

**ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ СОҲАСИДА ЛОЙИҲА
БОШҚАРУВИ ВА УНДА РАҚАМЛИ ТЕХНОЛОГИЯЛАРНИ
ҚЎЛЛАШ ИМКОНИАТЛАРИ**

*Бекназаров Зайниддин Мамарасулович,
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги
Жиззах вилоят филиали Инсон ресурслари
ва кадрлар салоҳиятини ривожлантириш
бўлими бош инспектори*

Аннотация: Мазкур мақолада лойиҳа бошқаруви асосида давлат фуқаролик хизматини ташкил этиш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаларини қўллаш, рақамлаштириш ва ахборот алмашиш туфайли глобал лойиҳа офисларининг барча давлатлар учун мавжудлиги, уларнинг янада ривожланишига лойиҳа бошқарувини қўллаш орқали ҳуқуқий тартибга солиш, давлат хизматчисининг жамиятга ижобий муносабатини шакллантириш, ўз устида ишлаш, умрининг охиригача касбий ва интеллектуал билимларини ошириш, инсон ресурсларини ривожлантириш шу орқали халққа хизмат қилиш, одамлар розилигини олиш, ҳалоллик, адолатни мустаҳкам ўрнатиш борасидаги қонунчиликдаги янгиликлар ва хорижий тажриба таҳлил қилинган.

Калит сўзлар: Давлат фуқаролик хизмати, давлат хизматчиси, лойиҳа бошқаруви, инсон ресурслари, инсон капитали, кадриятлар, очиклик, ҳалоллик, шаффофлик, хорижий тажриба.

Бугунги глобаллашган даврда дунё мамлакатлари ўртасидаги халқаро рақобат тобора кучайиб бормоқда. XXI асрда етакчи мавқега эришиш учун кудратли ҳарбий салоҳият, кучли молиявий ва саноат базасига эга бўлишнинг ўзи етарли эмас. Бугунги кундаги рақобат шакли мамлакатлар ўз ижтимоий-иқтисодий ривожланишида, шу жумладан йирик лойиҳаларини амалга ошириш ҳамда натижага эриша олиши билан белгиланмоқда.

Бугунги кунда Янгиланаётган Ўзбекистон демократик-ҳуқуқий ўзгаришлар, кенг имкониятлар ҳамда амалий ишлар мамлакатига айланиб, ўз олдида аниқ мақсадларни қўйиб, унга эришиш йўлида жадаллик билан кенг қамровли амалий ишларни олиб бормоқда¹.

Замонавий воқеликда давлат бошқарувидаги лойиҳа фаолияти мавжуд моддий ва маъмурий ресурслардан оқилона фойдаланишни таъминлаган ҳолда

¹ T.Ergashev. GALAXY INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL (GIIRJ) ISSN (E): 2347-6915 Vol. 12, Issue 01, January (2024). 282-286

қисқа вақт ичида зарур натижаларга эришиш имконини беради. Бошқарув қарорларининг асослилиги, шунингдек, лойиҳаларни амалга оширишнинг барча босқичларида, жумладан, жамоатчилик ҳисоботи орқали қатъий назорат ўрнатилиши давлат сиёсатининг коррупцион омилини камайтириш, ҳукумат ва бизнес ўртасида самарали мулоқот жараёнини таъминлаш имконини беради.

Замонавий лойиҳаларни бошқаришнинг асосий тамойиллари биринчи марта XX асрнинг 30-50-йилларида Америка давлатида қўллана бошланди. АҚШ ҳарбий фаолиятининг асоси вақт ва ресурс чекловлари шароитида самарали натижаларга эришишга қаратилган фаолиятнинг тизимига айланди.

Биринчи марта АҚШ ҳарбий-ҳаво кучлари ва денгиз флоти базасида матрицали ташкилий тузилма жорий этилди, бу ўз суверенитетини ҳимоя қилиш, шунингдек, урушдан кейинги глобаллашув маконида тинчлик ўрнатиш билан бирга мураккаб давлат лойиҳаларини самарали бошқариш имконини берди. Лойиҳанинг мақсадларини аниқ шакллантириш, лойиҳанинг ҳар бир босқичида тадбирлар мажмуасини режалаштириш, пудратчилар ва этказиб берувчиларни, шунингдек, бутун лойиҳани амалга ошириш учун масъул бўлган шахсларни ва унинг индивидуал қисмини аниқлашни ўз ичига олган лойиҳаларни бошқариш тизими ҳам шакллантирилди.

Америка давлатининг ижтимоий-иқтисодий ички сиёсати масалаларида янада ривожланди. “Тармоқни режалаштириш” ва “танқидий йўл” усуллари оғир муҳандислик, саноат ва қурилиш соҳасида муваффақиятли синовдан ўтказилади.

Лойиҳа бошқаруви шу қадар машҳур ва самарали бўлиб бордики, 1969 йилда АҚШда Лойиҳа бошқаруви институти (ПМИ) ташкил этилди, унинг мақсади молиявий-хўжалик фаолиятига стандартлар ва сертификатларни жорий этиш орқали лойиҳаларни бошқариш тизимини такомиллаштиришдан иборат. Мамлакат корхоналари, шунингдек, лойиҳа менежерларининг малакасини ошириш учун ресурслар, воситалар, илмий тадқиқотлар, нашрлардан фойдаланиш, тармоқ имкониятлари ва телекоммуникация технологияларининг ривожланиши билан ПМИ фаолияти бутун дунёга тарқалди ².

Давлат органларида лойиҳа бошқаруви фаолиятининг асосий йўналишлари мудофаа комплекси, саноат, киберкосмос, шунингдек, тиббиёт ва таълим соҳалари бўлмоқда. Олий тоифали кадрлар тайёрлаш, шунингдек, бутун мамлакат аҳолисининг илмий-назарий билимларини ошириш, уларнинг саломатлигини сақлаш шarti билан давлатнинг барқарор рақобатбардош ривожланишини таъминлаши мумкин.

XX асрнинг 70-йиллари охиридан бошлаб Европа иттифоқида лойиҳаларни бошқариш жорий этилди. Лойиҳа фаолиятининг услубий асосини таъминловчи,

² Астахов А. Самые успешные проекты американского правительства в области информационной безопасности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iso27000.ru/chitalnyi-zai/kiberugrozy-ikiberterrorizm/samye-uspeshnye-proekty-amerikanskogo-pravitelstva-v-oblasti-informacionnoi-bezopasnosti>

ўз базасига ушбу соҳадаги етакчи илмий ва амалий ишланмаларга эътибор қаратувчи, халқаро алоқалар доирасида тажриба ва ғоялар алмашинувини таъминловчи Халқаро Лойиҳа бошқаруви ассоциацияси лойиҳа офиси ташкил этилди. Ассоциация давлат ва бизнес лойиҳаларини амалга оширишда юзага келадиган хавфлар, муаммолар ва тўсиқларни ўрганиш мақсадида тузилган³.

Европадаги лойиҳа бошқаруви фаолияти ривожланиш институтлари томонидан кенг қўллаб-қувватланади. Шундай қилиб, Европа Парламенти ва Европа Комиссияси лойиҳаларни бошқариш соҳасида биргаликда молиялаштиришга қаратилган дастурларини ишга туширди, булар;

-Европа тикланиш ва тараққиёт банки;

-Европа инвестиция банки;

-Жаҳон иқтисодий тараққиёт банки каби ҳамкорларга эга эканлигини кўришимиз мумкин.

Европа Иттифоқи мамлакатлари лойиҳаларни бошқаришда ўзларининг моделини яратдилар. Масалан, Франция ҳукумати ҳузурида Давлатни модернизация қилиш департаменти ташкил этилган бўлиб, унинг фаолияти мамлакатнинг лойиҳа фаолиятини ҳуқуқий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш, шунингдек, бу борадаги илғор жаҳон тажрибасини давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари тизимига жорий этишни ўз ичига олиб, у француз давлатининг ижтимоий-иқтисодий ҳаётини бошқаришдан иборат⁴.

Буюк Британияда ҳукумат томонидан тасдиқланган, PRojects IN Controlled Environments 2 лойиҳаларни бошқариш тизими мавжуд ёки PRINCE2 деб ҳам номланади. PRINCE2 қисқача ижтимоий секторда лойиҳаларни бошқариш стандарти сифатида шаклланганлигини кўришимиз мумкин. Ушбу ёндашувни амалга ошириш технологияси 7 тамойил, 7 жараён ва 7 мавзунини ўз ичига олган "777" тизимига асосланади⁵. Етти тамойил қуйидагиларни ўз ичига олади:

1 – лойиҳани амалга ошириш учун фақат унинг мақсадга мувофиқлиги ҳар томонлама баҳолангандан кейингина жўнатиш мумкин;

2 - олдинги лойиҳаларни амалга ошириш натижасида олинган лойиҳа бошқаруви амалиёти бўйича глобал ва ўзимизнинг тажрибамизни ҳисобга олган ҳолда таҳлил қилиш;

3 – лойиҳаларни бошқариш занжирини тузиш, шахсий рол ва масъулиятни тақсимлаш;

4 – лойиҳани бошқариш босқичма-босқич амалга оширилади;

³ Проектный менеджмент в Швеции – опыт шведского проектного менеджера. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.crno.ru/assets/files/docs/swedpm_22_11_17.pdf. (Дата обращения: 19.07.2019)

⁴ Селянин Я.В. Роль Пентагона в обеспечении кибербезопасности США // Проблемы национальной стратегии. № 3, 2017. С. 130-148.

⁵ Сигенобу Охара. P2M - японская школа управления проектами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://projectprofy.ru/articles.phtml?aid=111>. (Дата обращения: 20.07.2019)

5 – “истиснолар” бўйича бошқарув. Бу тамойил лойиҳани амалга ошириш ваколатли менежерлар томонидан амалга оширилишини назарда тутди, лекин қарор қабул қилишнинг муҳим нуқталарида масъул давлат амалдорлари жалб қилинади.

6 - дизайн усулининг асосий эътибори якуний маҳсулотга эришишга қаратилган;

7 – миллий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда барча назарий билимларни муайян лойиҳага мослаштириш.

Инглизча лойиҳа бошқаруви моделининг етита жараёни орасида: лойиҳанинг бошланиши, уни бошлаш, лойиҳани бошқариш, асосий амалга ошириш нуқталарини назорат қилиш, якуний маҳсулотни ишлаб чиқаришни бошқариш, босқич чегараларини бошқариш (асосий қарор қабул қилиш нуқталари) ва лойиҳа ёпилиш каби жараёндан иборат бўлади.

Етита мавзу лойиҳанинг “асосий” жиҳатларига тааллуқлидир, улар қуйидагилардан иборат: бизнес мисолида, барча лойиҳа фаолиятини ташкил этиш, қабул қилинган қарорлар сифати, амалга оширишнинг оралиқ муддатлари билан режалаштириш, мумкин бўлган хавфларни баҳолаш ва жорий ўзгаришларни назоратга олишдан иборат бўлади.

Буюк Британия лойиҳа кўмитаси учта жараённи назорат қилади: 1-лойиҳа, 2 - лойиҳа менежери, 3 - якуний маҳсулотни таъминлаши керак бўлган лойиҳа жамоасининг ўзи. Буюк Британия тажрибасига назар соладиган бўлсак қабул қилинаётган лойиҳани амалга ошириш реаллиги, уни амалга оширишда кўп йиллик тажрибага эга бўлган лойиҳа раҳбари ва малакали мутахассисларни жалб қилиш 3 та муҳим омил саналишини кўришимиз мумкин.

Швецияда лойиҳа бошқаруви тизими режалаштириш сегментининг катта қисми билан тавсифланади. Ушбу босқич асосий рол ўйнайди, чунки бутун лойиҳанинг муваффақияти амалга ошириш бошланишидан олдин масаланинг самарали ривожланишига боғлиқ деб қаралади. Швеция ҳукумати “муҳокама маданияти”ни қўллаб-қувватлайди, бу ерда кўпинча норасмий шароитда барча мумкин бўлган хавф ва тўсиқлар муҳокама қилинади, ресурслар ва бошқарув услубларини қидириш каби масалаларга ечим топиш имконини беради. Қарор узоқ муҳокамадан сўнг биргаликда қабул қилинади. Шунингдек, лойиҳани амалга оширишнинг исталган босқичи баҳолаш учун зарур бўлган маълумотларга тўлиқ кириш имконияти билан жамоатчилик муҳокамасига қўйилади. Расмийлар ҳар бир таклиф ёки танқид лойиҳа жамоаси томонидан биргаликда муҳокама қилинадиган алоқа каналларини ўрнатдилар⁶.

⁶ Управление проектами в Китае. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmexpert.ru/presscenter/news/detail.php?ID=1434>. (Дата обращения: 20.07.2019)

Европа давлатлари нафақат лойиҳа бошқаруви соҳасида жаҳон тажрибасидан ва ушбу соҳада умумэтироф этилган стандартлаштириш тизимидан фойдаланмоқда, балки миллий бошқарув ва ижро этувчи менталитетни ҳисобга олган ҳолда ўз стандартларини ишлаб чиқди десак, адашмаган бўламиз. Масалан, Греция миллий лойиҳаларни амалга оширишдаги хатоларни таҳлил қилиб, "ELOT-1429" лойиҳа бошқаруви тизими учун ўз стандартини яратишга қарор қилган.

АҚШдан фарқли ўлароқ, Европада лойиҳаларни бошқаришда кўпроқ инфратузилма соҳасида давлат лойиҳаларини амалга оширишга қаратилган.

Лойиҳа бошқаруви тизими ривожланишини Осиё мамлакатлари мисолида кўриб чиқадиган бўлсак, бу тизим Япония ва Хитойда самарали қўлланилганини кўришимиз мумкин. Лойиҳани бошқаришнинг япон моделининг ўзига хос хусусияти бу Ғарб прагматизми ва Шарқ мафкураси, маданияти ва анъаналарининг уйғунлашувидир. Шундай қилиб, японияликлар томонидан ишлаб чиқилган методологик ёндашув асосида Program and Project Management for Enterprise Innovation (P2M) инновацион лойиҳаларни бошқариш стандарти ишлаб чиқилган бўлиб, Япония PMAJ ассоциацияси томонидан қўллаб-қувватланади. Ушбу бошқарув тизими нафақат тадбиркорлик, балки давлат лойиҳаларини амалга оширишда ҳам кенг қўлланилади.

Мафкуравий жиҳатдан, Японияда лойиҳаларни бошқариш “комплексни амалга ошириш” шиори остида амалга оширилади.

Лойиҳани ишлаб чиқиш жараёни, Ғарб моделидан фарқли ўлароқ, мақсад ва вазифаларни белгилаш билан эмас, балки лойиҳанинг миссиясини аниқлаш билан бошланади, яъни лойиҳани амалга ошириш натижасида эришиш мумкин бўлган буюртмачи (компания ёки давлат органи) учун якуний ижобий натижа ҳисобланади.

Лойиҳани бошқариш жамоаси нафақат зарур малакага эга бўлиши, балки ягона жамоавий руҳга, ягона ақлий маконга эга бўлиши керак, унда ходимлар умумий кадриятлар ва мақсадлар тизимига эга бўлган яхлит жамоани яратадилар⁷. Лойиҳанинг муваффақияти, японларнинг фикрича, лойиҳа жамоасининг профессионаллигига эмас, балки унинг умумий донолиги ва ақиллилигига боғлиқ.

Япония ҳукумати лойиҳалари биринчи навбатда юқори технологиялар соҳасини ривожлантириш билан боғлиқ. Устувор йўналишлар қаторида тиббиёт, космик саноат, телекоммуникация технологияларини ривожлантириш каби соҳаларни кўришимиз мумкин.

⁷ P2M, или управление проектами по-японски. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/p2m_ili_upravlenie_proektami_po_yaponski/. (Дата обращения: 20.07.2019)

Бугунги кунда Хитойда ҳам лойиҳа бошқаруви тажрибасини қўллаш жадал суръатлар билан давом этмоқда. Шундай қилиб, 2004 йилда Хитойнинг лойиҳа бошқаруви соҳасидаги тажрибалик умумлашган СРМВОК номли маълумотлар базаси нашр этилди. Хужжат лойиҳанинг ҳаёт циклининг ривожланиш босқичининг бошқа босқичларга нисбатан устуворлигини белгилайди, чунки хитойликларнинг фикрига кўра, лойиҳанинг жорий даври унинг муваффақиятини белгилайди.⁸

Хитой моделининг ўзига хос хусусияти лойиҳа бошқарувининг деярли барча соҳалари давлат томоиндан амалга оширилади. Шундай қилиб, Ғарбда лойиҳа идораси лойиҳа фаолиятини услубий қўллаб-қувватлайдиган тижорат тузилмаси ҳисобланади. Хитойда бутун билим тизими давлат идоралари томонидан ишлаб чиқилган. Европа ва АҚШда пудрат ишлари фақат бизнес компаниялари томонидан амалга оширилади, улар орасида қаттиқ рақобат мавжуд.

Умуман олганда, лойиҳаларни бошқаришнинг ғарбий модели ва Осиё модели ўртасидаги фарқни қўйидаги йўналишларда тавсифлаш мумкин. Лойиҳани бошқаришнинг ғарбий услуби ҳар доим натижага йўналтирилган, Шарқ фалсафаси эса жараённинг устуворлигини таъкидлайди. Шу боис АҚШ ва Европадаги лойиҳалар доимо қисқа муддатда амалга оширишга қаратилган бўлса, шарқ мамлакатлари узоқ муддатли стратегик истиқболга мўлжалланган лойиҳаларни ишлаб чиқмоқда.

Шу муносабат билан ресурс базасини ривожлантиришга ёндашув ҳам бошқача. Ғарб модели натижаларга эришиш учун барча куч ва воситаларни қўллайди. Мамлакат бюджетидан ҳам катта молиявий ресурслар, ажратилмоқда ҳам хусусий инвестициялар фаол жалб қилинмоқда. Шарқ мамлакатларида ресурслар келажакдаги лойиҳалар учун имкониятларни сақлаб қолишни ҳисобга олган ҳолда янада эҳтиёткорлик билан сарфланади.

АҚШ ва Европада лойиҳа жамоасидаги мулоқот жараёни рақобат ва билим ва профессионалик етакчилигига асосланади, Хитой, Япония ва бошқа мамлакатларда эса бошқарув қарорларини қабул қилиш учун асос ваколат, донолик ва тажриба ҳисобланади.

Бугунги кунда Россия Федерациясида ҳам давлат бошқаруви соҳасида лойиҳа бошқаруви усули кенг қўлланилади. Ривожланган ғарб мамлакатларида муваффақиятли қўлланилган бошқарув усули Россияда ҳам ўзининг муносиб ўрнини эгаллади.

Ҳозирда маҳаллий даражада ижтимоий соҳада лойиҳаларни бошқаришдан муваффақиятли фойдаланишга мисоллар Россия Федерацияси ҳудудида

⁸ William R. Duncan. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www2.fit.stuba.sk/~bielik/courses/msislov/reporty/pmbok.pdf>. (Дата обращения: 17.07.2019)

инновацион ривожланиш марказларининг фаолияти, шунингдек, “ривожланган ҳудудлар” концепциясини амалга оширишнинг амалиётлари, космик, алоқа, электрон, ёқилғи-энергетика технологиялари билан боғлиқ лойиҳаларда қўлланилмоқда.

Миллий ва федерал лойиҳаларни амалга ошириш штат ва муниципал бошқарувнинг турли даражаларида кўплаб лойиҳаларни ишлаб чиқиш, тасдиқлаш ва амалга ошириш заруратини келтириб чиқаради. Европа ва Осиё мамлакатларида шаклланган лойиҳа бошқаруви тажрибасидан равишда Россия Федерациясида ҳукумат назорати остида амалга оширилишини кўришимиз мумкин.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, жаҳон тажрибаси таҳлили шуни кўрсатадики, бизни юртимизда ҳам давлат фуқаролик хизмати соҳасида лойиҳа бошқаруви асосида давлат хизматини ташкил этиш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаларини қўллаш мумкин. Хорижда бу институт бизнесда ҳам, давлат сиёсатини амалга оширишда ҳам анча кенг қўлланилади. Рақамлаштириш ва ахборот алмашиш туфайли глобал лойиҳа офисларининг барча давлатлар учун мавжудлиги, уларнинг янада ривожланишига, шунингдек, миллий хусусиятлар ва менталитетга мослашишига ёрдам берди.

Лойиҳаларни бошқаришнинг хорижий моделларининг ўзига хос хусусиятларига келсак, уларнинг барча босқичларда юқори даражада ишлаб чиқилганлигини, бошқарувнинг мураккаб ташкилий тузилмасини, ресурслар ва ходимларнинг юқори даражада мавжудлигини, давлат ҳукуматини самарали қўллаб-қувватлашни, шунингдек давлат-хусусий шериклик усулларидадан фойдаланиш афзаллиги билан ажралиб туради.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. T.Ergashev. GALAXY INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL (GIIRJ) ISSN (E): 2347-6915 Vol. 12, Issue 01, January (2024). 282-286
2. Астахов А. Самые успешные проекты американского правительства в области информационной безопасности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iso27000.ru/chitalnyi-zai/kiberugrozy-ikiberterrorizm/samyie-uspeshnyie-proekty-amerikanskogo-pravitelstva-v-oblasti-informacionnoi-bezopasnosti>
3. Проектный менеджмент в Швеции – опыт шведского проектного менеджера. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.crno.ru/assets/files/docs/swedpm_22_11_17.pdf. (Дата обращения: 19.07.2019)

4. Селянин Я.В. Роль Пентагона в обеспечении кибербезопасности США // Проблемы национальной стратегии. № 3, 2017. С. 130-148.
5. Сигенобу Охара. P2M - японская школа управления проектами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://projectprofy.ru/articles.phtml?aid=111>. (Дата обращения: 20.07.2019)
6. Управление проектами в Китае. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmxpert.ru/presscenter/news/detail.php?ID=1434>. (Дата обращения: 20.07.2019)
7. P2M, или управление проектами по-японски. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/p2m_ili_upravlenie_proektami_po_yaponski/. (Дата обращения: 20.07.2019)
8. William R. Duncan. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msislov/reporty/pmbok.pdf>. (Дата обращения: 17.07.2019)