

## LOYIHA PORTFELINI BOSHQARISH

*Sadullaev Bobur Xasanovich*

*O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabining 70411202 – Loyiha boshqaruvi (Project Management) magistratura mutxassisligi sirtqi ta'lim shakli tinglovchisi*

**Annotatsiya:** Loyiha portfelini boshqarish jarayonlariga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat: portfeldagi loyihalarning o'zaro ta'siridan tarmoq ta'sirini hisobga olish, portfelni boshqarish jarayoniga moslashuvchan texnologiyalarni integratsiyalash, manfaatdor tomonlarni boshqarish mexanizmlarini va xavflarni imkoniyat va tahdidlar sifatida takomillashtirish. . Tadqiqotda olingan natijalar har qanday turdagi tashkilotlarning loyihalari va dasturlari portfelini boshqarish uchun amaliy faoliyatda qo'llanilishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** loyiha portfeli, manfaatdor tomonlar, tarmoq tuzilmalari, portfelni boshqarish modeli, moslashuvchan texnologiyalar.

Har bir tashkilotning rasmiylashtirilgan yoki rasmiylashtirilmagan loyihalari bor. Har qanday vaqtda loyiha portfeli aniqlanishi mumkin - amalga oshirishning turli bosqichlarida bo'lgan va tashkilotning operatsion va strategik maqsadlariga erishishga qaratilgan loyihalar, dasturlar va boshqa tadbirlarning butun majmuasi. Tashkilotda loyihalarni boshqarishni rasmiylashtirishning dastlabki bosqichlarida individual loyihalarni boshqarish jarayonlari, qoida tariqasida, ularning hayot aylanishining alohida bosqichlariga qarab tartibga solinadi. Loyihalar sonining ko'payishi bilan bunday diskret boshqaruv loyiha natijalarining nomuvofiqligi, resurslar to'qnashuvi, loyihalar to'plamini amalga oshirishning barcha afzalliklaridan foydalana olmaslik va tashkilot ichidagi manfaatlar to'qnashuviga olib keladi. Ushbu bosqichda tashkilot rahbariyati, qoida tariqasida, loyihalarni boshqarishdan ko'ngli qoladi va uning keyingi amaliyotidan bosh tortadi yoki loyihalarning butun majmuasini boshqarish zarurligini tushunadi va loyihalar portfeliga ruxsat beradi. Loyiha va dasturlar portfelini boshqarish alohida loyiha yoki dasturlarni boshqarishdan biroz farqli metodologik asosga ega. Bu portfeldagi loyihalar va dasturlarning o'zaro ta'siri ta'sirining namoyon bo'lishi, portfelning tarkibiy qismlari o'rtasida cheklangan resurslarni taqsimlash zarurati va manfaatdor tomonlarning kengaytirilgan doirasining paydo bo'lishi bilan bog'liq. Ushbu maqolaning maqsadi tashkilotning loyiha portfelini boshqarish uchun uslubiy yordam uchun asosiy talablarni yangilashdir. Maqsadga erishish uchun loyiha portfelini boshqarishning mavjud uslubiy asoslarini tizimlashtirish, rivojlanish tendentsiyalarini aniqlash va portfelni boshqarish usullarining tashkilotlarning zamonaviy ish sharoitlariga muvofiqligini baholash kerak.

Korxonaning innovatsion portfelini uncha kiruvchi, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyiqalar va dasturlar majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxonaga investitsion siyosatini uni rivojlanishining har xil bosqichida samaraliroq amalga oshirishdan iboratdir. Muammo esa kapital xarajatlarning qaysi turlari mablag'larning mavjud manbalaridan moliyalashtirilishining oddiy echimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarz mablaglarining hajmi korxonaga rahbariyatining nazorati ostida bo'ladi. Shuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bolgan sarmoyalar (shaxsiy va moliya bozoridan jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to'g'ri javoblarni berishga imkon beradi. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning quyidagi xususiyatlarini hisobga olish zarur.

1. Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul harajatlari bilan bogliqdir.
2. Kapital kiritmalardan qaytarilishni kelajakdan bir qator yillar davomida olish mumkin.
3. Kapital kiritmalarning bashoratida albatta xatar va noaniqlik elementlari mavjud.
4. Odatda kapital kiritmalar sifatida ko'rib chiqiladigan investitsiyalar ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, yangi uskunalarini xarid qilish va korxonaning o'z strategik va taktik maqsadlariga erishish qobiliyatini oshirish bilan bevosita bog'liq boshqa kapital xarajatlarni ko'zda tutadi. Investitsion faoliyatning asosiy maqsadlariga erishish jarayonida bir qator vazifalar hal qilinadi.

Korxonaga iqtisodiy rivojlanishi sur'atlarini oshirish. Investitsion siyosatning samaradorligi va korxonaga iqtisodiy rivojlanishi sur'atlar ortasida tog'ridan tog'ri aloqa mavjud. Sotishlar va foydaning hajmi qanchalik yuqori bo'lsa, boshqa teng sharoitlarda kapital kiritmalarga shunchalik ko'p mablag'lar holadi. Ammo amaliyotda bu shartga hamma vaqt ham rioya qilinmaydi. Ko'p narsa xarid qilinayotgan moddiy – texnik resurslarga narxlar, foydani soliqqa tortilish darajasi, sarmoyalar bozoridagi kredit uchun o'rtacha foizli stavka, korxonaga tomonidan sof foydani ishlab chiqarishni rivojlantirish va aktsiyadorlarga dividendlar to'lashga taqsimlanishi va boshqa omillarga bog'liq. Agar bu omillar investitsion siyosatni amalga oshirish davrida nisbatan barqaror bo'lsalar, unda sotishlar hajmi kopayganda korxonaga sof foydaning kattaroq qismini o'z ixtiyorida, ya'ni kapital kiritmalarga qoldirishi mumkin. Investitsion faoliyatdan foyda (daromad)ni ko'paytirish. Korxonaga iqtisodiy rivojlanishining imkoniyatlari buxgalteriya hajmlariga emas, balki soliqqa tortishdan keyin holadigan sof foydaga bogliq. Shuning uchun portfelda bir necha investitsion loyihalar mavjudligida sarmoyalarga kiritilgan sarmoyalarga sof foydaning eng katta

me'yorini ta'minlaydigan loyihani tanlash tavsiya etiladi. Investitsiyalarning samaradorligini baholash uchun investitsion taqlilda nafaqat sof foydaning ko'rsatikichi, balki amortizatsion ajratmalardan ham foydalaniladi, ya'ni loyiha tomonida yaratiladigan butun pul oqimi hisobga olinadi. Xatarlarni kamaytirish. Investitsion xatarlar turli tumanlar va investitsiya kiritishlarning barcha turlari bilan birga bo'ladilar. Noqulay sharoitlarda ular nafaqat investitsiyalardan foyda (daromadni, balki butun avansga berilgan sarmoyalarni yoki ularning bir qismini yo'qotilishini keltirib chiqarishlari mumkin. Shuning uchun eng xatarli loyihalarini amalga oshirishdan voz kechgan yo'li bilan investitsion xatarni chegaralash tavsiya etiladi. Ko'pgina qollarda sarmoyadorlar amalda juda bo'lmaganda loyihani rasmiy taqlilida xatarni inkor qiladilar. Tahlil natijalari ko'pincha bir ma'noli baholar shaklini qabul qiladilar, xatar esa fahm-farosat bilan hisobga olinadi. Masalan, loyiha 10 mln. So'm miqdoridagi sof diskontlashtirilgan daromad kelitirishga va'da beradi, ammo undan voz kechadilar, chunki uni muhokama qilishda korxonalar raqbarlari loyiha g'oyatda xatarli degan xulosaga keladilar. Bir ma'noli yondashishning mohiyati shundan iboratki, loyihaviy xatarni miqdoriy baholashga haqiqiy harakat qilinmaydi (masalan, loyihadan kutilgan daromaddan tarqoqlikni hisoblash yordamida). Bunday yondashish, agar korxonalar direktsiyasi uni baholashdan chetga chiqishlarning miqdori va ehtimol bo'lgan yo'nalishi haqidagi haqiqiy tasavvurga ega bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ko'pgina korxonalar rahbariyati loyihaning xatarliligi vajidan uning tashabbuskorlar fikridan farqliroq alohida fikrga egalar. Bu fikrni loyihani baholashga kiritish yaxshiroq qarorni ta'minlashi mumkin, chunki u loyiha tashabbuskoriga o'ziga tegishli bo'lgan axborotlarning kattaroq hajmini ko'rib chiqish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, bunday axborotlarni shakllantirish jarayoni korxonaning qarorlar qabul qilishga haqiqiyroq nuqta nazarlardan yondashishga majbur qilishi mumkin.

Investitsion portfelni boshqarishning barcha sanab o'tilgan vazifalari yaqindan bog'langanlar. Masalan, korxonalar rivojlanishining yuqori sur'atlariga yuqori daromadli loyihalarni tanlash va ularni amalga oshirishini jadallashtirish hisobiga erishiladi. O'z navbatida foyda (daromad) ni ko'paytirish investitsion xatarlarni o'sishi bilan birga bo'ladi, bu ularni neytrallashtirishni ta'minlaydi. Ushbu xatarlarni kamaytirilishi korxonaning innovatsion faoliyat jarayonidagi moliyaviy barqarorligi va to'lov qobiliyatini ta'minlashning muhim sharti bo'ladi. Demak, investitsion portfelni boshqarishning ustuvor vazifasi loyihalar rivojlanishi uning etarlicha moliyaviy barqarorligida yuqori sur'atlarini ta'minlashdan iboratdir. Yuqorida sanab o'tilgan vazifalarni hisobga olish bilan haqiqiy investitsiyalar portfelini shakllantirish va amalga oshirish bo'yicha harakatlar dasturi belgilanadi. U o'z ichiga quyidagilarni oladi:

\* tashqi investitsion muhitni tadqiqot qilish va investitsion tovarlar bozorida holatni bashoratlash;

- \* korxonalar investitsion faoliyatning strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish;
- \* tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun investitsion resurslarni shakllantirish strategiyasini belgilash;
- \* alohidagi loyihalarning kapital xarajatlarning daromadligi, xavfsizligi, likvidligi va o'zini o'zi qoplashi mezonlari va ulardan eng ustuvorlarini tanlash bo'yicha investitsion jalb qilishligini qidirib topish va baholash;
- \* investitsion portfelini shakllantirish va uni samaradorlikning tanlab olingan mezonlari bo'yicha tahlil qilish;
- \* loyihalarni amalga oshirilishini joriy rejalashtirish va operativ boshqarish (loyihalarni amalga oshirishning kalendar rejalari va byudjetlarini tuzish);
- \* samarasiz investitsion loyihalardan chiqish va ozod bo'lgan sarmoyalarni qaytadan investitsiya qilish haqidagi qarorlarni tayyorlash.

Agar investitsion portfelning haqiqiy samaradorligi kutilgandan past bo'lsa, unda loyihadan chiqish haqida qaror qabul qilinadi va bunday chiqishning shakllari belgilanadi (aktivlarni sotish, aktsiyalarga o'tkazish va h.k.). Faqat shundan keyin sarmoyador manfaatlariga javob beruvchi yangi yuqori samarali loyihalar tanlab olinadi.

#### Foydalangan adabiyotlar:

1. Loyiha boshqaruvi bilimlar organi uchun qo'llanma. URL: [http://fbs.dinus.edu/repository/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](http://fbs.dinus.edu/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf) (kirish sanasi: 01/12/2019).
2. Anshin V. M., Demkin I. V., Nikonov I. M., Tsarkov I. N. Noaniqlik sharoitida loyiha portfelini boshqarish modellari. M.: IC MATI, 2007. 117 b.
3. Kendall D.I., Rollins S.K. Loyiha portfelini boshqarishning zamonaviy usullari va loyihalarni boshqarish idorasi: ROI ni maksimal darajada oshirish: trans. ingliz tilidan M.: PMSOFT, 2004. 338 b.
4. Matveev A. A., Novikov D. A., Tsvetkov A. V. Loyiha portfellarini boshqarish modellari va usullari. M.: PMSOFT, 2005. 206 b.
5. Cooper R. G. Perspektiv: Ishga tushirish jarayoni uchun Stage-Gate g'oyasi - yangilash, nima yangiliklar va NexGen tizimlari. URL: [https://www.stage-gate.net/downloads/wp/wp\\_30.pdf](https://www.stage-gate.net/downloads/wp/wp_30.pdf) (kirish sanasi: 12.01.2019)