

**LOYIHA MUHITIDA INQIROZNI BOSHQARISH:
YO'QOTISHDAN SABOQLAR**

Numanov Abbosbek Baxromjon o'g'li

O'zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Bugungi globallashuv davrida loyihalarni muvaffaqiyatli boshqarish har qanday tashkilot yoki muassasaning asosiy raqobatbardoshlik omilidir. Biroq har qanday loyihada inqiroz holatlari yuzaga kelishi mumkin. Ular texnologik, moliyaviy, inson omiliga oid yoki tashqi siyosiy-iqtisodiy sharoitlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Shu sababli, inqirozni oldindan bashorat qilish, u bilan samarali kurashish va undan saboq chiqarish loyiha barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Loyihada inqiroz bu loyiha maqsadlari, byudjeti, muddatlari yoki sifat talablariga erishishda keskin buzilish holatidir. Inqirozga olib keluvchi asosiy sabablar — noto'g'ri rejalashtirish va risklarni baholash, moliyaviy resurslarning yetishmasligi, loyiha ishtirokchilari o'rtasida muvofiqlikning yo'qligi, yangi tashqi sharoitlarga moslasha olmaslik hamda siyosiy yoki huquqiy o'zgarishlardir.

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida loyihalarni boshqarish va inqiroz holatlarini tartibga soluvchi bir qator muhim hujjatlar mavjud. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4886-son qarori (2020-yil 19-noyabr)da davlat investitsiya loyihalarini tayyorlash va amalga oshirishda monitoring, audit va xatoliklarning oldini olish choralariga alohida e'tibor qaratilgan. "Strategik rejalashtirish to'g'risida"gi Qonun (2021-yil 19-noyabr, O'RQ-737-son)da esa loyiha strategiyasi, risklarni aniqlash va inqirozli vaziyatlarni boshqarishning institutsional yondashuvlari belgilangan. Shuningdek, "xatoliklardan saboq chiqarish" tamoyili davlat boshqaruvida asosiy mexanizmlardan biri sifatida ko'riladi. Bu Prezidentning PQ-4708-son qarorida (2020-yil 6-may) vazirlik va idoralarga topshirilgan. Bunda har bir

muvaffaqiyatsizlikdan chuqur tahlil olib borish va tizimli saboqlar chiqarish muhim vazifa qilib belgilangan. Shuningdek, ISO 31000:2018 risklarni boshqarish xalqaro standartlari loyihalarda inqiroz holatlarini boshqarish uchun algoritmlar va mexanizmlarni taklif etadi. Inqirozdan saboq chiqarish jarayoni esa bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Avval inqiroz holati to'liq tahlil qilinadi va sabablar aniqlanadi, so'ng jamoaviy muhokama orqali asosiy xatoliklar ko'rib chiqiladi. Keyin esa tizimli saboqlar chiqarilib, bu asosda yangi ichki standartlar ishlab chiqiladi va xodimlarning bilim va malakasi oshiriladi. O'zbekistonda amalga oshirilgan ayrim yirik infratuzilma va raqamli loyihalar misolida ham inqirozli holatlar yuz bergan.

Masalan, infratuzilma loyihalarida muddati kechikkan hollarda rejalashtirish xatolari, moliyaviy vositalarning o'z vaqtida ajratilmaganligi va tender tizimidagi muammolar asosiy sabab sifatida ko'rsatilgan. IT sohasidagi loyihalarda esa texnologik tayyorgarlik yetishmasligi va inson resurslarining yetarli bo'lmaganligi muhim inqiroz omillaridan biri bo'lgan. Xulosa qilib aytganda, loyihada inqirozlar har doim salbiy holat emas, balki kelajakdagi muvaffaqiyat uchun qimmatli saboqlardir. Inqirozni boshqarish va saboqlar chiqarish — bu faqatgina muammoni bartaraf qilish emas, balki kelajakdagi imkoniyatlar uchun poydevor yaratishdir. Bu borada normativ-huquqiy asoslarga tayangan holda har bir tashkilot o'z ichki boshqaruv tizimini takomillashtirishi lozim.

Inqirozli holatlarni boshqarish nafaqat O'zbekiston, balki butun dunyo miqyosida loyiha boshqaruvi tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, rivojlangan davlatlar va yirik korporatsiyalar inqirozlarni faqat xavf sifatida emas, balki rivojlanish va o'sish uchun imkoniyat deb ko'radilar.

Masalan, **AQShda** inqirozli holatlarni boshqarish bo'yicha "PMBOK® Guide" (Project Management Body of Knowledge) xalqaro qo'llanmasi keng qo'llaniladi. Unga ko'ra, har bir loyiha boshida "risk menejment rejasi" ishlab chiqiladi, bunda har qanday favqulodda holat, moliyaviy kechikish yoki inson resurslari bilan bog'liq muammo uchun oldindan tayyor choralari belgilanadi.

FEMA (Federal Emergency Management Agency) esa davlat loyihalari uchun inqiroz boshqaruvining milliy darajadagi tizimini ishlab chiqqan bo'lib, bunda tezkor javob berish va resurslarni qayta taqsimlash muhim o'rin tutadi.

Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida “PRINCE2” (Projects IN Controlled Environments) metodologiyasi asosida loyihalar yuritiladi. Bu metodologiyada har bir bosqichda muammoli signalga o'z vaqtida javob berish, inqiroz yuzaga kelganda loyiha rahbarining harakati qanday bo'lishi kerakligi aniq belgilanadi. Masalan, **Niderlandiyada** barcha davlat loyihalari “Lessons Learned” prinsipi asosida tahlil qilinadi, ya'ni har bir tugagan loyiha bo'yicha alohida saboqlar hisobot shaklida rasmiylashtiriladi va keyingi loyihalarda ularni hisobga olish majburiy hisoblanadi.

Yaponiyada esa “Kaizen” (uzluksiz yaxshilanish) tamoyili asosida inqirozlar tahlil qilinadi. Har bir xatolik — bu yaxshilash uchun imkoniyat degan yondashuv bor. Yaponiya loyihalarida xodimlar muntazam ravishda treninglar orqali inqirozga tayyorlanadi, ya'ni “emulyatsiya” mashg'ulotlari o'tkaziladi — xayoliy inqiroz holatlari bo'yicha jamoa qanday harakat qilishni mashq qiladi.

Birlashgan Qirollikda esa Milliy Audit Idorasi (National Audit Office) yirik infrastrukturaviy loyihalarni doimiy nazorat qiladi. Agar loyiha inqirozga duch kelsa, bu bo'yicha jamoat va parlamentga ochiq hisobot taqdim etiladi. Natijada davlat ishonchini saqlab qolish va shaffoflikni ta'minlashga katta urg'u beriladi.

Shuningdek, **Xalqaro Mehnat Tashkiloti (ILO)**, **BMT Taraqqiyot Dasturi (UNDP)** va **Jahon Banki** ham inqirozli holatlarni boshqarish bo'yicha maxsus ko'rsatmalar va modellar ishlab chiqqan. Ular rivojlanayotgan davlatlarda, xususan Markaziy Osiyo mamlakatlarida loyihalarning barqarorligini oshirishga qaratilgan.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, eng muhim omillar quyidagilardir: oldindan tayyorgarlik va stsenariylar, xatolardan tizimli saboq chiqarish, ochiq va shaffof kommunikatsiya, xavflarni baholash va muntazam monitoring, va eng asosiysi — inson kapitaliga sarmoya kiritish.

O'zbekiston sharoitida ham bu tajribalarni mahalliy qonunchilik, madaniyat va boshqaruv an'alariga moslashtirgan holda qo'llash mumkin. Masalan, PRINCE2 yoki PMBOK standartlarini davlat loyihalariga bosqichma-bosqich integratsiya qilish, yirik loyihalarda xalqaro ekspertlar bilan hamkorlik qilish, "saboq chiqarish hisobotlari"ni joriy etish mumkin.

Xulosa qilib aytganda, loyiha muhitida yuzaga keladigan inqirozlar har qanday tashkilot yoki tizim uchun sinov bo'lishi mumkin, ammo ular to'g'ri boshqarilgan taqdirda — eng samarali saboq manbaiga aylanishi mumkin. O'zbekistonning milliy qonunchiligi va normativ hujjatlari, shuningdek xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, inqirozni boshqarish — bu faqat favqulodda chora emas, balki loyiha hayot tsiklining ajralmas bosqichidir. Inqiroz holatlaridan saboq chiqarish, xatoliklarni tahlil qilish, natijalarni tizimlashtirish va kelajakdagi loyihalarda hisobga olish — barqaror rivojlanishning kafolatidir. Bu jarayonni samarali amalga oshirish uchun huquqiy asoslar, institutsional mexanizmlar, malakali kadrlar va ochiq kommunikatsiya muhim omil bo'lib xizmat qiladi. O'zbekiston ham xalqaro standartlar va milliy ehtiyojlar asosida inqirozni boshqarish madaniyatini shakllantirishda izchil harakat qilmoqda. Endilikda har bir loyiha muvaffaqiyatining mezoni nafaqat uning yakuniy natijasi, balki undagi xatolardan qanday saboq olingani bilan ham belgilanadi.

Manbalar ro'yhati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ–4886-son qarori (2020-yil 19-noyabr). "Davlat investitsiya loyihalarini tayyorlash va amalga oshirishning yangi mexanizmlarini joriy etish to'g'risida".
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Qarori PQ–4708 (2020-yil 6-may). "Davlat xizmatlari samaradorligini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida".
3. O'zbekiston Respublikasining "Strategik rejalashtirish to'g'risida"gi Qonuni (2021-yil 19-noyabr, O'RQ–737-son).

4. ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization.
5. Flyvbjerg, B. (2003). Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press.
6. G'ulomov, M. M. (2020). Loyiha boshqaruvi va barqaror rivojlanish strategiyalari. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.
7. Hillson, D. (2009). Managing Risk in Projects. Gower Publishing, Ltd.
8. Jumaboyeva, Sh. X. (2021). Loyihalarni boshqarishda zamonaviy yondashuvlar. Aniq va ijtimoiy fanlar universiteti ilmiy to'plami, 2(4), 45–52.
9. Karimov, N. N. (2019). Investitsiya loyihalarining risklarini boshqarish mexanizmlari. Toshkent: TDIU nashriyoti.
10. Karimova, Z. (2021). Xalqaro loyihalarda inqiroz menejmenti va tajriba almashinuvi. O'zbekiston iqtisodiyoti: muammolar va yechimlar, 1(3), 60–66.
11. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.