



HUDUDLARNING BARQAROR IQTISODIY O‘SHIHIDA LOYIHA RESURLARINI BOSHQARISHNING O‘RNI

Tuychiyev Alisher Jurayevich

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi, “Yangi O‘zbekiston” maktabi professori, IFD,

ORCID: 0000-0003-2326-7579

E-mail: tuychiyev.a@dsbauzb.onmicrosoft.com

ANOTATSIYA

Maqola hududlarning barqaror iqtisodiy o‘shishida loyiha resurslarini boshqarishning rolini ko‘rib chiqadi. Resurslar insoniy (jamoat, mutaxassislar) va moliyaviy (budget, xarajatlar) toifalariga bo‘linadi. PMBOK® Guide 8-nashriga asoslanib, insoniy resurslar uchun RACI matritsasi, KPI va agile usullari, moliyaviy resurslar uchun budget shakllantirish, xarajatlarni nazorat va risklarni boshqarish tahlil etiladi. Loyiha boshqaruvi tizimlari ("Asosiy", "Murakkab", "Tayyor holda topshirish") taqqoslanadi, tarixiy rivojlanish (CPM, PERT, Gantt diagrammalari) yoritiladi. Samarali boshqaruv loyihalarni muddatida va byudjetda yakunlashni ta‘minlaydi, hududiy rivojlanishga hissa qo‘shadi.

Kalit so‘zlar: Loyiha resurslari, insoniy resurslar, moliyaviy resurslar, PMBOK Guide, RACI matritsasi, budget boshqaruvi, loyiha boshqaruvi tizimlari.

АННОТАЦИЯ

Статья анализирует роль управления ресурсами проектов в устойчивом экономическом росте регионов. Ресурсы делятся на человеческие (команда, специалисты) и финансовые (бюджет, расходы). На основе PMBOK® Guide 8-го издания рассматриваются процессы управления человеческими ресурсами с матрицей RACI, KPI и agile-подходами, а также финансовыми через формирование бюджета, контроль расходов и управление рисками. Сравниваются системы управления проектами («Основная», «Сложная», «Под ключ»), освещается историческое развитие (методы CPM, PERT, диаграммы Ганта). Эффективное управление обеспечивает завершение проектов в срок и в бюджете, способствуя региональному развитию.

Ключевые слова: Ресурсы проектов, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, PMBOK Guide, матрица RACI, управление бюджетом.

THE ROLE OF PROJECT RESOURCE MANAGEMENT IN SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH OF REGIONS

ABSTRACT

The article explores the role of project resource management in sustainable economic growth of regions. Resources are categorized into human (team, specialists) and financial (budget, expenses). Based on PMBOK® Guide 8th edition, it examines human resource management using RACI matrix, KPIs, and agile methods, and financial resources via budget formation, cost control, and risk management. Project management systems ("Basic", "Complex", "Turnkey") are compared, with historical development (CPM, PERT methods, Gantt charts) highlighted. Effective management ensures timely, budgeted, and quality project completion, contributing to regional development.

Keywords: Project resources, human resources, financial resources, PMBOK Guide, RACI matrix, budget management, project management systems.

Loyiha resurslarini boshqarish — bu loyiha maqsadlariga erishish uchun zarur resurslarni aniqlash, taqsimlash, monitoring qilish va optimallashtirish jarayonidir. Hududiy rivojlantirish va loyiha boshqaruvini bir butun tizim sifatida ko‘rilishi o‘ta dolzarb va O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning “Har bir loyihani amalga oshirishdan oldin ushbu ob‘ekt hudud



rivojiga hamohangmi, bundan aholiga naf bormi, qancha odam ish bilan ta'minlanadi, degan savollarga javob topish shart" degan asosli fikrlari bilan chambarchas bo'liqdir.

Shu asosda mamlakat hududlarini rivojlantirish maqsadida bir qator davlatlararo, mintaqaviy, tarmoq va aniq obyektlarga yo'naltirilgan maqsadli dasturlar ishlab chiqildi. Ularning har biri o'zaro chambarchas bog'langan kompleks loyihalar majmuasidan (resurslar, muddatlar va ijrochilar kesimida) iboratdir. Ushbu dasturlarni amalga oshirish esa loyihalarni boshqarish konsepsiyasiga (Project Management) tayangan holda olib boriladi.

Dunyo amaliyotida bu yondashuv keng tarqalgan bo'lib, masalan, Yevropa Ittifoqining mintaqaviy rivojlanish siyosatida "EU regional development Funds" qo'llaniladi, u yerda loyihalar mintaqaviy farovonlikni oshirish uchun birlashtirilgan dasturlar orqali boshqariladi. Xitoyning "Bir kamar, bir yo'l" (Belt and Road Initiative) loyihasi ham shunga o'xshash: u mintaqaviy infratuzilmani rivojlantirish uchun xalqaro va mahalliy loyihalarni bog'laydi, resurslarni samarali taqsimlaydi va muddatlarni nazorat qiladi.

Konsepsiyaning negizi loyihani har qanday tizimning (masalan, korxonaning) boshlang'ich holatidan kelib chiqadigan vaqt va moliyaviy xarajatlar bilan bog'liq o'zgarish sifatida talqin qilishdir.

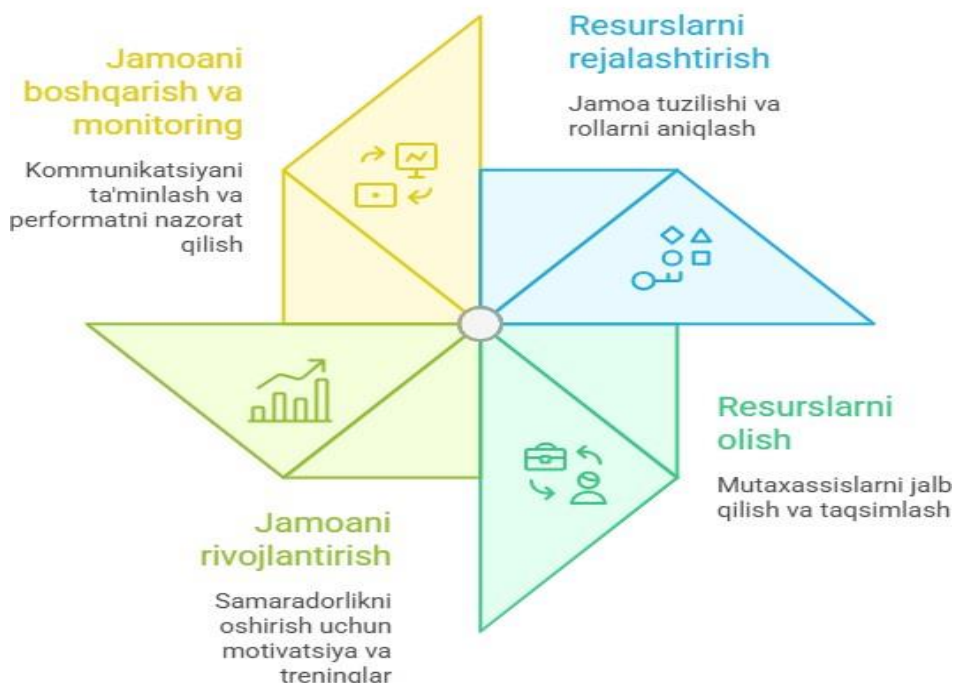
Resurslar ikki asosiy toifaga bo'linadi: insoniy resurslar (jamoalar a'zolari, mutaxassislar) va moliyaviy resurslar (budjet, xarajatlar). Ushbu domenlar loyiha hayot tsiklining besh fokus sohasida (Initiating, Planning, Executing, Monitoring & Controlling, Closing) qo'llaniladi va loyiha natijalarini o'lchashga yo'naltirilgan.

Insoniy resurslarni boshqarish loyiha jamoasining muvaffaqiyatini ta'minlaydi va "Resources" domenida quyidagi asosiy jarayonlarni o'z ichiga oladi:

1. Resurslarni rejalashtirish: Jamoalar tuzilishini, rollar va mas'uliyatlarni aniqlash (masalan, RACI matritsasi orqali: Responsible – Accountable – Consulted – Informed).
2. Resurslarni olish: Kerakli mutaxassislarni jalb qilish va taqsimlash.
3. Jamoalar rivojlantirish: Motivatsiya, treninglar va KPI tizimi orqali jamoalar samaradorligini oshirish.
4. Jamoalar boshqarish va monitoring: O'zaro kommunikatsiyani ta'minlash (uchrashuvlar, hisobotlar), nizolarni hal qilish va performatsni nazorat qilish.

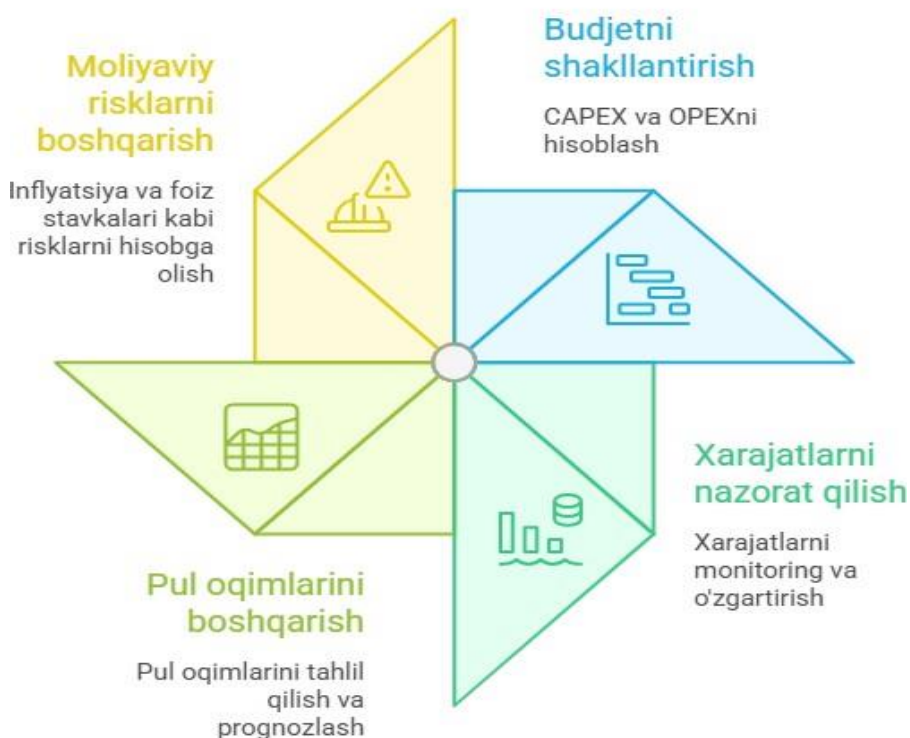
PMBOK® Guide 8-nashrida bu domen loyiha qiymatini yetkazishga yo'naltirilgan bo'lib, agile va gibrid yondashuvlarni integratsiya qiladi. Agar insoniy resurslar to'g'ri boshqarilmasa, loyiha kechikishi, jamoada nizolar va sifat pasayishi mumkin.

Insoniy resurslarni boshqarish Insoniy resurslarni boshqarish jarayonlari



1-rasm Insoniy resurslarni boshqarish (muallif ishlanmasi) Moliyaviy resurslarni boshqarish

Moliyaviy resurslarni boshqarish jarayonlari



2-rasm Moliyaviy resurslarni boshqarish (muallif ishlanmasi)



Moliyaviy resurslarni boshqarish "Finance" domenida ko'rib chiqiladi va loyiha budjetini rejalashtirish, xarajatlarni optimallashtirish va moliyaviy natijalarni ta'minlashga qaratilgan. Asosiy jarayonlar:

1. Budjetni shakllantirish: CAPEX (kapital xarajatlar) va OPEX (operatsion xarajatlar) ni hisoblash, loyiha qiymatini hisobga olgan holda.
2. Xarajatlarni nazorat qilish: Cost Control orqali xarajatlarning monitoringi va o'zgartirishlar.
3. Pul oqimlarini boshqarish: Cash Flow tahlili va prognozlash.
4. Moliyaviy risklarni boshqarish: Inflyatsiya, foiz stavkalari va narx o'zgarishlarini hisobga olish, "Risk" domeni bilan integratsiya.

PMBOK® Guide 8-nashrida moliyaviy boshqaruv ma'lumotga asoslangan qarorlar qabul qilish va loyiha rentabelligini oshirishga urg'u beradi.

Tamoyillar va vositalar

PMBOK® Guide 8-nashrida resurslar boshqaruvi 6 ta prinsip (masalan, qiymatni yetkazish, moslashuvchanlik) asosida qurilgan bo'lib, vaqt, xarajat va natijalar muvozanatini ta'minlaydi. Zamonaviy vositalar: MS Project, Trello, Asana, ERP tizimlari resurslardan oqilona foydalanish loyihani muddatida, byudjetda va sifatli yakunlashni ta'minlaydi.

Loyiha resurslarini boshqarish — strategik jarayon bo'lib, insoniy resurslar loyihaning intellektual salohiyatini, moliyaviy resurslar esa iqtisodiy quvvatini ta'minlaydi. Resurslarni boshqarolmagan loyiha — boshqaruvsiz xarajatdir. Loyiha boshqaruvi sxemalari uchun quyidagi variantlar mavjud:

“Asosiy” boshqaruv tizimida loyiha menejeri buyurtmachining vakili (agenti) sifatida faoliyat yuritadi hamda qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari uchun moliyaviy javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi. Loyiha menejeri sifatida professional boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun tegishli litsenziyaga ega bo'lgan har qanday yuridik yoki jismoniy shaxs ishtirok etishi mumkin. Mazkur tizimda loyiha menejeri loyihani ishlab chiqish va uni amalga oshirish jarayonlarini umumiy muvofiqlashtirish hamda boshqarishni ta'minlaydi, biroq buyurtmachidan tashqari boshqa loyiha ishtirokchilari bilan to'g'ridan-to'g'ri shartnomaviy munosabatlarga ega bo'lmaydi.

Ushbu tizimning asosiy ustunligi loyiha menejerining xolis va betaraf faoliyat yuritishidir. Biroq kamchiligi shundaki, loyiha natijalari uchun to'liq javobgarlik buyurtmachi zimmasiga yuklanadi.

Murakkab yoki kengaytirilgan boshqaruv tizimida loyiha menejeri loyiha bo'yicha oldindan belgilangan (baholangan) qiymat doirasida moliyaviy javobgarlikni qabul qiladi. Loyiha menejeri loyihaning barcha jarayonlarini buyurtmachi va boshqa loyiha ishtirokchilari bilan tuzilgan shartnomalarga muvofiq holda boshqaradi va muvofiqlashtiradi. “Asosiy” tizimda bo'lgani kabi, bu yerda ham loyiha menejeri sifatida professional boshqaruv faoliyatini amalga oshirish huquqiga ega bo'lgan va buyurtmachi oldidagi majburiyatlarini bajarishga qodir har qanday yuridik yoki jismoniy shaxs qatnashishi mumkin.

Mazkur tizimda loyiha menejeri umumiy boshqaruvni amalga oshiradi, yetkazib berish, muhandislik va texnik ishlarning muvofiqligini ta'minlaydi. Natijada loyiha bo'yicha javobgarlik shartnoma doirasida loyiha menejeriga yuklanadi.

“Tayyor holda topshirish” tizimida loyiha menejeri loyiha-konstruktorlik tashkiloti sifatida ishtirok etadi va buyurtmachi u bilan loyiha bo'yicha oldindan belgilangan umumiy qiymat asosida “tayyor holda topshirish” shartnomasini tuzadi. Ushbu tizimda loyiha natijalari va ularning sifat ko'rsatkichlari to'liq loyiha menejerining zimmasiga yuklanadi.

Har qanday loyiha o'z rivojlanish jarayonida bir nechta faza (bosqich)lardan o'tadi. Loyihani barcha bosqichlar orqali muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u muayyan boshqaruv mexanizmlariga muhtoj bo'ladi. Shu ma'noda, tarixda Misr ehromlari yoki Xitoy devori kabi yirik va mashhur loyihalar ham muayyan boshqaruv tizimlari asosida amalga oshirilgan. Xuddi shuningdek, mudofaa, yoqilg'i-energetika hamda sobiq Sovet Ittifoqining boshqa tarmoqlarida bajarilgan ko'plab loyihalar ham boshqaruv asosida tashkil etilgan bo'lib, ularning muvaffaqiyati ko'pincha ishlarning belgilangan muddatlarda bajarilishi va texnik natijalarga erishilishi bilan baholangan.

XX asrning 1950-yillarida bozor iqtisodiyoti rivojlangan G'arb mamlakatlarida "Loyihalarni boshqarish" (Project Management) alohida mustaqil fan va amaliy faoliyat sohasi sifatida shakllana boshladi. Bunga loyihalar ko'lamining kengayishi hamda loyiha muvaffaqiyatini, avvalo, ajratilgan moliyaviy resurslar, jamg'armalar va foyda marjalarining yakuniy xarajatlar bilan mos kelishi orqali baholash zarurati sabab bo'ldi. Bu holat, o'z navbatida, menejment sohasida murakkab va o'zaro bog'liq vazifalarni hal etishni talab qildi. 1950-yillarning oxirlariga kelib loyihalarni boshqarishning dastlabki ilmiy- uslubiy yondashuvlaridan biri bo'lgan tarmoq rejalashtirish va boshqarish usullari

— CPM va PERT metodlari ishlab chiqildi. Ushbu usullar dastlab "Atlas" raketa dasturi hamda yirik sintetik tolalar ishlab chiqarish zavodlarini qurish jarayonida qo'llanildi. 1960-yillarning o'rtalaridan boshlab mazkur usullar keng miqyosda o'rganilib, qisman sobiq SSSRning kapital qurilish amaliyotiga ham joriy etila boshladi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, 1930-yillarning oxiridayoq sovet olimlari tomonidan Gantt diagrammalari va siklogrammalar asosida taqvimiy rejalashtirish hamda oqimli qurilishning nazariy va amaliy asoslari ishlab chiqilgan edi. Ushbu ishlanmalar keyinchalik shakllangan loyiha boshqaruv tizimining muhim metodologik poydevorini tashkil etdi.

1970-yillarga kelib G'arb mamlakatlarida yirik kompaniyalar kuchayib borayotgan raqobat sharoitida faoliyat ko'lamining kengayishi va murakkablashuviga mos ravishda loyihalarni boshqarishning zamonaviy usullarini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etishga kirishdilar. Ushbu jarayonning jadallashuvi kompyuter texnologiyalari va axborotni qayta ishlash tizimlarining keng joriy etilishi bilan chambarchas bog'liq bo'ldi.

Hozirgi davrda loyiha boshqaruv rivojlangan mamlakatlarda umumiy e'tirof etilgan samarali investitsiya va boshqaruv usuli sifatida qaralmoqda.

Bunday yondashuv iqtisodiyot va boshqaruv sohasidagi barcha o'zgarishlarni investitsiya loyihalari majmuasiga kiritish, ularni boshqarish jarayonini esa investitsion boshqaruv (yoki investitsiyalarni boshqarish) sifatida talqin etish imkonini beradi.

Xulosa o'rnida shuni aytishimiz mumkinki zamonaviy sharoitda loyihalarni boshqarishning usullari va vositalari majmuasi investitsiyalarni samarali boshqarish metodologiyasini o'z ichiga olib, quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

- Investitsiya bozorini o'rganish, investitsion portfelni shakllantirish hamda uni daromadlilik, xavf darajasi va likvidlik mezonlari asosida baholash;

Jahon tajribasida bu UNCTADning "Rivojlanish uchun investitsiyalar bo'yicha eng yaxshi amaliyotlar" masalan, xorijiy to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarni (XTI) malaka oshirish jarayonlari bilan uyg'unlashtirish orqali namoyon bo'ladi. O'zbekiston sharoitiga moslashtirilganda, ushbu yondashuvni 2019–2025-yillarda chiqarilgan 6,6 milliard dollarlik suveren xalqaro obligatsiyalar asosida investitsion portfelni shakllantirishda qo'llash mumkin, bu esa mamlakat iqtisodiy o'sishining 6,2–6,7% darajasida ta'minlanishiga ko'mak beradi.



- Xavf omillari va noaniqliklarni hisobga olgan holda investitsiyalar samaradorligini baholash;

McKinsey kompaniyasining infratuzilma loyihalari bo'yicha tavsiyalarida (masalan, to'rtta eng yaxshi amaliyot: pitfallarni oldini olish va infratuzilmani kengaytirish) xavflarni baholash markaziy o'rin egallaydi. O'zbekistonda bu usulni Osiyo infratuzilma investitsiyalari banki (AIIB) bilan hamkorlikdagi loyihalarda qo'llash mumkin, masalan, strategik sektorlarga kapital jalb qilishda.

- Investitsiya resurslariga bo'lgan ehtiyojni baholash, qarzga olingan va qarz mablag'laridan foydalanishning maqsadga muvofiqligini baholash bilan kompaniya investitsion resurslarini shakllantirish strategiyasini ishlab chiqish;

Yevropa komissiyasining PM metodologiyasi (xalqaro hamkorlik va rivojlanish loyihalari uchun) resurslarni baholashni ta'kidlaydi. O'zbekistonda bu DXSh ramkalarini rivojlantirish orqali qo'llanilishi mumkin, masalan, yangi investitsiya fondi (DFC, EBRD, IFC, ADB ishtirokida) orqali strategik loyihalarni moliyalashtirishda.

- Muayyan loyihalarning investitsion jozibadorligini tanlash va baholash;

GRIDS loyihasining mintaqaviy rivojlanish strategiyalari bo'yicha eng yaxshi amaliyotlar qo'llanmasida loyihalarni tanlash mezonlari batafsil ko'rib chiqilgan. O'zbekistonda bu usulni qayta tiklanadigan energiya loyihalarida (masalan, DXSh orqali xususiy investitsiyalarni jalb qilish) qo'llash mumkin, bu mamlakatning energiya diversifikatsiyasiga yordam beradi.

- Individual moliya vositalarining investitsion sifatini baholash va eng samarali vositalarni tanlash;

APECning XTI va malaka rivojlantirish bo'yicha tadqiqotlarida moliyaviy vositalarni baholash taklif etiladi. O'zbekistonda bu kapital bozorlari konferentsiyalarida (masalan, 2025-yil Toshkentdagi Equity Capital Markets Bootcamp) muhokama qilinganidek, uzoq muddatli investorlarni jalb qilish uchun qo'llanilishi mumkin.

- Muayyan investitsiya loyihalari va dasturlarini amalga oshirishni rejalashtirish va tezkor boshqarish;

Jahon bankining infratuzilma loyihalari bo'yicha qo'llanmasi (GIH) loyihalarni tayyorlash va siyosatni mustahkamlashni tavsiya etadi. O'zbekistonda bu Xitoy bilan hamkorlikdagi loyihalarda (masalan, Olimpiya shaharchasi EPC shartnomasi) qo'llanilishi mumkin.

- Xaridlar va ta'minot tartibini, shuningdek loyiha sifatini boshqarishni tashkil etish;

OECDning mintaqaviy rivojlanish strategiyalarida bu sifat nazorati va ta'minot zanjirlarini kuchaytirish orqali amalga oshiriladi. O'zbekistonda ekologik boshqaruvni kuchaytirish bo'yicha yangi choralar (masalan, yashil maydonlarni himoya qilish) loyihalarda sifatni ta'minlashga yordam beradi.

- Investitsion jarayonni samarali amalga oshirishni, shu jumladan o'zgarishlarni boshqarish va samarasiz loyihalarni o'z vaqtida yopish (ayrim moliyaviy vositalarni sotish) va kapitalni qayta investitsiyalash bo'yicha qarorlar tayyorlash;

Umumiy loyiha paradoksida (masalan, qarorlarni oxirgi mas'uliyatli lahzada qabul qilish) o'zgarishlarni boshqarish muhim. O'zbekistonda bu iqlim forumlarida (masalan, Samarqand xalqaro iqlim forumi) muhokama qilinganidek, yer degradatsiyasiga qarshi loyihalarda qo'llanilishi mumkin.

- Loyihani tugallashni tashkil etish, ko'pincha loyiha umumiy bajarilishiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan investitsiya boshqaruvining psixologik aspektlarini to'liq hisobga olish.

UNCTADning portlar va XTI loyihalaridagi amaliyotlarida psixologik omillar (masalan, ijrochilar motivatsiyasi) hisobga olinadi. O'zbekistonda bu yoshlarni rivojlantirish loyihalarida (masalan, Olimpiya shaharchasi) qo'llanilishi mumkin, chunki u milliy model sifatida targ'ib qilinmoqda.



FOYDALANILGAN ADABIYOT / REFERENCES

1. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 8th Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.
2. Kerzner, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th Edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
3. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. *Project Management: A Managerial Approach*. 10th Edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
4. Turner, J. R. *Gower Handbook of Project Management*. 5th Edition. London: Routledge, 2016.
5. European Commission. *EU Regional Development Funds: Guidelines and Best Practices*. Brussels, 2020.
6. Belt and Road Initiative. *Official Documentation on China's Belt and Road Projects*. Beijing, 2019.