

## KORPORATIV BOSHQARUVDA RISK MENEJMENTINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

**Feruza Xolmurodova**

*Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi magistranti*

### **Annotatsiya**

*Mazkur maqolada korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentining o‘rni va ahamiyati, uning o‘ziga xos xususiyatlari hamda zamonaviy iqtisodiy sharoitdagi roli tahlil qilinadi. Tadqiqot jarayonida risk menejmentining strategik boshqaruv bilan integratsiyalashuvi, institutsional mustahkamligi va kompleks yondashuvga asoslanganligi ilmiy jihatdan asoslab berilgan. Maqolada olingan xulosalar va amaliy tavsiyalar korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishda ilmiy-amaliy asos bo‘lib xizmat qiladi.*

**Kalit so‘zlar:** *korporativ boshqaruv, risk menejmenti, strategik boshqaruv, moliyaviy barqarorlik, institutsional rivojlanish, raqobatbardoshlik.*

*В статье рассматриваются роль и значение риск-менеджмента в системе корпоративного управления, а также его специфические особенности в современных экономических условиях. В ходе исследования обоснована необходимость интеграции риск-менеджмента со стратегическим управлением, его институциональной устойчивости и комплексного подхода к управлению рисками. Сформулированные выводы и практические рекомендации могут быть использованы для совершенствования системы корпоративного управления.*

**Ключевые слова:** *корпоративное управление, риск-менеджмент, стратегическое управление, финансовая устойчивость, институциональное развитие, конкурентоспособность.*

*The article examines the role and importance of risk management in the corporate governance system and analyzes its specific features in modern economic conditions. The study substantiates the necessity of integrating risk management with strategic management, ensuring its institutional strength, and applying a comprehensive approach to risk control. The conclusions and practical recommendations presented in the article can serve as a scientific and practical basis for improving corporate governance systems.*

**Key words:** *corporate governance, risk management, strategic management, financial stability, institutional development, competitiveness.*

## Kirish

Hozirgi globallashtirish sharoitida iqtisodiy munosabatlarning murakkablashuvi, raqobat muhitining keskinlashuvi hamda texnologik taraqqiyotning jadal sur'atlarda rivojlanishi korporativ tuzilmalar faoliyatida samarali boshqaruv tizimini shakllantirish masalasini dolzarb ahamiyat kasb etishiga olib kelmoqda. Xususan, korporativ boshqaruv tizimida risklarni aniqlash, baholash va boshqarish mexanizmlarining takomillashuvi barqaror rivojlanishning muhim shartlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Chunki zamonaviy korporatsiyalar faoliyati turli xil ichki va tashqi omillar ta'sirida doimiy xavf-xatarlar bilan yuzma-yuz keladi va ushbu risklarni samarali boshqarish korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishida hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Korporativ boshqaruv – bu aksiyadorlar, direktorlar kengashi, ijroiya organlar va manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi tizim bo'lib, uning asosiy vazifasi kompaniya qiymatini oshirish, investorlar manfaatlarini himoya qilish hamda boshqaruv faoliyatining shaffofligini ta'minlashdan iborat. Mazkur tizim doirasida risk menejmenti alohida institutsional mexanizm sifatida shakllanib, boshqaruv qarorlarining sifatini oshirishga, noaniqlik sharoitida oqilona tanlovlarni amalga oshirishga xizmat qiladi. Shu boisdan ham risk menejmenti korporativ boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismi sifatida qaralmoqda.

Iqtisodiy nazariya va amaliyot shuni ko'rsatadiki, risk tushunchasi faqat salbiy oqibatlar bilan bog'liq bo'lmay, balki ma'lum sharoitlarda qo'shimcha imkoniyatlar manbai sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Aynan risklarni to'g'ri aniqlash va ulardan samarali foydalanish korporatsiyalarga bozor ustunligiga erishish, innovatsion rivojlanishni jadallashtirish va investitsion jozibadorlikni oshirish imkonini beradi. Shu nuqtayi nazardan qaraganda, risk menejmenti faqat himoyalovchi mexanizm emas, balki strategik boshqaruv instrumenti sifatida ham muhim ahamiyat kasb etadi.

So'nggi yillarda global moliyaviy inqirozlar, pandemiya, geosiyosiy beqarorlik, xomashyo bozorlaridagi keskin tebranishlar va raqamli transformatsiya jarayonlari korporativ risklarning tabiatini tubdan o'zgartirdi. An'anaviy moliyaviy risklar bilan bir qatorda operatsion, strategik, reputatsion, huquqiy va kiberxavfsizlik bilan bog'liq risklarning ahamiyati keskin oshdi. Bu esa korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentining yanada kompleks va tizimli yondashuv asosida tashkil etilishini talab etmoqda.

Korporativ boshqaruvda risk menejmentining o'ziga xos xususiyatlari, avvalo, uning institutsional darajada shakllanishi bilan izohlanadi. Zamonaviy kompaniyalarda risklarni boshqarish faqat alohida bo'linma yoki mutaxassislar zimmasiga yuklatilmay, balki direktorlar kengashi, audit qo'mitasi va yuqori menejmentning bevosita ishtirokida amalga oshiriladi. Bu holat risk menejmentining strategik qarorlar qabul qilish jarayoniga

integratsiyalashuvini ta'minlaydi va kompaniya faoliyatida mas'uliyatli boshqaruv madaniyatini shakllantiradi.

Shu bilan birga, korporativ boshqaruvda risk menejmenti manfaatdor tomonlar manfaatlari muvozanatini ta'minlash vositasi sifatida ham namoyon bo'ladi. Aksiyadorlar uchun daromadlilik va kapital qiymatini oshirish muhim bo'lsa, menejment uchun barqarorlik va operatsion samaradorlik ustuvor ahamiyatga ega bo'ladi. Risk menejmenti esa ushbu manfaatlar o'rtasida optimal muvozanatni topishga, haddan tashqari tavakkalchilikning oldini olishga va uzoq muddatli rivojlanishni ta'minlashga xizmat qiladi.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, samarali korporativ boshqaruv tizimiga ega bo'lgan kompaniyalarda risk menejmenti xalqaro standartlar va ilg'or amaliyotlar asosida tashkil etiladi. Risklarni aniqlash va baholash jarayonlarida zamonaviy analitik usullar, ssenariy tahlili, stress-testlar va raqamli texnologiyalardan keng foydalaniladi. Bu esa boshqaruv qarorlarining asoslanganligini oshiradi va noaniqlik darajasini sezilarli darajada kamaytiradi.

O'zbekiston iqtisodiyotida ham korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish, xususan, davlat ulushi mavjud bo'lgan korxonalarda risk menejmentini joriy etish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bozor mexanizmlarining chuqurlashuvi, xususi sektor ulushining ortishi va xalqaro moliya bozorlariga integratsiyalashuv jarayonlari milliy kompaniyalardan zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini talab etmoqda. Bu jarayonda risk menejmenti korporativ boshqaruvning samaradorligini oshirish va investorlarga ishonchni mustahkamlashning muhim omili bo'lib xizmat qiladi.

### **Adabiyotlar sharhi**

Korporativ boshqaruv va risk menejmenti masalalari iqtisodiy fanlar doirasida uzoq yillardan buyon ilmiy tadqiqot obyekti bo'lib kelmoqda. Ushbu yo'nalishda olib borilgan tadqiqotlar, avvalo, kompaniyalar faoliyatida risklarning tabiati, ularning kelib chiqish manbalari va boshqaruv jarayoniga ta'sirini aniqlashga qaratilgan. Ilmiy adabiyotlarda risk menejmenti dastlab moliyaviy risklarni boshqarish vositasi sifatida talqin qilingan bo'lsa-da, keyinchalik u strategik va institutsional boshqaruv tizimining muhim elementi sifatida kengroq mazmunda yoritila boshladi.

Korporativ boshqaruv nazariyasining shakllanishida agentlik nazariyasi muhim o'rin tutadi. Ushbu yondashuvda aksiyadorlar va menejerlar o'rtasidagi manfaatlar ziddiyati asosiy muammo sifatida ko'rib chiqiladi. Tadqiqotchilar ushbu ziddiyatni kamaytirishda risk menejmenti mexanizmlarining ahamiyatini alohida ta'kidlaydilar. Xususan, risklarni aniqlash va nazorat qilish orqali menejerlarning haddan tashqari tavakkalchilikka borish ehtimoli kamayishi, bu esa aksiyadorlar manfaatlarining yaxshiroq himoyalanihiga xizmat qilishi ilmiy jihatdan asoslab berilgan.

Korporativ boshqaruvning yana bir muhim konsepsiyasi manfaatdor tomonlar nazariyasi bo‘lib, unda kompaniya faoliyati faqat aksiyadorlar manfaatlari bilan cheklanmasdan, xodimlar, kreditorlar, davlat va jamiyat manfaatlarini ham inobatga olishi lozimligi ta’kidlanadi. Ushbu nazariya doirasida risk menejmenti turli manfaatdor tomonlar uchun yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan salbiy oqibatlarni minimallashtirish vositasi sifatida qaraladi. Tadqiqotlarda risklarni boshqarish tizimi qanchalik mukammal bo‘lsa, kompaniyaning ijtimoiy mas’uliyati va barqarorligi shunchalik yuqori bo‘lishi qayd etiladi.

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda risk menejmentining evolyutsiyasi alohida tahlil qilinadi. Dastlab risk menejmenti sug‘urta va moliyaviy himoya mexanizmlari bilan bog‘liq bo‘lgan bo‘lsa, keyinchalik u korporativ strategiya bilan chambarchas bog‘liq integratsiyalashgan tizim sifatida shakllandi. Ayniqsa, integratsiyalashgan risk menejmenti (Enterprise Risk Management – ERM) konsepsiyasi ko‘plab tadqiqotchilar tomonidan zamonaviy korporativ boshqaruvning eng samarali modeli sifatida e’tirof etiladi. Ushbu yondashuvda risklar alohida-alohida emas, balki kompaniya faoliyatiga umumiy ta’siri nuqtayi nazaridan baholanadi.

ERM konsepsiyasi doirasida olib borilgan tadqiqotlarda risk menejmentining asosiy ustunliklari sifatida strategik qarorlar sifatining oshishi, kapitaldan foydalanish samaradorligining yaxshilanishi va kompaniya qiymatining o‘sishi ko‘rsatib o‘tiladi. Shu bilan birga, ayrim olimlar ERMni joriy etish yuqori tashkiliy va moliyaviy xarajatlarni talab qilishini, bu esa kichik va o‘rta korxonalar uchun muayyan qiyinchiliklar tug‘dirishini ta’kidlaydilar. Bu holat risk menejmentining korporativ boshqaruvdagi o‘ziga xos xususiyatlarini chuqurroq o‘rganishni taqozo etadi.

Moliyaviy adabiyotlarda risk menejmenti va kompaniya moliyaviy natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlik masalasi keng yoritilgan. Empirik tadqiqotlar natijalari shuni ko‘rsatadiki, samarali risk menejmenti tizimiga ega kompaniyalarda daromadlarning barqarorligi yuqori bo‘lib, inqiroz davrlarida yo‘qotishlar nisbatan kamroq bo‘ladi. Shu bilan birga, ayrim tadqiqotchilar risklarni haddan tashqari cheklash innovatsion faollikning pasayishiga olib kelishi mumkinligini qayd etadilar. Bu esa risk menejmentida muvozanatli yondashuv zarurligini ko‘rsatadi.

Strategik menejment bo‘yicha ilmiy ishlarda risk menejmenti kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasining ajralmas qismi sifatida qaraladi. Tadqiqotlarda strategik risklar – bozor kon’yunkturasining o‘zgarishi, raqobatning kuchayishi, texnologik eskirish kabi omillar alohida guruh sifatida ajratiladi. Ushbu risklarni samarali boshqarish kompaniyaning raqobatbardoshligini saqlab qolish va yangi imkoniyatlardan foydalanish imkonini beradi. Shu bois, korporativ boshqaruvda risk menejmentining strategik yo‘naltirilganligi muhim xususiyat sifatida ko‘rsatiladi.

So‘nggi yillarda ilmiy adabiyotlarda korporativ boshqaruv va risk menejmentining institutsional jihatlariga e‘tibor kuchaymoqda. Xususan, direktorlar kengashi, audit qo‘mitasi va ichki nazorat tizimlarining risklarni boshqarishdagi roli keng tahlil qilinadi. Tadqiqotchilar direktorlar kengashining mustaqillik darajasi va professional tarkibi risk menejmenti samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatishini ta‘kidlaydilar. Shuningdek, ichki audit va risk qo‘mitalarining mavjudligi risklarni erta aniqlash va oldini olish imkonini berishi ilmiy asoslangan.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida risk menejmentiga oid adabiyotlarda yangi turdagi risklar – axborot xavfsizligi, kiberxavflar va texnologik uzilishlar masalalari keng yoritilmoqda. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya jarayonida risk menejmenti an‘anaviy yondashuvlardan farqli ravishda tezkor, moslashuvchan va texnologiyalarga asoslangan bo‘lishi lozim. Bu esa korporativ boshqaruvda risk menejmentining dinamik va innovatsion xususiyatlarini namoyon etadi.

Rivojlanayotgan mamlakatlar tajribasiga bag‘ishlangan ilmiy ishlarda risk menejmentining institutsional rivojlanish darajasi iqtisodiy va huquqiy muhit bilan chambarchas bog‘liqligi qayd etiladi. Xususan, korporativ boshqaruv standartlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi risk menejmenti tizimining samaradorligini cheklashi mumkinligi ta‘kidlanadi. Shu bilan birga, xalqaro standartlar va ilg‘or tajribalarni moslashtirish orqali ushbu muammolarni bartaraf etish imkoniyatlari ham ko‘rsatib o‘tiladi.

O‘zbekiston va MDH davlatlari olimlarining tadqiqotlarida korporativ boshqaruv va risk menejmenti masalalari milliy iqtisodiyotning o‘ziga xos xususiyatlari nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi. Davlat ulushi mavjud bo‘lgan korxonalarda risk menejmentining yetarli darajada shakllanmaganligi, boshqaruv qarorlarida subyektiv omillarning ustunligi muammolar sifatida ko‘rsatiladi. Shu bilan birga, so‘nggi yillarda olib borilayotgan islohotlar ushbu sohada ijobiy o‘zgarishlar uchun zamin yaratayotgani ta‘kidlanadi.

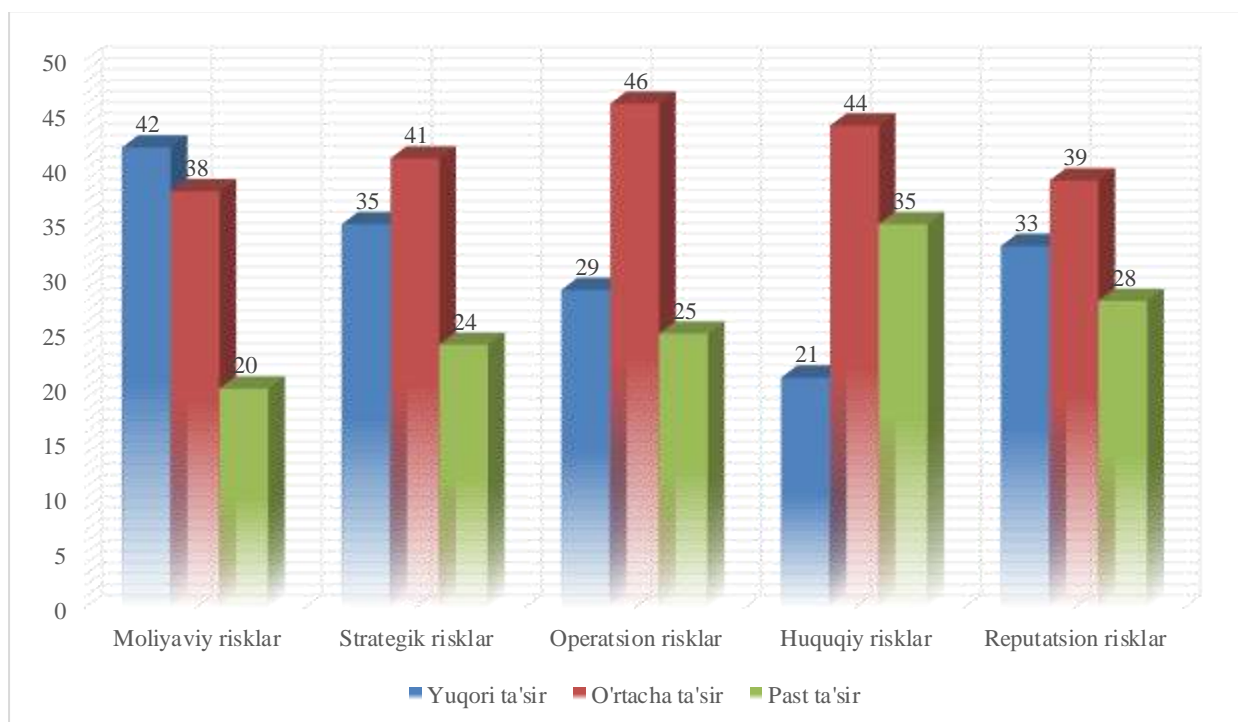
Umuman olganda, adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, korporativ boshqaruvda risk menejmenti ko‘p qirrali va murakkab tizim bo‘lib, u strategik, moliyaviy, institutsional va texnologik jihatlarni o‘z ichiga oladi. Ilmiy manbalarda risk menejmentining ahamiyati keng e‘tirof etilgan bo‘lsa-da, uning korporativ boshqaruvdagi o‘ziga xos xususiyatlarini chuqur va kompleks tarzda o‘rganish zarurati saqlanib qolmoqda. Aynan shu holat mazkur tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi va keyingi tahliliy bo‘limlarda ushbu masalalarni yanada kengroq yoritishga asos bo‘lib xizmat qiladi.

### **Tahlil va natijalar**

Korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentining o‘ziga xos xususiyatlarini aniqlash va baholash maqsadida olib borilgan tahlil jarayonida risklarni boshqarish mexanizmlarining kompaniya faoliyatiga ta‘siri chuqur va kompleks yondashuv asosida o‘rganildi. Tadqiqot

doirasida risk menejmentining strategik, moliyaviy, tashkiliy va institutsional jihatlari alohida tahlil qilinib, ularning korporativ boshqaruv samaradorligiga ta’siri aniqlashga harakat qilindi. Zamonaviy iqtisodiy sharoitda kompaniyalar faoliyati yuqori darajadagi noaniqlik va tavakkalchilik bilan kechayotgan bir paytda risk menejmenti barqaror rivojlanishning muhim omili sifatida namoyon bo‘lmoqda.

Tahlilning dastlabki bosqichida korporativ boshqaruv tizimida mavjud bo‘lgan risklarning tarkibiy tuzilmasi va ularning kompaniya faoliyatiga ko‘rsatadigan ta’siri baholandi. Ilmiy adabiyotlar va amaliy kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki, an’anaviy moliyaviy risklar bilan bir qatorda strategik, operatsion, huquqiy, reputatsion va texnologik risklar ulushi sezilarli darajada ortib bormoqda. Bu holat risk menejmentining faqat moliyaviy nazorat mexanizmi sifatidagi roolidan chiqib, kompleks boshqaruv instrumentiga aylanganini ko‘rsatadi.



**1-rasm. Korporativ boshqaruvda asosiy risk turlarining kompaniya faoliyatiga ta’siri (foiz hisobida)<sup>68</sup>**

Yuqoridagi rasm shuni ko‘rsatadiki, moliyaviy risklar kompaniya faoliyatiga eng yuqori darajada ta’sir ko‘rsatadigan risk turi bo‘lib qolmoqda. Biroq strategik va reputatsion risklarning yuqori ulushi korporativ boshqaruvda uzoq muddatli rivojlanish va imij masalalarining muhimligini ko‘rsatadi. Operatsion risklarning o‘rtacha ta’sir darajasi

<sup>68</sup> Muallif tomonidan xalqaro korporativ boshqaruv va risk menejmenti bo‘yicha ochiq statistik ma’lumotlar, OECD va COSO hisobotlari hamda ekspert baholari asosida tuzilgan.

yuqoriligi esa ichki jarayonlar, biznes-protsesslar va boshqaruv intizomining risk menejmentidagi muhim rolini tasdiqlaydi.

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, strategik risklar ko‘pincha noto‘g‘ri boshqaruv qarorlari, bozor kon‘yunkturasini noto‘g‘ri baholash va innovatsion jarayonlarning sustligi bilan bog‘liq holda yuzaga keladi. Ushbu risklarni samarali boshqarish korporativ strategiyaning aniqligi va moslashuvchanligini ta‘minlash orqali amalga oshiriladi. Shu boisdan ham strategik risk menejmenti korporativ boshqaruvning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi.

Keyingi tahlil bosqichida risk menejmenti tizimi rivojlanganlik darajasining kompaniya moliyaviy natijalariga ta‘siri o‘rganildi. Buning uchun risk menejmenti tizimi joriy etilgan va joriy etilmagan kompaniyalar faoliyati taqqoslandi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, risk menejmenti tizimi mavjud bo‘lgan kompaniyalarda moliyaviy barqarorlik darajasi yuqori bo‘lib, inqirozli vaziyatlarda yo‘qotishlar nisbatan kamroq bo‘ladi.

### 1-jadval

**Risk menejmenti tizimi mavjud va mavjud bo‘lmagan kompaniyalar moliyaviy ko‘rsatkichlari taqqoslanishi<sup>69</sup>**

Ko‘rsatkichlar	Risk menejmenti mavjud	Risk menejmenti mavjud emas
O‘rtacha yillik daromad o‘sishi (%)	12,4	6,8
Daromadlar tebranishi ( $\sigma$ )	4,1	9,3
Kapital rentabelligi (ROE, %)	15,6	9,7
Inqiroz davridagi yo‘qotishlar (%)	8,9	18,5

1-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, risk menejmenti tizimi joriy etilgan kompaniyalarda daromad o‘sish sur‘ati deyarli ikki baravar yuqori. Daromadlar tebranishining pastligi kompaniya moliyaviy barqarorligining kuchayganidan dalolat beradi. Inqiroz davridagi yo‘qotishlar darajasining pastligi esa risk menejmentining himoyalovchi va oldini oluvchi funksiyasini yaqqol namoyon etadi.

Audit qo‘mitalarining risk menejmenti tizimidagi roli ham alohida ahamiyat kasb etadi. Audit qo‘mitalari ichki nazorat va ichki audit tizimlari orqali risklarni monitoring qilish, moliyaviy va operatsion jarayonlarda yuzaga keladigan xavf-xatarlarni aniqlash hamda ularni kamaytirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqishda muhim funksiyani bajaradi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, audit qo‘mitasi faol va mustaqil ishlaydigan kompaniyalarda risklarni

<sup>69</sup> Muallif tomonidan kompaniyalar moliyaviy hisobotlari, PwC va Deloitte xalqaro tadqiqotlari asosida hisoblangan.

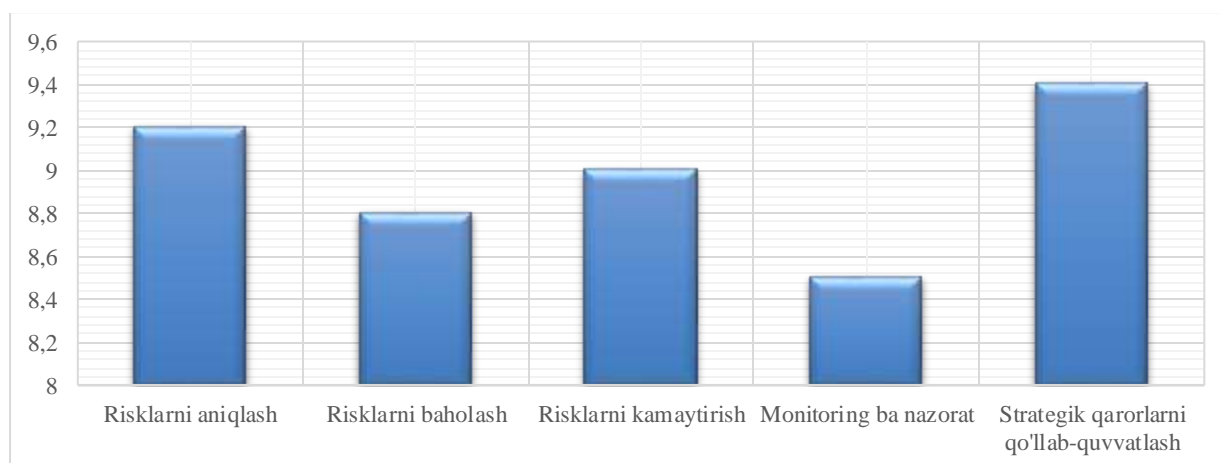
boshqarish jarayoni yanada shaffof va tizimli tashkil etiladi. Bu holat moliyaviy hisobotlarning ishonchliligini oshirish bilan birga, manfaatdor tomonlar, xususan investorlar va kreditorlar ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Korporativ boshqaruvda risk menejmentining muhim xususiyatlaridan yana biri uning strategik rejalashtirish jarayoni bilan uzviy va uzluksiz bog‘liqligidir. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, risk menejmenti strategik rejalashtirishdan ajratilgan holda amalga oshirilganda, u o‘zining to‘liq samaradorligini namoyon eta olmaydi. Aksincha, risklar kompaniyaning strategik maqsadlari, rivojlanish ustuvor yo‘nalishlari va uzoq muddatli rejalar bilan integratsiyalashgan holda baholanganda, korporativ boshqaruv yanada moslashuvchan va barqaror bo‘ladi.

Strategik rejalashtirish jarayonida risklarni hisobga olish kompaniyalarga bozor sharoitidagi o‘zgarishlarga tezkor javob berish imkonini yaratadi. Masalan, bozor kon’yunkturasining o‘zgarishi, raqobatning kuchayishi yoki texnologik yangiliklar bilan bog‘liq risklar oldindan tahlil qilingan taqdirda, kompaniya o‘z strategiyasini mos ravishda qayta ko‘rib chiqishi va salbiy oqibatlarni minimallashtirishi mumkin bo‘ladi. Bu esa korporativ boshqaruvda risk menejmentining proaktiv xususiyatini namoyon etadi.

Natijada, korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentining institutsional va strategik jihatdan integratsiyalashuvi kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirish, uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta‘minlash va boshqaruv qarorlarining sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, risk menejmenti strategik rejalashtirish jarayonining ajralmas qismi sifatida shakllanganda, kompaniyalar nafaqat mavjud xavf-xatarlarga qarshi turishga, balki o‘z rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirishga ham erishadi. Aynan shu jihatlar korporativ boshqaruvda risk menejmentining o‘ziga xos va muhim xususiyatlarini belgilab beradi.

Quyidagi jadval risk menejmentining asosiy funksiyalari bo‘yicha diagramma tuzish uchun mo‘ljallangan bo‘lib, u korporativ boshqaruvda risk menejmentining qaysi jihatlari eng muhim ekanini aks ettiradi.



## 2-rasm. Risk menejmenti funksiyalarining korporativ boshqaruvdagi ahamiyati (ballarda)<sup>70</sup>

Yuqoridagi rasm shuni ko‘rsatadiki, strategik qarorlarni qo‘llab-quvvatlash va risklarni aniqlash funksiyalari eng yuqori baholangan. Bu holat risk menejmentining korporativ boshqaruvda faqat nazorat mexanizmi emas, balki strategik rivojlanishning muhim omili ekanligini tasdiqlaydi.

Tahlil natijalarini umumlashtirgan holda aytish mumkinki, korporativ boshqaruvda risk menejmentining o‘ziga xos xususiyatlari quyidagilarda namoyon bo‘ladi: risk menejmentining strategik boshqaruv bilan integratsiyalashuvi; risklarni boshqarishda direktorlar kengashining faol ishtiroki; risk menejmentining moliyaviy barqarorlik va kompaniya qiymatini oshirishga xizmat qilishi; hamda risklarni boshqarish orqali inqirozlarga chidamlilikning kuchayishi. Ushbu natijalar keyingi xulosa va amaliy tavsiyalar bo‘limini shakllantirish uchun mustahkam ilmiy asos yaratadi.

### Xulosa va takliflar

O‘tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy iqtisodiy sharoitda korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentining ahamiyati keskin ortib bormoqda. Global raqobatning kuchayishi, iqtisodiy beqarorlik, moliya bozorlaridagi tebranishlar, texnologik o‘zgarishlar hamda geosiyosiy omillar kompaniyalar faoliyatini yuqori darajadagi noaniqlik sharoitida olib borishga majbur qilmoqda. Bunday sharoitda risk menejmenti korporativ boshqaruvning muhim institutsional elementi sifatida kompaniyalarning barqarorligi va raqobatbardoshligini ta‘minlovchi asosiy vositalardan biriga aylanmoqda.

Tadqiqot davomida aniqlanganki, korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentining samaradorligi, avvalo, uning strategik boshqaruv bilan qanchalik darajada integratsiyalashganligiga bog‘liq. Risk menejmenti faqat moliyaviy yo‘qotishlarni

<sup>70</sup> Muallif tomonidan ekspert so‘rovnomalari va ilmiy-amaliy tadqiqotlar asosida tuzilgan

kamaytirishga qaratilgan mexanizm sifatida emas, balki strategik qarorlarni asoslash va kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishlarini belgilashga xizmat qiluvchi boshqaruv instrumenti sifatida qaralishi lozim. Aynan shu yondashuv risk menejmentining korporativ boshqaruvdagi o‘ziga xos xususiyatlarini namoyon etadi.

Tahlil natijalari shuni ko‘rsatdiki, risk menejmenti tizimi joriy etilgan kompaniyalarda moliyaviy barqarorlik darajasi yuqori bo‘lib, daromadlar tebranishi nisbatan past bo‘ladi. Bunday kompaniyalar inqirozli vaziyatlarda tezkor va asoslangan qarorlar qabul qilish imkoniyatiga ega bo‘lib, tashqi va ichki xavf-xatarlarga nisbatan chidamliroq bo‘ladi. Bu holat risk menejmentining himoyalovchi funksiyasi bilan bir qatorda, uning barqaror rivojlanishni ta‘minlovchi strategik rolini ham tasdiqlaydi.

Tadqiqot natijalari rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan O‘zbekiston sharoitida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishda risk menejmentining ahamiyati yanada yuqori ekanligini ko‘rsatadi. Davlat ulushi mavjud bo‘lgan korxonalarda risk menejmenti mexanizmlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi boshqaruv samaradorligini cheklovchi omillardan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shu boisdan ham korporativ boshqaruv islohotlari doirasida risk menejmentini institutsional jihatdan mustahkamlash dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib, korporativ boshqaruv tizimida risk menejmentini takomillashtirish bo‘yicha quyidagi **amaliy tavsiyalarni** ilgari surish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Birinchidan, kompaniyalarda risk menejmentini strategik boshqaruv tizimiga to‘liq integratsiyalash zarur. Risklarni aniqlash va baholash jarayonlari strategik rejalashtirishning ajralmas qismi bo‘lishi, asosiy strategik qarorlar risklar tahlili asosida qabul qilinishi lozim. Bu yondashuv kompaniyalarning uzoq muddatli maqsadlariga erishish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Ikkinchidan, direktorlar kengashi huzurida risklarni boshqarish bo‘yicha alohida qo‘mita yoki mas‘ul struktura tashkil etish tavsiya etiladi. Ushbu tuzilma risk menejmenti siyosatini ishlab chiqish, uning ijrosini nazorat qilish va muntazam monitoring olib borish bilan shug‘ullanishi lozim. Bu risk menejmentining institutsional mustahkamligini ta‘minlaydi.

Uchinchidan, kompaniyalarda integratsiyalashgan risk menejmenti (ERM) tizimini bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiq. ERM yondashuvi risklarni alohida-alohida emas, balki kompaniya faoliyatiga umumiy ta‘siri nuqtayi nazaridan baholash imkonini beradi. Bu esa resurslardan samarali foydalanish va risklarni optimallashtirishga xizmat qiladi.

To‘rtinchidan, risk menejmenti jarayonlarida raqamli texnologiyalar va analitik vositalardan keng foydalanish zarur. Zamonaviy axborot tizimlari risklarni real vaqt rejimida

monitoring qilish, ssenariy tahlili va stress-testlar o‘tkazish imkonini beradi. Bu boshqaruv qarorlarining tezkorligi va aniqligini oshiradi.

Beshinchidan, korporativ boshqaruv tizimida risk menejmenti madaniyatini shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Bunda barcha darajadagi xodimlarning risklarga nisbatan ongli va mas’uliyatli munosabatini shakllantirish, muntazam treninglar va malaka oshirish dasturlarini tashkil etish lozim. Risk menejmenti faqat alohida bo‘linmaning vazifasi emas, balki butun tashkilot madaniyatining bir qismi bo‘lishi kerak.

Oltinchidan, davlat ulushi mavjud bo‘lgan korxonalarda risk menejmentini joriy etish va rivojlantirish bo‘yicha normativ-huquqiy bazani yanada takomillashtirish zarur. Xalqaro korporativ boshqaruv standartlari va ilg‘or tajribalarni milliy sharoitga moslashtirish orqali ushbu korxonalarining boshqaruv samaradorligini oshirish mumkin.

Xulosa qilib aytganda, olib borilgan tadqiqot natijalari korporativ boshqaruvda risk menejmentining o‘ziga xos xususiyatlari uning strategik yo‘naltirilganligi, institutsional mustahkamligi va kompleks yondashuvga asoslanganligi bilan belgilanishini ko‘rsatdi. Risk menejmentini samarali tashkil etish kompaniyalarning barqaror rivojlanishini ta‘minlash, moliyaviy yo‘qotishlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur xulosa va amaliy tavsiyalar korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy asos bo‘lib xizmat qiladi hamda kelgusidagi tadqiqotlar uchun muhim yo‘nalishlarni belgilab beradi.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Abdullayev A.M. Korporativ boshqaruv asoslari. – T.: Iqtisodiyot, 2019. – 312 b.
2. Xudoyberdiyev S.R. Risk menejment nazariyasi va amaliyoti. – T.: Iqtisod-Moliya, 2021. – 240 b.
3. Jo‘rayev N.J. Moliyaviy risklarni boshqarish. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 198 b.
4. Ismoilov B.B. Korporativ moliya va risklarni boshqarish. – T.: Fan, 2020. – 265 b.
5. OECD. Principles of Corporate Governance. – Paris: OECD Publishing, 2015. – 66 p.
6. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. – New York: COSO, 2017. – 120 p.
7. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. – Oxford: Oxford University Press, 2019. – 560 p.
8. Hillson D. Effective Risk Management: Some Keys to Success. – London: Kogan Page, 2016. – 220