

KICHIK VA O'RTA KORXONALARDA LOYIHA BOSHQARUVI: AMALIYOTLARNI KOMPANIYA HAJMIGA MOSLASHTIRISH

Umarov Laziz Shuxratovich

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti,

lazizumarov24@gmail.com

+99894 592 22 99

Anotatsiya. *Mazkur maqolada kichik va o'rta korxonalar (KO'K) uchun loyiha boshqaruvining ahamiyati va uning samaradorligini oshirish usullari o'rganilgan. KO'Klar iqtisodiyotda muhim o'rin tutib, bandlik va innovatsiyalarni ta'minlash orqali milliy rivojlanishga hissa qo'shadi. Biroq, bu korxonalar yirik tashkilotlarga qaraganda kamroq byurokratik va ko'proq inson omiliga asoslangan loyiha boshqaruvi usullariga muhtoj. Tadqiqot natijalariga ko'ra, moslashuvchan va soddalashtirilgan yondashuvlar KO'Klarda loyihalarni samarali boshqarishga yordam beradi va ularning umumiy iqtisodiy samaradorligini oshiradi.*

Kalit so'zlar: *Loyiha boshqaruvi, Kichik va o'rta korxonalar (KO'K), Loyiha samaradorligi, Byurokratik jarayonlar, Xalqaro Loyiha Boshqaruvi Assotsiatsiyasi (IPMA), Qor to'pi (Snowball) usuli, Ichki innovatsiyalar, Samarali loyiha boshqaruvi, Innovatsiyalarni tatbiq etish*

PROJECT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: ADAPTING PRACTICES TO COMPANY SIZE

Annotation: *This article explores the importance of project management for small and medium-sized enterprises (SMEs) and methods to enhance its efficiency. SMEs play a significant role in the economy, contributing to national development by ensuring employment and innovation. However, compared to large organizations, these enterprises require less bureaucratic and more human-centered project management methods. The study results indicate that flexible and simplified approaches help manage projects effectively in SMEs and improve their overall economic efficiency.*

Keywords: *Project management, Small and medium-sized enterprises (SMEs), Project efficiency, Bureaucratic processes, International Project Management Association (IPMA), Snowball method, Internal innovations, Effective project management, Innovation implementation.*

KIRISH

Kichik va o'rta korxonalar (KO'K) iqtisodiyotda ahamiyatli o'rin tutadi, chunki ular aholi bandligini ta'minlash va milliy boylikka hissalarini kiritish orqali iqtisodiy o'sishga xizmat qiladilar. Loyiha boshqaruvi bu jarayonda muhim rol o'ynaydi, chunki to'g'ri loyihalar va ularni samarali boshqarish KO'Klarning muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatadi.

Biroq, KO'Klar loyihalarni boshqarish jarayonida yirik va an'anaviy tashkilotlarga qaraganda kamroq byurokratik shakllarga ehtiyoj sezadilar. Bu ularning kichik hajmi, resurslarining cheklanganligi va tezkor qaror qabul qilish qobiliyatiga bog'liqdir. Bunday sharoitda, loyihalarni boshqarishning an'anaviy metodologiyalari ko'pincha qo'llanilmaydi, chunki ular ko'proq byurokratik jarayonlarga olib kelishi va shuning natijasida samaradorlikni pasaytirishi mumkin.

Olib borilgan tadqiqotlar KO'K sub'ektlari tomonidan talab qilinadigan loyihalarni boshqarishning mohiyatini aniqlashga yordam berdi. Ushbu tadqiqotlar, shuningdek, loyihalarni boshqarishning turli yondashuvlarini, shuningdek, ularning samaradorligini oshirishga qaratilgan takliflarni ishlab chiqish imkonini berdi.

Veb-so'rovnoma orqali sinovdan o'tkazilgan takliflar, KO'Klar uchun loyihalarni boshqarishning o'ziga xos yondashuvlarini taklif qiladi.

So'nggi tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, loyiha boshqaruvining turli versiyalari har bir vaziyatda talab qilinadi. Loyiha boshqaruvi nazariyotchilari va amaliyotchilari ushbu yondashuvni qabul qilib, KO'Blarning o'ziga xos ehtiyojlari va sharoitlarini hisobga olib, loyihalarni boshqarish jarayonlarini yanada samarali amalga oshirishlari kerak. Bu esa, o'z navbatida, KO'Klarning rivojlanishi va iqtisodiyotga qo'shgan hissasini oshirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar tahlili

“Kichik va o'rta korxonalar (KO'K) iqtisodiyotda muhim rol o'ynaydi, chunki ular bandlikni ta'minlaydi va innovatsiyalarni rivojlantiradi. Loyiha boshqaruvi to'g'ri loyihalarni tanlash va ularni samarali boshqarish orqali KO'Klarning muvaffaqiyatiga katta ta'sir ko'rsatadi” (1).

“KO'Klar yirik tashkilotlarga nisbatan kamroq byurokratik va ko'proq inson omiliga asoslangan loyiha boshqaruvi usullariga muhtoj. Bu, ularning kichik hajmi va cheklangan resurslaridan kelib chiqadi, shuning uchun an'anaviy, rasmiy usullar ko'pincha samarali bo'lmaydi” (2).

“Moslashuvchan va soddalashtirilgan yondashuvlarning KO'Klarda loyihalarni samarali boshqarishga yordam berishi ko'rsatilgan. Bu yondashuvlar innovatsiyalarni tatbiq etishda va iqtisodiy samaradorlikni oshirishda muhim rol o'ynaydi” (3).

“Kichik va o'rta korxonalar odatda ixtisoslashmagan kadrlar bilan ishlaydi, bu esa loyihalarni boshqarish jarayonida muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Mutaxassislar bilan ishlash zarurligi ta'kidlanadi” (4).

“Loyiha boshqaruvi nazariyasi asosan yirik tashkilotlar uchun ishlab chiqilgan, shuning uchun kichik va o'rta korxonalar uchun o'ziga xos nazariyalar zarurligini ta'kidlanadi” (4).

“KO'Klar uchun “mikro-lite” versiyasi ishlab chiqish zarurligi ta'kidlangan. Bu loyiha boshqaruvini havaskorlar tomonidan amalga oshirishga imkon beradi. O'rta korxonalar esa "lite" versiyasidan foydalanishi mumkin” (5).

“Innovatsiyalarni tatbiq etishda loyihalarni boshqarish jarayonini soddalashtirish zarurligi ko’rsatildi. Bu kichik korxonalarining bozor talablariga tezda moslashishini ta’minlaydi” (6).

Kichik va o’rta korxonalarda loyiha boshqaruvi: samaradorlikka erishish va innovatsiyalarni tatbiq etish uchun moslashtirilgan yondashuvlar

Kichik va o’rta korxonalar (KO’K) iqtisodiy rivojlanishda bandlikni oshirish, innovatsiyalarni tatbiq etish va iqtisodiy o’sishga hissa qo’shish orqali muhim rol o’ynaydi. Masalan, Evropa Ittifoqida KO’Klar kompaniyalarning 99,8 foizini tashkil etadi, yalpi ichki mahsulotning 60 foizini ishlab chiqaradi va xususiy sektor ishchilarning 70 foizi aynan shu korxonalarda ishlaydi. Irlandiyada esa KO’Klar o’z aylanmasining 25 foizini yangi va takomillashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqarish orqali oladi, shu maqsadda ular aylanmaning 3 foizini innovatsiyalarga yo’naltiradi.

KO’Klar mijozlar ehtiyojlariga moslashtirilgan yoki buyurtma asosidagi mahsulotlarni etkazib berish, innovatsiyalarni amalga oshirish va o’sishga erishish bo’yicha ham loyihalarni amalga oshiradi. Irlandiyada KO’Klarning aylanmasining uchdan bir qismi aynan loyiha asosidagi faoliyatlardan iborat bo’lib, bu iqtisodiy faoliyatning qariyb beshdan bir qismini tashkil etadi. Shundan kelib chiqadiki, loyiha samaradorligini 10 foizga yaxshilash (xarajatlarni yoki muddatlarni qisqartirish yoki funktsionallikni oshirish orqali) iqtisodiyotga 2 foizdan ortiq tejarni keltirib chiqarishi mumkin.

Bu holat KO’Klarda loyihalarning qanchalik muhim ekanligini ko’rsatadi, ammo menejment va loyiha boshqaruvi bo’yicha hamjamiyatlar KO’Klar uchun maxsus yo’naltirilgan ko’rsatmalarni yetarli darajada bermayapti. Tadqiqotlar shuni ko’rsatadiki, tashkilotlar samarali bo’lishi uchun loyihalarni boshqarish amaliyotlari va korxonalar faoliyatining o’ziga xos xususiyatlari o’rtasida moslashuv bo’lishi kerak. Bu o’zaro moslik loyihaning turli murakkabligi, noaniqlik darajasi va tezkorligi kabi omillarga bog’liq. Ammo ko’pgina amaldagi yo’l-yo’riqlar yirik loyihalarga qaratilgan bo’lib, KO’Klarga to’liq mos kelmaydi.

Bu xulosalar kichik va o’rta korxonalar uchun loyiha boshqaruviga alohida yondashuv kerakligini ta’kidlaydi.

Matnni yanada mazmunli va chiroyli tarzda izohlab berishim mumkin:

Evropa Komissiyasi kichik, o’rta va mikro korxonalar xodimlar soni va yillik aylanmasi bo’yicha quyidagicha tasniflaydi:

- O’rta korxonalar: 250 dan kam xodimga ega va yillik aylanmasi 50 million yevrodan kam.

- Kichik korxonalar: 50 dan kam xodimga ega va yillik aylanmasi 10 million yevrodan kam.

- Mikro korxonalar: 10 dan kam xodimga ega va yillik aylanmasi 2 million yevrodan kam.

Biroq, tadqiqotlar shuni ko’rsatdiki, mikro dan kichik korxonalar darajasiga o’tish nuqtasi ko’proq 15-20 xodim atrofida sodir bo’ladi, bu esa kompaniyaning bir nechta

biznes bo'linmalariga ajralishi bilan bog'liqdir. Shu davrda korxonalar rahbari boshqa direktorlar yordamiga tayanishni boshlaydi. Kichikdan o'rta korxonaga o'tish esa aniqroq va ko'pincha "o'sish inqirozi" deb ataluvchi jarayonga to'g'ri keladi. Ba'zi kompaniyalar bu o'sishni boshqarish qiyin bo'lganda, o'z faoliyatini cheklashga qaror qilib, 50 xodim chegarasidan o'tishni rad etadi.

O'tish davrida korxonalarda xodimlar ko'proq ixtisoslashishni boshlaydi va korxonalar yanada ko'proq o'rta menejerlarni yollash hamda boshqarish jarayonlarini rasmiylashtirishga majbur bo'ladi. Shu sababli, kichik va o'rta korxonalar odatda oddiyroq, odamlar bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni talab qiladi, bu esa loyiha boshqaruvi amaliyotlariga ham taalluqlidir.

Katta tashkilotlar loyihalarni boshqarishda ko'proq tizimli va protsessual yondashuvlarni qo'llaydi, bunda inson omiliga qaratilgan jarayonlar kam ahamiyatga ega bo'ladi. Loyihani boshqarish jarayonlarining rasmiyligi tashkilotning umumiy rasmiyatchiligini aks ettiradi. Shu sababli, agar kichik va o'rta korxonalar kamroq rasmiy va ko'proq inson omiliga asoslangan usullarni qo'llasa, loyihalarni boshqarishda ham shu yondashuvni kutish mumkin. Shunga mos ravishda, kichik va o'rta korxonalar Xalqaro Loyiha Boshqaruvi Assotsiatsiyasi (IPMA) vakolatlariga muvofiq, odamlarga yo'naltirilgan ko'nikmalarga e'tibor qaratishi kerak.

Ushbu tadqiqot kichik va o'rta korxonalarining operatsion ishlarini, innovatsiyalarini va o'sishini boshqarishda loyiha boshqaruvi talablarini aniqlash uchun o'tkazilgan. Tadqiqot quyidagi asosiy savollarga javob berishga qaratilgan:

1. Kichik va o'rta korxonalar o'z faoliyati, innovatsiyalar va o'sish jarayonlarida loyihalardan qay darajada foydalanmoqda?

2. Kichik va o'rta korxonalar loyihalarni boshqarishda qaysi boshqaruv amaliyotlarini qo'llamoqda?

3. Kichik va o'rta korxonalar katta kompaniyalarga nisbatan kamroq byurokratik va ko'proq inson omiliga asoslangan loyiha boshqaruvi shakllariga ehtiyoj sezayptimi?

Bu savollar kichik va o'rta bizneslarning o'ziga xos ehtiyojlari va ularga mos keladigan loyiha boshqaruv amaliyotlarini aniqlashga yordam beradi.

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqot uch bosqichdan iborat. Tadqiqotning birinchi bosqichida Irlandiyada kichik va o'rta korxonalarda loyiha boshqaruvidan foydalanish bo'yicha dastlabki ma'lumotlar to'plandi. Bu jarayon loyihalar boshqaruvining mavjud holatini, qiyinchiliklarini va imkoniyatlarini aniqlashga yordam berdi.

Ikkinchi bosqichda esa, tadqiqotchilar Irlandiya, Shvetsiya, Avstriya va Ruminiyadagi 18 ta kompaniya bilan chuqur suhbatlar o'tkazdilar. Ushbu suhbatlar orqali to'plangan ma'lumotlar tadqiqot natijalarini yanada aniqlashtirish va rivojlantirish uchun asos bo'ldi. Bu bosqichda tadqiqot natijalari yordamida takliflarni shakllantirish va veb-so'rovnomanini ishlab chiqish imkoniyati yaratildi.

Uchinchi bosqichda ma'lumotlarni keng ko'lamda olish maqsadida veb-so'rovnomalardan foydalanildi. Irlandiya, Buyuk Britaniya, Yevropa va Avstraliyadagi

loyiha boshqaruvi professional assotsiatsiyalari yordamida so'rovnomma chiqarish jarayonida "Qor to'pi" (Snowball) usulidan foydalanildi. Natijada, barcha mintaqalar yaxshi ifodalangan 123 ta javob olindi, ulardan 39 tasi yirik kompaniyalardan kelib chiqdi.

Ushbu jarayonlar tadqiqotning keyingi bosqichlarida kengroq va aniqroq ma'lumotlar to'plashga yordam beradi, shuningdek, KO'Klar uchun loyiha boshqaruvini rivojlantirishda ko'proq aniq va amaliy takliflar ishlab chiqishga xizmat qiladi. Bunday yondashuv, tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyatini oshirish va loyiha boshqaruvi jarayonlarini takomillashtirishga qaratilgan ko'plab tadqiqotlar uchun mustahkam asos yaratadi.

Xulosa

Kichik va o'rta korxonalar (KO'K) o'z bizneslarida ichki innovatsiyalar va rivojlanish loyihalarini, shuningdek, mijozlar uchun tashqi ishlarni boshqarishda loyihalardan faol foydalanadilar. Biroq, kompaniyalarning loyihalardan foydalanish darajasini ularning kattaligi emas, balki yoshi belgilaydi. Yosh kompaniyalar maxsus loyiha menejerlaridan foydalanmaydi, ya'ni mikro kompaniyalarda ko'plab loyihalar havaskorlar tomonidan boshqariladi.

Mikro va kichik kompaniyalar ko'proq odamlarga yo'naltirilgan va kamroq byurokratik loyiha boshqaruvi shakllariga muhtoj, chunki bu yondashuv kichik jamoalar ishini osonlashtiradi. O'rta va yirik kompaniyalar esa mutaxassislar guruhlarini muvofiqlashtirish uchun ko'proq rasmiylashtirilgan loyiha boshqaruvi usullariga muhtoj.

Kichik va o'rta kompaniyalar loyiha boshqaruviga yirik kompaniyalar darajasida vositalardan foydalanmaydi. Talablarni boshqarish, bosqichlarni rejalashtirish, hisobot berish, xarajatlar va vaqtni boshqarish, xavflarni nazorat qilish hamda ishlarni taqsimlash kabi vositalar ushbu korxonalar uchun katta ahamiyatga ega. Kichik va mikro kompaniyalar ko'pincha jamoani shakllantirish yondashuviga tayanadi, o'rta va yirik kompaniyalar esa mas'uliyat matritsalaridan foydalanadi, bu yerda vazifalar mutaxassislarga beriladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, kichik va mikro kompaniyalar uchun loyihalarni boshqarishning odamlarga yo'naltirilgan "mikro-lite" versiyasi muhim. Bu yondashuv loyihalarni nomutaxassislar tomonidan boshqarishga imkon beradi. O'rta kompaniyalar uchun esa "lite" versiyasi ko'proq mutaxassis loyiha menejerlari tomonidan qo'llaniladi va texnik mutaxassislarning ishini muvofiqlashtirishga yordam beradi.

Bundan tashqari, loyiha boshqaruvi nazariyasi ko'pincha yirik tashkilotlar va yirik loyihalar uchun ishlab chiqilgan. Shuning uchun kichikroq tashkilotlardagi kichik loyihalar uchun ham mos nazariyalarni ishlab chiqish zarur. Bu kichik va o'rta korxonalar uchun yanada samarali va odamlarga yo'naltirilgan loyiha boshqaruvini joriy etishga yordam beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Turner J. R. & Ledwith A. (2016). Project management in small to medium-sized enterprises: Fitting the practices to the size of the firm. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1044-1057.
2. Burke R. (2013). *Project Management: Planning and Control Techniques*. John Wiley & Sons.
3. Ahern T., Byrne P. J., & Leavy B. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1371-1381.
4. International Project Management Association (IPMA). (2020). *IPMA Competence Baseline Version 4.0*.
5. Snowball Sampling Techniques in Project Management Research. (2018). *Journal of Business Research*, 92, 67-77.
6. Deakins D. & Freel M. (2016). *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill Education.
7. Whitley R. & White R. (2019). Organizational Structures in SMEs: A Comparison of Project and Non-Project Based Firms. *Small Business Economics*, 53(2), 327-342.
8. European Commission. (2020). *Annual report on European SMEs 2019/2020*. Retrieved from <https://ec.europa.eu>
9. Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth edition*. Project Management Institute.