

**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 - 2019 йил

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.

Таваккалчилик бошқарилиши мумкин бўлишлиги ва бошқарилиши 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 нарса ўлчовга эга. Таваккалчилик максимал рухсат этилган чегарага қадар ҳисобланиши керак. Маълумки, барча бозор баҳолари табиатига кўра кўп қиррали. Фаолиятдаги хатолардан кўрқмаслик керак, чунки улардан ҳеч ким кафолатланмаган. Корхонада таваккалчиликни бошқариш "риск(хавф-хатар)ларни бошқариш" тушунчаси билан ўзаро боғлиқ. Хавф-хатарларни бошқариш бизнес жараёнида юзага келадиган молиявий муносабатларни баҳолаш ва бошқариш тизимини англатади [6]. 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 муносабат билан, 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 таваккалчиликни бошқариш масалаларига кўпроқ эътибор беришга зарурат 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 келажакда фойда олиш мумкин. Бу келажак натижаси 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 таваккалга бориши 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.

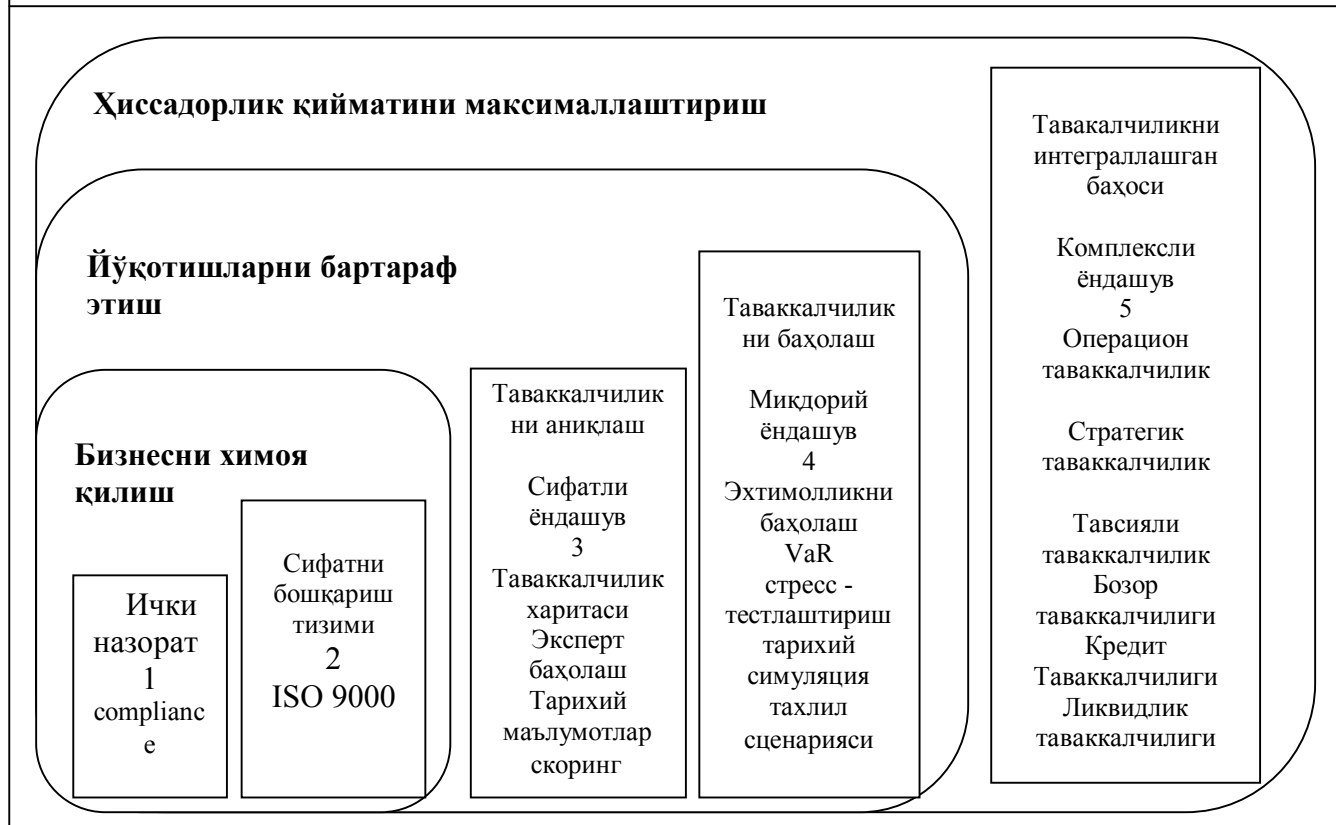
1.1 "Таваккалчилик" тоифасини аниқлаш

Ҳозирги вақтда иқтисодиётдаги таваккалчилик мавзуси илмий адабиётларда долзарблик касб этмоқда. Даврий нашрларда мақолалар, монографиялар ва дарсликлар чоп этилмоқда. Лекин ушбу асарларда таваккалчиликнинг назарий жиҳатлари етарлича 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. Ушбу ҳолат "таваккалчилик" тушунчасини аниқлашда турли хил, кўпинча қарама-қарши бўлган ёндошувлар мавжудлигини кўрсатади. Ушбу атаманинг энг тўлиқ ва тўғри талқинини ишлаб чиқиш учун юқорида келтирилган ёндашувларнинг асосийларини кўриб чиқиш тавсия этилади.

Таваккалчиликни бошқариш босқичларининг ривожланиши



Расм 1. Таваккалчиликни бошқаришнинг ривожланиш босқичлари схемаси

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 жисмоний шахслар томонидан ўз маҳсулотларини (ишларини, хизматларини) ишлаб чиқариш йўли билан ўзларининг хавф-хатарлари ва мулкый жавобгарлиги остида амалга ошириладиган ташаббусдир¹.

Хавфнинг кўп таърифлари мавжуд, аммо "хавф" атамаси ва унинг моҳияти тўғрисида ягона тушунча йўқ. "Хавф" атамасининг келиб чиқиши ҳақида

¹ Ўзбекистон Республикасининг "Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида" ги қонуни. "Халқ сўзи" газетаси. 89 (5476). 2012 йил 3 май

турли хил фикрлар асосан ушбу тушунчанинг француз ва юнон тилларида талқинига қаратилади. Бир талқинга кўра, "хавф" атамаси испан-португал тилидан келиб чиқиб "сув ости қояси, жарлик" дэган маънони англатади, бошқасига кўра - бу қадимги италянча «риссаре»-"ўртасидаги маневр" сўзларидан келиб чиққан. Учинчи версияда юнонча «ридсисон», «ридса»-"жарлик", "тош" сўзларидан "хавф" атамасининг келиб чиқиши кўрсатилган. А. С. Шапкин ва В. А. Шапкин таъкидлаганидек, таваккалчилик француз тилида рисдое - "тахдид", "таваккал қилиш" (сўзма-сўз "қояда, чўққида юриш"). Энг машхур луғатлар "хавф" атамасининг қуйидаги талқинларни беради:

- Н. Вебстернинг Америка луғати (1828): таваккал - бу "хавф, йўқотиш ёки йўқотиш эҳтимоли";
- В. Б. Дахл томонидан рус тилининг изоҳли луғати (1863–1866): таваккал қилиш “тасодифий бошлаш, тасодифий бориш, тўғри ҳисобламасдан қилиш” дэган маънони англатади;
- И. И. Ожҳеговнинг рус тилидаги луғати (1960): таваккал - бу "мумкин бўлган хавф", хавф - бу "бахтли иш умидида тасодифий ҳаракат қилиш";
- Катта иқтисодий луғат (1998): таваккал бу "муайян қарорлар ёки ҳаракатлар натижасида салбий оқибатларга олиб келадиган воқеа содир бўлиши эҳтимоли".

Хавф-хатар дэганда турли табиат ҳодисалари ва кишилиқ жамиятининг фаолияти натижасида келиб чиқадиган йўқотишларнинг хавфи тушунилади. Хавф - бу тарихий ва иқтисодий категория. Тарихий категория сифатида хавф бу шахс билиши мумкин бўлган хавфдир. Бу хавфнинг тарихан бутун ижтимоий ривожланиш курси билан боғлиқлигини кўрсатади.

Собиқ совет иқтисодчиларининг изланишларидаги хавф муаммосига эътибор марказлаштирилган режали иқтисодиётнинг баъзи тармоқларида, (одатда, нефт ва газ қазиб олиш ва экспорт қилишни ўз ичига олган) бошқа

тармоқлар ҳисобидан олинадиган фойда, улар учун етказилган зарарларни қоплашни ўз ичига олганлиги сабабли чекланган эди.

Ушбу иқтисодий категорияни тушуниш учун биз тадбиркорлик таваккалчилигининг классик ва неоклассик назариясининг мазмуни ва уларнинг иқтисодий қўлланилишини кўриб чиқамиз.

Классик назария вакиллари (Ж. Милл, Н.У. Катта) тадбиркорлик даромадлари таркибидаги тадбиркорлик даромадларининг улушини инвестиция қилинган капиталнинг улуши, тадбиркорнинг иш ҳақи ва таваккалчилик учун тўлов сифатида ажратди. Классик назарияда хавф танланган ечим натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишларни математик кутиш билан тэнглаштирилади. Бу ерда хавф ушбу қарорни амалга ошириш натижасида етказилган зарар сифатида қабул қилинади.

Тадбиркорлик таваккалчилигининг неоклассик назариясининг асосчилари (А. Маршалл ва А. Пигу) ҳар хил қарашларга эга эдилар. Улар ишлаб чиққан назариянинг моҳияти қуйидагилардан иборат эди: ноаниқлик шароитида ишлайдиган ва фойдаси тасодифий ўзгарувчан бўлган тадбиркор битим тузишда икки мезонга амал қилади: кутилаётган фойда ҳажми ва мумкин бўлган тебранишларнинг катталиги. Неоклассик назарияга кўра, иқтисодий субъектнинг хатти-ҳаракати маржинал фойда тушунчаси билан белгиланади, яъни тадбиркор кутилаётган фойданинг тебранишлари камроқ бўлган вариантни танлайди.

Жозеф Шумпетер хавф ва тадбиркорликни боғлаб, агар иқтисодий режада хатарлар ҳисобга олинмаса, улар бир томондан фойда, бошқа томондан эса йўқотишлар манбаи бўлиб қолишини таъкидлади. Фойда хатарли вазиятлардан олинадиган даромад сифатида кўриб чиқилган назария «Найт коцепцияси» деб номланди. Пол Хайне ўзининг "Иқтисодий фикрлаш усули" асаарида таъкидлаганидек, фойда "ноаниқлик туфайли юзага келади агар фойда олиш билан боғлиқ бўлган ҳамма нарса маълум бўлса, уни амалга оширишнинг барча имкониятларидан тўлиқ фойдаланилади ва шунинг учун фойда ҳамма жойда нол бўлади».

Балабанов И.Т. хавф дэганда табиатнинг баъзи ҳодисалари ва кишилик жамиятининг ўзига хос хусусиятлари туфайли келиб чиқадиган йўқотишларнинг хавфи деб тушунтиради. Иқтисодий категория сифатида хавф пайдо бўлиши ёки бўлмаслиги мумкин бўлган ҳодисадир. Бундай воқеа юз берганда учта иқтисодий натижага эришиш мумкин:

- салбий (йўқотиш, зарар);
- нол;
- ижобий (даромад, фойда).

Реисберг Б.А. хавф-хатар хўжалик юритувчи субъектнинг прогнозида, унинг ҳаракат дастурида назарда тутилганидан ортиқча харажатлар кўринишидаги йўқотишларга дучор бўлиш ёки ўзи ҳисоблаганидан пастроқ даромад олиш хавфини таҳдид деб билади.

Стоянова Е.С. қуйидаги таъриф беради: хавф - бу тахмин қилинган муқобил билан таққослаганда йўқотиш ёки йўқотиш эҳтимоли.

Ковалёв В.В. молиявий хавфни ушбу турдаги активга эгалик қилиш орқали олиниши мумкин бўлган даромаднинг ўзгарувчанлик даражаси сифатида кўриб чиқади.

Грабовский П.Г. фикрича хавф - бу корхонанинг маълум бир ишлаб чиқариш ва молиявий фаолият натижасида ўз ресурсларининг бир қисмини йўқотиши, даромад тақчиллиги ёки кўшимча харажатлар эҳтимолини (тахдидини) англатади.

"Хавф" сўзи том маънода қарорни англатади, натижаси олдиндан маълум эмас. Хавф - бу содир бўлиши мумкин ёки бўлмаслиги мумкин бўлган нарса. Хавф салбий оқибатларга олиб келадиган ҳодисадир. Бу зарарнинг тахминий эҳтимоли. Шу муносабат билан, хавф ҳақида фақат режалаштирилган ва ҳақиқий натижалар ўртасида оғишлар мавжуд бўлганда гаплашиш мумкин дэган фикр мавжуд. Ушбу оғишлар ижобий ёки салбий бўлиши мумкин.



Расм 2. Таваккалчиликни бошқариш жараёнининг умумий чизмаси.

Таваккалчиликни бошқариш бўйича замонавий адабиётлар таҳлили шуни кўрсатадики, таваккал кўп қиррали тушунча. Унинг аниқ таърифи йўқ. Турли хил вазифалар ва вазиятларда "хавф" тушунчаси бошқача талқин қилинади.

Шундай қилиб, хавфни олдиндан белгиланган йўқотишлар (пул кўринишида) юзага келиш эҳтимоли билан аниқлаш мумкин, масалан, белгиланган вақт давомида йўқотиш эҳтимоли, унинг максимал қиймати режалаштирилган фойда, сотишдан тушган тушум, инвестиция қилинган капитал ёки бошқа қийматдан ошмайди. Иқтисодиётнинг молиявий секторида хавф кўпроқ зарар миқдори билан белгиланади, уни маълум вақт ичида ташкилот томонидан ушбу эҳтимоллик билан амалга ошириб бўлмайди. Бошқа таърифлар мавжуд. Қоидага кўра, "бизнесдаги таваккалчилик" тушунчасининг мазмуни бир неча фундаментал ғояларни ўз ичига олади.

Биринчидан, "таваккалчилик" тушунчаси тадбиркорнинг мумкин бўлган фойда(мукофот) олиш умидида таваккал қилишни (таваккалчиликни) ўз бўйнига олишга тайёрлиги билан боғлиқ.

Иккинчидан, "таваккалчилик" тушунчаси бир ёки бир нечта хавфли лойиҳаларни (ноаниқ натижага эга лойиҳаларни) тадбиркорнинг ўз бизнеси учун алтернатив вариантлари тўпламидан танлашни англатади. Ушбу вазифа одатда ноаниқ келажакни таҳлил қилиш (баҳолаш) асосида ҳал қилинади, яъни ноаниқлик шароитида қарор қабул қилиш таваккал тушунчаси билан боғлиқ.

Учинчидан, "хавф" тушунчаси йўқотиш эҳтимолини аниқлашга имкон беради. Таъкидланганидек, бизнеснинг якуний натижаси аниқ маълум эмас. Бу ҳам ижобий (аслида у тадбиркор томонидан ҳисобга олинади), ҳам салбий бўлиши мумкин ва тадбиркор буни ўз фаолиятида албатта ҳисобга олиши керак. Зарар (фойда) миқдори олдиндан маълум бўлган ҳолатлар хавфли деб ҳисобланмайди.

Тўртинчидан, "таваккал" тушунчаси йўқотишнинг олдиндан айтиб бўлмаслиги билан боғлиқ. Агар йўқотишларнинг келиб чиқиши тадбиркорнинг манфаатларига таъсир қилмаса (масалан, йўқотишлар аҳамиятсизлиги сабабли), бундай йўқотиш эҳтимоли унга хавф туғдирмайди.

Бешинчидан, "хавф" тушунчаси риск ҳолатини миқдорий ёки сифат (эксперт) баҳосини англатади. Бундан ташқари, қоида тариқасида, хавф йўқотишларнинг мумкин бўлган эҳтимолли қиймати билан ўлчанади (тахмин қилинган йўқотишларни қоплаш учун зарур бўлган таваккал капитали миқдори).

Юқорида айтиб ўтилганларни сарҳисоб қилсак, таваккалчиликнинг куйидаги таърифини беришимиз мумкин:

Таваккал - бу объектив равишда мавжуд бўлганлиги сабабли тасодифий ҳодиса предмети учун рўй бериши (амалга оширилиши) ноаниқлик ва кутилаётган натижа ёки ҳодисадан четга чиқиш билан тавсифланадиган қулай ёки ноқулай оқибатлардир.

"Менежмент" атамаси иқтисодиётни бошқариш ва унинг оқилона кўринишини англатади. Бошқача айтганда, менежмент - бу уларнинг самарадорлигини ошириш ва фойдани ошириш мақсадида ишлаб чиқариш, суғурта, туризм ва бошқа фаолиятларни бошқаришнинг тамойиллари, усуллари, воситалари ва шакллари мажмуи.

Ноаниқлик шароитида менежернинг асосий вазифаси хавфни олдини олиш эмас, балки уни олдиндан билиш ва мумкин бўлган салбий оқибатларни минимал даражага тушириш ёки ҳатто бутунлай йўқ қилишдир. Бизнес тизимида хатарларни чеклаш бўйича мақсадли ҳаракатлар хавф-менежмент деб аталади.

Замонавий иқтисодий фаолиятдаги таваккалчиликларни бошқариш учта асосий позицияни ўз ичига олади:

- 1) хавфли вазиятда хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятининг оқибатларини аниқлаш;
- 2) ушбу фаолиятнинг мумкин бўлган салбий оқибатларига жавоб бериш қобилияти;
- 3) қабул қилинган ҳаракатларнинг салбий натижаларини зарарсизлантириш ёки компенсация қилиш чораларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Хавфларни бошқариш таркибий қисми қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:

- хавфларни таҳлил қилиш ва баҳолаш натижасида олинган хавф тавсифлари ва эҳтимолларини таққослашни ўз ичига оладиган хавфларни бошқаришнинг тайёргарлик босқичи;

- хавфнинг юзага келиши мумкин бўлган салбий оқибатларини бартараф этиш ёки камайтиришга ёрдам берадиган аниқ чора-тадбирларни танлаш.

Хавфларни бошқариш тизими қуйидаги асосий элементларни ўз ичига олади:

- таваккалчилик алтернативаларидаги тафовутларни аниқлаш;
- хавф билан боғлиқ вазиятларда мақбул ҳаракат қилиш режаларини ишлаб чиқиш;

- мумкин бўлган салбий оқибатларни бартараф этиш ёки камайтиришга қаратилган аниқ тавсияларни ишлаб чиқиш;
- хавфли фаолиятга тегишли қонун ҳужжатлари ва норматив ҳужжатлар қабул қилишга тайёргарлик кўриш;
- хавфли қарорлар ва дастурларнинг психологик идрокини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш.

Турли таърифларнинг мазмунини сарҳисоб қилсак, "хавф" тушунчасининг асосий фарқловчи хусусиятларини шакллантиришимиз мумкин. Буларга қуйидагилар киради:

1. "Хатар" тоифасининг иқтисодий табиати;
2. хавфнинг ижтимоий, сиёсий ва ҳуқуқий омилларга боғлиқлиги;
3. ташкилот ёки яқка тартибдаги тадбиркорнинг молиявий-иқтисодий фаолиятида ноаниқликлар мавжудлиги;
4. тадбиркорлик субъекти ўзи ва унинг ташқи муҳити тўғрисида жорий ёки тўлиқ бўлмаган маълумотларнинг йўқлиги ёки йўқлиги;
5. бозор конъюнктураси ривожланишининг асосий тенденцияларини мутлақ аниқлик билан башорат қила олмаслик;
6. Муайян тижорат битими натижасида тўғридан-тўғри йўқотишлар эҳтимоллиги;
7. тижорат фаолиятининг нол натижасини олиш имконияти, яъни. фойда йўқлиги;
8. ижобий натижага эришиш учун ҳақиқий, аммо шарқиз имкониятнинг мавжудлиги, яъни. фойда;
9. режалаштирилган тижорат операциясининг кутилаётган иқтисодий натижасини аниқ аниқлашнинг имкони бўлмаганда.

1.2 Хатарларни бошқариш илмий менежментнинг бир тармоғи сифатида

Хатарларни бошқариш каби кенг қамровли концепциянинг моҳиятини тўлиқ очиқ бериш учун, аввало, "менежмент" атамасининг мазмунини умумий маънода кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

"Менежмент", "менежмент" тушунчалари бугунги кунда ҳар бир маълумотли одамга маълум. Уларнинг аҳамияти айниқса 20-30-йилларда аниқ тан олинган. Йигирманчи аср, бошқарув фаолияти касбга айланганда, билим соҳаси мустақил тадқиқот соҳасига айланди.

"Менежмент" атамаси қадимги инглизча бошқариш сўзидан келиб чиққан (лотинча манус - қўл). Ўрта асрларда Англияда бошқариш сўзи "отларни айланиб ўтиш" деган маънони англатади. От миниш жараёни билан, отни бошқариш билан боғлиқ ҳолда, сўзнинг маъноси "ташкilotни бошқариш" тушунчасида сақланади. Бу менежментнинг бутун фанининг номини аниқлади.

Бугунги кунда илмий ва услубий адабиётларда "менежмент" тушунчасининг ягона таърифи йўқ.

Профессор Л. И. Евенко менежментни меҳнат, ақл ва бошқа одамларнинг хулқ-атвор мотивларидан фойдаланган ҳолда мақсадларга эришиш қобилияти деб белгилайди; одамларни бошқариш учун функция, фаолият тури; ушбу функцияни бажаришга ёрдам берадиган инсон билимлари соҳаси. Менежмент ва ташкил этиш соҳасидаги етакчи назариётчилардан бири П.Друкер менежментни "уюлмаган оломонни самарали, йўналтирилган ва самарали гуруҳга айлантирадиган махсус фаолият тури" деб таърифлайди.

Америкада машҳур учта "Менежмент" дарслигининг ҳаммуаллифи, профессор М.Мессон (рус тилида - "Менежмент асослари") менежментни "шакллантириш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкиллаштириш, рағбатлантириш ва бошқариш жараёни" деб таърифлайди. ташкilotнинг мақсадлари. "

Профессор М. Максимцов менежментни "ижтимоий-иқтисодий тизимлардаги (фирмалар, акциядорлик жамиятлари, муассасалар ва бошқалар) менежмент ..." ҳамда "... ишлаб чиқаришни бошқаришнинг замонавий тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг комбинацияси" деб таърифлайди. самарадорлик (фойдани кўпайтириш ва ҳ.к).

Менежментнинг кўплаб таърифлари мавжуд ва уларнинг барчаси жуда хилма-хил. Бу ҳолат қисман менежментга турли хил нуқтаи назардан қараш мумкинлиги билан изоҳланади: ҳодиса сифатида, жараён сифатида, тизим сифатида, илмий билимларнинг бир тармоғи сифатида, санъат сифатида, бошқарув фаолияти билан шуғулланадиган одамлар тоифаси ёки ҳокимият сифатида.

Феномен сифатида бошқарув менежмент субъекти томонидан назорат объектига тизимли таъсир кўрсатади.

Жараён сифатида бошқариш қатор кетма-кет функцияларни ўз ичига олади. Ушбу функцияларга режалаштириш, ташкил этиш, тартибга солиш, мотивация, назорат ва бухгалтерия ҳисоби киради.

Тизим сифатида менежмент - бу одамлар, маълумотлар, структура ва бошқалар каби ўзаро боғлиқ элементларнинг тўпламидир.

Илмий нуқтаи назардан, менежмент бу менежмент муаммоларини ўрганадиган фан. Менежментнинг фан сифатида асосий вазифалари бошқарувчилик ишининг моҳиятини тушунтириш, бошқарув жараёнларида муносабатларни ўрнатиш, одамларнинг биргаликдаги фаолияти энг самарали бўлган шароитларни аниқлашдир. Менежмент тўғрисидаги тизимлаштирилган илмий билимларнинг аҳамияти ва аҳамияти, улар ташкилотнинг жорий фаолиятини ўз вақтида ва сифатли бошқаришга имкон бериши, юзага келиши мумкин бўлган сценарийларни башорат қилиши ва шунга мувофиқ, фаолият стратегияси ва тактикасини ишлаб чиқиши, мақсад ва вазифаларни тўғри белгилашидир.

Менежмент кўпинча асосий тушунчалар, қонунлар, тамойиллар ва усулларга таянадиган санъат сифатида қаралади. Ушбу ёндашув ҳар қандай ташкилот бошқарув фаолиятининг объекти сифатида кўпгина ташқи ва ички омиллар таъсир кўрсатадиган мураккаб ижтимоий-техник тизимларнинг бирикмасидан иборат.

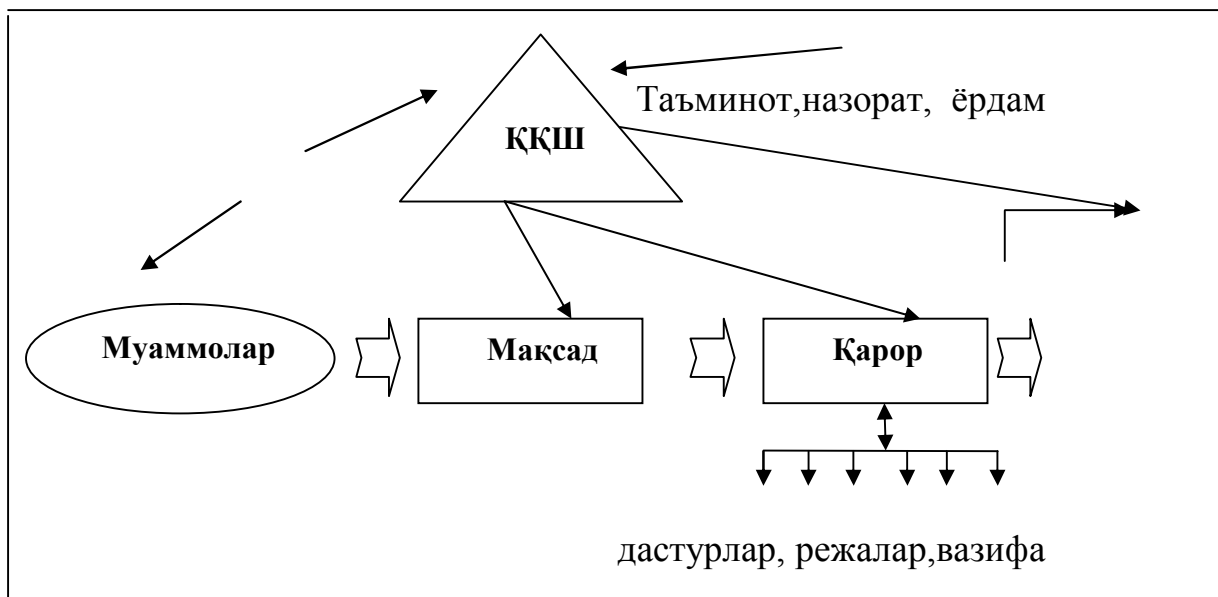
Кўпинча "менежмент" тушунчаси одамлар мақсадларига эришиш учун корхонанинг барча ходимларининг саъй-ҳаракатларини мувофиқлаштиришга

қаратилган одамлар билан боғлиқ. Бундан ташқари, "менежмент" тушунчаси замонавий ташкилотларнинг мулкчилик шаклидан ва фаолият мақсадларидан катъий назар бошқарув аппаратини англатиши мумкин.

Бугунги кунда ҳақиқат шундаки, замонавий дунёнинг ривожланиш даражаси юқори даражада муваффақиятли бошқарув усуллари билан боғлиқ. Ҳар қандай соҳада малакали менежерлар талаб қилинади, бу ижтимоий қатлам жуда таъсирли ижтимоий кучга айланди ва касбий фаолият кўпинча муваффақиятнинг энг муҳим калитидир. 3-расмда ташкилотни бошқариш жараёнларининг диаграммаси келтирилган. Жараённинг асосий объекти - бу муайян ижтимоий фойдали фаолиятни амалга оширадиган бошқариладиган ташкилот.

Қарорнинг фойдалилигини баҳолаш

Муаммони ҳал қилиш учун таҳлил, баҳолаш



3-расм. Ташкилотни бошқариш жараёнининг диаграммаси.

Қарор қабул қилиш назариясида муаммо дэганда, бирор нарсадан норози бўлиш орқали унинг қарорида қарор қабул қилувчи учун муҳим масала тушунилади. Бу ташкилотнинг ташқи муҳитидан ёки унинг ички ҳолатидан норози бўлиши мумкин. Муаммонинг концепцияси одатда қарор қабул қилувчининг хоҳиш-истакларини ва ушбу психологик ноқулайликни бартараф этиш имкониятларини ўз ичига олади.

Дастлаб, қарор қабул қиладиган шахс муаммони ҳислар даражасида сезади. Аста-секин, сиз ушбу ҳис-туйғуларни англаб, норозиликнинг мумкин бўлган сабабларини таҳлил қилсангиз, муаммо янада аниқ шаклларни олади. Ва ниҳоят, қарор қабул қилувчиси муаммони ўз ғояларидаги исталган ёки эришишни истаган нарса ("исталган ҳолат") ва ҳозирги пайтда у аслида бор нарсага ("ҳақиқий ҳолат") номувофиклик сифатида қабул қилишни бошлайди.

Қарор қабул қилувчилар мақсадни, трансформацион фаолиятнинг исталган натижасини тушунадилар. Яъни, исталган натижага эришиш, қарор қабул қилувчининг фикрига кўра муаммони бартараф этишга (ҳал қилишга) олиб келади.

Шундай қилиб, муаммо барча бошқарув фаолиятида, қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилишда бошланғич нуқта бўлиб, мақсадни баён қилиш қарор қабул қилувчининг йўналиши ҳақидаги биринчи расмий ғоядир. Аста-секин, батафсилроқ таҳлил давомида мақсад таркибий суб-мақсадларга бўлинади.

Кейин кичик гуруҳлар мақсадга эришишда мантиқий жараённинг ривожланиш босқичларини келишиб оладилар, улар вақт ва жойга "боғланган", қарор қабул қилувчиларга қарор қабул қилувчиларга, ижрочиларга ва кучлар объектларига бўйсунадилар ва шу билан вазифалар тўпламига айланадилар. Мақсадга эришиш даражаси барча вазифалар тўплами ҳал қилинишига ёки барча қўйилган вазифалар бўйича керакли натижаларга эришилишига боғлиқ.

- Вазифалар рўйхати аниқлангандан сўнг қарор қабул қилувчи мақсадга эришиш режасини, шунингдек мақсадга эришиш учун ташкилотнинг мақсадли фаолиятининг умумлаштирилган тасвирини шакллантиришни бошлайди. Шундай қилиб, операция туғилади.

Операция - кибернетика ва бошқариш назариясида ҳар қандай мақсадли фаолиятни, қарор қабул қилувчилар томонидан белгиланган мақсадга эришиш учун амалга ошириладиган фаолиятнинг ҳар қандай мажмуасини

ифодалаш учун ишлатиладиган тушунча. Қарор қабул қилувчининг фаолияти ғояси уни амалга ошириш тўғрисида қарор қабул қилинмагунча аста-секин яқунланади.

Ҳуқуқий рўйхатдан ўтказишда қарор ривожланиш дастурларига, шахсий мақсадлар, режалар, вазифалар ва уларни амалга ошириш мезонларига айланади. ҚҚШ ўз қарорида бўлим бошлиқлари олдида вазифалар қўяди.

Буларнинг барчасидан сўнг, қабул қилинган қарорни амалий ижро этиш жараёни бошланади ва ижрочиларга етказилади. Қарор аллақачон бажарилган ва муаммони ҳал қилиш бўйича операция тугаганида, қарор қабул қилувчи ушбу ечимнинг фойдали ва ҳақиқий самарадорлигини баҳолайди. Бундай ҳолда, нафақат фактнинг ўзи, балки асл муаммони бартараф этиш даражаси ҳам ҳисобга олинади. Қарорнинг ҳақиқий самарадорлигини баҳолаш натижаси қуйидаги хулосалар бўлиши мумкин.

- муаммо тўлиқ бартараф этилди ва унинг ечилиши кўринадиган салбий оқибатларга олиб келмади;
- муаммо қисман ҳал қилинди, аммо ҳеч қандай салбий оқибатлар кузатилмади;
- муаммо қисман ҳал қилинди ва уни ҳал қилишда бир қатор янги қийинчиликлар юзага келди;
- муаммо ҳал етилмади ва уни бартараф этиш бўйича қарорнинг амалга оширилиши янги, муҳим муаммоларни келтириб чиқарди.

Бошқарув вазифаларининг кўлами ва мураккаблигининг ошиши, меҳнат тақсимоти ва қарорларни қабул қилиш ваколатлари қисмини вақт ўтиши билан ижрочиларга бериш тамойилининг кенг жорий этилиши энг яхши ечимни танлашда хатоларни қатъий равишда камайтиришни талаб қилди.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, мустақил иқтисодий ташкилот фаолиятида вужудга келадиган хатарларни бошқариш муаммоларини ўрганадиган замонавий менежментнинг асосий йўналишларидан бири сифатида рискларни бошқариш мумкин.

Тавккалчиликни бошқариш назарияси ва амалиётида учта асосий соҳани ажратиш мумкин.

1. Биринчи йўналиш хавфларни олдини олиш ва олдини олишга қаратилган чора-тадбирлар тизимини ривожлантириш билан боғлиқ.
2. Иккинчиси - иқтисодий ташкилот учун хавф туғдириши мумкин бўлган салбий оқибатларни минималлаштириш.
3. Учинчи йўналиш хавфли вазиятларда қўшимча даромад олиш ёки бошқа тижорат афзалликларига эга бўлиш имконияти билан чамбарчас боғлиқ.

Юқоридаги учала соҳани биргаликда ишлаб чиқиш орқали ташкилот раҳбари хавфларни бошқаришнинг чинакам самарали тизимини яратишга кодир бўлади.

Таваккалчиликни бошқариш назарий менежмент соҳасида мустақил тадқиқот соҳаси сифатида эндигина шаклланмоқда. Мавжуд назарий билим ва амалий тажриба қисмларга ажратилмаган ва тизимлаштирилмаган. Шунга карамай, бугунги кунда биз ривожланиш тарихи ҳақида эмас, балки ҳеч бўлмаганда ушбу илмий билим соҳасининг пайдо бўлиши тарихи ҳақида гапиришимиз мумкин.

1.3 Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий аксиомалари ва тушунчалари

Аксиома (Юнонча ἀξίωμα "баёнот, позиция") ёки постулат - бу назария доирасида ҳақиқат сифатида қабул қилинган ва исбот талаб қилмайдиган ва унинг бошқа қоидалари исботида ишлатиладиган назария, ўз навбатида теоремалар дейилади².

Назариянинг аксиоматизацияси - бу чекланган ёки санаб бўладиган, рекурсив равишда санаб бўладиган (масалан, Пеано аксиоматикасида) аксиомалар ва инобатга олиш қоидаларининг аниқ белгиси. Ўрганилаётган объектларга номлар берилгандан ва уларнинг асосий алоқалари, шунингдек, бу муносабатлар бажариши керак бўлган аксиомалардан сўнг, кейинги экспозициялар фақат шу аксиомаларга асосланган бўлиши керак ва бу

² Большой экономический словарь. М. – Изд. «КНОРУС» 1998г.

объектлар ва муносабатларнинг одатий аниқ маъносига асосланмаслиги керак³.

Таваккалчиликни бошқаришнинг аксиоматикаси Е.А. Королевнинг ташкилот тизимлари динамикаси қироличасини ўрганишда ишлатиладиган карама-қарши томонларнинг муқаррарлиги ҳақидаги баёнотга асосланади.

Таваккалчиликни бошқариш концепциясига мослаштирилган ушбу баёнот қуйидагича шакллантирилган: "хавф-хатар зонаси" менежмент назариясининг идеал тоифаси мавжудлиги "мутлақ хавф зонаси" мутлақо карама-қарши бўлган идеал тоифанинг мавжудлигини аниқ белгилаб беради.

Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий аксиомалари - хатарларни бошқаришда қўлланиладиган бошқарувнинг умумий қонунлари - хатарларни бошқаришнинг ўзига хос қонунлари: хавфнинг муқаррарлиги қонуни, мумкин бўлган йўқотиш ва фойда комбинацияси қонуни, хавф даражаси ва режалаштирилган даромад даражаси ўртасидаги тўғридан-тўғри боғлиқлик қонуни - умумий бошқарув ва хавфларни бошқаришнинг махсус тамойиллари.

Таваккалчиликни бошқариш аксиомаларини шакллантириш ташкилот назариясини кўриб чиқишга тизимли ёндошишга асосланган ва тизимларнинг асосий хусусиятларига асосланади. Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий аксиомалари иқтисодий фаолиятнинг иккита зонаси - хавф-хатар зонаси ва мутлақ хавф зонаси мавжудлигига асосланади. Ушбу иккала зоналар мавҳумдир ва улар ҳеч қачон соф шаклда кузатилмайди.

Шунинг учун хатарларни бошқаришнинг биринчи аксиоми ҳақиқий бошқарув ҳолатлари доимо хавф-хатар зонаси ва мутлақ хавф зонаси ўртасида, яъни. ҳақиқий бошқарув фаолиятида ҳар доим хавф мавжуд.

"Хавфсиз зона" идеал тоифаси бошқарув фаолияти учун шартларни белгилайди, унинг доирасида ҳар қандай режалаштирилган ҳаракатларни муваффақиятли амалга ошириш эҳтимоли 100% ни ташкил қилади. Унга

³ А. Н. Фомичев. Риск-менеджмент. Учебник 4-е издание Москва Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о» 2016 г.

карама-қарши бўлган "мутлақ хавф зонаси" идеал тоифаси режалаштирилган тадбирларни бажариш эҳтимоли нол бўлган шароитлар билан бир хил.

Юқоридаги иккала тоифалар идеал деб ҳисобланади, чунки реал бошқарув фаолиятида улар белгилайдиган шартлар ҳеч қачон юзага келмайди. Шу билан бирга, барча амалий бошқарув ҳолатлари аниқ иккита кўриб чиқилган идеал тоифалар билан чекланган доирада жойлашган. Шундай қилиб, "хавф-хатар зонаси" - "мутлақ хавф зонаси" карама-қарши томонлар муқаррарлиги тўғрисидаги баёнот хавфларни бошқаришнинг биринчи ва асосий аксиоми сифатида кўриб чиқилиши мумкин.

Таваккалчиликни бошқаришнинг иккинчи аксиомаси сифатида, хавфларнинг универсаллиги тўғрисидаги қондани ажратиб кўрсатиш мумкин. Унга мувофиқ, у ёки бошқа даражадаги хатарлар доимо ташкилотнинг ташқи ва ички муҳити фаолиятининг барча элементлари ва соҳаларида мавжуд.

Иккинчи аксиома шундай шакллантирилган: ҳар доим бир даражага ёки бошқасига таҳдидлар ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитининг барча элементлари ва соҳаларида мавжуд. Менежмент тизимининг ҳар қандай элементларига ва ташкилот фаолиятининг ҳар қандай турларига нисбатан ҳар доим режалаштирилган бошқарув фаолиятини амалга оширишда ёки бажаришда нуқсоннинг объектив эҳтимоли мавжуд. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув тизимининг ҳар қандай элементларига ва иқтисодий ташкилот фаолиятининг ҳар қандай турларига нисбатан ҳар доим режалаштирилган тадбирларнинг бажарилмаслиги ёки лозим даражада бажарилмаслиги объектив эҳтимоли мавжуд.

Юқорида муҳокама қилинган иккита фикрга қўшимча равишда, Е. А. Королев ташкилий тизимларнинг динамикасини ўрганишда яна учта таклифдан фойдаланишни таклиф қилади⁴:

⁴ А. Н. Фомичев. Риск-менеджмент. Учебник 4-е издание Москва Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о» 2016 г.

- ҳар қандай тизим, туридан, хусусиятидан ва хусусиятларидан қатъи назар, фақат фазода ва вақт ичида мавжуд бўлиши, ривожланиши ва ишлаши мумкин;
- ҳар қандай тизим, табиати ва мақсадидан қатъи назар, тизимнинг хусусиятлари билан белгиланадиган ва ўз вақтига (аниқроғи, вақт оқимининг ўзига хос ритмига) эга бўлган, ўз ички маконига эга, бу тизимдаги ички жараёнларнинг тезлиги билан белгиланади (асосан метаболик жараёнлар, бу асосни ташкил қилади) тизимнинг элементлари ва қисмлари орасидаги ўзаро таъсир);
- тизимдаги ҳар қандай жараёнларнинг тезлиги ҳар доим чексиз ва чексиз катта ёки чексиз бўлиши мумкин эмас (бошқача айтганда, тизимдаги ҳеч қандай шовқин абадий давом этмайди ва бир зумда содир бўлмайди).

Юқоридаги баёнотларни таваккалчиликни бошқариш назариясига, рискларни бошқаришнинг учинчи, тўртинчи ва бешинчи аксиомаларини шакллантириш учун мослаштиришга ҳаракат қиламиз.

Таваккалчиликни бошқаришнинг учинчи аксиомаси қуйидагича аниқланиши мумкин: ҳар қандай хатарлар фақат фазода ва вақт ичида юзага келиши, ривожланиши ва ишлаши мумкин. Аниқроғи, хатарлар ҳар доим маълум бир жуғрофий ҳудудда ва маълум вақт давомида мавжуддир.

Таваккалчиликни бошқаришнинг тўртинчи аксиомасининг моҳияти қуйидагилардан иборат: ҳар қандай хатар ўз ички маконига ва вақтига эга. Бу шуни англатадики, ҳар қандай хатарлар фақат чекланган ҳудудда юзага келиши ва маълум вақт давомида мавжуд бўлиши мумкин.

Таваккалчиликни бошқаришнинг бешинчи аксиомаси қуйидаги мазмунга эга: хавфларнинг муддати чексиз катта бўлиши ва нолга тэнг бўлмаслиги керак.

Инсоният ўзининг бутун тарихи давомида хавф-хатарларга дуч келди: ижтимоий ва технологик тараққиётни инсониятнинг хавф-хатарларга (очлик, табиий офатлар, касалликлар ва бошқалар) қарши курашини кўриш мумкин. Шунга қарамай, таваккалчиликни бошқариш ўзига хос фаолият тури

сифатида фақат асрларнинг охирларида пайдо бўлган. Айнан ўша пайтда янги транспорт воситаларининг пайдо бўлиши ва ривожланиши билан, йирик sanoat корхоналари қурилиши билан хатарларни бошқариш зарурати пайдо бўлди. Хатарларни бошқаришнинг биринчи режаси 1890 йилларда АҚШда темир йўл қурилишида иштирок етган компания учун тузилган. Бироқ, Иккинчи Жаҳон урушидан олдинги йилларда хавфларни бошқариш кенг қўлланилмади.

1-жадвал

Хавф ҳақида тушунчалар

Концепция	Ғоя	Хавфларни бошқаришнинг асосий йўналиши	Концепцияни қўллаш соҳалари
Хавф хатар сифатида	Хавф фақат салбий оқибатларнинг пайдо бўлиши билан боғлиқ бўлган хатарни келтириб чиқаради	Ноқулай оқибатлар эҳтимолини ёки оқибатларини камайтириш	Ҳаёт фаолияти хавфсизлиги асослари, техника хавфсизлик чоралари, суғурта (мижоз нуқтаи назаридан)
Хавф бир фурсат, бир имконият сифатида	Хавф нафақат салбий оқибатлар, балки муваффақият, даромад олиш имкониятини ҳам ўз ичига олади. Бу ҳолда, одатда,	Йўқотишларни чеклаш баробарида фойдани максималлаштириш	Молиявий бозорлар ишида таваккалчиликни бошқариш (молиявий таваккалчиликни бошқариш)

	таваккалчилик қанчалик юқори бўлса, фойда шунчалик юқори бўлади		
Таваккал натижанинг ноаниқлиги, унинг мақсаддан четга чиқиш эҳтимоли	Хавф ҳақиқий натижаларнинг кутилаётган (мақсадли) натижадан пасайиши мумкин бўлган оғиш ҳисобланади	Тушиб кетишнинг камайиши (дисперсии), Ҳақиқий натижаларнинг кутилаётган натижалардан оғишининг катта эҳтимоллиги	Техника (қисмларни аниқ тайёрлаш), сифат менежментидан, қуролланиш тизимидан (мақсадли аниқлаш, нишонга уриш)

Хавфларни бошқариш атамасининг пайдо бўлиши XX асрнинг 50-йилларига тўғри келади. Бироқ, бу фақат 70-йилларда кенг тарқалди. Ушбу давр АҚШда таваккалчиликни баҳолаш ва баҳолаш соҳасида консалтинг хизматларининг пайдо бўлишини ўз ичига олди (дастлаб асосий еътибор мамлакат хавфига қаратилди). Кейин "хавф менежери" нинг биринчи малакалари тайинлана бошлади.

80-йилларда концепция янада ривожлантирилди. Йирик компаниялар асосий вазифаси суғурта харажатларини камайтиришдан иборат бўлган ихтисослашган хавфларни бошқариш бўлимларини ташкил этишни бошладилар. Биринчидан, бу асосий еътиборни профилактика чораларига

Ўтказиш орқали амалга оширилди, бунинг натижасида хавф ва суғурта ставкалари пасайтирилди. Шу сабабли ушбу босқичда асосий еътибор суғурта таваккалчилигига қаратилди. Техник жиҳатдан мураккаб ва хавфли соҳаларда: оғир саноат, енергетика, транспортда хавфларни бошқариш энг кенг тарқалган. Хавфларни бошқариш тизимини ташкил қилишда асосий тенденция уни пастдан юқорига ўтказиш еди. Бўлимлар ўзларининг функциялари ва ваколатларига мувофиқ мустақил равишда хавфларни бошқарадилар. Бундай ташкилот енди "анъанавий" деб ҳисобланади ва бироз эскирган.

90-йилларнинг ўрталаридан бошлаб хавфларни бошқариш ривожланишининг янги босқичини кайд этиш мумкин. Бошқариладиган хавфлар рўйхати сезиларли даражада кенгайди. Компаниянинг кулашига олиб келадиган ноёб ҳодисаларга, шунингдек, номоддий, тижорат ва операцион хатарларга кўпроқ еътибор қаратилди. Йирик корпорациялар суғуртадан унумли фойдаланмаслик ва таваккалчиликни амалга ошириш натижасида етказилган зарарни қоплашда ўзларининг иштирокини кўпайтириш тенденциясини намоиш етдилар.

Ушбу босқичда корхонанинг юқори раҳбарияти томонидан мажбурий мувофиқлаштириладиган ягона тизим сифатида корхонада хатарларни бошқаришнинг ташкил етилишини таъминлайдиган хатарларни бошқаришнинг юқоридан пастга йўналтирилган парадигмаси тобора кенг тарқалмоқда.

Ушбу ёндашув "корпоратив" ("интеграциялашган", "интеграция") хавфларни бошқариш деб номланади.

Корхонада таваккалчиликни бошқариш таваккалчиликни автоматик равишда камайтириш истаги билан эмас, балки уни бизнес имкониятлари билан таққослаш ва рентабелликни ошириш мақсадида оптималлаштириш билан тавсифланади. Компаниянинг қийматини баҳолашда ишлатилиши мумкин бўлган ташкилотнинг умумий хавфининг ягона кўрсаткичини жорий этишга уринишлар қилинмоқда. Натижада, корпоратив хавфларни бошқариш бизнесни режалаштиришнинг ажралмас воситасига айланмоқда.

Мавжуд хавфларни бошқариш концепцияларини таққослаш

Хусусиятлари	Хатарларни бошқаришнинг анъанавий концепцияси	Таваккалчиликни бошқаришнинг корпоратив концепцияси
Таваккаллар	Хавфлар бошқариладиган хавфлар рўйхати чекланган; асосий эътибор суғурта ва молиявий таваккалчиликларга	мумкин бўлган энг катта миқдордаги хатарларни ва уларни бошқариш имкониятларини ҳисобга олишга интилишдир (идеал ҳолда, барча таваккалчиликлар ва бошқаришнинг барча усуллари)
Ташкилот	Ҳар бир бўлимнинг ташкил этилиши унинг фаолияти билан боғлиқ хавфларни мустақил равишда бошқаради; натижада бошқарув қарорларини қабул қилишда хатарларни бошқариш ва рискларни ҳисобга олиш харажатларини оптималлаштириш қийин	мувофиқлаштириш ташкилотнинг юқори раҳбарияти томонидан амалга оширилади; барча бўлимлар хавфларни бошқариш билан шуғулланади; ҳар бир ходим учун хавфларнинг бошқариш фаолиятнинг муҳим қисми ҳисобланади
Жараён	Таваккалчиликни бошқариш эпизодик характерга эга ва зарурат туғилганда амалга оширилади(яъни менежер буни лозим дем топганда)	Таваккалчиликни бошқариш таваккални ва уларни бошқариш харажатларини доимо ҳисобга олган ҳолда узлуксиз жараён сифатида ташкил этилади

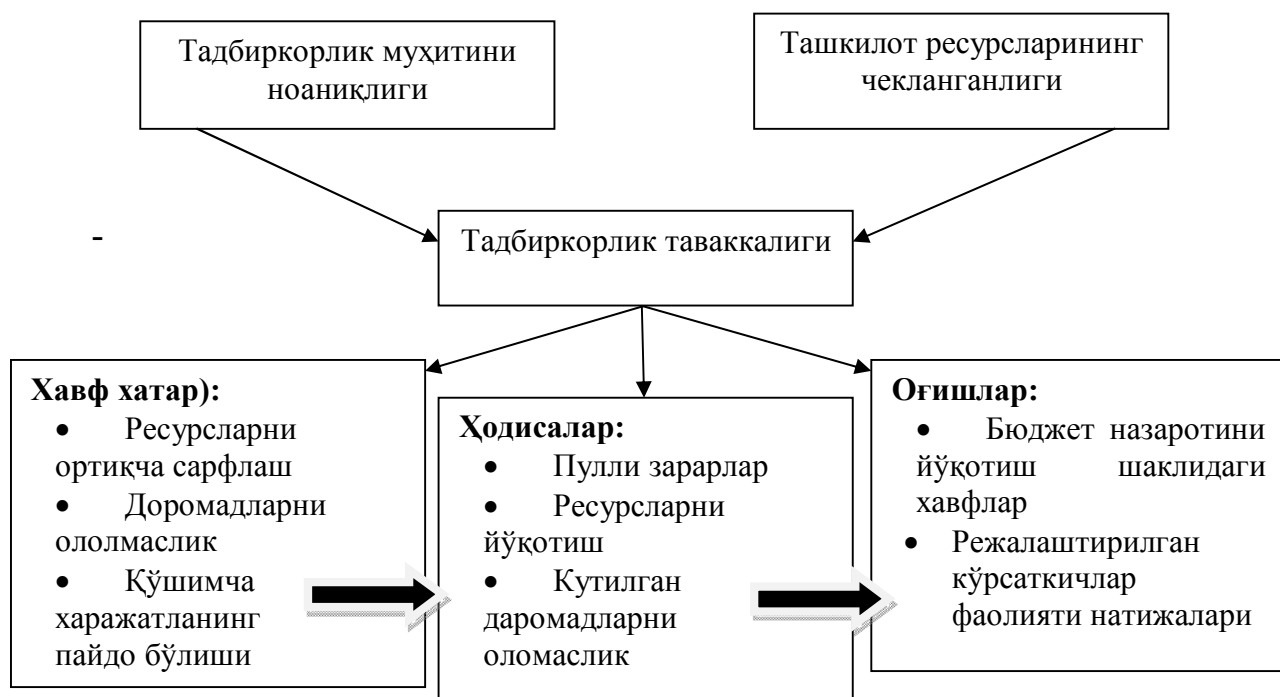
Бизнесда таваккалчиликнинг кўрсатилган барча концепцияларини учратиш мумкин:

1. Ташкилот учун ҳамisha соф таваккаллар мавжуд бўлиб, уларнинг юзага келиши фақат зарар келтиради;
2. Тадбиркорлик ғояси ушбу фаолиятни амалга оширишда муваффақиятликка учраш хавфини ўз ичига олади, аммо муваффақиятли бўлса, тадбиркорга фойда беради;

3. Корхонани баъзи параметрлар бўйича бошқаришда мақбул (режалаштирилган) қийматлар мавжуд бўлиб, улардан воз кечиш зарарлидир, чунки бу қўшимча харажатлар ёки фойданинг этишмаслигини келтириб чиқаради (масалан, талаб ва таклиф баланси).

Бу ерда хавфни мақбул (мақсадли) қийматдан четга чиқиш эҳтимоли сифатида талқин қилиш ҳақида гаплашиш мумкин.

Тадбиркорлик хавфи тушунчаси 4-расмда келтирилган.



Расм 4. Тадбиркорлик таваккалчилиги тушунчаси

Тадбиркорликни бошқаришнинг пировард мақсади тадбиркорликнинг объектив функцияларига мос келади. Бу тадбиркор учун мақбул фойда ва хавфнинг мақбул нисбати билан энг катта фойда олишдан иборат.

Хавфларни бошқариш жараёни ташкилот бошқарувининг барча даражаларида (масалан, энг юқори даражада, таркибий бўлинмалар ёки лойиҳа жамоаси даражасида) бошқарув қарорларига қўшилиши керак, шунинг учун рискларни бошқариш бизнес-жараёнлар ёки уларнинг таркибий қисмлари (босқичлари) бошқарувига интеграциялашган бўлиши керак.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Хавф ва ноаниқлик тушунчалари қандай боғлиқ?
2. Кундалик ҳаётда дуч келадиган хатарларни шакллантириш.
3. Сизнинг нуқтаи назарингиз бўйича хавфни фақат йўқотиш (йўқотиш) эҳтимоли сифатида кўриб чиқиш тўғри эмасми?
4. Қайси кўрсаткичлар билан хавфни ўлчаш мумкин?
5. Савдо тадбиркорлик фаолияти учун йўқотишларнинг қайси турлари характерлидир?
6. Тадбиркорлик таваккалчилигининг турли соҳаларини (зоналарини) аниқлаш мезони қандай?
7. Фойда миқдори тадбиркорлик хавфининг даражасига боғлиқми?
8. Ноаниқлик шароитида менежернинг асосий жавобгарлиги нимада.
9. Хавфларни бошқариш тизимининг асосий элементлари нимадан иборат?
10. Хавфларни бошқаришнинг анъанавий концепциясининг корпоратив бошқарув концепциясидан фарқини сананг.

2-МАВЗУ. ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ ЖИҲАТЛАРИ ВА ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ

- 2.1 Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий мақсад ва вазифалари
- 2.2 Таваккалчиликни бошқаришнинг функциялари
- 2.3 Таваккалчиликни бошқариш тамойиллари
- 2.4 Таваккалчиликни бошқариш соҳаси

2.1 Хатарларни бошқаришнинг асосий мақсад ва вазифалари

Кенг маънода, тадбиркорлик таваккалчилигини бошқариш хавфни мақбул қийматга етказиш учун унинг бошланғич даражасига оқилона таъсир қилиш имконияти тўғрисидаги қабул қилинадиган хавф тушунчасига асосланади. Таваккалчиликни бошқариш - бу таҳлил фаолияти, рискларни бошқариш ва бошқариш, шунингдек, тадбиркорлик фаолияти жараёнида вужудга келадиган молиявий муносабатлар тизими.

Таваккалчиликни бошқариш молиявий менежментнинг бир қисми бўлиб, унда риск, даромад ва молиявий барқарорлик ўзаро боғлиқ бўлган тоифалар сифатида кўриб чиқилади.

Таваккалчиликни бошқариш мақсадли қидирув ва хавфни камайтириш бўйича ишларни ташкил этишга, ноаниқ бизнес муҳитида даромад (фойда, фойда, фойда) олиш ва кўпайтириш санъати асосида амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти учун хос бўлган хатарли вазиятлар зонаси кенгайиб бориши билан, айниқса унинг беқарорлиги шароитида, бошқарув объектив зарурий ва жуда муҳим элементга, бизнес муваффақияти учун муҳим шартга айланади.

Таваккалчиликни бошқаришнинг мақсади - унинг ресурсларини тўлиқ ёки қисман сақлаш ёки кутилаётган тадбиркорлик фаолиятини олиш, таваккалчиликни бошқариш мақсади тадбиркорликнинг объектив функцияларига зид эмас.

Мақсадга эришиш учун таваккалчиликни бошқаришнинг асосий вазибалари қуйидагилардан иборат:

- ишбилармонлик муҳити, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий вазият ва уларни ўзгартириш истиқболлари тўғрисидаги маълумотларни тўплаш, таҳлил қилиш, қайта ишлаш ва сақлаш;
- рискларни бошқаришнинг модели, технологияси, ташкил этилиши, сиёсати ва бошқариш алгоритмларини ишлаб чиқиш;
- тадбиркорлик фаолияти ўзига хослигини ва тадбиркорлик тузилмаларининг ҳуқуқий мақомини ҳисобга олган ҳолда хавфлар турларини тизимини, таснифлаш схемаларини ва портфелларини қуриш;
- тадбиркорлик фаолияти муҳити тўғрисидаги мавжуд маълумотларнинг ҳажми ва ишончлилигига қараб, тадбиркорлик таваккалчилик даражасини баҳолаш учун кўрсаткичлар тизимини шакллантириш ва уларни ҳисоблаш моделларини ишлаб чиқиш;
- хўжалик юритувчи субъектнинг тадбиркорлик таваккалчиликлари оқибатларига муносабатини ҳисобга олган ҳолда, рискларни бошқариш

стратегиясини амалга ошириш учун рискларни бошқариш қарорини танлаш учун иерархик қоидалар (мезонлар) тизимини яратиш;

- тадбиркорлик таваккалчиликларининг оқибатларини мақбул (йўл қўйиладиган) даражагача камайтириш учун зарур воситалар ва техник воситаларни аниқлаш;

- хавфларни бошқариш дастурини ишлаб чиқиш, уни амалга оширишни ташкил этиш, шу жумладан натижаларни таҳлил қилиш ва таҳлил қилиш;

хавфли капитал қўйилмалар бўйича статистик ва тезкор ҳисоботни ташкил қилиш ва юритиш;

- тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнида манбалар йўқотилишини таҳлил қилиш ва прогноз қилиш.

Мақсад мазмунини ҳисобга олган ҳолда, рискларни бошқариш тизимини икки жиҳат бўйича кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир: тизим сифатида ва йўналтирилган фаолият тури сифатида.

Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий мақсади иқтисодий ташкилотнинг хатарларни бошқаришнинг максимал самарадорлигини таъминлаш сифатида белгиланиши мумкин.

Маълумки, ҳар қандай фаолиятнинг самарадорлиги аниқланган фаолият натижасида олинган самарани уни амалга ошириш жараёнида сарфланган харажатларга нисбати сифатида аниқланади. Таваккалчиликни бошқариш самарадорлигини қуйидаги формула бўйича аниқлаш мумкин:

$$EPM = E / Z$$

бу ерда EPM - хавфларни бошқариш самарадорлиги;

E - хавфларни бошқариш натижасида олинган таъсир;

Z - хатарларни бошқаришни амалга ошириш жараёнида қилинган харажатлар.

Бундан ташқари, таъсир (E) хавфни бошқариш натижасида олинган фойда (СТ) ва сарф қилинган харажатлар (Z) ўртасидаги фарқдир.

Хатарларни бошқариш самарадорлигини аниқлаш учун биз қуйидаги формуладан фойдаланамиз:

Е = СБ - 3

Таваккалчиликни бошқариш ташкилотнинг турли соҳаларига таъсир кўрсатганлиги сабабли, ҳисоб-китобларда ишлатиладиган барча кўрсаткичлар қиймат кўринишида берилиши керак. Бу дастлабки фактик базани бирлаштиради ва чалкашликдан қочади. Албатта, буни минималлаштиришнинг энг яхши усули бу хавфнинг эҳтимоллиги ва / ёки оқибатларини (оқибатлари қанчалик кичик бўлса, таъсир шунчалик кам) йўқ қилиш ёки камайтиришдир. Аммо, агар ҳисобланган ҳисоб-китобларга кўра, улар ташкилотга номақбул таъсир кўрсатмаса, рискларни бошқариш хавфнинг салбий оқибатлари юзага келиши мумкин.

Ушбу мақсадга эришиш учун таваккалчиликни бошқариш доирасида қуйидаги асосий вазифалар ҳал қилинади:

1. хавфларнинг олдини олиш;
2. хавфлар оқибаотида етказилган зарарни минималлаштириш;
3. хатарларни бошқариш натижасида олинган кўшимча фойдани кўпайтириш.

Биринчи вазифа хавфларни башорат қилиш ва уларни ўз вақтида зарарсизлантириш орқали ҳал қилинади.

Иккинчи муаммони ҳал қилишда ташқи ва ички суғурта ва захира фондларини яратиш амалга оширилмоқда, улар ҳисобига хавфларнинг салбий оқибатларини қисман ёки тўлиқ қоплаш мумкин. Учинчи вазифага ташкилотнинг даромадини ошириш учун хавфли вазиятлардан оқилона фойдаланиш орқали эришилади.

Хавфнинг таркибий тузилишини таҳлил қилиб, унинг алоҳида хавф элементларига таъсири туфайли унинг ўзгаришини (яъни, бошқарувни) аниқлашимиз мумкин. Камида битта асосий элементни йўқ қилиш хавфни камайтиришга олиб келади. Элементлар орасидаги ўтиш эҳтимолини ёки оқибатларнинг оғирлигини камайтириш орқали хавфни камайтириш мумкин.

Хатарлар ва бошқариш усулларининг хилма-хиллиги корхона хатарларини бошқариш доирасида тизимлаштиришни талаб қилади.

Таваккалчиликни бошқариш тизими хатарли ходисаларнинг рўй беришини маълум даражада башорат қилишга имкон берадиган ва бундай ходисаларнинг салбий оқибатларини бартараф этиш ёки камайтириш чораларини кўришга имкон берадиган усуллар, методлар ва чоралар мажмуаси сифатида тавсифланиши мумкин.

Ушбу мақсадларга асосланиб, корхонада хатарларни бошқариш тизимининг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- Молиявий рискларни самарали бошқариш, шу жумладан иштирокчилар бизнеси хавфсизлигини таъминлаш талабларига жавоб бериш;
- Ташкилотнинг бўлимлари ва у билан боғлиқ хавфлар тўғрисида етарли маълумот олишга имкон берадиган ҳисоботнинг тўғри ҳолати;
- Расмий ҳужжатларда аниқланганлик ва қарорларни қабул қилишда белгиланган тартиб ва ваколатларга мувофиқлиги.

Таваккалчиликни бошқариш стратегия ва бошқарув тактикасини ўз ичига олади.

Бошқарув стратегиясида мақсадга эришиш учун маблағлардан фойдаланиш йўналиши ва усули тушунилади. Ушбу усул қарор қабул қилиш учун маълум қоидалар ва чекловларга мос келади. Стратегия сизга куч ва маблағларни қабул қилинган стратегияга зид бўлмаган барча ечимларни жамлашга имкон беради.

Тактикалар муайян шароитларда мақсадга эришишнинг ўзига хос усуллари ва усуллари. Менежмент тактикасининг мақсади - маълум иқтисодий вазиятда мақбул ечим ва энг мақбул бошқарув усуллари ва техникасини танлаш.

Таваккалчиликни бошқариш пухта режалаштирилган жараён дир. Таваккалчиликни бошқариш вазифаси корхонанинг самарадорлигини оширишнинг умумий муаммоси билан чамбарчас боғлиқ. Хатарга пассив муносабат ва унинг мавжудлигини англаш фаол бошқарув усуллари билан алмаштирилади.

2.2 Хатарларни бошқаришнинг функциялари

Функция атамаси жуда кўп маънога эга (лотинча фунгио - бажариш, амалга ошириш), 1) фаолият, бурч, иш; муайян муносабатлар тизимида объект хусусиятларининг ташқи намоён бўлиши (масалан, ҳислар функцияси, пулнинг функцияси). 2) Социологияда функция - бу муайян ижтимоий институт ёки жараённинг бутунга нисбатан ўйнайдиган ўрни (масалан, жамиятдаги давлат, оила ва ҳ.к). 3) Математикадаги функция ўзгарувчилар орасидаги мосликдир, бунинг натижасида X миқдорининг ҳар бир қиймати (бошқа ўзгарувчи, функция) Y бошқа миқдорнинг маълум бир қийматига тўғри келади. Вазифалар, масалан, формула, графика, жадвал, коида билан белгиланиши мумкин.

Таваккалчиликни бошқариш функцияларини ўрганиш учун бошқариш функцияларини уларнинг ишлаш вақтига қараб таснифлаш усулидан фойдаланиш энг мақбул кўрилади. Шу нуқтаи назардан, барча бошқарув функцияларини икки гуруҳга бўлиш мумкин.

Биринчи гуруҳга бир-бирини кетма-кет алмаштириб турадиган (яъни муайян вақт оралиғида такрорланадиган) кетма-кет функциялар киради.

Иккинчи гуруҳ узлуксиз функциялардан иборат бўлиб, уларнинг бажарилиши корхонани бошқаришнинг бутун даврида доимий равишда амалга оширилади.

Таваккалчиликни бошқаришнинг кетма-кет функцияларига мисол ташқи ва ички муҳитдаги хавфларни бошқариш, режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, тартибга солиш, ҳисобга олиш, назорат қилиш ва бошқариш самарадорлигини баҳолаш ҳисобланади.

Узлуксиз функциялар биринчи навбатда бошқарув қарорларини қабул қилишни, шунингдек ташқи ва ички хавфларни бошқаришни ўз ичига олади. Бошқариш тизими сифатида рискларни бошқариш иккита қуйи тизимдан иборат: бошқариладиган қуйи тизим (бошқариш объекти) ва бошқариш қуйи тизими (бошқариш субъекти).

Таваккалчиликни бошқаришдаги менежмент объекти хатар, хавфли капитал қўйилмалар ва хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти жараёнида иқтисодий муносабатлардир. Ушбу иқтисодий муносабатлар суғурталанган ва суғурталовчи, қарз олувчи ва кредитор ўртасидаги муносабатлар, тадбир-корлар (шериклар, рақобатчилар) ва бошқалар ўртасидаги муносабатларни ўз ичига олади.

Таваккалчиликни бошқаришдаги менежментнинг субъекти - бу бошқарув таъсирининг турли хил усуллари ва усуллари орқали бошқарув объектига мақсадли таъсир кўрсатадиган махсус одамлар гуруҳи (молия менежери, суғурта бўйича мутахассис ва бошқа қарор қабул қилувчилар).

Мос равишда, таваккалчиликни бошқариш функцияларининг икки тури ажратилади:

- 1) бошқариш объектининг функциялари;
- 2) менежмент предметининг функциялари.

Таваккалчиликни бошқариш соҳасида бошқарув объектининг функциялари қуйидагиларни ўз ичига олади:

Хавфларни ҳал қилиш;

Хавфли капитал қўйилмалар;

Хавфни камайтириш бўйича иш олиб бориш;

Хавфларни суғурталаш жараёни;

Иқтисодий муносабатлар ва иқтисодий жараён субъектлари ўртасидаги муносабатлар.

Таваккалчиликни бошқариш соҳасида бошқарув субъектининг функциялари қуйидагиларни ўз ичига олади:

Башорат қилиш;

- ташкилот;
- тартибга солиш;
- мувофиқлаштириш;
- рағбатлантириш;
- бошқариш;

- иш фаолиятини баҳолаш.

Таваккалчиликни бошқаришдаги ташкилот - бу маълум бир қоидалар ва тартибларга асосланган ҳолда, тадбиркорлик фаолиятини биргаликда амалга оширадиган ва хавфли капитал қўйилмалар дастурини амалга оширадиган одамлар бирлашмаси. Ушбу қоидалар ва процедуралар қўйидагиларни ўз ичига олади: бошқарув органларини яратиш, бошқарув аппарати тузилишини қуриш, таркибий бўлинмалар ўртасидаги муносабатларни ўрнатиш, нормалар, стандартлар, усулларни ишлаб чиқиш ва бошқалар.

Таваккалчиликни бошқариш соҳасидаги тартибга солиш - бу назорат қилинадиган объектга таъсир қилиш, агар ушбу параметрлардан четга чиқса, ушбу объектнинг барқарорлик ҳолатига еришилади.

Таваккалчиликни бошқариш соҳасидаги мувофиқлаштириш бу рискларни бошқариш тизимининг барча қисмлари, бошқарув аппарати ва мутахассисларининг ишларини мувофиқлаштириш. Мувофиқлаштириш бошқарув объекти, бошқарув предмети, бошқарув аппарати ва бошқалар ўртасидаги муносабатларнинг бирлигини таъминлайди.

Таваккалчиликни бошқаришда рағбатлантириш қарор қабул қилувчилар, менежерлар ва бошқа мутахассисларни бошқариш фаолияти самарадорлигидан манфаатдор бўлиш учун рағбатдир.

Таваккалчиликни бошқаришдаги назорат - бу хавф даражасини камайтириш бўйича ишларни ташкил этишни текшириш.

Замонавий тадбиркорлик фаолиятида рискларни бошқариш инновацион, тартибга солувчи, ҳимоя ва таҳлилий каби муҳим функцияларни бажаради.

Тадбиркорлик таваккалчилиги инновацион функцияни тадбиркорлик субъекти дуч келадиган муаммоларга инновацион ечимларни излашни рағбатлантириш орқали амалга оширади. Хавфли қарорлар самаралироқ ишлаб чиқаришга олиб келади, бу ҳам тадбиркорлар, ҳам истеъмолчилар ва умуман жамият учун фойда келтиради. Тартибга солиш функцияси қарама-қарши ва икки шаклда бўлади: конструктив ва бузувчи. Тадбиркорнинг

хавфи, қоида тариқасида, янги усулларда сезиларли натижаларга эришишга қаратилган. Таваккалчиликни бошқариш функциясининг конструктив шакли шундан иборатки, таваккалчиликларни қабул қилиш қобилияти тадбиркорнинг муваффақият қозониш усулларида биридир.

Аммо, агар қарор тўлиқ бўлмаган ахборот шароитида, ходисанинг ривожланиш қонуниятларини ҳисобга олмасдан қабул қилинса, хавф авантуризм, субъективликнинг намоён бўлиши мумкин. Бундай ҳолда, хавф беқарорлаштирувчи омил сифатида ишлайди. Шундай қилиб, бирон бир қарорни амалда бажариш тавсия етилмайди, улар оқилона, оқилона табиатга эга бўлиши керак.

Хавфнинг ҳимоя функцияси шуни кўрсатадики, агар тадбиркор учун хавф табиий ҳолат бўлса, унда муваффақиятликка нисбатан толерант муносабат ҳам нормал бўлиши керак. Ташаббускор, тадбиркор менежерлар ижтимоий ҳимоя, ҳуқуқий, сиёсий ва иқтисодий қафолатларга муҳтож, бу еса муваффақиятликка учраган тақдирда жазони истисно етадиган ва асосли хавфни рағбатлантиради.

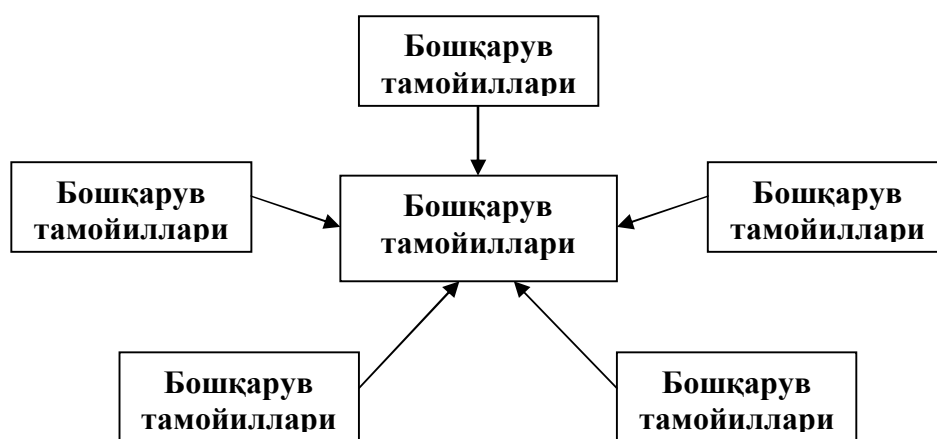
Шунингдек, тадбиркорлик таваккалчилигининг аналитик функциясини ажратиб кўрсатиш керак, бу хатар мавжудлиги мумкин бўлган ечимлардан бирини танлаш зарурлигини англатади, шу муносабат билан тадбиркор қарор қабул қилиш жараёнида барча фойдали алтернативаларни таҳлил қилиб, энг фойдали ва энг кам таваккалларни танлайди.

Хавфли вазиятнинг ўзига хос таркибига қараб, алтернатива ҳар хил мураккаблик даражасига эга ва турли йўллар билан ҳал қилинади. Аммо у ёки бу мураккаб саноат-иқтисодий муаммони, масалан, инвестиция тўғрисида қарор қабул қилиш учун мақбул ечим топиш учун, сифатли таҳлил қилиш ва хавфларни миқдорий баҳолашнинг махсус усулларида фойдаланиш керак.

2.3 Таваккалчиликни бошқариш тамойиллари

"Тамойил" сўзи лотинчада принципдан келиб чиқади - бошланиш, пойдевор. Тамойиллар замонавий фанга маълум бўлган барча қонунларни, шунингдек эмпирик тажрибани умумлаштиради.

Таваккалчиликни бошқариш тамойиллари энг умумий шаклда компаниянинг ва унинг ишлаб чиқариш кучларининг табиати ва ривожланиш даражасидан келиб чиққан ҳолда бошқариш жараёнига нисбатан дастлабки нормалар, қоидалар ва нақшлар сифатида белгиланиши мумкин, уларга риоя қилиш (меъёрлар, қоидалар ва нақшлар) компания олдига қўйган мақсадларга эришишга ёрдам беради ва муаммоларни ҳал қилиш. 5 расмда Менежмент тамойилларини шакллантириш механизми кўрсатилган.



5-расм. Бошқарув тамойилларини шакллантириш механизми

Диаграммдан кўриниб турибдики, менежмент тамойилларининг мазмунига нафақат замонавий илм-фанга маълум бўлган бошқарув қонунлари ва тўпланган тажриба таъсир қилади. Менежмент тамойилларини белгиловчи омиллар ишлаб чиқариш фаолиятини амалга оширишнинг ҳозирги усуллари, ишлаб чиқариш воситаларига эгалик шакли, шунингдек ижтимоий-маданий омиллар киради.

Менежмент тамойиллари бошқарув муносабатларидан келиб чиқадиган унинг асосий тамойилларини англатади. Улар бошқарув жараёнининг тизими, тузилиши ва ташкил етилишига қўйиладиган талабларни белгилайдилар.

Менежмент қонунлари сингари бошқарув тамойилларини урта асосий гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳга бошқарув тизимининг умумий тамойиллари киради. Иккинчи гуруҳга - менежмент тамойиллари билан боғлиқ Менежмент тамойиллари бошқарув муносабатларидан келиб чиқадиган унинг асосий тамойилларини англатади. Улар бошқарув жараёнининг тизими, тузилиши ва ташкил етилишига қўйиладиган талабларни белгилайдилар.

Менежмент қонунлари сингари бошқарув тамойилларини урта асосий гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳга бошқарув тизимининг умумий тамойиллари киради. Иккинчи гуруҳга менежмент тизимининг индивидуал таркибий қисмлари билан боғлиқ бошқарув тамойиллари киради. Учинчи гуруҳга киритилган тамойиллар муайян фаолият турлари ёки ходисаларни (хусусан, хавфларни) бошқариш тартибини ва қоидаларини бошқаради.

Бошқаришнинг умумий тамойиллари тизимидаги асосий тамойил ҳақли равишда менежментнинг илмий асослилиги тамойили сифатида кўриб чиқилиши мумкин. Менежментга илмий ёндошиш ташкилот фаолияти самарадорлигига таъсир етувчи омиллар йиғиндисини доимий, ҳар томонлама ўрганишни ва кейинчалик олинган билимларни бошқарув амалиётида қўллашни талаб қилади.

Менежментнинг иккинчи, унчалик муҳим бўлмаган тамойили бу бошқарув муаммоларини ҳал қилишга тизимли ёндошиш тамойилидир. Тизимли ёндашув раҳбарлардан ташкилотни ўзаро боғлиқ, ўзаро боғлиқ ва бир-бири билан доимий алоқада бўлган одамлар, масалан, тузилма сифатида кўриб чиқилишини талаб қилади; турли мақсадларга эришишга қаратилган вазифалар ва технологиялар.

Тизимли ёндашувдаги асосий нарса бу тизимларнинг яхлитлиги ҳақидаги ғояларни ишлаб чиқиш ва улардан фойдаланиш. Ҳаммасини билиш бу унинг моҳияти ва ўзига хослигини очиб беришдир; элементларнинг таркиби, миқдорий ва сифат хусусиятлари; тузилиши; элементларнинг

функциялари ва уларнинг бутун функцияга таъсири; тизим яхлитлигини таъминловчи интеграцион омиллар; бу бутун воқеа.

Тизим ёндошуви тизимни таҳлил қилиш асосида амалга оширилади, бу тизимнинг ишлаш мақсадини шакллантиришни, унинг таркибий элементларининг миқдорий ва сифат таркибини аниқлашни ўз ичига олади. Оптимал бошқарув тамойили минимал вақт ва пул билан бошқарув мақсадларига эришиш талабини қўяди.

Менежментнинг мослашувчанлиги тамойили юқорида айтиб ўтилган тамойил билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, унинг амалда татбиқ етилиши ташкилотни ўзгарувчан атроф-муҳит шароитларига ўз вақтида мослашишга ёки янги ишлайдиган мақсадларга мувофиқ уни тез таркибий ўзгартиришга имкон беради.

Менежментдаги ижтимоий омилларнинг тобора ортиб бориши билан менежментни демократлаштириш тамойили пайдо бўлди, бу еса мулкдорлар, менежерлар, ишчи гуруҳи ва ташкилотнинг алоҳида ходимларининг манфаатларини адолатли асосда қондиришни талаб қилади.

Юқорида айтилганларни сарҳисоб қилсак, ҳозирги босқичда бошқарувнинг умумий тамойиллари тизимида менежментнинг илмий асосланганлиги, бошқарув муаммоларини ҳал қилишга тизимли ёндошиш, шунингдек, бошқарувнинг оптималлиги, мослашувчанлиги ва демократлаштириш тамойиллари асосий ўрин тутишини таъкидлаш мумкин.

Менежментнинг яна иккита муҳим умумий тамойилини ажратиб кўрсатиш мумкин, хусусан: тартибга солиш тамойили ва расмийлаштириш тамойили.

Тартибга солиш тамойилига кўра, бошқариш тизимида юзага келадиган барча жараёнлар қатъий тартибга солиниши керак. Бошқача қилиб айтганда, ҳар қандай ташкилотда, ҳам ташкилотнинг, ҳам унинг алоҳида таркибий бўлинмаларининг ишлашини белгилайдиган қоидалар ва нормаларнинг батафсил тизими ишлаб чиқилиши керак.

Расмийлаштириш тамойили ташкилотнинг ишлаш нормалари ва қоидаларини раҳбарнинг буйруқлари, кўрсатмалари ва кўрсатмалари шаклида, шунингдек аниқ таркибий бўлинмалар ва лавозим тавсифлари тўғрисидаги қоидалар шаклида расмий равишда бирлаштиришни назарда тутди.

Тартибга солиш ва расмийлаштириш тамойилларини қўллаш сизга ташкилот фаолияти жараёнини соддалаштириш, уни янада тизимли, оқилона, ишончли ва башорат қилинадиган қилиш имконини беради.

Умумий менежмент тамойилларининг юқорида келтирилган рўйхати тўлиқ эмас. Бу ерда фақат асосий ва энг универсал қоидалар кўриб чиқилди. Шу билан бирга, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизим маълум бир аниқ мақсадларга эришиш учун яратилганлигини ва ишлаётганлигини есан чиқармаслик керак, шунинг учун ташкилот раҳбарларини йўналтирадиган тамойиллар ҳар бир ҳолатда фаолият мақсадларига қараб алоҳида танланиши керак.

Бошқариш тизимининг индивидуал элементларига тегишли бошқарув тамойилларини чақириш одатий ҳолдир. Хусусий бошқарув тамойиллари гуруҳида шартли равишда иккита кичик гуруҳни ажратиш мумкин.

Биринчи кичик гуруҳ индивидуал бошқарув функцияларини амалга ошириш билан боғлиқ тамойилларни ўз ичига олади. Бунга режалаштириш, ташкил этиш, бухгалтерия ҳисоби, назорат, маркетинг тадқиқотлари ва тадбирларини ўтказиш тамойиллари киради.

Иккинчи гуруҳга менежментнинг индивидуал жиҳатлари, масалан, ижтимоий, иқтисодий, ташкилий-техник ва бошқалар, шунингдек бошқарув даражалари (таркибий бўлинма, ташкилот, саноат, халқ хўжалиги) билан боғлиқ бўлган бошқарув тамойиллари киради.

Менежментнинг аниқ тамойилларини батафсил тавсифлаш учун биз юқоридаги кичик гуруҳларга киритилган баъзи тамойилларни батафсил кўриб чиқамиз.

Биринчи кичик гуруҳни тавсифлаш учун биз ташкил қилиш ва бухгалтерия тамойилларидан намуна сифатида фойдаланамиз. Ташкилот тамойиллари орасида устувор тамойиллар, мувофиқлик тамойиллари ва ташкилот жараёнини шакллантириш тамойиллари ажралиб туради.

Устуворлик тамойиллари мақсадни белгилаш тамойиллари, ташкилотларни тузишда тузилманинг функциялари устуворлиги, мавжуд ташкилотларда функциялардан тузилманинг устуворлиги, таркибий бўлинма яратишда бошқарув объекти устидан назорат объектининг устуворлиги, мавжуд ташкилот учун бошқариш объекти устидан назорат объекти.

Устувор мақсадлар тамойили куйидагича шакллантирилган. Тизим мақсади - вазифа - функцияда мақсадга, ундан кейин вазифага, сўнгра функцияга энг катта устуворлик берилади.

Ташкилотларни яратишда функцияларнинг тузилишга нисбатан устуворлиги тамойили шундай дейди: янги ташкилотларни лойиҳалаш ва яратиш биринчи навбатда муайян функцияларни амалга ошириш зарурати билан боғлиқ. Агар функциялар тўпламига мувофиқ ташкилотнинг таркибий бўлинмаларини шакллантириш имконияти бўлмаса, юқорида кўрсатилган функциялар хизмат қилиши керак бўлган мақсаднинг устуворлигига асосланиб, ташкилотни қуриш учун бошқа вариантлар кўриб чиқилади.

Тузилмаларнинг мавжуд ташкилотларда функциялардан устуворлиги тамойилининг маъноси куйидагича. Ўрнатилган ва нормал фаолият кўрсатадиган ташкилотларда ўзаро таъсир жараёнлар шундай кетадики, тизимнинг йўқолган элементлари аста-секин пайдо бўлиб, ортиқча қисми аста-секин йўқ бўлиб кетади. Ушбу тамойилга кўра, мавжуд ташкилотлар фақат чекланган функцияларни бажаришга қодир. Агар сиз белгиланган доирадан чиқсангиз, ташкилот ўз олдига қўйилган вазифаларни ҳал қила олмаса, вазият юзага келиши эҳтимолдан йироқ эмас.

Ривожланаётган ташкилотларда бошқариш объекти устидан назорат предметининг устуворлиги тамойили куйидаги мазмунга эга. Ташкилотни яратиш жараёнида унинг муассислари уларнинг еҳтиёжлари ва

имкониятларига, ишчи кучига, фаолият турига, ташкилотнинг ҳуқуқий шаклига ва бошқа параметрларига мувофиқ танлашлари керак.

Мавжуд ташкилотлар учун бошқарув объекти устуворлиги тамойилининг моҳияти қуйидагилардан иборат: ташкилотни бошқаришнинг барча даражалари раҳбарлари аниқ таркибий бўлинмаларнинг хусусиятлари ва еҳтиёжларига мувофиқ тайинланиши керак.

Мувофиқлик тамойиллари қуйидагиларни ўз ичига олади: мақсадларнинг ажратилган ресурсларга мувофиқлиги тамойили, бошқарув ва бўйсунушнинг мувофиқлиги тамойили, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва даромадлилиги мувофиқлиги тамойили, ишлаб чиқариш ва бошқаришни марказлаштириш ва марказлаштирмасликнинг оптимал комбинацияси тамойили.

Белгиланган мақсаднинг ажратилган ресурсларга мувофиқлиги тамойили қуйидаги мазмунга эга: ҳар бир мақсад ушбу мақсадга эришишга имкон берадиган молиявий, хом ашё, материаллар, энергия ва инсон ресурслари тўпламига мос келиши керак.

Бошқарув ва ҳисоботга мувофиқлик тамойили: ҳар бир ходим битта сатр менежери ва ҳар қандай функционал менежерга эга бўлиши керак.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги ва рентабеллиги ўртасидаги мувофиқлик тамойилини қуйидагича шакллантириш мумкин: ҳар бир ташкилот учун операцион самарадорлик ва умумий харажатлар ўртасида мувофиқликни топиш керак. Ушбу тамойил ташкилотнинг ҳар қандай қўшимча харажатлари унинг фаолияти самарадорлигини тахминий ёки амалда ошириш билан асосланиши керак бўлган қоидаларни белгилайди.

Ишлаб чиқариш ва бошқаришни марказлаштириш ва марказлаштирмасликнинг мақбул комбинацияси тамойилини шакллантириш қуйидаги шаклга эга: ҳаддан ташқари кичик ва ҳаддан ташқари катта ташкилотлар ўртача катталиқка эга бўлган ташкилотларга қараганда анча кам самарали ишлайди. Бошқача қилиб айтганда, ташкилотнинг ҳажми унинг мақсадлари ва

вазифаларига, фаолиятнинг табиати, бозорнинг ўзига хос хусусиятларига ва хоказоларга оптимал даражада мос келиши керак.

Ташкилот жараёни қуйидаги тамойилларга асосланиши керак:

- Устивор йўналишларни ички ва ташқи безовта қилувчи таъсирларни бартараф этишга эмас, мақсадга эришишга асосий эътиборни қаратиш;
- ташкилот жараёнига таъсир этувчи бошқариладиган ва бошқариб бўлмайдиган омилларни ўрганишга комплекс ёндашув;
- жараённинг холислигини таъминлаш;
- жараённи энг мақбул ва тўлиқ ахборот билан таъминлаш;
- лойиҳалаштирилган жараённинг барча босқичлари операциялари ва процедураларини қатъий тартибга солиш;
- жараён хусусиятларининг ташкилотнинг техник, иқтисодий, ижтимоий ва ташкилий ресурсларига мувофиқлиги.

Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва амалга ошириш тамойиллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ◆ бизнеснинг узлуксизлиги;
- ◆ режанинг режалаштириш ва ҳисобга олиш учун ягона бирликлардан фойдаланиш;
- ◆ бутун корхона ва унинг ҳар бир таркибий бўлинмаларининг фаолиятини баҳолаш;
- ◆ бошқарув мақсадлари учун бошланғич ва оралик маълумотлардан узлуксизлик ва қайта фойдаланиш;
- ◆ тизимларнинг шаклланиши
- ◆ бухгалтерия объектлари тўғрисида тўлиқ маълумот берадиган тўлиқлик ва таҳлилийлик.

Хусусий бошқарув тамойилларининг иккинчи гуруҳини тавсифлаш учун биз кадрлар сиёсати тамойилларини кўриб чиқамиз. Кадрлар сиёсатини ташкил этиш ва амалга ошириш тамойиллари тизимида бир нечта турли гуруҳларни ажратиш мумкин. Улар орасида ходимларни бошқариш тизимини яратиш

тамойиллари гуруҳи ва ходимларни танлаш тамойиллари гуруҳи энг муҳим кўрсаткич ҳисобланади.

Ташкилотнинг ходимларни бошқариш тизимини шакллантириш қуйидаги тамойиллар асосида амалга оширилади: ходимларни бошқариш функцияларининг ишлаш мақсадларига мувофиқлиги, ходимларни бошқариш функцияларининг устуворлиги, ходимларни бошқаришнинг ички ва инфрақизил функцияларининг мақбул нисбати, ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларининг ўзгаришига тезкор жавоб бериш, потенциал тақлид.

Ходимларни бошқариш функцияларининг ишлаш мақсадларига мувофиқлиги тамойили қуйидаги мазмунга эга: ходимларни бошқариш функцияларини шакллантириш ва ўзгартириш ташкилотнинг фаолияти мақсадлари ва еҳтиёжларига катъий мувофиқ равишда амалга оширилиши керак.

Ходимларни бошқариш функцияларининг устуворлиги тамойилининг маъноси қуйидагилардан иборат: ходимларни бошқариш тизими элементларининг таркиби, миқдорий ва сифат хусусиятлари, шунингдек, ахборот алоқаларининг табиати ва улар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик ходимларни бошқариш функцияларининг таркибига бевосита боғлиқдир.

Ходимларни бошқаришнинг ички ва инфратузилмасининг мақбул нисбати тамойили ходимларни бошқариш тизимини ташкил этишга қаратилган функциялар, яъни ходимларни бошқариш функциялари, яъни инфраструктурани белгилайди.

Ташкилот фаолиятининг ўзига хос хусусиятларидаги ўзгаришларга тезкор жавоб бериш тамойилининг моҳияти ходимларни бошқариш функцияларини кўллаб-қувватлашга қаратилган функцияларга нисбатан асосий фаолият турларини ривожлантиришга йўналтиришдан устун бўлиш заруриятида ётади.

Потенциал тақлид қилиш тамойилида айтилишича: ташкилотнинг айрим ходимларининг вақтинча истеъфога чиқиши унинг фаолияти жараёнига халақит бермаслиги керак. Бошқача қилиб айтганда, ҳар бир ходим юқори ва

қўйи ходимнинг ёки унинг даражасидаги иккита ходимнинг вазифаларини бажара олиши керак.

Танлов жараёнида қўйидаги асосий тамойилларни ҳисобга олиш керак: вазият тамойили, мувофиқлик тамойили, комбинация тамойили, компенсация тамойили ва динамизм тамойили.

Вазият тамойилининг моҳияти шундан иборатки, танлов жараёнида нафақат номзоднинг хусусиятларининг маълум бир позиция талабларига мос келишини ҳисобга олиш, балки муайян вазиятни ҳам ҳисобга олиш керак.

Ходимларни ташқи ва ички ротациядан танлашда мувофиқлик тамойили катта аҳамиятга эга. Ушбу тамойил бўш лавозимларни тўлдиришда ташкилот раҳбари бир қатор хусусиятларни ҳисобга олиш кераклигини кўрсатади.

Аввало, янги лавозимга даъвогарлик қилаётган ўз ходимларининг ташкилотнинг ажралмас қисми эканлигини есга олиш лозим, шунинг учун мослашув даврини четлаб ўтиб, улар зудлик билан ўз вазифаларини тўлик бағишлай бошлайдилар. Шу билан бирга, ташқаридан олинган ходимлар жамоага "мослашиш" ва унинг ажралмас қисми бўлиш учун бир қатор ҳаракатларни амалга оширишлари керак. Шу билан бирга, бошқа томондан, бундай ходимлар раҳбарият ётиборини бошқа ходимлар томонидан таниш бўлган ва улар томонидан қабул қилинган камчиликларга қаратиб, ташкилотдаги жараёнларга объектив баҳо бера оладилар.

Танлаш тизимида комбинация тамойили муҳим аҳамиятга эга. Унинг маъноси "эски" ва "ёш" ишчиларнинг биргаликдаги ҳаракатларининг мақбул интеграциясини таъминлашдир. Агар биринчиси ҳаёт ва иш тажрибасининг ташувчиси бўлса, унда иккинчиси анча фаол ва камроқ консерватив ва кўпинча замонавий, илғор билимларга эга. Иккала турдаги ишчиларни ташкил этишнинг барча таркибий бўлинмаларида оқилона комбинация ташкилотнинг самарали ишлаши учун ажралмас шартдир.

Компенсация тамойили битта ходимнинг салбий хислатлари бошқасининг ижобий фазилатлари билан қопланадиган тарзда танлашни тавсия қилади.

Ва ниҳоят, динамизм тамойили ҳаракатчанлик ва барқарорликнинг комбинациясини талаб қилади. Мобилитй, ташқи муҳитнинг ўзгаришига ва ташкилотнинг ўзи еҳтиёжларига мувофиқ, ходимларни ўз вақтида кўтариш ва алмаштиришга имкон беради. Барқарорлик узоқ муддатли дастурлар учун зарурдир.

Таваккалчиликни бошқаришнинг махсус тамойиллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

Таваккал хавфларга содиқлик тамойили;

прогнозлаш тамойили;

суғурта тамойили;

захиралаштириш тамойили;

йўқотишларни минималлаштириш ва даромадни кўпайтириш тамойили.

Юқоридаги тамойилларнинг мазмунини кўриб чиқамиз.

Хавфга содиқлик тамойили иқтисодий фаолият. Ушбу тамойилга мувофиқ, ҳар қандай даражадаги менежер, ташкилотнинг максимал самарадорлигига эришган ҳолда, хавф-хатарлардан қочишга ҳаракат қилмаслиги керак, балки уларни мохирона бошқариши керак.

Прогнозлаш тамойили айтади: хавфларни бошқариш самарадорлигини ошириш, шунингдек харажатлар ва режалаштирилмаган йўқотишларни камайтириш учун ташкилот раҳбарияти хавфларнинг пайдо бўлишини башорат қилиш учун доимий равишда чоралар кўриши керак. Башорат қилиш мумкин бўлган салбий ҳодисаларга олдиндан тайёргарлик кўриш ва уларни маҳаллийлаштириш ёки зарарсизлантириш учун зарур шарт-шароитларни яратишга имкон беради.

Суғурта тамойилига мувофиқ, ташқи хавфли суғурта компанияларининг ишбилармонлик хатарлари билан боғлиқ йўқотишларни тўлиқ ёки қисман қоплашини таъминлаш учун фойдаланиш керак. Ташкилот томонидан амалга ошириладиган ҳар қандай янги лойиҳалар ёки хавфли операциялар олдиндан суғурта қилиниши керак. Суғурта қопламаси келиб чиққанда компания

томонидан қабул қилинган суг'урта то'ловлари қисман ёки то'ла ҳажмдаги зарарни қоплашга имкон беради.

Захиралаштириш тамойили ташкилотда ички захира фондларини яратишни ўз ичига олади, уларнинг маблағлари фавқулодда ҳолатларда ишлатилиши мумкин. Масалан, лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларнинг нархи кескин ва кутилмаган тарзда ошган тақдирда, ташкилот ички захиралардан келиб чиққан фарқни қоплаши ва режалаштирилган чоратадбирларнинг ўз вақтида бажарилишини таъминлайди.

Ва ниҳоят, йўқотишларни минималлаштириш ва даромадларни кўпайтириш тамойили, бир томондан, менежердан, ташкилотнинг ихтиёрида бўлган ресурслардан оқилона фойдаланишни, иккинчи томондан, хавф даражаси юқори бўлган лойиҳаларни ваколатли амалга ошириш орқали даромадларни кўпайтиришга интилишини талаб қилади. Бу нафақат таваккалчиликларни бошқариш, балки умуман ташкилот фаолиятида ҳам юқори самарадорликка эришади.

2.4 Таваккалчиликни бошқариш соҳаси

Таваккалчиликни бошқариш - қарор қабул қилувчилар ва ижрочиларни бирлаштирадиган ва уларнинг ўзаро муносабатлари тартибини белгиловчи тизим.

Амалий жиҳатдан таваккалчиликни бошқариш жараёни бир қатор амалий соҳаларга эга. Уларнинг кўрсатмалар рўйхати:

Стратегик, операцион ва бюджетни режалаштириш;

- активларни бошқариш ва ресурсларни тақсимлашни режалаштириш;
- Ташкилотларнинг ишлаб чиқариш ва молиявий-хўжалик фаолиятидаги ўзгаришлар;
- сифатни бошқариш;

Жамоатчилик билан ўзаро муносабатларнинг ижтимоий жиҳатлари.

- экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;
- Иш ва касбий этика кодекси;
- ахборот хавфсизлиги;

- бизнес-жараёнларнинг уларнинг талабларига мувофиқлигини баҳолаш;
Меҳнат хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофаза қилиш бошқармаси.

- лойиҳаларни бошқариш.

Ходимларни бошқариш.

Корпоратив бошқарув.

Таваккалчиликни бошқаришнинг мақсадлари, вазифалари ва функциялари кўлами иш жараёнида қабул қилиниши керак бўлган бошқарув қарорларининг аҳамиятига боғлиқ. Хавфларни бошқаришнинг асосий муаммоси шундаки, у самарали бўлиши ва ҳақиқий фойда келтириши керак, ва бизнеснинг бошқа бюрократик тартиби сифатида хизмат қилмаслиги керак.

Таваккалчиликни бошқариш белгиларига қарамай, корхоналарда кўпинча хавфларни бошқаришнинг самарали усуллари мавжуд эмас. Унинг асосий тамойили ташкилотнинг корпоратив маданиятини яратиш билан рискларни бошқаришнинг расмий расмий процедураларини (хавфларни аниқлаш ва баҳолаш, хавфларга объектив муносабатни аниқлаш, тегишли назорат ва уни амалга ошириш мониторинги) ташкил этишдир. Ташкилотнинг зарур йўналтирилган маданияти хавфларни самарали бошқариш натижасини белгилайди.

Агар ташкилотда рискларни бошқаришнинг яхлит ёндашуви мавжуд бўлса, рискларни бошқариш муваффақиятли ва самарали бўлади. Масалан, "Хавфларни яхлит бошқариш" корпоратив процедураси хавфларни бошқаришнинг самарали функциясини яратиш учун асосий ҳужжат бўлиши мумкин. Унда компаниянинг бош директоридан тортиб оддий ходимгача бўлган барча ходимларига тегишли бўлган йиллик таваккалчиликларни бошқариш циклининг тавсифи мавжуд. Ходимлар фаолиятини бошқариш ва баҳолаш тартиб-қоидалари, стратегик ва бюджетни режалаштириш, фавқулодда вазиятларда ҳаракатларни бошқариш, шунингдек, ички аудит томонидан мунтазам текширувлар билан алоқалар ушбу ҳужжатга киритилганлигини таъкидлаш муҳимдир. Хатарларни бошқариш билан

шуғулланувчи барча ходимлар риск менежеридан зарур услубий ёрдам олсалар ва режалаштирилган тадбирларни фаол амалга оширсалар, хавфларни бошқариш тизимининг қониқарли ишлашини тахмин қилиш мумкин. Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий афзалликлари 3-жадвалда келтирилган.

3-жадвал

Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий афзалликлари

Афзаллик хусусияти	Тавсифнома
Тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишда ноаниқлик омилени камайтириш	Салбий ҳодисаларни назорат қилиш уларнинг пайдо бўлиши еҳтимолини камайтириш ва таъсирини камайтириш бўйича аниқ ҳаракатлар билан амалга оширилади. Ҳатто ҳал қилиб бўлмайдиган воқеалар юз берганда ҳам, ташкилот етарли даражада режалаштириш орқали керакли барқарорликка эришиши мумкин.
Яхшилашнинг истиқболли имкониятларидан фойдаланиш	Хатарларни бошқариш жараёнида хатарли вазиятда ижобий оқибатлар юзага келиш еҳтимоли баҳоланади. Агар ходим хавфларни билса ва уларни бошқариш учун зарур кўникмаларга ега бўлса, истиқболларни топиш янада самарали бўлади.
Яхшиланган режалаштириш ва фаолият самарадорлигини ошириш	Ташкилот, унинг мақсадлари, фаолияти ва истиқболлари тўғрисида объектив маълумотларнинг мавжудлиги янада мувозанатли ва самарали режалаштиришга имкон беради. Бу, ўз навбатида, ташкилотнинг ижобий истиқболлардан фойдаланиш, салбий таъсирларни камайтириш ва иш фаолиятини яхшилашга интилиш қобилиятини оширади.
Ресурсларни тежаш	Баъзи бир хўжалик операцияларини амалга оширишнинг иқтисодий мақсадга мувофиқлиги масалаларига алоҳида еътибор берилади. Мавжуд ресурслар ҳажмини ҳисобга олиш, активларнинг ликвидлигини ошириш нафақат қиммат хатоларга йўл қўймаслик, балки ишлаб чиқариш фаолиятдан кўп фойда олиш имконини беради.
Томонларнинг ўзаро муносабатларини	Хавфларни бошқариш жараёни компания ходимларини ўзининг ички ва ташқи томонларини аниқлашга ва улар ва менежмент ўртасида икки томонлама

такомиллаштириш	мулоқотни ривожлантиришга мажбур қилади. Бундай алоқа канали компанияга унинг фаолиятидаги ўзгаришларга манфаатдор томонлар қандай муносабатда бўлиши тўғрисида маълумот беради.
Қарор қабул қилиш учун маълумот сифатини яхшилаш	Хавфларни бошқариш жараёни менежментнинг турли даражаларида стратегик қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар ва таҳлилларнинг аниқлигини оширади.
Ишбилармон обрўсининг ўсиши	Инвесторлар, қарз берувчилар, суғурта компаниялари, етказиб берувчилар ва мижозлар ўзларини молиявий ва ишлаб чиқариш хавф-хатарларини бошқариб, ўзларини бозорда ишончли шериклар сифатида кўрсатган ташкилотлар билан ишлашга тайёр.
Таъсисчилар томонидан қўллаб-қувватланиши	Хавфларнинг юқори сифатли менежменти потенциал хавфлар тўғрисидаги маълумотлар базаси мавжудлиги ва корхонанинг ишлаши учун бошқариладиган шарт-шароитлар мавжудлиги туфайли компания таъсисчилари назарида бошқарувнинг обрўсини таъминлайди.
Ишлаб чиқариш жараёни ва инвестиция лойиҳаларини амалга оширишни мониторинг қилиш	Хавфларни бошқариш жараёнида ташкилотнинг самарали ишлашини таъминлайдиган инвестиция дастурларини амалга ошириш устидан назоратни таъминлайдиган бизнес-жараёнлар параметрларини мониторинг қилиш ва ўлчаш билан боғлиқ масалаларга алоҳида еътибор берилади.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Хавф ва рентабеллик ўртасидаги боғлиқликни шарҳланг.
2. Ҳар қандай актив томонидан тақдим етилган даромад қандай элементлардан иборатлигини тушунтиринг.
3. Муайян турдаги активларнинг рентабеллиги қандай ҳисобланади?
4. Хатарларни баҳолашнинг қайси усуллари сизга маълум? Уларнинг ҳар бирини тушунтиринг.
5. Вақт омилининг хавф даражасига таъсирини тушунтиринг.
6. Инвестицион портфел дэганда нимани тушунасиз ва хавфни камайтириш учун уни қандай бошқариш керак?

7. Инвестициялар портфелини шакллантиришнинг асосий тамойиллари нима?

8. Инвестиция портфелини шакллантиришнинг асосий босқичларини санаб беринг.

3-МАВЗУ. ХАВФЛАРНИ ТАСНИФЛАШ

3.1 Хатарларни таснифлашнинг умумий тамойиллари

3.2 Хатарларнинг пайдо бўлишининг турли омиллари ва оқибатларининг табиати бўйича таснифлаш.

3.3 Бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркорлик фирмаси фаолиятининг хавфлари.

3.1 Хатарларни таснифлашнинг умумий тамойиллари

Турли даражадаги ва турли хил функционал мақсадларга эга бўлган бўлинмаларда юзага келадиган хилма-хил вазиятлар ва муаммолар ҳар бир ноаниқлик манбасини унинг хавф тури сифатида белгилаш истагини туғдиради. Шубҳасиз, нуктаи назар ва тафсилотлар даражасидаги фарқ ўзбошимчалик билан катта миқдордаги хатар турларидан фойдаланишга олиб келади. Яқинлик ва хатарларни алмаштириш туфайли хавфларни таснифлаш қийин. Иқтисодий ва инвестицион фаолиятдаги хатарлар хилма-хиллиги билан ажралиб туради ва уларни самарали бошқариш учун уларни ҳар хил мезонлар бўйича таснифлаш мақсадга мувофиқдир. Хавфларни таснифлаш муаммоларни аниқ тузишга имкон беради ва ноаниқлик омилини ҳисобга олган ҳолда вазиятларни таҳлил қилиш ва ташкилотларни самарали бошқариш усулини танлашга таъсир қилади.

Хатарларни таснифлашнинг мураккаблиги уларнинг хилма-хиллиги, шунингдек замонавий дунёнинг иқтисодий, ижтимоий, технологик ривожланиши сифатида янги турдаги хатарларнинг пайдо бўлиши билан изоҳланади.

Бугунги кунга қадар М.А. Рогов хавфларни таснифлашнинг қуйидаги тамойилларини таклиф қилди:

Биринчидан, хавфларни таснифлаш аниқ мақсадларга мос келиши керак. Хавфларни гуруҳларга бўлиш белгилари таснифлаш мақсадларига тегишли

мезонларга жавоб бериши керак. Бундай мақсадлар қаторига суғурта хизматларини шакллантириш, адекват бошқариш учун хавфларни ҳимоя қилиш усуллари дарахтини қуриш, спекулятив имкониятларни таҳлил қилиш, хавфларнинг табиатини ўрганиш, оқибатлардан ҳуқуқий ҳимоя қилиш киради.

Иккинчидан, таснифлаш тизимли ёндашув нуқтаи назаридан амалга оширилиши керак. Тизимли ёндашув - бу объектларни ўрганишга асосланган методологиянинг йўналиши (бу ерда объектлар хавф сифатида таснифланади), яъни. улар кўплаб ўзаро боғлиқ элементлар сифатида кўриб чиқилади. Таснифланган рискларнинг иерархик таркиби кузатилаётган ходисаларнинг тизимли ўзаро боғлиқлигини акс еттириши керак, хусусан, турли даражадаги хатарлар тўғридан-тўғри битта гуруҳга бирлаштирилмаслиги керак.

Учинчидан, битта гуруҳнинг хавфли ҳолатлари бир хил тартибда батафсил кўриб чиқилиши ва таснифлаш мақсадларига жавоб бериши керак. Атрибутларни аниқлаштириш битта хавф гуруҳида чекланган бўлиши керак (Оссамнинг устара тамойили: объектларни кераксиз кўпайтирмаслик керак).

Тўртинчидан, бир хил хавфли вазият турли хил хавфларни ўз ичига олиши мумкин. Ноаниқлик ҳолатлари ва улар билан боғлиқ бўлган хавфларни ажратиш керак. Масалан, қарз маблағлари бўйича қимматли қоғозларни (валюта облигациясини) сотиб олишда нарх (валюта курси), валюта (таржима), фоиз ставкаси, йўқотилган фойда, ликвидлилик хавфи, йўқотиш хавфи бўлиши мумкин.

Бешинчидан, хавфларнинг таксономияси масаласини кўриб чиқаётганда, ушбу ходисанинг характерли хусусиятларини хавф манбаи, хавфни ўз зиммасига олувчи объект, хавфни идрок қилувчи ташкилот сифатида ажратиб кўрсатиш тавсия этилади.

В.Т.Севрук инвестиция хавфини мамлакат иқтисодиётининг турли субъектларига инвестиция қилиш жараёнида вужудга келган деб белгилайди. Инвестицион таваккалчилик даражасини таҳлил қилар экан, у халқаро

инвестиция позицияси ва резидент институционал бўлинмаларга инвестициялар ўртасидаги фарқни таклиф қилади: реал сектор субъектларига банк кредитлари орқали сармоя киритиш ва молиявий бўлмаган сектор корхоналарини ўзини-ўзи молиялаштириш орқали инвестициялар қилиш.

Халқаро инвестиция позицияси - бу ҳисобот даврининг бошида ва охирида мамлакатнинг ташқи активлари ва пасивлари қийматини ва ушбу ҳисобот даврида турли хил битимлар, қайта баҳолаш (наrx ўзгариши) ёки бошқа ўзгаришлар натижасида юзага келган барча ўзгаришларни тавсифловчи кўрсаткич. Ушбу кўрсаткич иқтисодиётнинг ташқи сектори учун хавф ва барқарорлик даражасини, шунингдек, мамлакат (суверен), валюта ва портфел рисклари даражасини тавсифлайди.

Резидент институционал бўлинмаларга инвестициялар реал сектор субъектларини банк кредитлари ва иқтисодиётнинг ноозиқ-молиявий секторидаги корхоналарни ўз-ўзини молиялаштириш орқали инвестициялар билан боғлиқдир. Бундан ташқари, ички инвестиция хавфи даражаси тўғридан-тўғри инвестициялар, портфел инвестициялари ва бошқа хатарлар даражасига боғлиқ. Инвестицион хавфнинг мақбул даражаси мамлакатда қулай инвестиция муҳитини таъминлайди.

Халқаро инвестиция позицияси ва резидент институционал бўлинмаларга инвестициялар орқали инвестиция хавфи даражасининг таҳлили, бизнинг фикримизча, инвестиция муҳити ва субъектларнинг инвестициялари ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга имкон беради, яъни. ташқи ва ички хавфларнинг интеграциялашган инвестиция хавфидаги ўзаро боғлиқлигини кўриб чиқинг.

Бунга жавобан И.А.Шакл ҳақиқий ва молиявий инвестициялар билан боғлиқ хавфларни аниқлайди. Бошқа муаллифлар инвестиция таваккалчилигини йўқотилган фойда, даромадлиликнинг пасайиши ва тўғридан-тўғри молиявий йўқотиш хавфи деб атайдилар.

Инвестицион фаолиятни амалга ошириш билан боғлиқ молиявий таваккалчилик турлари, бизнинг фикримизча, "мураккаб таваккалчилик-

ларга" тааллуқлидир (таснифлаш мезони - ўрганиш мураккаблиги), ўз навбатида, уларнинг алоҳида кичик турларига бўлинади. Шундай қилиб, масалан, инвестиция лойиҳасини ўз вақтида тайёрлаш хавфини реал инвестициялар хавфининг бир қисми сифатида аниқлаш мумкин; қурилиш-монтаж ишларини ўз вақтида тугатмаслик; инвестиция лойиҳасини молиялаштириш ўз вақтида очилмаганлиги; унинг самарадорлигини пасайиши туфайли лойиҳанинг инвестицион жозибadorлигини йўқотиш ва бошқалар.

Инвестицион хатарларнинг барча кичик турлари корхона капиталининг мумкин бўлган йўқотилиши билан боғлиқ бўлганлиги сабабли, улар энг хавfli молиявий хатарлар гуруҳига киритилган.

Чет эллик инвесторлар томонидан амалга ошириладиган инвестиция фаолияти энг хавfli ҳисобланади, чунки унга кўплаб ноаниқликлар таъсир кўрсатмоқда, масалан, қабул қилувчи давлат ҳудудида инвестиция фаолияти давомида умумий ва махсус қонунлар ўзгариши мумкин: чет ел инвесторлари иштирокида корхоналар ташкил этиш тўғрисида, солиқ қонунчилиги, хорижий валютадан фойдаланишни тартибга солиш ва бошқалар. Шу билан бирга, инвесторнинг хорижий мамлакатда объектларга инвестиция киритиши хавфи шундан иборатки, сиёсий тизим, ҳарбий операциялар ва фуқаролик тартибсизликлари натижасида инвестициялар мусодара қилиниши, йўқ қилиниши ёки бузилиши мумкин. Шунинг учун инвестор қуйидаги кафолатлар беришга қизиқиш билдирмоқда: қонун ҳужжатларидаги ўзгаришлар, давлатлаштириш ва реквизиция, тўловларни ўтказиш билан боғлиқ кафолатлар (даромадлар, шартномавий мажбуриятларни бажаришда олинган суммалар, ҳар хил компенсация турлари ва бошқалар).

Хавфларни таснифлаш деганда хавфларни компаниянинг йўналиши ва ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб танланган таснифлаш хусусиятига қараб маълум гуруҳларга тақсимлаш тушунилади. Илмий асосланган хавфларни таснифлаш ҳар бир хавфнинг умумий тизимдаги ўрнини аниқ белгилашга имкон беради. Бу ҳар бир хавф турининг ўзига хос хусусиятлари-

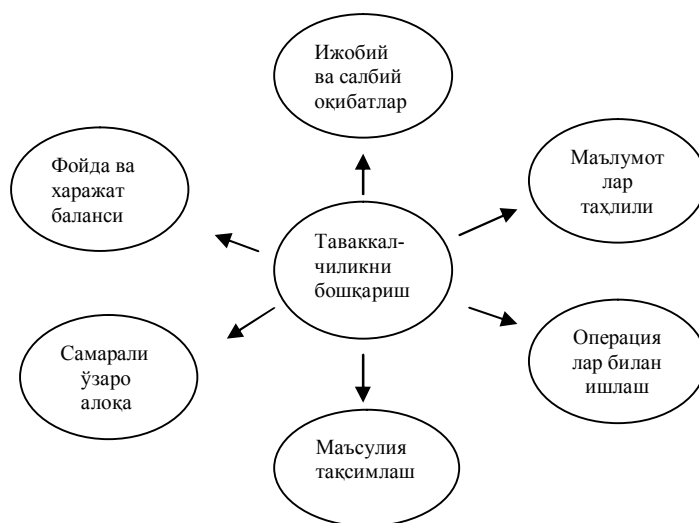
ни ҳисобга олиш, ҳар бир хавф тури учун ўзига хос усулларни самарали қўллаш имконини берадиган ўзига хос тизимни яратиш имкониятларини яратади.

Хатарларни таснифлаш хавфларнинг тоифалари, гуруҳлари, турлари, кичик турлари ва турларини ўз ичига олади. Ҳозирги кунда хатарларнинг универсал классификатори йўқ бу рискларни аниқлаш, таҳлил қилиш ва минималлаштириш бўйича фаолиятнинг асосий йўналишларига мувофиқ корхона хавфларини мустақил равишда таснифлашга олиб келади.

Шуни ҳам эътиборга олиш керакки, ҳар бир алоҳида ҳолатда қабул қилинган рискларни таснифлаш қатъий белгиланган амалий мақсадларга эга: хавфларни адекват тавсифлаш учун уларни кейинчалик бошқариш тизимини куриш билан шаффоф ва таҳлилий қайта ишланган материални шакллантириш. Хавфларни таснифлаш ҳар бир ҳолатда компания бошқарувининг мақсадли йўналишига қараб компания фаолиятининг муайян қисмини англатади. Хавфларни бошқариш ташкилотининг самарадорлиги кўп жиҳатдан хавфларни таснифлаш билан белгиланади.

Хавфларни таснифлаш деганда, мақсадларга эришиш учун маълум мезонларга мувофиқ, маълум гуруҳларга бўлиниш тушунилади. Илмий асосланган хавфларни таснифлаш ҳар бир хавфнинг умумий тизимидаги ўрнини аниқ белгилашга имкон беради. Хавфларни бошқаришнинг тегишли усулларини, техникасини самарали қўллаш учун имконият яратади. Ҳар бир таваккалчиликда рискларни бошқаришнинг ўзига хос услублари мавжуд.

Хатарларни таснифлаш ва тизимлаштиришга кўплаб ёндашувлар мавжуд. Хавфнинг сабабларини таҳлил қилиш ва кўриб чиқишда шуни таъкидлаш керакки, биринчидан, корxonанинг молиявий-иқтисодий фаолияти натижаларига таъсир қилиши мумкин бўлган хавф омиллари, хавфлар, таҳдидлар ва бошқа бузғунчи ҳолатлар жуда кўп; иккинчидан, бизнесни ривожлантириш шароитларига қараб, баъзи омилларнинг аҳамияти ўзгариши мумкин; учинчидан, барча хавф омиллари, хавф ва таҳдидларни турли таснифлаш мезонлари бўйича гуруҳлаш мумкин.



6 расм. Таваккалчиликни бошқаришнинг базавий омиллари

Таваккалчиликни бошқаришнинг санаб ўтилган хусусиятлари унинг асосий омиллари ҳисобланади (6-расм).

Таваккалчиликни бошқариш фаол фикрлашни талаб қилади. Хавфларни бошқариш бу нима содир бўлиши мумкинлигини аниқлаш жараёни ва шу билан бирга бунга тайёрлик ҳолатини таъминлаш ва ҳеч қандай ҳолатда ўз фаолиятини реакцион бошқариш эмас. Иқтисодий хавфларнинг асосий таснифлаш хусусиятлари 7-расмда келтирилган.



Расм 7. Хўжалик хавфларининг асосий белгилари таснифи

3.2. Хатарларнинг пайдо бўлишининг турли омиллари ва оқибатларининг табиати бўйича таснифлаш

Хавфларнинг манбалари бу маълум бир шароитларда турли хил агрегатларда душман ниятларини, зарарли хусусиятларини ва бузувчи табиатини очиб берадиган шартлар ва омиллар.

Уларнинг генезисига кўра, улар табиий, техноген ва ижтимоий келиб чиқишга эга.

1. Уларнинг башорат қилиш имкониятига қараб, олдиндан кўрилиши мумкин бўлган (яъни олдиндан айтиб бўладиган) хавфни ва олдиндан айтиб бериш қийин бўлган (яъни олдиндан айтиб бўлмайдиган) таҳдидларни ажратиш керак.

Иқтисодий фанлар томонидан ўз вақтида аниқланадиган ва умумлаштириладиган, иқтисодий фаолият тажрибасидан маълум бўлган, одатда, маълум шароитларда вужудга келадиган нарсалар башорат қилинади.

Кутилмаганда пайдо бўлади. Улар, коида тариқасида, рақобатчиларнинг, шерикларнинг кутилмаган хатти-ҳаракатлари, ҳуқуқий асосларнинг ўзгариши, ижтимоий-иқтисодий ёки сиёсий вазиятнинг ўзгариши, форс-мажор ҳолатлари (бахциз ходисалар, табиий офатлар) ва бошқалар билан боғлиқ.

2. Корхонанинг иқтисодий хавфсизлигига таҳдид ва таҳдидлар пайдо бўлиш манбасига қараб объектив ва субъектив бўлинади. Мақсад, қабул қилинадиган қарорлардан қатъи назар, қарор қабул қилувчилар ёки мутахассисларнинг хоҳишисиз ва қўшимча равишда амалга оширилади. Бу молиявий ҳолатларнинг ҳолати, илмий кашфиётлар, форс-мажор ҳолатлари ва бошқалар. Улар тан олиними ва бошқарув қарорларида эътиборга олиними керак. Субъективлик одамлар, турли органлар ва ташкилотларнинг, шу жумладан рақобатчиларнинг давлат ва халқаро корхоналарининг қасддан ёки билмасдан қилинган ҳаракатлари натижасида юзага келади. Шунинг учун уларнинг олдини олиш кўп жиҳатдан иқтисодий муносабатлар субъектларига таъсири билан боғлиқ.

3. Олдини олиш имкониятига қараб, энгиб бўлмас куч ва энгиб бўлмас куч таъсир қилувчи омиллар ажратилади. Биринчиси қайтариб бўлмайдиган таъсирлар билан ажралиб туради (урушлар, офатлар, сизни қарор қилишга ва ниятга зид ҳаракат қилишга мажбур қиладиган экстремал офатлар). Иккинчисини ўз вақтида ва тўғри ҳаракатлар билан олдини олиш мумкин. Вужудга келиш эҳтимоли бўйича барча бузувчи омилларни (хавф зонасининг пайдо бўлиши, хавф, таҳдид) аниқ бўлиш мумкин, яъни. ҳақиқатан ҳам

мавжуд, яширин, яъни. яширин, аниқлаш қийин. Улар тўсатдан пайдо бўлиши мумкин. Шунинг учун уларни акс еттириш шошилиш чоралар, кўшимча куч ва воситаларни талаб қилади.

4. Компаниянинг банкротлик эҳтимоли даражаси бўйича хатарлар.

Тадбиркорнинг асосий вазифаси хавфни еҳтиёткорлик билан қабул қилишдир, чунки компаниянинг банкротлиги мумкин бўлган чэгарадан ўтмасдан, мақбул, танқидий ва ҳалокатли хавфларни ажратиб кўрсатиш керак. Қабул қилинадиган хавф - бу лойиҳани амалга оширишдан ёки умуман тадбиркорлик фаолиятдан фойда йўқотиш хавфи. Бундай ҳолда, йўқотишлар бўлиши мумкин, аммо уларнинг ҳажми кутилаётган тадбиркорлик фойдасидан кам; Шундай қилиб, тадбиркорлик фаолиятининг ушбу тури ёки маълум бир битим, таваккал қилиш эҳтимолига қарамай, уларнинг иқтисодий мақсадга мувофиқлигини сақлаб қолади.

Қабул қилиниши мумкин бўлганидан хавфлироқ бўлган кейинги хавф даражаси танқидий хавфдир. Ушбу хавф ушбу турдаги бизнесни ёки алоҳида битимни амалга ошириш учун қилинган харажатлар миқдоридаги йўқотиш хавфи билан боғлиқ. Бундай ҳолда, биринчи даражадаги танқидий хавф нол даромад олиш хавфи билан боғлиқ, аммо тадбиркор томонидан етказилган моддий харажатларни қоплаш билан боғлиқ. Иккинчи даражадаги танқидий хавф ушбу тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш натижасида тўлиқ харажатлар миқдорида йўқотиш эҳтимоли билан боғлиқ, яъни белгиланган даромадни йўқотиш эҳтимоли бор ва тадбиркор харажатларни ўз ҳисобидан қоплаши керак.

Катастрофик дэганда хавф, корхонанинг бутун мулкый ҳолатига тэнг ёки ундан ошиб кетадиган миқдорда йўқотиш хавфи билан тавсифланган хавф тушунилади. Катастрофик таваккалчилик, қоида тариқасида, тадбиркорлик компаниясининг банкрот бўлишига олиб келади, чунки бу ҳолда тадбиркор нафақат муайян фаолият турига ёки маълум бир битимга инвестиция қилган барча маблағларни, балки мулкани ҳам йўқотиши мумкин.

5. Тадбиркорлик таваккалининг қонунийлик даражасига кўра, асосли (қонуний) ва асоссиз (ноқонуний) хавфларни ажратиш мумкин. Эҳтимол, бу энг катта амалий аҳамиятга эга бўлган тадбиркорлик хавфини таснифлашнинг энг муҳим элементиدير. Асосланган ва асоссиз тадбиркорлик таваккалчилигини фарқлаш учун, биринчи навбатда, улар орасидаги чэгара ҳар хил тадбиркорлик фаолиятида, иқтисодиётнинг турли соҳаларида турлича бўлишини ҳисобга олиш керак.

6. Суғурталаш имкониятига мувофиқ, барча тадбиркорлик таваккаллари икки катта гуруҳга бўлиш мумкин: суғурталанган ва суғурталанмаган. Тадбиркор хавфни қисман иқтисодиётнинг бошқа субъектларига топшириши, хусусан, суғурта мукофотлари кўринишида муайян харажатларни амалга ошириш орқали ўзини ҳимоя қилиши мумкин.

Суғурта таваккалчилиги - бу содир бўлиши мумкин бўлган ёки суғурта амалга ошириладиган воқеалар мажмуи. Хавф манбасига қараб суғурта қалтисликлари икки гуруҳга бўлинади:

- табиатнинг табиий кучлари пайдо бўлиши билан боғлиқ хавфлар (об-ҳаво шароити, зилзилалар, тошқинлар ва бошқалар);

Инсоннинг мақсадли ҳаракатлари билан боғлиқ хавфлар.

Суғурталаш тавсия етиладиган хатарларга қуйидагилар киради:

- Ёнғинлар ва бошқа табиий офатлар натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;

- Автоҳалокатлар натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;

Транспорт пайтида маҳсулотнинг шикастланиши ёки йўқ қилиниши натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;

- Ходимларнинг хатолари натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;

- компания ходимлари томонидан рақобатчиларга тижорат маълумотларини бериш натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;

- субпудратчилар томонидан бажарилмаслиги натижасида мумкин бўлган йўқотишлар;
- корхонанинг фаолияти тўхтатилиши билан боғлиқ эҳтимолий йўқотишлар;
- компания раҳбари ёки етакчи ходимнинг ўлими ёки касаллиги натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар.

Бироқ, суғурта компаниялари суғурталашни ўз зиммаларига олмасликлари мумкин бўлган яна бир хавф гуруҳи мавжуд, аммо шу билан бирга суғурта қилинмаган таваккалчиликни қабул қилиш тадбиркор учун потенциал фойда манбаи ҳисобланади. Агар суғурта хавфидан келиб чиқадиган зарарлар суғурта компанияларининг тўловлари ҳисобига қопланган бўлса, суғурта қилинмаган хавф туфайли етказилган зарарлар ташкилотнинг ўз маблағлари ҳисобидан қопланади.

7. Яна иккита катта хавф гуруҳини ажратиб кўрсатиш керак: статистик (оддий) ва динамик (спекулятив). Статистик хавфларнинг ўзига хос хусусияти шундаки, улар деярли ҳар доим тадбиркорлик фаолияти учун йўқотишларга олиб келади.

Йўқотиш сабабларига кўра статистик хавфларни қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин.

- табиий офатлар (ёнғин, сув, zilzilalar, довуллар ва бошқалар) компаниянинг активларига салбий таъсир кўрсатиши натижасида мумкин бўлган йўқотишлар;

жиной ҳаракатлар натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;

- тадбиркорлик фирмаси учун ноқулай қонун ҳужжатлари қабул қилиниши оқибатида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар (йўқотишлар мулкни тўғридан-тўғри тортиб олиш ёки қонун ҳужжатларининг бузилиши туфайли ҳуқуқбузардан компенсация олиш имконияти йўқлиги билан боғлиқ);

- учинчи етказиб берувчининг ёки истеъмолчининг фаолияти мажбурий тўхтатилишига олиб келадиган учинчи шахслар мулкига таҳдид натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар;
- Компаниянинг асосий ходимлари ёки тадбиркорлик компаниясининг асосий эгаси вафот етганлиги ёки меҳнатга лаёқатизлиги сабабли йўқотишлар (малакали кадрларни танлаш қийинлиги, шунингдек мулк ҳуқуқини топшириш муаммолари туфайли).

Статистик хавфдан фарқли ўлароқ, динамик хатар тадбиркорлик фирмаси учун зарарлар ёки фойда келтиради. Шунинг учун уни "спекулятив" деб аташ мумкин. Динамик хавфларни бошқариш қийин.

8. Мумкин бўлган иқтисодий натижага қараб, соф ва спекулятив хавфлар ажратилади. Соф хавфлар салбий ёки нол натижа эҳтимолини акс эттиради. Спекулятив хатарлар ҳам ижобий, ҳам салбий таъсирларни олиш имкониятини англатади.

9. Вужудга келиш сабабларига қараб хавфлар табиий, экологик, сиёсий, транспорт, саноат ва тижоратга бўлинади.

10. Иқтисодий фан ва амалиётда энг катта тақсимланиш хавф ва таҳдидларнинг пайдо бўлиш доирасига қараб тақсимланиши ҳисобланади: ички ва ташқи.

Ташқи хавф ва таҳдидлар корхонадан ташқарида юзага келади. Улар унинг ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ эмас. Қоида тариқасида, бу атроф-муҳитнинг бундай ўзгариши, корхонага зарар етказиши мумкин.

Ички омиллар корхона ва унинг ходимларининг иқтисодий фаолияти билан боғлиқ. Улар маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнида юзага келадиган ва бизнеснинг натижаларига таъсир кўрсатадиган жараёнлар туфайли юзага келади. Улардан энг муҳимлари: режалаштириш ва бошқарув қарорларини қабул қилиш сифати, технологияга риоя қилиш, меҳнатни ташкил қилиш ва кадрлар билан ишлаш, корxonанинг молиявий сиёсати, интизом ва бошқалар.

Корхонанинг иқтисодий хавфсизлигига таъсир қилувчи барча ташқи омилларни сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, экологик, илмий, техник ва технологик, ҳуқуқий, иқлимий, демографик, суд-тиббиёт ва бошқаларни ажратиб кўрсатиш орқали гуруҳлаш мумкин.

Тадбиркорликнинг муваффақиятли ривожланиши учун ижтимоий-иқтисодий омиллар алоҳида аҳамиятга эга, бизнесни юритиш қоидалари ва шартлари кўп жihatдан уларга боғлиқдир. Буларга қуйидагилар киради: мамлакатда пул муомаласининг ҳолати, бу пул массасининг мақбул даражасини ушлаб туриш ва тўловларнинг нормал турини, иш ҳақи, пенсия нафақаларини таъминлашни ва бошқаларни англатади; валюта муомаласи қоидаларини ўзгартириш; транспорт тарифларининг ўзгариши; энергия тарифлари, табиий монополияларни бошқариш. Баъзи ташқи ва ички хавфларнинг асосий сабаблари 4-жадвалда келтирилган.

4-жадвал

Баъзи ташқи ва ички хавфларнинг асосий сабаблари

Хавфларнинг илдиз сабаблари	Хавфларнинг пайдо бўлиш асосий сабаблари	Йўналиш объект
	Ташқи	
Мамлакат	Мамлакатда давлат ҳокимиятининг бекарорлиги, давлат қонунчилигининг хусусиятлари, миллийлаштириш ва бошқалар.	мулк, мулккий қизиқиш
Валюта	курсларининг валюта ўзгариши, мулккий қизиқишни валютавий тартибга солиш	мулккий қизиқиш
Солиқ	Солиқларнинг ўзгариши солиқ сиёсати, мулкка нисбатан фоиз ставкалари	мулккий қизиқиш
Форс-мажор	Кучсиз табиий офатлар, уруш, инқилоб	Мулккий манфаатлар, одамлар
	Ички	
Ташкилий	Ташкилотнинг паст даражадаги ташкил этилиши, режалаштириш,	мулк, мулккий қизиқиш, шахс

	прогнозлашдаги хатолар, тартибга солишнинг суствлиги, ходимларнинг яхши ташкил етилмаганлиги ва бошқалар.	
Ресурс	Ресурс захираларининг етишмаслиги, етказиб беришда узилишлар, ишчи кучининг малакаси етарли емаслиги, ресурслар, мулк, мулкый манфаатлар, одамлар учун хавфсизлик чегараси йўқлиги	мулк, мулкый қизиқиш, шахс
Инвестиция	Ҳақиқий инвестицияларнинг инвестициявий хатарлари: қурил иш материалларини етказиб беришда узилишлар, қурилиш ёки реконструкция қилиш учун инвестиция лойиҳасини ишлаб чиқишдаги хатолар, қурилиш учун жой танланмаганлиги; портфел хатарлари: шартнома шартларининг ўзгариши, инвестиция объектларини танлашдаги хатолар, молия воситаларини нотўғри танлаш,	мулкый манфаатлар, шахс
Кредит	Қарз ва унинг фоизлари бўйича кредитнинг тўланмаслиги, кредит шартномаси шартларининг бажарилмаслиги, қарз олувчининг банкротлиги, қарз олувчининг мулкый фоиз тўлов қобилиятининг ўзгариши	мулкый қизиқиш
Инновацион	Инновацияларни нотўғри танлаш, илмий ва технологик янгиликларнинг мулкый манфаатларини нотўғри қўллаш	мулкый қизиқиш
Ҳуқуқий	Патент ҳуқуқларининг қонуний бузилиши, шартномаларнинг бажарилмаслиги, ташқи шериклар билан даъво жараёнлари	мулк, мулкый қизиқиш, инсон

3.3. Бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркорлик фирмаси

фаолиятининг хавфлари

Фирманинг иш фаолияти натижаларига таъсир этувчи омиллар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин: ишбилармонлик муҳитининг ҳолати, маҳаллий хом ашё ва энергия манбаларининг мавжудлиги, транспорт ва бошқа алоқаларнинг ривожланиши, корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг бозорга тўлиқлиги, рақобатчиларнинг ҳолати, бўш ишчи ресурсларининг мавжудлиги, уларнинг касбий тайёргарлиги даражаси, аҳолининг турмуш даражаси ва унинг тўлов қобилияти, иқтисодий ҳаётнинг криминаллашуви ва бошқалар.

1. Самарали тадбиркорлик фаолияти, қоида тариқасида, янги техника ва технологияларни ривожлантириш, захираларни қидириш, ишлаб чиқариш интенсивлигини ошириш билан боғлиқ. Бироқ, янги ускуна ва технологияларни пухта ўйланмаган ва асоссиз жорий этилиши табиатга, одамларга, ишлаб чиқаришга жиддий зарар етказадиган ишлаб чиқариш авариялари хавфини келтириб чиқаради. Бундай ҳолда, биз техник хавф ҳақида гапирамыз.

1.1. Техник хавф ишлаб чиқаришни ташкил этиш даражаси, профилактика чораларининг сифати (асбоб-ускуналарнинг доимий профилактикаси, хавфсизлик чоралари), тадбиркорлик компаниясида усқунани мустақил равишда таъмирлаш имконияти билан белгиланади.

Техник хавфларга қуйидагилар киради:

- ҳажмининг етарли эмаслиги ёки илмий-тадқиқот ишларини бажармаслик натижасида йўқотиш эҳтимоли;
- лойиҳалаш ва технологик ишланмалар жараёнида режалаштирилган техник-иқтисодий кўрсаткичларга еришилмаслик натижасида йўқотиш эҳтимоли;
- янги ишланмалар натижаларини ўзлаштиришга имкон бермайдиган ишлаб чиқаришнинг паст технологик имкониятлари натижасида йўқотиш эҳтимоли;

- янги технологияларни кўллашда ноҳўя таъсирларнинг пайдо бўлиши ёки муаммоларнинг кечиктирилган намоён бўлиши натижасида йўқотиш эҳтимоли;

- ускунанинг носозлиги ва ишламай қолиши натижасида йўқотиш эҳтимоли ва бошқалар.

1.2. Ишлаб чиқариш хавфи маҳсулот, товар ва хизматларни ишлаб чиқариш билан боғлиқ; ишлаб чиқариш фаолиятининг ҳар қандай турини амалга ошириш билан, бунда тадбиркорлар хом ашёдан самарасиз фойдаланиш, харажатларнинг ошиши, иш вақтининг кўпайиши каби муаммоларга дуч келишади.

Ишлаб чиқариш хавфининг асосий сабаблари:

- меҳнат унумдорлигининг пасайиши, асбоб-ускуналарнинг тўхтаб қолиши, иш вақтининг йўқолиши, зарур бўлган хом ашёнинг этишмаслиги, нуқсонли маҳсулотлар фоизининг кўпайиши ҳисобига маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмининг пасайиши;

- унинг сифати пастлиги, бозор конъюнктурасидаги салбий ўзгаришлар ва талабнинг пасайиши туфайли маҳсулот ёки хизматни сотиш режалаштирилган нархларнинг пасайиши;

- материаллар, хом ашё, ёқилғи, энергия харажатларининг ортиқча сарфланиши натижасида, шунингдек транспорт харажатлари, савдо харажатлари, кўшимча харажатлар ва бошқа тасодифий харажатларнинг кўпайиши натижасида моддий харажатларнинг кўпайиши;

- ишчиларнинг режалаштирилган сонидан ошиши ёки индивидуал ишчиларга иш ҳақининг режалаштирилган даражасидан юқори тўловлар туфайли иш ҳақи фондининг ўсиши;

- солиқ ставкасини тадбиркорлик фаолияти давомида тадбиркор фирма учун ноқулай томонга ўзгартирилиши натижасида солиқ тўловлари ва бошқа чегирмаларнинг кўпайиши;

- таъминотнинг паст интизоми, ёқилғи ва электр таъминотидаги узилишлар;

- корхоналар жиҳозларининг жисмоний ва маънавий ескириши.

1.3 Инновацион хавф замонавий тадбиркорлик фаолиятида яхшиланган товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришда, шунингдек илгари ишлаб чиқарилмаган янги маҳсулотларни яратиш ва ишлаб чиқаришда айниқса муҳимдир.

Инновацион таваккалчилик - бу тадбиркор фирма бозорда кутилаётган талабни топа олмайдиган янги товарлар ва хизматларни ишлаб чиқаришга инвестиция қилганда юзага келадиган йўқотишлар эҳтимоли.

Инновацион хавф қуйидаги ҳолатларда юзага келади:

- товарлар ёки хизматлар ишлаб чиқаришнинг аввалги усуллариغا нисбатан арзонроқ усулини жорий қилишда. Бундай инвестициялар тадбиркор фирмани ушбу технологиянинг эксклюзив эгаси бўлса, вақтинча юқори даромад келтиради. Бундай вазиятда компания деярли битта хавф турига дуч келади - ишлаб чиқарилган маҳсулотга талабни нотўғри баҳолаш;

Ескирган технологиялардан фойдаланган ҳолда янги маҳсулот ёки хизматларни ишлаб чиқаришда. Бундай ҳолда, ески жиҳозлардан фойдаланиш билан боғлиқ равишда товарлар ёки хизматлар сифатига номувофиқлик хавфи қўшилади;

- янги асбоб-ускуналар ва технологияларни қўллаган ҳолда янги маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқаришда. Бундай вазиятда инновацион хавф қуйидагиларни ўз ичига олади: янги маҳсулот ёки хизмат харидорни топа олмаслик хавфи; янги асбоб-ускуналар ва технологияларни янги маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқариш учун зарур талабларга мос келмаслик хавфи.

1.4 Тижорат хавфи - бу тадбиркор томонидан ишлаб чиқарилган ёки сотиб олинган товар ва хизматларни сотиш жараёнида юзага келадиган хавф.

Тижорат хавфининг асосий сабаблари:

- тадбиркор фирма томонидан сотиладиган товарларга талаб ёки талабнинг пасайиши, рақобатдош товарлар сонининг кўпайиши ва сотишни чеклаш натижасида сотувлар ҳажмининг пасайиши;

- тадбиркорлик лойиҳасини амалга ошириш жараёнида маҳсулотларнинг харид нархини ошириш;

- режалаштирилган харидларга нисбатан харид ҳажмининг кутилмаган пасайиши, бу бутун операция кўламини камайтиради ва сотилган маҳсулотнинг бирлигига сарфланадиган харажатларни оширади (шартли равишда белгиланган харажатлар ҳисобига);
- товарларнинг йўқолиши;
- ишлов бериш (ташиш, сақлаш) жараёнида маҳсулот сифатининг пасайиши, бу унинг нархининг пасайишига олиб келади;
- жарималар, кутилмаган йиғимлар ва ажратмалар тўлаш натижасида режалаштирилган харажатларга нисбатан тақсимлаш харажатларининг кўпайиши, бу еса тадбиркорлик компаниясининг даромадини пасайишига олиб келади.

Тижорат таваккалига қуйидагилар киради:

Бозорда товарларни (хизматларни) сотиш билан боғлиқ хавф;

- юкларни ташиш билан боғлиқ хавф (транспорт);
- харидор томонидан товарларни (хизматларни) қабул қилиш билан боғлиқ хавф;
- харидорнинг тўлов қобилияти билан боғлиқ хавф;

Форс-мажор ҳолати хавфи.

Таъкидлаш жоизки, ички иқтисодий адабиётларда кўпинча тижорат хавфи тадбиркорлик хавфи билан белгиланади, аммо тижорат таваккалчилиги тадбиркорлик хавфининг бир тури ҳисобланади.

1.5 Тадбиркорлик маълум бир ҳуқуқий соҳада амалга оширилади. Шу сабабли, ҳозирги вақтда мамлакат ва минтақада бизнесни ташкил этиш тўғрисидаги қонунчиликнинг ҳолати ва уни ўзгартириш истиқболлари қандай эканлигини билиш жуда муҳимдир. Бу ерда солиқ қонунчилигининг ривожланиши, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш алоҳида рол ўйнайди. мавжуд имтиёзлар ва субсидиялар; мулкдорлик, тадбиркорларнинг ҳуқуқлари ва жавобгарлиги тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ҳолати; шартнома ҳуқуқи ва бошқалар.

2. Молиявий дэганда молия бизнесида товарнинг ролини валюта, кимматли қоғозлар ёки нақд пуллар ўйнашига асосланиб молиявий операцияларни ёки молиявий операцияларни амалга ошириш натижасида вужудга келадиган хавф тушунилади.

Молиявий хавф қуйидагиларни ўз ичига олади:

- пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ хатарлар;
- кредит хавфи;
- инвестиция хавфи.

2.1 Пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ хатарлар инфляция ва валюта хавфларини ўз ичига олади.

Инфляция хавфининг мавжудлиги инфляция натижасида олинган даромадлар ўсишдан кўра тезроқ тушишини англатади.

Валюта хавфи валюта курсларининг ўзгариши натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишлар билан боғлиқ. Хавфнинг ушбу тури кўпинча ташқи савдо операцияларига ҳамроҳ бўлади.

Валюта хавфи - бу шартномани тузиш ва уни ҳақиқий ҳал қилиш ўртасида юзага келадиган айирбошлаш курсининг ўзгариши сабабли молиявий йўқотишлар эҳтимоли. Валюталарнинг харид қобилиятини ҳисобга олган ҳолда алмашинув курси жуда ҳаракатчан.

Валюта хавфи учта турни ўз ичига олади:

- иқтисодий таваккалчилик;

Пул ўтказиш хавфи;

Битимлар хавфи.

Тадбиркорлик компаниясининг иқтисодий хавфи шундан иборатки, унинг активлари ва мажбуриятлари қиймати валюта курсининг келажакдаги ўзгариши сабабли юқорига ёки пастга (миллий валютада) ўзгариши мумкин.

Бу, шунингдек, чет ел инвестициялари - акциялар ёки қарз воситалари - чет ел валютасида даромад келтирадиган инвесторларга нисбатан қўлланилади.

Битимлар хавфи - бу чет ел валютасидаги аниқ операциялар бўйича нақд хорижий валютани йўқотиш эҳтимоли. Битимлар хавфи келажакда валюта

операциясининг миллий валютасидаги қийматнинг ноаниқлигидан келиб чиқади.

Бундан ташқари, импорт қилувчи учун валюта хавфи ва экспорт қилувчи учун хавф ўртасидаги фарқни аниқлаш керак. Экспортёр учун таваккал - бу буюртмани қабул қилиш ёки тасдиқлаш пайтидан бошлаб тўловни қабул қилишгача ва музокаралар пайтида хорижий валютанинг қадрсизланиши. Импортёр учун хавф - бу буюртма тасдиқланган кун ва тўлов куни ўртасидаги даврда алмашув курсининг ошиши. Шундай қилиб, шартномалар тузишда валюта курсларининг мумкин бўлган ўзгаришини ҳисобга олиш керак.

2.2 Бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркор фирма учун энг муҳим хатар турларидан бири бу кредит хавфи.

Кредит хавфи тадбиркорлик компаниясининг фаолиятини молиялаштириш учун ташқи кредитдан фойдаланиш натижасида инвестор олдидаги молиявий мажбуриятларини бажармаслик эҳтимоли билан боғлиқ.

2.3 Инвестицион хатарлар сармоядорлар фойда олиш мақсадида инвестиция объектларига инвестиция қилганда юзага келади. Тизимли ва тизимсиз хавфлар мавжуд; реал ва молиявий инвестицияларнинг хатарлари. Амалдаги хатарлар турлича. Инвестициялар самарадорлигини баҳолаш нуқтаи назаридан инвестиция хавфларининг қуйидаги турларини ажратиш мумкин:

- ташкилий хатарлар (лойиҳанинг асосий босқичларини ўз вақтида бажариш имконияти, малакали бошқарув ходимларининг мавжудлиги);
- иқтисодий таваккалчилик (ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга талабнинг пасайиши ва уларнинг бозорини диверсификация қилиш, материал ресурсларига юқори нархлар ва тарифлар бўйича лойиҳанинг барқарорлиги, солиқ иқлимининг ёмонлашиши: қурилиш-монтаж ишлари ва ускуналари нархининг ошиши эҳтимоли, ҳисобга олинмаган харажатларнинг пайдо бўлиши);

Таркибий таваккалчилик - умуман бозор шароитининг тадбиркорлик фаолиятининг айрим турлари билан боғлиқ бўлмаган ёмонлашиши хавфи;

Тизимли хавф - инвестиция объекти нотўғри танланганлиги сабабли йўқотиш хавфи;

Минтақавий хавф индивидуал маъмурий ёки жуғрофий минтақаларнинг иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий ҳолати билан боғлиқ;

- саноат хатарлари иқтисодиётнинг айрим тармоқлари фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ;

- бошқа хавфлар.

3. Сўнгги пайтларда экологик омил корхоналар фаолиятига тобора кўпроқ таъсир кўрсатмоқда.

Атроф-муҳитни бошқаришнинг дастлабки босқичида давлат экологик жихатдан зарарли бўлган соҳаларни ривожлантиришни чеклайдиган ва баъзи ҳолларда уларнинг ёпилишини таъминлайдиган бевосита маъмурий тақиқлар тизимини қўллаган. Кейинчалик маъмурий тақиқлар атроф-муҳитни тартибга солиш ва пуллик табиатни бошқариш тамойилларига асосланган атроф-муҳитни ҳимоя қилиш механизмлари билан алмаштирилмоқда.

4. Демографик омиллар меҳнат бозорига маълум даражада таъсир қилади. Туғилиш ва ўлим ҳолати, келажакдаги ҳаёт давомийлиги ва унинг сифати, аҳолининг соғлиғи ҳолати, унинг даражаси даражаси корхонанинг иш кучи билан таъминланишига, унумдорлиги ва меҳнатга бўлган қизиқишини рағбатлантиради.

5. Сўнгги пайтларда адолациз рақобат, ишлаб чиқариш ва компютер жосуслиги ва бизнесга катта зарар етказадиган жиноятларнинг бошқа омиллари тобора муҳим аҳамият касб етмоқда.

6. Мансабдор шахслар ўзларининг хизмат вазифаларини бажаришлари билан боғлиқ касбий хатарлар.

Ўзи-ўзини назорат учун саволлар:

1. Хавфларни таснифлаш мезонлари ва турларини санаб беринг.
2. Хавфнинг асосий турлари қандай?
3. Хавф тўғрисида объектив тушунча нима?
4. Хавфнинг субъектив тушунчаси нима?
5. Хўжалик юритувчи субъектларнинг хатарлари тушунчаси фақат вужудга келиши зарар, йўқотишларга олиб келадиган хавфлар билан боғлиқми?
6. Нима учун хавфларни бир неча мезонлар бўйича таснифлаш керак?
7. Сиёсий хавфлар қандай?

4-МАВЗУ. ХАТАРЛАРНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ, СИЁСАТИ ВА ТАКТИКАСИ

4.1 Хавфларни бошқариш стратегияси

4.2 Хатарларни бошқариш сиёсатининг асосий шакллари

4.3 Тактик хавфларни бошқариш

4.1 Хавфларни бошқариш стратегияси

Стратегия (гр. Стратегиа, стратос - армия + олдин - кўрғошин) бу тўғри ва узоқ истиқболга асосланган прогнозларга асосланган режалаштириш, етакчилик.

Таваккалчиликни бошқариш стратегияси - бу хавфли вазиятларни прогнозлаш ва уни камайтириш усулларига асосланган ноаниқ иқтисодий вазиятдаги хатарларни бошқариш санъати. Хавфларни бошқариш стратегияси қоидаларни ўз ичига олади, улар асосида рисклар тўғрисида қарор қабул қилинади ва қарор вариантини танлаш усуллари мавжуд.

Стратегик менежмент бу менежментнинг асосий йўналишларидан бири бўлиб, унинг асосий вазифаси ташкилотни ривожлантириш учун умумий курсни ишлаб чиқиш, шунингдек уни амалга ошириш учун дастурларни тайёрлаш ва амалга оширишдир.

Менежмент нуқтаи назаридан стратегия узоқ муддатли рақобатдош устунликни ташкил қилишни таъминлашга қаратилган истиқболли чора-

тадбирлар тизимидир. Стратегияни ишлаб чиқиш ташкилот учун энг мақбул йўналишни танлашдан иборат. Дастлаб стратегия ресурслар ва катта хажмдаги товарларни бошқариш деб тушунилди. Аммо 70-йилларнинг ўрталарида. Ғарб мамлакатлари ҳаддан ташқари зўравонлик даврига кирди, шунинг учун узоқ муддатли рақобатдош устунликларга эришишга қаратилган стратегия олдинга чиқди.

Шундай қилиб, рискларни бошқариш стратегиясининг асосий мақсади хавфларни бошқариш соҳасида сезиларли рақобатдош устунликларга эришишдир.

Рискларни бошқариш нуқтаи назаридан, рақобатдош устунлик деганда компаниянинг рақобатдош ташкилотларга нисбатан хавфли вазиятларда янада фойдали позицияси тушунилади. Ушбу устунлик иккита асосий вариантда ифодаланиши мумкин. Биринчи вариант хавфлар эҳтимолини минималлаштириш ва шунга мос равишда мумкин бўлган йўқотишлар даражасини камайтиришдир. Иккинчиси - хавфли вазиятда олиниши мумкин бўлган фойда максимал даражада. Бошқача қилиб айтганда, зарарлар миқдори қанчалик паст бўлса ва хавфли вазиятларда юзага келадиган даромад даражаси қанчалик юқори бўлса, компаниянинг бозорда ўз рақобатчиларига нисбатан позицияси янада фойдали ва барқарор бўлади.

Юқоридагиларни сарҳисоб қилсак, рискларни бошқариш стратегияси доирасида компания томонидан рискларни бошқаришнинг энг самарали усули орқали узоқ муддатли рақобатдош устунликларга эришиш мумкинлиги таъкидланиши мумкин. Бу янги бозорларни ривожлантириш, янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш ва товарларни илгари суришнинг ноанъанавий усуллари жорий этиш жараёнида катта аҳамиятга эга.

Замонавий бозор иқтисодиёти шароитида хатарларни бошқаришнинг яхши стратегиясининг асоси бу бозорда кучли позицияни эгаллаш ва кутилмаган вазиятларга, қизгин рақобат ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлай оладиган ташкилотни ташкил этишдир.

Стратегик хавфларни бошқариш вазифаларига қуйидагилар киради:

- 1) компаниянинг фаолият доирасини аниқлаш (шу жумладан кўрсатилган ҳудудда хавф даражасини баҳолаш) ва унинг ривожланишининг асосий йўналишларини шакллантириш;
- 2) хавфларни бошқариш стратегиясини (стратегик режани) ишлаб чиқиш;
- 3) стратегик режани амалга ошириш;
- 4) хавфларни бошқариш бўйича фаолият натижаларини баҳолаш ва стратегик режа ва усулларга тузатиш киритиш
"уни амалга ошириш.

Таваккалчиликни бошқариш стратегиясини танлаш жараёни қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади: мавжуд стратегияни тушуниш; маҳсулотни таҳлил қилиш; фирманинг стратегиясини танлаш ва танланган стратегияни баҳолаш

Мавжуд стратегияни тушуниш жуда муҳим, чунки сиз келажак ҳақида қарорларсиз бемалол қарор қабул қила олмайсиз

ташкilotнинг ҳолати ва у қандай стратегияларни амалга ошириши ҳақида аниқ тасаввур. Мавжуд стратегияни аниқлаштириш учун турли хил схемалардан фойдаланиш мумкин. А. Томпсон ва А. Стрикленд ҳозирги стратегияни тушуниш учун бешта ташқи ва ички омилларни баҳолаш керак, деб ҳисоблашади.

Ташқи омиллар: компаниянинг доираси ва маҳсулот турларининг хилма-хиллиги; компаниянинг диверсификацияси; компаниянинг яқинда сотиб олинган мулкнинг бир қисми ва унинг сотилишининг умумий хусусияти ва табиати; компаниянинг ўтган даврдаги тузилиши ва йўналиши; компаниянинг яқинда еътиборини жалб қилган имкониятлар; ташқи таҳдидларга муносабат.

Ички омиллар: компаниянинг мақсадлари; ресурсларни тақсимлаш мезонлари ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга инвестицияларнинг жорий таркиби; молиявий таваккалчиликка ҳам бошқарув томонидан, ҳам молиявий сиёсат юритадиган амалдаги амалиётга мувофиқ муносабатда бўлиш;

тадқиқот ва ишланмалар соҳасидаги саъй-ҳаракатларнинг даражаси ва даражаси; индивидуал функционал йўналишларнинг стратегиялари (маркетинг, ишлаб чиқариш, кадрлар, молия, тадқиқот ва ишлаб чиқиш).

Маҳсулотни таҳлил қилиш энг муҳим стратегик бошқарув воситаларидан биридир. Бу бизнеснинг алоҳида қисмлари бир-бири билан чамбарчас боғлиқлиги ва сумма сифатида портфел унинг қисмларининг оддий йиғиндисидан сезиларли даражада фарқ қилиши ва компания учун унинг алоҳида қисмларининг ҳолатидан кўра муҳимроқ еканлиги тўғрисида аниқ тасаввур беради; Маҳсулот портфелини таҳлил қилиб, хавф, пул оқими, янгилашиш ва ўлиш каби энг муҳим бизнес омиллари мувозанатлаштирилиши мумкин.

Маҳсулотни таҳлил қилиш жараёни олтига асосий босқични ўз ичига олади:

Маҳсулотни таҳлил қилиш учун ташкилот даражаларини танлаш. Шахсий маҳсулот даражасида бошланиб, ташкилотнинг юқори даражасида яқунланиши керак бўлган маҳсулотни таҳлил қилиш даражаларининг иерархиясини аниқлаш керак.

Стратегик бизнес бирликлари (СББ) деб номланган таҳлил бирликларини уларни маҳсулотни таҳлил қилиш матрицаларида жойлаштиришда фойдаланиш учун ўрнатиш. СББлар кўпинча ишлаб чиқариш бирлигидан фарқ қилади. СББлар битта маҳсулотни қамраб олиши мумкин, улар ўхшаш эҳтиёжларни қондирадиган бир нечта маҳсулотни қамраб олиши мумкин, баъзи компаниялар СББларни маҳсулот бозорининг сегментлари деб ҳисоблашлари мумкин.

◆ Маҳсулотни таҳлил қилиш матрицалари параметрларини аниқлаш зарур маълумотларни тўплашда аниқлик киритиш, шунингдек, портфел таҳлил қилинадиган ўзгарувчиларни танлаш мақсадида амалга оширилади. Масалан, саноатнинг жозибадорлигини ўрганаётганда, бундай ўзгарувчилар бозорнинг ҳажми, инфляциядан ҳимоя қилиш даражаси, рентабеллик, бозорнинг ўсиш суръати ва дунёда бозорнинг устунлиги бўлиши мумкин.

Бизнеснинг кучлилигини ўлчаш учун қуйидаги ўзгарувчилардан фойдаланиш мумкин: бозор улуши, бозор улушининг ўсиши, етакчи брендга нисбатан бозор улуши, сифат етакчилиги ёки бошқа хусусиятлар, масалан, нарх, рентабеллик каби.

раҳбарга муносабат. Матрицалар ҳажмини аниқлашда ҳажмларнинг ўлчов бирликларини, битта базага тушиш тезлигини, вақт оралиғини ва бошқаларни танлаш жуда муҳим рол ўйнайди.

Кўп соҳаларда маълумот тўплаш ва таҳлил қилиш, улар орасида энг муҳим тўрт йўналиш ажратилган: соҳанинг ижобий ва салбий томонлари, хавфнинг табиати ва даражаси жиҳатидан жозибадорлиги; компаниянинг рақобатбардош мавқеи; соҳага эмас, балки компанияга нисбатан баҳоланадиган компания учун имкониятлар ва таҳдидлар; ҳар бир аниқ соҳада рақобатлаша оладиган фирма нуқтаи назаридан келиб чиқадиган кадрлар ресурслари ва малакаси.

◆ Компания маҳсулотларининг ҳозирги ҳолати тўғрисида тасаввурга эга бўлиш учун маҳсулот матрицаларини қуриш ва таҳлил қилиш, бунинг асосида раҳбарият келажакда матрицаларнинг ҳолати ва шунга мос равишда компания маҳсулотларининг кутилаётган портфели ҳақида прогнозлар қилишлари мумкин.

◆ Матрицалардаги ўзгариш динамикасини ишлаб чиқариш маҳсулотларнинг янги ҳолатга ўтиши компания ўз мақсадларига эришишига олиб келадими ёки йўқлигини тушуниш учун амалга оширилади. Бунинг учун маҳсулотнинг прогноз қилинган ҳолатининг қуйидаги хусусиятларини аниқлаштириш керак: компания маҳсулоти етарли миқдордаги маҳсулотни ўз ичига оладими; салбий тенденциялар пайдо бўлганда компания маҳсулотлари юқори даражада ҳимоясизми ёки ҳоказо.

Ушбу саволларга берилган жавобларга қараб, менежмент маҳсулотларнинг янги ассортиментини шакллантириш зарур деган хулосага келиши мумкин.

◆ Исталган маҳсулот турини аниқлаш, қайси мақсадга мувофиқ фирманинг мақсадларига эришишда энг яхши ҳисса қўшиши мумкин.

Юқоридагиларни хулоса қилганда, маҳсулотни таҳлил қилиш матрицалари ўзлари қарор қабул қилиш воситаси эмаслигини яна бир бор таъкидлаш керак. Улар фақат компания маҳсулотларининг ҳозирги ҳолатини кўрсатади, улар қарор қабул қилишда раҳбарият томонидан ҳисобга олиниши керак.

Белгиланган стратегия ишлаб чиқилган ва амалга оширилаётган бошқарув даражаси хавфларни бошқариш стратегиясининг ўзига хос хусусияти ва мазмунига сезиларли таъсир кўрсатади. Бугунги кунда бошқарув даражасига қараб, стратегиянинг учта асосий турини ажратиб кўрсатиш одатий ҳолдир: портфел, бизнес ва функционал.

Портфел стратегияси стратегиянинг энг юқори даражасидир. Портфел стратегиясини бошқариш қимматли қоғозлардан фойдаланган ҳолда корпорацияни ташкил этадиган барча корхона ва ташкилотларни бошқаришни ўз ичига олади.

Бизнесдаги портфел - бу бош компанияга тегишли бўлган филиалларнинг қимматли қоғозлари тўплами. Портфеллар икки хил: синергистик (марказлаштирилган, бирлаштирилган) ва диверсификация (марказлаштирилмаган).

Синергетик портфелларни яратиш йўллари:

1. Янги корхоналарни сотиб олиш.
2. Портфелдаги мавжуд корхоналарни мустаҳкамлаш ва уларни янада ривожлантириш.
3. Портфелнинг асосидаги ески корхоналарни йўқ қилиш.
4. Яхшисини қила оладиган компанияларни сотиш
5. Молиявий ресурсларни марказлаштирилган тақсимлаш ва бошқариш.
6. Корпорация таркибидаги барча компанияларнинг аниқ стратегик йўналиши.
7. Корпоратив миссияларнинг бирлигини таъминлаш учун синергиялардан фойдаланиш.

Диверсификация портфелини яратиш йўллари:

1. Тадбиркорлик фаолиятининг ривожланиш динамикаси тадбиркорлик фаолиятининг бошқа соҳасига ихтисослашган фирмаларнинг асосий компанияларидан ажралишига ёрдам беради.
2. Техник тараққиёт фақат технологик жиҳатдан она йўналиши билан боғлиқ бўлган бизнес соҳаларини ривожлантиришга ёрдам беради.
3. Корпорация ёки холдинг таркибидаги айрим компанияларга катта иқтисодий мустақиллик бериш.

Портфел стратегияси ўзининг энг умумий шаклида қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Янги компаниялар сотиб олиш.
2. Корпорация таркибидаги компанияларни кучайтириш ва кенгайтириш.
3. Кирувчи компанияларни тугатиш.
4. Молиявий ресурсларни жойлаштириш ва бошқариш.
5. Корхоналар портфелида мавжуд бўлган биргаликдаги ҳаракатларнинг бирлиги таъсиридан фойдаланиш.

Бизнес стратегияси - бу корпорация таркибига кирадиган ёки мустақил равишда бозорда ишлайдиган фирмалар даражасидаги стратегия.

Бизнес стратегиясининг асосий мақсади - компаниянгизга узоқ муддатли рақобатбардош устунлик бериш.

Бизнес стратегиясини амалга ошириш уч босқични ўз ичига олади:

1. Тўғри корпоратив миссияни ишлаб чиқиш.
2. Корпорациянинг қарашлари ва мақсадларини ишлаб чиқиш.
3. Стратегик манфаатларга эришиш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш.

Функционал стратегия бу компаниянинг алоҳида бўлимлари даражасидаги стратегия. Функционал стратегияда қуйидаги фикрлар муҳимдир:

1. Структуравий birlikнинг ўзига хос таркибини аниқлаш.
2. Бўлинманинг барча ходимлари томонидан бизнес стратегиясининг мақсадлари ва вазифаларини аниқ ўзлаштириш.

3. Ҳар бир ходимнинг ўз бўлимидаги ва компаниядаги бўлимининг ўрнини хабардор қилиш.

4. Компаниянинг барча бўлимлари функцияларини аниқ белгилаш.

5. Вазифаларни мувофиқлаштириш ва бўлимларнинг саъй-ҳаракатларини бирлаштириш.

Таваккалчиликни бошқариш стратегиясини амалий амалга оширишнинг бир қисми сифатида рақобат стратегияси муҳим ўрин эгаллайди. Охир оқибат, фирмалар қанчалик фойдали бўлса рақобатдош ташкилотлар билан солиштирганда, хавфларнинг салбий таъсири шунчалик кам бўлади.

Рақобат стратегияси компанияга мижозларни жалб қилиш, рақобатлашиш ва ўз бозор мавқеини мустаҳкамлаш учун фойдаланадиган бизнесга ёндошишни ўз ичига олади.

Рақобат стратегиясини таркибий сегментларнинг икки гуруҳига бўлиш мумкин:

Қисқа муддатли тактик ҳаракатлар (ташқи муҳитдаги ўзгаришларга дарҳол жавоб қайтариш учун фойдаланилади);

Узоқ муддатли ҳаракатлар (келажакда компания учун рақобатбардош имкониятларни яратишга қаратилган).

Рақобат стратегияси бизнес стратегиясига қараганда торроқ йўналишга эга. Бизнес стратегияси нафақат рақобат сиёсатини юритиш билан боғлиқ, балки функционалликни ҳам акс еттиради.

Рақобатбардош стратегия қандай йўналтирилганлигидан қатъий назар ҳар доим иккита асосий масалаларни кўриб чиқади:

1. Компаниянинг бозордаги мақсади.
2. Компания билан шуғулланмоқчи бўлган рақобатдош устунлик тури.

Компаниянинг рақобат стратегиясининг беш тури мавжуд:

- арзон нархлардаги стратегия;
- кенг дифференциация стратегияси;
- Оптимал харажатлар стратегияси;
- Йўналтирилган арзон нархлардаги стратегия;

- Йўналтирилган табақалаштириш стратегияси.

Арзон нархлардаги стратегия мижозларни жалб қилиш учун маҳсулотнинг умумий нархини пасайтиришни ўз ичига олади.

Харажатлар устунлигига эришиш учун фирманинг бутун қиймат занжири бўйича умумий харажатлари рақобатчиларнинг умумий харажатларидан кам бўлиши керак. Бунга эришишнинг икки йўли мавжуд:

1. Қийматлар занжиридаги маълум алоқаларни яхшиланг, яъни. Рақобатчилардан яхшироқ иш қилиш. Ички қиймат занжирида операцияларни самарали бажаринг ва қиймат занжири харажатлари даражасини белгилайдиган омилларни бошқаринг.

2. Шахсий операциялар бирлашмагунча ёки қиймат занжирида юқори харажатли ҳаракатлардан воз кечмагунча компаниянинг қиймат занжирини тўғриланг.

Рақобат қиймати бўйича етакчилик стратегияси айниқса қуйидаги ҳолларда кучли бўлади:

- сотувчилар ўртасида нархлар рақобати;
- соҳада ишлаб чиқарилган маҳсулот стандарт ҳисобланади ва унинг тавсифи бутун истеъмолчилар доирасига мос келади;
- Харидорларни жалб қилиш учун маҳсулотни фарқлашнинг бир неча йўли мавжуд ва мижозлар учун нархлардаги фарқ катта;
- Аксарият харидорлар маҳсулотдан худди шу тарзда фойдаланадилар. Бу ҳолда, бу товарнинг хусусиятлари ёки сифати эмас, балки нарх, истеъмолчининг хоҳишини белгиловчи асосий омил ҳисобланади;
- Ишлаб чиқарувчиларга ўз шартларини айтиб беришга қодир бўлган кўплаб харидор мавжуд.

Дифференциал стратегия - бу компаниянинг маҳсулотларини рақобатчиларнинг маҳсулотларидан ажратиб турадиган ўзига хос хусусиятларини беришга қаратилган стратегия.

Дифференциация стратегияси истеъмолчиларнинг талаблари турлича бўлганда ва энди стандарт маҳсулотлардан қониқиш ҳосил қилмайдиган жозибадор рақобатбардош ёндашувга айланади.

Муваффақиятли табақалаштириш компанияга маҳсулотга юқори нарх белгилаш, миждозларнинг ўз брендига бўлган ишончини қозониш имконини беради. Фарқланиш эҳтимоли мавжуд бўлган энг кўп учрайдиган дақиқалар қиймат занжиридаги қуйидаги ҳаволалар билан боғлиқ:

- а) якуний маҳсулот сифатига энг кучли таъсир кўрсатадиган ташкилот бўлинмаларининг логистикаси;
- б) янги тадқиқотлар асосида маҳсулотни яратиш билан боғлиқ ҳаракатлар - маҳсулотнинг дизайни ва хусусиятларини сезиларли даражада яхшилаши мумкин, шунингдек уни қўллаш соҳасини сезиларли даражада кенгайтириши мумкин;
- в) тадқиқот ва ишлаб чиқишга йўналтирилган ишлаб чиқариш жараёни - ишлаб чиқарувчиларга технологиялардан фойдаланиш, маҳсулот сифатини яхшилаш ва имкониятларини кенгайтиришга имкон беради;
- д) истеъмолчига маҳсулотни етказиб беришни таъминлаш бизга етказиб беришни тезлаштириш, буюртмаларни аниқроқ бажариш, сақлаш жойларини қисқартириш ва тайёр маҳсулот захираларини камайтириш имконини беради;
- е) миждозларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ ҳаракатлар маҳсулотнинг ўзига хос хусусиятларини яратиши мумкин, бу хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш, қулайроқ сотиш шартлари ва бошқалар.

Оптималь ҳаражатлар стратегияси - бу рақобатдошларга арзон нархлар ва кенг маҳсулот фарқлаш комбинацияси орқали ўз пуллари учун катта қиймат олиш имкониятини берадиган стратегия.

Ушбу стратегиянинг моҳияти шкала бўйича (сифат - хизмат - дизайн) ҳаваскор кутганлардан ошиб кетган қийматни яратиш ва шу билан бирга харидорни нархнинг мақсадга мувофиқлигига ишонтиришдир.

Мақсадли арзон нархлар ва табақалаштириш стратегиялари, аслида, ҳаражатлар ва табақаланишни етакчилик стратегияларига ўхшашдир. Фарқи

шундаки, йўналтирилган стратегиялар бутун бозорга қаратилмаган, фақат унинг сегментларидан бирига қаратилган.

Ушбу стратегияда фойдаларга қуйидаги ҳолларда эришиш мумкин, агар:

1) бозорда рақобатчилар томонидан белгиланганидан пастроқ харажатларга эга бўлишлари;

2) ушбу сегментдаги истеъмолчиларга рақобатчиларнинг маҳсулотларидан фарқ қиладиган нарсаларни таклиф қилиш имкониятига эга бўлиш.

Таваккалчиликни бошқариш стратегиясини амалга ошириш одатда қуйидаги учта вазифани ҳал қилишга қаратилган. Биринчидан, маъмурий вазифалар орасида устуворликларни белгилаш, уларнинг нисбий аҳамияти ташкилот амалга оширадиган стратегияга мос келади. Бу, биринчи навбатда, ресурсларни тақсимлаш, ташкилий алоқаларни ўрнатиш, қўллаб-қувватлаш тизимини яратиш ва бошқалар каби вазифаларга тегишли. Иккинчидан, ташкилот фаолиятини танланган стратегияни амалга оширишга йўналтириш учун танланган стратегия ва ички ташкилий жараёнлар ўртасида мувофиқликни ўрнатиш. Мувофиқликни ташкилотнинг тузилиши, мотивация ва рағбатлантириш тизими, ҳуқ-атвор нормалари ва қоидалари, умумий қадриятлар ва ётқиқодлар, ходимлар ва менежерларнинг малакаси ва бошқалар каби хусусиятларига қараб эришиш керак. Учинчидан, бу етакчилик услуги ва ташкилотни бошқаришга ёндашувнинг ҳозирги стратегиясига мослашиш ва танлашдир. Учала вазифа ҳам ўзгариш орқали ҳал қилинади. Шунинг учун бу стратегиянинг ядроси бўлган ўзгаришдир ва шунинг учун стратегияни амалга ошириш жараёнида амалга ошириладиган ўзгариш стратегик ўзгариш деб аталади.

Ташкилотдаги ўзгаришларни амалга ошириш, танланган стратегияга мос келадиган тадбирларни амалга ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратишига олиб келади. Ўзгаришнинг зарурати ва даражаси ташкилотнинг стратегияни самарали амалга оширишга қанчалик тайёрлигига боғлиқ. Ўзгаришлар аслида талаб қилинмайдиган ҳолатлар мавжуд; стратегияни амалга ошириш жуда чуқур ўзгаришларни талаб қиладиган ҳолатлар мавжуд.

Саноатнинг ҳолати, ташкилотнинг ҳолати, маҳсулотнинг ҳолати ва бозорнинг ҳолати каби ўзгаришларнинг зарурати ва даражасини белгилайдиган асосий омилларнинг ҳолатига қараб, анча барқарор ва маълум бир тўлиқлик билан фарқ қиладиган тўрт хил ўзгаришларни ажратиш мумкин.

Ташкилотни қайта қуриш, унинг вазифаси ва маданиятига таъсир кўрсатадиган ташкилотни тубдан ўзгартиришни ўз ичига олади. Бундай ўзгаришлар, ташкилот ўз соҳасини ва маҳсулотини ва бозордаги мавқеини мос равишда ўзгартирганда рўй бериши мумкин. Ташкилотни қайта қуриш ҳолатида стратегияни амалга оширишда катта қийинчиликлар кузатилмоқда. Янги ташкилий маданиятни яратиш жиддий еътиборга лойиқдир. Меҳнат бозорида жуда катта (технологик соҳада ҳам ўзгаришлар рўй бермоқда).

Агар ташкилот саноатни ўзгартирмаса, лекин шу билан бирга, масалан, унинг шунга ўхшаш ташкилот билан бирлашиши туфайли, тубдан ўзгаришлар содир бўлса, ташкилотни тубдан ўзгартириш стратегияни амалга ошириш босқичида амалга оширилади, бу ҳолда турли маданиятларнинг бирлашиши, янги маҳсулотлар ва янги бозорларнинг пайдо бўлиши ташкилот ичидаги кучли ўзгаришларни талаб қилади, айниқса ташкилий тузилишга тегишли.

Ташкилот бозорга янги маҳсулот билан кириб, унга миждозларни жалб қилишга ҳаракат қилганда мўътадил ўзгаришлар амалга оширилади. Бундай ҳолда, ўзгаришлар ишлаб чиқариш жараёнига, шунингдек маркетингга, айниқса янги маҳсулотга еътиборни жалб қилиш билан боғлиқ бўлган қисмига тегишли.

Одатдаги ўзгаришлар ташкилотнинг маҳсулотига қизиқишни сақлаб қолиш учун маркетинг соҳасидаги ўзгаришларни амалга ошириш билан боғлиқ. Ушбу ўзгаришлар аҳамиятли эмас ва уларни амалга ошириш умуман ташкилот фаолиятига таъсир қилмайди.

Ташкилотнинг ўзгармас фаолияти у доим битта стратегияни амалга оширганга юзага келади. Бу билан стратегияни амалга ошириш ҳеч қандай

Ўзгаришларни талаб қилмайди, чунки муайян шароитларда ташкилот тўпланган тажрибага асосланиб яхши натижаларга эришиши мумкин. Бироқ, ушбу ёндашув билан ташқи муҳитдаги мумкин бўлган исталмаган ўзгаришларни аниқ кузатиш жуда муҳимдир.

Ташкилотни стратегик бошқаришда стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёни билан бир каторда, стратегиялар каби, ташкилотнинг фаолиятини белгилайдиган қоидалар муҳим рол ўйнайди, аммо стратегиялардан фарқли ўларок, улар мақсадли бошланғичга эга эмас. Улар асосан чекловчи ёки рецептив бўлиб, асосий фаолият амалга ошириладиган муҳитни яратадилар.

Баъзи қоидалар жуда кенг маънога эга бўлиши мумкин, бошқалари еса ташкилот ҳаётининг бирон бир томонига ёки бирон бир функцияга тааллуқли жуда тор. Барча қоидаларнинг умумийлиги шундаки, улар ташкилотдаги фаолият ва хулқ-атвор чەгараларини ўрнатадилар ва шу билан ташкилотнинг фаолиятини стратегияларини амалга оширишга йўналтирадилар. Кўпгина қоидалар жуда узоқ умрга эга, шу билан бирга маълум стратегияни амалга ошириш ёки аниқ мақсадга эришишга ёрдам берадиган қоидалар мавжуд. Қоидаларнинг ўзи, агар ташкилотнинг стратегик мақсади унинг ички ҳаётини, ташкилий маданиятини ва бошқаларни ўзгартириш бўлса, стратегик менежмент мавзуси бўлиши мумкин.

4.2 Таваккалчиликни бошқариш сиёсатининг асосий шакллари

Замонавий менежментнинг муҳим вазифаси ташкилот сиёсатини аниқлашдир. Фирма сиёсатини шакллантиришнинг бошланғич нуқтаси фирма ишчилари учун барча тартибга солувчи талабларнинг йиғиндисидир ва ушбу талабларни бажариш усуллари сифатида кўриб чиқилиши мумкин.

Бошқарув талаблари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- тадбиркорлик фаолияти тамойиллари;
- Асосий мақсадлар, объектлар, фаолият йўналишлари;
- уни ташкил этишга қўйиладиган талаблар.

Менежментнинг айрим соҳалари учун тартибга солувчи талабларнинг бажарилиши компаниянинг таркибий сиёсатини ва фаолиятнинг алоҳида соҳаларида аниқ сиёсатни белгилайди.

Таркибий сиёсат қуйидагиларни ўз ичига олади:

- компанияни яратиш сиёсати (мақсадлар, қарорлар, воситалар);
- компаниянинг жойлашув сиёсати;
- унинг ҳуқуқий шакли сиёсати;
- мулкдорнинг компанияга нисбатан сиёсати;
- бошқа компаниялар билан ҳамкорлик сиёсати;

Концентрация ва пасайиш сиёсати;

- компанияни тугатиш сиёсати.

Иккинчи энг муҳим гуруҳ ҳаракатлар сиёсати асосида шакллантирилади.

Буларга қуйидагилар киради:

- сотиб олиш сиёсати (хом ашё, материаллар, хизматлар ва бошқалар);

Инвестиция сиёсати;

- фонд сиёсати;
- асбоб-ускуналар сиёсати;
- кадрлар сиёсати;
- молиявий сиёсат;

Ишлаб чиқариш сиёсати (ишлаб чиқариш тизими ва тури, ишлаб чиқариш ҳажми, технологик жараёнлар, операцион бошқарув);

- савдо сиёсати (нархлар, тақсимот, реклама);
- компаниянинг ҳисобот сиёсати;
- Хавфларни бошқариш сиёсати.

Ушбу тадқиқотнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда, биз таваккалчиликларни бошқариш сиёсатига батафсил тўхталамиз.

Хатарларни бошқариш сиёсати - бу иқтисодий ташкилот фаолиятида вужудга келадиган хатарларни бошқариш шакллари, усуллари, техникаси ва усулларининг комбинацияси.

Бозордаги вазиятга ва ташкилотнинг мақсадларига қараб, рискларни бошқариш сиёсати учта аниқ ажратиб турадиган шаклга эга бўлиши мумкин, уларнинг қисқача тавсифи 5 жадвалда келтирилган.

5-жадвал

Хатарларни бошқариш сиёсатининг асосий шакллари тавсифи

Сиёсатнинг номланиши	Асосий мақсад	Мавжудлик шакли	Бошқарувнинг фойдаланиладиган усуллари	Кутилаётган натижа
Профилактика сиёсати	Таваккалчилик вазиятида ташкилотга келтириши мумкин бўлган потенциал йўқотишлар ва зарарларни минималлаштириш	Юзага келиши мумкин бўлган хавфларни башорат қилиш ва уларни бартараф этишчораларини кўриш	<ul style="list-style-type: none"> • Ҳуқуқий-жиноий; • Ҳуқуқий-маъмурий; • Интизомий; • Ижтимоий; • Рухий; • Ишлаб чиқариш 	Йўқотишнинг тўлиқ ёки минимал мумкин бўлган даражаси
Нейтрализациялаш сиёсати -	Таваккалчилик вазиятида оқибатларини нейтраллаштиришда юқори даражадаги таваккалчилик лойиҳаларини амалга ошириш хисобидан максимал фойда олиш	Суғурта ва захира фондлар, шунингдек айбдор шахслардан суд тартибида ундирилган пул воситаларини максималлаштириш	• Ҳуқуқий-фуқаролик; Компенсация	Ташкилотлар томонидан келтирилган зарарларни тўлиқ ёки қисман ундириш
Рағбатлантисувчи сиёсат	Юқори даражадаги таваккалчилик лойиҳаларини амалга ошириш хисобидан максимал фойда олиш	Режалаштириладиган лойиҳа рентабеллигини максималлаштириш	<ul style="list-style-type: none"> • чайқовчилик • мувофиқлаштиш; • мобилизациялаш. 	Режалаштирилган фойдани олиш

Таваккалчиликни бошқариш сиёсатининг биринчи шакли олдини олиш сиёсати сифатида белгиланиши мумкин. Унинг моҳияти хавфларнинг пайдо бўлишини башорат қилиш ва уларни бартараф этиш чораларини кўришдан иборат. Рискларни бошқариш сиёсатининг ушбу соҳасидаги асосий мақсади ташкилот хавфли вазиятларда юзага келиши мумкин бўлган йўқотишларни ва йўқотишларни минималлаштиришдир. Бунга жиноий ва маъмурий-ҳуқуқий, тўхтатувчи, интизомий, ижтимоий, психологик, ишлаб чиқариш каби хавфларни бошқариш усуллари қўллаш орқали эришиш мумкин.

Таваккалчиликни бошқариш сиёсатининг иккинчи шакли зарарсизлантириш сиёсати ҳисобланади. Унинг маъноси кўпинча хавфли вазиятларда юзага келадиган салбий оқибатларни бартараф этишдир. Нейтраллаш сиёсатининг асосий мақсади хавфли лойиҳаларни муваффақиятсиз амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ташкилотнинг йўқотиш ва зарарларини қоплашдир. Ушбу мақсадга эришиш учун одатда фуқаролик қонунчилиги ва компенсацияни бошқариш усуллари қўлланилади.

Таваккалчиликни бошқариш сиёсатининг учинчи шакли сифатида биз рағбатлантириш сиёсатини ажратиб кўрсатишимиз мумкин. Унинг асосий мақсади хавф даражаси юқори бўлган лойиҳаларни амалга ошириш орқали даромадларни кўпайтиришдир. Хатарларни бошқариш сиёсатининг ушбу шаклини амалга ошириш лойиҳанинг режалаштирилган рентабеллигини ошириш орқали амалга оширилади. Рағбатлантирувчи сиёсат доирасида, қоида тариқасида, спекулятив, рағбатлантирувчи ва сафарбар қилишни бошқариш усуллари қўлланилади.

4.3. Тактик хавфларни бошқариш

Таваккалчиликни бошқаришнинг тактикасининг моҳияти ташкилот учун мавжуд бўлган ресурсларни оқилона тақсимлаш ва улардан фойдаланишдир. Замонавий ташкилот ўз фаолиятида фойдаланиши мумкин бўлган асосий манбалар - бу кадрлар, молия, энергетика, мулк (асосий воситалар).

Одатда тактик таваккалчиликларни бошқариш жараёнида барча манбалар икки асосий гуруҳга бўлинади.

Биринчи гуруҳ ҳозирги фойдаланишда бўлган манбалардан иборат. Бундай ресурслар операцион сифатида белгиланиши мумкин. Операцион ресурсларига мисол сифатида компаниянинг ишчилари, жорий активлар ва узоқ муддатли инвестициялар, шунингдек ишлаб чиқариш жараёнида бевосита иштирок етадиган барча турдаги энергия ва мулклар киради.

Иккинчи гуруҳга ҳар хил ташқи ва ички фондларда тўпланган барча турдаги ресурслар киради. Ушбу манбалар одатда захира деб номланади. Захира манбаларига мисол сифатида ташкилотнинг кадрлар захираси (номзодлар захираси билан бирга), захира молиявий маблағлар, фавқулодда электр таъминоти тизимлари, шунингдек, оёғига ташланадиган бино ва жиҳозлар киради.

Таваккалчиликни бошқаришнинг тактикасининг асосий мақсади ташкилот ихтиёрида бўлган операцион ва захира ресурслари ўртасидаги энг мақбул балансни аниқлашдир. Қоида тариқасида, ушбу нисбат мавжуд ресурсларнинг умумий миқдоридан келиб чиққан ҳолда ва ташкилотнинг мавжуд ташқи ва ички шароитларини ҳисобга олган ҳолда ҳисоблаш йўли билан аниқланади. Масалан, кадрлар захирасининг миқдори корхона ишчиларининг иш ҳақи миқдори асосида ва ходимлар алмашинувининг ўртача даражасини ҳисобга олган ҳолда аниқланиши керак. Бундан ташқари, бошқарув лавозимларига кўтарилиш захирасини ҳисоблаш услуби ва оддий лавозимларни тўлдириш учун захиралар ўртасида маълум фарқлар мавжуд. Биринчи ҳолда, кадрлар захираси одатда ишлаётган, ишларни бошқарувчи ёки ўрта менежер лавозимларини эгаллаган ходимлардан иборат. Бундан ташқари, ташкилот бундай захирани сақлаш учун қўшимча харажатларни олмайди. Бундан ташқари, бошқарув ходимлари орасида кадрлар алмашинуви даражаси аҳамиятсиз. Шу сабабли, номзодлар учун захира миқдори, одатда, фақат катта ходимларнинг умумий сонидан келиб чиқиб, кадрлар алмашинуви даражасини ҳисобга олмай белгиланади. Бунинг учун қуйидаги формула ишлатилади:

$$P_{\text{в}} = K_{\text{р}} \times Ч_{\text{ржк}}$$

бу ерда P_v - номзодлик учун захиралар сони; - ташкилотнинг катта ходимларининг умумий сони; S_p - номзодлик учун захира миқдори ва ташкилотнинг топ-менежерлари рўйхати ўртасидаги режалаштирилган нисбатни акс еттирувчи коэффициент. Қоида тариқасида ҳар бир етакчилик позицияси учун.

Ўзгартириш учун захира миқдорини аниқлашда нафақат кадрлар алмашинуви даражасини, балки ташкилот ходимларининг таркибини ҳам ҳисобга олиш керак, яъни ишчиларни мутахассисликлар ва мутахассисликлар бўйича тақсимлаш хусусиятини ҳисобга олиш керак.

Идеал ҳолатда, тайинлаш учун захира миқдори ҳар бир профессионал гуруҳ учун белгиланган гуруҳни ташкил етадиган ходимлар сонини ва ушбу гуруҳдаги ходимларнинг айланиш даражасини ҳисобга олган ҳолда белгиланиши керак.

Бундай ҳолда, ташкилотни алмаштириш учун захираларнинг умумий сони ҳар бир профессионал гуруҳ учун захиралар сонининг йиғиндиси сифатида белгиланади. Ўзгартириш захирасини ҳисоблаш формуласи куйидаги шаклда бўлади:

$$P_3 = \sum_{i=1}^n K_{Ti} \cdot x K_p \cdot x C_{ep,i},$$

бу ерда P_3 - бўш лавозимларни тўлдириш учун захираларнинг умумий сони; и - ташкилот ходимларининг профессионал гуруҳининг серия рақами; - и - профессионал гуруҳда кадрлар алмашинуви даражаси; - сонини акс еттирувчи захира нисбати кутилмаган вазиятлар учун ишчи кучи ажратилган. Белгиланган коэффициентнинг ўлчами 0,05 дан 0,2 гача бўлиши мумкин; - и - профессионал гуруҳ ходимларининг ойлик маоши; п - ташкилотда мавжуд бўлган ишчилар касбий гуруҳларининг умумий сони.

Молиявий ресурслар захирасининг ҳажми, резервлаш усулини ҳисобга олган ҳолда, лойиҳани муваффақиятсиз амалга оширганда ташкилот етказиши мумкин бўлган йўқотишлар миқдорига қараб белгиланади. Шундай қилиб, ички захира фондларини яратишда, захираланган ресурслар миқдори мумкин

бўлган йўқотишлар ёки кутилмаган харажатлар қийматига тэнг бўлиши керак. Агар лойиҳа бажарилмаса суғурта қилинган бўлса, захираланган маблағлар миқдори суғурта шартномаси бўйича ташкилот томонидан тўланадиган суғурта мукофотлари миқдорига тэнг бўлади.

Энергия манбалари, қоида тариқасида, ҳар бир энергия тури учун алоҳида ва стандарт стандартларга тэнг миқдорда ажратилади. Масалан, электр энергияси узилиб қолган тақдирда корхонани маълум вақт давомида ушлаб турадиган махсус батареяларда тўпланиши мумкин. Бундан ташқари, кўплаб корхоналарда ўзларининг фавқулодда қувват генераторлари (одатда дизел тури) мавжуд бўлиб, улар сизга батареяларни ишлатишдан воз кечишга имкон беради.

Корхонанинг мулки одатда алоҳида захирага олинмайди ва фақат алоҳида еҳтиёж бўлган ҳолларда консервация қилинади. Шу билан бирга, консервация қилинган мулк, шунингдек, керак бўлганда ишлатилиши мумкин бўлган корхонанинг стратегик захираси деб ҳисобланиши мумкин.

Ташкилотнинг бир хил даражада муҳим манбаи бу маълумот бўлиб, у икки турга бўлинади: динамик (яъни, қайта ишланмоқда ва фойдаланилмоқда) ва статик (яъни, ташкилот архивлари ва маълумотлар базаларида сақланадиган).

Ўзи - ўзини назорат учун саволлар:

1. Хатарларни бошқариш тушунчаси нимани ўз ичига олади?
2. Бизнес амалиётида хатарларни бошқаришнинг асосий афзалликлари нимада?
3. Хатарларни бошқаришнинг асосий тамойиллари нималардан иборат?
4. Хавфларнинг классик ва неоклассик назарияси ўртасидаги асосий фарқ нима?
5. Компанияда хавфларни бошқаришнинг асосий стратегиялари нимада? Муайян стратегияни танлашни нима аниқлайди?
6. Муайян мисоллар бўйича хатарларни бошқариш стратегияси қоидаларининг моҳиятини аниқланг.

7. Корхонада (лойихада) хатарларни бошқариш жараёнининг босқичлари қандай?

8. Корхонада хатарларни бошқариш тизимини ташкил этишнинг қайси шаклларини биласиз?

МАВЗУ 5. ХАТАРЛАРНИ МОЛИЯЛАШТИРИШ МАНБАЛАРИ

5.1. Рискларни молиялаштириш тушунчаси

5.2 Хавф учун харажатлар

5.3. Хатарларни бошқаришнинг турли усуллари учун харажатлар таркиби

5.4. Хатарларни молиялаштириш ва бошқарув самарадорлигини таҳлил қилиш

5.1. Рискларни молиялаштириш тушунчаси

Сўнгги ўн йилликда таваккалчиликни молиялаштириш усуллари ишлаб чиқилган. Бу молиявий бозорларнинг ривожланиши, хавфларни бошқаришнинг яхлит усулларини ишлаб чиқиш, шунингдек зарарни суғурта қилиш усулининг чекланиши билан боғлиқ. Рискларни молиялаштириш бу хатарларни бошқариш усулларининг қўшимча (қўшимча) қисмидир. Ушбу компонент объектив равишда зарурдир, чунки мутлақ хавфсизлик ёки нол хавфига эришиш баъзи ҳолларда иқтисодий жиҳатдан имконсиз ёки имконсиздир.

Таваккалчиликни молиялаштириш тушунчаси, олдини олиш чораларини амалга ошириш учун молиявий манбаларни излаш ва жалб қилишни, шунингдек, нохуш ҳодисалар юзага келганда йўқотишларни олдини олишни англатади. Ҳозирги вақтда илмий адабиётларда хавфларни минималлаштириш усулларини аниқлашда ягона ёндашув мавжуд эмас. Баъзи китобларда хатарларни молиялаштириш тушунчаси бир-икки хил маънога эга:

- умумий маънода: рискларни молиялаштириш - бу хатарларни бошқариш соҳасидаги харажатларни режалаштириш ва бажариш;
- бошқа маънода: рискларни молиялаштириш - бу йўқотишларни қоплаш учун маълум маблағ манбаларини яратиш.

Таваккалчиликни молиялаштиришнинг ўзига хос хусусиятлари жуда катта. Бу, биринчи навбатда, маблағлар қайтариб берилмайдиган, фоизсиз асосда тақдим етилиши ва кредитлашда одатий бўлган гаров талаб қилинмаслиги, "таваккалчилик компанияси" тасарруфига ўтказилган маблағлар у билан молия институти ўртасидаги шартноманинг бутун муддати давомида олиб қўйилиши шарт эмаслигидир. Инвестицияланган маблағларнинг қайтарилиши ва "рискли капиталистлар" нинг даромадларини амалга ошириш компаниянинг қимматли қоғозлари очик бозорга чиқиш пайтига тўғри келади. Фойда миқдори "риск капитали" га эга бўлган инновацион компаниянинг улушини алмаштириш курси ва лойихага сарфланган маблағлар ўртасидаги фарқ билан аниқланади. Ушбу улуш шартномада белгиланади ва 80% гача йэтиши мумкин. Аслида, молия институтлари инноваторнинг шерикларига айланадилар ва берилган маблағлар корхонанинг устав фондига, ўз маблағларининг бир қисмига айланади.

Таваккалчиликни молиялаштиришнинг муҳим шарти кичик корxonани ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтиришдир, чунки фақат юқори тезликда ишлайдиган корxона фонд биржасига киришдан кейин ўз акцияларининг нархининг ошишига ишониши ва "таваккал капиталистларига" зарур даромад келтириши мумкин. Кичик фирмаларнинг иккита тоифасига "риск капитали" айниқса тайёр.

Биринчидан, ушбу корxonаларнинг ривожланиш истиқболларини батафсил баҳолай оладиган менежерлар томонидан эгаларидан сотиб олинганлар.

Иккинчидан, таниқли юқори технологиялар корпорациялари ходимлари томонидан таъсис етилган янги фирмаларга, улар аллақачон мустақил тадбиркорлар сифатида ўзларининг олдинги фирмаларининг деворларида ҳам, албатта, унинг розилиги билан тайёрланган ғоялар ва ишланмаларни амалга ошириш ниятида. Кичик фирмалар тасодифан хатарларни молиялаштиришнинг асосий объекти эмас. Экспертлар ва ишбилармонлик

дунёси вакиллари доираларида бундай компанияларда ИТТКИнинг юқори самарадорлиги тўғрисида фикрлар мавжуд еди. Кичик фирмаларда микропроцессор, шахсий компьютер, интерферон каби муҳим янгиликлар яратилди. Кичик фирмалар математик дастурларни фаол ва муваффақиятли ишлаб чиқмоқдалар. Илмий-тадқиқот ва инновацион жараён самарадорлигининг ошиши кичик фирмаларнинг бир қатор омиллари билан боғлиқ. Хусусан, кичик фирмаларда илмий ишланмалар одатда иложи борича интенсив равишда амалга оширилади. Нисбатан қисқа вақт ичида барча ҳаракатлар битта лойиҳага қаратилган. Йирик корпорациялар илмий-тадқиқот ишларини амалга оширишнинг кенгроқ доираси билан ажралиб туради, аммо алоҳида ривожланишни нисбатан секин суръатда амалга оширмоқда.

Кичик бир компанияда бошқарув аппарати жуда кўп эмас, бу нафақат кўшимча харажатларни камайтиради, балки йирик саноат корпорацияларининг лабораторияларида ИТТКИ самарадорлигини пасайтирадиган бюрократик кечикишлар ва тасдиқлардан қочади. Ва ниҳоят, кичик фирмалар ишлаб чиқаришнинг юқори мослашувчанлигига эга, улар кўпинча бозорнинг яхши тенденцияларини кўришади, истеъмолчиларнинг талабларига моҳирона мослашади. Буларнинг барчаси инновацион жараённи тезлаштиришга имкон беради.

Хусусан кичик фирмаларнинг рискларни молиялаштириш операциялари учун яратилган корпоратив венчур капитал фирмаларининг фаолияти хусусий шерик фирмаларига қараганда анча фарқ қилади. Йирик корпорацияларни яратишда улар даромад олишнинг истиқболли технологияларни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш учун янги имкониятларни излаш каби мақсадларига еришмайдилар. Банклар биринчи навбатда ўз мижозларига тегишли хизматларни кўрсатиш учун венчур капитал фирмаларини очадилар.

Шундай қилиб, корпоратив венчур капитал фирмалар асосан стратегик мақсадларга қаратилган. Шу сабабли, улар томонидан молиялаштирилган

корхоналар камроқ назоратга олинади ва кўпроқ ҳаракат қилиш еркинлигига эга. Шу билан бирга, корпоратив фирмалар молиявий жиҳатдан боғлиқдир илмий ва технологик ишланмалар натижаларини олдиндан айтиб бериш мумкин бўлган инновацион жараённинг кейинги босқичида хавфли корхоналарни молиялаштириш. Шу билан бирга, қоида тариқасида, ҳар бир лойиҳа учун хусусий капитал капитали билан шуғулланадиган фирмаларга қараганда кўпроқ маблағ ўжратилади.

Илмий ва технологик инновацияларни ривожлантиришда хатарли тадбиркорликнинг ютуқлари йирик саноат корпорацияларини нафақат "риск капитали" корпоратив компанияларини яратишга мажбур қилди, балки илмий, техник ва бошқарув кадрларининг ижодий салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга имкон берадиган, уларнинг ички тузилишининг янги элементларини қидиришни кенгайтди. ишлаб чиқаришни жадаллаштириш. Хусусан, бу ерда ички хавф лойиҳаларини қайд этиш мумкин. Улар юқори технологик маҳсулотларнинг янги турларини ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқариш учун ташкил етилган ва йирик корпорациялар ичида муҳим автономияга эга бўлган кичик бўлимлардир. Корпорация ходимларидан ёки мустақил ихтирочилардан келиб тушган таклифларни танлаш ва молиялаштириш ихтисослаштирилган хизматлар томонидан амалга оширилади. Агар лойиҳанинг ғояси маъқулланган бўлса, унинг муаллифи "ички вэнгер" ни олиб боради. Бундай бўлинма корпорация томонидан минимал маъмурий ва иқтисодий аралашув билан ишлайди. Белгиланган вақт ичида "маҳаллий вэнгер" инновацияларни ишлаб чиқиши ва янги маҳсулотни оммавий ишлаб чиқаришга тайёрлаши керак ва одатда ушбу маҳсулот ушбу компанияда анъанавий эмас. Ички хавф лойиҳаси янги бозорларни топиш учун хизмат қилиши керак. Агар маҳсулот муваффақиятли бўлса, жиҳозни битта корпорация ичида оммавий ишлаб чиқариш учун қайта ташкил этиш ёки бошқа компанияга сотиш мумкин. Оммавий ишлаб чиқариш корпорациянинг бошқа қисмларига топширилиши мумкин. Кичик бизнесга инвестиция киритувчи компаниялар (КБИК) давлатнинг бевосита кўмаги

билан ишлайди ва нафақат юқори технологияли корхоналарни хатарларни молиялаштириш билан шуғулланади. Умуман кичик бизнесни қўллаб-қувватлаш учун яратилган КБИК уни иқтисодиётнинг барча соҳаларида молиялаштиради. Ушбу компаниялар узоқ муддатли кредитлар беради.

Ҳар қандай венчур капитал фирмасининг вазифаларига молиявий ресурсларни жалб қилиш, лойиҳаларни ўрганиш ва танлаш, аниқ лойиҳаларга капитал ажратиш, кенг қамровли консалтинг хизматлари кўрсатиш ва молиялаштирилаётган корхоналарга бошқарув ёрдами киради. Иккинчиси муваффақият учун жуда муҳимдир. Буни ғарб экспертлари пенсия молиялаштириш операцияларида "жим шерик" позициясини эгаллаб турган, маблағ тақдим этилгандан кейин корхона ишидан бўшаган "хавфли капиталистлар" ни танқид қилишмоқда. Фирмалар кўпинча билим талаб қиладиган ишлаб чиқаришнинг маълум бир соҳаларида ихтисослашган, уларнинг ходимлари танланган соҳанинг йирик мутахассислари бўлиб, олимлар, мутахассислар ва тадбиркорлар билан шахсий ва бизнес алоқалари компаниянинг "номоддий" капиталидир. Бу борада янги корхоналарни "тарбиялаш" тажрибаси катта аҳамиятга эга. Ўртача, камида бешта лойиҳа тугагандан сўнг, сотиб олинади деб ишонилади. Келажакда муваффақиятли лойиҳалар улуши кескин кўтарилади.

Хатарларни минималлаштиришнинг хорижий амалиётини таҳлил қилишда Тредвей Комиссиясининг (СОСО) ҳомий ташкилотлари қўмитаси ташкилотларнинг Хавфларни бошқаришнинг Интеграциялашган моделида тавсия этилган Америка ёндашуви диққатга сазовордир.

Таваккалчиликни молиялаштиришнинг турли усуллари мавжуд. Биринчидан, бу корхоналарнинг жорий бюджети бўлиб, унда хавфсизликни яхшилаш чоралари, йўқотишларни қоплаш харажатлари, суғурта бадалларини тўлаш харажатлари ва бошқалар киради. Кейин бу ўз-ўзидан суғурта захира фондлари бўлиб, улар илгари компаниянинг ўз маблағлари ҳисобидан шакллантирилган.

Хавфларни суғурталашда компания суғурта фондларидан фойдаланиш имкониятига эга бўлади, ундан йўқотишлар юз берганда тегишли компенсацияни олиш мумкин. Суғурта ҳодисалари эҳтимолини камайтирадиган профилактик тадбирлар, шунингдек суғурта компаниялари маблағлари ҳисобидан молиялаштирилиши мумкин.

Фавқулодда ҳолатлардаги йўқотишларни қоплаш учун банклар ва бошқа молиявий институтларнинг кредит ва инвестиция ресурслари жалб қилиниши мумкин. Фавқулодда вазиятлар юзага келганда шаклланадиган махсус бюджет ва бюджетдан ташқари жамғармалар ҳисобидан Ҳукумат ёрдами ҳам мумкин.

Ҳар бир компаниянинг раҳбарияти асосан молиявий соҳада бир нечта вазифаларни бажаради:

Ресурсларни реклама қилиш режалари;

- пул оқимининг исталган даражасини ушлаб туриш;
- компаниянинг тўлов қобилияти ва ликвидлигини сақлаш;
- бошқа мақсадлар.

Хавфга қандай муносабатда бўлишни аниқлашда менежмент керак.

Қуйидагиларни кўриб чиқинг:

- Хавфнинг юзага келиш эҳтимоли ва таъсир қилиш даражасига таъсир қилишнинг потенциал усуллариининг таъсири, шунингдек, хавфга жавоб беришнинг қандай вариантлари ташкилот хавфининг мақбул даражасига мос келиши;
- Потенциал хавф-хатарларга қарши чораларнинг иқтисодий-иқтисодий нисбатларини баҳолаш;
- Муайян хавф муаммосини ҳал қилишдан ташқари ташкилий мақсадларга эришиш учун потенциал имкониятлар.

Шу билан бирга, хавф-хатарларга қарши чораларнинг фойдасини ушбу жараёнларнинг қиймати билан аниқ боғлаш керак. Ресурсларнинг чекланган лиги сабабли, ташкилотлар хавфларни бошқаришнинг алтернатив вариантларининг нисбий харажатлари ва афзалликларини ҳисобга олишлари

керак. Хавфларга жавоб чораларини амалга оширишда харажатлар ва фойда ўлчовлари ҳар хил аниқлик билан амалга оширилади. Қоида тариқасида, муаммонинг иқтисодий таркибий қисми билан шуғулланиш осонроқ - кўп ҳолларда харажатларни аниқ ҳисоблаш мумкин. Хавфга муносабат билан боғлиқ барча тўғридан-тўғри харажатлар, шунингдек билвосита харажатлар, уларни ҳисоблаш мумкин бўлганда ҳисобга олиниши керак.

Бундан ташқари, баъзи ташкилотлар ресурсларни битта фаолиятда бошқасидан фойдасига йўналтириш билан боғлиқ харажатларни ҳисобга олади.

5.2 Хавф учун харажатлар

Таваккалчиликни бошқариш бўйича харажатлар қисман тасодифий ва режали бўлиниши мумкин. Масалан, сизнинг хавф-хатарларни бошқариш бўлимини сақлаш, хавфларни таҳлил қилиш бўйича бошқа мутахассисларнинг хизматлари учун тўлаш, хавфларни камайтириш соҳасидаги хийла-найранг ва бошқа қасддан қилинган харажатларни жуда осон ҳисоблаш мумкин.

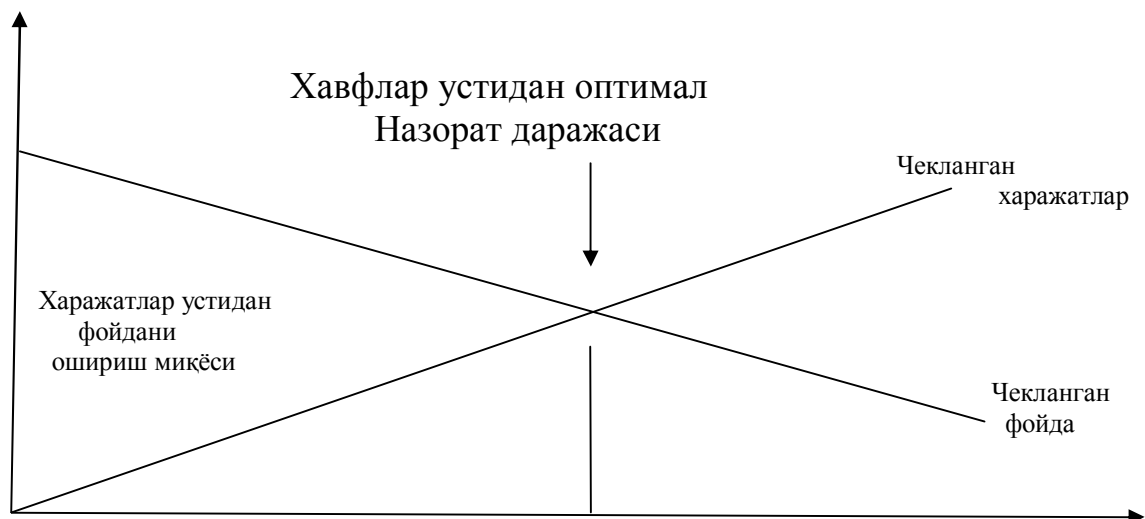
Ташкилотнинг ўзи турли хил чора-тадбирларни амалга оширишни режалаштиради, улар қанча туради ва фойдали. Шунинг учун ушбу харажатларни молиялаштириш компания бюджети таркибидаги бошқа бошқарув чиқиндилари билан битта рўйхатга киритилган ва фарқловчи хусусиятларга эга эмас. Аммо улардан фарқли ўлароқ, ҳар қандай кутилмаган йўқотишларни қоплаш учун зарур бўлган миқдор олдиндан айтиб бўлмайди. Компания раҳбарияти кутилмаган зарарлар қачон ва қанча бўлишини, уларнинг умумий ҳажми қанча бўлиши ва ундириш учун қанча пул кераклигини тўлиқ тасаввур қила олмайди.

Эслатма. Шундай қилиб, рискларни молиялаштиришнинг умумий маъносида, кутилмаган йўқотишларни ёпиш, шунингдек жараённи таҳлил қилиш ва қайта ишлаш учун турли хил режалаштирилган харажатлар (хавфларни бошқариш ходимларига тўловлар, турли тадбирлар ва бошқалар) киради.

Таваккалчиликни бошқариш билан боғлиқ харажатлар йўқотишларнинг олдини олиш ёки назорат қилишга қаратилган. Хавф-хатарлар учун рискларни бошқариш харажатларини таҳлил қилишнинг энг яхши усули бу харажатлар ва фойда таҳлилини таҳлил қилишдир. Ушбу ёндашувга мувофиқ, назорат чораларининг самараси минимал харажатлардан юқори бўлмагунча, ресурслар рискларни бошқариш дастурига йўналтирилиши керак. Хатарларни бошқариш чоралари бўйича пул кўринишидаги даромад харажатлардан ошиб кетганда, компаниянинг бозор қиймати (қиймати) ўсиб бормоқда. Бироқ, хавфларни бошқариш дастурини танлаш бир қатор ахлоқий ва ахлоқий нуқтаи назардан чекланган.

Компания хатарларни бошқариш дастурига сарфлаган биринчи долларлари, одатда, ташкилот олдини оладиган ёки назорат қила оладиган зарарлар евазига катта даромад келтиради. (Ушбу тамойил биринчи навбатда ташкилот харажатларни тежаш нуқтаи назаридан энг катта фойда келтирадиган рискларни бошқариш бўйича тадбирлар харажатларини ўз ичига олади.) Хатарларни бошқариш дастурига сарфланган қўшимча маблағлар ҳам фойда келтиради, аммо бу қўшимча харажатларнинг маржати одатда тушади. чунки хатарларни бошқаришнинг қўшимча имкониятлари пасайиб кетадиган фойда келтиради.

Ёнувчан нарсалар сақланадиган омбор мисолида қўшимча хавфларни бошқариш бўйича чора-тадбирларнинг камайиб борувчи фойдасини кўриш мумкин. Спринклерларни ўрнатиш мулкни ёнғин хавфидан сақлашда катта фойда келтирадиган хавфни бошқариш воситасидир. Аммо омбор эгаси олов тарқалишининг олдини олиш учун олов деворларига қўшимча пул сарфлаши керакми? Зарарни ҳимоя қилиш нуқтаи назаридан қўшимча имтиёзлар қўшимча харажатларга олиб келиши мумкин ёки бўлмаслиги мумкин.



8 расм. Таваккалчиликни назорат қилиш бўйича инвестициялар меъёри.

8-расмда хавфларни бошқариш бўйича чоралар бўйича фойда ва маржинал харажатлар ўртасидаги боғлиқлик кўрсатилган. Назорат чораларига инвестицияларнинг кўпайиши билан қўшимча ёки маржинал ушбу чораларни қўллаш харажатлари ошади дейлик. Эътибор беринг, назорат қилинадиган ёки олдини оладиган йўқотишлар бўйича маржатлар камаяди, хавфларни бошқариш чораларига инвестициялар кўпаяди. Рискларни бошқаришнинг мақбул даражаси - бу маржинал фойда маржинал харажатларга тенг бўлган нуқта, яъни иккита эгри чизиқнинг кесишиш нуқтаси.

Фирманинг мақсади назорат чораларини қўллаш харажатларини минималлаштирмаслик керак. Аксинча, унинг мақсади пул оқимларини максимал даражада оширадиган хавфларни бошқаришнинг мақбул даражасини аниқлашдан иборат бўлиши керак. Компания ушбу мақсадга маржинал харажатлар маржатлар фойда даражасига тенг бўлгунга қадар хавфларни бошқариш чораларига сарфлаш орқали эришиши мумкин. Ушбу нуқтада қабул қилинган барча хавфларни бошқариш чоралари, қўшимча тежаш чоралари қийматини оширишдан кўра компания томонидан тежалган йўқотишлар ёки суғурта мукофотлари қийматини камайтиради. Шундай қилиб, пул оқими хавф хавфини минималлаштириш орқали максимал даражада оширилади. Расмдаги сояли майдон хавфларни бошқаришнинг мақбул даражасини белгилаш натижасида олинган қўшимча пул оқимини кўрсатади.

Ушбу вазиятда харажатлар ва фойдаларни тўғри баҳолаш учун ҳозирги вақтга келиб тежалган келажакдаги маблағларни компания капитали қийматига мос келадиган чегирма ставкасидан фойдаланган ҳолда дисконтлаш керак. Фойда ва харажатлар битта базага тушганда, улар таққосланади.

Хавф-хатарларни бошқариш бўйича тадбирлар ва харажатларни олдиндан аниқлаш қийин. Менежерлар бундай чоралар тўғрисида қисман батафсил ҳисоб-китоблар асосида, қисман мутахассисларнинг профессионал хулосалари асосида қарорлар қабул қиладилар. Масалан, ёнғин тизимини ўрнатиш ва техник хизмат кўрсатиш харажатлари пудратчи билан алоқада бўлганда осонликча аниқланиши мумкин. Бундай қарор натижасида тежалган маблағларнинг қиймати суғурта брокери ёки андеррайтер билан алоқада бўлиши мумкин. Бироқ, тежалган йўқотишларни тежаш ёки келажакда суғурта мукофотларининг камайиши фақат профессионал фикр асосида баҳоланиши мумкин.

Ташкилотнинг таваккалчилик қиймати одатда сақланган йўқотишлар ва суғурта мукофотлари, хатарларни бошқариш ва харажатларни бошқариш ҳамда маъмурий рискларни бошқариш харажатлари каби белгиланади.

Баъзи бир пайтларда сотувчи бозори илмий ва техник тараққиётга, ишлаб чиқаришни янгилашга ва янги, юқори сифатли товарларнинг пайдо бўлишига тўсқинлик қилади. Монополист ишлаб чиқарувчи маҳсулотни яхшилаш учун шунчаки рағбатлантирмайди, бошқалари учун бозорга янги маҳсулот билан кириб бориш хавфнинг ошиши ва реклама харажатлари билан боғлиқ бўлиб қолади. Бироқ, ижтимоий ривожланишнинг объектив қонунларини бекор қилиб бўлмайди. Шундай қилиб, чиқиш йўлини излаш керак еди. Бундай ечим амалий кашфиётлардан бири еди, рақобат усулларида бири истеъмолчини маҳсулотга боғлаш, унинг (истеъмолчининг) еҳтиёжларини қондиришга уриниш, маълум даражада маҳсулотни бозорда кутилаётган натижаларга мослаштиришдир. Эҳтимол, дастлаб бу алоҳида, эҳтимол тасодифий қадамлар ҳам еди, лекин улар ишлаб чиқаришни

ривожлантиришнинг бутун тарихи томонидан тайёрланган. Охир оқибат, ишлаб чиқаришни йўналтириш ва ундан кейин истеъмолчининг талаб ва еhtiёжларини қондириш учун маркетинг янада кенг тарқала бошлади. Мижозлар бозорини шакллантириш - маркетинг концепциясининг амалий тимсолидир.

Агар қайта тикланадиган табиий ресурслар, масалан гидроенергетика ресурслари ёки ҳали ишлаб чиқилмаган янги қишлоқ хўжалиги ерлари, улардан фойдаланиш учун қулай бозор шароитлари пайдо бўлгандан сўнг дарҳол иқтисодий айланмага киритилса, у ҳолда ресурс потенциали эгалари барқарорлашишда ҳам, бундан ҳам муҳимроқ фойда олишади. шароитларни яхшилаш. Аксинча, йўқотиш, асосан, ишлаб чиқаришнинг табиий воситаларини эксплуатация қилиш рентабеллигини кескин камайтирадиган ва уларни ривожлантириш харажатларини қоплашга имкон бермайдиган шундай тез, чуқур ва узок вақт пасайиш билан боғлиқ бўлиши мумкин. Бироқ, бундай инвестиция хатарлари барча тадбиркорлик фаолияти турлича даражаларига хосдир. Ушбу хатарларга қўшимча равишда, қайта тикланадиган табиий ресурсларни сунъий равишда тежаш учун бошқа рағбатлантирувчи воситалар деярли йўқ, бу чекланган ишлаб чиқариш нархларнинг ўсишини фаол равишда рағбатлантириши ва ески корхоналардан олинган фойда даражаси ва оғирлигини янги маҳсулотларни сотишни кенгайтириш таъсиридан ошадиган қийматга кескин ошириши мумкин деган тахмин бундан мустасно. маҳсулотлар.

Умуман олганда, рискларни молиялаштириш харажатларнинг учта асосий қисмини ўз ичига олади:

- олдиндан молиялаштириш;

тежалган рисклар учун зарарни қоплаш харажатлари (тадбирдан кейин молиялаштириш);

Хатарларни бошқариш бўйича маъмурий харажатлар (давом этаётган молиялаштириш).

Олдиндан молиялаштириш билан боғлиқ таваккалчиликни молиялаштириш корхона маблағларининг бир қисмини захира фондларини ташкил этишга йўналтиришни ёки қутилмаган воқеалар содир бўлишидан олдин суғурта мукофотларини тўлашни ўз ичига олади. Маблағлар корхона назорати остида бўлганлиги сабабли, хатарни олдиндан молиялаштириш келажакда олинмаган фойда миқдорининг камайишига олиб келади, чунки хавф фондига ажратилган маблағлар ишлаб чиқариш айланмасидан олинмади ва рентабеллик даражаси паст (нолга тенг бўлмаган) дан ошмайдиган миқдорда таъминланади. Савдо ҳажмининг 1%.

Тадбирдан кейинги молиялаштириш компанияга етказилган зарарни тўлаш зарурати туғилганда юзага келади. Суғурта билан у фақат суғурта қилинмаган хавфларни тўлайди. Бошқа ҳолларда, зарарни қоплаш захира фондидан ёки корхонанинг бошқа маблағларидан қопланади.

Жорий рискларни молиялаштириш қуйидагилардан иборат:

- риск менежерлари ишини таъминлаш учун маъмурий харажатлар;
- зарарли ҳолатлар ва йўқотишларни қоплаш учун жорий харажатлар мониторингини ташкил этиш;
- компьютер маълумотлар базаларини жорий қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш;
- мутахассисларнинг иш ҳақи,
- муайян турдаги ишларни бажарадиган ихтисослаштирилган ташкилотларни ёллаш
- баҳолаш, маслаҳат бериш ва бошқалар.

5.3. Таваккалчиликни бошқаришнинг турли усуллари учун харажатлар таркиби

Структура затрат при различных методах управления риском

Таваккалчиликни бошқариш бўйича чора-тадбирлар умумий харажатлар таркибида маълум молия турлари нисбати бўйича бир-биридан фарқ қилади.

Хатарларни ўтказиш (трансферт). Иқтисодий тизимнинг ўзаро боғлиқлиги бошқа агентларга хатарларни бошқариш жараёнида, хусусан, воқеа содир бўлишидан олдин уларга хавфни топширишга имкон беради. Хатарларни ўтказиш - бу иқтисодиёт субъекти нуқтаи назаридан ҳам, умуман бутун иқтисодиёт нуқтаи назаридан хатарларни бошқаришнинг энг ишончли усули. Бу шартнома тузиш орқали яқка тартибдаги бизнес операцияларида шерикларга хавфни топшириш орқали активлар йўқотилишини зарарсизлантириш усули.

Хавфнинг олдини олиш хавфнинг ҳар бир ўзига хос турини олдиндан ўрганиб чиқиш ва таҳдидни амалга ошириш ва йўқотишларни келтириб чиқарадиган воқеалар ривожланишининг олдини олиш чораларини кўришдан иборат. Кредитлар бериш жараёнида хатарларнинг олдини олиш алоҳида аҳамиятга эга ва бу кредит олиш учун корхоналар томонидан тақдим етилган ҳужжатларни дастлабки экспертизада кўрсатилади.

Хавфларни юмшатиш "ташриф" зоналарига бормаслик ёки ушбу турдаги инвестиция фаолияти субъекти самарали бардош бера олмайдиган миқёсда ишлайдиган фаолият билан шуғулланишдан иборат. Ушбу усул энг содда ва радикал. Бу маълум бир хавф турини бутунлай истисно қиладиган чоратadbирларни ишлаб чиқишдан иборат. Қочиш муайян тахминлардан, хавфли жараёнлардан воз кечиш ва хавфни бошқаларга топшириш учун мўлжалланган. Амалда (аксарият ҳолларда) у хўжалик юритувчи субъектнинг инновацион (венчур) лойиҳани амалга оширишдан, юқори таваккалчилик билан боғлиқ инвестиция операцияларини амалга оширишдан бош тортиш ва кам таваккалчи ёки деярли хатарсиз лойиҳаларни афзал кўриш ёки хавфларни минималлаштириш (консерватив активлар ва пассивларни бошқариш) шаклида амалга оширилади. . Буларга қуйидагилар киради:

- 1) хавф даражаси ҳаддан ташқари юқори бўлган инвестиция операцияларини амалга оширишни рад этиш. Ушбу чоранинг юқори самарадорлигига қарамай, уни қўллаш чекланган;
- 2) катта миқдордаги қарз маблағларидан фойдаланишни рад этиш.

Хавфни камайтириш ўз маблағлари ёки корхона харажатлари ҳисобидан молиялаштирилиши мумкин. Агар ушбу ёрдам суғурта шартномасини тузиш билан боғлиқ бўлса, ушбу мақсадлар учун суғурта компаниялари профилактика чоралари захирасидан маблағларни жалб қилиш имконияти мавжуд. Шу билан бирга, машина ва ускуналар, ҳимоя кийимлари, ходимларни ўқитиш, сигнализация, сейфлар, тўсиқлар, ёнғинга қарши воситалар, қурилмаларнинг нусхалари ва бошқаларни бошқариш ва хавфсизлик тизимларини ўрнатишга пул сарфланади.

Хавфни камайтириш бўйича чора-тадбирларни молиялаштириш ноқулай ҳолатлар эҳтимолини камайтиради ёки улар юзага келганда етказилган зарарни камайтиради, аммо агар бундай вазият юзага келса, компания яна барча йўқотишларни ўз маблағларидан қоплаши керак еди.

Хавфларни таҳлил қилиш бўйича тадқиқотлар ўтказиш ва ушбу усул билан рискларни бошқариш бўлимнинг ишини юритиш учун маъмурий харажатлар даражаси ўртача ҳисобланади.

Хавфнинг сақланиши одатда корхоналарнинг ўзини ўзи суғурталаш учун (асосан фойда ҳисобидан) махсус маблағлар шаклланишини англатади. Қонунда кўзда тутилган баъзи ҳолларда, бундай маблағларни яратиш харажатлари харажатларга киритилиши мумкин, бу албатта фойдалироқ.

Маблағлар корхона назорати остида бўлганлиги сабабли хатарларни молиялаштиришдан олдин молиялаштириш келажакда олинадиган фойда ҳажмининг камайишига олиб келади, чунки хавф фондига ажратилган маблағлар ишлаб чиқаришдан чиқарилиб, камроқ (лекин нолга тэнг бўлмайди). рентабеллик.

Ноқулай вазиятларда зарарни қоплаш ўзини ўзи суғурталаш фондларидан амалга оширилади. Бироқ, ушбу маблағларнинг ҳажми кўп ҳолларда ошиб кетмайдиган маълум оқилона даражага қараб белгиланади. Агар йўқотишлар режалаштирилган даражадан ошса, компания уларни қоплаш учун қўшимча маблағ излашга мажбур бўлади. Шунинг учун, ўз-ўзини суғурталашда хавфни аниқлаш ва баҳолаш бўйича дастлабки ишларни еҳтиёткорлик билан

бажариш, шунингдек, молиялаштиришни хавфни сақлаш, камайтириш ва узатишнинг алтернатив вариантлари ўртасида тақсимлаш зарур, бу шубҳасиз хатар менежерларининг маъмурий харажатларини, тажриба ва бошқа харажатларни оширади.

Ўзини суғурталаш фондини жалб қилинган компания орқали тўплаш имкониятидан фойдаланганда маъмурий харажатлар янада кўпаяди, чунки бу ҳолда алоҳида юридик шахсни ушлаб туриш керак.

Шундай қилиб, корхона учун хавфларни бошқариш ва ўзини суғурталаш бўйича жорий харажатлар кўриб чиқиладиган хавфларни бошқариш усуллари орасида энг катта ҳисобланади.

Рискларни ўтказиш суғурта шаклида амалга оширилади, бу суғурта компаниясига муайян бадалларни тўлашни талаб қилади. Ҳисса миқдори одатда суғурта қилинган мулк қийматининг бир неча фоизидан ошмайди. Ихтиёрий суғурта учун суғурта мукофотлари, қоида тариқасида, компаниянинг ўз маблағлари ҳисобидан тўланади ва мажбурий суғурта учун улар харажатларга киритилади. Ихтиёрий суғуртанинг айрим турлари бундан мустасно, улар учун суғурта мукофотлари суммасининг бир қисмини сотиш ҳажмининг 1% дан ошмайдиган қиймат нархига ўтказиш мумкин.

Суғурталашга берилган хатарлар бўйича зарарлар суғурта компаниясининг маблағлари ҳисобидан қопланади. Бундай ҳолда, йўқотишлар миқдори тўланган суғурта мукофотидан кам ёки кўпроқ бўлиши мумкин, аммо келишилган миқдор доирасида. Келишилган чэгаралардан ташқари барча йўқотишлар, шунингдек сақланиб қолган хатарлар компаниянинг ўз маблағлари ёки махсус кредитлар ҳисобидан қопланади.

Хатарни суғурта орқали топширишда маъмурий харажатлар минималдир, чунки баҳолаш бўйича асосий ишлар суғурталовчига топширилган. Хатарларни бошқариш бўлимлари суғурта шартномаларини сақлаш ва даврий равишда кўриб чиқиш учун жавобгардир.

5.4. Хатарларни молиялаштириш ва бошқарув самарадорлигини таҳлил қилиш

Таваккалчиликни бошқариш бўйича турли қарорлар ташкилот ичидаги пул оқимларини қайта тақсимлашга олиб келади. Нақд пул оқимларини қайта тақсимлаш ҳозирги ва келажакда, салбий воқеалар бошланишидан олдин ва кейин содир бўлади. Хавфларни бошқариш усулини танлашда, молиялаштиришнинг барча уч турларини - вақт ўтиши билан тўловларни тақсимлашни ҳисобга олган ҳолда - воқеадан олдинги, воқеадан кейинги ва жорийларни ҳисобга олиш керак.

Умумий харажатлар таркибидаги энг катта улушни олдиндан молиялаштириш ташкил этади. Бу ҳолда корхона маблағларининг бир қисми хавфни камайтириш, суғурта бадалларини тўлаш ва хавф-хатар жамғармасини шакллантириш чораларига йўналтирилади.

Тадбирдан кейинги молиялаштириш зарарни қоплаш учун маблағ бўлишдан иборат. Агар маблағлар суғурта фондлари ёки корxonанинг хавф-хатар жамғармасидан келиб чиқса, унда уларнинг ҳаракат йўналиши олдиндан молиялаштириш билан тескари. Ташқи фондлардан маблағларнинг кириб келиши, улар салбий ҳолатлар юзага келганда зарарлар кўринишида уларнинг чиқиб кэтишини қоплайди.

Бошқа усул - бу хавфларни бир неча иштирокчилар ўртасида тақсимлаш, лойиҳаларни биргаликда молиялаштиришга ўтиш. Сўнгги йилларда кўплаб компаниялар ва сармоядорлар иттифоқлари ташкил етилиб, уларга хатарли инвестициялар соҳасида катта фойда олиб келган ушбу ёндашув чет елда жуда яхши ривожланди. Хатарлар шароитида инвесторларнинг ҳаракатлари самаралироқ бўлади ва агар улар йирик сармоявий иттифоқларнинг ҳаракатлари бўлса, муваффақиятга олиб келади. Хатарларни турли агентлар ўртасида тақсимлаш - бу ҳар бир ўз хавф хусусиятларига эга бўлган турли ижрочилар ўртасида хавфли ишларнинг процессуал тақсимоти. Натижада,

ушбу агентларнинг баъзилари хавф улушидан қочишлари мумкин ва йўқотишлар камаяди. Хатар даражасини унинг иштирокчилари (шериклари) ўртасида тақсимлаш ёки хавфнинг бир қисмини (индивидуал молиявий ва бошқа операциялар учун) инновацион (венчур) лойиҳанинг иштирокчиларига (шерикларига) ўтказиш орқали камайтириш, лойиҳани амалга оширмаган тақдирда жавобгарликни тартибга солувчи кўп томонлама битим ёки кўплаб шартномаларни тузиш орқали эришиш мумкин. (махсулотлар ва хизматлар нархини индексация қилиш; суғуртанинг турли шакллари: мулк гарови; эгалик қилиш ва олишни таъминлайдиган ўзаро жарималар тизими энг хавфли воқеа юз берганда салбий молиявий оқибатларни бартараф этиш билан боғлиқ бўлган баъзи кафолатларнинг контрагентларидан). Масалан, инновацион (венчур) лойиҳанинг иштирокчилари ўртасида таваккалчиликни тақсимлаш орқали хўжалик субъекти пудратчиларга қурилиш-монтаж жадвалини бажармаганлик, ишларнинг паст сифати, уларга берилган қурилиш материалларини ўғирлаш ва бошқа бир қатор хавфларни етказиши мумкин.

Бундай хатарларни ўз зиммасига олган тадбиркорлик субъекти учун уларни бошқариш пудратчи ҳисобидан ишларни бажариш, уларга жарима ва жарималар миқдорини тўлаш ҳамда етказилган зарарни қоплашнинг бошқа шаклларини ўз ичига олади.

Таваккалчиликни бошқаришнинг замонавий амалиётида рискларни тақсимлашнинг қуйидаги асосий йўналишлари (хатарнинг бир қисмини шерикларга топшириш) кенг қўлланилади:

1) корхона ва етказиб берувчилар ўртасида мол-мулкни (активларни) ташиш ва юклаш-тушириш операцияларини йўқотиш (бузиш) билан боғлиқ хавф-хатар (биринчи навбатда молиявий) таркибий қисмлари ва етказиб берувчилар ўртасида тақсимлаш.

Хатарларни бундай тақсимлаш шакллари тегишли халқаро қоидалар - "ИНСОТЕРМС-2000" билан тартибга солинади;

- 2) лизинг операциясининг иштирокчилари ўртасида хавфларни тақсимлаш. Шундай қилиб, операция лизинг вақтида хўжалик юритувчи субъект лизинг берувчига фойдаланилган (ижарага берилган) активнинг ескириши, унинг техник кўрсаткичларини йўқотиш хавфи (ўрнатилган фойдаланиш қоидаларига риоя қилган ҳолда) ва тузилган шартноманинг тегишли махсус бандларида назарда тутилган бир қатор бошқа хавфларни олади;
- 3) тегишли молия муассасаси - тижорат банкига ёки факторинг компаниясига топшириладиган факторинг (форфейт) операциясининг иштирокчилари ўртасида таваккалчиликни (биринчи навбатда кредитни) тақсимлаш. Хатарларни тақсимлашнинг ушбу шакли тадбиркорлик субъекти учун тўланади, аммо у ўзининг кредит хавфининг салбий молиявий оқибатларини сезиларли даражада йўқ қилиши мумкин;
- 4) таваккалчиликнинг сифатли тақсимланиши (қисмининг узатилиши) инновацион (венчур) лойиҳа иштирокчилари томонидан иқтисодий (тадбиркорлик) фаолияти субъектининг ташкилий-техник салоҳияти ва унинг бозорда мавжуд бўлиш шакллари ҳисобга олган ҳолда потенциал инвесторларнинг (инновацион лойиҳанинг иштирокчилари) сонини кенгайтириш (торайтириш) тўғрисида қарор қабул қилишни назарда тутди. Хатарларни пасайтириш муаммоларини ҳал қилишда саъй-ҳаракатларни бирлаштирган ҳолда, бир нечта хўжалик юритувчи субъектлар фойда ва зарарни ўзаро бўлишишлари мумкин. Қоида тариқасида, шерикларни қидириш қўшимча молиявий ресурсларга эга бўлган хўжалик юритувчи субъектлар, шунингдек бозорнинг ҳолати ва хусусиятлари тўғрисида маълумот олиш орқали амалга оширилади. Бунинг учун акциядорлик жамиятлари, ФИГлар ташкил этилиши мумкин. Хавфларнинг тақсимланиш даражаси ва шунга мос равишда, тадбиркорлик субъекти учун уларнинг салбий молиявий оқибатларини камайтириш даражаси шериклар билан улар билан келишилган шартномаларнинг шартларида акс еттирилган шартнома музокараларининг мавзуси ҳисобланади.

Тушиб кетиш хавфи бир марталик хавфни камайтиради. Рискларни пасайтиришга, масалан, айланма кредитлар бериш орқали еришилади. Вақт ўтиши билан хавфларни тақсимлаш бир вақтнинг ўзида бир нечта хавфли тадбирларни амалга оширмаслик кераклиги билан изоҳланади, акс ҳолда бир нечта бузилмайдиган хавфларнинг комбинацияси йўл қўйиладиган йўқотишларнинг молиявий критик массасидан ошиб кетиши ва инвестиция фаолияти субъектини йўқ қилиши мумкин.

Хавфли ўзаро кучайтирувчи омилларни бир-биридан ажратиш аввалги иккита усулнинг давомидир. Гап шундаки, бир вақтнинг ўзида содир бўлган баъзи воқеалар бир-бирини кучайтиришга мойилдир. Масалан, олувчи инвесторнинг обрўсининг пасайиши даромадларнинг пасайишига ва хизматларнинг ёмонлашишига олиб келади, бу еса ўз навбатида қабул қилувчи инвесторнинг обрўсини янада ёмонлаштиради. Бундай шафқатиз доираларнинг пайдо бўлиши эҳтимолини айниқса хавфли омил деб ҳисоблаш керак. Хавфларни бошқариш дастурларини ишлаб чиқишда, кутилмаган ҳолатлар юз берган тақдирда, бундай доираларни бузиш ва исталмаган жараёнларни бўшлиқда ва вақт ичида, шунингдек бошқа муҳим ташкилий параметрларда ажратиб қўйиш имкониятини яратиш керак.

Суғурта таваккалчилигини ўтказиш суғурта шартномаси тузилган профессионал контрагент-суғурталовчига таваккалчилик қопланишини топширишни ўз ичига олади.

Суғурталанмаган таваккалчилик трансфери суғурта қилишдан фарқ қилади, чунки битимдаги таваккалчиликларни профессионал суғурталовчи эмас, балки шериклардан бири қабул қилади. Хавфни топшириш шартлари шартномага қўшимчалар билан белгиланади.

Суғурта билан қопланмаган ёки ўз-ўзини суғурталаш учун режалаштирилган миқдордан ошиб кетадиган хавф-хатарларни йўқотиш компаниянинг ўз маблағлари ёки қўшимча манбалар ҳисобидан қопланиши керак. Вариант сифатида сиз компаниянинг қарзларини ёки кредитларини

олиш имкониятини кўриб чиқишингиз мумкин, уларнинг тўлаш муддати яна кечиктирилади.

Нақд пул оқимларини дисконтлаш назариясига кўра, қарор қабул қилинган вақтдан еътиборан узоқроқ ёки узоқроқ бўлган маблағлар рискларни молиялаштириш жараёнининг бошида ажратилган маблағларга нисбатан камроқ тортилади. Ушбу вазият хавфларни бошқариш бўйича қарорларнинг қиёсий самарадорлигини таҳлил қилишда ҳисобга олиниши керак.

Жорий молиялаштиришни молиявий даврлар бўйича тэнг тақсимлаш ва самарадорликни таҳлил қилишда чегирма омилларини ҳисобга олган ҳолда ҳисобга олиш тавсия этилади.

Қабул қилинганларни ҳисобга олган ҳолда ҳар уч турдаги хавф харажатлари йиғиндиси Четлатиш усуллари бўйича ҳисоблаб чиқилган компенсация ва кечиктирилган тўловларнинг ташқи манбалари, агар уларни таққослаш таҳлили корхона йўқотишларининг камайиши ёки қопланишининг бир хил даражасида амалга оширилса, бошқариш самарадорлиги тўғрисида яхши кўрсаткич беради.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Хавфларни аниқлашнинг стандарт процедуралари қандай?
2. Хавфни таҳлил қилиш нима?
3. Хавфни миқдорий таҳлил қилишнинг асосий босқичлари қандай?
4. Корхонада хатарларни аниқлаш усуллари асосий гуруҳлари қайсилар.
5. Ташкилот ҳужжатларини таҳлил қилиш орқали хавфларни аниқлаш учун қандай маълумотлардан фойдаланишимиз мумкин?
6. Структуравий диаграммалар ёрдамида қандай хавфларни аниқлаш мумкин?

6-МАВЗУ. КОРХОНА ДАРАЖАСИДА ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ХАВФИ ВА УНИНГ ТУРЛАРИ

6.1. Корхона таваккалчиликни бошқариш тизимининг тузилиши.

6.2. Корхона даражасида таваккалчиликни таснифлаш.

6.3 Корхона даражасида бошқарилмайдиган таваккалчилик.

6.4 Корхона даражасида бошқариладиган таваккалчилик.

6.1. Корхона таваккалчиликни бошқариш тизимининг тузилиши

Ташкилотнинг амалдаги амалиётида хавфларни бошқариш тамойилларини самарали амалга оширишнинг энг объектив усули бу фаолиятни алоҳида бизнес-жараён сифатида кўриб чиқишдир.

Таваккалчиликни бошқариш технологияси уни ташкилот раҳбариятининг йўналтирилган фаолияти сифатида тақдим этишга асосланади ва рискларни бошқариш жараёнини тузилишини, яъни рискларни бошқариш босқичларини ва улар ўртасидаги муносабатларни аниқлашни таъминлайди. ИСО 9000: 2005 халқаро стандартининг 3.4.1-бандига мувофиқ, жараён - бу киришларни чиқишга айлантирадиган ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсирга эга бўлган ҳаракатлар мажмуи.

Бизнес-жараён молиявий жиҳатдан ҳам, бошқа кўрсаткичлар билан ҳам ифодаланадиган фаолиятнинг режалаштирилган натижасига эришишга йўналтирилган бошқарув тизимининг бир қисмидир.

Кириш - бизнес жараёнининг бошланғич таркибий қисмлари (моддий-техник ресурслар, молия, ахборот, ходимлар ва бошқалар). Чиқиш бизнес жараёнининг натижасидир.

Бошқарув таъсири - иш жараёнига тартибга солувчи ва тартибга солинадиган таъсир (бошқарув тартиби, ўрнатилган нормалар, талаблар, муддатлар ва бошқалар).

Ресурслар - жараённи амалга ошириш учун ишлатиладиган воситалар. Ресурсларнинг ҳар хил турлари мавжуд: техник; материал; технологик; ташкилий; бошқарув; маълумотли; молиявий; Кадрлар бўлими интеллектуал ва бошқалар.

Ташкилот (корхона, муассаса, фирма, компания) рискларни бошқариш жараёни моделини аниқлаш билан боғлиқ ҳолда қуйидаги таркибий қисмларни санаб ўтиш мумкин:

- компаниянинг фаолияти тўғрисида, тадбиркорлик ва ташқи муҳит ҳақида маълумот, унинг фаолияти тўғрисида маълумотлар (Логин);
- фаолиятни амалга оширишда хавфнинг мақбул даражасини таъминлаш (Чиқиш);
- компаниянинг умумий сиёсати, стратегияси ва тактикаси (Манагемент Импаст);
- компаниянинг бошқарув ходимлари, шу жумладан юқори бошқарув (ресурслар).

Таваккалчиликни бошқариш ташкилотнинг турли даражаларида қўлланилиши мумкин: стратегик, тактик (иккинчи даражали менежерлар даражаси), шунингдек операцион. Ундан индивидуал лойиҳаларда, зарур ечимларни топишда ва алоҳида хавф зоналарини бошқаришда фойдаланиш мумкин.

6.2. Корхона даражасидаги хавфларни таснифлаш

Турли хатарларни самарали бошқариш учун хавфларни таснифлаш асосида рискларни ўзаро таъсирини ҳисобга олган ҳолда таҳлил қилиш ва тизимлаштириш зарур. Қуйида биз саноат муаммоларининг ҳал қилувчи бўғини бўлган ва барча ишлаб чиқариш ресурсларини бирлаштирган саноат корхоналарининг тадбиркорлик таваккалларига нисбатан ушбу муаммоларнинг ечимини кўриб чиқамиз.

Хозирги кунда хатарларни бошқариш соҳасида умумий қабул қилинган ва шу билан бирга хатарларнинг кенг қамровли таснифи ишлаб чиқилмаган, бу маълум даражада амалда хатарнинг турли хил кўринишларининг кўплиги ва бир хил хавф турларини турли атамалар билан белгилаш мумкинлиги билан боғлиқ.

Жадвал 6

Ташкилот даражасидаги таваккалчиликлар таснифи

Таснифлаш белгиси	Таваккал тури	Таваккал таснифи
Юзага келиш доираси	Сиёсий	Сиёсий тизимдаги ўзгаришлар, жамиятдаги кучларнинг мослашиши, сиёсий беқарорлик билан боғлиқ хавф
	Экологик	Бахтсиз ҳодисалар, ишлаб чиқариш корхонасида ортиқча чиқиндилар ва зарарли моддаларнинг оқиши билан; янги объектларни жойлаштириш билан боғлиқ хавф
	Ишлаб чиқариш	Ишлаб чиқаришда мажбурий танаффуслар, ишлаб чиқариш воситаларининг ишламай қолиши, айланма маблағларнинг йўқолиши, асбоб-ускуналар, хом ашёнинг ўз вақтида етказиб берилмаслиги билан боғлиқ хавф.
	Тижорат	Бозор шароитида ва бошқа бизнес шароитларида кутилмаган ўзгаришлар натижасида юзага келадиган хавф
	Транспорт	Юкларни ташиш пайтида уларнинг хавфсизлиги билан боғлиқ хавф
	Молия	Молиявий манбаларни йўқотиш еҳтимоли билан боғлиқ хавф
Юзага келиш сабаби	Техноген	инсон фаолияти натижасида юзага келадиган хавф: фавқулодда вазиятлар, атроф-муҳитнинг ифлосла ниши ва бошқалар.
	Табиий	Инсон фаолиятига боғлиқ бўлмаган хавф: zilzilalar, toshqinlar, b'ronlar va boshqalar.
	Аралаш	Инсон фаолияти бошлаган табиий хавф
Юзага келган жойи	Ташқи	Иқтисодий сиёсатда, ишлаб чиқаришнинг микро шароитларида кутилмаган ўзгаришлар; катта ҳудудларда табиий офатлар; валюта хавфи ва бошқалар.
	Ички	Корхонанинг ихтисослашиши билан боғлиқ хавф; ишлаб чиқариш, молиявий, суғурта ва бошқалар.
Миқёси	Локал	Шахсий корхона, компания, уларнинг таркибий бўлинмалари учун хавф
	Соха	Саноат учун хавф

	Минтақа	Давлат субъектлари, мамлакатнинг иқтисодий раёнлари ҳудудидаги хатар
Рухсат этилиш даражаси	Минимал	Мумкин бўлган йўқотишлар даражаси 0-25% оралиғида
	Ортирилган	Тахминий фойда йўқотиш даражаси 25-50%
	Танқидий	Мумкин бўлган йўқотиш 50 - 70%
	Йўл қўйиб бўлмайдиган	Ҳеч ким суғурталанувчини хавф остига қўйишга тайёр бўлмаган тақдирда, унинг даражасини баҳолашнинг иложи бўлмаган форс-мажор хавф-хатарлари, шунингдек катта миқёсдаги хатарлар
Возможность страхования	Суғурталанган	Сиёсат егалари хавфини ўз зиммасига олган ташкилотлар томонидан аниқланадиган хавф ва суғурта
	Суғурталанмаган	Ҳеч ким суғурталанувчини хавф остига қўйишга тайёр бўлмаган тақдирда, унинг даражасини баҳолашнинг иложи бўлмаган форс-мажор хавф-хатарлари, шунингдек катта миқёсдаги хатарлар
Этап решения проблемы	Қарор қабул қилиш босқичида	Ахборот етишмаслиги ёки унинг сифацизлиги, нотўғри маълумотлардан фойдаланиш туфайли хавф даражасини аниқлаш усулларини қўллашдаги хатолар; ёки, аксинча, ушбу усулларнинг зўр буйруғи
	Қарорни амалга ошириш босқичида	Тўғри қарорни амалга оширишда хатолар, субъектив шароитда кутилмаган ўзгаришлар
Характер последствий	Соф	Тўғри қарорни амалга оширишда хатолар, субъектив шароитда кутилмаган ўзгаришлар
	Чайқовчилик	Хавф, деярли ҳар доим тадбиркорлик учун йўқотишларга олиб келади Тадбиркор учун кутилаётган натижага нисбатан йўқотишларни ва қўшимча фойда келтириши мумкин бўлган хавф

6.3. Корхона даражасида бошқарилмайдиган таваккалчиликлар

Сиёсий хавф. Сиёсий хавф - бу корхона даражасида бошқариб бўлмайдиган хавф. Мумкин бўлган иқтисодий натижага қараб, у соф хатарларга ишора қилади, яъни компания фақат салбий (зарар, йўқотиш) ёки нол натижани олиши мумкин. Бу сиёсий тизимдаги ўзгаришлар, жамиятдаги кучларнинг уйғунлиги, давлат сиёсатининг оқибатлари бўлган сиёсий беқарорлик туфайли мулкӣ (молиявий) йўқотиш хавфи. Худудни қамраб олиш даражаси ва унда иштирок етувчилар сонига кўра, сиёсий хатарлар мамлакат, минтақавий ва халқаро бўлинади. Хавфнинг бир тури ртанферт хавфи. Бу маҳаллий валютани чет елга конвертация қилиш билан боғлиқ. Бунга мисол, корхона миллий валютада фойда олиб, фойда келтирадиган, аммо кредитни тўлаш учун уни инвестор валютасига ўтказма олмайдиган вазиятни келтириши мумкин.

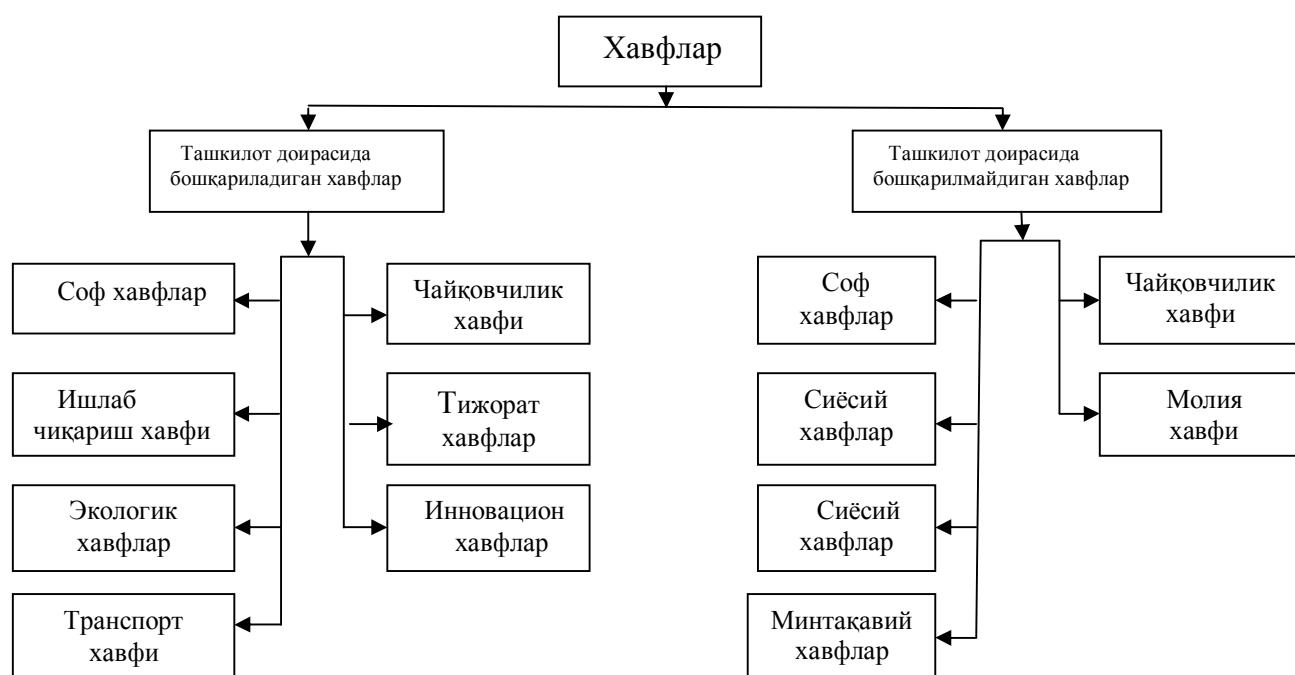
Сиёсий хавфнинг яна бир тури - шартномани бузиш хавфи, шу жумладан хорижий шерик билан. Шартнома шерикнинг назорати остида бўлмаган сабабларга кўра, масалан, миллий қонунчиликдаги ўзгаришлар туфайли бузилганда юзага келади. Сиёсий таваккалчилик, шунингдек, тегишли компенсациясиз миллийлаштириш ва эксплуатация қилиш ва фуқаролик тартибсизликлари пайтида ҳарбий ҳаракатларнинг хавфини ўз ичига олади.

Сиёсий хавфни ҳисобга олиш ташқи бозорга чиқиш, хом ашё, асбоб-ускуналарни чет елдан сотиб олиш ва (ёки) хорижий шерикларга эга бўлган корхоналар учун муҳимдир.

Корхонага сиёсий хатар таъсирининг асосий омилларини тўғридан-тўғри ва билвосита таъсир қилиш омилларига бўлиш мумкин. Кўп ҳолларда сиёсий хавфни таҳлил қилиш ва баҳолаш усули эксперт баҳолашларига асосланади. Бунинг учун қуйидаги усуллардан фойдаланилади: "эски танишлар", "катта саёҳатлар" ва Дельфи усули.

"Эски танишиш" усулидан фойдаланган ҳолда сиёсий хавфни баҳолаш - бу тегишли мамлакатни биладиган мутахассислар томонидан тузиладиган анъанавий ҳисобот. Ушбу усулнинг асосий камчилиги шундаки, корхона кўп жиҳатдан "ташқи томондан" қарорларга таяниши керак.

"Катта саёҳатлар" усули ўрганилаётган мамлакатга ташриф буюрган бир гуруҳ мутахассисларни ўз ичига олади ва бу ерда маҳаллий раҳбарлар, ҳукумат амалдорлари ва ишбилармонлар билан алоқа ўрнатади. Ушбу усул маблағлар киритиладиган мамлакатни ўрганиш учун ишлатилади. Унинг асосий камчилиги тўпланган маълумотларнинг мумкин бўлган зеб-зийнати дир.



9-расм. Корхона даражасидаги хатарлар.

Юқоридаги усулларнинг энг сифатлиси Дельфи усули бўлиб, унга кўра биринчи босқичда корхона таҳлиллари муайян ҳолат учун ўзгарувчилар тизимини ишлаб чиқади ва кейинчалиқ ҳар бир ўзгарувчининг оғирлигини аниқлайдиган кенг доирани жалб қилади. Ушбу усул чет елнинг сиёсий хавфини баҳолаш учун ишлатилиши мумкин. Ушбу усулнинг камчиликлари унинг катта мураккаблиги ва шунинг учун уни амалга оширишнинг юқори нархидир.

Табиий хатарлар. Ушбу хавфлар, шунингдек, корхона даражасида бошқариш мумкин бўлмаган хавфлар гуруҳига киради. Бунда табиатнинг элементар кучлари - зилзилалар, тошқинлар, бўронлар ва бошқалар билан боғлиқ бўлган тоза хавфлар ётади. Ушбу хавф гуруҳига нисбатан компания ҳимоя

тузилмаларини куриш орқали уларнинг салбий таъсирининг оқибатларини камайтириши мумкин.

Саноат хавфи. Саноатнинг хавфлилиги - бу саноатнинг ўзини иқтисодий ривожланишидаги ўзгаришлар натижасида, шунингдек бошқа тармоқларга нисбатан ривожланишнинг ўзгариши натижасида йўқотиш эҳтимоли. Саноат хавфида куйидаги омиллар алоҳида рол ўйнайди:

- маълум вақт ичида ушбу соҳадаги корхоналар, акционерлик жамиятлари ва фирмалар фаолиятидаги ўзгаришлар;

- Умуман олганда саноат мамлакат иқтисодиётига нисбатан қанчалик барқарор.

Минтақавий хавф

Минтақавий хатарлар - бу минтақанинг иқтисодий-географик ҳолати ва унинг иқтисодий ривожланиш даражаси билан боғлиқ хавфлар. Агар минтақавий хатарларни битта корхона мисолида кўриб чиқадиган бўлсак, аввало шуни таъкидлаш керакки, улар ноаниқ. Минтақада транспорт инфратузилмаси ривожланганми ва тайёр маҳсулотни истеъмолчиларининг кўплиги, бошқа томондан еса шунга ўхшаш маҳсулот турига эга бўлган саноат корхоналарининг кўплиги ва хорижий ишлаб чиқарувчиларнинг рақобати туфайли юқори рақобат мавжудми.

Молиявий хавф. Молиявий таваккалчилик, шунингдек корхона даражасида бошқарилмайдиган спекулятив хавфларга тегишли. Улар молиявий ресурсларни (пул маблағларини) йўқотиш эҳтимоли билан боғлиқ. Молиявий хатарларга инфляция ва валюта хавфлари киради.

Инфляция хавфи - юқори инфляция натижасида келиб чиқадиган даромад ўсиб боргандан кўра тезроқ тушиши хавфи (харид қобилияти жиҳатидан).

Валюта хавфи валюта курсларининг ўзгариши туфайли катта йўқотишлар билан боғлиқ.

6.4 Корхона томонидан бошқариладиган хатарлар

Ишлаб чиқариш хавфи. Ишлаб чиқариш хавфи, бир томондан, йўқотишлар ёки ишлаб чиқариш жараёнларининг тўхтаб қолиши, қўшимча

операцияларни бажариш технологиясининг бузилиши, хом ашёнинг сифати ёки ходимлар ишининг ёмонлиги ва бошқалар билан боғлиқ бўлган кўшимча йўқотишларнинг эҳтимоллиги.

Бошқа томондан, ишлаб чиқариш хавфи - бу ишлаб чиқариш жараёнининг нормал йўналишини бузганлиги сабабли корхонага ва учинчи томонга зарар етказиш хавфи. Шунингдек, у табиат кучлари ва зарарли ҳаракатлар каби ташқи омиллар таъсирида ишлаб чиқариш ускуналари, транспорт воситалари, бинолар ва иншоотларнинг шикастланиши ёки йўқ қилиниши хавфини ўз ичига олади.

Асосий ишлаб чиқариш хатарлари:

- меҳнат унумдорлигининг пасайиши, асбоб-ускуналарнинг ишламай қолиши, иш вақтининг йўқолиши, зарур миқдордаги хом ашёнинг этишмаслиги, маҳсулот этишмовчилигининг кўпайиши ҳисобига маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмининг камайиши;
- сифати пастлиги сабабли маҳсулот ёки хизматларни сотиш режалаштирилган нархларнинг пасайиши;
- жисмоний ва маънавий жиҳатдан ескирганлиги сабабли жиҳознинг ён томондан чиқиши.

Саноат ишлаб чиқаришида, шу жумладан бошқа корхоналарда ишлаб чиқариш хавфининг энг жиддий намоён бўлиши фавқулодда вазият ҳисобланади. Бу нарса диний табиатдаги воқеалар натижасида объектларда содир бўлиши мумкин:

- табиий - zilзила, тошқин, кўчкилар, довул, довул, чақмоқ, вулқон отилиши ва бошқалар.
- техноген - бинолар ва иншоотларнинг, машина ва ускуналарнинг ескириши, лойиҳалаш ёки ўрнатишдаги хатолар, зарарли ҳаракатлар, ходимларнинг хатолари, жараёнларни бошқариш тизимларининг ишлашидаги носозликлар, қурилишни таъмирлаш пайтида ускунанинг шикастланиши ва бошқалар.
- аралаш - инсон фаолияти натижасида табиий мувозанатни бузиш ва бошқалар.

Ушбу ходисалар турли хил салбий таъсирларни келтириб чиқаради. Корхоналарда мумкин бўлганларни кўриб чиқинг.

Портлаш У муҳим ички энергияга эга механизмларга дуч келади, масалан, казиш мосламалари, компрессорлар, буг ўқозонлари ва қувурлар ва бошқалар.

Олов. Бу портлаш ёки тез ёнадиган моддаларни ёқиш натижасида пайдо бўлиши мумкин, кўпинча ёнғин сабаби электр ўтказгичларидаги носозлик-дир.

Машина ва ускуналарнинг шикастланиши. Энг кенг синф - бу механик парчаланиш ёки ускунанинг шикастланиши, кимёвий ҳужум ва коррозия натижасида қазилмоқчи мосламалари ва асбобларнинг йўқ қилиниши.

Ходимларга етказилган зарар - корхонада фавқулодда вазият оқибатлари. Бахциз ҳодиса ўлимга ёки ногиронликка олиб келиши мумкин. Бундан ташқари, ишлаб чиқаришнинг тўхтатилиши натижасида компания ишсизлик туфайли келиб чиқадиган иқтисодий зарарга дуч келиши мумкин.

Учинчи шахсларга етказилган зарар портлаш ёки захарли моддаларнинг корхона ташқарисига тарқалиши натижасида юзага келади. Бундай ҳолда, аҳолига ва ташкилотларга мулкӣ, шунингдек, инсон саломатлигига жисмоний зарар етказилиши мумкин.

Кўриб чиқилган деярли барча воқеалар ишлаб чиқаришнинг пасайишига ва ишлаб чиқаришни тўхтатилишига олиб келади. Ва бу, ўз навбатида, ишлаб чиқариш ҳажмининг пасайиши натижасида тўғридан-тўғри фойданинг йўқолишига, шунингдек маҳсулотларни учинчи томонга қисқа муддат етказиб берилиши натижасида билвосита йўқотишларга олиб келади.

Экологик хавфлар. Экологик хавф - бу атроф-муҳитга зарарли таъсирнинг экологик хавфини миқдорӣ ёки сифатли баҳолаш.

Экологик хавф қуйидаги даражалар билан тавсифланади:

Қабул қилинадиган экологик хавф - бу маълум бир жамиятдаги ва маълум бир даврдаги экологик, ижтимоӣ ва бошқа муаммолар нуқтаи назаридан асосланадиган хавф.

Рухсат берилган экологик хавф - бу экологик хавфнинг максимал даражаси. Бу ноқулай экологик ёки ижтимоий тизимларнинг умумийлиги билан белгиланади. Ўзига хос бўлган, шу жумладан кўплаб корхоналар учун характерли бўлган экологик хавфларнинг хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- экологик қонун ҳужжатлари талабларини ҳисобга олиш ва баҳолашда уларни ҳисобга олиш зарурияти;

- нафақат корхоналар мулкига, балки одамларга, ҳайвонларга, ўсимликларга ҳам таъсир қилувчи уларнинг оқибатлари тўлиқлиги;

- нафақат тўғридан-тўғри, балки билвосита оқибатларга олиб келиши мумкинлиги;

ифлосланишнинг чэгаравий қийматлари мавжуд бўлиб, бундан кейин ҳалокатли оқибатлар юзага келиши мумкин;

- ҳудудий яқинлик ва ифлосланишни чэгарадан ўтказиш имконияти;

- химоя чораларининг юқори сиғими ва уларни амалга ошириш учун узок вақт талаб қилиниши. Шунини таъкидлаш керакки, қисқа муддатда самарасиз бўлган воқеа узок муддатда самарали бўлиши мумкин ва амалга ошириш самараси иқтисодиётнинг бошқа тармоқларида ёки бошқа минтақаларда кузатилиши мумкин. Бундан ташқари, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш чоратадбирларининг самарасини ҳар доим ҳам пул билан баҳолаб бўлмайди (инсон саломатлигини яхшилаш, ҳудуднинг оқилона имкониятларини яхшилаш, материалларнинг хизмат қилиш муддатини кўпайтириш ва бошқалар).

Экологик хавф, шунингдек, маълум бир экологик ҳодиса юз берганда йўқотиш (банкротлик) эҳтимолини ўз ичига олади. Бундай ҳодисалар қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин: компания томонидан атроф-муҳитга, мулкка ва соғлиққа бирданига зарар етказилишига олиб келадиган жарималар тўлаш, ишларни тўхтатиб қўйиш ёки ҳатто компаниянинг фаолиятини тўлиқ тўхтатиш, экологик ҳодисалар ва табиий офатлар билан боғлиқ мавжуд экологик қонунчиликни бузиш. Одамлар ва шунга мос равишда зарарни қоплаш учун еҳтиёж бор.

Атроф-муҳит хавфи шунингдек, инсон ҳаётига хавфли бўлган зарарли таъсир эҳтимоллиги даражаси, табиий захираларни сақлаш, табиий офатлар билан боғлиқ тарихий, маданий ва моддий қадриятлар, экологик хавфли ишлаб чиқариш объектининг ишлаши, шунингдек уй-жой коммунал хизматларини жойлаштириш тўғрисида қарор қабул қилиш, табиий офатлар юзага келиши мумкин бўлган жойларда саноат, қишлоқ хўжалиги объектлари.

Транспортдаги хавфлар. Транспортдаги хатарлар - юкларни автомобил транспортида ташиш билан боғлиқ хавфлар (автомобил, дэнгиз, дарё, темир йўл, самолётлар ва бошқалар).

Савдо шартномаларидаги ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг аксарияти сотувчидан харидоргача бўлган барча йўналиш бўйлаб товарларнинг хавфсизлигини таъминлаш билан боғлиқ. Шунинг учун битимлар иштирокчилари транспортнинг барча турларини, транспорт воситаларининг жавобгарлигини, товарларни ўзи суғурталашни, шунингдек компанияга тегишли транспорт воситаларини суғурталашни ўз ичига олган транспортни суғурталашга мурожаат қилишади.

Корхоналар учун транспортни суғурталаш муҳим рол ўйнайди, чунки улар ривожланган хом ашё етказиб берувчилар тармоғи ва турли минтақаларда жойлашган маҳсулот истеъмолчиларига эга ва деярли барча транспорт турларидан фойдаланадилар.



10- расм. Ташкилот учун сиёсий таваккалчилик омиллари

Тижорат таваккалчилиги - бу товарлар ва хизматларни сотадиган корхона жараёнида юзага келадиган хавф. Тижорат хавфининг асосий сабаблари:

- корхона томонидан сотиладиган товарларга талаб ёки талабнинг пасайиши, рақобатчилардан ортда қолиши, чекланган сотувлар жорий этилиши натижасида сотиш ҳажмининг пасайиши;
- тадбиркорлик лойиҳасини амалга ошириш жараёнида товарларнинг харид нархини ошириш;
- товарларнинг йўқолиши;
- ишлов бериш (ташиш, сақлаш) жараёнида маҳсулот сифатининг пасайиши, бу унинг нархининг пасайишига олиб келади;
- жарималар, кутилмаган йиғимлар ва ажратмалар тўлаш натижасида башорат қилинган таққослаганда тақсимлаш харажатларининг кўпайиши, табиийки корхона фойдасининг пасайишига олиб келади.

Бироқ, тижорат таваккалчиликлари ҳам ижобий, ҳам салбий натижаларга олиб келиши мумкин ва юқорида келтирилган баъзи сабаблар уларнинг қийматини тескари томонга ўзгартириши мумкин, масалан, товарларга талабнинг ошиши натижасида сотиш ҳажмининг ўсиши. Бу ҳолат жуда муҳимдир, чунки у тадбиркорлик фаолиятининг моҳиятини акс еттиради - режалаштирилган кўшимча даромад олишни тўғри бошқариш ва паст сифат менежменти, режалаштириш ва бошқалар билан. - унинг камайиши ёки йўқотишларнинг пайдо бўлиши.

Инвестицион хатарлар. Инвестициянинг икки тури мавжуд - молиявий ва реал. Биринчиси узоқ муддатли молиявий активларга (акциялар, облигациялар) инвестиция қилишни ўз ичига олади. Ҳақиқий инвестициялар (капитал қўйилмалар) - бу асосий капиталга инвестициялар - янги қурилиш, мавжуд корхоналарни кенгайтириш, реконструкция қилиш ва техник қайта жиҳозлаш, машина ва ускуналар сотиб олиш харажатлари. Асосий воситаларнинг катта ескириши бўлган капитални кўп талаб қиладиган ишлаб чиқариш учун инвестиция хатарлари реал активларга инвестициялар

киритишда муҳим рол ўйнайди, шунинг учун биз уларни батафсил кўриб чиқамиз. Молиявий инвестицияларнинг инвестицион хавфлари куйидагиларни ўз ичига олади:

- фоиз ставкаси хавфи - молиявий инвестициялар бўйича фоиз ставкалари ўзгарганда йўқотиш эҳтимоли;
- портфел хавфи - турли хил макро- ва микроиқтисодий кўрсаткичларнинг корхонанинг инвестиция активлари қийматига таъсирини акс еттиради.

Капитал қўйилмаларнинг инвестицион хатарларини икки гуруҳга бўлиш мумкин. Улардан биринчиси лойиҳанинг дастлабки босқичида, уни амалга ошириш пайтида юзага келади ва лойиҳадаги техник хатоларни аниқлаш хавфи, қурилиш қиймати туфайли смета қийматидан ошиб кетиш хавфи ва шу каби хавфларни ўз ичига олади. Иккинчи гуруҳга лойиҳанинг тўланиши билан боғлиқ хавфлар киради. Уларга илгари кўриб чиқилган тижорат таваккалчиликлари, шунингдек, лойиҳага инвестиция қилинган маблағларнинг қайтарилмаслиги билан боғлиқ хавфлар киради. Таъкидлаш жоизки, инвестиция билан боғлиқ хавф-хатарлар ҳам, тижорат ҳам салбий, ҳам ижобий натижаларга олиб келиши мумкин.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Турли экологик омилларнинг ташкилотга таъсири қандай?
2. Корхонада макроиқтисодга таъсир етувчи омиллар қандай боғлиқ? (Мисол билан тушунтиринг)?
3. Корхонада бошқариладиган хатарлар нима ва бу макроиқтисодий таҳлил учун нима учун муҳим?
4. Касбий хавф нима? Касбий хавфнинг сабаблари қандай?
5. Тижорат хавфи нима? Тижорат хавфининг пайдо бўлиш сабабларини санаб беринг.
6. Молиявий хавф нима? Молиявий хавфнинг сабабларини кенгайтиринг.
7. "Микро-муҳит" атамаси нимани англатади?
8. Саноат таҳлилининг мақсади нима?

9. Саноат таҳлилининг 5 факторли моделининг камчиликлари нимада?
10. Корхона учун инвестиция хатарларининг асосий тушунчалари қайсилар?
11. Саноатда ҳаракатлантирувчи кучлар нималардан иборат?

7-МАВЗУ. ХАВФ ВА НОАНИҚЛИК ШАРОИТИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ

- 7.1 Бошқарув қарорларининг тушунчаси ва моҳияти
- 7.2 Бошқарувни тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тартиби қарорлар
- 7.3 Хавф зоналари ва ноаниқлик ҳолатлари
- 7.4 Хавфларни бошқариш тизими
- 7.5 Тизимда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш усуллари хавфларни бошқариш

7.1. Бошқарув қарорларининг тушунчаси ва моҳияти

Қарор қабул қилишнинг илмий асосларига жамиятнинг амалий еҳтиёжи фан ва технологиялар ривожланиши билан фақат ХВИИИ асрда пайдо бўлди. Жозеф Луи Лагранж қарорларни қабул қилиш назариясининг асосчиси ҳисобланади, у муаммони ҳал қилган: унинг қозиш қобилияти энг катта бўлиши учун қозишгич белкурак учун қанча ер олиши керак. Рационал қарорларни қабул қилиш назариясида қарор рационализация мезонларига жавоб берадиган тартибда қандай аниқ изчил амалга оширилиши кераклиги аниқ белгиланади.

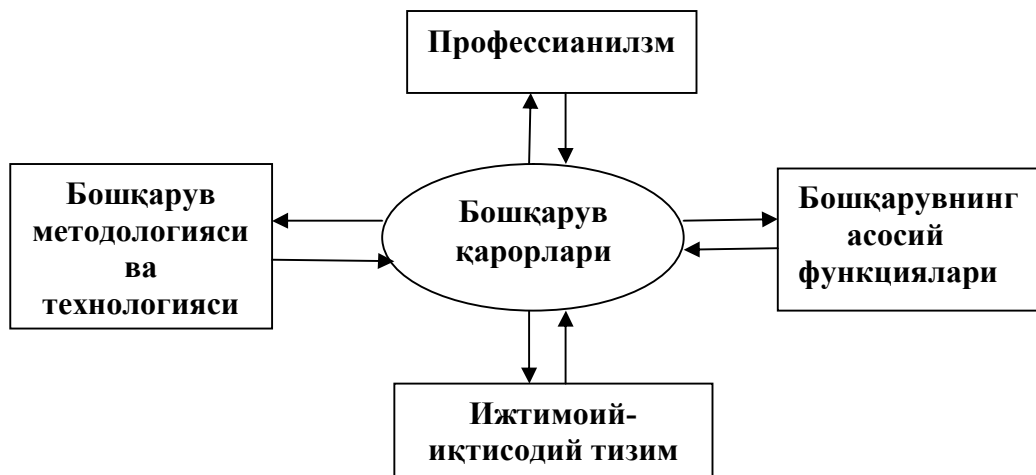
Симон қарорларни қабул қилишнинг классик (меъёрий) ва маъмурий (тавсифий) моделлари (1947, 1958, 1960) концепцияларини таклиф қилди, шунингдек, менежер биринчи рационал ечим тўғрисида тўхталиб, "чекланган рационализация" тушунчасини таклиф қилди. Маъмурий қарорларни қабул қилиш моделининг турли жиҳатлари ишлаб чиқилган: Жеймс Фредриксон, Жеймс Дин ва Марк Шерфман. Шундай қилиб, 20-асрнинг ўрталарида менежмент мактаби шакллантирилди, унинг ғоялари иқтисодий ва бошқарув жараёнларига таъсир етувчи омилларни аниқлаш ва баҳолаш билан боғлиқ эди. Ташқи ва ички муҳитнинг хилма-хил омиллари, бошқарув жараёнида

хўжалик юритувчи субъектларнинг кўп қиррали манфаатлари менежерларни ҳаракатлар (қарорлар) учун турли хил вариантлардан фойдаланишга мажбур қилди.

Бошқарув жараёни менежер ва бошқарув аппарати бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш бўйича ҳаракатларнинг маълум кетма-кетлиги сифатида кўрилади бошлади. Қарор вариантларини танлаш, уларни таққослаш моделлаштириш, эксперт прогнозлаш, иқтисодий, математик ва тармоқ усуллари қўллаш натижасида мумкин бўлди. Бошқарув қарори ташкилот ичидаги жараён сифатида. Ходимларни бошқариш тизимидаги бошқарув қарори. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар. Бошқарув қарорларининг моҳияти. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш шакллари. Бошқарув қарорларининг объектлари. ***Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари.*** Бошқарув қарори - бу мувозанатли қадам бўлиб, унинг натижаси ташкилот мақсадларига эришиш учун ҳаракатларни амалга ошириш ёки ундан воз кечишдир. Бу менежернинг ажралмас қисми. Ушбу тушунча қуйидагича ҳисобланади: қатъий белгиланган бошқарув акти, қарор, буйруқ ва бошқалар. муаммони ҳал қилиш учун ечимларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёни; муаммони ҳал қилишда алтернативани танлаш.

Бошқарув қарорларининг объекти, қоида тариқасида, назарий ва амалий масалаларни ҳал қилиш билан боғлиқ муаммолардир. Бошқарув объекти (бошқарув қарори) тизим (маҳсулот) ва ишлашдир.

Қарор қабул қилиш - бу бошқарув фаолиятининг муҳим қисми бўлган бошқарув меҳнатининг маҳсули пайдо бўлишига олиб келадиган жараён. Менежмент соҳасидаги етакчи мутахассисларнинг фикрига кўра, қарор қабул қилиш ҳам фан, ҳам санъатдир. Қарор қабул қилишда менежер профессионаллик, ақл, билим, сезги, тажриба ва муайян вазиятни таҳлил қилиш натижаларидан фойдаланади.



11 расм. Қарор қабул қилиш бошқарув меҳнати маҳсули сифатида.

Бошқарув қарори бу менежернинг (ёки менежерлар гуруҳининг) ижодий жараёни бўлиб, у бошқариладиган тизимнинг объектив қонуниятларини билиш ва унинг ҳолати тўғрисидаги маълумотларни таҳлил қилиш асосида муаммони самарали ҳал қилиш учун корхона дастурини белгилайди. Мақсадга эришиш учун қабул қилинган бошқарув қарори куйидагича ҳисобланади:

- Бошқарув жараёни ва унинг натижаси сифатида;
- Раҳбар томонидан амалга ошириладиган онгли ва йўналтирилган фаолият сифатида;
- одамларнинг биргаликдаги фаолиятини такомиллаштириш жараёни сифатида;

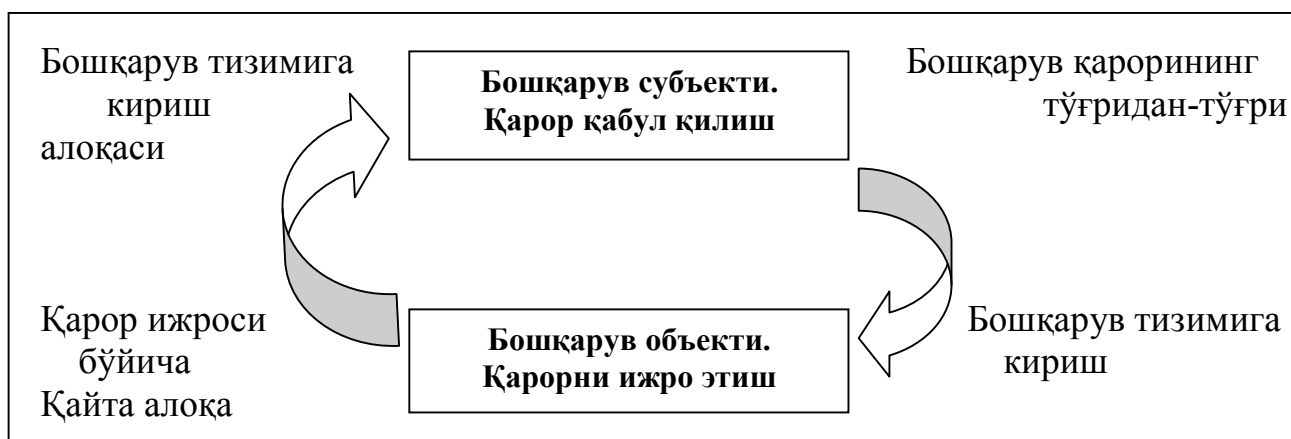
Ижтимоий-иқтисодий тизимнинг индивидуал алоқаларининг ўзаро таъсири жараёнида;

- ҳаракатнинг оқилона вариантини танлашда раҳбарнинг интеллектуал, ҳиссий, психологик ва ташкилий-ҳуқуқий фаолиятининг жараёни ва натижаси сифатида;

- ҳаракатлар режаси, тартибга солиш, оғзаки ёки ёзма буйруқ билан ифодаланган ҳодиса сифатида.

Қарорнинг ташкилий томони вазифани ишлаб чиқиш ва ташкиллаштиришда намоён бўлади. Қуйидаги функциялар бажарилади:

- қарорнинг йўналтирувчи функцияси унинг корхонани ривожлантиришнинг узок муддатли стратегияси асосида қабул қилинганлиги, турли вазифаларда кўрсатилганлиги ва умумий бошқарув функциялари: режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш, мотивация;
- қарорнинг мувофиқлаштирувчи роли қарорни белгиланган муддатда ва тегишли сифатда ижро этиш бўйича ижрочиларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш зарурлигида акс этади;
- қарорнинг рағбатлантирувчи функцияси ташкилий чоралар (буйруқлар, буйруқлар, буйруқлар), иқтисодий рағбатлар (мукофотлар, нафақалар), ижтимоий баҳолар (меҳнат фаолиятининг маънавий ва сиёсий омиллари: шахсни тасдиқлаш, ижодий ўзини ўзи амалга ошириш) тизими орқали амалга оширилади. Бошқарув қарори энг умумий шаклда - бу раҳбарнинг ўз ваколатлари доирасида амалга оширадиган ва ташкилот мақсадларига эришишга қаратилган алтернативани танлашдир.



12-расм. Бошқарув қарорларининг бошқарув жараёнидаги ўрни

Бошқарув қарори бошқариладиган объектга таъсир қилишнинг асосий ва энг самарали воситасидир. Буни кўпгина тадқиқотчилар менежмент жараёнининг ўзи бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга

ошириш жараёни билан боғлашлари билан тасдиқлашади. Шундай қилиб, масалан, профессор М. М. Максимцов бошқарув технологияси бу бошқарув қарорларини қабул қилишнинг техникалари, усуллари ва усуллари тўпламидир. У бошқарув қарорини менежмент фаолиятининг маҳсулоти (асосий натижа) деб билади.

Бошқарув технологиялари нуқтаи назаридан, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни учта кетма-кет босқичларнинг комбинацияси сифатида ифодаланиши мумкин: қарорни тайёрлаш, қарор қабул қилиш ва қарорни амалга ошириш.

Стратегик менежмент вазифаларини ҳал қилиш учун вазифаларни амалга ошириш усуллари ва бунинг учун зарур бўлган ресурсларни ўз ичига олган стратегик қарорлар қабул қилинади. Стратегик қарорлар стратегияда кўзда тутилган мақсадларни амалда бажариш учун тактик қарорлар тўплами орқали амалга оширилади. Стратегик қарорлар - бу ташкилотлар фаолияти ва ривожланишининг умумий йўналишларини белгилайдиган қоидалар тўплами, масалан:

- компания фаолиятининг натижаларини баҳолаш;
- компаниянинг ташқи муҳит билан ўзаро алоқаси (тегишли рақобат сиёсатини олиб бориш, минтақалар бўйича товарлар бозорида савдо улушини сақлаб туриш);
- бирликларнинг ташкилот ичидаги ўзаро таъсири;
- ташкилотдаги жорий ўзгаришларни тезкор тартибга солиш.

Стратегик қарорларни уларни амалга ошириш жараёнида узоқ муддатли хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, ички ва ташқи муҳитдаги жорий ўзгаришлар билан боғлиқ тузатишлар киритиш керак бўлади. Бу объектлар ва менежмент субъектлари ўртасида ўзаро алоқа мавжудлиги билан таъминланади. Стратегик вазифаларни муваффақиятли амалга ошириш уларни стратегияларни амалга оширишнинг аниқ усулларини, уларга эришиш учун зарур бўлган ҳаракат йўналишларини белгилайдиган тактик қарорлар билан яқин мувофиқлаштиришни ўз ичига олади.

Бошқарув қарорини тайёрлаш босқичида вазиятни иқтисодий таҳлил қилиш амалга оширилади, бу эса ҳал қилиниши керак бўлган муаммоларни аниқлаш, шакллантириш ва аниқлашга қаратилган. Мураккаблик даражасига қараб муаммолар одатий, танланган, мослашувчан ва инновацион бўлинади.

Рутинни олдиндан ўйланган тартиб ва қоидаларга мувофиқ ҳал қилиниши мумкин бўлган техник муаммолар деб аташади. Танланган муаммолар ёки танлаш муаммолари, уларни ҳал қилиш учун бир нечта алтернативалар мавжудлиги билан тавсифланади ва раҳбардан ўз ташаббусини намойиш этишини талаб қилади. Мослашув муаммоларини ҳал қилишда, ҳаракат қилишнинг анъанавий вариантлари билан бир қаторда, янги, атипик бўлганлар ҳисобга олинади. Инновацион муаммолар мутлақо янги ёндашувлар ва усулларни қўллашни талаб қилади.

Қабул қилиш босқичида ечимнинг мумкин бўлган алтернативаларини ишлаб чиқиш амалга оширилади, танлов мезонлари аниқланади ва энг мақбул вариант танланади, кейинчалик у юқори раҳбарлар ёки малакали мутахассислар билан келишилади. Қарорни амалга ошириш босқичида унинг бажарилиши устидан назорат олиб борилади, зарур тузатишлар киритилади ва натижа баҳоланади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда учта усул мавжуд: тизимли, вазиятий ва ресурс.

Тизимли ёндашув муайян муаммони ташкилот олдида турган барча муаммоларни ҳал қилишни ўз ичига олади.

Вазиятли ёндашув муаммони ҳал қилишнинг у ёки бу усулини қўллаш вазиятга қараб белгиланишини аниқлатади. Бошқача қилиб айтганда, муайян вазиятда энг самарали усул бу вазиятга энг мос келадиган усулдир.

Ресурс ёндашуви ташкилотнинг ресурсларини оқилона тақсимлаш орқали муаммоларни ҳал қилишга асосланган.

Қарор қабул қилиш қоидалари одатда ташкилот раҳбарияти томонидан алоҳида бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш мақсадида ишлаб

чиқилади. Қарорларни қабул қилишда операцион, стратегик ва ташкилий қоидаларни тақсимланг.

Операцион қоидалари ўрта даражадаги менежерлар учун қарор қабул қилиш жараёнини белгилайди. Бундай қоидалар турли хил кўрсатмалар шаклида тузилган.

Стратегик қоидалар бошқарувнинг юқори даражасида ташкилотнинг бизнес сиёсати шаклида тузилган. Улар маҳсулот турини аниқлаш, товарларни илгари суришни ташкил этиш ва бошқалар бўйича қарорлар қабул қилиш тартибини тартибга солади.

7.2 Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тартиби

Бошқарув қарори энг умумий шаклда - бу раҳбарнинг ўз ваколатлари доирасида амалга оширадиган ва ташкилот мақсадларига эришишга қаратилган алтернативани танлашдир.

Бошқарув қарори бошқариладиган объектга таъсир қилишнинг асосий ва энг самарали воситасидир. Буни кўпгина тадқиқотчилар менежмент жараёнининг ўзи бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни билан боғлашлари билан тасдиқлашади. Шундай қилиб, масалан, профессор М. М. Максимцов бошқарув технологияси бу бошқарув қарорларини қабул қилишнинг техникалари, усуллари ва усуллари тўпламидир [1]. У бошқарув қарорини менежмент фаолиятининг маҳсулоти (асосий натижа) деб билади.

Менежмент технологиялари нуқтаи назаридан, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни учта кетма-кет босқичларнинг комбинацияси сифатида ифодаланиши мумкин: қарор тайёрлаш, қарор қабул қилиш ва қарорни амалга ошириш.

Бошқарув қарорини тайёрлаш босқичида вазиятни иқтисодий таҳлил қилиш амалга оширилади, бу эса ҳал қилиниши керак бўлган муаммоларни аниқлаш, шакллантириш ва аниқлашга қаратилган.

Мураккаблик даражасига қараб муаммолар одатий, танланган, мослашувчан ва инновацион бўлинади.

Рутинни олдиндан ўйланган тартиб ва қоидаларга мувофиқ ҳал қилиниши мумкин бўлган техник муаммолар деб аташади. Танланган муаммолар ёки танлаш муаммолари, уларни ҳал қилиш учун бир нечта алтернативалар мавжудлиги билан тавсифланади ва раҳбардан ўз ташаббусини намойиш этишини талаб қилади.

Мослашув муаммоларини ҳал қилишда, ҳаракат қилишнинг анъанавий вариантлари билан бир қаторда, янги, атипик бўлганлар ҳисобга олинади. Инновацион муаммолар мутлақо янги ёндашувлар ва усулларни қўллашни талаб қилади.

Қабул қилиш босқичида ечимнинг мумкин бўлган алтернативаларини ишлаб чиқиш амалга оширилади, танлов мезонлари аниқланади ва энг мақбул вариант танланади, кейинчалик у юқори раҳбарлар ёки малакали мутахассислар билан келишилади.

Қарорни амалга ошириш босқичида унинг бажарилиши устидан назорат олиб борилади, зарур тузатишлар киритилади ва натижа баҳоланади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда учта усул мавжуд: тизимли, вазиятӣ ва ресурс.

Тизимли ёндашув муайян муаммони ташкилот олдида турган барча муаммоларни ҳал қилишни ўз ичига олади.

Вазиятли ёндашув муаммони ҳал қилишнинг у ёки бу усулини қўллаш вазиятга қараб белгиланишини англатади. Бошқача қилиб айтганда, муайян вазиятда энг самарали усул бу вазиятга энг мос келадиган усулдир.

Ресурс ёндашуви ташкилотнинг ресурсларини оқилона тақсимлаш орқали муаммоларни ҳал қилишга асосланган.

Қарор қабул қилиш қоидалари одатда ташкилот раҳбарияти томонидан алоҳида бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш учун ишлаб чиқилади.

Қарорларни қабул қилишда операцион, стратегик ва ташкилий қоидаларни тақсимланг.

Операцион қоидалари ўрта даражадаги менежерлар учун қарор қабул қилиш жараёнини белгилайди. Бундай қоидалар турли хил кўрсатмалар шаклида тузилган.

Стратегик қоидалар бошқарувнинг юқори даражасида ташкилотнинг бизнес сиёсати шаклида тузилган. Улар ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турини аниқлаш, товарларни илгари суришни ташкил этиш ва ҳоказолар бўйича қарорлар қабул қилиш тартибини тартибга солади.

Ташкилий қоидалар федерал ва маҳаллий қонунларга асосланади ва корхонанинг мақсади, фаолияти табиати ва ҳуқуқий шакли, шунингдек корхонанинг давлат органлари, таъсисчилар ва ишчи гуруҳи билан ўзаро муносабатлари каби масалалар бўйича қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ.

Қоидаларга қўшимча равишда, режалар бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга оширишни аниқлашда муҳим рол ўйнайди. Режалар ва қоидалар бошқарув қарорларини қабул қилишда турли бўлимларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш воситасидир. Асосий фарқ шундаки, режалар қоидаларга қараганда анча мослашувчан воситадир. Бу менежерларга ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитидаги ўзгаришларга ечимларни ишлаб чиқишда кўриб чиқиш имкониятини беради.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш усули бўйича яққа ва жамоавий бўлиниши мумкин. Ягона қарорлар раҳбар томонидан мустақил равишда, ташкилотнинг бошқа ходимлари билан келишмасдан амалга оширилади. Коллектив қарорларни қабул қилиш, аксинча, ҳал қилинадиган муаммони олдиндан жамоавий муҳокама қилишни талаб қилади.

Коллегиал бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида компания ичидаги ўзаро таъсирнинг уч тури мавжуд: икки томонлама; гуруҳ матрица. Ўзаро таъсирнинг икки томонлама тури юқори даражадаги менежерлар билан келишмасдан туриб, индивидуал даражадаги алоқа асосида бир хил даражадаги менежерлар томонидан биргаликда қарор қабул қилишда намоён бўлади. Тасдиқланган қоидалар ва режалар доирасида қарорларни қабул

қилиш жараёнини мувофиқлаштириш учун горизонтал усулни амалга оширади.

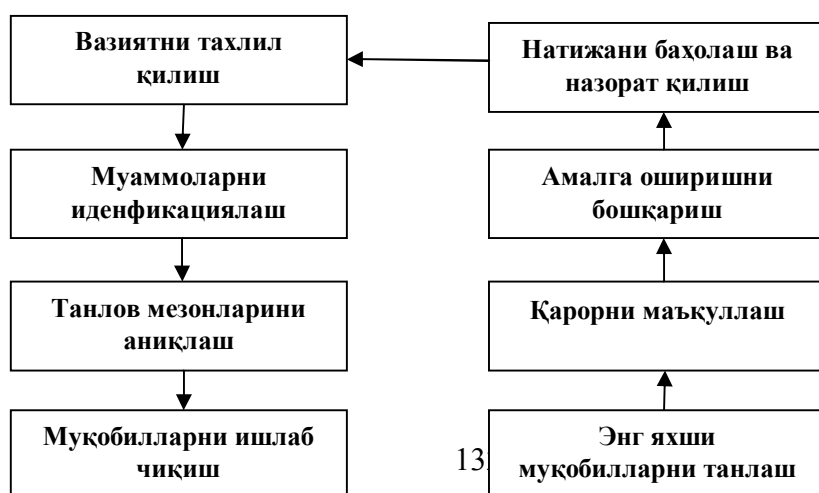
Мувофиқлаштириш мақсадида кўпинча бир хил даражадаги махсус шахслар аниқланади

Мувофиқлаштирувчи раҳбар қарор лойиҳаларини бошқа бўлимлар раҳбарлари билан муҳокама қилиш ҳуқуқига эга, аммо йўналиш раҳбарлари маъмурий ваколатларга эга эмас. Ўзаро таъсирнинг гуруҳли шакли мақсадли гуруҳлар фаолиятида намоён бўлади, улар ташкилотнинг муайян масалалари бўйича қарорлар қабул қилишади.

Мақсадли гуруҳ - бу маълум бир муаммони ҳал қилиш учун яратилган вақтинчалик тузилма. Мақсадли гуруҳга ташкилот ишчилари ҳам, меҳнат шартномаси асосида таклиф қилинган мустақил мутахассислар ҳам кириши мумкин. Мақсадли гуруҳнинг барча аъзолари тўғридан-тўғри лойиҳа раҳбарига ва фақат унга ҳисобот беришади. Гуруҳ (лойиҳа) раҳбари ўз ваколати доирасида ташкилот раҳбарияти билан келишмасдан туриб қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга.

Матрица тузилмалари мақсадли гуруҳлардан фарқ қилади, чунки улар фақат ташкилот ходимларидан иборат. Шу билан бирга, муаммо устида ишлайдиган ходимлар ҳам лойиҳа менежерига, ҳам доимий равишда ишлайдиган ташкилотнинг таркибий бўлинмалари раҳбарларига бўйсундилар.

Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш сиклини босқичдан иборат доимий ёпиқ цикл (13-расмга қаранг).





13-расм. Менежментни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш.

Диаграммада кўрсатилгандек, бошқарув қарорларини ишлаб чиқишнинг биринчи босқичи муайян муаммоларни аниқлаш учун муайян бошқарув ҳолатини таҳлил қилишдир.

Иккинчи босқичда аниқланган муаммо аниқланади. Идентификациялаш натижаси одатда аниқланган муаммога малакавий мақомни беришдир: "анъанавий муаммо" ёки "типик муаммо". Анъанавий муаммолар қаторига ишлаб чиқариш ҳажмини аниқлаш, корхона ишчиларининг мақбул сонини ҳисоблаш, тижорат лойиҳаси учун энг мақбул вариантни танлаш ва ҳоказоларни киритиш мумкин. Компанияни бошқариш учун жуда кам учрайдиган муаммолар номақбул ҳисобланади, масалан, корхонанинг инқирозли ҳолати, форс-мажор ҳолатлари (уруш, табиий офатлар) ва бошқалар.

Белгиланган ҳолат менежернинг кейинги ҳаракатларининг хусусиятини белгилайди. Анъанавий муаммоларни ҳал қилиш учун одатда техник ва усулларнинг стандарт тўплами қўлланилади. Анъанавий муаммоларни ҳал қилиш тартиби кўпинча тегишли кўрсатмалар ва қоидалар шаклида расмийлаштирилади. Атипик муаммоларни ҳал қилиш, қоида тариқасида, ноанъанавий усуллардан фойдаланишни талаб қилади.

Бошқарув қарорини қабул қилишнинг учинчи босқичи танлов мезонларини ишлаб чиқиш, яъни. ушбу кўрсаткичлар асосида муаммонинг ишлаб чиқилган ечимлари баҳоланади ва таққосланади. Масалан, агар менежер маҳсулот турларини янгилаш билан боғлиқ муаммоларга дуч келса, танловнинг асосий мезонлари харажат, дизайн, ишлаб чиқариш қобилияти ва бошқалар бўлади. Янги бозорларни ривожлантириш муаммосини ҳал қилишда танлов мезонлари талаб даражаси, рақобат табиати ва бошқалар.

Тўртинчи босқичда муаммони ҳал қилишнинг мумкин бўлган алтернативаларини ишлаб чиқиш амалга оширилмоқда. Қоидага кўра, бу билан бошлиқнинг ёрдамчилари ёки бошқарув аппарати шуғулланади.

Ишлаб чиқилган алтернативалар қарор лойиҳалари шаклида расмийлаштирилади, улар кўриб чиқиш учун раҳбарга тақдим етилади.

Бешинчи босқичда раҳбар унга тақдим етилган лойиҳаларни кўриб чиқади ва белгиланган танлов мезонлари асосида энг мақбул лойиҳани танлайди.

Олтинчи кадам - лойиҳа менежерини танлаш тўғрисида келишиш. Бундан ташқари, ушбу мувофиқлаштириш юқори раҳбар билан (умуман ташкилот учун мақсадга мувофиқлиги тўғрисида) ҳам, қуйи бўғинлар билан ҳам (амалда уни амалга ошириш ҳақиқати билан боғлиқ) амалга оширилади.

Тасдиқлаш натижаси танланган лойиҳани якуний тасдиқлашдир.

Еттинчи босқич - тасдиқланган лойиҳани амалга ошириш. Ушбу босқичнинг мантиқий давоми саккизинчиси - тасдиқланган лойиҳанинг бажарилишини мониторинг қилиш ва унинг натижаларини баҳолаш. Саккизинчи босқичда тўпланган маълумотлар янги пайдо бўлган бошқарув ҳолатини таҳлил қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади, яъни. кейинги бошқарув қарорини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга оширишнинг биринчи босқичи.

7. 3. Хавф зоналари ва ноаниқлик ҳолатлари

Хавф даражасини баҳолаш учун профессор Максимцов ташкилотнинг фаолият доирасини тўртта асосий зонага бўлиш усулидан фойдаланишни таклиф қилади: хавф-хатар зонаси, мақбул хавф зонаси, танқидий хавф зонаси, катастрофик хавф зонаси [2].

Хавфсиз зона - бу йўқотишлар кутилмаган фаолият соҳаси, яъни режалаштирилган операциянинг натижаси 99,9% ижобий бўлади. Қабул қилинадиган хавф зонаси - бу мумкин бўлган йўқотишлар миқдори кутилган фойда миқдоридан ошмайдиган майдон. Критик хавф зонаси - кутилаётган фойдан даромаднинг тахминий тушумидан (харажатлар ва кутилаётган фойда суммасидан) ошиб кэтиши мумкин бўлган йўқотишлар майдони.

Ҳалокатли хавф зонаси - эҳтимолли йўқотишларнинг майдони, улар критик даражадан ошиб кетади ва корхонанинг ўз капиталига тэнг ҳажмга этиши мумкин. Катастрофик хавф ташкилотни банкротликка олиб келиши мумкин.

Ноаниқлик ҳолатлари. Муайян лойиҳа тегишли бўлган хавф зонасини аниқлаш жараёнида бошқарув субъектининг мавжуд вазиятдан хабардорлик даражаси катта аҳамиятга эга. Шу нуқтаи назардан, тўртта вазиятни ажратиб кўрсатиш мумкин, улар ташқи муҳитнинг ҳолатини бошқарувчилик хилма-хиллиги билан тавсифланади. Бундай ахборот ҳолатлари детерминистик, ўрта даражада детерминистик, ўртача стохастик ва стохастикларни ўз ичига олади.

Ахборотни детерминистик ҳолати ташкилотнинг ташқи муҳитининг ҳолати тўғрисида нисбатан тўлиқ маълумот мавжудлиги билан тавсифланади (талаб қилинадиган маълумотларнинг 100 фоиздан 75 фоизгача). Бундай вазиятда назорат предмети бозор шароитидаги тенденцияларни аниқроқ аниқлаш, уларга муносиб ва ўз вақтида жавоб бериш қобилиятига эга.

Ўрта даражада аниқланган ҳолат корхонани ахборот билан таъминлаш тизимида ноаниқликнинг аниқ элементлари мавжудлигида намоён бўлади. Бундай ҳолда, компания раҳбарияти бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур маълумотларни фақат 50-75% билан таъминлайди.

Ўртача стохастик вазият - бу ташкилотнинг бошқарув аппарати ташқи муҳитнинг ҳолати тўғрисида зарур маълумотларнинг озгина (50 фоиздан кам) улушига эга бўлган вазият.

Ташкилотнинг бошқарув объекти ташқи муҳитнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланиш истиқболлари тўғрисида деярли маълумотга эга бўлмаганда, стохастик ахборот ҳолати юзага келади. Бу ҳолда етакчини ахборот билан таъминлаш улуши талаб қилинадиган ҳажмнинг 0 дан 25% гача.

Хавф зонаси ва бошқарув қарори қабул қилинадиган ахборот ҳолати менежер томонидан қўлланиладиган усуллар тўпламини аниқлайди.

Ривожланиш ва қарорларни қабул қилиш усулларини иккита асосий синфга бўлиш одатий ҳолдир: моделлаштириш усуллари ва эксперт баҳолаш усуллари.

1. Моделлаштириш усуллари энг кенг тарқалган бошқарув муаммоларини хал қилиш учун математик моделлардан фойдаланишга асосланган. Бундай усуллардан фойдаланиш менежер бозорнинг ҳолати тўғрисида маълумотларнинг катта қисмига эга бўлган ҳолларда мумкин. Кўпинча моделлаштириш усуллари детерминистик ва ўртача даражада детерминистик бошқарув вазиятларида қўлланилади.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш учун моделларни яратиш мураккаб процедура бўлиб, қуйидаги асосий босқичлардан иборат:

1) муаммони баён қилиш. Ушбу босқичда яқинлашиб келаётган тадқиқотнинг мақсади шакллантирилади;

2) таҳлил қилинаётган вазиятнинг самарадорлик мезонини аниқлаш. Ўрганилган вазиятни ва қарорнинг мумкин бўлган оқибатларини тавсифловчи кўрсаткичлар рўйхати;

3) ўрганилаётган вазиятга таъсир етувчи омилларни миқдорий ўлчаш. Белгиланган мезонлар шкаласи ишлаб чиқилмоқда;

4) ўрганилаётган вазиятнинг математик моделини яратиш. Қарор қабул қилиш сифатига турли омилларнинг таъсири даражасини тавсифловчи имтиёзлар тўғрисидаги маълумотлар асосида қарорларни қабул қилишнинг асосий қоидаси (модели) қурилган;

5) моделнинг миқдорий ечими ва энг яхши ечимни топиш. Қарор қабул қилишнинг бир нечта мақбул вариантлари шаклланмоқда. Кейин, қурилган моделдан фойдаланиб, мақсадга эришиш учун ҳар бир вариантдан фойдаланиш имконияти текширилади. Текширув асосида, таклиф қилинган вариантлардан энг мақбули танланади;

6) таҳлил қилинаётган вазиятнинг модели ва топилган ечимининг мослигини текшириш;

7) моделини тўғрилаш ва янгилаш (олтинчи босқичда тафовутлар ва бурилишлар мавжуд бўлганда амалга оширилади).

Ўйин назарияси, навбат назарияси, инвентаризацияни бошқариш ва чизиқли дастурлаш моделлари мавжуд.

Аксарият бизнес операцияларини қарши туриш контекстида бажарилган ҳаракатлар деб ҳисоблаш мумкин. Қарама-қарши чоралар рақобат, ресурсларнинг этишмаслиги, шартнома мажбуриятларини бузиш, баҳқиз ходисалар, табиий офатлар, иш ташлашлар ва бошқалар каби омилларни ўз ичига олади. Шунинг учун бошқарув қарорини қабул қилишда менежер қаршилиқ кўрсатиш даражасини пасайтирадиган алтернативани танлашга ҳаракат қилиши керак.

Бундай имконият ўйинлар назарияси билан таъминланади, уларнинг моделлари рақобатчиларнинг мумкин бўлган чораларини инобатга олган ҳолда ташкилот ҳаракатларининг турли хил вариантларини таҳлил қилишга имкон беради. Ушбу турдаги моделларнинг камчиликлари шундаки, улар реал иқтисодий вазиятларга нисбатан жуда соддалаштирилган, шунинг учун олинган прогнозлар кўпинча етарлича ишончли эмас.

Навбат назарияси моделлари маълум бир талаб даражасида хизмат кўрсатиш каналларининг мақбул сонини топиш учун ишлатилади - масалан, мижозларнинг кўнғироқларига жавоб бериш учун зарур бўлган телефон линиялари сонини аниқлашда; йўналишдаги троллейбуслар; банкдаги операционистлар. Бу ерда муаммо шундаки, кўшимча хизмат каналлари кўшимча ресурсларни талаб қилади ва бундай каналларнинг юкланиши нотекис. Шу сабабли, хизмат кўрсатиш каналларини кенгайтиришнинг кўшимча харажатлари ва бундай каналларнинг йўқлигидан йўқотишларни мувозанатлаштирадиган ечим топиш керак.

Инвентаризацияни бошқариш моделларининг моҳияти уларнинг номларида акс еттирилган. Ҳар қандай ташкилот узилишлар ва носозликлар олдини олиш учун ўз ресурсларининг мақбул захирасини сақлаб туриши керак. Захираларнинг ҳаддан ташқари юқори даражаси ташкилотнинг ишончилигини оширади ва танаффус ва носозликлар билан боғлиқ йўқотишларни йўқ қилади. Бироқ, бошқа томондан, захираларни яратиш сақлаш, ташиш, суғурта ва ҳоказолар учун кўшимча харажатларни талаб

килади. Бундан ташқари, ортиқча захиралар айланма маблағларни боғлайди ва фойдали капитал қўйилмаларни олдини олади.

Инвентаризацияни бошқариш моделлари ташкилотнинг захира ресурслари даражасини аниқлашга имкон беради, бунда корхона харажатлари ва зарари минимал бўлади. Ушбу нуқтаи назардан индикатор Канбан тизими бўлиб, у

Япониянинг аксарият саноат корпорациялари томонидан кенг қўлланилади. Ушбу тизим 1970-йилларнинг бошларида таклиф қилинган. Тоёта вице-президенти. Канбан тизимининг асосий мазмуни, биринчидан, ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этишда, иккинчидан, ресурсларни самарали бошқаришда.

Ушбу тизимни ишлаб чиқариш жараёнининг барча босқичларида жорий этиш сизга катта партияларда маҳсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш ва доимий равишда ишлаб чиқаришни ташкил этиш имконини беради, бунинг натижасида захиралар ҳажми мақбул ўлчамларга камайтиради.

Рақамли дастурлаш моделлари рақобатлашадиган еҳтиёжлар мавжуд бўлганда ресурсларнинг этишмаслиги ҳолатларида мақбул ечимларни топиш учун ишлатилади. Масалан, мақбул ишлаб чиқариш дастурини ҳисоблашда. Ишлаб чиқарилган оптималлаштириш моделларининг аксарияти чизиқли дастурлаш муаммоларига тушади. Бироқ, баъзи ҳолатларда бошқа турдаги моделлар қўлланилиши мумкин. Хусусан, операцион натижанинг асосий омилларга боғлиқ бўлишининг чизиқли бўлмаган шакллари учун дастурий бўлмаган моделлар қўлланилади. Агар керак бўлса, вақт омилини таҳлил қилишда динамик дастурлаш моделларидан фойдаланилади. Амалиёт натижаларига омилларнинг эҳтимолий таъсири билан тавсифланган вазиятларда математик статистика моделлари қўлланилади.

2. Ахборот этишмаслиги шароитида қарорларни ишлаб чиқиш ва асослаш учун эксперт баҳолаш усуллари қўлланилади. Улар ўртача стокастик ва стохастик ҳолатларга энг мос келади. Ушбу усулларнинг моҳияти шундан иборатки, қарор қабул қилинган саволларга мутахассисларнинг жавобларини олиш орқали қабул қилинади.

Хатоларни ва субъектив омил таъсирини минималлаштириш учун мутахассислардан олинган маълумотлар махсус мантикий ва математик процедуралар ёрдамида қайта ишланади ва энг мақбул ечимни танлаш учун қулай шаклга айлантирилади. Тузилмайдиган муаммоларни ҳал қилиш учун эксперт баҳолаш усуллари кенг қўлланилади.

Қуйидаги ўзига хос хусусиятлар структурасиз муаммоларга хосдир:

- улар ноёб танлов муаммолари, яъни илгари дуч келган муаммоларга нисбатан янги хусусиятларга эга;
- бу каби муаммолар маълумотларнинг этишмаслигидан келиб чиқадиган алтернатив ечимларни баҳолашда ноаниқлик билан боғлиқ;
- муаммога алтернатив ечимларни баҳолаш сифатли характерга эга;
- алтернативаларни умумий баҳосини фақат қарор қабул қилувчиларнинг субъектив имтиёзлари асосида олиш мумкин;
- Индивидуал мезонларга кўра алтернативаларни баҳолаш фақат экспертиза жараёнида экспертлардан олинishi мумкин.

Экспертиза учун одатда мутахассисларнинг самарали ишлаши учун шарт-шароит яратадиган ташкилий гуруҳ тузилади. Ушбу гуруҳнинг асосий вазибалари қуйидагилардан иборат:

- 1) муаммонинг баёни;
- 2) экспертиза ўтказиш тартибини ишлаб чиқиш;
- 3) экспертлар гуруҳини шакллантириш;
- 4) экспертлар ўртасида сўров ўтказиш;
- 5) олинган маълумотларни қайта ишлаш, расмийлаштириш ва талқин қилиш.

Мутахассисларни баҳолаш усуллари орасида мия ҳужуми ва Дельфи усули каби энг кўп ишлатиладиган гуруҳларни текшириш усуллари. Ушбу усулларнинг афзаллиги шундаки, улар мураккаб қарорларни қабул қилиш жараёнида коллегиялизм элементини кучайтиради. Улар сизга фақат мантикий фикрлаш ёрдамида еришиб бўлмайдиган муаммоларнинг асл ечимларини топиш имконини берадиган фикрлар ва жамоавий авлод ғояларидан фойдаланишга имкон беради.

Жамоавий ғояларни шакллантириш усули ёки "ақлий ҳужум" бу кўчкига ўхшаш жараён бўлиб, унда ҳар қандай ифодаланган фикр ижодий ёки ижобий танқидий реакцияни келтириб чиқаради. Салбий баҳоларга йўл қўйилмайди.

Дельфи усули 1960 йилларнинг бошларида ишлаб чиқилган. АҚШда. Ушбу усул турли соҳалардаги мутахассисларнинг изчил сўровномалари орқали гуруҳ фикрини шакллантиришга қаратилган кетма-кет кетма-кет процедура. елпҳи усулининг асосий хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- анонимлик;
- созланиши герибилдирим;
- индивидуал эксперт баҳоларини статистик қайта ишлаш асосида гуруҳли баҳолашни шакллантириш;

Баҳолашнинг кўп босқичли хусусияти.

Делфи усулининг асосий мақсади шахсий алоқада бўлган баъзи одамлар бошдан кечирадиган психологик босимни камайтиришдир. Бу бизга ҳар доим энг малакали мутахассислардан узоқ бўлган яхши нутқ сўзлаш қобилиятига эга одамларнинг натижаларига таъсирини истисно қилишга имкон беради.

Юқоридаги усуллар билан бир қаторда, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида евристик методлар муҳим рол ўйнайди. Агар эксперт баҳолари ва моделлаштириш усуллари аниқлик шароитида прогноз қилиш учун ишлаб чиқилган бўлса, унда маълумот этишмаслиги бўлган ҳолатларда евристик усуллардан фойдаланилади. Евристик усуллар башорат қилишга асосланган.

Еврористик усулларнинг асоси - бу алгоритм ва ечимнинг мавжудлиги ёки унинг ўзига хослиги тўғрисида бирон бир маълумот йўқлигида ҳодисанинг ўзаро боғлиқ таркибий қисмларини қидириш тартиби. Шунинг учун, ечимни топиш жараёнида кўпинча қўшимча маълумотлар тўпланади. Одатда ноаниқлик шароитида ечимни излаш замонавий бизнес учун қабул қилиниши мумкин бўлмаган синов ва хатолар орқали амалга оширилади.

Евристикадан фойдаланиш ушбу жараёни йўналтирилган тадқиқотга айлантиришга имкон беради.

Эвристика - бу тажрибага асосланган қоидалар, стратегиялар ва ечимлар топиш учун жойни сезиларли даражада чеклайдиган бошқа воситалар.

Эвристикадан қандай фойдаланиш мумкин:

Оралиқ натижаларнинг такрорийлиги;

Вазифалар шароитида карама-қаршиликлар;

- қабул қилинган қарорларнинг ноўринлиги.

Мақсадли қидириш - бу алтернатива

иккита асосий процедура: генерация (яъни, ечимнинг турли усулларини бир босқичга ўтиш) ва чеклашлар (яъни, ечим сифатида қабул қилиниш нуқтаи назаридан олинган натижаларни баҳолаш).

Натижаларнинг мақбуллигини баҳолаш қуйидагилар туфайли амалга оширилади.

- муаммонинг элементларини боғлайдиган қонунларни билиш;

Ўтмиш тажрибаси;

- қарорларнинг иерархик тизимини яратиш.

Евристик жараёнининг йўналиши қуйидагича аниқланади: агар бирон бир берилган қийматдан кейинги қийматларни олиш усули натижа бермаса, янги қонунлар ёки мақсадларнинг комбинациясини қидириш амалга оширилади. Агар бу бажарилмаса, йечим топилмайди деб ҳисобланади.

Хавф зоналари, ахборот ҳолатлари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш усулларининг мувофиқлиги жадвалда келтирилган.

7-жадвал

Хавф зоналари, ахборот вазиятлари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш усулларининг ўзаро алоқаси

Таваккал зонаси	Информацион вазият	Қарор қабул қилиш усуллари
Таваккалсиз зона	Детерминаллаштирилган вазият	Моделлаштириш усуллари

рухсат этилган таваккал зонаси	Ақлан детерминаллаштирилган вазият	Эксперт баҳолаш усуллари
Танқидий таваккалчилик зонаси	Ақлий стохастик вазият	
Фалокатли хавф зонаси	Стохастик вазият	

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш керакки, бошқарув қарорларининг самарадорлигига турли омиллар таъсир кўрсатади, уларнинг таъсири амалда ҳар доим ҳам ҳисобга олинмайди.

Шундай қилиб, масалан, сўнгги пайтларда, тобора кўпроқ тадқиқотчилар ташкилотда қарорларни қабул қилиш жараёнининг самарадорлигини ўрганиш ва таҳлил қилишда қарор қабул қилувчининг индивидуал хусусиятларининг роли деярли аҳамиятсиз бўлишига эътибор беришни бошладилар. Ҳозирги вақтда ушбу муаммонинг аҳамияти турли даражадаги бошқарув тузилмаларида аёллар сони ва улар (сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ҳаётда) қабул қиладиган қарорлар сонининг кўпайиши билан боғлиқ. Гендер тафовутларини ("жинсий диморфизм") ҳисобга олиб, сизга тўғри ташхис қўйиш, таълим бериш ва қарорлар қабул қилиш жараёнини аёл ва еркак раҳбарлар фаолиятида тўғрилаш имконини беради.

Профессионал функцияларнинг етакчиси учун ушбу муҳим функцияни бажаришда аёллар ва еркакларнинг хусусиятларини таҳлил қилиб, унга ташхис қўйиш, машқ қилиш ва тузатишни амалга ошириш мумкин. Бундан ташқари, еркаклар ва аёлларнинг ақлий фаолиятининг индивидуал-типик хусусиятларини таҳлил қилиш қарор қабул қилиш тури, таълим ва жинс ўртасидаги муносабатларни ўрнатишга имкон беради.

Бошқариш локуси деганда шахснинг муҳим воқеалар ва унинг фаолияти натижалари учун ташқи кучларга, омилларга, бошқа одамларга, объектив шароитларга, тақдирга ва ҳоказоларга жавобгарликни белгилашга мойиллигини тавсифловчи сифат тушунилади. Назорат локуси бу шахснинг унинг ижтимоийлашуви жараёнида шаклландиган барқарор мулкидир.

Шахсий хусусиятлар нуқтаи назаридан, раҳбар аёлларнинг вазиятни бошқариш тенденцияси ташқи (ташқи) назорат зонасига тўғри келади ва еркакларнинг "диспозицион" бошқарув мажбуриятлари бошқарувнинг ички (ички) позициясига тўғри келади.

Кўпроқ тажрибали менежерлар учун (10 йилдан ортиқ иш стажига эга етакчи сифатида), аёллар ҳам, еркаклар ҳам кам тажрибага эга бўлган ишчиларга қараганда, хавф шароитида қарор қабул қилишга тайёр эмаслар. Шу билан бирга, аёллар етакчилари еҳтиёткор стратегияларни танлашади. Еркаклар, қарор қабул қилганда, юқори даражадаги тажовузга мойил бўлиб, бу уларнинг тажовузкорлиги, ҳаракатлардаги мустақиллиги, устунлик ва ўзини ўзи тасдиқлаш учун аниқроқ эҳтиёждир.

Раҳбар аёллар учун таваккалчилик ўз-ўзини қониқтириш билан ижобий боғлиқ ва жавобгарлик билан тесқари, еркаклар ижтимоий ва ҳиссий барқарорлик билан, шунингдек, фаоллик, жавобгарлик ва ҳукмронлик қилиш истаги билан жиддий боғлиқдир.

Қарор қабул қилишда ўзини намоён қиладиган ва ташқи муҳит ёки ҳиссиётлар таъсири остида биринчи импулсда ҳаракат қилиш тенденциясидан иборат хатти-ҳаракатларнинг импулсивлиги, еркакларда ҳам, аёлларда ҳам фаоллик, қатъиятлилиқ ва мотивация билан боғлиқ.

Раҳбар томонидан қарорларни қабул қилиш жараёни маълум даражада унинг жинсига қараб белгиланади, натижада қарор турларини танлашда жинсий дисморфизм ҳам кузатилади.

Раҳбарнинг ёши қарорларни қабул қилиш жараёнига ҳам таъсир қилади. Белгиланган ёшдан қатъи назар, барча ёшдаги аёллар раҳбарлари орасида "эҳтиёткор" ва "мувозанатли" қарорлар устунлик қилиши аниқланди, яъни қарорларни қабул қилиш тури ёшга боғлиқ. Ёш етакчилар учун ёши билан орттирилган ҳаётий тажриба ҳаддан ошишни энгишга ёрдам беради, яъни экстремал "дўртүсел" ва "секинлашган" қарорларни камайтириш ва "мувозанатли" қарорларни нисбий кўпайтириш тенденцияси мавжуд.

Таълим ҳам қарорларни қабул қилиш жараёнини тавсифловчи асосий омиллардан биридир. Олий маълумотли раҳбарлар янада оригинал ва мустақил қарорлар қабул қиладилар. Бу масала бўйича аёллар ва еркаклар ўртасида аниқ фарқлар йўқ.

7.4. Хатарларни бошқариш тизими

Ҳатто энг ноқулай вазиятларда ҳам компания хавфларнинг пайдо бўлиши билан боғлиқ йўқотишларни камайтириш истагига эга. Бундай йўл қарор қабул қилиш соҳасида ётади, бу йўқотишларни иложи борича камайтириши мумкин. Бундай қарорлар тизими хавфларни бошқариш деб аталади.

Хавфларни бошқариш тизими дэганди ишлашга таъсир қилувчи салбий омиллар эҳтимолини баҳолаш, шунингдек ушбу омилларга қарши кураш чораларини ишлаб чиқиш тушунилади.

Тавккалчиликни бошқариш (ёки рискларни бошқариш) - бу тасодифий ходисалар натижасида йўқотишларни ташкил этишга салбий таъсирни минималлаштирадиган бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни. Хавфларни бошқариш турли даражаларда - давлатдан тортиб то хусусий шахсларга қадар амалга оширилиши мумкин. Хавфларнинг олдини олишнинг умумий тамойиллари ва ҳар бир даражадаги ўзига хос хусусиятлари мавжуд. Бизни хатарлар ва уларни ташкилот даражасида бошқариш қизиқтиради.

Компаниянинг хатарларни бошқариш тизими нимани таъминлайди:

- компаниянинг ҳар қандай босқичида юзага келиши мумкин бўлган хатарларнинг ишончли прогнозлари;
- хавфларнинг сабаблари ва комплекс таъсирини таҳлил қилиш;
- хавф омилларининг салбий оқибатларини олдини олиш стратегиясини ишлаб чиқиш;
- бундай режаларни амалга ошириш учун қулай шарт-шароитлар;
- тизим мониторинги;
- самарадорликни ошириш учун натижаларни таҳлил қилиш ва назорат қилиш.

Тавккалчиликни бошқариш тизимини ташкил этишда масъул шахсларнинг ваколатларини ажратиш юқори раҳбарият томонидан амалга оширилади. Қарорларни қабул қилиш учун асос ташкилотнинг мақсадлари ва вазифалари, қўлланиладиган қонуний чекловлар, рискларни бошқариш жараёнларини бошқарувчи ходимларнинг малакаси ва тажрибаси бўлиши керак.

Хавфнинг юзага келиш эҳтимоли ва мумкин бўлган йўқотишлар баҳолангандан сўнг, ҳар бир ташкилот корхона хавфини бошқариш тизими кўринишида комплекс ҳимоя стратегиясини танлайди. Бундай стратегияларнинг тушунчалари хилма-хилдир, асосийларини кўриб чиқинг.

Статик ёки анъанавий хатарларни бошқариш тизими. Стратегия ва концепция доирасида, тегишли бошқарув қарори қабул қилингандан сўнг, хавфларнинг пайдо бўлишининг олдини олиш ва таъсирини камайтириш бўйича барча чоралар ва қарорлар ўзгаришсиз қолади. Ҳозирги вақтда бундай стратегиялар молия секторида ва капитал ва фаолиятнинг содда тузилишига эга бўлган кичик корхоналарда қўлланилади.

Компаниянинг доимий ўсиши ва ривожланишини таъминлаш учун мавжуд тенденциялар хавфларни бошқаришнинг динамик концепциясини ўз ичига олган янги хатарларни бошқариш тизимини талаб қилади. Унинг моҳияти саволга жавобдир: биз узлуксиз ривожланишни таъминлаш учун мавжуд имкониятлардан қанчалик тўлиқ фойдаланамиз ва хавфларни ҳисобга оламиз? Стратегия компания қўшимча фойда кўринишида олиши мумкин бўлган иқтисодий самарага нисбатан хавфни баҳолашни ўз ичига олади. Агар эҳтимоллик нисбати эгаси ёки топ-менежерни қониқтирса, у онгли равишда хавфни олади.

Биринчи стратегия - бу реакция реакцияга киришадиган конфористлар ва Оппонентларнинг стратегияси, яъни воқеа рўй берганда. Белгиланган фойда ставкалари еришилганда ва спазмодик ўзгаришлар бўлмаганда, бизнес юритишда барқарорликнинг юқори эҳтимоли. Ушбу ёндашувнинг яна бир устуни бу турғунликдир, чунки замонавий дунёда ҳеч бир компания мавжуд

лавозимларда қолишни хоҳламайди - ҳамма ҳозирги натижаларни яхшилашни хоҳлайди.

Тавқалчиликни бошқаришнинг иккинчи тизими ҳам еҳтиёткорликни талаб қилади, чунки унда хатарларни кам баҳоланиш ва катта йўқотишлар эҳтимоли мавжуд.

Идеал ҳолда, сиз иккита ёндашувнинг хусусиятларини бирлаштиришингиз керак - хавфларни ҳисобга олинг ва уларнинг оқибатларини баҳоланг, лекин шу билан бирга хавфларни қабул қилиш мақсадга мувофиқдир, яъни тавқалчилик даражаси юқори бўлган, аммо юқори даромад ставкалари бўлган имкониятлардан фойдаланинг.

Ҳар қандай лойиҳа учун рискларни бошқариш тизими зарур. Масалан, гўзаллик, соғлиқ ёки спорт хизматлари учун бизнес-режани ишлаб чиқишда барча мумкин бўлган хавф омилларини аниқлаш керак.

Хатарларни бошқариш тизими, айниқса йирик компанияларда рискларни бошқаришнинг корпоратив тизими деб аталади. Қисқартиришни қисқартиришдан ташқари, бу, қоида тариқасида, тизим ичидаги фаолиятни тартибга солиш даражасига қўйиладиган талабларнинг ошишига олиб келади. Хатарларни бошқаришнинг корпоратив тизимидаги асосий вазифаларни ҳал қилиш нуқтаи назаридан кетма-кет куйидаги ҳаракатлар бажарилади.

- Корхоналар ва бутун компания даражасида хавфларни бошқариш тизимини диагностикаси.
- рискларни бошқаришнинг корпоратив тизими (ташкилий, ахборот, молиявий ва бошқалар) томонидан асосий тузилмаларни ишлаб чиқиш.
- корпоратив хавфларни бошқариш тизимини норматив ва услубий таъминлашни яратиш.
- аниқланган хавфлар ва ўтган хатарлар тўғрисидаги маълумотлар базасини тузиш.
- вужудга келган воқеалар бўйича мониторинг ва ҳисобот механизмларини ишлаб чиқиш.

- хавфларни аниқлаш, аниқлаш ва баҳолаш, уларни минималлаштириш ва компенсация қилиш режасини тузиш.

- п-картани шакллантириш

картани янгилаш тартибини бизнесни режалаштириш жараёнига киритиш.

- хавф ходисаларига таъсир қилиш фактларини таҳлил қилиш ва баҳолаш.

Тавккалчиликни бошқаришнинг умумий тамойилларини ҳисобга олган ҳолда, бундай бошқариш тизимининг хусусиятларига тўхталиб ўтиш керак.

1. Хавфларни бошқариш ҳар доим систематикдир. Тизимли ёндашув барча муносабатлар ва юзага келиши мумкин бўлган оқибатларни ҳисобга олган ҳолда кенг қамровли қарор қабул қилишга имкон беради. Рискларни бошқариш тизимида битта хавфни камайтириш бошқа соҳада салбий оқибатларга олиб келиши мумкин бўлган вазият юзага келиши мумкин ва тизимли ёндошиш ушбу қарамликни камайтириши мумкин. Шунинг учун тизимли ёндашув қуйидаги тизим хусусиятларини ҳисобга олишни ўз ичига олади:

- яхлитлик, хавфларнинг умумийлигини ва уларнинг ўзаро боғлиқлигини ҳисобга олган ҳолда, уларни амалга оширишнинг салбий оқибатларига қарши курашишга еътиборни қаратиш зарурати сифатида;

- мураккаблик, бошқариш объекти мураккаблигини (хавфларнинг умумийлигини), шу жумладан хавфлар ўртасидаги муносабатни, хатарни намоён бўлишининг ҳар қандай оқибатларини ва айниқса қарорларнинг хавфга таъсирини ҳисобга олиш зарурати сифатида;

- тизимнинг янги элементларни бирлаштириш қобилияти, яъни. янги тизимларнинг пайдо бўлишига, шу жумладан рискларни бошқариш тизимининг ўзи томонидан юзага келган хавфларга бутун тизимнинг мослашувчан муносабати.

2. Хатарларни бошқариш тизимининг мураккаб тузилиши. Бундай мулк нафақат турли тартибдаги ва табиатда турлича бўлган хавфларни баҳолаш ва бошқариш имкониятини, балки хавфлар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик хусусиятларини ҳам англатади. Худди шу мулк кўп сонли омилларнинг

хавфли вазиятни ривожланишига таъсири ва хусусиятларини ўрганишни ўз ичига олади. Бу ерда қуйидаги жиҳатларни ажратиш мумкин:

- кўп функционаллик ва универсаллик, турли характердаги хатарларни ва уларни амалга оширишнинг турли оқибатларини энгиш қобилияти сифатида;
- модуллилик турли вазиятларда рискларни бошқариш процедураларининг турли хил комбинацияларидан фойдаланиш қобилияти сифатида;
- кўп босқичли, яъни. ваколатлар ва мажбуриятларнинг етарлича тақсимланишини таъминлайдиган қарорларни қабул қилишнинг тегишли тузилишини таъминлаш.

3. Юқори самарадорлик хавфини бошқариш тизими. Ушбу мулк хатарларни бошқариш тизимининг хавфнинг салбий оқибатлари эҳтимолини камайтириш қобилиятини акс еттиради. Бундай тизим ташкилотдаги ташқи ва ички шароитларнинг ўзгаришига зудлик билан жавоб бериши ва самарали ечимларни ишлаб чиқиши ва амалга ошириши керак. Бунинг учун сизга керак:

- мослашувчанлик ва мослашувчанлик, ўзгарувчан атроф-муҳит шароитларига мослашиш қобилияти, юқори жавоб даражаси, ноқулай вазиятларни тезда энгиш қобилияти;
- қабул қилинган қарорларнинг аниқ вазиятга мувофиқлиги (мақсадга эришиш учун барча ресурсларни ажратиш қобилияти);
- самарадорлик, яъни. минимал харажатлар билан салбий таъсирларни энгиш қобилияти.

7.5. Хатарларни бошқариш тизимида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш усуллари

Қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш усуллари одатда иккита асосий синфга бўлинади: моделлаштириш усуллари ва эксперт баҳолаш усуллари. Моделлаштириш усуллари энг кенг тарқалган бошқарув муаммоларини ҳал қилиш учун математик моделлардан фойдаланишга асосланган. Бундай усуллардан фойдаланиш менежер бозорнинг ҳолати тўғрисида маълумотларнинг катта қисмига эга бўлган ҳолларда мумкин. Кўпинча

моделлаштириш усуллари детерминистик ва ўртача даражада детерминистик бошқарув вазиятларида қўлланилади.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш учун моделларни яратиш мураккаб процедура бўлиб, қуйидаги асосий босқичлардан иборат:

- ◆ муаммони ҳал қилиш. Ушбу босқичда яқинлашиб келаётган тадқиқотнинг мақсади шакллантирилади;
- ◆ таҳлил қилинаётган вазиятнинг самарадорлик мезонини аниқлаш. Ўрганилган вазиятни ва қарорнинг мумкин бўлган оқибатларини тавсифловчи кўрсаткичлар рўйхати;
- ◆ ўрганилаётган вазиятга таъсир етувчи омилларни миқдорий ўлчаш. Белгиланган мезонлар шкаласи ишлаб чиқилмоқда;
- ◆ ўрганилаётган вазиятнинг математик моделини қуриш. Қарор қабул қилиш сифатига турли омилларнинг таъсири даражасини тавсифловчи имтиёзлар тўғрисидаги маълумотлар асосида қарорларни қабул қилишнинг асосий қоидаси (модели) қурилган.

Моделнинг миқдорий ечими ва энг яхши ечимни топиш. Қарор қабул қилишнинг бир нечта мақбул вариантлари шаклланмоқда. Кейин, қурилган моделдан фойдаланиб, мақсадга эришиш учун ҳар бир вариантдан фойдаланиш имконияти текширилади:

- Текширув асосида тавсия этилган вариантлардан энг мақбули танланади;
- Модел кўриб чиқилаётган вазиятнинг модели ва топилган ечимининг мослигини текшириш;
- моделини тўғрилаш ва янгилаш (олтинчи босқичда тафовутлар ва оғишлар юз берганда амалга оширилади).

Ўйин назарияси, навбат назарияси, инвентаризацияни бошқариш ва чизикли дастурлаш моделлари мавжуд. Кўпгина бизнес битимлари қарши туриш контекстида бажарилган ҳаракатлар сифатида кўриб чиқилиши мумкин. Қарши чоралар рақобат, ресурсларнинг этишмаслиги, шартнома мажбуриятларини бузиш, бахциз ҳодисалар, табиий офатлар, иш ташлашлар

ва бошқалар каби омилларни ўз ичига олади. Шунинг учун бошқарув қарорини қабул қилишда менежер қаршилиқ кўрсатиш даражасини пасайтирадиган алтернативани танлашга ҳаракат қилиши керак.

Бундай имконият ўйинлар назарияси билан таъминланади, уларнинг моделлари рақобатчиларнинг мумкин бўлган чораларини инобатга олган ҳолда ташкилот ҳаракатларининг турли хил вариантларини таҳлил қилишга имкон беради. Ушбу турдаги моделларнинг камчиликлари шундаки, улар реал иқтисодий вазиятларга нисбатан жуда соддалаштирилган, шунинг учун олинган прогнозлар кўпинча етарлича ишончли эмас.

Навбат назарияси моделлари маълум бир талаб даражасида хизмат кўрсатиш каналларининг мақбул сонини топиш учун ишлатилади. Масалан, миждозларнинг кўнғироқларига, маршрут бўйлаб троллейбусларга ва банк операторларига жавоб бериш учун зарур бўлган телефон линиялари сонини аниқлашда. Бу ерда муаммо шундаки, қўшимча хизмат каналлари қўшимча ресурсларни талаб қилади ва бундай каналларнинг юкланиши нотекис. Шу сабабли, хизмат кўрсатиш каналларини кенгайтиришнинг қўшимча харажатлари ва бундай каналларнинг йўқлигидан йўқотишларни мувозанатлаштирадиган ечим топиш керак.

Инвентаризацияни бошқариш моделларининг моҳияти уларнинг номларида акс еттирилган. Ҳар қандай ташкилот узилишлар ва носозликлар олдини олиш учун ўз ресурсларининг мақбул захирасини сақлаб туриши керак. Захираларнинг ҳаддан ташқари юқори даражаси ташкилотнинг ишончилигини оширади ва танаффус ва носозликлар билан боғлиқ йўқотишларни йўқ қилади. Бироқ, бошқа томондан, захираларни яратиш сақлаш, ташиш, суғурта ва ҳоказолар учун қўшимча харажатларни талаб қилади. Бундан ташқари, ортиқча захиралар айланма маблағларни боғлайди ва фойдали капитал қўйилмаларни олдини олади.

Инвентаризацияни бошқариш моделлари ташкилотнинг захира ресурслари даражасини аниқлашга имкон беради, бунда корхона харажатлари ва зарари минимал бўлади. Ушбу нуқтаи назардан индикатор

Канбан тизими бўлиб, у Япониянинг аксарият саноат корпорациялари томонидан кенг қўлланилади. Ушбу тизим 70-йилларнинг бошларида таклиф қилинган. Тоёта вице-президенти. Канбан тизимининг асосий мазмуни, биринчидан, ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этишда, иккинчидан, ресурсларни самарали бошқаришда.

Ушбу тизимни ишлаб чиқариш жараёнининг барча босқичларида жорий этиш сизга катта партияларда маҳсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш ва доимий равишда ишлаб чиқаришни ташкил этиш имконини беради, бунинг натижасида захиралар ҳажми мақбул ўлчамларга камайтиради.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Хавф ва ноаниқлик шароитида қарор қабул қилишга психологик шахсият хусусиятлари қандай таъсир қилади?
2. Хавф таърифи психологик жиҳатни ҳисобга олган ҳолда қандай ўзгартирилди?
3. Хавф ва ноаниқлик шароитида қарор қабул қилиш методологияси нимага асосланади?
4. Хавф ва ноаниқлик шароитида қарор танлашнинг асосий мезонлари нима?
5. Бошқарув қарорларини қабул қилишда делфин усулини айтинг.
6. Канбан усули ва делфин усули ўртасидаги фарқ нима?

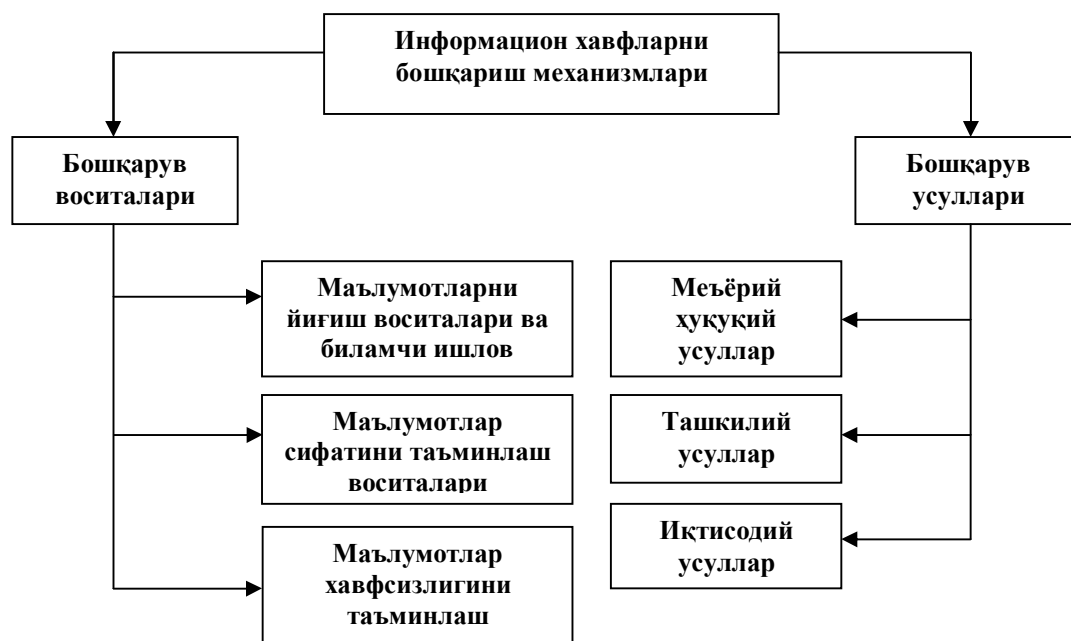
8-МАВЗУ. АХБОРОТ ВА ХАВФ, УЛАРНИНГ ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИГИ

- 8.1. Ахборот хавфларининг моҳияти.
- 8.2. Ахборот хавфларининг таснифи.
- 8.3. Ташқи ва ички маълумот манбалари.
- 8.4. Ахборот хавфларини бошқариш.

8.1. Ахборот хавфларининг моҳияти

Ахборот хавфи пайдо бўлишининг асосий белгиловчи манбаи ташкилот учун ҳар қандай қийматга эга бўлган ахборот активларини ўз ичига оладиган ахборот активидир. Бунга қоғозда босилган ёки ёзиб олинган, почта орқали юборилган ёки видеоларда кўрсатилган, оғзаки узатиладиган, маълумотлар

базаси серверларида, веб-сайтларда, мобил қурилмаларда, электрон оммавий ахборот воситаларида, корпоратив ахборот тизимларида қайта ишланадиган маълумотларга электрон равишда сақланадиган маълумотлар киради ва маълумотлар узатиш каналлари, шунингдек дастурий таъминот: операцион тизимлар, иловалар, дастурий хужжатлар ва бошқалар.



Расм 14. Ахборот хавфларини бошқариш механизмлари

Маълумотга қўшимча равишда, ташкилотда унинг фаолияти учун фойдаланадиган бошқа моддий ва номоддий активлар ҳам мавжуд. Буларга ташкилотнинг мулки, мулкӣ ва номулкӣ ҳуқуқлар, интеллектуал мулк, инсон ресурслари, шунингдек, ташкилотнинг обрўси кабилар киради. Замонавий халқаро стандартлар, шунингдек, активларнинг яна бир тоифасини белгилайди - бу жараёнлар, шунингдек, ахборот ва ахборот бўлмаган хизматлар. Булар бизнес мақсадларига эришиш учун бошқа активларда ишлайдиган активларнинг жами турлари.

Ташкилот активларининг турлари:

- материал;
- молиявий;
- мулкӣ ва номулкӣ ҳуқуқлар;

- интеллектуал мулк;
- ходимлар;
- ахборот;
- жараёнлар ва хизматлар;
- имидж ва обрў.

Ташкилотдаги кўплаб активларни асосий ва ёрдамчи активларга бўлиш мумкин. Ташкилотнинг асосий бизнес жараёнлари асосий воситалар атрофида қурилган, ёрдамчи еса иккинчи даражали рол ўйнайди. Корхоналарда ахборот технологияларидан фойдаланганда ёки амалга ошираётганда, ахборот активлари энг асосийси ҳисобланади, чунки корхонанинг барча техник, иқтисодий, молиявий воситалари корхонада ахборот хизматларининг самарадорлигига асосланган.

Барча турдаги активлар ўртасида ўзаро боғлиқлик мавжуд. Бир турдаги активларга нисбатан таҳдидларни муваффақиятли амалга ошириш бошқаларнинг хавфсизлигини бузилишига олиб келиши мумкин. Масалан, сервер ускуналари каби жиҳозлар билан хонага ноқонуний кириш серверларда сақланадиган маълумотдан рухсациз киришнинг бузилишига олиб келиши мумкин, бу тажовузкорлар ўзларининг шахсий фойдалари учун фойдаланишлари мумкин. Келажакда ушбу хатти-ҳаракатлар компаниянинг бозорда обрўси ва обрўсининг пасайишига олиб келиши мумкин. Ёки сервер жиҳозларининг ишдан чиқиши унда сақланадиган дастурлар, хизматлар ва маълумотларнинг мавжудлигига таъсир қилади ва киришни тиклаш учун инсон, моддий ва молиявий ресурсларни ажратиш керак.

АТ хавфларини минималлаштириш бўйича ишлар активларга рухсациз кириш, авариялар ва ускуналарнинг ишдан чиқишини олдини олиш, ишлаш учун зарур бўлган хизматлар ва дастурларнинг мавжудлигини таъминлашдан иборат. ИТ-хавфларни минималлаштириш жараёнини ҳар томонлама кўриб чиқиш керак: биринчи навбатда юзага келиши мумкин бўлган муаммолар аниқланади ва кейин уларни қандай ечиш ёки олдини олиш мумкинлиги аниқланади.

Ахборот хатарларини бошқаришнинг мақсади ахборот хавфларини ва ушбу хавфлардан етказилган зарарни камайтириш учун корхона харажатларини минималлаштиришдир. Автоматлаштиришда хатарларни бошқаришдаги асосий қийинчилик - бу унинг баҳоси.

Хавфларни баҳолаш - бу хатарларнинг миқдорини (даражасини) миқдор ёки сифат жиҳатдан аниқлаш. Хатарларни бошқариш соҳасидаги таниқли америкалик эксперт Б. Берлимер хавфларни баҳолани таҳлил қилишда қуйидаги тахминлардан фойдаланишни таклиф қилди.

- хавф-хатарнинг зарари бир-биридан мустақил;
- Фаолиятнинг бир соҳасидаги йўқотиш эҳтимоли бошқа йўл билан йўқотиш эҳтимолини кучайтирмайди (форс-мажор ҳолатлари бундан мустасно);
- хавф юзага келганда салбий таъсир туфайли етказилиши мумкин бўлган максимал зарар ташкилотнинг молиявий имкониятларидан ошмаслиги керак.

8.2. Ахборот хавфларининг таснифи

Ахборот хавфсизлиги соҳасидаги таҳдидларнинг турли хил таснифларига карамай, ўрганилаётган адабиётларда ахборот хавфларининг таснифи йўқ. Улар корхонанинг операцион хавфларининг турларидан бири сифатида қаралади.

Қоида тариқасида, ахборот хавфларининг барча турлари ўзаро боғлиқ бўлиб, корхона фаолиятига таъсир қилади. Бундан ташқари, хавфнинг бир турининг ўзгариши, бошқа кўпчиликнинг ўзгаришига олиб келиши мумкин. Хатарларни таснифлаш дэганда маълум белгилар ва мезонлар асосида хавфлар тўпламини бирлаштириш тушунилади. Ахборот хавфларини таснифлашга асосланган бундай мезонлар қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

- ахборот хавфсизлигининг асосий жиҳатлари;
- пайдо бўлиш вақти;
- пайдо бўлиш манбаи;
- ахборот активининг табиати;
- ахборот хавфсизлигига таҳдиднинг моҳияти;

- оқибатларнинг табиати;
- таъсир механизми.

Ахборот хавфсизлигининг асосий жиҳатлари қуйидагилардан иборат: фойдаланиш имконияти, яхлитлиги ва махфийлиги.

Имконият деганда субъектнинг исталган вақтда иш жадвалида кўрсатилган маълумотларга кириш имконияти тушунилади. Талабга биноан маълумотлар ни олиш имконияти ахборот тизимининг элементлари ва маълумотлар узатиш каналларининг ишлаши ва юкланишига боғлиқ.

Ахборот олишнинг бузилиши хавфи ҳам усқунанинг ишламай қолиши, ҳам компаниянинг дастурий таъминотидаги носозликлар, шунингдек ташқи томондан ахборот тизимига муваффақиятли амалга оширилган тармок хужумларига боғлиқ бўлиши мумкин.

Хавфнинг ушбу тури тўғридан-тўғри ахборот тизимининг аппарат ва дастурий таркибий қисмларининг ишончлилигига, шунингдек, ўз ишларини бошқарувчи ходимларнинг малакаси даражасига боғлиқ. Киришнинг бузилиши турли хил стандартлар талабларига, ҳам дизайн босқичида, ҳам тизимни ишлаб чиқариш ёки ишлатиш босқичларида мос келмаслиги туфайли юзага келади.

Бутунлик деганда ахборотнинг аҳамияти ва изчиллиги, уни йўқ қилиниш ва рухсациз ўзгартиришлар ва ўчиришлардан ҳимоя қилиш даражаси тушунилади. Бутунликни бузиш хавфи аппарат ва дастурий таъминотнинг ишдан чиқиш эҳтимоллиги, алгоритмларнинг пухта ўйланганлиги ва маълумотларни таҳрир қилиш ҳуқуқига эга бўлган тизим фойдаланувчилари учун кириш воситаларининг ишончлилиги, тизимда хужжатсиз хужжатларнинг пайдо бўлиши эҳтимоли, АЖ ташкилий тузилмасининг номувофиқлиги ва дизайн ва ишлаб чиқариш босқичида стандартларга риоя қилинмаслиги билан таъминланади. ва тизимни бошқариш.

Махфийлик деганда маълумотларнинг рухсациз киришдан ҳимояланиш даражаси тушунилади. Конфиденциалликни бузиш хавфи шунингдек фойдаланувчи аутентификация алгоритмлари даражасига, ИП билан

ишлашда ҳужжатсиз вазиятларнинг юзага келиш эҳтимоллигига, ташкилий тузилманинг номувофиқлигига, стандартларга риоя қилмаслик ва инсон омилига боғлиқ.

Вужудга келган вақтга келиб, ахборот хатарлари ретроспектив, жорий ва келажақдаги хавфларга бўлинади. Ретроспектив рискларни, уларнинг табиати ва уларни минималлаштириш усулларини таҳлил қилиш ҳозирги ва келажақдаги хатарларни аниқроқ тахмин қилишимизга имкон беради.

Вужудга келиш муҳитига кўра, хавф ташқи ва ички бўлинади.

Ташқи хавф-хатарлар корхонанинг ички таркибий қисмига таъсир қилмайди, улар корхонанинг бевосита фаолияти билан боғлиқ эмас ва уларнинг даражасига ҳеч қандай таъсир кўрсатмайди. Уларнинг даражаси мамлакатдаги ва давлатлар ўртасидаги сиёсий вазият, бозордаги иқтисодий вазият, фуқароларнинг ижтимоий даражаси ва бошқалар билан белгиланади.

Ички ахборот хавфлари корхонанинг ва унинг ходимларининг бевосита фаолиятига боғлиқ бўлган хавфларни ўз ичига олади. Уларнинг даражасига кўйидаги омиллар таъсир кўрсатиши мумкин: ташкилотнинг ишлаб чиқариш салоҳияти, техник жиҳозланиш даражаси, ходимларнинг малакаси даражаси, ахборотни ҳимоя қилиш воситаларининг мавжудлиги, ИТ билан ишлашда лавозим тавсифларининг мавжудлиги.

Ахборот активларининг характериға кўра, ахборот хавфларини аппарат ва дастурий хавфларга бўлиш мумкин.

ИТ-тизимлар серверлар, шахсий компьютерлар, тармоқ коммутаторлари ва маршрутизаторлар, ишлаб чиқариш ускуналари, машиналар ва ҳқ Дастурий таъминотнинг хатарлари тўғридан-тўғри корхона дастурий таъминотидаги носозликлар ва зарарли ҳаракатлар билан боғлиқ.

дастурий таъминот, ИТ фойдаланувчиларининг операцион тизимлари, шунингдек, маълумотларнинг тарқалиши ва тармоққа ҳужумлар. Ахборот хавфсизлиги таҳдидининг моҳияти билан боғлиқ таснифни шакллантиришда кўйидаги хавфларни ажратиш мумкин:

Ташкилий таваккалчилик - бу ИТ ни бошқариш ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг фаолияти билан боғлиқ хавфлар, ички назорат тизимидаги муаммолар, ишлаб чиқилмаган иш қодалари, яъни компаниянинг ички ташкилоти билан боғлиқ хавфлар.

Техник хавфлар ускуналар, дастурий таъминот, уларнинг вазифалари, ИТ-ни лойиҳалаш, ишлаб чиқиш ва ишлатиш усуллари билан боғлиқ. Ушбу хавфлар ИТ нинг ҳаёт айланиши билан бевосита боғлиқ. Табиий ахборот хавфлари хавфларни ўз ичига олади, улар инсон фаолиятдан мустақил. Улар зарар етказишга қодир, бу эса корхона фаолиятини тўлиқ тўхтатишга олиб келиши мумкин. Улар зилзилалар, тошқинлар, бўронлар ва бошқалар каби табиий ходисаларнинг фаолияти билан боғлиқ.

Юқоридаги таснифларга қўшимча равишда, хавфларни оқибатларнинг хусусиятларига қараб таснифлаш мумкин. Қабул қилинадиган таваккалчилик - бу корхона фаолиятдан ва унинг фаолияти мақсадли бўлишда давом этадиган ташкилот кутаётган фойда қийматидан ошмайдиган йўқотишларга олиб келадиган хавф.

Танқидий таваккалчилик - бу таваккалчилик бўлиб, унинг натижасида корхона фаолиятдан кутилаётган фойда миқдоридан ошиб кетадиган ва лойиҳани амалга оширишга сарф қилинган барча маблағларнинг йўқолишига олиб келадиган хавф мавжуд.

Агар таваккалчиликнинг пайдо бўлишига етказилган зарар тўғридан-тўғри фаолиятдан олинган фойда ёки корхонанинг мулкӣ ҳолатидан ошса, у ҳолда бундай хатарлар ҳалокатли деб аталади. Шунингдек, улар одамларнинг ҳаёти ва соғлиғи учун хавф туғдириши ёки экологик ҳалокатлар юзага келиши билан боғлиқ хавфларни, шунингдек саноат корхоналарига тузатиб бўлмайдиган зарар етказадиган хавфларни ўз ичига олади.

Таъсир механизми ахборот хавфларининг энг катта таснифлаш гуруҳидир. Шу асосда ахборот хавфларини қуйидагиларга бўлиш мумкин:

- Мутахассисларнинг хатолари;
- Ускуна ишламай қолиши ва ишламай қолиши;

- Тармоқ ускуналарининг ишламай қолиши ва носозликлар;
- Дастур ишдан чиқиши ва ишдан чиқиши;
- зарарли дастур;
- жосусларга қарши дастур;
- рухсатсиз кириш;
- муаллифлик ҳуқуқининг бузилиши;
- ёлғон маълумотни тарқатиш;
- бахтсиз ҳодисалар.

13 расмда(юқорида) турли мезонлар бўйича ахборот хавфларининг схематик таснифи кўрсатилган.

Таваккалчиликни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш.

Хавфларни бошқаришни ташкил этишда муҳим нуқта - бу муайян ҳаракат фойдасига қарор қабул қилиш учун зарур бўлган атроф-муҳит тўғрисида маълумот олиш. Бундай маълумотларнинг таҳлили асосида ва хавфнинг мақсадларини ҳисобга олган ҳолда, воқеа, шу жумладан суғурта ҳодисаси эҳтимолини тўғри аниқлаш, хавф даражасини аниқлаш ва унинг қийматини аниқлаш мумкин. Хатарларни бошқариш - бу одамларга, мулкка, иқтисодий фаолиятнинг молиявий натижаларига доимий таҳдид соладиган хавф даражасини тўғри тушуниш. Тадбиркор ўз бизнесига дуч келадиган хавфнинг ҳақиқий қийматини билиши жуда муҳимдир. Объектни бошқариш объектига таъсири жараёни, яъни бошқарув жараёнининг ўзи, уни бошқариш ва бошқариладиган қуйи тизимлар ўртасида маълум бир маълумот алмашиш ва узатиш шарти билан амалга ошириш мумкин. Бошқариш жараёни, унинг ўзига хос таркибидан қатъи назар, ҳар доим маълумотларни олиш, узатиш, қайта ишлаш ва фойдаланишни ўз ичига олади. Хавфларни бошқаришда ушбу шароитда ишончли ва етарли маълумотни олиш катта рол ўйнайди, чунки бу хавф шароитида ҳаракатлар тўғрисида аниқ қарор қабул қилишга имкон беради.

Таваккалчиликни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш ҳар хил турдаги ва турлардан иборат: статистик, иқтисодий, тижорат, молиявий ва

бошқалар. Ушбу маълумот маълум бир суғурта ҳодисаси, суғурта ҳодисаси эҳтимоли, товарлар, капитал, молиявий барқарорлик ва мижозлар, шериклар, рақобатчиларнинг тўлов қобилияти, нархлари, курслари ва тарифлари, шу жумладан суғурталовчилар хизматларига бўлган талабнинг мавжудлиги ҳақида маълумотни ўз ичига олади. суғурта шартлари, дивидендлар ва фоизлар ва бошқалар. Кўпгина маълумот турлари кўпинча савдо сирини ташкил қилади. Шунинг учун маълум маълумот турлари интеллектуал мулк турларидан бири бўлиши мумкин (ноу-хау ва бошқа номоддий активлар) ва акциядорлик жамияти ёки ширкат устав капиталига ҳисса сифатида киритилиши мумкин. Маълумотлар озгина йиғилади. Биргаликда йиғилган бу доналар аллақачон тўлиқ маълумотга эга.

Молиявий менежер учун ишончли бизнес маълумотлари мавжудлиги, унга молиявий ва тижорат қарорларини тезда қабул қилиш имконини беради, бундай қарорларнинг тўғрилигига таъсир қилади, бу, албатта, йўқотишларнинг камайишига ва даромаднинг ошишига олиб келади. Транзакцияларда маълумотлардан тўғри фойдаланиш молиявий йўқотиш эҳтимолини камайтиради.

Ҳар қандай қарор маълумотга асосланади, шунинг учун унинг сифати муҳим рол ўйнайди. Маълумотлар қанчалик аниқ бўлса, қарор шунчалик ноаниқ. Ахборотнинг сифати узатишда эмас, балки олинганидан кейин баҳоланиши керак. Маълумот тез қарийди, шунинг учун уни зудлик билан ишлатиш керак. Шу муносабат билан:

- 1) ташкилотнинг таъсис ҳужжатлари;
- 2) маҳсулот етказиб бериш ва асосий воситаларни ва бошқа мулкларни сотиб олиш бўйича шартномалар ва шартномалар;
- 3) кредит шартномалари;
- 4) корхонанинг бухгалтерия сиёсатига тегишли ҳужжатлар;
- 5) умумий китоб ва бухгалтерия регистри (хусусан, китоблар, сотиб олиш ва сотиш китобларида);

б) солиқ декларациялари ва маълумотларни аниқлаш тартиби тўғрисидаги гувоҳномалар акс эттирилади.

"Ҳақиқий фойда бўйича солиқни ҳисоблаш"нинг 1-сатрида акс эттирилган. Бундан ташқари, статистик ҳисобот маълумотларидан фойдаланилади:

- ф. № П - 2 "Инвестициялар тўғрисида маълумот";
- ф. № П - 3 "Ташкилотнинг молиявий ҳолати тўғрисида маълумот".
- ф. № П - 4 "Ишчиларнинг сони, иш ҳақи ва уларнинг ҳаракати тўғрисида маълумот";
- ф. № 5 - ҳ (қиска) "Ташкилот маҳсулотларини (ишларни, хизматларни) ишлаб чиқариш ва сотиш ҳаражатлари тўғрисидаги ҳисобот";
- ф. № 11 "Асосий воситалар (фондлар) ва бошқа молиявий бўлмаган активларнинг мавжудлиги ва ҳаракати тўғрисида маълумот".

Шунингдек таҳлил қилинди:

- ҳакамлик судлари материаллари ва даъволар;
- ИМНСни текшириш далолатномалари;

Ўтган йилдаги бухгалтерия (молиявий) ҳисоботлари:

- ф. №1 "Баланс варақаси";
- ф. № 2 "Фойда ва зарарлар тўғрисида ҳисобот";
- ф. № 3 "Хусусий капиталдаги ўзгаришлар тўғрисида ҳисобот";
- ф. № 4 "Пул оқими тўғрисида ҳисобот";
- ф. № 5 "Балансга қўшимчалар";
- ф. № 6 "Олинган маблағларнинг мақсадли ишлатилиши тўғрисида ҳисобот."

Ҳар бир маълумот манбаси корxonанинг заиф томонларини ва таҳдидларини аниқлаш учун корxonанинг иқтисодий фаолиятининг айрим жиҳатларини тўлиқ ва объектив равишда очиш учун ҳақиқий самарали имкониятга эга. Корхонада дуч келадиган муаммолар даражасига қараб маълумот тўғри талқин қилиниши ва тарқатилиши керак.

8.3. Ташқи ва ички маълумот манбалари

Ушбу хавф ҳақида энг муҳим маълумот бу тегишли объект бўйича ўтмишдаги статистика, яъни. ички манбалардан олинган маълумотлар.

Бунинг сабаби шундаки, бундай маълумотлар ўрганилаётган объектнинг ишлаши ва ривожланишининг барча ўзига хос хусусиятларини, шу жумладан хавфларни таҳлил қилиш учун муҳим бўлган хусусиятларни (иқлим ва географик шароитлар, технология хусусиятлари, хом ашё ва тайёр маҳсулотлар учун бозор шароитлари, бошқарув хусусиятлари ва бошқалар) ҳисобга олади. . Шунинг учун, сизнинг бизнесингиз ҳақида бундай маълумотларни тўплаш ва қайта ишлаш хавфларни самарали бошқаришнинг жуда муҳим жиҳатидир.

Шу билан бирга, бир қатор ҳолатларда, фақат шу маълумотларнинг мумкин бўлган камчиликлари билан боғлиқ бўлган ички манбалардан олинган маълумот билан чекланиб бўлмайди. Улар орасида:

Тенденцияларнинг ўзгариши. Олдинги статистикага асосланган прогнозлаш ҳар доим ўтмишда кузатилган тенденциялар келажакда бир даражага ёки бошқасига давом этишига асосланади. Бироқ, уларни ўзгартириш тўпланган маълумотларнинг фойдалилигини сезиларли даражада чеклаб қўйиши мумкин. Шундай қилиб, XX асрнинг 90-йиллари бошларида Россия корхоналари статистикаси. Ҳозир уни прогнозлашда деярли ишлатиб бўлмайди.

Тўғри, баъзи ҳолларда статистикага келажакда ривожланишни баҳолаш, шу жумладан хавфларни баҳолаш учун фойдаланиш имкониятини ошириш мақсадида ўзгартириш киритилиши мумкин. Масалан, инфляциянинг таъсирини истисно қилиш учун маълум нархларда иқтисодий кўрсаткичларни қайта ҳисоблаш кенг қўлланилади. Шу билан бирга, ўтган статистикалар келажакдаги хатарларни ўлчаш учун яроқлими ёки йўқми деган савол хавфларни аниқлаш ва таҳлил қилиш тартибининг муҳим жиҳати ҳисобланади;

- маълумотларнинг чекланган миқдори. Агар таваккалчиликларни бошқариш менежери юқори сифатли маълумот билан шуғулланадиган бўлса, унда унинг

чекланган доираси зарарнинг пайдо бўлиши ҳақида тўлиқ тасаввурга эга эмаслигини англатади, бу еса нотўғри қарор қабул қилиш имкониятига олиб келиши мумкин. Статистик жиҳатдан ишончли прогнозни олиш учун миқдорий маълумотлардан фойдаланганда (келажакдаги хатарларни таҳлил қилиш учун), бундай маълумотларнинг маълум миқдорини тақдим этиш керак. Амалиётда турли хил сабабларга кўра керакли миқдордаги маълумотларни олишнинг иложи бўлмаганда вазиятлар тез-тез юзага келади. Бошқача қилиб айтганда, рискларни бошқариш бўйича менежерлар (шунингдек бошқа бизнес мутахассислари) кўпинча маълумот этишмаслиги шароитида ишлашга мажбур бўладилар;

- кузатилган маълумотларнинг бузилиши. Илгари, ички маълумот манбалари ўрганилаётган объектга энг мос келади, деб айтилган бўлса ҳам, кузатилган маълумотлар баъзи бузилишлардан холи эмас. Бу статистикадаги тасодифий тебранишлар ва кузатув хатоларига боғлиқ бўлиши мумкин. Бироқ, ҳеч бўлмаганда битта нотўғри фикрнинг сабаби бор. Бу катта ёки хатто катастрофик зарар тегишли компаниянинг тугатилишига олиб келиши мумкинлиги билан боғлиқ (шунинг учун ўрта ва кичик зарарнинг келиб чиқиши тўғрисидаги статистикани олиш давом етмоқда) бу ҳали катта ёки катастрофик зарар етказилмаганлигини кўрсатиши мумкин. Шунинг учун, ўрганилаётган компаниянинг статистикаси кичик ўлчамдаги зарар етказиладиган жойга йўналтирилиши мумкин.

Шундай қилиб, ушбу камчиликларни бартараф этиш учун ички маълумот манбалари ушбу компаниянинг фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлмаган ташқи маълумот манбаларидан олинган маълумотлар билан тўлдирилиши керак. Бундай манбаларга қуйидагилар кириши мумкин: саноат статистикаси, рақобатчиларни таҳлил қилиш натижасида олинган маълумотлар, бошқа мамлакатларда содир бўлган бахциз ҳодисалар тўғрисидаги маълумотлар ва бошқалар. Албатта, бундай маълумотлар ўрганилаётган объект ёки хавфнинг сифат хусусиятларига тўлиқ мос келмаслиги мумкин, аммо маълумот этишмаслиги шароитида. у, шунингдек, хавфларни бошқариш соҳасида қарор

қабул қилиш учун муҳим бўлган билимларни тақдим этиши мумкин (масалан, ички манбалардан олинган статистикага қандай тузатишлар киритилиши керак).

Ташқи ва ички ахборот манбаларининг мавжудлиги рискларни бошқариш менежери қарор қабул қилишда турли хил сифатли маълумотларнинг комбинациясидан фойдаланиши кераклигини англатади.

Хавфларнинг хусусиятлари улар тўғрисида маълумот олиш мумкин бўлган манбаларда ва ушбу маълумотларнинг мазмуни нималарда акс еттирилганида намоён бўлади. Бошқача қилиб айтганда, турли хил хавфлар тўғрисидаги маълумотларнинг таркиби ва тузилиши катта фарқ қилиши мумкин. Шунинг учун рискларни бошқариш жараёнини ахборот билан таъминлаш мустақил ўзига хос муаммо ҳисобланади.

Шунга қарамай, маълум бир хатарларни таҳлил қилиш тўғрисида тўхталмасдан, риск менежери мурожаат қилиши мумкин бўлган баъзи бир маълумот манбаларини ажратиб олишимиз мумкин. Улар орасида:

- ўрганилаётган компанияда ташкилий жадвал ва қарорларни қабул қилиш жадвали. Бундай маълумотлар компания фаолиятининг йўналишлари, бўлинмаларнинг ўзаро муносабатлари, шу жумладан даромадларни шакллантириш ва тақсимлаш нуқтаи назаридан, шунингдек харажатларни таҳлил қилиш (фойда марказлари ва харажатлар марказларини тақсимлаш) ва бошқарув қарорларини қабул қилиш ва ижро этиш учун жавобгарликни тақсимлашнинг ўзига хос хусусиятлари тўғрисида баъзи фикрларни беради. . Бу сизга риск портфели ҳақида бошланғич фикрни шакллантиришга ва ўрганилаётган компания фаолиятидаги камчиликларни аниқлашга имкон беради;
- пул маблағлари, ресурслар ва ахборот оқимлари схемалари. Бундай маълумотлар ушбу компаниянинг ишлаб чиқариш технологияси, етказиб бериш ва сотиш, шунингдек уни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларини (шу жумладан молиявий менежментни) тушуниш учун фойдалидир. Тегишли схемаларнинг батафсил даражаси таҳлил қилинаётган хавфларнинг

хусусиятлари, хусусан, уларни амалга ошириш даражаси ва иқтисодий зарарнинг пайдо бўлиши билан белгиланиши керак;

- анкеталар, анкеталар. Ушбу маълумот манбаи кундалик ишларида улар билан бевосита дуч келадиган одамларнинг тажрибаси ва билимларини аниқлаш ва хавфларни таҳлил қилиш жараёнига жалб қилинишига ёрдам беради, бу еса бундай тадқиқотларни янада масъулиятли ва чуқур ўтказишга имкон беради. Бундай манбадан олинган маълумотларнинг ҳажми ва сифати саволларнинг тузилишига ва сўровни ўтказиш усулига боғлиқ бўлади. Аммо, умуман олганда, тегишли маълумотлар хавфнинг миқдорий ва миқдорий таҳлили учун фойдали бўлиши мумкинлигини айтишимиз мумкин;

- статистика. Аслида, бу ерда биз ташқи томондан (масалан, бозор маълумотлари) ва ўз операцияларимизни таҳлил қилиш натижасида олинган тижорат маълумотлари манбаларининг тўлиқ тўпламини еслаймиз. Статистика хавфларни миқдорий баҳолашнинг муҳим элементи ҳисобланади, шунинг учун уни қабул қилиш ва кейинчалик қайта ишлаш муҳим вазифадир, унинг ечими бутун рискларни бошқариш жараёнининг муваффақиятини аниқлаши мумкин. Бироқ, бунинг учун етарли бўлмаслиги мумкин ёки умуман йўқ бўлиши мумкин, бу хатарларни бошқаришни амалга оширишни қийинлаштиради;

- ҳужжатлар. Ҳужжатларнинг таркиби ва тузилиши ҳар хил турдаги корхоналар ва хавф остида бўлган объектлар учун жиддий фарқ қилиши мумкин. Бундан ташқари, ҳужжатларда фирманинг турли жиҳатлари (молиявий, техник ва бошқа турдаги ҳужжатлар) тўғрисидаги маълумотлар бўлиши мумкин, шунда унинг ёрдами билан ҳетерожен хатарлар таҳлил қилинади. Ҳужжатлар ҳам миқдорий маълумотлар, ҳам статистик маълумотларнинг манбаи бўлиб хизмат қилиши мумкин. Компанияда тўғри ташкил етилган иш оқими хавфларни бошқаришнинг самарали жараёнининг муҳим жиҳати бўлади;

- ишлаб чиқариш тавсифи Бахтсиз ҳодисалар тавсифи. Ушбу маълумот манбаи тегишли салбий ҳодисалар юзага келганда қарорларни қабул

қилишнинг стандарт (стереотипик) тартибини шакллантириш учун муҳимдир. Бундай вазиятда тегишли стандарт процедурага зарур ўзгартиришлар киритиш орқали унинг хусусиятларини ҳисобга олиш осон. Аслида, бундай тавсифлар хатарларни бошқаришда сценарий ёндашувини амалга оширишга имкон беради. Бундан ташқари, бахқиз ҳодисаларнинг тавсифи хавфларни аниқлаш ва таҳлил қилиш учун муҳим бўлган хавфни амалга ошириш ва унинг мумкин бўлган оқибатлари тўғрисида сифатли маълумотнинг яхши манбаи бўлиб хизмат қилади;

- текшириш ва кўриқлар. Ушбу маълумот манбаи сизга маълум бир объектни ўрганиш ва бошқа манбаларни таҳлил қилишда расмийлаштириш қийин бўлган мутахассис (инспектор) тажрибасини бирлаштиришга имкон беради. Текширув ёки экспертиза натижалари рискларни бошқариш жараёнининг мақсадлари ва вазифаларига, шу жумладан уларни аниқлаш ва таҳлил қилиш босқичига энг мос келади. Бироқ, ушбу манбадан кенгроқ фойдаланишга тўсқинлик қиладиган нарса унинг юқори нархидир

8.4. Ахборот хавфларини бошқариш

Ахборот хавфларни бошқариш жараёнида муҳим рол ўйнайди. Қарор қабул қилувчига барча зарур маълумотларни ўз вақтида тақдим этиш хавфларни бошқариш тизимининг ишлашининг муҳим шартидир. Бундан ташқари, маълумотларга қўйиладиган талаблар қуйидагилардан иборат:

- унинг таркиби ва таркиби рискларни бошқариш тизимининг ташкилий тузилмасига мос бўлиши керак;
- бундай тузилманинг барча даражаларида маълумотларни олиш тезкор бўлиши керак;

Рискларни бошқариш тўғрисида қарор қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар уларнинг таркиби ва ўзига хослигига мос келиши керак;

- ахборот турли манбалардан олиниши керак, бу еса рискларни бошқариш тизимини бошқа хизматлар билан мувофиқлаштиришни талаб қилади.

Юқоридаги талаблардан келиб чиқадиган бўлсак, хатарларни бошқариш учун зарур бўлган маълумотлар хилма-хил бўлиб, уларнинг таркиби ва ҳажми

сезиларли даражада фарқ қилиши мумкин ва унга кириш имкони борича тезкор бўлиши керак. Ушбу талабларнинг барчасини фақат тегишли ахборотни олиш ва қайта ишлаш учун ахборот технологиялари қўлланилганда қондириш мумкин.

Бундай ахборот тизими маҳаллий тармоқлар асосида қурилган, узок офислар ва иш жойлари билан маълумот алмашиш, шунингдек бизнесни юритиш жараёнида яратилган ва ишлатиладиган маълумотлар базалари асосида компаниянинг умумий ахборот тизимининг бир қисми бўлиши керак. Хавфларни бошқариш бўйича маълумотларни йиғиш ва қайта ишлашнинг бундай қуйи тизими, шубҳасиз, умумий ахборот тизими каби тамойилларга асосланади. қуйидаги омилларни кўриб чиқинг:

- Ахборот технологиялари архитектурасининг хусусиятлари (маълумотларга, иловаларга ёки мижозларга етибор бериш ва х.к.);
- маълумотлар алмашиш ва форматларни уйғунлаштириш, биринчи навбатда тақсимланган маълумотлар базалари учун;
- кўп даражали табиат ва хавфларни бошқариш бўйича маълумотларга кириш чекловлари.

Шунга қарамай, бундай ахборот қуйи тизими ўзига хос хусусиятларга эга бўлади, улар маълумотни қайта ишлашнинг мақсадлари ва усулларини, шунингдек, баъзи маълумотларнинг ўзига хос хусусиятларини (хусусан, зарар етказилишини ҳисобга олган ҳолда ва ҳоказоларни) ўз ичига олади.

Ахборот тўплаш ва ишлов бериш тизимининг қўшимча афзалликлари, масалан, қуйидагиларни ўз ичига олади:

- хавфларни таснифлашни ва хатарларни бошқариш бўйича муайян вазифаларни ҳал этиш устуворлигини тезда ўзгартириш имконияти;
- хатарларни таҳлилини маъмурий маълумотлар билан мувофиқлаштириш (лойиҳани ёки компаниянинг фаолият доирасига боғланган компания бўлинмаларини ҳисобга олиш);
- рисклар таҳлилини маркетинг маълумотлари билан боғлаш (мижозлар, операциялар ва бошқалар тўғрисидаги маълумотлар);

- хатарларни таҳлил қилишнинг иқтисодий ва молиявий маълумотлар билан ўзаро алоқаси (фойда ва харажат марказлари билан боғланган пул оқимларига таъсир қилиш даражаси);
- турли даражадаги хавфларни баҳолаш қобилияти (умуман компания бўлинма) ва турли хил ходимлар ва компания менежерларининг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда хатарларни бошқариш жараёнини янада мослашувчан қиладиган турли усулларга мувофиқ;
- хатарларни бошқаришнинг турли жиҳатлари (хатарларни миқдорий ва сифатли баҳолаш, хавфларни бошқариш усулларини таҳлил қилиш ва танлаш, ушбу усулларнинг самарадорлигини аниқлаш ва ҳк);
- хатарларни бошқариш дастурининг бажарилишини ва аудит жараёнини осонлаштириш, шунингдек, баъзи чораларнинг зарур чекловларга (қонуний, бюджет ва бошқалар) мувофиқлиги.

Шундай қилиб, хатарларни бошқариш жараёнида қоғоз технологияларига нисбатан ахборот технологияларидан фойдаланиш аниқ афзалликларга эга, чунки бу рискларни бошқариш тизимини янада самарали ва мослашувчан қилади. Бироқ, ахборот технологияларидан фойдаланиш маълум камчиликлар билан боғлиқ, улар орасида қуйидагилар мавжуд:

- хавфларни бошқариш тизимининг ўзи маълум бир хавф-хатарларга нисбатан заифроқ бўлади (масалан, ЛАН ҳалокати юзага келганда хавфни бошқариш мумкин эмас);
- маълумотларни йиғиш ва қайта ишлаш харажатлари ошади (қўшимча қимматбаҳо ускуналар, дастурий таъминот, ходимларни ишлаб чиқариш ва бошқалар сотиб олиш зарурати туфайли);
- менежментда ахборот технологияларидан фойдаланиш адолатли расмийлаштирилган қарорлар қабул қилиш жараёнини талаб қилади ва бу форс-мажор ҳолатларидаги муаммоларни ҳал қилишда тўсқинлик қилиши мумкин (бу хавфларни бошқариш тизимининг вазифаларидан биридир).

Ахборот хатарлари компаниянинг ахборот технологияларидан фойдаланиш натижасида йўқолиши ёки шикастланиш хавфи билан боғлиқ барча

хавфларни ўз ичига олади. Нафақат техник носозликлар, балки турли хил тизимлардаги маълумотларнинг номувофиқлиги, шунингдек ходимларнинг маълумотларга чексиз киришлари таҳдид солиши мумкин. Шундай қилиб, ахборот хавфлари электрон воситаларда ва бошқа алоқа воситаларида ахборотни яратиш, узатиш, сақлаш ва улардан фойдаланиш билан боғлиқ.

Ушбу тоифадаги хатарларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- 1) ахборотнинг тарқалиши ва ундан рақобатчилар ёки ходимларнинг бизнесга зарар етказиши мумкин бўлган мақсадларда фойдаланиши билан боғлиқ хавфлар;
- 2) ахборот узатиш каналлари ишида техник носозликлар билан боғлиқ хавфлар.

Ахборот хавфларини минималлаштириш бўйича ишлар маълумотларга рухсатсиз киришни, шунингдек авариялар ва ускуналарнинг ишдан чиқишини олдини олишдан иборат. Бундай хавфларни аниқлаш учун бошқа хавфларни аниқлашда фойдаланиладиган усуллардан фойдаланинг. Бироқ, компанияни маълумот билан таъминлаш соҳасида энг хавфли соҳаларни аниқлаш учун менежер қуйидаги саволларга жавоб бериши мумкин:

- 1) Молиявий ҳисобот сақланадиган ахборот тизимларига киришни бошқариш қандай амалга оширилади?
- 2) Мижозлар ўз вақтида компанияга еркин мурожаат қилишлари мумкинми?
- 3) Компания бошқа компания билан бирлашганда, ахборотни бошқариш тизимини тезда амалга ошира оладими? (Агар турли хил бошқарув менежмент тизимлари компаниянинг турли бўлимларида ишлаётган бўлса, унда маълумотларни ўзгартириш ва уни ягона стандартга етказишнинг аниқ алгоритми бўлиши керак).
- 4) Иш жараёнини ташкиллаштириш, асосий ходимлар кетганда, олдинги ҳолатдаги фаолиятни давом еттиришга имкон берадими?
- 5) Компаниянинг интеллектуал мулки ҳимояланганми?
- 6) Компанияда компьютер тизимларида носозликлар юз берганда аниқ ҳаракатлар режаси мавжудми?

7) Ахборот тизимларининг ишлаши компаниянинг умумий мақсадлари ва вазибаларига мос келадими?

Ахборот хавфини амалга ошириш натижасида етказилган зарарни аниқ ҳисоблаш жуда қийин. Аммо қўпол тахмин қилиш мумкин. Масалан, компьютер тармоғида ишламай қолганда компаниянинг ишламай қолиш даврини аниқлашингиз мумкин. Бу тизимни қайта тиклаш учун мутахассисларга керак бўладиган ўртача вақт бўлади. Ушбу маълумотларга асосланиб, биз компания йўқотадиган фойда миқдорини аниқлаймиз. Бу зарарнинг тахминий миқдори. Бузилиш эҳтимолини статистика асосида ҳисоблаш мумкин.

Ахборот хавфларини минималлаштириш учун уларнинг олдини олиш стратегияси ишлаб чиқилмоқда. Амалиёт шуни кўрсатадики, энг муваффақиятли стратегиялар қуйидаги тамойилларга асосланади:

- 1) Ходимларнинг компаниянинг ахборот тизимлари ва ҳужжатларидан фойдаланишлари ҳужжат мазмунининг аҳамияти ва махфийлигига қараб фарқланиши керак.
- 2) Компания ахборотдан фойдаланишни бошқариши ва ахборот тизимларида заифликлардан ҳимоя қилишни таъминлаши керак.
- 3) Компания фаолияти бевосита боғлиқ бўлган ахборот тизимлари (стратегик муҳим алоқа каналлари, ҳужжатлар архиви, компьютер тармоғи) инқироз ҳолатида ҳам муаммосиз ишлаши керак.

Амалий тадбирлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ахборот хавфсизлиги учун жавобгар шахсларни тайинлаш;
- Компания ходимларининг хатарларни олдини олишга қаратилган ҳаракатларини тавсифловчи меъёрий ҳужжатлар яратиш;
- танқидий вазиятларда ишлаш учун захира имкониятларини бериш;
- маълумотларнинг нусхаси ва даврий нусхасини захира воситаларига нусхалаш;
- компьютер тармоғини ташқи тармоқлардан ажратиш;
- Интернет билан алоқа қилиш учун индивидуал машиналардан фойдаланиш;

- антивирус тизимларини ўрнатиш;
- ташкилот ичидаги ахборот тизимлари учун ягона стандартларни ишлаб чиқиш (ягона ҳисобот шакллари, кўрсаткичларни ҳисоблаш қоидалари);
- маълумотларнинг конфиденциаллик даражаси ва улардан фойдаланиш ҳуқуқини табақалаштириш бўйича таснифлаш;
- махсус бошқарув тизимларини жорий этиш;
- ташкилот ичида айланиб ўтувчи барча ҳужжатлар компютерларга марказлаштирилган ўрнатилган тизимлар ёрдамида яратилишини таъминлаш (бошқа дастурларни ўрнатишга рухсат берилиши керак);
- барча корпоратив тизимларнинг ҳолатини кузатувчи бошқариш воситаларидан фойдаланиш.

Ушбу чора-тадбирлар рўйхати тўлиқ эмас. Кўпгина компаниялар ахборот хавфларини камайтириш ва олдини олиш учун ўзларининг махсус дастурларини ишлаб чиқадилар ва улардан фойдаланадилар. Бундан ташқари, ҳар қандай ташкилотда, ҳаракатлар режаси ишлаб чиқилиши ва фавқулодда ҳолатларда ходимларга етказилиши керак. Бу ерда сиз қуйидаги тавсиялардан фойдаланишингиз мумкин.

- Ички ахборот тармоғига рухсатиз шахслар ёки компаниянинг рухсатиз ишчиларининг кириб келиш сценарийларини таҳлил қилиш;

Инқирозли вазиятларда ахборот хавфсизлиги учун жавобгар ходимларнинг хатти-ҳаракатлари моделини ишлаб чиқиш мақсадида ўқув машғулотларини ўтказиш;

- кадрлар билан боғлиқ муаммоларни, шу жумладан асосий ходимларнинг компаниядан кэтишини ҳал этиш;
- захира маълумот имкониятларини (серверлар, компютерлар), шунингдек захира алоқа линияларини тайёрлаш.

Ахборот хавфсизлигини таъминлаш ҳам сарфланган пулнинг самарадорлиги масаласидир, шунинг учун ҳимоя қилиш қиймати мумкин бўлган зарар миқдоридан ошмаслиги керак: уларнинг иқтисодий самарадорлигини ҳисоблаш керак.

Агар компаниянинг иши кўп жиҳатдан ички ахборот тармоқларининг ҳолатига боғлиқ бўлса, унда ахборот хавфларини камайтиришга қаратилган корпоратив қоидаларни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва мониторинг қилиш учун жавобгар шахс тайинланиши керак. Бундай мувофиқлаштирувчи компаниянинг ахборот тузилиши билан боғлиқ эмаслиги тавсия етилади. Ахборот технологиялари билан бевосита боғлиқ бўлмаган ходим хавфларни бошқариш тадбирларини ўтказишда энг объектив бўлади деб ишонилади. Унинг ишини ўлчанган кўрсаткичлар ёрдамида баҳолаш керак (қобилиятсизликни бартараф этиш вақти, ишламай қолиш частотаси ва бошқалар).

Ахборот технологиялари соҳасида, шунингдек, бошқа ҳар қандай соҳада рискларни бошқариш жараёнини муваффақиятли бошқариш учун зарур шарт бу унинг узлуксизлигидир. Шунинг учун, ахборот хавфларини баҳолаш, шунингдек уларни минималлаштириш режаларини ишлаб чиқиш ва янгилаш мунтазам равишда амалга оширилиши керак. Хусусан, мустақил экспертлар томонидан ўтказилган ахборотни бошқариш тизимининг бундай аудити рискларни минималлаштиришга ёрдам беради.

Шуни таъкидлаш керакки, агар таваккалчиликларни минималлаштириш бўйича сиёсатни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш тавсия етилган стандартлар ва қоидалар нотўғри қўлланилса, масалан, агар ходимлар уларни қўллашда ўқитилмаган бўлса ва уларнинг аҳамиятини тушунмаса, фойдали бўлмайди. Шунинг учун хавфсизликни таъминлаш бўйича ишлар биринчи навбатда кенг қамровли бўлиши керак.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Ахборот тизимига тавсиф беринг.
2. Ахборот тизимининг элементларини санаб беринг.
3. Таснифлашнинг муҳим элементлари нимадан иборат?
ахборот хавфлари?
4. Ахборот хавфсизлигининг асосий жиҳатлари нималардан иборат?
5. Қандай ички ахборот хавфлари хавфларни ўз ичига олади?
6. Ахборот таъминотини тавсифланг

хавфларни бошқаришнинг фаолияти.

7. Ахборот таъминоти тизимининг тамойилларини санаб беринг хавфларни бошқариш.

9-МАВЗУ. ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ ИЧКИ ВА ТАШҚИ ОМИЛЛАР ХАВФ ОСТИДА

9.1. Ташкилотнинг ташқи муҳитининг хусусиятлари ва тузилиши.

9.2. Асосий хавф омиллари.

9.3. Ташқи хавфларнинг тушунчаси, табиати ва турлари.

9.1. Ташкилотнинг ташқи муҳитининг хусусиятлари ва тузилиши

Менежмент бўйича адабиётларда "ташкилот" тушунчаси ижтимоий меҳнат тақсимотининг умумий тизимидаги нисбатан алоҳида таркибий қисм сифатида қаралади. Бундай яққаланишнинг мезонлари иқтисодий мустақиллик ва ташкилотнинг яхлитлиги (ички ва ташқи муҳитнинг мавжудлиги) ҳисобланади.

Ташкилот очик тизим сифатида ташқи муҳит ёки ташкилотнинг ташқи параметрларига эга ва ресурслар, энергия, ходимлар, истеъмолчиларни етказиб беришга нисбатан ташқи дунёга боғлиқ. Менежер, ташкилот фаолиятига таъсир етувчи муҳим омилларни аниқлаши, ташқи таъсирларга жавоб бериш усуллари ва усулларини танлаши керак. Ташкилотлар омон қолиш ва самарадорлигини сақлаб қолиш учун атроф-муҳитга мослашишлари керак.

Ташкилотнинг ташқи муҳити - ташкилотдан ташқарида бўлган ва унинг фаолиятига таъсир кўрсатадиган ўзаро боғлиқ омиллар тўплами.

Ташқи муҳитнинг асосий хусусиятлари:

1. Атроф-муҳит омилларининг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро боғлиқлиги - бу битта омилнинг ўзгариши бошқа омилларга таъсир қиладиган куч даражаси. Баъзи атроф-муҳит омилларининг ўзгариши бошқаларида ўзгаришга олиб келиши мумкин.

2. Мураккаблик - ташкилот жавоб бериши керак бўлган омиллар сони, шунингдек ҳар бир омилнинг ўзгарувчанлик даражаси.

3. Атроф-муҳитнинг ҳаракатчанлиги - ташкилот атроф-муҳитида ўзгаришлар юз берадиган тезлик. Замонавий ташкилотнинг муҳити тобора тезлашиб борар экан Ташқи муҳитнинг ҳаракатчанлиги ташкилотнинг баъзи қисмлари учун юқори ва бошқалари учун паст бўлиши мумкин. Юқори даражада ҳаракатланадиган муҳитда, ташкилот ёки бўлинма самарали қарорлар қабул қилиш учун кўпроқ турли хил маълумотларга таяниши керак.

4. Ноаниқлик - ташкилот эга бўлган атроф-муҳит тўғрисидаги маълумотларнинг миқдори ва ушбу маълумотларнинг аниқлигига ишонч ўртасидаги нисбат. Ташқи муҳит қанчалик ноаниқ бўлса, самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш шунчалик қийин бўлади. Ташкилотнинг атроф-муҳит омиллари унинг барқарорлиги, самарадорлиги ва рақобатбардошлигига бевосита ёки билвосита таъсир қилади.

Ташкилотга бевосита таъсир кўрсатадиган омиллар тўғридан-тўғри таъсир этадиган муҳитга тегишли - материаллар, ишчи кучи ва капитал, қонунлар ва ҳукумат, истеъмолчилар ва рақобатчилар, касаба уюшмалари. Билвосита таъсир қилиш муҳити ташкилотга бевосита таъсир кўрсатмайдиган, лекин унинг фаолиятига таъсир кўрсатадиган омилларни (иқтисодиётнинг ҳолати, илмий-техник тараққиёт, сиёсий вазият, ижтимоий-маданий омиллар (муносабат, ҳаётий кадриятлар, урф-одатлар), халқаро муҳит) ўз ичига олади.

Омон қолиш ва ўз мақсадларига эришиш учун ташкилотлар ташқи муҳитдаги ўзгаришларга самарали жавоб беришлари ва уларга тезда мослашишлари керак.

Халқаро бизнес ривожланишини белгиловчи омиллар қаторига чет елда ишлаб чиқариш харажатлари камайиши, савдо чекловларидан қочиш истаги ва бошқа мамлакатларда очилаётган ишлаб чиқариш ва инвестиция имкониятлари киради.

Халқаро бозорда ишлайдиган корхоналар тайёр маҳсулот ёки қисмларни экспорт қилади ёки импорт қилади, лицензиялаш ва қўшма корхоналарни ташкил этиш билан шуғулланади ёки бевосита ишлаб чиқариш фаолиятини амалга оширади.

Халқаро муҳитда муваффақиятга эришиш учун етакчи маданият, иқтисодий, ҳуқуқий ва сиёсий муҳитдаги тафовутларни тушуниши ва ҳисобга олиши керак.

Ташқи хавф - бу ташкилотнинг ташқи муҳитида юзага келадиган хавфлар. Одатда, ташқи хавфларнинг пайдо бўлиши уларни бошқаришнинг асосий муаммосини белгилаб берадиган ташкилот раҳбарияти ёки эгаларининг хоҳиш-иродасига боғлиқ бўлмаган объектив омилларнинг ҳаракати билан боғлиқ.

Тадбиркор фаолиятнинг турли босқичларида хавф-хатарга дуч келади ва, албатта, маълум бир хавфли вазиятнинг пайдо бўлиши учун кўп сабаблар мавжуд. Одатда, юзага келиш сабабини вазиятнинг натижасида ноаниқликка олиб келадиган ҳолат тушунилади. Ташқи хавфларнинг асосий сабаблари - беқарор халқаро ва ички сиёсий вазият, иқтисодий инқирозлар, валюта курсининг ўзгариши, талаб ва таклиф таркибидаги кутилмаган ўзгаришлар, илмий ва технологик инқилоблар, табиий офатлар ва экологик ҳалокатлар. Ташкилот атроф-муҳитига боғлиқ ташқи хавфлар макроиқтисодий ва микроиқтисодий бўлиши мумкин. Иккала омил ҳам таъсир қилади:

1) бевосита таъсир - қонуний тартибга солиш; ҳокимиятнинг ўзбошимчаликлари, солиқ тизими, шериклар билан муносабатлар, рақобат, коррупция;

2) билвосита таъсир - мамлакатдаги сиёсий ва иқтисодий вазият, соҳанинг иқтисодий аҳволи, табиий офатлар, халқаро воқеалар.

Аксарият ҳолларда ташкилотни бошқариш ташқи хавфларнинг ривожланиш сабаблари ва омилларига бевосита таъсир ета олмайди. Шунинг учун менежерлар одатда ташқи хавфларни бошқариш учун фақат билвосита таъсир қилиш усулларида фойдаланадилар, бу табиийки хавфнинг салбий

оқибатлари тўлиқ йўқлигини кафолатламайди. Ташқи тадбиркорлик хавфларини таснифлашнинг мураккаблиги уларнинг хилма-хиллигига боғлиқ. Ташқи хавфларнинг тур хилма-хиллиги жуда катта - ёнғинлар ва табиий офатлардан тортиб, миллатлараро низоларгача, тадбиркорлик фаолиятини тартибга солувчи конунчиликдаги ўзгаришлар ва инфляция тебранишлар гача. Жорий ва узоқ муддатли вазифаларни ҳал қилишда тадбиркорлар доимо хавф-хатарга дуч келишади. Барча ташкилотлар истисносиз дуч келадиган баъзи турдаги хатарлар мавжуд, аммо умуман олганда улар билан бир қаторда муайян фаолият турларига хос бўлган хатарларнинг ўзига хос турлари мавжуд: масалан, банк хатарлари суғурта фаолиятидаги хатарлардан фарқ қилади, иккинчиси еса ўз навбатида саноат ишлаб чиқаришидаги хатарлардан.

Бундан ташқари, замонавий дунёнинг иқтисодий ва сиёсий ривожланиши хавфларнинг янги турларини келтириб чиқармоқда, уларни аниқлаш ва миқдорини аниқлаш жуда қийин. Бизнесни трансмиллийлаштириш мураккаб молиявий ва ишлаб чиқариш муносабатларининг яратилиши билан бирга келади. Бир "домино эффекти" мавжуд, бу битта компаниянинг кулаши тақдирда банкротлик билан боғлиқ бўлган ташкилотларнинг қатор банкротликларига олиб келади. Компютерлаштириш ва ташкилотларнинг ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятини автоматлаштиришни кучайтириш компютер тизимларининг ишламай қолиши, компютерларнинг ишдан чиқиши натижасида йўқотишларнинг пайдо бўлишига олиб келади. Сўнгги йилларда сиёсий омиллар билан боғлиқ хатарлар муҳим аҳамият касб етмоқда, чунки улар тадбиркорлик учун катта йўқотишларга олиб келади.

Хатарларни бошқариш тизимини қуришда бир қатор чекловларни ҳисобга олиш керак. Улар универсал идеал тизимни ишлаб чиқишга имкон бермайди, бу еса, аксинча, хатарларни бошқариш менежерларига хавфлар билан ишлашнинг муайян усулларида фойдаланишни буюради. Биз фақат мавжуд шароитларга мос келадиган тизимни яратиш ҳақида гапиришимиз мумкин. Барча чекловлар ташқи ва ички бўлиниши мумкин.

Ташқи таъсир мавзулар таъсир қила олмайдиган ёки унинг таъсири жуда чекланган деб аталади. Қоида тариқасида, улар атроф-муҳит омиллари билан боғлиқ. Улар орасида:

1. Компаниянинг турли томонларини тартибга солувчи қонун ҳужжатларидаги чекловлар. Бунга меҳнатни муҳофаза қилиш, саноат ва атроф-муҳит хавфсизлиги талаблари, суғурталовчилар учун суғурта захираларини ажратиш қоидалари, тиббий воситаларни стерилизация қилиш қоидалари ва бошқалар киради. Мажбурий суғурта ташқи чекловларга ҳам тегишли бўлиб, улар ҳатто нуқтаи назарга эга бўлмаган тақдирда ҳам қўлланилиши керак. Риск менежери - хавфлар билан ишлашнинг самарали воситаси.

2. Шартномалар бўйича ўзаро мажбуриятлар бўйича чекловлар. Ташкилот томонидан тузилган битимларнинг барча қоидаларидан ташқари, у ўз хоҳишига кўра. Шартларнинг бир қисми бошқа томон томонидан белгиланади, бу еса рискларни бошқариш имкониятларини чеклаши мумкин, масалан, субпудратчиларни ишлатишни тақиқлаш ва хавфнинг бир қисмини уларга ўтказиш. Ўзаро мажбуриятлар уларнинг бажарилмаганлиги учун жавобгарлик хавфини ҳам келтириб чиқаради, бу тизимни ишлаб чиқишда ҳисобга олиниши керак. 3. Бозор чекловлари бозорлар ва ижтимоий тизимларнинг хусусиятларига боғлиқ. Бозор шароити хатарларни бошқариш нуқтаи назаридан чекловларни келтириб чиқаради. Сармоявий хавфларни камайтирадиган бозорда талаб қилинадиган суғурта тури ёки молиявий воситанинг йўқлиги сабабли менежерлар ташкилотни ҳимоя қилишнинг бошқа усуллари излашга мажбур. Шунга ўхшаб, маълум бир давлатнинг ижтимоий аҳволи бошқа мамлакатларда ижобий таъсир кўрсатадиган баъзи чораларни самарасиз қилиши мумкин.

Хавфларни бошқариш тизимини яратишда баъзида танланган мақсадларга эришиш мумкин эмаслигини ва шу билан бирга барча талаблар ва чекловларга риоя қилиш мумкин эмаслигини ҳисобга олиш керак, чунки улар бир-бирига зид келади. Энг кўп учрайдиган низо шундаки, хавфдан кейинги даврда исталган мақсадлар юқори харажатларни талаб қилади, шу билан

бирга, хавф олдидаги ва бюджетдаги чекловлар сизни тежашга мажбур қилади. Ушбу қарама-қаршиликнинг аниқ ечими тўлиқ ташкилот раҳбарияти ва хавфларни бошқариш учун жавобгар шахсларнинг ваколатларига боғлиқ. Кейинчалик, асосий турларни, тижорат, молиявий, тармоқ ва таркибий, криминоген, инновацион, экологик, логистик) ва уларни бошқариш усулларини кўриб чиқамиз.

9.2. Асосий хавф омиллари

Хатарларни амалга ошириш жараёни ҳал қилувчи эмас. Умумий ҳолда, битта элементдан иккинчисига ўтиш содир бўлиши мумкин ёки бўлмаслиги мумкин ва ҳар бир хавф элементи у ёки бу тарзда амалга оширилиши мумкин. Турли хил ҳолатларда, ташлаб кетилган гугурт ёнғинга олиб келиши мумкин ёки йўқ, валюта курсининг ўсиши ташкилотнинг фаолиятига таъсир қилиши ёки унга зарар етказмаслиги мумкин, одамнинг қулаши жиддий жароҳатларга ёки озгина жароҳатларга олиб келиши мумкин.

Хавф таркибининг элементлари ва (ёки) уларни амалга ошириш усуллари ўртасида ўтиш эҳтимолига таъсир қилувчи барча ҳолатлар "хавф омиллари" умумий номи остида бирлаштирилган.

Хавф омили - хавфни амалга ошириш эҳтимолига ёки оқибатларига таъсир қиладиган вазият, лекин унинг бевосита сабаби эмас. Агар отилган гугурт, агар у ёниб кетадиган қопламага тушиб қолса, валюта курсининг ўзгариши ушбу валюта учун хом ашё сотиб оладиган корхонага таъсир қилади ва ўқитилган одам шикастланмаса гуруҳлаш учун вақт топади.

Ушбу ҳолатлар (қоплама материаллари, сотиб олиш таркиби, машғулотлар) ўзлари томонидан хавфли ҳодисага олиб келмайди, объектга таъсир қилмайди ва оқибатларга олиб келмайди. Фақат улар хавфни амалга оширишга ҳисса қўшади ёки тўсқинлик қилади. Хавф омиллари объектнинг ўзига ҳам, атроф-муҳитнинг хусусиятларига ҳам тегишли бўлиши мумкин. Шунини таъкидлаш керакки, биринчидан, корхонанинг молиявий-иқтисодий фаолияти натижаларига таъсир қилиши мумкин бўлган хавф омиллари, хавф-хатарлар, таҳдидлар ва бошқа зарарли ҳолатлар чексиздир; иккинчидан,

бизнесни ривожлантириш шароитларига қараб, баъзи омилларнинг аҳамияти ўзгариши мумкин; учинчидан, барча хавф омиллари, хавф ва таҳдидларни турли таснифлаш мезонлари бўйича гуруҳлаш мумкин. Шундай қилиб, уларни башорат қилиш имкониятига қараб, олдиндан кўриш мумкин бўлган (олдиндан айтиб бўлмайдиган) хавф ва таҳдидларни ажратиб кўрсатиш керак. Биринчиси, маълум бир шароитларда вужудга келадиган, иқтисодий фаолият тажрибасидан маълум, ўз вақтида аниқланган ва иқтисодий фан томонидан умумлаштирилган.

Кутилмаган тарзда тўсатдан, кутилмаганда юзага келади ва рақобатчиларнинг, шерикларнинг кутилмаган хатти-ҳаракатлари, ҳуқуқий соҳанинг ўзгариши, ижтимоий-иқтисодий ёки сиёсий вазиятнинг ўзгариши, форс-мажор ҳолатлари (бахциз ходисалар, табиий офатлар) билан боғлиқ. Бундай вазиятда тадбиркор ва турли даражадаги менежерларнинг вазифаси хавф ёки таҳдидларни ўз вақтида аниқлаш ва уларнинг салбий таъсирини камайтиришдир. Корхонанинг иқтисодий хавфсизлигига таҳдид ва таҳдидлар пайдо бўлиш манбасига қараб объектив ва субъектив бўлинади. Мақсад корхона ёки унинг ходимларининг иштирокисиз ва иродасига кўшимча равишда, қабул қилинадиган қарорлар, раҳбарнинг хатти-ҳаракатларидан қатъи назар, пайдо бўлади: молиявий аҳволнинг ҳолати, илмий кашфиётлар, тан олинishi керак ва бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳисобга олинishi керак. Субъективлик одамлар, турли органлар ва ташкилотларнинг, шу жумладан рақобатчиларнинг давлат ва халқаро корхоналарининг қасддан ёки билмасдан қилинган ҳаракатлари натижасида вужудга келади. Шунинг учун уларнинг олдини олиш кўп жиҳатдан иқтисодий муносабатлар субъектларига таъсири билан боғлиқ.

Олдини олиш имкониятига қараб, энгиб бўлмас куч ва энгиб бўлмас куч таъсир қилувчи омиллар ажратилади. Биринчиси, қайтариб бўлмайдиган таъсирлар (урушлар, офатлар, фавқулодда ҳолатлар¹ билан ажралиб туради, уларни қарор қилишга ва ниятига зид равишда ҳаракат қилишга мажбур қилади). Иккинчисини ўз вақтида ва тўғри ҳаракатлар билан олдини олиш

мумкин. Вужудга келиш эҳтимолига кўра, барча бузувчи омиллар (хавф зонасининг пайдо бўлиши, хавф, таҳдид) тўсатдан пайдо бўлиши мумкин бўлган аниқ (реал ҳаётда, кўринадиган) ва яширин (яширин, еҳтиёткорлик билан яширилган, аниқлаш қийин) га бўлиниши мумкин, шунинг учун уларнинг акс этиши шошилинич чораларни талаб қилади, кўшимча ҳаракатлар ва воситалар.

Фанда энг катта тақсимланиш хавф ва таҳдидларни уларнинг юзага келиш доирасига қараб ажратишдир: ички ва ташқи.

Корхонадан ташқарида юзага келадиган ташқи хавф ва таҳдидлар (корхонага зарар етказадиган экологик ўзгаришлар) унинг ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ эмас. Ташқи хавф омиллари - иқтисодий, сиёсий, технологик, ахборот, ижтимоий-демографик, иқлим ва бошқа макроиқтисодий омиллар, хавф объекти ва объекти жойлашган шаҳар.

Ички омиллар корхонанинг ва унинг ходимларининг иқтисодий фаолияти билан боғлиқ бўлиб, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнида вужудга келадиган ва бизнес натижаларига таъсир кўрсатадиган жараёнлар билан боғлиқ. Улардан энг муҳимлари - режалаштириш ва қарорларни қабул қилиш сифати, технологияга риоя қилиш, меҳнатни ташкил қилиш ва ходимлар билан ишлаш, корхонанинг молиявий сиёсати, интизом ва бошқалар.

Ички хавф омиллари бу субъектнинг бевосита атроф-муҳит ва хавф объекти: кадрлар, технологиялар, ишлаб чиқаришнинг ташкилий ва техник даражаси, бошқарув тизими рақобатдошлиги.

Ички ва ташқи хавф омилларининг кўплиги иқтисодий фаолият жараёнида юзага келадиган маълум сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, иқлимий ва бошқа шароитларда юзага келадиган корхона ва муносабатларнинг хилма-хиллиги билан боғлиқ. Бу маълум бир ҳудудда, корхона фаолият кўрсатадиган минтақада, иқтисодий фаолият натижаларига сезиларли таъсир кўрсатадиган ўзига хос вазият. Рақобат муҳитида ҳар қандай оқим узилиши ёки бузилиши мумкин, шунинг учун корхона фаолияти доимий хавф остида

колади. Алоқа каналларининг узилиши қуйидаги сабаблардан бири учун мумкин:

- атроф-муҳитнинг тўсатдан ўзгариши, компания (шартнома) шартларини қайта кўриб чиқишга мажбур қилиш (нархлар, солиқ қонунлари, ижтимоий-сиёсий вазият);

- янада фойдали таклифларнинг пайдо бўлиши (янада фойдали шартнома, янада жозибадор иш шароитлари);

мақсад параметрларини ўзгартириш;

- раҳбарлар ўртасидаги шахсий муносабатлардаги ўзгаришлар;

- товар, молиявий ва меҳнат ресурслари ҳаракати учун жисмоний шароитларнинг ўзгариши (бахциз ходисалар, божхона шароитидаги ўзгаришлар, янги чэгаралар ёки минтақавий муносабатларнинг пайдо бўлиши). Корхонанинг иқтисодий хавфсизлигига таъсир қилувчи барча ташқи омиллар қуйидаги гуруҳларга бўлинади: сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, экологик, илмий, техник ва технологик, ҳуқуқий, иқлимий, демографик ва суд экспертизаси.

Корхонанинг иқтисодий фаолияти натижаларига таъсир етувчи сиёсий омиллар, авваламбор, мамлакатда ва муайян иқтисодий минтақада юзага келган сиёсий вазиятни ўз ичига олади. Сиёсий ҳокимиятнинг барқарорлиги, бозор ислохотларини ривожлантириш, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш, мулкрий муносабатларни демократлаштириш, коррупцияга қарши курашиш ва иқтисодий ҳаётни криминаллаштириш (мансабдор шахсларнинг коррупцияси, иқтисодий жиноятчилик) бизнес фаолиятига жиддий таъсир кўрсатиши мумкин. Миллатлараро, диний, этнополитик, ҳудудий низолар ва можароларнинг ҳолати, айрим раҳбарларнинг сепаратистик ҳис-туйғулари, шунингдек федерал ва минтақавий органлар ўртасидаги қарама-қаршилиқлар, айниқса уларнинг ваколатлари ва жавобгарлиги хусусида ҳам тадбиркорлик хавфсизлигига жиддий таъсир кўрсатмоқда. Тадбиркорликнинг муваффақиятли ривожланиши учун асосан бизнесни юритиш қоидалари ва шартларини белгилаб берадиган ижтимоий-иқтисодий омиллар алоҳида аҳамиятга эга.

Буларга мамлакатда пул эмиссиясининг ҳолати киради, бу пул массасининг мақбул даражасини ушлаб туриш ва тўловларнинг нормал турини, иш ҳақи, пенсия таъминотини таъминлашни ва бошқаларни англатади; валюта муомаласи қоидаларини ўзгартириш; транспорт тарифларининг ўзгариши; энергия учун тўлов, яъни табиий монополиялар устидан назорат. Тадбиркорлик фаолияти Марказий банкнинг кредитлари бўйича фоиз ставкаларига, инфляция даражасига, ишчилар даромадларининг ўзгариши даражасига ва бошқаларга боғлиқ. Буларнинг барчаси аҳолининг тўлашга қодир талабига, хом ашё, бутловчи қисмлар, энергия нархларининг ўзгаришига, молия бозорининг ҳолатига (молиявий ресурсларнинг чиқиб кетиши ёки кириб келиши), тижорат банкларининг хатти-ҳаракатларига, бизнеснинг кенгайиши ёки қисқаришига бевосита таъсир қилади. Импорт ва экспорт билан боғлиқ корхоналар учун рублнинг қаттиқ валюталарга нисбатан айирбошлаш курси муҳим хавф омили ҳисобланади.

Сўнгги пайтларда экологик омил корхоналар фаолиятига тобора кўпроқ таъсир кўрсатмоқда. Атроф-муҳитни бошқаришнинг дастлабки босқичида давлат экологик жиҳатдан зарарли бўлган соҳаларни ривожлантиришни чеклайдиган ва баъзи ҳолларда уларнинг ёпилишини таъминлайдиган бевосита маъмурий тақиқлар тизимини қўллаган. Кейинчалик маъмурий тақиқлар атроф-муҳитни тартибга солиш ва пуллик табиатни бошқариш тамойилларига асосланган атроф-муҳитни ҳимоя қилиш механизмлари билан алмаштирилмоқда. Ифлослантирувчи моддаларни эмиссия қилиш ёки тушириш учун рухсат етилган максимал нормалардан келиб чиққан ҳолда, табиатдан фойдаланганлик учун тўлов белгиланади.

Ушбу қоидаларнинг ҳар қандай бузилиши жарима билан жазоланади. Илмий, техник ва технологик омиллар корхонани илмий-техникавий тараққиёт ютуқлари, янги технологиялар, материалларнинг ривожланиши, ишлаб чиқаришда, меҳнатни бошқариш ва ташкил этишда ҳамда маҳсулот сотишда ноу-хау жорий етилишини доимий равишда кузатиб боришга мажбур қилади. Рақобатбардошликнинг тегишли даражасини таъминлаш

учун компания доимий равишда ушбу янгиликларни рақобатчилар томонидан қандай жорий етилаётганлиги тўғрисида маълумотга эга бўлиши керак.

Тадбиркорлик фаолияти муайян ҳуқуқий соҳада амалга оширилади. Мамлакатда ва минтақада бизнесни ташкил этиш тўғрисидаги қонунчиликнинг жорий ҳолати ва уни ўзгартириш истиқболлари муҳим омил ҳисобланади. Солиқ қонунчилигини ривожлантириш, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш, яъни мавжуд имтиёзлар ва субсидиялар алоҳида аҳамиятга эга; мулкдорлик, тадбиркорларнинг ҳуқуқлари ва жавобгарлиги тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ҳолати; шартнома ҳуқуқи.

Ижтимоий-маданий омиллар таъмга, истеъмолчиларнинг хоҳишларига, мода, ижтимоий устуворликлар ва ғояларга таъсир қилади. Табиий ва иқлим шароитлари ишлаб чиқариш харажатларига объектив таъсир қилади. Уларнинг қулай ҳолати харажатларни камайтиради.

Ҳар хил табиий офатлар олдиндан айтиб бўлмайдиган муаммоларга олиб келиши мумкин. Демографик омиллар меҳнат бозорига маълум даражада таъсир қилади. Туғилиш ва ўлим ҳолати, олдинги ҳаёт давомийлиги ва унинг сифати, аҳолининг соғлиғи ҳолати, унинг даражаси даражаси корхонанинг иш кучи, меҳнат унумдорлиги ва меҳнатга асосланган мотивацияга эга бўлишига таъсир қилади.

Жиноят омиллари, иқтисодий жиноятчилик, коррупциянинг ўсиши ва иқтисодий фаолиятга жиноий таъсирнинг бошқа турлари тобора муҳим аҳамият касб етмоқда.

Бу адолатсиз рақобат, иқтисодий жосуслик, компьютерга ва бизнесга катта зарар етказадиган бошқа турдаги жиноятлар учун замин. Кўплаб ташқи хавф ва таҳдидлар, уларнинг йўналишлари ва таъсир объектлари, бизнес учун юзага келиши мумкин бўлган оқибатлар таҳлили кенг қамровли изланишларни талаб қилади. Шунга қарамай, ҳар бир корхона ва, энг аввало, менежерлар, тадбиркорлик субъекти жойлашган ўзига хос вазиятдан келиб чиқиб, энг муҳим (хавфли)ни аниқлаб (башорат қилиши) ва уларнинг

таъсирини ўз вақтида аниқлаш, олдини олиш ёки юмшатиш чораларини ишлаб чиқиши керак.

Хавф омилларини, хавф ва таҳдидларни аниқлаш ва аниқлаш иқтисодий хавфсизликни таъминлашнинг муҳим вазифаларидан биридир. Вайрон қилувчи омилларнинг ҳалокатли таъсири соҳасида бўлган раҳбар (катта менежер) хавфларни қабул қилишга мажбур бўлади, яъни ўзгаришлар ва ташқи муҳитнинг таъсири ва салбий ички вазиятларнинг олдиндан айтиб бўлмайдиганлиги тўғрисида етарли маълумот бўлмаган тақдирда бошқарув қарорларини қабул қилади. албатта ундан аниқ ҳисоб-китоб, жасорат ва қатъият талаб қилади. Менежерлар, хатто энг истеъдодли ва тажрибали мутахассислар ҳам бозорда вазият қандай бўлишини, қандай техник тўсиқлар ёки дизайндаги муаммолар пайдо бўлишини, бозорда маҳсулотга талаб қандай бўлишини ва атроф-муҳитда қандай ўзгаришлар бўлишини олдиндан аниқлаш қийин.

Корхона олдида турган муаммоларни ҳал қилиш, унинг муваффақиятли ривожланиши учун имкониятларни таъминлаш учун менежерлар ўта хавфли қарорлар қабул қилишдан қочишлари керак, бу қуйидагиларни талаб қилади:

- хавф омиллари таъсирининг мумкин бўлган оқибатларини аниқлаш;
- бизнес мақсадларига эришишда яширин тўсиқларни аниқлаш;
- Захира имкониятларини тақдим етинг, воқеалар муваффақиятсиз ёки исталмаган тақдирда ишонч ҳосил қилинг.

Бундай шароитда, бозорни, рақобатчиларнинг имкониятларини, турли хил, кўпинча бир-бирига зид бўлган маълумотларни ўрганиб чиқиб, исталмаган оқибатларни бартараф этиш ёки юмшатиш бўйича чоралар кўриш мумкин.

Шундай қилиб, хавфни келтириб чиқарадиган бузувчи омиллар муқаррар, объектив эмаслигини тушунган ҳолда менежер хавф омилларини синчковлик билан таҳлил қилиш асосида қарорлар қабул қилиши, уларнинг таъсирининг мумкин бўлган оқибатларини кўриб чиқиши, улар етказган зарарни камайтириш чораларини кўриши ва ушбу хўжалик юритувчи субъект учун

хавфнинг мақбул даражасини таъминлаши керак. Қабул қилинадиган хавф тушунчасидан фойдаланиш компанияга критик чэгарадан пастга тушмаслик ва иқтисодий хавфсизликнинг зарур даражасини таъминлайди.

9.3. Ташқи хавфларнинг тушунчаси, табиати ва турлари

Сиёсий хатарлар - йўқотишлар эҳтимоли ёки давлат сиёсати натижасида ташкилот фойдаси миқдорининг камайиши. Сиёсий хатарларнинг вужудга келиши давлатни бошқариш жараёнида юзага келиши мумкин бўлган ўзгаришлар, унинг фаолиятининг устувор йўналишлари ўзгариши билан боғлиқ. Хавфнинг ушбу турини ҳисобга олиш, айниқса, барқарор бўлмаган қонунчилиги ва анъаналари ва тадбиркорлик маданияти йўқ бўлган мамлакатларда муҳимдир. Сиёсий хавф муқаррар равишда тадбиркорлик фаолиятига хосдир, сиз ундан қочиб қутула олмайсиз, сиз фақат бизнесни юритиш жараёнида тўғри баҳолай оласиз ва ҳисобга оласиз.

Айрим давлат арбоблари ёки ҳукуматларнинг хатти-ҳаракатлари туфайли юзага келган сиёсий хавф-хатарни ҳисобга олишга уринишлар XIX аср бошларида амалга оширилди. Масалан, таниқли банкир Роцҳилд ўз фаолиятини муваффақиятли амалга ошириши учун сиёсий воқеалар тўғрисида маълумотни ҳукуматдан бир неча кун олдин олиш имкониятини берувчи тизимни ташкил қилди.

"Сиёсий хавф" тушунчаси биринчи марта 1959 йилда Ф. Кастро Кубада ҳокимиятга келганидан кейин Америка корпорацияларининг луғатида пайдо бўлган. Ушбу муаммога бағишланган биринчи ишлардан бири Ф. Рутнинг "АҚШнинг чет элда бизнеси ва сиёсий хавфи" китоби бўлиб, унда Америка компанияларининг бошқа мамлакатлардаги фаолияти дуч келадиган сиёсий хавф таҳлил қилинган.

Сиёсий хавфнинг ташкилот фаолиятига таъсирини ҳисобга олишнинг муҳимлиги сиёсий хавфни таҳлил қилиш ва баҳолаш учун тижорат ва нотижорат характердаги ихтисослашган таҳлил марказларининг глобал тармоғи яратилганлиги билан тасдиқланади.

Ривожланган мамлакатларда 500 дан ортиқ шундай марказлар мавжуд, уларнинг аксарияти АҚШда жойлашган. Сиёсий хавф-хатарларни ўрганадиган энг таниқли нотижорат марказлари Жоржтаун университетидаги стратегик ва халқаро тадқиқотлар маркази ва Колумбия университетининг (Нью-Йорк) Халқаро ўзгаришларни ўрганиш маркази.

Сиёсий хавфларнинг тўртта асосий гуруҳи мавжуд:

- 1) тегишли компенсация олмасдан миллийлаштириш ва мусодара қилиш;
- 2) ўтказиш;
- 3) шартномани амалда бўлган мамлакат расмийларининг ҳаракатлари туфайли бекор қилиш
контрагент компания жойлашган;
- 4) ҳарбий ҳаракатлар ва фуқаролар тартибсизликлари.

Амалда, миллийлаштириш хавфини тадбиркорлар жуда кенг талқин қилмоқдалар - мулкни тортиб олишдан компаниянинг мулкни мажбурий сотиб олишгача ёки инвесторларнинг активларни бошқариш имкониятларини чеклашлари. Миллийлаштириш хавфини аниқлашда қийинчилик шундан иборатки, бирон бир мамлакатда ҳокимият ҳеч қачон экспроприация ёки миллатлаштириш имкониятини ҳеч қачон реклама қилмайдилар. Натижада, бирон бир ҳужжат, масалан, миллийлаштириш мусодара қилишдан нимаси билан фарқ қилиши қонуний равишда аниқланмаган.

Пул ўтказмаси хавфи маҳаллий валютани чет ел валютасига конверсиялашнинг мумкин бўлган чекловлари билан боғлиқ. Бунга мисол, корхона миллий валютада фойда олиб, фойда келтирадиган, аммо турли сабабларга кўра қарзни тўлаш учун, масалан, узоқ конверсия линияси бўйича инвесторнинг валютасига айлантисолмайдиган вазиятни келтириб чиқаради. Шартномани бекор қилиш хавфи, шартномада назарда тутилган жазолар ҳам, ҳакамлик ҳам ёрдам бермайдиган вазиятларни ўз ичига олади: шартнома шерикнинг назорати остида бўлмаган сабабларга кўра, масалан, миллий қонунчиликдаги ўзгаришлар туфайли бекор қилинади.

Урушлар ва фуқаролик тартибсизликлари хавфи бу ташкилотларнинг катта йўқотишларга учраши ва ҳатто банкрот бўлиш хавфи.

Жуғрофий таъсир доирасига кўра, сиёсий хатарлар шартли равишда миллий, минтақавий ва глобал бўлинади.

Миллий сиёсий таваккалчилик - мамлакатдаги ички сиёсий вазиятнинг беқарорлиги, бу тадбиркорлик фаолияти натижаларига таъсир қилади, шу сабабли ташкилотларнинг молиявий аҳволи, уларнинг банкрот бўлишигача ёмонлашиши хавфи ортади. Хавфнинг ушбу тури кичик бизнесга айниқса салбий таъсир қилади, чунки мамлакатдаги сиёсий вазият иқтисодий муносабатларнинг узилишига олиб келади, бу еса кичик корхоналар фаолиятига сезиларли даражада таъсир қилади, уларни хом ашё, материаллар, ускуналар этишмаслиги туфайли банкротлик ёқасида қолдиради.

Минтақавий сиёсий хатарлар маълум бир минтақадаги бир қатор давлатларни бирлаштирган сиёсий вазиятнинг беқарорлиги туфайли юзага келади. Хусусан, бу маълум бир ҳудудда ҳарбий ҳаракатлар туфайли йўқотиш эҳтимоли, шунингдек минтақавий давлат ҳокимияти органларининг иш фаолиятига мантиқсиз аралашиш.

Глобал сиёсий хавфни ҳисобга олиш тадбиркорлик фаолиятида ҳам халқаро бозорга чиқа оладиган ташкилотлар учун, ҳам хорижий шериклари бўлган ташкилотлар учун муҳимдир.

Тадбиркор сиёсий таваккалчиликка бевосита таъсир ўтказа олмайди, чунки уларнинг юзага келиши унинг фаолияти натижаларига боғлиқ эмас.

Тижорат таваккалчилигини бошқариш хусусиятлари. Тижорат таваккалчилиги - тадбиркор томонидан ишлаб чиқарилган ёки сотиб олинган товарлар ва хизматларни сотиш жараёнида юзага келадиган хавф. Тижорат хавфининг асосий сабаблари:

- ташкилот сотадиган товарларга бўлган талаб ёки талабнинг пасайиши, рақобатдош товарларни сиқиб чиқариши ва сотишни чеклаш натижасида сотувлар ҳажмининг пасайиши;

- тадбиркорлик лойиҳасини амалга ошириш жараёнида товарларнинг харид нархини ошириш;
- режалаштирилган харидлар билан солиштирганда харид ҳажмининг кутилмаган равишда камайиши, бу бутун операция кўламини камайтиради ва сотилган маҳсулотнинг бирлигига сарфланадиган харажатларни оширади (шартли равишда белгиланган харажатлар ҳисобига);
- товарларнинг йўқолиши ёки унинг айланиш жараёнида сифатининг пасайиши, бу еса унинг нархининг пасайишига олиб келади;
- жарималар, кутилмаган йиғимлар ва ажратмалар тўлаш натижасида режалаштирилганларга нисбатан тақсимлаш харажатларининг кўпайиши, бу ташкилот фойдасининг пасайишига олиб келади.

Тижорат таваккалчилиги бозорда товарларни (хизматларни) сотиш билан боғлиқ хатарларни ўз ичига олади; харидор томонидан товарлар (хизматлар) қабул қилиниши билан; харидорнинг тўлов қобилияти билан; форс-мажор ҳолати хавфи.

Иқтисодий адабиётларда тижорат хавфи кўпинча тадбиркорлик билан белгиланади, аммо тижорат хавфи тадбиркорлик таваккалчилигининг бир тури.

Молиявий хавф. Молиявий таваккалчилик - молиявий бизнесда товарнинг роли валютада ёки қимматли қоғозларда ёки нақд пулда ўйнашига асосланиб, молиявий бизнес ёки молиявий операцияларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлган хавф. Молиявий хатарларга қуйидаги хатарлар киради:

- валюта;
- кредит;
- инвестиция.

Валюта хавфи - бу шартномани тузиш ва уни ҳақиқий ҳал қилиш ўртасида юзага келадиган айирбошлаш курсининг ўзгариши сабабли молиявий йўқотишлар эҳтимоллиги. Валюталарнинг харид қобилиятини ҳисобга олган ҳолда алмашинув курси жуда ҳаракатчан.

Валюта курсига таъсир кўрсатадиган асосий омиллар қаторида тўлов баланси, инфляция ва қисқа муддатли капиталнинг тармоқлараро миграцияси ҳолатини таъкидлаш лозим. Умуман олганда, валюта курсларининг ўзгаришига ҳар бир валютанинг талаб ва таклиф нисбати таъсир қилади. Иқтисодий омиллардан ташқари, сиёсий омиллар валюта курсига таъсир қилади. Ўз навбатида, валюта курси мамлакатнинг ташқи иқтисодий фаолиятига жиддий таъсир кўрсатмоқда, бу халқаро валюта эквивалентлигининг шартларидан бири ҳисобланади. Бу ёки бошқа даражалар мамлакатнинг жаҳон бозорларидаги рақобатбардошлигини сезиларли даражада таъсир қилади. Ҳисобга олинмаган валюта курслари экспорт учун қўшимча имтиёзлар беради ва чет ел капиталининг кириб келишини осонлаштиради, шу билан бирга импортни сусайтиради. Қарама-қарши иқтисодий вазият валюта курси оширилганда (экспорт самарадорлиги пасаяди ва импорт самарадорлиги ошади) юзага келади.

Кутилмаган кутилмаган тебранишлар, валюта курсининг харид қобилияти коэффициентларидан ажратилиши пул-молия соҳасидаги кескинликни оширади ва нормал халқаро алмашинувни бузади. Валюта хавфи уч хил хавф турларини ўз ичига олади:

- фонд;
- таржима;
- битимлар.

Ташкилот учун капиталнинг таваккалчилиги шундан иборатки, унинг активлари ва пасивлари қиймати келажакда алмашинув курсининг ўзгариши сабабли юқорига ёки пастга (миллий валютада) ўзгариши мумкин. Бу, шунингдек, чет ел инвестициялари - акциялар ёки қарз воситалари - чет эл валютасида даромад келтирадиган инвесторларга нисбатан қўлланилади. Ўтказиш хавфи бухгалтерия характериға эға ва фирманинг хорижий валютадаги активлари ва пасивларини ҳисобға олишдаги фарқлар билан боғлиқ. Агар ташкилот активлари ифодаланган валюта курсининг пасайиши кузатилса, уларнинг қиймати пасаяди.

Трансфер хавфи бу бухгалтерия ҳисобининг самараси, аммо бу битимнинг иқтисодий хавфини акс еттирмайди ёки умуман акс еттирмайди. Иқтисодий нуқтаи назардан, операциялар хавфи муҳимроқдир, бу валюта курсидаги ўзгаришларнинг келажакдаги тўловлар оқимига таъсирини ҳисобга олади.

умуман корхонанинг келажакдаги рентабеллиги тўғрисида.

Битимлар хавфи - бу чет ел валютасидаги аниқ операциялар бўйича нақд хорижий валютани йўқотиш эҳтимоли. Битимлар хавфи келажакда валюта операциясининг миллий валютасидаги қийматнинг ноаниқлигидан келиб чиқади. Хавфнинг ушбу тури савдо шартномаларини тузишда ҳам, кредит олиш ёки бериш пайтида ҳам мавжуд бўлиб, миллий валютада конвертация қилинганда олинган маблағлар ёки тўловлар миқдорини ўзгартириш имкониятидан иборат.

Импорт қилувчи ва экспорт қилувчи учун валюта хавфини фарқлаш керак. Экспортёр учун таваккал - бу буюртмани қабул қилиш ёки тасдиқлаш пайтидан бошлаб тўловни қабул қилишгача ва музокаралар пайтида хорижий валютанинг қадрсизланиши.

Импортёр учун хавф - бу буюртмани тасдиқлаш санаси ва тўлов кунининг орасидаги даврда алмашув курсининг ошиши.

Шундай қилиб, шартномалар тузишда валюта курсларининг мумкин бўлган ўзгаришини ҳисобга олиш керак. Бозор иқтисодиёти шароитида хатарларнинг энг муҳим турларидан бири кредит хатаридир.

Кредит таваккалчилиги - ташкилотнинг фаолиятини молиялаштириш учун ташқи кредитдан фойдаланиш натижасида инвесторнинг молиявий мажбуриятларини бажармаганлиги билан боғлиқ хавф. Кредит таваккалчилиги корхонанинг кредиторлари: банк ва бошқа молиявий институтлар билан бизнес алоқалари жараёнида вужудга келади, контрагентлар: етказиб берувчилар ва воситачилар; акциядорлар.

Кредит операцияларининг хилма-хиллиги кредит хавфининг пайдо бўлиши хусусиятлари ва сабабларини олдиндан белгилаб беради: кредит

олган қарз олувчининг инсофсизлиги; тижорат ёки банк кредити олган муайян ташкилотнинг рақобатбардош мавқеининг ёмонлашиши; ноқулай иқтисодий шароитлар; ташкилотни бошқариш қобилияцизлиги ва бошқалар.

Иқтисодчилар мулкый, маънавий ва бизнес кредит хавфларини аниқлайдилар. Тадбиркорлик таваккалчилиги тадбиркорнинг маълум вақт давомида фойда олиш имконияти билан боғлиқ. Ахлоқий таваккалчилик деганда рискнинг пул қарз билан боғлиқ ва қарз олувчининг ахлоқий фазилатларига боғлиқ қисми тушунилади.

Мулк хавфи қарз олувчининг кредит маблағларини қоплаш учун ўз маблағлари етарлилиги билан белгиланади. Молиявий хавфнинг кейинги тури инвестициялардир.

Инвестицион таваккалчилик - турли лойиҳаларга маблағ ьсарфлашнинг ўзига хос хусусияти билан боғлиқ хавф.

Иқтисодий адабиётларда инвестициялар кўпинча қимматли қоғозларга сармоя киритиш билан боғлиқ хатарларни англатади, аммо бу тушунча анча кенгроқ ва пулни инвестициялашда юзага келиши мумкин бўлган барча хавфларни ўз ичига олади. Жадвалда инвестицион хавфларнинг асосий турлари келтирилган.

7-жадвал

Инвестицион хатарларнинг асосий турлари

Таваккал тури	Таъриф
Капитал	Барча инвестициялар учун умумий хавф, инвестор инвестиция қилинган маблағни йўқотишларсиз озод эта олмаслик хавфи
Селектив	Бошқа вариантлар билан таққослаганда инвестиция қилиш учун объектни нотўғри танлаш хавфи
Фоиз	Бозордаги фоиз ставкаларининг ўзгариши туфайли инвесторларга етказилиши мумкин бўлган зарарлар хавфи
Давлат	Беқарор ижтимоий-иқтисодий вазиятга ега бўлган мамлакат юрисдикциясида бўлган корхоналарга маблағларни инвестициялаш билан боғлиқ йўқотиш хавфи
Операцион	Пул маблағлари билан боғлиқ маълумотларни қайта

	ишлаш учун компьютер тизимларининг ишлашидаги носозликлар натижасида юзага келадиган йўқотиш хавфи
Вақтинчалик	Нотўғри вақтда инвестиция қилиш хавфи, бу муқаррар равишда йўқотишларга олиб келади
Қонунчиликдаги ўзгаришлар таваккалчилиги	Режалаштирилмаган қонунчилик билан боғлиқ йўқотишлар
Риск ликвидлик таваккалчилиги	Қимматли қоғозни сотишда йўқотиш еҳтимоли билан боғлиқ хавф, унинг сифати баҳоси ўзгарганда
Инфляция	Инфляциянинг юқори даражаси билан, инвестиция қилинган маблағлардан келадиган даромад (реал харид қобилияти жиҳатидан) улар ўсгандан кўра тезроқ пасайиши хавфи

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Ички хавф омилларини санаб беринг.
2. Ташқи хавф омилларини айтинг.
3. Хавфнинг асосий омилларини кенгайтиринг.
4. Ташкилотнинг ташқи муҳити нимадан иборат?
5. "Домино эффекти" қандай пайдо бўлади?
6. Корхонанинг иқтисодий хавфсизлиги учун таъриф беринг
7. Атроф-муҳит омилларининг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро боғлиқлиги нимани англатади?
8. Ташқи муҳитнинг ҳаракатчанлигини тавсифланг.

10-МАВЗУ. ХАВФ КЎРСАТКИЧЛАРИ ВА УЛАРНИ АНИҚЛАШ УСУЛЛАРИ

- 10.1. Корхоналар фаолиятида ишлаб чиқариш ва иқтисодий кўрсаткичлари таваккалчилиги.
- 10.2 Хавф кўрсаткичларини сифатли баҳолаш усуллари.
- 10.3 Хавф кўрсаткичларини баҳолашнинг миқдорий усуллари.
- 10.4 Хавфларни баҳолаш ва таҳлил қилиш бўйича ишларни ташкил қилиш.

10.1. Корхоналар фаолиятида ишлаб чиқариш ва иқтисодий кўрсаткичлари таваккалчилиги

Инвестиция, инновацион лойиҳаларни амалга ошириш ва корхоналарни модернизация қилиш дастурларини амалга ошириш жараёнида корхоналарнинг ишлаб чиқариш-иқтисодий фаоллигининг хавф кўрсаткичлари "Лойиҳалар самарадорлиги кўрсаткичлари" бўлимининг мазмунига қўйиладиган талаблар 12-бўлимда белгиланган.

Хавфни аниқлаш ва камайтириш учун лойиҳанинг параметрлари ва ташқи омилларга нисбатан барқарорликни таҳлил қилиш (сезгирлик) амалга оширилади. Бундай ҳолда, лойиҳанинг кириш кўрсаткичларининг ўзгаришига (нарх, ишлаб чиқариш ҳажми, таннарх элементлари, капитал қўйилмалар, молиялаштириш шартлари ва бошқа омиллар) сезгирлигини кўп киррали таҳлил қилиш амалга оширилади. Лойиҳанинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, ўзгаришларга энг мойил бўлган параметрлар танланган.

Корхоналарнинг ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолияти таҳликасини таҳлил қилиш тегишли хавф омилларини аниқлаш ва уларнинг маълум бир лойиҳа учун аҳамиятини (аҳамиятини) ўз ичига олади. Хавфларни таҳлил қилишнинг мақсади потенциал шерикларга лойиҳада иштирок этишнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида қарор қабул қилиш учун зарур маълумотларни тақдим этиш ва мумкин бўлган молиявий йўқотишлардан ҳимоя қилиш чораларини ишлаб чиқишдир.

Биринчи босқичда мумкин бўлган ташқи ва ички хавф омилларини аниқлаш ва уларни аниқ бир лойиҳа бўйича ва уни амалга ошириш шартлари бўйича аниқлаш амалга оширилади.

Иккинчи босқичда, лойиҳа фаолияти доирасидаги муайян жараёнлар ва операциялар таҳлили қабул қилинадиган хавф даражаларига мувофиқлиги учун амалга оширилади.

Учинчи босқичда аниқ хавфлар даражасини камайтириш усуллари аниқланади ва тегишли чоралар ишлаб чиқилади ва уларни амалга ошириш харажатлари ҳисоблаб чиқилади.

10.2 Хавф кўрсаткичларини сифатли баҳолаш усуллари

Хавфни сифатли ва миқдорий баҳолашни фарқлаш. Корхоналарнинг ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолияти хавфини сифатли баҳолаш бу омилларнинг тавсифи ва тавсифидир. Сифатли баҳо беришда хавфнинг тури, унинг сабаблари, оқибатлари, йўқотишларни камайтириш чоралари ва профилактика чоралари кўрсатилади.

CWOT ёки Портер моделидан фойдаланган ҳолда сифатли таҳликини таҳлил қилиш мумкин.

1) CWOT таҳлили - бу лойиҳанинг кучли ва заиф томонларини ички ва ташқи омиллар билан тавсифлаш. Портер модели лойиҳанинг ташқи шароитларини таҳлил қилиш учун ишлатилади. У олти ташқи ташқи хавф омилларини аниқлайди:

- 1) мавжуд рақобатчилар: уларнинг хусусиятлари, бозорга таъсири;
- 2) потенциал янги рақобатчилар: уларнинг пайдо бўлиши имкониятлари, кучли ва заиф томонларининг тавсифи;
- 3) мижозлар: уларнинг хусусиятлари, маҳсулотни янгилаш натижасида ўзгариши мумкинлиги ва ҳк.;
- 4) маҳсулотларнинг мумкин бўлган ўрнини босадиган нарсалар: лойиҳа томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг ўрнини босадиган маҳсулотларнинг хусусиятлари;
- 5) етказиб берувчилар: материаллар етказиб беришнинг ишончлилиги, захиралар ҳажми ва бошқалар.;
- 6) бошқа омиллар: ҳокимият ва маҳаллий аҳолининг муносабати, лойиҳани амалга оширишдаги қийинчиликлар, турдош тармоқларни ривожлантириш ва бошқалар.

Таҳлил ҳар бир омилни тавсифлаш орқали амалга оширилади. Рискларни сифатли баҳолашнинг асосий афзалликлари соддалиги ва хабардорлиги

бўлиб, асосий камчилик - хавф даражасини миқдорий баҳолашнинг этишмаслиги.

10.3 Хавф кўрсаткичларини баҳолашнинг миқдорий усуллари

Корхона дуч келиши мумкин бўлган хавф - бу бутун ишни тўхтатиши мумкин бўлган вайронагарчилик ёки молиявий йўқотиш хавфи. Муваффақиётсизлик эҳтимоли доимо мавжуд бўлганлиги сабабли, хавфни камайтириш усуллари ҳақида савол туғилади. Ушбу саволга жавоб бериш учун турли хил ечим вариантларининг хавф қийматини таққослаш ва улардан корхона томонидан танланган ривожланиш стратегиясига энг мос келадиганини танлашга имкон берадиган хавфни миқдорини аниқлаш керак.

Хавфни миқдорий таҳлил қилишда, таниқли америкалик эксперт Б. Бурлимер таклиф қилган тахминлар одатда қўлланилади:

- Хавф-хатарнинг зарари бир-биридан мустақил;
- Фаолиятнинг бирон бир соҳасидаги йўқотиш, бошқа ҳолатларда йўқотиш эҳтимолини ошириб юбормайди, агар форс-мажор ҳолатлари бундан мустасно;
- мумкин бўлган максимал зарар иштирокчининг молиявий имкониятларидан ошмаслиги керак. Масалан, инвестиция лойиҳасининг сезгирлигини баҳолаш даромадлар, харажатлар, капитал қўйилмалар ва бошқа бошланғич параметрларнинг ўзгаришига қараб якуний кўрсаткичларнинг оғишларини аниқлашдан иборат. Таҳлил "Агар ... бўлса нима бўлади?" Деган саволга жавоб беради. Таъсирчанликни ўрганиш лойиҳа шароитидаги ўзгаришларнинг натижаларига таъсирини аниқлашга имкон беради.

Хусусан, қуйидаги вазифалар ҳал қилинди:

- 1) уни амалга ошириш учун энг ноқулай ва қулай шароитларда лойиҳа кўрсаткичларини аниқлаш;
- 2) алоҳида ётибор берилиши керак бўлган энг муҳим хавф омилларини аниқлаш;
- 3) якуний кўрсаткичларнинг мумкин бўлган сапмаларига қараб лойиҳаларни хавф бўйича саралаш;

4) дастлабки маълумотлардаги хатоларнинг якуний кўрсаткичларни ҳисоблашнинг тўғрилигига таъсирини баҳолаш;

5) хавфларни таҳлил қилишнинг бошқа усуллари қўллаш учун маълумот тайёрлаш.

Лойиҳанинг эҳтимолий кўрсаткичларини ҳисоблаш лойиҳанинг бошланғич параметрларининг оғишларига хавф омилларининг таъсирини баҳолаш ва кейинчалик натижавий кўрсаткичларни ҳисоблашдан иборат. Таҳлил турли хил ҳажмларда амалга оширилиши мумкин ва, хусусан, уч босқични ўз ичига олади.

1. Лойиҳанинг дастлабки кўрсаткичларининг кутилаётган диапазонини аниқлаш. Кўрсаткичлар диапазони лойиҳанинг энг ноқулай ва энг мақбул сценарийларида даромадлар, харажатлар ва инвестицияларнинг мумкин бўлган оғишларига асосланган. Ушбу диапазони қуйидаги хавф омиллари ҳисобга олинган ҳолда белгиланади:

- мавжуд инвестиция объектдан келадиган даромаднинг 0.9 оралиғида бўлиш эҳтимоли;

- ўз маблағлари ҳисобига инвестицияларга бўлган еҳтиёжнинг чэгараси 0,9; Даромад ва инвестицияларга таъсир қилувчи воқеалар мустақил деб ҳисобланади.

2. Лойиҳанинг ҳақиқатини аниқлаш. Ҳақиқат, лойиҳанинг ҳисобланган параметрларга мувофиқ амалга оширилиш эҳтимоли ва дастлабки маълумотларнинг аниқ эмаслиги даромаднинг лойиҳавий қийматига ва унинг сапиш кўрсаткичларига сезиларли таъсир кўрсатмади. Ушбу параметрларни 15% ичида баҳолашда хато аҳамиятсиз деб ҳисобланади. Ҳақиқат кўрсаткичи эксперт усули билан аниқланади.

3. Лойиҳанинг эҳтимолий натижавий кўрсаткичларини ҳисоблаш. Тегишли ҳисоб-китоблар лойиҳанинг ҳақиқати ва даромад ва инвестицияларнинг мумкин бўлган оғишларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Натижада, эҳтимолий натижалар кўрсаткичлари аниқланади.

Хавфни миқдорий баҳолаш усуллари. Рискларни миқдорий таҳлил қилишда турли усуллар қўлланилади. Ҳозирги кунда энг кенг тарқалганлари:

- 1) статистик усуллар;
- 2) узлуксиз таҳлил (иктисодий самарадорлик);
- 3) эксперт баҳолаш усули;
- 4) таҳлил усуллари;
- 5) аналогия усули.

Тижорат хавфини таҳлил қилишнинг ўзига хос усуллари танлаш ахборот базаси ва уни баҳолашнинг аниқлиги талабларига боғлиқ. Кичик лойиҳалар хавфини ўрганаётганда, сезгирликни таҳлил қилиш ва чегирма ставкасини тўғирлаш билан чекланиш мумкин, йирик лойиҳалар учун моделлаштиришни ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Хавфларни таҳлил қилиш усуллари кўпинча кенг камровли қўлланилади, дастлабки баҳолаш босқичида энг содда ва қўшимча маълумотларни талаб қиладиган мураккаб усуллар капитал қўйилмаларни якуний асослашда, масалан инвестиция лойиҳасида қўлланилади. Битта инвестиция лойиҳасига нисбатан турли усулларни қўллаш натижалари бир-бирини тўлдиради.

1. Хавфларни баҳолашнинг статистик усуллариининг моҳияти ўтган даврнинг статистик маълумотлари асосида йўқотишларнинг юзага келиш эҳтимолини аниқлаш ва хавф зонасини (зонасини), хавф коэффициентини ва бошқаларни аниқлашдан иборат. Статистик усулларнинг афзалликлари турли хил сценарийларни таҳлил қилиш ва баҳолаш ва битта ёндашувда турли хавф омилларини ҳисобга олиш қобилиятидир. Ушбу усулларнинг асосий камчиликлари улардаги эҳтимолий хусусиятлардан фойдаланиш зарурати.

Қуйидаги статистик усуллар мумкин:

- бажарилиш эҳтимолини баҳолаш;
- тўловлар оқимининг эҳтимолий тақсимланиши таҳлили;

Қарор дарахтлари;

Хавфларни симуляция қилиш;

- Хавфларни ўлчаш технологияси.

Бажарилиш эҳтимолини баҳолаш усули қабул қилинган қарорларнинг умумий ҳажмида бажарилган ва бажарилмаган қарорларнинг нисбатларини ҳисоблаб, қарорни бажариш эҳтимоллиги тўғрисида соддалаштирилган статистик баҳо беришга имкон беради. Статистик усул хавфли ҳодисалар эҳтимоллиги бўйича катта миқдордаги манбали маълумотларни таҳлил қилишга асосланган. Уни қўллашда суғурта мукофотининг қийматини аниқлашда ҳам элементли, ҳам умумлаштирилган ёндашувдан фойдаланиш мумкин. Улардан биринчиси ҳар бир хавф турини ҳисобга олади ва унга мувофиқ суғурта мукофотини аниқлайди ва якуний кўрсаткични ҳисоблаб чиқади. Ягона ёндашув билан рискларнинг мукофотлари бир вақтнинг ўзида барча турдаги хатарлар учун ялпи равишда баҳоланади. Ҳисоблашда учта кўрсаткич қўлланилади: ўзгарувчанлик, стандарт оғиш (стандарт оғиш) ва ўзгарувчанлик коэффициенти.

Ўзгариш (σ^2) - бу инвестицияларнинг иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичининг ўртача қийматидан квадрат сапмалар йиғиндиси (тасодикий ўзгарувчининг математик кутилиши). Ўзгариш қиймати қанчалик катта бўлса, лойиҳанинг хавфи шунчалик катта бўлади. Ушбу кўрсаткични ҳисоблашда иқтисодий самарадорлик кўрсаткичи сифатида ички даромадлилик ёки капиталнинг даромадлилиги кўрсаткичларидан фойдаланиш тавсия этилади.

Тўлов оқимининг эҳтимолий тақсимланишини таҳлил қилиш усули, эҳтимол оқимларнинг ҳар бир элементида тўловлар оқимининг кутилаётган қийматидан мумкин бўлган оғишларни баҳолашга имкон беради. Энг кичик ўзгарувчан оқим камроқ хавфли деб ҳисобланади.

Қарор дарахти усули одатда ривожланишнинг кўзга кўринадиган ёки оқилона сонига эга бўлган ҳодисалар хавфини таҳлил қилиш учун ишлатилади. Улар, айниқса, бир вақтнинг ўзида қабул қилинган қарорлар учун фойдалидир, $t = n$ илгари қабул қилинган қарорларга жуда боғлиқ ва ўз навбатида воқеаларнинг кейинги ривожланиш сценарийларини аниқланг.

Ушбу усул ташқи муҳит динамикасининг кўп қиррали прогнозини тузишга асосланган ва инвестор инвестиция лойиҳасининг йўналишини ўзгартирадиган қарорлар қабул қилишини таклиф қилади. Натижалар график шаклда "қарор дарахти" кўринишида тақдим этилади - алтернатив инвестиция схемалари ва дарахт шохлари кўринишидаги натижалар кўрсатилган диаграмма. Таҳлилчи танланган ишлаш мезонининг қийматларини (масалан, НПВ) дарахтнинг ҳар бир "шохчаси" бўйича ҳисоблайди ва хавфларни таҳлил қилишда ҳар бир қийматнинг эҳтимоллигини ҳисоблайди. Олинган қийматлар асосида инвестиция лойиҳасини амалга ошириш учун мақбул вариант танланади. Ушбу усулнинг ноқулайлиги "қарор дарахти" ҳажмини оширишда ҳисоб-китобларнинг мураккаблиги.

Симуляция иқтисодий тизимни таҳлил қилишнинг энг кучли усулларида биридир; умумий ҳолда, мураккаб тизимларнинг математик моделлари билан компьютер тажрибаларини ўтказиш жараёни тушунилади. Симуляцион моделлаштириш ҳақиқий тажрибаларни ўтказиш, масалан иқтисодий тизимлар билан асоссиз, катта харажатларни талаб қиладиган ва / ёки амалда бажариш мумкин бўлмаган ҳолатларда қўлланилади. Бундан ташқари, қарор қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларни йиғиш одатда деярли имконсиз ёки қимматга тушади, бундай ҳолларда йўқолган ҳақиқий маълумотлар симуляция экспериментида олинган қийматларга (яъни, компьютер томонидан яратилган) алмаштирилади.

«Риск Метрисс технологияси «Ж.П. Морган» томонидан ишлаб чиқилган хавфларни ўлчаш технологияси. Морган "қимматли қоғозлар бозори хавфини баҳолаш. Методология хатарнинг ходисага таъсир қилиш даражасини "хавф ўлчови"ни, яъни молиявий воситаларнинг турли тўпламидан иборат бўлган портфел нархининг мумкин бўлган энг юқори ўзгаришини ҳисоблаш йўли билан аниқлашни ўз ичига олади.

2. Тенгсиз таҳлил (иқтисодий самарадорлик) Тенг бўлмаган таҳлил харажатларни икки гуруҳга бўлишга асосланган: ўзгарувчилар ва доимийлар.

Бу сизга маҳсулотни ёки хизматларни ишлаб чиқариш (сотиш) нинг минимал мақбул даражасини аниқлашга имкон беради, бунда лойиҳа бемалол қолади. Ишлаб чиқариш ҳажми бузилган нуқтага тэнг бўлганда, компания харажатларни тўлайди, лекин фойда қилмайди. Кичик танаффус нуқтаси лойиҳа учун камроқ хавфни англатади. Тэнг бўлмаган нуқталарни ҳисоблаш ва таҳлил қилиш зарарсизлик нуқтаси қуйидаги формула бўйича ҳисобланади.

$$K = \frac{C}{P - V}, \quad (5.1)$$

бу ерда K - ишлаб чиқаришнинг тақсимланмаган ҳажми;

C - белгиланган харажатларнинг умумий миқдори;

P - маҳсулот бирлигига нарх;

V - маҳсулотнинг бирлиги учун ўзгарувчан харажатлар.

Формуланинг ўнг томонидаги ўзгарувчилар қийматларини ўзгартириш орқали оддий сезгирлик таҳлилини ўтказиш мумкин.

Берилган кесиш нуқтасини ҳисоблаш формуласи битта маҳсулотли лойиҳалар учун жавоб беради. Бироқ, кўпинча турли хил маҳсулотларнинг чиқарилишини таъминлайдиган лойиҳалар мавжуд. Бундай ҳолда, синдириш нуқтаси қуйидаги алгоритм билан ҳисобланади.

- 1) сотишнинг умумий ҳажмидаги ҳар бир маҳсулот турининг солиштирма оғирлиги аниқланади;
- 2) маржиналли фойда ҳар бир маҳсулот тури учун ҳисобланади (ишлаб чиқариш ҳажми - ўзгарувчан харажатлар);
- 3) умумий фойда (профит) аниқланади;
- 4) сотишдан тушадиган даромад даражасини ҳисоблаб чиқади (D);
- 5) формулалар бўйича жами сотишнинг умумий очилиш нуқтасини аниқлайди:

$$K = \frac{\tilde{N}}{D}. \quad (5.2)$$

Олинган танаффус нуктаси маҳсулотларнинг алоҳида турлари ўртасида уларнинг умумий сотилишдаги улушига мутаносиб равишда тақсимланиши мумкин.

Лойиҳанинг хавф таъсирига чидамлилигини тавсифлаш учун хавфсизлик диапазони (ДБ) белгиланган. Ушбу кўрсаткич қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$ДБ = \frac{V - Q}{V}, \quad (5.3)$$

Хавфсизлик диапазони, компания бузилиш нуктасига етгунга қадар ишлаб чиқаришни камайтириши мумкинлигини кўрсатади. Одатда, агар хавфсизлик даражаси 25-30% дан ошса, лойиҳа хавфга бардошли ҳисобланади.

Ушбу усулнинг ночорлиги шундаки, у иқтисодий воқеликда кўпинча кузатилмайдиган бир қатор тахминларга асосланади. Буларга ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар нархларининг ўзгармаслиги киради; фойдаланилган ресурслар нархларининг барқарорлиги; маҳсулотлар ҳажми ва турларининг ўзгармаслиги; ишлаб чиқариш ва сотишнинг тэнглиги

3. Эксперт баҳолаш усули

Эксперт баҳолаш усули - бу бир гуруҳ мутахассисларнинг сўров натижаларини қайта ишлашга оид мантиқий ва математик-статистик усуллар ва процедуралар тўплами бўлиб, сўров натижалари ягона маълумот манбаи ҳисобланади.

Бундай ҳолда, сўров иштирокчиларининг сезги, ҳаёти ва касбий тажрибасидан фойдаланиш мумкин бўлади. Усул маълумотлар этишмаслиги ёки тўлиқ этишмаслиги бошқа имкониятлардан фойдаланишга имкон бермаса қўлланилади. Усул, масалан, хавф даражасини баҳолаш ёки турли омилларнинг хавф даражасига таъсирини аниқлаш учун бир неча мустақил экспертларнинг сўровига асосланади. Кейин олинган маълумотлар таҳлил қилинади ва мақсадга эришиш учун фойдаланилади. Уни ишлатишда асосий чеклаш зарур экспертлар гуруҳини танлашда қийинчиликлардир.

Рискларни баҳолаш ва уларни бошқариш учун турли хил расмий усуллар кўп ҳолатларда (аслида барча нодавлат вазиятларда) бир хил тавсиялар бера олмайди. Қарор қабул қилиш жараёни охирида ҳар доим қарор қабул қилувчи, қарор учун жавобгар бўлган менежер туради. Шунинг учун эксперт баҳолаш тартиблари табиий равишда тижорат фаолияти хавфларини таҳлил қилишнинг барча босқичларида қўлланилиши мумкин. Шу билан бирга, масалан, соф жорий йўқотишлар ва бошқа характеристикаларни ҳисоблаш асосида расмий иқтисодий усулларни қўллашдан бутунлай воз кечиш мақсадга мувофиқ эмас. Тегишли дастурий маҳсулотлардан фойдаланиш хабардор қарорлар қабул қилиш учун фойдалидир. Шу билан бирга, асосий саволлар: "таваккалчиликни оқлаш учун етарлича юқори даромадлар" ёки "яхшироқ: тез, лекин узоқ эмас, ёки узоқ" - фақат менежерлар мутахассислар ёрдамида жавоб беришлари мумкин. Шу сабабли, ташкилотдаги қарорларни қўллаб-қувватлаш тизими расмий иқтисодий ва эксперт тартибларини бирлаштириши керак.

Хавф зоналари ва зоналарини аниқлаш жараёнининг мазмунини ва таҳлилнинг ушбу босқичида эксперт баҳолаш тартиб-қоидаларининг моҳиятини тушунтириш учун биз корхонанинг тижорат фаолиятидаги индивидуал иш турларини акс еттирувчи учта хавф зоналари учун мисол келтирамиз (5.1-жадвал).

8-жадвал

Хавф зоналарини аниқлаш

Хавф зонаси	Хавф омиллари (йўналишлари)
1.Шартнома бўйича лойиҳа (лойиҳа объектлари) учун лойиҳа-смета ҳужжатларини ишлаб чиқувчи дизайннинг таваккалчиликлари	1. Шартноманинг мазмуни 2. Технологик ечимлар 3. Давлат органларининг таъсири 4. Имтиҳон органларининг таъсири 5.Ривожланишни мувофиқлаштириш ва мувофиқлаштириш 6.Ҳужжатларнинг дизайн стандартларига мувофиқлиги 7. Лойиҳадаги техник хатолар 8. Лойиҳа натижаларини тасдиқлаш

	9. Дизайнерларнинг малакаси ва манбалари ва бошқа омиллар
2. Корхонани ташкил этиш билан боғлиқ хавфлар (қурилиш тугалланмасдан олдин)	1. Корхона мулкига етказилган моддий зарар 2. Қурилиш харажатларининг ошиши 3. Қурилишнинг кечикиши, шу жумладан етказиб берувчилар томонидан бажарилмаслиги ва пудратчининг айби билан қурилиш (ўрнатиш) муддатлари бажарилмаслиги
3. Лойиҳанинг ишлаши билан боғлиқ хавфлар (ишлаб чиқариш ёки операцион) хавф)	1. Маҳсулот сифатини таъминлаш хавфлари 2. Самарали бошқарувни амалга ошириш хавфлари 3. Маҳсулотни сотиш хатарлари 4. форс-мажор ҳолатлари 5. Транспортдаги хатарлар 6. Таъминот хатарлари, шу жумладан импорт учун хом-ашё, материаллар ва таркибий қисмларни қўшимча сотиб олишга бўлган еҳтиёж (техник-иктисодий асосдан ташқари), маҳаллий асбоб-ускуналарнинг импорт қилинадиган ускуналар билан мос келмаслиги, етказиб берилаётган материаллар ва бутловчиларнинг паст сифати, нуқсонлар ва бошқалар.

4. Аналитик усуллар. Аналитик усуллар математик моделлар асосида йўқотиш эҳтимолини аниқлашга имкон беради ва асосан инвестиция лойиҳаларини хавф таҳлили учун ишлатилади. Таъсирчанлик таҳлили, хавф асосида дисконт ставкасини тўғирлаш усули, эквивалент усул, сценарий усули каби усуллардан фойдаланиш мумкин.

Таъсирчанлик таҳлили натижада пайдо бўладиган индикаторнинг уни аниқлашда иштирок этадиган кўрсаткичлар қийматларининг ўзгаришига боғлиқлигини ўрганиш учун камаяди. Бошқача қилиб айтганда, ушбу усул баъзи бошланғич қийматнинг қиймати ўзгарганда, натижада пайдо бўлган қиймат билан нима юз бериши ҳақидаги саволга жавоб олиш имконини беради.

Ҳисоблаш ставкасини хавф асосида тузатиш усули энг содда ва натижада амалда энг мос келади. Унинг асосий ғояси хавф-хатарсиз ёки минимал мақбул деб ҳисобланадиган баъзи базавий чегирма ставкасини

ўзгартиришдир. Тузатиш хавф талаб қилинган мукофот миқдорини кўшиш орқали амалга оширилади.

Ишончли эквивалентлар усулидан фойдаланган ҳолда, тўловлар оқимининг кутилаётган қийматлари (а) кутилаётган даромадни тўловлар миқдорига яқинлаштириш учун қабул қилинганлиги шубҳали бўлган ва уларнинг қийматлари ишончли тарзда аниқланиши мумкин бўлган тўловлар миқдорига етказиш учун тузатилади.

Сценарий усули олинган индикаторнинг сезгирлигини ўрганишни унинг сапмаларининг эҳтимолий баҳолари таҳлили билан бирлаштиришга имкон беради. Ушбу усулдан фойдаланиб, сиз воқеаларнинг турли хил версиялари учун аниқ тасвирни олишингиз мумкин. Бу сезгирликни таҳлил қилиш услубининг ривожланишини аниқлатади, чунки у бир вақтнинг ўзида бир нечта омилларнинг ўзгаришини ўз ичига олади.

5. Таққослаш усули. Аналогия усули ҳар қандай сабабга кўра бошқа усуллардан фойдаланиш мумкин бўлмаганда қўлланилади. Усул умумий боғлиқликни аниқлаш ва ўрганилаётган объектга ўтказиш учун ўхшаш объектларнинг маълумотлар базасидан фойдаланади.

10.4. Хавфларни баҳолаш ва таҳлил қилиш бўйича ишларни ташкил қилиш

Лойиҳани амалга оширишда ва кутилган натижани олишда хавфларни аниқлаш ва баҳолаш, уларнинг ушбу натижаларга таъсирини таҳлил қилиш, шунингдек хавфли вазиятларнинг салбий оқибатларини камайтириш ёки компенсация қилиш бўйича аниқ ҳаракатлар хавфларни бошқариш деб аталади.

Хатарларни бошқариш босқичма-босқич амалга ошириладиган жараён дир. Ушбу жараённинг асосий босқичлари:

- Хавфларни таҳлил қилиш;
- хавф-хатарларга дучор бўлишнинг аниқ усулларини танлаш (хавфни камайтириш ёки унинг пайдо бўлишидан етказилган зарарни қоплаш);

- тегишли чораларни ишлаб чиқиш ва хавфга (хатарларга) тўғридан-тўғри таъсир қилиш тўғрисида қарор қабул қилиш;

Хатарларни бошқариш жараёнини бошқариш ва тартибга солиш.

Хавф таҳлили қуйидаги тартибларни ўз ичига олади:

- Хатар омилларини аниқлаш ва тартиблаш;
- лойиҳани амалга ошириш жараёнини кўриб чиқиш (моделлаштириш) ва ноқулай вазиятларнинг оқибатларини баҳолаш;
- Хавфларни камайтириш усулларини ёки уларнинг юзага келиш эҳтимолини аниқлаш, шунингдек аниқланган хавфларнинг ўзига хос таъсирини баҳолаш;
- Лойиҳани амалга ошириш жараёнида хавфли вазиятларнинг пайдо бўлиши ва уларни тўғирлашни ҳисобга олган ҳолда баҳолаш (агар бу лойиҳа иштирокчилари учун маъқул бўлса).

Ушбу ишларни амалга ошириш юқори малакали ижрочилар ва турли хил мутахассисларнинг биргаликдаги меҳнатини талаб қилади. Аввало, маълум бир лойиҳанинг профилига, унинг мақсадлари ва амалга ошириш шартларига боғлиқ ҳолда тажрибали мутахассисларни (мутахассисларни) танлаш керак. Жамоани муваффақиятли ташкил этишнинг муҳим элементлари қуйидагилар:

- таҳлил жараёнида ҳисобга олиниши керак бўлган масалалар рўйхатини (ларини) тайёрлаш;
- экспертлар гуруҳлари (тегишли мутахассислар), буюртмачи ва лойиҳанинг асосий иштирокчилари ўртасида лойиҳанинг мақсадлари, вазифалари ва шартларини мувофиқлаштириш;
- Хатарларни таҳлил қилиш учун керакли усулларни танлаш ва уларнинг лойиҳанинг самарадорлигига таъсири.

Таҳлил бўйича ишлар ҳисоботни (ёки тегишли ҳисоботни) тузиш ва лойиҳанинг хавфини (хавфини) камайтириш ва керакли натижани олиш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан якунланади.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Хатарларни баҳолашнинг миқдорий таҳлилининг хусусиятлари ва мазмунини таклиф етинг.
2. Хавфни миқдорий баҳолаш усулларининг умумий тавсифини беринг.
3. Хавфларни таҳлил қилишнинг статистик усулининг моҳияти ва хусусиятлари нимада?
4. Хавфларни таҳлил қилишнинг аналитик усулининг мазмунини таклиф қилинг.
5. Хавф зоналарини тавсифланг, улардаги корхоналар хатти-ҳаракатларининг хусусиятларини кўрсатинг.
6. Хавфни таҳлил қилишнинг сифатли усулларининг хусусиятлари қандай?
7. Хатарларни таҳлил қилишнинг тарихий-ассоциатив усулининг мазмунини таклиф қилинг.
8. Хавфларни таҳлил қилишнинг эксперт усулининг асосий процедураларининг мазмунини таклиф қилинг.
9. Эксперт гуруҳларини танлаш ва шакллантириш методологиясини кенгайтиринг.
10. Хавф таҳлилининг турли босқичларида мутахассислар билан қандай хусусиятлар мавжуд?
11. Мувофиқлик коэффициентидан фойдаланишнинг моҳияти ва усули қандай? Буни мисол билан кўрсатинг.

11-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИДАГИ ХАВФ

- 11.1. Ходимларни бошқариш тизимидаги хатарлар.
- 11.2. Ёллаш хавфи.
- 11.3. Ходимларни бошқаришдаги кадрлар хатарлари.

11.1. Ходимларни бошқариш тизимидаги хатарлар

Компаниянинг самарадорлиги унинг менежментининг рақобат бозор шароитида компаниянинг мавқеига таъсир қилувчи турли ички ва ташқи хавфларни келтириб чиқарувчи омилларни доимий равишда кузатиб бориш ва ҳисобга олиш қобилиятига боғлиқ.

Ходимлар фаолияти билан боғлиқ бўлган хавф-хатарлар ташкилотнинг фаолият жараёнида муҳим бўлиб, уни ривожлантириш ва самарадорлигини ошириш истаги мавжуд.

Ходимларни бошқаришдаги хатарларни ходимлар ишининг янги соҳаларига сармоя киритиш натижасида йўқотиш эҳтимоли сифатида аниқлаш мумкин. Хавф-хатарларни бошқариш - бу ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш босқичида бошланадиган ва компаниянинг барча даражадаги ходимларни бошқариш тизимини қамраб оладиган жараён.

Хавфлар манбаи компаниянинг ташқи ва ички муҳитидир. Хавфнинг асосий сабаблари, бир томондан, маълумотнинг объектив тўлиқ эмаслиги ёки этишмаслиги, бошқа томондан, маълумотни қабул қилишнинг субъективлиги ва менежер ёки ходим томонидан нотўғри қарор қабул қилиш имконияти.

Ходимларнинг ташкилотга жалб етилмаслиги ёки паст даражада бўлиши ходимлар хавфининг асосий сабабларидан биридир.

Ходимларни бошқариш таҳлили шуни кўрсатадики, маҳаллий корхоналарда ходимлар хавфини бошқариш бўйича ишлар мавжуд эмас. Хавф-хатарларни бошқариш - бу ташкилотнинг барча даражаларидаги ходимларни бошқариш тизимини қамраб оладиган жараён.

Ҳозирги вақтда мавжуд ташкилотларнинг аксарияти давлат секторига тегишли эмас ва уларнинг фаолияти кўпинча ходимларни бошқариш бўйича аниқ кўрсатмалар ва қоидалар билан тартибга солинмайди, бу еса хавфли вазиятларни келтириб чиқаради. Иқтисодиёт глобаллашуви билан хатарлар кучаяди деб тахмин қилиш учун асос бор, чунки маҳсулотлар, хизматлар тобора мураккаблашмоқда ва мижозлар, инвесторлар тобора талабчан бўлмоқдалар.

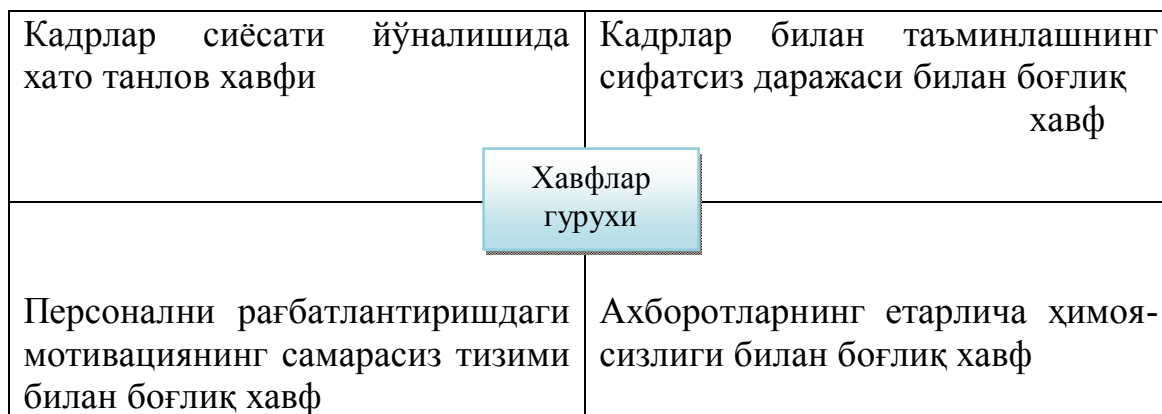
9-жадвал

Кадрлар хавфини таснифлаш

Белги	Хавфлар таснифи	Белгиларнинг хавфлилиги тавсифи, мумкин бўлган таҳдидларнинг таркиби, жавоб хусусиятлари
--------------	------------------------	--

Бошқарув функциялари бўйича	Хатарларни режалаштириш	Ходимлар сиёсатини ишлаб чиқишда хатолар, режалаштиришдаги хатолар ва ходимларга қўйиладиган талаблар
	Ходимлар алмашинуви хатарлари	Ходимларни жалб қилиш, танлаш, ишга олиш, мослаштириш, алмаштириш, қисқартириш ва ишдан бўшатишнинг бошқа шакллари билан боғлиқ хавфлар
	Ходимларни баҳолаш билан боғлиқ таваккалчилик	Ходимларни баҳолаш ва кадрлар захирасини ташкил етиш билан боғлиқ хатарлар
	Ходимларни ривожлантиришдаги хавф-хатарлар	Ички ва ташқи ўқитиш шаклларини амалга ошириш билан боғлиқ, касбий карерани бошқариш билан боғлиқ, шу жумладан ходимларнинг таълимини қонунийлаштириш
	Меҳнат иқтисодиёти билан боғлиқ бўлган хавф-хатарлар	Меҳнат иқтисодиёти билан боғлиқ бўлган хавф-хатарлар, ишдан бўшатиш, рағбатлантириш тизимлари, ташкил етиш ва меҳнат иқтисодиёти билан боғлиқ хавфлар
	Ходимларни мотивация билан боғлиқ хавфлар	Ходимларнинг маънавий ва бошқа номоддий мотивациялари билан боғлиқ бўлган хавфлар
	Маданият билан боғлиқ хавфлар	Ташкилий маданият, корпоратив тадбирлар ва жамоавий руҳни қўллаб-қувватлашнинг бошқа шакллари билан боғлиқ хавфлар

Компанияда ходимларни бошқариш жараёни узлуксиз бўлиб, қуйидаги элементларни ўз ичига олиши керак: ходимлар учун мақсадлар, вазифалар ва талабларни белгилаш, ходимларни танлаш ва танлаш, ўқитиш ва ривожланиш, ходимлар ҳаракати, меҳнат мотивацияси, иш ҳақи ва рағбатлантиришни соддалаштириш, иш фаолиятини баҳолаш. Шунингдек тутиш керакки, ходимларни бошқариш жараёнининг ҳар бир босқичида тегишли хатарлар юзага келади, шу билан бирга уларни минималлаштириш учун шароитлар мавжуд. Ходимларни бошқариш тизимида юзага келадиган асосий хавф гуруҳларини кўриб чиқинг (14-расм).



15-расм. Ходимларни бошқариш хавфларининг асосий гуруҳлари⁵

Ушбу тасниф сизга ходимларни бошқаришдаги энг муҳим хавф соҳаларини кўришга имкон беради.

Хавфларнинг асосий гуруҳи - бу кадрлар сиёсати соҳаларини нотўғри танлаш хавфи. Бунинг сабабларидан бири компаниянинг мақсадларига эришишга ёрдам берадиган стратегияларининг асоссиз устуворлиги. Бу компания эгаларининг қисқа муддатли ва узоқ муддатли манфаатларининг ролини нотўғри баҳолаш туфайли юз бериши мумкин. Мутахассислар, шунингдек, ташкилотнинг молиявий ҳолатини ва компаниянинг бизнес истиқболларини баҳолашда хатога йўл қўйишлари мумкин, бу уларни кадрлар сиёсатига аниқ имконсиз бўлган фаолият соҳаларини киритишга олиб келади.

Иккинчи гуруҳ - бу компанияни сифатли кадрлар билан боғлиқ хавфлар ва улар компания бошқаруви хавфларининг умумий рўйхатида муҳим ўринни эгаллайди. Компаниянинг муваффақияти ушбу ишда иштирок етадиган ходимларнинг ўзларининг масъулиятлари ва иш натижаларига қизиқишларини қанчалик яхши билишлари билан боғлиқ. Ходимларнинг хатоларига йўл қўйилиши мумкин: техник ҳужжатларни ишлаб чиқиш жараёнида, ишлаб чиқаришга техник жорий этиш жараёнида, ходимларнинг малакаси ва тайёргарлиги етарли эмаслиги, хаддан ташқари юк, чарчоқ, касаллик, шунингдек бепарволик ва ёмон муносабат натижасида. Шу

⁵Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие – СПб.: Питер. 2012. – 208с.

муносабат билан, лавозимга малакавий талаблар ва ушбу лавозимга муурожаат қилган янги ходимларнинг сифат кўрсаткичларига мувофиқлигини аниқлаш билан боғлиқ хавфларни алоҳида таъкидлаш керак. Иш хавфининг сабаби компаниянинг штатларидаги функционал мажбуриятларнинг мантиқсиз тақсимланишида ёки лавозим тавсифининг бузилган қисмида излаш керак. Бундай хавфни минималлаштириш учун лавозимлар, ваколатлар ва мажбуриятларнинг оқилона таркиби шакллантирилиши ва кўлланилиши, қўшимча ва ўзгартишлар киритмайдиган лавозим тавсифи эмас, балки номзоднинг бўш лавозимни эгаллаш қобилиятини таҳлил қиладиган ҳужжат сифатида фойдаланилиши керак.

Шуни таъкидлаш керакки, мослашув даври янги ишчилар учун муҳимдир. Ўзаро хатарларни минималлаштириш ва мутахассисларни компанияга таништириш учун янги ходимларни мослаштириш тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш муҳимдир. Ишчилар учун ташвиш ва ишончсизликни келтириб чиқармасдан ишдан қониқиш ҳиссини кўрсатадиган иш шароитларини яратиш керак.

Ходимларнинг самарасиз мотивацияси ва рағбатлантириш тизими билан боғлиқ хатарлар хавфларнинг учинчи гуруҳидир. Ҳар қандай замонавий раҳбар компаниянинг муваффақияти ходимларни рағбатлантириш ва рағбатлантиришнинг самарали тизимини ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва кўллаш билан боғлиқлигини билади. Малакали ишчиларни ишдан кетишининг сабаби ҳозирги ишда кадрларни рағбатлантириш тизимининг етарли даражада ривожланмаган бўлиши мумкин. Ходимларни рағбатлантириш ва рағбатлантириш тизимига моддий рағбатлантириш, номоддий рағбатлантиришнинг турли воситалари киради. Ходимларни рағбатлантириш ва рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқишда ўсиш (мартаба кўтарилиш имконияти; иш натижалари бўйича иш ҳақи; билим ва кўникмаларни ривожлантиришга имкон берадиган иш ва ҳоказо) ва пастроқ (мартаба истиқболларининг йўқлиги; меҳнатга адолациз баҳо бериш; меҳнат натижаларининг номувофиқлиги ва бошқалар) омилларни ҳисобга олиш

керак. ва ҳк) ходимларни рағбатлантириш, фақат бу ҳолда компания ходимларининг юқори меҳнат фаоллигига эришиш мумкин.

Хавфларнинг тўртинчи гуруҳи - бу иш вақтида ҳам, ходимни ишдан бўшатиш пайтида ҳам маълумотларнинг етарли даражада ҳимояланмаслиги билан боғлиқ бўлган хавфлар. Ходимларни бошқариш ва ахборотни ҳимоя қилиш учун самарали восита, гарчи улар махфий бўлмаса ҳам, маълумотларга киришни фарқлашдир. Бундай тизимни ўрнатиш сизга хизмат маълумотлари билан аниқ ишлаганларни кузатиш ва компания атрофида айланишига йўл қўймаслик имконини беради. Ахборотнинг махфийлигини ҳимоя қилиш чораларини ишлаб чиқиш керак:

- тижорат сирини ташкил етувчи маълумотлар рўйхатини аниқлаш;
ушбу ҳужжатларга (маълумотларга) ҳам электрон, ҳам қоғозда ишлов бериш тартибини белгилайди;
- тижорат сирини ташкил етувчи ҳужжатлардан фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлган шахсларни рўйхатдан ўтказиш;
- тижорат сирини ташкил етувчи маълумотлардан фойдаланиш муносабатларини тартибга солиш, - меҳнат шартномаларида ошқор етмаслик ёки махфийлик тўғрисидаги шартномаларни тузиш талабларини ўз ичига олади.

Ходим ишдан кэтиши тўғрисида тасдиқ олганидан сўнг, унинг раҳбари тижорат маълумотлари билан ишлаш устидан назоратни кучайтириши керак. Бу ерда асосий нарса - ҳужжатлар, маълумотларнинг йўқ қилинишининг олдини олиш. Ишдан бўшатиш учун қандай сабаблар бўлишидан қатъи назар, одам норозилик туйғусисиз компанияни тарк этиши керак. Агар ишдан бўшатиш тартиби нотўғри бўлса, компанияга анти-реклама кўринишидаги маънавий зарар, шунингдек ишдан бўшатишдан ходим судга мурожаат қилса, молиявий зарар етказилиши мумкин. Юридик амалиёт шуни кўрсатадики, меҳнатга оид низоларни судга бермаслик яхшироқдир, чунки молиявий харажатлар кўпинча иш берувчига тушади.

Бундан ташқари, оддий ходимни ишдан бўшатиш пайтида, компания томонидан ишлов берилган шахсий маълумотларнинг оқиши хавфи мавжуд. Сиз нафақат пудратчилар рўйхати, ишчи материаллар, балки келажақдаги лойиҳалар учун ғояларни ҳам олиб чиқишингиз мумкин, улар ходим ташриф буюриши мумкин бўлган рақобатчилар учун жуда муҳимдир.

Ходимнинг хатти-ҳаракатларига кўра, у ишдан кетишини тушунишингиз мумкин, яъни:

- ҳар қандай шахсий муаммоларни ҳал қилиш баҳонасида кўпроқ сўрашади;
- илгари сезилмаган ишларга камроқ қизиқиш билдиради;
- компаниядан норозилиги ҳақида салбий ва очиқчасига гапирди;
- телефонда гаплашаётганда суҳбатни давом еттириш учун офисдан чиқиб кетади.

Иш жойида одам савдоси ва суистеъмол қилиш хавфини минималлаштириш учун, қонунчилик талабларига мувофиқ, ташкилий ва ходимлар хавфсизлигини таъминлаш керак:

- ишга жойлашиш учун номзодларни текшириш;
- ходимлар хавфсизлиги масалалари бўйича раҳбарлар ва ходимларни ўқитиш;
- ички расмий терговларни ўтказиш;
- ходимларнинг иш берувчига содиқлигини таъминлаш.

Бошқарув амалиёти шуни кўрсатадики, компаниянинг тижорат маълумотларига рухсатиз киришнинг атиги 20 фоизи ташқи томондан амалга оширилади ва зарарнинг 80 фоизга яқини ўз ходимлари томонидан амалга оширилади. Ходимларни бошқаришдаги хатарларни минималлаштириш учун ходимлар аудити тизимини яратиш керак, у қуйидагиларни таъминлаши керак:

- компаниянинг ички корпоратив тузилмасида кадрлар аудити тизимининг бирлиги;
- компания ходимларининг жорий фаолиятини доимий равишда мониторинг қилиш;

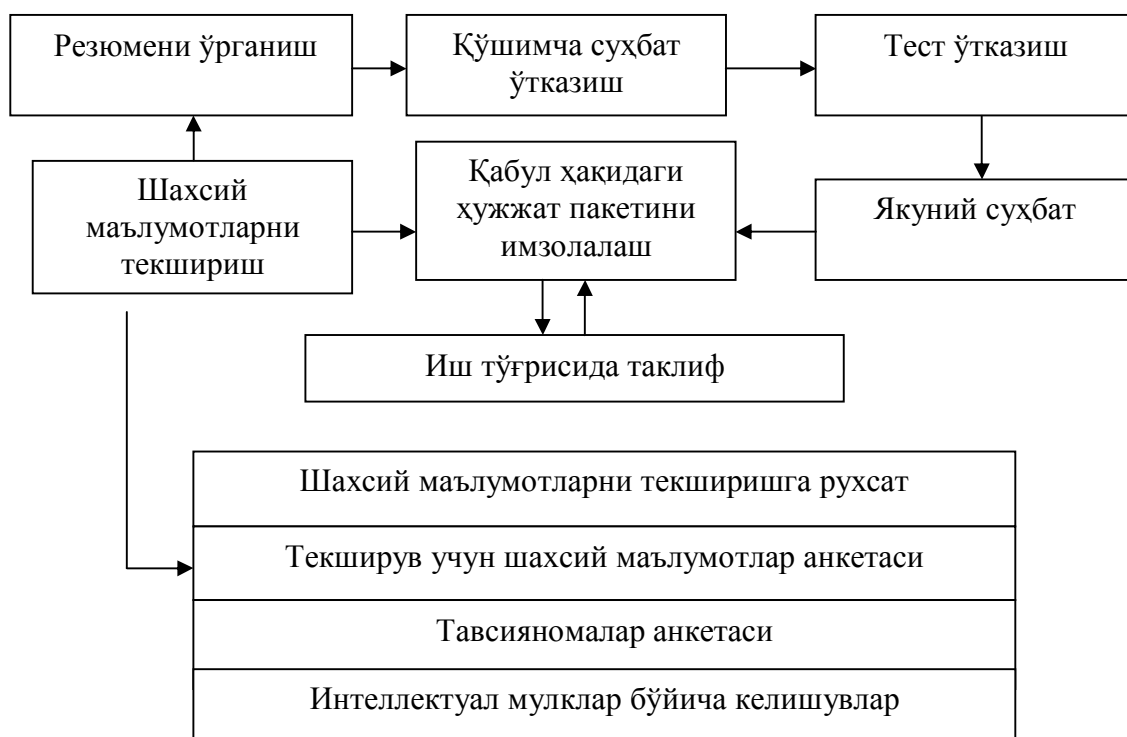
- хавфларни келтириб чиқарувчи омилларни тезкор аниқлаш ва баҳолаш;
- жорий фаолиятни баҳолаш ва қарор қабул қилиш учун ишончли ва ўз вақтида маълумотга эга бўлиш;
- "кадрлар баластини" дан ўз вақтида бўшатиш ва меҳнат унумдорлигини ошириш.

Ички назорат тизимини яратиш керак, чунки бу ташкилот хавфсизлигини таъминлаш бўйича барча ишларга асосланади. Шу билан бирга, барча кўрсатмалар ходимлар томонидан бажарилишини тушуниш керак ва одам бу энг ҳимояланмаган алоқа эканлиги аён бўлади. Шу сабабли, қурилиш ходимларининг садоқати устида ишлаш керак. Яқин жамоалар бугунги кунда компаниянинг муҳим рақобатдош устунлигидир. Агар ички назорат тизимини ходимлар тушунса ва қўллаб-қувватласа, компанияга ички ва ташқи таҳдидларни ўтказиш осонлашади. Ходимлар ижобий ва адолатли муносабатни албатта қадрлашади. Агар жамоада "яхши иқлим" бўлса, унда талаблар ва стандартлар камроқ қаршилик билан қабул қилинади ва амалга оширилади. Ривожланишни бошқаришнинг энг илғор тизимлари билан компанияда барча хатарларнинг пайдо бўлиши ва ривожланишининг олдини олиш мумкин эмас.

11.2. Ёллаш хавфи

Бугунги кунда кадрларни танлаш сиёсатининг асосий мақсади - компаниянинг ташкилий маданиятига мос келмайдиган ваколатли ходимларга компаниянинг истиқболли еҳтиёжлари ёки содиқ ходимни тарқ этиш хавфи ва шунинг учун ҳар хил турдаги компанияга мурожаат қилиш каби ҳозирги еҳтиёжни қондириш учун маълум бир сифатли ишчиларни минимал миқдордаги ёллаш. йўқотишлар. Шу билан бирга, компания талабларни ҳаддан ташқари ошириб юбормаслик ва кам баҳоламаслик керак, чунки биринчи ҳолда ходимларни жалб қилиш ва мутахассисларнинг таклиф етилаётган ишда кўнгли қолиши билан боғлиқ муаммолар бўлиши мумкин; иккинчисидан еса компания керакли мутахассисни олмайди. Ушбу ҳолат мажбурий ва орзу қилинган талаблар ўртасидаги фарқни ўз ичига олади, бу

технологияни қўллаш орқали еришилади: "аввал биз ичкарига, кейин ташқи томонга қараймиз", бу нафақат ходимларнинг лавозим позицияларига, балки компаниянинг ташкилий маданиятига ҳам жавоб беришини таъминлайди.



16- расм. Ташкилотларда персонални танлаш⁶

Ходимларни танлаш - бу камида бир нечта вазифаларни бажарадиган кўп босқичли тизим:

- бўш иш жойини батафсил аниқлаштириш;
- ушбу лавозимда ишларни самарали бажариш учун зарур бўлган шахсий ва ишбилармонлик фазилатларини аниқлаш;
- муносиб номзодларни жалб қилишнинг мумкин бўлган манбалари ва усулларини излаш;
- бўш лавозимда ишлаш учун номзодларнинг мақбуллигини энг яхши баҳолашга имкон берадиган усул ва усулларни аниқлаш;
- лавозимга ва ташкилотга янги ходимни киритиш.

Ҳар қандай босқични ўтказиб юбориш ёки топшириқларни бажармаслик хавфни сезиларли даражада оширади. Бундан ташқари, инсон алоқаларига мурожаат қиладиган ахборот назарияси нуқтаи назаридан, ҳар қандай объект

⁶ Карякин А.М. Управление персоналом. Электронное учеб. пособие. Иван.гос.энер.ун-т. – Иванова. 2014.

натижаларини баҳолашда ноаниқлик мавжудлигини эсдан чиқармаслик керак.

- а) ушбу одамлар тўғрисидаги маълумотларнинг тўлиқ эмаслиги;
- б) баҳолаш механизмининг услубий ва услубий номукамаллиги сабабли ҳисобланган маълумотларнинг паст сифати;
- в) баҳоловчилар манфаатларининг таъсири остида одамлар тўғрисидаги маълумотларнинг бузилишига олиб келадиган баҳолашларда субъектив имтиёзлар.

Шу сабабли, ходимлар қарорларини қабул қилишда хавфни камайтириш учун ходимлар тўғрисида тўлиқ маълумот олиш, баҳолаш механизмидаги номукамалликни ва одамларнинг имкониятларини баҳолашда субъектив мойилликларни (чеклаш) бартараф этиш орқали баҳолаш тўғрисидаги маълумотларнинг сифатини яхшилашни таъминлаш керак. Агар биз ходимларни излаш ва танлашнинг стандарт технологиясини ҳисобга олсак, кўйидаги сабабларга кўра нотўғри номзодни танлаш хавфи пайдо бўлиши мумкин:

- номзодлар манбасини нотўғри танлаш (қайси соҳада, қайси лавозимларда);
- ишга қабул қилувчилар билан боғланишда топшириқнинг нотўғри баён этилиши. Буюртмачидан пудратчига маълумот узатишда шовқин таъсири юзага келиши мумкин (позициянинг аниқ тавсифи йўқ, технологик жараёнлар мавжуд эмас).
- танлаш жараёнида фирманинг хавфсизлигини таъминлаш учун номзодларни текшириш босқичида йўқлиги. Психологик оғиш хавфи, аввалги иш жойида компанияга нисбатан салбий хатти-ҳаракатларнинг мавжудлиги ва ҳоказо бўлиши мумкин. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, компанияларнинг моддий бойликларига етказилган зарарнинг қарийб 80 фоизи ўз ходимлари томонидан етказилади.



- Ташкилотларда кадрларни бошқариш тизими таваккалчилигига мақсад ва вазифалар қўйиш



- Ташкилотларда кадрларни бошқариш тизими таваккалчилигига талабларни шакллантириш



- Ташкилотларда кадрларни бошқариш тизими таваккалчилиги мазмунини аниқлаш



- Ташкилотларда кадрларни бошқариш тизими таваккалчилик тамойилларини шаклланиши ва функцияларини аниқлаш



- Ташкилотларда кадрларни бошқариш тизими таваккалчилиги ташкилий механизминини ишлаб чиқиш



- Ташкилотларда кадрларни бошқариш тизими таваккалчилигини услубий ва ҳужжатли таъминлашни ишлаб чиқиш талабларини

Кўпинча, ходимлар билан ишлашда хавфли вазиятлар номзодларни тан олиш ва номзодларнинг иш талабларига мувофиқлигини баҳолаш соҳасида юзага келади. Шундай қилиб, унга ташкилотни ажратиш мумкин, улар билан боғлиқ равишда ушбу ташкилотга ишга кириш учун мурожаат етган номзодларнинг мувофиқлигини аниқлаш керак. Биринчидан, бу, одатда, кўриб чиқилган иш талаблари. Иккинчидан, корхонанинг ташкилий маданияти. Емпирик равишда маълум бўладики, юқори малакали мутахассис, унинг иш тажрибаси ва кўникмалари лавозим талабларига тўлиқ мос келади, нафақат муваффақиятликка учрайди, агар у аввалги иш жойида юрган корпоратив маданият мезбон компаниядаги амалиётдан кескин фарқ қилса эҳтимол корхонанинг кўплаб муаммоларининг манбаи бўлиши мумкин. Шунга қарамай, номзоднинг янги ташкилий маданиятга мослашиш қобилиятини ҳисобга олиш керак. Ушбу мослашувчанлик қобилияти қанчалик юқори бўлса, маданиятнинг фарқи етарлича катта бўлса ҳам, номзоднинг муайян ташкилотда ишлаш имконияти шунчалик кўп бўлади.

Учинчидан, номзодни қабул қилиш тўғрисида якуний қарор қабул қиладиган раҳбарнинг тасаввурини, қандай лавозимда қандай ходим бўлиши кераклигини билиш керак.

Ташкилот ходимлари ва унинг алоҳида ходимлари томонидан юзага келиши мумкин бўлган таҳдидларнинг олдини олиш ва уларни башорат қилиш учун бундай чоралар етарли эмас. Ушбу соҳадаги ишларни оптималлаштириш учун ташкилотлар ходимлар хавфсизлиги концепциясини ишлаб чиқиб, уни амалиётга жорий қилиши керак. Кундалик хавфларни кузатиб бориш учун: ташкилот ва унинг ходимларининг таҳликалари ва заифликлари учун менежер лавозимини жорий этиш ёки корпоратив хавфсизлик бўлимини яратиш керак. Ушбу таркибий қисмлар бизга "муносиб иш - хавфсиз меҳнат" концепцияси доирасида ходимларнинг хавфсизлигини таъминлаш учун зарур бўлган тизимни яратишга имкон беради.

11.3. Ходимларни бошқаришдаги кадрлар хатарлари

Хавф-хатарларни бошқаришда, ишнинг одатий услуги, салбий ишбилармонлик ҳодисалари эҳтимоллиги кузатилади. Ушбу тоифадаги хатарларни бошқариш ташқи ва ички юзага келиш манбалари нуқтаи назаридан хавф омилларини аниқлаш, баҳолаш ва назорат қилиш процедураларини ўз ичига олади. Бошқа томондан, ходимларнинг потенциал таҳдидларини бошқариш ходимларни бошқариш стратегияси ва операцион хавфсизликнинг стратегик концепциясига имкон қадар яқинлашади. Бу кадрлар хавфини бошқариш жараёнининг функционал кадрлар тизими ва компаниянинг хавфсизлик тизимига икки томонлама боғлиқлигини англатади. Ходимларнинг хатарлари бу ходимларнинг қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнида корхонага моддий ёки маънавий зарар етказиш эҳтимоли.

Кадрлар хавфи омиллари

Объектив	Субъектив
1. Ходимларнинг ўзгарувчанлиги. Ходимларнинг келиши, парвариши ва ҳаракати. Кадрлар алмашинуви, бир томондан, янги ғоялар ва энергия оқимидир, бошқа томондан, малакали ва тажрибали мутахассисларнинг чиқиб кетиши	1. Кадрлар сиёсатининг ўзгарувчанлиги. Бошқарув услубининг ўзгариши (масалан, авторитарга нисбатан либерал), бир томондан қаршилик ва саботажга олиб келиши мумкин, бошқа томондан эса илгари ечилмаган муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради.
2. Интизомсизлик. Технологик режимнинг бузилиши, бахтсиз ҳодисалар ва катта зарар етказилишига олиб келадиган омиллар. Бевосита ишчиларнинг дам олиши учун шароит йўқлиги	2. Ташкилот манфаатларига муносабат. Компания ходимлари томонидан хиёнат ва саноат жосуслиги

Ходимларнинг хатарлари орасида эслатма:

- таълим хатарлари, яъни ташкилот ҳисобидан таълим олган ходимнинг ишдан олиниши муносабати билан ташкилотга бевосита моддий зарар етказадиган;
- одамларнинг ижтимоий муносабати бузилганлиги, ташкилотнинг моддий бойликларини ўғирлаш хавфи, моддий ресурслардан фойдаланишда тегишли назорат ва ҳисобнинг йўқлиги, ташкилотда ҳам иш берувчилар, ҳам иш берувчилар томонидан қонун талабларига риоя қилинмаслиги;
- ходимларнинг уни олиш, қайта ишлаш, сақлаш, узатиш жараёнида маълумотларни ўғирлаш, бузиб кўрсатиш, ўғирлаш хавфи.

Шундай қилиб, "ходимлар хавфи" концепциясининг мазмуни ва мазмуни бўйича турли нуқтаи назарларни танқидий таҳлил қилиш ушбу концепциянинг қуйидаги таърифидир: ходимлар хавфи - бу ташкилот, ходимлар, умуман жамиятнинг ишлашига ва ривожланишига бевосита ёки билвосита таъсир етувчи воқеаларнинг исталмаган ривожланиши хавфини акс эттирадиган ҳолат.

Агар инсон омили ташкилотдаги иқтисодий муносабатларнинг барча жабҳаларида воситачилик қилишини ҳисобга олсак, кадрлар хавфини мураккаб деб белгилаш мумкин, уларнинг энг муҳими махфий маълумотларнинг йўқолиш хавфи ва тижорат хавфлари ҳисобланади.



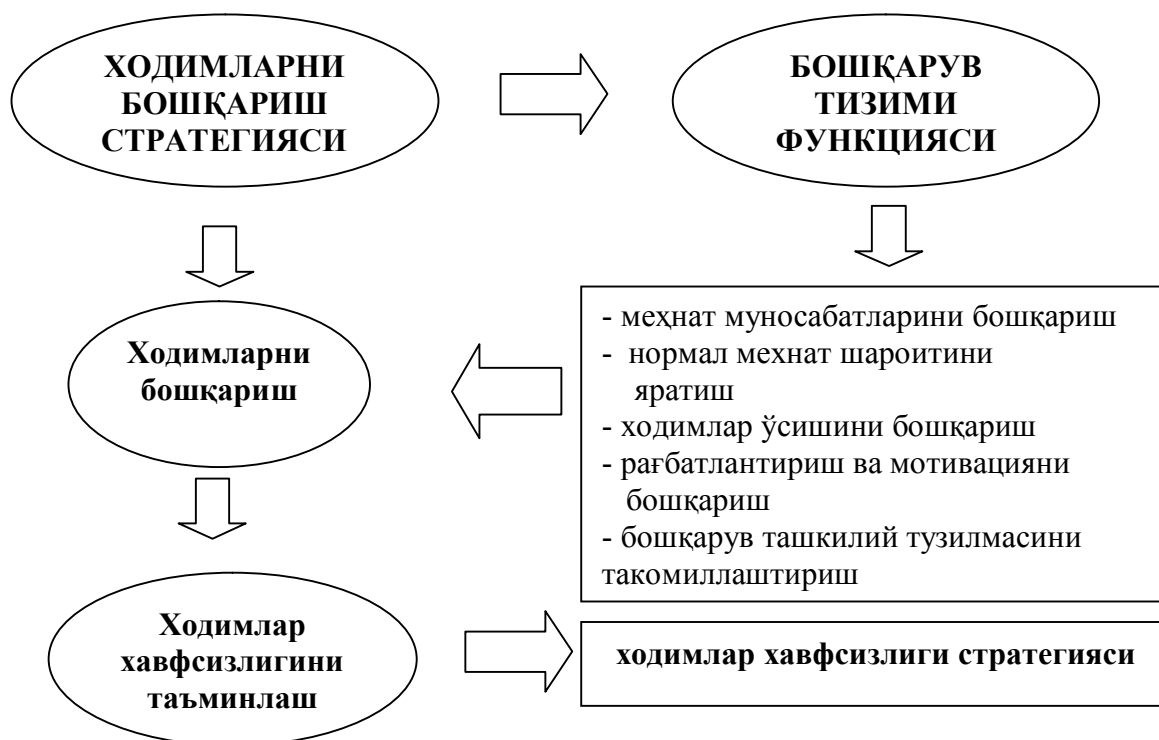
17-расм. Ходимлар хавфининг тавсифи ⁷

Рақобат бозорида инсон капиталини бошқариш муҳим омил ҳисобланади. Ахир, биз билганимиздек, ташкилот муваффақиятли ишлаши ва катта даромад келтириши учун у билим ва интеллектуал мулкни, шунингдек етказиб берувчилар ва истеъмолчилар билан алоқани ўз ичига олиши керак, бу еса бундан ҳам муҳим эмас. Шунинг учун муҳим аҳамиятга эга бўлган инсон капиталини бошқариш жисмоний активлар ва захираларни бошқариш билан таққосланади.

⁷ Риск-менеджмент организации. Н. Ермасова. Научная книга.: Москва, 2008.

Муҳим вазифа - муҳим ходимларни, хусусан катта раҳбарларни, таниқли мутахассисларни ва муҳим қарорларни қабул қиладиган ва компаниянинг асосий қадриятли ходимлари бўлган одамларни сақлаш. Бундай ходимларнинг йўқолиши ҳар қандай жиддий ташкилот учун маълум бир хавф зонасидир. Аммо, афсуски, таҳдидлар кўпинча ушбу соҳада раҳбарнинг ишидан келиб чиқади, бунинг сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин.

- ходимларнинг компаниянинг мақсадлари, ходимлар ва раҳбарият ўртасидаги алоқалардаги тўсиқлари, кўпинча йирик корпорациялар томонидан кузатиладиган аниқ тушунчанинг йўқлиги;
- ишнинг беқарор ритми (иш жадвалининг доимий ўзгариши, жадвалнинг мослашувчанлиги йўқлиги, иш ҳақини тўлаш кечикиши ва бошқалар);
- бўлинма раҳбарлари хатти-ҳаракатларининг салбий мисоллари (масалан, таниқли "икки томонлама стандартлар");
- қоидабузарлик учун жиддий жазоларга олиб келадиган интизомий қоидалар ва чекловларнинг асоссиз кўплиги.



Расм 18. Хавф-хатарларни бошқариш кадрлар менежментининг қуйи тизими ва корхона хавфсизлигининг таркибий қисми сифатида.

Буларнинг барчаси ходимларнинг интизомини пасайтириш хавфи учун асосдир. Хатарнинг иккинчи турини зиддиятли вазиятлар хавфи деб аташ мумкин, бунинг сабаблари: бўлинмаларнинг бир-бирларининг иш натижаларига боғлиқлиги, мажбуриятларнинг бузилиши ва ўзаро айбловларнинг пайдо бўлиши; чекланган манбалар; нотўғри мукофотланган тизим; жамоада ходимлар ва раҳбарият ўртасидаги салбий муносабатлар.

Учинчи ва энг оғриқли хавф бу кадрлар алмашинуви. Бунинг энг кенг тарқалган сабаблари паст иш ҳақи бўлиши мумкин; раҳбарият томонидан ҳурматнинг йўқлиги, ноқулай иш шароитлари; йўл қўйиб бўлмайдиган иш соатлари ва бошқалар. Одатда, ташкилот ва корхоналарда кадрлар алмашинувини йўқ қилиш ва бошқариш учун улар ишчиларни тарқ этиш сабабларини таҳлил қилишади, ишдан бўшатиш статистикасини олиб боришади (ойига, чорақда, йилига). Шундан сўнг қуйидаги ҳаракатлар амалга оширилиши керак:

- ходимларни танлаш ва мослаштириш тизимини ишлаб чиқиш;
- ходимларни рағбатлантириш тизимини ривожлантириш (тўлов тизими ва ходимларни номоддий рағбатлантириш - ўсиш, мукофот, ёзма равишда миннатдорчилик билдириш ва бошқалар);
- янги бошланувчилар учун мураббийлик тизимини яратиш;
- лойиҳалар устида ишлаш учун вақтинча ишчилар гуруҳларини тузиш;
- ходимларни баҳолаш ва кадрлар захирасини шакллантириш тизимини жорий қилиш;
- кадрларни ривожлантириш ва уларни мартаба поғоналарига кўтариш мақсадида ходимларни ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Ходимлар фаолияти билан боғлиқ хавфларни санаб беринг.
2. Ходимлар билан боғлиқ хавфларнинг таснифини айтиб беринг.
3. Ходимларни бошқариш тизимида юзага келадиган асосий хавф гуруҳларини аниқланг.

4. Кадрлар сиёсати соҳаларини нотўғри танлаш хавфи қандай?
5. Кадрлар малакасининг пастлиги билан боғлиқ бўлган хатарларнинг моҳияти нимада?
6. Кадрлар танлашда хатарлар таркибини кенгайтириш.
7. Кадрлар танлашда текширишнинг неча босқичлари?

12-МАВЗУ. ХЕДЖЕРЛАШ ВА УНИНГ ХАВФНИ ПАСАЙТИРИШГА ТАЪСИРИ

12.1. Хеджлашнинг хусусиятлари.

12.2 Хавфнинг олдини олиш хусусиятлари.

12.3 Кўп босқичли хавфларни хеджизациядан фойдаланиш
инвестиция фаолияти.

12.1. Хеджерлаш хусусиятлари

Хеджерлаш (инглизча *hedging*, *hedge* хедж - ҳимоя қилиш, мумкин бўлган йўқотишлардан суғурта қилиш) - бу операциялардан фойдаланиш орқали фоиз ставкалари, валюта курслари ва товарлар нархининг салбий ўзгариши сабабли йўқотиш хавфидан суғурта қилиш келажакда активларнинг нархининг ўзгариши натижасида йўқотиш хавфини минималлаштириш усули. Бу усул қуйидагилардан иборат:

а) нархининг ўзгариши хеджланган активнинг нархининг ўзгариши билан чамбарчас боғлиқ бўлган активни танлаш;

б) шу билан боғлиқ активларни бир вақтнинг ўзида уларнинг эгасининг соф мавқеини хавфини минималлаштирадиган нисбатда сотиб олиш ва сотиш.

Агар активлар нархи мутаносиб бўлса, актив эгаси ўз мавқеини мутлақо хатарсиз қилиши мумкин. Хеджирлашнинг асосий муаммоси - тўсиқнинг нисбати, яъни бошқа активнинг қийматини ўзгартириш учун зарур бўлган битта активнинг бирликлари сони.

Агар сотиб олинган активнинг қиймати бошқа активни "қисқа сотиш" натижасида келиб чиқадиган мажбуриятларнинг қийматига тэнг бўлса,

хавфни минималлаштириш учун соф инвестиция нолга тенг. Кейин нол қиймати билан тўсиқ бўлади.

Сиз ҳар доим нол қиймати билан тўсиқни амалга оширишингиз мумкин. Агар активларнинг қиймати мажбуриятлар қийматидан паст бўлса, фарк депозитга қўйилиши мумкин. Агар активларнинг қиймати мажбуриятларнинг қийматидан ошиб кетган бўлса, нол қийматга эга бўлган тўсиқни банкка кредит бериш орқали амалга ошириш мумкин.

Ҳедержлаш бозор хавфи ва камроқ хавфли кредит хавфи туфайли инвестицияларнинг мумкин бўлган йўқотилишини камайтириш учун мўлжалланган. Суғурталашда бўлгани каби, хеджинг қўшимча ресурсларни жалб қилишни талаб қилади. Қўлланиш соҳаси: бозор, кредит таваккалчилик лари, ходисалар хатарлари мукамал тўсиқ, қарама-қарши ёки компенсацион позицияни очиб, маълум бир позицияда ҳар қандай фойда ёки зарарни олиш имкониятини тўлиқ истисно қилишни англатади. Ҳосил бўлган қимматли қоғозлар билан тегишли операцияларни амалга ошириш орқали бозор хатарларини тўсиб қўйиш, хавфли воқеа юз берганда юзага келиши мумкин бўлган молиявий йўқотишларни камайтиришнинг юқори самарали механизмидир. Бироқ, воситачиларга комиссияларни тўлаш, опционлар учун мукофотлар ва бошқалар учун маълум харажатлар талаб етилади. Шунга қарамай, ушбу харажатлар даражаси молиявий хавфларни ташқи суғурта қилиш харажатлари даражасидан анча паст.

Амалдаги ҳосилавий қимматли қоғозларнинг турларига қараб, бозор хатарларини ҳимоя қилишнинг қуйидаги механизмлари ажратилади:

Фючерс контрактларидан фойдаланган ҳолда тўсиқ - келажакда битим тарафлари томонидан тузилган нарх бўйича маълум бир вақтда биржа активини сотиш ва сотиб олиш учун стандарт алмашув шартномалари. У турли хил лотин деривативлари билан қарама-қарши операцияларни амалга ошириш орқали валюта ва биржалардаги операциялар учун бозор хавфларини зарарсизлантириш механизмини тавсифлайди.

Вариантлардан фойдаланган ҳолда тўсиқ қўйиш - харидорнинг (сотувчининг) бирон бир активни маълум вақт давомида сотувчидан (харидордан) белгиланган нархда сотиб олиш (сотиш) ҳуқуқини тасдиқловчи, аммо мажбурият эмаслигини тасдиқловчи қимматли қоғозлар. У қимматли қоғозлар, валюта, реал активлар ва бошқалар билан операцияларни амалга оширишда бозор таваккалчилигини бошқариш механизмини тавсифлайди. Ҳежментнинг ушбу шаклининг асоси опцион шартномасида назарда тутилган муддатда қимматли қоғозларни сотиш ёки сотиб олиш ҳуқуқига (лекин мажбурият эмас) тўланган мукофот (опция) билан битимдир. , валюта, реал актив олдиндан белгиланган миқдордаги ва олдиндан белгиланган нархда.

- Свop операциясидан фойдаланган ҳолда хеджерлаш. Алмаштириш - товарлар, молиявий мажбуриятлар бўйича фоизлар ёки бошқа маҳсулот учун валюта, фоиз ставкаси ёки валюта. У валюта, қимматли қоғозлар, қарз мажбуриятлари билан операциялар учун бозор хатарларини бошқариш механизмини тавсифлайди. Свop операциясининг асоси тегишли молиявий активларни ёки молиявий мажбуриятларни уларнинг тузилишини яхшилаш ва мумкин бўлган йўқотишларни камайтириш мақсадида алмашиш (сотиб олиш - сотиш) ҳисобланади.

Хавф даражасини пасайтиришга уни лойиҳа иштирокчилари ўртасида тақсимлаш орқали ҳам эришиш мумкин (маҳсулотлар ва хизматлар нархини индексация қилиш, кафолатлар бериш, мулк гарови, ўзаро жарималар тизими).

Диверсификация хусусиятлари. Диверсификация - молиявий активларни бир неча турдаги активларга жойлаштириш, уларнинг нархи ёки қайтиши бир-бири билан кучсиз боғлиқ / ёки турли ёки заиф қарам манбалардан маблағ жалб қилиш. Диверсификация моҳияти битта вазиятда мумкин бўлган максимал йўқотишларни камайтиришдир, аммо бу назорат қилиниши керак бўлган хавфлар сонини оширади. Қўлланиш доираси:

бозор, кредит хатарлари. Шунини таъкидлаш керакки, диверсификация фақат тизимсиз хавфни (яъни, маълум бир восита билан боғлиқ бўлган хавфни) камайтириш учун самарали бўлади, айти пайтда кўриб чиқиладиган барча воситалар учун хос бўлган тизимли хатарларни (масалан, иқтисодийнинг даврий пасайиш хавфини) камайтириш мумкин эмас. портфел таркибидаги ўзгаришлар.

Минималлаштириш хусусиятлари. Минималлаштириш (чеклаш) - портфелнинг соф қийматидаги ўзгаришларни минималлаштириш учун пул маблағлари, инвестициялар ва мажбуриятларни еҳтиёткорлик билан мувозанатлаш. Активлар ва пассивларни бошқариш инвестиция портфели ёки лойиҳасининг асосий параметрларини динамик равишда сошлаш орқали хаддан ташқари хавфни олдини олишга қаратилган. Назарий жиҳатдан, бу ҳолда захираларни яратиш ёки компенсацион позицияни очиш учун ресурсларни йўналтиришнинг ҳожати йўқ. Бошқача қилиб айтганда, ушбу усул қаратилган.

Рискларни камайтиришга асосланган хеджирлаш қилишдан фарқли ўлароқ, фаолиятнинг ўзи жараёнида хатарларга таъсир қилишни тартибга солиш. Шубҳасиз, активлар ва пассивларни динамик бошқариш қарорлар маркази ва актив ўртасида тезкор ва самарали алоқанинг мавжудлигини англатади. Қўлланиш соҳаси: бозор, кредит, операцион хатарлар, ликвидлик хавфи. Бозор хатарларини чеклаш механизми одатда хўжалик юритувчи субъект учун мақбул даражадан юқори бўлган турлар учун қўлланилади, яъни. критик ёки катастрофик хавф зонасида амалга ошириладиган молиявий операциялар тўғрисида. Ушбу чеклов корхона фаолиятининг турли жиҳатларини амалга ошириш бўйича сиёсатни ишлаб чиқиш жараёнида тегишли ички молиявий стандартларни ўрнатиш орқали амалга оширилади. Чекловнинг моҳияти хўжалик юритувчи субъектнинг хўжалик фаолиятини ҳар томонлама таҳлил қилиш асосида онгли равишда қабул қилинган таваккалчиликни маълум қийматга чеклашдан иборат. Бундан ташқари, активлар ва мажбуриятларнинг ҳажми, шунингдек, индивидуал контрагент-

лар, компаниянинг операциялари, шунингдек ушбу операцияларни бажарадиган ходимлар чеклаш объектлари бўлиши мумкин.

Хатарларни чеклашнинг энг қулай ва қўлланадиган усули бу компаниянинг стратегиясини ҳисобга олган ҳолда молиявий натижаларга чекловлар ўрнатишдир. Яъни, агар йўқотишларнинг максимал даражаси чекланганлиги тўғрисида қарор қабул қилинган бўлса, масалан, 500 минг АҚШ доллари бўлса, унда интеграл ҳисоблашда барча ҳажм чекловлари ушбу параметрга мос келиши керак. Халқаро амалиётда кенг тарқалган чеклаш-йўқотиш, тўхташ, фойда олиш(stop-loss, stop-out, take profit и take out) каби чекловларнинг ўрнатилиши юқоридаги чеклаш объектларини белгиланган тартибда самарали бошқариш имконини беради. Йўқотиш даражаси қуйидагича:

- stop-loss чегараси, биринчидан, ушбу воситага нархларни (рентабелликни) бир вақтнинг ўзида пасайтирилишидан келиб чиқадиган йўқотишларнинг максимал миқдорини белгилайди; иккинчидан, бир иш куни учун нархлар (рентабеллик) пасайганда, кейинги операциялар тўғрисида қарор қабул қилиш керак. Қоида тариқасида, ушбу чекловни ҳисоблаш VaP даражасини аниқлашга асосланган ва маневр қилиш имкониятини олиш учун унинг ҳисобланган даражасидан биров пастроқ бўлади;

- актив ёки пассивнинг ушбу тури ёки умуман портфел учун максимал йўқотиш учун тўхтатиш лимити белгиланади. Лимитга тэнг зарарни олгандан сўнг, барча операциялар тўхтатилади ва кейинги ҳаракатлар, масалан, ушбу активни сотиш ёки уни қайта қуриш тўғрисида қарор қабул қилинади. Ушбу чеклов юқори даражани чекловчи сифатида ишлатилади, чунки у бир қатор воситаларга қўлланилади ва қарорларни қабул қилиш процедуралари ва уларни амалга оширишнинг максимал самарадорлигини таъминлайди. Ишончсизлик чегарасини қиймат бирликларида ёки қабул қилинган VaP даражасидан биров пастроқ белгилаш тавсия этилади;

фойда олиш лимити маълум бир молиявий восита учун бир кунлик нархнинг (рентабелликнинг) максимал ўсишини аниқлаш учун қўлланилади. Ушбу

чекловни қўллаш қулай бўлиб, натижани таҳлил қилиш нуқтаи назаридан максимал даражада бўлганда, банк ўзини асбоб-ускунанинг қийматини кескин пасайишидан ҳимоя қилиши мумкин;

- чиқиш лимити актив ёки пассивнинг умумий турига ёки умуман портфелга нархларнинг максимал кунлик ўсишини (рентабелликни) аниқлаш учун ишлатилади.

Таъкидлаш керакки, хавфларни чеклаш механизми нафақат VaP ҳисоб-китобларига, балки ҳар хил молиявий воситалар учун рентабеллик-таваккалчилик профилининг таққосланган даражасига асосланиши керак.

12.2 Хавфнинг олдини олиш хусусиятлари

Хавфнинг олдини олиш. Хатарларни зарарсизлантиришнинг ушбу йўналиши энг радикал ҳисобланади. Бу маълум бир хавф турини бутунлай истисно қиладиган ички характердаги бундай чораларни ишлаб чиқишдан иборат. Ушбу чоралар куйидагиларни ўз ичига олади:

- таваккалчилик даражаси ҳаддан ташқари юқори бўлган молиявий операцияларни амалга оширишни рад этиш;
- мураккаб молиявий схемалардан фойдаланишни рад этиш;
- консерватив бизнес, инновацион ёндашувлар ва воситалардан фойдаланишни рад этиш. Ушбу чора янги технологияларни қўллаш билан боғлиқ маълум хавфлардан қочади, аммо йўқотилган фойда, шунингдек бозорда рақобатбардош мавқеини йўқотиш хавфини туғдиради.

Энди хеджер ҳақида. Эслатиб ўтамиз, таржимада хеджер "тўсиқ" ёки "тўсиб қўйиш" деган маънони англатади (бу ҳолда йўқотишлардан). Концепцияга кўра, молиявий хавфни камайтиришнинг бу усули махсус қимматли қоғозлардан фойдаланиш, масалан, форвард ва фючерс шартномалари, опционлар, своплар ва бошқалар. Шунингдек, биз бундан олдин фючерсни фақат пул топиш мақсадида сотиб олган ва сотадиган спекуляторлардан фарқли ўлароқ таъкидладик. спот бозорида хавфли позицияни истисно қилиш учун фючерс битимларини амалга оширинг. Шу

сабабли, хеджерлаш инфляция, валюта ва фоиз ставкалари хавфини олдини олишнинг самарали воситасидир.

12.3 Инвестицион фаолият хатарларини кўп босқичли хеджирлашни қўллаш

XX асрнинг сўнгги ўн йиллиги. жаҳон иқтисодий фаолиятидаги кескин ўзгаришлар билан тавсифланади: миллий ва халқаро даражадаги иқтисодий интеграция ошди, миллий иқтисодиёт ривожда капитал оқимининг роли сезиларли даражада ошди, жаҳон молиявий бозорларининг глобаллашуви жаҳон иқтисодиётининг ривожланишига тобора кучайиб борди, уларнинг жадал ривожланиши ва институционал тузилишидаги ўзгаришлар билан бирга келди.

Жаҳон молиявий бозорларидаги ҳозирги ривожланиш босқичи пул маблағлари бозорида илгари мавжуд бўлмаган имкониятларни таъминлайдиган янги ҳосилавий молиявий воситаларнинг пайдо бўлиши билан боғлиқ бўлиб, улар сизга бозор хатарларини самарали бошқариш ва исталган таваккал профилини яратишга имкон беради. Бу хатарларни ҳимоя қилиш муаммолари анъанавий равишда айниқса кескин бўлган Россия учун жуда долзарбдир.

90-йилларнинг бошларига қадар ҳосилавий молиявий воситалардан фойдаланиш асосан бозор хатарларини суғурталашга қаратилган еди. Бироқ, сўнгги йилларда жаҳон молия бозорларида рўй берган кенг қўламли инқироз ҳодисалари бизни нафақат бозорни, балки кредит қалтисликларини самарали ҳимоя қилиш имкониятлари ҳақида ўйлашга мажбур қилмоқда. Маълумки, молиявий воситалар қатор хатарларга эга. Масалан, Америка банки томонидан Япония банкига бериладиган иенадаги ўзгарувчан фоиз ставкаси билан берилган кредит, Америка томони учун учта асосий хавф турларини ўз ичига олади:

- валюта хавфи (бозор хавфининг бир тури);
- фоиз ставкаси хавфи - фоиз ставкаси хавфи (бозор хатарининг иккинчи тури);

- Япония банкининг қарз мажбуриятларини бажара олмаслик хавфи (кредит хавфи).

Бошқа хатарлар ҳам мавжуд: ликвидлик, фаолият, қонун ҳужжатларидаги ўзгаришлар, ҳисоб-китобларни тартибга солиш. Улар бозор ёки кредит таваккалчилигига қараганда камроқ равшан, аммо бундан ҳам муҳим эмас.

Шартнома тарафларидан бири ушбу битим билан боғлиқ барча хавфларни ўз зиммасига олишга тайёр бўлмаслиги мумкин. Масалан, Америка банки валюта ёки кредит хатарларини ўз зиммасига олишни хоҳламаслиги мумкин.

Молиявий бозорлар шунчаки битимнинг бошқа томонидан қатъи назар ҳар бир контрагентга хавфларни қайта йиғиш ёки йўқ қилишга имкон беради. Масалан, валюта хавфини бартараф қилиш учун Америка банки сизга сена бўйича тўловларни олдиндан белгиланган курс бўйича долларларга алмаштиришга имкон берадиган своп шартномасини тузиши мумкин. Фоиз ставкалари хавфини бартараф этиш учун Америка банки фоиз ставкасида тўловларни (масалан, LIBOR) белгиланган фоиз ставкасидаги тўловлар билан алмаштириладиган фоиз ставкасини киритиши мумкин. Кредит хавфини бартараф этиш учун Америка банки деривативлар бозорида битим тузиши мумкин, бу эса битимда бажарилмаслик хавфини контрагентга топширади.

Аслида, учала операцияни бир вақтнинг ўзида бажариш ушбу йен кредитини сузувчи фоиз ставкаси билан доллардаги ва белгиланган фоиз ставкаси билан хатарсиз қарзга айлантириши мумкин. Рискларнинг ўтказувчанлиги асосан своп операцияларида яққол намоён бўлади, аммо бошқа ҳосилалар (фьючерслар, экспедиторлар, опционлар) ва ҳатто лотин элементлари (конвертация қилинадиган облигациялар, кафилликлар) бўлган бошланғич қимматли қоғозлар ҳам худди шу ролни ўйнайди. Хеджинг - бу Россияда бозор муносабатлари ривожланиши билан юзага келган молиявий хавф-хатарларнинг келиб чиқишидан келиб чиқадиган йўқотишларни қоплашнинг янги усули. Умуман олганда, Хеджерлаш маҳсулотнинг нархини хавф-хатарлардан суғурталаш, ёки сотувчи учун исталмаган тушиш ёки харидорга

фойда келтирмайдиган ўсиш, аксинча валюта, тижорат, кредит ва бошқа талаблар ва мажбуриятларни яратиш орқали белгиланиши мумкин. Шундай қилиб, ҳимоя фирма томонидан хавфни бошқа томонга ўтказиш орқали даромадли бизнеснинг прогноз қилинадиган даражасини суғурта қилиш учун ишлатилади. Амалдаги ҳосилавий қимматли қоғозлар турига қараб молиявий хатарларни ҳимоя қилишнинг бир неча турлари ажратилади.

1. Қимматли қоғозлар, валюта, реал активлар билан операцияларни амалга оширишда молиявий хатарларни зарарсизлантиришга имкон берадиган вариантлардан фойдаланган ҳолда хеджинг. Бундай ҳолда, қимматли қоғозни, валютани сотиш ёки сотиб олиш ҳуқуқи учун, белгиланган миқдордаги ва танловда назарда тутилган давр учун келишилган нархда тўланадиган мукофот (опсион) билан битим қўлланилади. Вариантлардан фойдаланиб, тўсқинлик қилишнинг 3 та мумкин бўлган усули мавжуд:

- 1) келишилган нархда сотиб олиш ҳуқуқини берадиган сотиб олиш опцион асосида хедж қилиш;
- 2) келишилган нархда сотиш ҳуқуқини берадиган сотиш опционига асосланган тўсиқ;
- 3) бир вақтнинг ўзида мувофиқ молиявий воситани келишилган нархда сотиб олиш ёки сотиш ҳуқуқини таъминлайдиган икки томонлама вариант асосида хедж қилиш.

2. Фючерс шартномалари ёрдамида хедж қилиш. Фючерс шартномалари - бу хом ашё, олтин, валюта, қимматли қоғозларни битим даврида мавжуд бўлган нархларда сотиш, сотиб олинган маҳсулотни етказиб бериш ва келажакда тўлаш билан биржада тузиладиган фючерс шартномалари. Фючерс контрактларидан фойдаланган ҳолда хеджирлаш механизми тамойили, агар тадбиркорлик субъекти валюта ёки қимматли қоғозларни сотувчи сифатида етказиб бериш вақтида нархларнинг ўзгариши туфайли молиявий йўқотишларга дуч келса, у бир хил миқдордаги валютага фючерс шартномаларини сотиб олувчига тэнг миқдорда ютади. қимматли қоғозлар ва аксинча.

3. Своп операциясидан фойдаланган ҳолда Хеджерлаш. Своп - бу савдо ва молия алмашинуви бўйича битим бўлиб, унда қимматли қоғозлар ва валютани сотиб олиш (сотиш) бўйича битим тузилиши қарши битим, худди шу ёки бошқа шартларда маълум вақтдан кейин бир хил молиявий воситани тескари сотиш (сотиб олиш) бўйича битим билан бирга келади. Своп операцияларининг бир нечта турлари мавжуд:

1) қимматли қоғозларнинг амал қилиш муддатини узайтириш мақсадида алмаштириш - бу қимматли қоғозларни сотиш ва бир хил турдаги қимматли қоғозларни бир вақтнинг ўзида узоқроқ муддат сотиб олиш;

2) валюта своп операцияси, кейинчалик қайтариб олиш шарти билан, зудлик билан миллий валютада тўлаш билан чет ел валютасини сотиб олишдан иборат;

3) фоизлар билан алмашинуш операцияси шундан иборатки, бир томон (қарз берувчи) қарз олувчидан олинган бошқа фоизларни "либор" ставкаси бўйича тўлаши шарт (Лондон банклари томонидан бошқа биринчи тоифадаги банкларга қайтарилган тўлов евазига берилган қисқа муддатли кредитлар бўйича ставка. шартнома даражаси).

Хеджерлаш ички амалиётда молиявий хавфларни зарарсизлантириш усули сифатида етарлича юқори самарадорлиги туфайли молиявий хавфларни бошқариш жараёнида тобора кўпроқ фойдаланилмоқда. Белгиланган фоиз ставкаси бўйича кредитлар берадиган тижорат банки, агар кредитлар ва мажбуриятлар бўйича тўлов шартлари мувозанатлаштирилмаса, фоиз ставкаси хавфига дуч келади. Чет елда фоиз ставкаларини бошқаришнинг кенг тарқалган усули - бу ҳосилавий молиявий воситалардан фойдаланиш: форвард, фьючерс, опцион шартномалари, шунингдек своплар ва кўп йиллик опцион шартномалари (гуллар, кепкалар ва бошқалар). Шу билан бирга, кредитор банк деривативлар бозорида хеджер вазифасини бажаради. У ушбу бозорни таваккалчиликни бошқариш учун ишлатади ва асосий фойда олиш устида ишламайди.

Аммо, шуни таъкидлаш керакки, ушбу молиявий воситалардан фойдаланиш бир қатор камчиликларга эга, шу жумладан:

1) фючерс ва форвард шартномаларидан фойдаланган ҳолда банк нафақат фоиз ставкаларининг ўзгариши натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотиш хавфидан суғурта қилади, балки бозор конъюнктураси ижобий ривожланиши шароитида ўз фойдасини чеклайди;

2) очик фючерс позициясининг мавжудлиги банкдан дериватив молиявий воситалар бозорининг ҳолатини доимий равишда кузатиб боришни ва керак бўлганда ўз мавқеини сақлаб қолиш учун қўшимча маблағларни ўз вақтида депозит қилишни талаб қилади.

Фоиз ставкалари хавфини ҳимоя қилиш вариантларидан фойдаланганда, фючерс ва экспедиторларга хос бўлган муаммолар юзага келмайди: ноқулай бозор шароитида банк зарарлари опцион сотувчига тўланадиган мукофот миқдори билан чекланади; Вариантни сотиб олгандан кейин қўшимча харажатлар талаб қилинмайди (ўзгарувчан маржани тўлашнинг ҳожати йўқ).

Вариантлардан фойдаланишнинг камчиликлари бор:

1) опционларни сотиб олиш дастлабки харажатларни талаб қилади (шартномани сотувчига мукофот тўлаш керак);

2) одатда қисқа муддатли молиявий воситалар бўлган опционлар ёрдамида узоқ муддатли таваккалчиликни ҳимоя қилиш қиммат иш ҳисобланади. Бундан ташқари, келажакда керакли вақтда керакли техник хусусиятларга эга вариантларнинг ликвидлиги паст бўлиши мумкин.

Узоқ вақт давомида фоиз ставкаларини бошқариш ташқи ва ички бозорлар учун истиқболли молиявий воситалар бўлган своплар ва кўп даврли опциялар ёрдамида амалга оширилиши мумкин.

Қопқоқни ишлатган ҳолда фоиз ставкасини бошқариш схемаси бозорда учта асосий иштирокчининг бўлишини назарда тутди. Биринчидан, бу тижорат банки, белгиланган фоиз ставкаси бўйича узоқ муддатли кредитлар беради ва ушбу кредитларни доимий равишда қисқа муддатли депозитларга қабул қилинадиган пул маблағлари билан ўзгарувчан фоиз ставкаси бўйича

молиялаштиради (масалан, LIBOR ставкаси билан боғлиқ). Иккинчидан, бу банк омонатчилари бўлиб, уларнинг маблағлари ҳисобидан ипотека кредитларини молиялаштириш амалга оширилади. Учинчидан, бу ҳарфлар билан ишлайдиган дилер (кўп йиллик вариантлар "КОЛЛ"). Тўлов (мукофот) евазига сотувчи банкка зарур бўлган спецификациянинг қопқоғини сотиши ва тузилган шартномага мувофиқ ипотека муддати давомида хизмат қилиши мумкин.

Шартнома спецификациясида қуйидаги асосий параметрлар кўрсатилган:

- 1) маълумот даражаси - депозитлар бўйича фоиз ставкаси (масалан, LIBOR);
- 2) тавон ставкаси (тавон даражаси) - маълум фоиз ставкаси, масалан 6.86%;
- 3) банк томонидан суғурталанган шартли асосий сумма (миллий тамойил - НП) - узоқ муддатли кредитлар суммаси;
- 4) ҳисоб-китоб даври (ЛПП) нинг нисбий узунлиги.

ЛПП қиймати солиштирма тезлиги ва тўловлар частотасини танлашга боғлиқ. Масалан, йиллик фоизда котировка қилинган ва йилига 360 кунга асосланган ЛИБОРнинг ойлик ставкаси учун ЛПП 28/360 дан 31/360 гача бўлган рақамдир, бу ҳолда, қопқоқ учун тўловлар ойига бир марта амалга оширилади, бу одатда мос келади. узоқ муддатли кредит бўйича тўловларнинг даврийлиги). Шартномага мувофиқ, ҳисоб-китоб санасидан (масалан, ойига 1 марта), дилер шартнома бўйича белгиланган тўлов ставкасини (масалан, LIBOR) энг юқори бўлган тақдирда банкка тўлайди (CF - пул оқими):

$$CF = \max [LIBOR - 0] \times NP \times LPP.$$

Шундай қилиб, банк муайян белгиланган қийматдаги омонатлар бўйича фоиз ставкаларидан ошиб кэтиш эҳтимоли билан боғлиқ бўлган фоиз ставкасидан ўзини суғурталаши мумкин. Ўтказилган хавф учун тўлов сифатида, банк сотувчига кепкани сотиб олаётганда мукофот тўлаши керак. Қопқоқнинг нархига таъсир қилувчи омиллар одатий вариант учун мукофотни белгилайдиган омиллар билан бир хил: бенчмарк ставкасининг жорий даражаси ва ўзгарувчанлиги, тавон ставкасининг қиймати (қопқоқни

бажариш нархи), бозор фоиз ставкаси ва қопқоқни ҳисоблаш даври. Бундан ташқари, қопқоқнинг муддати (ипотека кредитини бериш муддати) мукофотга таъсир қилади. Бу муддат қанча узоқ бўлса, кепка шунчалик қимматлидир.

Ўз-ўзини назоратчун саволлар:

1. Қандай ҳолларда хавфни рад қилиш керак?
2. Рискларни бошқариш усулларининг қайси гуруҳи ва қайси аниқ усуллар хавфга бевосита таъсир қилади? Улар рискларни бошқаришнинг қандай процедураларига мос келади?
3. Хавфни олдини олиш усулини айтиб беринг. Хавфнинг қуйидаги параметрларига кўра усулни қўллаш шартларини муҳокама қилинг: бир хиллиги, массаси, мумкин бўлган зарарнинг ҳажми ва ҳажми, шунингдек, мумкин бўлган зарарнинг ҳажми ва ҳажми.
4. Хавфларни тақсимлаш усулини айтиб беринг. Ушбу усулдан фойдаланиш шартларини муҳокама қилинг.
5. Хавфни камайтириш усули сифатида диверсификациянинг мазмуни ва хусусиятларини кенгайтириш.
6. Хавфни камайтириш усули сифатида чекловнинг аҳамияти нимада?
7. Хавфни ауцорсинг қилиш нимани англатади?
8. Ташкилотда захира фондини яратишнинг ноқулайлиги нимада?

13-МАВЗУ. ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ХАВФИ

13.1. Хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятлари.

13.2. Хизмат кўрсатиш соҳасидаги хавфларни таснифлаш.

13.1. Хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятлари

Кундалик ҳаётда хизмат тушунчаси кенг маънода қўлланилади, у ҳар қандай предметга фойда (ёрдам) берадиган ҳаракат сифатида тушунилади. Ушбу тоифани илмий талқинига келсак, "хизмат" тушунчасига нисбатан ҳар хил нуқтаи назарлар уни тегишли меҳнат фаолияти натижаси сифатида, ёки

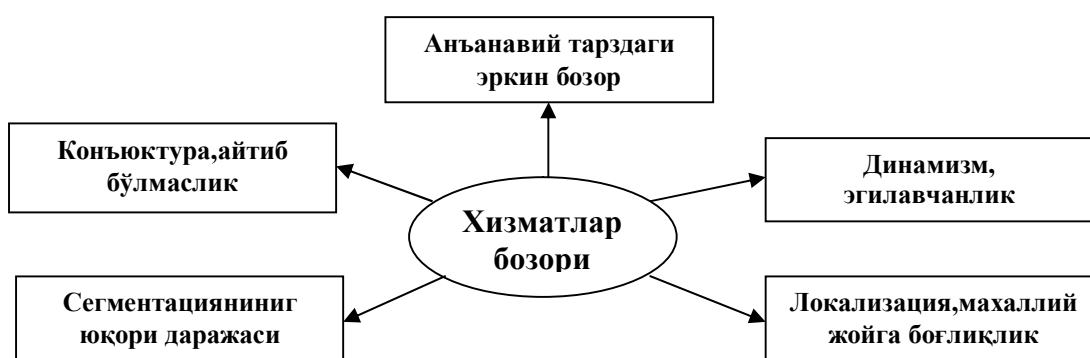
фаолиятнинг ўзи ёки фаолиятнинг бирикмаси ва ушбу фаолият натижаси сифатида кўриб чиқишни ўз ичига олади.

Хизматнинг иқтисодий категория сифатида ўзига хос хусусияти шундаки, хизмат жараён ва натижанинг симбиозидир. "Шундай қилиб, хизмат - бу мижозларнинг - жисмоний ва (ёки) юридик шахсларнинг еҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган, уларга маънавий, ижтимоий, моддий товарлар етказиб бериш ёки ушбу товарларни истеъмол қилиш учун шарт-шароитлар яратиш. Бу хизмат буюртмачининг талабига биноан тайёрланган ўзига хос маҳсулотдир. , ва истеъмол шартларининг ўзгариши ёки истеъмолчининг ўзи ўзгариши билан ифодаланади".

Хизмат коммунал хизматлар соҳасида ишчилар меҳнатининг якуний маҳсулидир. Ижтимоий меҳнат тақсимооти ва унинг давомида содир бўлган биржа маҳсулоти сифатида, аҳолининг турли қатламларининг меҳнат фаолияти, хизмат ижтимоий-иқтисодий категория хусусиятига эга.

Хизматларни тақдим этишнинг мавжуд икки усули (товарлар шаклида ёки ишчи кучи шаклида) уларнинг бўлинишини белгилайди:

- моддий хизматлар, яъни. янги маҳсулотларни яратиш ва йўқолган фойдаланиш қийматларини тиклаш билан боғлиқ;
- номоддий хизматлар, яъни. тўғридан-тўғри одамга ёки унинг атрофига қаратилган.



18-расм. Хизматлар бозорининг хусусиятлари

Бирок, ушбу бўлинишдан қатъий назар, барча хизматларни тақдим этиш, одамларнинг еҳтиёжларини қондириш учун фойдали бўлган

меҳнат фаолиятини амалга оширишни ўз ичига олади. Умумий мақсад ва меҳнатнинг якуний маҳсулоти давлат хизматларини кўрсатиш соҳасидаги барча хизмат турларини бирлаштиради, уларнинг жадал ва муваффақиятли ривожланиши ижтимоий тараққиётнинг объектив намунаси сифатида намоён бўлади.

"Хизмат жисмоний ёки юридик шахсларнинг алоҳида еҳтиёжларини қондиради; агар талаб мавжуд бўлса, хизмат сотилиши ва сотиб олиниши мумкин, бу еса хизмат ўзининг классик маъносида маҳсулот еканлигини даъво қилиш ҳуқуқини беради."

Давлат хизматлари сектори - бу одамларнинг турли еҳтиёжларини тўлиқ қондиришга ёрдам берадиган мавжуд ишлаб чиқариш усули доирасида моддий ва номоддий хизматлар кўрсатиладиган жамоат меҳнатини қўллаш соҳаси.

Аҳолига хизмат кўрсатиш соҳаси аҳолининг хизматларга бўлган еҳтиёжларини қондиришда бевосита иштирок этадиган иқтисодийнинг бир қатор тармоқларини ўз ичига олади.

Хизмат кўрсатиш соҳасининг ҳар бир филиали одамларнинг еҳтиёжларини қондиришда ўз функционал мақсадига эга, аммо уларнинг барчаси хизматлар кўрсатади, яъни улар аҳолига хизмат кўрсатиш билан шуғулланади, яъни. товарлар ва хизматларни истеъмолчига етказиш. Шу сабабли, аҳоли билан муносабатлар хизмат кўрсатиш соҳасидаги ҳар қандай корхона фаолиятининг умумий хусусияти ва ўзига хос хусусиятидир.

Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналари ва аҳоли ўртасидаги муносабатлар хилма-хил бўлиб, улар бажарилган ишларнинг миқдори ва сифати, истеъмолчининг хизматларни олишга сарфлаган вақти, хизмат кўрсатиш маданияти, хизмат нархлари ва ҳар доим манфаатлар кўринишида намоён бўлади.

Аҳолининг манфаати барча зарур, сифатли ва нисбатан арзон хизматларни олишдан иборат. Шу билан бирга, истеъмолчилар ҳақли

равишда хизматлар ўз вақтида ва қулай тарзда, талаблар, таъм ва сўровларга мос равишда тақдим этилишини истайдилар.

Хизмат кўрсатиш корхоналарининг манфаати аҳолига рақобатбардош нархларда минимал ишчи кучи, моддий ва молиявий ресурслар билан кўпроқ хизматларни тақдим этишдир.

Аҳоли ва хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналари манфаатларининг миллий иқтисодий нуқтаи назардан тўлиқ комбинацияси кўрсатилаётган хизматларнинг энг катта ижтимоий-иқтисодий самарадорлигига эришиш учун улар ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш учун тизимли, йўналтирилган ишларни амалга оширишни талаб қилади. Корхоналардаги фаоллик давлат хизматларини кўрсатишда ўзининг аниқ ифодасини топмоқда.

Сервисни ташкил этиш - бу корхона ресурсларини кам сарфлаган ҳолда аҳолининг хизматларга бўлган эҳтиёжларини тўлиқ қондиришга қаратилган чора-тадбирлар тизимидир.

Яқинда технологик ташкилотлар соҳасида юз берган энг катта ўзгаришлардан бири бу хизматлар соҳасининг ўсиши. Хизмат кўрсатиш технологиялари саноат технологияларидан фарқ қилади ва уларнинг тўғри ишлаши учун муайян ташкилот тузилмаси ҳам зарур.

Агар саноат корхоналари асосий мақсадларига моддий маҳсулотларни ишлаб чиқариш орқали эришишса, унда хизмат кўрсатиш соҳасига тегишли ташкилотлар ўзларининг асосий вазифаларини бажарадилар, кийимларни тикиш ва таъмирлаш, маиший техникаларни таъмирлаш ва техник хизмат кўрсатиш, қуруқ тозалаш каби турли хил хизматларни ишлаб чиқариш ва етказиб бериш. кийим-кечак, таълим, умумий овқатланиш, соғлиқни сақлаш, транспорт. Сервис ташкилотларини ўрганиш асосан хизмат кўрсатиш технологиялари учун хос бўлган хусусиятларга қаратилади.

Энг аниқ фарқ шундаки, хизмат кўрсатиш технологияси маҳсулотлари номоддий натижадир, саноат корхонаси еса музлатгич

каби моддий маҳсулот ишлаб чиқаради. Хизмат мавҳум ва кўпинча мавжуд бўлган маҳсулот эмас, балки билим ва ғояларни англатади.

Шундай қилиб, агар саноат корхонасининг маҳсулотлари кейинчалик сотиш учун омборларда сақланиши мумкин бўлса, хизмат кўрсатиш соҳасида ишлаб чиқариш ва сотиш бир вақтнинг ўзида содир бўлади. Масалан, бир киши ўз шифокорига ёки адвокатига, ёки талабалар ва ўқитувчилар синфхоналарда тўпланишади.

Хизмат - бу харидор талаб қилгунига қадар мавжуд бўлмаган номоддий маҳсулот. Ушбу маҳсулотни омборга жойлаштириш, келажакда фойдаланиш учун сақлаш ёки дўконга юборишга тайёр маҳсулотни қандай кўриш мумкинлигини кўриш мумкин эмас. Агар хизмат ишлаб чиқарилганидан кейин дарҳол истеъмол қилинмаса, у йўқолади. Бу, қоида тариқасида, хизмат кўрсатиш корхоналари меҳнат талаб қиладиган ва билим талаб қиладиган бўлиб, истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш учун кўплаб махсус ўқитилган ишчиларни талаб қилади, саноат корхоналари еса кўпинча капитал талаб қиладиган, оммавий ишлаб чиқариш, узлуксиз жараён ёки илғор саноат технологиялари асосида курилади.

Хизмат кўрсатиш соҳасида харидор ва ишчилар ўртасида тўғридан-тўғри алоқа одатда катта аҳамиятга эга ва саноат корхоналарида техник ядрога тегишли бўлган ходимларнинг истеъмолчилари билан тўғридан-тўғри алоқалар жуда кам учрайди. Бундай тўғридан-тўғри алоқалар хизмат кўрсатиш корхоналарида инсон омили (ишчилар) жуда муҳим бўлиб қолишини англатади.

Аксарият одамлар ҳеч қачон улар учун машина йиғадиган ишчилар билан учрашишмайди, аммо улар автоуловни таъмирлаш устаси билан тўғридан-тўғри мулоқот қилишади. Ва бу сотувчининг мижозга бўлган муносабати, шунингдек, шифокор, адвокат ёки сартарошнинг муносабати мижознинг унга кўрсатиладиган хизмат сифатини қандай қабул қилишига ва у қаноатланишига таъсир қилади. Хизматлар сифати

ни баҳолаш индивидуал идрокга боғлиқ бўлиб, хизматлар сифатини, мавжуд маҳсулот сифатидаги каби, ўлчаб бўлмайди. Мижознинг қониқиш даражаси ва унинг хизмат сифатини идрок этишига таъсир қиладиган яна бир белги - бу хизмат кўрсатиш тезлиги. Мижоз уни олишни истаган ва унга муҳтож бўлганида хизмат кўрсатилиши керак.

Истеъмолга йўналтирилган маҳсулотни ишлаб чиқариш, яъни истеъмолчи хоҳлаган ва эҳтиёжини қондирадиган хизматларни кўрсатиш учун хизмат кўрсатиш корхоналарида ҳар доим характерли бўлган. Мисол учун, агар сиз сартарошга борсангиз, уста аввалги учта мижозга қилгани каби автоматик равишда сизни сартарош қилмайди. У сиз сўраганингиздек, сизни кесиб ташлайди. Шунга қарамай, соҳада инқилобий ўзгаришларни келтириб чиқарган оммавий истеъмолчиларга йўналтирилганлик тенденцияси хизмат кўрсатиш соҳасига ҳам жиддий таъсир кўрсатди. Истеъмолчи яхши хизмат деб аташ мумкин бўлган нарсага кўпроқ талабчан бўлиб қолди.

Ташкилотнинг тузилиши ва бошқарув тизимига сезиларли таъсир кўрсатадиган хизмат кўрсатиш технологияларининг хусусиятларидан бири шундаки, техник ходимлар истеъмолчига яқин бўлиши керак. Харидор билан тўғридан-тўғри алоқанинг ташкилот таркибига таъсири чегара улаш ролларини ишлатишда ва хизмат кўрсатувчи ташкилотларнинг таркибий тарқалишида намоён бўлади. Чегарани боғлайдиган ролларда истеъмолчиларга хизмат қилиш ва техник қисмнинг турли қисмлари ўртасидаги тафовутларни бартараф этиш учун саноат фирмаларида кенг қўлланилади.

Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналарида ушбу роллар камроқ аҳамиятга эга, чунки хизмат номоддий маҳсулот бўлиб, чегара алоқалари учун мўлжалланган махсус шахслар орқали узатилмайди. Шундай қилиб, истеъмолчилар техник ядро ходимлари, масалан, шифокор ёки сартарош билан бевосита алоқада бўлишлари керак.

Хизмат кўрсатувчи компания маълумот ва номоддий чиқиш маҳсулотлари билан шуғулланади, шунинг учун катта бўлиш ҳар доим ҳам фойдали эмас. Энг катта тежашга, ташкилотни истеъмолчига иложи борича яқинроқ бўладиган кўплаб кичик қисмларга бўлиш орқали эришилади. Масалан, фаст-фуд корхоналари ўз маҳсулотларини одамлар тўпланадиган жойда - аэропортларда, супермаркет залларида, кампусларда ва кўчаларда таклиф қилишлари керак. Саноат фирмалари, аксинча, барча ишлаб чиқаришни хом ашё ва бўш иш кучи бўлган битта ҳудудда жамлашга мойил. Йирик саноат компаниялари қиммат баҳо асбоб-ускуналарни сотиб олишлари ва катта миқдордаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришлари туфайли иқтисодий фойда олишади.

Хизмат кўрсатиш технологиялари ташкилотни бошқариш ва бошқариш билан боғлиқ ички ташкилий хусусиятларга ҳам таъсир қилади. Аввало, техник ходимларнинг малакаси юқори бўлиши керак. Мижозлар билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиш учун ходимлар индивидуал механик операцияларни бажаришдан кўра кўпроқ билим ва тушуниш ва таҳлил қилиш қобилиятини талаб қилади.

Баъзи бир хизмат кўрсатиш ташкилотлари ўз ходимларига мижозлар эҳтиёжини қондириш учун қарор қабул қилиш ва зарур деб топиш учун билим ва еркинлик беришади, бошқалари еса мижозларга хизмат кўрсатишни ишлаб чиқишади. Аммо ҳар қандай ҳолатда, хизмат кўрсатиш ходимлари, техник тайёргарликдан ташқари, одамлар билан мулоқот қилиш кўникмаларига эга бўлишлари керак. Ишчиларнинг маҳорат даражаси юқори ва тузилиш тарқалиб кетганлиги сабабли, хизмат кўрсатиш ташкилотларида қарорлар одатда марказлаштирилмаган, расмийлаштириш еса камроқ бўлади.

Хизмат кўрсатиш технологиясининг моҳиятини тушуниш менежерларга маҳсулотларга ёки анъанавий саноат технологияларига асосланган услублардан тубдан фарқ қилиши мумкин бўлган стратегиялар, тузилмалар ва бошқариш тартибларини топишга ёрдам

беради. Бундан ташқари, юқорида айтиб ўтилганидек, саноат компаниялари энди хизматга кўпроқ ва кўпроқ еътибор бермоқдалар ва уларнинг менежерлари бу ерда тасвирланган тушунчалар ва ғояларни ўзларининг ташкилотларини ушбу йўналишини мустаҳкамлаш учун ишлатишлари мумкин.

13.2. Хизмат кўрсатиш соҳасидаги хавфларни таснифлаш

Юқорида айтилганларга биноан, кейинги ишда хизмат кўрсатиш корхоналари фаолиятига хос бўлган хавфлар таснифи берилади.

1. Хизмат кўрсатиш соҳасида юзага келадиган хатарларни ташқи ва ички бўлиниши мумкин. Ташқи таваккалчиликка тадбиркорнинг фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлмаган хавфлар киради. Биз тадбиркорлик фаолиятини тартибга солувчи қонун ҳужжатларида кутилмаган ўзгаришлар, солиқ тизимидаги ўзгаришлар, давлат органларининг буйруқлари туфайли корхоналарни тугатиш ҳақида гаплашмоқдамиз. Ички хавфларнинг манбаи тадбиркорлик компаниясининг ўзи. Ушбу хатарлар самарасиз бошқарув, нотўғри маркетинг сиёсати, шунингдек, компания ичидаги суиистеъмолликлар натижасида юзага келади.

2. Хизмат кўрсатиш соҳасидаги корхоналар томонидан тақдим этиладиган хизмат турларига қараб, ишлаб чиқариш, тижорат, молиявий хатарларни ва компаниянинг мақсади ва мақсадларини белгилашда юзага келадиган хавфни ажратиш мумкин.

Ишлаб чиқариш хавфи хизматларни, маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатувчи ташкилотларда амалга ошириладиган ҳар қандай ишлаб чиқариш фаолиятини амалга ошириш билан боғлиқ.

Техник хавф ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси, профилактика чораларини амалга ошириш, компаниянинг ускуналарни таъмирлаш имконияти, янги технологияларни жорий этиш билан белгиланади. Ишлаб чиқариш технологияларининг хавфи паст сифатли хом ашё (қуруқ тозалаш эритмаси) етказиб бериш туфайли ишлаб чиқариш ҳажмининг пасайиши билан боғлиқ; ускуналарнинг ескириши;

ускуналарнинг тўхташи ва мижозларнинг этишмаслиги туфайли иш вақтининг йўқолиши; хом-ашёнинг этишмаслиги; технологик носозликлар туфайли хизмат сифати пастлиги сабабли талабнинг пасайиши.

Материаллар, хом ашё, ёқилғи ва бошқаларнинг ҳаддан ташқари кўпайиши натижасида моддий харажатларнинг ошиши; ишчилар сонининг ошиши ёки юқори иш ҳақи тўлаш орқали иш ҳақи фондининг ўсиши. Фавқулодда вазиятлар натижасида ходимларга зарар етказиш хавфи куруқ тозалаш ва кир ювиш хизматларини кўрсатадиган корхоналарга хосдир.

Хизматларни сотиш билан боғлиқ хавфлар: товарларни (хизматларни) йўқотиш, хизматларни тақдим этиш пайтида товарларнинг сифатини йўқотиш, хизматларни кўрсатишни рад этиш, буюртмаларни ташиш.

Тижорат таваккалчилиги - хизматларни сотиш жараёнида юзага келадиган, хизмат кўрсатиш соҳаси ташкилотларининг молиявий натижаларига эришишда муҳим рол ўйнайдиган хавф. Унинг асосий турлари ва сабабларини кўриб чиқинг.

Контакт хавфи (мижозларга хизмат кўрсатиш хавфи) мижозларга хизмат кўрсатиш пайтида (вақт ва хизмат етикаси) юзага келади; буюртма олингандан сўнг (маълумот, сарф материаллари йўқлиги, кутилмаганда юқори нарх); буюртма бериш пайтида (тақдим этилаётган хизматларнинг сифати паст); хизмат кўрсатиш тезлиги; мижозларга йўналтирилганлик (хизмат кўрсатишнинг янги шакллари).

Талабнинг кескин пасайиши, хизматларни харидорга реклама қилиш, рақобат, хизматлар кўрсатишни чеклаш, сарф материаллари сотиб олиш нархларининг ошиши ва шунга мос равишда хизматлар нархининг ошиши натижасида хизматлар сотиш ҳажмининг пасайиши. Бозор сегментациясининг етарли эмаслиги хавфи мижозлар оқимининг пасайишига олиб келади, натижада сотилган хизматлар ҳажми ўзгаради.

Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналарини жойлаштириш хавфи корхона учун жойни танлаш билан боғлиқ бўлиб, бу хизмат кўрсатиш соҳасини кенгайтиришга ёрдам беради, истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш ва вақтни тежашда энг яхши қулайлик беради.

Қўшимча хатарларга менежерларнинг нотўғри малакаси, менежментнинг суст ташкил этилиши ва мақсадларнинг этишмаслиги билан боғлиқ хатолар хавфи киради; иш ҳақининг номукамаллиги, ижтимоий муаммоларга бепарволик, ўсиш истиқболларининг этишмаслиги туфайли ходимларнинг норозилиги хавфи; ёмон иш шароитлари, хавфсизлик қоидаларига риоя қилмаслик билан боғлиқ бахциз ходисалар хавфи.



19 расм. Хизмат кўрсатиш соҳасида хавфларни бошқариш модели

Компаниянинг мақсади ва мақсадларини белгилаш билан боғлиқ бўлган хатарларга компания миссиясини нотўғри аниқлаш хавфи, ташкилот

аъзолари ва унинг вазифалари тўғрисида нотўғри тушуниш ёки рад этиш хавфи, миссия ва мақсадлар тўғрисида нотўғри маълумот етказиш хавфи, вақт ўтиши билан компаниянинг ташқи ва ички муҳитидаги ўзгаришлар хавфи ва хавф киради. топшириқни бажариш.

Молиявий хатарлар хизмат кўрсатиш соҳаси ташкилотларининг банклар, кредит ташкилотлари, солиқ инспекцияси ва бошқа молиявий институтлар билан муносабатлари соҳасида намоён бўлади. Бу талабнинг пасайишига ва натижада даромаднинг пасайишига олиб келадиган аҳолининг тўлов қобилиятининг пасайиши хавфини ўз ичига олиши мумкин; кредит таваккалчиликлари кредит суммаси ва улар бўйича фоизларни тўлаш имконияти билан боғлиқ бўлмаган хатарлар ва яқин келажакда кредит олмаслик хавфи сифатида кўриб чиқиши керак, бу еса корхонани кенгайтириш ва модернизация қилишнинг мумкин эмаслигига олиб келади.

14-МАВЗУ. ИЧКИ МАЪМУРИЙ ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШ ХУСУСИЯТЛАРИ

- 14.1 Бошқарув функцияларининг бузилиши сабаб ички хавфлар.
- 14.2 Техник ва ишлаб чиқариш хавфларини бошқариш.
- 14.3 Ижтимоий хатарларни бошқариш хусусиятлари.
- 14.4 Психологик хатарлар.
- 14.5 Рискларни бошқаришнинг ўзига хос амалиётлари.

14.1 Бошқарув функцияларининг бузилиши ички хавфларнинг сабаби сифатида

Ички хатарлар бу маълум бир ташкилот доирасида юзага келадиган ва унинг раҳбарлари ва оддий ходимларнинг фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлган хавфлардир. Ушбу хатарлар, қоида тариқасида, мантиқсиз бошқарув фаолиятининг натижаси бўлиб, корхонанинг бошқарув аппарати (маъмурияти) самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатганлиги сабабли, уларга "маъмурий таваккалчилик" атамасини қўллаш анча қонунийдир. Маъмурий хатарларнинг вужудга келишининг асосий шарти бошқарув (маъмурий) функцияларидир. Бошқарув функцияларининг

бузилиши табиатан бошқарув функцияларига карама-қарши бўлган ходисадир. Агар бошқарув функциялари бу менежер томонидан амалга ошириладиган ва ташкилотнинг мақсадларига эришишга қаратилган фаолиятнинг алоҳида турлари бўлса, унда маъмурий дисфункциялар ташкилотда ўз-ўзидан пайдо бўлган ва унинг фаолияти мақсадларига эришишга тўсқинлик қиладиган фаолият турлари.

Одатда бошқарув функцияларининг бузилишининг асосий сабаблари куйидагилардир:

- ташкилотнинг вазифаси ва мақсадларини нотўғри шакллантириш;
- ўрта менежерлар ва тўғридан-тўғри ижрочилар томонидан миссия мазмуни ва ташкилот фаолияти мақсадларини нотўғри ёки тўлиқ тушунмаслик;
- ташқи ва ички алоқаларнинг суст ўрнатилганлиги;
- бошқарув ва ижро ишларини оқилона ташкил этмаслик, ишлаб чиқариш ни техник таъминлашнинг паст даражаси;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларнинг йўқлиги;
- салбий (манфий) стимуляция усулларида асоссиз равишда тез-тез фойдаланиш;
- ваколатлар ва мажбуриятларнинг етарли даражада аниқ ажратилмаганлиги;
- икки ҳокимиятлилиқ (ташкилий шизофрения). Маъмурий хатарларни таснифлаш тизими 20 расмда келтирилган.

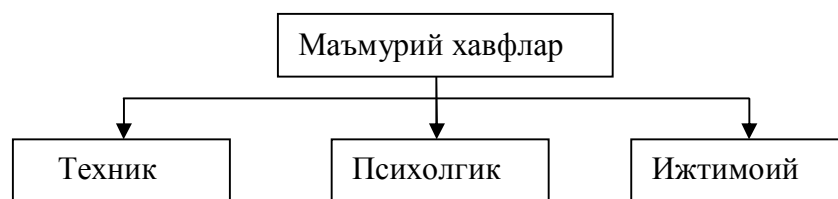
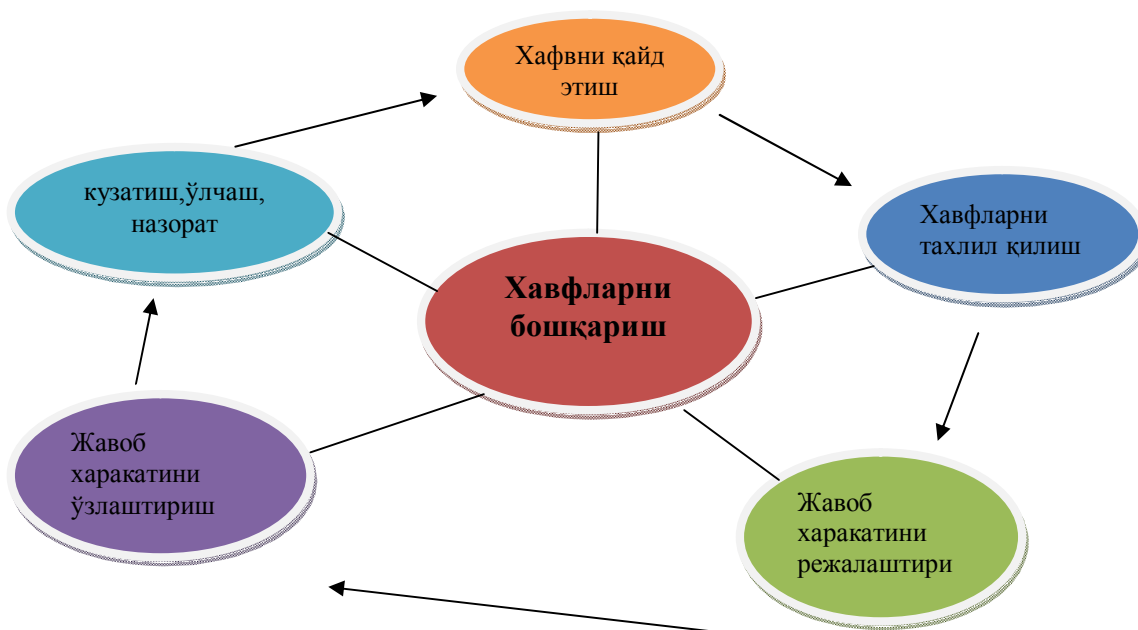


Рисунок 20 расм. Маъмурий хавфларнинг асосий турлари.



21-расм Хатарларни бошқариш схемаси

Расмда кўрсатилгандек, маъмурий хавфларнинг барча тўпламини учта асосий гуруҳга бўлиш мумкин.

Биринчи гуруҳ техник хавфлардан иборат. Улар ишлаб чиқариш хавфлари гуруҳига киради ва меҳнатни оқилона ташкил етмаслик, техник жиҳозларнинг пастлиги ва ходимларнинг малакасининг пастлиги билан боғлиқ.

Иккинчи гуруҳ ижтимоий хавфларни ўз ичига олади. Уларнинг пайдо бўлиши одатда алоқа жараёнларининг етарли даражада аниқ ташкил етилмаганлиги натижасидир ва турли хил тўқнашувларда намоён бўлади.

Учинчи гуруҳнинг асосини психологик хавфлар ташкил қилади. Уларнинг пайдо бўлишининг сабаби стресс ва уларнинг радикал намоён бўлиши - дистресс. Улар жамоадаги беқарор ижтимоий-психологик шароит ларда ёки инқирозли вазиятларда пайдо бўлади.

Ташқи хавфлардан фарқли ўлароқ, ички хавфлар ташкилотнинг ўзида юзага келади, шунинг учун менежерлар уларга тўғридан-тўғри таъсир қилиш имкониятига эга бўлишади. Шунинг учун маъмурий, маъмурий, интизомий, ижтимоий, психологик ва бошқалар каби тўғридан-тўғри таъсир қилиш усуллари одатда маъмурий хавфларни бошқариш учун ишлатилади.

14.2 Техник ва операцион хавфларни бошқариш

Самарали тадбиркорлик фаолияти, қоида тариқасида, янги техника ва технологияларни ривожлантириш, захираларни қидириш, ишлаб чиқариш интенсивлигини ошириш билан боғлиқ. Бироқ, янги ускуна ва технологияларнинг жорий етилиши табиатга, одамларга, ишлаб чиқаришга жиддий зарар етказадиган технологик офатлар хавфига олиб келади. Бундай ҳолда, биз техник хавф ҳақида гапирамиз.

Техник хавф ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси, профилактика чораларини амалга ошириш (асбоб-ускуналарни мунтазам профилактикаси, хавфсизлик чоралари) ва тадбиркорлик фирмаси билан жиҳозларни мустақил равишда таъмирлаш имконияти билан белгиланади.

Техник хавфларга қуйидагилар киради:

- Илмий-тадқиқот ишларининг салбий натижалари натижасида йўқотиш эҳтимоли;
- лойиҳалаш ва технологик ишланмалар пайтида режалаштирилган техник кўрсаткичларга еришилмаслик натижасида йўқотиш эҳтимоли;
- янги ишланмалар натижаларини ўзлаштиришга имкон бермайдиган ишлаб чиқаришнинг паст технологик имкониятлари натижасида йўқотиш эҳтимоли;
- янги технологиялар ва маҳсулотлардан фойдаланиш натижасида йўқотишлар эҳтимоли, иккиламчи ёки кечиктирилган муаммоларнинг намоён бўлиши;
- носозликлар ва ускуналарнинг ишдан чиқиши натижасида йўқотиш эҳтимоли ва бошқалар.

Ишлаб чиқариш хавфлари техник хавфлар билан жуда боғлиқ. Ишлаб чиқариш хавфи ишлаб чиқариш фаолиятининг ҳар қандай турини амалга ошириш жараёнида юзага келади, бунда тадбиркорлар хом ашёдан нотўғри фойдаланиш, таннархнинг ўсиши, иш вақтининг кўпайиши ва ишлаб чиқаришнинг янги усулларида фойдаланиш муаммосига дуч келдилар. Ишлаб чиқариш хавфининг асосий сабаблари:

- меҳнат унумдорлигининг пасайиши, асбоб-ускуналарнинг тўхтаб қолиши, иш вақтининг йўқолиши, зарур миқдордаги хом ашёнинг этишмаслиги, маҳсулот этишмовчилигининг кўпайиши ҳисобига маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмининг қисқариши;
- маҳсулот ёки хизматни сотиш режалаштирилган нархларнинг пастлиги, унинг сифати пастлиги, бозор шароитидаги салбий ўзгаришлар ва талабнинг пасайиши туфайли пасайиши;
- материаллар, хом ашё, ёқилғи, энергия харажатларининг ортиқча сарфланиши натижасида, шунингдек транспорт харажатлари, савдо харажатлари, қўшимча харажатлар ва бошқа тасодифий харажатларнинг кўпайиши натижасида моддий харажатларнинг кўпайиши;
- ойлик иш ҳақи фондининг режалаштирилган сондан ошиши ёки индивидуал ишчиларга тўланадиган иш ҳақи миқдоридан ошиши сабабли ўсиши;
- солиқ ставкасининг тадбиркорлик фирмаси учун ноқулай томонга ўзгариши натижасида солиқ тўловлари ва бошқа чегирмаларнинг кўпайиши ва уларнинг фаолият жараёнида чегирмалари;
- таъминотнинг паст интизоми, ёқилғи ва электр таъминотидаги узилишлар;
- маҳаллий корхоналарнинг жиҳозларининг жисмоний ва маънавий эскириши.

Ходимлар ишидаги хатолар ва хатолар ишлаб чиқариш хавфлари тизимида алоҳида ўрин тутаяди. Юқоридаги муаммо, шубҳасиз, ишлаб чиқариш фаолиятининг асосий салбий омилларидан бири бўлиб, менежментнинг барча даражаларида менежерлар томонидан жиддий еътибор талаб қилади. Бу ерда энг муҳими, менежерларнинг ўз қўл остидаги ходимларнинг хатоларига муносабати. Бундай муносабат ўзаро қарама-қарши иккита асосий шаклга эга бўлиши мумкин: конструктив ва бузғунчи Афсуски, аксарият раҳбарлар вайронкор муносабатда бўлишади. Вайронкор

ёндашув нуктаи назаридан, ижрочиларнинг хатолари одатдаги ишлаб чиқариш жараёнига хос бўлмаган бегона элемент сифатида кўриб чиқилади ва шунинг учун уларни имкон қадар тезроқ йўқ қилиш керак. Бир қарашда, бундай баёнот жуда мантиқий кўринади. Ахир, оддий ижрочиларнинг хатолари деярли ҳар доим йўқотишларга олиб келади ва натижада корхона самарадорлигининг сезиларли пасайишига олиб келади.

Аммо шуни ёдда тутиш керакки, инсоннинг ҳар қандай фаолияти ҳар доим бирон-бир тарзда ёки бошқа хатолар билан боғлиқ, агар ҳақиқий бўлмаса, унда ҳеч бўлмаганда потенциал мавжуд. Шундай қилиб, ходимларнинг хатолари, эҳтимол ҳар қандай меҳнат жараёнининг ажралмас объектив элементи бўлиб, улардан халос бўлиш истаги ишлаб чиқариш фаолиятининг ўзи йўқ қилиниш истаги билан баробар бўлади. Биз буни оддий мисол билан тасвирлаймиз.

Айтайлик, йиғиш сеҳининг бўлимларидан бирида, рад қилиш даражаси корхона учун ўртача кўрсаткичдан анча юқори. Дўкон менежери зудлик билан чоралар кўриши керак, яъни. сайт бошлиғига тегишли буйруқни беринг. Дўкон менежерининг қўл остидаги ходимларнинг хатоларига бўлган муносабатига қараб, ушбу тартибни турли йўллар билан шакллантириш мумкин. Агар устахонанинг бошлиғи никоҳни бузадиган бўлса, унда сайт бошлиғи олдига қўйган мақсад қуйидаги мазмунга эга бўлади: "никоҳ даражасини пасайтириш" (бошқача айтганда: "никоҳдан қутулиш"). Ушбу мақсад баёни варианти нима учун ҳалокатли? Ҳа, чунки у бўйсунувчи бирликнинг ажралмас элементини йўқ қилиш учун бўлим бошидан талаб қилади. Мақсадни тасдиқлашнинг салбий томонлари қуйидагилар:

Биринчидан, соф психологик нуктаи назардан, инсоннинг ҳар қандай салбий омилга йўналиши муқаррар равишда инсон онгсиз равишда ушбу омилга интилишига олиб келади. Ушбу мисолда, сайт устасини никоҳга йўналтириш, ҳатто уни бекор қилиш талаби билан бирга, уста биринчи навбатда никоҳ ҳақида ўйлайди ва шунинг учун онгсиз равишда унга интилади.

Иккинчидан, бузувчи мақсадларни белгилаш, қоида тариқасида, салбий мотивацион муносабат билан бирга келади, бу еса ходимни қабул қилинган вазифани бажармаганлиги ёки лозим даражада бажармаган тақдирда жазоланишини таъминлайди. Бундай ҳолда, турмуш қуришдан қўрқиш ҳисси пайдо бўлади, бу сайт устаси томонидан ҳам, ишнинг бевосита ижрочиларидан ҳам келиб чиқиши мумкин. Хатолар учун мумкин бўлган жазодан қўрқиб, одамлар доимий зўриқиш, яъни, хафагарчилик ҳолатида бўлишади. Ва бу ҳеч қандай тарзда иш самарадорлиги ва сифатини оширишга ёрдам бермайди.

Учинчидан, никоҳни бутунлай бошқа йўллар билан йўқ қилиш мумкин. Бир томондан, ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш ёки ишчиларнинг малакасини ошириш мумкин, бошқа томондан еса маҳсулот ишлаб чиқаришдан бош тортиш мумкин. Иккала ҳолатда ҳам мақсадга эришилади.

Албатта, ушбу мисолда қўйилган мақсад элементар бўлиб, ҳар қандай ўртача ишчи уни ўз фикрида мустақил равишда мослаштириши ва тегишли ҳаракатларни амалга ошириши мумкин. Аммо янги глобал бозорларни ривожлантириш, маҳсулотларнинг мутлақо янги турларини ишлаб чиқиш ва бошқалар каби мураккаб глобал дастурларни амалга ошириш ҳақида гап кетганда, бўйсунувчилар ҳар доим ҳам раҳбар талабларининг маъносини тўғри тушуна олмайдилар. Масалан, агар янги савдо бозорини ишлаб чиқишда ташкилот раҳбари ўз бўйсунувчиларини рақобатдош фирмаларнинг салбий таъсирини минималлаштириш учун белгиласа, соф психологик нуқтаи назардан, ижрочиларнинг ҳаракатларининг асосий қисми компаниянинг рақобатбардошлигини оширишга йўналтирилмайди, балки рақобатдош фирмалар фаолиятини ўрганиш ва йўлларини ривожлантиришда. уларга зарар етказиш. Шубҳасиз, янги бозорда ташкилотнинг бундай хатти-ҳаракатлари, ертами-кечми, муқаррар равишда шунга ўхшаш реакцияга сабаб бўлади.

Шундай қилиб, бўйсунувчилар учун ҳалокатли мақсадларни белгилаб, менежер ўз ҳаракатларининг дастурида ташкилотга зарар етказиш эҳтимолини олдиндан айтиб беради. Ходимлар учун қанчалик бузғунчи мақсадлар қўйилган бўлса, ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш жараёнида раҳбарнинг тартибга солувчи аралашуви талаб этилади.

Юқорида айтилганларни ҳисобга олган ҳолда, бизнинг ҳолатларимизда мақсадни қуйидагича шакллантириш афзалроқдир: "маҳсулотлар сифатини яхшилаш бўйича чоралар кўриш". Мақсаднинг бундай баён қилиниши сайт бошлиғи ва унинг қўл остидаги ходимларнинг ўз вазифаларини янада пухта ва виждонан бажаришга йўналтирилишини таъминлайди. Одамлар биринчи навбатда хатоларни қандай олдини олиш ҳақида эмас, балки ўз ишларининг самарадорлиги ва сифатини қандай ошириш ҳақида ўйлашади.

Мақсадни конструктив шакллантириш, уни ижобий мотивацион муносабат билан мустаҳкамлаш натижасида олинган ишлаб чиқариш самарасини ошириш мумкин. Ижобий мотивацион муносабатнинг маъноси, топширилган вазифани муваффақиятли бажарган тақдирда, бўйсунувчининг ҳар қандай бевосита эҳтиёжларини қондиришдир. Ижобий мотивацион муносабатларга иш ҳақининг ошиши, бонус тўловлари, акциялар, қўшимча таълим олиш ва ўқитиш учун имкониятлар бериш ва бошқалар киради.

Юқоридаги чора-тадбирларни қўллаш менежерга кадрлар хатоларига йўл қўймаслик, балки нуқсон ва носозликлар сонини мақбул даражада ушлаб туриш, уларни бошқариш имконини беради. Бу ташкилотда ўзини ўзи бошқариш тизимининг пайдо бўлиши ва ривожланиши билан таъминланади.

Бироқ, ижобий мотивацион муносабат билан қўллаб-қувватланадиган мақсадни конструктив шакллантириш натижасида келиб чиқадиган ўзини ўзи бошқариш тизими жуда самарали, аммо ходимлар хатоларини бошқариш тизимининг ягона элементида узокда. Камроқ аҳамиятга эга бўлмаган яна бир элемент - бу авариялардан ҳимоя қилишнинг автоматлаштирилган тизими бўлиши мумкин.

Автоматик авариядан ҳимоя қилиш тизими учта асосий усулда ташкил этилиши мумкин:

1. Тирик меҳнатни машинага тўлиқ алмаштириш.
2. Шахсий қўл меҳнати операцияларини кўпайтириш.
3. Одамнинг мумкин бўлган хатоларини бартараф этиш учун унинг меҳнат фаолиятини автоматлаштирилган бошқариш.

Тирик меҳнатни машинага алмаштириш икки йўналишда амалга оширилиши мумкин: меҳнатни механизациялаш ва меҳнатни автоматлаштириш.

Меҳнатни механизациялаш - бу машина ва механизмларнинг фаолияти билан ишчилар томонидан қўл меҳнатига алмаштиришдир. Автоматлаштириш одамнинг интеллектуал ишини бошқарув функцияларини ўз ичига олган ҳолда машиналарнинг йелкасига ўтказиш имконини беради. Замонавий ишлаб чиқаришни бошқариш амалиётида механизация ва автоматлаштириш рақамли бошқариладиган машиналар, автоматик машиналар, роботлар, мослашувчан ишлаб чиқариш комплекслари ва бошқаларни қўллашда акс этади. Бу ишлаб чиқариш механизмнинг камроқ ишончли омилини тўлиқ алмаштиришни таъминлайди, яъни. инсон, янада ишончли омил, яъни. машиналари ва автоматик машиналари.

Кўпайтириш усули одамни ундан бутунлай чиқариб ташламасдан, ишлаб чиқариш механизмнинг ишончлилиқ даражасини оширишга имкон беради. Бу бутун ишлаб чиқариш циклида эмас, балки фақат индивидуал ҳолатларда тирик меҳнатни машина меҳнатига алмаштиришни ўз ичига олади. Такрорий тизимларнинг яхши намунаси деярли барча турдаги авиация ва ҳаво транспортида кенг қўлланиладиган автоматлаштирилган бошқарув мосламалари бўлиши мумкин. Бундай қурилмалар, муайян вазиятларда, бошқарувчи вазифасини бажаради, бу еса экипажга дам олиш ёки бошқа муҳим муаммоларни ҳал қилиш имконини беради. Ходимлар фаолиятини кузатиш учун автоматлаштирилган тизимлардан фойдаланиш ташкилот раҳбарига нуқсонлар ва носозликлар сонини камайитиришга имкон беради,

умуман одамни ишлаб чиқариш жараёнидан четлаштирмайди. Бундай тизимлар компьютер ускуналари билан ишлашда кенг қўлланилади, масалан, Мисрософт Word-да имло автоматик текшируви, шунингдек мураккаб ишлаб чиқариш комплексларини бошқаришда. Бу менежерлар ва ижрочиларга ўз ишларининг ишончилиги ҳақида ишончни шакллантириш туфайли иш соҳасидаги психологик вазиятни бузишга имкон беради.

Юқорида айтилганларни хулоса қилганда шуни таъкидлаш мумкинки, ходимларнинг меҳнат фаолияти самарадорлиги ва ишончилигини таъминлаш учун ҳар қандай ташкилот раҳбари "хато қилиш ҳуқуқи" тамойилига амал қилиши керак. Ушбу тамойилнинг моҳияти шундаки, менежер ўзларининг қўл остидаги ходимларнинг мумкин бўлган хатоларини хотиржам қабул қилиши керак, уларни бартараф этишга эмас, балки камчиликлар ва камчиликларнинг сонини мақбул даражада ушлаб туриш учун уларни бошқариши керак.

Ташкилотнинг амалий фаолиятида "хато қилиш ҳуқуқи" тамойилини амалга ошириш учун раҳбар:

- Маҳсулот сифати ва ходимларнинг ишлаб чиқариш самарадорлигини конструктив равишда таъминлаш билан боғлиқ мақсадларни шакллантириш;
- пудратчига ўз вазифаларини виждонан бажарганликлари учун иш ҳақи, бонусли тўловлар, акциялар ва ҳоказолар кўринишида адолатли равишда мукофотланишини кафолатлайдиган мақсад ва вазифаларни рағбатлантирувчи муносабатлар билан бирлаштириш;
- ташкилотнинг ички муҳитида ходимлар ишини ўзини ўзи бошқариш тизимининг шаклланиши, ривожланиши ва нормал ишлаши учун зарур шарт-шароитларни яратади ва таъминлайди;
- ташкилотда ишчиларнинг жисмоний ва интеллектуал меҳнатининг энг мураккаб ва танқидий операцияларини автоматлаштириш, механизациялаш, кўпайтириш, назорат қилиш ва тузатишга асосланган

автоматлаштирилган носозликлардан ҳимоя қилиш тизимини яратиш чораларини кўрилади;

- иш зонасида қулай ижтимоий-психологик иқлим таъминланишини доимий мониторингини олиб бориш;
- "Хато қилиш ҳуқуқи" тамойилининг асосий қоидалари меҳнат фаолияти ишончилиги қонуни деб таърифлаш мумкин бўлган янги объектив назорат қонунининг мавжудлиги тўғрисида гапиришга имкон беради.

Кўрсатиб ўтилган қонунга кўра, меҳнат фаолиятини бажарувчи хато қилиш имконияти ҳақида қанчалик кам ўйласа, аслида бундай хато қилиш эҳтимоли шунчалик кам бўлади. Ва аксинча: ходим хато қилишдан қанчалик кўркса, уни тузатиш эҳтимоли шунча юқори бўлади.

14.3 Ижтимоий хатарларни бошқариш хусусиятлари

Маъмурий хатарларнинг ижтимоий гуруҳининг асосини ташкилий бўлмаган зиддиятлар ташкил этади. Тўқнашувни энг умумий шаклда манфаатларига зид бўлган одамлар ёки ижтимоий гуруҳларнинг тўқнашуви сифатида аниқлаш мумкин. Можаролар нафақат салбий, балки ижобий ролни ҳам бажаради. Улар жамоани "силкитадилар", ташкилотни "парчаланишдан" сақлайдилар.

Ҳар қандай тўқнашув низо томонлари ва низо объекти, яъни рақибларнинг қарама-қаршилиққа киришига сабаб бўлган можароли вазиятдан бошланади. Рақиблар ғалаба қозониш имкониятини белгилайдиган турли хил кучли томонларга эга бўлган тўқнашувларга киришадилар. Ушбу кучнинг характеристикаси рақибнинг даражаси деб аталади. 1-даражали рақиб - бу ўз номидан гапирадиган ва ўз мақсадларига интилан одам. 2-даражали рақиб - бу гуруҳ мақсадларига интилувчи киши. 3-даражали рақиблар - гуруҳлар, ташкилотлар ва бошқалар.

Қарама-қарши томонлар таркибига қараб, психологлар тўқнашувларнинг тўртта асосий турини ажратиш кўрсатишади: шахслараро, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро.

Ҳужжатлараро зиддият ташкилотнинг талаблари шахсий эҳтиёжларга мос келмаслиги сабабли юзага келади. Шахслараро муносабат - бу турли карашларга эга бўлган одамларнинг психологик тўқнашуви. Ташкилотни бошқариш тизимида юзага келадиган шахслараро низолар икки асосий гуруҳга бўлинади: горизонтал ва вертикал.

Бирор шахс ва гуруҳ ўртасидаги зиддият - агар инсон бутун гуруҳнинг манфаатларидан фарқ қиладиган қизиқиш ва позицияга эга бўлса. Гуруҳлараро низолар ташкилот ичида фаолият юритадиган расмий ва норасмий ижтимоий гуруҳлар ўртасида юзага келади. Можароларни бошқариш жараёнида уларнинг ривожланиш йўналиши асосий рол ўйнайди. Қарама-қаршиликлар ривожланиш йўналишига қараб конструктив ва ҳалокатли бўлиши мумкин. Қарама-қаршиликлар конструктив деб ҳисобланади, уларнинг пайдо бўлиши ва ривожланиши ташкилотни кучайтиришга ва унинг мақсадларига эришишга ёрдам беради. Ташкилот мақсадларига эришишга ҳалақит берадиган ёки унинг таркибий бўлинмаларининг тугатилишига олиб келадиган низолар ҳалокатли деб аталади.

Можаронинг ривожланиш йўналиши, қоида тариқасида, унинг юзага келиш сабабига ёки иштирокчилар таркибига боғлиқ эмас. Бу, биринчи навбатда, ташкилот раҳбарининг лавозими ва роли билан белгиланади. Ҳар қандай тўқнашув менежернинг унга бўлган муносабатига қараб, конструктив ёки бузадиган шаклга эга бўлиши мумкин. Можароларни бошқариш доирасида менежер учта асосий техникани қўллаши мумкин:

1. Бетарафликни сақлаш - низо раҳбарнинг аралашувисиз конструктив шаклда бўлган ва ташкилот мақсадларига эришишга ёрдам берадиган ҳолатларда қўлланилади. Масалан, икки ходим ишлаб чиқариш топшириғини қандай бажариш кераклиги тўғрисида баҳслашганда.

2. Ярашиш - вайронкор тўқнашувни конструктивга айлантиришга имкон беради. Бу иккала томон низо сабабсиз ва ярашиш мумкинлигига ишонч ҳосил қилган ҳолларда қўлланилади.

3. Зўрлик билан аралашуш - етакчи томонидан объектив сабабларга кўра конструктив конструкцияга айлантирилмайдиган ҳалокатли тўқнашувларни бартараф этиш учун фойдаланилади. Масалан, бир-бирига нисбатан чуқур душманликни бошдан кечирган ходимларни зўрлик билан ташкилотнинг турли қисмларида ишлашга ўтказиш тавсия этилади.

14.4 Психологик хатарлар

Аввало, стресс нима эканлиги ҳақида бир неча сўз. Стрессни бошқариш бўйича назарий ва амалий машғулотларни ўтказиб, кўпинча "Сиз ҳақиқий стрессни кўрмадингиз", "биз сизга қандай стрессни кўрсатамиз" ва ҳоказо ибораларни эшитишади, улар стресс каби оддий оддий психологик тушунчанинг маъносини тушунишмайди.

Ҳап шундаки, стресснинг ўзи шунчаки виртуал ходисадир, уни на кўриш ва на намоёниш қилиш мумкин. Буни тушуниш учун стрессга таърифига эътибор беринг. Стресс - бу ташқи таъсирлар таъсири остида бўлган одамда юзага келадиган кескинлик ҳолати.

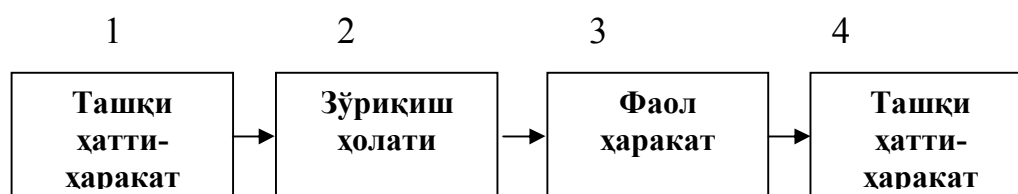
Юқоридаги таърифдан келиб чиқадикки, стресс бу инсон танасининг иккита радикал ҳолатидан бирини, яъни максимал стрессни белгилайдиган атама. Тананинг ҳолати, стресснинг акси - бу енгиллик, яъни тўлиқ бўшашиш. Шундай қилиб, стресс ва дам олиш ҳам визуал кузатишга имкон бермайдиган сифатли тушунчадир. Сиз стрессни кўра олмайсиз ва баҳолай олмайсиз, фақат унинг оқибатлари: мушаклардаги ўзгаришлар, қон таркиби, реакциялар табиати ва бошқалар.

Объектив, аммо ишнинг жуда исталмаган элементлари бўлмаган низолар ва бузилишлардан фарқли ўлароқ, стресс жуда фойдали. Бундай баёнот парадоксал кўриниши мумкин, аммо унинг соддалигига содда мисол келтириб, осонликча исботланиши мумкин.

Айтайлик, бир киши йўлни кесиб ўтди. Ва тўсатдан бурчакда бир машина пайдо бўлиб, катта тезликда келяпти. Еркак тўсатдан ён томонга сакрайди, шу сабабли у ҳеч қандай зарар кўрмайди. Шубҳасиз, бу вазиятда одам стрессни бошдан кечирди, бу унга омон қолишга имкон берди ва

эхтимол унинг ҳаётини сақлаб қолди. Шундай қилиб, стресс одамнинг тирик қолиш механизмининг ажралмас ва жуда муҳим элементи эканлиги ҳақида баҳслашиш мумкин. Бу эволюция жараёнида биологик турларнинг шафқатсиз рақобатда сақланишини таъминловчи восита сифатида шаклланди. Стресс одамга тананинг ресурсларини қисқа вақт ичида сафарбар этишга ва улардан максимал даражада самарали фойдаланишга имкон беради. Стрессга оқилона муносабат менежерга зарур ҳолларда иш унумдорлиги ва иш сифатини ошириш учун ўзининг афзалликларидан фойдаланишга имкон беради. Ҳозирги вақтда стрессга салбий муносабатнинг асосий сабаби қуйидагилар. Жамият ривожланиши билан бир кишининг яшаш шароити тубдан ўзгарди. Агар ибтидоий шароитларда стресс механизми бекаму кўст ишлаган бўлса, замонавий ҳаёт унга жиддий чекловлар қўяди. Масалан, ибтидоий одам ўз йўналишида ҳаракатланаётган йиртқични (яъни, ташқи таъсирларни бошдан кечирганини) кўрганида, танаси автоматик равишда кўтарилган тусга кирди (яъни стресс). Шундан сўнг, одам ё йиртқичга хужум қилди ёки ундан қочиб кетди (яъни ўз ҳаётини сақлаб қолишга қаратилган ҳар қандай фаол ҳаракатни амалга оширди). Агар бирор киши қочишга муваффақ бўлса ва у хавф тугаганини тушунган бўлса, унда танаси табиий равишда бўшашиди яъни, бўшашиш ҳолатига тушиди. Шундай қилиб, нормал стресс механизми таркибида тўртта асосий элемент мавжуд (21-расм).

1. Салбий ва ижобий бўлиши мумкин бўлган ташқи таъсир;
2. Ташқи таъсирлар таъсири остида инсон танасида юзага келадиган кескинлик ҳолати;
3. Фаол ҳаракат, яъни. ташқи таъсирларга реакция;
4. Енгиллик (релаксация).



21 расм. Стресс механизми.

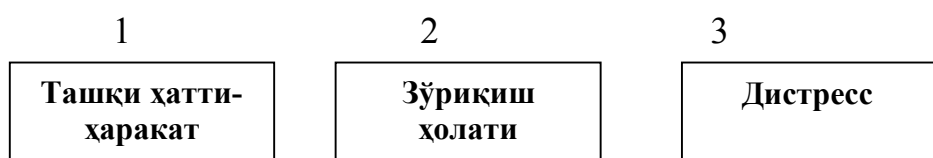
Вужудга келиш сабабига қараб, стресснинг икки тури ажратилади: физиологик ва психологик.

Физиологик стресс танқидий массанинг тўпланиши ёки инсон танасига бошқа жисмоний таъсирлар (алкогол билан заҳарланиш, зарарли радиация, баланд шовқин ва бошқалар) туфайли юзага келади.

Психологик стресс, ўз навбатида, ҳиссий ва ахборотга бўлинади. Ҳиссий стресснинг сабаби одамнинг ёрқин тажрибаси бўлиши мумкин, ва маълумотларнинг стресси миянинг турли хил маълумотларнинг ҳаддан ташқари юкланиши ҳолатларида юзага келади.

Замонавий жамиятда одамлар доимо стресс механизмини тўлиқ амалга ошириш қобилиятига эга эмаслар. Масалан, агар сиз тунги сменадан кейин уйга келиб, бир оз дам олишга қарор қилсангиз ва қўшнилариингиз шубҳасиз ўша пайтда мусиқа марказини тўлиқ қувват билан ишлатадилар. Эҳтимол, сиз ушбу мусиқа марказини қўшнининг бошига қарши синдиришни ёки ҳеч бўлмаганда унга ҳозир у ҳақида ўйлаган нарсаларингизни айтиб беришни жуда хоҳлайсиз. Бироқ, амалда, ҳамма бу истакни амалга ошира олмайди. Шунинг учун, қоида тариқасида, сиз ўзингизни тиясиз ва шунчаки ушбу ноқулайликка дош берасиз ёки қўшнидан мулойимлик билан овозни ўчиришни сўрайсиз.

Шундай қилиб, бу ҳолда бизда стресснинг биринчи элементи, яъни ташқи таъсир, иккинчи элемент - бу стресс ҳолати. Учинчи ва тўртинчи элементлар инсоннинг жамиятда ўрнатилган хулқ-атвор меъёрларига риоя қилиш зарурати туфайли блокланади. Фаол ҳаракатларни қилмасдан, одам тезда дам олиш имкониятидан маҳрум бўлади. Агар салбий ташқи таъсирлар узоқ вақт давомида инсон ҳаётида рўй берса, организмда сурункали стресс ҳолати вужудга келади, хафагарчилик (15.3-расмга қаранг).



22 расм. Хафагарчиликнинг пайдо бўлиш механизми.

Стрессдан фаркли ўлароқ, хафагарчилик зарарли ва ҳатто одамлар учун хавфлидир. Бу турли хил касалликлар, тананинг атроф-муҳит омиллари таъсирига кечиккан реакцияси, танада содир бўладиган руҳий ва асабий жараёнларнинг нормал ритмини бузилиши каби салбий оқибатларга олиб келиши мумкин.

Бизнес ташкилоти ичида хафагарчиликни ва уларнинг салбий оқибатларини бартараф этиш иккита асосий усул билан амалга оширилади:

1. Стресс базасини йўқ қилиш ва уларнинг сонини камайтириш учун бошқарув тизимига ўзгаришлар киритиш.
2. Стресснинг салбий таъсирини зарарсизлантириш учун аниқ индивидуал чораларни кўриш.

Стресснинг олдини олиш турли хил соҳаларда амалга оширилиши керак: ҳар бир ходимнинг турмуш тарзидан бошлаб, корхонада бошқарув ва ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этишнинг глобал муаммоларига қадар.

Турмуш тарзи - бу одамнинг кундалик ҳаёти ерталабдан кечгача, ҳар ҳафта, ҳар ой, ҳар йили. Фаол ва таскин берувчи турмуш тарзининг таркибий қисмлари - бу иш кунининг бошланиши, парҳез, жисмоний фаолият, дам олиш ва ухлаш сифати, бошқалар билан муносабатлар, стрессга реакция ва бошқалар. Бу ташкилотнинг ҳар бир ходимининг турмуш тарзи қандай бўлишига боғлиқ - соғлом, фаол ёки носоғлом, пассив. Бунда менежментнинг компания ходимларининг бўш вақтларини ташкил этишга муносабати муҳим рол ўйнайди.

Агар менежер ўз қўл остидаги ходимларнинг асосий ҳаётини тамойилларига ижобий таъсир кўрсаца, йэнгиллик ва концентрация уларнинг турмуш тарзининг ажралмас қисмига айланишини таъминласа, унда унинг ходимлари янада мувозанатли бўлиб, стрессли омилларга нисбатан хотиржамлик билан жавоб беришади. Ҳар қандай ходим танада содир бўладиган баъзи жараёнларга онгли равишда таъсир қила олишини билиши керак, яъни. авторегуляция қилиш қобилиятига эга.

Умуман олганда, ташкилотда меҳнатни янада оқилона ва самарали ташкил этиш туфайли стресс пайдо бўлишининг олдини олиш мумкин. Ностандарт режалаштирилмаган ҳолатлар корхонада қанчалик кам бўлса, стресс даражаси шунча паст бўлади.

Хафагарчиликнинг салбий таъсирини бартараф этиш учун турли хил ёндашувлар мавжуд. Аввало, бу индивидуал тадбирлар.

Собиқ психоаналитист Алберт Еллис рационал-эмоционал терапияни яратди, унга кўра психологик касалликларнинг сабаблари бемаъни ётиқодлар ёки ишониб бўлмайдиган иродавий фикрлардир. Булар қуйидаги сўзларни ўз ичига олиши мумкин: "нима қилишим керак", "ўзимни қандай тутишим керак", "ўзимга ёрдам беролмайман" ва ҳк. Алберт Еллиснинг фикрича, хафагарчиликдан чиқиш мантиқ, тортишув, ишонтириш, масхара ва ҳазил ёрдамида мумкин.

Алон Еллис сингари собиқ психоаналитист Арон Бек психоаналитик усуллардан ҳафсаласи пир бўлган ва психотерапияга когнитив ёндашувни таклиф қилган. У таклиф етган терапия хафагарчиликни даволаш билан боғлиқ еди. Арон Бекнинг фикрича, психологик муаммолар одамда автоматик равишда пайдо бўладиган фикрларнинг пайдо бўлиши ва ўзи ҳақида салбий фикрлаш билан боғлиқ. Арон Бекнинг когнитив терапияси бузилган концептуал схемаларни ва дисфункционал ётиқодларни аниқлаш ва тузатишга қаратилган. Терапия ҳафталик интервал билан 15-25 сеансдан иборат. Ушбу ёндашув, хафагарчиликни бошдан кечираётган кишига салбий автоматлаштирилган фикрларни кузатишни ўргатиш, бу фикрлар ҳис-туйғулар ва хатти-ҳаракатлардаги муаммоларга қандай олиб келишини тушуниш, бу фикрларнинг ижобий ва салбий томонларини тасдиқловчи далилларни ўрганиш ва бу бузилган билимларни алмаштириш. янада реал талқин. Ихтисослаштирилган машғулотлар жараёнида шахс воқеаларни шарҳлаш танадаги сурункали стрессга олиб келишини тушуниши керак. Бу одамга ҳаётида юзага келадиган стрессларни мустақил равишда зарарсизлантиришга имкон беради.

Хафагарчиликнинг салбий таъсирини зарарсизлантиришнинг кўплаб бошқа усуллари мавжуд, аммо уларнинг барчасида битта умумий нарса бор: уларнинг ҳар бири дам олиш жараёнига асосланган.

Йэнгиллик - бу жисмоний ёки рухий стрессдан қисман ёки тўлиқ халос бўлиш усулидир. Йэнгиллик - бу жуда фойдали усул, чунки уни ўзлаштириш жуда осон - бу махсус таълим ва ҳатто табиий совғани талаб қилмайди. Аммо битта ажралмас шарт бор - мотивация, яъни ҳар ким нима учун дам олишни ўрганишни хоҳлаётганини билиши керак. Бўшашиш усуллари олдиндан ўзлаштириш керак, шунда танқидий дақиқада сиз тирнаш хусусияти ва рухий чарчоққа осонгина қарши тура оласиз. Доимий машғулотлар билан, гевҳеме машқлари аста-секин одат бўлиб қолади ва ёқимли кечинмалар билан боғлиқ бўлади, гарчи уларни ўзлаштириш учун қатъият ва сабр-тоқат керак бўлса.

Аксарият одамлар ақлий ва мушакларнинг кучланишига шунчалик ўрганиб қолишганки, улар буни қанчалик зарарли эканлигини ҳатто англамасдан ҳам табиий ҳолат деб билишади. Йэнгилликни ўзлаштириб, сиз ушбу кескинликни тартибга солишни, ўз хоҳишингиз билан тўхтатиб туришни ва дам олишни ўрганишингиз мумкинлигини аниқ тушуниш керак.

Бўшашадиган гимнастика машқларини алоҳида хонада, кўзни кувонтирмасдан бажариш тавсия етилади. Бунинг учун корхоналар одатда психологик ёрдам хоналарини яратадилар.

Машқнинг мақсади мушакларнинг тўлиқ гевҳемесидир. Тўлиқ мушакларнинг гевҳемеси психикага ижобий таъсир қилади ва ақлий мувозанатни пасайтиради. Ақлий автоуловлар "мафкуравий бўшлик" ҳолатига олиб келиши мумкин. Бу мия учун зарур дам олиш имконини берадиган ташқи дунё билан ақлий ва ақлий алоқаларнинг бир зумда бузилишини англатади. Бу ерда еҳтиёт бўлиш керак ва уни дунёдан узиб қўймаслик керак. Шунинг учун кўплаб фирмалар ишчиларнинг индивидуал йэнгиллиги жараёнини бошқариладиган ва самаралироқ қилишга қодир профессионал психологларни жалб қиладилар.

14.5 Хавфларни бошқаришнинг ўзига хос усуллари

Хавфни ўзгартиришнинг энг кенг тарқалган ўзига хос усуллари қуйидаги ларни ўз ичига олади:

- Хавф-жавобгарлигидан бош тортиш;
- Шикастланишни камайтириш ёки йўқотишнинг олдини олиш;
- йўқотишлар миқдорини камайтириш;
- Хавфларни тақсимлаш (фарқлаш ва кўпайтириш);
- Рискларни ташқи манбаларга жалб қилиш.

Рискларни ўзгартиришнинг санаб ўтилган усуллари хатарларни бошқаришнинг турли процедураларини акс эттиради.

Хавфнинг олдини олиш усули. Ташкилотлар амалиётида катта хавфлар мавжуд бўлиб, уларни камайтиришнинг иложи йўқ. Буларга банкротлик хавфи, ишлаб чиқариш фаолияти натижасида етказилган зарар учун айблов хавфи, ходимларнинг муддатидан олдин ўлим хавфи ва бошқалар киради. Бундай хавфларни қисман камайтириш мумкин бўлса ҳам, уларни амалга ошириш учун жиддий оқибатлар хавфи мавжуд. Шунинг учун улар билан курашишнинг энг яхши усули, уларни бутунлай олдини олиш бўлиши мумкин. Бу хавфлардан қочиш усули.

Ушбу усулдан фойдаланиш ташкилот учун катта ҳалокатли йўқотишларнинг сабаблари йўқ қилинишини англатади. Бу ишлаб чиқариш ва ишбилармонлик шароитларини яратишда намоён бўлади, бунда тегишли йўқотишларнинг юзага келиш эҳтимоли олдиндан бекор қилинади. Хавф-мажбуриятлардан воз кечиш усулидан фойдаланиш мисоллар баъзи маҳсулотларни ишлаб чиқаришни тўхтатиш, бундай хатарлар мавжуд бўлган бизнес соҳасини тарк этишдир. Ушбу усулдан фойдаланган ҳолда, ташкилотлар катта ноаниқлик шароитида фойда олишдан кўра, хавф-хатарлардан қочишни афзал кўришади.

Ушбу усул айниқса катта йўқотиш эҳтимоли ва катта йўқотиш бўлса самарали бўлади. Бундай ҳолатда хавфли вазиятлардан қочиш энг яхши ва ягона амалий алтернативадир.

Ушбу усул учун ишлатилиши мумкин бўлган зарарнинг эҳтимоллиги ва хажми учун чэгаравий қийматлар бошқа усуллардан фойдалангандан кейин ҳам қабул қилинмайдиган хавфларни камайтиради.

Зарар етказиш частотасини камайтириш ёки йўқотишнинг олдини олиш усули. Ушбу усулнинг моҳияти салбий воқеа эҳтимолини камайтиришга қаратилган профилактик (профилактик) тадбирларни ўтказишдир. Бу шуни англатадики, ушбу чоралар объект ёки субъектнинг заифлиги каби хавф профилига таъсир қилади.

Хусусий фаолиятга мисоллар сифатида тана қўриқчиларидан фойдаланиш, хавфсизлик талаблари асосида ҳайдовчиларни тайёрлаш, товарлар ва хизматларни стандартлаштириш; ёнувчан бўлмаган ва экологик тоза материаллар ишлаб чиқаришда фойдаланиш, машқларни бажариш ва бошқалар.

Ушбу усулдан фойдаланиш қуйидаги ҳолларда оқланади:

- Хавфнинг юзага келиш эҳтимоли, яъни йўқотиш эҳтимоли етарлича юқори.
- Мумкин бўлган зарар миқдори одатда кичикдир.

Ушбу усул қўлланиладиган хатарлар бир ҳил ва турли ҳил бўлиши мумкин, оммавий характерга эга бўлиши ёки яқка бўлиши мумкин.

Ушбу усулдан фойдаланиш профилактика чора-тадбирлари дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш билан боғлиқ бўлиб, унинг бажарилиши доимий равишда кузатиб борилиши ва вақти-вақти билан қайта кўриб чиқилиши керак. Кўпинча йирик ташкилотлар бундай дастурни амалга ошириш учун мутахассисларни ёллайдилар, чунки ривожланиш муҳандислик, психология, иқтисодиёт ва бошқалар соҳаларида махсус билимларни талаб қилиши мумкин.

Йўқотишларнинг олдини олиш уларнинг пайдо бўлиш частотасини сезиларли даражада камайтиради. Шунинг учун, аксарият ҳолларда, уларни баҳолаш учун, зарар эҳтимоллиги бўйича чекловлардан фойдаланинг. Аммо профилактика чораларини қўллаш, агар уларни амалга ошириш харажатлари ушбу чоралар туфайли олинган даромаддан кам бўлгандагина оқланади.

Истисно сифатида, эҳтимол, фақат ижтимоий хавфларни олдини олиш чоралари. Кейин бундай дастурлар нафақат маълум бир иқтисодий зарарни олдини олиш учун, балки ташкилотнинг умумий имиджини яхшилаш учун ҳам ишлайди, бу еса ходимлар, бизнес шериклар ва умуман жамоатчилик олдида унинг жозибаторлигини шакллантиришга олиб келади. Бунга ташкилот ичидаги ходимларнинг ижтимоий ва тиббий суғуртаси мисол бўла олади. Шу билан бирга, баъзида таъсирни баҳолаш қийин, чунки баъзи бир профилактика чоралари етарлича узоқ вақтдан кейин ўзини оқлаши мумкин. Йўқотишни камайтириш усули. Хавфларни камайтириш учун ташкилотнинг барча ҳаракатларига қарамай, баъзида баъзи йўқотишлар юз беради. Бундай хавфлар учун ушбу усулдан фойдаланиш мумкин. Унинг моҳияти, эҳтимолий зарарни камайтиришга қаратилган профилактик тадбирларни амалга оширишдан иборат. Ушбу усул, шунингдек, хавф ташувчиси заифлигининг маълум бир ўзгаришига олиб келади. Ёнғин ёки ўғрилиқ сигналени ўрнатиш ушбу усулни амалга оширишга мисол бўлиши мумкин.

Ушбу усулдан фойдаланиш қуйидаги ҳолларда оқланади:

- етказилиши мумкин бўлган зарар миқдори етарлича катта;
- Хавфнинг юзага келиш эҳтимоли, яъни йўқотиш эҳтимоли кичик.

Ушбу турдаги профилактика тадбирларини ўтказиш мумкин бўлган зарар миқдорини камайтиради, шунинг учун мумкин бўлган зарарнинг чекланишини ҳисобга олиб, хавфларни бошқаришнинг ушбу усулини баҳолашга табиий ёндашув ҳисобланади. Бундай ҳолда, ташкилотнинг бюджети бу усулдан фойдаланишни чеклашдир.

Хавфларни тақсимлаш усули. Ушбу усулнинг моҳияти хавф-хатарнинг (зарарнинг) алоҳида ҳолати қатор янги йўқотишларга олиб келмайдиган ташкилотда вазиятни яратишдан иборат. Бунга хавфга таъсир қилишни ўзгартириш орқали эришилади. Ташкилот даражасида рискларни бошқаришнинг ушбу усулидан амалий фойдаланиш икки шаклда мумкин:

- Хатарларни табақалаш (ажратиш). Ушбу ёндашув йўқотиш манбаларини ёки шикастланиши мумкин бўлган нарсаларни фазовий ажратишни ўз

ичига олади. Биринчи турга мисол турли хил ишлаб чиқариш майдонларини ажратишдир (маҳсулотлар битта йирик устахонада эмас, балки иккитадан, ўлчамлари кичикроқ, бир-биридан узоқда жойлашган). Бир жойда авария бошқа жойда ишлаб чиқаришга таъсир қилмайди.

- Иккинчи турга мисол - ёнғин тарқалишининг олдини олиш учун кенг хоналарга махсус ешиклар ва қисмларни ўрнатиш.

Хавф остида бўлган энг муҳим объектларнинг нусхалари. Бундай объектлар ҳужжатлар ёки бошқа маълумотлар, ташкилотнинг фаолияти, ишлаб чиқариш учун муҳим бўлган ускуналар, ярим тайёр маҳсулотлар ёки тайёр маҳсулотлар захиралари бўлиши мумкин. Шунга кўра, аниқ чоралар даражасида бундай ёндашув муҳим ҳужжатлар нусхаларини алоҳида муҳофаза қилинадиган жойларда сақлаш, кўпайтириладиган ишлаб чиқариш майдончаларини, қўшимча омборларни ва бошқаларни яратиш бўлади.

Ушбу усул барча хавф турлари учун қўлланилади, агар уларни ажратиш мумкин бўлса. Ушбу усул учун сиз фақат таваккалчиликнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга оладиган аниқ тавсияларни беришингиз мумкин, чунки бошқача баҳолаш қийин.

Хавф аутсорсинг усули. Бундай ҳолда, эҳтимолий салбий воқеаларнинг бошланишини камайтириш учун жавобгарлик учинчи томон ташкилотига юклатилади. Бундан ташқари, кўпинча бундай ўтказиш шартнома асосида амалга оширилади.

Бунга хавфсизлик компаниялари хизматларидан фойдаланиш, ташқи инқироз бошқарувини жорий этиш, кафолат муддати давомида ташқи пудратчининг мавжудлиги ва бошқалар киради.

Ушбу усул хавфларни аниқ аниқлаш, хавфнинг тегишли таъсирини аниқ аниқлаш, заифликка таъсир этувчи омилларни қатъий назорат қилиш ва жавобгарликни топширишнинг самарали механизмлари мавжуд бўлганда гина ишлатилиши мумкин.

Ушбу хавфларни ўлчаш етарлича содда кўринади. Қоида тариқасида, хавфларни аутсорсинг қилишда тегишли мезонлар учун чегаравий

қийматларни ишлаб чиқиш нисбатан осон. Хавф капитали тушунчаси кўпинча учинчи шахсларнинг хизматларини нархлашда ишлатилади.

Хатарларни молиялаштириш ёки зарарларни қоплашнинг энг кенг тарқалган усуллари қуйидаги усулларни ўз ичига олади:

- Жорий даромаддан етказилган зарарни қоплаш;
 - Йўқотишларни захиралардан қоплаш;
 - Кредитдан зарарни қоплаш;
 - Ўз-ўзидан суғурта бадалини қоплаш;
 - Суғурталанмаган ҳовуз асосида зарарни қоплаш;
 - Ушбу молиялаштиришни шартнома асосида ўтказиш орқали зарарни қоплаш;
- Давлат ва муниципал ҳокимият кўмаги асосида йўқотишларни қоплаш;
- Ҳомийнинг йўқолишини қоплаш.

Биринчи тўртта усул "хавфларни камайтириш" процедурасини акс эттиради ва охириги тўрттаси - "хавфни узатиш" процедураси.

Жорий даромаддан зарарни қоплаш. Ушбу усулнинг моҳияти шундаки, зарар компаниянинг жорий пул оқими туфайли юзага келганлиги сабабли қопланади. Ички ёки ташқи фондлар яратилмайди.

Ушбу усулдан фойдаланиш мумкин бўлган йўқотишлар миқдори оз бўлса, зарар етказилиши пул оқимларини сезиларли даражада бузмаслиги учун асосланади. Зарарларнинг пайдо бўлиш частотаси ҳар қандай бўлиши мумкин, аммо кутилаётган зарар етарлича кичик бўлиши керак, шунинг учун бу усул нохуш ҳодисаларнинг юзага келиш эҳтимоли кам бўлган ҳолларда қўлланилади. Хавфли ҳодисалар кўпайган тақдирда, етказилган умумий зарар тахмин қилинганидан ошиб кэтиши мумкин. Хавфларнинг бир хиллиги ёки турдошлиги каби омиллар ушбу усул бўйича қарор қабул қилишга жиддий таъсир кўрсатмайди.

Хатарларни бошқаришнинг ушбу усули кўпинча етарлича ишлатилади, чунки кўп ҳолатларда йўқотишлар шунчалик аҳамиятсизки, компания уларни мустақил равишда қоплай олади. Шу билан бирга, хавфли вазиятлар қисқа

вақт ичида юзага келиши мумкинлигини есга олиш керак, шунинг учун ташкилотнинг молиявий қобилияти ушбу усулни танлашда ҳал қилувчи омил ҳисобланади.

Захиралардаги йўқотишларни қоплаш. Ушбу усул ташкилот ичида захира фондларини яратишни ва бундай фонднинг жорий зарарларини қоплашни ўз ичига олади. Ушбу усул билан олдингиси ўртасидаги асосий фарқ захира жамғармаси яратиладиган тахмин қилинган зарарнинг каттароқлигидир. Шунинг учун уни ишлатиш шартлари, авваламбор, кенгроқ қийматлар билан боғлиқ. Аммо захира фондининг ҳажми ҳақида савол туғилиши мумкин. Жуда оз миқдордаги захиралар зарарни қоплай олмаслиги мумкин ва ташкилот қийин аҳволга тушиб қолади ва жуда катта захиралар муҳим молиявий ресурсларни ташкилотнинг асосий фаолиятдан йўналтиради.

Кредитдан фойдаланган ҳолда зарарни қоплаш. Агар ташкилот зарарни қоплаш учун кредит олишга умид боғласа, қўлланилади. Олдинги усуллардан фарқли ўлароқ, бу ерда зарарни қоплаш учун маблағ ўманбаи ички эмас, балки ташқидир, гарчи олдинги ҳолатларда бўлгани каби, зарарни қоплаш учун жавобгарлик тўлиқ ташкилотнинг зиммасига тушади.

Бу ҳолда асосий хусусиятлар кредит олиш имконияти ва кредит шартлари. Ҳар доимгидан фарқли ўлароқ, ташкилот кредит олишга ишонади ва агар иложи бўлса, аксарият ҳолларда шартлар анча қаттиқ бўлиб чиқади, чунки улар кредит берувчининг қарзни тўлаш хавфини баҳолашини акс еттиради. Амалий фойдаланишнинг ўзига хос хусусиятлари ва ушбу усулни қўллаш шартлари аниқланади.

Ушбу усулнинг самарадорлигини баҳолаш учун банкнинг кредит хатарларини таҳлил қилишда худди шундай ёндашувлар қўлланилади, аммо кредитлашнинг ликвидлиги ва қайтарилишини ўрганишга кўпроқ еътибор берилади.

Ўз-ўзини суғурта қилиш билан боғлиқ зарарни қоплаш. Адабиётда "ўзини ўзи суғурта қилиш" атамаси бошқача тушунилади:

- Хатарларни молиялаштириш ёки ташкилотнинг ўзи томонидан жорий даромадлар, махсус яратилган захиралар ёки бошқа манбалар ҳисобидан зарарни қоплаш усули сифатида;
- Ўз ташкилоти доирасида амалга ошириладиган суғурта шакли сифатида, хусусан, жалб қилинган суғурта компанияларини яратиш орқали.

Ушбу атаманинг иккинчи маъноси бизни қизиқтиради. Ушбу усулнинг моҳияти суғурта компаниялари маблағлари тури бўйича зарарларни қоплаш учун мўлжалланган ўз суғурта фондларингизни яратишдир. Ўз-ўзидан суғурта бу ҳолда молиялаштириш ёки жорий даромадлар ёки махсус ташкил қилинган захиралардаги зарарларни қоплаш усулларида фарқ қилади, чунки у кўп сонли ягона хавф-хатарлар билан ишлайди. Суғурталашда бўлгани каби, ушбу усул зарарнинг умумий ҳажмини аниқ башорат қилиш учун кўп миқдордаги бир ҳил хавфларни бир жойга тўплаш имкониятини беради. Аммо бундай суғурта захиралари битта бизнес бирлиги - саноат ёки молиявий-саноат гуруҳида яратилади.

Ўз-ўзини суғурталаш етказилган зарарни молиялаштириш учун белгиланган маблағларни олдиндан шакллантириш учун махсус молиявий механизмларни яратишни ўз ичига олади. Ушбу турдаги энг кенг тарқалган механизмлардан бири бу суғурта компанияларини тузишдир.

Туғилган суғурта ташкилотлари - бу суғурта бўлмаган ташкилотлар гуруҳига кирувчи ва бутун гуруҳ хавфларини суғурталовчи суғурта компаниялари. Гарчи бундай ташкилот расман алоҳида юридик шахс бўлса ҳам, хатарлар компаниялар гуруҳида қолади ва тегишли захира фондлари ушбу гуруҳ ичида қолади. Асирга олинган суғурта компаниясидан фойдаланиш бир қатор афзалликларга эга. Бу сизга суғурта маблағларини бирлаштирилган бизнес бўлинмасига инвестиция қилиш имконини беради; тегишли гуруҳ ичида фойдани тежаш; солиқ имтиёзларини олиш; Суғурта шартномаларини тузишда бюрократик кечикишлардан сақланинг. Шунга қарамай, ушбу усулнинг камчиликлари бор - бу катта хатарларнинг

бошланиши билан боғлиқ молиявий натижаларнинг ёмонлашиши хавфини оширади.

Ушбу усул эҳтимолий зарар даражаси ёки белгиланган белгиланган қийматдан ошмайдиган хавф учун қўлланилади. Ушбу қийматлар бутун гуруҳнинг молиявий имкониятлари билан белгиланади.

Суғуртага асосланган зарарни қоплаш. Хатарларни бошқаришнинг энг кенг тарқалган усулларида бири. Рискларни ёки зарарларни қоплашни молиялаштиришнинг ушбу усулининг моҳияти бундай операцияларга ихтисослашган бошқа ташкилотга - суғурта компаниясига мумкин бўлган зарарни қоплаш учун жавобгарликни ўтказишдир. Суғурталашдан фойдаланиш бу хавфни суғурта компаниясига тўлов евазига ўтказиш орқали зарарни қоплашда ташкилотнинг иштирокини камайтириш демакдир.

Ташкилот даражасида рискларни бошқаришнинг ушбу усули кўпинча куйидаги ҳолатларда амалда қўлланилади:

- Хатарларнинг хилма-хиллиги ва турлича бўлишидан қатъи назар, шунингдек хатарлар сонидан қатъи назар, агар суғурта қилиш эҳтимоли кам бўлса, лекин эҳтимолий зарар ҳажми жуда катта бўлса, суғуртадан фойдаланиш тавсия етилади.
- Суғурта, агар уларни амалга ошириш эҳтимоли катта бўлса, лекин эҳтимол етказилган зарар миқдори оз бўлса, катта хавф-хатарлар учун оқланади. Бундан ташқари, хатарлар бир хил ёки турлича бўлиши мумкин. Албатта, ташкилотга етказилиши мумкин бўлган зарарнинг кичиклиги сабабли, уларни уйда қолдириши мумкин, аммо бундай хавфларнинг массаси сезиларли зарарга олиб келиши мумкин, шунинг учун суғурта афзалроқдир.
- Суғурта, айниқса катастрофик хатарлар бўлган тақдирда зарур, баъзан еса уни қонунга биноан амалга ошириш зарур (мажбурий суғурта турлари).

Усул белгиланган чэгарадан ошиб кэтиши мумкин бўлган зарарнинг эҳтимоллиги ва ҳажми бўйича хавфларга нисбатан қўлланилади. Бундан ташқари, бундай хавфларнинг сони ва уларнинг бир хиллиги даражаси бошқача бўлиши мумкин.

Суғурта бўлмаган ҳовуз асосида зарарни қоплаш. Хатарларни молиялаштириш ёки зарарни қоплашни бошқа ташкилотга - суғурта бўлмаган пулга ўтказиш маъносини англатади. Бундай бассейнга ҳар қандай тадбиркорлар уюшмалари ёки компанияларнинг ўзаро ёрдамга оид махсус фондлари, "қора қутилар" ва бошқаларни яратиши мисол бўла олади. Ушбу усулдан фойдаланиш хавф учун жавобгарликни суғурта қилинмаган ҳовузга ўтказиш орқали зарарни қоплашда ташкилотнинг иштирокини камайтиришни англатади.

Даражалар молиявий имкониятлар ва пулларнинг бошқа хусусиятлари, масалан, мумкин бўлган тўловларнинг мақсадли хусусияти билан белгиланади.

Шартнома асосида жавобгарликни топшириш орқали зарарни қоплаш. Ушбу усул шартнома асосида ҳар қандай ташкилотга таваккалчиликни молиялаштириш ёки зарарни қоплашни беришни ўз ичига олади, бу еса жавобгарликни ўз зиммасига юклаш орқали ташкилотнинг зиён етказишдаги иштирокини камайтиради. Бундай қўшма молиялаштириш усулининг мисоли - бу тўсиқ. Бу минималлаштиришга қаратилган нарх хавфини ўтказишдир. Шартнома шартларига кўра, бошқа иштирокчи шартнома шартларида нарх рискинни биргаликда молиялаштиришда иштирок этади. Хеджировкаланишнинг моҳияти товарлар, валюталар ва бошқалар нархларининг ўзгариши сабабли фойда ва зарарни чеклашдир. ҳосилавий қимматли қоғозлар ва бошқа молиявий ҳужжатлар туфайли.

Хеджлаш молия бозорини бошқариш дастурининг ажралмас қисмидир.

Давлат ёки шаҳар ҳокимиятининг кўмаги асосида йўқотишларни қоплаш. Бу таваккалчилик учун жавобгарликни тўлиқ ёки қисман ўтказиш натижасида етказилган зарарни қоплашда ташкилотнинг иштироки камайишини англатади. Ушбу усулнинг қўлланилиши биринчи навбатда тегишли ёрдам олиш имкониятига ва унинг потенциал доирасига боғлиқ. Ушбу усул қўлланилиши мумкин бўлган хавфларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- Фақатгина давлат ёки муниципал ҳокимиятнинг молиявий кўмаги билан уни ҳимоя қилиш мумкин бўлган катта миқдордаги зарар билан тавсифланадиган ўзига хос хатарлар. Қисман, бу ташкилот даражасидаги иқтисодий хавфларни ўз ичига олиши мумкин. Масалан, ташқи иқтисодий фаолият хавфларини ёки йирик инвестиция лойиҳалари хавфини кафолатлаш учун давлат кафолатлари берилиши мумкин;
- Давлат ва муниципал органлар, агар улар етказилган зарарни қоплаш учун расмий жавобгар бўлмаса ҳам, ёрдам кўрсатишга мойил бўлган юқори ижтимоий хавфлар. Бунга мисол табиий офатлар ёки фалокатлар туфайли мулкни қисман ёки тўлиқ йўқ қилишдир.

Биринчи гуруҳ хавфларини баҳолаш учун хатарларнинг хусусиятларини ҳисобга оладиган турли хил ёндашувлар қўлланилади.

Ҳомийликни йўқотишни қоплаш. Бундай ҳолда, хавфни ҳомийлик орқали биргаликда молиялаштириш керак. Ушбу усулнинг қай даражада ишлатилиши ҳомийларнинг саҳийлигига боғлиқ. Буни асосий деб ҳисобламаслик керак, чунки зарар етказилишидан олдин ҳомийларнинг ёрдамига умид қилиш қийин.

Ўз-ўзини назорат учун саволлар:

1. Маъмурий хатарларнинг вужудга келишининг асосий шарти қандай юзага келади?
2. Бошқарув функцияларининг асосий сабабларини санаб беринг.
3. Хатарларни бошқариш бўйича тавсиф беринг.
4. Ижтимоий хатарларни айтинг.
5. Техник хавфлар билан нима боғлиқ?
6. Хатолик ҳуқуқи тўғрисида нимани биласиз?
7. Ташкилотдаги психологик хавфларни аниқланг.
8. Ижтимоий хатарларни бошқаришнинг моҳияти нимада?

ТЕСТЛАР

1. Хатарларни бошқариш - ...

1.бу хавфли лойиҳани рад этиш;

2. таваккалчиликларни амалга ошириш эҳтимолини камайтиришга қаратилган чора-тадбирлар мажмуи;

3. Хавфни амалга оширишга тайёргарлик кўришга қаратилган чора-тадбирлар мажмуи;

4. хавфларни қоплаш, камайтириш, бериш, парвариш қилиш ёки қабул қилишга қаратилган чора-тадбирлар мажмуи

2. Инвестициялаш объекти сифатини баҳолаш ўзгариши натижасида уни йўқотиш эҳтимоли билан боғлиқ бўлган хавф

1. сиёсий хавф;

2. рақобатбардошлик хавфи;

3. танланган хавф;

4. ликвидлик хавфи;

3. Умуман ҳар қандай бозорнинг бозор шароитларини ёмонлашиши (пасайиши) хавфи

1. тизимли хавф;

2. ликвидлик хавфи;

3. дефляцион хавф;

4. инфляция хавфи;

4. Молия-хўжалик фаолияти жараёнида йўқотиш хавфи

1. тижорат хавфи;

2. молиявий хавф;

3. спекулятив хавфлар;

4. ишлаб чиқариш хавфи.

5. Савдо бозорлари ёки таъминот занжири фаолиятининг хилма-хиллигини ошириш орқали хавфни камайтириш жараёни дейилади

1. диверсификация;

2. фарқлаш;

3. яқинлашиш;
4. диққатни жамлаш.
6. Оқибатларнинг моҳияти бўйича хатарлар тоза ва танланганларга бўлинади;
 1. саноат ва тижорат;
 2. тижорат ва сиёсий;
 3. тоза ва чайқовчилик;
 4. тўғридан-тўғри ва молиявий.
7. Қандай хавфлар компанияга қўшимча фойда келтириши мумкин?
хар қандай;
 1. чайқовчилик;
 2. тоза;
 3. рискларни амалга ошириш, қоида тариқасида, компанияга қўшимча фойда келтира олмайди;
 4. ретроспектив.
8. Хатарларни спекулятив ва софларга бўлиш асосланади
хавфларни баҳолашнинг моҳияти;
 1. хавфнинг оқибатлари табиати;
 2. хавф субъектларининг таснифи;
 3. хавф объектларининг таснифи.
9. Хавф бу- ...
 1. кузатишнинг аниқ белгиланган даврида стратегик мақсадларга эришишга салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган барча ички ва ташқи шартлар, масалан, операцион режалаштириш даврида.
 2. табиий офатлар ёки техник авариялар эҳтимоллиги;
 3. савдо дастурининг ишламай қолиш эҳтимоли;
 4. Бизнесда муваффақият қозониш эҳтимоли.
10. Танланган хавф:
 1. маълум бир бозорда инвестиция объекти нотўғри танланганлиги сабабли йўқотиш ёки йўқотиш хавфи;

2. инвестиция объекти сифатини баҳолаш ўзгариши натижасида уни йўқотиш эҳтимоли билан боғлиқ хавф;

3. Қарз олувчи (қарздор) ўз мажбуриятларини бажара олмаслиги хавфи.

11. Ўзгарувчанликка таъриф беринг:

1. ўзгарувчанлик - бозор талабининг ўзгарувчанлиги;

2. бозор талабининг барқарорлиги;

3. Валюта курслари ва фоиз ставкаларининг ўзгарувчанлиги;

4. Валюта курслари ва фоиз ставкаларининг доимийлиги.

12. Ноаниқликлар мавжуд бўлганда, мақбул ечимларни танлаш жараёни

1. ўзгармайди;

2. мураккаб;

3. соддалаштирилган.

13. Қабул қилинадиган хавф кўрсаткичи

1. чэгаравий қийматдан ошмаслиги керак;

2. нолга тэнг бўлмаслиги керак;

3. чекланган қийматдан кам бўлмаслиги керак.

14. Ишлаб чиқариш хавфларининг турларига тааллуқли бўлмаган хавфларни кўрсатинг.

1. бозор шароитининг ўзгариши;

2. форс-мажор ҳолати;

3. ишлаб чиқариш ускуналарининг ескириши;

4. рақобатнинг кучайиши.

15. Инновацион хавф - бу янги маҳсулот бозор томонидан қабул қилинмаслиги хавфи;

1. инновацион лойиҳа амалга оширилмаслиги ёки тўланмаслиги хавфи;

2. Компания томонидан қўлланиладиган янгиликлар тўғрисидаги маълумотларнинг тарқалиши билан боғлиқ хавф.

16. Молиявий хатарларнинг қандай турларига бўлинади?

дизайн;

1. валюта;

2. нақд пул;

3. инвестиция.

17. Вужудга келиш майдонига кўра қуйидаги хатар турлари ажратилади:

1. ишлаб чиқариш хавфи;

2. ходимлар хавфи;

3. ахборот хавфи;

4. молиявий таваккалчилик;

5. тижорат хавфи.

18. Тижорат хавфи - бу юзага келадиган хавф.

1. тижорат корхоналарида;

2. тижорат битимларини тузишда;

3. товарлар ёки хизматларни сотиш жараёнида;

4. товар ёки хизматларни ишлаб чиқариш жараёнида.

19. Валюта хавфи билан боғлиқ

1. валюталарни сотиб олиш ва сотиш;

2. валюта курсларининг ўзгариши билан боғлиқ ҳар қандай йўқотишлар;

3. битта чет ел валютасини бошқасига алмаштириш;

4. Кросс ставкаларини ҳисоблашда хатолар.

20. Хавфларнинг пайдо бўлишининг асосий сабабига кўра хавфларни қайси тоифаларга бўлишини танланг.

1. табиий хатарлар;

2. сиёсий хатар;

3. инфляцион хавф;

4. транспорт хатарлари;

5. валюта хатарлари;

6. мулкӣ хатарлар.

21. Замонавий корхоналарда хатарларни бошқариш тизимини ...

1. хатарли вазиятда хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти оқибатларини аниқлаш;

2. хавфни камайтириш учун ушбу фаолиятни прогноз қилиш;

3. ушбу фаолиятнинг мумкин бўлган салбий оқибатларига жавоб бериш қобилияти;

4. бундай оқибатларни бартараф этиш қобилияти;

5. Қўрилаётган хатти-ҳаракатларнинг мумкин бўлган салбий натижалари зарарсизлантирилиши ёки қопланиши мумкин бўлган чораларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

22. Хавфларни бошқариш таркибий қисми қуйидагиларни ўз ичига олади

1. хавфли лойиҳани амалга ошириш бўйича тадбирларни режалаштириш;

2. хавфларни баҳолаш ва таҳлил қилиш натижасида олинган эҳтимолликлар ва хавф тавсифларини таққослаш;

3. хавфнинг оқибатларини минималлаштириш ёки бартараф этиш чораларини танлаш;

4. Корхонада хатарларни бошқариш хизматларини ташкил қилиш.

23. Қуйидагилардан қайси бири хатарларни бошқариш тизимининг элементи эмас?

1. таваккалчилик алтернативаларида номувофиқликларни аниқлаш;

2. хавфли вазиятда мақбул ҳаракат қилишга имкон берадиган режаларни ишлаб чиқиш;

3. салбий оқибатларни камайтириш ёки йўқ қилишга қаратилган аниқ чора-тадбирларни ишлаб чиқиш;

4. хавфли лойиҳаларнинг психологик идрокини ҳисобга олиш;

5. вариантларнинг ҳеч бири хавфларни бошқариш тизимининг элементи эмас;

6. Юқорида айтилганларнинг барчаси рискларни бошқариш тизимининг элементлари ҳисобланади.

24. Хавфларни бошқариш вазифаларининг қайси тоифаларини ажратиш мумкин?

1. таваккалчилик менежментини қўллаш;

2. хавфларни бошқариш усуллари қўллаш;
 3. хавфларни турлари бўйича бошқариш;
 4. хавфларни баҳолашнинг тўғрилиги;
25. Хавфларни бошқаришнинг асосий функцияси қуйидагилардан иборат
1. хавфларни бошқаришнинг нозик тизимини яратиш;
 2. компаниядаги ҳар бир лойиҳа учун хавфларни баҳолаш;
 3. умуман компания учун хавфларни баҳолаш;
 4. тасодифий ҳодисалар натижасида компания банкротлигини олдини олиш.
26. Хавфларни бошқаришда бошқарув объекти қандай вазифаларни бажаради?
1. хатарларни бошқаришни ташкил этиш;
 2. хавфли капитал қўйилмаларни ташкил этиш;
 3. хавфни камайтириш бўйича ишларни ташкил қилиш;
 4. хавфларни суғурталаш жараёнини ташкил қилиш;
27. Қуйидагилардан қайси бири хатарларни бошқаришда бошқарув субъектининг вазифаси эмас?
1. башорат қилиш;
 2. рацион;
 3. ташкилот;
 4. тартибга солиш;
28. Қуйидагилардан қайси бири хавфларни бошқариш қоидалари ҳисобланади?
1. Кичкина бўлиш учун кўп хавф туғдира олмайсиз;
 2. хавф - езгу иш;
 3. сиз битта ечим бор деб ўйлай олмайсиз, эҳтимол бошқалари ҳам бор;
 4. агар бир нечта вариант мавжуд бўлса, сиз минимал хавфни танлашингиз керак;

29. Хатарларни бошқаришда бошқарув тушунчаси нимани ўз ичига олади?

1. хавф даражасини пасайтириш бўйича ишларни ташкил қилишни текшириш;

2. молиявий менежерлар ва бошқа мутахассисларни ўзларининг ишларининг натижаларидан манфаатдор бўлишлари учун рағбатлантириш;

3. хавфларни бошқариш тизимининг барча қисмлари, бошқарув аппарати ва мутахассисларнинг ишларининг изчиллиги.

30. Хавфларни бошқаришда мувофиқлаштириш тушунчасига нималар киради?

1. белгиланган объектлардан четга чиқиш ҳолатида ушбу объект барқарорлиги ҳолатига еришиладиган бошқарув объектига таъсир қилиш;

2. молиявий менежерлар ва бошқа мутахассисларни ўзларининг ишларининг натижаларидан манфаатдор бўлишлари учун рағбатлантириш;

3. хавфларни бошқариш тизимининг барча қисмлари, бошқарув аппарати ва мутахассисларнинг ишларининг изчиллиги.

31. Хатарларни бошқаришда тартибга солиш тушунчасига нималар киради?

1. хавф даражасини пасайтириш бўйича ишларни ташкил қилишни текшириш;

2. белгиланган объектлардан четга чиқиш ҳолатида ушбу объектнинг барқарорлик ҳолатига еришиладиган бошқарув объектига таъсири;

3. хавфларни бошқариш тизимининг барча қисмлари, бошқарув аппарати ва мутахассисларнинг ишларининг изчиллиги.

32. Хатарларни бошқаришда рағбатлантириш тушунчасига нималар киради?

1. молиявий менежерлар ва бошқа мутахассисларни ўзларининг ишларининг натижаларидан манфаатдор қилиш учун рағбатлантириш;
2. белгиланган объектлардан четга чиқиш ҳолатида ушбу объектнинг барқарорлик ҳолатига еришиладиган бошқарув объектига таъсири;
3. хавфларни бошқариш тизимининг барча қисмлари, бошқарув аппарати ва мутахассисларнинг ишларининг изчиллиги.

33. Хавфларни бошқариш бўйича ахборот таъминоти учун қуйидаги манбалардан қайси бири ишлатилиши мумкин?

1. мулк шартномалари, битимлар;
2. ташкилотни бошқариш имиджи;
3. кредит шартномалари;
4. бозор тенденциялари;

34. Хавфларни бошқаришнинг моҳияти қуйидагилардан иборат

1. хавфни бартараф қилиш;
2. хавфларни бошқариш;
3. хавфни камайтириш;
4. хавф танлаш.

35. Қандай омилларга хавфни шакллантириш дейилади?

1. маълум бир хавф турининг пайдо бўлишига ёрдам берадиган ва унинг хусусиятини аниқлайдиган жараёнлар ёки ҳодисаларнинг моҳияти;
2. Танлаб муайян хавфларга таъсир етувчи омиллар.

36. Хавф келтириб чиқарадиган омилларнинг асосий турлари нималар?

1. субъектив ва объектив;
2. ички ва ташқи;
3. Нейтрал ва интеграл;

37. Фаол бўлмаган хавф туғдирувчи омиллар

1. хавфнинг фақат маълум турига таъсир етувчи омиллар;
2. бирданига бир нечта хавф турларига таъсир етувчи омиллар.

38. Интеграл хавф туғдирувчи омиллар

1. хавфнинг фақат маълум турига таъсир етувчи омиллар;
 2. бирданига бир нечта хавф турларига таъсир етувчи омиллар.
39. Микроиқтисодий даражадаги хавф туғдирадиган омилларга қуйидагилар киради:
1. шерикларнинг (учинчи шахслар) инсофсизлиги ёки профессионал хатолари;
 2. инфляция даражаси;
 3. иқлим шароитининг ўзгариши;
 4. компания ходимларининг инсофсизлиги ёки касбий хатолари;
40. Макроиқтисодий даражадаги хавфларни келтириб чиқарадиган омилларга қуйидагилар киради:
1. инфляция даражаси;
 2. Марказий банкнинг қайта молиялаш ставкасини ўзгартириш
 3. компания ходимларининг инсофсизлиги ёки касбий хатолари;
 4. жараён хатолари;
41. Кафолатланган натижа мезони (Валднинг максимал мезони) мезондир
1. энг кам зарар;
 2. энг катта зарар;
 3. оптимистик;
 4. пессимистик.
42. Агар бирон бир шароитда бирон бир ҳодиса рўй бермаса, унинг эҳтимоллиги
1. нол;
 2. бирлик;
 3. 0,5;
 4. 100%.
43. Хавф егри чизиғининг биринчи нуқтасини аниқлайди
1. ҳисобланган даромадга тэнг йўқотишлар миқдори;
 2. нол йўқотиш эҳтимоли;

3. Кераксиз натижа эҳтимоли.
44. Кутилмаган натижа эҳтимолининг иккинчи нуқтаси мос келади "Оддий", "оқилона" хавф, бунда оддий бизнес қарорларини қабул қилиш тавсия етилади;
 2. исталмаган натижа эҳтимоли;
 3. тадбиркорнинг мулкӣ ҳолатига тэнг йўқотишлар.
45. Эксперт усули амалга оширилиши мумкин
 1. тажрибали тадбиркорлар ва мутахассисларнинг фикрларини қайта ишлаш йўли билан;
 2. респондентларнинг сўровномасидан фойдаланиш;
 3. тизимсиз намуна олиш йўли билан.
46. Эксперт усулининг ўзгариши
 1. Делпҳи усули;
 2. Гаусс усули;
 3. Иванов усули.
47. Қарор дарахти ёрдамида танлов масаласини моделлаштириш усули ўз ичига олади
 1. еритмаларнинг математик қурилиши;
 2. қарорларнинг дастурий график қурилиши;
 3. қарорларнинг график қурилиши.
48. Аналогия усули қўлланилганда қўлланилади

Ўхшаш лойиҳалар ёки битимлар бўйича маълумотлар базаси;

 2. тадбиркор амалга оширмақчи бўлган ҳаракатлар;
 3. анонимлик ва бошқариладиган фикр.
49. Хавфли вазиятларни бизнестан чиқариб ташлашни ўз ичига олган хатарларни бошқариш усуллари чақирилади
 1. хавфларни тарқатиш усуллари;
 2. хавфларни қоплаш усуллари;
 3. хавфларни четга суриш усуллари;
 4. хавфларни маҳаллийлаштириш усуллари.

50. Хавф манбаларини аниқ аниқлашга асосланган хатарларни бошқариш усуллари чақирилади

1. хавфларни тарқатиш усуллари;
2. хавфларни қоплаш усуллари;
3. хавфларни четга суриш усуллари;
4. хавфларни маҳаллийлаштириш усуллари.

51. Кредит хавфи ўтказилишини назарда тутувчи пул даъвоси бўйича бериладиган маблағ ғасос бўлади

1. биржа операциялари;
2. қурилиш шартномалари;
3. шартнома - кафиллик;
4. факторинг шартномаси.

52. «Рискларни камайтириш» усулидан фойдаланганда зарар қопланади

1. суғурта бўлмаган ҳовуз;
2. захиралар;
3. ҳомий;
4. давлат томонидан қўллаб-қувватлаш.

53. «Рискларни узатиш» усулидан фойдаланганда зарар қопланади

1. ўз-ўзини суғурта қилиш;
2. қарз;
3. захиралар;
4. суғурта.

54. Шартнома асосида жавобгарликни топшириш орқали зарарни қоплашнинг мисоли

1. тўсиқ;
2. Саптин суғурта ташкилотлари;
3. суғурта бўлмаган ҳовуз;
4. ўз-ўзини суғурта қилиш.

55. Давлат ёки муниципал органларнинг кўмаги асосида зарарни қоплашда ўзига хос хавфлар киради

1. ташқи иқтисодий фаолият билан боғлиқ хатарлар;
2. мулкни оммавий йўқ қилиш билан боғлиқ хавфлар;
3. товарлар нархининг ўзгариши хавфи.

56. Қуйидаги ҳолларда суғурта асосида зарарни қоплашга мурожаат қилинади

1. битта бизнес бирлиги доирасида суғурта фондларини инвестициялаш;
2. тегишли гуруҳ доирасида фойда сақланиши;
3. солиқ имтиёзлари (бир қатор мамлакатларда тақдим етилиши мумкин);
4. агар катта эҳтимоллик хавфи мавжуд бўлса, эҳтимол эҳтимоли катта ва тахмин қилинган зарар миқдори оз бўлса.

57. Капитал компанияларнинг асосий камчилиги бу

1. Ушбу воситадан фойдаланиш зарар етказилганидан кейингина мумкин;
2. озгина зарар етказилган тақдирда қопламани олиш имконияти;
3. Сардорнинг компаниясига зарар йетганда, у барча иштирокчиларга тақсимланади.

58. Кредитдан фойдаланган ҳолда зарарни қоплаш усулини танлашда, ўрганишга алоҳида эътибор бериш керак

1. ташкилотнинг жорий пул оқимлари миқдори;
2. кредитнинг ликвидлиги ва қайтарилиши;
3. Эҳтимолий зарарнинг чегаравий қиймати.

59. Ацин компанияси - бу:

1. суғурта қилмайдиган компания;
2. молиявий-саноат гуруҳининг бошқа номи;
3. суғурта бўлмаган ташкилотлар таркибига кирувчи суғурта компанияси;
4. ҳомий компания.

60. Ўзини суғурталаш бўйича йўқотиш усулининг хусусияти қуйидагилардан иборат:

1. катта миқдордаги ягона хатарлар билан ишлаш;
2. фақат турли хил хавфлар билан ишлаш;
3. катастрофик хавфлар билан ишлаш.

61. Эксперт усули:

1. респондентларнинг сўровномасидан фойдаланиш;
2. тажрибали тадбиркорлар ва мутахассисларнинг фикрларини қайта ишлаш йўли билан;
3. тизимсиз намуна олиш йўли билан.

62. Эксперт баҳолари қуйидаги қоидага жавоб бериши керак:

- Ҳар қандай хатар тури бўйича иккита мутахассиснинг баҳолари ўртасидаги максимал рухсат етилган фарқ 50 дан ошмаслиги керак;
2. ҳар қандай хавф учун икки мутахассиснинг баҳолари ўртасидаги максимал рухсат етилган фарқ 25 дан ошмаслиги керак;
 3. Икки мутахассиснинг ҳар қандай хатар тури бўйича баҳолари ўртасидаги максимал рухсат етилган фарқ 75 дан ошмаслиги керак.

63. Тадбиркорлик хавфини эксперт баҳолашда қуйидагиларга катта эътибор қаратиш лозим.

1. корхона тури;
2. мутахассисларни танлаш;
3. корхона ҳажми.

64. Аналогия усулидан фойдаланганда қуйидагилар қўлланилади:

- а) ўхшаш лойиҳалар ёки битимлар бўйича рисклар тўғрисидаги маълумотлар базаси;
- б) тадбиркор амалга оширмақчи бўлган ҳаракатлар;
- с) анонимлик ва бошқариладиган фикрлар.

65. Хавф манбаларини аниқ аниқлашга асосланган хатарларни бошқариш усуллари дейилади?

- а) хавфларни тарқатиш усуллари;

- б) хавфларни қоплаш усуллари;
- с) хавфларни четга суриш усуллари;
- д) хавфларни маҳаллийлаштириш усуллари.

66. Стратегик шериклар ўртасида хатарларни тақсимлаш билан боғлиқ хавфларни бошқариш усуллари дейилади?

- а) хавфларни тарқатиш усуллари;
- б) хавфларни қоплаш усуллари;
- с) хавфларни четга суриш усуллари;
- д) хавфларни маҳаллийлаштириш усуллари.

67. Кредит хавфи ўтказилишини назарда тутувчи пул даъвоси бўйича бериладиган маблағ ўқуйидагиларга асосланади?

- а) биржа операциялари;
- б) қурилиш шартномалари;
- в) шартнома - кафиллик;
- д) факторинг шартномаси.

68. Рақобатчилар билан интеграцияни ўз ичига олган интеграция бу:

- а) вертикал регрессив (тескари) интеграция;
- б) вертикал прогрессив (тўғридан-тўғри) интеграция;
- с) горизонтал интеграция;
- д) думалоқ интеграция.

69. Фаолият, бозор ёки таъминот занжирларининг хилма-хиллигини ошириш орқали хавфларни камайтириш жараёни дейилади?

- а) яқинлашув;
- б) диққатни жамлаш;
- с) диверсификация;
- г) фарқлаш.

70. Корхонанинг тайёр маҳсулотларини бир неча бозор ёки контрагентлар ўртасида тақсимлаш натижасида хавфларни камайтириш:

- а) бозорни диверсификация қилиш (бозорни ривожлантириш);
- б) иқтисодий фаолият турларини диверсификация қилиш;

- в) харидларни диверсификация қилиш;
- д) инвестицияларни диверсификация қилиш.

71. Бир вақтнинг ўзида бир нечта лойиҳаларни амалга оширишни ўз ичига олган инвестиция портфелини шакллантиришдаги хатарларни йўқотиш деб аталади?

- а) бозорни диверсификация қилиш (бозорни ривожлантириш);
- б) иқтисодий фаолият турларини диверсификация қилиш;
- в) харидларни диверсификация қилиш;
- д) инвестицияларни диверсификация қилиш.

72. Компания жорий даромаддан зарарни қоплашда бирон-бир фонд яратадими?

- а) ҳа;
- б) йўқ;
- в) маблағлар корхона раҳбариятининг қарорига биноан яратилиши мумкин.

73. Давлат ёки муниципал ҳокимият кўмаги асосида зарарни қоплашда ўзига хос хавфларга қуйидагилар киради:

- а) ташқи иқтисодий фаолият билан боғлиқ хатарлар;
- б) мулкни оммавий йўқ қилиш билан боғлиқ хавфлар;
- в) товар нархининг ўзгариши хавфи.

74. Капитал компанияларнинг асосий камчиликлари:

- а) ушбу воситадан фойдаланиш зарар етказилганидан кейингина мумкин;
- б) унчалик катта бўлмаган зарарни қоплаш имконияти;
- в) капитаннинг компаниясига зарар етказилган бўлса, у барча иштирокчиларга тақсимланади.

75. Ацин компанияси - бу:

- а) суғурта бўлмаган компания;
- б) молиявий-саноат гуруҳининг бошқа номи;

в) суғурта бўлмаган ташкилотлар таркибига кирувчи суғурта компанияси;

д) компания ҳомийси.

76. Ўзини суғурталаш асосида зарарни суғурталаш усулининг хусусияти қуйидагилардан иборат:

а) кўп миқдордаги бир хил хавфлар билан ишлаш;

б) фақат турли хил хавфлар билан ишлаш;

с) катастрофик хавфлар билан ишлаш.

77. Хавфларни минималлаштириш усуллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

а) диверсификация;

б) стратегик режалаштириш;

с) хавф стратегиясидан фойдаланиш.

78. Профилактик ва қўллаб-қувватловчи чоралар ажралмас қисмдир:

а) диверсификация;

б) функционал қўллаб-қувватловчи стратегия;

с) хавфни минималлаштириш усули;

д) ўз-ўзини суғурталаш.

79. Инвестицион дастур учун банк кредитини олишда ноаниқликлар пайдо бўлиши мумкин?

а) компаниянинг ҳисоб рақамига маблағларни қабул қилишнинг кутилаётган вақтидаги ноаниқлик;

б) кредитни тўлаш муддатининг ноаниқлиги;

в) банк кредитидан фойдаланганлик учун тўланган пулнинг мутлақ миқдорининг аниқ эмаслиги;

д) барча жавоблар тўғри.

80. Инвестиция дастурини моделлаштириш бўйича дастлабки маълумотларни аниқлаш учун таниқли эксперт баҳолаш усули дейилади?

а) "СПҲИНХ";

- б) "ЛИБЕРО";
- с) ПАТТЕРН;
- д) "СОНЕХПЕРТ".

ГЛОССАРАЙ

Маъмурий дисфункциялар - бу ташкилотда ўз вазифасини бажаришга халақит берадиган ўз-ўзидан пайдо бўлган фаолият.

Хатарларни бошқаришнинг маъмурий усуллари - бошқариш усуллари, уларнинг ҳаракатлари мажбурлаш кучига асосланган.

Хатарларни бошқаришнинг маъмурий ва ҳуқуқий усуллари - ташкилотга ёки унинг ходимларига ноқонуний зарар етказишда айбдор бўлганларни маъмурий жавобгарликка тортишга асосланган бошқарув усуллари.

Таҳлил - бошқариш объекти сифатини, хусусиятларини ва хусусиятларини уни алоҳида қисмларга шартли равишда ажратиш орқали ўрганиш.

Хавфсиз зона - бу ташкилотнинг фаолияти зонаси, унда йўқотишлар кутилмайди, яъни 99,9% эҳтимоллик билан режалаштирилган операция натижаси ижобий бўлади.

Валюта хавфи - бу шартномани тузиш ва уни ҳақиқий ҳал қилиш ўртасида юзага келадиган айирбошлаш курсининг ўзгариши сабабли молиявий йўқотишлар эҳтимоллиги. Валюталарнинг харид қобилиятини ҳисобга олган ҳолда алмашинув курси жуда ҳаракатчан.

Ташқи хавф ва таҳдидлар - корхонадан ташқарида юзага келадиган хавф ва таҳдидлар. Улар унинг ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ эмас. Қоидага кўра, бу корхонага зарар етказадиган экологик ўзгаришлар.

Ташқи хавф-хатарлар - ташқи муҳитда юзага келадиган хатарлар ташкилот учун. Одатда, ташқи хавфларнинг пайдо бўлиши, компания раҳбарияти ёки эгаларининг хоҳиш-иродасига боғлиқ бўлмаган объектив омилларнинг ҳаракати билан боғлиқ.

Ички хатарлар - маълум бир ташкилот ичида юзага келадиган ва унинг раҳбарлари ва оддий ходимларнинг фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлган хавфлар.

Ички хавф омиллари - корхона ва унинг ходимларининг иқтисодий фаолияти билан боғлиқ хавф ва таҳдидлар. Улар маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнида юзага келадиган ва бизнеснинг натижаларига таъсир кўрсатадиган жараёнлар туфайли юзага келади.

Хавфларни бошқаришнинг фуқаролик-ҳуқуқий усуллари бу бошқарув усуллари бўлиб, унинг асосий мақсади ноқонуний хатти-ҳаракатлар натижасида корхонага етказилган зарарни қоплашдир.

Бизнес стратегияси - бу корпорация таркибига кирадиган ёки мустақил равишда бозорда ишлайдиган фирмалар даражасидаги стратегия.

Мақсадлар "дарахти" бу ташкилотнинг бошқарув даражалари билан ўзаро муносабатларда мақсадларни тақсимлашнинг таркибий аксидир.

А детерминистик ахборот ҳолати - бу ташкилотнинг ташқи муҳитининг ҳолати тўғрисида нисбатан тўлиқ маълумот мавжудлиги билан тавсифланадиган ҳолат (талаб қилинадиган маълумотларнинг 100 фоиздан 75 фоизигача).

Хатарларни бошқаришнинг интизомий усуллари - бошқариш механизми ходимларни ички интизомий жавобгарликка тортишга асосланган.

компанияга катта зарар етказадиган ғавқулодда ва режалаштирилмаган вазиятларда айбдор бўлган ташкилотлар.

Рухсат берилиши мумкин бўлган хавф - бу лойиҳани амалга оширишдан ёки умуман тадбиркорлик фаолиятидан тўлиқ фойда йўқотиш хавфи.

Хавфларни бошқаришнинг вазифалари хавфларни олдини олиш, хатарлар оқибатида етказилган зарарни минималлаштириш, хавфларни бошқариш натижасида олинган қўшимча фойдани оширишдир.

Менежмент қонунлари - бошқарув фаолияти мақсадлари ва уларга эришиш усуллари ўртасида назарий ёки эмпирик ва мантиқий асосланган муносабатлар.

Қабул қилинадиган хавф зонаси - бу мумкин бўлган йўқотишлар миқдори кутилган фойда миқдоридан ошмайдиган майдон.

Катастрофлик хавф зонаси - эҳтимолий йўқотишларнинг майдони, критик даражадан ошиб, корхонанинг ўз капитали миқдорига йетиши мумкин.

Катастрофлик хавф ташкилотни банкротликка олиб келиши мумкин.

Критик хавф зонаси - кутилаётган фойдан ошиб кетиши мумкин бўлган йўқотишларнинг умумий тахмин қилинган даромадгача бўлган харажатлар майдони (харажатлар ва кутилаётган фойда суммаси).

Инвестицион таваккалчилик - компаниянинг турли лойиҳаларга маблағ ўқиритиши билан боғлиқ бўлган хавф.

Инновацион хавф - бу янги лойиҳаларни муваффақиятсиз амалга ошириш билан боғлиқ йўқотиш хавфи.

Катастрофлик хавф - корхонанинг бутун мулкӣ ҳолатига тэнг ёки ундан кўп миқдорда йўқотиш хавфи.

Тижорат таваккалчилиги - тадбиркор томонидан ишлаб чиқарилган ёки сотиб олинган товарлар ва хизматларни сотиш жараёнида юзага келадиган хавф.

Хатарларни бошқаришнинг компенсацион усуллари бу бошқариш усуллари бўлиб, унинг қўлланилиши хавфли вазиятларда ташкилот етказган зарарлар қисман ёки тўлиқ қопланишига йўналтирилган.

Рақобат устунлиги - рақобатдош ташкилотларга нисбатан хавфли вазиятларда компаниянинг янада мақбул позицияси.

Назорат - бу ташкилот фаолиятини мақсадлар асосида ривожлантириш ёки такомиллаштириш бўйича объектив ва сифатли таҳлил қилиш ва баҳолаш учун мўлжалланган, назорат қилиш фаолиятининг барча шаклларининг йиғиндиси. Назоратнинг асосий мақсади - белгиланган мақсадларга еришилганлиги ва бажарилган ишлар тўғрисида маълумотни ўз вақтида олиш.

Қарама-қаршилик - манфаатларга зид бўлган одамлар ёки ижтимоий гуруҳларнинг тўқнашуви.

Кредит таваккалчилиги - компаниянинг фаолиятини молиялаштириш учун ташқи қарздан фойдаланиш натижасида компаниянинг инвестор олдидаги молиявий мажбуриятларини бажармай қолиш хавфи. Кредит таваккалчилиги

корхонанинг кредиторлари: банк ва бошқа молиявий институтлар билан бизнес алоқалари жараёнида вужудга келади. контрагентлар: етказиб берувчилар ва воситачилар; шунингдек аксиядорлар билан.

Криминоген хавф - бу ташкилот фаолият юритадиган минтақанинг криминаллашув даражасини акс еттирувчи хавф.

Критик хавф - ушбу бизнес турини ёки алоҳида битимни амалга ошириш учун қилинган харажатлар миқдорига йўқотиш хавфи.

Логистик (транспорт) хавф - бу сотувчидан харидорга ташиш пайтида товарларнинг йўқолиши ёки сифатининг пасайиши эҳтимолини акс еттирувчи хавф.

Маркетинг - менежмент фаолияти бозор эҳтиёжларини ўрганиш ва ҳисобга олишга қаратилган.

Менежер - доимий лавозимга эга бўлган ва компаниянинг аниқ фаолияти тўғрисида қарор қабул қилиш ваколатига эга бўлган менежер.

Тадқиқот усуллари - асосан ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитининг ҳозирги ҳолати тўғрисида маълумот тўплаш ва умумлаштириш учун мўлжалланган бошқарув усуллари.

Моделлаштириш усуллари - бошқарувнинг энг кенг тарқалган муаммоларини ҳал қилиш учун математик моделлардан фойдаланишга асосланган бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари. Бундай усуллардан фойдаланиш менежер бозорнинг ҳолати тўғрисида маълумотларнинг катта қисмига эга бўлган ҳолларда мумкин.

Бошқарув усуллари - улардан фойдаланиш бошқариш тизимининг бошқариладиган ва бошқариладиган қуйи тизимларининг нормал ва самарали ишлашини таъминлайдиган техникалар ва усулларнинг тўпламидир.

Эксперт баҳолаш усуллари - ахборот этишмаслиги шароитида қўлланиладиган бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари. Улар ўртача стокастик ва стохастик ҳолатларга энг мос келади. Ушбу усулларнинг

моҳияти шундан иборатки, қарор қабул қилинган саволларга мутахассисларнинг жавобларини олиш орқали қабул қилинади.

Жаҳон сиёсий хавфи - умуман глобал иқтисодийнинг ҳолатида кутилмаган ўзгаришлар натижасида юзага келадиган хавф.

Мотивация - бу ходимларни ташкилотнинг мақсадларига эришишга қаратилган фаол фаолиятга жалб қилиш жараёни.

Рискларни бошқаришнинг илмий ва амалий усуллари бу менежмент усуллари бўлиб, уларнинг моҳияти менежмент назариясининг илғор ютуқларини амалиётда қўллашдир хавфларни бошқариш.

Миллий сиёсий хавф - бу мамлакатдаги ички сиёсий вазиятнинг беқарорлиги бўлиб, у тадбиркорлик фирмаларининг ишига таъсир қилади ва шунинг учун фирмаларнинг молиявий ҳолатини уларнинг банкрот бўлишигача ёмонлашиши хавфи ортади.

Атроф-муҳитнинг ноаниқлиги - ташкилот маълум бир атроф-муҳит омили тўғрисидаги маълумотларнинг миқдори, шунингдек, ушбу маълумотларга ишонч даражаси.

Узлуксиз бошқарув функциялари - корхонани бошқаришнинг бутун даври давомида доимий равишда бажариладиган функциялар.

Бошқарувнинг умумий қонунлари - бошқарув фаолиятида энг кўп учрайдиган сабаб-оқибат муносабатларини акс еттирувчи қонунлар.

Бошқарув функциялари - бу бошқарув циклини ташкил этадиган ва ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларидан қатъи назар, бошқарув ишининг ўзига хос хусусиятларини акс еттирадиган функциялар.

Ташкилотни бошқариш усуллари - бу ташкилий тизим яратиладиган усуллар.

Ташкилот (менежмент функцияси сифатида) менежмент тизими шакллантирилган вазифаларни бажариш учун мослаштирилган бошқарув фаолиятининг бир тури режалаштириш босқичида.

Саноат хавфи - бу саноат миқёсида ва бошқа тармоқларга нисбатан ушбу ўзгаришларнинг даражасига қараб, саноатнинг иқтисодий ҳолатидаги ўзгаришлар натижасида йўқотиш эҳтимоли.

Режалаштириш - бу фаолиятнинг асосий йўналишларини ва ташкилотни ривожлантиришни, ушбу йўналишларни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурслар ва воситаларни аниқлашни, шунингдек режалаштирилган тадбирларни амалга ошириш учун усул ва усулларни танлашни ўз ичига оладиган жараён.

Ташқи муҳитнинг ҳаракатчанлиги - ташкилот атроф-муҳитида ўзгаришлар юз берадиган тезлик.

Нейтраллаштириш сиёсати хавфларни бошқариш сиёсатининг бир шакли бўлиб, унинг моҳияти кўпинча вазиятларда юзага келадиган салбий оқибатларни зарарсизлантиришдан иборат хавф.

Олдини олиш сиёсати хавфларни бошқариш сиёсатининг шаклларида бири бўлиб, унинг моҳияти хавфларнинг келиб чиқишини олдиндан айтиб бериш ва уларни бартараф этиш чораларини кўришдир.

Рағбатлантирувчи сиёсат хавфларни бошқариш сиёсатининг шаклларида бири бўлиб, унинг асосий мақсади юқори даражадаги таваккалчиликка эга лойиҳаларни амалга ошириш орқали фойдани кўпайтиришдир.

Хатарларни бошқариш сиёсати - иқтисодий ташкилот фаолиятида юзага келадиган хатарларни бошқаришнинг шакллари, усуллари, техникаси ва усуллари мажмуи.

Сиёсий хатарлар - йўқотишлар эҳтимоли ёки давлат сиёсати натижасида ташкилот фойдаси миқдорининг камайиши.

Портфел - бош компанияга тегишли бўлган шўба корхоналарининг қимматли қоғозлари тўплами.

Портфел стратегияси - стратегиянинг энг юқори даражаси. Портфел стратегиясини бошқариш қимматли қоғозлардан фойдаланган ҳолда

корпорацияни ташкил этадиган барча корхона ва ташкилотларни бошқаришни ўз ичига олади.

Секвенал бошқариш функциялари - бемалол бажариладиган (яъни муайян вақт оралиғида такрорланадиган) функциялар, бир-бирини кетма-кет алмаштириш.

Бошқарув тамойиллари - бошқарув жараёни билан боғлиқ бўлган, компания ва унинг ишлаб чиқариш кучларининг табиати ва даражасидан келиб чиқадиган, уларга риоя қилиш (меъёрлар, қоидалар ва нақшлар) компания олдида қўйилган мақсадларга эришишда ва муаммоларни ҳал қилишда ёрдам берадиган нормалар, қоидалар ва қонунлар.

Табиий хатарлар - атроф-муҳит омилларининг инсоният жамиятига (аҳоли, ташкилотлар, алоқа линиялари ва бошқалар) зарарли таъсирининг юзага келиш эҳтимоли.

Хавфларни бошқаришнинг ишлаб чиқариш усуллари - улардан фойдаланиш ташкилотнинг асосий фаолияти жараёнида вужудга келадиган никоҳ, иш билан боғлиқ шикастланишлар ва бошқа фавқулодда вазиятларни камайтиришга қаратилган бошқарув усуллари.

Хатарларни бошқаришнинг психологик усуллари - раҳбарнинг ходимнинг шахсига таъсирига асосланган бошқарув усуллари.

Хатарларни бошқаришнинг бошқарув усуллари - бошқариш барча зарур функцияларни амалга оширишни ташкилий қўллаб-қувватлашга йўналтирилган бошқариш усуллари.

Минтақавий хавф - бу алоҳида маъмурий ёки географик минтақаларнинг иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий ҳолати билан бевосита боғлиқ бўлган хавф.

Минтақавий сиёсий хавф - маълум бир минтақадаги сиёсий вазиятнинг беқарорлигидан келиб чиққан ҳолда, бир гуруҳ давлатларни бирлаштирган хавф. Хусусан, бу маълум бир ҳудудда ҳарбий ҳаракатлар туфайли йўқотиш эҳтимоли, шунингдек минтақавий давлат ҳокимияти органларининг иш фаолиятига мантқиқсиз аралашуви.

Тартибга солиш - ижтимоий-иқтисодий ҳодисаларни ва уларнинг ўзаро алоқаларини сақлаб туриш ёки ўзгартиришни таъминлайдиган бошқарув муносабатлари тизими. Тартибга солиш жараёнининг асосий мақсади ташкилотнинг берилган фаолият режимидан оғишларни бартараф этиш, бошқача қилиб айтганда, юзага келаётган хавфли вазиятларни зарарсизлантиришдир.

Резервлаш - бу рискларни бошқариш усули, уни қўллаш жараёнида ташкилот ўзининг молиявий ресурсларининг маълум қисмини ички захира фондларида жамлайди. Ушбу маблағлардаги маблағлар лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ қутилмаган харажатлар юзага келганда жалб қилиниши мумкин. Масалан, хом ашё ва энергия нархларининг кўтарилиши, иш ҳақининг ўртача даражаси кескин ошиши, инфляциянинг ўсиши ва бошқалар.

Хавф - манбаларни йўқотиш ёки даромад олмасликнинг мумкин бўлган хавфи.

Хатарларни бошқариш замонавий иқтисодий фаолиятнинг асосий йўналишларидан бири бўлиб, мустақил иқтисодий ташкилот фаолиятида юзага келадиган хатарларни бошқариш муаммоларини ўрганади.

Миллийлаштириш хавфи бу хусусий мулкни давлат мулкига айлантириш ёки инвесторларнинг активларни бошқариш имкониятларини чеклаш учун давлат мулкни тортиб олишдан тортиб мулкни мажбуран сотиб олишгача бўлган барча ҳаракатларидир.

Шартномани бекор қилиш хавфи, шартномада назарда тутилган жарималарга қарамай, шартнома шерикнинг назорати остида бўлмаган сабабларга кўра, масалан, миллий қонунчиликдаги ўзгаришлар туфайли бекор қилинган ҳолларда юзага келади.

Трансфер хавфи - бу миллий валютани чет елга алмаштириш билан боғлиқ хавф.

Тўхтатиш - бу ташкилотга зарар етказганликда айбдор бўлган юридик ва жисмоний шахсларни жавобгарликка тортишга асосланган хавфларни бошқариш усули. Замонавий менежмент амалиётида бу усул нафақат

ташкilot ходимларига нисбатан, балки унинг виждонсиз бизнес шерикларига нисбатан ҳам кенг қўлланилади.

Синтез - бошқариш объекти таркибий қисмларининг алоҳида таркибий қисмлари тўғрисидаги маълумотларнинг синтези ва умуман белгиланган объект ҳақида маълумотларнинг тўпламини шакллантириш.

Тизимли хавф - инвестиция объекти нотўғри танланганлиги сабабли йўқотиш хавфи.

Аралаш бошқарув функциялари - умумий ва махсус бошқарув функциялари элементларини бирлаштирган бошқарув функциялари.

Хатарларни бошқаришнинг ижтимоий усуллари - ташкilotда умумий мақсадга эришишга қаратилган ягона бирлашган меҳнат жамоасини (жамиятни) шакллантиришда фойдаланиладиган бошқарув усуллари.

Спекуляция - бу рискларни бошқариш усули, унинг ёрдамида ташкilot бошқаруви унинг умумий қийматини ошириш орқали лойиҳанинг рентабеллигини сезиларли даражада ошириши мумкин. Бундан ташқари, лойиҳани амалга ошириш учун режалаштирилган хавф даражаси қанчалик юқори бўлса, ташкilot кўпроқ дивидендларни олиши мумкин.

Спекулятив хавф - ҳам ижобий, ҳам салбий таъсирни олиш имконияти.

Махсус бошқарув қонунлари бу менежмент назариясининг турли соҳаларига тегишли қонунлардир.

Махсус бошқарув функциялари - таркиби бошқариладиган объектнинг аниқ фаолияти билан белгиланадиган функциялар.

Рағбатлантириш - бу ўз вазифаларини бажаришда виждонан ишлайдиган ва хавфли вазиятларда ташкilot мулкининг хавфсизлигини таъминлайдиган ходимларни моддий рағбатлантиришдан иборат бўлган хавфларни бошқариш усули.

Сточастик ахборот ҳолати - бу бошқарув ҳолати, ташкilotнинг бошқариш субъекти ташқи муҳитнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланиш истиқболлари тўғрисида деярли маълумотга эга бўлмаганида юзага келади.

Бу ҳолда етакчини ахборот билан таъминлаш улуши талаб қилинадиган ҳажмнинг 0 дан 25% гача.

Стратегик менежмент бу бошқарувнинг асосий йўналишларидан бири бўлиб, унинг асосий вазифаси ташкилотни ривожлантириш учун умумий курсни ишлаб чиқиш, шунингдек уни амалга ошириш учун дастурларни тайёрлаш ва амалга оширишдир.

Стратегия узок муддатли рақобатдош устунликни ташкил қилишни таъминлашга қаратилган истиқболли чора-тадбирлар тизимидир.

Рақобат стратегияси - бу компания мижозларни жалб қилиш, рақобатлашиш ва ўз бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш учун фойдаланадиган бизнесга ёндашув.

Суғурта - бу таваккалчиликларни бошқариш усули, унинг моҳияти шундаки, ташкилот ихтисослашган суғурта компанияларининг хизматларидан фойдаланган ҳолда молиявий маблағларининг бир қисмини хатарларни суғурталашга йўналтиради. Бу лойиҳани муваффақиятсиз амалга оширишда етказилган йўқотишлар ва йўқотишларни қисман ёки тўлиқ қоплаш имконини беради.

Суғурта таваккалчилиги - юзага келиши мумкин бўлган суғурта амалга оширилаётган эҳтимолий воқеа ёки воқеалар мажмуи.

Таркибий таваккалчилик - умуман бозор шароитларининг тадбиркорлик фаолиятининг айрим турлари билан боғлиқ бўлмаган ёмонлашиши хавфи. Бу иқтисодиётдаги таркибий ўзгаришлар, яъни халқ хўжалигининг айрим, ескирган тармоқларининг йўқ бўлиб кетиши ва бошқа тубдан янги пайдо бўлиши натижасида юзага келади. Хавфларни бошқариш тактикаси - ташкилотда мавжуд бўлган ресурсларни оқилона тақсимлаш ва улардан фойдаланиш. Хавфларни бошқаришнинг техник усуллари - ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва техник хизматларининг ишончилигини оширишга асосланган бошқарув усуллари таянч.

Хатарларни бошқаришнинг технологик усуллари - энг илғор ва самарали технологияларни ишлаб чиқиш (олиш) ва жорий этишга асосланган бошқарув усуллари.

Менежмент технологияси - бу бошқариш фаолиятини амалга оширишнинг усуллари, усуллари ва процедуралари.

Хатарларни бошқаришнинг жиноий ҳуқуқий усуллари - ташкилотга ёки унинг ходимларига ноқонуний зарар етказганлик учун жавобгарларни жавобгарликка тортишга асосланган бошқарув усуллари.

Ўртача аниқланган вазият - бу корхонани ахборот билан таъминлаш тизимида ноаниқликларнинг аниқ элементлари мавжудлиги билан тавсифланган ҳолат. Бундай ҳолда, компания раҳбарияти бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар билан атиги 50–75% таъминланади.

Ўртача стокастик вазият бу ташкилотнинг бошқарув аппарати ташқи муҳитнинг ҳолати тўғрисида зарур маълумотларнинг озгина (50% дан кам) улушига эга бўлган бошқарув вазиятидир.

Бошқарув вазифалари - ёзма, оғзаки ёки бошқа шаклда шакллантирилган муайян таркибий бўлинмалар ёки ташкилотнинг алоҳида ходимларининг кутилган натижалари.

Бошқарув ҳисоби - харажатлар ва даромадларни интеграциялашган ҳисобга олиш, рационализация, назорат ва таҳлил қилиш тизими. Белгиланган тизим тўплаш, умумлаштириш, шарҳлаш ва изоҳлаш учун мўлжалланган хабардор бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларни таҳлил қилиш.

Бошқарув қарори - раҳбар томонидан ўзининг ваколатлари доирасида амалга ошириладиган ва ташкилот мақсадларига эришишга қаратилган алтернативани танлаш.

Ташкилий маданият даражаси - бу маълум бир ижтимоий-иқтисодий тузилманинг ривожланишига, унинг ўзига хос тури ва ҳаётни ташкил этиш шаклига,

одамларнинг фаолияти, уларнинг ташкилий билимлари (кадриятлари), кўникмалари (анъаналари), кўникмалари, тафаккури ва онги.

Молиявий таваккалчилик - молиявий бизнесда товарнинг роли валютада ёки кимматли қоғозларда ёки нақд пулда ўйнашига асосланиб, молиявий бизнес ёки молиявий операцияларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлган хавф.

Функционал стратегия бу компаниянинг алоҳида бўлимлари даражасидаги стратегия.

Бошқарув функцияси - бу ташкилот фаолиятининг мақсадларига эришишга қаратилган алоҳида бир ҳил турдаги фаолият.

Хатарларни бошқаришнинг мақсади бизнес-ташкилотнинг рискларни бошқариш бўйича максимал самарадорлигини таъминлашдир.

Хусусий назорат қонунлари бу қонунлар бўлиб, уларни қўллаш орқали бошқариш тизимининг самарадорлигини, шунингдек, унинг алоҳида элементлари ва алоқаларини сезиларли даражада ошириш мумкин.

Соф хавф - салбий ёки нол натижани олиш имконияти.

Экологик хавф - бу ифлослантирувчи моддаларнинг тасодифий чиқиши ёки табиий ресурсларнинг режалаштирилмаган равишда пасайиши натижасида атроф-муҳитга зарар етказиш эҳтимоли мавжуд.

Хатарларни бошқаришнинг иқтисодий усуллари - потенциал йўқотишларни минималлаштириш ва хавфли вазиятларда юзага келадиган потенциал даромадларни камайтириш мақсадида ташкилотнинг молиявий ресурсларини оқилона тақсимлашга асосланган бошқарув усуллари.

Иқтисодий хавф-хатар, унинг юзага келиши ҳудудида ташкилот ташкил топган мамлакат иқтисодиётининг ҳозирги ҳолати ва ривожланишидаги асосий тенденциялар билан боғлиқ бўлган хавф.

ўз фаолиятини амалга оширади.

Бошқарув самарадорлиги - бу бошқарув фаолиятининг умумий натижасининг унга эришиш учун сарфланган маблағлар қийматига нисбати.

Хатарларни бошқаришнинг ҳуқуқий усуллари - хавфларни олдини олиш ва уларнинг салбий оқибатларини бартараф этиш мақсадида амалдаги қонун

хужжатларининг асосий қоидаларидан фойдаланишга асосланган бошқарув усуллари.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ансофф И. Стратегик менежмент. - Санкт-Петербург: Петер, 2011 йил.
2. Белов П. Г. Хавфларни бошқариш, тизимни таҳлил қилиш ва моделлаштириш: Дарслик ва семинар: 2 жилдда - М.: Юрайт, 2015 йил.
3. Васин С. М., Шутов В. С. Корхонада хатарларни бошқариш: қўлланма. - М.: Кнорус, 2015 йил.
4. Волков А. А. Тижорат банкидаги хатарларни бошқариш: амалий қўлланма. - 3-нашр, Рев. ва қўшинг. - М.: Омэга-Л, 2015 йил.
5. Веснин В. Менежмент асослари: дарслик. - М.: Проспект, 2015 йил.
6. Виханский О. С. Бошқарув: Дарслик. - 2-нашр, қайта кўриб чиқилган. ва қўшинг. - М.: Магистр, 2015 йил.
7. Дзагоева М. Р. Саноат корхоналарини комплекс баҳолаш ва бошқариш механизми: Монография. - М.: Инфра-М, 2015 йил.
8. Исмагилов Р.Х. Хавфларни бошқариш: Маърузалар тезислари. - Ростов но / а: Феникс, 2015 йил.
9. Кришкин О. Ички аудит бўйича қўлланма. Хатарлар ва бизнес жараёнлари. - М.: Алпина нашриёти, 2015 йил.
10. Лаврушин О. И., Валенцева Н. И. Банк хатарлари: дарслик. - М.: Кнорус, 2015 йил.
- Мессон М., Майкл А., Франклин Х. Менежмент асослари. - 3-нашр. - М.: Уилямс, 2013 йил.
12. Покровский А. К. Саноат ва транспорт корхоналарида хатарларни бошқариш: Дарслик. - М.: Кнорус, 2015 йил.
13. Семенова И.И. Бошқарув тарихи: Олий ўқув юртлари учун дарслик. - М.: УНИТЙ-ДАНА, 2013 йил.

14. Соколов Д. В. Иқтисодиётнинг реал сектори ташкилотларининг таваккалчиликларини бошқаришнинг асосий тизими: Монография. - М.: ИНФРА-М, 2015 йил.
15. Тактаров Г. А., Григорьева Е. М. Тадбиркорликнинг молиявий муҳити ва тадбиркорлик хатарлари: Ўқув қўлланма. - 2-нашр, қайта кўриб чиқилган. ва кўшинг. - М.: Кнорус, 2015 йил.
16. Тимофеева С. С. Технологик хавфларни баҳолаш: ўқув қўлланма. - М.: Форум, 2015 йил.
17. Тебекин А. Стратегик бошқариш: дарслик. - 2-нашр, қайта кўриб чиқилган. ва кўшинг. - М.: Юрайт, 2015 йил.
18. Фатхутдинов Р. А. Бошқарув қарорлари: дарслик. - 6-нашр, таҳрирланган. ва кўшинг. - М.: ИНФРА-М, 2015 йил.
19. Молиявий менежмент: Дарслик / Ед. проф. Г. Б. кутб. - 4-нашр, таҳрирланган. ва кўшинг. - М.: Юрайт, 2015 йил.
20. Фомичев А. Н. Назорат тизимларини тадқиқ қилиш: дарслик. - 2-нашр. - М.: ИТК "Дашков ва Со.", 2015 йил.
21. Фомичев А. Н. Стратегик бошқарув: дарслик. - М.: ИТаш "Дашков ва Со.", 2014 йил.
22. Фомичев А. Н. Меҳнат фаолиятининг ишончлилиги қонуни // ХХИ аср рус-беларус юридик фанлари ва қонунчилик муаммолари. - Калуга: СПИ "Гриф", 2002 йил.
23. Фомичев А. Н. Хатарларни бошқариш илмий менежментнинг бир тармоғи сифатида // Минтақавий иқтисодий ривожланиш назарияси ва амалиёти: Худудлараро илмий-амалий конференция материаллари / Ед. Н.И.Сергейева, О.И.Зелникова, Ю.И.Зелникова. - Калуга: Ейдос нашриёти, 2003 йил.
24. Фомичев А. Н. Маъмурий менежментнинг замонавий концепцияси // Иқтисодиёт ва менежментнинг долзарб муаммолари: аспирантлар ва талабаларнинг ИВ Халқаро университетлараро конференцияси тезислари. - Калуга: Ейдос нашриёт уйи, 2001 йил.

25. Чура Н. Н., Девисилов В. А. Техноген хавф: дарслик. - М .: Кнорус, 2015 йил.
26. Шапкин А. С. Хавф назарияси ва хавфли вазиятларни моделлаштириш: дарслик. - 6-нашр. - М .: ИТК "Дашков ва Со.", 2015 йил.
27. Гидденс А. Жамият Конституцияси. - Кембриж, 1984. 28. Леонард-Бартон Д. Асосий қобилиятлар ва асосий қоидалар: янги маҳсулот ишлаб чиқаришни бошқаришда парадокс // Стратегик бошқариш журнали, 1992. Вол. 13.
29. Леонард-Бартон Д. "Билимлар захиралари". - Гарвард: Бизнес мактаби матбуоти, 1995 йил.
30. Келажакни бошқариш / Петер Ф. Друкер. АҚШ, 1992 йил.

МУНДАРИЖА

Мавзу 1	Таваккалчиликни бошқариш тушунчаси, моҳияти ва мазмуни	
1.1.	"Таваккалчилик" тоифасини аниқлаш.....	6
1.2.	Таваккалчиликни бошқариш илмий менежментнинг бир тармоғи сифатида.....	15
1.3.	Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий аксиома ва тушунчалари.....	20
Мавзу 2	Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий жиҳатлари ва тенденциялари	
2.1.	Таваккалчиликни бошқаришнинг асосий мақсад ва вазифалари.....	30
2.2.	Таваккалчиликни бошқариш функциялари.....	34
2.3.	Таваккалчиликни бошқариш тамойиллари.....	39
2.4.	Таваккалчиликни бошқариш соҳаси.....	50
Мавзу 3	Таваккалчиликни таснифлаш	
3.1.	Таваккалчиликни таснифлашнинг умумий тамойиллари.....	53
3.2.	Таваккалчиликни уларнинг турли омилларига кўра пайдо бўлиши ва оқибатлари табиати бўйича таснифлаш.....	60
3.3.	Бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркор фирмалар фаолиятида таваккалчиликлар.....	67
Мавзу 4.	Таваккалчиликни бошқариш сиёсати, тактикаси ва стратегияси	
4.1.	Таваккалчиликни бошқариш стратегияси.....	75
4.2.	Таваккалчиликни бошқариш сиёсатининг асосий шакллари	87
4.3.	Жорий таваккалчиликни бошқариш.....	91
Мавзу 5	Таваккалчиликни молиялаштириш манбалари	
5.1.	Таваккалчиликни молиялаштириш тушунчаси.....	95
5.2.	Таваккалчилик учун харажатлар.....	101
5.3.	Таваккалчиликни бошқаришнинг турли усуллари учун харажатлар таркиби.....	107
5.4.	Таваккалчиликни молиялаштириш ва бошқарув самарадорлигини таҳлил қилиш.....	110
Мавзу 6	Корхона миқёсида қарорлар қабул қилишда таваккалчилик ва унинг турлари	
6.1.	Корхонада таваккалчиликни бошқариш тизимининг таркиби	115
6.2.	Корхоналар даражасида таваккалчиликни таснифлаш.....	117
6.3.	Корхона даражасида бошқарилмайдиган таваккалчиликлар	119
6.4.	Корхоналар даражасида бошқариладиган таваккалчиликлар	122
Мавзу 7	Ноаниқлик ва таваккалчилик шароитида бошқарув қарорларини қабул қилиш	
7.1.	Бошқарув қарорларининг концепцияси ва моҳияти.....	128
7.2.	Қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш тартиби	135
7.3.	Ноаниқлик вазиятлари ва таваккалчилик зоналари.....	140
7.4.	Таваккалчиликни бошқариш тизими.....	151
7.5.	Таваккалчилик тизимида бошқарув қарорларини қабул қилиш ва	

	ишлаб чиқиш усуллари.....	155
Мавзу 8	Ахборот ва тавакалчилик, уларнинг ўзаро боғлиқлиги	
8.1.	Ахборот тавакалчилигининг моҳияти.....	159
8.2.	Ахборот тавакалчилигининг таснифи.....	161
8.3.	Ташқи ва ички ахборот манбалари.....	168
8.4.	Ахборот тавакалчилигини бошқариш	173
Мавзу 9	Тавакалчилик даражасига таъсир қилувчи ички ва ташқи омиллар	
9.1.	Ташкилот ташқи муҳитининг хусусиятлари ва тузилиши	180
9.2.	Тавакалчиликнинг асосий омиллари	185
9.3.	Ташқи тавакалчиликнинг тушунчаси, табиати ва турлари...	193
Мавзу 10	Тавакалчилик кўрсаткичлари ва уларни аниқлаш усуллари	
10.1.	Корхоналар иқтисодий ва ишлаб чиқариш фаолиятида тавакалчилик кўрсаткичлар.....	201
10.2.	Тавакалчилик кўрсаткичларини сифатли баҳолаш усуллари	203
10.3.	Тавакалчилик кўрсаткичларини баҳолашнинг миқдорий усуллари	204
10.4.	Тавакалчиликни баҳолаш ва таҳлил қилиш бўйича ишларни ташкил қилиш.....	213
Мавзу 11	Ходимларни бошқариш тизимида тавакалчилик	
11.1.	Ходимларни бошқариш тизимидаги тавакалчилик	216
11.2.	Кадрлар танлашдаги тавакалчиликлар	223
11.3.	Ходимларни бошқаришдаги кадрлар тавакалчилиги.....	227
Мавзу 12	Хеджерлаш ва унинг тавакалчиликни пасайтиришга таъсири	
12.1.	Хеджиралашнинг ўзига хос хусусиятлари	232
12.2.	Тавакалчиликнинг олдини олиш хусусиятлари.....	237
12.3.	Инвестици фаолият тавакалчилигида кўп босқичли хед- жир лашдан фойдаланиш.....	238
Мавзу 13	Хизмат кўрсатиш соҳасида тавакалчилик	
13.1.	Хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятлари	245
13.2.	Хизмат кўрсатиш соҳасидаги тавакалчиликни таснифлаш...	252
Мавзу 14	Ички маъмурий тавакалчиликни бошқариш хусусиятлари	
14.1.	Дисфункцияларни бошқариш ички тавакалчиликни юзага келиши сабаби сифатида.....	255
14.2.	Техник ва ишлаб чиқариш тавакалчиликларини бошқариш	258
14.3.	Ижтимоий тавакалчиликни бошқариш хусусиятлари.....	266
14.4.	Руҳий тавакалчиликлар	268
14.5.	Тавакалчиликларни бошқаришнинг аниқ усуллари	275
ТЕСТЛАР.....		286
ГЛОССАРАЙ		302
ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....		315

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. Концепция управления рисками и содержание	
1.1. Определение категории риска.....	6
1.2. Управление рисками как сеть научного управления	15
1.3. Ключевые аксиомы и концепции управления рисками	20
Тема 2. Ключевые аспекты управления рисками и тенденции	
2.1. Основные риски и задачи управления рисками	30
2.2. Функции управления рисками	34
2,3. Принципы управления рисками.....	39
2,4. Сектор управления рисками.....	50
Тема 3 Классификация рисков	
3.1. Общие принципы классификации рисков	53
3.2. Классификация рисков по их происхождению и последствиям по различным факторам	60
3.3. Риски предпринимательской деятельности в рыночной экономике	67
Тема 4. Политика управления рисками, тактика и стратегия	
4.1. Стратегия управления рисками.....	75
4.2. Основные формы политики управления рисками.....	87
4,3. Текущее управление рисками.....	91
Тема 5 Источники финансирования рисков	
5.1. Концепция финансирования рисков.....	95
5.2. Расходы на риск	101
5.3. Для разных методов управления рисками структура затрат	107
5.4. Анализ эффективности финансирования и управления рисками	110
Тема 6 Принятие решений на предприятии риски и их виды	
6.1. Структура системы управления рисками предприятия	115
6.2. Классификация предпринимательских рисков	117
6.3. Неуправляемые риски на уровне предприятия.....	119
6.4. Enterprise-Risk Risk	122
Тема 7 Управление в контексте неопределенности и риска.принимать решения	
7.1. Понятие и сущность управленческих решений	128
7.2. Порядок подготовки, принятия и реализации решений	135
7.3. Обстоятельства неопределенности и зоны риска	140
7.4. Система управления рисками.....	151
7,5. Методы принятия решений и разработки систем управления рискам... ..	155
Тема 8 Информация и риск и их взаимосвязь	
8.1. Роль информационного риска.....	159
8.2. Классификация информационного риска	161
8.3. Внешние и внутренние источники информации	168

8.4. Управление информационными рисками	173
Тема 9 Внутренние и аффективные риски.внешние факторы	
9.1. Характеристика и структура внешней среды Организации	180
9.2. Ключевые риски риска.....	185
9.3. Понятие, сущность и виды внешнего риска	193
Тема 10 Индикаторы риска и их идентификация методы	
10.1. Предприятия находятся в хозяйственно-производственной деятельности Индикаторы риска	201
10,2. Методы качественной оценки рисков.....	203
10.3. Количественная оценка показателей риска.методы.....	204
10.4. Организация мероприятий по оценке и анализу рисков	213
Тема 11 Риск в управлении персоналом	
11.1. Риски в системе управления персоналом	216
11.2. Риски при подборе персонала	223
11.3. Кадровые риски в управлении персоналом	227
Тема 12 Хеджирование и его влияние на снижение риска	
12.1. Характеристики хеджирования	232
12.2. Функции предотвращения рисков	237
12.3. Использование многоуровневого хеджирования под риском инвестиционной деятельности	238
Тема 13 Риск в сфере услуг	
13,1. Особенности сферы услуг	245
13,2. Классификация рисков в сфере услуг.....	252
Тема 14 Управление внутренними рисками.черты	
14.1. Управление дисфункциями создает внутренний риск как причина его прибытия	255
14.2. Управление техническими и производственными рисками.....	258
14.3. Особенности управления социальными рисками	266
14.4. Психический риск	268
14,5. Специальные методы управления рисками.....	275
ИСПЫТАНИЯ	286
ГЛОССАРАЙ	302
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ЛИТЕРАТУРЫ.....	315

CONTENTS

INTRODUCTION	3
Topic 1. The concept of risk management and content	
1.1. Defining the "Risk" Category	6
1.2. Risk management as a network of scientific management	15
1.3. Key axioms and concepts of risk management	20
Topic 2 Key aspects of risk management and trends	
2.1. Main Risks and Tasks of Risk Management	30
2.2. Risk Management Functions	34
2.3. Risk Management Principles.....	39
2.4. Risk management sector.....	50
Topic 3 Risk classification	
3.1. General Principles of Risk Classification	53
3.2. Classification of risks by their origin and consequences by various factors..	60
3.3. Risks of entrepreneurial activity in a market economy	67
Theme 4. Risk management policy, tactics.and strategy	
4.1. Risk management strategy.....	75
4.2. Basic Forms of Risk Management Policy.....	87
4.3. Current Risk Management.....	91
Topic 5 Sources of Risk Financing	
5.1. Concept of Risk Financing.....	95
5.2. Expenditures on risk	101
5.3. For different methods of risk management Cost Structure	107
5.4. Analyzing the Effectiveness of Risk Financing and Managem.....	110
Topic 6. Decision-Making in Enterprise. Risks and their types	
6.1. Structure of the Enterprise Risk Management System.....	115
6.2. Classification of Enterprise Risks	117
6.3. Unmanaged Risks at the Enterprise Level	119
6.4. Enterprise-Risk Risk.....	122
Topic 7 Management in the context of uncertainty and risk making decisions	
7.1. Concept and essence of management decisions	128
7.2. Procedure for the preparation, adoption and implementation of decisions...	135
7.3. Circumstances of uncertainty and risk zones	140
7.4. Risk Management System.....	151
7.5. Methods of decision-making and development of risk management syste..	155
Topic 8 Information and risk and their relationship	
8.1. The Role of Information Risk.....	159
8.2. Classification of Information Risk	161
8.3. External and Internal Sources of Information	168
8.4. Information Risk Management	173
Topic 9 Internal and Affective Risks.external factors	
9.1. Characteristics and Structure of the External Environment of Organization	180

9.2. Key Risks of Risk.....	185
9.3. The Concept, Nature and Types of External Risk	193
Topic 10 Risk Indicators and their Identification.methods	
10.1. The enterprises are in economic and industrial activity.Risk Indicators ...	201
10.2. Methods for Qualitative Risk Assessment	203
10.3. Quantitative assessment of risk indicators.methods	204
10.4. Organization of risk assessment and analysis activities	213
Topic 11 Risk in HR management	
11.1. Risks in personnel management system	216
11.2. Risks in Personnel Selection	223
11.3. Personnel Risks in Personnel Management	227
Topic 12 Hedging and its impact on risk reduction	
12.1. Characteristics of hedging	232
12.2. Risk Prevention Features	237
12.3. Use of multi-level hedging at risk of investing activities	238
Topic 13 Risk in the service sector	
13.1. Peculiarities of the service sector	245
13.2. Classification of Risks in the Service	252
Topic 14 Internal Risk Management.Features	
14.1. The management of dysfunctions creates internal risk as the reason for its arrival	255
14.2. Technical and Manufacturing Risk Management	258
14.3. Features of Social Risk Management	266
14.4. Mental Risk	268
14.5. Specific Methods for Risk Management.....	275
TESTS	286
GLOSSARAY	302
LIST OF USED LITERATURE.....	315