

HCS D

**Human capital and social
development.**

2025 – volume 15, issue 3

Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish jurnali.

2025 – 15-jild, 3-son



O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM FAN VA

INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SHAROF RASHIDOV NOMIDAGI SAMARQAND DAVLAT

UNIVERSITETI



Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish jurnali

Journal Human capital and social development

Журнал Человеческий капитал и социальное развитие

Jurnali

15-jild, 3-son (iyun) 2025.

Jurnal 2021-yilda tashkil topgan.

Davriyligi: har ikki oyda

Davriy nashirning rasmiy nomi: “Inson kapitali va ijtimoiy rivojlanish”-“Human capital and social development”-“Человеческий капитал и социальное развитие”
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 19.05.2021 sanada berilgan №1179 guvohnomasi bilan ro‘yhatdan o‘tgan.

Junal: O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining 2023-yil 30-noyabrdagi 342/3-son qarori bilan tasdiqlangan Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) Ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiya ishlari yuzasidan dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro‘yhatiga kiritilgan.

Jurnal asoschilari: Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti Inson resurslari va mahalla tarqqiyotini boshqarish instituti.

Nashr etuvchi: SamDU tahririy-nashriyot bo‘limi.

Xalqaro indeksi: ISSN 3030-3672

Tahririyat telefoni: +998 (94) 283 56 78, +998 (90) 502 13 03

Pochta manzili: 140104, Samarqand shahar., Universitet xiyoboni, 4

Web-sayt: www.hcsd.samdu.uz.

E-mail: muhridinrabbimov@gmail.com

«INSON KAPITALI VA IJTIMOYIY RIVOJLANISH»
«HUMAN CAPITAL AND SOCIAL DEVELOPMENT»
«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ»
JURNALI

Bosh muharrir: t.f.d., prof. Xalmuradov Rustam Ibragimovich

Bosh muharrir o‘rinbosari: i.f.d., prof. Arabov Nurali Uralovich

Kotib: PhD, dots. Nasimov Ikrom Xusanovich

Texnik muharrir: assistent., Rabbimov Muxriddin Musoqul o‘g‘li

TAHRIRIYAT KENGASHI

O‘zFA akademigi, i.f.d., prof. Abdurahmonov Qalandar Xodjayivech

O‘zFA akademigi, i.f.d., prof. G‘ulomov Saidaxror Saidaxmedovich

DSc, professor Daler Mirpochoyev (Iqtisodiyot va savdo instituti, Tojikiston)

PhD, professor Arindam Banik (Xalqaro menejment instituti, Hindiston)

PhD, professor Jiye Li (Sian Jiatong universiteti, Xitoy Xalq Respublikasi)

PhD, professor Bayong Van Li (Yongnam universiteti, Janubiy Koreya)

PhD, professor Vonyong Li (Yongnam universiteti, Janubiy Koreya)

PhD, professor Yan Patterson (Kvinslend universiteti, Avstraliya)

PhD, dots. Djurakulov Shoxrux Davronovich (SamDU)

i.f.n., dots. Yuldashev Shamsiddin Qiyomiddinovich (SamDU)

i.f.n., dots. Nizamov Axtam Numonovich (SamDU)

i.f.n., dots. Bozorov Berdimurod Ulug‘murodovich (SamDU)

i.f.n., dots. Boboqulov Bahromqul Mamatkulovich (SamDU)

i.f.n., dots. Usmonova Dilafruz Karshiyevna (SamDU)

i.f.n., dots. Alibekova Saodat Lapasovna (SamDU)

PhD, dots. Ulug‘murodova Nodira Berdimuradovna (SamDU)

PhD, dots. Sharifov Shuhrat Saidahmadovich (SamDU)

PhD, dots. Bakayev Ziyovuddin Toshbolta o‘g‘li (SamDU)

PhD, dots. Karjavova Xurshida Abdumalikovna (SamDU)

PhD, dots. Mansurova Nargiza Shamsiddinovna (“Ipak yo‘li” turizm va madaniy meros xalqaro universiteti)

PhD, dots. Djalilov Faxriddin Azimovich (SamDU)

PhD, dots. Boltayev Burxon Sadinovich (SamDU)

PhD, dots. Maxmudova Mohinur Ravshanbekovna (SamDU)

TADBIRKORLIK RISKI VA TAVAKKALCHILIK: NAZARIY DIFFERENSIYA HAMDA ULARNING BOSHQARUVDAGI AHAMIYATI

A.A.Bektimerov 

Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti. Samarqand. O'zbekiston

OPEN ACCESS

HCSD

Correspondence

Bektemirov

Abduxamid

Abdumalikovich

Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori

Email: abdulhamid007@gmail.com

Tel: +99891 871 61 61

Received: 16 May 2025

Revised: 26 May 2025

Accepted: 26 June 2025

Published: 30 June 2025

Funding source for publication:
Samarkand State University.

Publisher's Note: HCSD stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: Journal Human capital and social development © 2 by Samarkand State University is licensed <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Annotatsiya. Mazkur maqolaning maqsadi tadbirkorlik faoliyatida keng qo'llanadigan "risk" va "tavakkalchilik" kategoriyalarini nazariy jihatdan farqlash, ularning o'zaro bog'liqligi va boshqaruv tizimidagi funksional rolini aniqlashdan iborat. Klassik iqtisodiy nazariya, zamonaviy risk-menejment standartlari, xulq-atvor iqtisodiyoti va tadbirkorlik nazariyalari sintezi asosida mualliflik yondashuvi taklif etiladi. Shundan kelib chiqib, risk boshqaruvi faqat salbiy oqibatlarni kamaytirish emas, balki tavakkalchilikni maqbullashtirish, ya'ni qaror sifatini yaxshilash vazifasini ham bajarishi kerak. Tadqiqot natijasida risk va tavakkalchilikni ajratish tadbirkorlik subyektlarida risk identifikatsiyasi, baholash, risk appetiti, KRI tizimi va strategik qarorlar uyg'unligini kuchaytirishi asoslab beriladi.

Kalit so'zlar. Tadbirkorlik riski, tavakkalchilik, noaniqlik, risk menejmenti, risk va uncertainty differensiyasi, effectuation, expected utility, prospect theory, ISO 31000, COSO ERM, qaror qabul qilish, KRI, risk appetiti.

ДЕЛОВОЙ РИСК И РИСК: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ РАЗЛИЧИЕ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. Цель данной статьи — теоретически разграничить категории «риск» и «рииск», широко используемые в деловой деятельности, определить их взаимосвязи и функциональную роль в системе управления. Предложен авторский подход, основанный на синтезе классической экономической теории, современных стандартов управления рисками, поведенческой экономики и теорий предпринимательства. Исходя из этого, управление рисками должно не только уменьшать негативные последствия, но и оптимизировать риск, то есть повышать качество принимаемых решений. Исследование доказывает, что разделение риска и риска повышает согласованность идентификации риска, оценки риска, склонности к риску, системы управления рисками и стратегических решений в бизнес-субъектах.

Ключевые слова: деловой риск, риск, неопределенность, управление рисками, разграничение риска и неопределенности, эффектuation, ожидаемая полезность, теория перспектив, ISO 31000, COSO ERM, принятие решений, KRI, склонность к риску.

BUSINESS RISK AND RISK: THEORETICAL DIFFERENCE AND THEIR SIGNIFICANCE IN MANAGEMENT

Annotation. The purpose of this article is to theoretically differentiate the categories of "risk" and "risk" widely used in business activities, to determine their interrelationships and functional role in the management system. An author's approach is proposed based on the synthesis of classical economic theory, modern risk management standards, behavioral economics and entrepreneurship theories. Based on this, risk management should not only reduce negative consequences, but also optimize risk, that is, improve the quality of decisions. The study proves that the separation of risk and risk enhances the coherence of risk identification, assessment, risk appetite, CRI system and strategic decisions in business entities.

Keywords. Business risk, risk, uncertainty, risk management, risk and uncertainty differentiation, effectuation, expected utility, prospect theory, ISO 31000, COSO ERM, decision making, KRI, risk appetite.

Kirish.

Bozor iqtisodiyotining chuqurlashuvi, texnologik o'zgarishlar, global raqobat va ta'minot zanjirlarining beqarorlashuvi tadbirkorlik faoliyatini tobora ko'proq noaniqlik bilan yuzlashtirmoqda. OECD ma'lumotlariga ko'ra, ayniqsa kichik biznes va tadbirkorlar so'nggi yillardagi inqirozlar, inflyatsiya, moliyalashtirish shartlarining qat'iylashuvi, mehnat bozori tangligi va raqamli transformatsiya bosimi ostida faoliyat yuritmoqda; bu esa riskni tadbirkorlikning markaziy kategoriyasiga aylantiradi.

Shu bilan birga, ilmiy va amaliy adabiyotlarda "risk" va "tavakkalchilik" ko'pincha bir xil mazmunda qo'llanadi. Bu terminologik qorishma boshqaruv jarayonida muhim xatoga olib keladi: xavf-xatarli holatning o'zi bilan shu holatga nisbatan tadbirkorning qaroriy munosabati bir-biriga qo'shilib ketadi. Natijada boshqaruv tizimi ba'zan muhitdagi xavfni emas, balki insonning qaror qabul qilish xatti-harakatini noto'g'ri obyekt sifatida qabul qiladi yoki aksincha, xulqiy tavakkalchilikni muhit xususiyati deb talqin qiladi.

Tadbirkorlik faoliyatida riskning obyektiv tomoni bilan tavakkalchilikning subyektiv tomoni o'rtasidagi nazariy chegara aniq belgilab berilmasa, risklarni boshqarish tizimi to'liq ishlamaydi va ayni shu jihat tadqiqot dolzarbligini belgilab beradi. "Risk" va "tavakkalchilik" o'rtasidagi chegaralarni strategik qarorlar, investitsiya tanlovi, innovatsion tashabbuslar, yangi bozorga kirish, kredit yuklamasi, raqamli transformatsiya va kadrlar siyosati kabi yo'nalishlarda e'tiborsiz qoldirilishi boshqaruv samaradorligini pasaytiradi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Risk kategoriyasining zamonaviy iqtisodiy talqini ko'p jihatdan Frank Nayt nomi bilan bog'liq. U o'zining 1921-yildagi mashhur asarida risk va noaniqlik o'rtasida fundamental farq borligini ko'rsatadi. Risk ma'lum yoki aniqlanishi mumkin bo'lgan ehtimolliklar bilan bog'liq, noaniqlik esa bunday hisob-kitobga to'liq bo'ysunmaydigan holatdir. F.Naytning ushbu ajratishi tadbirkorlik foydasini ham aynan noaniqlikni zimmasiga olish bilan bog'laydi. Demak, tadbirkorlikning markazida faqat risk emas, balki o'lchab bo'lmaydigan noaniqlik bilan yashash qobiliyati ham mavjud.

Keyns ham iqtisodiy qarorlar jarayonida noaniqlikning chuqur rolini e'tirof etgan. U bozor ishtirokchilarining kutishlari ko'pincha to'liq hisob-kitob qilinadigan ehtimollarga emas, balki noaniq tasavvurlar, "konvensiyalar" va psixologik omillarga tayanganini ko'rsatadi. Bu yondashuv tadbirkorlik qarorlarida tavakkalchilik komponentini tushunishda muhimdir, chunki qaror qabul qiluvchi subyekt real sharoitda ko'pincha to'liq axborotga ega bo'lmaydi.

Klassik qaror nazariyasida "kutilgan foyda" yondashuvi markaziy o'rin tutadi. Fon Neyman va Morgenstern an'anasida oqilona tanlov noaniqlik sharoitida kutilayotgan foydalilikni maksimallashtirishga asoslanadi. Bu model riskni ratsional hisoblash mumkin bo'lgan hodisa sifatida qabul qiladi va subyektning tanlovi foydalilik funksiyasi bilan ifodalanadi. Shu sababli expected utility yondashuvi tadbirkorlikda investitsiya, sug'urta, portfel, kontrakt va kapital tuzilmasi bo'yicha qarorlarni izohlashda juda muhim nazariy asos bo'lib qolmoqda. Biroq xulq-atvor iqtisodiyoti ushbu modelning cheklovlarini ochib berdi. Kahneman va

Tversky ishlab chiqqan “istiqbollar nazariyasi” insonlar riskli tanlovlarda doimo “kutilgan foyda” mantig‘iga amal qilmasligini, ular ko‘pincha aniqlik effekti, yo‘qotishlardan qochish va ehtimolliklarni noto‘g‘ri tortish kabi xatti-harakatlar namoyon etishini ko‘rsatdi. Bu esa tavakkalchilikni faqat hisob-kitob natijasi emas, balki psixologik va kognitiv konstruksiya sifatida ko‘rish zarurligini anglatadi. Aynan shu nuqtada “risk”ning obyektiv va “tavakkalchilik”ning subyektiv tabiati o‘rtasidagi farq yanada ravshanlashadi.

Zamonaviy institutsional va amaliy risk-menejment yondashuvlari esa riskni strategiya bilan bog‘lashga urinadi. ISO 31000 riskni “maqsadlarga ta’sir etuvchi noaniqlik effekti” sifatida ta’riflaydi va risk boshqaruvini identifikatsiya, tahlil, baholash, ishlov berish, monitoring va kommunikatsiya bilan bog‘liq uzluksiz jarayon sifatida ko‘radi. Bu yondashuvda risk har doim faqat zarar emas, balki ijobiy yoki salbiy ta’sir ehtimoliga ega bo‘lgan omil sifatida ham talqin qilinadi.

COSO ERM 2017 esa yanada oldinga borib, riskni strategiya va performance bilan integratsiyalashgan kategoriya sifatida talqin qiladi. Unga ko‘ra, riskni korxona bo‘ylab portfel tarzida ko‘rish, risk appetitini belgilash, qarorlar va natijadorlik o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushunish muhimdir. Bu jihatdan COSO ERM riskni tashkilotning tashqi muhitdan keluvchi xavf-xatarlari bilan bir qatorda uning boshqaruv falsafasi va qaroriy me’yorlariga ham bog‘laydi.

Tadbirkorlik nazariyasida Sarasvati ishlab chiqqan “effectuation” yondashuvi ayniqsa muhim. U noaniqlik sharoitida tadbirkorlik bashorat emas, nazorat logikasiga tayanishini ko‘rsatadi. “Effectuation”da tadbirkor kelajakni

oldindan aniq hisoblashga urinmaydi; aksincha, mavjud resurslari, sherikliklar va qabul qilsa bo‘ladigan zarar chegarasi asosida harakat qiladi. Demak, bu model tavakkalchilikni faol qaroriy pozitsiya sifatida talqin qilish imkonini beradi.

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, mavjud nazariyalar risk, noaniqlik va qaror qabul qilish masalalarini alohida yoki qisman integratsiyalashgan shaklda ko‘rib chiqqan bo‘lsa-da, “risk” va “tavakkalchilik”ning alohida kategoriyalar sifatida tadbirkorlik boshqaruvida tutgan o‘rni yetarli darajada tizimlashtirilmagan. Shu bois mazkur maqolaning asosiy ilmiy hissasi ushbu ikki tushunchaning nazariy differensiyasini ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot metodologiyasi.

Mazkur tadqiqot konseptual-nazariy xarakterga ega bo‘lib, unda tizimli tahlil, komparativ tahlil, mantiqiy abstraksiya, kontent tahlil va sintez usullaridan foydalanildi. Tizimli tahlil risk va tavakkalchilik o‘rtasidagi strukturaviy bog‘liqlikni aniqlash uchun qo‘llanildi; komparativ tahlil yordamida F.Nayt, ISO 31000, COSO ERM, kutilgan foyda, istiqbollar nazariyasi va “effectuation” yondashuvlari o‘zaro qiyoslandi; kontent tahlili esa ushbu manbalardagi tushunchaviy yadro elementlarni ajratib olishga xizmat qildi.

Tadqiqotning metodologik asosi quyidagi ketma-ketlikka asoslandi: avvalo riskga oid obyektiv komponentlar aniqlandi, so‘ng tavakkalchilikning qaroriy-xulqiy tabiati ajratib olindi, keyin bu ikki komponentning tadbirkorlik boshqaruvidagi o‘zaro ta’siri tushuntirildi va ular integratsiyasidan kelib chiqadigan mualliflik modeli ishlab chiqildi. Ushbu yondashuv tadbirkorlikni faqat bozor xatari ostida faoliyat yurituvchi subyekt

sifatida emas, balki noaniqlikni boshqaruv resursiga aylantira oladigan qaror qabul qiluvchi tizim sifatida talqin etish imkonini beradi.

Tadqiqotning nazariy asosi sifatida F.Naytning risk va noaniqlikni farqlovchi paradigmasi, ISO 31000 va COSO ERMning zamonaviy risk-menejment standartlari, kutilgan foyda va istiqbollar nazariyasi orqali qaror qabul qilish, “effectuation” yondashuvi orqali tadbirkorlikning noaniqlik sharoitidagi amaliy mantig‘i kabi manbalar tanlandi.

Metodologik jihatdan tadqiqotda pozitiv va normativ tahlilni birlashtiriladi. Pozitiv qism adabiyotlarda risk qanday talqin qilinishini ko‘rsatadi normativ qismda esa tadbirkorlik boshqaruvida risk va tavakkalchilikni alohida ko‘rish kerakligini asoslaydi. Shuningdek, maqolada terminologik differensiya faqat lingvistik masala emasligi, balki boshqaruv obyektini to‘g‘ri belgilash, javobgarlik zonalarini ajratish va boshqaruv instrumentlarini moslashtirishning muhim sharti ekani ilgari suriladi.

Tahlil va natijalar.

Tahlil natijalariga ko‘ra, risk va tavakkalchilik bir-biri bilan uzviy bog‘liq bo‘lsa-da, ular bir xil kategoriya emas. Risk tadbirkorlik faoliyatiga ta’sir etuvchi obyektiv yoki nisbatan obyektivlashadigan holatdir. U bozor kon’yunkturasi, valyuta kursi, ta’minot zanjiri uzilishi, texnologik nosozlik, raqobat bosimi, huquqiy noaniqlik, likvidlik yetishmovchiligi, iste’molchi talabi tebranishi kabi omillar bilan yuzaga keladi. ISO 31000 riskni maqsadlarga ta’sir etuvchi noaniqlik effekti deb belgilagani uchun riskning markazida aynan “ta’sir” va “maqsad” turadi.

Tavakkalchilik esa mualliflik talqinida riskli yoki noaniq vaziyatga

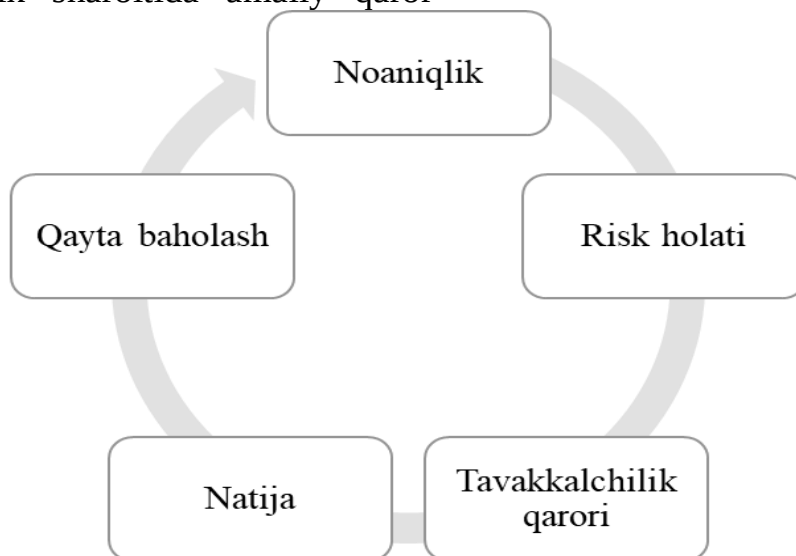
nisbatan subyektning ongli ravishda tanlagan qaroriy pozitsiyasidir. U “holat” emas, “munosabat”; “tashqi omil” emas, “qaroriy javob”; “ehtimollik” emas, “qabul qilinadigan zarar, foyda yoki imkoniyat chegarasi” bilan ifodalanadi. Shu ma’noda tavakkalchilik risk mavjud bo‘lgani uchun paydo bo‘ladi, lekin riskning o‘ziga teng emas. F.Naytning noaniqlik konsepsiyasi va Sarasvatining “effectuation” mantig‘i aynan shu farqni metodologik asoslashga yordam beradi: tashqi noaniqlik obyektiv fon bo‘lsa, tadbirkorning u bilan ishlash usuli tavakkalchilikdir.

Shunday qilib, tadbirkorlik riskining dual tabiati ikki qatlamdan tarkib topadi. Birinchi qatlam - obyektiv risk muhiti; ikkinchi qatlam - subyektiv tavakkalchilik xatti-harakati. Amaliy jihatdan bu farq juda muhim: bir korxona va boshqa korxona ayni bir risk muhitida faoliyat yuritishi mumkin, lekin ularning tavakkalchilik darajasi turlicha bo‘ladi. Bunga sabab boshqaruv sifati, axborotdan foydalanish, risk appetiti, kapital yostig‘i, bilim va tajriba farqlaridir. F.Naytda risk va noaniqlik o‘rtasidagi farq asosan epistemik xarakterga ega ya’ni biri hisoblanadi, boshqasi to‘liq hisoblanmaydi. ISO 31000 esa bu farqni amaliy boshqaruv tiliga o‘tkazib, riskni maqsadlarga ta’sir orqali ifodalaydi. COSO ERM esa riskni strategik qarorlar bilan uzviy bog‘laydi. Bu uch bosqichni birlashtirib qaralganda, nazariy evolyutsiya quyidagicha ko‘rinadi: avval risk “o‘lchanadigan noaniqlik” sifatida ajratildi; keyin u “maqsadlarga ta’sir etuvchi omil” deb qayta ta’riflandi; so‘ng “strategiya va ishlashga integratsiyalashgan boshqaruv kategoriyasi”ga aylandi.

Ammo bu evolyutsiyada tavakkalchilikning qaroriy va xulqiy

tomoni ko‘pincha to‘liq mustaqil kategoriya sifatida shakllantirilmagan. Kutilayotgan foyda modelida qaror qabul qiluvchi ratsional subyekt sifatida idealizatsiya qilinadi. Istiqbollar nazariyasida uning psixologik cheklovlarini ko‘rsatadi, “effectuation” esa noaniqlik sharoitida amaliy qaror

qabul qilishning real mantig‘ini beradi. Natijada tavakkalchilikni “qabul qilinadigan zarar” va “nazorat qilinadigan harakat” nuqtai nazaridan talqin qilish mumkin bo‘ladi. Yuqoridagi tahlillar asosida quyidagi differensial model ishlab chiqildi (1-rasm).



1-rasm. Differensial model.

Bu yerda “Noaniqlik” tashqi va ichki muhitdagi to‘liq bilib bo‘lmaydigan sharoitni anglatadi. “Risk holati” shu noaniqlikning korxona maqsadlariga qanday ta’sir etishi mumkinligini ifodalaydi. “Tavakkalchilik qarori” esa tadbirkorning ushbu risk holatiga qanday javob berishini belgilaydi ya’ni qabul

qilish, cheklash, bo‘lishish, chetlab o‘tish yoki faol foydalanish. “Natija” ijobiy ham, salbiy ham bo‘lishi mumkin, so‘ngra “Qayta baholash” bosqichi orqali yangi risk ma’lumotlari boshqaruv tizimiga qaytadi. Model riskni tashqi obyekt, tavakkalchilikni esa ichki boshqaruv reaksiyasi sifatida ajratib beradi.

1-jadval

Risk va tavakkalchilik tushunchalarining nazariy differensiyasi

Mezoni	Risk	Tavakkalchilik
Ontologik tabiati	holat, voqea yoki ehtimolli ta’sir	qaroriy-harakat pozitsiyasi
Manbai	tashqi va ichki muhit omillari	boshqaruvchi subyekt
O‘lchov birligi	ehtimollik, oqibat, ta’sir darajasi	qabul qilinadigan zarar, tanlov usuli
Boshqaruvdagi roli	identifikatsiya va baholash obyekti	qaror va strategiya obyekti
Instrumentlari	risk reyestri, KRI, monitoring	risk appetite, limit, vakolat, siyosat
Natijaga ta’siri	xavf/ imkoniyat fonini belgilaydi	ushbu fon ichida yo‘nalishni tanlaydi

Jadvaldan ko'rinadiki, risk va tavakkalchilikni ajratish boshqaruv jarayonini ikki qatlamli shakilga keltiradi. Birinchi qatlamda muhit va ehtimolli ta'sirlar baholanadi, ikkinchi qatlamda esa qaysi darajadagi tavakkalchilik qabul qilinishi mumkinligi belgilanadi. Risk va tavakkalchilik differensiyasi boshqaruvning barcha bosqichlarida amaliy ahamiyatga ega.

Birinchidan, identifikatsiya bosqichida korxona risk manbalarini ajratadi: moliyaviy, operatsion, bozor, innovatsion, huquqiy va reputatsion risklar. Bu bosqichda asosiy obyekt riskning o'zi bo'ladi. ISO 31000ning tavsiyalariga ko'ra, bu jarayon tashkilot maqsadlari bilan bog'liq holda olib borilishi zarur.

Ikkinchidan, baholash bosqichida risklarning ehtimoli va oqibati aniqlanadi, risk portfeli tuziladi va prioritetlash amalga oshiriladi. COSO ERM mazkur bosqichni strategiya va performance bilan bog'lash zarurligini ko'rsatadi. Demak, bir xil risk turli strategik maqsadlar uchun turlicha ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

Uchinchidan, qaror bosqichida tavakkalchilik maydonga chiqadi. Aynan shu yerda tadbirkor yoki menejer "qanday riskni qabul qilaman?", "qaysi riskni transfer qilaman?", "qaysi riskni kamaytiraman?", "qaysi imkoniyat uchun qo'shimcha tavakkal qilaman?" degan savollarga javob beradi. Effectuation nazariyasida bu jarayon "affordable loss" mantig'i bilan tushuntiriladi: tadbirkor kutilayotgan maksimal foydani emas, ko'tara oladigan zarar chegarasini ham inobatga oladi.

To'rtinchidan, monitoring bosqichida risk ko'rsatkichlari va tavakkalchilik intizomi birgalikda kuzatiladi. Bu yerda KRI tizimi, limitlar, nazorat nuqtalari va ichki audit

mexanizmlari muhim rol o'ynaydi. Agar korxona faqat riskni kuzatsa-yu, tavakkalchilik siyosatini kuzatmasa, qaror intizomi buziladi. Aksincha, faqat tavakkalchilik limitlari bo'lsa-yu, obyektiv risk muhiti tahlil qilinmasa, boshqaruv ko'r-ko'rona ehtiyotkorlikka yoki asossiz agressivlikka olib kelishi mumkin.

COSO ERM risk appetitini strategiya bilan bog'liq muhim ko'rsatkich sifatida ta'kidlaydi. Mualliflik nuqtai nazariga ko'ra, risk appetiti asosan tavakkalchilik kategoriyasiga yaqinroq turadi, chunki u muhitdagi riskning mavjudligini emas, balki tashkilotning qaysi darajadagi riskni ongli ravishda qabul qilishga tayyorligini belgilaydi. Demak, risk appetiti - tavakkalchilikning institutsional ifodasidir.

Masalan, yangi bozorga kirish bilan bog'liq xavflar obyektiv riskdir: talab noma'lum, raqobat kuchli, logistika beqaror bo'lishi mumkin. Lekin shu sharoitda korxona qanchalik agresiv marketing qiladi, qanchalik katta kredit jalb etadi, qanday tezlikda ekspansiya qiladi - bular tavakkalchilik darajasining ifodasidir. Shu sababli risk appetiti siyosati ishlab chiqilayotganda "bizning risklarimiz nimalar?" degan savol bilan bir qatorda "biz qaysi sharoitda qanchalik tavakkal qilishga tayyormiz?" degan savol ham qo'yilishi zarur.

Istiqbollar nazariyasi shuni ko'rsatadiki, qaror qabul qiluvchilar ehtimollarni va yo'qotishlarni neytral tarzda baholamaydi. Ular yo'qotishlarga nisbatan kuchli sezgirlik namoyon qiladi, ayrim hollarda kichik ehtimolliklarni ortiqcha baholaydi, boshqa hollarda esa o'rta ehtimolliklarni past baholaydi. Bu tavakkalchilikning sof iqtisodiy emas, balki psixologik va kognitiv tabiatini ko'rsatadi. Tadbirkorlikda bu hodisa

“ortiqcha optimizm”, “haddan tashqari ishonch”, “kirish xarajatiga bog‘lanib qolish”, “muvaqqiyatdan keyin agressiv tavakkal qilish” kabi shakllarda ko‘rinadi.

Shu nuqtai nazardan, tavakkalchilikni boshqarish faqat moliyaviy modellash masalasi emas. U korporativ madaniyat, rahbarning kognitiv uslubi, jamoaviy qaror qabul qilish sifati, ichki nazorat, vakolatlar taqsimoti va axborotning shaffofligiga ham bog‘liq. “Effectuation” yondashuvi tavakkalchilikni subyekt tomonidan boshqariladigan imkoniyatlar sohasi sifatida ko‘rsa, prospect theory uning cheklovlarini ochib beradi. Ushbu ikki yondashuv birgalikda qo‘llanganda tavakkalchilikni nafaqat qabul qilish, balki intizomlashtirish zarurligi ayon bo‘ladi.

Tadqiqot natijasi sifatida quyidagi integratsiyalashgan yondashuv taklif etiladi:

1. **Risk konturi:** maqsadlar bilan bog‘liq tashqi va ichki risk manbalarini aniqlash.

2. **Tavakkalchilik profili:** rahbariyatning qaror qabul qilish uslubi, risk appetite, qabul qilinadigan zarar chegarasi va vakolatlari tizimini aniqlash.

3. **Moslashtirish bosqichi:** risk konturi bilan tavakkalchilik profilining mutanosibligini baholash.

4. **Instrumentlar:** KRI, limitlar, senariy tahlili, risk reyestri, trigger-nuqta, ichki audit, sheriklik va sug‘urta mexanizmlari.

5. **Qayta aloqa:** natijalar asosida risk appetiti va qaror siyosatini yangilash.

Ushbu modelning amaliy afzalligi shundaki, u risk boshqaruvini faqat nazorat funksiyasi doirasida qoldirmaydi. Aksincha, riskning obyektiv holatini va tavakkalchilikning subyektiv qaroriy

tabiatini bir tizimda ko‘rib, tadbirkorlikning innovatsion va strategik imkoniyatlarini ham saqlab qoladi. Ya’ni bu model ehtiyotkorlik va tashabbuskorlik o‘rtasidagi muvozanatni yaratadi.

Xulosa va takliflar.

O‘tkazilgan nazariy tahlil shuni ko‘rsatdiki, tadbirkorlik faoliyatida “risk” va “tavakkalchilik” tushunchalarini aynanlashtirish metodologik xatodir. Risk - bu korxona maqsadlariga ta’sir qiluvchi noaniqlik fonidagi obyektiv yoki obyektivlashuvchi holat; tavakkalchilik esa ushbu holatga nisbatan subyektning ongli qaroriy-harakat pozitsiyasidir. F.Naytning risk va noaniqlik haqidagi g‘oyalari, ISO 31000ning maqsadga ta’sir qiluvchi noaniqlik konsepsiyasi, COSO ERMning strategiya va ishlash bilan integratsiyalashgan yondashuvi, istiqbollar nazariyasining kognitiv cheklovlari va “effectuation”ning nazorat mantig‘i mazkur xulosani turli tomondan tasdiqlaydi.

Risk va tavakkalchilikning dual tabiatiga asoslangan yuqorida tafsil etilgan differensial modeliga ko‘ra, risk boshqaruvi ikki yo‘nalishda tashkil etilishi kerak. Birinchidan, riskni identifikatsiya qilish, baholash va monitoring qilish. Ikkinchidan, tavakkalchilikni institutsional boshqarish, ya’ni risk appetiti, qabul qilinadigan zarar, vakolatlar va qaror siyosati orqali tartibga solish.

Amaliy nuqtai nazardan quyidagi takliflar ilgari suriladi. Birinchidan, tadbirkorlik subyektlari risk reyestrini yuritish bilan birga alohida tavakkalchilik profili hujjatini ham shakllantirishi kerak. Ikkinchidan, KRI tizimi risk monitoringi bilan cheklanmay, qaror intizomiga oid indikatorlar bilan boyitilishi lozim. Uchinchidan, strategik rejalashtirishda risk appetiti alohida band sifatida

belgilanib, u investitsiya, qarz yuklamasi, bozor ekspansiyasi va innovatsion loyihalar bilan bog'lanishi kerak. To'rtinchidan, rahbarlar va jamoalar uchun xulq-atvor iqtisodiyoti asosida qaror xatolarini kamaytirishga qaratilgan treninglar joriy etilishi maqsadga muvofiq. Beshinchidan, kichik biznes subyektlari uchun effectuation mantig'iga asoslangan, ya'ni "bashorat"dan ko'ra "nazorat"ga tayanadigan ixcham risk-

boshqaruv metodikasi ishlab chiqilishi zarur. Yakuniy xulosa sifatida aytish mumkinki, tadbirkorlikda muvaffaqiyat faqat riskni kamaytirishga emas, balki tavakkalchilikni oqilona va institutsional boshqarishga ham bog'liq. Shu sababli risk va tavakkalchilikni ajratish nafaqat nazariy aniqlik beradi, balki tadbirkorlik subyektlarida boshqaruv sifatini oshiradigan amaliy metodologik asos vazifasini ham bajaradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin Company, 1921.
2. COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
3. Institute of Risk Management. A Risk Practitioner's Guide to ISO 31000:2018. London: IRM, 2018.
4. Institute of Risk Management. A Risk Practitioner's Guide to the COSO ERM Frameworks. London: IRM, 2018.
5. Sarasvathy S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, No. 2. P. 243–263.
6. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
9. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
10. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
11. Panait, C., & Panait, M. (2018). Non-financial motivation factors in organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 319–324.
12. Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction, and corporate performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2017-0007>

CONTENTS

1	SAMARQAND VILOYATIDA INVESTITSION - INNOVATSION FAOLLIKNI OSHIRISH HOLATI VA INVESTITSİYALARNING TARKIBIY XUSUSIYATLARI	
	Bektemirov Abdumalik Bektemirovich, Axrorov Abbos Aslamjon o'g'li	4-13
2	“YASHIRIN IQTISODIYOT”GA METODOLOGIK YONDASHUVNI TAKOMILLASHTIRISH	
	Abduvohidov Najmiddin Rahmatullaevich	14-19
3	OILA TADBIRKORLIGINI RIVOJLANTIRISH DASTURI DOIRASIDA BANKLAR TOMONIDAN AMALGA OSHIRILGAN ISHLARNING AHAMIYATLI JIHLARI	
	Z.D.Niyozov , A.A.Axrorov	20-24
4	HUDUDIIY INVESTITSİYA JOZIBADORLIGINI OSHIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	
	Bektemirov Abdumalik Bektemirovich, Ergasheva Aziza Xasan qizi	25-34
5	DESTINATION MANAGEMENT AND BRANDING: CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE IN GLOBAL TOURISM	
	Nasimov Dilmurod Abdullayeich, Sirojiddinova Shahrizoda	35-42
6	TA'LIM MUASSASALARIDA RESURLARDAN SAMARALI FOYDALANISH TAMOIYILLARI	
	Meliboyev Ibroxim Mavlon o'g'li	43-47
7	SUN'IY INTELLEKT ASOSIDA MA'LUMOTLARNI TAHLIL QILISH VA BASHORATLASH ALGORITMLARINI ISHLAB CHIQISHNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI	
	Bekmurodov Ulug'bek Bahrom o'g'li, Shomirzayev Farruh Akram o'g'li	48-55
8	SAMARQAND VILOYATIDA INVESTITSION-QURILISH JARAYONLARI ISHTIROKCHILARI FAOLIYATINING ASOSIY KO'RSATKICHLARI TAHLILI	
	Abduvaliyev Bekzod Muxiddin o'g'li	56-61
9	TURISTIK XIZMATLAR VUJUDGA KELISHINING XUSUSIYATLARI VA RIVOJLANISH BOSQICHLARI	
	Umirzoqova Muxabbat Ismatjon qizi	62-67
10	TURAR-JOY KO'CHMAS MULK OBYEKTLARINI BAHOLASH XIZMATLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISH USULLARINI TAHLILI	
	A.S.Suyunov, B.M.Abduraimov, B.A.Suyunov	68-73
11	BANK XIZMATLARIDA AN'ANAVIY XIZMATDAN RAQAMLI XIZMATGA O'TISHNING AHAMIYATLI JIHLARI	
	Niyozov Zuxur Davronovich, Bektemirov Bunyodjon Mamasaliyevich	74-78
12	MINTAQAVIY TRANSPORT INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISHDA DAVLAT XUSUSIY SHERIKLIK MEXANIZMLARINING QO'LLANILISHI VA ULARNING USTUVOR YO'NALISHLARI	
	Rahmonov Rasul Ne'matovich	79-86
13	POTENTIAL AND POSSIBILITIES OF UTILISATION OF CULTURAL HERITAGE FOR TOURISM DEVELOPMENT IN SAMARKAND	
	Mukhsin Khidirov, Umida Shodieva	87-91
14	O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIDA XORIJIY INVESTITSİYALARNI RAG'BATLANTIRISHDA ERKIN IQTISODIY ZONALARNING O'RNI	
	Abdurahmonov Azizbek Akram o'g'li	92-99
15	IoT (INTERNET OF THINGS) XAVFSIZLIK MUAMMOLARINI BARTARAF ETISH USULLARI	
	Bekmurodov Ulug'bek Bahrom o'g'li , Ruziyeva Zulfiya Qurvonovna	100-106

16	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ ПО ОЦЕНКЕ ОБЪЕКТОВ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА ЖИЛЬЯ Г. САМАРКАНДА)	
	A.C.Суюнов, Б.А.Суюнов	107-114
17	TURIZM SOHASINI KLASSTERLASHTIRISHNING INNOVATSION OMILLARI VA XUSUSIYATLARI	
	Botirov Og'abek Jasurbek o'g'li	115-118
18	INNOVATSION USULLARDAN FOYDALANISH ORQALI TABIIY TURISTIK RESURLARNI SAMARALI RIVOJLANTIRISH YO'LLARI	
	Rabbimov Muxriddin Musoqul o'g'li, Samiyeva Muxlisa Olim qizi	119-123
19	XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RESURS TA'MINOTI TUSHUNCHASI, MAZMUNI VA IQTISODIY MOHIYATI	
	Arziqulova Oybarchin Eshquvat qizi	124-130
20	RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA DAVLAT BOSHQARUVINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI	
	Sanakulova Iroda Abrorovna	131-135
21	QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARINI QAYTA ISHLASH INFRATUZILMASINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI	
	Nurimbetov Timur Uzakbergenovich	136-140
22	HUDUDIIY IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHDA TURISTIK-INNOVATSION KLASSTERLARNING INSTITUTSIONAL ASOSLARI VA RIVOJLANISH MEXANIZMLARI	
	Erbo'tayev Azimjon Qahramon o'g'li	141-148
23	INNOVATSION RIVOJLANISH SHAROITIDA INSON KAPITALINING KICHIK BIZNES RIVOJLANISHIGA TA'SIRI	
	Eshbo'riyev Umarbek Rashidovich	149-155
24	SAMARQAND VILOYATIDA MUZEY TURIZMINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY SAMARADORLIGI	
	Yulduz Pirnazarovna Urunbayeva	156-163
25	ELEKTRON TIJORATNING RIVOJLANISHI VA UNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI	
	Tashmatov Sharaf Urokboyevich	164-170
26	TADBIRKORLIK RISKI VA TAVAKKALCHILIK: NAZARIY DIFFERENSIYA HAMDA ULARNING BOSHQARUVDAGI AHAMIYATI	
	Abduxamid Abdumalikovich Bektemirov	171-178
27	OLIY TA'LIM TIZIMIDA RAQAMLI PLATFORMALARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	
	Boynazarova Iroda Mahmud qizi	179-185
28	ДВУХЭТАПНЫЙ МЕТОД ГРУППИРОВКИ БУЛЕВЫХ ПРИЗНАКОВ И ПОСТРОЕНИЕ ИНФОРМАТИВНЫХ ПРИЗНАКОВ В ВЫДЕЛЕННЫХ ГРУППАХ	
	Порсаев Ганиджон Мухамедович	186-193
29	RESEARCH ON MARKETING INNOVATION OF CHINESE MUSEUM CULTURAL AND CREATIVE PRODUCTS FROM THE PERSPECTIVE OF EXPERIENTIAL MARKETING	
	Nasimov Ikrom Khusanovich, Guang Yang	194-200
30	TURIZM SOHASINING INNOVATSION FAOLLIGI VA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH HOLATI TAHLILI	
	Xaitov Oxunjon Nomoz o'g'li	201-206