



КОРХОНАНИНГ СТРАТЕГИК ВА ЛОЙИХАВИЙ БОШҚАРУВИ

Хасанов Жахонгир Толибович

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва
тадбиркорлик олий мактабининг Лойиҳа бошқаруви магистратура
ТИНГЛОВЧИСИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8153311>

Аннотация

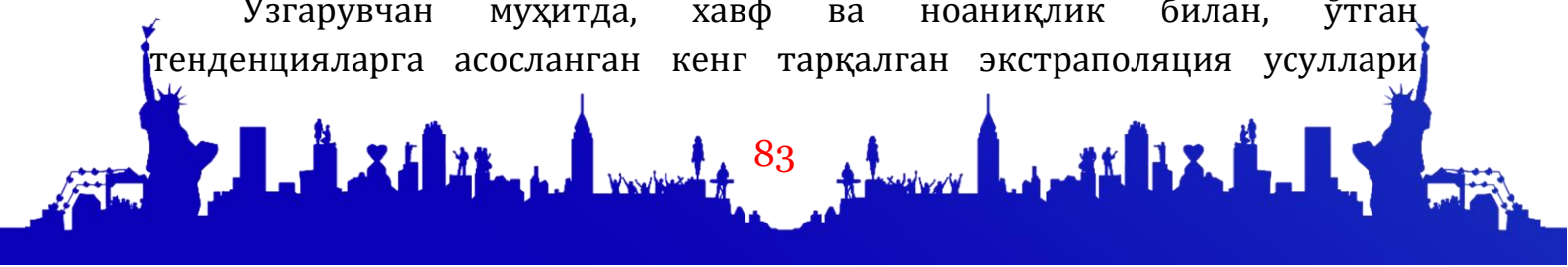
Ушбу мақолада корхона ва ташкилотларни стратегиясидан келиб чиққан ҳолда самарадорлигини ошириш ва молиявий ҳолатини яхшилашда лойиҳа бошқарувни ўрни келтирилган. Шу билан бирга лойиҳа бошқаруви, стратегик бошқарув (менежмент) атамаларига хориж олимлари ва интернет сайтларида келтирилган таърифлар акс эттирилган. Корхоналарда ресурс тежовчи технологияларни қўллаш жараёнларини тизимли бошқариш модели расм орқали кўрсатиб берилган. Лойиҳа муваффақиятини таъминлаш учун стратегик лойиҳалар бошқарувиш бўйича тавсиялар келтирилган.

Калит сўз: стратегия, лойиҳа бошқарув, стратегик менежмент, стратегик лойиҳа бошқаруви, стратегик бошқарув.

Бугунги замонда мамлакатлар, минтақалар ва корхоналар доимо рақобатбардошлиги ва омон қолиш учун муаммоларга дуч келмоқда. Ўн йилликлар давомида марказлашган режали тизимда корхоналар ўз ривожланиш мақсадлари ва стратегияларини белгилашга, қандай маҳсулот ишлаб чиқариш ва қандай миқдорда қарор қабул қилишга ва рақобат курашида қандай омон қолишга муҳтож эмас эдилар. Бозор иқтисодиётига ўтиш бошқаришнинг тубдан фарқ қилувчи шакллари, усуллари ва технологияларини ишлаб чиқишни тақозо қилди.

Корпоратив стратегия компаниянинг мақсадларини белгилайди ва ушбу мақсадларга эришиш йўллариини белгилайди. Лойиҳа бошқаруви мақсадлардан бирини олади ва керакли натижани бериш учун харажатлар, жадваллар ва ресурсларни бошқаради. Кичик бизнес ўз стратегик мақсадларига эришиш учун лойиҳалардан фойдаланганда, улар икки жараён ўртасидаги фарқлардан хабардор бўлишлари керак. Корпоратив стратегия ҳам, лойиҳа бошқаруви ҳам режалаштириш ва назорат қилиш хусусиятларига эга бўлса-да, уларни амалга ошириш ва бажариш тафсилотлари бир хил эмас.

Ўзгарувчан муҳитда, хавф ва ноаниқлик билан, ўтган тенденцияларга асосланган кенг тарқалган экстраполяция усуллари





барқарор иқтисодиёт учун мос келади. Шунинг учун стратегик ёндашув талаб этиладики, унинг асосини корхона миссияси ва мақсадлари, стратегик вазифаларни ҳал этиш белгилайди: қайси маҳсулотларни ишлаб чиқариш, қайси бозорларга кириш, қайси бизнесни ривожлантириш ташкил этади¹.

Ҳозирги вақтда корхоналар фаолиятининг амалиётида стратегик бошқаришнинг аҳамияти ортиб бормоқда. Бу уларнинг ваколатини кенгайтиши ҳамда ўзларининг иқтисодий аҳволи учун жавобгарликлари даражасининг ошганлиги билан боғлиқдир. Замонавий бошқаришнинг сифати корхоналар фаолиятининг самарадорлигини белгилаб беради. Шу боис корхоналарга энг замонавий техника ва технологияларни жалб этиш бугунги кундаги устувор вазифалардан бири саналади.

Лойиҳани бошқариш² - бу белгиланган натижалар ва мақсадларга эришиш учун вақт ва ресурслар чекловлари остида кенг кўламли вазифаларни бошқариш усули.

Лойиҳани бошқариш³ - бу муаммоларни ҳал қилиш ва лойиҳа мақсадларига эришиш фаолияти.

Лойиҳани бошқариш⁴ - бу иш ҳажми, ресурслар, вақт, сифат ва хавфлар ўртасидаги мувозанатни сақлаган ҳолда лойиҳанинг мақсадлари аниқланган ва уларга эришиладиган фаолият.

Лойиҳани бошқариш⁵ менежментнинг мустақил кенг йўналишидир. Лойиҳа - бу янги веб-сайт яратиш, маҳсулотни ишлаб чиқиш, бино қуриш ва офисни кўчириш. Барча ёки деярли барча компаниялар лойиҳалар билан шуғулланади.

Лойиҳа бошқаруви методологиялар, тамойиллар, тушунчалар, энг яхши амалиётларни ўз ичига олади. Лойиҳа бошқаруви лойиҳаларни ўз вақтида минимал харажатлар билан амалга оширишга ёрдам беради.

Лойиҳани бошқариш қуйидагиларга имкон беради:

- корхонага энг катта фойда келтирадиган ташаббусларни амалга ошириш орқали режалаштирилган кўрсаткичларнинг бажарилишини таъминлаш;
- лойиҳа амалга оширилган эҳтиёжларни қондирадиган керакли сифат натижаларини олиш;

¹ Шогенов Б.А., Жемухов А.Х. «Теоретические проблемы стратегического планирования в экономических системах» // Terra Economicus, 2007. Т. 5. № 2-2. С. 355-357.

² <http://lmssoft.ru/expertise/projectmanagement>

³ <https://ru.wikipedia.org/wiki>

⁴ <https://upr.ru/article/proektное-upravlenie-na-predpriyatii/>

⁵ <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-upravlenie-proektami-i-kak-ono-rabotaet/>





- натижаларни олиш учун белгиланган муддатларга риоя қилиш, шу жумладан ташкилотнинг лойиҳага боғлиқ иши билан синхронлаштириш;
- ресурсларни - молиявий, моддий ва меҳнатни самарали бошқариш.

Хорижлик олимлардан Р.С.Каплан, Д.П.Нортон асарларида стратегик бошқарув тизимида корхонанинг самарадорлигини ошириш ва иқтисодий фаолиятини ривожлантириш масалалари кенг ёритилган⁶. Бу олимларнинг қарашларида асосий эътибор, стратегик бошқарув тизимини корхона ва ташкилот учун асосий хусусиятларини, унинг самарадорлигини баҳолашга қаратилган.

И.Ансоффнинг қарашларида стратегик бошқарув тизимида корхонанинг истиқболларини ўрганиш ва уларга таъсир қилувчи омилларни баҳолаш муҳим ўрин тутди⁷. Унинг эътиборида корхона доим риск билан ишлаши, унинг узоқ муддатли фаолияти учун прогнозлар тузиш, экстрополяция усулини қўллаш зарур.

Стратегик бошқарув фаолиятнинг ўзига хосликлари туфайли корхоналарни барқарор ривожлантиришни мослашувчан тизимини яратиш учун ресурсларни бошқаришда янгича комплексли ёндашув ишлаб



чиқиш зарур (1-расм).

1-расм. Корхоналарда ресурс тежовчи технологияларни қўллаш

⁶ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ пер.с англ.М.:ЗАО "Олимп-Бизнес". 2004. 416 с.

⁷ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.





жараёнларини тизимли бошқариш модели⁸

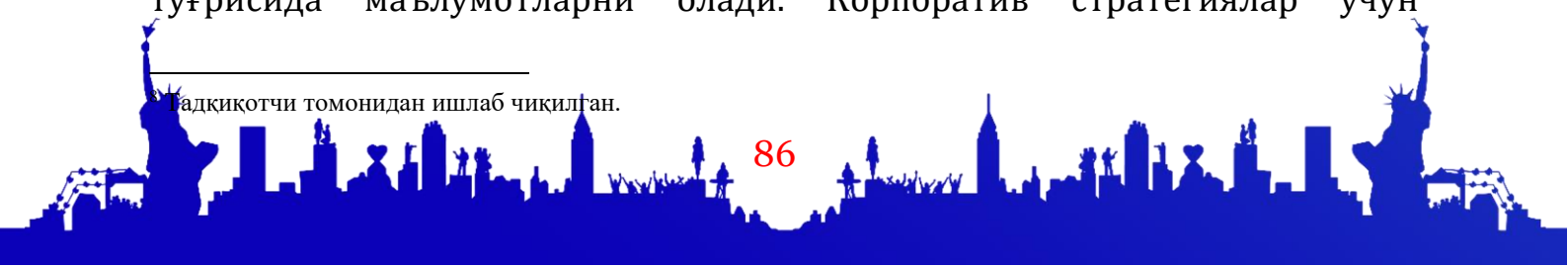
Корпоратив стратегия ва лойиҳаларни бошқариш мақсадлари бошқача. Корпоратив стратегиялар компаниянинг йўналишини белгилайди ва одатда вақт билан чекланмайди. Ажойиб мижозларга хизмат кўрсатишнинг стратегик мақсади доимий жараёндир. Лойиҳа маълум бир вақт оралиғида ўз мақсадларига эришиш учун ишлаб чиқилган. Унинг мақсади бюджет доирасида ва жадвалга мувофиқ исталган натижани ишлаб чиқаришдир. Мақсадларга эришилгач, лойиҳа тугалланади. Корпоратив стратегия ўз мақсадларига эришиш учун лойиҳалардан фойдаланиши мумкин, аммо лойиҳалар корпоратив стратегия давом этаётганда умумий жараёндаги қадамлардир.

Компаниялар стратегия, компания, бозор ва бизнесга қараб корпоратив стратегияларни кўп жиҳатдан амалга оширадilar. Лойиҳа бошқаруви харажат, жадвал, ресурсларни тақсимлаш ва лойиҳа функционалиги каби умумий муаммолар билан шуғулланади ва амалга ошириш ҳар доим ўхшашдир. Корпоратив стратегия компания мақсадларига эришиш учун лойиҳалардан фойдаланиши мумкин, аммо стратегияларни амалга ошириш процедуралар, сиёсатлар, реклама, нархлар, ўқитиш ва бошқа доимий жараёнларни ҳам ўз ичига олиши мумкин. Лойиҳа бошқаруви режаларга мувофиқ натижаларга эришиш учун стандарт воситалардан фойдаланади.

Компаниялар корпоратив стратегиядаги муваффақиятни компаниянинг стратегияни қанчалик яхши бажарганлиги билан ўлчайдилар. Муваффақиятнинг ўлчови даражадир, масалан, мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини мукамаллик мақсадига нисбатан баҳолаш. Лойиҳани бошқариш муваффақияти мутлақроқдир. Лойиҳа менежерлари лойиҳани ўз вақтида ва жадвалга мувофиқ олиб келишса, муваффақиятга эришадилар. Лойиҳани бюджетдан бироз пастроқ ва муддатидан бироз олдинроқ амалга ошириш мақсадга мувофиқ бўлса-да, режалаштирилган натижалардан катта фарқлар ёмон режалаштиришдан далолат беради.

Корпоратив стратегиялар учун ишлатиладиган фикр-мулоҳаза тури лойиҳа бошқарувида қўлланиладиганига ўхшаш бўлса-да, менежерлар фикр-мулоҳазалардан қандай фойдаланиши бошқача. Иккала жараён ҳам қизиқиш соҳаларидаги самарадорлик, масалан, мақсадлар сари ўлчанадиган тараққиёт ва компаниянинг аниқ мақсадларга эришганлиги тўғрисида маълумотларни олади. Корпоратив стратегиялар учун

⁸ Тадқиқотчи томонидан ишлаб чиқилган.





менежерлар бундай фикр-мулоҳазаларни доимий такомиллаштириш, ҳаракатларни нозик созлаш учун ишлатадилар, шунинг учун улар исталган самарадорлик даражаларига яхшироқ ҳисса қўшадилар. Лойиҳа менежерлари тузатиш чораларини кўришлари кераклигини аниқлаш учун фикр-мулоҳазалардан фойдаланадилар. Агар лойиҳа йўлда бўлса, у алоҳида ҳаракатларни талаб қилмайди, лекин лойиҳа режасидан четга чиқишлар бўлса, лойиҳа менежерлари йўлга қайтиш учун ҳаракатни бошлашлари керак. Корпоратив стратегиялар бўйича фикр-мулоҳазалар қандай ҳаракат қилиш кераклигини белгилайди; лойиҳа бошқаруви учун тегишли тузатиш чора-тадбирларини кўриш керакми ёки йўқлигини аниқлайди.

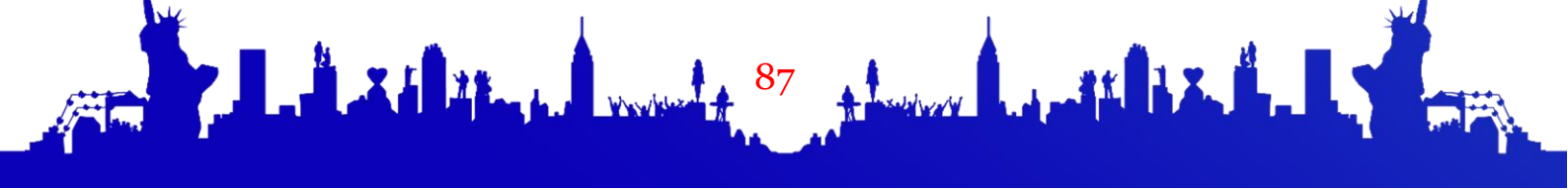
Ташкилотлар янги бинога кўчиб ўтиш ёки янги маҳсулотни жорий қилиш каби тактик лойиҳаларда яхши бўлиши мумкин. Булар битта операцион мақсадга эга бўлган лойиҳалар бўлиб, улар ташкилот ичидаги кўпчилик ходимларнинг ҳиссаларини талаб қилмайди. Ушбу лойиҳаларда тактик мақсадга ўз вақтида ва бюджет доирасида эришиш асосий эътибор ҳисобланади. Бошқа томондан, стратегик лойиҳанинг асосий мақсади ташкилотнинг умумий йўналишига эътибор қаратиш орқали рақобатдош устунликка эга бўлишдир.

Янги корхона давридаги лойиҳаларни бошқариш анъанавий ёндашувлардан кўра ақллироқ бўлиши керак. Лойиҳадаги муваффақиятсизликларнинг асосий сабабларини чуқурроқ ўрганиш учун компаниялар кенгроқ қарашларни ишлаб чиқишлари ва бизнес режалаштириш ва лойиҳаларни бошқаришга стратегик нуқтаи назардан қарашлари керак.

Бизнеснинг оптимал ишлаши юқори сифатли лойиҳаларни бошқаришга боғлиқ ва компаниялар бунга фақат лойиҳаларни бошқаришда стратегик режалаштиришни амалга ошириш орқали эришишлари мумкин. Стратегик лойиҳаларни бошқаришнинг энг яхши натижаларини таъминлаш учун ташкилотлар учун стратегик мақсадларни илгари сурадиган маданиятни яратиш ҳам жуда муҳимдир.

Ташкилотлар стратегик лойиҳани режалаштиришни амалга ошириш учун нима қилиши мумкин ва улар бу борада қандай ҳаракат қилишлари керак

Дастлабки вазифалар қийин бўлиб туюлиши мумкин бўлса-да, босқичма-босқич ёндашув жараёни соддалаштиради ва бизнесни режалаштириш ва лойиҳаларни бошқаришда ижобий натижаларга





эришишга ёрдам беради. Лойиҳани бошқариш бўйича ҳаракатларингизни яхшидан буюкга айлантирадиган тўртта асосий стратегия.

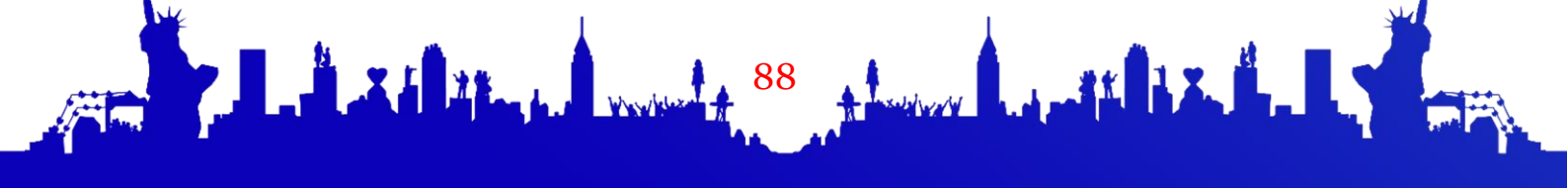
Лойиҳаларнинг стратегик мослашувини таъминлаш. Лойиҳанинг муваффақиятсизлигининг асосий сабабларидан бири бу лойиҳалар ва асосий бизнес стратегиялари ўртасида мос келмасликдир. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, компаниялар лойиҳаларни ўзларининг корпоратив стратегиялари билан мувофиқлаштириш орқали стратегик лойиҳаларни бошқаришни амалга оширганда, лойиҳаларнинг муваффақият даражаси кескин ошади.

Қандай қилиб бизнес мақсадларингизни лойиҳаларингиз билан мослаштирасиз? Стратегик лойиҳани режалаштириш учун лойиҳа муваффақияти мезонларини ва устуворлик масалаларини аниқлаш учун тугалланган ёки давом этаётган лойиҳалар натижаларини кўриб чиқинг. Мисол учун, агар ресурслар чекланганлиги сабабли бир нечта лойиҳалар муваффақиятсизликка учраса, келажакдаги лойиҳаларни тугатиш учун зарур бўлган ресурсларни лойиҳанинг ҳаётимлигини аниқлаш мезони сифатида кўриб чиқишингиз керак.

Стратегик лойиҳалар бир ёки бир нечта стратегик мақсадларга эришиш учун ишлаб чиқилган. Булар келажакда сотиш мақсадларига эришиш учун янги компанияларни сотиб олишни ўз ичига олиши мумкин. Ушбу лойиҳаларнинг мақсади: “Биз беш йил давомида қаерда бўлишни хоҳлаймиз?” деган саволга йўл харитасини тақдим этишдир. Ушбу турдаги лойиҳалар SWOT ёки Кучли томонлар-заиф томонлар-имкониятлар-таҳдидлар таҳлилидан келиб чиқиши мумкин, бунда ташкилот ҳозирда қаерда бўлиши керак деб ҳисоблаган билан солиштирганда аниқлаши керак.

Ишчи кучининг асосий қисмини ўз ичига олган стратегик лойиҳа қайта тайёрлаш заруриятини талаб қилиши мумкин ва жараёнлар стандартларини юқори даражада ушлаб туриш учун қайта ишлаб чиқилиши керак бўлиши мумкин. Масалан, тизимларни капитал таъмирлаш, операцион компанияларни бирлаштириш ёки бизнес бўлинмаларини сотиб олиш ёки ажратиш.

Стратегик лойиҳалар кенг қамровга эга бўлиши ва тактик лойиҳа билан таққослаганда аниқланиши керак бўлган аниқ стратегик мақсадларга эга бўлиши керак. Амалий нуқтаи назардан, стратегик лойиҳа муваффақиятли бўлиши учун у ижрочи бошқарув гуруҳининг қўллаб-қувватлашига эга бўлиши керак, у нафақат қўллаб-қувватлабгина қолмай,





балки лойиҳада иштирок этганларга қарашларини ҳам ифодалайди. Ўзгариш кўпинча ходимлар учун қийин ва барча иштирокчилар учун яхши нарсалар қанчалик яхши бўлишини тасаввур қилиш орқали лойиҳани қўллаб-қувватлаш ва ҳаяжонланишни кучайтириш муҳимдир.

Тактик мақсадлар стратегик лойиҳа доирасида биргаликда мавжуд бўлиб, ўз вақтида ва бюджет доирасида бажарилиши керак. Масалан, янги компания сотиб олиш учун ҳуқуқий ҳужжатлар тайёрланиши, сотувчилар ва мижозларга хабар берилиши, бизнес жараёнлари яратилиши керак. Ушбу тактик мақсадлар жамоалар стратегик мақсадга эришиш йўллари аниқлаганда яратилади.

Стратегик лойиҳаларни бошқаришни амалга ошириш учун барча лойиҳаларингизни рўйхатланг ва ҳар бир лойиҳанинг бўлимларга, мижозларга ва умуман ташкилотга таъсирини баҳолаш учун зарур бўлган мезонларни белгиланг.

Стратегик лойиҳани режалаштиришни фақат корпоратив стратегияларга мос келадиган лойиҳалар билан давом этинг. Корпоратив мақсадларга мос келмайдиган ёки бизнес-режаларга кам таъсир кўрсатадиганларни тўхтатинг.

Стратегик лойиҳаларни бошқариш учун энг яхши лойиҳаларни бошқариш амалиётини амалга ошириш. Методологияларни ишлаб чиқишдан тортиб, лойиҳа ролларини аниқлаш ва ўқув дастурларини амалга ошириш учун воситаларни яратишгача бўлган лойиҳаларни бошқариш идораларининг аксарияти стратегияга йўналтирилган эмас, балки вазифаларга асосланган.

Ташкилотлар кундалик билимларнинг катта миқдорини ишлаб чиқарса ҳам, аниқлик, бюджетлаштириш ёки ресурсларни тақсимлашни яхшилаш учун билимларни бошқариш ёки манфаатдор томонларни бошқариш стратегияси мавжуд эмас.

Лойиҳани бошқариш бўйича энг яхши амалиётни қандай қўллаш мумкин? Лойиҳа бўйича билимларни сақлаб қолиш узлуксиз ўрганишга ёрдам беради, бу эса хатоларни такрорлашнинг олдини олишга ёрдам беради. Билимларни сақлаб қолиш учун лойиҳа менежерлари лойиҳа тугагандан сўнг дарҳол расмий йиғилиш ўтказишлари ва жамоалар янги билимларни келажакдаги лойиҳаларда қўллашлари учун олинган сабоқларни ҳужжатлаштиришлари керак.

Лойиҳа муваффақиятини таъминлаш учун стратегик лойиҳалар бошқарувини қандай амалга ошириш керак:





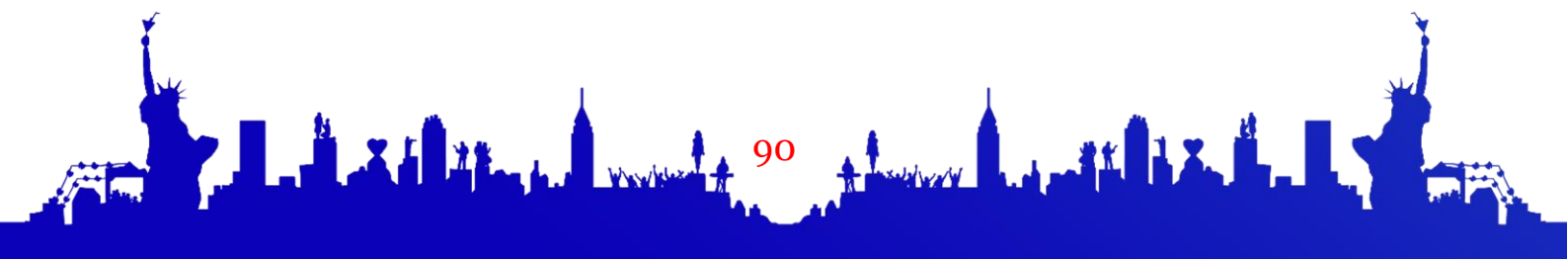
- лойиҳани бошқаришда стратегик режалаштиришни амалга ошириш тизимини ишлаб чиқиш;
- керакли ресурсларни аниқланг ва лойиҳа кечикишларини олдини олиш учун олдиндан чора кўринг;
- лойиҳалар сифати, бюджети, тартибга солиш ва етказиб бериш мақсадларига мос келишини кузатиб боринг;
- стратегик лойиҳаларни бошқариш жараёнлари ишлаётганлигини тасдиқлаш учун мунтазам учрашувлар ва муҳокамалар ўтказинг;
- лойиҳани муаммосиз ва муваффақиятли ишга туширишни таъминланг.

Хулоса. Корхоналарнинг фаолият кўрсатиш тенденциялари ва қонуниятларини таҳлил қилиш ҳамда стратегик бошқарув тамойиллари асосида унинг рақобатбардошлигини ошириш зарурлиги баҳоланади. Барқарорлик - корхона фаолиятининг натижадорлигидан, рақобатбардош салоҳиятини амалга оширишдан, рақобатбардошлик эса - корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидан самарали фойдаланиш ҳамда рақобатбардош маҳсулотни сотишдаги имкониятини белгилашдан иборат бўлганлиги учун, бу тушунчаларнинг бирга қўшилишини ҳисобга олиш, корхонага ўз рақобатбардошлигини оширишнинг оптимал стратегиясини шакллантириш имконини беради.

Стратегия устуворликларни ҳисобга олиб, корхона характеристикасини ҳамда маҳсулот рақобатбардошлигини интеграцияловчи йиғма кўрсаткични аниқлашга асосланадиган корхонанинг рақобатбардошлигини баҳолаш услубидан кенг фойдаланиш зарур. Корхонанинг рақобатбардошлигини баҳолаш – ишлаб чиқарилаётган товарлар, амалга оширилаётган ишлар, кўрсатилаётган хизматлар бозорида кластер иштирокчиларининг барқарорлигини ошириш учун, илғор технологияларни жорий этишнинг инновацион дастури билан бирлашган корхона ва субъектларнинг барқарор ҳудуд-тармоқ шерикчилиги асосида кластер ёндашувдан самарали фойдаланиш имконини беради.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Alimov, B. B. (2021). THEORETICAL ISSUES OF BUSINESS PERFORMANCE ANALYSIS OF ENTITY. Архив научных исследований, 1(1).





3. Alimov, B. (2019). Uzbekistan-EUROPE AND CENTRAL ASIA-P144856-Improving Pre-primary and General Secondary Education Project-Procurement Plan.
4. Шогенов Б.А., Жемухов А.Х. «Теоретические проблемы стратегического планирования в экономических системах» // Terra Economicus, 2007. Т. 5. № 2-2. С. 355-357.
5. Tulkin, B., & Bakhodir, A. (2022). MONETARY POLICY IN THE CONDITIONS OF CORONAVIRUS PANDEMIC. CANADA SCIENTIFIC REVIEW OF THE PROBLEMS AND PROSPECTS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION, 1(1), 4-9.
6. Kholbaev PhD, B., & Alimov PhD, B. (2020). IMPORTANCE OF THE PLANNING TOOL IN PROJECT EFFICIENCY. International Finance and Accounting, 2020(5), 24.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ пер.с англ.М.:ЗАО "Олимп-Бизнес". 2004-416 с.
8. Shoha'zamiy, S., & Alimov, B. (2019). Суғурта компаниялари инвесторлари манфаати позициясидан бухгалтерия балансини комплекс ретропрогноз таҳлил қилиш методи. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, (4), 172-189.
9. <http://lmsoft.ru/expertise/projectmanagement>
10. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
11. <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/>
12. <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-upravlenie-proektami-i-kak-ono-rabotaet/>

