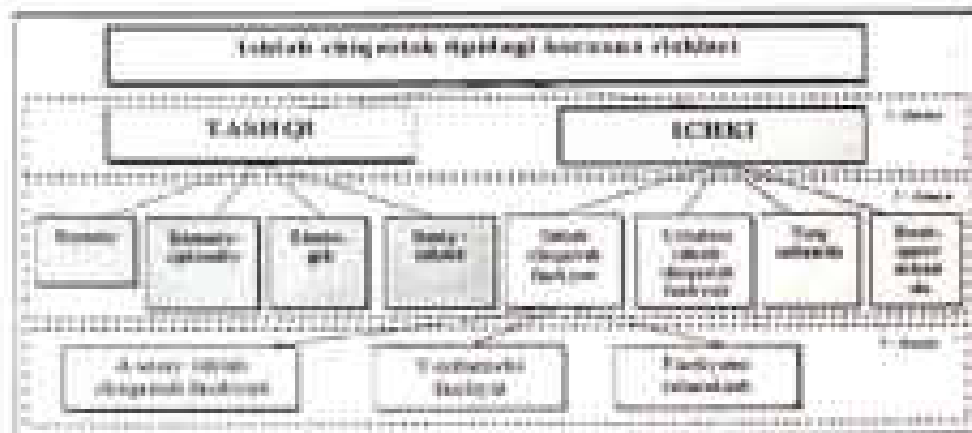
Ishlab chiqarish riski:

- asosiy ishlab chiqarish faoliyatining risklari: texnologik inijozning buzilishi, baxtsiz hodisalar, yung'inlar, ofatlar, uskunalarning rejadan tashqari to'xtashi va korxonaning texnologik

taʼklining uzilishi va boshqalar. Risklarning oqibati foyda va to'g'ridan-to'g'ri yo'qotishlarning yetishmasligi;

- yordamchi ishlab chiqarish faoliyatining risklari: elektr energiyasining uzilishi; ta'mirlash muddatlarini uzaytirish; yordamchi tizimlarning buzilishi va baxtsiz hodisalar; yordamchi xo'jalikdagi kamchiliklar. Risklarning oqibati mahsulot ishlab chiqarish hajmining pasayishi;

- faoliyatni qo'llab-quvvatlash risk: asosiy va yordamchi ishlab chiqarish (umhorlar, transport vositalari va boshqalar) ning uzluksiz ishlashi ta'minlaydigan xizmatlar tizimidagi uzilishlar; asbobot tizimlarining nosozliklari va boshqalar. Risklarning natijasi - korxonaning iqtisodiy ahvotining yomonlashishi, masalan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning patent muhofazasining yetarli emasligi, zatar ma'lumotlarning yetishmasligi kababi qaror qabul qilishning kechikishi.



2.3.1. - rasmi. Ishlab chiqarish korxonasi risklarini tashqi va ichki risklari

Uzluksiz ishlab chiqarish faoliyati risklari asosan quyidagilar bilan bog'liq:

- investitsiya faoliyati;

- kadrlarni jalb qilish, o'qitish va takomillashtirish jarayonlari. Risklarning oqibati mahsulotlarning raqobatchandoshligini pasayishi va malakali kadrlarning chiqib ketishi hisoblanadi.

Tiraj sohasidagi risklar quyidagilarga bog'liq:

- ittifoqdosh korxonalar tomonidan usm asbbyn va butlovchi qiymatlarni yetkazib berish jadvallarini buzganligi;

- ulgurji savdogarlarning buyurtma qilingan mahsulotni yetkazib berishdan yoki to'lashdan motivatsiz rad etilishi;

- korxonalarining bankrotligi (biznes sheriklari) va boshqalar.

Boshqarish risklariga quyidagilar kiradi:

- strategik qarorlar qabul qilish darajasida: korxonaning maqsadlarini noto'g'ri tanlash, korxonaning strategik salohiyatini noto'g'ri baholash; mamlakatda umumiy iqtisodiy vaziyat rivojlanishining noto'g'ri prognozi;

- taktik qarorlarni qabul qilish darajasida: strategikdan taktik rejalashtirishga o'tish paytida mazmunli ma'lumotni buzish yoki qisman yo'qotish ehtimoli; taktik va strategik qarorlar o'rtasidagi farq.

Boshqa bir tasnif mezonlari zamonaviy sharoitlarda boshqarish maqsadi bilan izohlanadi. Ma'lumki, har qanday mavzuning maqsadi daromad olishdir. Ammo katta foyda olish har doim katta risk tug'diradi.

Ishlab chiqarish samarotidagi risk - bu prognozga nisbatan resurslarning potensial yo'qotilishi yoki to'liq bo'lmagan foyda. Ikkinchini resurslarni oqilona taqsimlashni va profil bozoridagi iqtisodiy vaziyatni rivojlantirishni nazarda tutadi.

Risklarni tasnif boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishga imkon beradi. Sanoat korxonalarining risklarini tasniflaganda, ularning turlarini ajratib olish asos emas, chunki ular, qolda tariqasida, o'zaro bog'liq, bir-birini o'zgartirishi va to'ldirishi mumkin va bir-birining tarkibiy elementlari hisoblanadi. Qanday bo'lmasin, korxonaning faoliyat yuritadigan sanoat bilan bog'liq xususiyatlarni hisobga olish kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida bu korxonani kerakli miqdordagi resurslar bilan ta'minlash va yuqori sifatli ta'minotni amalga oshirishga qaratilgan risklar ehtimolini kamaytirish algoritmini ishlab chiqishga imkon beradi.

2.3.1. - jadval

Ishlab chiqarish korxonalarini risklarini kamaytirish usullari

Risk turlari	Riskni kamaytirish usuli
<i>Ishlab chiqarish faollashtirilishi</i>	
Texnik risk	Preventiv texnikalarini taʼmin qilish, sug'ortma qilish, zahira fondlarini rivojlantirish
Texnologik risk	bilimni kuzatish, jarayonni boshqarish
Ishlab chiqarishni taʼmin qilish riski	Islahot rivojlanish texnikalarini shakllantirish, zararli ishlab chiqarish jarayonlarini yaratish, yuqori sifatli resurslarni amalga oshirish zarurati
Mehnat resurslari riski	Kadrlar malakalarini oshirish, o'qitish, bilimlarni oshirish, ishlab chiqarishdagi barcha hodisalar bilan sug'urtalanish
Uzviy risk	Kompaniyaning maqsadlariga qaratilgan ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish
Tafoliy sifat riski	O'z-o'zini sug'urtalanish (zarar fondlari) va uchiylik sharoitini sug'urtalanish
<i>Bayoq va ta'lim</i>	
Demir riski	Integratsiya jarayoni (uzoq muddatli shartnomalar taʼmin), ishlab chiqarishda qaratilgan resurslarni qo'llash
Transport riski	O'zini sug'urtalanish, jarimalarni joriy etish
Qimmat riski	Energiya va resurslarni tejaydigan texnologiyalarni joriy etish
Xim ashyani sotib olish riski	Zararlarni boshqarishning zararli usullarini joriy etish
Marketing riski	Marketingni taʼmin, zarar resurslarini taqsimlash, tovar ishlab chiqarish va taqsim qilish

Baholash va taʼmin qilish bo'yicha yuqoridagi tavsiyalar risklarning paydo bo'lishiga to'g'ri qaratilgan yuqori sifatli algoritmlarni shakllantirishga yordam beradi. Bunday algoritmlar ishlab chiqarish korxonalarining barqarorligi va o'z-o'zini muammolarini hal qilishni o'z ichiga oladi. Ushbu tavsiyalar ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida qarorlarni ishlab chiqarish va amalga oshirish vositasi sifatida ishlatilishi mumkin.

III-BOB. RISKLARNI BOSHQARISH USULLARI

3.1. Risklarni boshqarish usullarining umumiy xususiyatlari

Keng ma'noda riskni boshqarish usullari ma'lum bir natijalarga erishish uchun har qanday potensial yoki real xavf-katarlarga nisbatan maqsadga muvofiq qo'llaniladigan usullar, metodlar, chora-tadbirlar majmua sifatida tushunilishi kerak.

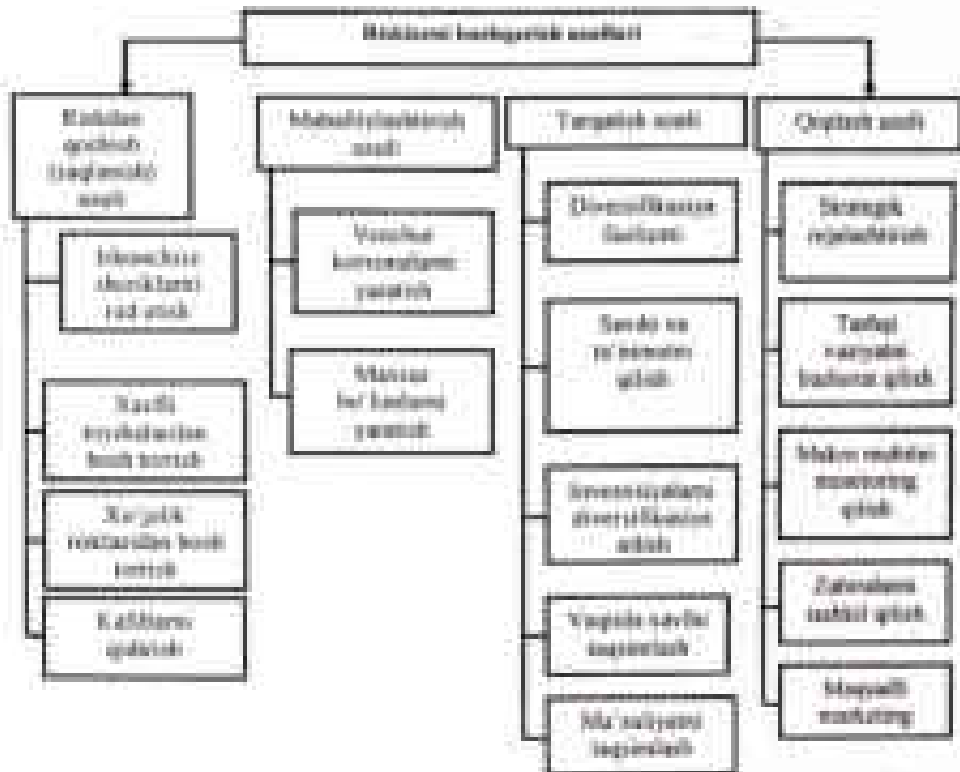
Risklarni boshqarish usulini tanlash qiyin vazifa bo'lib, korxonadagi o'ziga xos vaziyatga (ularning har biri o'ziga xos), qaror qabul qilayotgan menejerning qobiliyatlari va bilimlariga, risklarni boshqarish maqsadini shakllantirishga va boshqalarga bog'liq. Barcha holatlar uchun retseptlar mavjud emas, shuning uchun qaror qabul qilishda ularni umumiy iqtisodiy usulga tayarib, umumiy usuliy yondashuvlar ishlab chiqish kerak.

Ishlab chiqarish korxonalarida risk omillarini boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun qanday usullardan foydalanilishiga bog'liq. Shubhasiz, iqtisodiy riskni boshqarish usulini iqtisodiy xavf omillarini minimallashtirish yoki zararsizlantirish maqsadida ularga ta'sir qilish usuli deb hisoblash mumkin.

Haqiqiy iqtisodiy vaziyatlarda, turli xil risk omillari ta'siri sharoitida, iqtisodiy faoliyatning ayrim jihatlariga ta'sir ko'rsatadigan, risk darajasini pasaytirishning o'ziga xos turli usullaridan foydalanish mumkin. Iqtisodiy risklarni boshqarish bo'yicha qo'llaniladigan turli xil usullarni to'rt turga bo'lish mumkin (3.1.1. - raam):

- riskdan saqlanish usullari;
- risklarni lokalizatsiya qilish usullari;
- riskni yo'qotish usullari;
- riskni qoplash usullari.

Ushbu taarif maqbul nazariydan risklarni boshqarish usullari uning atrof-muhit elementlaridan biriga maqsadli ta'sir yo'nalishi bo'yicha farq qiladi. Ular to'g'ridan-to'g'ri risk manbaasiga, potensial manbari keltirib chiqaradigan sababga (risk omili) yo'naltirilishi mumkin. Ushbu doirasi risk tug'diradigan va uning amalga oshishiga yordam beradigan obyektiv va subyektiv sabablarga ta'sir qilishning asosiy imkoniyati yoki imkonsizligi bilan efiqlangan.



3.1.1. - rasim. Korxonada risklarni boshqarish usullari

Riisklarni boshqarish usullarini ikkita guruhga bo'lish mumkin, ulardan biriga riskni oldini olish va cheklash usullari, ikkinchisiga - mumkin bo'lgan yo'qotishlarni qoplash usullari kiritilgan. Ta'riflangan usullarning har biri zarar yetkazishi mumkin bo'lgan omillarga ko'ra umumiy to'plamdan ma'lum bir tarzda tanqilangan "riskli" vaziyatlar uchun o'ziga xos, ixtisoslashgan va samarali yechimlarni taklif etadi.

Riisklarni boshqarish usulini tanlash bosqichida asosiy rol moliyaviy menejer va uning psixologik fazilatlariga tegishli. Risklar bilan shug'ullanadigan moliyaviy menejer (risk menejeri) ikkita huquqqa ega bo'lishi kerak: tanlash huquqi va u uchun javobgar bo'lish huquqi.

Riisklarni boshqarishning samarali usullarini topish, ulardan foydalanish va taqomillatitirish vazifalari iqtisodiy subyektning risklarni boshqarish bo'yicha yashil tizimi uchun eng muhimlaridan biri bo'lib,

uning iqtisodiy barqarorligini ta'minlash, raqobatbardoshligini oshirish, rivojlanish harqarorligi va operatsion samaradorligini ta'minlashga yordam beradi. Boshqarin, risklarni boshqarish nazariyasi va amaliyotida mavjud bo'lgan risklarni boshqarish usullarini tadqiq qilish, tizimlashtirish va konkretlashtirishga oqilona ehtiyoj mavjud.

Shunday qilib, korxonalar risklarga ta'sir ko'rsatadigan turli xil usullarni qo'llashlari va shu bilan ma'yan vaziyatda, ma'lum muammlarning mavjudligi bilan, xavfdan kelib chiqadigan salbiy oqibatlilar va natijalarni minimalashtirishlari mumkin.

3.2. Risklardan qochish (saqlanish) usullari

Riskdan qochish (saqlanish) usullari ko'pincha yurituvchi subektning faoliyatini tashkall qilmasdan qabrlaydigan tadbirkorlar tomonidan qo'llaniladi. Ushbu turdagi muojerlar shiriklarga ishonchni kuchaytir-maydigan xizmatlardan voz kechishadi, faqat o'z xavfsizligini oqilona tadiqlagan kontragentlar - xaridorlar va yetkazib beruvchilar bilan ishlashga harakat qilishadi, shiriklar doirasini ko'paytirmaslik va h.k. ishlatilgan materiallar, materiallar va butlovchi qimmlarni yetkazib berish jadvallariga aslashgandligi sababli ishlab chiqarish rejani buzilishi xavfini bartaraf etish uchun korxonalar shubhali yoki notanish yetkazib beruvchilar xizmatidan voz kechishadi.

Risklardan saqlanish moliyaviy risklarni zararsizlashtirishning eng oddiy va radikal usuli hisoblanadi. Bu usul ushbu turdagi xavfli bilanlay yo'q qiladigan choralarini ishlab chiqarishdan iborat.

Risklarni oldini olish choralari, masalan, yuqori riskli moliyaviy operatsiyalarni bajarishni rad etish, ishonchsiz shiriklar bilan ishbi-larnoslik aloqalarini to'xtatish, qarzi matlag'lari ulushini kamaytirish va boshqalar. U yo'qotishlarni to'liq qisqartirishini nazarda tutadi, ammo shu bilan birga, to'liq foyda olishga imkon bermaydi.

Amalda bu usul ko'pincha subjektning yuqori xavfli operatsiyalar-dan bosh tartishi va anchalik xavfli bo'lmagan yoki xavf-sizlariz loyihalalar foydasiga ustunlik berish shaklida amalga oshiriladi. Masalan, katta hajmdagi qarzi kapitalidan foydalanishni rad etish.

Risklardan qochish sizga moliyaviy xatarlar bilan bog'liq potensial yo'qotishlarni to'liq oldini olishga imkon beradi, ammo, boshqa tomondan, xavfli faoliyat bilan bog'liq foyda olishga imkon bermaydi.

bundan tashqari, moliyaviy xavfdan qochish shunchaki mumkin emas, bundan tashqari, bir turdagi xavfdan qochish boshqalarning paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun, qo'sha tariqasida, ushbu usul juda katta xavf-satar uchungina qo'llaniladi. Riskni oldini olish usullari quyidagilarga bo'linadi:

- ishonchsiz sherkilarni rad etish, ya'ni sherkiklar doirasini kengaytmasdan, faqat ishonchli, ishonchli sherkiklar bilan ishlashga intilib, sherkiklar doirasini kengaytirish zarurati bilan bog'liq loyihalarda ishtirok etishdan bosh tortish, investitsiya va innovatsion loyihalardan voz kechish, maqsadga muvofiqligi yoki samaradorligiga shubha tug'diradigan;

- riskli loyihalarni rad etish, ya'ni maqsadga muvofiqligi yoki samaradorligi shubhali bo'lgan innovatsion va boshqa loyihalarni rad etish;

- riskni sug'urtalash, riskni pasaytirishning asosiy usuli, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zararni sug'urtalash nafaqat muvaffaqiyatsiz qarorlardan ishonchli himoya bo'lib xizmat qiladi, balki qaror qabul qiluvchilarning javobgarligini oshiradi, ularni intilish chiqish va qaror qabul qilishga jiddiyroq va munozam ravishda qarashga majbur qiladi. sug'urta shartnomalariga muvofiq himoya choralarini ko'rish. To'g'ri, yangi mahsulotlar yoki yangi texnologiyalarni ishlab chiqishda sug'urta mexanizmidan foydalanish qiyin, chunki sug'urta kompaniyalari hisob-kitoblarni amalga oshirish uchun bunday hollarda etarli ma'lumotlarga ega emas;

- kafillarni qidirish, ya'ni kafillarni izlashda, sug'urtada bo'lgani kabi, maqsad riskni uchinchi tomonga o'tkazishdir. Kafilning funktsiyalarini turli xil subyektlar (turli xil fondlar, davlat idoralari, korxonalar) amalga oshirishi mumkin, bunda teng o'zaro foydali tamoyilga rioya qilish zarur, ya'ni kerakli kafi reyob xizmat, loyihani birgalikda amalga oshirish bilan qiziqishi mumkin;

- layoqatsiz ishchilarni ishdan bo'rtatish.

Ushbu turdagi tadbirkorlar sherkiklarga ishonchli kuchaytirmaydigan xizmatlardan voz kechishadi, faqat o'z xavfsizligini oqilona tasdiqlagan kontragentlar - xaridorlar va yetkazib beruvchilar bilan ishlashga harakat qilishadi, sherkiklar doirasini ko'paytirmaslik va h.k.

Ishlatilgan materiallar va buyrovchi qismlarni yetkazib berish jadvaliga amal qilishning natijasi ishlab chiqarish rejasini buzilishi

xavfni bartaraf etish uchun korxonalar shubhali yoki inqisob yetkazib beruvchilar sifatidan voz kechishadi.

Zamonaviy rahbar tashabbuskor bo'lishi kerak, ya'ni tirvakkal qilishga, yangi innovatsion loyihalar va g'oyalarni qabul qilishga qodir.

Risklardan qochish uni oldini olishga yordam beradi, ammo foyda ko'paytmaydi va korxonani rivojlantirmaydi. Korxona rahbari yoki investor o'zini zararlardan asossiz ravishda sug'urta qilib, xavfli kapital qo'yilmalardan, foydadan mahrum bo'lishdan qochadi.

Riskdan qochishning yana bir ehtiyoqli mavzusi, bu riskni qandaydir ushunchi tomonga topshirishga urinishdan iborat.

Shu maqsadda ular o'zlarining xatti-harakatlarini sug'urtalashga yoki "kafillarni qidishga" murojaat qilishadi, bu bilan ularning riskni butunlay o'zlariga yuklashadi. Ehtimoliy zararni sug'urtalash nafaqat nota'g'ri qarorlardan ibtirochli himoya sifatida xizmat qiladi, bu o'z-o'zidan juda muhimdir, balki korxona rahbarlarining javobgarligini oshiradi, ularni qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishga jiddiyroq munosabada bo'lishga majbur qiladi va sug'urta shartnomasiga muvofiq muntazam ravishda profilaktika choralari ko'radi.

Keng ma'noda, korxona hatto moliyaviy-iqtisodiy operatsiyalarini o'zini sug'urtalashning mintaqaviy tizimini va tegishli qayta sug'urta tizimini va hushqatarni yaratish tashabbusi bilan chiqishi mumkin.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, inflyatsiya jarayonlari suzaymagan va yetarli va ishonchli sug'urta statistikasi bo'lmagan sanoat korxonalarini diqqat keladigan ko'plab holatlarda sug'urta kabi mahmur xavf-katardan qochish strategiyalari qo'llandiraydi. Avvalo, bu yangi tizimni mahsulotlarni yoki yangi texnologiyalarni o'zlashtiradigan korxonalar uchun odatiy holdir, chunki bunday holatlarda sug'urta kompaniyalari sug'urta mukofotlari va baddalar hajmini asoslab beradigan hisob-kitoblarni amalga oshirishi uchun zarur bo'lgan statistik ma'lumotlarga ega emaslar va shuning uchun ham ushbu tizimni risklarni sug'urtalash mavjud emas. Shu sababli, riskni kamaytirish bo'yicha harakatlarni tanlash, ushbu risk omilining sug'urta produkti ekanligini yoki yo'qligini aniqlashdan boshlanishi kerak. Agar risk sug'urta qilinmasa, riskni kamaytirishning boshqa usullarini ko'rib chiqish kerak.

Riskni oldini olish eng usuliy vositadir. Biroq, undan foydalanish faqat no'nggi chora sifatida tavsiya etiladi. Aytganimidek, riskdan

butunlay xalos bo'lish to'g'risidagi qaror foyda olish yoki umuman faoliyatni amalga oshirish imkoniyatidan voz kechish bilan bog'liq. Ikkinchi variantdan boshqasiga ya'ni, foydadan voz kechish yangi risklarning paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin.

Agar riskka yo'l qo'ymaslik to'g'risida qaror qabul qilingan bo'lsa, buni eng orta bosqichda amalga oshirish kerak, shu bilan birga loyihaga minimal miqdordagi mablag' sarflangan. Ushbu qaror qancha kechroq qabul qilinsa, shunchalik katta yo'qotishlarni keltirib chiqaradi. Shuning uchun qochish juda yuqori noaniqlik va jiddiy risk sharoitidagina oqilona bo'lishi mumkin.

3.3. Risklarni mahalliylashtirish usullari

Riskni mahalliylashtirish qilish usullari nisbatan aniq xavflarda, xavf manjularini yetarlicha aniqlashda va ularni olib mumkin bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Iqtisodiy jihatdan tahlikali yoki xavfli ish tizimi ta'kidlab, uni tartibga solishga va shu bilan korxonaga uchun xavf darajasini kamaytirishga yo'l qo'yiladi.

Bunday usullar uzoq vaqtdan beri ko'plab yirik ishlab chiqarish korxonalarini tomonidan qo'llanilib kelinmoqda.

Eng kam murakkab variantlarda, yuridik shaxs o'rniga, korxonaga ta'kidlab istirodlatirilgan funktsional axtarish, masalalar, mas'ul balar bilan shakllantirish mumkin.

Mahalliylashtirish yuqori noaniqlikka ega bo'lgan bosqichlar va joylarda faoliyatning ayrim parametrlariga cheklovlar qo'yish orqali korxonalar va tashkilotlarni boshqarishda keng qo'llaniladi va standartlar tizimi shaklida amalga oshiriladi, ular orasida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- ahamiyat va materiallar zahiralarni me'yoriylik (etkazib berishda to'liqlash va boshqa qiyinchiliklar yuzaga kelganda ishlab chiqarish jarayonini to'xtatish xavfini cheklashga imkon beradi);

- amol-muhimga ta'sirni tartibga solish (ekologik xavf darajasini cheklash uchun me'ljallangan);

- faoliyatning moliyaviy parametrlarini me'yoriylik (likvidlik, to'lov qobiliyati, moliyaviy mustaqillik va boshqalar kabi moliyaviy standartlar tizimi korxonaning moliyaviy barqarorligining qoziqari

darajasini ta'minlashga va shu bilan bankrotlikning oldini olishga imkon beradi), va boshqalar.

Risklarni mahalliylashtirish korporativ risklarni boshqarishning eng muhim usullaridan biri bo'lib, asosan innovatsion va investitsiya risklarini boshqarish uchun ishlatiladi. Odatda, ushbu usul tijorat va ishlab chiqarish risklariga nisbatan qo'llaniladi.

Risklarni mahalliylashtirish eng xavfli loyihalar va aktivlarni korxonadan alohida yuridik shaxsga yoki hech bo'lmaganida alohida bo'lmaga ajratishni anglatadi.

Risklarni mahalliylashtirishning maqsadi risklarni boshqarish va boshqarish qobiliyatini alohida bo'lmaga ajratish orqali takomillashtirishdir.

Eng keng tarqalgani bu riskni cheklash bilan bir vaqtda amalga oshiriladigan innovatsion riskni mahalliylashtirishdir. Masalan, yuqori risk bilan bog'liq bo'lgan ha'aj bir innovatsion loyihalarni boshlash, masalan, yangi texnologiyalarni ishlab chiqarish, korxonaga mas'ul (venture) kompaniya tuzishi mumkin, bunda unga qo'shimcha ravishda uni amalga oshirishga qiziqqan boshqa korxonalar ham bo'lishi mumkin. Loyiha sarfoga kiradi.

Investitsiya risklarini mahalliylashtirish (odatda moliyaviy) kompaniya yordamchi investitsiya jamg'armasini tashkil etganda, unga eng riskli moliyaviy aktivlarni o'tkazishda ham keng tarqalgan.

Qoida tariqasida, risklarni mahalliylashtirish bo'yicha qat'iyat strategik bo'lib, kompaniyaning haqiqiy risklarini boshqaruvchi shaxslarning vakolatlari doirasidan tashqirida qabul qilinadi. Bundan tashqari, xatarlarni mahalliylashtirish to'g'risidagi qarorga xatarlarni tarqalish ehtimoli ta'sir qiladi, ya'ni, qo'shma korxonaga yaratish orqali uni cheklash. Shu sababli, ushbu vaziyatda risk menejeri oldida kompaniya rahbariyatiga xatarlarni mahalliylashtirish imkoniyati to'g'risida ma'lumot berish vazifasi qo'yilgan.

Risklarni mahalliylashtirish usullari iqtisodiy jihatdan xavfli faoliyat sohasini aniqlash va uni boshqariladigan qilib, shu bilan korxonaga risk darajasini pasaytirish imkoniyati mavjud bo'lganda qo'llaniladi. Bunday usullar yirik kompaniyalar tomonidan innovatsion loyihalarni joriy qilishda, yangi xatarlarni o'zlashtirishda qo'llaniladi.

Iqtisodiy jihatdan eng xavfli bosqichlarni yoki faoliyat so'nalishlarini alohida tarkibiy bo'linmalarga ajratish orqali ularni ko'proq

boshqariladigan qilib, xavf darajasini pasaytirish mumkin. Ushbu mahalliylashtirish usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ventur kapital korxonalarini yaratish yuqori texnologiyali (xavfli) loyihalar uchun mustaqil yuridik shaxs sifatida kichik sho'ba korxonani tashkil etishni o'z ichiga oladi. Loyihaning xavfli qismi sho'ba korxonada mahalliylashtirilgan bo'lib, bosh kompaniyaning ilmiy-texnik saohiyatidan foydalanish imkoniyati saqlanib qoladi.

- xavfli loyihalarni amalga oshirish uchun (shubha balans bilan) maxsus tarkibiy bo'limlar yaratish;

- xavfli loyihalarni amalga oshirish bo'yicha hissalikdagi faoliyat to'g'risida bitimlar tuzish.

Risklarni mahalliylashtirish usuli tavakkal profilini aniq va aniq belgilash va murabalarini aniqlash imkoniyati mavjud bo'lganda qo'llaniladi. Iqtisodiy jihatdan eng xavfli sohani yoki faoliyat bosqichini alohida ajratib olib, u yanada boshqariladigan bo'ladi va shu bilan korxonaviy tavakkalining yakuniy darajasi kamayadi. Haqiqiy yuqori xavfli loyihalar uchun filiallar, ventur kompaniyalar tashkil etiladi.

Ventur kompaniya (ingl. venture company) - bu ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik, loyihalash va muhandislik faoliyati va texnik yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanadigan kichik korxonaviy.

Ventur ikkita shaklda - ichki (mustaqil) va tashqi korxonalar mavjud. Birinchisini tashkil etish g'oya mualliflari tomonidan, ikkinchisi - davlat / nodavlat fondlari mablag'lari, yuridik / jismoniy shaxslarning depozitlari, grantlar jalb qilinishi bilan amalga oshiriladi. Kompaniyaga sarmoyalar bir necha bosqichda amalga oshiriladi, ventur kapitalining investitsiya davrlari 12-18 oyni tashkil qiladi.

Afzalliklari va kamchiliklari:

Ventur kapitali korxonasi afzalliklari qatoriga o'zining saohiyati, strategiyani teza o'zgartirish qobiliyati, moslashuvchan boshqaruv, ishga tashirishdan oldin va ishga tushirish bosqichlarida kichik sarmoyalar hajmi kiradi, kamchiliklariga yuqori xatarlar va uzoq muddat amal qilish muddati mavjud.

Bunday usullar san'atlashgan mamlakatlarning yirik ishlab chiqaruvchi kompaniyalarida innovatsion loyihalarni joriy qilishda, ijtihat muvaffaqiyatlari juda shubhali bo'lgan yangi turdagi mahsulotlarni o'zlashtirishda keng tarqaldi. Qoida tariqasida, bu ishlab chiqarish uchun intensiv tadqiqotlar va ixtira-malalar talab qilinadigan yoki san'at

texnologiya bilan tasdiqlanmagan eng so'nggi ilmiy yutuqlardan foydalaniladigan mahsulotlar turini taklif etiladi.

3.4. Risklarni tarqatish usullari

Riskni tarqatish (taqsimlash) usullari eng muvaffaqiyatli boshqaruv vositalari hisoblanadi. Yo'qotishning asosiy usullaridan biri bu umumiy jarayunning muvaffaqiyati bilan bog'liq bo'lgan boshqa iştirakchilar bilan (turi darajadagi integratsiya bilan) bog'lanish orqali umumiy xavfni taqsimlashdir.

Risklarni tarqatish texnikasi yanada muvaffaqiyatli boshqaruv vositasidir. Bunday holda, kompaniya umumiy xavf muammolarini hal qilishda sherik sifatida boshqa kompaniyalar va shaxslarni jalb qilgan holda o'z riskini kamaytirishga intiladi. Buning uchun aksiyadorlik jamiyatlari, moliyaviy va sarmat guruhlari tuzilishi mumkin; korxonalar bir-birlarining aksiyalarini sotib olishlari yoki ularni almashtirishlari, turli konsortsiyalarga, uyushmalarga, konsentrlarga qo'shilishlari mumkin.

Integratsiya vertikal (yoki diagonal) bo'lishi mumkin - texnologik qayta taqimlash, ta'minat ketma-ketligi bo'yicha bir xil subordinatsiyadagi bir nechta korxonalarni yoki bitta sanoatni kelibchilgan turar uyushtirish, iqtisodiy zonalarini taqsimlashni va savdo operatsiyalarni amalga oshirish uchun birlashtirish va boshqa vazifalarni bajaradi. Shu bilan birga, qo'shimcha ta'sirga erishiladi, bu taxmin qilinadigan tovat bozorining holati, ishoratchi uzoq muddatli talab va mahsulot ichib chiqarish uchun zarur bo'lgan bir xil mahsulot korxonalarining kirish va chiqishlarida yaratiladi. Ba'zi hollarda, umumiy xavfni vaqt o'tishi bilan yoki ba'zi bir uzoq muddatli loyihani yoki strategik qarorni amalga oshirish bosqichlarida taqsimlash mumkin.

Obligatsiya emissiyasi va sindikatlangan kredit riskini taqsimlashning aniq vositasi bo'lishi mumkin. Davlatning amaldagi me'yoriy-huquqiy bazasi bilan, shu tarzda xavflarni taqsimlashda ba'zi to'lovlar mavjud.

Tarqatish usuli risklarni boshqarish usullari, shuningdek, diversifikatsiya qilishning turli variantlarini o'z ichiga oladi.

Diversifikatsiya - bu mablag'larni bir-biri bilan bevosita bog'liq bo'lmagan turli xil investitsiya obyektlari o'rtasida taqsimlash tartibi.

Diversifikatsiya mablag'larni turli xil faoliyat turlari o'rtasida taqsimlashda ba'zi bir xavflarni bartaraf etishga imkon beradi.

Diversifikatsiya iqtisodiy xavf darajasini pasaytirishning ancha samali va qiyosiy kam xarajetli usuli hisoblanadi. Diversifikatsiya xavfni tarqatish bilan bog'liq Risklarni boshqarish usullarining ushbu guruhiga turli xil diversifikatsiya turlari kiradi:

- faoliyatni diversifikatsiya qilish - ishlatilayotgan yoki foydalanishga tayyor texnologiyalar sonini ko'paytirib, iste'molchilarning turli gurudlariga o'tibor qaratib, mahsulot turlarini yoki ko'rsatiladigan xizmatlar turini kengaytirish va boshqalar, - marketing nazariyasida iqtisodiy hamqarorlik va mustaqillikni qo'lga kiritadigan xavflarni kamaytirishning ancha yaxshi o'rganilgan usuli;

- savdo bozorini diversifikatsiya qilish - bir vaqtning o'zida bir nechta mahsulot bozorlarida ishlash, ko'plab iste'molchilar o'rtasida ta'minotni taqsimlash, shu bilan birga har bir kontragentning ulushini umumiy ishlab chiqarishda teng taqsimlashga intilish kerak, shunda ularning bir nechtasini muvaffaqiyatli bo'ladi, umuman ishlab chiqarish va sotish dasturini buzmaydi;

- xom ashyo va materiallarni sotib olishning diversifikatsiyasi ko'plab yetkazib beruvchilar bilan o'zaro aloqani o'z ichiga oladi, bu esa korxonaning xom ashyo, materiallar va butlovchi qismlarning ma'lum ishxochariz yetkazib beruvchilariga qaramligini zafiflashtirishga imkon beradi, agar kontragent yetkazib berish jadvalini turli sabablarga ko'ra, shu jumladan obyektiv sabablarga ko'ra buzgan bo'lsa (baxtsiz hodisalar, bankrotlik, fors-majior va boshqalar), kompaniya og'riqsoq ravishda o'sha yoki shunga o'xshash boshqa yetkazib beruvchilar bilan ishlashga o'tishi mumkin.

Tabiiyki, ushbu risklarni kamaytirish usullari xaridlar va sotish bo'limlari bahini murakkablashtiradi va aniq yoki yashirin qarshilik ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun ham korxonada ma'muriyati o'zining iqtisodiy barqarorligini saqlab qolish uchun xavfni taqsimlash usullaridan foydalangan holda, doimiy ravishda rag'batlantiruvchi sheriklar soati va ularning ma'lum bir korxonaning xaridlari va ta'minotining umumiy hajmidagi ulushi kabi ko'rsatkichlarni muntazam ravishda kuzatib borishi kerak, sheriklar doirasini kengaytirish va ular orasidagi moddiy oqim hajmini teng taqsimlashi kerak.

Amaliyotda quyidagi diversifikatsiya usullari mavjud:

- o'ziga xos investitsiyalar turli xil aktivlarga kiritilganda (depozitlarga, aksiyalarga va ko'chmas mulkka bir vaqtning o'zida sarmoya kiritish);

- instrumental: usul investitsiyalarning umumiy miqdorini bir nechta alohida vositalarga ajratishni o'z ichiga oladi (bir vaqtning o'zida depozitlarga, do'konga va ko'chmas mulkka investitsiyalar);

- valyuta: ushbu usul turli xil valyutalarga, masalan, dollar, rubl va evroga sarmoya kiritish orqali moliyaviy xatarlarni kamaytirishga imkon beradi (sarmoyalarning bu tur, moliyaviy ekspertlarning fikriga ko'ra, moliyaviy xatarlarni minimallashtirishga imkon beradi);

- institutsional: investitsiyalarni turli institutlar yordamida, shuningdek bir xil aktivlarga kiritish (turli banklardagi omonatlarining o'zlashish turlari);

- tranzit: turli xil usullardan foydalangan holda (bank kartochkasiga, elektron hamyonga, virtual pulga) mahlag'larni qaytarib olish orqali risklarni boshqarish.

Kompaniyaning investitsiya portfelini diversifikatsiya qilish birgina investitsiya loyihasidan tashkil topgan dasturlarga nisbatan kapital zichligi nisbatan kichik bo'lgan bir nechta loyihalarni amalga oshirish dasturlariga ustunlik berishni nazarda tutadi, bu kompaniyaning deyarli barcha resurslarini o'zlashtirganligi uchun manevr uchun joy qoldirmaydi. Xavfni kamaytirishning shu kabi diversifikatsiya qilish usullari boshqa faoliyat yo'nalishlari yoki korxonalar strategiyasining elementlariga nisbatan ham qo'llash mumkin.

3.5. Risklarni qoplash usullari

Riskni qoplash usullari - bu tahlikalar va salbiy hodisalarning oldini olish mexanizmlarini shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan xavfli yoki tabiiyki vaziyatlarni hal qilishning yana bir usuli. Ushbu riskni boshqarish chorolari eng muvaffaqiyatli hisoblanadi. Ulardan foydalanish samaradorligi bog'liq bo'lgan to'liqlik va puxtalik bilan keng ko'lami dastlabki tabiiyki ishlar talab etiladi. Ushbu usulning o'zgarishlari tashqi iqtisodiy muhitni prognoz qilish, maqsadli marketing, makro muhitni monitoring qilish va boshqalar. Metodikauning mohiyati ma'lum

bir korxonaga uchun iqtisodiy mahitning kelajakdagi holatini shakllantirish va baholash usullarini davriy ravishda o'rganishdir.

Riskni qoplash usullari riskni oldini olish mexanizmlarini yaratish bilan bog'liq turli xil tahlikali vaziyatlarni hal qilishning yana bir usulidir. Ta'sir turiga ko'ra ushbu usullar faol boshqaruv usullari deb nomlanadi. Ushbu turdagi eng samarali usullarga korxonada faoliyatida strategik rejalashtirishdan foydalanish kiradi. Agar ular strategiyam ishlab chiqish jarayoni korxonaning barcha sohalariga to'g'ri keladigan bo'lsa, ular samarali bo'ladi. Ular ishlab chiqarish siklidagi turli xil tuzilishga, korxonaning bozor sektoridagi bozordagi mavqecining zaiflashuv manbalarini ochildirib berishga va natijada ushbu korxonaning risk omillarining o'ziga xos profilini oldindan aniqlashga imkon beradi.

Strategik istiqbol potentsialni o'rganish asosida ishlab chiqilgan strategik reja tabiiy ravishda kompensatsiya choralarini majmasini, taxirlardan foydalanish va ulanish rejasini va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Ushbu usulning o'zgarishini tushirib iqtisodiy vaziyatni bahorat qilish usuli deb hisoblash mumkin. Ushbu usulning mohiyati davriy ravishda ishlab chiqish samaralarini ishlab chiqish va korxonaga iqtisodiy mahitning kelajakdagi holatini baholash, shirkat va raqobatdoshlarning xatti-harakatlarini, korxonada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqlar va bozor segmentlaridagi o'zgarishlarni, mintaqaviy va umumiy iqtisodiy prognoz qilishdan iborat.

Yana bir muhim va samarali usul mavjud - ijtimoiy-iqtisodiy va tarbiyaga solish muhitini kuzatish. Riskni qoplashning ushbu usuli ma'yoriy va ma'lumotlarning yangilangan kompyuter tizimlarini sohib olish va tijorat ushbu tarmoqlariga ulashish, o'z prognozimiz va tahliliy tadqiqotlarimizni o'tkazish, kompaniyaning firmalari va individual maslahatchilarning tegishli xizmatlariga buyurtma berish orqali amalga oshiriladi.

Olingan ma'lumotlar tadbirkorlik subyektlari munosabatlaridagi yangi tendentsiyalarni qo'lga kiritish, ma'yoriy-huquqiy hujjatlariga oldindan tayyorgarlik ko'rish, biznes yaratish qoidalaridagi o'zgarishlardan zararni qoplash uchun zarur choralarini ko'rish va taktikani tez va o'z vaqtida moslashtirishga imkon beradi.

Taxirlar tizimini yaratish usuli sug'utaga juda yaqin, ammo korxonaga tarkibida to'plangan. Korxonaga xom ashyo, materiallar va butlovchi qismlar taxirlarini, mablag'larning xatim fondlarini

yaratadi, ularni inglizcha shartitida joylashtirish rejalarini tuzadi, bo'lib imkoniyatlardan foydalanmaydi, go'yo kelajak uchun yangi aloqalar va aloqalarni o'rnatadi.

Shuni ta'kidlash kerakki, inflyatsiyaning nisbatan past darajasida moliyaviy rasionalarga aniq ustalik beriladi, ular o'zlarining maqul pul sug'orta mablag'larini to'plash, kutilmagan xarajalar yuzaga kelganda "kassa" kredit liniyalarini tayyorlash, qaror ta'minotidan foydalanish va boshqalar. Binoberin, korxonaga uchun moliyaviy strategiyani ishlab chiqish, uning aktivlari va majburiyatlarini boshqarish siyosati, ularning maqbul tuzilishini tashkil etish va investitsiya qilingan mablag'larning etarli likvidligini ta'minlash vazifalari dolzarb bo'lib qoladi.

Zaxoralarni joylashtirish rejalarini korxonaning ichki muhiti zaxoralardan foydalanishni, uni o'z-o'zini takomillashtirish imkoniyatlarini o'z ichiga oladi kerak - o'qitish va kadrlarni tayyorlashdan tortib, ularning tashkilot qilishga moyilligiga mos ravishda korporativ madaniyatni shakllantirishdan iborat.

Korxonaga rahbarlari o'zlarining psixologik xarakterni bilib olishlari kerak va agar u muvofiqlik va risk sharoitida ishlab talablariga javob bermasa, uni o'zgartirishga harakat qiling. Buning uchun tasdiqlangan usullar va yondashuvlar mavjud va bunday muammolarni hal qilishga ixtislanishgan firmalar mavjud. Agar menejer tashkilotga bo'lgan munosabatini o'zgartirsa, demak, shu narsa management usulidalarining ichki resurslarini boshqarish va korxonaga muvaffaqiyatini oshirish imoliga aylanishi mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ma'lum bir korxonaga uchun maxfiy ma'lumotlar asosan xodimlar orqali oshkor bo'ladi. Shuning uchun ichki amaliyotda rivojlangan mamulakatlarda tajribasidan qimmat olingan quyidagi metodlar keng tarqalgan:

- tijorat sirining holati to'g'risida ma'lumot berish;
- maxsus cheklovchi ofis ishlarini joriy etish;
- xodimlar tomonidan ma'lumot olish haqiqatiga ega bo'lgan ma'lumotlar massivlarini alohida hissklarga ajratish;
- xodimlarda mas'uliyat hissi, korporativ sharaflar, maxfiy korporativ ma'lumotlarni himoya qilish ko'rsakmalarini ta'biyatlash;
- sarsoat va iqtisodiy jostushikdan himoya vositalaridan foydalanish (vizual kuzatuv va masofadan tinglash uchun to'liqlar yaratish, parazitlar elektromagnit nurlanish va shovqinlarni zararsizlantirish,

ruqsatis tinglash va yozib olish vositalarini aniqlashning texnik vositalaridan foydalanish, dasturiy taʼminot va texnik vositalardan foydalanish aloqa va axborotni qayta ishlash kanallari orqali uzatiladigan maʼlumotlarni himoya qilish).

Afsuski, bu kamdan-kam uchraydi, ammo maʼmuriyat hissiy tarbiyalash, korxonaning maxfiy maʼlumotlarini himoya qilish koʻrikma-larini rivojlantirish va hokazolarga qaratilgan xodimlar bilan profilak-tika ishlari olib boriladi. Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda bu kabi maʼlumotlarni himoya qilishning zariyati darajasiga qoʻshimcha ravishda yuqori korporativ ruhi, kadrlar almashinuvining pastligini va korxonalarni boshqarishda xodimlarning haqiqiy ishtirokini taʼminlay-digan maʼmuriy va tabiiyiy choralar kabi erishiladi.

IV. BIR RISK LARNI BAHOLASH VA TAHLIL QILISH USULLARI

4.1. Risklarni baholash tushunchasi

Riskni baholash riskni boshqarish metodologiyasining eng muhim bosqichidir. Aynan shu bosqichda ma'lum bir xavfli vaziyatning xavf darajasi to'g'risida qaror qabul qiluvchi shaxs shakllanadi. Boshqacha qilib aytganda, baholash bosqichida aslyekki quyidagi savolga javob oladi: bu qanchalik xavfli va ma'lum bir xavfni zararlantirish uchun har qanday choralarini ko'rishga arziydimi?

Umuman olganda, baholash aniqlangan xatarlar to'plamidan faoliyat uchun xavf tug'diradigan eng muhimlarini aniqlashga, xavf omillari namoyon bo'lishining oqibatlari ko'lamini aniqlashga imkon beradigan muddatlar periodlari to'plami shaklida taqdim etilishi mumkin. Shunday holda, natijalar xatarlar to'plami, balki ushbu xatarlarning korxon faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsishi va oqibatlari qanchalik jiddiy bo'lishi mumkinligini tushunish maqsadida.

Riskni baholashda paydo bo'ladigan xavf variyosidan qo'shimcha tushishda hissasiz foydasi yoki ma'lum miqdordagi zararni olish imkoniyatini aniqlashga qaratilgan tahliliy tadbirlar majmuaasi mavjud.

Riskni baholash riskni boshqarish usullari va tartibini aniqlashning ma'lum bir tartibi jarayonini, ularni miqdoriy baholashni o'z ichiga oladi. Boshqacha qilib aytganda, riskni baholash metodologiyasi be-birini to'ldiruvchi miqdoriy va sifatli yondashuvlarni o'z ichiga oladi. Riskni baholashning asosiy maqsadi xavfni oldini olish bo'yicha oldindan choralar ko'rishdir. Riskni baholash umumiy xatarlarni boshqarish tizimining muhim tarkibiy qisminidir. Bu xavf darajasini miqdoriy yoki sifat jihatidan aniqlash jarayoni hisoblanadi.

Riskni baholash - bu analitik harakatlar va tadqiqotlar majmuaasi, ularning yordami bilan xavfli vaziyatlar yuzaga kelganligi sababli qo'shimcha daromad olish yoki tushumdagi yo'qotishlarni ta'min qilish mumkin.

Riskni baholash mutlaq va nisbiy sharoitlarda amalga oshirilishi mumkin:

- mutlaq ifoda - moddiy resurslar yoki pul shaklidagi zarurlar miqdori;

• **nihoj ifoda** - zararning asosiy ko'rsatkichga nisbati, bu kompaniyaning ma'likiy holatini yoki amalga oshirilmaydigan xarajatlarni baholash uchun ishlatiladi / ma'lum bir loyihani amalga oshirishdan olinadigan daromad.

Qanday bo'lsin, riskni baholash uchun ma'lum rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan foydalaniladi, usning og'ishi olingan zarar miqdorini belgilaydi.

Karxona riskni baholash - mavjud potentsialdan foydalanishga va zarar ko'rishida qabul qilinmaydigan oqibatlarning kelib chiqishiga yo'l qo'ymaslikka imkon beradi.

Riskni baholash ikki bosqichdan iborat:

+ xavfni davrlabki baholash (yo'qs bahu)

+ xavfni yakuniy baholash (aniq bahu)

Nima uchun bir xil xavflarni ikki marta baholashingiz kerak? Sababi ortiqcha bahu bermaslik uchun kerak.

Biriblang'ich xavfni baholash ikki qismdan iborat: ta'ximi hisoblash va ehtimollikni baholash.

Ta'ximi hisoblash qiyin narsa, hozirda ko'plab matematik yondashuvlar va modellar mavjud. Oddiy usullar - bu hodisa oqibatlarini ekspert yoki tarixiy baholash. Masalan: miqdor biz ko'rgan obyektga qabul qilmaydi va biz uni yakunlashimiz kerak bo'ladi. Daring uchun birga, bosh me' morning so'zlariga ko'ra, ushiga yuz so'm narsida ikki yuz lah soati va ikki yuz so'm narsida yuz ko'p material kerak. Bu u'zaru baholashning namunasidir.

Tarixiy baholashning misoli: avvalgi omborimlarda binolardan biri yonib ketgan va har bir uch yuz uch ming pul yo'qotgan. Statistika, kafolati holatlarni tahlil qilish va avvalgi loyihalar nima bo'lishi mumkinligi va usning narsi qancha bo'lishi haqida ma'lumot olishning muhim manbalaridan biridir.

Oldingi fikrga qaytsak, barcha xavflar moliyaviydir: shuning uchun hammasini pul bilan ifoda etiladi. Daryoning ifodalashi uchun ekologik jami shunchalik ko'p bo'ladi. Ekspert qonunchiligining o'zgarishi boylarning shu qadar ko'payishiga olib keladi. Loyihadagi bosh ekspertning ketishi mahsulotni yetkazib berishni kichiklashiga olib keladi (pul bilan ifodalashi mumkin), yangi mutaxassisi qidirish (pul ham), mavjud xodimlarni o'qitish (va ha ham pul).

Oqibatlarni baholash, ular qanday bo'lishidan qat'iy nazar, biznesga kelganda deyarli har doim pul. Va bu yerda yana qur'umastlik juda muhim, ammo barcha xavf-katrlarni maksimal darajada sarflangan va yo'qolgan pullarda ifoda eting. Buning ortidan ikkinchi qadam keladi: ehtimollarni baholash.

Sizning ravodringizda meteoritning qulishi juda katta moliyaviy yo'qotishlarga olib kelishi mumkin, ammo bu hodisaning ehtimolligi g'oyib bo'ladigan darajada kichik, shuning uchun tahlilga avvalambir ushbu xavfni e'tiborsiz qoldirishingiz mumkin. Ammo biz baholash natijalari bilan nima qilishimiz kerakligini haligacha bilib olamiz. Endi ehtimollarni baholash muhim ahamiyatga ega. Bu yerda savolni to'g'ri shakllantirish juda muhim: sodir bo'lgan voqea, antalgacha oshirilgan xavf, siz taxmin qilganingizcha pul berish / sarflash / yo'qotish kerakligiga olib kelishi ehtimoli qanday? Yana bir bor, biz voqea sodir bo'lishi ehtimoli haqida gapirmayapmiz. Biz ta'sirni hisoblash bosqichida siz taxmin qilgan moliyaviy zararning to'liqligiga olib kelishi ehtimoli haqida gapiramiz.

Ya'ni, meteoritning qulishi ehtimoli hodisa. Ular har kuni yerga qulib tushibadi. Ammo meteorit sizning o'simlikingizni yo'q qilish uchun yetarlicha yuqilib tashishi va u sizning o'simlikka tashishi va shu qadar katta halokatga olib kelishi uchun - bu yerda biz allaqachon yetarlicha kichik qadriyatlar haqida gapiramiz.

Bu nima uchun? Harmin narsa qanday ishlashini tushunish uchun. Eslatib o'tamiz, biz hali xam xavfni dastlabki baholash haqida gapiramiz.

Dastlabki riskni tushunish uchun ondi ta'alarlar bahoratini ehtimollik hisobiga ko'paytirish kerak.

Riskni baholash = Ta'sirni baholash * Ehtimollarni baholash

Misol: Siz sotib olmoqchi bo'lgan avtoulovda uzatmalar qutisi buzilishi xavfi = ta'sirlash qiymati * buzilish ehtimoli. Ushbu bosqichda ushbu xavf sizga qanchalik qimmatga tushadi. Barcha xavf-katrlarning umumiy boshlang'ich qiymati bu sizning kuyibangizni / biznesingizni / g'oyangizni, siz u bilan birce narsa qilishdan oldin baholashdir. Bu yalpi tasmindir.

4.2. Risklarni baholashga yondashuvlar

Nazariy kelishmovchiliklarga qaramay, turli til amaliy hisob-kitoblarda xavf omillari va noaniqlikni hisobga olishga taxminan bir til yondashuvlar qo'llaniladi (ham alohida, ham umumiy).

Birinchi yondashuv sifatli riskni tabii qilibga qaratilgan

Bu yerda loyihachi-iqtisodchidan loyiha ishtirokchisi uni amalga oshirish jarayonida qanday xavfli vaziyatlarga duch kelishi mumkinligini aniqlash talab qilinadi. Vaziyatlarga qarab, loyihada stabilizatsiyaning ma'lum mexanizmlari - xavfni kamaytirish yoki qayta taqsimlash choralarini ko'zda tutilishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, ushbu yondashuvni qo'llash loyihani amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirishga, uni amalga oshirishning o'zgaruvchan sharoitlariga moslashtirishni ta'minlashga imkon beradi. Ushbu moslashuv turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- * loyihada nafaqat aniq ishlarni bajarish yoki pudratchilar tomonidan xizmatlar ko'rsatish muddati, balki ushbu shartlarni bajarilish uchun sanksiyalar ham belgilanadi;

- * loyihani amalga oshirish jarayoni bosqichlarga bo'linadi va bosqich tugagandan so'ng, har safar keyingi bosqichga o'tish kerakmi yoki yo'qmi degan savolga qaror qilinganida, buni amalga oshirish yashilik bo'lganida, uning samaradorligini oshirish uchun ilgari ishlab chiqilgan loyihada nimani o'zgartirish kerak;

- * hozirda raqobatdosh mahsulotlar yoki ishlab chiqarishning yangi texnologik usullari paydu bo'lishi etimoli hisobga olinadi, shu munosabat bilan loyihaning amal qilish muddati cheklangan yoki kelajakda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turxi pasaytirilishi kerak;

- * ishlab chiqarilgan mahsulotlarga narxlar tushgan taqdirda ishlab chiqarish hajmi kamayishi va tayyor mahsulotlar zahiralari ko'payishi natijada tutilgan va teskari.

Ushbu yondashuv bilan loyihani amalga oshirish jarayoni "daraxt" shaklida ifodalanadi, uning shoxlari ma'lum sharoitdagi o'zgarishlarga va loyihani davom ettirish yoki toxtash bo'yicha qabul qilingan qarorlarga mos keladi. Loyiha samaradorligini baholash uchun barcha mumkin bo'lgan senariylar ("filiallar") ko'rib chiqilishi kerak. Ko'pincha, har bir "filial" ga ma'lum etimodliklar beriladi, so'ngra loyihaning samaradorligi matematik kotish formulasi bilan belgilanadi.

Ikkinchi yondashuv to'g'ridan-to'g'ri loyihadagi xavf omillari va noaniqliklarni hisobga olishga qaratilgan, ya'ni loyiha davri davriy iqtisodiy parametrlarini belgilashda. Shubhasizki, loyiha davri har qanday bosqichda biron bir loyiha davri barcha tadbirlar va foydalanish hajmi mutlaqo aniqlay olmaydi.

Uchinchi yondashuv diskontlash stavkasini tuzatish shaklida noaniqliklarni hisobga olishga qaratilgan, ya'ni deb nomlangan xavf mukofotini joriy qilish orqali. Ushbu yondashuv, ayniqsa, xavfni o'z ichiga olgan noaniqlik deb tushunadiganlar tomonidan tanlanadi.

Diskont stavkasiga "tavakkal mukofoti" qo'shilib, ushbu tushunchaning o'zi ta'rifini o'zgaritishga majbur qilishi muhimdir. Shu bilan birga, diskontlash stavkasi, odatda, ushbu loyiha bilan bir xil xavf darajasiga ega bo'lgan alternativ investitsiyalarning maksimal rentabelligi deb tushuniladi. Ushbu guruhning turli xil usullarida xavf omillarini hisobga olish majmasi va tegishli "tavakkal mukofoti" ni tanlash uchun tegishli qoida o'zgaricha shakllantiriladi. Shunday qilib, kumulyativ usulda xavf omillari ro'yxati jadvalda keltirilgan bo'lib, bu yerda har bir omil mutaxassis tomonidan belgilangan "tavakkal mukofoti" ga to'g'ri keladi.

E'tibor bering, ushbu yondashuvda loyihalarni amalga oshirish bilan bog'liq barcha xilma-xil xatarlar bitta ko'rsatkich bo'yicha - diskontlash stavkasi bo'yicha to'plangan. Hisob-kitoblarning qulayligini ta'minlash bilan birga, bu bir vaqtning o'zida xavf-xatarlarning taqdimlanishini hisobga olishga imkon bermaydi.

Turli xil loyihalarda xatarlarning tarkibi va vaqt o'tishi bilan ularni kamaytirish dinamikasi turlicha bo'lganligi sababli, buni diskontlash stavkasining bitta ko'rsatkichida aks ettirishning ilmiy asoslangan usullari mavjud emas va bu boradagi tavsiyalar ekspertlarning taxminlaridan boshqa narsa emas.

"Riskni hisobga olgan holda" diskontlash stavkalarini qo'llaganingda, ushbu stavka bo'yicha qaysi pul oqimini kamaytirish kerakligini bilish muhimdir. Diskontlash stavkasi - bo'lg'usi pul tushumlarini joriy qiymatga aylantirish uchun foydalaniladigan iqtisodiy samara stavkasi;

To'rtinchi yondashuv NPV kabi biron bir ko'rsatkichda xavf omillari va noaniqliklarni to'liq hisobga olish mumkin emas degan postulatga asoslanadi. Buning o'rniga, amalga oshirishning muayyan mumkin bo'lgan sharoitlarida (ayrim sharoitlarda) loyiha bilan nima

soʻlir boʻlishini aniq koʻrsatadigan hisob-kitoblarni amalga oshirish taklif etiladi. Ushbu yordamchilar bilan xatarlar loyiha parametrlari va ularning iqtisodiy mahitining noqulay kombinatsiyasi ehtimoli sifatida aniq bahoniladi.

Shu sababli, bu yerda xavfli hisobga olgan holda, ularning sezgirlik tahlili deb ataladigan loyiha parametrlari va ularning NPV ga taʼsir darajasini aniqlash uchun loyiha parametrlarini oʻzgartirishga koʻgʻri keladi. Agar oʻzgaruvchining qiymatining oʻzgarishi soʻlir hozirgi qiymatiga sezilarli taʼsir koʻrsatmasa, unda investitsiya qarorining koʻgʻrilligi bu oʻzgaruvchining qiymatini aniqlashning aniqligi va aniqligiga bogʻliq boʻlmaydi. Agar oʻzgaruvchining ularning oʻzgarishi ham NPV darajasiga kuchli taʼsir koʻrsatsa, u holda loyiha ushbu oʻzgaruvchining qiymatiga juda sezgir hisoblanadi, chunki bu parametr asosan loyiha xavfli darajasini belgilaydi. Bunday holda, ushbu oʻzgaruvchining mumkin boʻlgan qiymatlarini baholashga eng ehtiyojkorlik bilan eʼtibor qaratish lozim.

Agar oʻzgaruvchilar investitsiya loyihasi natijasi uchun hal qiluvchi boʻlib chiqsa va agar bu oʻzgaruvchi katta xavfli bilan ajralib turadigan boʻlsa, savol tugʻiladi: umuman ushbu loyiha amalga oshirilishga arziydimi? Barqarorlik hisob-kitoblari tizimida alohida oʻrinni loyiha parametrlari (mahsulot narxi, ishlab chiqarish hajmi va boshqalar) ning chegaraviy qiymatlarini baholash egallaydi, yaʼni, loyiha NPV qiymati nolga teng boʻlgan ushbu parametrlarning bunday qiymatlari.

Barqarorlik hisob-kitoblari odatda yordamchi miʼ oʻynaydi, investor va loyihachilarga qaysi loyiha parametrlari va qaysi xavfli omillariga alohida eʼtibor berilishi kerakligi haqida maʼlumot beradi.

Loyiha parametrlarini oʻzgartirish usulidan foydalangan holda, ularning parametrlarining oʻzaro bogʻliqligi koʻpincha hisobga olinmaydi. Shuning uchun, oʻzaro bogʻliq parametrlarning sinxron oʻzgarishi holatlarini koʻrib chiqish koʻgʻri boʻladi, yaʼni, loyiha amalga oshirish uchun turli xil senariylar. Qoʻlda tariqasida, haqiqiy loyihalarni baholashda oʻnlab mumkin boʻlgan senariylar koʻrib chiqiladi - bu turli xil "xavfli" vaziyatlarning oqibatlarini hisoblash va loyiha amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini aniqlashga yordam beradi.

Va nihoyat, xavfli baholash tizimini qurishda, avvalo, zarur qat'orni qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni olish bilan bog'liq holatlarni hisobga olish kerak.

Beshinchi yondashuv baholash usullari - mavzuga oid ma'lumotlarning to'liqligiga qarab, uni uchta katta guruhga bo'lish mumkin:

1) risk holati to'g'risidagi ma'lumotlar yetarlicha to'liq bo'lsa, maalan, moliyaviy hisobotlar (balans, daromadlar to'g'risidagi hisobot va hisobqalar) asosidan taqdim etilsa;

2) qisman noaniqlik, qachonki xatar holati to'g'risidagi ma'lumotlar asosan xavf hodisalari paydo bo'lishining chastotasi shaklida mavjud bo'lsa;

3) to'liq noaniqlik, agar xavfli vaziyat to'g'risida ma'lumot bo'lmasa, ammo noaniqlikni qisman aniqlashtirish uchun mutaxassislar va ekspertlarni jalb qilish imkoniyati mavjud.

Tadbirkorlik xavfi to'g'risida shundayki ma'lumotlarning minimal miqdori bilan riskni baholash muammolini hal qilish qiyinlashtadi va olingan natijalarning ishonchilligi pasayadi.

4.3. Risklarni baholash usullari

Risklarni boshqarishda qo'llaniladigan usullar risklarni xavfli darajada pasaytirish orqali korxonalar ko'richi mumkin bo'lgan iqtisodiy zararlarni oldini olishga aizzaat qiladi.

Risklarni boshqarishda qo'llaniladigan usullarga qo'yiladigan talablarga:

- munandlik (adekvat), korxonada risklarni boshqarishda qo'llaniladigan usuliyat va usullar avvalo korxonalarining faoliyatiga bog'liq bo'lishi, hisob siyosatiga mosand kelishi, shuningdek korxonalar risklarini sifati, samarali va aniq baholash imkoniyatini berish lozim;

- aniqlik, ya'ni risklarni baholashda qo'llanilgan usullar korxonalar risklarining muammoli jihatlarining yechimlari yuzasidan aniq taklif va tavsiyalar berish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim;

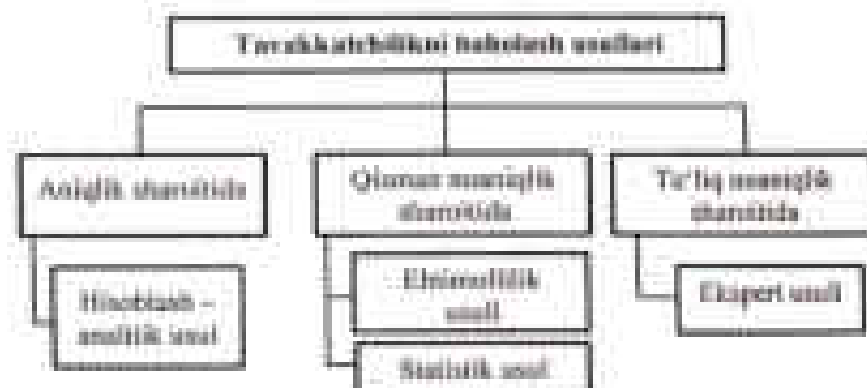
- universallik, korxonalar risklarni boshqarishda qo'llaniladigan usullar faqat risklar bilan bog'liq muammolarning yechimi bilan chegaralanib qolishi kerak emas, balki korxonalar daromad, foyda va boshqa faoliyatlari bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishda foydalanish imkoniyatini berish kerak;

- korxonalarining risklarini boshqarishda qo'llaniladigan usullar iqtisodiy jihatdan samarali bo'lishi lozim. Xususan, korxonalarining risklarini boshqarishda qo'llanilgan usullardan ulingan iqtisodiy daromadlilik va samara ularga qilingan xarajatlardan bir necha barobar yuqori bo'lishi lozim.

Shundan ko'rinadiki, korxonalarda risklarni savfiy darajasini ta'minlashda va ularni samarali boshqarishda qator usullarni jori etishni talab etadi.

Shunday qilib, avvalda, faoliyatning turli sohalardagi zamonaviy korxonalarda riskni baholashning ekspert, statistik, hisoblash va analitik usullari qo'llaniladi.

Ekspert usulida ekspert yordamida baholash nomi bilan mashhurdir. U mutaxassislarni, tajribali ishchilarni hamda jalt qilish bilan bog'liq faoliyat hisoblanadi. Agar analitik ekspertizani bir necha ekspertlar olib borsa, ularning har biri risk ehtimoligi va yo'qotish chegarasini o'zi mustaqil baholashi talab etiladi. Shundan keyin o'rtacha miqdorlar hisoblanishi mumkin. Bu ma'lumotlar daromadni yo'qotish chegarasining ekspertizaviy egr'i chizig'ini ko'rish uchun ishlatilishi mumkin.



4.3.1. - rasmi. Riskni baholash usullari

Ekspertlarni baholash usuli yuqori malakali mutaxassislar so'rov yordamida xatarlarni tahlil qilishni nazarda tutadi va ma'lumot olgandan so'ng yuqoridagi so'rov natijalarini matematik qayta ishlash amalga oshiriladi.

Ushbu usul asosan matematik usullar bilan riskni baholashni amalga oshirish uchun ma'lumotlar kam bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Masalan, risk darajasini baholashning bu usuli biznes-loyihalar bilan ishlashning davlatdagi bosqichida oz miqdordagi ma'lumot, shu jumladan miqdoriy ma'lumotlar mavjudligi sababli qo'llaniladi. Ushbu usulning afzalliklari va kamchiliklari 4.3.1 - jadvalda keltirilgan.

4.3.1. - jadval
Karmona tarakkulchiligi ekspert baholashning afzalliklari va kamchiliklari

Ustunlik jihati	Kamchiligi
<ul style="list-style-type: none"> - aniq ma'lum ma'lumotlariga va qimmatli ma'lumotlarga ehtiyoj yo'q; - loyiha davomiylik va samaradorligini baholashda usulni baholash qobiliyati; - ma'lumotlarning ushlab qolishi. 	<ul style="list-style-type: none"> - mustaqil ekspertlarni jalb qilishda qiyinchilik; - baholashning sabiydorligi.

Ekspert baholash usullari faoliyatning turli sohalarida yuqori natijali mutaxassislar yordamida amalga oshiriladi. Mutaxassislar bilan suhbat o'tkaziladi, so'ngra yuqorida aytib o'tilgan so'rov natijalarini matematik qayta ishlash amalga oshiriladi. Xavflilik darajasini aniqlashning ushbu metodikasi matematik hisob-kitoblar va tuzatishlar uchun zarur ma'lumotlar bo'lmagan hollarda qo'llaniladi.

Ushbu usulni amalga oshirish jarayonida mutaxassis-ekspertlar quyidagilarni amalga oshirishlari zarur:

- ma'lum bir faoliyat sohasi va ko'rib chiqilayotgan muammo haqida yetarli darajada bilimga ega bo'lgan;
- biznes loyihasi bilan bog'liq barcha ma'lumotlarga kirish huquqiga ega edi;
- ijodiy shaxslar edi;
- ko'rib chiqilayotgan biznes-loyihadagi shaxsiy interjyalari bo'lmagan;
- har qanday aniqlangan xatarlarni baholashga qodir.

Riskni baholash bo'yicha o'tkazilgan jarayonni ketma-ket beshta bosqichdan iborat (4.3.2. - rasm):



4.3.2. - rum. Ekspertlarni baholash bosqichlari va risk darajasini baholash

Tadqiq qilinayotgan obyektning xarakteriga qarab, rasmiylashtirish darajasi va xarakter bo'lgan mutaxassislarni jadvil qilish imkoniyati, ular bilan ishlash tartibi bosqichga bo'lishi mumkin, ammo u keyingi 2 keyingi bosqichdan iborat bo'lishi mumkin.

Birinchi bosqichda, obyektning modelini, uning parametrlari va ko'rsatkichlarini ekspertlarni ekspert baholash uchun aniqlatirish

uchun ekspertlar alohida janh qilinadi, ariketadagi muammolar va terminologiya tahriri aniqlanadi. Ekspert baholash jadvallarini taqdim etishning maqsadga muvofiqligi yoki maqsadga muvofiqligi to'g'risida kelishib olinadi va ekspert guruhlari aniqlanadi.

Ikkinchi bosqichda ishning maqsadi, uzilishi va tartibini tavsiflovchi namunalarga mos keladigan javab bo'yicha ko'rutma tushuntirish xati bilan so'rovnomma ekspertlarga yuboriladi. Mutaxassislarni birgalikda yig'ish, so'rovning maqsadlari va vazifalari, shuningdek, so'rov bilan bog'liq barcha savollar og'zaki ravishda bayon qilinishi mumkin. Ekspert so'rovining bunday sharti, kuzatuv qoidalariga binoan so'rovnommaning keyingi mustaqil to'ldirilishi hisoblanadi. Mutaxassislar bilan ishlatilgan uchinchi bosqichi olingan natijalar qayta ishlash va tahlil qilish jarayonida so'rov natijalarini olgandan so'ng amalga oshiriladi. Ushbu bosqichda maslahatlar shaklida mutaxassislar o'zida ma'lumotlarni aniqlash va ularning yakuniy tahlil qilish uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlarni olishadi. Ekspertlardan olingan ma'lumotlardan oqilona foydalanish mumkin, uni tayyorlash va qamr qabul qilishga qaratilgan shakliga aylantirish mumkin. Bir guruh ekspertlardan foydalanishning bir necha usullari mavjud. Ulardan biri (baholashni tasdiqlash usuli), bunda har bir mutaxassis alohida baho beradi, so'ngira ma'lum texnikalar yordamida ushbu hisob-kitoblar hima umumlashtiriladi. Riskni baholashning ekspert usuli ma'lumotlarning kamligi, risk darajasini matematik baholashni amalga oshirish mumkin bo'lmagan hollarda qo'llanilishi qulay.

Statistik baholash usullari katta miqdordagi statistik ma'lumotlarni talab qiladi, ular yordamida xavf darajasini miqdoriy jihatdan aniqlash mumkin. Xavf darajasini aniqlashning ushbu usuli natijaning o'rtacha ko'rsatgan qiymatini hisoblashni o'z ichiga oladi, standart og'ish, o'zgarish koeffitsienti va boshqalar. Risklar darajasini baholashning statistik usullari turli statistik ko'rsatkichlar yordamida risklar darajasini hisoblashga asoslangan. Ushbu usul, agar vaziyatlar yoki hodisalar tez-tez sodir bo'ladigan bo'lsa va ular bir vaqtning o'zida bo'lsa, ya'ni dasturda dolzarbdir, ya'ni ushbu usulni amalga oshirish uchun katta miqdordagi statistik ma'lumotlar talab qilinadi.

Xavf darajasini aniqlashning ushbu usuli afzalliklari va kamchiliklariga ega. Afzalliklar - bu turli xil xavf omillarini hisobga olingan holda va hodisalarning rivojlanishining turli xil senariylarini

baholashda bitta yondashuvni qo'llash imkoniyati, va kamchiliklar hisob-kitoblarda ehtimollik xususiyatlaridan foydalanish natijasi, shuningdek, katta miqdordagi miqdoriy ma'lumotlarga ega bo'lishning ahamiyati. Xavfli hodisalarni statistik tahlil qilish va baholashda foydalaniladigan asosiy ko'rsatkichlar matematik kutish, kutilayotgan natijaning o'zgaruvchanligi ko'rsatkichlari, shuningdek korrelyatsiya koeffitsienti hisoblanadi. Statistik tahlil va xavfli tadbirlarni baholash paytida ishlatiladigan asosiy ko'rsatkichlar kutilgan natijaga, matematik tasodif, o'zgaruvchanlikning ko'rsatkichlari (tebrasuvchi), shuningdek, korrelyatsiya koeffitsienti hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkichlar 4.3.2. - jadvalda keltirilgan tasodifiy o'zgaruvchining ko'rinishi ehtimoli, quyidagi formula yordamidan hisoblanadi.

4.3.2. - jadval

Statistik tahlil ko'rsatkichlari mohiyati va hisoblash asoslari

Ko'rsatkich	Mohiyati va tasvifi	Hisoblash formulasi
1. O'racha kutilgan qiymat (matematik umid)	Bu tasodif natijasi bilan bog'liq bo'lgan voqea ning qiymati.	$\bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i \cdot P_i$ <p>bu yerda X_i - tasodifiy o'zgaruvchining qiymati, P_i - tasodifiy o'zgaruvchining ko'rinishi ehtimoli, quyidagi formula yordamidan hisoblanadi: $P_i = N_i/n$, bu yerda N_i - Tadbirlar uchun maraflangiyatli (maraflangiyatli) bo'lgan voqealar soni, n - shunga o'xshash tadbirlarning umumiy soni.</p>
2. Kutilayotgan natijaning o'zgaruvchanligi (tebrasuvchi) ko'rsatkichlari - Tarqalish (D) - O'racha kvadratik farq (σ) - O'zgarish koeffitsienti (V)	Bu o'racha qiymatdan kutilayotgan natijaning og'irlik darajasi. Tarqalish va o'racha kvadratik ko'rsatkichlar farq, no'jayit risklarining mutlaq miqdori o'zgarishni tasviflaydi, natijay o'zgarishlar darajasi, o'zgaruvchanlik.	$D = \sigma^2 = \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2$ $\sigma = \sqrt{D}$ <p>(σ - yuqori ko'rsatkich, risk koeffitsienti)</p> <p>$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} = \frac{D}{\bar{X}^2}$ (V) kichik ko'rsatkich, riskga nisbatan o'zgarish kam o'zgarish qiymatlari (dan 100%gacha.) Bundan tashqari, agar qiymat V - 10% gacha - zif tebratish va zif xavf; - 10-25% - o'racha tebratish, o'racha risk; 25% - yuqori tebratish, yuqori risk.</p>

- Yetta o'zgaruvchanlik koeffitsienti - Xa-til o'zgaruvchanlik (Kx)	koeffitsientini ko'rsatadi, ya'ni bu koeffitsiyent ushbu o'zgaruvchanlikning bahosini ta'riflaydi.	Iltimos yetta o'zgaruvchanlik $EY = \sum_{i=1}^n Y_i + \frac{1}{2}$ ushbu yetta o'zgaruvchanlik
1. Korrelyatsiya koeffitsienti	Bu o'zgaruvchanlik o'rtasidagi munosabatlar (masalan, daromadlar, investitsiyalarning yordamchilik ko'rsatkichlari).	$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$ Bu yerda r - natija va ushbu o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni belgilaydigan ko'rsatkich. r qancha katta bo'lsa, shuncha bog'liqlik katta bo'ladi. 0 dan 1 gacha (shuani) X - ushbu belgi. Y - natija belgi, natijada eng yaqin munosabatlarga ega bo'lgan ushuni aniqlaydi.

Statistik usullari bo'yicha risklarni baholash jarayonida, ijtimoiy-iqtisodiy hodisalar, normal taqsimot yordamida tavsiflangan, shuning uchun korxonaning iqtisodiy natijalari (masalan, daromad, foyda va boshqalar), bu tasodifiy qiymatlar, normal holatga yaqin bo'lgan qonunga bo'ysunadi. Odatda tarqatilgan tasodifiy o'zgaruvchini Odatda tarqatilgan tasodifiy qiymat doimiy va ushbu differensial tarqatish funktsiyasi shakliga ega²:

$$Y = f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{x-\mu}{\sigma}} \quad (4.1)$$

bu yerda $\mu = E(X) = \alpha$ - har bir nuqta uchun ehtimollik zichligini aniqlaydi.

$F(X)$ - ushbu yildan foydalanish tasodifiy o'zgaruvchining ko'rinishi (ehtimollik) ni aniqlash imkonini beradi. Tasodifiy tafavut

² Eynan H.E. Pechenkinning qo'llanmasi. M. "Bizni o'zlashtirish". 2005. C. 18.

ehtimolini aniqlash uchun, ehtimollik zichligining qaramas funksiyasidan foydalaniladi¹⁹.

$$\Phi(X) = \int_{-\infty}^x f(t) dt \quad (4.2)$$

Tasodifiy farq qilish ehtimoli esa, (a, B) intervalida, ushbu formulada belgilanadi²⁰:

$$P(a < x < \beta) = \Phi(\beta) - \Phi(a) = \int_a^\beta f(t) dt \quad (4.3)$$

Shunday qilib, yuqoridagi barcha qoidalar statistik usullardan foydalangan holda o'rtacha miqdorini miqdoriy baholash uchun asosdir.

Statistik baholash usullari katta miqdordagi statistik ma'lumotlarni talab qiladi, ular yordamida xavf darajasini miqdoriy jihatdan aniqlash mumkin. Xatar darajasini aniqlashning ushbu usuli natijaning o'rtacha kutilayotgan qiymatini hisoblashni o'z ichiga oladi; standart og'ish; o'zgarish koeffitsienti va boshqalar.

Hisoblash va analitik baholash usullari ichki axborot bazasi yordamida xavf darajasini hisoblash imkonini beradi. Bu yerda individual satarlarning yuzaga kelish ehtimoli korxonaning turli moliyaviy ko'rsatkichlari yordamida aniqlanadi. Zamonaviy so'zlash yurituvchi subyektlarda ushbu baholash usullari ko'pincha to'lov qobiliyati va moliyaviy barqarorlikni yo'qotish xavfini shakllantirish ehtimolini hisoblashda qo'llaniladi.

Hisoblash va tahlil qilish usullari, agar korxonani yuqori sifatli moliyaviy masolga ega bo'lsa, unda pul oqimlari modelizatsiya qilingan bo'lsa va bu asosiy kirish elementlari o'zgaragan bo'lsa, biznes bilan sira sodir bo'lishini tushunishga imkon beradigan bo'lsa, qabul qilinadi. Bu usul ichki moliyaviy axborot bazasini talab qiladi. Ehtimollarning taqsimlanishiga qarab, xavf darajasini baholashning ushbu metodologiyasi ikkita katta guruhda ifodalariishi mumkin:

1. Ehtimollar taqsimotini hisobga olmagan usullar, ular:

a) "nima bo'lsa" yoki "simulyatsiya" tahlil deb ham ataladigan sezgilarlik tahlil (*sensibility analysis*) - bu o'zgaruvchiga ega bo'lgan

¹⁹ G. J. Simons, *Statistical Theory of Quality Control*, McGraw-Hill, New York, 1951, p. 43.

²⁰ *Op. cit.*, p. 44.

qaror natijalarini baholash qilish usuli. Bu yerda faoliyat yoki loyihaning natijasiga ta'sir qiluvchi o'zgaruvchilar yoki omillar to'plami shakllanadi va ushbu omillardan birining o'zgarishi ushbu natijaga ta'sir aniqlanadi. Asosan, ushbu usul hodisaning korxonaning moliyaviy barqarorligiga ta'sirini baholash bilan iborat. Masalan, mahsulot narxi 10% ga tushsa, rentabellik bilan nima sodir bo'ladi yoki dollar / so'm kursi 1% ga oshsa nima bo'ladi.

b) **Ssenariyni tahlil qilish** - bu bir nechta parametrlar o'zgariganda nima bo'ladigani haqida turli xil ssenariy-larni ishlab chiqarishga imkon beradigan usullarni o'z ichiga olgan texnika. Korxonaning yoki ma'lum bir loyihaning pul oqimlarini tavsiflovchi barcha asosiy omillar yoki o'zgaruvchilarning bir vaqtning o'zida o'zgarishi va ularning natijalariga ta'siri va samaradorligini hisobga oladi. Samarali tahlilni ta'minlash uchun uchta variant yoki ssenariyni ishlab chiqish maqsadga muvofiq pessimistik, optimistik va eng ehtirovli (realistik).

v) **zararlanishni o'zlashtiruvchi tahlil** - ishlab chiqarilgan mahsulotlar miqdori, uni sotishdan olingan foyda va ularni ishlab chiqarish xarajatlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish va zararlanishni o'zlashtirish maqsadini aniqlash, ya'ni ishlab chiqarishning muhim hajmi, uni ishlab chiqarish va sotishdan tushadigan daromad mahsulot tannarsiga teng, shuning uchun foyda nolga teng.

Agar xo'jalik yurituvchi subyekti ushbu limitdan past mahsulot ishlab chiqaradigan bo'lsa, unda uning faoliyati foydasiz bo'ladi. Shunga ko'ra, ushbu tahlil yordamida korxonada xarajalar, mahsulotlar miqdori va foyda o'rtasidagi muvozanatli munosabatlarni shakllantirish mumkin.

v) **zararlanishni o'zlashtiruvchi tahlil** - ishlab chiqarilgan mahsulotlar miqdori, uni sotishdan olingan foyda va ularni ishlab chiqarish xarajatlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish va zararlanishni o'zlashtirish maqsadini aniqlash, ya'ni ishlab chiqarishning muhim hajmi, uni ishlab chiqarish va sotishdan tushadigan daromad mahsulot tannarsiga teng, shuning uchun foyda nolga teng.

Agar xo'jalik yurituvchi subyekti ushbu limitdan past mahsulot ishlab chiqaradigan bo'lsa, unda uning faoliyati foydasiz bo'ladi. Shunga ko'ra, ushbu tahlil yordamida korxonada xarajalar, mahsulotlar miqdori va foyda o'rtasidagi muvozanatli munosabatlarni shakllantirish mumkin. Zararlanishni o'zlashtirish maqsadini, mahsulotlarni sotishdan tushgan

daromad (E)ni, uni ishlab chiqarish qiymatiga teng (c) qiymati atfida belgilanadi:

$$E = Q^*p - c_1 + Q^*c + Qp \quad , \text{aytmayacek : (4.4)}$$

$$Q^*p = Q^*c + Qp$$

$$Q = Qp / (p - c)$$

Bu yerda Q – mahsulotni ishlab chiqarish hajmi;

c – mahsulot narxi;

c_1 – bir birlikdagi mahsulot uchun o'zgaruvchan sarajatlari;

Qp – sarajatlari nisbatan ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajriga (yoki ko'chir qaram), yoki (doimiy sarajatlarga bog'liq bo'lmagan

Zarariyatlik qiymati nisbatan qanchalik yuqori bo'lsa, kamroq jihatlar korxona yoki korxonaga loyihasi hisoblanadi, sababi uning daromadlilik (rentabellik), yuqori ishlab chiqarish (amalga oshirish) faoliyatini yoki savfli loyihani amalga oshirish kerak.

g) Risklarni baholashning koeffitsient usullari. Risk koeffitsientini Kp hisoblashning eng sodda va eng oson usuli:

$$Kp = \Pi + B \quad (4.5)$$

Bu yerda Π – yo'qotish o'lchamini;

B – riskli voqea ehtimoli

Risk darajasini aniqlash usullari - bu kutilayotgan yo'qotishlar yoki ma'lumotlar yo'qotish ehtimoli yetkazilgan zararining samarasidir. Ushbu ko'rsatkich yordamida risklarni baholashning rasulyayligi, bunda subektiv omillarni hisoblashning mumkin omatligi. Shuning uchun amalda, risk koeffitsienti quyidagicha hisoblanadi:

$$Kp = Y / C \quad (4.6)$$

Bu yerda Y – jarayonlarni amalga oshirishda zararining mumkin bo'lgan maksimal qiymati;

C – shaxsiy moliyaviy mablag'ining hajmi.

Shu bilan birga, ushbu koeffitsientning kattaligi hamkorlik saviini belgilaydi. Xarf α lihorlari ushbu koeffitsientning turli xil qiymatlariga bog'liq¹².

- agar $Kp \leq 0 - 0,1$ bo'lsa, unda risk minimol baholanaft;
- agar $0,1$ dan $0,3$ gacha bo'lsa - ruxsat etilgan risk;
- agar $0,3$ dan $0,6$ gacha bo'lsa - yuqori risk;
- agar $0,6$ dan yuqori bo'lsa, ruxsat etilmaydigan risk.

2. Ehtimollik taqsimotini hisobga olgan holda risklarni baholash usullari - bu qarorlarni qabul qilish nazariyasi (toanliqlik sharoitida qarorlar qabul qilish mezonlari, shuningdek "qaror qilish daraxti" metodologiyasining xususiyatlari). Korxonalarda risklarni baholashning eng muhimi bosqichi bu, mu'aliyatli va yakuniy bosqichdir. Qaror uch bosqichda amalga oshiriladi¹³.

1 bosqich - dastlabki qarorlarni qabul qilish, ya'ni mu'lum bir risk turining o'rtacha arifmetikasi va ma'lumot sifatida asosida algoritmining har bir shi bo'yicha alohida qaror qabul qilinadi.

2 bosqich - tanqidiy qadriyatlarni tahlil qilish, ya'ni ushbu risk komponentlari tahlil qilinadi, ularning qiymatlari mutim qiymatdan oshib ketadi. Ushbu proseduraga bo'lgan ehtiyij yuqori risk ehtimoli bo'lgan tarkibiy qismlarning aniqlanishidir.

3 bosqich - yakuniy qarorni qabul qilish, ya'ni yakuniy qaror dastlabki qaror natijalari va tanqidiy qadriyatlarni tahlil qilish asosida qabul qilinadi.

Qaror qabul qilingandan so'ng, riskni boshqarish jarayonini tashkil etishga alohida e'tibor beriladi.

"Qarorlar daraxti" metodologiyasi - harakat va qabul qilingan qarorlar uchun turli xil variantlarning grafik tasviri. Bu har bir keyingi harakatning mohiyati oldingi bosqichda qabul qilingan qarorlarga bog'liq bo'lganda, harakatlarning mutimiy kenna-ketligini shakllantirishdir.

Qo'sda tariqatida, bosqich savol shaklida bo'lib, qaror "ha" yoki "yo'q" javobidir. Shunday qilib, tarmoqlangan harakatlilar zanjiri olinadi, bu yerda xavfli vaziyat yuzaga kelgan taqdoda, mutimiyati va

¹² Chukovskiy M. A. *Investitsionno i upravlencheskiy riski v korporatsionnoy kompanii i korporatsionnoy strategiya*. Moskva: Finansy i statistika, 2010. S. 41.

¹³ Chukovskiy M. A.

boshqa xarakterning oldini olish uchun harakatlarni to'g'rilash ta'vini beradi.

Shunday qilib, riskni baholash usulini tanlash katta va u hisob-kitoblar uchun taxsiy ma'lumotlarning mavjudligiga, o'ziga xos xarakterli miqdorni aniqlash qobiliyatiga, riskni baholash uchun zarur bo'lgan ma'lumot xarajatlariga va boshqalarga bog'liq.

4.4. Risklarni tahlil qilish va ularning ustuvorligi

Riskni tahlil qilish - bu zarur omillarni aniqlash va ularning ahamiyatini baholash proseduralari, aslida ba'zi bir nomaqbul hodisalar ehtimoli tahlili va faoliyat yoki loyihaning maqsadlariga erishishga salbiy ta'sir. Kompaniyaning risk tahlilini samarali amalga oshirish uchun uchta jarayonni ajratish va o'zaro bog'liq uchta bosqich yordamida amalga oshirish mumkin.

Tayyorlik bosqichi - ya'ni, tadqiqotning maqsadi va vazifalari belgilanadi, shuningdek, ular o'rtasida tahlilni olib boradigan muammasizlar doirasi, ish va muhuriyatlar taqsimlanadi va dasturiy ta'minot va texnik vositalar amalga oshiriladi, tahlil qilish vaqti kelishib olinadi, uchta jarayonga jalb qilingan aqli bo'limlar o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtiriladi va hokazo.

Analitik bosqich - o'rganish maqsadlariga muvofiq kuzatishning qanday faoliyatini tahlil qilish amalga oshiriladi, ya'ni mutavassitاً tahlilchi mavjud ma'lumotlarning hammi-hajmidan eng aniq va muhimini tanlash, omillar tasvifi va turli ko'rsatkichlarni hisoblashni amalga oshirish kerak. Ushbu bosqichda dinamik, strukturaliy, strukturaliy-dinamik, koefitsient va omillarni tahlil qilish usullari va usullari qo'llaniladi.

Yakuniy bosqich - ya'ni, tahlil natijalari tuziladi, optimallashtirish bo'yicha prognozlar va tavsiyalar tayyorlanadi.

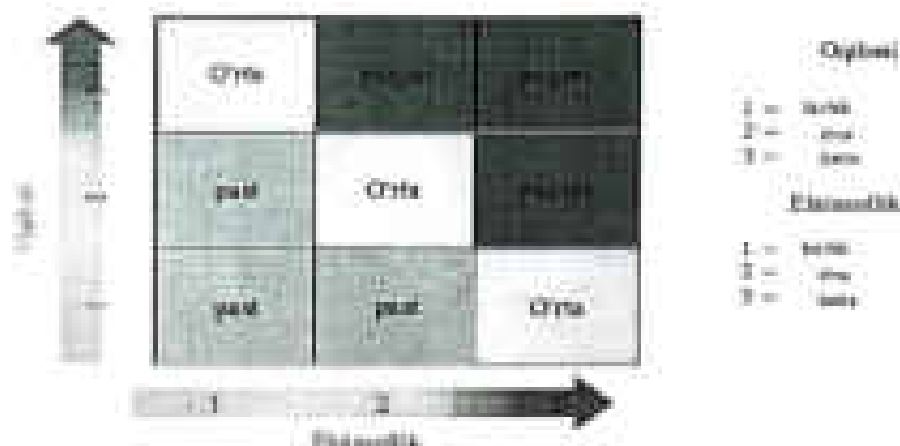
Tadbirkorlik subyekti risk darajasi. Riskni tahlil qilish o'zaro bir-birini to'ldiruvchi ikkita targa bo'linishi ma'nidar: sifat va miqdoriy jihatidan tahlillar (4.4.1. - jadval).

4.4.1. - jadval

Risklarni sifat va miqdoriy jihatidan tahlil qilish tavsifi

Cedaf xarakteriga ega	Muxopit ega
<p>Maqsad - risk omillari, yo'nalishlari va ta'riflari aniqlash, ya'ni faoliyatning ma'lum bir sohaga vos bo'lgan xarakterini aniqlash.</p> <p>Ushbu jarayonning asosiy vaziflari muhim vaziyatlarni o'zlashtirish yubormaslik va barcha muhim xarakterlarni batafsil tavsiflashdir. Riskni sifat jihatidan tahlil qilish quyidagilarni o'z ichiga oladi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xavf manbalari va sabablarini aniqlash, ularni bajarish davomida xavf mavjud bo'lgan holatlar va holatlar, ya'ni potensial xavf omillarini aniqlash; • mumkin bo'lgan barcha xarakterlarni aniqlash (identifikatsiya qilish); • riskka asoslangan yechimni amalga oshirishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan asosiy foyda va mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarini aniqlash. Sifat jihatidan tahlil natijalari miqdoriy tahlilga muhim hissa bo'lib xizmat qiladi. 	<p>Maqsad - riskni baholash.</p> <p>Ushbu jarayonning asosiy vaziflari butun faoliyat yoki umuman faoliyatning individual risklarini va xarakter darajasini raqamli tarzda aniqlashdan iborat. Ushbu tahlil davomida ro'yxat hodisalar ehtimoli va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zarar miqdori kabi xarakterlarni aniqlanadi va ma'lum bir vaziyatda ma'qul bo'lgan xavf darajasi ham aniqlanadi.</p> <p>Riskni miqdoriy baholash quyidagilar orqali aniqlanadi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - olingan natijaning talab qilingan qiyoslash kam bo'lish ehtimoli (belgilangan, oqalashirtilgan, hisobni qilingan); - bu yuzaga kelish ehtimoli bilan kutilgan zarar.

Asosan, miqdoriy tahlil - bu riskni baholash. Riskni baholash uchun xavf xarakteridan foydalanish muhim (4.4.1. - rasmi), bu yerda potensial riskning mumkin bo'lgan zarari va yuzaga kelish ehtimoli taqqoslanadi.



4.4.1. - rasm. Risk xaritasi

Risk darajasi kichik (yashil zona), oʻrta (sariq zona), yuqori va xavfli (qizil zona) boʻlishi mumkin. Bu soʻzlik yurituvchi subyekt rahbariyatiga umumiy maʼnorani taqdim etish, riskni boshqarish uchun resurslarni taqsimlashni toʻgʻri tashkil etish, shuningdek, savf uchun javobgarlikni menejment oʻrtasida taqsimlash imkonini beradigan biznes bilan bogʻliq xatrlarning grafik taqdimoti.

Risklarni ustuvorligi (risk prioritization) loyiha guruhiga bu uchun zarur resurslarni ajratib, eng muhimini boshqarish imkoniyatini beradi.

Risklarni ustuvorligi - bu barcha aniqlangan risklarni yuzaga kelish ehtimoli, salbiy taʼsiri va zarurliligi boʻyicha saralash maqsadida oʻrganish va koʻrib chiqish jarayoni, muayyan miqdordagi risklarni taqsimlanishi, bu eʼtibor va toʻgʻridan-toʻgʻri harakatlarni korxon rahbariyati tomonidan yoʻnaltirilishi kerak. Ushbu jarayonni amalga oshirish uchun yordamchi vosita bu risklar registri boʻlib, u iqtisodiy subyektning xatirlari bilan bogʻliq barcha narsalar haqidagi maʼlumotlarni oʻz ichiga olgan jadvaldir.

Korxonaning xatirlarni roʻyxatdan oʻtkazish jadvalining namunasi 4.4.2.-jadvalda kiritilgan. Birinchi ikkita ustun xatirlarni aniqlash yoki aniqlash bosqichida olingan maʼlumotlar natijasida, uchinchi, toʻrtinchi va beshinchi risklarni baholash bosqichidan olingan maʼlumotlar natijasida toʻldiriladi va oxirgi ustunlar barcha risklar boʻyicha boshqaruv taʼsirida aniqlanadi.

4.4.2. - jadval

Koronaviy virusning riskni ru'yxatiga olish jadvali

Riskning tavsifi	Risk omolga oshirish natijasi	Riskdan kelib chiqqan zarar	Risk oshiruvchisi	Riskni baholash	Xavfli kamaytirish choralarini	Harakat yoki va muddati
Koronaviy virusning tarqalish tezligi va o'qirish - GTMlar bilan hamkorlik	- koronavirusning tarqalish tezligi va o'qirish - GTMlar bilan hamkorlik	o'rtacha	o'rtacha	o'rtacha	- koronavirusning tarqalish tezligi va o'qirish - GTMlar bilan hamkorlik	Harakat yoki va muddati
Harakat yoki va muddati	- koronavirusning tarqalish tezligi va o'qirish - GTMlar bilan hamkorlik	yuqori	yuqori	o'rtacha	- koronavirusning tarqalish tezligi va o'qirish - GTMlar bilan hamkorlik	Tijorat shirkati
Moliyaviy vositalarni o'zlashtirish	- Moliyaviy vositalarni o'zlashtirish	yuqori	o'rtacha	yuqori	- Moliyaviy vositalarni o'zlashtirish	Moliyaviy harakat yoki va muddati

Dastlabki ikki ustunlik risklarni aniqlash (identifikatsiyalash) yoki risklarni ochkor qilish bosqichida olingan ma'lumotlar natijasida to'ldiriladi. Uchinchi, to'rtinchi va beshinchi qabul qilingan risklarni baholash davriga to'ldiriladi va oxirgi ustunlar barcha risklarga boshqaruv ta'siri bosqichida aniqlanadi. Samarali faoliyatni tashkil etish va amalga oshirish uchun to'rtinchi yurituvchi subyektlar o'z savf-sabablarini aniqlashi, baholashi va saralashi, so'ngra ularni boshqarish va minimallashtirish choralarni belgilashi kerak.

V-BOHI. RISKLARNI I MOLIYALASHTIRISH

5.1. Risklarni moliyalashtirish tushunchasi

Riskni moliyalashtirish konsepsiyasi profilaktika choralarini amalga oshirish va to'xtash haddalar yuz berganda yo'qotishlarni oldini olish uchun moliyaviy resurslarni izlash va safarbar qilishni nazarda tutadi.

Yo'qotib bo'lmaydigan yoki maqbul darajaga tushiradigan xatarlarni moliyalashtirish zarur.

Moliyaviy riskni boshqarish tizimlari zararlarning moliyaviy qo'batlarini qoplashning barcha mumkin bo'lgan usullarini o'z ichiga oladi. Amalda, bu korxona yoki tashkilotning potentsial xavfga qarshi turish qobiliyatini ta'minlash va himoyalannagan xatarlarni sug'urtalashni anglatadi.

Moliyaviy riskni boshqarish bo'yicha quyidagi choralardan foydalanish mumkin:

- to'g'ridan-to'g'ri joriy xarajalar uchun ajratilgan mablag'lar hisobidan, yuzaga kelgan zararlarni to'lash;

- har yili ma'lum bir mablag' ichki jamg'armaga joylashtiriladi. Zahira kapitalini tashkil etuvchi ushbu fondan zararlarni qoplash uchun mablag'lar usuz vaqt davomida jamlanadi (o'z-o'zini sug'urtala qilib);

- xatarlar sug'urta kompaniyalariga o'tkaziladi. Sug'urta aniqlanmagan xavfni ma'lum xarajalarga aylantirishga imkon beradi, ya'ni sug'urta mukofotlarida.

Riskni moliyalashtirish (risk financing) - korxonaga xatordan yetkazilgan zararni to'lash yoki qoplash uchun mablag' fondlarni shakllantirish yoki olishni anglatadi.

Riskni moliyalashtirish keng ma'noda - riskni boshqarish xarajalarini rejalashtirish va amalga oshirish; tor ma'noda - ta'vofiy yo'qotishlarni qoplash uchun mablag' manbalarini ta'minlash va (yoki) shakllantirish.

Korxonaning o'zi ma'lum xarajatlarni ularning samarasdorligiga qarab amalga oshirishni rejalashtiradi. Shuning uchun ushbu xarajatlarni moliyalashtirish korxonaning byudjeti doirasidagi boshqa boshqaruv xarajatlari bilan birga amalga oshiriladi.

Mumkin bo'lgan tasodifiy yo'qotishlarni qoplash uchun zarar bo'lgan mablag' miqdorini oldindan aytish qiyin. Korxonra rahbariyati tasodifiy yo'qotishlar qancha va qachon yuz berishi, ularning kattaligi qanday bo'lishini va korxonra holatini tiklash uchun qancha mablag' talab qilinishini aniq taxmin qila olmaydi.

Yuqoridagi ta'riflardan ko'rinib turibdiki, riskni moliyalashtirishning keng talqini tasodifiy zararni qoplashni (ya'ni tor ma'noda moliyalashtirishni) va riskni tahlil qilish va qoplash uchun har xil rejalashtirilgan vaziyatlarni, shu jumladan riskni boshqarish bo'yicha mutaxassislarining ish haqi, profilaktika choralarini va boshqalarni qamrab oladi. Birinchi navbatda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni tasodifiy noxush hodisalarga nisbatan boshqarish xususiyatlari qiziqtingandligi sababli, "riskni moliyalashtirish" tushunchasidan tor ma'noda foydalanamiz.

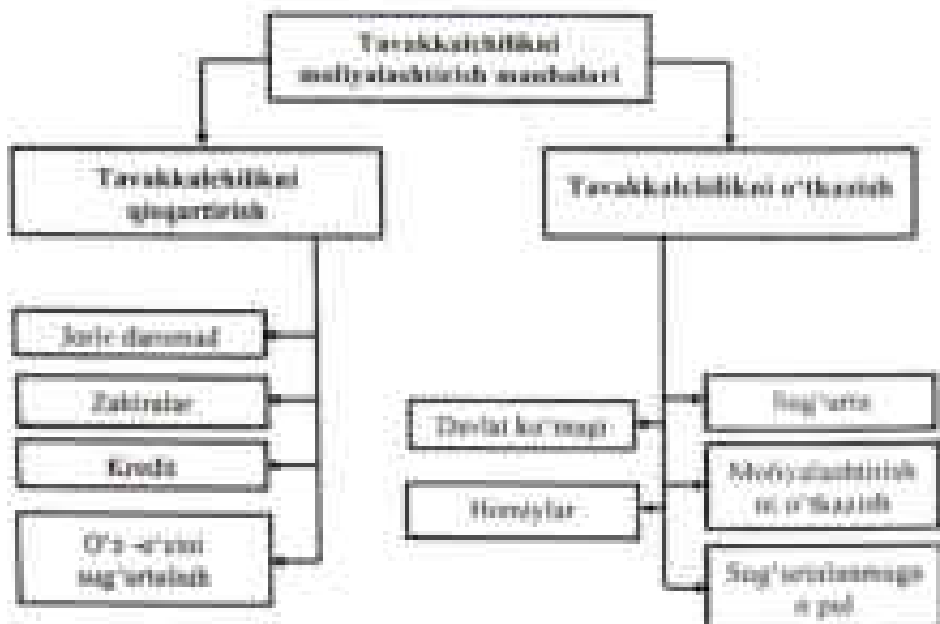
3.2. Risklarni moliyalashtirish manbalarining tasnifi

Moliyalashtirish manbalari zarar yuzaga kelgunga qadar (zararni oldindan tuzatish) ham, zarar yuzaga kelganidan keyin ham (zararni yo'qotishdan keyin) shakllanishi mumkin.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, Riskni moliyalashtirish, risk holati yuzaga kelishidan kelib chiqqan zararlarni qoplashni nazarda tutadi. Hozirgi kunda mavjud bo'lgan usullar quyidagi mablag' manbalaridan birini tanlashga imkon beradi:

- jori daromad;
- zahiralar;
- kreditdan foydalanish;
- o'zini sug'urta qilish;
- sug'urta;
- sug'urta qilmaydigan (pol²);
- moliyalashtirishni shartnomra asosida o'tkazish;
- sarmiylik.

Ushbu manbalardan foydalanishga asoslangan usullarni ikki guruhga bo'lishi mumkin (3.2.1. - rasm).



5.2.1.-rasm. Riskni moliyalashtirish vositalari tasnifi

Pol (inglizcha *pool*) - shirkatning bir qismi (partiyalar, korxonalar) umumiy jum'armaga o'zlashtirish shaklida boshqaruvchilarning birlashmasi. Birgalikdagi faoliyatlardan olingan foyda ulushchilar o'rtasida ko'chirilish paytida belgilangan ulushlar belgilangan nisbatga (kvotalarga) munofiq taqsimlanadi.

Sug'urtas poli - bu yuridik shaxs bo'lmagan sug'urtachilarning ixtiyoriy birlashmasi bo'lib, ular poli ulushchilari munidan natijadan sug'urtas shartnomalari bo'yicha sug'urtachilarni boshqarish uchun ulushchilarning birgalikdagi jum'armasiga shartlarida sug'urtas operatsiyalarining moliyaviy boshqaruvini ta'minlash maqsadida shaxs o'rtasida natijadan shartnomasi.

Korxonaning tasodifiy zararatini qoplash turli manbalar hisobiga amalga oshirilishi mumkin. Korxonaga nisbatan ushbu manbalarni shartli ravishda ichki va tashqi qismlarga bo'lish mumkin. Korxonaning o'zi tomonidan yaratilgan va / yoki bostqariladigan ichki manbalarga munofiq qilishi mumkin.

Agar bir bir necha korxonalarni birlashtirgan kompaniyalar guruhini, xoldingni va boshqalarni ko'rib chiqsak, unda ular tomondan shakllangan qo'shma mablag'lar manbalarini ham umuman aniqsizsiziyaga va har bir korxonataga alohida ravishda ichki deb qarash mumkin. Shu bilan birga, rasmiy ravishda (qo'sma, tashkiliy jihatdan) bunday moliyalashtirish manbalari xoldingning ayrim a'zolariga nisbatan tubdij hisoblanadi.

Korxonani tasodifiy yo'qotishlarni qoplash uchun faqat o'z (ichki) manbalaridan foydalanishni kutayotgan bo'lsa, demak, u xavfni amalga oshirishdan kelib chiqadigan zararni o'z zimmasiga oladi. Ya'ni, u xavfni ushlab usulidan foydalanadi.

Agar tashqi manbalarni jalb qilish rejalashtirilgan bo'lsa, unda korxonani bu manbalarni qaytarib bo'lmaydigan xosda yetkazib beradiganlar bilan zarar yukini baham ko'radi. Boshqacha qilib aytganda, u moliyalashtirish maqsadida riskni o'tkazish usulini qo'llaydi.

Ayniqda, ko'pincha, bir xavfdan tasodifiy yo'qotishlarni qoplash uchun bir vaqtning o'zida ham o'z mablag'laridan, ham tashqi manbalardan foydalanish ko'zda tutilgan. Ham xavfni ushlab turish, ham o'tkazish elementlarini birlashtirgan bursiy dasturlarga aralash yoki gibrid rejalar deyiladi.

Riskni moliyalashtirishning ushbu usullarining har biri o'zining afalliklari va kamchiliklariga, shuningdek, ularni qo'llash sohasiga ega.

Korxonani bir necha hollarda tavakkalni ushlab turishi (uslab qolishi) va tasodifiy yo'qotishlarni o'z manbalaridan qoplashi mumkin. Bunga olib keladigan usullarga ko'ra ushlab turishning bir necha turlarini ajratiladi:

1) qasddan ushlab qolish

+ majburiy;

+ istiyuriy;

2) Orqas ravishda ushlab qolish

+ jaholatdan;

+ noto'g'ri baholash orqali.

Birinchiidan, korxonani shunchaki tavakkalni ushlab qolishi mumkin, chunki u majburen qiladi, chunki u xavfdan to'liq qochib ketolmagan va bo xavfni boshqalarga o'tkazmagan. Ushbu ushlab majburiy xabar-dorlik deb ataladi.

Majburiy ravishda qasddan ushlab qolish ko'pincha xavfli sug'urtalash mumkin bo'lmagan hollarda (ya'ni sug'urta shartnomasi bo'yicha o'tkazilishi) sodir bo'ladi. Bu shunday bo'ladi:

a) yo'qotishlarga olib kelishi mumkin bo'lgan taodifiy hodisa sug'urta shartnomasi bo'yicha sug'urta haddasi emas;

b) taodifiy hodisa tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zarar sug'urta shartnomasi bo'yicha qoplanmaydi;

v) majburiy chegirma sug'urta shartnomasi bo'yicha qo'llaniladi va zararning barchasi yoki bir qismi ushbu chegirma bilan qoplanadi;

g) shartnoma bo'yicha sug'urta summasi mumkin bo'lgan zararni to'liq qoplamasa va uni ko'paytirishning imkoni bo'lmasa.

Ikkinchidan, korxonalar ta'vakkalni saqlab qolish yoki uni tugatib-ristidan ko'ra, uni ushlab turish ancha foydali bo'lishi mumkin. Bu ixtiyoriy ravishda, qasddan ushlab qolish holati. Bu korxonalar risk mavjudligini bilganida, uni to'g'ri baholaganida va xavflilar qochish yoki uni o'tkazish qobiliyatiga ega bo'lganida, lekin undan foydalanmagan holda paydo bo'ladi.

Ixtiyoriy ravishda ma'lumotni ushlab qolish usulida quyidagi xavflarga nisbatan qo'llaniladi:

a) riskni amalga oshirishdan kelib chiqadigan zararlarni miqdori kompaniyaning moliyaviy imkoniyatlariga aniq yozilgan;

b) ma'lum bir qisqa vaqt ichida juda ko'p miqdordagi zararlarni paydo bo'lishi ehtimoldan yiroq, shuning uchun ushbu davrdagi zararlarni miqdori kompaniyaning ularni qoplash imkoniyatlaridan tobora kamayib;

v) yo'qotishlar taodifiy bo'lsa ham, lekin tez-tez sodir bo'ladi, shuning uchun ularni qoplash uchun mablag'larni rejalashtirish juda keng tarqalgan (odatiy) masala.

Ba'zi hollarda, rahbariyat shunchaki ma'lum bir xavf mavjudligini bilmasligi mumkin. Agar ushbu xavf amalga oshsa, korxonalar ularning oqibatlarini o'z zimmasiga olishi kerak. Bunday ushlab turishni jahlilik tufayli oqibat ushlab turish deb atash mumkin. Bu juda xavfli va ularning oldini olish uchun korxonaga ta'zir etuvchi barcha xavflarni aniqlash bo'yicha ehtiyotkorlik bilan ishlash talab etiladi.

Oqibat ravishda ushlab qolish, shuningdek, korxonalar riskni noto'g'ri baholaganida sodir bo'ladi. Masalan, xavfli anglashning oqibatlari unga ehtiyotsiz bo'lib tuziladi va ushbu xavfli saqlab qolish

to'g'risida qaror qabul qilinadi. Ammo mumkin bo'lgan yo'qotishlarning haqiqiy miqdori korxonaning o'zini saqlab qolish qobiliyatidan oshib ketadi.

Korxonani bilmagan holda yuqori xavfni saqlab qoladi va agar u amalga oshirilsa, korxonani jiddiy kutilmagan qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin. Buni aniq ravishda noto'g'ri qarorni ushlab turish deb atash mumkin. Bunga yo'l qo'ymaslik uchun xavfni aniq miqdoriy o'lchash kerak, ayniqsa uning oqibatlari.

Xavfni saqlash to'g'risida qaror qabul qilishda hisobga olingan omillar. Ma'yyan riskni saqlab qolish to'g'risida, shuningdek, xatarlarning maqsulligi mezonlarini belgilash to'g'risida qaror qabul qilishda korxonani rahbariyati ko'plab omillarni hisobga olishlari kerak. Bunga quyidagilar kiradi:

1. tavakkalning o'ziga xos xususiyatlari (uning darajasi va, avval, oqibatlarining salbiy bo'lishi) va

2. korxonaning riskni cheklash qobiliyati.

Korxonaning tavakkal qilish qobiliyati quyidagi omillarga bog'liq:

a) strategik maqsadlarga erishishda shubha tug'dirmasdan qanday maqsadli yo'qotishlarga duch bera olishini belgilaydigan korxonaning moliyaviy imkoniyatlari;

b) menejerning tavakkalga bo'lgan munosabati, uning xavfli xaritada va ayniqsa, tavakkal qilish holatida psixologik xotirjamlikni saqlash qobiliyatini tavsiflaydi;

v) korxonaning tavakkaldan qochish yoki uni o'tkazish qobiliyati va saqlashning iqtisodiy maqsadga muvofiqligini belgilaydigan ushbu alternativalar tarsi;

g) korxonaning o'zini qoldirgan xatarlarni boshqarish qobiliyati, shu jumladan, ularni kamaytirish va ajratish (diversifikatsiya qilish) qobiliyati, shuningdek, xavfni tartibga solish va muayyazlashtirish usullarini samarali boshqarish qobiliyati.

d) o'z-o'zidan qoldirilgan xatarlar bo'yicha qorontoy cheklavlar (agar mavjud bo'lsa).

Riskni ushlab qolish korxonaning ichki manbalarini hisobidan muayyazlashtiriladi. Bunday manbalar sifatida quyidagilardan foydalanish mumkin:

1. joriy daromad;

2. zahira (alohida fond sifatida ajratilgan yoki ajratilmagan);

3. qarz mablag'lar).

Ushbu mabalar har qanday korxonaning riskni boshqarish dasturlarining "bazaviy qatlami" deb nomlanadi va asosan unchalik og'ir bo'lmagan va bahoral qilinadigan riskni moliyalashtirish uchun ishlatiladi. Ularning har birining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari mavjud.

Joriy daromaddan kelib chiqadigan riskni moliyalashtirish. Ushbu moliyalashtirish usulyasi joriy hisoblar davri natijalariga jiddiy zarar yetkazmaydigan tasodifiy zararlar uchun javob beradi.

Ushbu variantni qo'llash jiddiy ravishda korxonaning aylanmasi, rivojlanish rejalari, qarz yuki, daromad va xarajatlarning mavsumiy telenishtiari mavjudligiga bog'liq.

Ushbu moliyalashtirish usulini rejalashtirishdagi muhim qiyinchiliklardan biri bu tasodifiy yo'qotishlarga nisbatan ham, ushbu zararni qoplash uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan kelajakdagi daromad darajasiga nisbatan ham ma'niqlikning mavjudligi.

Qarz mablag'larini hisobidan moliyalashtirish. Yuqorida ta'kidlan o'tilganidek, o'z kelajagi daromadi riskni moliyalashtirishning juda ishoratchi mashai emas va ma'ana zahiralarni yaratish har doim hatt iqtisodiy jihatdan foydali emas, shuning uchun korxonalar rahbariyati tasodifiy yo'qotishlar yuz berganda, ularni qoplash uchun kredit resurslari jahi qilinista to'g'risida qaror qabul qilishi mumkin. Qarz mablag'larini bilan riskni moliyalashtirishda ikkita yondashuv mavjud.

Birinchi variant - oldindan, hatto zararlar paydo bo'laboldan oldin ham, potentsial kreditor bilan kredit shartlarini ajratish imkoniyati yoki risk amalga oshirilganda qo'llaniladigan boshqa kreditlash mexanizmini kelishib olish. Biroq, ushbu yondashuv kelajakdagi mumkin bo'lgan kredit hajmi to'g'risida dastlabki kelishuvlarga erishishni talab qiladi. Ammo haqiqiy oqibatlar yuzorin q bo'lishi mumkin va korxonalar olingan qozdan ortiqcha yo'qotishlarni qoplash uchun boshqa mablag' mabalarini topishi kerak.

Ikkinchi variant - dastlabki kelishuvlarni tuzmaslik va zarar yuzaga kelgandan keyin kredit olishning bosh tartibidan o'tish. Bunday holda, korxonalar barcha zararlarni qoplash uchun zarar bo'lgan qarz mablag'larini miqdorini bilish oladi. Ammo bu yonda yasa bir jiddiy ma'ammolar bor.

Xavfli amalga oshirish natijasida korxonaning to'lov qobiliyati jiddiy ravishda buzilishi ehtimoli mavjud. U kredit olish uchun murojaat

qilgan tashkilotlar orqa ishonmaydi va korxonaga shunchaki juda zarur mablag'ni olib olmaydi yoki kredit shartlari buning uchun qabul qilinishi mumkin emas.

Bir qarashda qarz mablag'leri tashqi manba bo'lib tuzulishi mumkin va qarz mablag'leri orqali tavakkalni moliyalashtirish bo'lishlab qolish emas, balki tavakkalni o'tkazishdir. Shu bilan birga, kredit to'liq qaytariladigan asrda berilishini yoxida tutish kerak.

Korxonaga olingan barcha mablag'larni va kredit bo'yicha foizlarni qaytarishi kerak. Ma'lum bo'lishicha, u barcha zararlarni qoplaydi, ularni to'lash tartibi shunchaki o'zgaradi. Shunga o'xshash variyan, masalan, korxonaga ishlab chiqaruvchi bilan yong'in oqibatida zarar ko'rganlarni almashtirish uchun mashinalarni yetkazib berish bo'yicha muzokaralar olib borilganda, to'lash sharti bilan yutaga keladi. Bunday holda, zarar ishlab chiqaruvchi hisobidan moliyalashtiriladi, deb ham aytish mumkin emas.

Rasmiy va norasmiy ushlab turish. Mablag'larning maqbulatini bo'yicha bo'linishdan tashqari, jarayonni tashkiliy xususiyatlarga qarab, ushlab qolish bilan riskni moliyalashtirish variantlarini rasmiy va norasmiy saqlashga bo'lish mumkin.

Rasmiy ushlab qolish bilan, tasodifiy zararlarni hisobga olish va to'lashning ma'lum rasmiylashtirilgan tartibi mavjud (barcha sug'urta kompaniyalarida mavjud bo'lganlarga o'xshash). Shu sababli qisman ba'zi masalalarda ushbu saqlash imkoniyatlari "o'zini sug'urta qilish" deb nomlanadi. Ammo hisob-kitob tizimi uni saqlash uchun ma'muriy xarajatlarni talab qiladi.

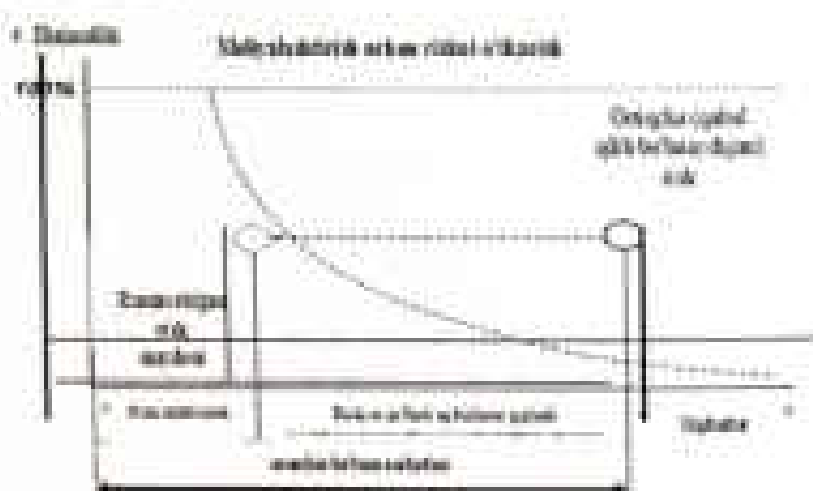
Ba'zi hollarda kompaniyalar bunga uchinchi tomon korxonalarini jalb qilishlari mumkin (ya'ni ushbu korxonadan foydalanish). Rasmiy ushlab qolish uchun moliyalashtirishning ko'rib chiqilgan usulidan har qandayidan foydalanish mumkin (jori daromad, zahira, qarz mablag'leri va bohqalar hisobiga). O'z navbatida, norasmiy saqlash maxsus to'yushtga olish va ma'muriy hisob-kitob tartib-qoidalarini nazarda tutmaydi va maxsus xarajatlarni talab qilmaydi. Har qanday zararlilar odatdagi xarajatlilar sifatida to'lanadi.

Riskni o'tkazish uchun ikkita rasmiy variant mavjud:

1. riskni bohqarish maqsadida o'tkazish;
2. riskni moliyalashtirish maqsadida o'tkazish.

Riskni tartibga solish maqsadida boshqa (qabul qiluvchi) tomonga o'tkazishda, qoida tariqasida, noxush tasodifiy hodissa yuzaga kelish ehtimoli o'tkaziladi. Ko'pincha, bu xavfning mavjudligi bilan bog'liq bo'lgan obyektni yoki jarayonni o'tkazish oqali sodir bo'ladi. Natijada, agar tavakkal amalga oshirilsa, qabul qiluvchi tomon tomonidan yo'qotishlar (va natijada, ularni qoplash zarurati) paydo bo'ladi.

Riskni moliyalashtirish maqsadida o'tkazilganda, tasodifan yo'qotish ehtimoli transfert tomonida qoladi. Shu bilan birga, boshqa (qabul qiluvchi) tomon birinchi tomonga ko'rsatilgan zararlarni to'liq yoki qisman qoplashni yoki uning o'rniga ularni to'lashni o'z zimmasiga oladi (5.2.2. - rasm).



5.2.2. - rasm. Xatarlar xaritasida moliyalashtirish maqsadida tavakkallarni o'tkazish grafik tasviri

Riskni o'tkazish odatda quyidagi hollarda qo'llaniladi:

- a) mumkin bo'lgan tasodifiy yo'qotish juda katta bo'lib, uni o'zi qoldirib bo'lmaydi;
- b) qonunda ushbu riskni o'tkazish majburiyati ko'zda tutilgan (yoki ushbu tavakkalni saqlash taqiqlangan);
- c) ushbu riskni o'tkazish korxonalar rahbariyatiga yengilroq usul bo'lib tuyuladi.

Riskni uzatishning bir necha asosiy mexanizmlari mavjud:

1. tavakkalni qonun bilan o'tkazish;

2. shartnoma bo'yicha tavakkalni o'tkazish;

3. riskni boshqa mexanizmlar orqali o'tkazish (davlat va xalqaro tashkilotlarning yordami, istiyoriy yordam va boshqalar).

Riskni o'tkazish nafaqat qonuniy, balki boshqaruv nuqtai nazaridan ham murakkab usul hisoblanadi. Berilgan ishlov berish usulining ishonchligini baholash qiyin bo'lishi mumkin. Bu asosan qabul qiluvchi tomonning to'g'ri tanlovi, uning imkoniyatlari va qabul qilingan xavfni boshqarish istagi bilan belgilanadi.

Rahbarlar tavakkalni boshqalarga topshirish orqali imkon qadar ko'proq xafni bo'lishga intilish, xatolarga yo'l qo'yishadi. Bunday holda, quyidagi holatlar paydo bo'ladi:

a) xavf uni samarali tartibga solib olmaydigan tomonga o'tkaziladi;

b) tavakkal mumkin bo'lgan tasodifiy zararni qoplay olmaydigan tomonga o'tkaziladi;

v) xavf turli xil ishtirokchilar o'rtasida bir necha bor o'tib ketadi va oxir-oqibat kimga tegishli ekanligini aniqlab olish qiyin bo'ladi.

Bunday xatolar natijasida ushbu tomonda tasodifiy yo'qotishlarga nisbatan umumiy noaniqlik kuchayadi.

Riskni o'tkazish to'g'risida qator qabul qilishda, albatta, ushbu usulni qo'llash xarajatlarini hisobga olish kerak. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, yetarlicha uzoq vaqt davomida xavfni o'tkazish, ushlab turishdan ko'ra, ko'pincha qimmatroq (ya'ni iqtisodiy jihatdan kam rentabelli). Shu sababli, so'nggi yillarda yirik korporatsiyalar asta-sekin o'z-o'zidan qolgan xavflar xotini va darajasini ushirdi.

VI-BOB KORXONADA RISKLARNI BOSHQARISH

6.1. Risklarni boshqarishning mohiyati va uning korxonada umumiy boshqaruv tizimidagi o'ri

Risklarni boshqarish - bu kuchli raqobat sharoitida korxonaning raqobatbardoshligini oshirishning asosiy vositasidir. Ma'lumki, iqtisodiy adabiyotlarda "Risklarni boshqarish" tushunchasi haqida unammi fikrlar mavjud:

➤ "Risklarni boshqarish - tegishli riskni minimallashtirish, foyda va riskning maqbul risklarni aniqlash maqsadida, risklarni baholash, prognozlash va sog'urtalashga qaratilgan chora-tadbirlar tashkilidir"¹⁶.

➤ "Risklarni boshqarish - bu murakkab ko'p bosqichli jarayon bo'lib, risklarni identifikatsiyalash, baholash, boshqarish ta'viri, monitoring va risklarni raqobat qilishdir"¹⁷.

➤ "Risklarni boshqarish - xavf hodisalarini ma'lum darajada boshlanishini baholash va bunday tadbirlarning boshlanishining salbiy oqibatlarini istisno qilish yoki kamaytirish choralarini ko'rish uchun bir qator usullar, uslublar va tadbirlar majmua"¹⁸.

➤ "Risklarni boshqarish - riskni amalga oshirish natijasida sodir bo'ladigan salbiy oqibatlarni minimallashtirish hamda ijobiy natijani maksimalashtirishga qaratilgan jarayonlar bo'lib, identifikatsiyalash, risklarni baholash va qararlarni qabul qilish jarayonlarini o'z ichiga oladi"¹⁹.

➤ "Risklarni boshqarish - bu identifikatsiyalash, baholash, boshqarish, monitoring va risklarni raqobat qilishning murakkab ko'p bosqichli jarayonidir. Shu bilan birga, risklarni boshqarish hamda ichki jarayonlarda qararlarni qabul qilish, qararlarni bajarish, qararlarning bajarilishini raqobat qilish jarayonini qamrab oladi"²⁰.

¹⁶ Справочник В.Е. Управление финансовыми рисками / Москва, 1993, № 12, СС. 3-10.

¹⁷ Вильям М. Оценка стратегических рисков и управление ими / Москва, 1995, № 10, С.23.

¹⁸ Гринберг В.М. Инновационный риск: управление, оценка, контроль, учет, снижение. Проблемы инноваций. М. Наука, 1994, С. 20-21.

¹⁹ Финансовый менеджмент: учебное пособие / Гринберг В.М., Шенко С.А., под ред. д-ра экон. наук, проф. д-ра экон. наук П.В.А. Давыдова. 1-е изд., вып. 46. М.: МЭИ, 2010, С. 24.

²⁰ James P. Value at risk: the new benchmark for managing financial risk - 2nd edition, McGraw-Hill, 2004, P. 46.

M.N.Teskij: fikriga ko'ra, "Korxonadagi risklarni boshqarish subyektlarning ma'lum bir usuli sifatida aniqlanishi mumkin (riskni aniqlash bo'yicha faoliyatni amalga oshiradigan xodimlar, risk darajasini baholash, risklarni boshqarish strategiyasini tashish, risk darajasini pasaytirish usullarini qo'llaydigan boshqaruv xodimlari), boshqaruv obyekti (risklarni boshqarish jarayoniga to'g'ridan-to'g'ri jaf qilingan korxonalar xodimlari) korxonada risklarni amalga oshirish jarayonidagi oqibatlarining salbiy ta'sirini kamaytirish usullari"¹⁸.

Ushbu ta'rif keng ma'noga ega bo'lib, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyektlarning risklarni boshqarish jarayonini (identifikatsiyalash, riskni baholash, risk darajasini pasaytirishga ta'sir etuvchi boshqaruv strategiyalarini tashish hamda nazorat qilish), balki ushbu tartib-qoidalarning barchasi bilan shug'ullanadigan korxonalar xodimlari faoliyatini, shuningdek korxonaning risklarni boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi.

N.V.Xudoyev risklarni boshqarishni "ku'p bosqichli jarayon" deb baholaydi, bu noqulay voqealar yuz berganda, obyektga yetkazilgan zararni kamaytirish yoki qoplash uchun mo'ljallangan. Zararni minimallashtirish, bu riskni kamaytirish tushunchasi emasligini bahusish juda muhimdir. Ikkinchidan, ehtimol, mumkin bo'lgan zarar-ning pasayishi yoki salbiy voqealar ehtimolining pasayishi degan ma'noni anglatadi. Shu bilan birga, zararni qoplashni ta'minlamadan yoki paydo bo'lish ehtimoliga ta'sir qilmadan, zararni qoplashni ta'minlaydigan sug'urta kabi turli xil moliyaviy mexanizmlari mavjud" deb ta'rif beradi¹⁹.

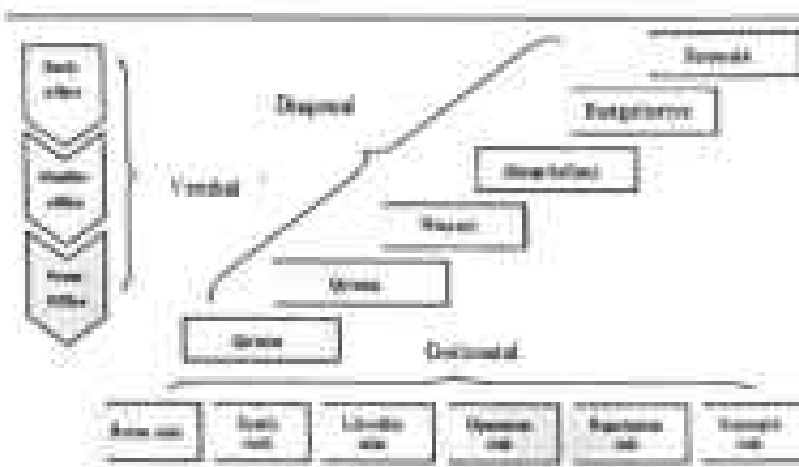
Muallif riskni, iqtisodiy munosabatlarni tizimi sifatida, ma'lum bir tashkilda to'rtinlikni kamaytirishga qaratilgan vaziyat deb qarashni, ya'ni bunday vaziyatda, kamali natijalarga (qo'shimcha foyda) va tanlangan muqobil maqsadlar (zarar) va maqsadlarga erisha olinmaslik, tanlangan muqobil variantlar, shuningdek, xavfli voqealarni pasaytirish va voqealar zararini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui degan fikrni bildiradi.

¹⁸ Teskij M. N. *Menagement riskov v korporatsionnykh predpriyatiyax* (Risk Management in Enterprises), M.: "Yurist" (Federal'noye aqademye yuridicheskix nauk), 2001.

¹⁹ Худойев, Н. В. *Управление рисками: учеб. пособие* / Н. В. Худойев. – М.: Юристъ, 2010. – 144 с.

Risklarni boshqarish risklarni aniqlash, baholash va risklar haqidagi qarorlarni shakllantirish, kamaytirish choralarini ko'rish, risk darajasini pasaytirish yoki oldindan ko'rish, shuningdek monitoring va taqib qilish tartibi bilan bog'liq barcha jarayonlarni o'z ichiga oladi.

"Hazard-3" bugunda, risklarni boshqarishning birlashtirilgan kompleksini iqtisodiy, ya'ni risklarning paydo bo'lish manbasidan qat'i nazar, harida barcha risklarini baholash va ularni boshqarishda barcha rasmiylashtirilgan yordamchilarni qo'llash taklif qilinmoqda. Risklarni boshqarishning gorizontal, diagonal va vertikal integratsiyalashgan turlari mavjud (rasm 6.1.1.)²².



6.1.1-rasm. Risklarni boshqarishning integratsiyalashgan turlari

Ushbu ta'rifga ko'ra, risklarni boshqarish haqida umumiy boshqaruvida ayniqsa muhim rol o'ynaydi, chunki risklarni boshqarish, zararning oldini olish uchun, shuningdek, qo'shimcha aksiyador qiymatini shakllantirish vositasi sifatida qaraladi. Ushbu ta'rif bugungi kunda boshqa ta'riflarga qaraganda ko'proq ahamiyatga ega. Shuning bilan birga, bir qator milliy va xalqaro standartlar bo'yicha risklarni boshqarish ushunchasiga oid berilgan ta'riflarni ko'rib chiqamiz (6.1.1-jadval).

²² Auzanov D.B. *Yatqiruvchilik va boshqaruvchi a'zolar yig'irilishi* Bema. © Davlat o'quvchisi № 1, 2005. CC 11-19

minimallashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni aniqlash va amalga oshirishning tizimli, a'zaro bog'liq, bir-birini to'ldiruvchi va izchil jarayoni, dastlabdagi moliyaviy daromadlik va korxonaning samaradorligini oshirish uchun mavjud imkoniyatlardan foydalanishdir. Risk - menajment - bu iqtisodiy subyektning barcha risklarini boshqarish strategiyasi va taktikasi.

Dugungi kunda risklarni boshqarishning mazmuri va mohiyati tobora kengroq tushunarli bo'lsa-da, ya'ni risklarni boshqarish - bu, birinchi navbatda qararlarni qabul qilishning barcha darajalarida javobgarlik. Hamargacha aytib, rejalashtirish va boshqarishning tuzilishi va barcha risklarni boshqarish tizimi, faqat korxonaning eng yuqori rahbariyati tomonidan shakllantiriladi.

8.2. Risklarni boshqarish maqsadlari, vazifalari

Risklarni boshqarishning asosiy maqsadi - maksimal foyda olish uchun, riskning maqbul riski bilan eng maqbul foydani olishda, qaror qabul qiluvchining riskni o'z zimmasiga olishidir.

Risklarni boshqarishning maqsadi, ehtimollarni vaqflardan himoya qilish emas, balki ularga risklarni qabul qilish va eng'batlantirish darajasini optimallashtirishga yordam berishdir. Risklarni boshqarishning asosiy vazifasi - maqbatda korxonaning barcha ishlarini va tashkilotni ta'minlashi mumkin. Har qanday faoliyat kabi, risklarni boshqarishning ham o'z maqsad va vazifalari mavjud (8.2.1. - jadval²³).

8.2.1. - jadval

Risklarni boshqarishning maqsad va vazifalari

<p>Risklarni boshqarish maqsadi:</p> <p>➤ korxonaning yuqori foydaga erishishi, eng maqbul foydaning riskga nisbatli riski olish.</p>
<p>Risklarni boshqarish vazifalari:</p> <p>➤ xarajning payida bo'lish ehtimoli va asosiy omillarini aniqlash;</p> <p>➤ risklarni boshqarish ehtimoli va uni maqsadli qabul qilish yo'llarini qabul qilish;</p> <p>➤ risk darajalarini pasaytirish bo'yicha tadbirlarni tashkil etish, ushbu tadbirlarni iqtisodiy jihatdan daromad olish va ko'payish usullarini o'zlashtirish.</p>

²³ Quyidagi 8.2.1. Quyidagilarni asosiy maqsadlar va vazifalar sifatida ko'rsatish o'zlashtirish bo'yicha risklarni boshqarishning maqsad va vazifalari.

Risiklarni boshqarishning maqsadi va vazifalarini aniqlashda har qanday korxonaga yaqin deb hisoblanmaydi. Bu, birinchi navbatda, korxonaga ichidagi va tashqi muhitdagi munosabatlari to'plamiga bog'liq. Bu shuni anglatadiki, korxonaga bilan manfaatdor tomonlarning aksiyadorlar, menejerlar, kreditdorlar va investorlar, ushbu va boshqalar kabi ko'plab obyektlardan iborat bo'ladi.

Ushbu manfaatdor tomonlarning barchasi korxonaning maqsadlari va vazifalarini tushunishlari va shunga mos ravishda, ushbu korxonaga xos bo'lgan xavf-katartlar boqida o'z fikriga ega bo'lishlari kerak. Bundan tashqari, korxonaga sodiqlari, har doim korxonaga duch keladigan xavflardan tashqari, ular har doim ma'yyari boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan risklarini baholashlari zarur.

Korxonada risklarni boshqarish funksiyalarini amalga oshirishda, har xil kategoriyadagi manfaatdor tomonlar quyidagi maqsadlarni shakllantirishi mumkin:

- aksiyadorlar - korxonaga qiymatining oshishiga, pul oqimlarining harqarorligiga va ishonchiligiga va korxonaga faoliyatining natijasiga;
- investorlar - risklarni kamaytirish
- bankrotlik risklarini kamaytirish, korxonaning saql pul mahlag'leri uchun ishonchli va samarali vosita sifatida qarash;
- korxonaga rahbarlari - korxonaga faoliyatini boshqarishda natijal qirish, qo'shimcha vosita sifatida va boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda ushbu xavf yo'qligiga ishonch;
- korxonaga personal - korxonaga faoliyatining harqarorligiga va tahdidlarning yo'qligiga ishonch harada qaysiki korxonaning beqarorligi ularga shaxsan ta'zir qilishi mumkin.

Yuqorida aytilib o'tilganlarni umumlashtirib shuni aytilish mumkinki, ishlab chiqarish korxonalarida risklarni boshqarishning asosiy maqsadi, korxonaga faoliyatiga tashqi va ichki salbiy omillarning ta'zir darajalarini cheklash orqali, ishlab chiqarish jarayonining ushbu ushbu harada korxonaga faoliyatining harqarorligini ta'minlashdan iborat.

Ushbu maqsadlarga erishishda, risklarni boshqarish tizimi, korxonaga faoliyatida, korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish orqali korxonaga qiymatining oshirishiga, bankrotlik ehtimolini kamaytirishga, korxonaga faoliyatining shaffofligini oshirishga va korxonaga faoliyatiga xos bo'lgan risklarni investorlar tomonidan yanada munosib idrok etilishga yordam beradi.

Risklarni boshqarishning maqsadi - korxonaning umumiy maqsadlari bilan aniq bog'liq bo'lishi kerak. Albatta, ko'plab korxonalar risklarni boshqarishni, hatigacha u'z rejalashtirilgan daromadini taqdim etishdagi qo'shimcha xarajalar, zarur bo'lgan ba'zi qo'shimcha element sifatida qarashadi.

Risklarni boshqarishning asl mohiyati biruz boshqacha taqin qilinadi.

Risklarni boshqarishning maqsadi - korxonaga xafsaqa yetkaziladigan zararning salbiy ta'irini oldini olish, balki korxonaga oldiga qo'yilgan maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Risklarni boshqarishda maqsadlarga erishish uchun quyidagi umumiy vazifalar hal qilinadi:

- siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy vaziyat va ularning o'zgarishlarining isloqchilari to'g'risida, tadbirkorlik muhiti to'g'risida ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish, qayta ishlash va taqilash;
- risklarni boshqarish algoritmlarini va siyosatini, risklarni boshqarishni tashkil qilish, texnologiyalari, modellarini ishlab chiqish;
- tadbirkorlik faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini va tadbirkorlik tuzilmalarining tashkiliy-tuqoqiy maqomini hisobga olgan holda, listni, tashkilatish tarmoqlari va risk tartibi portfellarini qarish;
- tadbirkorlik muhiti to'g'risidagi ma'lumotlarning hajmiga qarab, tadbirkorlik risklarining darajasini, ularning xavfliлик darajasini baholash uchun ko'rsatkichlar tizimini shakllantirish va ularni hisoblash uchun modellarini ishlab chiqish;
- tadbirkorlik subyekting oqibatlarga bo'lgan munosabatini hisobga olgan holda, xo'jalik yurituvchi subyekting, risklarni boshqarish strategiyasini amalga oshirish hamda risklarni boshqarish strategiyasini tuzish uchun loharlik tizimini yaratish;
- tadbirkorlik riskining (muaxat etilgan) darajasiga ta'irini kamaytirish uchun zarur mablag'lar va texnikani aniqlash;
- risklarni boshqarish dasturini ishlab chiqish, uni amalga oshirish, shu jumladan olingan natijalarni boshqarish va tahlil qilish;
- kapital qo'yilmasidagi risklar to'g'risida statistika va tekshirish hisobotini tashkil etish va taqilash;
- tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish jarayonida mumkin bo'lgan resurslarning yo'qolishini tahlil qilish va bashorat qilish

Bugungi kunda har qanday korxonada risklarni boshqarishda qattiq mehnat, yuqori imollet, tajriba va vaqt talab qiladigan muammolar yechimi uchun vaqifa qo'yadi.

Risklarni boshqarish muammosi nafaqat katta yoki davlat korxonalar uchun, balki iqtisodiyotning xususiy sektori: kichik biznes subyektlari uchun ham muhimdir. Iqtisodiyotda turli xil faoliyatini olib borishga intilayotgan korxonalar, risklarning o'tinimliligini boshqarish shart. Har qanday korxonada, risklarni boshqarishda, qisqa vaqt ichida hisqiraga uchrash va huzurni tark etishi mumkin.

6.3. Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillari

Risklarni boshqarish nazariyasi va amaliyotida bir qator asosiy tamoyillar ishlab chiqilgan, boshqarish subyektlari ushbu tamoyillarga amal qilishi zarur. Risklarni boshqarishning asosiy tamoyillarini quyidagicha qaratilishi mumkin:

- 1) o'z ma'lag' idan ko'proq darajada risk qitmaslik;
- 2) risk oqibatlarini hisqida o'ylash;
- 3) kichik hisqida uchun katta riskga bormaslik.

Birinchi tamoyilga amal qilishda tadbirkor, risk qilishdan oldin, xavf tug'dirishi mumkin bo'lganda, maksimal yo'qotish miqdorini aniqlashi zarur. Bunday holatda kiritiladigan kapitalni, o'zining huchta ma'naviy zararlari hajmi bilan taqqulashi va agar yo'qotishlar sodir bo'lsa, korxonada ko'radigan zarar bankrotlikga olib kelmasligini aniqlashi zarur.

Ikkinchi tamoyilga amal qilishda tadbirkor, mumkin bo'lgan zararning maksimal miqdorini bilishi, qanday oqibatlarga olib kelishi ehtimoliligini aniqlashi zarur. Ushbu ma'lumotlarga asoslanib, javobgarlikni o'z zimmasiga olish, boshqa shaxslarga (risklarni tug'urtalash) yoki riskni rad etish yo'g' risida qaror qabul qilish kerak.

Uchirchi tamoyilga amal qilish, riskni o'z ichiga olgan tadbirni amalga oshirish yo'g' risida qaror qabul qilishdan oldin, tadbirkor xavfli vaqqa sodir bo'lishini oldini olishi, yo'ni kutilgan natijani (qaytarish) mumkin bo'lgan yo'qotishlar bilan solishtirishi zarur.

Faqat tadbirkor uchun muqbul bo'lgan, yo'qotishlarga qaytarish nisbatan yuqori bo'lgan, riskli hisqilatlarni amalga oshirishga qaror qilish kerak.

Shuni ta'kidlash kerakki, har bir holatda, yuqoridagi maqom-
botlarning qabul qilinishi ko'p omillarga bog'liq. Ushbu omillar:
loyihaning maqsadi va vazifasi, shtetat, tadbirkorning strategiyasi va
taktikasi, uning malk holati va boshqa ko'rsatkichlariga bog'liq.

Ushbu tamoyil, shuningdek, risk darajasini kamaytirish yoki
boshqa shaxsaga riskni o'tkazish orqali, qo'shimcha xarajatlarni kamay-
tirishni anglatadi. Masalan, sug'orta summasining tarkibi va sug'orta
to'lovi.

Ko'rib chiqilgan tamoyillarning mazmuni ma'lum darajada
risklarni boshqarishga (risklarni aniqlash vositasiga) ta'sir qiladi,
ularning asosiylari:

- riskdan qochish (saqlanish);
- risk darajasini pasaytirish;
- risklarni qabul qilish.

Riskdan qochish, risk bilan bog'liq tadbirlarni (loyihalarni) amalga
oshirishni rad etishni anglatadi. Ushbu qaror yuqorida ko'rsatilgan
tamoyillarga rioya qilmagan taqdirda amalga oshiriladi. Masalan:
mumkin bo'lgan yo'qotishlar darajasi, qo'shimcha xarajalar, shuning-
dek, riskni kamaytirish yoki riskni boshqa shaxsaga o'tkazish, mumkin
bo'lgan yo'qotishlar darajasi kutilayotgan daromadlan (foyda) ancha
yuqori bo'lishi va boshqalar tadbirkor uchun qabul qilinishi mumkin
emas.

Riskdan qochish risklarni boshqarish tizimida eng muam va radikal
yo'nalishni anglatadi. Bu esa, yo'qotishlar va noamtiqliklardan qochish-
ga imkon beradi. Shu bilan birga, riskdan qochish tadbirkor uchun
foydani rad etish qoidasi sifatini belgilaydi.

Shuning uchun ham, risk bilan bog'liq bo'lgan tadbirlarni muvofiq
rad etish (loyihalarni), foydalanilmagan imkoniyatlarning yo'qotilishiga
olib keladi. Bundan tashqari, riskning bir turi oldini olish, boshqalarning
paydo bo'lishiga olib kelishi mumkinligini yodda tutish kerak. Masalan,
tadbirkor (korxonasi) o'ldiga yuklarni tashishda havo transporti bilan
bog'liq riskni rad etishi, korxonasi o'ldiga xavf, avtomobil yoki temir yo'l
orqali tashish muammasining paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Tadbirkor
o'z faoliyatiga xavf tug'diradigan har qanday riskni cheklash o'rniga
harakat qiladi.

Risk darajasini kamaytirish, yo'qotishlarning cheklanishi va hajmini
pasaytirishni o'z ichiga oladi. Tadbirkorlik faoliyatining xarakteri

hamda ma'yyan risk turlari bo'yicha risk darajalarini kamaytirishning usullari mavjud. Bularga, risk darajasini pasaytirishning massivi holatlaridan biri bo'lgan (to'liq yoki qisman) boshqalarga o'tkazishdir, masalan, sug'urta kompaniyasiga o'tkaziladi.

Riskni boshqalarga o'tkazish yoki risk transferi - tadbirkorlik faoliyatidagi risklarni kamaytirishning yana bir usuli hisoblanadi. Bunda risk xatarlari shartnoma asosida ikkinchi bir yuridik shaxs zimmasiga o'tkaziladi. Riskni boshqalarga o'tkazishning ikki tomon uchun ham foydali sabablari mavjud:

1. Riskni o'ziga olibda ko'rilishi mumkin bo'lgan zararlarining miqdori riskni o'tkazishdagiga nisbatan ko'p bo'lishi mumkin.

2. Risk o'tkaziladigan tashqi subyekti xatarlarni kamaytirishning samarali usullarini bilishi va ko'proq imkoniyatlarga ega bo'lishi mumkin.

3. Riskni o'tkazuvchi ma'lum to'lov evaziga chidolmay tutilgan zararlaridan o'zini himoyalashga erisha, riskni oluvchi o'tkazuvchilar boshli hisobidan daromad ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Riskni o'tkazishning quyidagi shakllari uchraydi:

1. Qarilish shartnomalari - bunday shartnomani tuzish orqali tadbirkor turli obyektlarni qurish bilan bog'liq bo'lgan ba'zi riskni qarilish korxonasining bo'yiniga o'tkazadi.

2. Yuklarni ariyish va jo'natish shartnomasini imzolash orqali tadbirkor mahsulotlarni tashish va ariyish davrinda yuz berishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar va buzilishlar bo'yicha xatarni ma'lum to'lov evaziga transport kompaniyasining zimmasiga o'tkazadi.

3. Sotish, xizmat ko'rsatish va ta'minlash shartnomasi tadbirkorga tovar va xizmatlarni tarqatish bilan bog'liq risk xatarlarini distrib'yutorlar zimmasiga o'tkazish orqali, chidolmay tutilgan yo'qotishlarni kamaytirishga imkon yaratadi. Bu yo'l bilan subyekti iste'molchi sifatida ushbu vositalar va asbub-ushkunalarining buzilishi, shundan chiqishi xatarlarini kafolat muddati davomida ularni ishlab chiqargan yoki sotgan kompaniyaning zimmasiga o'tkazadi.

4. Ujara - riskni o'tkazishning keng qo'llaniladigan usullaridan biri. Keyingi paytlarda keng tarqalayotgan ujara tularidan biri moliyaviy ujara yoki lizingdir. Ujarga beruvchi o'z mulkini ma'lum bir davr oralig'iga ujarga berib, usning usqlanishi va ishlatilishi bilan bog'liq riskni ujarga oluvchisining zimmasiga o'tkazadi.

3. Faktoring - debitor qarzi majburiyatini faktor vositasiga o'tkazayotgan subyektning qarzi undirish riskini kamaytirish maqsadida tuziladigan shartnomadir. Subyektlar o'rtasida debitorlik va kreditorlik qarzlari muammosi paydo bo'lganda, ya'ni tovar-maddiy qiymatliklarni jo'natgan subyekt qarzidordan mahsulot haqini o'z muddatida undolmasa yoki bunday qat'iyat shartbali, ularni undirish ehtimoli kam bo'lsa faktoring vositasida qarzni undirish amaliyoti qo'llaniladi. Faktoringda vositachi korxonasi (odatda bank) qarzi bergan subyektdan ma'lum bir komission to'lov tovariga qarzidordan mablag'ni undirish huquqini qo'lga kiritadi. Faktoring shartnomasi tuzilishi bilan subyekt qarzidormay turgan qarzni aksariyat qismini faktoring subyektidan (yoki bankdan) oladi. So'ngi faktoring korxonasi qarzidur korxonaga qarzni undirish bo'yicha da'vo qo'zg'atadi. Faktoringning afzalligi shundaki, u tovar tovar muammosini qisman bo'lsa-da yechishga imkon beradi.

Risklarni qabul qilish. Riskning barchasini yoki qisman qismini (boshqa hirvaga yetkazilgan xafifligi bir qismi) tadbirkor o'z zimmasiga oladi. Bunday holda, tadbirkor mumkin bo'lgan yo'qotishlarni o'z mablag'lari bilan qamrab olish to'g'risida qaror qabul qiladi.

Risklarni boshqarish nazariyasi va amaliyotida, risklarni boshqarishda bir yoki bir nechta muallaf va yechim variantlarini qo'llash bo'yicha qoidalar ishlab chiqilgan. Ushbu qoidalarning asosiyatlari quyidagilar:

- maksimal yutuqlar;
- yutuqlarning optimal kombinatsiyasi va risk o'lchami;
- natijaning maqbul ehtimoli.

Maksimal yutuqlarning qoidasi, maksimal natija (daromad, foyda va bohorgalar), minimal va tadbirkorlik riski uchun maqbul risk yechimlarini o'z ichiga olgan variantlarni tadbirkordan iborat.

Amaida, ko'proq foydali variantlarning, odatda xafiflik darajasi yuqori bo'ladi.

Bunday holda, yutuqlarning optimal kombinatsiyasi va risk o'lchami qoidasi qo'llaniladi, uring mohiyati barcha variantlardan foydalanish, tadbirkor uchun maqbul riskni ta'minlash, daromad va yo'qotish (zarar) nisbati eng yuqori hisoblanadi.

Optimal ehtimollik qoidasining mohiyati - bu tadbirkor uchun maqbul bo'lgan barcha variantlarning eng yuqori natijaga erishish ehtimoli bo'lgan, uning yutuq'ini ta'minlaydigan variantni hisoblanadi.

Ushbu qoidalarga homon, ba'zi hollarda tadbirkor risk darajasini oshirishga qaror qilishi mumkin, agar bunday o'sish tadbirkor uchun maqbul zatar yetkazilmasa va daromadning sezilarli darajada o'sishiga olib kelsa.

Ko'rinib turibdiki, risklarni boshqarishning maqsadi, korxonada risklarni kamaytirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish, noma'lum iqtisodiy vaziyatda daromad olish va oshirish bo'yicha ishlarni tashkil etishga asoslangan.

Risklarni boshqarish tartibi va tartibga soluvchi maxsus tamoyillar:

➤ risklarga sodiq munosabat;

➤ prognozlash;

➤ sug'urta;

➤ zahiralash;

➤ yo'qotishlarni minimallashtirish va daromadni maksimal darajada oshirish.

Risklarga sodiq munosabatda bo'lish tamoyili rahbardan, har qanday riskni, xo'jalik faoliyatida obyektiv va muqarrar omil sifatida ko'rib chiqishni talab qiladi.

Belgilangan tamoyilga muvofiq, har qanday darajadagi menejer korxonaning maksimal samaradorligiga erishish uchun risklardan qochish kerak emas, balki ularni mohirona boshqarishi zarur.

Prognozlash tamoyili: risklarni boshqarish samaradorligini oshirish, shuningdek, xarajatlar va rejalashtirilmagan yo'qotishlar darajasini pasaytirish uchun, korxonada tabiiyati xavflarning paydo bo'lishini oldini olish choralarini ko'rishni kerak.

Sug'urta tamoyiliga muvofiq, tashqi sug'urta kompaniyalari, tadbirkorlik risklari bilan bog'liq yo'qotishlarni to'liq yoki qisman to'lashni ta'minlash uchun imkoniyatlarini amalga oshirishlari zarur. Korxonada tomonidan amalga oshiriladigan har qanday yangi loyihalar yoki riskli operatsiyalar oldindan sug'urtalanishi zarur. Korxonada muvaffaqiyatsizlikka uchraganda, qisman yoki to'liq bo'lgan zararlarini sug'urta to'lovlarini orqali qoplab beriladi.

Zahiralash tamoyili, korxonada ichki zahira fondlarini tashkil etishni o'z ichiga oladi, bunda faqatgina holatlarda zararni paydo

bo'lganda, ushbu zahiralardan foydalanish mumkin. Masalan, resurslar narxining keskin o'sishi, korxonaning ichki zahiralari hisobidan fargni qoplashi hamda rejalashtirilgan tadbirlarni o'z vaqtida bajarishi mumkin.

Yo'qotishlarni minimallashtirish va daromadni ko'paytirish tamo-yili, korxonani rasbari, bir tomondan, korxonani resurslarini oqibona ishtatillishini ta'minlash, boshqa tomondan - yuqori darajadagi risk bilan loyihalarni amalga oshirishi orqali daromadlarni oshirishga intilishi kerak. Bu nafaqat risklarni boshqarishda maksimal samaradorlikga erishishga, balki korxonani faoliyatining umumiy samaradorligini ta'minlashga yordam beradi.

4.4. Risklarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi: mohiyati va turlari

Riskni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi bu so'zluq yurituvchi subyektda riskni boshqarishni tashkil etish va amalga oshirish sxemasi, ya'ni identifikatsiya qilish, baholash, xavf hoditalarini boshqarish va monitoring qilish (ya'ni korxonadagi riskni boshqarish) kim tomondan amalga oshirilishini va javobga bo'lishini aniqlashdan iborat. Shu bilan birga, turli korxonalarda maqsadlar, faoliyat turi, miqyosi va boshqaruvning umumiy tashkiliy tuzilishiga qarab, bunday bo'lim mavjud bo'lganda yoki ushbu funktsiyaning amaliyot¹⁸ ise amalga oshirgan holda, riskni boshqarish bo'limi tashkil etilmasligi mumkin.

Har qanday faoliyat shahidagi korxonaning riskni boshqarish tizimida riskni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi muhim rol o'ynaydi, ya'ni kim bo funktsiyani bajarishini va javob berishini aniqlash muhim.

Riskni boshqarishning tashkiliy tuzilishining uchta modeli mavjud.

Birinchi model - korxonada riskni boshqarishning alohida bo'limi mavjud emas, ya'ni xavflarni kamaytirish va yo'q qilish bo'yicha turli choralarni ko'rish va qo'llash uchun boshqaruvga berilgan turli xil funktsional axtarmalar aniqlanadi.

Ushbu modelning afzalliklari uring qiyunoy arzonligi, amalga oshirishning qulayligi va korxonaning umumiy tuzilishini isloh qilish

¹⁸Amaliyot (inglizcha: *practice*) - amaliy tajribaning (shaxs, guruh, tashkilot) natijasi bo'lgan va / yoki natijadan kelib chiqqan har qanday harakatlar (amaliyot).

ushbu sohaning mutasallimlari tomonidan hal qilmadi va ularning kamchiliklari:

1) yangi bo'lim tashkil qilish uchun qir' shimcha xodimlarni, bo'lim uchun ma'lum bir xizmat va boshqa xodimlarni yollashi uchun katta mablag' talab qiladi.

2) agar bu operatsiya korrumsa bo'lsa, usula umumiy strukturani qayta qurish zarurati paydo bo'ladi, chunki riskni boshqarishning funktsional xizmatini yaratish masalasi turadi.

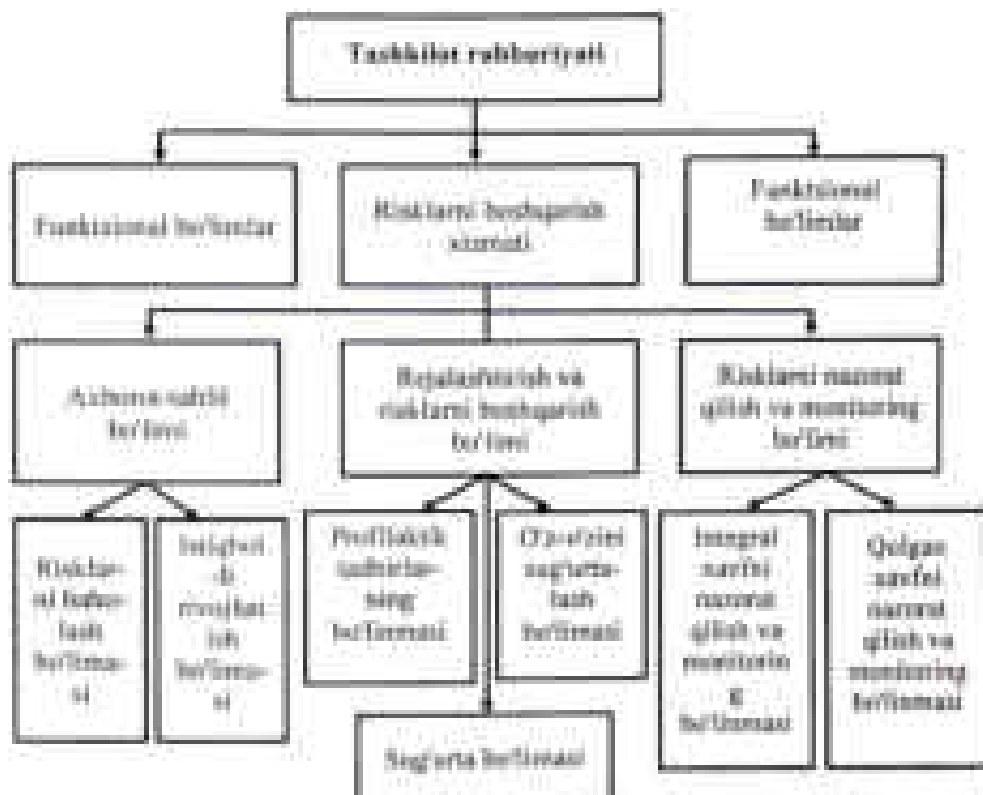
Tashkiliy tuzilishning ikkita yondashuvi yoki modeli mavjud - tarqatish va konsentratsiya²⁶ tuzilgan turi. Birinchi holda, riskni boshqarish ular paydo bo'lgan bo'limlar tomonidan amalga oshiriladi va kichik ixtisoslashtirilgan riskni boshqarish bo'limi savflarni nazorat qiladi, riskni boshqarish siyosati va metodologiyasini ishlab chiqadi. Ikkinchi holatda, risklarni boshqarish alohida bo'lim doirasida jamlanadi. Riskni boshqarish xizmati (bo'lim) quyidagicha tashkil qilinishi mumkin:

1. Biznes yo'nalishlariga, ya'ni, har bir soha uchun alohida risk menejeri yoki ushbu sohadagi mutasallim javobgar.

2. Har sál turidagi savflarga e'tibor qaratish, ya'ni individual savflarni alohida risk menejerlari boshqaradi.

Ushbu bo'limni shakllantirishning maqsadi turli sál risklarni aniqlash, ularni monitoring qilish va oqibatlarini minimallashtirishdir. O'z vaqtida samarali amalga oshirish uchun tashkiliy bo'limni korxonasi boshqaruviga bo'yunlashi bo'limni emas, balki mustaqil bo'g'in bo'lishi muhimdir. Bu yerda muhim masala, shuningdek, ushbu funktsional xizmatni korxonaning umumiy tarkibidagi o'rnini aniqlash, bu tadbirkorlik subyekti fauliyat doirasi va u foydalanadigan tashkiliy boshqaruv tuzilmasi ushbu bog'liq. Shunday qilib, tuzilish turiga (funktsional, chiqiqi-funktsional, bo'linuvchi, moslashuvchan va boshqalar) bog'liqdir: ushbu jihozning joyi boshqacha. Masalan, funktsional strukturada eng yaxshi variant 6.3.2. - namda ko'rsatilgan variantda bo'ladi.

²⁶ Tuzilish taraflaydigan tuzilishdir.



6.4.2. - rasim. Funksional boshqaruv tizimiga ega bo'lgan korxonada riskni boshqarish xizmatini shakllantirish ²²

Shuningdek, korxonada faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish kerak, chunki moliyaviy, sanoat yoki ventchur tadbirkorlik subyektlarida riskni boshqarishni tashkil etish va amalga oshirish har xil bo'ladi. Ushbu bo'limning umumiy tarkibidagi o'zmi aniqlangandan so'ng, ushbu funksional xizmatning har bir so'limining bo'yoqlari va majburiyatlarini, faoliyatining xususiyatlarini shakllantirish kerak.

Ko'pincha yurimochi subyektlarda riskni boshqarishni tashkil qilishning uchinchi modeli bu funkaliyani amalga oshirish qilibdir. Bu ushbu boshqaruv faoliyatini amalga oshirishni ma'lum miqdordagi pulga talablanishgan korxonaga topshirish. Ko'pincha ushbu xizmat turi

²² Ergashev O.B. *Prilozheniya k upravleniyu*. M.: *Uztaqadriyot*, 2011. S. 140

zug'utta kompaniyalari, brokerlar, banklar va boshqa moliyaviy institutlar tomonidan taqdim etiladi. Riskni boshqarish bo'yicha auzorlarning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1) korxonani xavflarni aniqlash, boshqarish va boshqarish bo'yicha kompleks ishlarini bajarish zaruriyatidan salim bo'lish va natijada ma'lum yuqori haq to'lanadigan mutaxassislarni jalb qilish va saqlash xarajatlarini tejashi mumkin;

2) muayy faoliyatga e'tiborni qaratish qobiliyatini shakllantirish;

3) riskni boshqarish tizimi va boshqa auzorlarning xizmatlarini o'z ichiga olgan keng qamrovli xizmatdan foyda olish imkoniyati (masalan, mahalliy tarmoqqa xizmat ko'rsatish).

Auzorlarning kamchiligi tashqi xarakterga ega, shuning uchun taklif qilinayotgan choralar korxonaning boshqa xodimlari tomonidan qabul qilinadi, bu riskni boshqarish tizimining samaradorligini pasaytiradi.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, bugungi kunda riskni boshqarish va inqirozga qarshi boshqaruvni birlashtirgan bunday tuzilmalar juda muhimdir, ya'ni, inqirozga qarshi boshqaruv xizmati, korxonadagi inqirozli vaziyatlarni bartaraf etish choralarini boshqarish qilish, aniqlash va belgilash, katta darajada ishlab chiqarish bilan amalga oshira olmaydi. Shu bilan birga, inqirozlarni aniqlash uchun, birinchi navbatda, ushbu bo'lim iqtisodiy subyektlarning xavf-satohatlarini aniqlash va tartiblashi kerak. Shu taahhul ko'plab zamonaviy korxonalar xavf va inqirozlarni boshqarish uchun yaxshi tuzilmani shakllantirmoqda.

Qo'shimcha nazorat uchun korxonalar, shuningdek, kuzatuv kengashi yoki strategik xavflarni boshqarish funksiyasiga ega bo'lgan korxonaning boshqa yuqori boshqaruv organlari qoshida riskni boshqarish bo'yicha qo'mitalarni tashkil etishlari mumkin. Bu loyihalarni boshqarish tizimiga ega bo'lgan yirik korxonalar va tadbirkorlik subektlari uchun tegishli.

6.5. Korxonada risklarni boshqarish dasturlarini shakllantirishga umumiy yondashuvlar

Korxonada inqilmagan voqea allaqachon sodir bo'lganida, xavfshillik faoliyati bo'yicha va postfaktum²⁸, risklarni boshqarish bo'yicha ish qanday ishlab chiqarish kerakligi to'g'risida, maxsus vaziyatda inqiroz

²⁸ Postfaktum: shuningdek, xavfshillik, shuningdek bo'lgan, hatto bo'lgan, boshqarilgan bo'lgan.

boshqarish dasturlari ishlab chiqiladi. Risklarni boshqarish dasturida, risklarni boshqarishning asosiy xususiyatlari aks ettiriladi:

- risk omillari turlari, ular jumladan eng muhimlari;
- risk darajasi;
- kutilayotgan yo'qotish yoki imtiyozlar;
- risklarni boshqarish tadbirlari;
- byudjet;
- moliyalashtirish manbalari;
- amalga oshirish muddati;
- ma'sullar;
- amalga oshirilganligini belgilash.

1-bosqich. Tadbirkorlikning nazariy asoslariga asoslangan holda, zarari xususiyatlari bo'yicha risklar taniqlanadi, risklarni boshqarish usullari tanlanadi, korxonaning risk darajalari aniqlanadi.

2-bosqich. Afsuski, o'zlashtirib yuborilgan imtiyozlar va yo'qotishlarning paydo bo'lishiga olib keladigan haqiqiy risk omillari aniqlanib olinadi.

3-bosqich. Risklar xavfini hisoblash va ularning miqdoriy baholash darajasi kiritiladi. Korxonaning umumiy risk profili bo'yicha, risklar turlari to'g'risida xulosa chiqariladi. Ushbu jihat, variatsiyani umumiy baholash uchun foydalidir. Umuman olganda, keskin risk ko'rsatkichlarini hisoblashda, ehtimol baholash yoki boshqa usullar qo'llaniladi.

4-bosqich. Munkin bo'lgan foyda yoki yo'qotishlar hisob-kitob o'tkaziladi.

5-bosqich. Muayyan xavf omili uchun cheklangan rejani ishlab chiqiladi. Ushbu rejalar barcha muhim risk omillarini o'z ichiga olishi kerak, qolganlari uchun - zaruriy ta'mirlash principiga hissan, bir tomondan, korxonaning mahsulotlari cheklanganligi, boshqa tomondan, risklarni boshqarishning ixtiroschi tizimini ta'mirlash tavsiya etiladi. Moliyaviy resurslarning mavjudligi bilan dasturlarning ushbu qismi nazariy jihatdan mumkin, lekin ikkinchi darajali tadbirlardan tashqari. Juda ko'p hajmli material fayllari giperxavfolar modeliga ulanadi.

6-bosqich. Ishlab chiqilgan reja muvofiq faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan byudjetlar ishlab chiqiladi. To'liq byudjetli fayllar giperxavfolar modeliga ulanadi.

7-bosqich. Axborot tadbirlar uchun belgilangan vaqt oralig'idagi byudjet, aniq belgilangan byudjet yig'indisi bilan shakllantiriladi.

8-bosqich. Risklarni boshqarishda umumiy tadbirlar rejasini tuziladi. Bunda bir xil turdagi tadbirlar, barcha korxonaga uchun bir xil turdagi chora-tadbirlarni birlashtirish imkoniyati hisobga olinadi. Ushbu bosqichdan so'ng barcha kerakli ma'lumotlar, birlashtirilgan reja va moliyalashtirish xarakterini ko'rsatadigan bo'lg'andagi ma'lumotlar uchun yig'iladi.

9-bosqich. Har bir risk omilini moliyalashtirish imkoniyatlari, moliyalashtirish marshalari, har qanday ishchi joyida bo'lgani kabi aniqlanadi.

Risklar o'z mablag'lari hisobidan, qo'shimcha ravishda investitsiya qilingan investor mablag'lari, qarzga olingan mablag'lar, moliyaviy vositalarni sotish tufayli olingan mablag'lar, uchlab qolindigun daromad va potensial hisob-kitoblarni to'lashdan saqlanib qolmagan aktyadorlik kapitali hisobidan moliyalashtiriladi, bular esa daromad marshalari sifatida risklarni samarali boshqarishga yordam beradi.

10-bosqich. Ishlab chiqilgan reja va byudjet bilan taqqoslanadi, moliyalashtirish imkoniyatlari tahlil qilinadi. Agar moliyalashtirish mumkin bo'lgan nuqtadan tashqir kema, unda riskni boshqarishda yordamchilarni hozirgi sharoitda qayta ko'rib chiqish kerak bo'ladi. Davomida qoldirilishi kerak bo'lgan risk omillari to'xyatining pastki chegarasi muhim. Ularni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan juda ko'p xarajalar mal boshqaruv strategiyasining belgisi bo'lishi mumkin. Agar moliyaviy resurslar sezilarli darajada kamroq kutilgan bo'lsa, unda vaziyatni tahlil qilish kerak: risk omillarini baholashda xato yoki risklarni boshqarishning qo'shimcha xarajatlari bilan taqqoslanadi.

11-bosqich. Ko'rib chiqilayotgan davr uchun mo'ljallangan risklardan integratsiyalashgan (barcha risklar uchun universal) taxmin qilinganlardan himoya tizimlari imkoniyatlari tahlil qilinadi. Ushbu bosqichda yana bir-birining risklari o'rtasidagi munosabatlarni, risklarni boshqarish natijalari, riskni boshqarish natijalarini tahlil qilish uchun korxonaning faoliyatining turli bosqichlarini hisobga olgan holda, risklar reytingi bilan bog'liq bo'lgan munosabatlarni tahlil qilish uchun yana bir bor qaytaradi.

12-bosqich. Moliyalashtirish dasturi tadbirlarni amalga oshirish va xarajatlarga ehtiyoj sezilishi uchun tartibga solinadi. Keyingi urinish risklarni boshqarish dasturining maqbul konfiguratsiyasiga olib keladi, bunda keyingi bosqich amalga oshiriladi.

13-Bosqich. Risklarni boshqarish dasturlarini amalga oshirilishini ta'minlashi uchun, deklaratsiyalar, shartnomalar, kredit shartnomalari, grafikalar, buyruqlar va boshqa tashkiliy va ma'muriy, reklama, targ'ibot - tashviqot, ko'rgazmoqi materiallar, ko'rsatmalar va boshqa materiallar tayyorlanadi. Ushbu bosqichda amalga oshirish vaqti, mas'ul, nazoratni amalga oshirish shakllari va vaqtlari belgilanadi. Risklarni boshqarish dasturlarining tashkiliy qismi.

14-Bosqich. Risklarni boshqarish dasturining bajarilishini nazorat qilish va monitoringini kuzatish, shuningdek, keyingi rejalashtirish davrida bunday dasturni ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar to'plamini.

Dasturni rivojlantirishning oxirgi bosqichida, uyar amalga oshirilishidan rejalashtirilgan samarasi, amalga oshirish muddati, moliyalashtirish marshallari va ushbu dasturni amalga oshirish uchun mas'ul shaxslar belgilab olinadi.

Dasturni amalga oshirish jarayonida risklarni boshqarish axtarish mutaxassislari maqsadlarni kuzatish va risklarni minimallashtirish uchun zarur bo'lgan qarorlarning samaradorligini tahlil qilishlari kerak. Ular amalga oshirishda namoyon bo'lgan dasturni rivojlantirishning xatolari va kamchiliklari to'g'risidagi barcha ma'lumotlarni to'plash lavozimi etiladi. Bunday yondashuv, keyingi dasturlarni ishlab chiqishda yangi risk to'ryacha hollardan foydalangan holda xavf - xatolarni yanada kamaytirish imkon beradi.

8.6. Faol va passiv risklarni boshqarish

Faol va passiv risklarni boshqarish riskga munosabat asosida shakllantiriladi.

Faol risklarni boshqarish aynan risk va nazorat tadbirlarining doimiy o'tkazilishini, samonaviy ilmiy baholash va risklarni boshqarish texnologiyalaridan foydalangan holda tartibli jadallikni boshqarish tizimini yaratishdir.

Risklarni boshqarish uchun faol yondashuvni amalga oshirishda, korxonada xavfli hodisalarning oldini olishda, xavflarni monitoring va nazorat qiladi.

Adaptiv²⁹ boshqaruv yoki adaptiv yondashuv ushbu variyatsga ishlab chiqarish va so'zlash faoliyatini moslashtirishga asoslangan.

Ushbu yondashuv bilan korsona risklarning faqat bir qismini boshqarishi va qoida tariqasida, yo'qotishning bir qismini qoplashi mumkin. Ushbu yondashuvning iqtisodiy tuzumi u faol yondashuv, monitoring samajlari va risklarni boshqarish bilan taqqoslaganda nisbatan past.

Faol risklarni boshqarish bo'yicha yondashuv - mavjud resurslarning barcha turlaridan qilona foydalanish (ishlab chiqarish, so'zlash, moddiy-texnik va boshqalar).

Moddiy resurslarga nisbatan uchta sifat jihatidan turli sill davrlar ajralib turadi: 0 - 1 - - resurs yetarli miqdorda mavjud bo'lganda, zahinda mavjud, talablarga javob beradi; 1 - 2 - faqatgina davr, resurslar tugaydigan davr; 2 - 3 - resurslar tugadi.

1 - bu vaqtning boshlanishi. Agar masalalar bilan ishlash so'g'ri bo'lsa, shuningdek oldindan rejalashtirish, u vaqtning boshlanishidan oldin resurslar doimiy ravishda qayta tiklanadi, nazorat qilinishi mumkin. Cho'ldan oldin, savfi faol ravishda boshqarish, tizimning eng zaif va savfi elementlarining ishonchligini oshirish kerak.

Risklarni faol boshqarishni vaqtida amalga oshirish, tizimning eng zaif va savfi elementlarining ishonchligini oshiradi.

Faol riskni boshqarishning roli, savf-uzarga va boshqaruv jarayonida engli munosabati shakllantirishdan iborat, chunki risk amillari menejer uchun kutilmagan holat bo'lib qolmasligi va asossiz qarorlar qabul qilmasligi uchun zarur.

Faol boshqaruv ko'matkichdan yuqori natijalarni olish uchun munozaralar harakatlarni o'z ichiga oladi.

Mavjud tashkiliy tizim doirasida *passiv risklarni boshqarish*, ya'ni bunda rejalashtirish jarayonlarini amalga oshirish, ta'vullug'li liniyalarni ko'ribalash, moddiy-texnik va boshqa turdagi resurslarni, iqtisodiy va moliyaviy tashkili ta'minlash va boshqalarni ta'minlash amalga oshiriladi.

Qoida tariqasida, *passiv risklarni boshqarish*, identifikatsiyalash, risklarni baholash bilan amalga oshirilmaydi. Ba'zi hollarda, masalan, moddiy munozaralar aloqachon tugaganida, *passiv risklarni boshqarish* eng

²⁹ Adaptiv boshqaruv - tizim boshqaruv usullarining muammasi bo'lib, tizim boshqaruvni ushbu usul.

maqbul va moddir. Shu bilan birga, korxonada passiv va moslashuvchan bo'lmaydi - aksincha, bu talab qilinadigan natijalarga erishishga qaratilgan faol harakatlarni nazarda tutadi.

Passiv boshqaruv ma'lum bir fond birja indekslariga (masalan, SP 500) yoki boshqa maqbul sarmoyaviy namunalarda (masalan, tanlangan u'stuhlar guruhida) samaradorligi darajasiga erishishga qaratilgan. Passiv risklar investitsioning harakatlariga bog'liq bo'lmagan bozor hodisalari natijasida paydo bo'lgan obyektiv omillar sifatida ko'rib chiqiladi.

Passiv risklarni boshqarish, identifikatsiya, risklarni baholashda amalga oshirilmaydi. Itt'is hollarda, masalan, moddiy manba allaqachon tugaganida, passiv risklarni boshqarish eng maqbul va moddir.

VII-BOB. KORXONANI RIVOJLANTIRISHDA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMI VA JARAYONI

7.1. Korxonada risklarni boshqarish tizimi

Korxonada riskni samarali boshqarish uchun, risklarni boshqarish tizimini shakllantirish zarur, chunki bu harakatlarni tartibga solmaslik, risklarni boshqarish yordamuvini shakllantirilmasslik juda qimmatga tushadi va bu maksimal samarani kafolatlay olmaydi.

Risklarni boshqarish tizimi - korxonada risklarini boshqarish va korxonani faoliyatini samarali tashkil qilishning zaruriy qismlarining majmuidir. Risklarni boshqarish tizimi - tamoyillar, jaryonlar, tuzilish, madaniyat va risklarni boshqarish konsepsiyalarini o'z ichiga oladi.

Risklarni boshqarish tizimi o'zaro bog'liq elementlar to'plamidir, bir tomondan ikkita tizimni: boshqaruvchi va boshqariluvchi qat'i tizimni o'z ichiga oladi.

Korxonada risklarni boshqarish tizimi - bu ichki nazorat va risklarni boshqarish mexanizmining elementi bo'lib, risklarni boshqarish samaradorligini ta'minleydigan umumiy korporativ nazorat, texnologik vosita va instrumentlarning bir qismi hisoblanadi.

Risklarni boshqarish tizimi korxonaning bir qator boshqaruv maqsadlari bajarilishini ta'minlashi mumkin. Bu boshqaruvning barcha faoliyatining asosi bo'lib, boshqaruv strategiyasi va nazorat tizimi asosini tashkil qilishi mumkin. Quyida korxonaning maqsadlar ierarxiyasi va ushbu ostiga olinadigan risklarni boshqarish tizimining rivojlanish bosqichlari:

➤ Konseptual darajadagi qarorni shakllantirish, korxonani boshqarish vazifalari va strategiyalari va ularni o'zaro aloqalar va ichki mantiq uchun ushqlash;

➤ Ta'rif tamoyillarini belgilash, ustuvor strategiyalar va vazifalarni shakllantirish uchun risklarni baholash va diagnostika qilish;

➤ Ushbu tamoyillardan boshqaruv nazorati uchun eng muhim pamechuralarni yaratish uchun asos sifatida foydalanish, shu jumladan tashkiliy usulning asosini yaratishda, vakolatlarni taqsimlashda, shuningdek, asosiy va yordamchi bo'linmalarning texnik vazifalarini belgilashda foydalanish;

➤ Korxonada riskni samarali boshqarish uchun, risklarni boshqarish tizimini shakllantirish zarur, chunki bu harakatlarni tartibga

solimlilik, risklarni boshqarish yondashuvini shakllantirilmaslik juda qimmatga tushadi va bu maksimal samarani kafolatlay olmaydi.

Risklarni boshqarish tizimi - korxonada risklarni boshqarish va korxonani faoliyatini samarali tashkil qilishning zaruriy qismlarining majmuidir. Risklarni boshqarish tizimi - tamoyillar, jarayonlar, tuzilish, madaniyat va risklarni boshqarish konsepsiyalarini o'z ichiga oladi.

Risklarni boshqarish tizimi o'zaro bog'liq elementlar to'plamidir, bir tomondan ikkita tizimni boshqaruvchi va boshqariluvchi qayt tizimni o'z ichiga oladi.

Korxonada risklarni boshqarish tizimi - bu ichki nazorat va risklarni boshqarish mexanizmining elementi bo'lib, risklarni boshqarish samaradorligini ta'minlaydigan umumiy korporativ nazorat, teatndugik vovita va instrumentlarning bir qismi hisoblanadi.

Risklarni boshqarish tizimi korxonaning bir qator boshqaruv mas'uldarini bajarilishini ta'minlashi mumkin. Bu boshqaruvning barcha faoliyatining asosi bo'lib, boshqaruv strategiyasi va nazorat tizimi asosini tashkil qilishi mumkin. Quyida korxonaning mas'uldarlar hierarxiyasi va sarf etilgan olinadigan risklarni boshqarish tizimining rivojlanish bosqichlari:

➤ Konseptual darajadagi qarorni shakllantirish, korxonani boshqarish vazifalari va strategiyalari va ularni o'zaro aloqalar va ichki mantiq uchun aniqlash.

➤ Ta'rif tamoyillarini belgilash, ustuvor strategiyalar va vazifalarni shakllantirish uchun risklarni baholash va diagnostika qilish.

➤ Ushbu tamoyillardan boshqaruv nazoratni uchun eng muhim proceduralarni yaratish uchun asos sifatida foydalanish, shu jumladan tashkiliy tuzilishning sxemasini yaratishda, vakolatlarni nazmishda, shuningdek, asosiy va yordamchi bo'linmalarning tashkiliy vazifalarini belgilashda foydalanish.

➤ Risklarni boshqarish va boshqarish tizimi tamoyillarini va nazorat tizimiga muvofiq faoliyat natijalarini mas'uliyatini, o'zini o'zi baholashda va faoliyat natijalarini baholashda, ushbu proceduralarning boshqaruv jarayonini takomillashtirish uchun omil sifatida foydalanish.

Yuqorida aytib o'tilgan tamoyillar va proceduralarga e'tibor qaratish, ularning yuqori sifatini, sifatli procedura, baholash va ularning bajarilishini tekshirish uchun monitoring va aloqa mexanizmi ishlab chiqilishi kerak.

Jahon amaliyotida, riskni boshqarish tizimini shakllantirish jarayoni odatda ikki bosqichda amalga oshiriladi:

1. Riskni boshqarish funksiyasi korxonaning har bir bo'limmasida amalga oshiriladi.

2. Riskni boshqarish funksiyasini butun korxonaga bo'ylab muvofiqlashtiruvchi alohida bo'limga ajratish.

Birinchi bosqichda ma'lumot to'plash tizimi shakllantiriladi, ikkinchi bosqichda riskni boshqarish korxonaning umumiy strategiyasida amalga oshiriladi.

2.2. Risklarni boshqarish tizimlarining maqsad va vazifalari

Risklarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishda muhim qadam, bu uning maqsadlari va vazifalarini aniqlashdir. Risklarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishda muhim qadam, uning maqsadlari va vazifalarini belgilash, bu korxonaning strategiyalariga zid bo'lmayligi kerak.

Risklarni boshqarish tizimining asosiy maqsadi - bu risk va noaniqlik sharoitida korxonaning muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlashdan iborat. Shunday qilib, xavf-sutarlar sodir bo'lganda, risklarni boshqarish chorlari korxonaga moliyaviy operatsiyalarni davom ettirishi, tegishli pul oqimlarini bir silda va harqancha qabul qilishi, foyda va uning o'sishi, shuningdek boshqa maqsadlarga erishishini ta'minlashi kerak.

Asosiy maqsad bilan bir qatorda, risklarni boshqarish tizimi quyidagi yordamchi maqsadlarga ega:

- operatsiyalarning samaradorligini ta'minlash. Ushbu maqsad haddan tashqari ko'p yo'qotishlardan tashqari, katta miqdordan himoyalangan uchun risklarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish sarajadlarini o'z ichiga oladi, bu esa minimal ximodlik bilan bog'liq bo'lishi mumkin;

- salbiy natijani olishda noaniqlikning maqbul darajasini topish. Ushbu maqsad agar riskdan butunlay qochib bo'lmaydigan bo'lsa, uni maqbul darajada kamaytirish kerak;

- salbiy natijani olishda noaniqlikning maqbul darajasini aniqlash. Ushbu maqsad agar sarfdan butunlay qochib bo'lmaydigan bo'lsa, uni maqbul darajada kamaytirish kerak;

- harakatlarning qonuniyligi. Ushbu maqsad tadbirlarning amalga oshirilishi risklarni boshqarish tizimining asosiy maqsadiga rioy bo'lmaydigan kerakligini anglatadi;

- boshqa maqsadlar. Bunday maqsadlarning mazmuni korxonaning faoliyati va risklarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlarga bog'liq.

Shunday qilib, risklarni boshqarishning maqsadlari ierarxiyasi mavjud vaqtida va risklarni boshqarish choralariga qarab shakllantiriladi. Shuning uchun, risklarni boshqarish obyektiv tizimini ishlab chiqishda quyidagi shartlarni bajarish talab qilinadi.

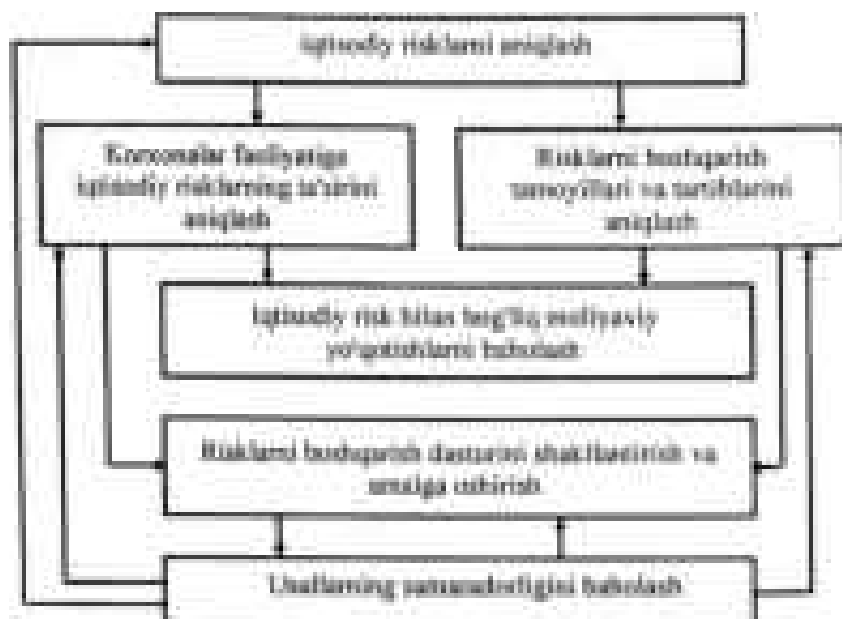
- yordamchi maqsadlarni amalga oshirish zarurligini aniqlash, ya'ni ularni ushbu maqsadlarga muvofiq taqsimlash, ularning korxonada moliyaviy faoliyatiga ta'viri aniqlash;

- maqsadlarga erishish uchun resurslarga ehtiyojni baholash. Bitta maqsadlarni amalga oshirish boshqalarga qaraganda katta mablag' talab qiladi, shuning uchun, ushbu holatni hisobga olish risklarni boshqarish tizimining imkoniyatlari va ushbu maqsadlarni ta'g'irlashda samaradorlik uchun muhimdir;

- Maqsadlarning munosabatlari va muvofiqligini hisobga olish, shuningdek maqsadlar orasidagi ichki aloqalarni hisobga olish riskni boshqarish tizimining umuman samaradorligini oshirishga imkon beradi;

Risklarni boshqarish tizimi vazifalari risk xususiyatlari va boshqaruv usullari bilan bog'liq (7.2.1-rasm).

Risklarni boshqarish tizimining samarali ishlashi himmat mavjud bo'lgan tashqi va ichki cheklolarni hisobga olmagan holda amalga oshiriladi. Qaror qabul qilish jarayonining samaradorligi bunday cheklolarning xususiyatlarini tushunishga bog'liq. Shu munosabat bilan risklarni boshqarish tizimining cheklolarni o'rganish risklarni boshqarish jarayonining muhim hissiyotidir.



7.2.1 - rasmi. Risklarni boshqarish tizimi va boshqaruv usullarining asosiy vazifalarining aʼzaro bogʻliqligi

Tashqi cheklovlar omillari, toʻgʻridan-toʻgʻri taʼsir koʻrsatish mumkin emasligi bilan tavsiflanadi: bularga qonuniy cheklovlar kiradi. Tashqi muhitning bunday cheklovlari qonuniy va meʼyoriy hujjatlar bilan taʼminlanishi mumkin; kontragentlar majburiyatlari va ularning oldidagi majburiyatlar bilan bogʻliq cheklovlar bilan taʼminlanadi.

Kontragentlar - bu korxonaga oʻz faoliyatida shah korxona bilan bogʻliq subyektlar.

Biznes sheriklar, kompaniya xodimlari, mijozlar kontragentlar hisoblanadi. Bunday majburiyatlarga misol, ushbu korxonaga filialining qarzlarning berilishi yoki oʻlgan boʻlishi mumkin.

Bunday majburiyatlar korxonaning mumkin boʻlgan risklariga taʼsir koʻrsatadi.

Masalan, bizorda faoliyat yuritayotgan korxonaga oʻz majburiyatlarini bajargan taqdirda, yoʻqotish ehtimolini kamaytirishi mumkin.

Biroq, korxonaning boshqa tomonlar oldidagi majburiyatlari, shuningdek, yo'qotish xavfi kuchaytirishi mumkin, masalan, agar qarzdor korxonalar tomonida samarasiz rihlayotgan bo'lsa.

Bunday cheklolar shakli girezonal cheklolarni, kon'yunkturaviy cheklolarni anglatadi. Bunday cheklolar makroiqtisodiy jarayonlarning o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq. Masalan, moliyaviy barqarorlik xavfi rekrutiya¹⁰ va patayish davrida tobora ko'payib borishda, shuning uchun biznes siklining bunday davrlarida ushbu riskni minimallashtirish imkoniyati kamayadi.

Yana bir misol, o'zgaruvchanlikni davriy o'sish bilan taqqoslanadigan moliyaviy bozorlar bo'linishi mumkin, bu tegishli moliyaviy vositalar jali qilingan korxonalarining to'lov qobiliyatini yo'qotish ehtimolini oshiradi.

Ichki cheklolar korxonalar faoliyatining xususiyatlari va boshqaruv qarorlarini qabul qilishning xususiyatlari bilan bog'liq. Ushbu turning cheklolarini monitoring qilish menajerga xavf-satoni boshqarishda muammolarni qidirishga imkon beradi. Ichki cheklolar quyidagilardan iborat:

institusional cheklolar, ya'ni korxonaning turli bo'linmalari faoliyatining va ularning o'zaro ta'siri mexanizmlari hisobiga cheklolar bilan belgilanadi. Bunday cheklolar risklarni boshqarish bo'yicha qarorlar qabul qilishga bevosita ta'sir qiladi;

byudjet cheklolari, ya'ni risklarni boshqarish bo'yicha mablag'larni moliyalashtirish chegaralari mavjudligi. Risklarni boshqarish korxonaning faoliyatining bir qismidir, shuning uchun u xarajalar bo'yicha umumiy cheklolarga bo'yunashi kerak. Shunday qilib, korxonalar pul mablag'larini faqat byudjet mablag'larini bo'yicha mablag'lar bilan ta'minlashi mumkin.

asborotni cheklashlar, ya'ni to'liq bo'lmagan ma'lumotlar yoki ularning yo'qligi risklarni boshqarish jarayoniga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, risklarni boshqarishda asborotlar bilan ta'minlash haddan tashqari juda muhimdir.

¹⁰ Rekrutiya (yoki o'zlashtirish) bo'lib, korxonalar o'zlariga qaratib olingan ishchilarni (ayniqsa, makroiqtisodiy o'zlashtirish, makroiqtisodiy o'zlashtirish, ishchi cheklashning mavjudligi yoki qisqartirish o'zlashtirish) o'zlashtirishni anglatadi.

7.3. Risklarni boshqarish tizimini amalga oshirish tamoyillari

Korxonada risklarni boshqarish tizimi (RBT), shuningdek uni joriy etish va rivojlantirish jarayonlarini aniqlaydi. Ushbu tamoyillar tizimning mazmunasizlari va korxonaning barcha xodimlari tomonidan tizim tadbirlarini amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan rahbarlar tomonidan rioya qilinishi kerak.

Risklarni boshqarish tizimini amalga oshirish tamoyillari

Maqsadga yo'naltirilgan tamoyil. Maqsadlar korxonaning strategik hujjatlarida aks ettirilishi: strategik rivojlanish, strategik tadbirlar rejasini, korporativ xaritalar, biznes-rejalar.

Risklar va foydalanilayotgan manovalarning tamoyili. Biznes qimmatliklarning tashvirlari va ichki qoidalarini hisobga olgan holda, risk darajasining (nimtabellik) muvazunligiga hissa qo'shishi kerak.

Normatqilmi hisobga olish tamoyili. Normatqilik har qanday biznes faoliyatida mavjud va korxonada qabul qilingan qarorlarning ajralmas qismi hisoblanadi. Risklarni boshqarish tizimi, normatqilik manbalari (umillar) haqidagi ma'lumotlarni tizimlashtirishga ahamiyat qiladi va ularni pasaytirishni targ'ib qiladi.

Tizimlashtirish tamoyili. Tizimli yondashuv risklarni to'liq aniqlash va baholash, ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yoki faoliyat natijalariga ta'sir qilish imkoniyatini beradi.

Sifatli xarajalar tamoyili. Risklarni boshqarish tizimi, o'z vaqtida, xarajalar va aniq ma'lumotning ishtishi talab qilinadi. Qaror qabul qilganda, asbobot martabalarining cheklashlari va taxminlarini, ekspert mavqeiining nisbati va xarajalar vaziyatlarini baholash va modellashtirish usullarining muvazunligini hisobga olish kerak.

Risklarni boshqarish uchun javobgarlikni muvazunlashtirish tamoyili. "Risk egasi" tashvirlarini joriy etilgan, ushbu maqomga korxonaning menejerlaridan biri tayinlanadi, u boshqarish jarayonida vakolatga ega bo'lishi va funksional tarkibga javobgar bo'lishi kerak.

Samaradorlik tamoyili. Risklarni boshqarish tizimini tashkil etish va ishlab chiqarish uchun, boshqaruv va xarajalarning oqilona va iqtisodiy jihatdan ishonchli kombinatsiyasini ta'minlashi kerak. Risklarni boshqarish tizimi, boshqaruv va uni tashkil etish va ishlab chiqarish xarajalarining oqilona va iqtisodiy jihatdan ishonchli kombinatsiyasini ta'minlashi kerak.

Tahlikatlik namoyish. Risklarni boshqarish tizimi asosiy jarayonlarning muvofiqlik shartlarini (sikli) va ularning ahamiyatini bo'yicha amalga oshiriladi. Tizim jarayonni korxonaning strategiyasini ishlab chiqish va uning faoliyatining barcha sohalarini qamrab olish davrida tuzatiladi.

Integratsiya tamoqidi. Boshqaruvning barcha darajalarida qarorlar qabul qilish tizimi, risklarni boshqarish tizimiga kiritilishi kerak. Qarorlar ishlab chiqarishda va uni tasdiqlashda, qaror bilan bog'liq salbiy oqibatlarining kelib chiqishida, shartlar va ehtimollik darajalari oshib ketmaganligi.

Konvergentsiy namoyish. Risklarni boshqarish tizimi moliyaviy va sug'urtalanmagan risklar bilan cheklanmagan faoliyatning barcha mumkin bo'lgan tahlikalarini aniqlash, baholash va hal qilishni o'z ichiga oladi.

Korxonada tabiiy risklarni boshqarish tizimida quyidagi asosiy tamoqidlarga rioya etilishi zarur:

- risklarni boshqarish korxonaning amaldagi strategiyasiga muvofiq kelishi shart;

- tahlikalarga nisbatan to'liq ahamiyat, diqqat va korxonalar faoliyat ko'rsatadigan muhit istiqbollarni baholashga asoslangan qarorlarni qabul qilishning maksimal darajada obyektiv imkoniyati;

- qabul qilinadigan qarorlarning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi;

- bitimlar va operatsiyalarning xavfli darajasidan yuqori bo'lishi kerak bo'lgan korxonaning daromadlilik va moliyaviy imkoniyatlari darajasi;

- boshqaruvning barcha bosqichlari, shu jumladan monitoring va nazorat bosqichlarida xavf - xatarlar bilan bog'liq bo'lgan xavflarning rivojini kuzatishni nazarga tutadigan boshqaruv jarayonining ahamiyatini;

- barcha xavf - xatarlar, hatto moliyaviy va sug'urtalanmagan xavf - xatarlar doirasidan boshqarish bo'lgan hadda qolgan rivojlanish darajasida muqoriy baholama olmaydigan xavf - xatarlar uchun ham baholash va boshqaruvning qo'llanilishi;

- korxonaning barcha bo'limlari va tashab bosqichlarida tashab banko'rlarni aniqlash, baholash va boshqarish proceduralaridagi muvofiqlik.

7.4. Risklarni boshqarish tizimining umumiy tuzilishi

Riskni boshqarish tizimi bir nechta bosqichlardan iborat.
(7.4.1. - rasmi)

1-bosqich. Korxonaviy maqsadlarni aniqlash.

Riskni boshqarish - bu yordamchi bo'lgan va to'liq ishonchsiz sharoitlarda korxonaning o'z maqsadlariga erishish qobiliyatini ta'minlashga qaratilgan korxonadagi umumiy boshqaruv tizimining ajralmas qismi. Shuning uchun, riskni boshqarish tizimini yaratishga kirishishdan oldin, korxonaviy boshqarish maqsadlarini aniq belgilash zarur.

2-bosqich. Riskni boshqarish zarurligini aniqlash va riskni boshqarish tizimini yaratish to'g'risida qaror qabul qilish.

Qaror qabul qiladigan shaxslar, birinchi navbatda, korxonaning maqsadlariga, xatarlar mavjudligi sababli erishib bo'lmavchiligi tushunmaguncha, har qanday korxonada riskni boshqarish tizimi yaratilmaydi; ikkinchidan, riskni boshqarish mumkin bo'lishi kerak. Shuningdek, bu tizimi yaratish va saqlash xarajatlari ta'biyatining to'g'ri munosabatini ta'minlaydi.

3-bosqich. Riskni boshqarish tizimining maqsadlari va usullarini aniqlash

Tijorat maqsadida korxonaviy foyda olish uchun tuzilish, sotilgan korxonaning maqsadi esa muayyan faoliyatni amalga oshirishdir. Riskni boshqarish tizimi ushbu maqsadlarga erishilishini ta'minlash kerak. Ammo menejer tomonidan belgilangan aniq maqsadlarga, korxonadagi risklarga munosabat va mavjud mas'uliyatga qarab, riskni boshqarish fikrini vazifani bajarishi mumkin:

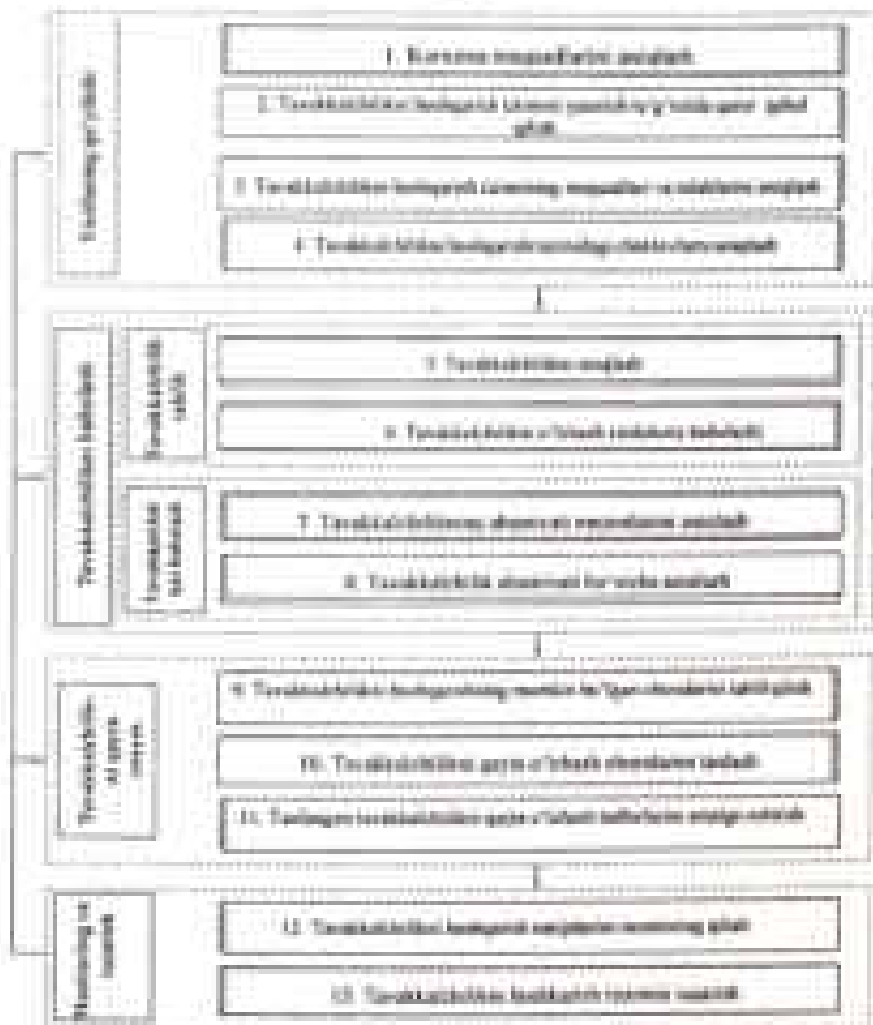
1) risk amalga oshirilganga qadar riskni boshqarish tizimiga qo'yiladigan talablar;

2) u amalga oshirilganidan keyin, bosqichda ta'minlash kerak bo'lgan riskni boshqarish maqsadlari.

4-bosqich. Riskni boshqarish tizimining chegaralarini aniqlash

Har qanday korxonaviy tashqi muhitning xususiyatlariga yoki korxonaning o'ziga bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan muayyan cheklavlar ostida ishlaydi. Riskni boshqarish bo'yicha menejerlar korxonaning maqsadlariga erishishda ularni hisobga olishlari kerak. Shuning uchun mumkin bo'lgan cheklavlarning mas'uliyati va tabiatini tushunish kerak.

Davlatdagi turli bosqichni (1-4) "muammoni bayon qilish" natijalari bilan birlashtirish mumkin, bu yechim zarurligini, maqsadlarni, talablarni va cheklashlarni belgilaydi.



7.4.1. - rasim. Korxonada ruxni boshqarish tizimining asosiy tuzilishi

5-boʻliqich. Xavflarni aniqlash

Vazifani belgilab qoʻyganidan soʻng, kerakli maʼlumotlarni toʻplash boshlanadi. Obyektga taʼsir qiladigan xatarlar toʻgʻrisida maʼlumot toʻplash juda qiyin, chunki xavflar xilma-xil va ularning turli qiymatlarga taʼsir qilish tabiati turlicha. Turli sabablar xavfli hodisaning boshlanishiga olib kelishi mumkin. Bir xavfli hodisa, qonda tariqasida, obyektga taʼsir qilishning bir nechta variantiga ega va obyekt ularga boshqacha munosabatlarda boʻladi. Bunden tashqari, riskni amalga oshirishning butun jarayoni koʻp sonli xavf omillarining mavjudligi yoki yoʻqligiga bogʻliq. Shuning uchun jarayonni identifikatsiya qilish, yaʼni xavflarni aniqlash, ijobiy tavsiflash va rasmilashtirish qiyin.

6-boʻliqich. Xavflarni oʻlchash (xavflarni hisoblash)

Oldingi boʻliqichda aniqlangan xavflarni ularni bi-biri bilan taqqoslash va ularning korxonaga uchun maʼqul yoki xavfli ekanligini baholash uchun hisoblash kerak. Xavflarni oʻlchashdagi asosiy qiyinchiliklar hali toʻy bermagan voqealar ehtimolini va oqibatlarini baholash zarurati bilan bogʻliq. Xavflarni oʻlchash uchun mavjud boʻlgan maʼlumotlar miqdori koʻpincha cheklangan, shuning uchun tegishli hisoblash usullarini va kiritish maʼlumotlarini topish, shuningdek, olingan natijalarning ishorchiligini baholash juda qiyin. Ushbu boʻliqichning natijasi - har bir aniqlangan xavf uchun, ehtimollikning sonli qiymati, xavf darajasini tavsiflovchi boshqa koʻratkichlar belgilanadi.

Xavflarni aniqlash va oʻlchash (5 va 6-boʻliqichlar) birgalikda "xavf tahlili" ni tashkil qiladi. Faoliyat jarayonida yangi maʼlumotlar paydo boʻladi, mavjud maʼlumotlar toʻldiriladi va tozalanadi, shuning uchun tahlil jarayoni doimiydir. Natijada riskni boshqarish uchun maʼlumot bazasi yaratiladi. Proyektiv qanchalik ishonchli boʻlsa, boshqaruvni mavozanatlil va samarali boshqarish mumkin.

7-boʻliqich. Xavf ahvomiyatini va mezonlarini aniqlash

Barcha aniqlangan va oʻlchangan xavflar korxonaga uchun boshqacha tashkil soladi. Cheklangan resurslar sharoitida ularni toʻgʻri taqsimlash muhimdir. Xavflarni xavfli darajasi boʻyicha tartiblashdan soʻng, eng muhimlariga eng ustuvor ahamiyat berish kerak. Buning uchun barcha xavflarni korxonaga uchun muhimligiga qarab guruhlarga ajratishga imkon beradigan baʼzi mezonlarni belgilash zarur. Ushbu mezonlar

ku'p jihatdan korxonada rahbariyatining xavfiga bo'lgan munosabatiga bog'liq va har doim ham obyektiv emas.

8-hoqiqat. Xavflarni ahamiyati bo'yicha sarulash

Xavflarni aniqlab, tanlangan mezonlarni qo'llagan holda, ahamiyatlik darajasi bo'yicha gurudlangan xavflar ro'yxati olinadi. Qo'sida tarixisida, u tanqidiy (qabul qilinishi mumkin bo'lmagan), qabul qilinadigan va ahamiyatsiz xavflarni ajratadi. Maxsus e'tibor talab qiladigan va imkoniyatlar va mas'ulalarning mavjudligiga qarab qayta ixtilashadigan xavflar ko'rinadigan bo'ladi. Birgalikda mezonlar va darajalarni aniqlash "xavfni baholash" deb nomlanadi. Ushbu konsepsiya GOST R 51897-2002-da belgilangan bo'lib, u yerdə "Riskni baholash" tushunchasi belgilanadi, u ushbu standartga muvofiq, riskni tahlil qilish va baholash bosqichlarini birlashtiradi va shu bilan tryyotegarlik ishlarining barcha sohalarini qamrab oladi.

9-hoqiqat. Riskni boshqarishning mumkin bo'lgan choralarini tahlil qilish

Riskning katta soni ularni boshqarish uchun uell sil tadbirlarni talab qiladi. Xavflarni aniqlashda bo'lgani kabi, barcha variantlar to'plamini tuzish muhimdir. Har qanday xavf-xatarga duchor bo'lgan korxonada alichida yoki bi-biri bilan birgalikda qo'llaniladigan boshqarish vositalarining to'rtta varianti mavjud:

- xavfdan butunlay qochish;
- xavfni maqbul darajaga o'zgartirish;
- xavfni boshqa birtovga topshirish;
- o'zimgani xavf ostiga oling.

Muayyan riskni boshqarish bo'yicha barcha mumkin bo'lgan choralar yuqoridagi prinsiplarning qaysi biri ularning asosida bo'lishiga qarab gurudlarga ajratilishi mumkin. Riskni boshqarish uchun javobgar bo'lganlar aniqlangan xavflarni qayta ixtilash usullarini tahlil qilishlari, ularning afzaliliklari va kamchiliklarini, shuningdek, mavjud maholda qo'llanishini baholashlari shart.

10-hoqiqat. Xavflarni bartaraf qilish choralarini tanlash

Nazariy nuqtai nazardan, korxonada tamonidan riskni boshqarish usullarini tanlash - bu cheklangan sharoitlarda optimallashtirish muammasi. Cheklangan resurslardan tashqari, tanlovning murakkabligi real xavflar va mumkin bo'lgan voqealarni taqqoslash zarurati bilan bog'liq. Hech qochan bo'lmastligi mumkin bo'lgan xavflarni qayta

ishlashda, aniq kadrlar va moddiy resurslar jalb qilinishi kerak. Bunday harakatlarning natijasini har doim ham obyektiv ravishda o'lichab bo'lmaydi. Shu sababli, ushbu jarayonni rasmiylashtirish juda qiyin va ijodiy yondashuvni talab qiladi. Boshqich riskni boshqarish bo'yicha harakatlarni rejasini shakllantirish bilan yakunlanishi kerak, uni amalga oshirish uchun tegishli munhalar aniqlanadi.

11-bosqich. Tanlangan xavflarni bartaraf qilish choralarini amalga oshirish

Rahbariyat tomonidan tasdiqlangan reja korxonaning barcha bo'linmalari va har bir xodimning korxonaning riskni boshqarishda ishtirok etish darajasini, shuningdek, ularning harakatlarini muvofiq- lashtirish uchun javobgar bo'lgan shaxslarni aniqlaydigan asosiy hujjatdir. Xavf bilan bog'liq boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishni aks ettiruvchi riskni boshqarish bo'yicha choralarini tahlil qilish, tanlash va amalga oshirish bosqichlari "xavflarni bartaraf etish" tushunchasi bilan birlashtirilgan. Ularning to'g'ri bajarilishi aslida erishishni ta'minlaydi riskni boshqarish uchun qo'yilgan vazifa- larni bajaradi.

12-bosqich. Riskni boshqarish natijalarini monitoring qilish

Tanlangan chora-tadbirlar amalga oshirilgandan so'ng, olingan natijalarni tekshirish kerak. Buni qilish har doim ham oson emas, chunki baxtsiz hodisalar va baxtsiz hodisalarning yo'qligi risk menejerlarining yaxshi ishining natijasi emas, lekin buni oddiy tasodif bilan izohlash mumkin. Noma'qul hodisalar yuzaga kelgan taqdirda, tizimning samaradorligi, xususan, riskni boshqarish yo'qligida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni haqiqiy yo'qotishlar bilan taqqoslash orqali baholanishi mumkin. Tekshiruvlar, butun riskni boshqarish tizimining ishlashi singari, muntazam ravishda olib borilishi kerak, shuning uchun bu jarayon "monitoring" deb nomlanadi.

13-bosqich. Riskni boshqarish tizimini sozlash

Agar natijalar monitoringi ularning belgilangan talablarga muvofiq emaligini aniqlasa, unda riskni boshqarish tizimining barcha yoki alohida bosqichlarini moslashtirish zarur. Og'ir holatlarda, vaziyat aniq bo'lmasa, ba'zi bosqichlarni qo'shimcha chuqur tahlil qilish talab qilinishi mumkin. Ba'zi hollarda tizimning maqsadlari va talablarini qayta ko'rib chiqish mumkin. Ko'pincha riskni boshqarish axemalarini monitoring qilish va sozlash bir bosqichda birlashtirganda, bu ularning

doimiylikni ta'kidlaydi. Ular tashqi muhitdagi va korxonaning o'zi faoliyatidagi o'zgarishlarga to'g'ri javob berishga imkon beradigan "teskari aloqa" ni taqdim etadi.

Adabiyotlarda keltirilgan riskni boshqarish jarayonining turli sxemalari odanda bir-biriga o'xshash bo'lib, yuqorida keltirilgan barcha asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi. An'anaga ko'ra, ushbu jarayon tuzatish uchun oldingi bosqichlarga o'tish mumkin bo'lgan ketma-ketliklarni bajarish uchun taqdim etiladi. Turli manbalardagi riskni boshqarish sxemalarini tahlil qilganda quyidagilarni yodda tutish kerak:

- riskni boshqarish jarayoni chiziqli emas, aksincha parallel; uning an'anaviy siklik taqdimoti uslubiy nuqta nazardan;

- deyarli barcha bosqichlar o'rtasida ulanishlar mavjud, ular ko'pincha diagrammada ko'rsatilmagan;

- bosqichlar (qadamlar) boshqa nomlarga ega bo'lishi mumkin, bir necha bosqichlarni bittaga birlashtirish mumkin yoki aksincha, bosqichni kichikroq bosqichlarga yoki operatsiyalarga ega bo'lish mumkin.

7.5. Risklarni boshqarish tizimining cheklovlari va maqsadlari

Korxonada risklarning mavjudligiga qaramay, zaruriy natijalarga erishish imkoniyatini ta'minlash uchun risklarni boshqarish tizimini yaratadi. Korxonaning umumiy maqsadlari uning boshqaruvi bilan belgilanadi va rasmiylashtirilgan hujjatta (masalan, missiyada) e'lon qilinadi. Risklarni boshqarish tizimining muayyan vazifalari va talablari, risklarni boshqarish uchun mas'ul shaxslar tomonidan belgilanadi va ushbu faoliyatni tartibga soluvchi asosiy hujjat (xavfsizlik deklaratsiyalari, tashkiliy risklarni boshqarish dasturi va boshqalar) tomonidan qayd etiladi.

Risklarni boshqarish tizimining barcha talablari ikki tufaga bo'linadi:

- 1) riskni amalga oshirishdan oldin (yo'qotish) oldidagi bosqichdagi talablar (pre-loss);

- 2) risk qilingan taqdirda erishilishi kerak bo'lgan maqsadlar (post-loss).

Korxonaning strategik vazifalariga hissan, uning faoliyatining xususiyatlari, risklarni boshqarish tizimidagi boshqaruv va resurslarning risklarni boshqarish tizimiga kiritilishi mumkin bo'lgan hodisada, erishilishi kerak bo'lgan quyidagi maqadlarga yetkazishi mumkin:

- 1) korxonaning omon qolishi;
- 2) faoliyatining davomi;
- 3) foyda olish;
- 4) ko'rsatkichlarning barqarorligi;
- 5) davom etayotgan o'sish.

Maqadlar o'zlaridan shakllantiriladi va ular orasida xavf-xatarlarda risklarni boshqarish bo'yicha ahvollar ko'rilishi tejalashtiriladi, salbiy ta'sir boshlanishidan oldingi va keyingi bosqichlarda, kerakli resurslar ushbu vazifalarni bajarish uchun baholantiradi.

1. Korxonaning omon qolishi

Korxonaning omon qolishini ta'minlash har doim xavfli hodisa sodir bo'lgan birinchi vazifadir.

Omon qolish mezori: Riskni amalga oshirish korxonaning yuksak bexar qilinishiga olib kelmasligi kerak, ammo korxonaning ishini vaqtincha to'xtatish mumkin.

Har qanday korxonaning omon qolish qobiliyatini ta'biil qilish uchun, uni resurslar tizimi sifatida tavsavur qilish mumkin.

Riskni amalga oshirishdan keyin, korxonaning faoliyatini amalga oshirish imkoniyatini hamda tuzilishini saqlab qolishi kerak va barcha kerakli resurslarga hech bo'lmaganda minimal darajada ega bo'lishi lozim. Resurslarni chetdan olish maqsadlarini so'nggi chora sifatida ko'rib chiqishi mumkin.

Ishni davom ettirish uchun korxonaning har qanday holatda ham quyidagilarga ega bo'lishi kerak:

- boshqarish tizimiga (barcha resurslarni korxonaning faoliyatini amalga oshirish uchun yagona butun birlashtirgan idaralilik tuzilmaga ega bo'lish);
- moddiy resurslarga ega bo'lish (uskunalar, xom ashyo va materiallar);
- mehnat resurslariga (rahbarlar va ijrochilar);
- mavjud va erishilayotgan resurslarni sarid qilish uchun moliyaviy mablag'lar bilan ta'minlash;

- faoliyatini davom ettirishda huquqiy imkoniyatlari (shu jumladan, davlat organlari, kontragentlar va boshqa shaxslar tomonidan davolar yoʻqligi yoki ularning ehtiyojlarining qandirilishi)

Omon qolishni taʼminlash uchun, risk-menejerlari resurslarning ruxsat etilgan darajasini ifodalash juda muhimdir (yoki tez tiklanishi, sotib olishni).

Shuningdek "omon qolish" va "faoliyatni davom ettirish" tushunchasi narx bilan taʼminlanishi mumkin. Masalan, agarda korxonada riskni amalga oshirish tufayli qayta tashkil etilishi va mulk egasini oʻzgartirishi, rasmiy nuqtai nazaridan boshqa yuridik shaxsqa aylanadi. Korxonaning "Boshqa belgi ostida" davom etayotgan faoliyat omon qolish deb hisoblanadi va bu risklarni boshqarish tizimi uchun maqsadlarni belgilashda korxonada rahbariyati tomonidan belgilanishi kerak.

2. Faoliyatning uzluksizligi

Uzluksizlik meʼyorlari: korxonada faoliyatida uzilishning davomiy-
ligi yoki risklarni amalga oshirish natijasida uning alohida jarayonlari
ayrim xavflilik koʻrinishlaridan oshib ketmasligi kerak. Qaysi
jarayonlarning uzilishi xavfliligi, uzilishlarning joiz davomiy-
ligi, korxonada faoliyatining narxi va xususiyatlariga bogʻliq.

Masalan: kasalxonalarining uzluksiz bir maromda ishlashiga elektr
tarmogʻi bilan taʼminlanishiga bogʻliq, bu oʻz navbatida operatsiya
xonalarining yoritilishi, muzlatkich uskunalari, reanimatsiya va boshqa
meditsina texnikalari ishlashini taʼminlaydi. Elektr energiyasizligi uzluksiz
taʼminlanmasligi kasalxonalarda umuman mumkin emas, agarda
boʻlsayam qisqa vaqt oraligʻida (bir necha soniya-saat) boʻlishi kerak.
Ayni vaqtda ishlab chiqarilgan quyma mahsulotlarni saqlash omborida
elektr energiya boʻlmazligi ularning saqlanishiga umuman salbiy taʼsir
etmaydi. U faoliyatini elektr energiyasiz ham saqlashni ancha koʻp vaqt
davom etishi mumkin. Moliyaviy mablagʻlarning saqlanishining mavjud-
ligi faoliyatning davomiy-
ligi taʼminlab hera etmaydi. Ularni ruxsat
etilgan vaqt oraligʻida zarur moddiy resurslar bilan "almashtirish" ni
taʼminlashga ulgurmay qolish mumkin.

Faoliyatning uzluksizligini taʼminlashga qaratilgan risklarni
boshqarish dasturini ishlab chiqish uchun quyidagilarni aniqlash
kerak:

- doimiy ravishda bajarilishi kerak boʻlgan faoliyat turlari
(operatsiyalar);

- jarayonlar tanaffusiga olib kelishi mumkin bo'lgan voqealar (hodisalar)

- uzluksizlikni ta'minlashga ta'sir etuvchi omillar;

- bunday hodisalar sodir bo'lganda ishlatilishi mumkin bo'lgan moddiy va nomodiy resurslar;

- resurslar bilan ta'minlash manbalari.

J. Foydani saqlash

Foydani saqlash ma'yorlari: foyda, korxonra foydasi (daromad va xarajalar o'rtasidagi farq) ma'lum bir davrda riskni amalga oshirishda, rahbariyat tomonidan belgilangan minimal darajadan past bo'lmastligi kerak.

Ushbu maqsad nafaqat tijorat uchun, balki notijorat tashkilotlari uchun ham dolzarbdir. Bu ularga mavjud byudjet doirasidagi faoliyatni davom ettirish imkoniyatini beradi. Maqsadli ko'rsatkich sifatida daromad va xarajalar o'rtasidagi farqga qaratilgan.

Rahbariyat nafaqat foydani ta'minlashning minimal ruxsat etilgan darajasi, balki osil yoki shaklovlar buzilmasligi kerak bo'lgan davrni ham aniqlaydi.

Oldingi maqsadlar (osil qolish va uzluksizligi) hatto xarajatlarning sezilarli darajada ko'payishi bilan davom etadigan faoliyatni davom ettirish imkonini beradi.

Shu bilan birga, foydani saqlash talabi shundan dalolat beradiki, agar riskni amalga oshirish daromadni kamaytirishga olib kelba, xarajatlarni kamaytirish zarur bo'ladi (noyob vaziyat), yoki agar riskni amalga oshirishda xarajalar ko'paygan bo'lsa (masalan, uning oqibatlarini bartaraf etish uchun) ushbu o'sish ba'zi qo'shimcha manbalar tomonidan qoplanishi kerak bo'ladi.

Ushbu maqsadga erishish risklarni boshqarish tizimiga katta xarajatlarini talab qiladi va ba'zi korxonalar mo'ljaviy hisobotlardagi yo'qotishlarni amalga oshirishdan ko'ra, risklarni boshqarish bo'yicha ko'proq pul sarflashni afzal ko'rishadi.

4. Ko'rsatkichlarning barqarorligi

Ko'rsatkichlarning barqarorlik ma'yorlariga:

Riskni amalga oshirishda, keyingi hisobot davrlarida ruxsat etilgan cheqalar bo'yicha belgilangan ma'lum ko'rsatkichlarda o'zgarishlarga olib kelmasligi kerak.

Ushbu maqsad alohida davrda yuqori daromad muhimroq bo'lmagan korxonalariga xosdir, bir necha hisobot davrlarida ko'rsatkichlarning barqarorligi. Bunday korxonalar yuqori sug'urta xarajatlari yoki xarajatlarning oshishi olishga tayyor bo'lishadi.

Noqulay holatlar boshlanganiga qaratib, maqsadlar va hisobot davrlari sonini barqaror bo'lib qolishini talab qilmadigan maqsadlar sonini tashlash, strategik maqsadlarda korxonalar rahbariyati tomonidan belgilanadi.

3. O'zishni davom ettirish

O'zishni davom ettirish ma'yori: riskni amalga oshirish ba'zi ko'rsatkichlarning o'zish sur'atlarini pasaytirish kerak. O'zish ko'rsatkichlarini rahbariyat aniqlaydi. Bu faqat daromadni ko'paytirishga yo'naltirilmasligi kerak, mazun sifatida bozor ulushining ko'payishi, ishlab chiqarish o'zishi, korxonaning xarajatlari va boshqalarga qaratilishi kerak.

O'zish sur'atlarini amalga oshirish, resurslardan maksimal darajada foydalanishni talab qiladi. Shu bilan birga, risklarni boshqarish dasturining amalga oshirilishi ulardan himoya qilish uchun resurslarning bir qismini chalg'itadi va natijada o'zishni sekinlashtirish mumkin.

Korxonalar boshqaruvi risk munosabati bilan bog'liqligi, ikki xil variantdagi harakatlarga bog'liq:

Birinchi, risklarni boshqarish xarajatlarini minimallashtirishni ta'minlaydi. Barcha mavjud resurslar o'zishni ta'minlash uchun yo'naltiriladi.

Agar noqulay voqealar hali ham sodir bo'lsa, oqibatlarni qoplash uchun o'zish "sur'atlari" qo'llaniladi. Risk erta amalga oshirilganda va natijaga ko'ra olingan zarar uchun kompensatsiya etarli bo'lmavligi mumkin, ushbu vaziyatda xavf mavjud bo'ladi.

Ikkinchi yondashuv sekinroq, ammo barqaror o'zishga qaratilgan.

Bu risklarni boshqarish xarajatlarining ko'payishi bilan tavsiflanadi, shuningdek, bunday vaziyatda, noqulay holatlar tufayli korxonalar taraqqiyoti to'xtatilmadi.

Ammo risklarni boshqarish uchun resurslar yo'naltirilganda, birinchi holatdagidek, tez o'zish sur'ati kuzatilmaydi.

Ushbu strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun risk menejeridan, korxonaning rivojlanish yo'llarini va xarajat darajasini, "normal" va "murakkab" sharoitlarda to'g'ri baholash talab qilinadi.

Yuqoridagi maqsadlarni "zaruriyat - xarajalar" mezoniga sinishtiriladi.

Keyingi har bir maqsadlarning har biri avvalgisidan tashqari barchalarini bajarish zarurligini ta'minlaydi. Har bir sanab o'lingan maqsadlar, birinchisidan tashqari, avvalgi barcha maqsadlarni amalga oshirish zarurligini ta'minlaydi.

Birinchi ikkita vazifa - omon qolish va uzluksizligi - ular muayyan jarayonlarni amalga oshirishda davom etish imkoniyatiga qaratilgan.

Se'nggi uchta maqsad (foyda, barqarorlik va o'sish) moliyaviy xarakterga ega, chunki ular faoliyatning nafapat majburiy davomi, balki uning moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlariga qo'yiladigan talablarni o'rnatadi.

Agar ro'yxatga olingan risklarni boshqarish maqsadlarini turli korxonalar uchun ehtiyoj darajasiga va ularning yutuqlari darajasiga sinishtirilsa, omon qolish - deyarli barcha korxonalar uchun eng muhim maqsaddir. Uning yutuq'ining qiymati boshqa maqsadlarni ta'minlash xarajalari bilan sinishtirganda juda kichikdir.

Uzluksizlik kichik miqdordagi korxonalar uchun muhim ahamiyatga ega, chunki ha'zi tadbirlar asosiy jarayonlarni bajarishda katta tamaffularni ta'minlaydi.

Ammo ko'pgina korxonalarda kamida bitta savfli jarayonni ushbu maqsadga, uning doimiyligi butun korxonani samaradorligini aniqlaydi. Foydani saqlash faqat korxonalar uchun belgilangan darajadan past bo'lmashligi, korxonalar egalarini biznesining maksimal daromadlilikiga qaratilgan.

Se'nggi ikki moliyaviy maqsad (ko'rsatkichlar barqarorligi va o'sishning davomiyligi), avvalambor, ularning bozor qiymatini saqlash va oshirish, o'sishi uchun ahamiyat beradigan korxonalar uchun muhim ahamiyatga ega.

Ular yuqori xarajalarni talab qiladi, chunki mumkin bo'lgan oqibatlarning ishonchli moliyalashtirish dasturini shakllantirish va xarajalarning oldini olish uchun texnik jihatdan kompleks chorra-tadbirlarni amalga oshirish zarur.

O'sishning davomiyligi - ko'rinib tashqilgan barcha maqsadlarning eng shubhatli va "qimmatli"dir, shuning uchun bu maqsadga ko'pchilik korxonalar o'z oldiga qo'ymaydi.

7.6. Risklarni boshqarish tizimini amalga oshirishdan oldin ularga qo'yiladigan talablar

Risklarni boshqarish tizimi bu korxonaning asosiy faoliyatiga nisbatan yordamchi hisoblanadi, shuning uchun risklar hali amalga oshirilmagan bosqichda (pre-kon), bo'lsa ular quyidagicha bo'lishi kerak:

- 1) maqbul xavf darajasini ta'minlash;
- 2) kerakli sarajablarni keltirib chiqarmasligi;
- 3) qo'urchilikni buzmaslik.

1. Qabul qilinadigan risk darajasini ta'minlash

"Qabul qilinadigan" tushunchasi bir yoki bir nechta risklarni hisoblash darajasini korxonaga qabul qilish haqqida ega bo'lgan shaxs yoki shaxslar guruhining mavjudligini anglatadi.

Qo'lda tarqashda, rahbariyat to'g'risida gap ketganda, bu imo ushbu talabga yuqori ulushga subyektiv egaligidir.

Tuqli xil rahbarlar bilan ikkita o'xshash korxonada uchun, chinnol, tuqli xil risk darajasi maqbul deb hisoblanadi.

Mavjud xavflilik darajasi to'g'risida xulosalar chiqarish – bu hali aniqlanmagan bo'lsa ham, bilvosita ko'rsatkichlar asosida hisobga olinadi. Bular tuqli xil ma'lumotlarni o'z ichiga oladi, masalan:

- ishlab chiqarishdagi haddsiz hodisalar kamayishi yoki ko'payishi;
- favqulodda vaziyatlarni rivojlantirish bo'yicha ilmiy hisob-kitoblar yoki prognozlar
- tekshiruvchi organlarning mehnatni mahfaza qilish, yuqori xavflilik va h.k. talablarning mavjudligi yoki yo'qligi;
- risklarni boshqarish uchun javobgar bo'lgan shaxsning ishonchli yoki nomusligi;
- boshqa korxonalarda o'xshash obyektlar bo'yicha haddiz hodisalar va bosqichlar.

Ushbu aloqada ma'lumotlarning jami, rahbarlarda biznes xavflilikligi hisabini yoki aksincha, mavjud yoki yuqurlanishib kelayotgan tahdid hisabini sezishga yordam beradi.

Shuning uchun, ushbu riskning bu darajasini maqbul deb hisoblash mumkin, ular, birinchi navbatda, mastriy, statistik yoki boshqa xulmalar va hisob-kitoblar (obyektiv darajasi) bilan tashqilinishi mumkin;

Ikkinchidan, korxonada rahbariyati (subyektiv darajasi) uchun hech qanday tashvish keltirmasligi mumkin.

Risk -menajerining vazifasi real cheklash qabul qilish orqali muvofiq ko'rsatkichlarga obyektiv va subyektiv risk darajasiga baho berishdir.

2. Risklarni boshqarishda xarajatlarning ruxsat etilgan darajasiga rioya qilish

Ushbu cheklashning ma'nosi - bu risklarni boshqarish korxonada rivojlanishiga zid bo'lgan asossiz xarajatlarni talab qilmasligi kuzak.

Ammo qanday xarajatlarni oqlash mumkin va ular qanday oqlanadi? Ushbu talabni tahlil qilib, rahbar korxonada xatarlarni boshqarishning imtiyozlari va xarajatlarini baholaydi.

Har qanday korxonada uchun riskning mavjudligi turli xil xarajatlardan (yo'qotishlar), shuningdek, umumiy holatda risk narxini tashkil qilish shartli ravishda uch komponentdan iborat bo'ladi:

1. Riskni amalga oshirish, shu jumladan haqiqiy zarar va o'tkazib yuborilgan imtiyozlardan kelib chiqqan yo'qotishlar. Agar savfli hisobga kelib chiqqan bo'lsa, ular faqat nequlay ta'sir ko'rsatgan taqdirdagina sodir bo'ladi. Uning paydo bo'lmaganicha, kutilmagan hodisalar potensial (ehtimol) va salla baholash qiyinlashadi.

2. Xatardan saqlanish tufayli o'tkazib yuborilgan imtiyozlar. Bunga ushbu loyihalarni ko'rib chiqilayotganligi sababli amalga oshirilmagan loyihalardan olinadigan daromad va boshqa ijobiy natijalarni o'z ichiga oladi. Natijada, korxonada hech qanday foyda ko'rmadi. O'tkazib yuborilgan daromadni ham baholash qiyin, chunki tegishli loyihalar amalga oshirilgan bo'lsa ham, kafolat berilmaydi.

3. Risklarni boshqarish uchun mo'ljallangan resurslar. Ularning asosiy qismi risklarni boshqarish tizimini, korxonada tuzatishdan to'lanadigan sug'urta mukofotlar, mumkin bo'lgan yo'qotishlarni kamaytirish bo'yicha sug'urta mukofotlari va choralar-tadbirlar uchun ma'muriy xarajatlardir. Oldingi risk komponentlaridan farqli o'laroq, risklarni boshqarish xarajatlari yaxshi hisobga olinadi va byudjeti hisoblanadi. To'g'ri tashkil etilgan risklarni boshqarish kutilmagan yo'qotishlarni, tegishli tashvishlarni va yo'qotishlarni kamaytiradi, ko'proq bahorat qiladi. Shu sababli, menejmlarning qo'riqini kamaytiradigan va venchar loyihalarning ehtimolini ulashadigan

munofiqlikning pasayishi kuzatilmog'ida. Shu bilan birga, korxonaning ishorchiligi yanayta oshiriladi.

Korxonada risklarni boshqarish tizimining rivojlanishi risklarning davlatdagi ikki qismini kamaytiradi, ammo ufaqchisini ko'paytiradi. Risklarni boshqarish muqim nazaridan rahbarlar, jumladan risk - menejerlar va usbu intilyorlar va xarajatlarni taqqoslashga asoslangan: haqiqiy xarajatlarni taqqoslashga asoslangan haqiqiy xarajatlarni taqqoslash, bu juda qiyin va subyektiv baholarga bog'liq. Risklarni boshqarish xarajatlarning muqim darajasiga oid qaror - bu juda ko'p jihatdan ideal yechimlarga ega bo'lmagan ijodiy vazifadir. Va risk - menejeri bunday yechimlarni amalga oshirishda rahbarga yordam berishi kerak.

3. Qonuniylikka rioya qilish

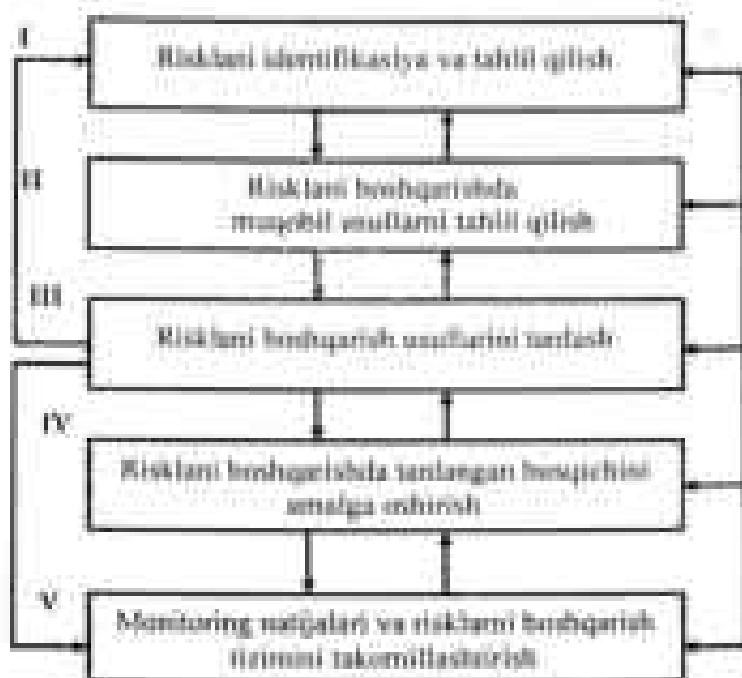
Risklarni boshqarish bo'yicha faoliyat yuridik, ya'ni amaldagi normativ talablarga rioya qilish kerak va boshqalarning huquqlarini buzmasdan va cheklolarsiz qonuniy usullar bilan amalga oshiriladi. Bunday risklarni boshqarish turli boshqaruv organlari va jamoaviy shaxslarning davolarining yo'qligini ta'minlaydi, bu esa umumiy faoliyatni ustirjan amalga oshirishga imkon beradi.

7.7. Korxonada risklarni boshqarish jarayoni

Riskni boshqarish jarayoni - bu xo'jalik yurimchi subyekting riskni boshqarish bosqichlari, salbiy natijalar ehtimolini kamaytirish va korxona faoliyatida mumkin bo'lgan yo'qotishlarni kamaytirishga qaratilgan boshqarish qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayoni.

Korxonada risklarni boshqarish bir qancha harakatlarning bir qismi bo'lishi mumkin emas. Bu maqaddi harakatlarning biron jarayonidir. Bundan tashqari, risklarni boshqarish jarayoni natijaga erishish uchun umumiy hujumni boshqarishning bir qismi bo'lishi zarur. Shunday qilib, risklarni boshqarish jarayoni bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, amalda usbu bosqichlar qat'iy tartibda ketma - ketlikda amalga oshirilmaydigan, balki parallel ravishda bajarilishi mumkin. Risklarni boshqarish jarayoni bosqichlari quyidagi 7.7.1. - rasmda keltirilgan.



7.7.1. - rasim. Risklarni boshqarish jarayoni bosqichlari

Ushbu rasmda ko'rinib turibdiki, risklarni boshqarish jarayoni mantiq'ini aks ettiruvchi umumiy harakatlar ketma-ketligi mavjud (qalin belgilar). Bundan tashqari, bosqichlar o'rtasida teskari aloqalar mavjud, ya'ni ulardan birortasida avvalgilarga qaytish mumkin. So'nggi bosqichda, ishlab chiqarilgan jarayonning umumiy baholanishi va tahlil qilinadi. Ushbu bosqich natijalari risklarni boshqarish jarayonining har bir bosqichini keyingi amalga oshirish bilan hisobga olinadi (o'ngdagi belgi).

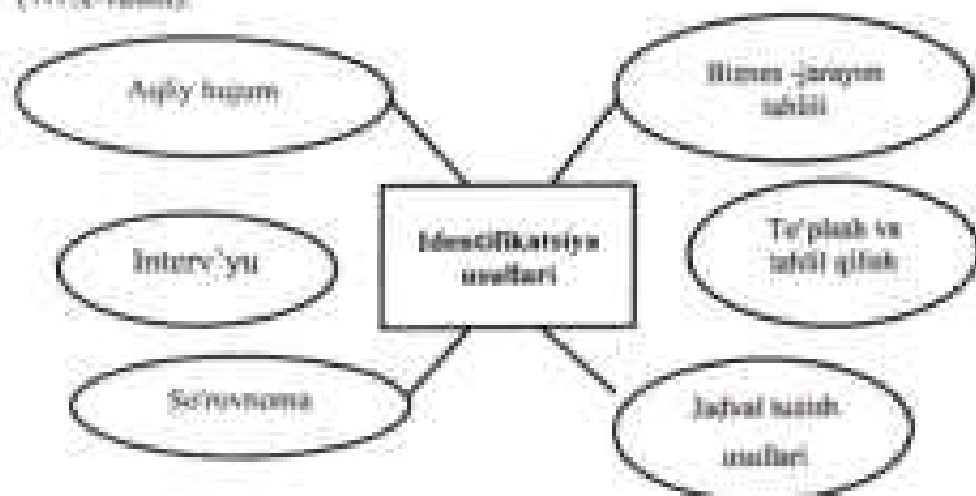
3-bosqich risklar to'g'risidagi ma'lumotlarni (1-bosqich) aniqlash yoki monitoring jarayoni diagrammasini aniqlashni talab qilishi mumkin bo'lgan risklarni boshqarish usullari to'g'risida qaror qabul qiladi (5-bosqich). Bu korxonada risklarni boshqarish bosqichlarini amalga oshirish ketma-ketligi mantiq'idir. Endi ushbu bosqichlarning har birini ko'rib chiqamiz.

1-bosqich. Identifikatsiya va risklarni tahlil qilish. Risklarni aniqlash, ularning o'ziga xos xususiyatlarini, shu jumladan, iqtisodiy

ziyoti miqdorini o'rganish, shuningdek, xavflarning o'zgarishi, ular o'rtasidagi munosabatlar darajasi va ularga ta'sir etuvchi omillarni o'rganish. Ushbu jarayon quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- omangillik va risk manbolari;
- riskni amalga oshirish oqibatlari;
- asbabi manbolari;
- riskning sonini aniqlash;
- risklarning o'zaro bir - biriga ta'siri aniqlash.

Ushbu bosqichda, birinchi navbatda, risklarni boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun ma'lumot hazasi: risk ma'lumotlari, uning oqibatlari va iqtisodiy zararining ahamiyati, risk parametrlarini miqdoriy baholash va boshqalar. Identifikatsiya usullari risklarni boshqarishning maqsadlariga bevosita bog'liq, shuningdek, ushbu riskni boshqarish bosqichida ajratilgan moliyaviy resurslarning mavjudligi va hajmi (7.7.2-rasm).



7.7.2. – rasm. Risklarni identifikatsiyalash usuli

Aqliy hujum - bu xavf-satarlarga olib keladigan potensial voqealar ro'yxatini tuzish, ular ochiq muhokama jarayoni boshqaruvi ostida loyiha jamoasini yoki aniq bir sohadagi ekspertlar guruhi ro'yxatini tuzadi.

Interv'yu – suhbat oldindan rejalashtiriladi, javob beruvchi bilan bevosita aloqa o'rnatgan holda, suhbatdoshning javoblari yozib olinadi.

Soʻrovnomga oʻtkazish - anketa savollari tuziladi. Respondent anketaning tarkibini mustaqil ravishda koʻrib chiqadi, mustaqil ravishda muammolarning maʼnosini tushunib va javoblarni belgilaydi.

Ilmiz-jariyon tahlili - jarayon diagramma shaklida beriladi, tarkibiy qismlari, varifalari, ichi va maʼnoligining soʻzini oʻrnatiladi maʼnosabatlarni yaxshiroq tushunibdir. Diagrammani tuzgandan soʻng, mumkin boʻlgan hodisalar aniqlanadi va jarayon maqsadlariga nisbatan koʻrib chiqiladi.

Taʼrifi va tahlil qilish - tegishli maʼlumotlarni kuzatib borib, korxonaga salbiy taʼsir koʻrsatgan va shunga oʻxshash holatlarni bashorat qilish uchun yetkazilgan zararlarni aniqlashga yordam beradi.

Ushbu maʼlumotlar mavjud bilimlarni umumlashtirish, zararni keltirib chiqaradigan, prognoz va sabablar modellarini ishlab chiqaradigan voqealar oʻrtasidagi bogʻliqlikni tushanish uchun tahlilni amalga oshirishga imkon beradi.

Jadvallar tuzish usullari - bu alohida risklarning xususiyatlari va tavsiflashni oʻrganishning eng oddiy shakli.

Ulardan foydalanish jarayonida jadvallar tuziladi, unda risklar mumkin boʻlgan xususiyatlar nuʼyati taqqoslanadi. Ushbu yondashuvning maqsadi tegishli risklarning maʼnosini nazari va xususiyatlarini belgilashdir.

Identifikatsiya va risklarni tahlil qilish, risklarini sifat jihatidan, soʻngra miqdor jihatidan oʻrganishni anglatadi. Aslida, ushbu bosqichda, risklarni boshqarish tartibi uchun maʼlumot bazasi taqdim etiladi.

Birinchi navbatda, riskni identifikatsiya qilish, yaʼni aniqlash jarayoni amalga oshiriladigan korxonani belgilab olish muhimdir.

Risklarni identifikatsiya qilish jarayoniga jalb qilingan har bir kishi strategik rejaning maqsad va varifalarga erishishga xalaqit beradigan juriy yoki vujudga keladigan risklarni aniqlashga eʼtibor beradi.

Aniqlash bosqichidan oʻtishning koʻplab usullari mavjud. Odatda, korxonalar "quyidan yuqoriga" yondashuvidan foydalanishadi.

Risklarni aniqlashdagi yana bir yondashuv - bu "funktsiyalar boʻyicha risklarni aniqlash yuzasidan yigʻilishlar oʻtkazish usuli" dir. Oldingi risklarni xavflarni aniqlashning muhim manbai sifatida tahlil qilish va ichki tashvifi ishlab chiqishning birinchi bosqichi boʻlishi mumkin.

O'rganishdagi xavflar haqida ma'lumot to'plash uchun, korxonada ichki yo'qotishlar to'g'risidagi ma'lumotlar bazalarini yaratadi va tashqi manbalardan ma'lumot to'playdi.

Identifikatsiya va tahlil qilish jarayonining bosqichlarini belgilash uchun ko'plab mezonlarni taklif qilish mumkin.

Eng keng tarqalgan risani o'rganish tadbirlari, quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- risklarni tushunish, ya'ni riskning tarkibiy xususiyatlarini o'rganish bilan birga keladigan sifat tahlil (xavf - xavf ta'siri - zararlik). Bu juda muhim bosqich, chunki risk - menejeri shu xavfning darcha keladi va shu bilan risklarni boshqarish jarayonida qarorlar qabul qilish chegarasini belgilaydi.

Tushunish natijasida korxonaning biznes-jarayonlarining xususiyatlari g'oyasi ko'rinadi, bu risklarni boshqarish tizimining o'ziga xos xususiyatlariga ta'sir qiladi va korxonada darcha keladigan xavflar ro'yxatini tuzadi.

- noqulay hodisalarning o'ziga xos sabablarini va ularning salbiy oqibatlarini tahlil qilish. Ushbu bosqich - bu alohida xavflarni batafsil o'rganish (xavf omillari o'rganishdagi sabablarga ko'ra munosabatlar, salbiy hodisalar paydo bo'lishi va zararining paydo bo'lishi bilan bog'liq). Bunday tadqiqot risklarni boshqarishning bir qismi sifatida qabul qilib olinishi uchun asos bo'ladi.

- murakkab xavflarni tahlil qilish. Belgilangan bosqich umumiy risklarning butun to'liqligini o'rganishni o'z ichiga oladi, bu korxonada darcha keladigan xavflarning mavjudligi, murakkabligi to'g'risida ma'lumotlar yig'iladi.

Yuqorida qayd etilgan xavflarga munofiq, o'zaro bog'liqlik va tizimli ta'sir munosabatlarni o'rganish uchun zarurdir. Bu risklarni boshqarish siyosatini o'z ichiga olishga imkon beradi. Bunday tadqiqotlar, shuningdek, xavfning auditi kabi proceduralarni o'z ichiga oladi, ya'ni korxonada biznesini, qarorlarni qabul qilish usullari va texnologiyalarini o'z ichiga olishga olingan risklarni aniqlash va tahlil qilish uchun foydalaniladigan qarorlarni qabul qilish usullari va texnologiyalarini keng qamrovli o'rganishdir.

Ikkinchi bosqichning asosiy maqsadi - bu riskning holati va davlatining faoliyati yoki ayni shu shartning hayoti uchun salbiy

qiyosalarining oldini olish mumkin bo'lgan instrumentlarni u'rgatishdir.

Bunday instrumentlarning tabiati hechqacham bo'lishi mumkin, umuman olganda, menejer quyidagi savollarga javob berishi kerak:

• qanday qilib ma'muriy profilaktika hisobidan riskni kamaytirish mumkin?

• riskni amalga oshirishdan iqtisodiy zararni qanday kamaytirish mumkin?

• qanday manbalar paydo bo'lgan taqdirda bunday zararni qoplash mumkin?

Risklarni boshqarish uchun muqobil yondashuvlar to'plamini shakllantirishda, tegishli xavf vaziyatining xarakteristika ko'rish chiqilishi kerak. Turli xil xavflar uchun turli xil risklarni boshqarish usullari tavsiya etiladi. Risklarni boshqarish usullarini tanlash risk va noaniqlik sohasida qat'iy siyosatni shakllantirish uchun mu'ljallangan bosqichdir.

Bunday tanlov proceduramga bo'lgan shartiy, risklarni boshqarish usullari va ularni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan turli manbalar bajarilishi bilan bog'liq.

Ushbu bosqichda tanlangan usullarning kombinatsiyasi risklarni boshqarish dasturi hisoblanadi. Tanlangan risklarni boshqarish usulining ijroi bosqichining tarkibi oldingi bosqichda qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishning oldingi bosqichida, qabul qilingan qarorlarni bajarishdir.

Ko'ranilgan bosqichning tarkibi oldingi bosqichda qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishning oldingi bosqichida, qabul qilingan qarorlarni bajarish mahimdir. Bu shuni anglatadiki, ushbu jarayon doirasida xususiy boshqaruv va umumiy yechimlar qabul qilinadi va amalga oshiriladi.

Risklarni boshqarishning xususiyatlari, ushbu bosqichda amalga oshirilgan qarorlarning o'ziga xos xususiyatlariga, ya'ni ularning qanday amalga oshirilayotganligiga bog'liq.

Ushbu xususiyatlar risklarni boshqarish bo'yicha menejer, birinchi navbatda qarorlarni bajarish tartibini, ayniqsa:

• qanday harakatlar amalga oshirilishi kerak?

• qaysi muddatda - bu so'z bo'lishi kerak?

• ushbu choralarни amalga oshirilishiga qanday muhtolab va qayni nisbatlarda muhtabiq sarflash mumkin?

• qibul qilingan qarorlarning bajarilishi va ularni amalga oshirilishida kim javobdar?

Monitoring bosqichida namoyishlarni boshqarish tizimida teskari aloqa amalga oshirilishi mumkin. Bu esa asosiy vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

- rivojlangan tizimning samaradorligini aniqlash;

- dasturni amalga oshirish davrida, amalga oshirilgan savfli vaziyatlarni tahlil qilish, ularning sabablarini bilib olish, zalf joylarni, tizim ustolarini topish;

- samarasiz usullarni almastirish, dasturga kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish.

Monitoring bosqichlari natijalari va risklarni boshqarish tizimini takomillashtirishni, belgilangan tizimda teskari aloqalarni ta'minlaydi. Bu juda muhim bosqich, chunki bu risklarni boshqarishning moslashuvchanligini, shuningdek ushbu jarayonning jadalligini ta'minlaydi.

Ma'lumot berish va monitoring doimiy, uzaksiz faoliyatlar hisoblanadi. Har bir korxonada ushbu faoliyatlarni ta'minlaydigan bir tizimni yaratishi kerak. Monitoring natijalari risklarni boshqarish jarayonida xarajatlar uchun haqiqiy yo'qotishlarning miqdori tahlili tizimning samaradorligini ko'rsatadi.

VIII - BOB KORXONADA RISKLARNI BOSHQARISH MADANIYATI

8.1. Korxonada risklarni boshqarish madaniyatining mohiyati

Riskni boshqarish madaniyati muammosi, bir tomondan, korxonaning zamonaviy riskni boshqarish tizimining muhim tarkibiy qismidir, boshqa tomondan, mutalliy ilm-fan sohasida eng kam rivojlangan. Shunday qilib, EY yillik tadqiqotlari natijalari "ustuvor yo'nalishlarni o'zgartirish: bank sohasidagi xavf madaniyati" mavzida riskni boshqarish madaniyatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlaridan biri ekanligini ko'rsatmoqda: global, tizimli sharoitga ega bo'lgan banklarning 84 foizi uni rivojlantirish ustida fani ish olib bormoqda. Shuni ham ta'kidlash kerakki, riskni boshqarish madaniyati muammosi mutalliy tadqiqotchilar tomonidan yetarlicha ishlab chiqilmagan; asosan olimlarning qararlari riskni boshqarish madaniyati va bank riskni boshqarish madaniyatining umumiy nazariy jihatlarni o'rganishga bog'liqlangan.

Riskni boshqarish madaniyati Djon Maykl Farrill, Anjela Xan "riskni boshqarish sohasida qabul qilingan qarurlarning mohiyati va shaklini belgilaydigan korxonadagi mavjud qadriyatlar va hatti-harakatlar tizimi" sifatida tavsiflanadi. Bu menejment va xodimlar tomonidan qabul qilingan qarorlarga ta'sir qiladi, hatto korxonada xavf-saturlarni bahol qilmasa ham. Riskni boshqarish bo'yicha samarali madaniyat, odamlar korxonaning pozitsiyasini, ularning vakolatlarini bilganlarida va korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishish uchun rahbariyat bilan yuzaga kelishi kerak bo'lgan xavf-saturlarni ochiq muhokama qilishlari mumkin.

Rossiyalik tadqiqotchilar V.A.Zin'arovich, Ye.P.Los riskni boshqarish madaniyatini "jamiyiy bilim va o'zini tutish" nuqtai nazaridan korporativ riskni boshqarish tizimining qurilish tuzilmalarini birlashtirgan "sment" deb ta'riflaydi. K.M.Sten'sova shuningdek, riskni boshqarish madaniyatining faoqlikda mahimligini ta'kidlaydi, uni umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhiga ayn bo'lgan qadriyatlarini, bilimlarni, o'qishlarni, xavfni tushunishni o'z ichiga olgan murakkab tushuncha sifatida ko'rib chiqadi; asosan, ba har bir xodimga va korxonada tarkibidagi mehnat jamlalariga tegishli. G.V.Menyaylo riskni boshqarish madaniyatini korxonalarini

boshqarishga qaratadi va toʻvakkal madaniyatini menejmentning korxonada riskni samarali boshqarish zarurligini anglash darajasi sifatida tavsiflaydi.

Tadqiqotchi risk madaniyatini korxonaning kundalik faoliyatida bogʻliqlik yoki risk qilishga moyilligi darajasi bilan bogʻlaydi. Taffish qoʻmitasi instituti (KPMG) rahbarlari va xodimlar faoliyat yuritish, xatarlar va imkoniyatlarning maqbul muvozanatini hisobga olish va tanlash asosida qarorlar qabul qilganda ichki muhim risk madaniyatini ostida koʻrib chiqadilar. Shunday qilib, riskni boshqarish madaniyatini qadriyatlar, bilimlar, eʼtiqodlar, menejment, mehnat jamoalari, yuqori menejment va shu asosda faoliyat va boshqaruv asosidagi xatarlarni tushunishga moslangan riskni boshqarish zarurligini anglash darajasi sifatida belgilanishi mumkin. Optimal halam imkoniyatlari, xatarlar, zararlarni hisobga olgan holda qaror qabul qilish tizimi.

Xorijiy tadqiqotchilar Dyon Maykl Farrell, Anjela Xan riskni boshqarish madaniyatini quyidagi koʻrinishdagi boʻyicha baholashni taklif qilmoqdalilar: xavfni kamaytirishga munosabat, oʻrta menejer va yuqori menejerlar tomonidan riskni boshqarish tizimini boshqarish; xodimlarni xatarlar toʻgʻrisida saharдор qilish; xodimlarni belgilangan qoidalarni asosida ishlashga undash; qaror qabul qilishda xatarlarni hisobga olish darajasi; tashkiliy xatar madaniyatining sheriklar bilan munosabatlarga taʼsiri; xodimlarni yollashda xavfni baholash (xodimlar uchun risk).

Risk madaniyatini rivojlangan korxonalar xatarlarini aniqlash, baholash va boshqarish uchun standartlar va metodikalarni ishlab chiqishi kerak. Korxonalar riskni korxonaning kelajakdagi foydani manba deb biladigan xatarlar madaniyatini yaratishi kerak. Shuni taʼkidlash kerakki, riskni boshqarish madaniyatini joriy etish va rivojlantirish jarayoni uzoq va murakkab jarayondir. Bu toʻgʻridan-toʻgʻri yuqori menejerlar amalga oshirishi kerak.

Koʻp hollarda korxonaning risklarni boshqarish boʻyicha xizmatlari rahbariyat tomonidan qoʻllab-quvvatlanmayotganligi sababli, oddiy xodimlar riskni boshqarish tizimini ahamiyatsiz deb hisoblashadi, riskni baholash jarayoniga raʼmiy yondashadilar, salbiy natijalarga olib keladigan haddlarda jazo yoki javobgarlikdan qochishga harakat qiladilar. Shunday qilib, tadqiqotchilarning fikriga koʻra, riskni boshqarish tizimi

jarayon sifatida atigi 5 birlamni tashkil qiladi va riskni boshqarish madaniyati 95 soatni tashkil qiladi.

Tadqiqotchi G.V.Menyaylo riskka yo'naltirilgan madaniyat bilan bog'liq to'rtta xususiyatni ajratib ko'rsadi:

- yaxshi ishlab chiqilgan strategiya, boshqaruvning yetakchi usuli;
- xodimlarning javobgarligi va xodimlarni mukofotlash tizimi;
- odamlar va aloqa: ma'lamotlarning mavjudligi va kadrlar malakasini rivojlantirish;

- riskni boshqarish va infiratructura: har bir xavf turi uchun riskni boshqarish usullarini va xavf oqibatlarini modellashtirish texnologiyalaridan foydalanish zarur, asosiy xavflarni jama'aviy tushuntirishni talab qiladi va riskni boshqarish tizimini nazorat qilishni talab qiladi.

Riskni boshqarish madaniyati rahbarlik uchun kabi ko'rsatkichlar bilan tavsiflanadi:

- hamkorlik;
- intizom;
- aloqa;
- yetakchilik.

Hozirgi vaqtda riskni boshqarish madaniyatini baholash uchun odamda qo'llaniladigan metodologiya mavjud emas va riskni boshqarish madaniyatini tashxislashning bir nechta usullari mavjud. MCKimcoy and Company kompaniyasi risk madaniyatini diagnostika qilish uchun quyidagi masofadan foydalanadi:

- paydo bo'layotgan xatarlarga javob berish strategiyasini ishlab chiqishni aniqlash bo'yicha so'rovnomma va xatolar o'qirish va natijalarni tahlil qilish.

- kuchli va zaif tomonlarni aniqlash;
- xatolar sabablarini batafsil tahlil qilish;
- paydo bo'layotgan xatarlarga javob berish strategiyasini ishlab chiqish.

Mahalliy tadqiqotchilar (xatolar akademiyasining veb-sayti) riskni boshqarish madaniyatini baholash uchun anketa ishlab chiqdilar. Xavfga moyillikni, shuningdek, odamlar shaxsiyati va fe'l-atvoridagi farqlar haqidagi postulatlariga asoslangan xavf turlari kompani kabi vosita yordamida o'lchash mumkin. Riskni boshqarish madaniyatini baholash uchun mahalliy kompaniya xodimlarining risk turlarining mutaxassisligi va ularning korxonaning turli bo'limlarida vakillik qilishidir. Har

bu ma'nining qabul qilishga ta'sir qiladigan turli xil asloqiy tanoviyilarga ega bo'lganligi sababli, bu'yi psixosozmetik vositalardan foydalanish mumkin. Masalan, asloqiyning DNKni ochiq guruhlari tashkil etuvchi o'rta asloqiy qadriyatlarini aniqlash va tahlil qilishga asoslangan:

- og'l o'lkasi (sog'lom fikr, fikr, tajriba),
- bo'yuvchi asloqiy (tanoviyilar, qoidalar, ma'yoqlarga rioya qilish);
- e'tibor asloqiy (ishirok etish, hamdardlik, hurmat).

8.2. Risklarni boshqarishda tashkiliy madaniyatni shakllantirish

Birgina risklarni boshqarish madaniyatining shakllantirish modelini boshqarish tizimining eng muhim elementidir. Risk-madaniyatni shakllantirish modeli - bu korxonani boshqarishda risklar boshqarish tizimi va uning korxonaning turli bo'limlarida taqdim etilgan. Bu model o'z ichida yechimlarni qabul qilishga ta'sir qiladigan asloqiy bo'yuvchi va e'tibor asloqiyga ega, bu'yi psixosozmetik vositalardan foydalanish mumkin. Masalan, DNKning asloqiy ochiq guruhlari tashkil etadigan o'rta asloqiy qadriyatlarini aniqlash va tahlil qilishga asoslangan: eng asloqiy o'z ichida o'zgaruvchanlik, tajriba); bo'yuvchi asloqiy (psixosozmetik vositalar normalarga rioya qilish); E'tiborni (ishirok, hamdardlik, hurmat).

A-V-S modeli risklarni boshqarish tizimini tashkil etadigan tashkiliy madaniyatni shakllantirish modeli quyidagi asloqiy qoidalarini o'z ichida tutadi (8.2.1-rasm).



8.2.1. - rasm. Madaniyatni shakllantirishning A-V-S modeli¹¹

¹¹ Risk Culture: Handbook from the Institute of Risk Management - 2012.

- tamoyillar - xavf haqida sabardandligi bilan belgilanadigan xavfga nisbatan shaxs yoki guruhlar tomonidan tanlangan yoki xavf ostida bo'lgan shaxslar tomonidan tanlangan pozitsiya;

- "Risk- Audit-arvor" atarga nisbatan ochiq, "kuzatiladigan" harakatlar, shu jumladan xatarlar, "xatarlar jarayonlari", "xatarlar to'g'risida xabarlar" va boshqalar asosida qarorlar qabul qilishdan iborat;

- risklarni boshqarish madaniyati - umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhiga xos bo'lgan qadriyatlar, e'tiqodlar, xatarlarni bilish va tushunish.

Korxonada ustun bo'lgan risklarni boshqarish xavfsizlikni sezilarli darajada yumshatishi yoki yomonlashishi mumkin. Madaniyat "strategik" xatarlarni olish va va'dalarni amalga oshirish qobiliyatiga kuchli ta'sir qiladi. Xavfsizlik bo'yicha noo'rin madaniyatga ega korxonalar o'z faoliyatlarini qabul qilingan qoidalarga to'liq mos kelmasligi yoki ularga mutlaqo zid ekanligini aniqlashlari mumkin.

Kuzatuv kengashi risklarni boshqarish jarayonlarini amalga oshirishni osonlashtirishi va kompaniyaning strategiyasi va asosiy maqsadlarini sodirlarga etkazishi kerak bo'lgan xatarlar madaniyatini shakllantirish, etkazish va amalga oshirish uchun javobgardir. Ushbu jarayon kengash a'zolarining o'zini tutishi, tamoyillari va madaniyati bilan hosil bo'ladi va butun tashkilotga tarqaladi.

Risklarni boshqarish madaniyatini shakllantirishning ikkita usuli mavjud. Uni rahbariyat tomonidan ataylab belgilash mumkin yoki u tabiiy ravishda korxonada rivojlanishi mumkin. Risklarni boshqarish madaniyatining shakllanishi rahbariyat tomonidan amiq e'tirafini, ularning vazifasi va e'tiqodlarini xavf ostiga qo'yishi va imkoniyatlarni kuchaytirish uchun murojaat qilish niyatlarini tushuntirishi va imkoniyatlarni kuchaytirishga qaratilgan yondashuvlarni tushuntirishni talab qiladi.

Risklarni boshqarishning qaysi madaniyatini shakllantirish va qabul qilingan xavf siyosatiga muvofiq amalga oshirilganligi to'g'risida barcha xodimlar bilan doimiy aloqa zarur.

Risklarni boshqarish madaniyatini yaratishning ikkinchi usuli, bu uni tabiiy rivojlanish uchun imkoniyat yaratadi. Ushbu yondashuv xodimlarni xavf-xatarlar bilan ta'minlash uchun barcha zarur vositalar bilan ta'minlashni o'z ichiga oladi. Korxonaning barcha xodimlari risklarni boshqarish faoliyatida qo'llanilsa, ular kamroq muammolarga

iluch keladi va bunday amaliyotlarni joriy etishdan sezilarli foyda olinadi. Natijada, risklarni boshqarish jarayonining ahamiyatini aniqlash, xodimlar "xavf-xatar-xatti-harakat" ni tashkil qiladi. Shunday qilib, ijobiy aqli shakllanadi - risk bilan vakolatli tashkilotli kuchli madaniyatni keltirib chiqaradi, keyinchalik xodimlarning xattiharakatlarini bosil qiladi. Risklarni boshqarish madaniyatini baholashda korxonada madaniyatining eng katta potensial ta'viga ega tomonlarini hisobga olish kerak. Risk madaniyatini o'zlashtirish aniq usul bo'lmasa ham, korxonada risklarni boshqarish madaniyatini aniqlash va amalga oshirishga imkon beradigan turdagi diagnostikaring bir nechta usullari mavjud. Bu usullarning kontinuasivasi korxonadagi risklarni boshqarish va risklarni boshqarish tizimining yuqori darajada bo'lish shartlariga bog'liq.

Tashkiliy risklarni boshqarish madaniyatining tashkil etilishi bir qator psixologik ta'sirlar bilan birga keladi, masalan:

- xodimlarning boshqaruvdagi muammolar va xavflar haqida gapirishdan qo'rqishi va ishqiy muvakkilama qila olinmasligi, bu kamchiliklarning qiyofasi - xatarlar manbalari;

- xodimlarni boshqarishni aniqlash va boshqarishda rahbar xodimlarning boshqarish tizimida yetishmasligi, ya'ni bu risklarni aniqlash va boshqarish uchun hech narsa olinmasligini bilish va unga hech qanday foyda bermaydi, xodim esa ish bermaydi, muammoli partiyasi aniqlash va uring ishini va korxonaning umumiy faoliyatini xavf ostiga qo'ymaslikni qiyinchiliktirmaydi;

- o'z rahbariyatiga juda yuqori shonchning mavjudligi va korxonaning xatarlari va muammoli tomonlar to'g'risida ma'lumot berishi mumkin bo'lgan xodimlarning fikrini tinglash istagida emaligi;

- korxonada rahbariyat va xodimlaridan xato hissi, bundan keyin xavfli vaziyatlar korxonada tura olinmagani bilan beri, ya'ni korxonada u hech qanday muammoga ega emaligi va muammolar bo'lmaydi deb hisoblash;

- boshqaruvni namozat qilish korxonaning risklarni boshqarish tizimidagi xodimlarni jalb qiladi. Agar xodimlar risklarni aniqlash, baholash va minimallashtirishda qatnashmasa, ular o'zlarining shaxsini aniqlash va yetakchilikka, shuningdek ularning boshqaruvini o'zlarini his qilmaydilar;

- xatarlarni chalg'itadigan jarayon sifatida, xodimlar tomonidan risklarni boshqarish va o'zlari uchun maxsus xavflar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish istagi sifatida idrok qilishi;

- risklarni boshqarishning amalga oshirilmasdan juda murakkab jarayon sifatida, noto'g'ri fikrlanishlik, chunki bu qat'iyat hisobga olinmaganda, korxonaning faoliyatida va muvofiqliklarning ko'pchiligini tashkil etmagandligi sababli, taqatliab chidamli bilan korxonada faoliyatida juda ko'p xavf tug'dirmaydi.

Zamonaviy korxonada yaratilishning ushbu tashviy tuzumlarini, shuningdek, xavflarga yo'naltirilgan madaniyatni rivojlantirish zarur:

- boshqaruvni tabiiyat tomonidan boshqarilishi va uni tadbirkorlik subyekti ga o'tkazish istagi bilan qo'llashning muhimligini anglash;

- korxonada xodimlarni faoliyatning xatarlari va muammolari haqida turli xil ma'lumotni, shuningdek, zarurat tug'ilganda, maslahat berish, ularni aniqlagan xavflar bilan boshqarish jarayoniga jalb qilish;

- korxonaning ma'lum bir asosiy xavflarini aniqlash va minimal- lashtirish, shuningdek, ularni bartaraf etish uchun javobgarlikni tayinlash;

- risklarni amalga oshirishda yoki ularni minimal lashtirish yoki bartaraf etishda qatnashish yoki bartaraf etishda qatnashadigan xodim- larning rag'batlantirish tizimini yaratish;

- tadbirkorlik subyekti xodimlarini rivojlantirish va o'qitish tizimi, risklarni boshqarish dasturini o'z ichiga oladi va zamonaviy korxonada faoliyatida alohida rolga ega bo'lishi;

- xodimlar o'rtasidagi muhim xatarlar haqida ma'lumot taqdim etish.

Shunday qilib, risklarga yo'naltirilgan madaniyatni shakllantirish va rivojlantirish risklarni boshqarish tizimini va umuman korxonadagi barcha tadbirlarni ishlab chiqish uchun muhim voqea hisoblanadi.

8.3. Korxonada risklarni boshqarish madaniyatini joriy etish va rivojlantirishning tuzusiyatlari

Riskni boshqarish madaniyatini shakllantirish omili korxonada xodimlarning risk tushunib turish va muvofiqligi va ularning korxonaning turli bo'linmalarida vakillik qilishidir. Har bir insonning qaror qabul qilishiga

ta'ir qiladigan turli xil asloqiy tamoyillarga ega bo'lganligi sababli, ta'ir proqramatik vositalardan foydalanish mumkin.

Riskni boshqarish madaniyatini amalga oshirish va rivoqlantirish murakkab va uzoq muddatli jarayondir. Va bu jarayon yuqoridan boshlanishi kerak, ya'ni, riskni boshqarish universal vazifa va mas'uliyat ekanligini anglash kerak. Ko'pincha, riskni boshqarish xizmati rishariyat tarmog'idan qo'llab-quvvatlanmaydi, bo'limlar xodimlari riskni boshqarishni asosiy qo'shimcha yek deb hisoblashadi va natijada jarayonga taqriy ravishda yondashadilar va biron bir joyda korxonaviy xodimlari xavf-xatarlar haqida sukut saqlaydilar, javobgarlikdan qochishga yoki jazo.

Riskni boshqarish madaniyatini amalga oshirish uchun birinchi qadam korxonaviy maqsadlariga salbiy ta'ir ko'rsatishi mumkin bo'lgan eng muhim xatar va ta'bidlarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Ikkinchi qadam aniqlangan xatarlarni ularni amalga oshirish ehtimoli va zarariga qarab sarflashni o'z ichiga oladi. Uchinchi va, ehtimol, eng muhim qadam bu aniqlangan xatarlarning salbiy ta'irini oldini olish yoki minimalishtirishga imkon beradigan ta'bidlarni bosqichma-bosqich amalga oshirishdir. Riskni boshqarish 5 foiz jarayon, 95 foiz madaniyat. Riskni boshqarish madaniyatini rivoqlantirish bosqichma-bosqich jarayon bo'lib, menejmentdan ichki boshqaruvni talab qiladi (R.3.1. - rasm).



R.3.1.-rasm. Korxonada riskni boshqarish madaniyatini amalga oshirish va rivoqlantirish

Riskni boshqarish bo'yicha kuchli madaniyat quyidagilarni nazarda tutadi:

- ochiqlik - xodimlar har kuni duch keladigan muammolar va muammolarni ko'raribdan qo'rqmaydi va o'z xatolarini ochik muhokama qiladi, chunki ular ulardan saboq olishadi;

- hamkorlik - mumkin bo'lgan tahdid va xatolar to'g'risida signallar xodimlar o'rtasida erkin va tez uzatiladi;

- yuqori darajadagi o'tibor - xatolarini to'g'ri tahlil qilish va xatolar kamaligini kutilayotgan daromad bilan o'zaro bog'lash qobiliyati;

- xavf-xatolarga tezkorlik bilan javob berish - tahdidlarga tezind va tezkor javob berish;

- javobgarlik - har bir xodim to'g'ri qaror qabul qilish uchun javobgarlikni his qiladi;

- qoidalarga rioya qilish.

Korxonada riskni boshqarish madaniyatini oshirish uchun quyidagilar zarur:

- riskni boshqarish tizimining ahamiyatlilik darajasini oshirish;

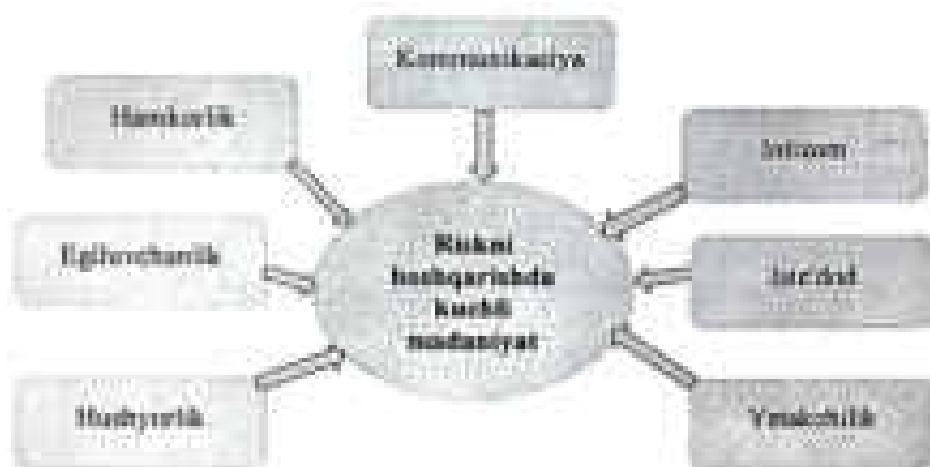
- korxonaning kundalik faoliyatida yuzaga keladigan xatolarini yaxshirok tushunish uchun yaqoqi manejmentni riskni boshqarish jarayoniga jalb qilish;

- riskni hisobga olgan holda muddiy rag'batlantirishni yaratish (ish haqi tizimi ish samaradorligiga va riskka nisbatan qo'llaniladigan yondashuvlarga ta'vir qiladi). Ish xaqini to'lashda xodimlarning tavakkal qilishda ko'ratgan mehnatsevarlik darajasi hisobga olinishi kerak;

- boshqaruv organlarini aniq ma'lumot bilan ta'minlash. Xavfli boshqarish sukuti nazaridan barcha salbiy faktlar to'g'risida ma'lumot berishni nazarda tutadigan "fi'ris" ma'lumotlarni takdim etish sam muhimdir;

- korxonaning tavakkalchiligini aniq ifoda etish va uning butun korxonada qo'llanilishini ta'minlash. Risk darajasi va korxonaning strategik maqsadlari o'rtasida muvofiqlikni ta'minlash.

Riskni boshqarish madaniyati riskni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan qadriyatlarini, imkoniyatlarini va imkoniyatlarini aks ettiradi (8.3.2 - rasmi).



8.3.2.-rasm. Riskni boshqarish madaniyatining elementlari

- husnkorlik - paydo bo'layotgan tahdid va imkoniyatlarga e'tibor berish;
- mustashuvchilik - qaror qabul qilish va o'z vaqtida harakat qilish;
- hamkorlik - xavf masalalari bo'yicha samarali hamkorlik qilish qobiliyati;
- aloqa - ma'lumotlar va xabarlar to'g'risida fikr almashish;
- intim - xavf nuqtai nazaridan to'g'ri bo'lgan ruxsati bilish va bajarish;
- ixtirad - yangi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan odamlarni jalb qilish va rag'batlantirish;
- yetakchilik - ifon berish, qo'llab-quvvatlash, yaxshi riskni boshqarish uchun maslahatlarni qo'llash.

Riskni boshqarish madaniyati nafaqat riskni monitoring qilishda, balki biznes qarorlarini qabul qilish va rag'batlantirish tizimiga singdirilishi kerak. Har bir kompaniyada riskni boshqarish bo'yicha alohida rahbar bo'lishi shart emas, lekin yuqoridagi kimgir korxonaga bo'ylab riskni boshqarish faoliyati uchun javobgar bo'lishi kerak.

Eng muhim shundaki, harcha xodimlar va riskni boshqarish korxonaning strategik boshqaruvining bir qismi ekanligini va ular ish jarayonida duch keladigan riskni boshqarishda, ushbu riskni aniqlash,

baholashda yordam berishlari kerakligini tushatishlari va ularni qimmatlashtirish bo'yicha takliflarni shakllantirishi zarur. Riskni boshqarish har bir tashkilotning ma'xuliyatidir.

Riskni boshqarish bo'yicha kuchli madaniyat quyidagilarga olib kelishi kerak:

1) barcha turdagi riskni boshqarish uchun harqayer tizim;

2) riskni boshqarish bo'yicha samarali madaniyat va satarlarni ta'zir qilishni o'qitish metodologiyasi kabi tegishli mexanizmlarga ega bo'lgan o'lchov, monitoring va nazorat jurnoduralari bo'yicha ishki qoidalar;

3) riskni boshqarish vositalarini avtomatlashtirish;

4) xavfli baholash tizimini yaratish.

Menajment butun korxonaga uchun riskni boshqarish bo'yicha keng qamrovli va samarali tizimni shakllantirishning ahamiyati va zarurligini tushunishi kerak.

Kuchli riskni boshqarish madaniyati bo'lmasa, satarlar to'g'risidagi ma'lumotlarga, satarlarni tahlil qilishga, investitsiyalar miqdoriga hech qanday sarfoga kiritmaslik, korxonamni potensial fahokatlardan yoki boy berilgan o'sish imkoniyatlaridan himoya qilmaydi. Korxonaning xavf-satarga moslangan madaniyatini ta'riflash va rivojlantirish bo'yicha menajmentning asosiy harakatlari bo'lishi kerak (8.3.3. - jadval).

8.3.3. - jadval

Korxonaning riskga yo'naltirilgan madaniyatini amalga oshirish va rivojlantirish bo'yicha menajmentning asosiy harakatlari

Riskni boshqarish madaniyatini amalga oshirish bo'yicha asosiy harakatlari	Riskni boshqarish madaniyatini amalga oshirish bo'yicha asosiy harakatlari
1. Korxonaga maqsadlariga salbiy ta'zir ko'rsatadigan eng muhim satar va baholalarni aniqlash.	1. Korxonaga maqsadlariga salbiy ta'zir ko'rsatadigan eng muhim satar va baholalarni aniqlash.
2. Belgilangan satarlarni ularni amalga oshirish ehtimoli va zarariga qarab tartiblash.	2. Belgilangan satarlarni ularni amalga oshirish ehtimoli va zarariga qarab tartiblash.
3. Aniqlangan satarlarning salbiy ta'zirini olib tashlash bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish.	3. Aniqlangan satarlarning salbiy ta'zirini olib tashlash bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish.

Riskga asoslangan madaniyatni joriy etish va rivojlantirish korxonaga quyidagilarni amalga oshirishga imkon beradi:

1) riskni aniqlash jarayoni amalga oshirilishini ta'minlash;

2) qabul qilingan risk to'g'risida barcha kerakli ma'lumotlarga ega bo'lish;

3) xodimlarning barcha muhim va zarur riskni qabul qilishlariga va korxonada faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan riskdan qochishiga ishonch hosil qilish;

4) xatarlar va ularning faoliyatga ta'sirini ochaq muvokama qilish;

5) har bir ishchiga jaxsdan qo'rqmasdan o'ta muhim masalalarni ko'rsatishga imkon beradigan atmosfera yoki muhitni ta'minlash;

6) qabul qilingan standartlarga muvofiq riskni boshqarishni samarali amalga oshirish;

7) riskni boshqarish vositalarini avtomatlashtirish va riskni baholash tizimini shakllantirish.

Riskni boshqarish madaniyatini shakllantirish zarur. Riskni samarali boshqarish yo'li kuchli risk madaniyatini shakllantirish orqali amalga oshiriladi.

Risk madaniyati bugungi kunda korxonaning tijorat muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biridir.

Madaniyat to'g'risida korxonaga singib ketishi kerak - korxonadagi barcha odamlar xavflarni boshqarish bilan shug'ullanishi kerak.

Risk madaniyati nima? Risk madaniyati - bu barcha darajadagi ishchiyaning barcha xodimlari tomonidan birgalikda foydalaniladigan riskni boshqarish sohasidagi qadriyatlar, e'tiqodlar, tamoyillar va bilimlar tizimi.

Riskni boshqarish madaniyati mavzusi, bugungi kunda, shifosol riskni boshqarishda eng muhim ahamiyatga ega.

Risk menejmentlari riskni boshqarish madaniyatini rivojlantirishga tobora ko'proq e'tibor berishni boshladilar, shu sababli riskni modellashtirish va moliyaviy baholashga qodir malakali kadrlarga e'tibor bilan shifosol paydo bo'ldi.

Riskni boshqarish bo'yicha barcha yondashuvlar korxonada riskni boshqarish madaniyatini rivojlantirish va ushbu madaniyatning rivojlanishida risk menejmentlarining roli qanchalik muhim ekanligi darajasida samarali bo'ladi.

Riskni boshqarish madaniyati riskni boshqarish tizimining muhim tarkibiy qismidir. Zamonaviy qisqichliq lug'ida "riskni boshqarish" "korxonada, tashkilot, bankning tavakkal tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni kamaytirishga qaratilgan faoliyati" deb ta'riflanadi. Riskni boshqarish madaniyati menejment va xodimlar tomonidan qabul qilingan qararlarga, hatto yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatolar va psixiwal foydalarning muvofiqlashtirilishi bo'lmasa ham ta'bir qilib.

Umuman olganda, riskni boshqarish madaniyati riskni boshqarish sohasida qabul qilingan qararlarning mohiyati va shaklini belgilaydigan amaldagi qadriyatlar tizimi va hatti-harakatlar ushbu sifatida tavsiflanishi mumkin.

Riskni boshqarish madaniyati nafaqat xatolar, balki yuzaga o'ylangan va e'tiborga olingan xatolarni ko'rishni ta'minlash vositasidir. Ko'pgina korxonalar riskni boshqarishdagi muvaffaqiyatsizliklar tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydilar, aksariyat hollarda riskni boshqarish madaniyatiga e'tibor berilmaganligi sababidir. Xatolar e'tiborga olinmasdi, kam baholansdi yoki noto'g'ri ko'rsatildi. Tashkiliy madaniyatni shakllantirish kerak, bunda kompaniyaning barcha boshqaruv xodimlari nafaqat ko'proq foyda olish, balki riskni yetarli darajada boshqarish bilan ham qiziqishadi. Har bir xodim uchun ish haqi miqdori nafaqat uning faoliyatining mohiyaviy natijalariga, balki uning xatolarini qanchalik samarali boshqarishiga bog'liq bo'lishi kerak.

Korxonaning riskni boshqarish madaniyatini quyidagi masalalar bo'yicha baholash mumkin:

- yuqori menejerlar va o'rta menejerning munosabati;
- kasbiy etika va xatolar to'g'risida ma'lumot;

Risk madaniyatini rivojlantirish juda muhim, ushbu va qiyin yo'lda. U quyidagilardan iborat: " — riskni boshqarish vositalaridan foydalanishni ta'minlaydigan motivatsiya tizimini yaratish, korxonada ichida risk madaniyati qadriyatleri va tuzoqillarining aloqasi".

IX-BOB. RISKLARNI BOSHQARISH STRATEGIYASI, SIYOSATI VA TAKTIKASI

9.1. Risklarni boshqarish strategiyasi

Menagement nuqtai nazaridan strategiya bu korxonani uzoq muddatli raqobatchardosh ustunlik bilan ta'minlashiga qaratilgan istiqbolli chora-tadbirlar tizimidir. Strategiyani ishlab chiqish - korxonani rivojlantirishning eng muqobil yo'nalishini tanlashdan iborat.

Riskni boshqarishning asosiy strategiyasi - salbiy oqibatlarga olib kelishi ehtimolini kamaytirish bilan birga riskni boshqarish sohasida ustunlikli raqobatchardosh ustunliklarga erishishdir.

Raqobat ustunligi - bu raqobatchi korxonalariga nisbatan risk hududlarida korxonaning yanada foydali potentsiyasidir. Ushbu afallik ikki asosiy usulda ifodalantishi mumkin. Birinchi variant ustunlik potentsiyasini minimallashtirish va shunga mos ravishda mumkin bo'lgan yo'qotishlar darajasini pasaytirish bilan bog'liq.

Ikkinchisi, mavjud vaziyatda olingan potentsial foydani maksimal darajada oshirishdir. Boshqacha qilib aytganda, ustunlik miqdori qancha past bo'lsa va risk holatlarida paydo bo'ladigan daromad darajasi qanchalik baland bo'lsa, raqobatchilar bilan taqqoslaganda korxonaning bozoridagi mavqei shunchalik foydali va barqaror bo'ladi.

Raqobat ustunliklariga korxonani tuzatishdan eng samarali riskni boshqarish usuli erishish mumkin, bu yangi bozorlarni rivojlantirish, yangi mahsulotlarni chiqarish, non'anaviy ishlab chiqarish usullarini joriy etish va mahsulotni ilgari sotish jarayonida katta ahamiyatga ega.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida riskni boshqarish strategiyasining asosi - bu bozorda kuchli mavqega ega bo'lish va kuzilmagan vaziyatlarga, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlab chiqishga qodir bo'lgan korxonadir.

Har qanday strategiya korxonaning mavjud potentsialini o'zgartirishga qaratilgan. Hingoham, riskni boshqarish strategiyasini ishlab chiqarishda, ushbu og'ish bilan bog'liq bo'lgan, korxonani salohiyati o'sishidan mumkin bo'lgan og'ishni aniqlash muhim ahamiyatga ega.

Riskni boshqarish strategiyasini rejalashtirish ikkita xususiyatni hisobga olishni talab qiladi:

-birinchidan, strategik qarorlar - rejalashtirilgan strategik qarorlar va choralarini amalga oshirish natijalari ularni taqqitish va qabul qilish paytida boshlab sezarini darajada uruqligi bilan tavsiflanadi;

- ikkinchidan, strategik qarorlarning korxonalar faoliyatiga ta'virining bilvosita xususiyatining mavjudligi, chunki strategik qarorlar taktik va operativ qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish orqali amalga oshiriladi. Ushbu xususiyatlar strateglar uchun amalga oshirish oqibatlarini tahlil qilish qobiliyatini sezilarli darajada murakkablashtiradi va strategik risk harakatlarni faqat qisqa yoki o'rtacha muddatli istiqbolda baholashni ta'minlaydi.

Riskni boshqarish strategiyani korxonalar boshqaruvining asosiy elementidir. Daromadning harqaror o'sishi uchun korxonada foyda ko'paytirish va kutilayotgan zararlar miqdorini kamaytirish imkoniyatlarini rivojlantirishga asoslangan puxta o'ylangan riskni boshqarish strategiyasi zarur. Uning rivojlanishi savollarga javob topishda davom etadi: korxonaning maqsadi nima, ularni amalga oshirish uchun qanday resurslar va harakatlar kerak bo'ladi, bog'liq tahdidlar darajasini qanday kamaytirish kerak.

Riskni boshqarish strategiyasining maqsadi aniqlangan va baholangan tavakkalchilikni maqbul darajaga yetkazishdir.

Strategik riskni boshqarish vazifalari qatoriga quyidagilar kiradi:

- korxonalar faoliyati ko'lamini aniqlash (shu jumladan ushbu sohada qatnash darajasini baholash) va ushbu rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini shakllantirish;

- riskni boshqarish bo'yicha strategik rejani ishlab chiqish;

- strategik rejani amalga oshirish;

- riskni boshqarish faoliyati natijalarini baholash va strategik rejaga va uni amalga oshirish usuliga tuzatishlar kiritish.

Tahdidlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish bir-biriga bog'liq bo'lgan bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi: yagona strategiyani ishlab chiqadigan maqsudot yoki xizmatlar turini tahlil qiladigan amaldagi strategiyani tahlil qilish. Umumian ishlab chiqilgan harakatlarni rejalashtirish muvaffaqiyati ularning har birining bajarilish sifatiga bog'liq. Yetarli tahliliy ma'lumotlar bilan qo'llab-quvvatlanmagan erig murakkab strategik qadamlar ham kutilgan natijani bermaydi. Boshlanish nuqtasi: amaldagi strategiyani tahlil qilish. Korxonadagi ishlarning

holatini bilmadan kelajak uchun rejalar tuzish qiyin. Buning uchun bir qator omillarni tahlil qilish kerak.

9.1.1. - jadval

Risklarni boshqarish strategiyasini tanlashga ta'ir qiluvchi omillar

Ichki	Tashqi
Korxonaning maqsadlari	Korxonaga bo'lgan va mahsulotlar tashqirining darajasi. Korxonaga dinamiklik darajasi
Rejalarlarni bajarish uchun zarur bo'lgan resurslar va imkoniyatlar: - daromadlar bo'yicha; - mablag' chiqarilgan mablag'lar bo'yicha	Korxonaning yuqorida aytib o'tilgan va ma'lum bo'lgan bir qismida ishlab chiqarishning umumiy xarakteristika va tendentsiyasi
Moliyaviy resurslar mavjudligi	So'nggi paytlarda korxonaga olingan mablag'lar
Ayrim funktsional sohalarda bo'yicha strategiyalar (marketing, ishlab chiqarish, kadrlar resurslari, moliya, tashqir va ishlab chiqarish)	Tashqi talablarga moslashish

O'zgarishlar kiritish: xizmatlar / mahsulotlar talarini tahlil qilish. Korxonaga xizmatlarni / mahsulotlarini tahlil qilib, resurslarni qabul qilish, yangilash va so'zlash jarayonlarini yanada samarali tashkil qilish mumkin. Buning uchun quyidagilar zarur: tahlil parametrlarini aniqlash: strategik tarkibiy bo'linmalar, o'zgaruvchilar moliyaviy ko'rsatkichlardan foydalanadilar: bozor ulushi, bozor ulushi tendentsiyalari, yetakchi korxonaga nisbatan bozor ulushi va boshqalar.

Bunday ko'rsatkichlar bo'yicha ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish: sohasning kuchli va zaif tomonlari, kashf xarakterining mohiyati va hajmi, korxonaning raqobatbardosh mavqei, mahsulotlar matnini yaratish uchun resurslar va vakolatli kadrlar bilan ta'minlash va ularning o'zgarishi dinamikasi, assortimentini o'zgartirish bo'yicha taklif bilan chiqarish korxonaning strategik maqsadlarini hisobga olgan holda xizmatlar / mahsulotlar.

Yangi strategiya: tashqirning 4 mezonlari riskni strategik boshqarish uchun darajada amalga oshirilishi mumkin:

- natijaning optimal to'lanishlari - ijobiy va salbiy natija shimoli minimal darajada faqat qiladigan yechimlarni tanlash;
- daromadning asali oshishi va tahdid kattaligi - kutilayotgan foyda hissi va tavsakal nisqasini baholash asosida qarorlar qabul qilish.



3.1.1. - rasim. Strategik boshqaruvdagi risklar ierarxiyasi

So'nggi yillarda V.Remnevni va F.Gillarning birgalikdagi qiymatini yaratish konsepsiyasiga asoslangan yangi yondashuvning mashhurligi oshadi. U 4 ta majburiy komponentni o'z ichiga oladi: dialog, ma'lumot olish, savfni tustunish, oshkorlik. Ular tufayli mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish natijasida barcha manfaatdor tomonlarning birgalikdagi ishlaridan ijobiy ta'sirga erishiladi. YouTube, Wikipedia va Facebook platformalari o'zaro manfaatli hamkorlikning yorqin namunasidir. Risklarni boshqarishni tashkil etishga tavsiflangan yondashuv investitsiyalar rentabelligini boshqarish metodologiyasiga asoslangan. Asosiy paradigmas shundan iboratki, shaxslarning farovonligiga faqat boshqa manfaatdor tomonlar (otkazib beruvchilar, mijozlar, kodimlar) uchun qiymat yaratish orqali erishiladi. O'zaro bog'liq bo'lgan ko'plab tahdidlar hisobga olinadi.

Risklarni boshqarish tizimini tashkil qilishning yangi yondashuvi quyidagilarga imkon beradi:

- aksiyadlarini korxonaning strategik maqsadlarini belgilash va qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilish,

- barcha egalarining bilimlari va ko'nikmalarini qo'llash orqali riskni minimallashtirish uchun qaysi obyektlar ustivor ahvolyatga ega ekanligini tushunishga, muvazinsizliq bilan qarorlarini qabul qilish uchun ko'plangan tajribadan foydalanish.

Yangi yondashuv ishchi mahitini shakllantirishni, barcha manfaatdar tomonlarni boshqaruvga jalb qilishni o'z ichiga oladi.

9.2. Risklarni boshqarish siyosati

Korxonani siyosatini shakllantirishning boshlang'ich inqiroz kodimlarga qo'yiladigan barcha me'yoriy talablarning umumiyligi va ushbu talablarning qanday bajarilishini ko'rib chiqish mumkin. Normativ talablar biznes tamoyillarini, asosiy maqsadlarini, faoliyatining obyektlarini va yo'nalishlarini, shuningdek uni ta'minlashga qo'yiladigan talablarni o'z ichiga oladi. Boshqaruvning alohida yo'nalishlari bo'yicha tartibga soluvchi talablarni amalga oshirish korxonaning tarkibiy siyosatini belgilaydi, ulardan riskni boshqarish siyosati ajratma qismi hisoblanadi.

Riskni boshqarish siyosati bu korxonada faoliyatida vujudga keladigan riskni boshqarish shakllari, usullari, usullari va usullari to'plamidir.

Mavjud bazar kon'yunkturasi va korxonani tomonidan amalga oshiriladigan maqsadlarga qarab, riskni boshqarish siyosati uch xil shaklda bo'lishi mumkin.

Risklarni boshqarish siyosatining birinchi shakli profilaktika siyosati sifatida belgilanishi mumkin. Uning mohiyati xatarlarning paydo bo'lishini bahsora qilish va ularni bartaraf etish choralarini ko'rishdan iborat. Riskni boshqarish siyosatining ushbu yo'nalishidan asosiy maqsad, korxonada risk holatlarida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan a'loqotishlarni minimallashtirishdir. Unga jisdiy va ma'muriy-huquqiy, cheklov, iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik, tashab chiqarish kabi riskni boshqarish usullaridan foydalanish orqali erishish mumkin.

Risklarni boshqarish siyosatining ikkinchi shakli bu zararlantirish siyosati. Uning me'nosini xavfli vaziyatlarda tez-tez paydo bo'ladigan salbiy oqibatlarni zararlantirishdir. Neytrallashtirish

siyosatining asosiy maqsadi - savfli loyihalarni muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq bo'lgan korxonaning yo'qotishlarini qoplash. Ushbu maqsadga erishish uchun odatda fuqarolik va kompensasion boshqaruv usullari qo'llaniladi.

Risiklarni boshqarish siyosatining uchinchi shakli bu rag'batlantirish siyosati. Uning asosiy maqsadi yaqori savfli loyihalarni amalga oshirish orqali daromadlarni ko'paytirishdir. Risklarni boshqarish siyosatining ushbu shaklini amalga oshirish loyihaning rejalashtirilgan rentabelligini maksimal darajada oshirish orqali amalga oshiriladi. Rag'batlantiruvchi siyosat doirasida, qoida tariqasida, spekulyativ, rag'batlantirish va salohiyat qilishni boshqarish usullari qo'llaniladi.

Risiklarni boshqarish siyosati har qanday xo'jalik yurituvchi subyektning rivojlanish jarayonini ta'minlash va korxonaning keng qamrovli strategiyasining bir qismiga aylanishi kerak, shu bilan birga riskni tarqatish, diversifikatsiya qilish va nazorat qilish usullarini ishlab chiqish zarur bo'lib, shu nafaqat korxonaning barcha bo'shchilarida boshqarish faoliyatida mumkin bo'ladi. Shuningdek, ularga nisbatan siyosat yetarlicha moslashuvchan va agar kerak bo'lsa, uni o'zgartirish va qayta yo'naltirish mumkin bo'ladi, chunki ziddiyatli va doimiy o'zgarib turadigan biznes, iqtisodiy va ijtimoiy muhit doimiy tozatlashlarni maqzur qiladi. Albatta, risklarni boshqarish siyosati o'z-o'zidan korxonada rivojlanishda muvaffaqiyatni ta'minlamaydi, ammo berish u korxonada faoliyatini takomillashtirish va harqaror ishlashi uchun bir qator muhim va ko'pincha muhim qulay omillarni yaratishi mumkin.

Bilimlarning o'zgarishi va a'lohisining hozirgi darajasi shunchalik tizimliki, risklarni boshqarish siyosati kelajakdagi muammolar va imkoniyatlarni baholash qilishning yagona usuli bo'lib beryotadi, chunki ta'dbirkorlik subyektlari nima kutishini bilish eog to'g'ri harakat yo'naltirishlarini aniqlash o'ziga yondam beradi. Bunday tushqari, risklarni boshqarish siyosati qaror qabul qilishda ta'dirlarni kamaytirishga yondam beradi. asosli va tizimlashtirilgan rejalashtirish qarorlarini qabul qilish orqali menejerga korxonada imkoniyatlari yoki tashqi vaziyat haqida noto'g'ri yoki noto'g'ri ma'lumotlar tufayli noto'g'ri qaror qabul qilish xavfini kamaytiradi Riskni boshqarish, belgilangan maqsadlarni shakllantirish uchun ashorot asosi bo'lib aimmat qiladi, korxonaning tashqi va ichki tizimidagi umumiy maqsad birligini asoslashga va kelishishga yordam beradi.

Siyosat tarmoyillari:

1. Integratsiya. Risklarni boshqarish (xatarlar ta'irini kamaytirish) Korxonaning faoliyati va uning barcha jarayonlarining ajratmas qismi bo'lib, korxonaning xodimlarining javobgarligi hisoblanadi.

2. Tarkibiylik va murakkablik. Korxonaning maqsadlari bilan to'g'ri va ishqinlaradigan natijalarga olib keladigan riskni boshqarish bo'yicha tizimli va kompleks yondashuv.

3. Modallashchanlik. Risklarni boshqarish tarkibi va jarayoni -bu korxonaning tashqi va ichki omillari hamda ular bilan bog'liq maqsad va vazifalarni hisobga olgan holda o'zaro bog'liqdir. Korxonaning maqsadlariga erishishga sezilarli ta'ir ko'rsatadigan tashqi yoki ichki sabablardan kelib chiqadigan barcha xatarlarni aniqlash, baholash va xavflarni kamaytirish choralarini ishlab chiqarish kerak.

4. Ishitirak etish. Risklarni boshqarish xodimlarining kundalik jarayonining bir qismidir. Korxonaning barcha darajadagi xodimlar o'rtasida xavf-xatarlarga asoslangan fikrlashni rivojlantirishga, shu bilan har bir kishi riskni boshqarish jarayonida qatnashishi mumkin (ishlab chiqarish faoliyatiga xatarlarning ta'irini kamaytirish va korxonaning raqobatbardosh usulliklarini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqarish). Xatarlarning salbiy oqibatlarini minimallashtirish va paydo bo'layotgan imkoniyatlardan maksimal darajada foydalanish uchun rasmiy vakolatlari doirasida maqbul boshqaruv vositalaridan foydalanish zarur.

5. Dinamizm. Korxonaning tashqi va ichki omillari o'zgarishi bilan xatarlar paydo bo'lishi, o'zgarishi va yo'q bo'lib ketishi mumkin. Risklarni boshqarish ushbu o'zgarishlarni va voqealarni oldindan aniqlaydi va tan oladi va ularga o'z vaqtida javob beradi.

6. Xabarдорlik. Risklarni boshqarish uchun erkin aniq, to'liq va ishonchli ma'lumotlar, jumladan o'tgan davrlar ma'lumotlari, ta'limiy materiallar, prognozlar, ekspert baholari, korxonaning mahsulotlaridan foydalanish tajribasi qo'llaniladi. Risklarni boshqarish mavjud ma'lumotlar va taxminlar bilan bog'liq har qanday cheklavlar va noaniqliklarni aniq ko'rib chiqadi.

7. Xarajatlarning oqilona muvozanati asosida qaror qabul qilish. Riskni boshqarish jarayonida korxonaning riskni boshqarish xarajatlari bilan risk hodisasi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zarar miqdori o'rtasidagi oqilona muvozanatga amal qilinadi. Agar xavf darajasi maqbul darajada bo'lsa va riskni boshqarish xarajatlari mumkin bo'lgan ta'sirdan oshib

korxonada korxonada xavfli kamaytirish bo'yicha qo'shimcha choralar ko'rilmasligi mumkin.

8. **Dorimiy takomillashtirish.** Risk to'g'risidagi bilimlarni to'plash, shu jumladan amalga oshirilgan riskni tahlil qilish va ushbu bilimlarni korxonada xodimlarni o'rtasida o'qitish orqali tarqatish orqali riskni boshqarish doimiy ravishda takomillashtirilmoqda.

Odatda, riskni boshqarish strategiyasi va siyosatini tahlil qilish korxonada boshqaruvning umumiy strategiyasi va siyosatiga bog'liq, chunki u umumiy boshqaruv tizimiga kiritilgan.

9.3. Risklarni boshqarish taktikasi

Taktika - qisqa vaqt ichida strategik maqsad va vazifalarni amalga oshirish usullari va vositalari to'plami. Riskni taktik boshqarish mohiyati korxonada uchun mavjud bo'lgan resurslarni oqilona taqsimlash va ulardan foydalanishdir. Zamonaviy korxonada o'z faoliyatida foydalanishi mumkin bo'lgan resurslarning asosiy turlari kadrlar, moliya, energetika, mulk (asosiy vositalar). Odatda taktik riskni boshqarish jarayonida barcha turdagi resurslar ikkita guruhga bo'linadi. Birinchi guruh joriy foydalanishda bo'lgan resurslardan iborat. Bunday resurslarni operatsiya deb ta'riflash mumkin. Operatsion resurslarga misol sifatida korxonaning doimiy ishchilari, joriy aktivlari va uzoq muddatli kapital qo'yilmalari, shuningdek ishlab chiqarish jarayonida bevosita ishtirok etadigan energiya va mulkning barcha turlari kiradi.

Ikkinchi guruhga tashqi va ichki foydalarida to'plangan barcha turdagi resurslar kiradi. Ushbu manbalar zaxira resurslari deb ataladi. Misol tariqasida korxonaning kadrlar zaxirasini (shu jumladan lavozimini ko'tarish zaxirasini), zaxira moliyaviy mablag'larini, savariya ta'minoti darajalarini, shuningdek konservatsiya ostida bo'lgan binolar va jihozlarni keltirishimiz mumkin. Riskni taktik boshqarishning asosiy vazifasi korxonada istiyoridagi operatsion va zaxira resurslari o'rtasidagi eng maqbul muvozanatni aniqlashdan iborat. Qo'sha tariqasida ushbu koefitsient mavjud resurslarning umumiy miqdori asosida va korxonada faoliyatining mavjud tashqi va ichki sharoitlarini hisobga olgan holda hisoblash yo'li bilan aniqlanadi. Masalan, zahiradagi kadrlar sonini mi'yaridagi so'zlar soniga qarab va kadrlar qo'nimlilikining

o'rtacha darajasini hisobga olgan holda aniqlanishi kerak. Boshqaruv lavozimlariga ko'tarilish xarakterini hisoblash ixtobiyati bilan oddiy lavozimlarni to'ldirish zarurlari o'rtasida ma'lum farqlar mavjud.

Moliyaviy resurslar zahirasining hajmi, rezervlash usullarini hisobga olgan holda, loyihani amalga oshirishda korxonada yotaga kelishi mumkin bo'lgan zararlar miqdoriga qarab belgilanadi. Shunday qilib, ichki zaxira fondlarini yaratishda zahiralangan resurslar hajmi mumkin bo'lgan yo'qotishlarga yoki kutilmagan sarajatlarga teng bo'lishi kerak. Agar loyiha muvaffaqiyatsizlikdan sug'urta qilingan bo'lsa, zahiralagi resurslar miqdori korxonaga tomonidan sug'urta shartnomasi bo'yicha to'langan sug'urta mukofotlari miqdoriga teng bo'ladi. Energiya resurslari, qoida tariqasida, har bir energiya turi uchun individual ravishda va standartlarga teng miqdorda saqlanadi. Masalan, elektr energiyasini maxsus batareyalarda saqlash mumkin, bu esa kutilmagan nomutliklar yuz berganda korxonaning elektr ta'minotini bir muncha vaqt ushlab turishi mumkin. Bundan tashqari, ko'plab yirik korxonalarda o'zlarining faoliyatida energiya ishlab chiqaruvchilari mavjud. Korxonaning mol-mulk odatda maxsus zahiraga olinmaydi, lekin faqat alohida zarurat bo'lgan hollarda saqlanib qoladi. Shunga qaramay, to'plangan mol-mulk, shuningdek, korxonaning strategik zaxirasi deb hisoblanishi mumkin, agar kerak bo'lsa, undan foydalanish mumkin.

Korxonaning bir xil darajada muhim manbai bo'lgan ma'lumotdir: dinamik, qayta ishlanadigan va foydalaniladigan va statik, korxonaning arxivlari va ma'lumotlar bazalarida saqlanadi.

X-BOB KORXONA MOLIYAVIY FAOLİYATINING RISK-KONTROLLING TIZIMI

18.1. Kontrolling tashabbusi

Kontrolling - bu turli shart va vositalardan yig'ilgan jarayonni boshqarish tizimi. Kontrolling tashabbusi ko'pincha korxonada boshqaruvda uchraydi. "Nazorat qilish" dan farqli o'laroq, "Kontrolling" kengroq tashabbusdir. Agar nazorat bu boshqariladigan obyektning to'g'riligini, yaxshiligini va boshqa parametrlarini kuzatib borishning asosiy jarayoni bo'lsa, u holda kontrolling quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- boshqariladigan obyekt haqida ma'lumot to'plash;
- ma'lumotlarni tahlil qilish (masalan, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari);
- boshqarish obyektini harakatlari rejalandirish;
- boshqarish obyektini ko'rsatkichlarini prognoz qilish;
- boshqarish obyektini harakatlari va natijalarini boshqarish.

Kontrolling (ingliz tilidan controlling - nazorat qilish, tartibga solish, boshqarish, nazorat) nazorat bilan cheklangan emas. Fiqhga rivojlanishning ibtidoiy bosqichida kontrolling huquqlariya hisobi va moliya sohasidagi vazifalar to'planini nazarda tutgan va nazoratchi (nazorat xizmati funksiyalarini bajaruvchi shaxs) bosh hujjatlar bo'lgan. Keyin ushbu konsepsiya yanada kengroq talqin bilan boshlanib, kontrollingning funksiyalari moliyaviy nazorat va mahlag' manbalardan foydalanishni optimallashtirishni o'z ichiga boshladi. Zamonaviy ma'noda, kontrolling bu korxonaning yakuniy maqsadlari va natijalariga erishish jarayonini boshqarish tizimidir.

Korxonani tizimni boshqarish bo'yicha ushbu yangi konsepsiya asosida korxonaning ushbu muhtali ishtirokida muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlash istagi yetadi. Masalan, ishlab chiqarish uchun tovar-moddiy resurslarni iste'mol qilinishini nazorat qilish ma'yoriy ko'rsatkichlarga muvofiq xarajatlarni kuzatishni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish uchun xam ashyolarning kontrollingi to'liq obyekt ma'lumot tizimini o'z ichiga oladi.

Masalan:

- xam ashyolarni yetkazib beruvchilar va mahsulot narxlarini tahlil qilish;

- xom ashyolarni yetkazib berish va saqlash muddatlari;
- xom ashyolarning ortiqcha saqlanishini tahlil qilish;
- sarjalarini, xom ashyolarni rejalashtirish va hokazo.

Demak, nazoratni korxonani boshqarish tizimidagi oddiy harakat (passiv) deb atash mumkin, kontrolling esa bu boshqarish obyekti natijalariga faol ta'sir ko'rsatadigan murakkab jarayondir.

Korxonalarni boshqarish nazariy va amaliy jihatdan doimo takomillashib boradi. Kontrolling - g'arbdan kelgan mahalliy korxonalarda nisbatan "yosh" boshqaruv tizimi. Qonda tariqasida, kontrolling chet el kompaniyalari yoki filiallari bo'lgan yoki tashqi iqtisodiy faoliyatni olib boradigan va xorijiy shirkatlardan boshqarish usullarini o'zlashtirgan yirik korxonalar boshqarish jarayonida qo'llanilgan. Mahalliy korxonalarda kontrollingdan foydalanish zarurati quyidagi sabablarga bog'liq:

1. Korxonani tashqi muhitining beqarorligi. Ushbu beqarorlik doimiy hodisadir va iqtisodiyotdagi tahrirlar, siyosiy isqiroqlar, mamlakat va jamiyatdagi ijtimoiy o'zgarishlar kabi tarkibiy qismlar bilan tavsiflanadi.

2. Ta'sirga tezkor javob berish. Ushbu holat iqtisodiyotning zamonaviy talablariga, korxonani faoliyatining ichki va tashqi omillar ta'sirida tezkor javob berishi bilan belgilanadi. Maълan, ishlab chiqarish uchun xom ashyo narxining oshishi, valyuta kursining o'zgarishi va boshqalar.

3. Korxonada inqirozli vaziyatning oldini olish. Korxonalarining tashqi va ichki muhitining beqarorligi tahdidini inobatga olgan holda inqirozning mumkin bo'lgan oqibatlarini tenglashtirish uchun korxonani faoliyatining barcha yo'nalishlarida jarayonini iloji boricha samarali tashkil etish zarur.

Har qanday korxonaning maqsadi mumkin bo'lgan maksimal foyda olib ekanligini hisobga olsak, kontrollingni korxonani moliyaviy natijalarini boshqarish tizimi deb atash mumkin.

Korxonada kontrollingni tashkil qilishda barcha kerakli tarkibiy qismlarni hisobga olish kerak. Umumiy ma'noda, kontrollingni ikkita tarkibiy qismga bo'lish mumkin: strategik kontrolling, bu korxonani rivojlantirishning uzoq muddatli rejalarni o'z ichiga oladi. Qisqa muddatli g'oyalari va rejalarni amalga oshirishga qaratilgan operatsion

kontrolli. Kontrolliarning ushbu ikki turining har biriga quyidagilar kiradi:

- aniq maqsadlarni belgilash;
 - korxonaga bog'liq bo'lmagan sharoitlarda, tuzilgan boshqarilgan reja va variantlardan chetga chiqish;
 - korxonada ma'lumotlar boshqarishda rejalashtirish va tahlil qilish uchun asos bo'lgan operatsion kontrolli hisobini tashkil etish.
- Kontrolli uchun asosiy maqsadlar talablarga javob beradigan axborot tizimini tashkil etish.

Kontrolli maqsadi - korxonani boshqarish maqsadlari: faoliyat natijadorligi va samaradorligi, kerakli natijaviy ko'rsatkichlar miqdori va sifat ko'rsatkichlariga erishish.

Tizim sifatida kontrolli - bu umumiy boshqaruv tizimining bir qismi, tashqi muhitda maqsadlarga erishishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish jarayonida menejerni axborot-tahliliy va talabiy qo'llab-quvvatlashdir.

Kontrolli korxonada boshqaruv faoliyatini sifat jihatidan yangi bosqichga o'tkazishni amalga oshiradi, operatsion va strategik rejalarning maqsadlariga erishish uchun korxonaning turli bo'limlari faoliyatini birlashtiradi, muvofiqlashtiradi va yo'naltiradi.

Jarayon sifatida kontrolli - bu boshqaruv tizimidagi xo'jalik faoliyati obyektlari va natijalari to'g'risida ma'lumot to'plash, qayta tahlil, ma'lumot berish jarayoni; qarorlarni qabul qilish va bajarish jarayonida axborot xizmati.

Kontrolli konsepsiyasi - inqirozli vaziyatlarning faol oldini olish vositasidir. Ushbu konsepsiyaning prinsipi - bu asosiy reja (ma'yoriy) va haqiqiy ko'rsatkichlarni ular orasidagi og'ishlarni aniqlash va korxonada ushbu og'ishlarning o'zaro bog'liqligi va o'zaro bog'liqlikni aniqlash maqsadida faoliyatni normalashtirishning asosiy omillariga ta'sir o'tkazish maqsadida tezkor taqqoslash.

Zamonaviy kontrolli riskni boshqarish (korxonalarning sug'urta faoliyati), korxonani axborot bilan ta'minlashning keng tizimi, asosiy ("moliyaviy") ko'rsatkichlar tizimini boshqarish, strategik, taktik va operatsion rejalashtirish va sifat menejmenti tizimini amalga oshirishni boshqarish kiradi.

Kontrolli funktsiyalari:

- boshqaruv ma'lumotlarini shakllantirish va taqdim etish;

- boshqaruv organlari qarorlarining bajarilishini nazorat qilish, salbiy ishlar natijalarining oldini olish;

- aqtiodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish, rejalashtirilgan, oze'yurly qiymatlardan chetga chiqishlarni aniqlash, sabablarni aniqlash. Faoliyatni takomillashtirish bo'yicha takliflar.

Kontrolling obyektlari:

- boshqaruv markazlarining qarorlari va harakatlari. Jarayonlar, resurslar, mehnat, risk;

- faoliyat to'g'risidagi ma'lumotlar (rejalar, ko'rsatkichlar bajarilishi);

- faoliyat natijalari. Samaradorlikni oshirish usullari.

Kontrolling asoslari:

- O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi;

- korxonaning yuqori boshqaruv organlarining usteri, qarorlari;

- korxonani rivojlantirish strategiyasi;

- taktika: mahalliy strategiyalar (ishlab chiqarish, sotish, moliyaviy, kadrlar), tashkiliy tuzim (tuzilma, korporativ standartlar, mehnat va mehnatga haq to'lash tizimini tashkil qilish), korxonalarni boshqarish tizimi (tuzimlar: rejalashtirish va byudjet, ashorat, nazorat, motivatsiya);

- boshqarish usullari, kontrolling vositalari;

- faoliyat natijalari. Samaradorlikni oshirish usullari.

Kontrollingning zarurligi:

- korxonaga egallari uchun - strategiyani amalga oshirish, ijro etuvchi direktorni boshqarish (rejalashtirish, nazorat qilish, motivatsiya);

- ijro etuvchi direktori - strategiyani amalga oshirish, joriy va operatsion faoliyatni boshqarish, mehnat samadorligini oshirish (qarorlar, harakatlari, o'zaro ta'vir);

- investorlarga - rivojlanishning barqarorligini, faoliyat potensialini aniqlash;

- xodimlar uchun - qo'yilgan vazifalarni hal qilishda resurslar, vazifalar, harakatlari, o'zaro aloqalarni tushunish.

Kontrolling turlari:

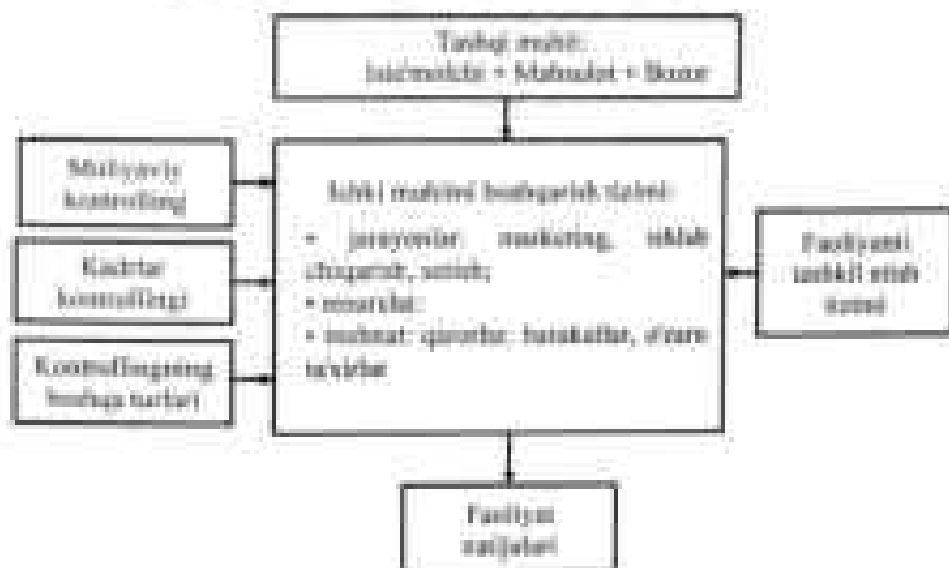
- kompleks (aqtiodiy);

- jarayon (marketing, ishlab chiqarish, sotish, savdo);

- resurs (moliyaviy, kadrlar, ashorat va boshqalar);

- mehnat (mehnat ko'rsatkichlari). Kontrolling - korxonaning barcha funksional sohasida rejalashtirish, nazorat qilish, tahlil qilish

va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida, menejnlarni maqsadlarga erishishi uchun asbobot-tahliiy va usuliy ta'minotini qo'llab-quvvatlash ta'minidir. Bimobari, "iqtisodiy kontroUing" atamasi korxonada faoliyatini kompleks boshqarish, tartibga solish, tekshirish, nazorat qilish jarayonini anglatadi (10.1.1. - rasml).



10.1.1. - rasml. Iqtisodiy kontroUing tizimi

Iqtisodiy kontroUingning maqsadi - bu tizimni operatsion (kundalik) tatbiq etish, qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish (joriy yilning bajarilishiga ko'rik-kuzatishga erishish) tizim va faoliyatni tashkil etish jarayoni.

Korxonalar faoliyatining zamonaviy shart-sharoitlari korxonalarni boshqarishning an'anaviy jarayoniga ko'plab boshqaruv muammlarini kompleks hal qilish uchun yangi usullarni kiritishni sazerda tutadi. Korxonalar faoliyatiga birinchi navbatda tashqirish omillar ta'sir qiladi, ular tarkibiga O'zbekistondagi tez o'zgaruvchan iqtisodiy vaziyat, korxonalar huquqiy qo'llab-quvvatlashdagi o'zgarishlar, korxonalar raqobatdoshlari faoliyatini kiradi, ichki omillar ham ta'sir qiladi, ular ishlab

chiqarish jarayonining xususiyatlarini, tashqi muhitdagi noaniqlik sharoitida qabul qilish jarayonlarini o'z ichiga oladi.

Noaniqlikning paydo bo'lishi boshqaruvi qarorlarini qabul qilishda to'liq bo'lmagan ma'lumotlarning etishmasligi bilan belgilanadi. Shu munosabat bilan quyidagilarni amalga oshirishni osonlashtiradigan yangi boshqaruvi vositalarini qo'llash zaruriyati tug'illadi:

- korxonada faoliyati jarayonida muqolay xususiyatlarini o'z vaqtida aniqlash;

- boshqaruvning barcha darajalarida korxonada muqadlarni belgilashni to'g'ri shakllantirish va amalga oshirish;

- xavfli vaziyat yuzaga kelishiga sabab bo'lgan va salbiy natijaga olib kelgan tashablarni tashxislash;

- korxonada biznes jarayonlarini boshqarish jarayonida xabarni qo'llab-quvvatlash;

- tashqi va ichki muhit omillari ta'sirida yoki muayyan boshqaruvi ta'sirini qabul qilish jarayonida korxonaning iqtisodiy holatidagi o'zgarishlar progressini shakllantirish.

Yuqoridagi muammolarni hal qilish uchun zaruraviy korxonalarini boshqarish jarayoni kontrolling vositalarining to'g'riroqdan foydalanishini o'z ichiga olishi kerak.

Korxonada kontrolling vositalaridan foydalanish boshqaruvi jarayonini sifat jihatidan yangi bosqichga o'tkazishga imkon beradi. Korxonada kontrollingdan foydalanish korxonada faoliyatini kuzatib borish va usning asosida korxonada faoliyatini yaxshilash, shuningdek, raqobatdoshligini oshirish imkonini beradi. Masalan, korxonaning ishlab chiqarish dasturida mavjud bo'lgan, vaqt hirligida ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifati, turi, miqdori belgilanadigan ma'lumotlarni tahlil qilish asosida, kontrolling vositalaridan foydalanish resurslar va ish kuchi bo'yicha va umuman korxonada bo'limlarning muqolay ehtiyoqlarini aniqlashga imkon beradi. Masalan, logistika kontrolling funksiyalaridan biri ishlatilgan ombor xususiyatlarini boshqarish modelini tahlil qilish yoki omborda yangi xususiyatlarini boshqarish modelini ishlab chiqarish asosida korxonaning omborlarini boshqarish jarayonlarini optimallashtirishdir. Shu bilan birga, korxonada kontrolling pozitsiyasidan foydalanilgan inventarizatsiyani boshqarish modelini o'rganish ta'minat va to'ldirish tartib-qoidalarning optimal ketma-ketligini aniqlashni o'z ichiga oladi, bu yasa resurslarni yetkazib berish

bilan bog'liq minimal xarajatlarning shakllanishini ta'minlaydi. Korxonada, ularni saqlash va saqlash va qandirilmagan talab tufayli korxonada zararlari.

Shu bilan birga, korxonada kontrolling pozitsiyasidan foydalanilgan xarajatlarni boshqarish modelini o'rganish yetkazib berish va to'ldirish tartib-qoidalarining optimal kama-ketligini aniqlashni o'z ichiga oladi, bu korxonaga resurslarni yetkazib berish, ularni saqlash bilan bog'liq bo'lgan eng minimal xarajatlarning shakllanishini va qandirilmagan talab tufayli yo'qotishlar korxonaning zararlarini ta'minlaydi.

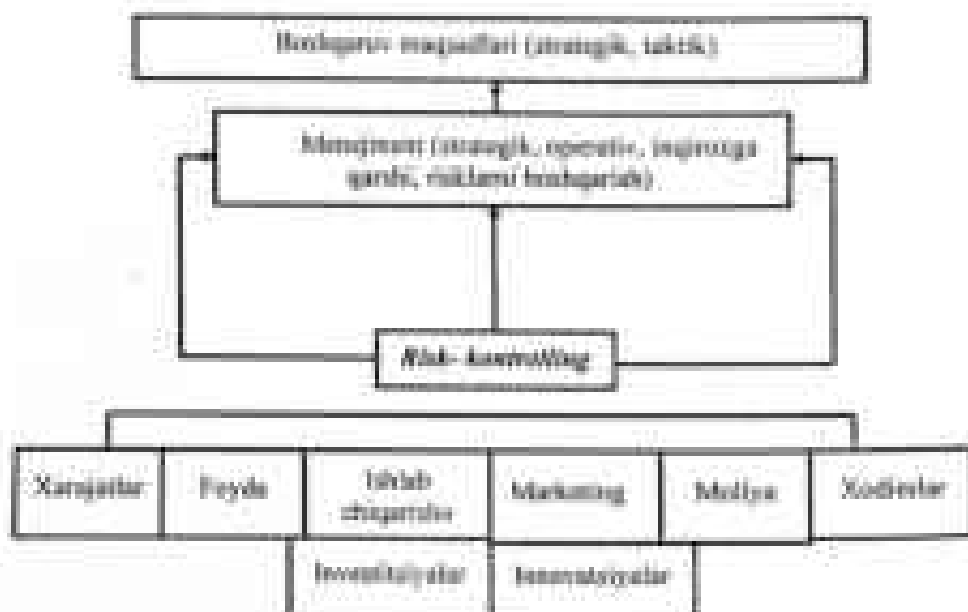
Shuni ta'kidlash kerakki, korxonada kontrolling vositalaridan foydalanish korxonada faoliyatini har tomonlama tahlil qilishga va uning faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha korxonaning maqbul strategiyasini ishlab chiqishga imkon beradi.

10.2. Risk-kontrollingsning korxonada boshqaruvidagi roli

Korxonada kontrolling vositalaridan foydalanish boshqaruv jarayonini sifat jihatidan yangi bosqichga o'tkazishga imkon beradi. Korxonada kontrollingdan foydalanish korxonada faoliyatini kuzatib borish va uning asosida korxonada faoliyatini yaxshilash, shuningdek, raqobatdoshligini oshirish imkonini beradi. Masalan, korxonaning ishlab chiqarish dasturida mavjud bo'lgan, vaqt birligida ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifati, turi, miqdori belgilanadigan ma'lumotlarni tahlil qilish asosida, kontrolling vositalaridan foydalanish resurslar va ish kuchi bo'yicha va umuman korxonada bo'limlarning maqbul shartiyatlarini aniqlashga imkon beradi. Masalan, logistika kontrolling funksiyalaridan biri ishlatilgan ombor resurslarini boshqarish modelini tahlil qilish yoki omborda yangi xarajatlarni boshqarish modelini ishlab chiqarish asosida korxonaning omborlarni boshqarish jarayonlarini optimallashtirishdir. Shu bilan birga, korxonada kontrolling pozitsiyasidan foydalanilgan inventarizatsiyani boshqarish modelini o'rganish ta'minat va to'ldirish tartib-qoidalarining optimal kama-ketligini aniqlashni o'z ichiga oladi, bu yana resurslarni yetkazib berish bilan bog'liq minimal xarajatlarning shakllanishini ta'minlaydi. Korxonada, ularni saqlash va saqlash va qandirilmagan talab tufayli korxonada zararlari.

Shu bilan birga, korxonada kontrolling pasiviyasidan foydalanilgan masalalarni boshqarish modelini o'rganish yetkazib berish va ta'kidlash tartib-qoidalarining optimal kelma-katligini aniqlashni o'z ichiga oladi, bu korxonaga resurslarni yetkazib berish, idarni saqlash bilan bog'liq bo'lgan eng minimal sarajatlarning shakllanishini va qandirilmagan talab talayli yo'qotiladlar korxonaning zaralarini ta'minlaydi.

Shuni ta'kidlash kerakki, korxonada kontrolling vositalaridan foydalanish korxonada faoliyatini har umumdama tahlil qilishga va uning faoliyatining harha yo'nalishlari bo'yicha korxonaning maqbul strategiyasini ishlab chiqarishga imkon beradi.



10.1.1. - rasm. Korxonani boshqarish tizimida risk-kontrollningning o'rni

Risk-kontrollningning asosiy maqsadi - riskni kompleks boshqarish uchun korxonada riskni boshqarishni axborot-tahliliy qo'llab-quvvatlashdir. Ushbu maqsadga erishish uchun risk-kontrollningning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

- xatarlarni aniqlash, tahlil qilish va baholash;

- xatarlarni taqsimlash va ko'rsatkichlarning kerakli qiymatlarini aniqlash;

- risklar ni nazorat qilish;

- korxonaning risk holati to'g'risida boshqaruv hisoblarini tayyorlash va ma'lumotlarni boshqaruv bo'limlariga o'tkazish;

- xatarlarni aniqlash, tahlil qilish va baholash tizimini yaratish;

- boshqaruv tizimining afahida bo'g'irlari ichida va ular o'rtasida riskni boshqarish jarayonining turli bosqichlarini muvofiqlashtirish;

- turli xil riskni boshqarish bilan bog'liq masalalar bo'yicha korxonra rahbarlariga maslahat va haqiqiy yordam berish orqali qo'llab - quvvatlash.

Risklarni boshqarish tizimida risk-kontrollingning asosiy funktsiyalari 10.2.1.-jadvalida keltirilgan.

10.2.1. - jadval

Riskni boshqarish tizimida risk-kontrollingning asosiy funktsiyalari

Risk-kontrolling funktsiyalari	Risklarni boshqarish tizimiga ta'siri
Axborot funktsiyasi	Risklarni boshqarishni asbobot bilan ta'minlash; kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni minimallashtirish maqsadida risklar to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash va taqriblash-tarqib
Metodik funktsiyasi	Risklarni boshqarish vositalarini ishlab chiqish; nazoratlarni shakllantirish va muqobil xatirlarni ishlab chiqish
Nazorat funktsiyasi	Risklarni nazorat qilish; asos ko'rsatkichlarning qabul qilinadigan og'irlarini aniqlash

Risk-kontrolling korxonaning risk profili haqida umumiy tavsifni shakllantirishga, shuningdek riskni baholashning eng samarali usullarini va aniqlangan xatarlarga ta'sir qilish usullarini tanlashga itiqon beradi.

Korxonaning kelgusi faoliyat davrlarini nuzug'ri baholashga tahlil va paytida yuzaga kelgan va u'z vaqtida tuzatilmagan muammolar va xatolar ta'xir qilishi mumkin. Xavfli vaziyat qilishning buni usuli ushbu davrda ham, kelajakda ham xatolar va og'riklarning oldini olish va ularni yo'q qilish maqsadida boshlang'ich va haqiqiy ko'rsatkichlarning daimiy tahlilini boshqarishga qaratilgan. Shundan kelib chiqqan holda, biz risk-kontrollning asosiy funksiyasini – inqirozli vaziyatlarning oldini olish va xatolarni minimallashtirish deb hisoblaymiz.

Korxonada risk-kontrollingni tashkil qilishning turli usul yondashuvlari mavjud. U yoki bu yondashuvni tanlash ko'p jihatdan korxonaviy rivojlanishning harqamligi, mavjud boshqaruv usullarining samaradorligi, menejrlarning boshqaruv usulini o'zgartirishga tayyorligi bilan belgilanadi.

Risk-kontrollingni tashkil qilish bo'yicha quyidagi yondashuvlarni ta'kidlash o'tamiz:

- xo'jalik faoliyatining ayrim turlarini sarflari nazorat qilish;
- moliyaviy faoliyatda risk-kontrolling;
- moliya-xo'jalik faoliyatida risk-kontrolling;
- strategik risk-kontrolling.

Risk - kontrollingni tashkil o'tishga yondashuvlar usuliyatlari 10.2.2 –jadvalda keltirilgan. Risklarni boshqarish tizimining samaradorligi, usuliyat o'zgarishi, risk-kontrollingni tashkil o'tishga yondashuvni tanlashga bog'liq.

Shunday qilib, risk-kontrolling elementlarini kiritish bilan risklarni boshqarish tizimini yaratish tadqiqotlarni yanada ko'rib chiqish va tizimlashtirishni talab qiladigan usul bo'lib yo'nalishlardan biridir.

10.3. Korxonaviy moliyaviy faoliyatida risk-kontrolling tizimini qo'llashning mohiyati va usuliyatlari

Korxonada tashkil o'tilgan umumiy kontrolling tizimida usning markaziy birkalaridan biri - moliyaviy kontrolling ajratiladi.

Moliyaviy kontrolling - bu usuliyat barcha shakllaridagi, moliyaviy risklarni tahlil qilish, moliyaviy risklarni rjalarishtirish va risklarni ichki nazorat qilish o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtiruvchi, korxonaviy moliyaviy risklarni boshqarishning usuliyat bo'lib.

yo'nalishlari bo'yicha nazorat harakatlarning konsentratsiyasini ta'minlaydigan boshqaruv tizimi, uning haqiqiy natijalarining ko'zda tutilgan og'irlarini o'z vaqtda aniqlash va ular normalashtrishga qaratilgan tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilishdir.

Aslroqqa qarshi boshqaruvning aqsi tizimidagi moliyaviy risk - kontrolling - vaqt o'tishi bilan investitsiyalar va moliyalashtirish usulmasini muvofiqdastirishni, kuzara faoliyatining moliyaviy jihatdan barqaror bo'lish, yetarli darajada to'lov qobiliyati va likvidilligiga ega bo'lishni ta'minlash kerak. Bunday, bugungi barqaror sharoitda moliyaviy risk-kontrollingning ilmiy asoslangan usullari va usullari zarur bo'lish, ular mablag'larning tashqi va ichki manbalari oqilona birlashtirilganda, shuningdek o'z va qo'rga olingan qisqa muddatli mablag'lar, muddatli va uzoq muddatli majburiyathar bilan maqsad moliyalashtirish tarkibiga kirishni ta'minlaydi.

Moliyaviy risk-kontrollingning asosiy funktsiyalari:

- rejalashtirilgan moliyaviy ko'rsatkichlar va standartlar tizimi imoridan belgilangan risk to'g'risidagi qarorlarni amalga oshirish jarayonini nazorat qilish;
- moliyaviy riskni boshqarishning haqiqiy natijalarining ko'zda tutilganidan chetlanish darajasini o'lchash;
- mo'ljallangan maqsadlar va ko'rsatkichlarga muvofiq korxonaning moliyaviy faoliyatini normalashtrish bo'yicha operatsion risk yechimlarini ishlab chiqish;
- tashqi moliyaviy muhit, moliya bozori kon'yunkturasini va korxonada xo'jalik faoliyatining ichki sharoitlari o'zgarishi bilan bog'liq hissa riskni boshqarishning ma'lum maqsadlari va ko'rsatkichlarini aniqlash;
- korxonada moliyaviy risk-kontrolling tizimini yaratish ma'lum printsiplarga asoslanadi, ularning asosiy lari)
 - moliyaviy risk-kontrolling tizimining korxonaning ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilganligi;
 - moliyaviy risk-kontrollingning ko'p funktsionalligi;
 - moliyaviy risk-kontrolling usullarining risk tahlili va risklarni rejalashtirish usuldarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiqligi;
 - kontrolling operatsiyalarining o'z vaqtda bajarilishi;
 - kontrollingning moslashtiruvchanligi;
 - kontrollingning soddaligi;
 - kontrollingning ishtirodiy samaradorligi.

Yuqoridagilardan sohasi qilishimiz mumkinki, korxonada moliyaviy risk-kontrollning tizimining joriy etilishi uning moliyaviy tavekkalchiligini boshqarish butun jarayoni samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Moliyaviy risklarni boshqarish asosiy funksiyalari tizimida korxonada moliyaviy saraflarni ichki nazoratni amalga oshirish muhim o'rin tutadi.

Ichki moliyaviy risklarni nazorat qilish - bu moliyaviy strategiyani amalga oshirish va bankrotlikka olib ketadigan inqirozli vaziyatlarning oldini olish maqsadida moliyaviy risklarni boshqarish sohasida qabul qilingan barcha qarorlarning bajarilishini tekshirish va bajarilishini ta'minlash uchun korxonada tashkil etilgan jarayon.

Riskni nazorat qilishning ichki tizimlarini yaratish uning samaradorligini ta'minlash maqsadida butun korxonada boshqaruv tizimini berpo etishning ajratmas qismidir. Risklarni nazorat qilishning ichki tizimlari korxonada chiziqli va funksional prinsip asosida tuziladi yoki bir vaqtning o'zida ikkala prinsipi birlashtiriladi. Ushbu tizimlarning markazida atahida vazmatlar va ularning menejerlari o'rtasida nazorat vazifalariga ajratiladi.

Ichki nazorat funksiyasi samaradorligini oshirishga korxonada "kontrolling" deb nomlangan samarali integratsiyalashgan boshqaruv tizimni joriy etish yordam beradi.

Kontrolling konsepsiyasi 1980 yillarda bankrotlikka olib ketadigan inqirozli vaziyatlarning faol oldini olish vositasi sifatida ishlab chiqilgan. "ng" ismi boshqarish" deb nomlangan ushbu konsepsiyaning asosiy rejali (me'yoriy) va haqiqiy ko'rsatkichlarini ular orasidagi og'ishlarni aniqlash va korxonada ushbu og'ishlarning o'zaro bog'liqligini aniqlash uchun operatsion tekshirish, bu kalgiga ta'sir o'tkazish uchun faoliyatni normalashtirish omillari. Kontrolling tizimi bizning amaliyotimizda joriy etila boshlandi.

Korxonada tashkil etilgan umumiy kontrolling tizimida ushbu markaziy bloklaridan biri - moliyaviy risk-kontrolling ajratib turadi.

Moliyaviy risk-kontrolling - bu axborot bazasini shakllantirish, moliyaviy risklarni tahlil qilish, moliyaviy risklarni rejalashtirish va ichki risklarni nazorat qilish o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni muvofiqlashtiruvchi tartibga soluvchi boshqaruv tizimi bo'lib, bu amali-

harakatlarning moliyaviy riskni boshqarishning eng ustuvor yo'nalishlari bo'yicha konstitutsiyasini ta'minlaydi. Korxonada ko'zda tutilganidan haqiqiy natijalaridan chega chiqishni o'z vaqtida aniqlash va uni normalashtirishga qaratilgan tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Ta'rifdan ko'rinib turibdiki, moliyaviy risk-kontrolling faqat ichki nazorat doirasini bilan cheklanib qolmay, balki korxonalarining moliyaviy risklarni boshqarish ushbuidagi barcha asosiy boshqaruv qarorlarini shakllantirish, amalga oshirish va nazorat uchun samarali mexanizm bo'lib xizmat qiladi.

Moliyaviy risk-kontrollingning asosiy funksiyalari:

- regulyatsion moliyaviy ko'rsatkichlar va standartlar tizimi tomonidan belgilangan risk to'g'risidagi qarorlarni amalga oshirish jarayonini monitoring qilish;

- moliyaviy risklarni boshqarishning haqiqiy natijalarining ko'zda tutilganidan cheklanish darajasini o'lchash;

- korxonaning moliyaviy ahvolidagi jiddiy yomonlashuvi va uning moliyaviy rivojlanish sur'atlarining sezilarli darajada pasayishi og'ohlarning kattaligi bo'yicha tahlil qo'yish;

- ko'zda tutilgan maqsadlar va ko'rsatkichlarga muvofiq korxonaning moliyaviy faoliyatini normalashtirish bo'yicha operatsion risk yechimlarini ishlab chiqish;

- ixtisij moliyaviy muhit, moliya boshqaruv kon'yunkturalari va korxonada sharoitlarning ichki sharoitlari o'zgarishi bilan bog'liq holda, risklarni boshqarishning ma'lum maqsadlari va ko'rsatkichlarini sozlash (korrektirovkalash).

Korxonada moliyaviy risk-kontrolling tizimini yaratish ma'lum printsiplarga asoslanadi, ularning asosiy turlari 10.3.1. - rasmda keltirilgan.

1. Moliyaviy risk-kontrolling tizimining korxonaning ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilganligi. Uning samarali bo'lishi uchun moliyaviy risk-kontrolling strategik xarakterga ega bo'lishi kerak, ya'ni korxonaning moliyaviy rivojlanishining asosiy ustuvor yo'nalishlarini aks ettiradi. Bu ko'rib chiqilayotgan moliyaviy operatsiyalarni ushbu nazorat tomonidan maqsadga muvofiq cheklanishini belgilaydi.

Barcha kundalik moliyaviy operatsiyalarni keng miqyosda boshqarish mantiqqa to'g'ri kelmeydi, chunki bu menejerlarni faqat moliyaviy risklarni boshqarish maqsadlaridan chalg'itishi mumkin.



10.3.1. - raam. Korxonada maliyaviy risk-kontrolling tizimini yaratishning asosiy tamoyillari tarkibi

1. Maliyaviy risk-kontrolling tizimining korxonaning ishlab chiqilgan maliyaviy strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilganligi. Uning samarali bo'lish uchun maliyaviy risk-kontrolling strategik xarakterga ega bo'lishi kerak, ya'ni korxonaning maliyaviy rivojlanishining asosiy usulini yo'naltiradi. Bu ko'rib chiqilgan maliyaviy operatsiyalarni ushbu nazorat tomonidan mas'ul muvofiq cheklanishini belgilaydi.

Barcha kumulik moliyaviy operatsiyalarni keng miqyosda boshqarib barmiqqa to'g'ri kelmaydi, chunki bu naxejeralarni faqat moliyaviy risklarni boshqarish maqsadlaridan chalg'itishi mumkin.

2. Moliyaviy risk-kontrollning ko'p funktsionalligi. U nafaqat butun korxonani uchun, balki uning alohida javobgarlik markazlari sharoitida ham xavf omillarini hisobga olgan holda moliyaviy rivojlanishning ustuvor ko'rsatkichlari bajarilishi ustidan nazoratni ta'minlashi kerak, koziilgan ko'rsatkichlarni va o'rtacha sanoat, risk sharoitida rivojlantirgan ko'rib chiqilayotgan moliyaviy ko'rsatkichlarning boshqalar bilan o'zaro bog'liqligini ta'minlaydi. Korxonani iqtisodiy faoliyatining eng muhim ko'rsatkichlari.

3. Moliyaviy risk-kontrollning miqdoriy standartlarga yo'naltirilgan. Nazorat qilinadigan samaradorlik standartlari aniq miqdoriy ko'rsatkichlarda ifodalangan bo'lsa, nazorat harakatlarning samaradorligi sezilarli darajada oshadi. Bu nazorat sifat jihatlarni qamrab olinmasligi kerak degani emas - faqat shu sifat jihatlari miqdoriy standartlar tizimida ifodalashni kerak, bu ularning har uli talqinini hism qiladi.

4. Moliyaviy risk-kontrollning usullarining risklarni tahlil qilish va risklarni rejalashtirish usullarining o'ziga xos xususiyatlariga mavofiqligi. Ichki nazoratni tashkil qilish jarayonida ilgari ko'rib chiqilgan moliyaviy risklarni rejalashtirish tizimlari va usullarini (nazorat standartlarini tayyorlashda) va risklarni tahlil qilishda (erishilgan haqiqiy natijalarni aks ettiruvchi ko'rsatkichlarni tayyorlashda va standartlardan chetga chiqish sabablarini aniqlashda, butun amalgani e'tibor qaratish zarur).

5. Nazorat operatsiyalarining o'z vaqtida bajarilishi. Ushbu dolzarblik boshqaruv va funktsiyalarni amalga oshirishning yuqori tezligi yoki chamosatida emas, balki nazorat qilish va tuzatish ishlari davrlarining moliyaviy natijalarni tug'dirishi bilan bog'liq bo'lgan alohida operatsiyalarni amalga oshirish davriga yetariligi.

Moliyaviy kontrolling o'z vaqtida o'tkazishning asosiy sharti quyidagicha: u "inqiroz rivojlanishidan erta ogohlantirish" xususiyatiga ega bo'lishi kerak, ya'ni, hozirgi og'ohlantirishni jiddiylashganicha ularni nazoratlashga imkon berishi.

6. Kontrollingning moslashuvchanligi. Moliyaviy risk-kontrolling yangi moliyaviy vositalarga moslashish imkoniyatlarini hisobga olgan holda tuzatish kerak, operatsion, investitsiya va moliyaviy faoliyatning

yangi standartlari va turlariga; moliyaviy operatsiyalarning yangi texnologiyalari va usullariga, yetarli darajada mustahkamlikka, risk-kontrollning tizimi daatlab yaratilgan moliyaviy risklarni boshqarish usullarida ham samarali bo'lmaydi.

7. Kontrollingni yaratish oddiyligi. Maqsadlariga muvofiq yaratilgan moliyaviy risk-kontrollingning eng oddiy shakllari va usullari risk menejrlarining kam harakatlarini talab qiladi va qo'lda tutqasida ancha tejankor bo'ladi.

Moliyaviy risk-kontrollingning haddan tashqari murakkabligi usning operatorlari tushunidan tushunilishi yoki qo'llab-quvvatlanmasligi mumkin, shuningdek, uni amalga oshirish uchun asbabi qo'limining sezilarli darajada ko'payishini talab qiladi.

Kontrolling turlari va ko'lamini aralash. Kontrolling tizimini yaratish konsepsiyasiga muvofiq, u quyidagi asosiy turlarga bo'linadi: strategik kontrolling; joriy kontrolling; operativ kontrolling.

Saab o'ralgan kontrolling turlarining har biri o'z funktsiyalarini bajarish chastotasining mu'amm bir sohasiga mos kelishi kerak. 10.3.1. - jadvolda krossmada moliyaviy risk-kontrollingning ayrim turlarining asosiy xususiyatlari ko'rsatilgan.

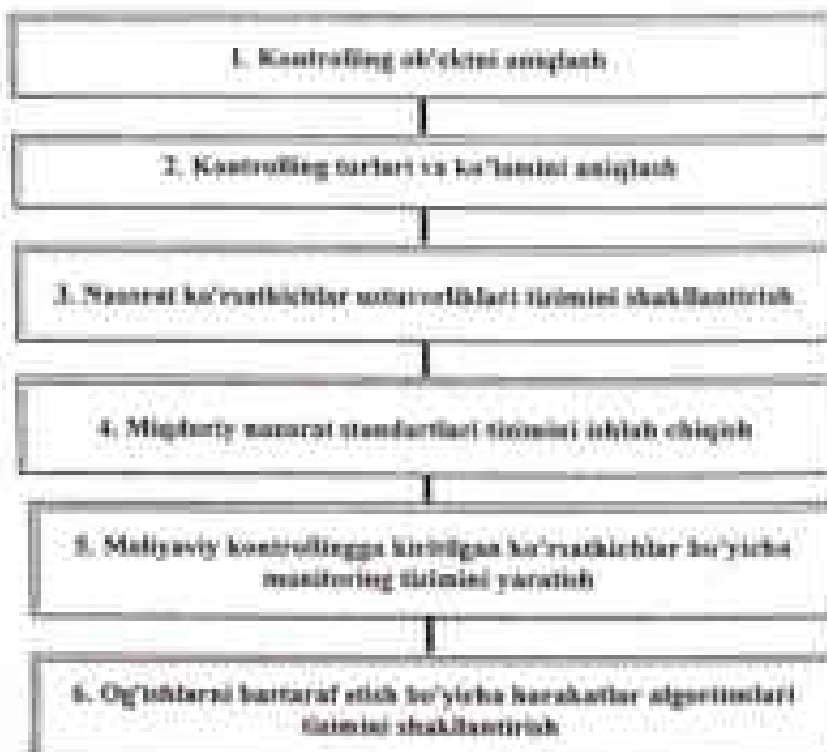
10.3.1. - jadval

Krossmada moliyaviy risk - kontrollingning ayrim turlarining xususiyatlari

Moliyaviy risk - kontrolling turlari	Kontrollingning asosiy usullari	Asosiy nazorat davri
Strategik kontrolling	Moliyaviy strategiyani amalga oshirish va usning maqsadlari	3-4 yil
Joriy kontrolling	Joriy moliyaviy rejani amalga oshirish	Oy-3 oy
Operativ kontrolling	Budjet (jori)	Hafta-3 haftada 1 oy

8. Iqtisodiy jihatdan samarali kontrolling. Moliyaviy risk-kontrolling sarajatlari ushbu tizim ta'siriga yetariligi natijai nazaridan minimallashtirilishi kerak. Bu shuni anglatadiki, risklarni nazorat qilishni tashkil etish bo'yicha sarajatlari hajmi uni amalga oshirish jarayonida ushlangan effekti hajmidan (xarajatlarni pasaytirish,

daromadlarning o'lishi, foydasi oshirish va bozoriqalar) muvofiqligi kerak. Sarab o'tilgan prinsiplarni hisobga olgan holda, korxonada moliyaviy risk-kontrolling quyidagi asosiy bosqichlarga moslanadi (10.3.2. - rasm):



10.3.2. - rasm. Korxonada moliyaviy risk-kontrolling tizimini yaratish bosqichlarining mazmuni va ketma-ketligi

9. Kontrolling ob'ektini aniqlash. Bu korxonada maqsadli yo'naldirilganligi nuqtai nazaridan har qanday kontrolling turlarini qo'llash uchun umumiy talablar. Moliyaviy risk-kontrolling ob'ekti korxonalar moliyaviy faoliyatining asosiy jihatlari bo'yicha sarfli qarorlar hisoblanadi.

10. Nazorat qilinadigan ko'rsatkichlar ustuvorliklari tizimini shakllantirish. Moliyaviy risklarni nazorat qilishning har bir turi doirasiga kiritilgan ko'rsatkichlarning butun tizimi muhimligi bo'yicha

uzatilgan. Bunday reyting jara-sonida birinchi darajadagi utuvor tizimda ushbu turdagi nazoratning kuzatiladigan ko'rsatkichlaridan eng muhimi tanlanadi, keyin ikkinchi darajadagi utuvorliklar tizimi shakllanadi, ularning ko'rsatkichlari birinchi darajadagi utuvorlik ko'rsatkichlari, omillari bilan bog'liqdir, uchinchi va keyingi darajalarning utuvorliklari tirni suvdi shunday shakllanadi. Boshqariladigan ko'rsatkichlar tizimini shakllantirishga ushbu yondashuv, keyinchalik haqiqiy qiymatlarning tegishli vazifalar bilan nazarda tutilganidan chetga chiqish sabablarini tushuntirish bilan ularning parchalanishiga yondashishni osonlashtiradi.

Ustuvor tizimni shakllantirishda ularning ayrim turdagi javobgarlik markazlari uchun turlicha xarakterga ega bo'lishi mumkinligini hisobga olish kerak. Korxonaning moliyaviy faoliyatining ayrim yo'nalishlari uchun, moliyaviy resurslarni shakllantirish, taqsimlash va ulardan foydalanishning bari jihatlari uchun zarur. Ammo, bu holda, umuman ko'rsatma uchun haqcha kuzatiladigan ko'rsatkichlarning ierarkik pasaytirilishi va ularning moliyaviy riskni boshqarishning alohida yo'nalishlarida kamayishi ta'minlanishi kerak.

Strategik kontrolling korxonaning umumiy faoliyatini uning maqsadlarini bajarish maqsadi nazariidan tahlil qilishga va korxonada faoliyatiga xalqit beradigan omillarni aniqlashga imkon beradi.

Strategik kontrolling mexanizmi boshqaruvning alohida subyekt - rahbarning kuchi otmaydigan vazifalarni bajarishga imkon beradi va korxonada faoliyat ko'rsatkichlarining siklik nazoratini o'z zimmasiga oladi. Strategik kontrolling mexanizmi faoliyatining asosiy asosiy mahsulatlari quyidagilar: miniya, strategik maqsadlar to'plami, korxonalarini rivojlantirish strategiyasi, strategik rejalat, biznes loyihalat, strategik boshqaruv qarorlari.

Strategik kontrolling korxonada rahbariga mavjud afzalliklardan namoral foydalanishda va kelajakda muvaffaqiyatli faoliyat uchun yangi sahoiyatni yaratishda yordam sifatida ishlatiladi. Strategik kontrollingdan strategiya, strategik maqsad va vazifalarni ishlab chiqishda korxonada menejmentlari va egalari uchun ichki atalik vosita sifatida foydalaniladi. Biriharin, nazorat q'uvvchi mutaxassislar boshqarishga korxonada miniyasini shakllantirishda, faoliyatning asosiy maqsadlarini aniqlashda, ularga erishish strategiyasini yaratishda, muvaffaqiyat omillarini ishlab chiqishda va belgilangan maqsadlarga

erishish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni rejalashtirishda yordam berishdan manfaatdor.

Operatsion kontrollingning asosiy ma'lum (joriy) davr natijalari, ma'lumotlari, asosan hisobotlariya tizimida taqdim etiladi. Operatsion kontrollingning asosiy usuli, bu byudjetlar tizimi bo'lib, usning yordamida menejer boshqaruv samaradorligini erta baholash orqali isqiroqli variantdan saqlanib qoladi, usning yechimlari zarur resurslarni bo'linmalar o'rtasida to'g'ri taqsimlashga, korxonada, shuningdek tashkilotning sharoitlarini yo'lga solishga yordam beradi.

Operatsion kontrolling barcha xarajatlarni hisobga olishga asoslangan holda samaradorlikni ta'minlaydi, shuning uchun ushbu xarajatlarni keltirib chiqaradigan resurslarning sarflanishi doimiy ravishda kuzatib boriladi. Haqiqiy va rejalashtirilgan xarajatlarni taqqoslash barcha xarajalar qiymatiga bevosita ta'sir ko'rinishiga imkon beradi. Ushbu voqitani ish jarayonida maqbul va oqilona ishlovish uchun, maqbul xarajatlarni ularning samaradorligi va maqsadlariga muvofiq taqsimlash yoki taqsimlash bilan bog'liq bo'lgan maqbul ma'lumotlar kerak. Korxonada byudjeti shakllanmasda xarajalar har yil qat'ida ko'rib chiqiladi. Bu ularning paydo bo'lish vaqtiga, turiga va hushyorlarga bog'liq. Operatsion faoliyatdan olingan sof foyda miqdorining hisobqariladigan ko'rsatkichi ustuvorliklar tizimini shakllantirishga misol 10.3.2. - jadvalda keltirilgan.

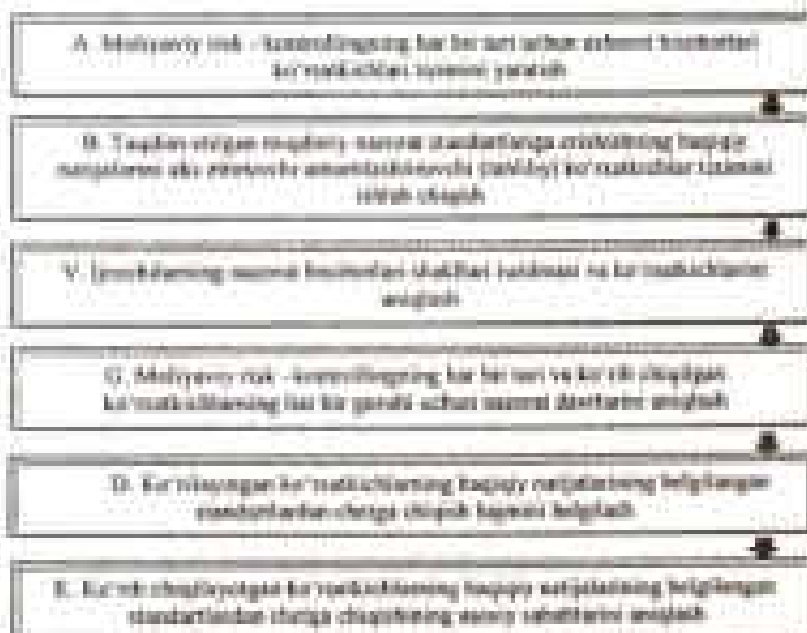
10.3.2. - jadval

Korxonaning operatsion faoliyati uchun risk omillarini hisobga olingan holda sof foyda miqdorining hisobqariladigan ko'rsatkichining ustuvor tizimini shakllantirishga misol

Birinchi darajadagi ustuvorliklar	Ikkinchi darajadagi ustuvorliklar	Uchinchi darajadagi ustuvorliklar	Boshqalar
Sof foyda miqdori	Daromad miqdori	Mehnatkor narxlarini darajasi Savdo hajmi Savdo tarkibi	
	Xarajalar miqdori	Klimatlar narxlarini va tariflarini darajasi Ishlab chiqarish hajmi Ishlab chiqarish tarkibi	
	Salqin to'lovlar miqdori	Salqin tizimidagi o'zgarish Salqin tashkilotning o'zgarishi Salqin tashkilotning tizimining o'zgarishi	

11. Nazoratning miqdoriy standartlari tizimini ishlab chiqish. Kuzatilayotgan ko'rsatkichlar to'g'risida aniqlangandan va reytingdan so'ng ularning har biri uchun miqdoriy me'yorlarni belgilash zaruriyati paydo bo'ladi. Bunday standartlar ham ma'lum, ham nisbiy ma'noda o'rnatilishi mumkin. Standartlar maqsadli strategik me'yorlar, joriy rejalar va byudjet ko'rsatkichlari, davlat yoki korxonalar tomonidan ishlab chiqilgan norma va ko'rsatkichlar tizimi va boshqalar.

12. Moliyaviy risk-kontrollingga kiritilgan ko'rsatkichlar bo'yicha monitoring tizimini yaratish. Moliyaviy monitoring tizimi - bu korxonada ishlab chiqilgan, katar omillari ta'siridagi moliyaviy faoliyatning eng muhim ko'rsatkichlarini doimiy ravishda kuzatib borish, real natijalarning kutilganidan chetga chiqish hajmini aniqlash va ushbu og'ohlarning sabablarini aniqlash. Eng muhim moliyaviy ko'rsatkichlar bo'yicha monitoring tizimi quyidagi asosiy bosqichlarni qamrab oladi (10.3.3. - rasm).



10.3.3. - rasm. Risk omillari ta'sirida bo'lgan korxonaning moliyaviy faoliyatining kuzatiladigan ko'rsatkichlari bo'yicha monitoring tizimini harpo etishning asosiy bosqichlarining mazmuni va ketma-ketligi

a) moliyaviy risk-kontrollingsning har bir turi uchun ma'lumotli hisobot ko'rsatkichlari tizimini qurish moliyaviy va boshqaruv hisobi ma'lumotlariga asoslanadi. Ushbu tizim korxonra tomonidan moliyaviy riskni boshqarish natijalarini tavsiflovchi individual analitik muhofiq va nisbiy moliyaviy ko'rsatkichlarni keyinchalik hisoblab chiqarish uchun zarur bo'lgan "kuzatishning birlamchi axborot bazasi" deb atiladi.

b) taqdim etilgan miqdoriy nazorat standartlariga erishishning haqiqiy natijalarini aks ettirovchi umumlashtirovchi (analitik) ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish boshqariladigan ko'rsatkichlar tizimiga qat'iy muvofiq ravishda amalga oshiriladi. Shu bilan birga, belgilangan standartlar va ko'rib chiqilayotgan analitik ko'rsatkichlarning miqdoriy ifodalarini to'liq taqqoslash ta'minlanadi. Bunday tizimni ishlab chiqish jarayonida kuzatishning asosiy axborot bazasi va moliyaviy riskni tahlil qilish usullaridan foydalangan holda individual umumlashtirovchi (analitik) ko'rsatkichlarni hisoblash algoritmlari tuziladi.

v) Ijrochilarning nazorat hisobodari (hisobodari) shakllari tuzilmasi va ko'rsatkichlarini aniqlash nazorat ma'lumotlarini tashuvchilar tizimini shakllantirishga ta'ajjallangan. Nazorat samarasdorligini ta'minlash uchun bunday hisobot shakli standartlashtirilishi va quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak:

- boshqariladigan indikatorning amalda erishilgan qiymati (ko'zda tutilgan ko'rsatkichga nisbatan);

- boshqariladigan ko'rsatkichning taqdim etilgan ko'rsatkichdan haqiqatda erishilgan qiymatining og'ish kattaligi;

- og'ish kattaligining omil dekompozitsiyasi (agar boshqariladigan ko'rsatkich individual tarkibiy qismlarga miqdoriy parchalanishga imkon bersa). Bunday parchalanish algoritmi aniqlanishi va undan har bir ijrochiga etkazilishi kerak;

- umumiy tarkibi va uning alohida tarkibiy qismlari bo'yicha salbiy og'ishlarning sabablarini tushuntirish;

- ko'rsatkichlarning salbiy og'ishiga javobgar shaxslarning ko'rsatmasi, agar bu og'ish birlik faoliyatining ichki omillaridan kelib chiqsa.

Ijrochining standart nazorat hisoboti (raporti) shakli unga etkazilgan byudjet (reja) mazmuniga muvofiq farqlanadi.

a) moliyaviy risk-kontrollarning har bir turi uchun ma'lumotli hisobot ko'rsatkichlari tizimini qurish moliyaviy va boshqaruv hisobi ma'lumotlariga asoslanadi. Ushbu tizim korxonani tomonidan moliyaviy riskni boshqarish natijalarini tavsiflovchi individual analitik mulohaz va nisbiy moliyaviy ko'rsatkichlarni keyinchalik hisoblab chiqarish uchun zarur bo'lgan "kuzatishning birlamchi asbabi bazasi" deb atiladi.

b) taqdim etilgan miqdoriy nazorat standartlariga erishishning haqiqiy natijalarini aks ettiruvchi umumlashtiruvchi (analitik) ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish boshqariladigan ko'rsatkichlar tizimiga qat'iy muvofiq ravishda amalga oshiriladi. Shu bilan birga, belgilangan standartlar va ko'rib chiqilayotgan analitik ko'rsatkichlarning miqdoriy ifodasini to'liq taqqoslash ta'minlanadi. Bunday tizimni ishlab chiqish jarayonida kuzatishning asosiy asbobot bazasi va moliyaviy riskni tahlil qilish usullaridan foydalanilgan holda individual umumlashtiruvchi (analitik) ko'rsatkichlarni hisoblash algoritmlari tuziladi.

v) Ijrochilarning nazorat hisobvotlari (hisobvotlari) shakllari tuzilmasi va ko'rsatkichlarni aniqlash nazorat ma'lumotlarini tashvichlar tizimini shakllantirishga mo'ljallangan. Nazorat samaradorligini ta'minlash uchun bunday hisobot shakli standartlashtirilishi va quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak:

- boshqariladigan indikatorning amalda erishilgan qiymati (ko'rsatilgan ko'rsatkichga nisbatan);

- boshqariladigan ko'rsatkichning taqdim etilgan ko'rsatkich bilan haqiqatda erishilgan qiymatining og'ish kattaligi;

- og'ish kattaligining omil dekompozitsiyasi (agar boshqariladigan ko'rsatkich individual tarkibiy qismlarga miqdoriy parchalanishga imkon bersa). Bunday parchalanish algoritmi aniqlanishi va oldindan har bir ijrochiga etkazilishi kerak;

- umumiy tarkibi va uning alohida tarkibiy qismlari bo'yicha salbiy og'ishlarning sabablarini tushuntirish;

- ko'rsatkichlarning salbiy og'ishiga javobgar shaxslarning ko'rsatmasi, agar bu og'ish birlik faoliyatining ichki omillaridan kelib chiqsa.

Ijrochining standart nazorat hisobvoti (raporti) shakli unga etkazilgan byudjet (reja) mazmuniga muvofiq farqlanadi.

g) moliyaviy risk-kontrollingning har bir turi va ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlarning har bir guruhi bo'yicha nazorat muddatlarini belgilash jadvalida keltirilgan tavsifalar asosida amalga oshiriladi.

Nazorat davri nazoratning turari va ko'rsatkichlar guruhi bo'yicha aniqlanishi korxonada moliyaviy faoliyatni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan "tezkor shaxsiyat berishi" bilan belgilanadi. Ushbu prinsiplar hisobga olgan holda quyidagilar mavjud:

- haftalik (o'n kunlik) nazorat hisoboti;
- oylik nazorat hisoboti;
- har chorakda o'tkaziladigan nazorat hisoboti.

d) ko'rib chiqilayotgan ko'rsatkichlarning haqiqiy natijalarining belgilangan standartlardan chetga chiqish hajmini aniqlash mamlaq va nisbiy ravishda ham amalga oshiriladi. Har bir ko'rsatkich (tirochilarning nazorat hisobotlarida mavjud bo'lganligi sababli, bu bosqichda u umuman korxonada ichida ko'plamadi. Shu bilan birga, nisbiy ko'rsatkichlar bo'yicha hamcha og'ishlar uch guruhi bo'linadi:

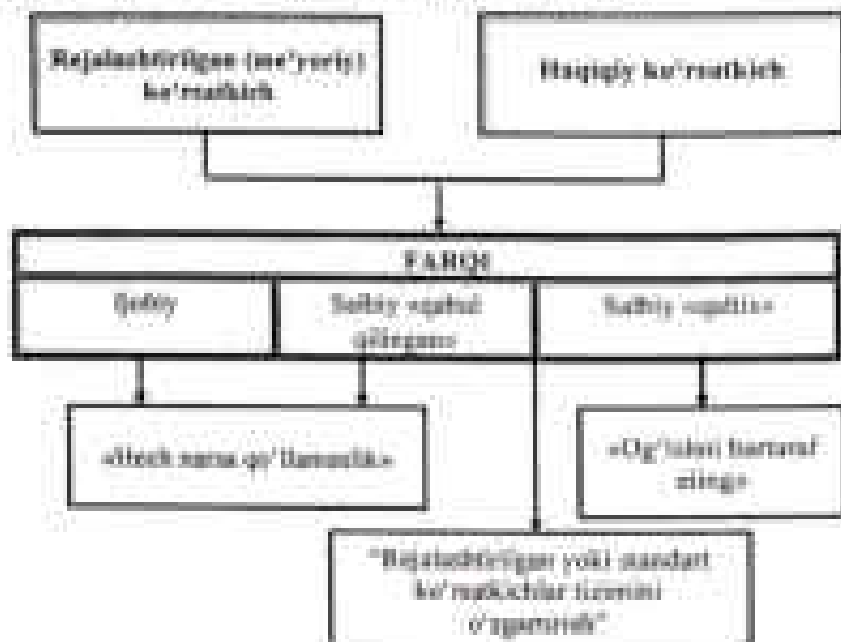
- ijroiy og'ish;
- salbiy "rezerv otilgan" og'ish;
- salbiy "qaltis" og'ish.

Har bir korxonada bunday gradatsiyani amalga oshirish uchun "qaltis" og'ishlar mezonini belgilash kerak, uni nazorat davrlari bilan farqlash mumkin. "Qaltis" og'ishning mezonlari sifatida, nazoratning bir haftalik (o'n kunlik) davri mobaynida 20 foiz va undan ko'proq og'ish qabul qilinishi mumkin, Oylik muddat uchun 15 va undan ortiq foiz, Choraklik davr uchun 10 foiz yoki undan ko'proq.

e) ko'rib chiqilayotgan ko'rsatkichlarning haqiqiy natijalarining belgilangan standartlardan chetga chiqishining asosiy sabablarini aniqlash bilan korxonada va alohida "javobgarlik markazlar" uchun amalga oshiriladi. Bunday tahlil jarayonida moliyaviy risk-kontrolling ko'rsatkichlari alohida ajratib olinadi va ko'rib chiqiladi, ular uchun maqsadli standartlardan, joriy rejalar va byudjetlarning vazifalaridan "qaltis" og'ishlar mavjud. Har bir "qaltis" og'ish uchun (va agar kerak bo'lsa, birinchi darajali ushbu ko'rsatkichlarning unchalik shaxsiyatiz og'ishlari), ularni keltirib chiqargan sabablarni aniqlash kerak. Umuman korxonada uchun bunday tahlilni o'tkazish jarayonida tirochilarning nazorat hisobotlarining tegishli bo'limlaridan foydalaniladi. Moliyaviy risk-kontrollingning maqsadlari va joriy rejalar va byudjetlar

ko'rsatkichlar tizimi o'zgariganda, iltish chiqilgan monitoring tizimi sozalanishi kerak.

14. Og'ishlarni bartaraf etish bo'yicha harakatlar algoritmlari tizimini shakllantirish korxonada moliyaviy risk-kontrollingsning yakuniy bosqichidir. Bu holda korxonada menejerlarni harakatlarning asosiy tizimi uchta algoritmdan iborat (10.3.4 - rasm):



10.3.4 - rasm. Moliyaviy riskni boshqarish natijalarining ko'zda tutilgan ko'rsatkichlardan har xil cheklanishlarini bartaraf etish bo'yicha harakatlar algoritmlarini shakllantirish

a) "Hech narsa qo'llanmaslik". Javobning ushbu shakli salbiy og'ishlar hajmi taqdim etilgan "qattiq" mezonidan sezilarli darajada past bo'lgan holdarda ko'zda tutilgan.

b) "Og'ishni bartaraf etish". Bunday harakatlar tizimi maqsadli, rejalashtirilgan yoki standart ko'rsatkichlarning bajarilishini ta'minlash uchun zariralarni taqdim va amalga oshirish tartibini nazarda tutadi.

Shu bilan birga, zariralarni moliyaviy faoliyat va individual moliyaviy operatsiyalarning turli jihatlari kontekstida ko'rib chiqiladi.

Bunday insoniyatlar sifatida moliyaviy tuzilma tizimidan foydalan-
gan holda ("ortiqcha maqdarni qisqartirish" tamoyili bo'yicha) tajankor
rejalarni joriy etishning maqsadga muvofiqligi ko'rib chiqilishi mumkin.

v) "Rejalashtirilgan yoki standart ko'rsatkichlar tizimini
o'zgartirish". Bunday harakatlar tizim xavf omillari ta'birida moliyaviy
faoliyatning ayrim jihatlarni normalashtrish insoniyatlari cheklangan
yoki umuman yo'q bo'lgan hollarda amalga oshiriladi. Bunda moliyaviy
monitoring natijalari bo'yicha maqsadli strategik standartlar tizimini,
joriy moliyaviy rejalalar ko'rsatkichlarini yoki alohida byudjetlarni tuzish
bo'yicha takliflar kiritiladi. Ba'zi bir muhim holatlarda ma'lum ahilab
cheqarish, investitsiya va moliyaviy operatsiyalarni, hattoki individual
saxajatlar va investitsiya markazlari faoliyatini ta'stish to'g'risidagi
taklifni oqlash mumkin.

Moliyaviy kontrollingning tarkibi va funktsiyalar hajmi, varifalari,
ma'lum bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlari, turlari va faoliyat
hajmiga bog'liq bo'lib, korxonaning samaradorligi va doimiy faoliyatini
cheklamasligi (faoliyatini qiyinlashtirmasligi) zara.

Moliyaviy kontrolling korxonaning moliyaviy faoliyatini amalga
oshirish bo'yicha ichki nazorat bilan cheklanmaydi, ammo korxonada
axborot bazasi, moliyaviy tahlil, moliyaviy nazorat va korxonada ichki
moliyaviy nazorati shakllanishning samarali tizimi hisoblanadi.

Moliyaviy kontrolling tizimi, korxonaning strategiyasini aniqlash
va korporativ maqsadlarni muvofiqlashtirishda ishtirok etishda, strate-
gik maqsadlarini amalga oshirish bo'yicha boshqarish usullari va
proseduralarini ishlab chiqish va amalga oshirishda zarurdir.

Korxonada moliyaviy risk-kontrolling tizimining joriy etilishi
uning moliyaviy riskni boshqarish butun jarayoni samaradorligini
sezilarli darajada oshiradi.

XI-BOB. KORXONADA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINING SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ASOSiy USULLARI

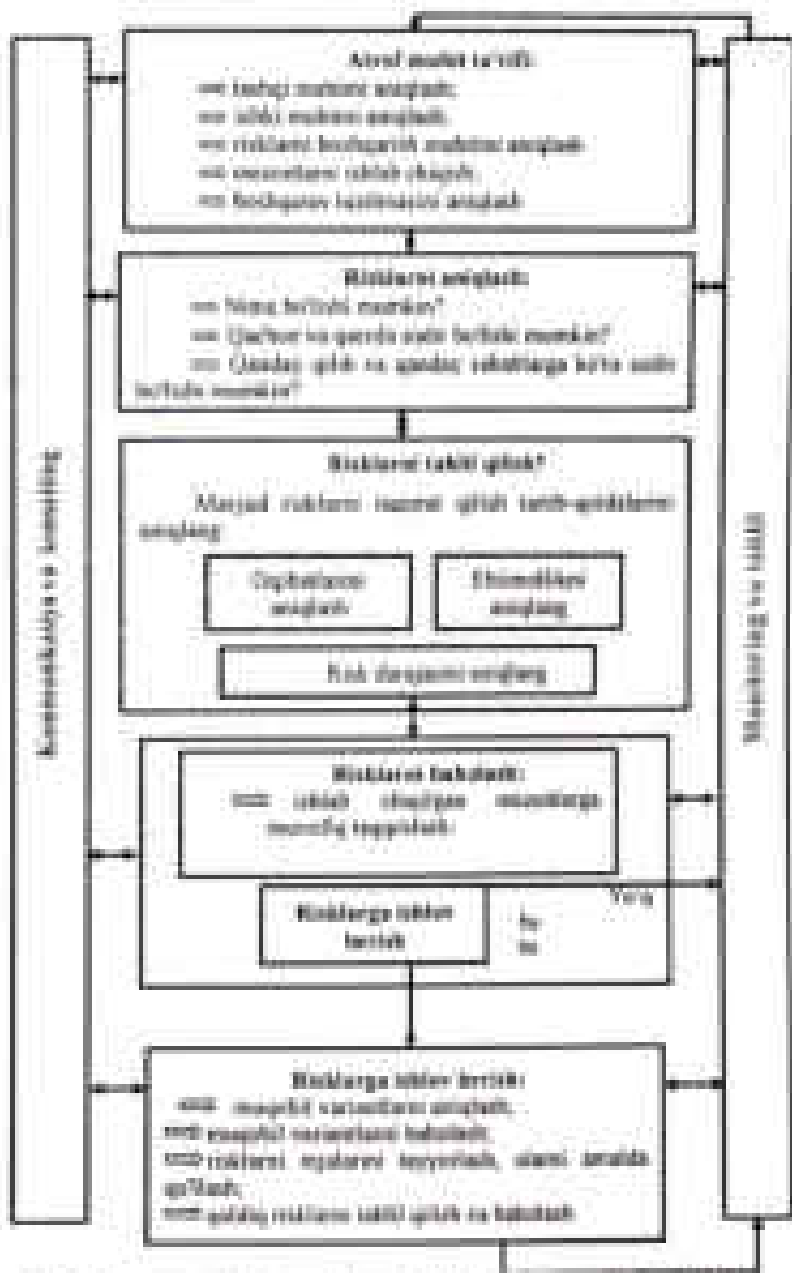
11.1. Milliy va xalqaro risklarni boshqarish standartlari

Korxonaning risklarni samarali va to'g'ri boshqarish masalalari bugungi kunda shunchalik dolzarb bo'lib, ular nafaqat ahvolda korxonada, balki maktab va xalqaro darajada ham ko'rib chiqilmoqda. Standartlar xalqaro darajada va faqat, tarmoq darajasida (bank, sug'urtu tashkilotlari) amalga oshiriladi. Buning isboti bo'lib, risklarni boshqarishning engsoqori hujjatlar davlatlar (Avstraliya, Yangi Zelandiya, Yaponiya, Buyuk Britaniya, IAR, Kanada) milliy standartlari, shuningdek, Hamiylik tashkilotlari Treadway komissiya Komiteti (COSO, AQSh) ishlab chiqqan standart, risk-manajerlar yevropa moostiyasiya federatsiyasi standarti (FERMA) va risklarni boshqarish standarti ISO 31000:2009 hisoblanadi.

Risklarni boshqarish, ham milliy, ham xalqaro darajalarda ishlab chiqilmoqda, bu risk ta'rif, aniqlash, boshqarish va hatto korxonalarda risklarni boshqarish tizimining samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar beradi. Ushbu standartlar ISO 31000:2009 «Risklarni boshqarish - tamoyillar va tavsiyalar», AS/NZS 4360:2004 «Risklarni boshqarish» Avstraliya standarti, GOST R 51897. 2002 GOST R 51897. 2003 «Risklarni boshqarish. Ataralar va ta'riflar», Bazel I, II, III va boshqalar.

Risklarni boshqarish bo'yicha eng keng tarqalgan va qiziqarli standartlarni ko'rib chiqamiz. Avstraliya va Yangi Zelandiya standarti AS/NZS 4360: 2004 «Risk management» 1995 yilda qabul qilingan. U risklarni korxonaning maqsadlariga (jobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadigan hodisa sifatida belgilaydi va voqea natijasi va ehtimollik kombinatsiyasi yordamida baholaydi. Bu yerda risklarni boshqarish quyidagi bosqichlar va jarayonlarning kombinatsiyasi sifatida ko'rib chiqilishi tavsiya etiladi:

1. atrof - muhitni aniqlash
2. xatarlarni aniqlash
3. xavf tahlili
4. baholash
5. riskka ixtios berish, shuningdek:
 1. kommunikatsiya va kuzatish;
 2. monitoring va tahlil (11.1.1. - omm).



11.1.1.- rasim. Ayvaf amaliyatiga muvofiq risklarni boshqarish jarayoni

Kortomada risklarni boshqarish standarti, integratsiyalashgan model¹² (Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission (COSO), AQSh, 2004). Ushbu lojimat voqalar ta'virining ich turini belgilaydi: ijobiy, salbiy va aralash. Bunday holda, ta'vir salbiy bo'lgan hodisalar xavf tug'diradi. Bu yerda risklarni boshqarish jarayoni quyidagi 8 bosqichning ketma-ketligi sifatida shakllantiriladi:

- 1) ichki muhitni aniqlash,
- 2) maqsadlarni belgilash,
- 3) xavf hodisalarini aniqlash,
- 4) xavfni baholash,
- 5) xavfga javob berish,
- 6) saorat vositalarni aniqlash,
- 7) adorat va kommunikatsiya,
- 8) monitoring.

labin taqribasida "COSO kub" nomini olgan bu standart tashkilotlar maqsadlari (strategik, operatsion, hisobxona tayyorgarlik va qimmatlarga rioya qilish), kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi va risk boshqaruv jarayoni tarkibiy qismlari o'rtasida bog'liqligni ifodalaydi (11.1.2, - rasn).



11.1.2 - rasn. COSO ERM standarti bo'yicha risklarni boshqarish modeli¹²

¹² The trusty organization of the Treadway Commission, Integratsiyalashgan model (Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission (COSO), AQSh, 2004, C. 10).

Bu yerda birinchi darajada korxonaning maqsadlari va risk o'rtasidagi munosabatlari aniqlandi, bu juda muhim natija o'ynaydi, chunki maqsadlarning o'ziga xos xil xavflarning darajalari bo'lishi mumkin.

Yevropa risk-menejmerlari assotsiatsiyasining (FERMA) risklarni boshqarish standartlari 2002 yilda ishlab chiqilgan. Ushbu hujjatda, Avstraliya va Yangi Zelandiya standartlarida bo'lgani kabi, xavf voqea sodir bo'lishi ehtimoli va uning oqibatlari kombinatsiyasi sifatida tavsiflanadi.

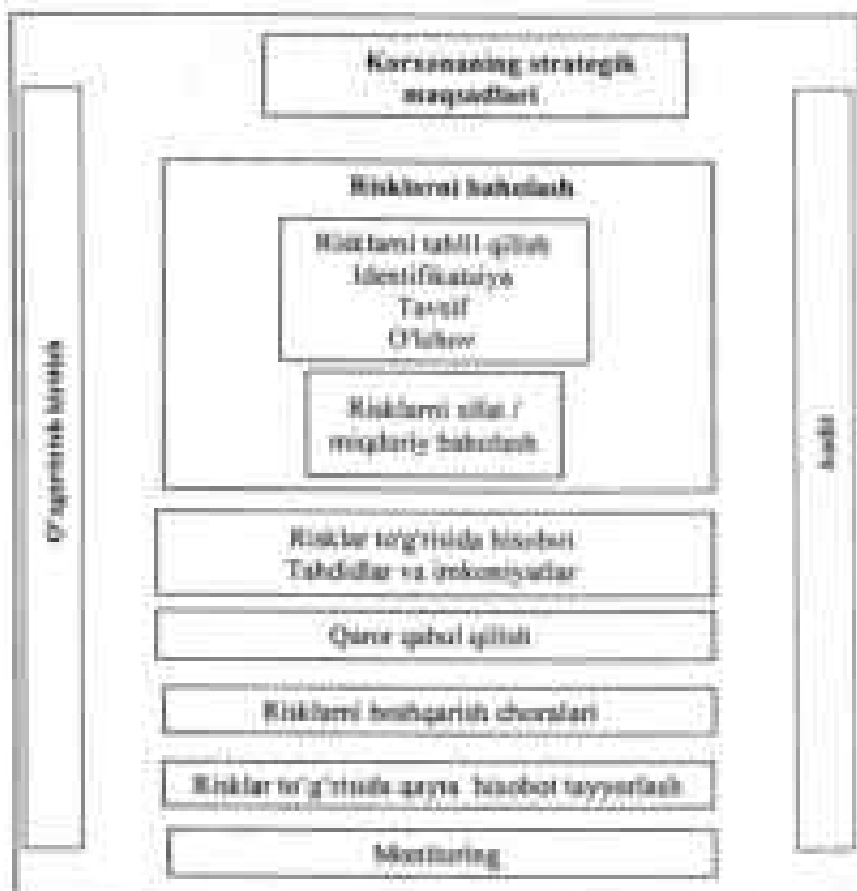
Korxonadada riskning 4 guruhini mavjud: strategik, operatsion, moliyaviy va xavfli katarlar. Risklarni boshqarish jarayoni quyidagilardan iborat:

- 1) korxonaning strategik maqsadlarini aniqlash va tahlil qilish;
- 2) risklarni baholash (tahlil qilish, xavfli miqdoriy va sifat jihatidan baholash);
- 3) katarlar to'g'risida hisobot tuzish;
- 4) qaror qabul qilish;
- 5) risklarni boshqarish choralarini belgilash;
- 6) takroriy katarlar to'g'risidagi hisobotni shakllantirish;
- 7) monitoring.

Risklarni boshqarish bo'yicha Yevropa standartining amaliyati risklarni boshqarilishi korxonaviy strategiyasining markaziy qismi sifatida ko'rib chiqiladi va barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarga risklarni boshqarish dasturlarini ishlab chiqish bo'yicha tavsiyalar beriladi. Bundan tashqari, ushbu dasturlar amalga oshirishning muvaffaqiyati quyidagilarga bog'liq:

1. muammolarni tashvish va korxonaviy rahbariyati tomonidan risklarni boshqarish dasturini qo'llab-quvvatlash;
2. ma'rufiyatli boshqarishni korxonaviy bo'ylab taqsimlash;
3. xodimlarni o'qitish va matakazini oshirish, korxonaning barcha so'limlari o'rtasida risklarni boshqarish masalalarining ahamiyati to'g'risida xabaridolikka oshirish.

Shuningdek, risklarni boshqarishni amalga oshirish paytida rahbariyat e'tibor berishi kerak bo'lgan muhim masalalar - bu risklarni aniqlash, belgilangan vazifalarning bajarilishini nazorat qilish dasturini shakllantirish, ko'rilgan choralar samaradorligini baholash va korxonaning barcha darajalarida rag'batlantirish tizimini qo'llash.



11.1.3. - rasim. FERMA standarti bo'yicha risklarni boshqarish jarayoni¹¹

Xalqaro standart ISO 31000 "Risklarni boshqarish: Foydalanish tamoyillari va qo'llanmasi" Risk-management. Amalgama imbirish bo'yicha prinsiplar va ko'rsatmalar¹², 2009 yil, unda risklarni boshqarish samaradorligi kuzatmada risklarni boshqarish tamoyillari mavjud bo'lganda, mavjud bo'lishi mumkin bo'lgan (masalan, korxonadagi risklarni boshqarish davomiyligi, izimlashtirish, tuzilmalashganligi va ischilligi vaqt va boshqalar) risklarni boshqarish konsepsiyalari (ya'ni butun

¹¹ Standart bo'yicha risklarni boshqarish jarayoni (FERMA standarti bo'yicha risklarni boshqarish jarayoni)

ya'ni, risklarning sug'arta tashkilotlarining ta'lov qobiliyatiga ta'vini aniqlashi (11.1.2-jadval). Shu bilan birga, Yevropa mamlakatlaridagi Ta'lov qobiliyati Solvency II liqat 2016 yil yanvaridan boshlab qo'llanila boshlandi.

11.1.1 - jadval

Solvency I va II liqat talabiyatlari²⁶

Solvency I	Solvency II
<p>Sug'artalarining kapitalga bo'lgan talabini aniqlashda sug'arta risklarini hisobga olish.</p> <p>Dunar, kredit va operatsion risklar hisobga olinmaydi.</p> <p>Risk diversifikatsiya hisobga olinmaydi.</p> <p>Kapitalga bo'lgan talabni kamaytirish uchun qayta sug'artalash hisobga olishda ra'isan shakllar mavjud.</p>	<p>3 katgoriyadan iborat:</p> <p>1. 3 darajadan iborat bo'lgan revali shakllarni shakllantirishga va o'z kapitali miqdoriga qo'yiladigan miqdoriy talablar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kapitalga minimal talablar; - ta'lov qobiliyatini ta'minlash uchun kapitalga talablar. <p>2. Sifatli talablar, ya'ni, natija oqimlari sifatiga mo'ljallaydigan ta'minliklarni, shuningdek, strategiya umumiy hissa - jamiyatlarni talablaydi va boshqalar.</p> <p>3. Dunar shaffofligi, ya'ni yillik hisoblar natijalarining taqdim etilishi.</p>

Koronalarida va umuman mamlakatlarda risklarni boshqarish bo'yicha samarali muhimi shakllantirish uchun korxonalarda ushbu sohani shakllantirish va amalga oshirish uchun qo'llanma sifatida risklarni boshqarish standartini shakllantirish muhimdir. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, ushbu amaliyot ko'plab xorijiy mamlakatlarda amal qiladi, ammo O'zbekistonda hali buning hujjatlar mavjud emas. Xorijiy mamlakatlarda tashkilotlar va davlat risklarni boshqarish muassomalariга katta ahamiyat berishadi. O'zbekistonda esa liqat bank sektorida yaxshi rivojlangan. Ular bank risklarini boshqarish masalalariga juda ehtiyojkorlik bilan munosabanda bo'lishadi (risklarni boshqarish, strategiya va taktikalar bo'linishi mavjud).

²⁶ Hozirgi vaqt solvency I, II - qayta revali shakllantirish uchun - ta'minlash va operatsion risklarini hisobga olishda ra'isan shakllantirish va o'z kapitali miqdoriga qo'yiladigan miqdoriy talablar.

Bu haqiqat, ya'ni xo'jalik yurituvchi subyektlarining risklarni boshqarish masalalarini ikkinchi darajaga qo'yishi, salbiy tendentsiyaga ega bo'ladi, chunki noaniqlik darajasi barcha faoliyat sohaslariga va qimmatiyorning barcha darajalariga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, mahalliy tashkilotlar va umuman mamlakatimiz haqiqatda risklarni boshqarish samaradorligini oshirish uchun, Rossiya Federatsiyasi tomonidan amalga oshirilganidek, O'zbekiston uchun milliy risklarni boshqarish standartini ishlab chiqish muhimdir. Rossiya Federatsiyasi "Risklarni boshqarish, Prinsiplar va ko'rsatmalar" (GOST RISO 3100-2010), ya'ni, chet el tajribasini va O'zbekistondagi risklarni boshqarish tizimining xususiyatlarini hisobga olish va o'ziga xos risklarni boshqarish modelini shakllantirish muhimdir. Jahon amaliyotida risklarni boshqarish tizimining xususiyatlari quyidagilar (11.1.3 - jadval):

11.1.3. - jadval

Jahon va mahalliy amaliyotda risklarni boshqarishni tashkil etish xususiyatlari

Jahon amaliyoti	Mahalliy amaliyot
Davlat o'zini o'z tartibga soluvchi tadbirlar orqali risklarni boshqarish maslahatlarini shakllantiradi.	Davlat tartibga soluvchi sifatida normalni talablarini yaratadi.
Davlat tadbirkorlik faoliyatining maqsadligini kamaytirishga qaratadi. Davlat xaridchilik subyekti hisoblanadi.	Davlat xaridchilikni ta'minlash subyekti sifatida ham, xarid va mas'ullikning kuchli manbai sifatida ham namoyin bo'ladi.
Risklarga o'z amaliy javoblar, korreksiya egallari tomonidan rahbariyatga beriladi.	Aktsiya egallari ko'pincha riskni boshqarish mas'uliyatlarini o'z zimmaslariga olishni istamaydi va qimmatli talablarni yuqoridan kunadi.
Risklarni boshqarish korreksiyaing qo'shimcha zararlardirli yoritiladi.	Risklarni boshqarishning maqbuliy choralar, ma'lik egallari uchun ham og'irlik qilishi mumkin.

Mahalliy korxonalar uchun risklarni boshqarish tizimini shakllantirish doirasida risklarni boshqarish bo'yicha jahon amaliyotining yuqoridagi yondashuvlarini hisobga olish va joriy etish quyidagilarga imkon beradi:

- risklarning ta'riflari;
- risk madaniyati (11.1.5. - rasmi).



11.1.5. - rasmi. Mahalliy korxonalarda risklarni samarali boshqarish uchun tavsiya etilgan model'

Shuningdek, korxonaning mavjud maqsadlariga asoslanib, risklarni boshqarish tizimini, jarayonini rivojlantirish va kuchli madaniyatni yaratish muhimdir. Shu bilan birga, risklarni boshqarish tizimining tuzilishi biron korxonada, uning bo'limlari va sho'ba korxonalaridan boshlab korxonadagi barcha darajalarni o'z ichiga oladi va risklarni boshqarish jarayoni ularni aniqlash, ta'sir o'tkazish va minimallashtirish bo'yicha barcha asosiy proceduralardan iborat:

- identifikatsiya qilish;
- baholash;
- tahlil qilish;
- reyting;
- boshqaruv ta'siri va boshqalar.

Hushyorlik, iste'dod, hamkorlik, aloqa, tartib-intizom, yetakchilik va mas'uliyatkorlik korxonada risklarga asoslangan madaniyatning asosiy elementlari bo'lishi kerak.

- risklarni boshqarish - bu dinamik, takrorlanadigan va o'zgaruvchan jarayon.

- risklarni boshqarish korxonani doimiy takomillashtirishga yordam beradi.

Risklarni boshqarish konsepsiyasi - bu butun korxonada riskni boshqarish, loyihalash, amalga oshirish, monitoring qilish, tahlil qilish va doimiy takomillashtirish uchun asos va tashkiliy tadbirlarni ta'minlaydigan tarkibiy qismlar to'plamidir. Shu bilan birga, u hisobga olinishi va korxonaning umumiy strategiyasiga, operatsion siyosatiga va barcha faoliyatiga kiritilishi kerak. Risklarni boshqarish tizimining samaradorligini oshirish uchun risklarni boshqarish jarayonini aloqa, konsalting, korektsiya yaratish, shuningdek identifikatsiya qilish, tahlil qilish, baholash va o'zlashtirish bilan bog'liq bo'lgan boshqaruv siyosati, protseduralari va amaliyotlarini muntazam ravishda amalga oshirish sifatida ko'rib chiqish bilan risklarni monitoring va nazorat qilish zarur.

2. Korxonada riskni boshqarish bo'yicha integral paradigmani yaratish, ya'ni:

- risklarni integratsiyalashgan boshqarish - risklarni boshqarish top-menejerlar tomonidan muvofiqlashtiriladi va korxonaning har bir sodimi bu jarayonni o'z faoliyati va ishining ajralmas qismi deb biladi;

- risklarni doimiy boshqarish - risklarni aniqlash va boshqarish butun biznes va korxonaning umumiy boshqaruvining ajralmas va doimiy tarkibiy qismidir;

- kengaytirilgan risklarni boshqarish - barcha savf-xatarlarni va savf-xatarlarni aniqlash va ko'rib chiqish muhim va zarurdir.

3. Odamga xatarlarni to'g'ri idrok etish va baholashga imkon bermaydigan aqliy tuzoqlarga e'tibor berish, ularni itiriso qilish kerak. Ushbu tuzoqlar quyidagilar bo'lishi mumkin:

- haddan tashqari optimizm;

- tajriba, ma'lumot;

- o'z bilimlarning yetarilishiga ishonchi;

- samimi shiyosiyati;

- katta imtiyozlar tufayli xatarlarni kam baholash;

- ko'pincha bo'lgan xatarlar orasida vahima paydo bo'lishining oldini olish uchun muhim xatarlar yashirinadi va hokazo.

4. Hisab-kitoblar uchun tarixiy ma'lumotlarning mavjudligiga, ularga o'rta xos risklarni miqdoriy aniqlash qobiliyatiga qarab risklarni

baholash usulini to'g'ri tanlashiga e'tibor berish, risklarni baholash uchun zarur bo'lgan ma'lumat va boshqalar.

5. Risklarni birinchi o'ringa qo'yish juda muhimdir, ya'ni risklarni boshqarish ustuvorligini ularning korxonaga faoliyatiga ta'sir darajasiga qarab aniqlash. Avvalambor, korxonaga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan va yaqin kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ushbu risklarni boshqarish.

6. Risklarni boshqarish bo'yicha to'g'ri va samarali usullarni aniqlash. Ko'p narsa usulni tanlashga bog'liq, chunki to'g'ri boshqarilma, mavjud xatarlarni kamaytirish mumkin, ammo shu bilan birga ular kelajakda yanada jiddiy xavf tug'dirishi mumkin.

7. Risklar to'g'risidagi hisobotlarni nazoratlash, ular natijaga risklar sarfiasi, eng muhim risklarning tavsifi, ularni kamaytirish sharoitlari, ushbu ish uchun ma'vul shaxslar va ularni amalga oshirish muddati kiradi.

8. Doimiy monitoringni olib borish va natijalarni keyingi bahol qilish.

9. Risklar royxatini tuzish, ya'ni jadvalda keltirilgan boshqichlardan yuqorida olingan barcha natijalarning taqsimoti.

10. Korxonada risklarga moslangan madaniyatni amalga oshirish va rivojlantirish, ya'ni barcha xodimlarni risklarni aniqlash, boshqarishga jalb qilish va h.k.

Risklarni boshqarish barqaror rivojlanish uchun muvofiq bina bo'lib, korxonaning barqaror faoliyatini taqash va oshirishda muhim omil hisoblanadi. Risklarni boshqarish samaradorligi natijasi – nazaridan, korxonaga faoliyati yo'natiladigan va muvofiqlashtiriladigan jarayon, risklarni boshqarishni samarali etadi.

Bugungi kunda korxonalar risklarni boshqarish masalalarini e'tiborsiz qoldirmasliklari kerak, aksincha, korxonada riskga yo'natirilgan boshqarishni amalga oshirishlari kerak. Ya'ni, uning miqdoridan qat'i nazar (bu katta, kichik yoki o'rtacha korxonaga), iqtisodiy subyektlar risklarni boshqarish tizimini yaratishi kerak (uning ko'lamini va imkoniyatlarini hisobga olgan holda) va uni rivojlantirishi kerak, bu esa har birining muvofiqligini kamaytiradi uning faoliyati va samaradorligi va rentabelligini oshiradi.

GLOSSARIY

Risk - oldindan belgilangan muayyan rejalardan chetga chiqishi, ya'ni zarar yoki foyda keltirishi mumkin bo'lgan har qanday o'zgarishlarning sodir bo'lish ehtimolligi.

Risklarning paydo bo'lish sabablari - beqaharlik, ta'odif, qatama-qatam terdemiyalarning mavjudligi, ma'lumotlarning yetishmasligi, o'rganilayotgan jarayon yoki obyektni tilih qiyinligi va boshqalar.

Riskni boshqarish - bu tadbirlarni amalga oshirish jarayonida noto'g'ri qaror qabul qilish xavfini kamaytirish va utalmagan o'zgarishlarning mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarini kamaytirishdan iborat bo'lgan chora-tadbirlarni.

Riskni boshqarishda faol yondashuv - menejer risk oqibatlarini minimallashtirish uchun riskni boshqarish vositalaridan ko'proq foydalanadi.

Riskni boshqarishda maslahatchilik yondashuv - boshqaruv jarayonida mavjud biznes sharoitlarini hisobga olishga asoslanadi va riskni boshqarish o'zi biznes operatsiyalari jarayonida amalga oshiriladi.

Riskni boshqarishda konservativ yondashuv - moliyaviy xavflarni boshqarish bo'yicha hatti-harakatlar natijali vaqta sodir bo'lganidan keyin, karama zarar ko'rgan paytda boshlanadi deb taxmin qiladi.

Riskni boshqarishda kompleks yoki integratsiyalashgan yondashuv - bir nechta yondashuvlarning kombinatsiyasi riskni boshqarishda yuqori maslahatchilikni ta'minlaydi, ammo buralay tizimni rivojlantirish uchun investitsiyalarni talab qiladi.

Riskni o'lchashga zamoxaviy yondashuvlar - tartibli ma'lumotlarni tahlil qilish, potentsial tadbirlarni o'lchashda birinchi navbatda e'tibor beriladi.

Riskni boshqarishda zamoxaviy yondashuv - bu umumiy tizimga xavf va boshqarish to'g'risidagi ma'lumotlar kiritilgan, yanada ma'vazaratli boshqaruv qarurlarini qabul qilish uchun kema-kes va tartibli jarayon.

Ishlab chiqarish riski - ishlab chiqarish jarayonining normal jarayonida zararli faktorlar tufayli korxon va shirchi shaxslarga zarar yetkazish xavfi tushuniladi.

Moliyaviy risk - bu korxon tomonidan moliyaviy faoliyatni amalga oshirish jarayonida mablag'larning yo'qolishi ehtimolligi xavfi.

Ekologik risk - bu atrof-muhitdagi salbiy o'zgarishlarning ehtimolligi yoki atrof muhitga salbiy ta'sir ko'rsatish natijasida yuzaga keladigan tabiiy o'zgarishlarning uzoq muddatli salbiy oqibatlari.

Tabiiy-ekologik risk - tabiiy muhitning o'zgarishi bilan bog'liq risk.

Texno-ekologik risk - texnologiyaning paydo bo'lishi va rivojlanishi bilan bog'liq risk.

Ijtimoiy-ekologik risk - ekologik vaziyatning yomonlashuviga davlat va jamiyatning hissa mekariyasi natijasida kelib chiqadigan risk.

Atrof-muhit va siyosiy risk - ekologik noroziliklar natijasida kelib chiqadigan risk.

Iqtisodiy-ekologik risk - moliyaviy-ikhtisodiy faoliyat bilan bog'liq risk.

Ekologik riskni boshqarish - bu ekologik xavfni, shuningdek uning oldini olish uchun ijtimoiy-iqtisodiy, axborot va texnologik imkoniyatlarni hisobga oladigan qarrarlarni qabul qilish jarayoni.

Logistik (transport) risk - bu mahsulotni sotuvchidan xaridorga tashish paytida ushbu yo'qolishi yoki sifati yomonlashishi mumkinligini aks ettiruvchi xavf.

Investitsiya risk - bu investitsiya faoliyat sharoitida noaniqlik sababli kapitalning kamayishi yoki daromad, foyda yo'qotilishi ko'rinishidagi moliyaviy yo'qotishlarning ehtimoli.

Xedjirlash - (inglizcha hedging) bank, fond birjasi va tijorat amaliyotida valyuta xatarlaridan ang'artalashning turli usullariga murojaat qilish uchun ishlatiladi.

Innovation faoliyatida riskni boshqarish - bu investitsiya natijalarining noaniqligini kamaytiradigan, yangilikni amalga oshirishning foydalligini oshiradigan va innovation maqsadga erishish xarajatlarni kamaytiradigan - innovatsiyalarda riskni boshqarish tizimini yaratadigan amaliy chora-tadbirlar majmui sifatida tushuniladi.

Innovasion faoliyatida riskni boshqarish vazifalari - innovasion rivojlanishning strategik maqsadlaridan kelib chiqadi, ularning amalga oshirilishini ta'minlaydi.

Monte-Karln usuli (MKU) - jummay tasodifiy o'zgaruvchan generator yordamida matematik model bilan tavsiflanadi, olingan ma'lumotlar asosida model qayta-qayta hisoblab chiqiladi, ko'rib chiqilayotgan jarayonning ehtimollik xususiyatlari hisoblab chiqiladi. Moliyaviy, ijtimoiy, siyosiy, texnologik ichki va (yoki) tashqi omillarga bog'liq bo'lgan holatlar natijasida bank faoliyatiga xos bo'lgan moliyaviy zarartar ko'rish va (yoki) bank likvidligi (bank o'z majburiyatlarini vaqtida bajarish qobiliyatini) to'liq yoki qisman yo'qotish xavfining mavjudligi.

Likvidlik riski - bankning o'z moliyaviy majburiyatlarini to'liq yoki qisman bajara olmasligi natijasida bankda yuzaga keladigan moliyaviy yo'qotish bilan bog'liq risk. Bankning likvidlik tashakkalchiligi asosan, aktiv va passivlarning so'ndirilish muddatlarining o'zaro moslashuvchiligi natijasida yuzaga keladi.

Operasion risk - bankning ichki tizimlari, jarayonlari, asbobot texnologiyalari, so'zlimlar harakatlarida yo'l qo'yilgan xatoliklar yoki tashqi tabiiy jarayonlar, shu jumladan tabiiy ofatlar, natijasida bankda yuzaga keladigan moliyaviy yo'qotish bilan bog'liq risk.

Bank risklarini boshqarish - bank o'z faoliyatini yuritishi va harbi operatsiyalarini o'tkazishida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan risklarni aniqlash, ularning oldini olish, bartaraf etish, kamaytirish va ko'rilishi mumkin bo'lgan zararlarni boshqa moliyaviy vositalar orqali qoplash bo'yicha bank tomonidan amalga oshiriladigan harakatlarni majmui tashkil etadi.

Bank xavfsizligi riski - bu bank tizimi, unda mavjud asbobot, kompyuter tarmoqlarining xavfsizligi bilan belgilanadi.

Risk-konstrulling - korxonaning tashakkalchilik profil boqida umumiy tasavvurni shakllantirishga, shuningdek tashakkalchilikni baholashning eng samarali usullarini va aniqlangan satarlarga ta'sir qilish usullarini tanlashga imkon beradi.

Riskni boshqarishning asosiy strategiyasi - salbiy oqibatlarga olib kelishi ehtimolini kamaytirish bilan birga riskni boshqarish sohasida sezilarli raqobatchandosh ustunliklarga erishishdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Risk Management and Corporate Governance. Corrigenda to OECD publications may be found on line at: www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm. © OECD 2014. 96 pages.
2. Morgan J.P. RiskMetrics-Technical Document // Url: jpmorgan.com
3. Гиносан К.А. Основы управления рисками организации: Учебное пособие / Гиносан К.А. - Ер.: Изд-во РАУ, 2018. - 153 с.
4. Гвоздев Е.А. Риск-менеджмент: Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. - Рубцовск, 2015. - 86 с.
5. Кушкова, Е. А. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Е.А. Кушкова. - Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. - 259 с.
6. Хохлов, Н. В. Управление риском: учеб. пособие / Н. В. Хохлов. - М.: Изд-во Ингрус, 2016. - 140 с.
7. Введение в количественный риск-менеджмент: Учебник / Кудрявцев А.А., Радчинов А.В. С - СПб: СПбГУ, 2016. 192 с.
8. Вебстер М.Н. Новейший словарь иностранных слов и выражений. Мн.: Харвест, М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. 767 с.
9. Новейший словарь иностранных слов и выражений. Мн.: Харвест, М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. 976 с.
10. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: Инфра-М, 2018. - 464 с.
11. Риск менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под ред. М. В. Грачевой, А. В. Секорина, М.: ЮНИТИ ДАНА, 2009. 544 с.
12. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 154 с.
13. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Веткин, В. А. Гавва, Ф. В. Малецкий. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 365 с.
14. Ожегов С.И. Словарь русского языка, 7000 слов // Под ред. Шведовой Н.Ю. М.: «Русск. яз.», 1989. С. 711.

15. Романов В.С. Понятие рисков в экономической деятельности // URL: <http://www.aup.ru/articles/finance/1.htm>.

16. Грайкова И.Г., Петрова С.Н., Романова К.Г. и др. Риски в современном мире. М.: Омега, 2008. С. 15.

17. Альгин А.П. Риски и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989. С. 23.

18. Саврук В.Т. Риски финансового сектора Российской Федерации: Практическое пособие. М.: ЗАО «Финиста-информ», 2001. СС. 8–9.

19. Романов В.С. Понятие рисков в экономической деятельности // URL: <http://www.aup.ru/articles/finance/1.htm>.

20. Грайкова И.Г., Петрова С.Н., Романова К.Г. и др. Риски в современном мире. М.: Омега, 2008. 200 с.

21. Султанов И.А. Организационные аспекты риск-менеджмента на предприятии //URL: [projectinfo.ru / cp-civilisac-riskami/risk-management.html](http://projectinfo.ru/cp-civilisac-riskami/risk-management.html)

22. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Туман. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 153 с.

23. Управление рисками в условиях финансового кризиса: учебное пособие / Эрмашвили Н.Д., Тымпан Л.Н. Юни-ти-Дана, 2012. 296 с.

24. Генинатов Р. Риск и контроль (модель COSO). Управление рисками. Институт внутренних аудиторов //URL: https://www.iia.ru/ru/inter_audit/republications/articles/upravlenie-riskami-i-ginijatov-risk-i-kontrol-model-coso/

Интернет сайты

25. <https://www.risk-academy.ru>

26. <https://www.riskovik.com>

27. <https://www.fas-am.com>

28. <https://www.risk24.ru>

29. <https://www.grandara.ru>

30. <https://iisam.ru/>

MUNDARIJA

	KIRISH	3
I-BOB.	RISKNING MOHIYATI VA TUSHUNCHASI...	8
1.1.	Risk, oʻxshashlik va ehtimollik	9
1.2.	Risk omillarining asosiy turlari	14
1.3.	Risk funktsiyalari	19
1.4.	Risk konsepsiyasi	21
II-BOB.	RISK TURLARI VA TASNIFI	27
2.1.	Riskni tasniflashga umumiy yondashuvlar	27
2.2.	Risklarni yoʻqotish turiga qarab tasniflash	31
2.3.	Ishlab chiqarish korxonalarining risk omillarini tasniflash	34
III-BOB.	RISKLARNI BOSHQARISH USULLARI	40
3.1.	Risklarni boshqarish usullarining umumiy xususiyatligi	40
3.2.	Risklardan qochish usullari	42
3.3.	Risklarni mahalliy lashtirish usullari	43
3.4.	Risklarni tarqatish usullari	48
3.5.	Risklarni qoplash usullari	50
IV-bob.	Risklarni baholash va tahti qilish usullari	54
4.1.	Risklarni baholash tushunchasi	54
4.2.	Risklarni baholashga yondashuvlar	57
4.3.	Risklarni baholash usullari	60
4.4.	Risklarni tahti qilish va ularning ustavodligi	71
V-BOB.	RISKLARNI MOLİYALASHTIRISH	76
5.1.	Risklarni moliyalashtirish tushunchasi	76
5.2.	Risklarni moliyalashtirish usullarining tasnifi	77
VI-BOB.	KORXONADA RISKLARNI BOSHQARISH ...	88

6.1.	Risklarni boshqarishning mohiyati va usulig korxonada umumiy boshqarish tizimidagi o'ri.....	88
6.2.	Risklarni boshqarish maqsadlari, vazifalari.....	92
6.3.	Risklarni boshqarishning umumiy tamoyillari.....	93
6.4.	Risklarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi: mohiyati va turlari.....	98
6.5.	Korxonada risklarni boshqarish dasturlarini shakllantirishga umumiy yondashuvlar.....	102
6.6.	Foal va passiv risklarni boshqarish.....	105
VII- BOB	KORXONANI RIVOJLANTIRISHDA RISK- LARNI BOSHQARISH TIZIMI VA JARAYONI.....	108
7.1.	Korxonada risklarni boshqarish tizimi.....	108
7.2.	Risklarni boshqarish tizimlarining maqsad va vazifalari.....	110
7.3.	Risklarni boshqarish tizimini amalga oshirish tamoyillari.....	114
7.4.	Risklarni boshqarish tizimining umumiy tuzilishi.....	116
7.5.	Risklarni boshqarish tizimining cheklovleri va maqsadlari.....	121
7.6.	Risklarni boshqarish tizimini amalga oshirishdan oldin ularga qo'yiladigan talablar.....	127
7.7.	Korxonada risklarni boshqarish jarayoni.....	129
VIII- BOB	KORXONADA RISKLARNI BOSHQARISH MADANIYATI.....	136
8.1.	Korxonada risklarni boshqarish madaniyatining mohiyati.....	136
8.2.	Risklarni boshqarishda tashkiliy madaniyatni shakllantirish.....	139
8.3.	Korxonada risklarni boshqarish madaniyatini joriy etish va rivojlantirishning omil-yatlari.....	142
IX-BOB	RISKLARNI BOSHQARISH STRATEGIYASI, SIYOSATI VA TAKTIKASI.....	149

9.1.	Risklarni boshqarish strategiyasi	149
9.2.	Risklarni boshqarish siyosati	154
9.3.	Risklarni boshqarish taktikasi	157
X-BOB.	KORXONA MOLIYAVIY FAOLIYATINING RISK-KONTROLLING TIZIMI.....	159
10.1.	Kontrolling tashkiloti	159
10.2.	Risk-kontrollingning korxonada boshqaruvdagi roli ..	161
10.3.	Korxonada moliyaviy faoliyatida risk-kontrolling tizimining qo'llanilish mohiyati va xususiyatlari	169
XI-BOB.	KORXONADA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINING SAMARADORLIGINI OSHI- RISHNING ASOSIY USULLARI.....	184
11.1.	Milliy va xalqaro risklarni boshqarish standartlari ..	184
11.2.	Korxonada risklarni boshqarish tizimi samarador- ligini oshirishning asosiy usullari	195
	GLOSSARIY.....	198
	ADABIYOTLAR.....	202

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I.	СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ РИСКА	5
1.1.	Риск, неопределенность и вероятность.....	5
1.2.	Основные разновидности факторов риска.....	14
1.3.	Функции риска.....	19
1.4.	Концепция риска.....	21
ГЛАВА II.	ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИИ РИСКОВ	27
2.1.	Общие подходы к классификации рисков.....	27
2.2.	Классификация рисков по видам потерь.....	31
2.3.	Классификация факторов риска привязанностью предприятий.....	34
ГЛАВА III.	МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	40
3.1.	Общая характеристика методов управления рисками.....	40
3.2.	Методы устранения ит риска.....	42
3.3.	Методы локализации риска.....	45
3.4.	Методы диверсификации риска.....	48
3.5.	Методы континенсации риска.....	50
ГЛАВА IV.	МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА РИСКОВ	54
4.1.	Понятие оценки риска.....	54
4.2.	Подходы к оценке рисков.....	57
4.3.	Методы оценки риска.....	60
4.4.	Анализ и приоритезация рисков.....	71
ГЛАВА V.	ФИНАНСИРОВАНИЕ РИСКА	76
5.1.	Понятие финансирования риска.....	76
5.2.	Классификация источников финансирования риска.....	77

ГЛАВА VI. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	86
6.1. Сущность управления рисками и его место в общей системе управления организацией.....	86
6.2. Цели, задачи управления рисками.....	90
6.3. Основные принципы управления рисками.....	93
6.4. Организационные структуры управления рисками: сущность и разновидности.....	98
6.5. Общие подходы к формированию программы управления рисками на предприятии.....	102
6.6. Активное и пассивное управление рисками.....	103
ГЛАВА VII. СИСТЕМА И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	108
7.1. Система управления рисками на предприятии.....	108
7.2. Цели и задачи системы управления рисками.....	110
7.3. Принципы реализации системы управления рисками.....	114
7.4. Общая схема системы управления рисками.....	116
7.5. Цели и границы системы управления рисками.....	121
7.6. Требования к системе управления рисками до ее реализации.....	127
7.7. Процесс управления рисками на предприятии.....	129
ГЛАВА VIII. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	136
8.1. Сущность культуры управления рисками в организации.....	136
8.2. Формирование организационной культуры управления рисками.....	139

8.3.	Особенности внедрения и развития культуры управления рисками в организации.....	142
ГЛАВА IX.	СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	149
9.1.	Стратегия управления рисками.....	149
9.2.	Политика управления рисками.....	154
9.3.	Тактика управления рисками.....	157
ГЛАВА X.	СИСТЕМА РИСК-КОНТРОЛИНГА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	159
10.1.	Понятие контролинга.....	159
10.2.	Риск-контролинг в его роли в управлении организацией.....	160
10.3.	Сущность и особенности применения системы риск-контролинга финансовой деятельности предприятия.....	165
ГЛАВА XI.	ОСНОВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	184
11.1.	Национальные и международные стандарты управления рисками.....	184
11.2.	Основные вопросы повышения эффективности системы управления рисками в организации.....	195
	ГЛОССАРИЙ.....	198
	ЛИТЕРАТУРА.....	202

CONTENT

	INTRODUCTION.....	3
CHAPTER I.	ESSENCE AND CONCEPT OF RISK.....	5
1.1.	Risk, uncertainty and likelihood.....	5
1.2.	The main types of risk factors.....	14
1.3.	Risk functions.....	19
1.4.	Risk concept.....	23
CHAPTER II.	TYPES AND CLASSIFICATION OF RISKS.....	27
2.1.	General approaches to risk classification.....	27
2.2.	Classification of risks by types of losses.....	31
2.3.	Classification of risk factors for industrial enterprises.....	34
CHAPTER III.	RISK MANAGEMENT METHODS.....	40
3.1.	General characteristics of risk management methods.....	40
3.2.	Risk avoidance techniques.....	42
3.3.	Risk localization methods.....	45
3.4.	Risk dispersion methods.....	48
3.5.	Risk compensation methods.....	50
CHAPTER IV.	RISK ASSESSMENT AND ANALYSIS METHODS.....	54
4.1.	Risk assessment concept.....	54
4.2.	Risk assessment approaches.....	57
4.3.	Risk assessment methods.....	60
4.4.	Analysis and prioritization of risks.....	71
CHAPTER V.	RISK FINANCING.....	76
5.1.	Risk financing concept.....	76
5.2.	Classification of risk financing sources.....	77

CHAPTER VI. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT....	86
6.1. The essence of risk management and its place in the general management system of the organization.....	86
6.2. Goals, objectives of risk management.....	90
6.3. Basic principles of risk management.....	93
6.4. Organizational structures of risk management: nature and types.....	98
6.5. General approaches to the formation of a risk management program in the enterprise.....	102
6.6. Active and passive risk management.....	105
CHAPTER VII. RISK MANAGEMENT SYSTEM AND PROCESS IN ENTERPRISE DEVELOPMENT.....	108
7.1. Enterprise risk management system.....	108
7.2. Goals and objectives of the risk management system.....	110
7.3. Principles of implementation risk management system.....	114
7.4. General scheme of the risk management system.....	116
7.5. Objectives and limitations of the risk management system.....	121
7.6. Requirements for the risk management system before their implementation.....	127
7.7. Enterprise risk management process.....	129
CHAPTER VIII. THE CULTURE OF RISK MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION.....	136
8.1. The essence of an organization's risk management culture.....	136
8.2. Formation of an organizational culture of risk management.....	138

8.3.	Features of the implementation and development of a risk management culture in the organization.....	142
CHAPTER IX.	RISK MANAGEMENT STRATEGY, POLICY AND TACTICS.....	149
9.1.	Risk management strategy.....	149
9.2.	Risk management policy.....	154
9.3.	Risk management tactics.....	157
CHAPTER X.	THE SYSTEM OF RISK CONTROLLING OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE.....	159
10.1.	Controlling concept.....	159
10.2.	Risk controlling and its role in the management of the organization.....	163
10.3.	The essence and features of the application of the risk controlling system of the financial activities of the enterprise.....	169
CHAPTER XI.	THE MAIN WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE.....	184
11.1.	National and international risk management standards.....	184
11.2.	The main issues of improving the efficiency of the risk management system in the organization.....	195
	GLOSSARY.....	198
	LITERATURE.....	202

G.Yu. Xo'jamuratova

RISKLARNI BOSHQARISH

(Darslik)

Toshkent – «Innovatsion rivojlanish
nashriyat-matbaa uyi» – 2021

Muharrir:	S. Alimboyeva
Tex. muharrir:	A. Mozdinov
Mustavir:	A. Shoshunov
Musahhib:	L. Ibragimov
Kompyuterda uzatqich:	M. Zayirova

E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +99899920-90-35
Nashr. lit. 3226-2756-3128-7420-5c28-4094-7907, 08.10.2020.
Boshiga ruxsat etildi 05.04.2021.

Richini 60x84 L/16. «Times Uz» garnituras.
Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog'i 14,0. Nashriyat bosma tabog'i 13,5.
Tiraji 50. Buyurtma № 125.

«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyisi»
boshmatonasiida chop etildi.
100174, Toshkent sh., Olmazor tumani,
Universitet ko'chasi, 7-uy.