Т.Ш.ЭРМАТОВ,
М.УМАРХОДЖАЕВА, Ш.Ш.АЧИЛОВА

ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ

ЭРМАТОВ Т.Ш., УМАРХОДЖАЕВА М. АЧИЛОВА Ш.Ш.

ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШ

5230200 - "Менежмент" (хизмат кўрсатиш соҳаси) бакалавр таълим йўналиши

ДАРСЛИК

Тошкент - 2022 йил

УЎК: 368
КБК: 65.271

Т.Ш.Эрматов, М.Умарходжаева, Ш.Ш.Ачилова. Таваккалчиликни бошқариш. (Дарслик). – Т.: «Nihol print» ОК, 2022. – 280 б.

ISBN 978–9943–8101-2-9

Дарсликда бозор иқтисодиёти шароитида таваккалчиликларни бошқаришнинг моҳияти, таснифи, шакллари ва усуллари, таваккалчиликни баҳолаш, миқдорий баҳолашнинг методологик асослари атрофлича ўрганилган. Шунингдек, хатарларни баҳолашнинг услубий қоидалари тизими ва ҳар томонлама кенг ёритилган. Дарслик бозор шароитида таваккалчиликларни бошқаришмеханизмини чуқурроқ тушунишга имкон беради.

Дарсликнинг асосий вазифаси таваккалчиликларни бошқаришнинг мазмуни ва ривожланишининг энг муҳим йўналишларини очиб беришдан иборат. Шу маънода жараёнда критик вазиятлар эҳтимолини ҳисобга олади. Хавфсиз тадбиркорлик фаолиятини кўриб чиқиш жуда оддий кўриниш акс этган бўлар эди. Умуман, асарда таваккалчиликдан қочмаслик, уни олдиндан билиш ва минимал даражага тушириш йўллари таклиф қилганки, бу жиҳат дарслик аҳамиятини янада оширган.

УЎК: 368
КБК: 65.271

Тақризчилар: и.ф.н., доц. Г.А.Хамдамова
и.ф.н., доц. З.Т.Умарова

ISBN 978–9943–8101-2-9

© Т.Ш.Эрматов,
М.Умарходжаева,
Ш.Ш.Ачилова, 2022
© «Nihol print» ОК, 2022

КИРИШ

Инсон фаолиятининг ҳеч бир соҳаси таваккалчиликсиз кечмайди. Бу жамиятнинг иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий ҳаётининг ажралмас қисми бўлиб, бозор иқтисодиёти шароитида фаолият юритадиган ҳар қандай ташкилотнинг фаолият доирасини ва йўналишларини қамраб олади.

Таваккалчиликни бошқариш мумкин ва бошқариш керак, бунинг учун таваккалчилик вазиятларини юзага келишини башорат қилишга имкон берувчи максимал даражадаги маълум чоралардан фойдаланиш ва таваккалчилик даражасини камайтириш учун тегишли тадбирлар ўтказилиши лозим. Кўп жиҳатдан фойда юқори таваккалли бозор операциялари ҳисобидан олинади. Аммо ҳамма нарсанинг меъёри бор. Таваккалчилик тўлиқ рухсат этилган чегарага қадар ҳисобга олиниши жоиз. Маълумки, барча бозор баҳолари табиатига кўра кўп қиррали. Фаолиятдаги хатолардан қўрқмаслик керак, чунки улардан ҳеч ким кафолатланмаган. Корхонада таваккалчликни бошқариш "риск (хавф-хатар)ларни бошқариш" тушунчаси билан ўзаро боғлиқ. Хавф-хатарларни бошқариш бизнес жараёнида юзага келадиган молиявий муносабатларни баҳолаш ва бошқариш тизимини англатади. Таваккалчиликни бошқариш – бу нотўғри қарор қабул қилиш хавфини камайтиришга ва қабул қилинган қарорларни бажариш пайтида салбий оқибатларни пасайтиришга қаратилган ҳаракатларни тайёрлаш ва амалга ошириш жараёни. Иш жараёнида сиз корхонанинг у ёки бу томонига таъсир қиладиган хавф даражасини минималлаштириш учун турли хил усуллардан фойдаланишингиз мумкин. Таваккалчиликни бошқариш учун турли хил усуллардан фойдаланилади, бу маълум бир даражада хатарли воқеа содир бўлишини башорат қилиш ва хавф даражасини камайтириш учун ўз вақтида чоралар кўриш имконини беради. Шу маънода, ушбу лойиҳа уларнинг таъсирини мумкин бўлган минимал даражага туширадиган хавфларни бошқаришнинг бундай шакллари ва усулларини излаш, ишлаб чиқиш ва амалга ошириш муаммоларини ҳал қилиш билан боғлиқ.

Замонавий глобал жаҳон бизнеси ривожланиш тенденцияларида, шу жумладан, юқори технологияли ташкилотларда таваккқалчиликни бошқариш масалаларига кўпроқ эътибор бериш зарурати туғилмоқда. Бунинг сабаблари сўнгги йилларда содир бўлаётган техноген табиий офатлар, жаҳон молия бозорларининг беқарорлиги, иқтисодиётда ва сиёсатда ноаниқликнинг бошқа омилларининг мавжудлиги,

мамлакатларда бизнесни ўта хавфли ҳолатга келтирмоқда. Шу билан бирга, мавжуд хавф-хатарларга қарамай, тадбиркорлар хавф-хатарни бутунлай йўқ қилиш вазифасини қўймайдилар, чунки хавф ва даромад бир медалнинг икки томонидир. Ҳар қандай бизнес таваккалчиликни ўз ичига олади. Бугунги кунда истиқболли лойиҳаларга сармоя бугун киритилади ва ундан фақат келгусида фойда олиш мумкин. Келажак деярли ҳар доим ноаниқ. Шунинг учун нафақат ижобий натижани (режалаштирилган фойда олиш), балки салбий натижани (йўқотиш) олиш ҳам мумкин. Шунга қарамай, ўз инвестицияларидан давлат қимматли қоғозларига қилинган сармоялардан кўра кўпроқ даромад олишни режалаштирган ҳар қандай тадбиркор таваккал қилиши керак. Таваккалчилик учун мукофотларнинг бир тури (режалаштирилган даромад) инвестициялар бўйича даромаднинг таваккалчиликсиз фоиз ставкасидан ошиб кетиши бўлади.

1-МАВЗУ. ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШНИНГ МАЗМУНИ, МОҲИЯТИ ВА МАЗМУНИ

1.1 «Таваккалчилик» тоифасини аниқлаш.

1.2 Таваккалчиликни бошқариш илмий менежментнинг бир тармоғи.

1.3 Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий аксиома ва тушунчалари.

1.1 "Таваккалчилик" тоифасини аниқлаш

Ҳозирги вақтда иқтисодиётдаги таваккалчилик мавзуси илмий адабиётларда долзарблик касб этмоқда. Даврий нашрларда мақолалар, монографиялар ва дарсликлар чоп этилмоқда. Лекин ушбу асарларда таваккалчиликнинг назарий жиҳатлари батафсил кўриб чиқилмаган, кўпгина терминологик ва семантик хатолар мавжуд.

Янги минг йиллик арафасида бутун дунё бўйлаб компания раҳбарлари бир неча йиллар олдин тасаввур қилиш ҳам мумкин бўлмаган хавф-хатарларга дуч келишмоқда. Бу янги воқеликларга кўника олмайдиган компаниялар сафни тарк этишга мажбур бўлишади. Янги технологиялар ишбилармонларни йиллар давомида эмас, балки ойлар давомида компания бошқарувининг янги моделларини қабул қилишга мажбур қилмоқда.

Замонавий иқтисодиётда тадбиркорлик таваккалчилиги соҳаси нисбатан янги бўлиб, деярли ўрганилмаган. Мазкур ҳолат "таваккалчилик" тушунчасини аниқлашда турли хил, кўпинча қарама-қарши бўлган ёндошувлар мавжудлигини кўрсатмоқда. Ушбу атаманинг энг тўлиқ ва тўғри талқинини ишлаб чиқиш учун юқорида келтирилган ёндашувларнинг асосийларини кўриб чиқиш тавсия этилади.

Тадбиркорлик фаолиятининг асоси одатдаги ўртача кўрсаткичдан юқори бўлган даромадни кутишдир. Бу тахминлар мавҳум - улар амалга ошиши ёки ошмаслиги мумкин, шунинг учун тадбиркорлик ҳар доим хавф билан боғлиқ. 1999 йил 14 апрелда қабул қилинган "Тадбиркорлик ва тадбиркорлик фаолияти кафолатлари тўғрисида" ги Ўзбекистон Республикаси Қонунининг 3-моддасига мувофиқ 754-И-сонли "Тадбиркорлик (тадбиркорлик фаолияти)" бу қонун ҳужжатларига мувофиқ даромад (фойда) олишга қаратилган, юридик ва

МУНДАРИЖА

Мавзу 1. Таваккалчиликни бошқариш тушунчаси, моҳияти ва мазмуни

1.1. "Тавакалчилик" тоифасини аниқлаш........ 5

1.2. Тавакалчиликни бошқариш илмий менежментнинг бир тармоғи сифатида........ 12

1.3. Тавакалчиликни бошқаришнинг асосий аксиома ва тушунчалари........ 17

Мавзу 2 Тавакалчиликни бошқаришнинг асосий жиҳатлари ва тенденциялари

2.1. Тавакалчиликни бошқаришнинг асосий максад ва вазифалари........ 26

2.2. Тавакалчиликни бошқариш функциялари........ 29

2.3. Тавакалчиликни бошқариш тамойиллари........ 33

2.4. Тавакалчиликни бошқариш сохаси........ 41

Мавзу 3 Тавакалчиликни таснифлаш

3.1. Тавакалчиликни таснифлашнинг умумий тамойиллари........ 45

3.2. Тавакалчиликни уларнинг турли омилларига кўра пайдо бўлиши ва оқибатлари табиати бўйича таснифлаш........ 50

3.3. Бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркор фирмалар фаолиятида таваккалчиликлар........ 56

Мавзу 4. Тавакалчиликни бошқариш сиёсати, тактикаси ва стратегияси

4.1. Тавакалчиликни бошқариш стратегияси........ 63

4.2. Тавакалчиликни бошқариш сиёсатининг асосий шакллари........ 73

4.3. Жорий тавакалчиликни бошқариш........ 76

Мавзу 5 Тавакалчиликни молиялаштириш манбалари

5.1. Тавакалчиликни молиялаштириш тушунчаси........ 80

5.2. Тавакалчилик учун харажатлар........ 85

5.3. Тавакалчиликни бошқаришнинг турли усуллари учун харажатлар таркиби........ 89

5.4. Тавакалчиликни молиялаштириш ва бошқарув самарадорлигини таҳлил қилиш........ 92

Мавзу 6 Корхона миқёсида қарорлар қабул қилишда тавакалчили ва унинг турлари

6.1. Корхонада тавакалчиликни бошқариш тизимининг таркиби 97

6.2. Корхоналар даражасида тавакалчиликни таснифлаш........ 98

6.3. Корхона даражасида бошқарилмайдиган тавакалчиликлар........ 101

6.4. Корхоналар даражасида бошқариладиган тавакалчиликлар........ 104

Мавзу 7 Ноаниқлик ва таваккалчилик шароитида бошқарув қарорларини қабул қилиш

7.1. Бошқарув қарорларининг концепцияси ва моҳияти........ 110

7.2. Қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тартиби........ 115

7.3. Ноаниқлик вазиятлари ва тавакалчилик зоналари........ 119

7.4. Тавакалчиликни бошқариш тизими........ 128

7.5. Тавакалчилик тизимида бошқарув қарорларини қабул қилиш ва ишлаб чиқиш усуллари........ 132

Мавзу 8 Ахборот ва тавакалчиликларнинг ўзаро боғлиқлиги

8.1. Ахборот тавакалчилигининг моҳияти........ 135

8.2. Ахборот тавакалчилигининг таснифи........ 137

8.3. Ташқи ва ички ахборот манбалари........ 142

8.4. Ахборот тавакалчилигини бошқариш........ 146

Мавзу 9 Тавакалчилик даражасига таъсир қилувчи ички ва ташқи омиллар

9.1. Ташкилот ташқи муҳитининг хусусиятлари ва тузилиши..... 153

9.2. Тавакалчиликнинг асосий омиллари.............................. 157

9.3. Ташқи тавакалчиликнинг тушунчаси, табиати ва турлари... 163

Мавзу 10 Тавакалчилик кўрсаткичлари ва уларни аниқлаш усуллари

10.1. Корхоналар иқтисодий ва ишлаб чиқариш фаолиятида таваккалчилик кўрсаткичлар........ 170

10.2. Тавакалчилик кўрсаткичларини сифатли баҳолаш усуллари........ 171

10.3. Тавакалчилик кўрсаткичларини баҳолашнинг миқдорий усуллари........ 172

10.4. Тавакалчиликни баҳолаш ва таҳлил қилиш бўйича ишларни ташкил қилиш........ 180

Мавзу 11 Ходимларни бошқариш тизимида таваккалчилик

11.1. Ходимларни бошқариш тизимидаги............................ 182

11.2. Кадрлар танлашдаги тавакалчиликлар........................ 188

11.3. Ходимларни бошқаришдаги кадрлар тавакалчилиги........... 191

Мавзу 12 Хеджерлаш ва унинг таваккалчиликни пасайтиришга таъсири

12.1. Хеджиралашнинг ўзига хос хусусиятлари........ 196

12.2. Тавакалчиликнинг олдини олиш хусусиятлари........ 200

12.3. Инвестици фаолият таваккалчилигида кўп босқичли хеджирлашдан фойдаланиш........ 201

Мавзу 13 Хизмат кўрсатиш соҳасида таваккалчилик

13.1. Хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятлари........ 207

13.2. Хизмат кўрсатиш соҳасидаги тавакалчиликни таснифлаш........ 212

Мавзу 14 Ички маъмурий таваккалчиликни бошқариш хусусиятлари

14.1. Дисфункцияларни бошқариш ички тавакалчиликни юзага келиши сабаби сифатида........ 215

14.2. Техник ва ишлаб чиқариш таваккалчиликларини бошқариш.......... 217

14.3. Ижтимоий таваккалчиликни бошқариш хусусиятлари................ 223

14.4. Руҳий таваккалчиликлар........ 225

14.5. Таваккалчиликарни бошқаришнинг аниқ усуллари........ 230

ТЕСТЛАР........ 239

ГОССАРИЙ........ 252

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ........ 262

Т.Ш.ЭРМАТОВ.

М.УМАРХОДЖАЕВА, Ш.Ш.АЧИЛОВА

ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШ

(ДАРСЛИК)

Тошкент – «NIHOL PRINT» ОК – 2022

Муҳаррир: Қ. Маткурбонов
Тех. муҳаррир: А. Тоғаев
Мусаввир: Б. Эсанов
Мусаҳҳиҳа: Г. Тагаева
Компьютерда саҳифаловчи: Ш. Тухтамуродов

9323

№ 7439-765f-47f1-7ea1-a683-4648-1314.
Босишга рухсат этилди 11.04.2022. Бичими 60х84 $^{1}/_{16}$.
Шартли босма табоғи 17,0. Нашр босма табоғи 16,75.
Адади 100. Буюртма № 188.

«Nihol print» ОК да чоп этилди.
Тошкент шаҳри, Мухтор Ашрафий кўчаси, 99./101.