LOYIHAVIY FIKRLAŞ VA LOYIHAVIY MUHIT: BIZNES VA TADBIRKORLIK FAOLIYATIDAGI AHAMIYATI

Sultonova Mohinur
mokhinursultanova@gmail.com
Orcid: 0009-0007-1460-5392
Şaripova Mehrangiz
mehrangizsharipova21@gmail.com
Orcid: 0009-0008-3058-0639
Vazirlar mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi magistrlari
Şukurova Gulmira
shukurova.gulmira@icloud.com
Orcid: 0009-0000-7423-2398
Ilmiy rahbar: **Toğayev Salim Sobirovich**, PhD
"Bank hisobi va auditi" kafedrasi dotsenti
ToŞkent davlat iqtisodiyot universiteti
Sts_bank@bk.ru
Orcid: 0000-0002-3170-9181

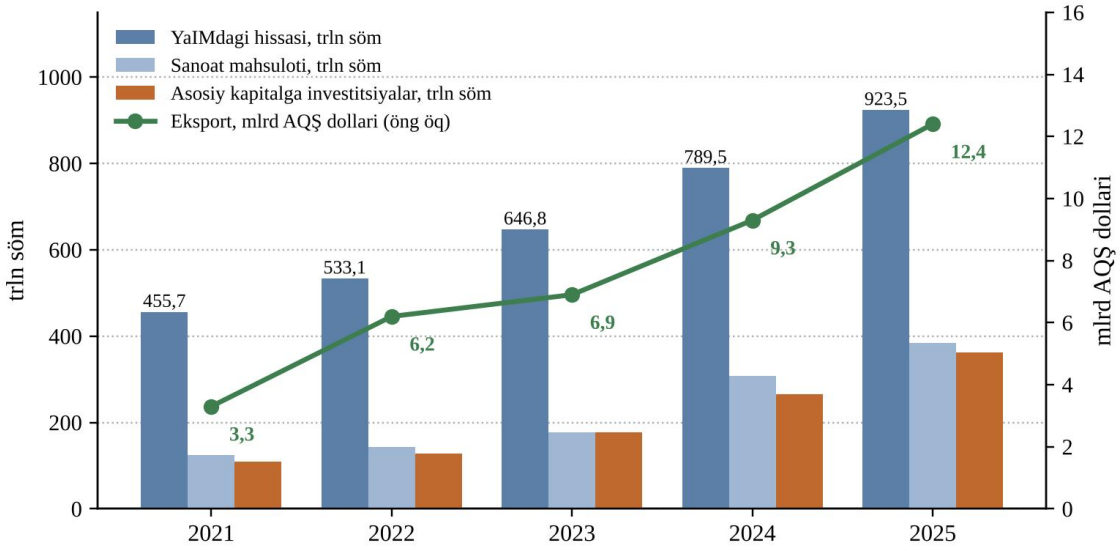
Annotatsiya. Tezisda loyihaviy fikrlaş va loyihaviy muhit tuşunçalarining mazmuni hamda ularning biznes va tadbirkorlik faoliyatidagi ahamiyati yoritilgan. Loyihaviy fikrlaş an'anaviy operatsion fikrlaş bilan taqqoslanib, dizayn-fikrla, "tejamkor startap", biznes model kanvasi va klassik loyiha boşqaruvi yondaşuvlari tadbirkorlik loyihasining bosqiçlariga boğlangan. Loyihaviy muhitning içki, ekotizim va makro darajalari ajratilib, Özbekistondagi asosiy omillari me'yoriy hujjatlar asosida tavsiflangan. Tadbirkorlik subyektlarida loyihaviy muhit yetukligini baholaş yondaşuvi taklif etilgan.

Kalit sözlar: loyihaviy fikrlaş, loyihaviy muhit, tadbirkorlik, startap, dizayn-fikrlaş, tejamkor startap, biznes model kanvasi, loyiha boşqaruvi.

Mavzuning dolzarbligi

Özbekiston iqtisodiyotida kiçik tadbirkorlikning örni barqaror oşib bormoqda. Milliy statistika qömitasi ma'lumotlariga köra, 2025-yilda kiçik tadbirkorlik subyektlarining yalpi içki mahsulotdagi uluşi 52,2 foizni, asosiy kapitalga investitsiyalardagi uluşi 61,4 foizni, eksportdagi uluşi esa 36,6 foizni taşkil etgan [1]. 2021–2025-yillarda ularning YaIMdagi hissasi 2 baravar, investitsiyalari 3,3 baravar, eksporti esa 3,8 baravar oşgan (1-rasm).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.



1-rasm. Kiçik tadbirkorlik subyektlarining asosiy körsatkiçlari, 2021–2025-yillar[1]

Investitsiyalarning bunday jadal ösişi tadbirkorlik faoliyatining tobora köproq aniq maqsad, muddat va byudjetga ega bölgan loyihalar orqali amalga oşirilayotganini körsatadi. Davlat boşqaruvida ham loyihaviy yondaşuv institutsional asosga ega: 2017-yilda loyiha boşqaruvi tizimini joriy etiş töğrisida Farmon qabul qilinib [2] va davlat dasturlarini loyihalar orqali amalga oşiriş tamoyili belgilangan. "Innovatsion faoliyat töğrisida"gi Qonun esa innovatsion loyihani ijroçilar, muddatlar, moliyalaştiriş manbalari va infratuzilmasi belgilangan çora-tadbirlar majmui sifatida ta'riflaydi [3]. Şu sababli tadbirkorlar va menejerlarda loyihaviy fikrlaşni şakllantiriş hamda uni qöllab-quvvatlovçi loyihaviy muhitni yaratiş dolzarb vazifa hisoblanadi.

Loyihaviy fikrlaşning mohiyati

Loyihaviy fikrlaş[2] ilmiy adabiyotlarda loyihani vaqtinçalik taşkilot sifatida talqin qiliş bilan boğliq. R. Lundin va A. Söderholm loyihani vaqt, vazifa, jamoa va özgariş orqali tavsiflanadigan vaqtinçalik taşkilot deb hisoblagan [4]. PMBOK qöllanmasi ham loyihani noyob mahsulot, xizmat yoki natija yaratiş uçun amalga oşiriladigan vaqtinçalik taşabbus sifatida ta'riflaydi [5]. Bu ta'riflardan kelib çiqib, loyihaviy fikrlaşning asosiy belgilari sifatida natijaga yönaltirilganlik, vaqt çegarasining aniqligi, resurslarning çeklanganligi va jamoaviy işlaşni ajratiş mumkin. Tadbirkor uçun bu har bir yangi mahsulot, bozor yoki investitsiya qarorini alohida loyiha sifatida körib çiqişni anglatadi. Loyihaviy va an'anaviy operatsion fikrlaş örtasidagi farqlar 1-jadvalda umumlaştirilgan.

1-jadval. An'anaviy operatsion fikrlaş va loyihaviy fikrlaşning qiyosiy tavsifi[3]

Belgi	An'anaviy operatsion fikrlaş	Loyihaviy fikrlaş

[1]Manba: Özbekiston Respublikasi Milliy statistika qömitasi ma'lumotlari [1] asosida muallif tomonidan tuzilgan.

[2]Loyihaviy fikrlaş — faoliyatni aniq natija, muddat va resurs çeklovlariga ega vaqtinçalik taşabbuslar (loyihalar) sifatida rejalaştiriş, amalga oşiriş va baholaşga yönaltirilgan fikrlaş usuli.

[3]Manba: [4; 5] asosida muallif işlanmasi.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Belgi	An'anaviy operatsion fikrlaş	Loyihaviy fikrlaş
Faoliyat şakli	Takrorlanuvçi, uzluksiz jarayonlar	Boşlanişi va tugaşi aniq bölgan vaqtinçalik taşabbus
Maqsad	Mavjud jarayonni barqaror saqlaş	Yangi natija, mahsulot yoki özgariş yaratiş
Rejalaştiriş	Yillik byudjet va me'yorlar	Natija, muddat va byudjet asosidagi loyiha rejasi
Noaniqlikka munosabat	Noaniqlikni kamaytirişga intiliş	Noaniqlikni gipotezalar va risklar orqali boşqariş
Taşkiliy şakl	Funksional bölinmalar	Kross-funksional jamoa
Samaradorlik mezoni	Jarayon samaradorligi	Natijaga erişiş va qiymat yaratiş

Biznes va tadbirkorlikda loyihaviy fikrlaş bir neçta yondaşuvlar orqali amalga oşadi. T. Brown dizayn-fikrlaşni[4] iste'molçi ehtiyojlaridan kelib çiqib innovatsiya yaratiş usuli sifatida taklif etgan [6]. E. Ries [7] "tejamkor startap" (lean startup) yondaşuvida biznes ğoyani tekşiriladigan gipotezalar majmui sifatida körib, minimal hayotiy mahsulot[5] orqali tez sinab körişni hamda "quriş — ölçaş — örganiş" siklini taklif etgan. A. Osterwalder va Y. Pigneur biznes modelni töqqiz blokdan iborat kanva orqali loyihalaş vositasini işlab çiqqan [8]. Klassik loyiha boşqaruvi esa PMBOK qöllanmasida [5] tizimlaştirilgan bölib, natija, muddat, byudjet, sifat va risklarni rejalaştiriş hamda nazorat qilişga asoslanadi. Uşbu yondaşuvlarning tadbirkorlikdagi örni 2-jadvalda körsatilgan.

2-jadval. Loyihaviy fikrlaş yondaşuvlarining tadbirkorlik faoliyatida qöllanilişi[6]

Yondaşuv	Asosiy ğoya	Asosiy vosita	Qöllaniş bosqiçi
Dizayn-fikrlaş [6]	Iste'molçi ehtiyojidan kelib çiqiş	Empatiya, prototip, test	Ğoyani izlaş
Tejamkor startap [7]	Biznes ğoya — tekşiriladigan gipoteza	MVP, "quriş — ölçaş — örganiş" sikli	Ğoyani tasdiqlaş
Biznes model kanvasi [8]	Biznes modelni yaxlit loyihalaş	Töqqiz blokli kanva	Modelni şakllantiriş
Klassik loyiha boşqaruvi [5]	Natija, muddat va byudjetni rejalaştiriş va nazorat qiliş	Loyiha rejasi, byudjet, risklar reyestri	Amalga oşiriş va kengaytiriş

[4]Dizayn-fikrlaş (design thinking) — iste'molçi ehtiyojlarini çuqur tuşuniş, ğoyalarni işlab çiqiş, prototiplaş va sinab körişga asoslangan muammolarni hal etiş usuli.

[5]Minimal hayotiy mahsulot (Minimum Viable Product, MVP) — iste'molçilar fikrini oliş va gipotezalarni sinaş uçun eng kam xarajat bilan yaratilgan mahsulot versiyasi.

[6]Manba: jadvalda keltirilgan adabiyotlar asosida muallif işlanmasi.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Loyihaviy muhit va uning darajalari

Loyihaviy fikrlaş faqat qöllab-quvvatlovçi loyihaviy muhit[7] mavjud bölganda natija beradi. PMBOK qöllanmasining yettinçi naşrida loyiha muhiti içki (taşkiliy madaniyat, tuzilma, jarayonlar, resurslar) va taşqi (bozor, me'yoriy-huquqiy, ijtimoiy, texnologik) omillarga ajratilgan [5]. Tadbirkorlik loyihalari uçun bu omillar ayniqsa muhim, çunki kiçik korxonada resurslar çeklangan, loyiha jamoasi esa köpinça korxona rahbari va bir neça xodimdan iborat böladi. Şu bois tadbirkorlik loyihasi muvaffaqiyati korxona içidagi taşkiliy imkoniyatlar bilan bir qatorda hamkorlar, investorlar, inkubatorlar va davlat qöllab-quvvatlaş institutlaridan iborat ekotizimga ham boğliq. Uşbu yondaşuvlar asosida tadbirkorlik loyihasi uçun loyihaviy muhitning uç darajali modeli taklif etiladi (2-rasm).



2-rasm. Tadbirkorlik loyihasi uçun loyihaviy muhitning darajalari[8]

Özbekistonda loyihaviy muhitning makro va ekotizim darajalari bir qator me'yoriy hujjatlar bilan şakllantirilgan (3-jadval). Içki muhit darajasida esa tadbirkorlik madaniyati muhim omil hisoblanadi: B.S. Ganiyev uni rivojlantiriş institutsional islohotlar va jamiyatdagi qadriyatlar bilan boğliqligini körsatgan [9]. Bundan taşqari, içki muhitda raqamli vositalar (loyihalarni rejalaştiriş dasturlari, CRM, bulutli hamkorlik platformalari) loyihalarni kuzatiş va jamoa işini muvofiqlaştirişda tobora katta ahamiyat kasb etmoqda.

[7]Loyihaviy muhit — loyihaning amalga oşirilişiga ta'sir körsatuvçi içki va taşqi omillar, institutlar va resurslar majmui.

[8]Muallif işlanmasi ([5] asosida).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

3-jadval. Özbekistonda tadbirkorlik uçun loyihaviy muhitning asosiy institutsional omillari[9]

Hujjat	Asosiy mazmuni	Loyihaviy muhitga ta'siri
PF-5120 [2]	Davlat boşqaruvida loyiha boşqaruvi tizimini joriy etiş	Davlat sektorida loyiha boşqaruvi madaniyatining şakllanişi
"Innovatsion faoliyat töğrisida"gi Qonun [3]	Innovatsion loyiha tuşunçasi, startap loyihalarini tanlov asosida moliyalaştiriş	Innovatsion va startap loyihalari uçun huquqiy asos
2026-yil 6-fevraldagi Farmon [10]	Imtiyozli kreditlar, sanoat startaplariga subsidiyalar, yirik korxonalar zanjirlariga KOBni jalb qiliş	Tadbirkorlik loyihalari uçun kooperatsiya va moliyalaştiriş muhiti

Tadbirkorlikda loyihaviy fikrlaşni qöllaş bosqiçlari

Tahlil qilingan yondaşuvlar bir-birini inkor etmaydi, balki tadbirkorlik loyihasining turli bosqiçlarida qöllaniladi. Boşlanğiç bosqiçlarda noaniqlik yuqori bölgani uçun dizayn-fikrlaş va tejamkor startap kabi moslaşuvçan usullar, keyingi bosqiçlarda esa rejalaştiriş va nazoratga asoslangan klassik loyiha boşqaruvi muhim ahamiyat kasb etadi. Integratsiyalaşgan bosqiçma-bosqiç model 4-jadvalda keltirilgan.

4-jadval. Tadbirkorlik loyihasining bosqiçlari va loyihaviy fikrlaş vositalari[10]

Bosqiç	Asosiy savol	Vositalar	Natija
1. Ğoyani izlaş	Iste'molçining qanday muammosi bor?	Intervyu, empatiya xaritasi	Muammo ta'rifi
2. Biznes modelni loyihalaş	Qiymat qanday yaratiladi va daromad qanday olinadi?	Biznes model kanvasi	Biznes model gipotezalari
3. Ğoyani tasdiqlaş	Gipotezalar töğrimi?	MVP, "quriş — ölçaş — örganiş"	Tasdiqlangan model
4. Loyihani rejalaştiriş	Qanday muddat, byudjet va resurslar kerak?	Loyiha rejasi, byudjet, risklar reyestri	Moliyalaştirişga tayyor loyiha
5. Amalga oşiriş va nazorat	Reja bajarilmoqdami?	KPI, özlaştirilgan qiymat usuli	Işga tuşirilgan biznes
6. Kengaytiriş	Biznesni qanday östiriş mumkin?	Loyihalar portfeli, kooperatsiya	Yangi loyihalar

Bosqiçlarning bunday tartibi tadbirkorga noaniqlik yuqori bölgan dastlabki davrda katta mablağ sarflaşdan saqlaniş va ğoya tasdiqlangandan keyingina 4-bosqiçda imtiyozli kreditlar [10] kabi taşqi moliyalaştirişga murojaat qiliş imkonini beradi.

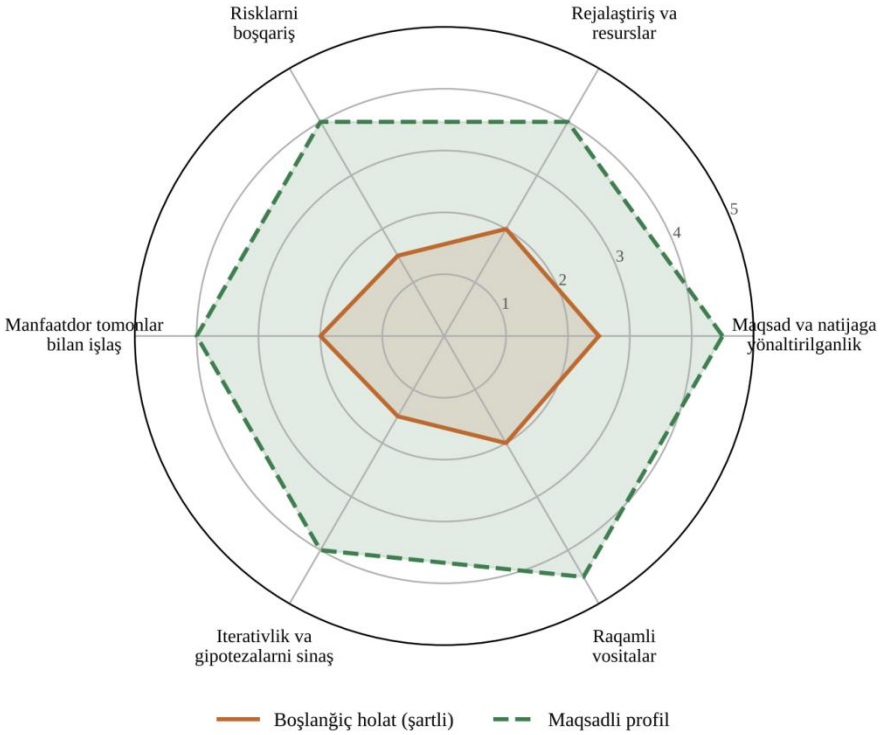
[9]Manba: jadvalda keltirilgan me'yoriy hujjatlar asosida muallif işlanmasi.

[10]Muallif işlanmasi ([6; 7; 8; 5] asosida).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Loyihaviy muhit yetukligini baholaş

Tadbirkorlik subyektida loyihaviy muhitning rivojlanganligini oltita yönaliş böyiça 1–5 ballik şkalada baholaş taklif etiladi: maqsad va natijaga yönaltirilganlik, rejalaştiriş va resurslar, risklarni boşqariş, manfaatdor tomonlar bilan işlaş, iterativlik va gipotezalarni sinaş hamda raqamli vositalardan foydalaniş. 3-rasmda an'anaviy boşqaruvga ega şartli korxonaning boşlanğiç holati va maqsadli profil taqqoslangan.



3-rasm. Loyihaviy muhit yetukligi profili (1–5 ball)[11]

Şartli misolda eng past boşlanğiç ball (1,5) risklarni boşqariş va iterativlik yönalişlarida qayd etilgan, maqsadli profildan eng katta uziliş (2,5 ball) esa ular bilan birga raqamli vositalar yönalişida kuzatiladi. Bu tadbirkorlik korxonalarida rejalaştirişdan köra ğoyalarni sinab köriş va risklarni oldindan baholaş madaniyati sust rivojlanganligini körsatadi. Bunday baholaş korxonaga loyihaviy muhitni rivojlantirişda ustuvor yönalişlarni aniqlaş va ularni bosqiçma-bosqiç takomillaştiriş imkonini beradi.

Xulosa va takliflar

1. Loyihaviy fikrlaş faoliyatni aniq natija, muddat va resurs çeklovlariga ega loyihalar sifatida taşkil etişga yönaltirilgan bölib, an'anaviy operatsion fikrlaşdan noaniqlikni gipotezalar va risklar orqali boşqariş hamda kross-funksional jamoalarga tayanişi bilan farq qiladi.

2. Tadbirkorlikda dizayn-fikrlaş, tejamkor startap, biznes model kanvasi va klassik loyiha boşqaruvi bir-birini töldiradi; ularni loyiha bosqiçlariga mos ravişda qöllaş maqsadga muvofiq.

[11] Muallif işlanmasi; boşlanğiç holat ballari şartli bölib, uslubni namoyiş etiş uçun keltirilgan.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

3. Loyihaviy muhit içki muhit, ekotizim va makro muhit darajalaridan iborat; Özbekistonda uning institutsional asosi loyiha boşqaruvi tizimi, innovatsion faoliyat töğrisidagi qonun va tadbirkorlikni moliyaviy qöllab-quvvatlaş hujjatlari bilan şakllangan.

4. Tadbirkorlik subyektlarida loyihaviy muhit yetukligini oltita yönaliş böyiça baholaş, ta'lim muassasalari va inkubatorlarda loyihaviy fikrlaş böyiça amaliy öquv dasturlarini kengaytiriş, imtiyozli moliyalaştirişda esa tasdiqlangan biznes model va loyiha rejasini asosiy talab sifatida belgilaş tavsiya etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. (2026, 26-yanvar). O'zbekiston Respublikasida kichik tadbirkorlik subyektlarining asosiy ko'rsatkichlari: 2025-yil yanvar–dekabr [Press-reliz]. https://stat.uz/img/news/kb_uz_p60509.pdf

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2017, 24-iyul). O'zbekiston Respublikasida loyiha boŞqaruvi tizimini joriy etiŞ chora-tadbirlari to'g'risida (PF-5120-son). Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz

3. O'zbekiston Respublikasining Qonuni. (2020, 24-iyul). Innovatsion faoliyat to'g'risida (O'RQ-630-son). Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/uz/acts/-4910391

4. Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 437–455. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U

5. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.

6. Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84–92.

7. Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

8. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

9. Ganiyev, B. S. (2023). O'zbekistonda tadbirkorlik madaniyatini oŞiriŞning ijtimoiy-siyosiy omillari. Ijtimoiy-gumanitar fanlar, 29(6), 150–155.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. (2026, 6-fevral). Mahalliy iŞlab chiqariŞ va sanoat kooperatsiyasini yangi tizim asosida rivojlantiriŞ bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida. https://president.uz/oz/lists/view/8927

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.