

**XALQARO BOZOR RISKLARI VA STRATEGIK MOSLASHUV:
NOANIQLIK SHAROITIDA BOSHQARUV MODEL**

Yunusxodjayev Ilxomxo'ja

Director, Department for Working with Foreign Partners, Agrobank

Annotatsiya. Maqolada xalqaro bozorlarda faoliyat yurituvchi korxonalar duch keladigan risklar (geosiyosiy va geoekonomik qarama-qarshiliklar, logistika uzilishlari, valyuta va foiz stavkalari tebranishi, tartibga solish va standartlar, texnologik hamda reputatsion risklar) hamda noaniqlik sharoitida **strategik moslashuvni ta'minlaydigan boshqaruv modeli** yoritiladi. Model ISO 31000 risklarni boshqarish jarayoni (aniqlash–tahlil–baholash–chora–monitoring) va COSO ERMning “strategiya va natija” bilan integratsiya tamoyillarini birlashtiradi. Noaniqlikning oshishi global risklar tarkibida geosiyosiy va iqtisodiy qarama-qarshiliklar kuchayishi bilan izohlanadi (WEF, 2025; WEF, 2026). Natijada korxonalar uchun “risk-based strategy” yondashuvi - risk ishtahasi (risk appetite)ni belgilash, ssenariy rejalashtirish, real opsionlar mantig'i, supply chain diversifikatsiyasi va tezkor qarorlar mexanizmini yo'lga qo'yish orqali moslashuvchanlikni oshirish - amaliy ahamiyat kasb etadi.

Kalit so'zlar: xalqaro bozor risklari, strategik moslashuv, noaniqlik, risk appetite, ssenariy rejalashtirish, real opsionlar, COSO ERM, ISO 31000, supply chain resilience

Kirish

Xalqaro bozorlar korxonalar uchun sotuv hajmini kengaytirish, yangi mijoz segmentlariga chiqish, texnologiya va boshqaruv tajribasini o'zlashtirish kabi imkoniyatlarni yaratadi. Biroq xalqaro maydonda raqobat ustunligi endi faqat narx yoki mahsulot sifati bilan belgilanmayapti: kompaniya bir vaqtning o'zida valyuta

tebranishi, logistika uzilishlari, savdo cheklovlari, standartlar va compliance talablari, kontragent ishonchliligi hamda reputatsion omillar kabi ko'p qatlamli risklar maydonida qaror qabul qiladi. Ayniqsa oxirgi yillarda "ko'p inqirozli" (bir vaqtning o'zida bir nechta risk domenlari ustma-ust keladigan) muhit kuchaygani xalqaro biznesni yanada noaniq qilmoqda. Jahon iqtisodiy forumi 2026-yilgi Global Risks Report'da global tartibda "raqobatning yangi davri", iqtisodiy "qurol"lardan foydalanish va fragmentatsiya kuchayishi haqida so'z yuritadi; global risklar idroki so'rovida ham geoiqtisodiy qarama-qarshiliklar qisqa ufqda eng dolzarb xatar sifatida ko'tarilgani qayd etilgan. ([World Economic Forum](http://WorldEconomicForum.com))

Shu sharoitda strategiya "bir martalik reja"dan ko'ra, moslashuvchan qarorlar tizimi bo'lishi kerak. ISO 31000 risklarni boshqarishni qiymat yaratish va himoya qilishga xizmat qiladigan uzluksiz jarayon sifatida ko'rib, risklarni aniqlash, tahlil qilish, baholash, davolash (treatment), monitoring va kommunikatsiya bosqichlarini ta'kidlaydi. COSO ERM (2017) esa risklarni strategiya belgilash va natijadorlik boshqaruvi bilan integratsiyalash zarurligini, ya'ni risk "alohida funksional hisobot" emas, balki strategik tanlovning ichki parametri bo'lishi kerakligini uqtiradi. Mazkur maqola aynan shu mantiqdan kelib chiqib, xalqaro bozor risklarini tizimlashtiradi va noaniqlik sharoitida strategik moslashuvni ta'minlaydigan boshqaruv modelini konseptual jihatdan asoslaydi.

Asosiy qism

Xalqaro bozor risklari odatda 6 ta klasterda jamlanadi. Birinchi klaster - **geosiyosiy va geoekonomik risklar**: sanksiyalar, eksport nazorati, investitsiya cheklovlari, boj stavkalari o'zgarishi, "bloklashgan" savdo va texnologik zanjirlar. WEF global risklar tahlilida ham yaqin ufqda geosiyosiy taranglik va geoiqtisodiy

qarama-qarshiliklar kuchayishi qayd etiladi. Ikkinchi klaster - **makromoliya risklari**: valyuta kursi, foiz stavkalari, inflyatsiya va likvidlik shoklari. Uchinchi klaster - **logistika va ta'minot zanjiri risklari**: yuk tashish tariflari, tranzit yo'laklaridagi uzilishlar, yetkazib beruvchilar konsentratsiyasi, "single-source" xavfi. To'rtinchi klaster - **regulyativ va standartlar riski**: sertifikatlash, texnik reglamentlar, ESG talablar, ma'lumotlarni himoya qilish, bojxona jarayonlari. Beshinchi klaster - **texnologik va kiber risklar**: to'lov tizimlari, marketpleys integratsiyasi, ma'lumotlar sizishi, ransomware. Oltinchi klaster - **reputatsion va kontragent riski**: hamkorning moliyaviy barqarorligi, shartnoma intizomi, brendga zarba.

Bu risklarni boshqarish uchun maqolada "Noaniqlik sharoitida strategik moslashuv modeli" taklif qilinadi. Model uch qatlamdan iborat: (1) risklarni o'lchash va prioritetlash, (2) strategik portfel va moslashuv instrumentlari, (3) monitoring va tezkor qayta sozlash (feedback loop). Model ISO 31000 jarayoniga tayangan holda risklarni aniqlash-tahlil-baholash-chora-monitoring siklini, COSO ERM esa risk appetite va strategik tanlovlarni bog'lovchi "integratsiya" blokini beradi.

Birinchi qatlamda risk ekspozitsiyasi oddiy, lekin boshqaruv uchun qulay metrikaga keltiriladi:

$$RE_i = P_i \times I_i$$

bu yerda P_i - risk sodir bo'lish ehtimoli (0–1 yoki 1–5 shkalada), I_i - ta'sir (moliyaviy yo'qotish, vaqt, sifat, reputatsiya bo'yicha ball). Agar risklar ko'p mezonli baholansa, ta'sir kompozit ko'rinishda olinadi:

$$I_i = \sum_{k=1}^m a_k \cdot I_{ik}, \sum a_k = 1$$

masalan, moliyaviy (0.4), operatsion (0.3), huquqiy (0.2), reputatsion (0.1). Natijada risklar “Risk issiqlik xaritasi”da (heat map) joylashtiriladi va “top-risk” ro‘yxati shakllantiriladi. ISO 31000 risklarni baholash va davolash (treatment) qarori aynan shu bosqichlarda amalga oshirilishini ta’kidlaydi.

Ikkinchi qatlam - strategik portfel va moslashuv instrumentlari. Noaniqlik yuqori bo‘lgan sharoitda yagona “optimal reja” o‘rniga ssenariylar to‘plami va moslashuv variantlari tanlanadi. McKinsey strategiya bo‘yicha amaliy tavsiyalarida noaniqlik darajasini aniqlab, mos tahliliy vositalarni tanlash va zarur bo‘lsa ssenariylar ishlab chiqish kerakligi qayd etiladi. Ssenariy yondashuvda asosiy drayverlar (valyuta, boj, logistika, talab) uchun 2–3 ta ehtimoliy holat tanlanadi: “bazaviy”, “yomonlashuv”, “keskin shok”. Har bir ssenariyda asosiy KPilar (eksport marjasi, lead time, cash conversion cycle, xizmat darajasi) qayta hisoblanadi, so‘ng “hamma ssenariyda foydali” (no-regret) chora-tadbirlar ajratiladi.

Moslashuv instrumentlari odatda quyidagi bloklarda jamlanadi:

- **Bozor diversifikatsiyasi:** bitta mamlakat/segmentga bog‘liqlikni kamaytirish, kontrakt portfelini diversifikatsiya qilish.
- **Supply chain resilience:** yetkazib beruvchilarni ko‘paytirish (multi-sourcing), zaxira quvvat, kritik komponentlar uchun safety stock, alternativ tranzit yo‘laklari.

- **Moliyaviy xedj:** valyuta riskini forward/swap orqali, foiz riskini qayta narxlash yoki instrumentlar orqali yumshatish; narx riskida indeksatsiya bandlari.
- **Shartnomaviy moslashuv:** Incoterms, force-majeure, price adjustment, sanksiya bandlari, SLA va penalti mexanizmi.
- **Real opsionlar mantig'i:** katta, qaytarilmas investitsiya o'rniga bosqichma-bosqich kirish (pilot), "kengaytirish opsi"ni, "to'xtatish opsi"ni. Bu yondashuv noaniqlikda "moslashuv qiymati"ni oshiradi (strategik agillik g'oyasi).

Uchinchi qatlam - monitoring va tezkor qayta sozlash. Bu yerda "erta ogohlantiruvchi indikatorlar" (EWI) tizimi joriy qilinadi: valyuta tebranishi (ΔFX), logistika lead time, yuk tashish tarifi, buyurtmalar bekor bo'lishi, kontragent to'lov intizomi, regulativ o'zgarish signallari. Har bir indikator uchun trigger darajalari belgilanadi: masalan, $|\Delta FX| > 10\%$ bo'lsa xedj siyosatini qayta ko'rish; lead time 20% uzayganda alternativ yo'lakni ishga tushirish; bitta bozorga eksport ulushi 40% dan oshsa diversifikatsiya rejasi. COSO ERM risklarni "natijalar" bilan bog'lashni, ya'ni monitoringni KPI/KRIlar orqali boshqaruv qarorlariga ulashni tavsiya qiladi.

Quyidagi jadval modelning amaliy "risk-indikator-moslashuv" ko'prigini beradi.

1-jadval.

Xalqaro bozor risklari va strategik moslashuv instrumentlari (taklif)

Risk klasteri	Erta	Tezkor chora	Strategik
---------------	------	--------------	-----------

	indikator (EWI)		moslashuv
Geoekonomik/geosiyosiy	sanksiya yangiliklari, boj o'zgarishi, to'lov cheklovi	kontragent screening, shartnoma bandlarini yangilash	bozor diversifikatsiyasi, dual-sourcing
Valyuta/foiz	FX volatillik, foiz stavkalari o'sishi	narx indeksatsiyasi, qisqa xedj	xedj siyosati, valuta tushumi/chiqimi matching
Logistika	lead time, freight indeks, tranzit uzilishi	alternativ yo'lak, safety stock	regional ombor, nearshoring, multi- carrier
Regulyativ/standart	sertifikat talablaridagi o'zgarish	tezkor compliance audit	mahsulotni "standartga mos" qayta dizayn
Kiber/texnologik	fraud, downtime, data leak signallari	MFA, incident response	IT-arxitektura mustahkamlash, zaxira tizim
Reputatsiya/kontragent	kechikkan to'lov, media	limitlar, sug'urta	kontragent portfeli diversifikatsiyasi

	risk		
--	------	--	--

Xulosa

Xalqaro bozorlarda noaniqlik kuchaygan sharoitda korxona raqobatbardoshligi “arzon narx” yoki “ko‘p sotuv” bilan emas, risklarni strategiya bilan uyg‘un boshqarish qobiliyati bilan belgilanadi. WEF global risklar tahlillari yaqin ufqda geosiyosiy va geoeconomik tarangliklar fonida ko‘p inqirozli muhitni ko‘rsatmoqda. Shu sababli maqolada taklif etilgan boshqaruv modeli risklarni ISO 31000 sikli asosida tizimli baholash, COSO ERM tamoyillari orqali esa risk appetite va strategik tanlovlarni bog‘lashga tayandi. Amaliy tavsiya sifatida kompaniyalar: top-risklar uchun EWI triggerlarini joriy etishi, ssenariy rejalashtirish orqali “no-regret” choralarga sarmoya qilishi, supply chain va bozor diversifikatsiyasini tezlashtirishi, shartnomaviy va moliyaviy xedj instrumentlarini portfel ko‘rinishida qo‘llashi zarur. Bunday yondashuv noaniqlikni “falokat” emas, boshqariladigan strategik parametrga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. World Economic Forum. (2025). The Global Risks Report 2025 (20th Edition).
2. World Economic Forum. (2026). The Global Risks Report 2026 (21st Edition).
3. ISO. (2018). ISO 31000: Risk management - Guidelines.

4. COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.
5. McKinsey & Company. (2025). How Strategy Champions win (Strategy under uncertainty; scenario selection guidance).