



LOYIHA MUHITIDA INQIROZNI BOSHQARISH: YO‘QOTISHDAN SABOQLAR

Numanov Abbosbek Baxromjon o‘g‘li

O‘zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Annotatsiya. Ushbu maqolada loyiha boshqaruvida yuzaga keladigan inqiroz holatlari, ularning sabablari va oqibatlari tahlil qilinadi. Mualliflar yo‘qotishlardan saboq chiqarish, risklarni oldindan aniqlash va inqirozli vaziyatlarda samarali qarorlar qabul qilishning amaliy jihatlarini ko‘rsatib beradi. Real hayotdagi loyihalardan olingan misollar asosida, inqirozni boshqarish strategiyalari, loyihaning barqarorligini ta'minlash yo‘llari va yetakchilikning ahamiyati yoritilgan. Maqola loyiha menejerlari, tadqiqotchilar va qaror qabul qiluvchilar uchun foydali tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Kalit so‘zlar: loyiha boshqaruvi, inqirozni boshqarish, risklarni boshqarish, yo‘qotishdan saboq olish, loyiha muhiti, qaror qabul qilish, strategik boshqaruv, loyihaviy xavf.

Abstract. This article examines crisis situations that arise in the project environment, exploring their causes, consequences, and strategies for effective management. The authors emphasize the importance of learning from losses, anticipating risks, and making timely decisions in the face of uncertainty. Drawing from real-life project case studies, the article outlines practical approaches to crisis management, ensuring project sustainability, and highlights the role of leadership in navigating difficult situations. It provides valuable insights and recommendations for project managers, researchers, and decision-makers.



Keywords: project management, crisis management, risk management, lessons learned, project environment, decision-making, strategic management, project risk.

KIRISH

Bugungi globallashuv va tezkor o'zgarishlar davrida loyihaviy boshqaruv zamonaviy boshqaruv tizimining ajralmas va muhim sohasi sifatida tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Loyiha faoliyati nafaqat iqtisodiy va texnologik sohalarda, balki ijtimoiy, ekologik va siyosiy yo'nalishlarda ham keng qo'llanilayotgan murakkab, ko'p bosqichli va ko'p ishtirokchili jarayonlarni o'z ichiga oladi. Shu sababli, har qanday loyiha jarayonida noaniqlik, xavf va kutilmagan holatlarning yuzaga kelishi tabiiy hol sanaladi. Aynan mana shunday inqirozli vaziyatlarda loyiha barqarorligi, muvaffaqiyati va foydadorligi ko'p jihatdan boshqaruv tizimining to'g'ri tashkil etilganligiga, risklar va inqirozlarni qanday boshqarishga bog'liq bo'ladi.

Inqirozni boshqarish deganda, loyiha doirasida yuzaga keladigan salbiy holatlar, xatarlar, tahdidlar va yo'qotishlarga tezkor va samarali munosabat bildiruvchi tizimli faoliyat tushuniladi. Bu faoliyatning asosiy maqsadi — inqirozni minimallashtirish, uning ta'sirini yumshatish, loyiha resurslarini saqlab qolish va oxir-oqibatda loyiha maqsadlariga erishishni ta'minlashdan iboratdir. Ushbu yondashuv faqat texnik yoki moliyaviy choralarni emas, balki tashkiliy, psixologik, kommunikativ va liderlik kompetensiyalarini ham o'z ichiga oladi.



O‘zbekiston Respublikasi so‘nggi yillarda yirik investitsiya va infratuzilma loyihalarini amalga oshirishda inqirozlarni boshqarish va xavflarni oldindan baholash tizimini shakllantirish bo‘yicha muhim qadamlar tashladi. Jumladan, Prezidentning 2022-yil 1-martdagi PQ-210-sonli qarori bilan yirik investitsiya loyihalarini samarali boshqarish va monitoring qilish tizimi joriy etildi. Ushbu hujjatga muvofiq, risklarni baholash, loyiha bosqichlarini aniq belgilash va inqirozli vaziyatlarda harakatlar algoritmini ishlab chiqish amaliyoti takomillashtirildi. Shuningdek, Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 4-avgustdagi 457-sonli qarori bilan tasdiqlangan “Davlat investitsiyaviy loyihalarini shakllantirish va amalga oshirish tartibi to‘g‘risidagi nizom”da ham loyihalarni baholash, tavakkalchiliklarni aniqlash va ularni boshqarish mexanizmlari belgilangan. Bu esa milliy loyihalarda inqiroz holatlarining oldini olish va ularni samarali hal etish uchun me‘yoriy asos yaratmoqda.

Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo‘lsak, ko‘plab mamlakatlar loyiha boshqaruvini tartibga solish uchun universal standart va metodologiyalarga tayanadi. Jumladan, AQShning Project Management Institute (PMI) tomonidan ishlab chiqilgan va butun dunyoda keng qo‘llaniladigan PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), inqiroz va xavflarni tizimli boshqarish, loyiha doirasida rejalashtirish va monitoring olib borishda muhim rol o‘ynaydi. Shuningdek, ISO 31000:2018 xalqaro xavf boshqaruvi standarti risklarni aniqlash, tahlil qilish, baholash va javob choralari ishlab chiqishda eng ilg‘or yondashuvlardan biri hisoblanadi. Yevropa mamlakatlarida keng qo‘llaniladigan PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) metodologiyasi esa boshqaruv jarayonlarini bosqichma-bosqich tashkil etish orqali loyiha muvaffaqiyatini ta‘minlashga xizmat qiladi.



Xorijiy amaliyotda inqirozni boshqarish alohida fan va amaliy soha sifatida qaralib, katta e'tibor qaratiladi. Ko'plab transmilliy kompaniyalar o'z loyihalarida maxsus "crisis response plan" (inqirozga qarshi harakat rejasi) va "lessons learned" (saboqlar tahlili) bo'limlarini doimiy ravishda ishlab chiqadi va yangilab boradi. Bu tajriba O'zbekiston sharoitida ham dolzarb bo'lib, milliy loyihalarda ham inqiroz holatlarini boshqarish bo'yicha ilg'or yondashuvlarni joriy etishni taqozo qiladi.

Shu boisdan, ushbu maqolada loyiha muhitida inqirozli holatlarni aniqlash, tahlil qilish, ularga javob choralari ko'rish hamda yo'qotishlardan saboq chiqarish orqali tashkilot va loyiha jamoasining barqarorligini oshirishga qaratilgan ilmiy-nazariy va amaliy yondashuvlar ko'rib chiqiladi. O'zbekiston va xorij tajribasi tahlili asosida taklif etilgan tavsiyalar, loyihalarda inqirozni boshqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Loyiha boshqaruvi sohasida xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, inqirozli holatlarni samarali boshqarish uchun maxsus metodologiyalar, standartlar, tahliliy yondashuvlar va doimiy o'rganishga asoslangan tizimlar zarur. Dunyodagi yetakchi davlatlar va kompaniyalar loyiha davomida yuzaga keladigan inqirozlarni nafaqat bartaraf etish, balki ulardan saboq olish, oldini olish, ularni tahlil qilish va strategik imkoniyatga aylantirish borasida puxta yondashuvlarga ega.

Avvalo, AQShda joylashgan va butun dunyoga mashhur bo'lgan Project Management Institute (PMI) tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge) xalqaro loyiha boshqaruvi amaliyotining asosiy metodologik asoslaridan biri hisoblanadi. Ushbu qo'llanmada inqirozli vaziyatlar "risk management" (xavflarni boshqarish) bo'limida keng yoritilgan bo'lib, risklarni aniqlash, baholash, rejalashtirish va ularga javob choralari ishlab chiqish bosqichlari aniq ko'rsatib berilgan. PMBOK'da risklarni aniqlashdan tortib, ularning salbiy oqibatlarini yumshatishgacha bo'lgan barcha jarayonlar tizimlashtirilgan.

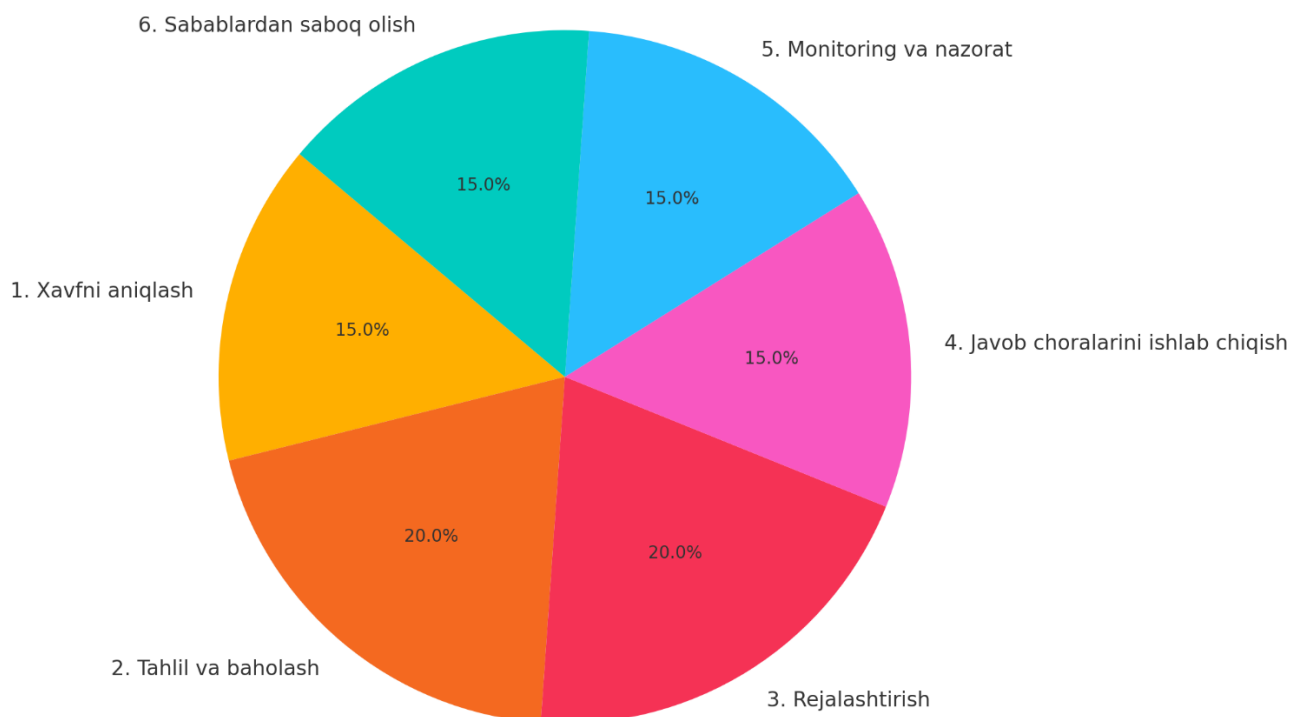


Yevropa tajribasida esa Buyuk Britaniyada ishlab chiqilgan PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) metodologiyasi muhim ahamiyat kasb etadi. PRINCE2 inqirozlarni boshqarishni oldindan rejalashtirilgan nazorat mexanizmlari orqali amalga oshirishni nazarda tutadi. Har bir loyiha bosqichi uchun "exception management" (favqulodda holatlarni boshqarish) rejasi ishlab chiqiladi va agar loyiha belgilangan parametrlar doirasidan chiqsa, darhol strategik chora-tadbirlar ko'riladi. Bu yondashuv loyiha intizomini ta'minlab, resurslarni isrof bo'lishining oldini oladi.

Shuningdek, xalqaro miqyosda ISO 31000:2018 standarti — xavflarni boshqarishning universal me'zonlari sifatida keng e'tirof etilgan. Ushbu standartga ko'ra, xavf yoki inqiroz holati nafaqat salbiy oqibat sifatida emas, balki o'sish va yangilanish uchun imkoniyat sifatida ham qaraladi. Shu nuqtai nazardan, xalqaro kompaniyalar inqiroz holatlaridan keyingi "lessons learned" (saboqlar) jarayonini tashkil qiladi va o'z ichki siyosatiga qo'shadi. Masalan, IBM, Shell, Boeing kabi kompaniyalar o'z loyihalarida inqirozlarni boshqarish bo'yicha alohida bo'limlar tashkil qilgan bo'lib, bu bo'limlar real vaqt rejimida xavflarni aniqlaydi, simulyatsiya qiladi va qaror qabul qilishda rahbariyatga tavsiyalar beradi.

Shuningdek, rivojlangan davlatlarda crisis communication (inqirozli holatlarda kommunikatsiya) ham alohida yo'nalish sifatida shakllangan. Misol uchun, Yaponiyada loyiha boshqaruvi jarayonida favqulodda holatlardagi axborot oqimi, jamoa a'zolarining ruhiy holatini barqarorlashtirish va manfaatdor tomonlar bilan tezkor muloqot qilish bo'yicha qat'iy protokollar mavjud. Bu esa, inqirozli holatning keskinlashuvining oldini olishda muhim rol o'ynaydi.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, xalqaro tajribada inqirozni boshqarish "reaktiv" (ya'ni inqirozdan keyin chora ko'rish) emas, balki "proaktiv" (ya'ni inqirozga tayyor turish, uni oldindan aniqlash) yondashuvi asosida quriladi. Ko'plab xalqaro tashkilotlar o'z loyihalarida "contingency planning", ya'ni zaxira rejalarni ishlab chiqadi va ularni real holatga tatbiq etadi.



1-rasm. Loyiha muhitida inqirozni boshqarish bosqichlari

Ushbu rasm inqirozni boshqarish jarayonida muhim bo'lgan asosiy 6 bosqichni ko'rsatadi:

1. Xavfni aniqlash – muammoli vaziyatlarni erta bosqichda aniqlash (15%)
2. Tahlil va baholash – xavfning ehtimoli va ta'sirini baholash (20%)
3. Rejalashtirish – oldini olish va chora-tadbirlar rejasini tuzish (20%)
4. Javob choralarini ishlab chiqish – inqirozga real vaqt rejimida javob berish (15%)
5. Monitoring va nazorat – jarayonni doimiy kuzatish va nazorat qilish (15%)
6. Sabablardan saboq olish – inqirozdan keyingi tahlil va o'rganish (15%)



Bu bosqichlar xalqaro tajriba va standartlarga asoslangan bo‘lib, har bir loyiha jamoasi ushbu yondashuvni o‘z faoliyatiga moslashtirishi muhimdir. Agar kerak bo‘lsa, diagrammani boshqa shakllarda (gant diagrammasi, ustunli grafik va h.k.) ham tuzib bera olaman.

Xulosa qilib aytganda, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, inqirozni boshqarish — bu faqatgina inqirozga javob berish emas, balki strategik rejalashtirish, tizimli tahlil, insoniy resurslarni boshqarish, psixologik tayyorgarlik va ilg‘or texnologiyalardan foydalanishni o‘z ichiga olgan kompleks jarayondir. O‘zbekistonning milliy loyihalari tajribasida ushbu ilg‘or yondashuvlardan foydalanish, xalqaro standartlarni bosqichma-bosqich integratsiya qilish va ularni milliy me‘yoriy-huquqiy bazaga moslashtirish dolzarb masala bo‘lib qolmoqda.

XULOSA

Loyiha boshqaruvi amaliyotida inqirozli vaziyatlarning yuzaga kelishi tabiiy holat bo‘lib, ularni samarali boshqarish loyihaning muvaffaqiyatli yakunlanishida muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, inqirozni boshqarish — bu faqatgina muammoni bartaraf etish emas, balki loyihaning barqarorligini ta‘minlash, manfaatdor tomonlar bilan ishonchli munosabatlarni saqlab qolish va kelajakdagi loyihalarda takrorlanmaslik uchun saboq olish jarayonidir. Xalqaro standartlar (PMBOK, ISO 31000, PRINCE2) va ilg‘or xorijiy tajribalar inqirozlarni boshqarishda tizimli, proaktiv va ko‘p bosqichli yondashuvlarning samarali ekanligini tasdiqlaydi. O‘zbekiston tajribasida esa loyiha boshqaruvi sohasida normativ-huquqiy baza shakllanmoqda, biroq xalqaro yondashuvlarni chuqurroq integratsiya qilish zarurati mavjud.

TAKLIFLAR:

1. Inqiroz boshqaruvi strategiyasini har bir loyiha hujjatlariga majburiy element sifatida kiritish – bu loyiha jamoasining inqirozli holatlarda tayyorligini oshiradi.



2. Milliy qonunchilikka xalqaro standartlarga (PMBOK, ISO 31000, PRINCE2) mos keluvchi risk va inqiroz boshqaruvi mexanizmlarini tatbiq etish.
3. Davlat investitsiyaviy loyihalarida “lessons learned” tizimini joriy etish – har bir loyiha tugagach, undagi muammolar, muvaffaqiyatlar va saboqlar tahlil qilinib, boshqalar uchun metodik tavsiya shaklida taqdim etilishi kerak.
4. Loyiha menejerlari uchun inqirozni boshqarish bo'yicha doimiy malaka oshirish kurslarini tashkil etish – ayniqsa yirik loyihalar rahbarlari uchun.
5. Korporativ madaniyatda inqirozni ochiq muhokama qilishni targ'ib qilish – muammolarni yashirish emas, ularni o'rganish va ulardan o'sish uchun foydalanish.
6. Texnologik vositalardan keng foydalanish – masalan, real vaqt monitoring, xavf simulyatsiyasi, tezkor aloqa tizimlari (crisis communication tools).
7. Manfaatdor tomonlar (investorlar, hamkorlar, jamiyat) bilan doimiy axborot almashinuvi yo'lga qo'yilishi – bu ishonchni oshiradi va inqirozda qo'llab-quvvatlash imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ–210-sonli qarori, 2022-yil 1-mart — “Yirik investitsiya loyihalarini samarali boshqarish tizimini takomillashtirish to'g'risida”.
2. Vazirlar Mahkamasining 457-sonli qarori, 2020-yil 4-avgust — “Davlat investitsiyaviy loyihalarini shakllantirish va amalga oshirish tartibi to'g'risidagi nizom”.
3. Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Seventh Edition. PMI, 2021.
4. International Organization for Standardization (ISO). *ISO 31000:2018 — Risk management – Guidelines*. Geneva, Switzerland, 2018.



5. Axelos. *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 6th Edition. TSO (The Stationery Office), UK, 2017.
6. Kerzner, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th Edition. Wiley, 2017.
7. Wideman, R. M. *Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities*. Project Management Institute, 1992.
8. Turner, J. R. *Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill, 2009.
9. Chapman, C., Ward, S. *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. 2nd Edition. Wiley, 2003.
10. Astanakulov, S. va boshqalar. *Loyihalarni boshqarish asoslari*. Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2020.
11. Xolmuhamedov, A. *Investitsion loyihalarni tahlil qilish va baholash*. Toshkent: “Fan va texnologiya”, 2018.