



## TADBIRKORLIK RISKLARINI BOSHQARISHDA KOGNITIV OMILLARNING TRANSFORMATSIYASI

PhD, dots. **Bektemirov Abduxamid**  
Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti  
ORCID: 0009-0005-1180-1975  
[bektemirovabduhamid@gmail.com](mailto:bektemirovabduhamid@gmail.com)

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada tadbirkorlik faoliyatida subyektiv risk transformatsiyasini belgilovchi kognitiv determinantlar tizimli ravishda tadqiq etiladi. Tadqiqot doirasida qaror qabul qilish jarayonidagi kognitiv og'ishlar (biases), evristik usullar va psixologik predispozitsiyalarning subyektiv risk arxitekturasini shakllantirishdagi deterministik roli ochib berilgan.

**Kalit so'zlar:** subyektiv risk, kognitiv determinantlar, evristika, kognitiv og'ishlar, qaror qabul qilish, tavakkalchilik, xulq-atvor iqtisodiyoti, risk-menejment, tadbirkorlik strategiyasi, noaniqlik.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОГНИТИВНЫХ ФАКТОРОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ

PhD, доц. **Бектемиров Абдухамид**  
Самаркандский государственный университет имени Шарафа Рашидова

**Аннотация.** В данной статье проводится системное исследование когнитивных детерминант, определяющих трансформацию субъективного риска в предпринимательской деятельности. В рамках исследования раскрывается детерминирующая роль когнитивных искажений, эвристических методов и психологических предрасположенностей в формировании структуры субъективного риска в процессе принятия решений.

**Ключевые слова:** субъективный риск, когнитивные детерминанты, эвристика, когнитивные искажения, принятие решений, склонность к риску, поведенческая экономика, управление рисками, предпринимательская стратегия, неопределенность.

## TRANSFORMATION OF COGNITIVE FACTORS IN ENTREPRENEURIAL RISK MANAGEMENT

PhD, assoc. prof. **Bektemirov Abduxamid**  
Samarkand State University named after Sharof Rashidov

**Abstract.** This article provides a systematic investigation into the cognitive determinants that govern the transformation of subjective risk within entrepreneurial activities. Within the framework of this research, the deterministic role of cognitive biases, heuristic methods, and psychological predispositions in constructing the architecture of subjective risk during the decision-making process is elucidated.

**Keywords:** subjective risk, cognitive determinants, heuristics, cognitive biases, decision-making, risk-taking, behavioral economics, risk management, entrepreneurial strategy, uncertainty.

### Kirish.

Bugungi kunda tadbirkorlik ekotizimi yuqori darajadagi noaniqlik va volatillik (*o'zgaruvchanlik*) dinamikasi bilan tavsiflanadi. Mazkur sharoitda risklar transformatsiyasi nafaqat ekzogen (*tashqi*) iqtisodiy determinantlar, balki subyektning endogen (*ichki*) psixologik va kognitiv xususiyatlari orqali ham determinatsiyalanadi. Klassik iqtisodiy paradigmasida risk tushunchasi asosan obyektiv ehtimolliklar doirasida interpretatsiya qilingan bo'lsa, zamonaviy tadqiqot yondashuvlarida subyektiv risk ya'ni qaror qabul qiluvchi shaxsning idrok etish va kognitiv baholash jarayonlari - markaziy o'ringa chiqmoqda.

Tadbirkorlik faoliyatida subyektiv riskning real iqtisodiy natijalarga ta'sir kuchi qarorlar qabul qilish jarayonidagi kognitiv filtrlar va subyektiv interpretatsiyalar bilan bog'liqdir. Shu bois, tadbirkorlik subyektlarida riskni shakllantiruvchi fundamental kognitiv omillarni identifikatsiyalash hamda ularni minimallashtirishga yo'naltirilgan boshqaruv mexanizmlarini konseptuallashtirish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

### Adabiyotlar sharhi.

Kognitiv determinantlar va risk kategoriyasi iqtisodiyot hamda psixologiya fanlari kesishmasida shakllangan bo'lib, zamonaviy xulq-atvor iqtisodiyoti doirasida fundamental tadqiqot obyekti hisoblanadi. Xususan, Kaneman (2011) va Tverskiy (1979) tomonidan ilgari surilgan "istiqbollar nazariyasi" (*prospect theory*) riskni baholashda obyektiv ehtimollik parametrlaridan subyektiv idrok etish modellariga o'tishni asoslab berdi. Mazkur nazariya riskni interpretatsiya qilishda "yo'qotishdan qochish" (*loss aversion*) va "referent nuqtasiga bog'liqlik" (*reference dependence*) kabi kognitiv effektlarning deterministik rolini ochib beradi.

O'z navbatida, Saymonning (1947) "cheklangan ratsionallik" (*bounded rationality*) konsepsiyasi qaror qabul qilish jarayonining kognitiv cheklovlar hamda soddalashtirilgan evristik usullar (*heuristics*) ta'sirida kechishini argumentatsiyaladi. Taler (2015) tomonidan rivojlantirilgan xulq-atvor iqtisodiyoti paradigmasi esa iqtisodiy agentlarning qarorlar qabul qilish traektoriyasi ko'pincha irratsional omillar va kognitiv og'ishlar (*cognitive biases*) ta'sirida shakllanishini empirik jihatdan isbotlaydi.

Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) mamlakatlarining iqtisodchi olimlari, xususan, Akimov (2013), Vasin, Shutov (2007), Vishnyakov, Radayev (2008) va Firsova (2014) kabi tadqiqotchilarning ilmiy ishlarida risklar transformatsiyasi fundamental tadqiqot obyekti sifatida ko'rib chiqilgan. Mazkur mualliflar guruhi risk fenomenini ko'p faktorli va ziddiyatli tabiatga ega bo'lgan murakkab ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya sifatida klassifikatsiyalashgan.

Ushbu yo'nalishdagi tadqiqotlarning konseptual asosi riskning funksional vazifalari, uning ontologik mazmuni hamda tadbirkorlik subyektlarining operatsion va strategik faoliyatiga transformatsion ta'sirini aniqlashga qaratilgan. Olimlar tomonidan ishlab chiqilgan nazariy yondashuvlar riskni nafaqat ehtimoliy yo'qotish, balki biznes jarayonlarining dinamik tarkibiy qismi sifatida interpretatsiya qilish imkonini beradi.

Mahalliy iqtisodiyot maktabi vakillari, jumladan, Tuxtabaev, Eshbayev (2021), Mirzaev (2006) Maxkamova, Ziyayeva (2020) kabi olimlarning ilmiy izlanishlarida tadbirkorlik risklari fenomenologiyasi keng tahlil etilgan. Mazkur tadqiqotlarda risklar transformatsiyasi asosan ekzogen va endogen omillar dinamikasi nuqtai nazaridan tadqiq etilgan bo'lsa-da, qaror qabul qilish jarayonidagi kognitiv determinantlar masalasi monografik va empirik jihatdan yetarli darajada konseptuallashtirilmagan.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, mavjud ilmiy adabiyotlarda subyektiv risk kategoriyasining ontologik mavjudligi e'tirof etilsa-da, uni tizimli boshqarish mexanizmlari hamda kognitiv modelini ishlab chiqish masalasi hamon dolzarb ilmiy muammo bo'lib qolmoqda.

### Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotning metodologik arxitekturasi xulq-atvor iqtisodiyoti va zamonaviy risk nazariyalarining qiyosiy-tanqidiy tahliliga asoslanadi. Izlanish doirasida kognitiv og'ishlar (*cognitive biases*) klassifikatsiyasi tizimlashtirilib, ularning iqtisodiy qarorlar qabul qilishdagi deterministik roli o'rganiladi.

Tizimli yondashuv tamoyillari asosida subyektiv risk transformatsiyasi kognitiv determinantlar, idrok etish mexanizmlari, baholash mezonlari, qaror qabul qilish va natijaviy samaradorlikni qamrab oluvchi zanjirli model (*determinatsiyalangan ketma-ketlik*) doirasida tahlil etiladi. Shuningdek, tadqiqotda obyektiv va subyektiv risk kategoriyalarining kontseptual differentsiatsiyasi (farqlanishi) aniqlashtirilib, ularning o'zaro ta'sir mexanizmlari takomillashtiriladi.

### Tahlil va natijalar muhokamasi.

Nazariy tahlil natijalari tadbirkorlik faoliyatidagi riskning subyektiv komponenti tasodifiy hodisa emas, balki qaror qabul qilish arxitekturasi fundamental ichki mexanizmini tashkil etuvchi determinant ekanligini tasdiqlaydi. Klassik ratsional tanlov paradigmasidan farqli o'laroq, xulq-atvor iqtisodiyoti yondashuvi iqtisodiy agentlar qarorlarining absolyut ratsionallikdan cheklanishini hamda ularning evristik usullar (*soddalashtirilgan kognitiv modellar*) va tizimli og'ishlar (*cognitive biases*) ta'sirida shakllanishini argumentatsiyalaydi.

D.Kaneman va A.Tverskiyning "istiqbollar nazariyasi" doirasida risk va foyda/zarar nisbatini idrok etishdagi kognitiv assimetriya isbotlangan. Bunda ko'ra subyektlar yo'qotishlarni ekvivalent hajmdagi yutuqlarga nisbatan yuqoriroq sezgirlik bilan qabul qiladilar, bu esa bir xil iqtisodiy kon'yunkturaning turlicha risk darajasida interpretatsiya qilinishiga olib keladi. G. Saymonning "cheklangan ratsionallik" konsepsiyasi esa noaniqlik sharoitida tadbirkorlik subyektlarining "optimal" yechimdan ko'ra, "subyektiv maqbul" (*satisficing*) qarorga moyilligini asoslaydi. Mazkur holat subyektiv riskning axborot asimmetriyasi, vaqt defitsiti va kognitiv resurslar cheklanganligi fonida prognozlanganidan ko'ra yuqoriroq intensivlik kasb etishini anglatadi.

Subyektiv riskni shakllantiruvchi kognitiv determinantlarni beshta fundamental klasterga differentsiyalash (ajratish) mumkin:

- ❖ *Ehtimollik distributsiyasi va potensial oqibatlarini idrok etishdagi og'ishlar;*
- ❖ *Shaxsiy kompetensiya hamda nazorat lokusini subyektiv (noto'g'ri) baholash;*
- ❖ *Axborotni selektiv qabul qilish va interpretatsiya qilish;*
- ❖ *Qarorlar qabul qilish jarayonida emotsional fonning ta'siri;*
- ❖ *Retrospektiv tajriba va o'tmish natijalarini noto'g'ri umumlashtirish (induktiv xatolik).*

Mazkur klasterlar o'zaro determinantlik aloqasiga ega bo'lib, sinergetik tarzda namoyon bo'ladi. Tadbirkorlik faoliyatidagi strategik xatoliklarni yagona og'ish (bias) bilan izohlash metodologik jihatdan yetarli emas, amaliyotda "*kognitiv kombinatsiya effekti*" kuzatiladi. Bunda bir kognitiv og'ish boshqasini multiplikatsiya qilishi natijasida riskning subyektiv bahosi obyektiv voqelikdan sezilarli darajada uzoqlashadi. Ushbu fenomenni strategik rejalashtirish, investitsion tanlov, bozorga ekspansiya qilish, kredit majburiyatlarini optimallashtirish va hamkorlik munosabatlarini o'rnatish kabi yuqori darajadagi noaniqlik sharoitlarida yaqqol kuzatish mumkin.

Tadbirkorlik faoliyatida subyektiv riskni shakllantiruvchi kognitiv determinantlarning funksional tahlili quyidagi tizimli og'ishlar (*cognitive biases*) ta'sirini aniqlash imkonini beradi:

1. *Haddan tashqari ishonch:* Tadbirkorning o'z intellektual salohiyati, tajribasi va operatsion nazorat imkoniyatlarini obyektiv voqelikdan yuqori baholashi. Mazkur og'ish tashabbuskorlik va qat'iyatlilik kabi tadbirkorlik sifatlarining kritik chegaradan o'tishi natijasida yuzaga keladi. Bu holatda bozor kon'yunkturasi va raqobatchilar strategiyasi subyektiv ravishda minimallashtirilib, kapital tanqisligi va boshqaruv xatolari xavfi e'tibordan chetda qoladi.

2. *Nazorat illyuziyasi*: Ekzogen o'zgaruvchilar - makroiqtisodiy indikatorlar, logistik zanjirlar va normativ-huquqiy transformatsiyalarni subyekt tomonidan nazorat qilinadigan omillar sifatida qabul qilinishi. Bu fenomen qarorlarning haddan tashqari markazlashuviga (*over-centralization*) va alternativ strategik ssenariylarning (*plan B*) inkor etilishiga olib keladi, natijada riskning ehtimollik darajasi va oqibatlari chuqurligi yetarli baholanmaydi.

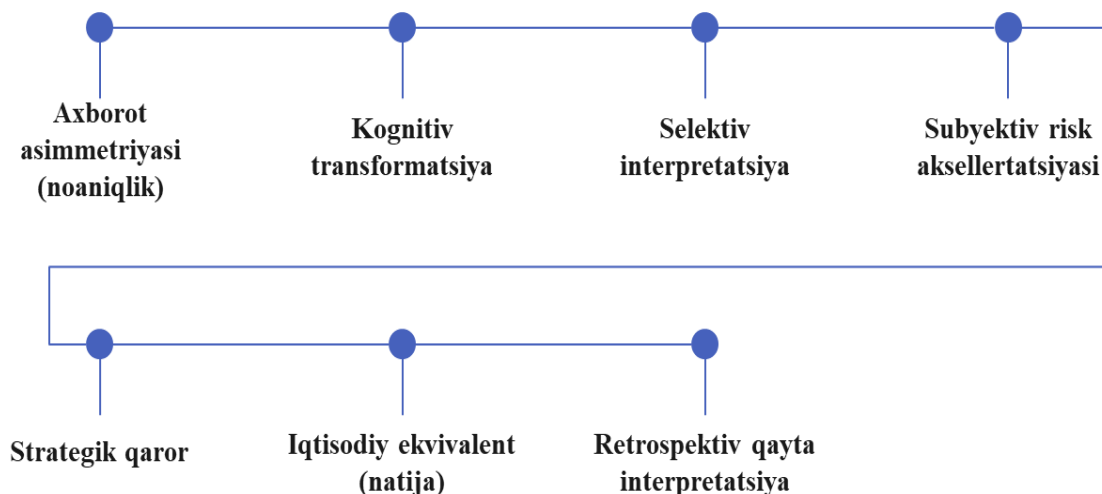
3. *Mavjudlik evristikasi*: Risk darajasini baholashda kognitiv jihatdan oson tiklanadigan (yaqindagi muvaffaqiyatlar yoki rezonansli inqirozlar) ma'lumotlarga ustuvorlik berish. Bu mexanizm statistik qonuniyatlarni yuzaki idrok etishga va riskning subyektiv bahosini sun'iy ravishda oshirishga yoki kamaytirishga xizmat qiladi.

4. *Tasdiqlash og'ishi*: Tadbirkorning o'z g'oyasini qo'llab-quvvatlovchi ma'lumotlarni selektiv tanlab olishi va qarama-qarshi dalillarni kognitiv filtrlar orqali chetga surishi. Bu jarayonda risk identifikatsiyasi bosqichida fundamental zaifliklar yashirin qoladi va qarorlar faqat "tasdiqlangan ishonch" (*anchoring*) asosida shakllanadi.

5. *Yo'qotishdan qochish*: Potensial yo'qotishlarni idrok etish sezuvchanligining ekvivalent foydadan yuqoriligi. Mazkur omil tadbirkorlik xulq-atvorida dualizm (ikki yoqlamalik) keltirib chiqaradi. Bu bir tomondan, ortiqcha konservatizm orqali innovatsion imkoniyatlar boy berilsa, ikkinchi tomondan, kutilgan zararni qoplash illyuziyasi ostida asossiz yuqori tavakkalchilikka yo'l qo'yiladi.

6. *Tajribaning kognitiv paradoksi*: O'tgan davrdagi muvaffaqiyatlarning analogik fikrlashni kuchaytirishi va "kichik sonlar qonuni"ga tayangan holda noto'g'ri umumlashtirishlarni shakllantirishi. Refleksiv tahlilsiz tajriba riskni boshqarish vositasi emas, balki kognitiv og'ishlarni multiplikatsiya qiluvchi katalizatorga aylanishi empirik jihatdan tasdiqlangan.

O'tkazilgan tahlillar natijasiga ko'ra, subyektiv risk shakllanishining endogen mexanizmini quyidagi mantiqiy-funksional zanjir ko'rinishida modellashtirish mumkin (1-rasm).



**1-rasm. Subyektiv risk shakllanishining kognitiv-dinamik modeli**

*Manba:* muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Ushbu iyerarxik modelda selektiv idrok etish bosqichi markaziy funksiyani bajaradi. Aynan shu nuqtada obyektiv signallar subyektning kognitiv filtrlari, affektiv holati va empirik tajribasi ta'sirida transformatsiyaga uchraydi. Binobarin, qaror qabul qilish trayektoriyasini riskning statistik mavjudligi emas, balki uning subyektiv idrok etilish darajasi belgilaydi.

Mazkur yondashuv quyidagi fundamental ilmiy xulosani ilgari surish imkonini beradi. Subyektiv risk - bu noaniqlikning kognitiv modifikatsiyalangan varianti bo'lib, u obyektiv voqelikning to'g'ridan-to'g'ri proyeksiyasi emas, balki qaror qabul qiluvchi subyektning interpretativ konstruksiyasidir. Ushbu konseptual farqlash "risk" va "tavakkalchilik"

kategoriyalarini differensiallashga ham xizmat qiladi. Unga ko'ra "risk" ehtimoliy zarar va noaniqlikning obyektiv holati bo'lsa, "tavakkalchilik" mazkur holatning subyektiv interpretatsiyasi asosida shakllangan iqtisodiy xulq-atvor modelidir.

Amaliy tahlil natijalari tadbirkorlik faoliyatida subyektiv risklarni boshqarish strategiyasi faqat miqdoriy koeffitsiyentlar va statistik modellar bilan cheklanmasligi lozimligini ko'rsatadi. ISO 31000:2018 xalqaro standarti (International Organization for Standardization, 2018) metodologiyasiga tayanib, kognitiv determinantlarni boshqarish jarayonini korporativ arxitekturaning ajralmas qismi sifatida institutsionallashtirish maqsadga muvofiqdir. Bunda kognitiv og'ishlar subyektiv xatolik emas, balki boshqaruv tizimini loyihalashda inobatga olinishi shart bo'lgan antropogen cheklov sifatida talqin etiladi.

Tadqiqot doirasida subyektiv risklarni minimallashtirishning to'rt bosqichli kompleks mexanizmi ishlab chiqildi:

*Diagnostik bosqich:* Qaror qabul qiluvchi subyekt yoki jamoaning dominant kognitiv profilini va bazaviy og'ishlarini (biases) identifikatsiyalash.

*Protsessual cheklovlar:* Qarorlar qabul qilishni standartlashtirish, nazorat ro'yxatlari (checklists), muvaffaqiyatsizlikning preventiv tahlili (pre-mortem analysis) va alternativ ssenariylarni majburiy verifikatsiya qilish.

*Kollegial ekspertiza:* Individual subyektivizmni neytrallashtirish maqsadida qarorlarni jamoaviy muhokama va tashqi mustaqil ekspertiza filtridan o'tkazish.

*Retrospektiv monitoring:* Qaror natijalarini kognitiv auditdan o'tkazish orqali og'ishlarning deterministik ta'sirini baholash va qayta aloqa tizimini shakllantirish.

Individual darajada ushbu mexanizm metakognitiv intizomni - tadbirkorning o'z fikrlash jarayonlarini tanqidiy kuzatish qobiliyatini shakllantirishni talab etadi. Tashkiliy darajada esa strategik qarorlarni intuitiv hukm doirasidan chiqarib, "qarorni tanqidiy testlash" (*Red Teaming*) va ssenariy tahlili kabi institutsional vositalar orqali balanslash zarur.

Shuni ta'kidlash joizki, tadbirkorlik samaradorligi faqat riskka moyillik bilan emas, balki riskni idrok etishning adekvatlik darajasi bilan belgilanadi. Binobarin, zamonaviy tadbirkor - noaniqlikni tan oluvchi, o'z kognitiv cheklovlarini boshqaruv mexanizmlari orqali kompensatsiya qila oladigan ratsional-refleksiv subyektdir.

### Xulosa va takliflar.

Tadbirkorlik faoliyatida subyektiv risk obyektiv voqelikning oddiy akslanishi emas, balki kognitiv filtrlar, retrospektiv tajriba va affektiv holatlar ta'sirida shakllanadigan interpretativ konstruksiyadir. Tashqi muhit bir xil bo'lgan sharoitda qarorlardagi tafovutlar aynan subyektning kognitiv tizimidagi transformatsiyalar bilan izohlanadi. Tadqiqotda identifikatsiyalangan kognitiv og'ishlar (*haddan tashqari ishonch, nazorat illyuziyasi, mavjudlik evristikasi, tasdiqlash og'ishi, yo'qotishdan qochish va tajribaning kognitiv paradoksi*) risk ehtimolligi va oqibatlarini baholashda distorsiya (buzilish) hosil qiladi. Bu esa resurslarning samarasiz taqsimlanishiga va strategik barqarorlikning pasayishiga olib keluvchi ikki turdagi xatolikni (ortiqcha tavakkalchilik yoki boy berilgan imkoniyat) keltirib chiqaradi.

Yuqoridagi tahlillar kelib chiqqan holatda quyidagi amaliy takliflarni amalga oshirish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

✓ **Kognitiv audit amaliyoti:** Korxonalarda moliyaviy audit bilan bir qatorda, qaror qabul qiluvchi rahbarlarning kognitiv profili va dominant og'ishlarini aniqlovchi kognitiv audit tizimini joriy etish.

✓ **Og'ishlarni kamaytirish protseduralari:** Strategik qarorlar qabul qilish jarayoniga "pre-mortem" tahlili, alternativ ssenariylar verifikatsiyasi va "red team" usullarini majburiy tartibda tatbiq etish.

✓ **Kollegial verifikatsiya mexanizmi:** Yakka tartibdagi subyektivizmni neytrallashtirish uchun qarorlarni jamoaviy ekspertiza va tashqi maslahatchilar filtri orqali institutsionallashtirish.

✓ **Metakognitiv ta'lim dasturlari:** Tadbirkorlar uchun evristik fikrlash, noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish va kognitiv intizom bo'yicha maxsus malaka oshirish tizimini yo'lga qo'yish.

✓ **Retrospektiv tahlil sikli:** Har bir strategik natijadan so'ng nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlarni, balki qaror asosida yotgan farazlar va yo'l qo'yilgan kognitiv xatolarni tahlil qiluvchi "feedback loop" tizimini yaratish.

✓ **Empirik o'lchov instrumentariysi:** Subyektiv riskni miqdoriy va sifat jihatidan baholashga xizmat qiluvchi so'rovnomalar va eksperimental dizaynlarni ishlab chiqish orqali risk-menejmentning metodologik bazasini takomillashtirish.

Zamonaviy tadbirkorlikda samarali risk-menejment nafaqat tashqi tahdidlarni identifikatsiyalash, balki ichki kognitiv cheklovlarni boshqarish san'atidir. Subyektiv riskning tizimli boshqarilishi uni destruktiv omildan tashkilotning strategik ustunligiga aylantirish imkonini beradi.

### Adabiyotlar / Лумепамыпа / Reference:

*International Organization for Standardization. (2018) ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, – 16 p.*

*International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018. – 16 p.*

*ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018.*

*Kahneman D. (2011) Thinking, Fast and Slow. – New York: Farrar, Straus and Giroux.*

*Kahneman D., Tversky A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. – Vol. 47. – P. 263–291.*

*Maxkamova M.A., Ziyayeva D.S. (2020) Korporativ risklarni boshqarish. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi –T.: – 225 bet.*

*Mirzaev F.I. (2006) Moliyaviy risklarning turlari, tasnifi, boshqarish va baholash usullari. – T.: Moliya. - 128 b.*

*Simon H. (1947) Administrative Behavior. – New York: Free Press.*

*Thaler R. (2015) Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. – New York: W.W. Norton.*

*Tuxtabaev J.Sh., Eshbayev A.X. (2021) Risklarni boshqarish. O'quv qo'llanma. –T.: «INNOVATION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI», 227 bet.*

*Tversky A., Kahneman D. (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases // Science. Vol. 185, No. 4157. – P. 1124–1131.*

*Акимов В.А., Воронов С.П., Радаев Н.Н. (2013) Концепции риска и концепции анализа риска // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. Вып. №2. Т. 3. С. 562-567.*

*Васин С.М., Шутов В.С. (2007) Управление рисками на предприятии учебник. М.: КНОРУС.*

*Вишняков Я.Д. Радаев Н.Н. (2008) Общая теория рисков: учебное пособие. М.: Академия.*

*Фирсова О.А. (2014) Управление рисками организаций. Учебное пособие Орел: МАБИВ, -100 с.*