



BIZNES LOYIHALARI SAMARADORLIGINI TA'MINLASHDA LOYIHA BOSHQARUVI STANDARTLARINING AHAMIYATI

Sardor Omonov

PhD, dots.
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Sadoqat Salayeva

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

Annotatsiya

Mazkur maqolada biznes loyihalari samaradorligini oshirishda loyiha boshqaruvi standartlarining ahamiyatini o'rganishda turli tadqiqotchilarning fikrlari o'rganilgan. biznes loyihalari samaradorligini oshirishda loyiha boshqaruvi standartlarining shakllantirilishi va qo'llanilishi, due diligence amaliyoti, GPR usullari bosqichlari kabilar tahlil qilingan. Tahlillar asosida tegishli xulosalar shakllantirilgan.

Kalit so'zlar

loyiha, loyiha samaradorligi, biznes loyihalari, loyiha boshqaruvi standartlari, GPR usuli, due diligence.

THE IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS IN ENSURING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROJECTS

Abstract: This article studies the views of various researchers on the importance of project management standards in improving the efficiency of business projects. The formation and application of project management standards in improving the efficiency of business projects, due diligence practices, stages of GPR methods, etc. are analyzed. Based on the analysis, relevant conclusions are drawn.

Keywords: project, project efficiency, business projects, project management standards, GPR method, due diligence.

Kirish

Bugungi kunda biznes loyihalari samaradorligini ta'minlashda loyiha boshqaruvi standartlari muhim metodologik va institutsional asos vazifasini bajaradi. Ushbu standartlar loyihaning barcha bosqichlarini rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring va yakunlash jarayonlarini tizimli va izchil tarzda boshqarishni ta'minlaydi. Loyiha boshqaruvi standartlari orqali maqsadlar aniq belgilanishi, resurslar oqilona taqsimlanishi va muddatlar real baholanishi mumkin bo'ladi. Bu esa loyihaning moliyaviy, texnik va tashkiliy risklarini kamaytirishga xizmat qiladi.

Xalqaro miqyosda tan olingan standartlar, xususan PMI, PRINCE2 yoki ISO 21500 kabi yondashuvlar biznes loyihalarida shaffoflik va javobgarlikni oshiradi. Standartlar asosida qarorlar qabul qilinishi boshqaruv subyektivligini kamaytirib, tahliliy va dalillarga asoslangan yondashuvni kuchaytiradi. Shuningdek, loyiha jamoasi a'zolari o'rtasida rollar va vakolatlarning aniq taqsimlanishi mehnat unumdorligini oshiradi. Loyiha boshqaruvi standartlari manfaatdor tomonlar bilan samarali kommunikatsiyani yo'lga qo'yishga yordam beradi. Natijada loyiha bo'yicha kelishmovchiliklar va axborot asimmetriyasi sezilarli darajada qisqaradi. Standartlashtirilgan yondashuvlar loyiha natijalarini baholash va solishtirish imkonini ham yaratadi. Bu esa keyingi loyihalar uchun muhim tajriba va bilimlar bazasini shakllantiradi. Moliyaviy intizomni mustahkamlashda ham loyiha boshqaruvi standartlarining roli beqiyosdir. Ular xarajatlar nazorati va byudjet cheklovlariga qat'iy rioya etilishini ta'minlaydi. Raqobat kuchayib borayotgan sharoitda standartlar asosida boshqariladigan loyihalar investorlar uchun yanada jozibador hisoblanadi. Yuqorida ta'kidlangan jihatlar biznes loyihalari samaradorligini oshirishda loyiha boshqaruvi standartlarining ahamiyatini ko'rsatadi hamda biznes loyihalari samaradorligini oshirishda loyiha boshqaruvi standartlarining ahamiyatini o'rganishning dolzarbligini ko'rsatadi.

Adabiyotlar sharhi

Bir guruh olimlar o'z tadqiqotlarida “maxsus maqsadli loyihalar (SPV) investor kompaniyalardan qonuniy jihatdan mustaqildir. Ushbu sektor o'sib bormoqda va yirik xalqaro kapital loyihalari bilan ajralib turadi” [1], deb izoh berishgan. Demak, uzoq muddatli loyiha sifatida amalga oshirilishi hamda katta mablag' talab qilganligi sababli bir necha investor tomonidan moliyalashtirilishi loyihaviy moliyalashtirishning o'ziga xos jihati hisoblanadi.

R. Bruner ta'kidlashicha, “loyihaviy moliyalashtirish yirik kapital qo'yilma loyihalarini tashkil etish va moliyalashtirish usuli hisoblanadi. Loyihaviy moliyalashtirish an'anaviy moliyalashtirish strategiyalariga qaraganda risklar va daromadlarni samaraliroq taqsimlash usuli deyish mumkin. Muayyan turdagi risklarni bartaraf etish imkoniyatiga ega bo'lgan loyihalar uchun mazkur moliyalashtirish usuli qo'llaniladi. Natijada moliyalashtirishning umumiy qiymati past bo'ladi, iste'molchilar va investorlar uchun ortiqcha yo'qotishlarni bartaraf etish va boshqacha tarzda amalga oshirilishi mumkin bo'lmagan loyihalarni muvaffaqiyatli yakunlash imkoniyatini taqdim etadi” [2]. Loyiha boshqaruvida mazkur jihatlar e'tibor qaratish lozim.

A.Firouzi, A.Meshkani “loyihaviy moliyalashtirish butun dunyo bo'ylab qayta tiklanadigan energiya manbalarini ko'p talab qiladigan loyihalarda qo'llaniladi. Yirik banklar va institutsional investorlar kabi moliyaviy subyektlar infratuzilma loyihalari uchun sindikatlashtirilgan kreditlar berishda faol ishtirok etadilar va ushbu loyihalar egalariga yaxshiroq shartlarni taklif qilish uchun raqobatlashadilar” [3], deya ta'kidlagan. Mazkur jihat loyiha boshqaruvida bugungi kundagi asosiy yo'nalishlarni ko'rsatib beradi.

J. Barroco, M. Herrera “loyihaviy moliyalashtirish qayta tiklanadigan energiya loyihalari uchun kapitalni jalb qilish uchun kuchli vositadir, ammo rivojlanayotgan mamlakatlarda mazkur jarayonda qiyinchiliklar kuzatilmoqda” [4], deb o'z tadqiqotlarida keltirib o'tgan. Loyiha boshqaruvida loyihaviy moliyalashtirishning ijobiy jihatlari bilan bir qatorda kamchilik jihatlarini ham unutmaslik lozim.

Yana bir guruh tadqiqotchilar fikricha, “loyihaviy moliyalashtirishning asosiy afzalligi shundaki, u resurssiz moliyalashtirish imkonini beradi. Bu kompaniyalar uchun yuqori darajadagi leverejni ta’minlaydi va qarzni balansdan tashqari hisob-kitob qilishga imkon beradi. Kelishuvlarning katta hajmda ekanligi risklarni taqsimlashga imkon beradi va an’anaviy moliyalashtirish usullariga nisbatan samarali daromad keltiradi. Loyihaviy moliyalashtirishning kamchiliklaridan biri ishtirokchilar sonining ko‘payishi tufayli jarayonning murakkabligi hisoblanadi. Loyihaviy moliyalashtirish yuqori tranzaksiya xarajatlarini o‘z ichiga oladi va loyihani moliyalashtirish uchun jalb qilingan kapital bahosi qimmatroq hisoblanadi. Shu sababli bank talablari keng miqyosdagi moliyaviy, texnik va risk tahlillarini amalga oshirishni nazarda tutadi” [5]. Loyiha boshqaruvida loyihaviy moliyalashtirishning boshqa moliyalashtirish shakllarida bo‘lganligi singari o‘ziga xos afzalliklar va kamchiliklar mavjud.

“Loyihani moliyalashtirishda kreditlar yagona yirik loyiha (masalan, uzoq muddatli infratuzilma loyiha)ni moliyalashtirish uchun ham jalb qilinadi. Loyihaning pul oqimlari moliyaviy majburiyatlarni bajarish va investorlarga daromadlarni ta’minlash uchun yagona mablag‘ manbai hisoblanadi. Bundan tashqari, dunyo miqyosidagi tendensiyalarda hukumatlarning byudjetlari cheklanganligi, lekin infratuzilmani qurish yoki qayta qurishga katta ehtiyoj borligi hisobga olinsa, bu moliyalashtirish usuli turli sohalaridagi yirik loyihalarni, jumladan, energetika, neft va gaz, telekommunikatsiya, konchilik va davlat infratuzilmasini moliyalashtirishda foydalanilmoqda (masalan, kasalxonalar, maktablar, hukumat binolari, qamoqxonalar)” [6]. Aynan loyiha boshqaruvida bank krediti olish hamda biznesni moliyalashtirish uchun kredit olish bir-biridan farq qilishini qayd etish zarur.

Tadqiqot metodologiyasi

Mazkur maqolada biznes loyihalari samaradorligini oshirishda loyiha boshqaruvi standartlarining ahamiyatini o‘rganishda ilmiy abstraksiyalash, qiyoslash, tanlanma tahlil, taqqoslama tahlil, ilmiy mushohada, statistik tahlil kabi usullardan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar

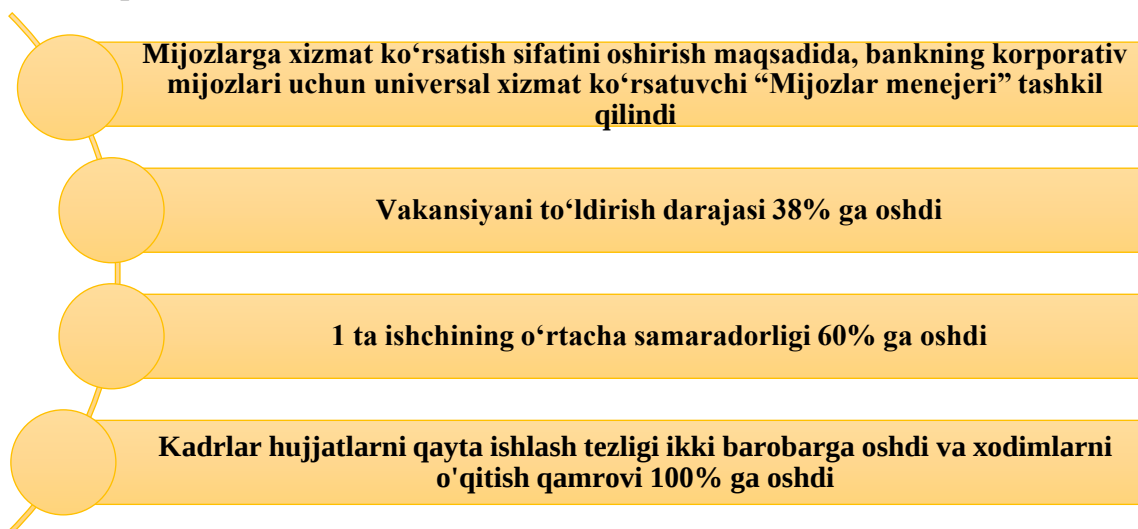
O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 9 oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi bank sektorining moliyaviy barqarorligini oshirishga oid birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-4487-sonli Qarori hamda 2020 yil 12 maydagi “2020 - 2025 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-5992-sonli Farmoni ijrosini ta’minlash maqsadida, O‘zmilliybank faoliyatini transformatsiya qilish ya’ni bankni xalqaro andozalarga muvofiq ish yuritadigan zamonaviy tijorat bankiga aylantirish jarayoni amalga oshirilmoqda.

Xalqaro standartlarga javob beradigan “O‘zmilliybankning 2021-2025 yillarga mo‘ljallangan uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi va bank faoliyatini transformatsiya qilish dasturi” loyihasini ishlab chiqish maqsadida, 2021 yilning 18 yanvarida “McKinsey & Company” xalqaro konsalting tashkiloti bilan shartnoma imzolandi. Konsalting tashkiloti tomonidan O‘zmilliybank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish loyihasi 24 haftani o‘z ichiga olib, 2 bosqichda amalga oshirildi. Dastlabki bosqichda bankning joriy holati diagnostikasi amalga oshirilib, ikkinchi bosqichda bankning strategik maqsadlari shakllantirildi. Dastlabki bosqichda

mamlakatimiz bank xizmatlari bozori va uning rivojlanish istiqbollari tahlili, global tendensiyalar tahlili, chakana xizmatlar bozori tahlili, mijozlar segmentatsiyasi tahlili, bank risklarini boshqarish jarayoni tahlili, bankning axborot-texnologiyalari tizimi tahlili amalga oshirildi. Raqobat muhitini baholash maqsadida O'zbekiston Respublikasi bank tizimi tuzilishi, bank aktivlarining o'sish darajasi, kapitallashuvi, mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda tutgan o'rni va rivojlanish istiqbollari horijiy mamlakatlar tajribasidan kelib chiqqan holda to'liq tahlil qilib chiqildi. 2024 yil 1 may holatiga O'zmilliybankning aktivlari hajmi 127,9 trln. so'mni, kreditlari 100,4 trln. so'mni, depozitlar xajmi 33,0 trln. so'mni, jami kapitali 18,4 trln. so'mni tashkil etmoqda. Shuningdek, "Mckinsey & company" konsalting tashkiloti tomonidan O'zmilliybankning mamlakat bank tizimida tutgan o'rniga ham baho berildi. O'zmilliybankning bozordagi o'rnini mustahkamlash va faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan bankning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqildi. Tijorat banklari va Fintech kompaniyalar tomonidan aholiga va tadbirkorlik subyektlariga taklif etilayotgan raqamli xizmatlar salmog'i va sifatini baholash ishlari amalga oshirildi. O'zmilliybank tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlar jarayonini optimallashtirish va raqamlashtirish istiqbollari tahlil qilindi. O'zmilliybank tomonidan aholiga va tadbirkorlik subyektlariga taklif etilayotgan xizmatlarning daromadlilik darajasi tahlil qilindi. Yuqori marjali yangi bank xizmat turlarini joriy qilish va mijozlar uchun qulaylik yaratuvchi "xizmatlar ekotizimi"ni joriy qilish bo'yicha takliflar ishlab chiqildi.

O'zmilliybankning axborot-texnologiyalari tizimi to'liq diagnostikadan o'tkazildi. Mavjud muammo va kamchiliklar darajasi xalqaro standartlardan kelib chiqqan holda baholandi. Bank faoliyatini transformatsiya qilish jarayoni amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalar belgilab berildi. O'zmilliybank korporativ boshqaruv tizimi to'liq o'rganib chiqilib, mavjud tashkiliy tuzilmaning samaradorlik darajasini o'rganildi. Bank filiallari va xizmatlar markazlari tomonidan aholi va tadbirkorlik subyektlariga ko'rsatilayotgan xizmatlari xalqaro standartlardan kelib chiqqan holda baholandi. O'zmilliybank faoliyatini bloklarga (chakana, korporativ va kichik biznes, IT, risk, HR) ajratilgan holda, tahlillar amalga oshirildi. Tahlillar natijalari asosida har bir blokni rivojlantirish bo'yicha takliflar ishlab chiqildi. "Mckinsey & Company" xalqaro konsalting tashkiloti tomonidan 32 ta tashabbus va 77 ta loyihalarni o'z ichiga olgan "O'zmilliybankning 2021-2025-yillarga mo'ljallangan uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi va bank faoliyatini transformatsiya qilish dasturi" ishlab chiqildi. 2021-yilning 22-may sanasida "O'zbekiston Respublikasi tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki" AJ aksiyadorlari ishtirokida bankning 2020-yil yakunlariga bag'ishlangan navbatdagi yig'ilishda "McKinsey & Company" xalqaro konsalting tashkiloti bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan, Xalqaro standartlar asosidagi "O'zmilliybankning 2021-2025-yillarga mo'ljallangan uzoq muddatli strategiya va bank faoliyatini transformatsiya qilish" loyihasi tasdiqlandi. O'zmilliybankning 2021-2025-yillarga mo'ljallangan uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini amaliyotga joriy qilish hamda bank faoliyatini transformatsiya qilish jarayonlarini muvaffaqiyatli amalga oshirish maqsadida Bank Bosh ofisi tarkibida Transformatsiya ofisi shakllantirildi hamda unga xalqaro tajribaga

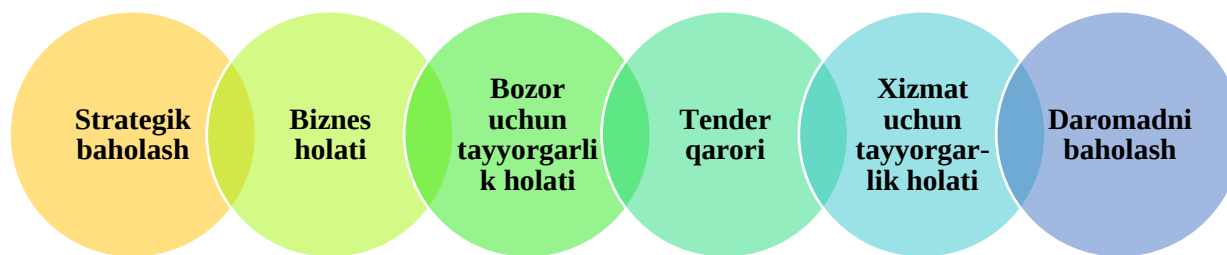
ega ekspert va konsultantlarni hamda yuqori malakali mutaxassislarni jalb etish ishlari olib borilmoqda.



1-rasm. O'zmilliybank Ajning loyiha boshqaruvida uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi bo'yicha amalga oshirilgan ishlar [7]

O'zmilliybankning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi "McKinsey & Company" xalqaro konsalting tashkiloti bilan hamkorlikda ishlab chiqilganligi sababli, strategiyani realizatsiya qilish jarayonini qo'llab-quvvatlash maqsadida, bank tomonidan ushbu konsalting tashkiloti bilan shartnoma imzolandi. Bugungi kunda O'zmilliybankning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasida keltirilgan tashabbus va loyihalarni bank faoliyatiga joriy qilish ishlari amalga oshirilmoqda (1-rasm). Shuningdek, mijozlarning menejerlariga tegishli bo'limlar bilan birgalikda kreditlash va korxona ehtiyojlari uchun zarur bo'lgan boshqa moliyaviy mahsulotlar va vositalar sohasida mijozlarning asosiy so'rovlarini hal qilish uchun shart-sharoitlar yaratildi. 2024-yilning birinchi choragida mijozlar menejerlari soni ikki baravar ko'paydi va hozirda 21 nafar xodimni tashkil qildi. Ayni paytda mijozlar menejerlari jamoasini 50 nafar shtatgacha kengaytirish ishlari davom ettirilmoqda, bundan tashqari, bank filiallarida Mijoz menejerlari o'rtasidagi o'zaro hamkorlik vertikali 35 nafar xodimga tashkil yetilgan bo'lib, ular ham yuqori darajadagi xizmatlarni taqdim etadi.

Loyihalar samaradorligini baholashda "due diligence" amaliyotini samarali tashkil etishga e'tibor qaratish lozim. Loyihani rivojlantirish va loyihada "due diligence" amaliyotining biznes loyihalariga tatbiq etilishi taklif etilayotgan infratuzilma loyihalari uchun uning rivojlanishga yaroqliligini tasdiqlash uchun loyihani batafsil o'rganish, tegishli darajadagi tekshiruvlarni o'tkazish va aniq dizayn parametrlarini aniqlash loyiha ko'lamini rivojlantirish uchun zarur. Mazkur jihat yaxshi rejalashtirilgan va ishlab chiqilgan loyiha taqdim etilishini hamda loyiha uchun xarid jarayonlari aniq va mos ma'lumotlarga asoslanishini ta'minlaydi.



2-rasm. Gateway Review Process (GRP) usuli bosqichlari [8]

Shuni ta’kidlash kerakki, loyihani rivojlantirish va “due diligence” jarayoni loyihaga yoki investitsiya hayotiy sikliga yangi faoliyatlarni qo’shish uchun mo’ljallanmagan, balki loyiha muvaffaqiyati imkoniyatlarini oshirish uchun loyihaning qaysi bosqichida qaysi faoliyatni ko’rib chiqish kerakligi haqida ko’rsatma beradi. Yakuniy loyiha rejasida loyiha tashabbuskori tegishli loyihani rivojlantirish va “due diligence” jarayonini o’tkazishning darajasini va elementlarini tanlaydi. Xalqaro amaliyotda loyihalar samaradorligini aniqlashda loyihani rivojlantirish va due diligence jarayonini tashkil etishda Gateway Review Process (GRP) usulidan foydalaniladi (2-rasm). Loyihani tekshirishga mo’ljallangan mazkur usul loyihalardagi loyiha hayotiy siklining asosiy qaror nuqtalarida tekshiradi. Jarayonda loyiha egasiga (loyihani taqdim etuvchi tashkilot) loyihaning joriy taraqqiyoti va keyingi bosqichga o’tish xavfining reytingi haqida o’z vaqtida maslahat berish uchun mustaqil tashqi ekspertlar guruhidan foydalaniladi. Loyihalar olti bosqichli tekshiruvdan o’tishi lozim.

Xulosa

Birinchidan, xalqaro loyiha boshqaruvi standartlarini institutsional darajada joriy etish lozim. Korxona va tashkilotlarda PMI (PMBOK), PRINCE2 yoki ISO 21500 kabi xalqaro tan olingan loyiha boshqaruvi standartlarini ichki reglament va korporativ siyosat darajasida joriy etish zarur, chunki bu yondashuvlar loyihalarni rejalashtirishdan tortib yakuniy baholashgacha bo’lgan barcha jarayonlarda yagona metodologik asosni shakllantirib, boshqaruv qarorlarining izchilligi va taqqoslanuvchanligini ta’minlaydi;

Ikkinchidan, loyiha boshqaruvi kompetensiyalarini rivojlantirish va sertifikatlash tizimini yo’lga qo’yish zarur. Loyiha menejerlari va loyiha jamoasi a’zolarining professional malakasini oshirish, ularni xalqaro sertifikatlash dasturlariga (PMP, PRINCE2 Practitioner va boshqalar) jalb etish orqali loyiha boshqaruvida zamonaviy bilimlar, ilg’or amaliyotlar va risklarni boshqarish ko’nikmalarini shakllantirish mumkin bo’lib, bu bevosita loyiha samaradorligi va muvaffaqiyat darajasini oshiradi;

Uchinchidan, loyiha boshqaruvi ofisi (PMO) faoliyatini kuchaytirishga e’tibor qaratish maqsadga muvofiq. Yirik va o’rta biznes subyektlarida markazlashgan loyiha boshqaruvi ofisini tashkil etish yoki uning funksiyalarini kengaytirish orqali loyiha portfellarini standartlar asosida muvofiqlashtirish, resurslardan foydalanishni optimallashtirish hamda loyiha natijalarini strategik maqsadlar bilan uyg’unlashtirish imkoniyati yuzaga keladi;

To‘rtinchidan, standartlarga asoslangan risklarni boshqarish va monitoring mexanizmlarini joriy etish lozim. Loyiha boshqaruvi standartlari doirasida risklarni aniqlash, baholash va kamaytirish bo‘yicha tizimli mexanizmlarni ishlab chiqish, shuningdek KPI va bosqichma-bosqich monitoring tizimlarini joriy etish loyihalardagi moliyaviy yo‘qotishlar, muddatlarning kechikishi va sifat pasayishining oldini olishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Manel Kammoun, Gabriel J. Power, Djerry C. Tandja. Capital market reactions to project finance loans. // Finance Research Letters, Volume 45, March 2022.
2. Robert F. Bruner. Project Financing: an Economic Overview. // Article in SSRN Electronic Journal, October 2008.
3. Afshin Firouzi, Ali Meshkani. Risk-based optimization of the debt service schedule in renewable energy project finance. // Utilities Policy, Volume 70, June 2021.
4. Jose Barroco, Maria Herrera. Clearing barriers to project finance for renewable energy in developing countries: A Philippines case study. // Energy Policy, Volume 135, December 2019
5. A. Garcia-Bernabeu, F. Mayor-Vitoria, F. Mas-Verdu. Project Finance Recent Applications and Future Trends: The State of the Art. // International Journal of Business and Economics, Vol. 14, No. 2, 2015. - 159-178 pp.
6. Manel Kammoun, Gabriel J. Power, Djerry C. Tandja M. Capital market reactions to project finance loans. // Finance Research Letters, Volume 45, March 2022
7. <https://nbu.uz/uz/to-shareholders-and-investors/bank-strategiyasi/> - O‘zmilliybank AJ rasmiy sayti ma’lumotlari
8. Iqtisodiy adabiyotlar asosida shakllantirilgan