

**ЭКОНОМИКА И НАУКА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ.  
РАЗВИТИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**  
**LOYIHALARNI BOSHQARISHDA XAVFLI SHAROITLARNI  
OLDINI OLISH USULLARI**

**Otakulov Azizbek Azimjonov**

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi  
Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi tinglovchisi

**Annotatsiya:** Maqolada loyihalarni boshqarishda xavfli sharoitlarni oldini olish usullari hamda loyiha risklarini boshqarish jarayonini yaratishning birinchi bosqichi barcha mumkin bo‘lgan xavf hodisalarni aniqlash, xavf-xatarga javob berish operatsiyalari ham keltirilgan.

**Kalit so‘zlar:** xavf- xatar, loyiha boshqaruvi, risk, sharoit, parameter, holatlar

Mamlakatimizning iqtisodiy sohadagi vazifalaridan biri, Yangi O‘zbekiston Taraqqiyot Strategiyasida belgilanganidek, «..mamlakatimizning eksport salohiyatini rivojlantirish va mustahkamlash, iqtisodiyotimizning jahon iqtisodiyoti tizimiga keng ko‘lamda integratsiyalashuvini ta‘minlash. Iqtisodiyotning barcha sohalarida raqobatbop va eksportbop tayyor mahsulotlarning turi va salmog‘ini ko‘paytirishimiz, jadal harakat qilib, jahon bozoridan o‘zimizga munosib mustahkam o‘rin egallashimiz kerak».<sup>1</sup> Bu vazifalar milliy iqtisodiyotda investitsion jarayonlarni faollashtirish, jalb etilgan investitsiyalar samaradorligini ta‘minlash, barqaror iqtisodiy o‘sish uchun zarur sharoitlarni yaratishni talab etadi,

Respublikamizda amalga oshirilayotgan loyihalarning ko‘pchiligi xorijiy sarmoyadorlar bilan hamkorlikda bajarilmoqda. Bunday sharoitlarda loyihalarni tayyorlash va amalga oshirishni boshqarishning xalqaro me‘yorlari va talablarini bilish, ilg‘or boshqaruv usullaridan foydalanish, loyiha muddatlari va xarajatlarini boshqarishning eng maqbul usullarini qo‘llash dolzarb masala bo‘lib kun tartibiga chiqmoqda.

Mamlakatimiz rivojlanishi yo‘lida belgilangan vazifalarni hal etish, Respublikamizning iqtisodiy mustaqilligini mustahkamlash, milliy iqtisodiyotni jahon xo‘jalik tizimi bilan uyg‘unlashtirishga yo‘naltirish ko‘p jihatdan davr talabiga javob beradigan rahbar va mutaxassis kadrlar tayyorlashga bog‘liqdir. Chunki, bozor iqtisodiyoti sharoitida davlat manfaatini himoya qilish, jahon andozalari darajasida mahsulot ishlab chiqarish orqali jahon bozorida mustahkam o‘rin egallash uchun qabul qilinayotgan u yoki bu investitsion loyihaga bahoni rahbar va mutaxassis kadrlar beradi.

**Loyiha boshqaruv ob‘ekti** - xarajatlar va foyda markaziga aylanadi, bu esa inson, moddiy va moliyaviy resurslarning hisobini tashkil etish va loyiha ishtirokchilarining aniq natijalari asosida motivatsiya tizimini yaratish imkonini beradi.

Loyihani boshqarish jarayonlariga katta e‘tibor odatda quyidagi funktsional yo‘nalishlarda beriladi, masalan, Project Management Body of Knowledge (PMBok) standartida <sup>2</sup> .

Birinchiidan, loyihaning mavzu sohasini boshqarish (tarkib va chegaralar) - maqsadlar, natijalar va loyihaning muvaffaqiyatini baholash mezonlarini aniqlash. Masalan, IT-da, ayniqsa dasturiy ta‘minotni ishlab chiqish loyihalarida bu vazifa ko‘pincha konfiguratsiyani boshqarish deb ataladi.

Ikkinchiidan, loyihani vaqt parametrlari bo‘yicha boshqarish: loyihani ish va individual ishlar guruhlariga bo‘lish; bajarilish ketma-ketligini, ishning davomiyligi va jadvalini aniqlash - loyiha jadvalini tuzish; loyiha jadvaliga kiritilgan o‘zgarishlarni nazorat qilish va boshqalar.

Uchinchiidan, bu xarajatlar parametrlari bo‘yicha loyihani boshqarish, shu jumladan: resurslarning turlari va miqdorini aniqlash (odamlar, uskunalar, materiallar); resurslar va

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022 - 2026 yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”dagi PF-60-sonli Farmoni

<sup>2</sup> Loyiha boshqaruvi bilimlar majmuasi uchun qo‘llanma. / Loyiha boshqaruvi instituti. Inc. - 2010 yil nashri. - Filadelfiya (AQSh): Loyiha boshqaruvi instituti. 2010. [http://w\vw.sovnet.ra/pages/pubUc/pm\\_risk.htm](http://w\vw.sovnet.ra/pages/pubUc/pm_risk.htm).

ishlarning narxini aniqlash; xarajatlar va daromadlarni hisobga olish va nazorat qilish, shuningdek, byudjetga o'zgartirishlar kiritish.

To'rtinchisi - sifat menejmenti, bu loyihaga tegishli sifat standartlarini belgilashni, sifat va sifatni ta'minlash bo'yicha faoliyatning zarur darajasiga qanday erishishni o'z ichiga oladi; Beshinchidan, bu xodimlarni boshqarish, bu loyiha xodimlarining rollari, mas'uliyatlari va muvofiqlashtirish va bo'ysunish munosabatlarini taqsimlashni anglatadi; tashkiliy va resurs sxemalarini qurish; kadrlarni tanlash; loyiha jamoasini yaratish va takomillashtirish.

Oltinchidan, bu loyiha ichida va tashqarisida axborot manbalari va iste'molchilarini aniqlash, axborotni taqdim etish vaqti va chastotasi, axborotni yetkazib berish usullari bilan bog'liq aloqalarni boshqarish; tarqatiladigan axborot turlari tavsifi bilan; loyihani amalga oshirish jarayonida axborotni tarqatish tartiblarini boshqarish

Yettinchidan, loyihaga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan hodisalarni aniqlashni o'z ichiga olgan risklarni boshqarish; loyihaning mumkin bo'lgan natijalarining xavf hodisalarining yuzaga kelishiga bog'liqligini aniqlash; risklarni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqish; xavf-xatarlarga javob berish bilan bog'liq tadbirlarni rejalashtirish, amalga oshirish va nazorat qilish.

Sakkizinchidan, bu paydo bo'lgan muammolarni aniqlash (funktsional, texnik, biznesga ta'sir qiluvchi va boshqalar), ularni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish va bajarish, loyiha muammolarini rasmiy yopish va monitoring qilish bilan bog'liq muammolarni boshqarish.

To'qqizinchidan, bu avval kelishilgan parametrlarning paydo bo'ladigan o'zgartirishlarini aniqlash, ularni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish va amalga oshirish, rasmiy yopilish va loyiha o'zgarishlarini kuzatishga qaratilgan o'zgarishlarni boshqarish.

O'ninchidan, bu zarur tovar va xizmatlarni, potentsial yetkazib beruvchilarni aniqlashga qaratilgan shartnoma boshqaruvi; yetkazib beruvchilar bilan rasmiylashtirilgan munosabatlarni saqlash.

Loyiha risklarini boshqarish jarayonini yaratishning birinchi bosqichi barcha mumkin bo'lgan xavf hodisalari ro'yxatini tayyorlashdir. **Xavf hodisasi** - bu loyihaning jadvali, byudjeti yoki umumiy muvaffaqiyatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan har qanday narsa.<sup>3</sup>

Loyihani boshqarishning Amerika standarti PMBOK (2004) tomonidan ta'riflanganidek, **loyiha tavakkalchiligi** noaniq hodisa yoki shart bo'lib, agar u ro'y bersa, loyiha maqsadlaridan kamida bittasiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadi, masalan, jadval, xarajat, mazmun yoki sifat. Loyihadagi tavakkalchilik nafaqat salbiy, balki loyihaga ijobiy ta'sir ko'rsatishi, ya'ni loyihaning yakuniy maqsadlarining sifat va miqdoriy xususiyatlarining yaxshilanishiga olib kelishi muhimligi ta'kidlangan. Shunga ko'ra, biz salbiy xavflarni, ijobiy xavflarni va kutilmagan holatlarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

**1. Salbiy risklar** - bu tahdidlar, boshqacha qilib aytganda, loyihani amalga oshirish sifatining yomonlashishiga olib keladigan, qo'shimcha resurslar va vaqtni talab qiladigan yoki yakuniy natijaning sifat xususiyatlarini pasaytiradigan hodisalar.

**2. Ijobiy risklar** - loyihani amalga oshirish sifatini oshirish va maqsadlarga erishish imkoniyatini beruvchi imkoniyatlar yoki hodisalar.

**3. Ko'zda tutilmagan holatlar** - xavfni aniqlash bosqichida mumkin bo'lmagan yoki oldindan aytib bo'lmaydigan narsalar.

Xavf bir yoki bir nechta sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin va agar ushbu hodisalardan birortasi oldindan aniq ma'lum bo'lmasa, loyihaning narxiga, uning jadvaliga yoki ishlashiga ta'sir qilishi mumkin. Xavflar loyiha yoki tashkilotning tashqi jihatlari - atrof-muhit sharoitlari va ichki - loyihani amalga oshirish shartlari bilan belgilanadi.

<sup>3</sup> Казакова Н. А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2009. 496 с.

Loyihani amalga oshirish sifatini oshirish va yakuniy maqsadlarga erishish uchun loyiha menejeri risklarni boshqarish jarayonini amalga oshiradi.<sup>4</sup>

**Risklarni boshqarish** - bu noaniqlikni kamaytirish va loyihadagi voqealar ehtimolini boshqarishning tizimli jarayoni. **Loyiha risklarini boshqarishning maqsadi** qulay hodisalarning yuzaga kelishi va ta'siri ehtimolini oshirish va loyiha uchun noxush hodisalarning yuzaga kelishi va ta'siri ehtimolini kamaytirishdir.

Loyiha risklarini boshqarishning butun jarayoni har bir loyihada kamida bir marta sodir bo'ladigan alohida kichik jarayonlarga bo'linadi va ba'zilari tabiatan iterativ bo'lib, loyihaning bir necha bosqichlarida amalga oshiriladi:

**1. Risklarni boshqarishni rejalashtirish** - bu yondashuvni tanlash, loyiha risklarini boshqarish operatsiyalarini rejalashtirish va amalga oshirishning integratsiyalashgan jarayoni. Loyihani rejalashtirish bosqichida amalga oshiriladi.

**2. Xatarlarni identifikatsiya qilish** - loyihaga qanday xavflar ta'sir qilishi mumkinligini aniqlash va ularning xususiyatlarini hujjatlashtirish. U loyihani rejalashtirish bosqichida paydo bo'ladi, lekin takroriy xususiyatga ega bo'lib, amalga oshirilayotganda loyiha xatarlari reestrini to'ldirish uchun vaqti-vaqti bilan paydo bo'ladi.

**3. Sifatli xavf tahlili** - xavflarni ularning paydo bo'lish ehtimoli va loyihaga ta'sirini baholash va umumlashtirish orqali keyingi tahlil yoki qayta ishlash uchun ustuvorligiga ko'ra tartibga solish.

**4. Xatarlarni miqdoriy tahlil qilish** - aniqlangan xavflarning loyihaning umumiy maqsadlariga mumkin bo'lgan ta'sirini miqdoriy tahlil qilish.

**5. Xatarlarga javob berishni rejalashtirish** - loyiha maqsadlariga erishish uchun imkoniyatlarni kengaytiruvchi va tahdidlarni kamaytiradigan mumkin bo'lgan variantlar va harakatlarni ishlab chiqish.

**6. Xatarlarni monitoring qilish va boshqarish** - aniqlangan xavflarni kuzatish, qoldiq risklarni kuzatish, yangi xavflarni aniqlash (va ular bilan bog'liq sifat va miqdoriy tahlil jarayoni, shuningdek, javob rejalarini ishlab chiqish), xavf-xatarlarga javob berish rejalarini bajarish va loyiha davomida ularning samaradorligini baholash.

Loyihaning muvaffaqiyati loyiha boshqaruvi guruhi qanday xavf-xatarlarga javob berish strategiyasi yoki strategiyalarini rejalashtirayotganiga va amalga oshirishiga bog'liq. Rejalashtirilgan xavf-xatarga javob berish operatsiyalari:

- xavfning jiddiyligiga mos kelish;
- muammoni hal qilishda tejamkor bo'lish;
- o'z vaqtida bo'lish;
- loyiha kontekstida realistik bo'lish;
- barcha ishtirokchilar tomonidan kelishib olinadi.

Xatarlarni boshqarish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish mas'ul shaxsga topshirilishi kerak, boshqacha qilib aytganda, ma'lum bir xavf loyihaning aniq ishtirokchisi tomonidan boshqariladi.

#### **Xatarlarni qanday boshqarish kerak?**

Xatarlarni baholash va tahlil qilgandan so'ng, ular bilan nima qilish kerakligini va ularga qanday javob berish kerakligini tushunishingiz kerak.

Salbiy loyiha xatarlarining ta'sirini kamaytiradigan to'rtta asosiy strategiya mavjud. Usulni tanlash xavfning ehtimoli va uning loyiha uchun oqibatlariga bog'liq.

**Qochish** - bu usul xavfni butunlay olib tashlashi mumkin. Loyihani o'zgartirish bu natijaga olib keladi. Misol uchun, agar kompaniya pudratchiga ishonchi komil bo'lmasa, u rejalashtirish bosqichida uni rad etishi va boshqasini tanlashi mumkin.

<sup>4</sup> Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией. СПб.: Питер, 2010. 320 с. (Серия «Практический менеджмент».)

**Qabul qilish** - xavf hisobga olinadi, lekin uni bartaraf etish uchun hech qanday choralar ko'rimaydi. Ushbu usul jiddiy oqibatlarga olib kelmaydigan yuqori va o'rta darajadagi ehtimollik xavfi uchun javob beradi.

Qabul qilish usuli xavfning oqibatlari muhim bo'lmaganda yoki xavfni kamaytirish xarajatlari mumkin bo'lgan yo'qotishlardan oshib ketganda qo'llaniladi.

Misol uchun, yetkazib beruvchi to'satdan hozirda sizga kerakli materiallar yo'qligini aytdi, lekin ular taxminan uch hafta ichida bo'ladi. Ehtimol, bu loyiha muddatini kechiktirishi mumkin. Siz boshqa y beruvchini topishingiz mumkin, ammo bu ham vaqt talab etadi va jamoaga ish qo'shadi. Kechikish xavfini qabul qilish va ishonchli sherikdan materiallarni kutish yaxshiroqdir.

**Kamaytirish** - bu usul xavf va uning oqibatlari ehtimolini kamaytirishga qaratilgan. Misol uchun, kompaniya o'z sohasida mukammal mutaxassis bo'lgan pudratchini yollagan, lekin ko'pincha ishni kechiktiradi. Loyihaming muddatlarini o'zgartirish xavfini kamaytirish uchun bunday ijrochini nazorat qilish mumkin: muntazam ravishda qo'ng'iroq qiling va vazifa haqida eslatib turing.

**Risk o'tkazish** - agar kompaniya xavflarni kamaytira olmasligini tushunsa, ularni uchinchi tomonga o'tkazadi. Masalan, moliyaviy oqibatlarni minimallashtirish uchun siz sug'urta shartnomasini tuzishingiz yoki yetkazib beruvchi bilan shartnomaga kafolat majburiyatlarini kiritishingiz mumkin.

Boshqaruvda xavfli sharoitlarni kamaytirish uchun, loyiha boshqaruvchilari xavfni oldini olish va imkoniyatlarni ko'rib chiqish uchun risklarni tahlil qilish va tegishli rejalashtirishni amalga oshiradilar. Bunga oldindan xatarlarni aniqlash, monitoring qilish va ehtiyotkorlik bilan qarorlar qabul qilish kerak.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022 - 2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"dagi PF-60-sonli Farmoni
2. Loyiha boshqaruvi bilimlar majmuasi uchun qo'llanma. Loyiha boshqaruvi instituti. Inc. - 2010 yil nashri. - Filadelfiya (AQSh): Loyiha boshqaruvi instituti. 2010. [http://w.vw.sovnet.ra/pages/pubUc/pm\\_risk.htm](http://w.vw.sovnet.ra/pages/pubUc/pm_risk.htm).
3. Казакова Н. А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2009. 496 с.
4. Джиллад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией. СПб.: Питер, 2010. 320 с. (Серия «Практический менеджмент».)