

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№4

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026
APREL



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic Resource Index
ResearchBib

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА LIBRARY.RU



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, aprel.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afrovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellashtirish
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

STRATEGIC INTEGRATION OF BUSINESS PLANNING AND FORECASTING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	11
Sharipov K.A., Ismatullayev T.R.	
ВКЛАД БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МАХАЛЛЕЙ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН: МЕХАНИЗМЫ, ДИНАМИКА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ	21
Бабаназарова Гульзар Зиуатдиновна	
BUDJET TASHKILOTLARIDA XARAJATLARNI REJALASHTIRISH VA MOLIVAVIY NAZORATNI TASHKIL ETISH.....	27
Karayev Payzillaxon Yusufxonovich	
FERMER XO'JALIKLARINI MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHDA SUBSIDIYA AMALIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH.....	32
Xakimov Zafar Ibragimovich	
IQTISODIY O'SISHGA ERISHISHDA DAVLAT INNOVATSION VA INVESTITSION SIYOSATINING O'RNI	38
Xaydarova Yorqinoy Asqar qizi	
QURILISH SANOATIDA KORXONALARNI MOLIVALASHTIRISHNING NAZARIY KONSEPSIYALARI VA ZAMONAVIY YONDASHUVLARI.....	44
Igitov Jurabek Kuzibekovich	
ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА	50
Абдуллаева Матлуба Нематовна, Акбарова Муфаррах Мухитдиновна	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКС-КОНТРОЛЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УЗБЕКИСТАНЕ	56
Халтурдиев Айтмурат Маратович	
O'ZBEKISTONDA RAQAMLI IQTISODIYOTNING ICHKI BELGILARI	64
Saatova Lolaxon Ergashevna	
INNOVATSION YONDASHUVLAR ASOSIDA OZIQ-OVQAT KORXONALARIDA RAQOBATBARDOSHLIKNI OSHIRISH MEKANIZMLARI	71
Pulatov Abdullo	
MAJBURIY IJRO ETISH CHORALARINI TAKOMILLASHTIRISH: MILLIY VA XORIJIY TAJRIBA.....	76
Axmedov Zafarjon Zokirjon	
МОДЕЛЬ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ЕЁ РЕАЛИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПОЛИМЕРНОЙ УПАКОВКИ	80
Ташпулатов Дильмурад Рустамович	
KORPORATIV KORXONALARDA KAPITALNI BUDJETLASHTIRISH JARAYONINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	85
Latipova Shaxnoza Maxmudovna	
INNOVATSION MENEJMENTDA KOMMUNIKATSIYA VA TASHKILY MOSLASHUVCHANLIKNING ROLI: O'ZBEKISTON SHAROITI MISOLIDA	92
Atamatov Abdusalil Salomovich	
QAYTA TIKLANUVCHI ENERGIYA MANBALARINING AHAMIYATI VA UNING SALOHİYATINI BELGILOVCHI OMILLAR	97
Qodirov Baxodir Tursunovich, To'rayev Qaxramon Zokirjonovich	



NAMANGAN VILOYATIDA AYOLLAR TADBIRKORLIK FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHDA TADBIRKORLIK MUHITINI BAHOLASH	103
Raximova Moxigul Isroiljonovna	
O'ZBEKISTON IQTISODIYOTIGA TO'G'RIDAN-TO'G'RI XORIJIY INVESTITSİYALARNI JALB ETISH BILAN BOG'LIQ MUAMMOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO'LLARI	107
Davitova Shaxzoda Doniyor qizi	
ANALYSIS OF THE FORMATION OF MARKET DEMAND AND THE ESTABLISHMENT OF EQUILIBRIUM IN A MARKET ECONOMY	112
Kamilova Nargiza	
BO'LAJAK FIZIKA O'QITUVCHILARINI NANOTEXNOLOGIYA SOHASIDAGI BILIMLARNI TAQDIM ETISHGA VA O'QITISHGA TAYYORLASH METODIKASI	115
Sottarov Abduvali Umirqulovich	
INTEGRATING AI INTO STRATEGIC MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	120
Uktamova Durdona Bakhtiyor qizi, Sultonali Umaraliyevich Mekhmonov	
BARQAROR RIVOJLANISH SHAROITIDA IJTIMOIIY HISOBOTLAR VA ULARNING AHAMIYATI	130
Sayfullayev Mexroj Sayfullayevich	
SANOAT KLASTERINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING USLUBIY JIHATLARI.....	135
Satvoldiyev Ulugbek Kamilovich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI LIKVIDLIGINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISHNING INNOVATSION YONDASHUVLARI	140
Yangiboev Rustam Berdiyrovich	
MINTAQA IQTISODIY O'SISH DRAYVERLARINI RIVOJLANTIRISHDA MOLIYAVIY XAVFLARNI BOSHQARISH MEKANIZMLARI.....	145
Turopova Nigora Xolmurod qizi	
ЭКОЛОГИЯ ТУРИСТА КАК МЕТОД СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ И УСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ ДЛЯ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ.....	149
Наурызбаев Алиакбар Рустамович	
BINO VA INSHOOTLARNI BARPO ETISHDA PREFABRIKATSIYALASHGAN HAMDA MODULLI QURILISH TIZIMLARINI AQLLI BOSHQARUV ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	152
Solijonov Javoxirmirzo Obidjon o'g'li	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA AKSIYADORLIK TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV BOSHQARUVNI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH	163
Saidaxmedova Aida Mirzayevna	
O'ZBEKISTONDA KO'CHAT YETISHTIRISHNING HOZIRGI HOLATI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI.....	169
Abdufarmonov Farrux Faxriddinovich	
O'ZBEKISTONDA EKSPORTGA YO'NALTIRILGAN QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI SIFATI VA XALQARO STANDARTLARGA MUVOFIQLIGI TAHLILI	174
Safarova Muxabbat Radjabovna	
TIJORAT BANKLARI DEPOZIT SIYOSATI VA DEPOZIT BAZASI DINAMIKASINING BANK LIKVIDLIGIGA TA'SIRI	178
Sulaymanov Samandarboy Adhambek o'g'li	
RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA ISLOMIY MOLIYANING BANK TIZIMIGA INTEGRATSIYASI: MUAMMOLAR, IMKONIYATLAR VA TRANSFORMATSIYA YO'NALISHLARI	186
Adilov Zuxriddin Marip o'g'li	
SAMARQAND VILOYATI SANOATINING HUDUDIIY TARKIBINI TAKOMILLASHTIRISHNING AYRIM MASALALARI.....	190
Uralov Eliboy Omonovich	



DIVERSIFIKATSIYALASHUV ASOSIDA QURILISH TARMOG' I RIVOJLANISHINI KO'P OMILLI BOG'LANISHLAR ASOSIDA MODELLASHTIRISH.....	194
Yembergenova Aynur Aydosbaevna	
ЩЕБЕНОЧНО-МАСТИЧНЫЙ АСФАЛЬТОБЕТОН В КИТАЕ: СОСТАВ, СВОЙСТВА, ИННОВАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....	201
Карабаев Абдужаббор Мелиевич, Занг Хайфей	
TADBIRKORLIK FAOLIYATIDA SUBYEKTIV RISKNI SHAKLLANTIRUVCHI KOGNITIV OMILLAR VA ULARNI BOSHQARISH MEKANIZMLARI	205
Abduxamid Abdumalikovich Bektemirov	



TADBIRKORLIK FAOLIYATIDA SUBYEKTIV RISKNI SHAKLLANTIRUVCHI KOGNITIV OMILLAR VA ULARNI BOSHQARISH MEXANIZMLARI

Abduxamid Abdumalikovich Bektemirov

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

Annotatsiya. Mazkur maqolada tadbirkorlik faoliyatida subyektiv riskning shakllanishida muhim rol o'ynaydigan kognitiv omillar tizimli ravishda tahlil qilinadi. Xususan, qaror qabul qilish jarayonida inson ongiga xos bo'lgan kognitiv xatoliklar (biaslar), "heuristik" yondashuvlar va psixologik predispozitsiyalar subyektiv riskni shakllantiruvchi asosiy determinantlar sifatida ko'rib chiqiladi. Tadqiqotda subyektiv riskni obyektiv riskdan farqlovchi jihatlar ochib beriladi hamda ularni boshqarishning institutsional, metodologik va xulq-atvoriga asoslangan mexanizmlari ishlab chiqiladi. Natijada, tadbirkorlik subyektlari uchun kognitiv jihatdan asoslangan risk boshqaruvi modeli taklif etiladi.

Kalit so'zlar: subyektiv risk, kognitiv omillar, heuristika, biaslar, qaror qabul qilish, tavakkalchilik, behavioral economics, risk menejment, tadbirkorlik, noaniqlik.

Abstract. This article systematically analyzes the cognitive factors playing a crucial role in the emergence of subjective risk within entrepreneurial activities. Specifically, it examines cognitive biases, heuristics, and psychological predispositions inherent in human decision-making as the primary determinants of subjective risk. The study delineates the differences between subjective and objective risk and develops institutional, methodological, and behavioral mechanisms for their management. As a result, a cognitively grounded risk management model for entrepreneurial actors is proposed.

Keywords: subjective risk, cognitive factors, heuristics, biases, decision-making, risk-taking, behavioral economics, risk management, entrepreneurship, uncertainty.

Аннотация. В статье представлен системный анализ когнитивных факторов, детерминирующих формирование субъективного риска в предпринимательской деятельности. Особое внимание уделяется когнитивным искажениям, эвристикам и психологическим предрасположенностям, возникающим в процессе принятия решений. В исследовании дифференцируются понятия субъективного и объективного рисков, а также предлагаются институциональные, методологические и поведенческие механизмы их минимизации. По итогам работы сформулирована когнитивно-ориентированная модель управления рисками, адаптированная для современных предпринимательских структур.

Ключевые слова: субъективный риск, когнитивные факторы, эвристика, когнитивные искажения, принятие решений, готовность к риску, поведенческая экономика, риск-менеджмент, предпринимательство, неопределенность.

KIRISH.

Zamonaviy tadbirkorlik faoliyati yuqori darajadagi noaniqlik va o'zgaruvchanlik sharoitida amalga oshiriladi. Bunday sharoitda risklar nafaqat tashqi iqtisodiy omillar bilan, balki tadbirkorning ichki psixologik va kognitiv xususiyatlari bilan ham belgilanadi. Klassik iqtisodiy nazariyada risk asosan obyektiv ehtimolliklar asosida baholansa-da, zamonaviy yondashuvlarda subyektiv risk ya'ni qaror qabul qiluvchining riskni qanday qabul qilishi va interpretatsiya qilishi muhim o'rin egallaydi.

Tadbirkorlik faoliyatida aynan subyektiv risk ko'pincha real iqtisodiy natijalarga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, chunki qarorlar inson ongida shakllangan baholash va idrok asosida qabul qilinadi. Shu bois, tadbirkorlik



faoliyatida subyektiv riskni shakllantiruvchi asosiy kognitiv omillarni aniqlash va ularni samarali boshqarish mexanizmlarini ishlab chiqish ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI.

Kognitiv omillar va risk tushunchasi iqtisodiyot va psixologiya kesishmasida shakllangan ilmiy yo'nalish bo'lib, xulq-atvor iqtisodiyoti doirasida keng o'rganilgan. Xususan, Daniel Kahneman va Amos Tversky tomonidan ishlab chiqilgan "istiqbollar nazariyasi"ga ko'ra, insonlar riskni obyektiv ehtimolliklar asosida emas, balki subyektiv qabul qilish asosida baholaydilar¹. Bu nazariya riskni idrok etishda "yo'qotishdan qochish", "referentga bog'liqlik" kabi kognitiv effektlarni aniqlab beradi.

Herbert Simon² esa "cheklangan ratsionallik" konsepsiyasini ilgari surib, qaror qabul qilishda insonlar mukammal emasligini va ular soddalashtirilgan heuristik usullardan foydalanishini asoslab bergan.

Richard Taylor³ tomonidan rivojlantirilgan xulq-atvor iqtisodiyoti yondashuvi esa iqtisodiy qarorlar ko'pincha irratsional omillar ta'sirida shakllanishini ko'rsatadi.

MDH olimlaridan V.A.Akimov⁴, S.P.Voronov, N.N.Radayev, S.M.Vasin⁵, V.S.Shutov, Y.D.Vishnyakov⁶, N.N.Radayev, O.A.Firsova⁷, G.Mulen⁸, T.G.Gurnovich⁹, I.A.Sokolova¹⁰, Y.M.Xitrova¹¹, N.B.Kuznetsova¹² va boshqa shu kabi iqtisodchi olimlar tomonidan risklarga oid tadqiqotlar amalga oshirilgan. Ular risklarni ko'plab qarama-qarshi asoslarga ega bo'lgan murakkab ijtimoiy-iqtisodiy hodisa sifatida qabul qilgan va risk mazmunini, uning funksiyalari va biznesga ta'sirini aniqlash bo'yicha qarashlarini taklif qilgan. Ular tavakkalchilikni ko'plab qarama-qarshi asoslarga ega bo'lgan murakkab ijtimoiy-iqtisodiy hodisa sifatida ta'riflagan va tavakkal mazmunini, uning funksiyalari va biznesga ta'sirini aniqlash bo'yicha qarashlarini taklif qilgan.

Mahalliy iqtisodchi olimlar Y.Abdullayev¹³, Q.Abdurahmonov, M.Muxammedov¹⁴, M.Pardayev¹⁵, Sh.Mustafaqulov¹⁶ va boshqalarning ilmiy izlanishlarida risklarga oid qarashlar o'z aksini topgan. Ular tadbirkorlik risklarini asosan tashqi va ichki omillar orqali tahlil qilgan bo'lsalar-da, kognitiv determinantlar masalasi hali yetarli darajada chuqur o'rganilmagan.

Shunday qilib, mavjud ilmiy adabiyotlar subyektiv riskning mavjudligini tan oladi, biroq uni boshqarish mexanizmlari tizimli ravishda yetarli ishlab chiqilmagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot nazariy tahlil orqali xulq-atvor iqtisodiyoti va risk nazariyalari tahlil qilinadi hamda kognitiv biaslar klassifikatsiyasi o'rgabiladi, tizimli yondashuv orqali subyektiv risk tahlili kognitiv omillar, idrok, baholash, qaror va natija bog'langan zanjirli model asosida olib boriladi. Shuningdek, obyektiv va subyektiv risk o'rtasidagi farqlar aniqlashtirildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqotning nazariy tahlili shuni ko'rsatadiki, tadbirkorlik faoliyatida riskning subyektiv komponenti tasodifiy yoki ikkilamchi hodisa emas, balki qaror qabul qilish jarayonining ichki mexanizmini tashkil etuvchi asosiy omillardan biridir. Klassik ratsional tanlov modelidan farqli ravishda, xulq-atvor iqtisodiyoti yondashuvi inson qarorlari to'liq ratsional emasligini, ular ko'pincha soddalashtirilgan fikrlash usullari, ya'ni heuristikalar va tizimli og'ishlar, ya'ni kognitiv biaslar ta'sirida shakllanishini asoslaydi. Kahneman va Tversky tomonidan ishlab

- 1 Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47. – P. 263–291.
- 2 Simon H. *Administrative Behavior*. – New York: Free Press, 1947.
- 3 Thaler R. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. – New York: W.W. Norton, 2015.
- 4 Akimov V.A., Voronov S.P., Raдаev N.N. Концепции риска и концепции анализа риска // *Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования*. 2013. Вып. № 2. Т. 3. С. 562-567.
- 5 Васин С.М., Шутов В.С. *Управление рисками на предприятии учебник*. М.: КНОРУС, 2007.
- 6 Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. *Общая теория рисков: учебное пособие*. М.: Академия, 2008.
- 7 Фирсова О.А. *Управление рисками организаций. Учебное пособие* Орел: МАБИВ, 2014.-100с.
- 8 Мулен Г. *Теория игр с примерами из математической экономики*. М.: Мир, 1985.
- 9 Гурнович Т.Г. и другие. *Оценка и анализ риска*. М.: Кнорус, 2019,252с.
- 10 Соколова И.А. *Управление предпринимательскими рисками на предприятиях сферы услуг. Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н., Тольятти-2005*.
- 11 Хитрова Е.М. *Основы управления рисками. Учебное пособие*.Иркутск. Издательство БГУ. – 2016.
- 12 Кузнецова Н.В. *Управление рисками. Учебное пособие*. Издательства Дальневосточного университета, 2004.
- 13 Abdullayev Y.A. *Bozor iqtisodiyoti asoslari*. – T.: Mehnat, 2002-y. 297 b.
- 14 Muxammedov M.M., O'rinbayeva Y.P. *Mehnat resurslari va ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot*. – S.: Servis, 2013 y. № 1. 27 b.
- 15 Pardayev M.Q., Ochilov I.S. *Xizmat ko'rsatish sohasi korxonalarida samaradorlikni oshirish yo'llari. Monografiya*. – T.: «Iqtisod-moliya» nashriyoti, 2011 y. – 11 b.
- 16 Mustafaqulov Sh.I. *Investitsion muhit jozibadorligi. ilmiy-amaliy qo'llanma*. – T.: Bank-moliya akademiyasi. – O'zbekistondagi BMT TD vakolatxonasi. – Toshkent. – 2017 y. – 304 b.



chiqilgan istiqbollar nazariyasi aynan xavf va yutuq/yo'qotishlarni qabul qilishdagi assimetriyani ochib beradi ya'ni insonlar odatda yo'qotishlarni yutuqlarga nisbatan kuchliroq sezadilar, shu sababli bir xil iqtisodiy vaziyat turlicha "risk" sifatida qabul qilinishi mumkin. Simonning cheklangan ratsionallik yondashuvi esa tadbirkor noaniqlik sharoitida "optimal" emas, balki "yetarli darajada maqbul" qaror qabul qilishga moyil bo'lishini ko'rsatadi. Bu holat subyektiv riskning aynan axborot cheklanganligi, vaqt tanqisligi va kognitiv resurslar yetishmasligi fonida kuchayishini anglatadi.

Subyektiv riskni shakllantiruvchi kognitiv omillarni besh yirik blokka ajratish mumkin. Bulardan birinchisi ehtimollik va oqibatlarni idrok etishdagi og'ishlar, ikkinchisi o'z qobiliyatini va nazorat imkoniyatini noto'g'ri baholash, uchinchi selektiv axborot qabul qilish, to'rtinchisi emotsional fonning qaror sifatiga ta'siri hamda beshinchi tajriba va oldingi natijalarni noto'g'ri umumlantirish. Ushbu bloklar o'zaro bog'liq bo'lib, ular alohida emas, balki ko'pincha bir vaqtning o'zida ishlaydi. Shu bois tadbirkor qarorlaridagi xatolikni faqat bitta bias bilan izohlash yetarli emas amalda "kognitiv kombinatsiya effekti" yuz beradi, ya'ni bir bias boshqasini kuchaytiradi va natijada riskning subyektiv bahosi obyektiv holatdan yanada uzoqlashadi. Bu jihat strategik qarorlar, investitsiya tanlovi, yangi bozorga kirish, kredit yuklamasi va hamkor tanlash kabi vaziyatlarda ayniqsa yaqqol ko'rinadi.

Birinchi yirik omil sifatida "haddan tashqari ishonch" bias ya'ni o'z bilim, tajriba yoki nazorat imkoniyatlarini ortiqcha baholash alohida ajralib turadi. Tadbirkorlik muhitida bu biasning kuchli bo'lishi mantiqan tushunarli. Tashabbuskorlik, ishonch va tezkorlik tadbirkorning zarur sifatleri bo'lsa-da, aynan shu sifatlar ma'lum chegaradan o'tgach, obyektiv tekshiruvni susaytiradi. Natijada tadbirkor bozor talabini ortiqcha baholashi, raqobatchilar reaksiyasini mensimasligi, kapital yetishmovchiligi xavfini kamaytirib ko'rish yoki ichki boshqaruv salohiyatini real imkoniyatdan yuqori tasavvur qilishi mumkin. Empirik va nazariy adabiyotlar "haddan tashqari ishonch" hamda "nazorat illyuziyasi" tadbirkorlik qarorlarida riskni pastroq idrok etishga olib kelishini ko'rsatadi, ayniqsa yangi korxonalar yaratish qarorida "men vaziyatni boshqara olaman" degan ichki ishonch risk signallarining kuchini pasaytiradi.

Ikkinchi muhim omil "nazorat illyuziyasi"dir. Bu holatda tadbirkor bozor, xaridor xulqi, hamkorning ishonchligi, valyuta kursi, logistika uzilishi yoki normativ o'zgarishlar kabi tashqi omillarni go'yoki o'zi boshqara oladigandek qabul qiladi. Aslida esa bunday omillar ko'pincha korxonalar chegarasidan tashqarida shakllanadi. Nazorat illyuziyasi qarorlarni haddan tashqari markazlashtirishga, vakolat delegatsiyasini kamaytirishga, stsenariy rejalashtirishni e'tiborsiz qoldirishga va "rezerv variant"siz harakat qilishga olib keladi. Shu nuqtai nazardan, mazkur bias subyektiv riskni ikki tomonlama buzadi. Birinchidan, riskning ehtimoliy yuz berish darajasi pasaytirib ko'riladi. Ikkinchidan, oqibatlarining chuqurligi yetarli baholanmaydi. Bu ayniqsa yuqori noaniqlikdagi innovatsion loyiha va startaplarga xosdir.

Uchinchi determinant "mavjudlik evristikasi", ya'ni esda tez tiklanadigan ma'lumotlarga tayanib baho berishdir. Tadbirkor yaqinda muvaffaqiyatli startaplar, ijtimoiy tarmoqlardagi "tez boyish" hikoyalari yoki o'ziga yaqin tadbirkorlarning tajribasini ko'proq eslaydi va shu asosda riskni baholaydi. Natijada statistik jihatdan kam uchraydigan, lekin esda qoladigan voqealar umumiy qonuniyatdek qabul qilinadi yoki buning aksi ham kuzatiladi ya'ni yaqindagi krizis, biror loyihadagi yo'qotish yoki hamkor bilan salbiy tajriba sababli ehtimoli nisbatan past bo'lgan xavf ortiqcha kuchaytirilishi mumkin. Demak, "mavjudlik evristikasi" subyektiv riskni ba'zan sun'iy ravishda kamaytirsa, ba'zan esa oshiradi. Har ikki holatda ham qarorlar real ma'lumotlardan uzoqlashadi.

To'rtinchi omil "tasdiqlash" bias, ya'ni tadbirkorning avvaldan mavjud pozitsiyasini tasdiqlovchi ma'lumotlarni tanlab qabul qilishi va unga zid dalillarni chetga surishidir. Bu bias ayniqsa biznes g'oya allaqachon emotsional investitsiya obyektiga aylanganida kuchayadi. Tadbirkor "bu loyiha albatta ishlaydi" degan ichki e'tiqod bilan bozor signallarini filtrlab ko'radi, salbiy ma'lumotlarni vaqtinchalik yoki ahamiyatsiz deb hisoblaydi. Tasdiqlash bias natijasida risk identifikatsiyasi bosqichida muhim zaifliklar yashirin qoladi, alternativ ssenariyalar ko'rib chiqilmaydi va qaror asosan "tasdiqlangan ishonch"ga tayanadi. Maxsus adabiyotlarda tadbirkorlar uchun tuzilgan checklistlar aynan shu biasni yumshatishga qaratilgani bejiz emas: tadbirkor o'z qaroriga qarshi bo'lgan dalillarni majburiy ravishda izlashga o'rganmasa, subyektiv risk tarkibi tobora nosimmetriklashib boradi.

Beshinchi omil "yo'qotishdan qochish", ya'ni yo'qotishga nisbatan sezuvchanlikning yuqoriligi. Istiqbollar nazariyasiga ko'ra, odamlar bir xil miqdordagi yo'qotishni xuddi shuncha yutuqdan ko'ra kuchliroq his qiladilar. Tadbirkorlik amaliyotida bu ikki xil natija beradi. Bir tomondan, tadbirkor ehtimoliy yo'qotishdan qo'rqib foydali imkoniyatlardan voz kechishi, innovatsion qarorlarni kechiktirishi yoki xavfsiz, lekin kam samarali yo'lni tanlashi mumkin. Ikkinchi tomondan, allaqachon yo'qotish yuz bergan holatda "zararni qoplash" istagi riskliroq va asoslanmagan qarorlarga olib borishi mumkin. Shunday qilib, yo'qotishdan qochish doimo konservativlikni emas, ayrim vaziyatlarda aksincha, ortiqcha tavakkalchilikni ham keltirib chiqaradi. Bu yerda muhim jihat shuki, riskning subyektiv qabul qilinishi tadbirkorning "referens nuqtasi"ga u o'z holatini qaysi nuqtadan turib baholayotganiga kuchli bog'liqdir.

Oltinchi omil sifatida tajribaning kognitiv paradoksi. Odatda tajriba riskni boshqarishni yaxshilaydi, biroq ayrim holatlarda oldingi muvaffaqiyatlar ortiqcha ishonchni kuchaytiradi, kichik tanlovlardan umumiy xulosa chiqarish tendensiyasini kuchaytiradi va “menda bu vaziyat allaqachon bo‘lgan” degan noto‘g‘ri analogik fikrlashni shakllantiradi. Boshqa tomondan, oldingi muvaffaqiyatsizliklar ham ortiqcha ehtiyotkorlikni, ya‘ni riskni haddan tashqari kuchaytirib ko‘rishni keltirib chiqarishi mumkin. Demak, tajriba riskni boshqarish uchun zarur, lekin u o‘z-o‘zidan himoya vositasi emas, agar tajriba reflektiv tahlil bilan boyitilmasa, u biaslarni kuchaytiruvchi omilga aylanishi mumkin. So‘nggi tadqiqotlar ham tadbirkorlik tajribasi bilan “nazorat illyuziyasi” va “kichik sonlar qonuni” kabi og‘ishlar o‘rtasida murakkab bog‘liqlik borligini ko‘rsatadi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, subyektiv risk shakllanishining ichki mexanizmini quyidagi mantiqiy zanjirda ifodalash mumkin (1-rasm).



1-rasm. Subyektiv risk shakllanishining ichki mexanizmini

Ushbu modelda eng muhim bosqich selektiv idrok bo‘lib, aynan shu yerda obyektiv signal tadbirkorning oldingi qarashlari, emotsional holati, davriy bosim va tajriba filtri orqali o‘tadi. Natijada risk “borligi” emas, balki “qanday ko‘ringani” qarorni ko‘proq belgilaydi. Bu esa mualliflik nuqtayi nazaridan quyidagi ilmiy xulosani ilgari surish imkonini beradi, subyektiv risk - bu noaniqlikning ongda qayta ishlangan, kognitiv jihatdan modifikatsiyalangan ko‘rinishi bo‘lib, u obyektiv riskning to‘g‘ridan-to‘g‘ri aksi emas, balki qaror qabul qiluvchining interpretativ konstruksiyasidir. Mazkur yondashuv risk va tavakkalchilik kategoriyalarini ham ajratishga yordam beradi. Risk — noaniqlik va ehtimoliy zarar holati, tavakkalchilik esa shu holat haqidagi subyektiv tasavvur asosida harakatga kirishishdir.

Amaliy nuqtai nazardan, tahlil shuni ko‘rsatadiki, tadbirkorlikda subyektiv riskni boshqarish faqat statistik hisob-kitob yoki moliyaviy koeffitsiyentlar bilan cheklanmasligi kerak. ISO 31000 riskni boshqarishni prinsiplar, qolibga solingan va jarayon birligi sifatida ko‘radi. Bu yondashuv kognitiv omillarni boshqarish uchun ham qulay asos yaratadi, chunki unda riskni tashkilot maqsadlari, qarorlar va boshqaruv amaliyoti bilan integratsiyalash zarurligi ta‘kidlanadi. Demak, kognitiv risklar “shaxsiy xato” sifatida emas, balki boshqaruv tizimi loyihalashda hisobga olinishi lozim bo‘lgan institutsional cheklov sifatida talqin etilishi kerak.

Shu asosda subyektiv riskni boshqarishning to‘rt pog‘onali mexanizmi taklif etiladi. Birinchi pog‘ona diagnostika bo‘lib, bu tadbirkor yoki jamoada qaysi biaslar ustun ekanini aniqlashni nazarda tutadi. Ikkinchi pog‘ona protsessual cheklovlar ya‘ni qaror qabul qilishni standartlashtirish, checklist, oldindan muvaffaqiyatsizlik tahlili, alternativ ssenariy va “teskari holatni ko‘rib chiqish” usullarini joriy etishga e‘tibor qaratiladi. Uchinchi pog‘ona kollegial verifikatsiya hisoblanib, bunda individual qarorni ekspert yoki jamoaviy muhokama orqali sinovdan o‘tkazish nazarda tutiladi. To‘rtinchi pog‘ona esa ma‘lumotli qayta aloqa bo‘lib, qaror natijalarini retrospektiv tahlil qilib, biaslarning qaysi nuqtada ishlaganini aniqlashni o‘z ichiga oladi. Adabiyotlar “teskari holatni ko‘rib chiqish” yondashuvi qaror og‘ishini pasaytirishini, guruh muhokamasi esa individual biaslarning ta‘sirini kamaytirishi mumkinligini ko‘rsatadi.

Boshqaruv mexanizmlarining individual darajadagi qismi, avvalo, metakognitiv intizomni shakllantirishni talab qiladi. Bu shuni anglatadiki, tadbirkor faqat bozordagi risklarni emas, balki o‘zining fikrlashdagi zaif



nuqtalarini ham kuzatishi kerak. Masalan, qaror qabul qilishdan oldin “men qaysi farazni asossiz ravishda to‘g‘ri deb qabul qilyapman?”, “qaysi ma‘lumotni ataylab yoki bilmay e‘tiborsiz qoldiryapman?”, “agar bu loyiha muvaffaqiyatsiz tugasa, eng ehtimoliy sabab nima bo‘ladi?” kabi savollar majburiy tarzda berilishi lozim. Bu usul risk idrokining tozalanishiga yordam beradi va subyektiv riskni obyektiv ma‘lumotlarga yaqinlashtiradi.

Tashkiliy darajada esa eng muhim mexanizm qarorlarni institutsionallashtirishdir. Ya‘ni strategik va yuqori tavakkal qarorlar bir shaxsning intuitiv hukmiga qoldirilmasligi lozim. Bunda risk komiteti, tashqi ekspert xulosasi, “red team” usuli, ssenariy tahlili va post-audit mexanizmlari muhim rol o‘ynaydi. Ayniqsa kichik va o‘rta biznesda korxonalar rahbarining shaxsiy xususiyatlari butun tashkilot qarorlariga kuchli ta‘sir qilgani sababli, subyektiv riskni kamaytirish uchun ichki muhokama madaniyatini rivojlantirish zarur. Bu jarayonda buxgalter, moliyachi, marketing mutaxassisi va operatsion rahbarning qaror muhokamasiga jalb etilishi individual biaslarni balanslaydi.

Natijaviy jihatdan, tadqiqotimiz quyidagi ilmiy-amaliy pozitsiyani asoslaydi. Tadbirkorlik muvaffaqiyati faqat riskka tayyorlik bilan emas, balki riskning qanchalik to‘g‘ri idrok etilishi bilan ham belgilanadi. Demak, “ko‘proq tavakkal qilgan tadbirkor yutadi” degan soddalashtirilgan qarash ilmiy jihatdan yetarli emas. Aksincha, samarali tadbirkor - noaniqlikni tan oladigan, o‘z kognitiv cheklavlarini hisobga oladigan va qarorni tekshiruv mexanizmlari orqali filtrlashga qodir bo‘lgan subyektdir. Shu ma‘noda, tadbirkorlikdagi subyektiv risk muammosi psixologik masala emas, balki boshqaruvning markaziy institutsional muammosidir.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O‘tkazilgan nazariy va kontseptual tahlil asosida shunday xulosaga kelish mumkinki, tadbirkorlik faoliyatida subyektiv risk iqtisodiy qarorlar sifatini belgilovchi muhim ichki omil hisoblanadi. U obyektiv riskning oddiy psixologik aks-sadosi emas, balki axborot, tajriba, emotsiya va kognitiv og‘ishlar ta‘sirida qayta shakllangan qaror konstruksiyasidir. Shu sababli tadbirkorning bir xil tashqi sharoitga turlicha munosabat bildirishini faqat tashqi muhit bilan tushuntirib bo‘lmaydi va bunday tafovutning muhim qismi uning kognitiv tizimida yuzaga keladi. Istiqbollar nazariyasi va cheklangan ratsionallik yondashuvlari ham aynan shuni ko‘rsatadiki, real qarorlar ratsional modeldan ko‘ra ancha murakkab va psixologik omillarga bog‘liqdir.

Tadqiqot natijalari subyektiv riskni shakllantiruvchi asosiy omillar sifatida “haddan tashqari ishonch”, “nazorat illyuziyasi”, “mavjudlik evristikasi”, “tasdiqlash” bias va “yo‘qotishdan qochish”ni ajratish imkonini berdi. Ushbu omillar risk ehtimolini, oqibat ko‘lamini va nazorat darajasini noto‘g‘ri baholashga olib keladi. Natijada tadbirkor ikki xil sistematik xatoga yo‘l qo‘yadi. Birinchisi, real xavfni past baholagan holda ortiqcha tavakkal qarorlar qabul qiladi. Ikkinchisi, potentsial imkoniyatni risk sifatida ortiqcha qabul qilib, istiqbolli qarorlardan voz kechadi. Har ikki holatda ham korxonalar resurslari samarasiz taqsimlanadi, strategik barqarorlik susayadi va boshqaruv sifatiga putur yetadi.

Shu nuqtayi nazardan, subyektiv risk tadbirkorlik faoliyatida “ichki psixologik holat” emas, balki boshqaruv qarorlarini modifikatsiya qiluvchi kognitiv mexanizm hisoblanadi. Shuningdek, bu jarayonda risk va tavakkalchilikni farqlash ham muhim bo‘lib, risk noaniqlik va ehtimoliy zarar bilan tavsiflanuvchi obyektiv yoki yarim obyektiv holatni, tavakkalchilik esa shu holatning subyektiv idroki asosida qabul qilingan harakat strategiyasini bildiradi. Demak, tavakkalchilik sifati riskning o‘zidan ko‘ra ko‘proq uning qanchalik to‘g‘ri talqin qilinganiga bog‘liq. Bu esa risk-menejment nazariyasini xulq-atvor iqtisodiyoti bilan integratsiyalash zaruratini ko‘rsatadi.

Amaliy nuqtai nazardan, tadbirkorlik subyektlarida risklarni boshqarish tizimi kognitiv omillarni hisobga olmasdan to‘liq ishlamaydi. Shu bois risk-menejmentni moliyaviy, operatsion va strategik ko‘rsatkichlar bilan cheklash emas, balki qaror qabul qiluvchining fikrlash xususiyatlari bilan bog‘lash zarur. ISO 31000 tamoyillari bunday integratsiyaga metodologik asos beradi. Riskni boshqarish jarayoni tashkilot maqsadlari bilan bog‘langan bo‘lishi, qarorlarning ajralmas qismi sifatida ishlashi va doimiy takomillashtirib borilishi lozim. Bu esa tadbirkorlik subyektlari uchun “kognitiv jihatdan sezgir risk-menejment” modelini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etishni dolzarb vazifaga aylantiradi.

Shundan kelib chiqib, quyidagi amaliy takliflarni amalga oshirish lozim deb hisoblaymiz.

Birinchidan, tadbirkorlik subyektlarida kognitiv audit amaliyotini joriy etish lozim. Bunda faqat moliyaviy yoki operatsion risklar emas, balki qaror qabul qilishdagi tipik og‘ishlar ham aniqlanadi. Misol uchun, rahbarning ortiqcha ishonchga moyilligi, tasdiqlovchi axborotni tanlab qabul qilishi yoki salbiy ssenariylarni inkor etishi kabi indikatorlar baholanib, ular bo‘yicha profil tuzilishi mumkin.

Ikkinchidan, strategik qarorlar uchun majburiy “kognitiv xatoliklarni kamaytirish” protseduralari ishlab chiqilishi zarur. Bunga “teskari holatni ko‘rib chiqish”, oldindan muvaffaqiyatsizlik tahlili, alternativ ssenariylar qurish, asosiy farazlarni yozma ravishda sinash, tashqi ekspert bahosi va qarorni kechiktirib qayta ko‘rib chiqish kabi usullar kiradi. Tadqiqotlar bunday usullar bias ta‘sirini sezilarli kamaytirishini ko‘rsatadi.

Uchinchidan, kichik va o'rta biznes subyektlarida qaror qabul qilishni kollegial elementlar bilan boyitish maqsadga muvofiq. Yakka rahbar qaroriga asoslangan model tezkor bo'lsa-da, kognitiv xatolarga nisbatan juda sezgir. Guruh muhokamasi, ichki ekspertiza yoki tashqi maslahatchi ishtiroki individual biaslarni kamaytirishga xizmat qiladi.

To'rtinchidan, tadbirkorlar uchun kognitiv risk savodxonligi bo'yicha maxsus trening dasturlarini ishlab chiqish zarur. Ushbu dasturlarda "heuristika"lar, biaslar, emotsional qarorlar, noaniqlikda fikrlash, ma'lumotni tekshirish va reflektiv qaror usullari o'rgatilishi kerak. Bu nafaqat xatolarni kamaytiradi, balki tadbirkorning o'z fikrlash jarayoniga nisbatan nazoratini kuchaytiradi.

Beshinchidan, korxonalarda qaror natijalarini baholovchi "qayta aloqa sikli" tizimi joriy qilinishi lozim. Ya'ni qabul qilingan har bir muhim qarordan so'ng "natija qanday bo'ldi?" degan savol bilan cheklanmasdan, "qaror qaysi taxminlarga asoslangan edi, ulardan qaysilari noto'g'ri chiqdi, qaysi bias sezildi?" degan savollar asosida retrospektiv tahlil o'tkazilishi kerak. Shu yo'l bilan korxonada o'zining kognitiv xatolar bazasini yaratadi va keyingi qarorlarda undan foydalanadi.

Oltinchidan, ilmiy tadqiqot nuqtai nazaridan subyektiv riskni empirik o'lchash instrumentlari ishlab chiqilishi lozim. Jumladan, tadbirkorlar orasida "haddan tashqari ishonch", "tasdiqlash" bias, nazorat illyuziyasi va yo'qotishdan qochish darajasini o'lchovchi so'rovnomalar, eksperimental dizaynlar va sektorlar bo'yicha qiyosiy tadqiqotlar olib borilishi maqsadga muvofiq. Bu esa tadbirkorlikdagi risk-menejment nazariyasini yanada aniqroq metodologik poydevorga ega qiladi.

Yakuniy xulosa sifatida aytish mumkinki, tadbirkorlik faoliyatida muvaffaqiyat faqat imkoniyatni ko'ra bilish yoki tavakkal qilishga tayyorlik bilan belgilanmaydi. Eng muhim masala riskni qanday ko'rish, qanday talqin qilish va shu talqin ustidan qanchalik boshqaruv nazoratini o'rnatishdir. Shuning uchun zamonaviy tadbirkorlikda samarali risk-menejment deganda faqat tashqi xavflarni aniqlash emas, balki tadbirkorning o'z fikrlashidagi xavfli og'ishlarni ham boshqarish tushunilishi lozim. Ana shundagina subyektiv risk destruktiv omildan strategik ong vositasiga aylanishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47. – P. 263–291.
2. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
3. Simon H. *Administrative Behavior*. – New York: Free Press, 1947.
4. Thaler R. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. – New York: W.W. Norton, 2015.
5. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018.
6. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018. – 16 p.
7. M.H.Bazerman, Moore D.A. *Judgment in Managerial Decision Making*. – 8th ed. – New York: Wiley, 2013. – 240 p.
8. R.S.Nickerson. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises // *Review of General Psychology*. – 1998. – Vol. 2, No. 2. – P. 175–220.
9. L.W.Busenitz, J.B.Barney. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making // *Journal of Business Venturing*. – 1997. – Vol. 12, No. 1. – P. 9–30.
10. Lovallo D., Kahneman D. Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81, No. 7. – P. 56–63.
11. Camerer C.F., Loewenstein G., Rabin M. (eds.). *Advances in Behavioral Economics*. – Princeton: Princeton University Press, 2004. – 744 p.
12. Gigerenzer G., Todd P.M. *Simple Heuristics That Make Us Smart*. – Oxford: Oxford University Press, 1999. – 416 p.
13. Kahneman D., Lovallo D., Sibony O. Before You Make That Big Decision... // *Harvard Business Review*. – 2011. – Vol. 89, No. 6. – P. 50–60.
14. Shefrin H. *Behavioral Risk Management: Managing the Psychology That Drives Decisions and Influences Operational Risk*. – New York: Palgrave Macmillan, 2016. – 832 p.
15. Slovic P. Perception of Risk // *Science*. – 1987. – Vol. 236, No. 4799. – P. 280–285.
16. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases // *Science*. – 1974. – Vol. 185, No. 4157. – P. 1124–1131.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 4

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100