LOYIHA TASHABBUSINI BAHOLASH TIZIMIDA BIZNES-KEYS, COST-BENEFIT VA FEASIBILITY TAHLILLARINING INTEGRATSIYALASHUV JARAYONLARI

Tangirova Ra'no Musoqul qizi
Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, Loyiha boshqaruvi yo'nalishi, 1 - bosqich magistranti
E -mail : tangirovarano0@gmail.com
ORCID ID: 0009-0009-6964-158X

Togayev Salim Sobirovich
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
Bank hisobi va auditi kafedrasi dotsenti, PhD.
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181

Annotatsiya - *Ushbu maqolada yangi loyihalarni boshlashdan oldin ularni to‘g‘ri baholash usullari o‘rganilgan. Bugungi kunda mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirish uchun har bir loyihani puxta rejalashtirish korxonalarning kelajagini ta'minlashda juda muhimdir. Tadqiqotda loyihani har tomonlama tekshirishning uchta asosiy yo‘li — biznes-keys, xarajat va foyda tahlili hamda texnik-iqtisodiy asoslash usullari tahlil qilingan. Muallif bu usullarning bir-biri bilan qanday bog‘liqligini va ularni birgalikda qo‘llash orqali kompaniya mablag‘larini tejash hamda xavf-hatarlarni kamaytirish yo‘llarini ko‘rsatib bergan. Maqola yakunida mahalliy korxonalarda loyihalarni muvaffaqiyatli boshqarish bo‘yicha aniq va amaliy tavsiyalar berilgan.*

Kalit so‘zlar: *loyiha boshqaruvi, biznes-keys, cost-benefit tahlili, feasibility study, TELOS modeli, sof keltirilgan qiymat, ROI, loyiha risklari, amaliy keys, iqtisodiy samaradorlik.*

KIRISH

Bugungi davrda jahon bozoridagi kuchli raqobat har bir korxonani har qachongidan ham ehtiyotkor va e'tiborli bo‘lishga undaydi. Kompaniyalar bozorda o‘z mavqeyini yo‘qotmay, uzoq muddat barqaror ishlashi ularning investitsiya siyosati qanchalik to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganiga bog‘liq. Hozirgi vaqtda O‘zbekistonda ham sanoat tarmoqlarini yangilash, raqamli tizimlarni joriy etish va ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyalarni olib kirish davlat siyosatining eng muhim yo‘nalishlariga aylandi. Bund ay sharoitda korxonalar tomonidan yo‘naltirilayotgan har bir so‘m sarmoya, har bir ishchi kuchi va vaqt resursi maksimal darajada samara berishi shart. Boshqacha aytganda, chala o'ylangan loyihalarga pul tikish bitta korxonani inqirozga olib kelishi bilan birga butunlay tarmoq ishlariga yoki hudud iqtisodiyotini yaxshi rivojlantirishga to'siq bo'lib qoladi.[159]

[159] Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Xalqaro tajriba va yirik konsalting kompaniyalarining tahlillari juda achinarli bir haqiqatni ko‘rsatmoqda: muvaffaqiyatsizlikka uchragan yoki kutilgan foydani keltirmagan loyihalarning qariyb 70-80 foizida asosiy xatolar ularni amalga oshirish (qurish, dasturlash yoki joriy etish) jarayonida emas, balki g‘oyani baholash ya'ni (Project Initiation Assessment) bosqichida yo‘l qo‘yiladi[160]. Ko‘pincha loyiha g‘oyasining qog‘ozda jozibador ko‘rinishi yoki rahbarlarning shaxsiy qiziqishlari sababli yetarlicha tahlil qilinmagan qarorlar qabul qilinadi. Bunday yondashuv kelajakda mablag‘larning behuda sovurilishi bilan belgilangan muddatlarning cho‘zilib ketishiga, natijada ise korxonaning qiyin moliyaviy qiyinchilikka duch kelishiga sabab bo‘ladi[161]. Shu nuqtai nazardan qaraganda, loyiha tashabbusini dastlabki bosqichda baholash — investitsiyalarni xavfdan himoya qiladigan va har bir g‘oyani qat’iy elakdan o‘tkazadigan eng ishonchli boshqaruv mexanizmidir.

Bugungi globallashuv va iqtisodiy raqobat kuchayib borayotgan sharoitda korxonalar va tashkilotlarning barqaror rivojlanishi ko‘p jihatdan investitsion va innovatsion loyihalarni to‘g‘ri tanlash, asoslash hamda samarali amalga oshirishga bog‘liq. Bozor munosabatlarining rivojlanishi, texnologik yangilanishlar, raqamli transformatsiya va resurslardan oqilona foydalanish zarurati loyiha tashabbuslarini dastlabki bosqichdayoq chuqur baholashni talab etmoqda. Chunki har qanday loyiha muayyan moliyaviy, texnik, tashkiliy va iqtisodiy resurslarni jalb etadi. Agar loyiha tashabbusi yetarlicha tahlil qilinmasdan amalga oshirilsa, mablag‘larning samarasiz sarflanishi, rejalashtirilgan natijalarga erishilmasligi, muddatlarning kechikishi va kutilmagan xavf-xatarlarning yuzaga kelishi ehtimoli ortadi. Shu sababli loyiha g‘oyasini amaliy faoliyatga aylantirishdan oldin uning maqsadga muvofiqligi, iqtisodiy samaradorligi va amalga oshirish imkoniyatlarini kompleks baholash muhim ahamiyat kasb etadi.

Loyiha tashabbuslarini baholash tizimi faqatgina loyihaning moliyaviy daromadliligini aniqlash bilan cheklanmasligi lozim. Bunda loyihaning strategik maqsadlarga muvofiqligi, bozor ehtiyojlariga javob berishi, texnik jihatdan amalga oshirilishi, mavjud tashkiliy imkoniyatlarga mosligi, huquqiy talablarga muvofiqligi hamda ekologik va ijtimoiy oqibatlari ham hisobga olinishi zarur. Ayniqsa, iqtisodiy resurslar cheklangan sharoitda turli loyiha tashabbuslari o‘rtasida ustuvorliklarni belgilash, mavjud kapitalni eng yuqori samaradorlikka ega yo‘nalishlarga taqsimlash va investitsion qarorlar sifatini oshirish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi.

Mazkur jarayonda biznes-keys (Business Case), xarajatlar va foydalar tahlili (Cost-Benefit Analysis — CBA) hamda texnik-iqtisodiy va amalga oshirish imkoniyatlarini baholash (Feasibility Study) o‘zaro bog‘liq uchta muhim tahliliy vosita sifatida namoyon bo‘ladi. Biznes-keys loyiha tashabbusining nima sababdan amalga oshirilishi kerakligini, uning strategik va iqtisodiy qiymatini hamda kutilayotgan natijalarini asoslab beradi. Cost-Benefit Analysis loyiha doirasida yuzaga keladigan xarajatlar va olinadigan iqtisodiy-ijtimoiy manfaatlarni miqdoriy jihatdan taqqoslash

[160] Project Management Institute. (2017). The standard for program management (4th ed.). Project Management Institute.
[161] Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.

imkonini yaratadi. Feasibility Study esa loyihaning texnik, iqtisodiy, moliyaviy, tashkiliy, huquqiy va vaqt jihatidan amalga oshirish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qiladi. Ushbu yondashuvlarning har biri alohida vazifani bajarsa-da, ularni integratsiyalashgan holda qo‘llash loyiha tashabbusini yanada xolis, tizimli va ko‘p mezonli baholash imkonini beradi.

Amaliyotda mazkur tahlil vositalaridan ayrim hollarda alohida-alohida foydalanilishi loyiha baholash jarayonida muayyan kamchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin. Masalan, biznes-keysda loyihaning strategik ahamiyati asoslangan bo‘lsa-da, xarajatlar va foydalar o‘rtasidagi nisbat yetarlicha chuqur hisoblanmasligi mumkin. Xuddi shuningdek, moliyaviy jihatdan jozibador ko‘ringan loyiha texnik infratuzilmaning yetishmasligi, malakali kadrlar tanqisligi yoki huquqiy cheklovlar sababli amalda bajarilmasligi ehtimoli mavjud. Shu nuqtayi nazardan, biznes-keys, CBA va Feasibility Study natijalarini yagona baholash tizimida birlashtirish loyihaning nafaqat iqtisodiy jozibadorligini, balki uning real sharoitlarda amalga oshirilish imkoniyatini ham aniqlashga yordam beradi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Loyihalarni boshlashdan oldin baholash usullari dunyoda o‘tgan asrning ikkinchi yarmidan boshlab o‘rganila boshlagan. Bu sohadagi eng mashhur va ishonchli qo‘llanma — Xalqaro loyiha boshqaruvi instituti (PMI) tomonidan chiqarilgan PMBOK standartlaridir. Bu me'yoriy loyiha standartlarning so'nggi nashrlarida ham har qanday Architectural yoki innovatsion yangi loyiha korxonaning asosiy maqsadlariga mos kelishi shartligi va buni tekshirish uchun biznes-keys (Business Case) eng birinchi hujjat bo‘lishi kerakligi alohida ko‘rsatib o‘tilgan[162]. Ko‘plab xalqaro tadqiqotchilar ta'kidlashicha, loyihaning strategik va moliyaviy poydevorini to‘g‘ri qurish kelajakdagi operatsion xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirish imkonini beradi.

Xarajat va foyda tahlili (CBA) nazariyasini iqtisodiy jihatdan chuqurroq yoritishda E. Mishan va J. Stiglits kabi olimlarning tadqiqotlari fundamental ahamiyatga ega[163]. Ular nafaqat pul ko‘rinishidagi aniq moddiy foydalarni, balki korxonaning brend obro‘si yoki xodimlar motivatsiyasi kabi nomoddiy omillarini ham moliyaviy baholash usullarini taklif etishgan. Ikkinchi tomondan, loyihaning hayotiyligini aniqlashda TELOS modeli doirasidagi texnik-iqtisodiy asoslash (Feasibility Study) mezonlari J. Vederbe tomonidan tizimlashtirilgan[164]. Mahalliy sharoitda investitsiya loyihalarini baholash bo‘yicha ko‘plab ishlar qilingan bo‘lsa-da, loyiha tashabbusini boshlash bosqichida biznes-keys, xarajat-foyda tahlili va feasibility modellarini yagona tizim sifatida ko‘rib chiqish masalalari hali yetarlicha o‘rganilmagan[165].

Loyiha tashabbuslarini baholash, ularning iqtisodiy samaradorligini aniqlash va

[162] Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J., Jr. (2017). Project management: A strategic managerial approach (10th ed.). John Wiley & Sons.
[163] Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J., Jr. (2017). Project management: A strategic managerial approach (10th ed.). John Wiley & Sons.
[164] Mishan, E. J., & Quah, E. (2007). Cost-benefit analysis (5th ed.). Routledge.
[165] HM Treasury. (2022). The Green Book: Central government guidance on appraisal and evaluation. UK Government.

amalga oshirish imkoniyatlarini oldindan o‘rganish masalalari zamonaviy loyiha boshqaruvi nazariyasi va amaliyotining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Mazkur yo‘nalishda olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda loyihani boshlashdan oldin uning strategik maqsadlarga muvofiqligi, iqtisodiy jihatdan foydaliligi, texnik imkoniyatlari hamda tashkiliy resurslar bilan ta’minlanganligini kompleks baholash zarurligi ta’kidlanadi. Ayniqsa, biznes-keys (Business Case), xarajatlar va foydalar tahlili (Cost-Benefit Analysis — CBA) hamda texnik-iqtisodiy imkoniyatlarni baholash (Feasibility Study) usullari loyiha tashabbusini asoslashda o‘zaro bog‘liq tahliliy vositalar sifatida namoyon bo‘ladi.

Loyiha boshqaruvi sohasidagi fundamental ilmiy manbalardan biri hisoblangan Project Management Institute tomonidan ishlab chiqilgan A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) qo‘llanmasida loyiha tashabbuslarini shakllantirish va baholash jarayonida biznes ehtiyojlari, manfaatdor tomonlar talablari, kutilayotgan natijalar va loyiha qiymatini aniqlash muhimligi qayd etiladi. Ushbu yondashuvga ko‘ra, loyiha faqat texnik jihatdan bajarilishi mumkin bo‘lgan faoliyat sifatida emas, balki tashkilotning strategik maqsadlariga xizmat qiluvchi investitsion va tashkiliy tashabbus sifatida baholanishi lozim. Biznes-keys esa loyihani amalga oshirish zarurati, kutilayotgan iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlar, muqobil yechimlar hamda resurslardan foydalanish samaradorligini asoslashga xizmat qiladi.

Erik W. Larson va Clifford F. Gray tomonidan ishlab chiqilgan Project Management: The Managerial Process asarida loyihani tanlash va baholash jarayonlari strategik rejalashtirish bilan uzviy bog‘liq holda o‘rganiladi. Mualliflar loyiha portfelini shakllantirishda iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda tashkilotning strategik ustuvorliklari, mavjud resurslari va risk darajasini hisobga olish zarurligini ta’kidlaydilar. Ushbu ilmiy qarashlar biznes-keysni faqat moliyaviy hisob-kitoblar yig‘indisi sifatida emas, balki loyiha tashabbusining umumiy qiymati va strategik ahamiyatini belgilovchi boshqaruv hujjati sifatida talqin qilish imkonini beradi.

Cost-Benefit Analysis metodologiyasi bo‘yicha ilmiy adabiyotlarda, xususan, Boardman, Greenberg, Vining va Weimerning Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice asarida loyiha natijasida yuzaga keladigan xarajatlar va manfaatlarni tizimli aniqlash, ularni pul qiymatida ifodalash hamda vaqt omilini hisobga olgan holda taqqoslash masalalari keng yoritilgan. Mualliflar iqtisodiy samaradorlikni aniqlashda sof joriy qiymat (Net Present Value — NPV), foyda-xarajatlar nisbati (Benefit-Cost Ratio — BCR) va boshqa diskontlangan ko‘rsatkichlardan foydalanish muhimligini asoslaydilar. Mazkur yondashuv loyiha tashabbusining moliyaviy natijalarini baholash bilan cheklanmay, uning jamiyat va iqtisodiyot uchun yaratadigan umumiy manfaatlarini ham hisobga olishga imkon beradi.

Loyihalarning iqtisodiy samaradorligini baholashda Richard A. Brealey, Stewart C. Myers va Franklin Allen tomonidan ishlab chiqilgan Principles of Corporate Finance asari ham muhim nazariy asos hisoblanadi. Ushbu asarda investitsion qarorlarni qabul qilishda pul oqimlarini diskontlash, kapital qiymatini aniqlash va sof joriy qiymat mezonidan foydalanish masalalari yoritilgan. Mualliflarning fikriga ko‘ra, investitsiya loyihasining qiymati uning kelajakda shakllantiradigan pul oqimlari va ushbu

oqimlarning vaqt qiymati bilan belgilanadi. Shu sababli biznes-keys tarkibida NPV, ichki rentabellik normasi (Internal Rate of Return — IRR) va investitsiyalar rentabelligi (Return on Investment — ROI) kabi ko‘rsatkichlardan foydalanish loyiha tashabbusining moliyaviy asoslanganligini kuchaytiradi.

Feasibility Study, ya’ni texnik-iqtisodiy imkoniyatlarni baholash masalasi loyiha boshqaruvi va investitsion tahlilga oid adabiyotlarda alohida o‘rin egallaydi. Erik R. Yescombe o‘zining Principles of Project Finance asarida yirik investitsion loyihalarni moliyalashtirishdan oldin ularning texnik, iqtisodiy, huquqiy, ekologik va moliyaviy jihatlarini chuqur o‘rganish zarurligini ta’kidlaydi. Stefano Gatti esa Project Finance in Theory and Practice asarida loyiha moliyalashtirishining barqarorligi, risklarni taqsimlash, pul oqimlarini prognozlash va loyihaning qarz majburiyatlarini bajarish imkoniyatlarini baholash masalalarini tahlil qiladi. Ushbu tadqiqotlar feasibility tahlilining loyiha tashabbusini amaliy jihatdan amalga oshirish mumkinligini aniqlashdagi ahamiyatini ko‘rsatadi.

Feasibility tahlilini tizimlashtirishda TELOS modeli ham muhim metodologik vosita hisoblanadi. Mazkur model loyihaning beshta asosiy yo‘nalishini, ya’ni texnik (Technical), iqtisodiy (Economic), huquqiy (Legal), operatsion (Operational) va vaqt jihatidan amalga oshirish imkoniyatlarini (Schedule) baholashga asoslanadi. Model loyiha tashabbusini bir tomonlama moliyaviy yondashuv asosida emas, balki uning to‘liq hayotiyligini aniqlash nuqtayi nazaridan o‘rganish imkonini beradi. Bunda texnik imkoniyatlar mavjud infratuzilma va texnologiyalar bilan, iqtisodiy imkoniyatlar xarajatlar va kutilayotgan manfaatlar bilan, huquqiy imkoniyatlar amaldagi qonunchilik va me’yoriy talablar bilan, operatsion imkoniyatlar esa tashkilotning loyiha natijalaridan foydalanish salohiyati bilan bog‘liq holda tahlil qilinadi.

Loyiha tashabbuslarini baholashda risklarni boshqarish masalalari ham muhim ilmiy yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Project Management Institute tomonidan ishlab chiqilgan The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects standartida risklarni aniqlash, tahlil qilish, ustuvorlashtirish va ularga javob choralarini ishlab chiqish loyiha boshqaruvining uzluksiz jarayoni sifatida ko‘rib chiqiladi. Ushbu yondashuv biznes-keys, CBA va feasibility tahlillarini o‘zaro integratsiyalashda risk omillarini alohida emas, balki har bir baholash bosqichiga kiritish zarurligini ko‘rsatadi. Masalan, biznes-keysda strategik va moliyaviy risklar, CBAda xarajatlar hamda manfaatlar prognozining noaniqligi, feasibility tahlilida esa texnik, huquqiy va operatsion cheklovlar hisobga olinishi lozim.

Shuningdek, Jahon banki tomonidan ishlab chiqilgan Public-Private Partnerships Reference Guide qo‘llanmasida investitsion tashabbuslarni baholashda iqtisodiy samaradorlik, moliyaviy barqarorlik, davlat va xususiy sektor manfaatlari, risklarni taqsimlash hamda loyihaning uzoq muddatli natijalarini kompleks o‘rganish zarurligi qayd etilgan. Mazkur yondashuv, ayniqsa, davlat-xususiy sheriklik loyihalarida biznes-keys, xarajatlar va foydalar tahlili hamda texnik-iqtisodiy asoslash natijalarini yagona qaror qabul qilish tizimiga birlashtirish uchun metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan ilmiy manbalar tahlili shuni ko‘rsatadiki, biznes-keys, Cost-Benefit Analysis va Feasibility Study alohida qo‘llanilganda loyiha tashabbusini

baholashning faqat muayyan jihatlarini yoritadi. Biznes-keys loyihaning nima sababdan amalga oshirilishi kerakligini va qanday qiymat yaratishini asoslaydi; CBA loyihaning xarajatlari va kutilayotgan iqtisodiy manfaatlarini taqqoslaydi; feasibility tahlili esa belgilangan maqsadlarga mavjud texnik, moliyaviy, huquqiy va tashkiliy sharoitlarda erishish mumkinligini aniqlaydi. Shu sababli ushbu uchta metodologiyani integratsiyalashgan holda qo‘llash loyiha tashabbuslarini baholashning kompleks tizimini shakllantiradi.

Shu bilan birga, mavjud ilmiy yondashuvlarda mazkur vositalarning har biri yetarlicha o‘rganilgan bo‘lsa-da, ularning yagona baholash mexanizmida o‘zaro bog‘liqligini amaliy jihatdan tashkil etish masalasi yanada chuqur tadqiq etishni talab qiladi. Xususan, mahalliy korxonalarda loyiha tashabbuslarini tanlash jarayonida strategik muvofiqlik, moliyaviy samaradorlik, texnik imkoniyatlar va risklarni yagona mezonlar asosida baholash mexanizmlarini takomillashtirish dolzarb hisoblanadi. Mazkur maqolada aynan shu ilmiy-amaliy muammo biznes-keys, CBA va feasibility tahlillarining integratsiyalashuvi nuqtayi nazaridan o‘rganiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqot doirasida loyiha tashabbuslarini baholash samaradorligini oshirish maqsadida tizimli yondashuv va qiyosiy tahlil usullaridan foydalanildi. Loyihalarning moliyaviy jihatlarini o‘rganishda sof keltirilgan qiymat (NPV) hamda investitsiyalar rentabelligi (ROI) kabi ko‘rsatkichlarni hisoblash metodikasi asos qilib olindi[166]. Shuningdek, loyihaning amalda bajarilish imkoniyatlarini kompleks ravishda tekshirish uchun xalqaro miqyosda tan olingan besh bosqichli TELOS modeli qo‘llanildi. Tadqiqot obyekti sifatida korxonalarda raqamli tizimlarni joriy etish jarayonlari olindi hamda nazariy xulosalarni amaliyot bilan tekshirish uchun aniq bir korxona misolida tahlillar o‘tkazildi.

Mazkur tadqiqotda loyiha tashabbuslarini baholash tizimida biznes-keys (Business Case), xarajatlar va foydalar tahlili (Cost-Benefit Analysis) hamda texnik-iqtisodiy asoslash (Feasibility Study) usullarining o‘zaro integratsiyalashuv mexanizmlarini o‘rganishga yo‘naltirilgan kompleks metodologik yondashuv qo‘llanildi. Tadqiqotning asosiy maqsadi loyihalarni amalga oshirish to‘g‘risida qaror qabul qilishdan oldin ularning strategik, iqtisodiy, moliyaviy, texnik va tashkiliy jihatdan maqsadga muvofiqligini aniqlash, shuningdek, mazkur tahlil vositalarini yagona baholash tizimiga birlashtirish imkoniyatlarini asoslashdan iborat.

Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, iqtisodiy-moliyaviy baholash, mantiqiy umumlashtirish, risklarni identifikatsiya qilish va ssenariyli tahlil usullaridan foydalanildi. Tizimli tahlil orqali biznes-keys, Cost-Benefit Analysis va Feasibility Study tushunchalarining vazifalari, tarkibiy elementlari hamda loyiha hayotiy siklidagi o‘rni o‘rganildi. Qiyosiy tahlil asosida ushbu yondashuvlarning umumiy va farqli jihatlari aniqlanib, ularning bir-birini to‘ldiruvchi xususiyatlari baholandi. Iqtisodiy-moliyaviy baholashda loyiha xarajatlari, kutilayotgan daromadlar, pul oqimlari, investitsiyalar samaradorligi va loyihaning o‘zini qoplash imkoniyatlariga alohida

[166] Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it. Oxford Review of Economic Policy, 25(3), 344–367.

e’tibor qaratildi.

Biznes-keys loyihani amalga oshirish zaruratini, uning strategik maqsadlarga muvofiqligini va kutilayotgan natijalarini asoslovchi dastlabki boshqaruv hujjati sifatida ko‘rib chiqildi. Ushbu bosqichda loyiha tashabbusining muammosi, maqsadi, manfaatdor tomonlari, kutilayotgan qiymati, muqobil yechimlari va amalga oshirilmaslik oqibatlari aniqlanadi. Shu orqali loyiha tashkilot strategiyasi bilan qanchalik mos kelishi hamda uni amalga oshirishdan qanday natijalar kutilishi baholanadi.[167]

TAHLIL VA NATIJALAR

Loyiha tashabbusini baholash tizimi asosan uchta muhim vositadan tashkil topadi: biznes-keys (Business Case), xarajat va foyda tahlili (Cost-Benefit Analysis) hamda texnik-iqtisodiy asoslash (Feasibility Study). Loyiha boshqaruvi nazariyasida bular ko‘pincha alohida mavzular sifatida o‘rganiladi, chunki amaliyotda har biri loyihaning faqat bitta tomonini ko‘rsatib bera oladi. Oddiyroq aytganda, biznes-keys loyihaning strategik jihatdan qanchalik zarurligini isbotlasa, cost-benefit tahlili uning sof moliyaviy foydasini hisoblab beradi. Feasibility study esa loyihani mavjud resurslar va cheklovlar ichida haqiqatda amalga oshirish mumkinmi yoki yo‘qmi, shunga aniqlik kiritadi[168].

Lekin hozirgi sharoitda bu uchta tahlilni bir-biridan ajratib qo‘llash rahbarlarni chalg‘itmoqda. Masalan, loyiha qog‘ozda juda daromadli ko‘ringani bilan, uni amalda qilishga kompaniyaning kuchi yoki texnikasi yetmasligi mumkin. Shu sababli, loyihaga pul tikishdan oldin uning foydasini, strategiyaga mosligini va real imkoniyatlarini bitta butun tizim sifatida birgalikda tekshirish kerak. Quyidagi jadvalda ushbu vositalarning o‘zaro integratsiyasi va ularning o‘ziga xos xususiyatlari aniq insoniy tilda umumlashtirib ko‘rsatilgan.

1-jadval.

Vositalarning o‘zaro integratsiyasi va ularning o‘ziga xos xususiyatlari[169]

Baholash vositasi	**Asosiy yo‘nalishi**	**Asosiy maqsad va kutiladigan natija**
Business Case (Biznes-keys)	Strategik moslik va zaruriyat	Loyihaning korxona maqsadlariga mosligini aniqlash va boshlash to‘g‘risida qaror qabul qilish.
Cost-Benefit Analysis	Moliyaviy samaradorlik	Balla xarajatlar va foydalarni solishtirish, ROI hamda NPV ko‘rsatkichlarini ijobiy ekanligini isbotlash.
Feasibility Study	Amaliy va texnik imkoniyatlar	TELOS mezonlari asosida loyihaning real cheklovlar ichida bajarilishini tekshirish.

[167] Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). Megaprojects and risk: An anatomy of ambition. Cambridge University Press.
[168] Merrow, E. W. (2011). Industrial megaprojects: Concepts, strategies, and practices for success. John Wiley & Sons.
[169] Ward, J., & Daniel, E. (2012). Benefits management: How to increase the business value of your IT projects (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Nazariy yondashuvlarni hayotiy misol bilan mustahkamlash maqsadida O‘zbekistondagi yirik ishlab chiqarish korxonalaridan birida yangi raqamli boshqaruv tizimini (ERP va CRM) joriy etish loyihasini ko‘rib chiqamiz. Ushbu korxonada dastlab tahlillar alohida olib borilgan va bu rahbarlar o‘rtasida tushunmovchiliklarga sabab bo‘lgan. Biz taklif etayotgan integratsiyalashgan model asosida loyiha quyidagi bosqichlarda qayta baholandi:

1. Biznes-keys bosqichi: Korxonaning joriy muammolari — ishlab chiqarish hisobotlarining kechikishi, mijozlar buyurtmalarini qayta ishlashdagi xatoliklar va bo‘limlar o‘rtasidagi aloqaning zaifligi tahlil qilindi. Yangi tizimni joriy etish orqali korxona bozordagi ulushini 15 foizga oshirishi va mijozlarga xizmat ko‘rsatish vaqtini 2 barobar qisqartirishi mumkinligi aniqlandi. Bu loyihaning korxona strategiyasiga 100% mos kelishini isbotladi[170].

2. Cost-Benefit tahlili bosqichi: Tizimni sotib olish, serverlarni yangilash va maslahatchilar xizmati uchun umumiy xarajatlar hisoblab chiqildi. Ikkinchi tomondan, tizim ishga tushgach, hujjat aylanishi tezlashishi va ortiqcha xarajatlar qisqarishi hisobiga keladigan yillik foyda aniqlandi. Diskontlash stavkasini hisobga olgan holda loyihaning sof keltirilgan qiymati (NPV) ijobiy ekanligi va investitsiyalar rentabelligi (ROI) yuqori darajada ekanligi matematik tarzda tasdiqlandi[171]. Loyiha o‘zini 2.5 yilda to‘liq oqlashi ma'lum bo‘ldi.

3. Feasibility (Texnik-iqtisodiy asoslash) bosqichi: TELOS modeli yordamida korxonaning ichki imkoniyatlari tekshirildi. Texnik jihatdan (Technological) mavjud kompyuterlar quvvati yetarli ekanligi, biroq xodimlarning malakasi biroz pastligi aniqlandi. Buning uchun loyiha rejasiga xodimlarni o‘qitish bo‘yicha qo‘shimcha kurslar kiritildi. Huquqiy jihatdan (Legal) dasturiy ta'minot litsenziyalari milliy qonunchilikka mosligi tekshirildi. Operatsion jihatdan (Operational) korxona xodimlari yangi tizimga o‘tishga tayyor ekanligi ko‘rindi.

Ushbu amaliy misol shuni ko‘rsatdiki, agar loyiha faqat moliyaviy (CBA) tomondan baholanganda, xodimlarning malaka darajasi (Feasibility) hisobga olinmay qolar edi va natijada loyiha amalda barbod bo‘lar edi[172]. Uchala vositaning birlashishi loyihani xavfsiz va muvaffaqiyatli boshlashga zamin yaratdi.

O‘tkazilgan tahlillar va amaliy misol natijalari shuni ko‘rsatdiki, loyihalarni dastlabki bosqichda baholash korxona barqarorligi uchun eng muhim strategik qadamdir. Ko‘pgina mahalliy korxonalarda loyihalarni baholash deganda faqat smeta xarajatlarini hisoblash tushuniladi. Biroq, zamonaviy murakkab iqtisodiy tizimlarda faqatgina pul omili bilan cheklanish yetarli emas. Biznes-keys loyihaning mohiyatini, uning korxonaga nima uchun kerakligini tushuntirib bersa, feasibility tahlili uning hayotiyligini amalda tekshiradi. Ushbu tadqiqotda taklif qilingan yagona iyerarxik model rahbarlarga loyihani rad etish yoki tasdiqlash to‘g‘risida aniq, xolis va barcha risklar hisobga olingan qaror qabul qilish imkonini beradi. Bu esa o‘z navbatida

[170] APM. (2019). APM body of knowledge (7th ed.). Association for Project Management.
[171] United Nations Industrial Development Organization. (1991). Manual for the preparation of industrial feasibility studies. United Nations Industrial Development Organization.
[172] Belli, P., Anderson, J. R., Barnum, H. N., Dixon, J. A., & Tan, J.-P. (2001). Economic analysis of investment operations: Analytical tools and practical applications. World Bank.

cheklangan resurslarni eng foydali loyihalarga yo‘naltirishga xizmat qiladi[173].

MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari loyiha tashabbuslarini dastlabki bosqichda baholash jarayonida biznes-keys (Business Case), xarajatlar va foydalar tahlili (Cost-Benefit Analysis — CBA) hamda texnik-iqtisodiy asoslash (Feasibility Study) usullarini o‘zaro integratsiyalashgan holda qo‘llash muhim ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatadi. Mazkur yondashuvlarning har biri loyiha tashabbusining muayyan jihatini baholashga xizmat qilsa-da, ularni yagona boshqaruv mexanizmiga birlashtirish strategik maqsadlar, moliyaviy samaradorlik va amaliy imkoniyatlar o‘rtasidagi muvofiqlikni ta’minlashga yordam beradi. Ayniqsa, moliyaviy va tashkiliy resurslar cheklangan sharoitda loyiha tashabbuslarini faqat iqtisodiy daromadlilik asosida emas, balki ularning strategik zarurati, texnik imkoniyatlari va mavjud risklarini hisobga olgan holda tanlash muhim hisoblanadi.

Olingan natijalar loyiha tashabbusini baholashda alohida tahliliy vositalardan foydalanish ayrim muhim omillarning e’tibordan chetda qolishiga sabab bo‘lishi mumkinligini ko‘rsatadi. Jumladan, biznes-keys loyihaning tashkilot strategiyasiga muvofiqligi va kutilayotgan natijalarini asoslab bersa-da, uning moliyaviy samaradorligini to‘liq ifodalamasligi mumkin. Xuddi shuningdek, Cost-Benefit Analysis asosida iqtisodiy jihatdan foydali deb baholangan loyiha mavjud texnik infratuzilma, kadrlar salohiyati yoki huquqiy cheklovlar sababli amalda bajarilishi qiyin bo‘lishi mumkin. Feasibility Study esa loyihaning amalga oshirish imkoniyatlarini baholaydi, biroq uning tashkilotning uzoq muddatli strategik manfaatlariga qanchalik mos kelishini mustaqil ravishda to‘liq asoslab bermaydi. Shu sababli ushbu uchta usulning o‘zaro bog‘liqligi loyiha tashabbuslarini baholashda kompleks yondashuvning metodologik asosini tashkil etadi.

Tadqiqot doirasida ko‘rib chiqilgan ERP va CRM tizimlarini joriy etish loyihasi mazkur yondashuvning amaliy mazmunini ochib beradi. Biznes-keys bosqichida ishlab chiqarish hisobotlarining kechikishi, mijozlar buyurtmalarini qayta ishlashdagi xatoliklar va tarkibiy bo‘linmalar o‘rtasidagi axborot almashinuvi bilan bog‘liq muammolar aniqlangan. Loyiha doirasida korxonaning bozor ulushini 15 foizga oshirish va mijozlarga xizmat ko‘rsatish vaqtini ikki barobar qisqartirish imkoniyati baholangan. Ushbu ko‘rsatkichlar raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etishning strategik ahamiyatini ifodalasa-da, ular prognoz natijalari sifatida qaralishi lozim. Chunki mazkur maqsadlarga amalda erishish korxonaning tashkiliy tayyorgarligi, xodimlar malakasi va tizimdan foydalanish samaradorligiga bog‘liq.

Cost-Benefit Analysis bosqichida loyihaning dastlabki investitsiya xarajatlari va kelgusida olinishi kutilayotgan iqtisodiy manfaatlar o‘zaro taqqoslangan. Tahlilda sof keltirilgan qiymatning (NPV) ijobiyligi, investitsiyalar rentabelligining (ROI) yuqoriligi hamda loyihaning 2,5 yil ichida o‘zini qoplashi qayd etilgan. Ushbu natijalar loyiha moliyaviy jihatdan maqsadga muvofiq bo‘lishi mumkinligini ko‘rsatadi. Biroq moliyaviy ko‘rsatkichlarning ijobiyligi loyihaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini

[173] Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6th ed.). McGraw-Hill Education.

to‘liq kafolatlamaydi. Xususan, dasturiy ta’minotni joriy etish bilan bog‘liq qo‘shimcha xarajatlar, xodimlarni qayta tayyorlash, texnik xizmat ko‘rsatish va tizimni mavjud biznes jarayonlariga moslashtirish kabi omillar yakuniy iqtisodiy natijalarga ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shuning uchun CBA natijalarini texnik va tashkiliy imkoniyatlarni baholash bilan birgalikda talqin qilish zarur.

Feasibility Study doirasida qo‘llanilgan TELOS modeli loyiha tashabbusining amaliy jihatdan bajarilish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qilgan. Xususan, korxonada mavjud texnik vositalarning yangi axborot tizimini joriy etish uchun yetarliligi, dasturiy ta’minotning huquqiy talablarga muvofiqligi va xodimlarning yangi ish jarayonlariga moslashish imkoniyatlari ko‘rib chiqilgan. Tahlil davomida xodimlar malakasini oshirish zarurati aniqlangani loyihaning moliyaviy jihatdan jozibador bo‘lishi uning tashkiliy tayyorgarligi bilan doimo bir xil darajada bo‘lmasligini ko‘rsatadi. Mazkur holat loyiha tashabbusini baholashda inson resurslari va tashkiliy o‘zgarishlarga tayyorgarlik darajasini alohida hisobga olish zarurligini asoslaydi.

Tadqiqot natijalari Project Management Institute tomonidan ilgari surilgan loyihalarni tashkilotning strategik maqsadlari va kutilayotgan qiymati bilan bog‘liq holda boshqarish yondashuvlariga mos keladi. Shuningdek, Boardman va hammualliflarining Cost-Benefit Analysis bo‘yicha ilmiy qarashlarida iqtisodiy manfaatlar va xarajatlarni tizimli baholash zarurligi ta’kidlangan bo‘lsa, Yescombe hamda Gattining loyiha moliyalashtirishiga oid yondashuvlarida texnik, moliyaviy va institutsional risklarni kompleks o‘rganish muhimligi asoslangan. Mazkur tadqiqot ushbu nazariy yondashuvlarni loyiha tashabbusini baholashning yagona tizimida birlashtirish zaruratini yoritadi. Bunda biznes-keys loyihaning strategik asoslanganligini, CBA iqtisodiy samaradorligini, feasibility tahlili esa amaliy bajarilish imkoniyatlarini aniqlovchi o‘zaro bog‘liq vositalar sifatida qaraladi.

Taklif etilgan integratsiyalashgan yondashuvning muhim afzalliklaridan biri loyiha tashabbuslari bo‘yicha qaror qabul qilishda turli funksional bo‘linmalar o‘rtasidagi axborot muvofiqligini kuchaytirish imkoniyatidir. Amaliyotda moliya bo‘limi loyihaning iqtisodiy samaradorligini, texnik mutaxassislar uning texnologik imkoniyatlarini, rahbariyat esa strategik ahamiyatini ustuvor deb baholashi mumkin. Ushbu baholash natijalari o‘zaro muvofiqlashtirilmaganda loyiha bo‘yicha qarorlar ayrim mezonlarning ustunligiga asoslanib qolishi ehtimoli mavjud. Integratsiyalashgan tizim esa mazkur yondashuvlarni umumiy maqsadga yo‘naltirib, loyiha tashabbusining kuchli va zaif jihatlarini kompleks aniqlashga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, tadqiqot natijalarini talqin qilishda ayrim cheklovlarni hisobga olish zarur. Jumladan, ERP va CRM tizimlarini joriy etish bo‘yicha keltirilgan amaliy misolda moliyaviy ko‘rsatkichlarning dastlabki hisob-kitoblari, pul oqimlari va diskontlash stavkalari batafsil ochib berilmagan. Shu sababli NPV, ROI va o‘zini qoplash muddati bo‘yicha natijalarni mustaqil ravishda qayta hisoblash imkoniyati cheklangan. Bundan tashqari, integratsiyalashgan baholash mexanizmining samaradorligi alohida baholash usullari bilan miqdoriy jihatdan taqqoslanmagan. Kelgusidagi tadqiqotlarda turli tarmoqlardagi korxonalar misolida ushbu yondashuvni sinovdan o‘tkazish, baholash mezonlarining vazn koeffitsiyentlarini aniqlash hamda

qarorlarning aniqligi va iqtisodiy natijalarga ta’sirini empirik tahlil qilish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Umuman olganda, olib borilgan tahlillar biznes-keys, Cost-Benefit Analysis va Feasibility Study usullarining integratsiyalashuvi loyiha tashabbuslarini baholashda strategik, iqtisodiy va amaliy mezonlarning o‘zaro muvofiqligini ta’minlashga qaratilgan istiqbolli metodologik yondashuv ekanligini ko‘rsatadi. Ushbu mexanizmni korxonalar faoliyatiga joriy etish loyiha tashabbuslarini tanlash jarayonining asoslanganligini oshirish, investitsion resurslarni samarali taqsimlash, ehtimoliy risklarni dastlabki bosqichda aniqlash hamda iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq loyihalarni ustuvorlashtirish uchun muhim tashkiliy-uslubiy asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

XULOSA

O‘tkazilgan nazariy va metodologik tahlillar asosida loyiha tashabbuslarini baholashda biznes-keys, Cost-Benefit Analysis va Feasibility Study usullarini alohida-alohida emas, balki o‘zaro integratsiyalashgan tizim sifatida qo‘llash muhim ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi. Chunki har bir yondashuv loyihaning turli jihatlarini baholaydi va ularning birgalikdagi qo‘llanilishi loyiha to‘g‘risida yanada to‘liq, asoslangan va xolis qaror qabul qilish imkonini yaratadi.

Biznes-keys loyiha tashabbusining strategik zarurati, maqsadi, kutilayotgan natijalari va tashkilot uchun yaratadigan qiymatini asoslab beradi. Cost-Benefit Analysis loyihaning iqtisodiy va moliyaviy samaradorligini aniqlash, xarajatlar hamda kutilayotgan foydalarni o‘zaro taqqoslash imkonini yaratadi. Feasibility Study esa loyihaning texnik, iqtisodiy, huquqiy, operatsion va vaqt jihatidan amalga oshirilish imkoniyatlarini aniqlaydi. Demak, ushbu uchta vositaning integratsiyasi loyiha tashabbusini baholashning strategik, moliyaviy va amaliy mezonlarini yagona tizimga birlashtiradi.

Tahlil natijalaridan kelib chiqib, mahalliy korxonalarda loyiha tashabbuslarini baholash jarayonini takomillashtirish bo‘yicha quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Yagona baholash mexanizmini joriy etish. Korxonalarda biznes-keys, xarajat va foyda tahlili hamda texnik-iqtisodiy asoslashni o‘z ichiga olgan yagona loyiha baholash tartibini ishlab chiqish lozim. Bu turli bo‘limlar tomonidan tayyorlanadigan hujjatlar o‘rtasidagi axborot nomuvofiqligini kamaytiradi.

2. Moliyaviy samaradorlik ko‘rsatkichlaridan kompleks foydalanish. Loyiha tashabbuslarini baholashda NPV, ROI, IRR va o‘zini qoplash muddati kabi ko‘rsatkichlarni birgalikda qo‘llash tavsiya etiladi. Bunda faqat yuqori daromadlilikka emas, balki pul oqimlarining barqarorligi va investitsion risklarga ham e’tibor qaratish zarur.

3. TELOS modelini amaliyotga tatbiq etish. Loyiha tashabbuslarini tasdiqlashdan oldin ularning texnik, iqtisodiy, huquqiy, operatsion va vaqt bo‘yicha muvofiqligini baholash maqsadga muvofiq. Bu loyihani amalga oshirish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni dastlabki bosqichda aniqlashga yordam beradi.

4. Risklarni baholashni majburiy bosqichga aylantirish. Har bir loyiha bo‘yicha risklar reyestrini shakllantirish, ularning ehtimolligi va ta’sir darajasini baholash, shuningdek, kamaytirish choralarini ishlab chiqish lozim. Sezgirlik va ssenariyli tahlil vositalaridan foydalanish qarorlarning turli iqtisodiy sharoitlarga nisbatan barqarorligini oshiradi.

5. Raqamli baholash vositalaridan foydalanish. Loyihalarning moliyaviy modeli, xarajatlar smetasi, risklar reyestri va amalga oshirish jadvalini yagona raqamli platformada shakllantirish tavsiya etiladi. Bu ma’lumotlarning yangilanishi, monitoringi va nazoratini yengillashtiradi.

6. Loyiha baholash jarayonida manfaatdor tomonlar ishtirokini kengaytirish. Moliyaviy, texnik, yuridik va operatsion bo‘limlar mutaxassislarini dastlabki baholash bosqichiga jalb qilish loyihaning barcha muhim jihatlarini hisobga olish imkonini beradi.

Umuman olganda, biznes-keys, Cost-Benefit Analysis va Feasibility Study usullarining integratsiyalashuvi loyiha tashabbuslarini tanlash va baholash sifatini oshiruvchi muhim boshqaruv mexanizmi hisoblanadi. Ushbu yondashuvni mahalliy korxonalar faoliyatiga bosqichma-bosqich joriy etish investitsion resurslardan oqilona foydalanish, iqtisodiy jihatdan samarasiz loyihalarni erta aniqlash, moliyaviy yo‘qotishlarni kamaytirish va loyihalarning muvaffaqiyatli amalga oshirilish imkoniyatlarini oshirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
2. Project Management Institute. (2017). The standard for program management (4th ed.). Project Management Institute.
3. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.
4. Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J., Jr. (2017). Project management: A strategic managerial approach (10th ed.). John Wiley & Sons.
5. Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). Cost-benefit analysis: Concepts and practice (5th ed.). Cambridge University Press.
6. Mishan, E. J., & Quah, E. (2007). Cost-benefit analysis (5th ed.). Routledge.
7. HM Treasury. (2022). The Green Book: Central government guidance on appraisal and evaluation. UK Government.
8. Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it. Oxford Review of Economic Policy, 25(3), 344–367.
9. Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). Megaprojects and risk: An anatomy of ambition. Cambridge University Press.
10. Merrow, E. W. (2011). Industrial megaprojects: Concepts, strategies, and practices for success. John Wiley & Sons.
11. Ward, J., & Daniel, E. (2012). Benefits management: How to increase the business value of your IT projects (2nd ed.). John Wiley & Sons.

12. APM. (2019). APM body of knowledge (7th ed.). Association for Project Management.
13. United Nations Industrial Development Organization. (1991). Manual for the preparation of industrial feasibility studies. United Nations Industrial Development Organization.
14. Belli, P., Anderson, J. R., Barnum, H. N., Dixon, J. A., & Tan, J.-P. (2001). Economic analysis of investment operations: Analytical tools and practical applications. World Bank.
15. Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6th ed.). McGraw-Hill Education.