

PhD, prof. Xasan AXMEDOV
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Mamuraxon RAXIMOVA
O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

LOYIHA JAMOASINI SHAKLLANTIRISH VA UNI BOSHQARISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Annotatsiya: Mazkur maqolada bugungi kunda loyiha jamoasini shakllantirish va uni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishda loyihani boshqarishning nazariy asoslari, loyiha jamoasini shakllantirish xususiyatlari, loyiha jamoasini boshqarish jarayoni tahlili va loyiha jamoasini shakllantirish va uni boshqarishni samarali tashkil etish masalalari tadqiq qilingan. Tahlillar asosida tegishli xulosalar shakllantirilgan.

Kalit so'zlar: loyiha, loyiha boshqaruvi, loyihani shakllantirish, loyiha jamoasini shakllantirish, loyiha ishtirokchilari, loyiha jamoasi a'zolari.

SPECIFIC CHARACTERISTICS OF PROJECT TEAM FORMATION AND ITS MANAGEMENT

Abstract: This article focuses the theoretical foundations of project management, the characteristics of project team formation, the analysis of the project team management process, and the effective organization of project team formation and management were studied. Relevant conclusions were formed based on the analysis.

Keywords: project, project management, project formation, project team formation, project participants, project team members.

Kirish

Jamoa boshqaruvi loyihaga jalb qilingan odamlardan eng samarali foydalanish uchun zarur bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi. Loyiha jamoasiga loyiha menejeri va loyiha ustida ishlash uchun mas'uliyat yuklangan loyiha xodimlari kiradi. Loyiha jamoasini boshqarish boshqa turdagi xodimlarni boshqarishdan ancha farq qiladi, loyiha jamoasi loyihaga yuklangan vazifalar nuqtai nazaridan boshlanishi va oxiriga ega. Jamoa a'zolari loyihaga turli ko'nikmalar va tajribalar bilan kelishadi va ko'p hollarda ular birinchi marta birga ishlamoqda. Yuqori darajadagi noaniqlik, rollar va mas'uliyat tufayli o'zgarishlar tez-tez sodir bo'ladi va jamoa yangi qiyinchiliklarga moslashish uchun etarlicha moslashuvchan bo'lishi kerak. Vaqt cheklovlari tufayli

yangi sohalarida yoki manfaatdor tomonlarning yangi guruhlari bilan ishlashning noaniqligi yoki hech kim ilgari o'rganmagan echimlar bilan bog'liq noaniqlik tufayli loyiha ustida ishlashda ko'proq stress mavjud. Loyiha boshlanganda, jamoa o'z rollari va loyihalarning strategik yo'nalishi haqida aniq emas, ba'zi yangi yollanganlar yangi tashkilotga va uning vazifalarini, qarashlarini va qadriyatlarini tushunishdan tashqari, yangi tashkilotga moslashishlari kerak. Bu holatlarning barchasi har qanday yangi loyihaning boshlanishiga xos bo'lgan umidsizlik darajasini oshiradi.

Asosiy xodimlarning yo'qligi jamoaning qolgan a'zolarining ish yukini oshirishi mumkin, ulardan dastlab rejalashtirilganidan ko'proq narsani bajarish talab qilinadi. Jamoa boshqaruvi nafaqat loyiha tugagandan so'ng xodimlarni yollash va qayta tayinlash bilan cheklanib qolmaydi, balki loyihada to'g'ri ishlarni to'g'ri vaqtda kerakli odamlarga ega bo'lishini ta'minlash uchun ehtiyotkorlik bilan rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Loyiha boshqaruvidagi so'nggi axborot va texnologiya inqilobiga qaramay, odamlar hali ham loyihani boshqarish markazida bo'lib, ular loyihaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini aniqlaydilar. Loyiha jamoasi barcha loyiha faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish va monitoring qilishda muhim ahamiyatga ega bo'lgan loyiha maqsadlarini aniqlashda ishtirok etadi. Jamoa muloqot, vakolat berish, qaror qabul qilish va muzokaralar olib borish kabi shaxslararo va tashkiliy ko'nikmalardan mohirona foydalanish orqali loyiha maqsad va vazifalariga erisha oladi. Rivojlanish loyihalarining qiyin muhitida odamlarga muammo va cheklovlar yoki yechim va imkoniyatlar sifatida qarash mumkin.

Adabiyotlar sharhi

Bugungi kungacha loyiha jamoasini shakllantirish va uni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari tadqiqotchilar tomonidan o'rganilgan.

Loyiha jamoasi shakllantirish va uni boshqarishda loyihani samarali tashkil etish va moliyalashtirish masalalariga e'tibor qaratish lozim. "Loyihaviy moliyalashtirish butun dunyo bo'ylab qayta tiklanadigan energiya manbalarini ko'p talab qiladigan loyihalarda qo'llaniladi. Yirik banklar va institutsional investorlar kabi moliyaviy subyektlar infratuzilma loyihalari uchun sindikatlashtirilgan kreditlar berishda faol ishtirok etadilar va ushbu loyihalar egalariga yaxshiroq shartlarni taklif qilish uchun raqobatlashadilar" [1].

"Maxsus maqsadli loyihalar (SPV) investor kompaniyalardan qonuniy jihatdan mustaqildir. Ushbu sektor o'sib bormoqda va yirik xalqaro kapital loyihalari bilan ajralib turadi"[2].

"Loyihaviy moliyalashtirish qayta tiklanadigan energiya loyihalari uchun kapitalni jalb qilish uchun kuchli vositadir, ammo rivojlanayotgan mamlakatlarda mazkur jarayonda qiyinchiliklar kuzatilmoqda" [3].

“Loyihaviy moliyalashtirish yirik kapital qo‘yilma loyihalarini tashkil etish va moliyalashtirish usuli hisoblanadi. Loyihaviy moliyalashtirish an‘anaviy moliyalashtirish strategiyalariga qaraganda risklar va daromadlarni samaraliroq taqsimlash usuli deyish mumkin. Muayyan turdagi risklarni bartaraf etish imkoniyatiga ega bo‘lgan loyihalar uchun mazkur moliyalashtirish usuli qo‘llaniladi. Natijada moliyalashtirishning umumiy qiymati past bo‘ladi, iste‘molchilar va investorlar uchun ortiqcha yo‘qotishlarni bartaraf etish va boshqacha tarzda amalga oshirilishi mumkin bo‘lmagan loyihalarni muvaffaqiyatli yakunlash imkoniyatini taqdim etadi” [4].

“Loyihaviy moliyalashtirishning asosiy afzalligi shundaki, u resurssiz moliyalashtirish imkonini beradi. Bu kompaniyalar uchun yuqori darajadagi leverejni ta‘minlaydi va qarzni balansdan tashqari hisob-kitob qilishga imkon beradi. Kelishuvlarning katta hajmda ekanligi risklarni taqsimlashga imkon beradi va an‘anaviy moliyalashtirish usullariga nisbatan samarali daromad keltiradi. Loyihaviy moliyalashtirishning kamchiliklaridan biri ishtirokchilar sonining ko‘payishi tufayli jarayonning murakkabligi hisoblanadi. Loyihaviy moliyalashtirish yuqori tranzaksiya xarajatlarini o‘z ichiga oladi va loyihani moliyalashtirish uchun jalb qilingan kapital bahosi qimmatroq hisoblanadi. Shu sababli bank talablari keng miqyosdagi moliyaviy, texnik va risk tahlillarini amalga oshirishni nazarda tutadi” [5].

K.Ganbat va boshqalarning fikricha, “keyingi paytlarda jahon amaliyotidan kelib chiqqan holda tijorat banklarining kapitali ekologik faoliyatdagi loyihalarni moliyalashtirishning muhim manbai hisoblanadi. Loyihaviy moliyalashtirishning o‘ziga xos xususiyatlaridan biri investitsiya loyihalarini moliyalashtirishning turli manbalari, vositalari va usullaridan, jumladan, bank kreditlari, aksiyalar emissiyasi, obligatsiyalar, lizing, o‘z mablag‘lari va hokazolardan keng foydalanish imkoniyatidir. Loyihaviy moliyalashtirish uchun qarz mablag‘lari ikki asosiy manba: tijorat banklari va obligatsiyalar investorlari tomonidan taqdim etiladi”. Ta‘kidlash lozimki, uzoq yillarda beri tijorat banklari loyihalarni moliyalashtirishning an‘anaviy va ishonchli manbalaridan biri sifatida keng foydalanilmoqda [6].

“Biznes loyihalarini moliyalashtirishda mablag‘lar, asosan, tijorat banklari va boshqa moliya institutlari tomonidan beriladi hamda mazkur mablag‘lar, odatda, loyihaning asosiy aktivlari hisobiga sekyuritizatsiya qilinadi. Kapital jalb qiluvchilar quyidagilarga harakat qilishadi: xavfsiz daromad chegarasi bilan qarz to‘lashni moliyalashtirishi mumkin bo‘lgan taxminiy pul oqimlari, majburiyatni bajarish uchun investorlardan yetarli miqdorda aksiya ulushi orqali kapital jalb qilish, xarajatlarning oshib ketishi kabi muayyan muammolar yuzaga kelganda investorlarga murojaat qilish va mablag‘lardan foydalanish va loyihani boshqarishni ta‘minlash uchun shartlarni belgilash. Qisqa muddatli moliyalashtirish manbalariga tayanadigan tijorat banklari uzoq muddatga qat‘iy foiz stavkalari bo‘yicha kredit berishni istamasalarda, ular suzib

yuruvchi va qat'iy belgilangan foiz stavkalari kombinatsiyasi orqali moliyalashtirishni tashkil qilishlari mumkin. Mazkur holat loyihaning foiz riskini kamaytiradi" [7].

Tadqiqot metodologiyasi

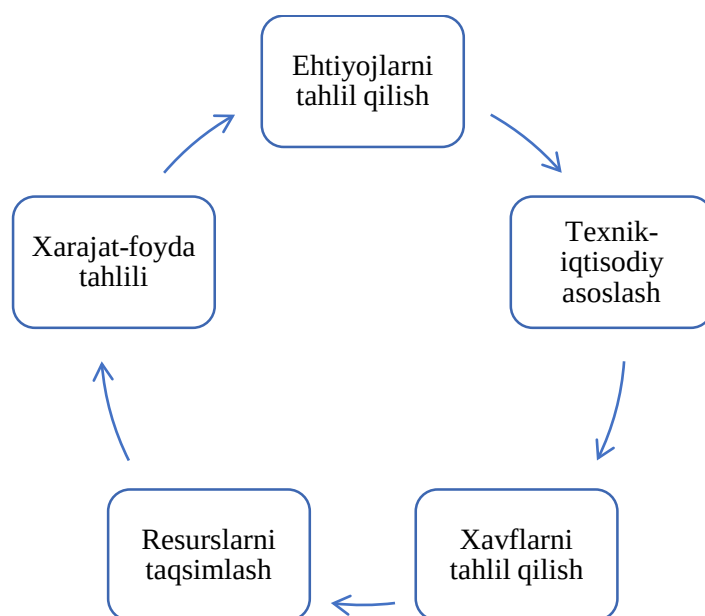
Loyiha jamoasini shakllantirish va uni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishda analiz, sintez, tanlanma kuzatuv, ilmiy xulosalash kabi tadqiqot usullaridan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar

Loyihani tahlil qilish loyihani muvaffaqiyatli boshqarishning asosi bo'lib, uning hayotiyliigi va strategik muvofiqligini aniqlash uchun loyiha elementlarini sinchkovlik bilan o'rganadi. U loyihaning maqsadlari, xatarlari, imkoniyatlari va resurslarini baholash uchun turli xil tahliliy usullarni birlashtirgan kompleks yondashuvni o'zida mujassam etgan. Loyihaning mazmunini chuqur o'rganish orqali u xabardor qarorlar qabul qilish uchun yo'l ochadi, loyihalar amalga oshirilishi va kengroq tashkiliy maqsadlarga mos kelishini ta'minlaydi.

Loyihani tahlil qilish ko'p qirrali jarayon bo'lib, loyihani muvaffaqiyatga erishish potentsialini baholash uchun uni bir necha tomondan ko'rib chiqadi. Bu loyihaning ko'lami, maqsadlari, muddatlari, xarajatlari, resurslari va risklarini batafsil baholashni o'z ichiga oladi. Bu jarayon loyihaning maqsadga muvofiqligini aniqlash, uning rivojlanishiga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan muammolarni aniqlash va uni amalga oshirishning aniq yo'l xaritasini yaratish uchun juda muhimdir.

Loyihani tahlil qilish to'g'ri savollarni berishdan iborat: loyihani belgilangan vaqt va byudjet doirasida amalga oshirish mumkinmi? Qanday resurslar talab qilinadi va ular mavjudmi? Loyiha bilan qanday xavflar bog'liq va ularni qanday kamaytirish mumkin? Ushbu savollarni tizimli ravishda hal qilish orqali loyiha tahlili loyiha rejalarini qurish va amalga oshirish uchun mustahkam poydevor yaratadi. Loyihani boshqarish bo'yicha o'z mahoratini oshirishga intilayotgan odamlar loyihani tahlil qilish va amalga oshirishda muvaffaqiyat qozonish uchun keng qamrovli tushunchalar va amaliy usullarni qo'llash mumkin.



1-rasm. Loyihani tahlil qilish jarayoni bosqichlari [8]

Loyihani tahlil qilish jarayoni odatda bir necha asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi, jumladan (1-rasm):

Ehtiyojlarni tahlil qilish: loyiha qondirishga qaratilgan ehtiyojlarni aniqlash va aniqlash.

Texnik-iqtisodiy asoslash: loyihaning texnik, iqtisodiy, huquqiy, operatsion va rejalashtirish masalalari bo‘yicha hayotiylikini baholash.

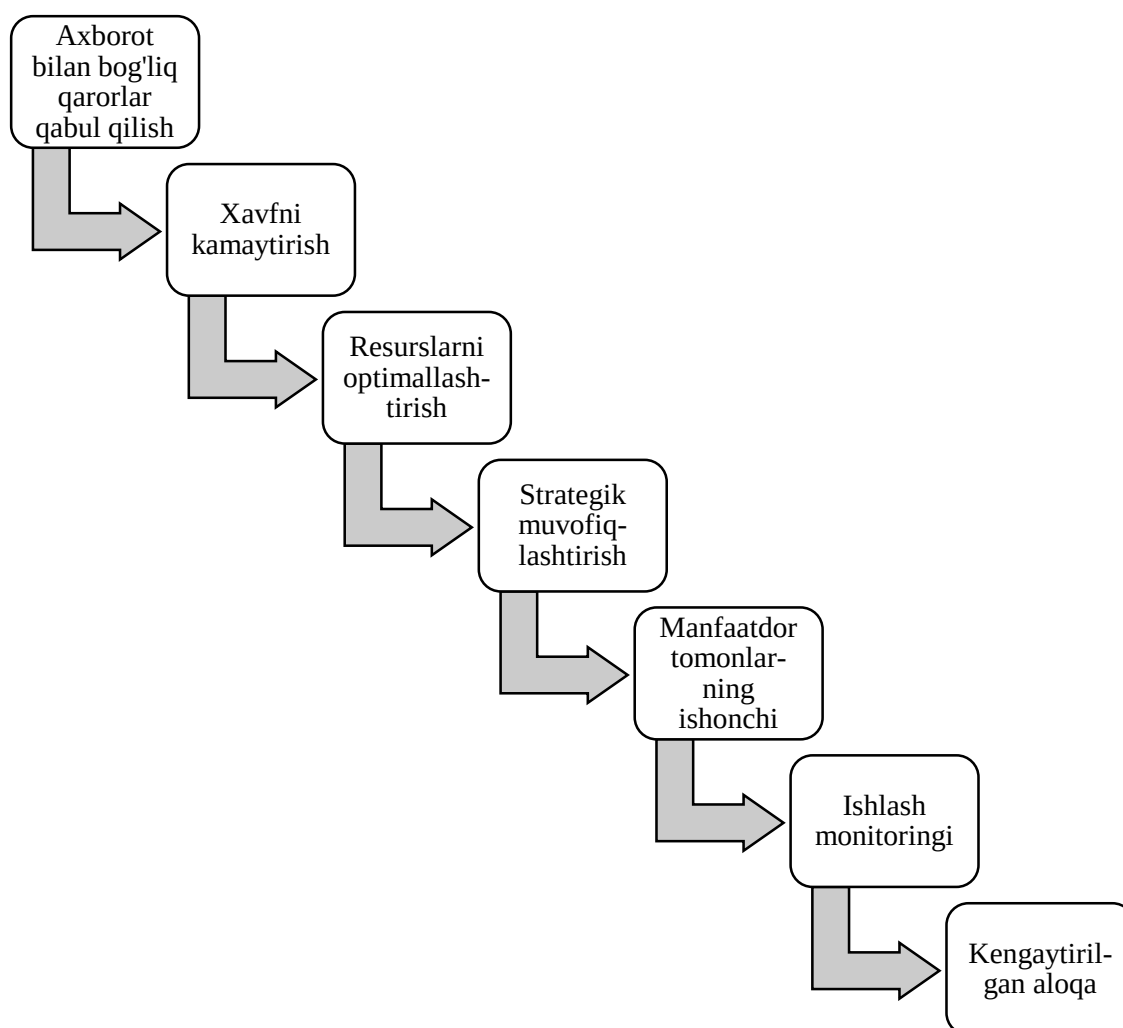
Xavflarni tahlil qilish: potentsial xavflarni aniqlash va ularni kamaytirish strategiyalarini ishlab chiqish.

Resurslarni taqsimlash: loyiha uchun zarur bo‘lgan resurslarni aniqlash va ularning mavjudligini ta‘minlash.

Xarajat-foйда tahlili: Loyihaning kutilayotgan foydasini uning qiymatini ta‘minlash uchun uning xarajatlariga nisbatan baholash.

Loyihani to‘liq tahlil qilish orqali tashkilotlar qimmatli xatolardan qochishlari, xavflarni minimallashtirishlari va loyiha muvaffaqiyati ehtimolini oshirishlari mumkin.

Loyiha tahlilining ahamiyatini oshirib bo‘lmaydi, chunki u har qanday loyihaning hayot aylanishida hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Bu loyiha menejerlari, manfaatdor tomonlar va qaror qabul qiluvchilar uchun muhim vosita bo‘lib, loyihani rejalashtirish va amalga oshirishning murakkabliklarida harakat qilish uchun zarur bo‘lgan tushunchalarni beradi.



2-rasm. Loyihani tahlil qilish jarayoni bog'liq bo'lishining sabablari [9]

Axborotli qarorlar qabul qilish: Loyiha tahlili qaror qabul qiluvchilarni loyiha tanlash, rejalashtirish va amalga oshirish bo'yicha ongli tanlov qilish uchun ma'lumotlar va tushunchalar bilan jihozlaydi. Bu qarorlar loyihaning potentsial foydalari, xarajatlari, xatarlari va resurslarga bo'lgan talablarini to'liq tushunishga asoslangan bo'lishini ta'minlaydi.

Xavfni kamaytirish: Loyiha tahlilining asosiy afzalliklaridan biri bu loyihaning hayotiy tsiklining boshida potentsial xavflarni aniqlashdir. Ushbu erta aniqlash ushbu xavflarni yumshatish yoki oldini olish strategiyalarini ishlab chiqishga imkon beradi va shu bilan loyihaning kechikishlari, ortiqcha xarajatlar va muvaffaqiyatsizliklar ehtimolini kamaytiradi.

Resurslarni optimallashtirish: Loyiha tahlili loyiha talablarini chuqur tahlil qilib, resurslarning samarali va samarali taqsimlanishini ta'minlaydi. Resurslarni

optimallashtirish loyiha vaqt jadvali va byudjetiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan resurslar tanqisligi yoki ortiqchaligini oldini olishga yordam beradi.

Strategik muvofiqlashtirish: Loyiha tahlili loyiha tashkilotning strategik maqsadlari va ustuvorliklariga mos kelishini ta'minlaydi. Bu muvofiqlashtirish loyiha tashkilotning kengroq maqsadlariga hissa qo'shishi va qiymat berishini ta'minlash uchun juda muhimdir.

Manfaatdor tomonlarning ishonchi: Yaxshi o'tkazilgan loyiha tahlili manfaatdor tomonlarning ishonchini oshirishi mumkin. Loyiha har tomonlama baholangani va hayotiy deb topilganligini ko'rsatish orqali manfaatdor tomonlar loyihani qo'llab-quvvatlash va sarmoya kiritish ehtimoli ko'proq.

Ishlash monitoringi: Loyiha tahlili loyiha samaradorligini monitoring qilish va baholash uchun asos yaratadi. Aniq maqsadlar va mezonlarni belgilash orqali loyiha tahlili loyiha menejerlariga taraqqiyotni kuzatish, rejadan chetlanishlarni aniqlash va kerakli tuzatishlar kiritish imkonini beradi.

Kengaytirilgan aloqa: Loyiha tahlili loyiha manfaatdor tomonlari o'rtasida aloqa va hamkorlikni rivojlantiradi. Tahlil jarayoniga asosiy manfaatdor tomonlarni jalb qilish har bir kishi loyiha maqsadlari, xavflari va talablarini tushunishini ta'minlaydi, jamoaviy ish va hamkorlikni kuchaytiradi.

Loyiha tahlilini bir nechta alohida turlarga bo'lish mumkin, ularning har biri loyiha turli jihatlariga qaratilgan. Ushbu turlarni tushunish to'g'ri tahliliy vositalarni loyiha o'ziga xos ehtiyojlariga qo'llash uchun juda muhimdir.

Xulosa va takliflar

Loyiha jamoasini shakllantirish va uni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish asosida quyidagilarni qayd etish lozim:

Birinchidan, loyiha jamoasini shakllantirishda ishtirokchilarning loyiha hujjatlarining spetsifikatsiyalariga muvofiq yetkazib berish va bajarish qobiliyati bir xil darajada muhimdir. Ishtirokchilar yetarli texnik va boshqaruv resurslariga egaligi, ular shunga o'xshash vaziyatlarda shunga o'xshash loyihalarni amalga oshirganligi, ular tegishli mamlakatda shunga o'xshash loyihalarning amalga oshganligi kabi savollarga javob topilishi maqsadga muvofiq.

Ikkinchidan, ma'lum bir loyiha ishtirokchisi loyiha kompaniyasi bilan qanday aloqaga egaligi bilish muhim hisoblanadi. Ko'pincha homiylardan biri loyiha pudratchi, operator yoki yirik yetkazib beruvchi yoki mahsulotning xaridori bo'ladi. Aksariyat hollarda bu kreditorlar tomonidan ijobiy baholanadi, lekin ba'zi hollarda qarz beruvchilar bunday munosabatlar hukmron bo'lishidan tashvishlanishlari mumkin.

Uchinchidan, loyiha ishtirokchilarining mustaqilligini ta'minlashga e'tibor qaratish lozim. Shubhasiz, xorijiy ishtirokchilar mahalliy kompaniyalarga qaraganda

mahalliy siyosiy yoki boshqa bosimlarga kamroq moyil bo‘ladi va bu ba’zan loyiha jamoasi uchun tashvish tug‘dirishi mumkin.

To‘rtinchidan, loyiha samaradorligini baholash korxona o‘z maqsadiga qanchalik darajada erishganligini aniqlash uchun amalga oshiriladi. Bugungi kunda loyihalash, monitoring va baholash natijalarga asoslangan loyiha boshqaruvining bir qismidir. Loyiha siklini boshqarish, xususan, monitoring va baholashning asosiy g‘oyasi loyiha resurslari va faoliyatini boshqarish uchun mas’ullarga qisqa muddatli va uzoq muddatli rivojlanish natijalarini doimiy ravishda oshirishga yordam berish hisoblanadi. Mazkur jarayonlarga ijobiy ta’sir ko‘rsatish, albatta, loyiha jamoasining faoliyatiga bog‘liq.

Beshinchidan, loyiha jamoasining muvaffaqiyatli shakllantirilishi loyiha jamoasidan tashqaridagilarga bir qator ijobiy natijalar keltirishi inobatga olinishi lozim. Xususan, funksiyalararo hamkorlikni osonlashtirish, tashkiliy samaradorlikni oshirish, yuqori ta’sirli ishlarni kamaytirish, ish o‘rinlari yaratilishi, iqtisodiyotdagi ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayoniga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi kabilar shular jumlasidandir.

Adabiyotlar ro‘yxati

1. Afshin Firouzi, Ali Meshkani. Risk-based optimization of the debt service schedule in renewable energy project finance. // Utilities Policy, Volume 70, June 2021.
2. Manel Kammoun, Gabriel J. Power, Djerry C. Tandja. Capital market reactions to project finance loans. // Finance Research Letters, Volume 45, March 2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612321001963>
3. Jose Barroco, Maria Herrera. Clearing barriers to project finance for renewable energy in developing countries: A Philippines case study. // Energy Policy, Volume 135, December 2019
4. Robert F. Bruner. Project Financing: an Economic Overview. // Article in SSRN Electronic Journal, October 2008.
5. A.Garcia-Bernabeu, F. Mayor-Vitoria, F. Mas-Verdu. Project Finance Recent Applications and Future Trends: The State of the Art. // International Journal of Business and Economics, Vol. 14, No. 2, 2015. - 159-178 pp.
6. Khaliun Ganbat, Inessa Popova, Ivan Potravnyy. Impact Investment of Project Financing: Opportunity for Banks to Participate in Supporting Green Economy. // Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, № 4, November 2016. - p. 72
7. Razzaqov J.X. Biznesni moliyalashtirishda loyihaviy moliyalashtirishning o‘rni va ahamiyati. // O‘zbekistonda xalqaro moliya munosabatlarini rivojlantirishning

strategik yo‘nalishlari. Xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami. – T.: “Zebo print”, 2023. – B. 492-495

8. <https://timespro.com/blog/importance-of-project-analysis-know-the-basics-and-different-types>

9. <https://timespro.com/blog/importance-of-project-analysis-know-the-basics-and-different-types>