

5. Третьяк О.А., Ребязина В.А., Ветрова Т.В. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования. // Российский журнал менеджмента. 2015. Том 13. № 1. 2015. С. 3-26.
6. Терещенко В.М. Маркетинг-терапия. – СПб.: Питер, 2004. – 288 с.
7. Беспалько В.А. Стратегии, формы и методы ценовой и неценовой конкуренции в теории и методологии промышленного маркетинга. – Краснодар: ККИ, 2017. – 240 с.
8. Rust R.T., Huang M.H. The service revolution and the transformation of marketing science. // Marketing Science. 2014. T. 33. № 2. С. 206-221.
9. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for humanity. – John Wiley & Sons, 2021.
10. Bauer H., Heinrich D., Albrecht C. M. All you need is love: Assessing consumers' brand love. // Proceedings of the American Marketing Association summer educators conference. – Chicago: American Marketing Association, 2009. T. 15. № 2. С. 252-253.
11. Elliott R. H. et al. Strategic brand management. – Oxford University Press, USA, 2015.
12. Soba M., Aydin M. Product placement efficiency in marketing communication strategy. // International Journal of Business and Management. 2013. T. 8. № 12. С. 111-116.
13. Holm O. Integrated marketing communication: from tactics to strategy. // Corporate Communications: An International Journal. 2006.
14. Luxton S., Reid M., Mavondo F. Integrated marketing communication capability and brand performance. // Journal of Advertising. 2015. T. 44. № 1. С. 37-46.
15. Erragcha N., Romdhane R. New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. // Journal of research in marketing. 2014. T. 2. № 2. С. 137-142.
16. Fuciu M., Dumitrescu L. From Marketing 1.0 To Marketing 4.0 –The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21 Century. // International conference knowledge-based organization. 2018. T. 24. № 2. С. 43-48.



### ИШЛАБ ЧИҚАРИШ КОРХОНАСИДА РИСКЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ МЕТОДИК ЁНДАШУВИ

**Мухитдинов Шухрат Зиявитдинович** -  
Наманган муҳандислик-технология институти  
Иқтисодиёт кафедраси доценти

 [https://doi.org/10.55439/ECED/vol24\\_iss4/a18](https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss4/a18)

**Аннотация.** Мақолада ишлаб чиқариш корхоналарида бошқарув самарадорлигини оширишнинг методик асосларини такомиллаштиришда омилларни методик жиҳатдан таҳлил қилиш замонавий ёндашувга кўра такомиллаштирилган. Шунингдек, корхона рискларини бошқариш алгоритми ва корхонанинг рисклар тизимини таъминлаш орқали рискларни бошқаришни бошқарув жараёнларига интеграция қилиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилди.

**Калит сўзлар:** риск, ишлаб чиқариш, бошқарув, методология, интеграциялаш.

### МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**Мухитдинов Шухрат Зиявитдинович** -  
Доцент кафедры экономики Наманганского  
инженерно-технологического института

**Аннотация.** В статье рассмотрены методики определения факторов совершенствования методологических основ повышения эффективности управления на производственных предприятиях в соответствии с современным подходом к налогообложению. Также были разработаны предложения и рекомендации по интеграции управления рисками в управленческие процессы путем предоставления алгоритма управления рисками предприятия и системы управления рисками предприятия.

**Ключевые слова:** риск, производство, управление, методология и интеграции.

### METHODICAL APPROACH TO RISK MANAGEMENT IN A MANUFACTURING ENTERPRISE

**Mukhitdinov Shukhrat Zivitdinovich** -  
Namanganimechanical Institute of Technology  
"Economics" Department Associate Professor

**Annotation.** In the article, the methodologies of factors in improving the methodological foundations of improving the effectiveness of Management in production enterprises are taken according to the modern approach of taxing. Also developed proposals and recommendations for integration of risk management into management processes by providing an algoritirim of Enterprise Risk Management and an Enterprise Risk System.

**Keywords:** risk, production, management, methodology and integrations.

**Кириш.** Ишлаб чиқариш корхоналари фаолиятида рискларни бошқариш тизимини самарали жорий этиш ва муаммоларининг долзарблилигини баҳолашнинг методологик асосларини тадқиқ этиш тақозо этилади. Рискларни баҳолашнинг методологик усули баҳоланадиган хатар ёки хавф турининг (масалан: “бошланғич,” “якуний”) моҳиятига кўра бошқарувнинг позициясини ўзгартиришни талаб этиши кераклигини белгилаб беради.

Ишлаб чиқариш корхоналарида рискларни тавсифловчи кўрсаткичлар: харажатларнинг кўпайиши, ўтказиб юборилган имкониятлар туфайли ишлаб чиқариш шароитларининг ёмонлашуви, номукамал технологиялар инвестиция қилинган капиталнинг рентабеллик даражасининг пасайиши, маҳсулот рентабеллигининг пасайиши, ишлаб чиқаришда зарар ва фойдадан иборат бўлиши мумкин.

Турли хил муҳитнинг ноаниқлиги шароитида хатарлар тизимининг барқарорлигини таъминлаш муаммоси менежмент сифати кўрсаткичларининг барқарорлигини таъминлашга ўхшайди, бу тобора кўпроқ бошқарув муаммосига айланиб бормоқда. Ишлаб чиқариш фаолиятининг иқтисодий таъсирини ўрни ва унинг ривожланиши ҳақидаги замонавий ғоялар, ноаниқлик ва таваккалчилик етакчи ўринни эгаллаган ижтимоий-иқтисодий жараённинг мақсадли функциясини баҳолаш, яъни хўжалик юритувчи субъектнинг хатарлар тизимининг ҳолатини баҳолашга жуда кўп турли хил ёндашувлари ва усуллари туфайли зиддиятли вазиятнинг вужудга келиш эҳтимоли мавжуд. Шу нуқтаи назардан ишлаб чиқариш соҳасида рисклар ва уларнинг олдини олишда, айниқса, рискларни бошқаришнинг методологик ёндашувини тадқиқ этиш талаб этилади. Шунинг учун ҳам мамлакатимизда ушбу муаммо бўйича илмий тадқиқот ишларини янада чуқурлаштириш тақозо этилади ва танланган мавзу долзарб аҳамиятга эга эканлигини кўрсатади.

**Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.** Ушбу мавзу бўйича олимлар томонидан бир қатор тадқиқот ва илмий изланишлар олиб борилган бўлса-да, ишлаб чиқариш корхоналарида рискларни бошқаришнинг методологик асослари ва ёндашувлари турличалиги кўрсатилмоқда. Олимлар томонидан ўтказилган тадқиқот ишлари натижалари бўйича кўплаб халқаро конференция, давра суҳбатлари, анжуман ва диссертация ишларида келтириб ўтилган.

МДХ мамлакатлари олимларидан А.Г.Бадалованинг фикрича, “Тўқимачилик корхоналари фаолияти билан боғлиқ рискларнинг кенгайтирилган методологик таснифи икки хавф гуруҳидан иборат: молиявий ва молиявий бўлмаган рисклар. Корхоналарнинг ривожланиши билан молиявий бўлмаган хатарларнинг уларнинг мо-

лиявий натижаларига ва рақобатбардошлик даражасига таъсири муҳим аҳамият касб этди”[1].

С.А.Игнатов фикрига кўра, “Енгил саноат соҳасига таъсир кўрсатувчи рискларнинг идентификацияси шуни кўрсатадики, молиявий бўлмаган рискларнинг энг муҳим жиҳати импорт товарларнинг бозордаги устун рақобатга эга эканлигидадир” [2].

Мамлакатимиз олимларидан Ж.Х.Қамбаров ўзининг “Ишлаб чиқариш рискларининг саноат ривожига таъсири масалалари” номли мақоласида “ишлаб чиқариш рискларининг республика саноат корхоналарига оид аниқ таомиллар тизимини ишлаб чиқиш зарур”лигини таъкидлаб ўтган [3].

Ш.Турсунхўжаева эса ўзининг илмий тадқиқот иши доирасида “Молиявий рискларни бошқариш тизимига қўйиладиган асосий талабларнинг шакллантирилиши” бўйича назарий аҳамиятга эга бўлган тизимни яратган [4].

Европа мамлакатлари олимларидан Андрееа Думитрессу ўзининг ўтказган тадқиқот ишида таъкидлашча, “Ишлаб чиқариш корхонасида таъсир этувчи рискларнинг асосий элементлари – ишчи ходимлар туфайли келиб чиқадиган рисклар ва технологик рисклар”дир. Шунингдек, Андрееа Думитрессу ушбу рискларнинг бошқарув методик ёндашувидан, албатта, ҳар қандай кўринишдаги таъсир этувчи рискларни баҳолашнинг методик усули бўлиш кераклигини қайд этган [5].

Ж.Клобер – КОЖ ўзининг тадқиқот иши доирасида ишлаб чиқариш корхоналарида рискни аниқлаш, баҳолаш ва бошқарув ёндашувига кўра “тизимлаштириш, ахборот, риск маълумотлар пакети ва таҳлил қилиш” орқали ишлаб чиқариш рискларининг зарарларини камайтиришга эришиш мумкинлигини қайд этган [6].

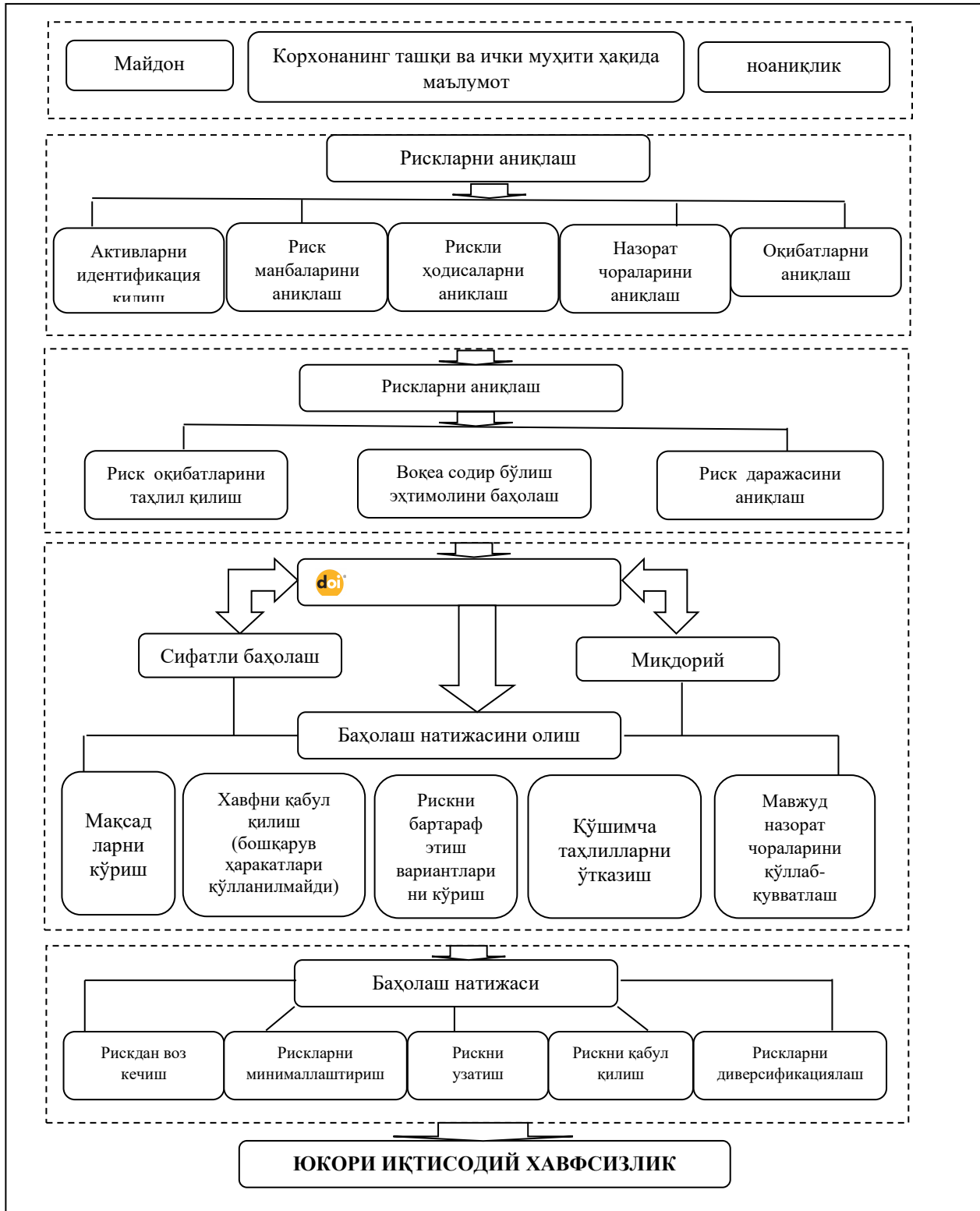
**Тадқиқот методикаси.** Ишлаб чиқариш корхоналарида рискларни бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш юзасидан илмий тадқиқотларни ўрганиш, қиёсий солиштириш, статистик маълумотларни ўрганиш ва таҳлил қилиш, мантикий фикрлаш, илмий абстракциялаш, синтез, индукция ва дедукция усуллари билан кенг фойдаланилган.

**Таҳлил ва натижалар.** Наманган вилоятининг саноат соҳаси 1978 йилда 20 дан ортиқ асосий тармоққа эга бўлган бўлиб, ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг 25 турга яқинини чет мамлакатларга экспорт қила олган[7]. Мустақилликнинг илк йилларида Наманган вилояти ишлаб чиқариш корхоналарининг аста-секин жаҳон бозорига ўзи мустақил равишда чиқиш доираси кенгайиб борди. Айниқса, «Наманган ташқи савдо» иқтисодий алоқалар фирмаси вилоятдаги ташкилотларга хорижий фирмалар билан алоқалар олиб боришда амалий ёрдам

берди. Фирма кўмагида 26 та чет эл фирмалари билан алоқа ўрнатилди ва вилоятдаги 43 та корхона ташқи иқтисодий фаолият билан шуғуллана бошлади[8]. Наманган вилоятида 1991 йилдан эътиборан йирик турдаги енгил саноатга ихтисослашган “Янгиқўрғон нотўқима” материаллар фабрикаси, 1993 йилда Ўзбекистон-Туркия давлати қўшма корхонаси сифатида “Аснам-текстиль”, 1996 йилда Наманган шаҳри-

да «Нотўқимачи» акционерлик корхонаси фаолияти ишга туширилди [9].

Ишлаб чиқариш корхонаси ҳар хил турдаги хатарларга дучор бўлган анча мураккаб ташкилий тизимдир, чунки унинг таркибида маълум функцияларни амалга оширишга қаратилган алоҳида бўлинмаларнинг фаолияти мавжуд (1-расм).



1-расм. Корхоналарда рискларни бошқариш алгоритми

Манба: муаллиф ишланмаси.

Рискларни бошқариш деганда, рискни амалга оширишнинг мумкин бўлган ижобий оқибатларидан максимал даражада фойдаланишга қаратилган ҳаракатлар мажмуи тушунилади, шу билан бирга, уларнинг корхоналарнинг ресурслари ва иқтисодий имкониятлари ва манфаатларига салбий таъсирига қарши курашиш учун барча мумкин бўлган бошқарув чораларини кўриш мумкин. Бошқарув фаолиятининг йўналиши сифатида рискларни бошқариш хавфни аниқлаш, унинг юзага келиш эҳтимоли ва унинг салбий кўринишларидан иқтисодий оқибатларини баҳолаш, хавфни таҳлил қилиш ва муайян шароитларда хавфларни бошқаришнинг энг мақбул усулларини танлаш ва қўллашга қаратилган бошқарув қарорлари тўпламидир.

Рискларни аниқлаш компаниянинг мақсад ва вазифаларига эришишга салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ҳалокатли омилларни ўз вақтида аниқлаш ва рўйхатга олиш, шунингдек, хавфларни бошқариш жараёнини такомиллаштириш йўналиши ва зарурлигини аниқлашга қаратилган.

Ушбу жараён келажақдаги фаолиятни режалаштиришда хавфларни минималлаштириш ва имкониятларни ҳисобга олишга қаратилган. Хатарга йўналтирилган менежмент билан компаниянинг ҳар бир ходими доимий равишда унинг олдида турган мақсадларга эришишга таъсир қилувчи хавфларни аниқлаб, баҳолаши керак.

Активларнинг қийматини аниқлаш муҳим активларнинг махфийлиги, яхлитлиги ва мавжудлигига таъсир қилувчи турли хусусиятларни ўз ичига олган қийматлар шкаласини ишлаб чиқишни талаб қилади. Шунингдек, ўлчов бошқа активларга боғлиқликни ҳисобга олиши керак. Ҳисобга олиниши керак бўлган мезонларни аниқлагандан сўнг, бутун корхона учун ягона сифатида қўлланиладиган шкалани келишиш таклиф этилади. Умумлаштирилган версия 1-жадвалда кўрсатилган ўлчовга тенгдир. Ушбу шкала ишлаб чиқариш корхонаси учун қандай зарар миқдори мақбул эканлигини ҳисобга олиши керак.

1-жадвал

**Ишлаб чиқариш корхонасининг актив қиймат шкаласи**

№	Баҳолаш шкаласи	Активнинг қиймати / қиймати
1.	Паст	0-3
2.	Ўртача	4-6
3.	Юқори	7-10

Манба: муаллиф ишланмаси.

Рискларни бошқариш – корхонага стратегияни ишлаб чиқиш, мақсадларга эришиш ва асосли қарорлар қабул қилишда ёрдам берадиган такрорланувчи, даврий жараён. Корхонанинг иқтисодий хавфсизлиги тизимида таваккалчиликка йўналтирилган менежмент рискларни бошқариш жараёнининг корхона билан боғлиқ барча фаолият турларидан ажралмаслигига асосланади ва манфаатдор томонлар билан ўзаро муносабатларни ўз ичига олади; ички ва ташқи муҳит омилларини ҳисобга олади ва рискларни бошқариш тамойиллари, тузилиши ва жараёнига асосланади (2-расм).

Тадбиркорлик субъектларининг риск омилларини таҳлил қилишда шуни таъкидлаш керакки, рисклар иқтисодий характердаги кўп сонли таъсирларнинг комбинацияси натижасидир. Булар:

- 1) техник;
- 2) технологик;
- 3) ташкилий;
- 4) инновацион;

- 5) молиявий;
- 6) иқлимий.

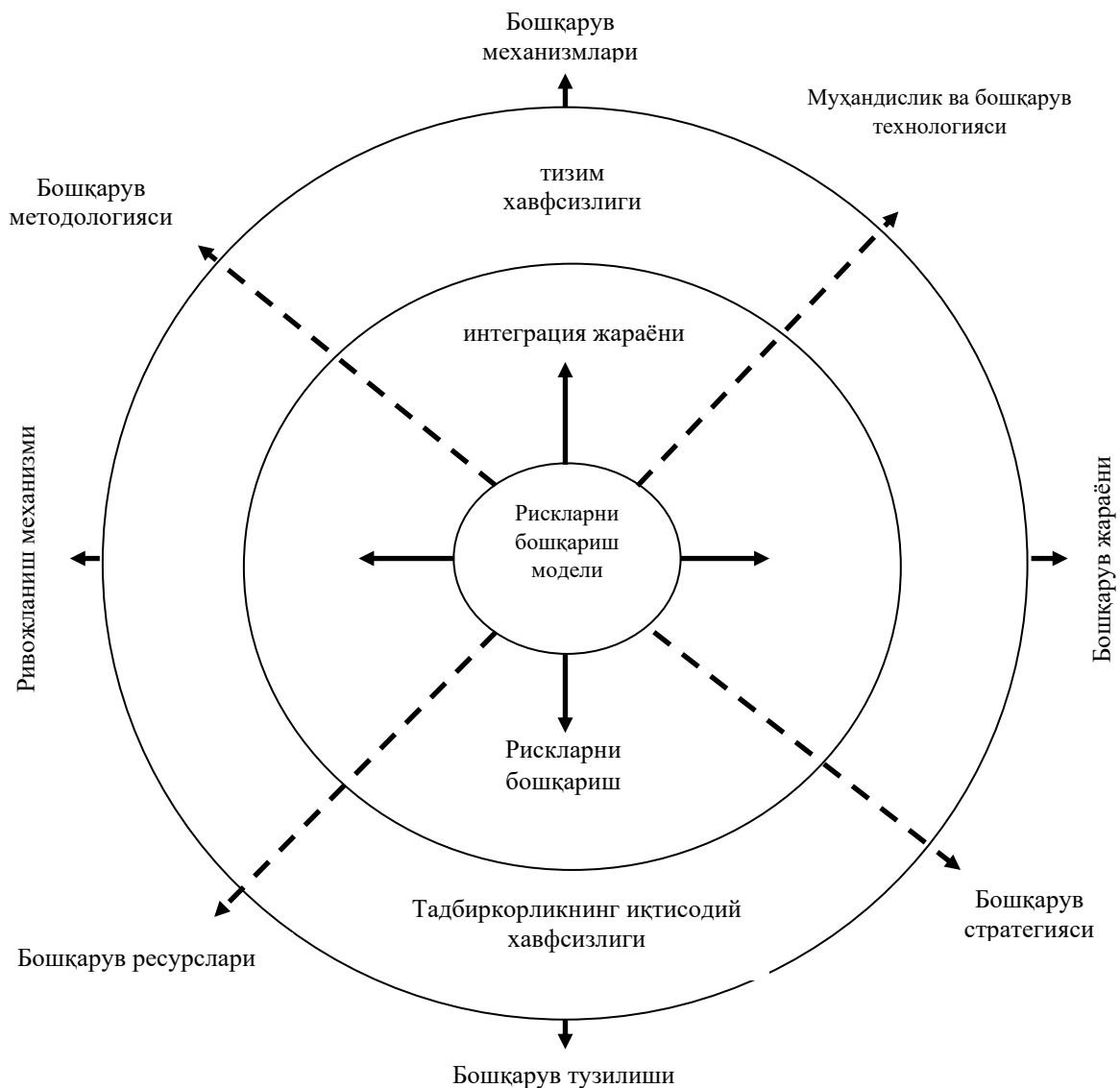
Шуни таъкидлаш керакки, техник қайта жиҳозлашнинг интеграл харажатлари фақат техник қайта жиҳозлашни амалга ошириш босқичи тугаганидан кейин тўлиқ маълум бўлиши мумкин. Техник-иқтисодий асослаш ва қарорлар қабул қилиш босқичида фақат маълум даражада аниқлик билан харажатларни дастлабки баҳолаш мумкин. Объектнинг ҳаёт айланишига таъсир қилувчи жараёнлар, одатда, тасодифий характерга эга бўлганлиги сабабли иқтисодий асослашда тасодифий жараённинг рухсат этилган қийматлар оралиғидан чиқиш эҳтимоли сифатида хавф ўлчовини ҳисобга олиш керак. Юқорида айтиб ўтилган хавф омиллари туфайли тасодифий ҳодисалардан юзага келиши мумкин бўлган харажатларни ҳисобга олиш учун ҳаёт цикли қийматини маълум формула бўйича, лекин хавф омилини ҳисобга олган ҳолда ҳисоблаш таклиф этилади.

$$H_{tsq} = TS_{bq} \sum_{i=1}^t (TS_{yeh} + \Delta TS_{eqjh} - TS_{ejbq} + E_{jq}) K_d$$

$H_{tsq}$  – ҳаёт цикли қиймати;

$TS_{bq}$  – тикув станогининг бошланғич қиймати;

$TS_{yeh}$  – тикув станогининг йиллик эксплуатация харажатлари;



2-расм. Корхонанинг рисклар тизимини таъминлаш орқали рискларни бошқаришни бошқарув жараёнларига интеграция қилиш схемаси

Манба: муаллиф ишланмаси.

$\Delta TS_{eqjh}$  – тикув станогини ишга тушириш билан боғлиқ бир марталик харажатлар;

$TS_{ejbq}$  – эксплуатация жараёнида тикув станогини бузилишини тузатишга кетган харажатлар;

$E_{jq}$  – тасодифий ҳодисалардан зарар қиймати;

$K_d$  – дисконтлаш коэффиценти;

$i$  – тикув станогини эксплуатация қилишнинг жорий даври.

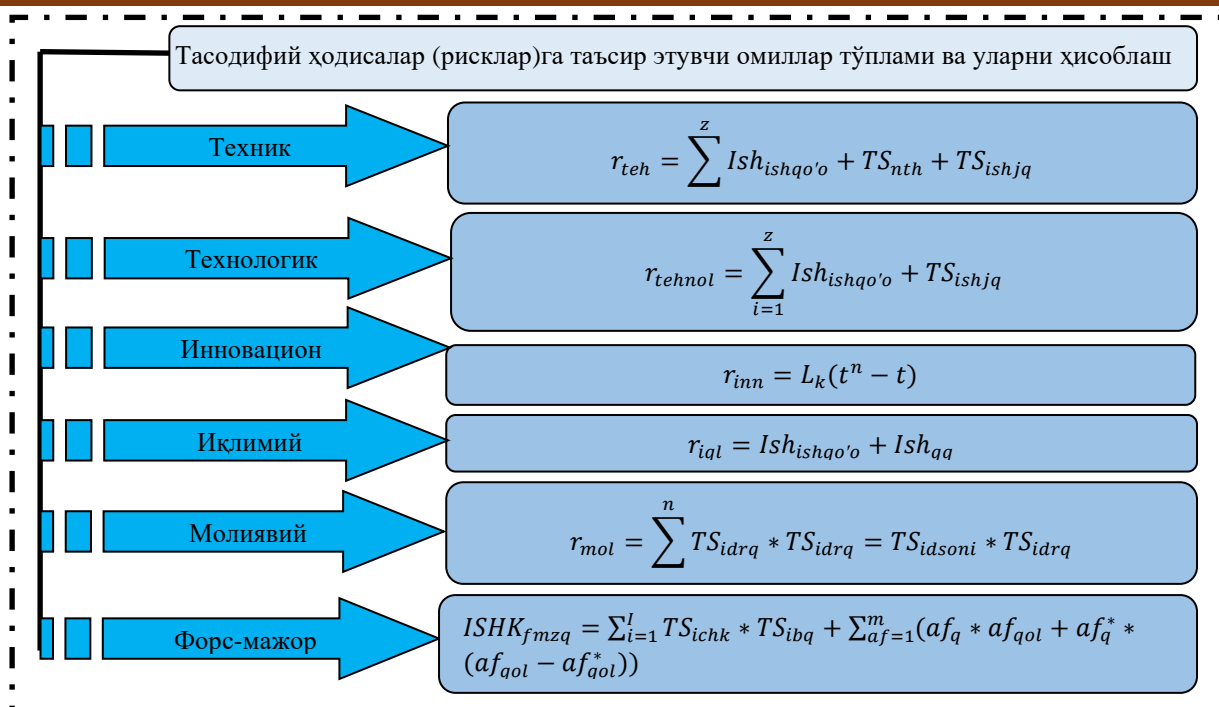
$$H_{tsq} = TS_{bq} \sum_{i=1}^t (TS_{yeh} + \Delta TS_{eqjh} - TS_{ejbq} + E_{jq}) K_d$$

Мазкур кенгайтирилган формула ўзида 6 та омилни мужассамлаштирган бўлиб, улар, асосан, ишлаб чиқариш корхонасига таъсир этувчи техник, технологик, инновацион, иқлим, молиявий ва форс-мажор ҳолатларидир.

Маълумки, техник ва технологик омиллар туфайли вужудга келадиган риск таъсирлари дастгоҳ ишламай қолиши ёки унинг эскириши билан боғлиқ бўлиб, унинг зарарини камида бир кунлик қўшимча ишни ташкил этиш ёки

корхонанинг бошқа тармоғида технологияни қўшимча ишга тушириш туфайли қоплаш имконияти мавжуддир. Лекин, асосийси, масала бу ерда рискларни баҳолашнинг назарий ёндашувларига кўра, 5 та: техник, технологик, инновацион, иқлим, молиявий омилга қўшимча равишда форс-мажор омилини инобатга олиш орқали ишлаб чиқариш корхоналарида рискларни бошқаришни методик жиҳатдан такомиллаштиришга эришилади (3-расм).





3-расм. Асосий риск омилларини ҳисоблашнинг такомиллаштирилган методологияси

Ушбу расмда рисклар туфайли келиб чиқиши мумкин бўлган зарар ёки оқибатларнинг олдини олиш ҳамда ишлаб чиқариш корхоналарининг бошқарув самарадорлигини оширишнинг такомиллаштирилган методик асосларини кўриш мумкин. Ҳақиқатда юқорида таъкидланганидек, ишлаб чиқариш корхонасига асосий таъсир этувчи риск омилларининг 5 та тури методик ёндашувига форс-мажор ҳолатини кiritиш орқали ишлаб чиқариш корхоналарида рискларни бошқаришнинг методик асоси такомиллашувига олиб келади.

**Хулоса ва таклифлар.** Хулоса қиладиган бўлсак, умуман олганда, бошқарув жараёни жуда ҳам кенг ва мураккаб ҳисобланади. Ишлаб чиқариш корхоналари турли соҳаларига қараб бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий жиҳатдан такомиллашувига эришиш мумкин. Бироқ масала шундаки, ишлаб чиқариш корхонаси қайси тармоқда бўлмасин, рискларни бошқаришнинг асосий элементлари техник, технологик, инновацион молиявий ва иқлимийдан иборат, шу

нуқтаи назардан бошқарув самарадорлигини оширишда қуйидагиларни амалга оширишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз:

- бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш;
- бошқаришни баҳолашда барча омилларни инобатга олиш;
- ички ва ташқи омилларни ҳисобга олиш ва унинг такомиллашувига олиб келиш;
- бошқарув самарадорлигини оширишда узоқ муддатли стратегик режаларни ишлаб чиқиш;
- бошқарувнинг методик жиҳатини инобатга олиш.

Хулоса ўрнида айтиш керакки, ишлаб чиқариш корхоналарида рискларни бошқаришнинг методик асосларини такомиллаштиришда бошқарув объекти ва субъектларига таъсир кўрсатиш орқали бошқарувнинг копмлекс жараёнлари асосида ижобий натижага эришиш мумкин.

**Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Бадалова А.Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации. – М.: Станкин, ЯНУС-К, 2006.
2. Игнатов С.А. Организационно-экономические методы управления рисками на предприятиях текстильной промышленности. Автореферат. к.э.н. – Ростов на Дону, 2007. С. 12.
3. Қамбаров Ж.Х. Ишлаб чиқариш рискларининг саноат ривожига таъсири масалалари. Мақола. // Иқтисод ва молия. / Экономика и финансы. 2019, 9(129). 55-б.
4. Турсунхўжаева Ш. Реал сектор корхоналарида молиявий рискларни бошқаришда рақамлаштирилган тизимлардан фойдаланиш истиқболлари. Мақола. // "Иқтисодий ва инновацион технологиялар" илмий-электрон журнали. 2-сон, март-апрель, 2021 йил. 16-б.
5. Andreyea Dumitrescu. Risk assessment in manufacturing SMEs' labor system. / 11th International Conferense Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2017, 5-6 Oktober 2017, Tirgu-Mures, Romania. P. 914.
6. J. Klöber-Koch. Approach For Risk Identification And Assessment In A Manufacturing System//Procedia CIRP 72 (2018) 683-688/51st CIRP Conference on Manufacturing Systems. 2018. P. 686.
7. НВДА, 275-фонд, 2-рўйхат, 12-иш, 202-варақ.
8. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. Асарлар. – Т.: Ўзбекистон, 1997. Т. 5. – 227-б.
9. Ҳайдаров З. Наманган вилояти: ўтмиш ва бугун. Монография. – Наманган: Наманган нашриёти, 2014. 38-б.
10. Мухитдинов Ш.З. (2021). Тадбиркорлик субъектларида хатарларни бошқаришнинг назарий-услубий асослари. Scientific progress, 1(6), 939-943.