



INVESTITSIYA LOYIHALARINI BOSHQARISHDA STRATEGIK VA OPERATION LOYIHA MENEJMENTI INTEGRATSIYASINI TAKOMILLASHTIRISH

Baxridinov Yigitali Nabijonovich

Annotatsiya. Mazkur tezisda investitsiya loyihalarini boshqarishda strategik va operatsion loyiha menejmentini o‘zaro integratsiya qilishning nazariy hamda amaliy jihatlari tadqiq etilgan. O‘zbekistonda asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalarning 2023–2025-yillardagi dinamikasi tahlil qilinib, investitsiyalar hajmining jadal o‘sishi sharoitida loyihalarni samarali tanlash, ustuvorlashtirish, moliyalashtirish va nazorat qilishning ahamiyati asoslangan. Tadqiqot natijasida investitsiya loyihalarini “strategiya – loyiha portfeli – loyiha – operatsion faoliyat – monitoring – natija – strategik baholash” tamoyili asosida yagona boshqaruv tizimiga integratsiya qilish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: investitsiya loyihasi, loyiha menejmenti, strategik boshqaruv, operatsion boshqaruv, investitsiya menejmenti, loyiha portfeli, strategik integratsiya, investitsiya samaradorligi.

Bugungi kunda investitsiya loyihalarini samarali boshqarish O‘zbekiston iqtisodiyotining barqaror rivojlanishini ta’minlovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Iqtisodiyotning sanoat, energetika, transport, qurilish, qishloq xo‘jaligi, axborot-kommunikatsiya va xizmat ko‘rsatish tarmoqlarini modernizatsiya qilish katta hajmdagi investitsiya resurslarini talab qilmoqda. Bunda asosiy masala investitsiyalar hajmini oshirish bilangina cheklanmaydi. Jalb qilingan har bir so‘m investitsiyaning iqtisodiy qaytimi, loyihalarning belgilangan muddatlarda bajarilishi, xarajatlarning nazorat qilinishi va loyiha natijalarining strategik maqsadlarga xizmat qilishi muhim ahamiyat kasb etadi.



O'zbekiston Milliy statistika qo'mitasining yangilangan ma'lumotlariga ko'ra, 2023-yilda mamlakatda asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar hajmi 356,1 trln so'mni tashkil etgan. 2024-yilda mazkur ko'rsatkich 507,5 trln so'mga, 2025-yilda esa 603,6 trln so'mga yetgan. Demak, 2023-yildan 2024-yilgacha investitsiyalar nominal hajmi qariyb 151,4 trln so'mga yoki 42,5 foizga ko'paygan. 2024-yildan 2025-yilgacha esa o'sish qariyb 96,1 trln so'm yoki 18,9 foizni tashkil qilgan. Umuman olganda, 2023–2025-yillar oralig'ida asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi 247,5 trln so'mga, ya'ni qariyb 69,5 foizga oshgan.

Ushbu ko'rsatkichlar O'zbekistonda investitsiya jarayonlarining ko'lami sezilarli darajada kengayayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, investitsiyalar hajmining o'sishi loyiha boshqaruvi sifatiga nisbatan yangi talablarni yuzaga keltirmoqda. Chunki yuzlab trillion so'mlik investitsiya resurslarini samarali boshqarish uchun alohida loyihalarning moliyaviy natijalarini nazorat qilishning o'zi yetarli emas. Har bir investitsiya loyihasi mamlakat, tarmoq yoki korxonaning strategik maqsadlariga qanchalik mos kelishi, loyiha uchun ajratilgan mablag'lardan qanchalik samarali foydalanilishi va loyihaning belgilangan natijalarga erishishi ham muntazam nazorat qilinishi lozim.

2023-yilda asosiy kapitalga investitsiyalarning katta qismi markazlashmagan moliyalashtirish manbalari hisobidan shakllangan. Ushbu manbalar hisobidan 307,3 trln so'm investitsiya o'zlashtirilgan va uning jami investitsiyalardagi ulushi 87,3 foizni tashkil qilgan. Markazlashgan manbalar hisobidan esa 44,8 trln so'm yoki jami investitsiyalarning 12,7 foizi moliyalashtirilgan. Bundan tashqari, 2023-yilda 187,9 trln so'mlik xorijiy investitsiyalar va kreditlar asosiy kapitalga yo'naltirilgan. Aholi mablag'lari hisobidan amalga oshirilgan investitsiyalar esa 33,3 trln so'mni tashkil etgan.

2024-yilda investitsion faollik yanada kuchaygan. Yil davomida asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi 500 trln so'mdan oshgan. Investitsiyalarning asosiy qismi markazlashmagan manbalar hisobidan moliyalashtirilgan. 2024-yil bo'yicha



statistik ma'lumotlarda korxonalar mablag'lari, aholi mablag'lari, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar va boshqa jalb qilingan mablag'lar investitsiya jarayonining muhim moliyalashtirish manbalari bo'lib qolganini ko'rish mumkin.

2025-yilda investitsion jarayonlar ko'lami yanada kengaydi. Milliy statistika tizimining 2026-yilda yangilangan yillik qatoriga ko'ra, 2025-yilda asosiy kapitalga investitsiyalar 603,6 trln so'mni tashkil etdi. Shuningdek, 2025-yilda davlat budjeti hisobidan asosiy kapitalga yo'naltirilgan investitsiyalar 25,6 trln so'm atrofida bo'lgan. Bu ko'rsatkich 2023-yildagi 23,3 trln so'm va 2024-yildagi 23,6 trln so'mga nisbatan yuqoridir.

2023–2025-yillardagi investitsiyalar dinamikasini quyidagicha ifodalash mumkin:

2023-yil — 356,1 trln so'm;

2024-yil — 507,5 trln so'm;

2025-yil — 603,6 trln so'm.

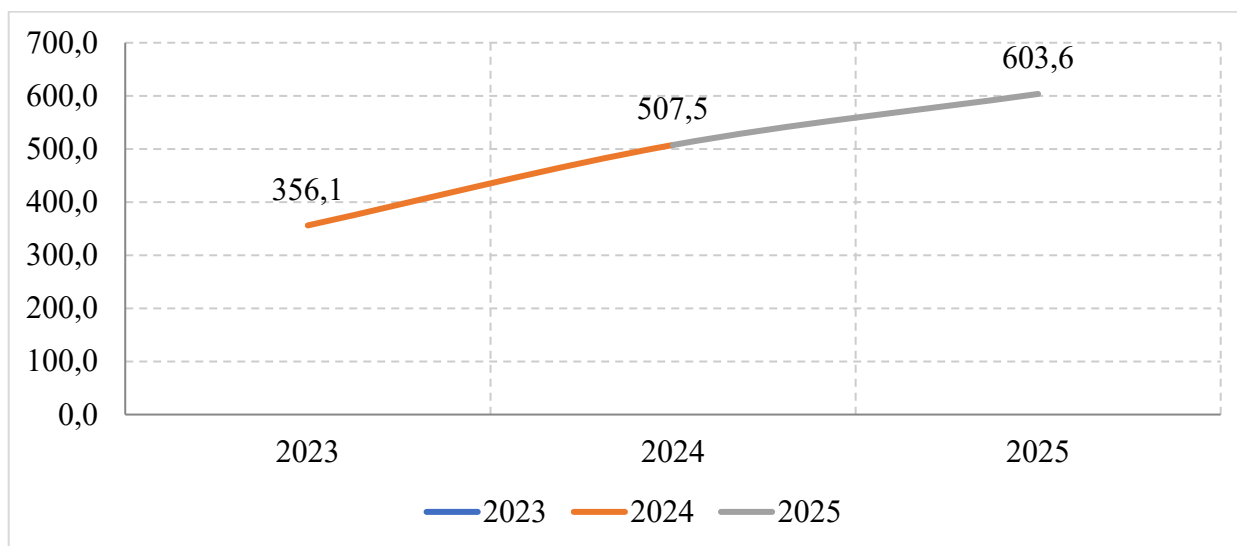
Shunday qilib, uch yil ichida investitsiyalar hajmi qariyb 1,7 baravarga oshgan. Mazkur o'sish investitsiya loyihalarini professional boshqarish tizimini yanada takomillashtirish zaruratini kuchaytiradi. Investitsiya loyihalarini boshqarishda strategik loyiha menejmentining asosiy vazifasi qaysi loyihalarni amalga oshirish kerakligini aniqlashdan iborat. Bunda loyiha korxonaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasiga, investitsiya siyosatiga, ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish maqsadlariga va bozor talablariga mos bo'lishi lozim. Strategik darajada investitsiya loyihalari NPV, IRR, ROI, rentabellik, risk darajasi, investitsiyaning qoplanish muddati hamda strategik ahamiyati asosida tanlanishi maqsadga muvofiq.



1-jadval. O‘zbekistonda 2023–2025-yillarda asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar dinamikasi

Yil	Investitsiyalar hajmi, trln so‘m	Oldingi yilga nisbatan o‘shish, trln so‘m	O‘shish sur‘ati, %
2023	356,1	—	—
2024	507,5	151,4	42,5
2025	603,6	96,1	18,9
2023–2025	247,5	247,5	69,5

***Manba:** O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.*



2023–2025-yillarda O‘zbekistonda asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar hajmi barqaror o‘shish tendensiyasini ko‘rsatgan. 2023-yilda investitsiyalar hajmi 356,1 trln so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilda 507,5 trln so‘mga, 2025-yilda esa 603,6 trln so‘mga yetgan. Natijada 2023–2025-yillar davomida investitsiyalar hajmi 247,5 trln so‘mga yoki qariyb 69,5 foizga oshgan. Mazkur dinamika investitsiya loyihalarini strategik va operatsion jihatdan samarali boshqarish ahamiyati ortib borayotganini ko‘rsatadi.



Operatsion loyiha menejmenti esa tanlangan loyihani amaliyotga tatbiq etish bilan bog'liq. Bunda loyiha budjeti, bajarilish muddati, resurslar, xaridlar, qurilish-montaj ishlari, xodimlar, pudratchilar, texnologik jarayonlar va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklar boshqariladi. Demak, strategik boshqaruv “qaysi loyihani va nima uchun amalga oshirish kerak?” degan savolga javob bersa, operatsion boshqaruv “loyihani qanday, qancha mablag‘ bilan va qaysi muddatda amalga oshirish kerak?” degan savolga javob beradi.

Amaliyotdagi asosiy muammolardan biri ushbu ikki darajaning bir-biridan ajralgan holda faoliyat yuritishidir. Masalan, strategik jihatdan muhim deb topilgan loyiha moliyalashtirilishi mumkin, biroq operatsion bosqichda xarajatlarning ortishi, qurilish ishlarining kechikishi, resurslarning noto‘g‘ri taqsimlanishi yoki yetkazib berishdagi uzilishlar natijasida uning dastlabki iqtisodiy samaradorligi pasayishi mumkin. Aksincha, operatsion jihatdan belgilangan muddat va budget doirasida yakunlangan loyiha korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlariga yetarli darajada xizmat qilmasligi ham mumkin. Shuning uchun investitsiya loyihalarini boshqarishda “strategiya – loyiha portfeli – loyiha – operatsion faoliyat – monitoring – natija – strategik baholash” ko‘rinishidagi yagona boshqaruv zanjirini shakllantirish zarur. Bunda birinchi navbatda strategik maqsadlar aniq raqamli ko‘rsatkichlarga aylantirilishi kerak. Masalan, korxona 2027-yilgacha ishlab chiqarish hajmini 30 foizga oshirish, mahsulot tannarxini 12 foizga kamaytirish, energiya sarfini 15 foizga qisqartirish va eksport hajmini 25 foizga ko‘paytirishni strategik maqsad qilib belgilashi mumkin. Investitsiya loyihalarini tanlashda har bir loyiha ushbu maqsadlarga qancha hissa qo‘shishi baholanishi kerak.

Ikkinchidan, investitsiya loyihalarini yagona portfel doirasida boshqarish lozim. Masalan, korxonaning investitsiya budjeti 1 trln so‘m bo‘lsa va 15 ta loyiha bo‘yicha jami talab 1,5 trln so‘mni tashkil qilsa, barcha loyihalarni bir vaqtning o‘zida moliyalashtirish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq emas. Bunday sharoitda loyihalarni strategik ahamiyati, NPV, IRR, qoplanish muddati, risk



darajasi va mavjud resurslar bo'yicha reytinglash talab etiladi. Masalan, loyihani tanlashda strategik muvofiqlikka 30 foiz, moliyaviy samaradorlikka 25 foiz, risk darajasiga 15 foiz, resurslarning mavjudligiga 15 foiz va operatsion amalga oshirish imkoniyatiga 15 foiz og'irlik berilishi mumkin. Agar loyiha ushbu mezonlar bo'yicha 100 balldan 82 ball olsa, ikkinchi loyiha 74 ball, uchinchi loyiha esa 61 ball olsa, cheklangan investitsiya resurslarini birinchi navbatda yuqori strategik va iqtisodiy natija beradigan loyihalarga yo'naltirish imkoniyati paydo bo'ladi.

Uchinchidan, loyiha amalga oshirilayotgan davrda strategik ko'rsatkichlar operatsion KPIlar bilan bog'lanishi kerak. Bunda xarajatlar samaradorligi CPI, muddat samaradorligi SPI, budjetdan chetlanish, bajarilgan ishlar ulushi, investitsiya mablag'larini o'zlashtirish darajasi va loyiha risklari kabi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin. Masalan, loyihaning ma'lum bosqichida rejalashtirilgan ishlarning qiymati 100 mlrd so'm bo'lib, amalda 90 mlrd so'mlik ish bajarilgan va buning uchun 100 mlrd so'm xarajat qilingan bo'lsa, xarajatlar samaradorligi koeffitsiyenti $0,90$ ni tashkil qiladi. Muddat samaradorligi ham $90/100 = 0,90$ ga teng bo'ladi. Bu loyiha bir vaqtning o'zida ham budjet, ham muddat bo'yicha muammoga duch kelayotganini ko'rsatadi. Bunday ma'lumot rahbariyatga loyiha yakunlanishini kutmasdan, operativ boshqaruv qarorini qabul qilish imkonini beradi.

Strategik va operatsion boshqaruv integratsiyasida raqamlashtirish ham alohida ahamiyatga ega. Investitsiya loyihalari bo'yicha rejalashtirilgan va haqiqiy xarajatlar, bajarilish darajasi, shartnomalar, moliyalashtirish, xaridlar, risklar va natijaviy KPIlarni yagona raqamli platformada monitoring qilish boshqaruv qarorlarining tezkorligini oshiradi. Ayniqsa, investitsiyalar hajmi 2023-yildagi 356,1 trln so'mdan 2025-yilda 603,6 trln so'mgacha ko'paygan sharoitda ko'p sonli loyihalarni an'anaviy hisobot tizimi orqali samarali nazorat qilish tobora murakkablashadi. Shu sababli investitsiya loyihalarini boshqarish tizimida Project Management Office, ya'ni PMO faoliyatini rivojlantirish maqsadga muvofiq. PMO strategik rahbariyat bilan alohida loyiha jamoalari o'rtasida muvofiqlashtiruvchi



bo'g'in vazifasini bajarishi mumkin. Uning asosiy vazifalari loyiha portfelini shakllantirish, loyihalarni ustuvorlashtirish, yagona metodologiyani joriy qilish, KPIlarni monitoring qilish, risklarni umumlashtirish va rahbariyat uchun real vaqt rejimida boshqaruv axborotini tayyorlashdan iborat bo'lishi kerak.

2023–2025-yillardagi statistik dinamika ushbu masalaning dolzarbligini yanada oshiradi. Uch yil ichida asosiy kapitalga investitsiyalar hajmining 356,1 trln so'mdan 603,6 trln so'mgacha o'sishi investitsiya oqimlarini boshqarish sifatiga nisbatan talablarni keskin oshirmoqda. Investitsiya hajmining 69,5 foizga o'sishi sharoitida loyiha menejmenti tizimi o'zgarmasa, loyihalar soni va qiymatining ko'payishi boshqaruv murakkabligi, muddatlarning buzilishi, xarajatlarning oshishi va resurslar o'rtasidagi ziddiyatlarni kuchaytirishi mumkin.

Shu jihatdan investitsiya loyihalarini boshqarishda strategik va operatsion menejment integratsiyasini takomillashtirish uchun bir nechta yo'nalishlarni amalga oshirish taklif etiladi. Birinchidan, har bir investitsiya loyihasining korxona yoki tarmoq strategiyasiga qo'shadigan hissasi miqdoriy baholanishi kerak. Ikkinchidan, investitsiya loyihalarini alohida emas, yagona portfel sifatida boshqarish tizimi rivojlantirilishi lozim. Uchinchidan, loyiha tanlash jarayonida NPV va IRR kabi moliyaviy ko'rsatkichlar strategik muvofiqlik, risk va resurs imkoniyatlari bilan birgalikda qo'llanilishi zarur. To'rtinchidan, loyiha bajarilishi CPI, SPI, budjetdan chetlanish va muddatdan chetlanish kabi operatsion KPIlar orqali nazorat qilinishi kerak. Beshinchidan, strategik va operatsion ma'lumotlarni birlashtiruvchi raqamli Project Portfolio Management tizimlarini joriy etish zarur. Oltinchidan, investitsiya loyihalari bo'yicha loyiha yakunlangandan keyingi baholash tizimini shakllantirish va rejalashtirilgan iqtisodiy natijalarni amaldagi natijalar bilan solishtirish lozim.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekistonda investitsiya faoliyatining jadal kengayishi investitsiya loyihalarini boshqarish tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqishni talab qilmoqda. 2023-yilda asosiy kapitalga investitsiyalar 356,1 trln so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilda 507,5 trln so'mga, 2025-yilda esa



603,6 trln soʻmga yetgan. Natijada atigi ikki yil ichida investitsiyalar hajmi qariyb 69,5 foizga oshgan. Bu esa investitsiya resurslaridan foydalanish samaradorligini taʼminlash masalasini yanada dolzarb qiladi. Strategik va operatsion loyiha menejmentini integratsiya qilish investitsiya loyihalarini korxona va iqtisodiyotning uzoq muddatli maqsadlari bilan bogʻlash, resurslarni eng ustuvor loyihalarga yoʻnaltirish, xarajatlar va muddatlarni real vaqt rejimida nazorat qilish hamda investitsiyalarning yakuniy iqtisodiy natijadorligini oshirish imkonini beradi. Shu sababli zamonaviy investitsiya menejmentida asosiy eʼtibor “qancha investitsiya jalb qilindi?” degan savoldan “jalb qilingan investitsiya qanday strategik va iqtisodiy natija yaratdi?” degan savolga oʻtishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

1. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni. “Oʻzbekiston – 2030” strategiyasi toʻgʻrisida. – Toshkent, 2023.
2. Babaeva N. Ways to Increase the Efficiency of Investment Activities of Insurance Companies in Uzbekistan // *Economics: the Strategy and Practice*. – 2024. – №1. – P. 116–135. – DOI: 10.51176/1997-9967-2024-1-116-135.
3. Bakiyeva Iroda Abdushukurovna. Strategic Investment Management for Enterprises in Uzbekistan's Economic Landscape // *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. – 2024. – DOI: 10.51699/economics.v37i3.117.
4. Boʻriyeva Yulduz. Modern Principles of Project Management Theory (On the Example of Uzbekistan) // *Ilgʻor iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar*. – 2025. – Vol. 2, Issue 6. – P. 494–498. – DOI: 10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss6-pp494-498.
5. Marghoubi R., El Akkaoui Z., Dahchour M. Analysis and Design of a Project Portfolio Management System. – *Computer and Information Science*, 2019. – Vol. 12. – P. 42–57.



6. Rakhimov Ilyos Ikramovich. Strategy of Building Materials Manufacturing Enterprises // *American Journal of Economics and Business Management*. – 2025. – Vol. 8, Issue 7. – DOI: 10.31150/ajebm.v8i7.3845.

7. Shavkatov Navruzбек, Raimjanova M., Mamatov B., Alikulov Mekhmonali, Khoshimov S., Zokirova F. Fostering Collaborative Innovation through Public-Private Partnerships in Uzbekistan: Challenges and Opportunities for Future Growth // *Economic Annals-XXI*. – 2024. – DOI: 10.21003/ea.v210-02.

8. Simionova N., Simionov R. Project Portfolio Management as a Tool for Implementing an Organization's Strategy: Development of a Project Selection and Ranking System. – *Real Estate: Economics, Management*, 2021. – No. 4. – P. 29–35.