



ZAMONAVIY DUNYODA LOYIHA PORTFELINI BOSHQARISHNING O'RNI VA RO'LI

Kushmuratov Sardor Akramovich

O'zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligining "Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va raqamlashtirish" boshqarmasi
boshlig'i o'rinbosari

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14179162>

Annotasiya

Ushbu maqolada loyiha portfelini boshqarishning zamonaviy dunyoda o'rni va ro'li to'liq ochib berilgan. Loyiha portfelini boshqarish usullarini qo'llash, loyiha portfellarini to'g'ri tanlash va muvaffaqiyatli amalga oshirish strategik rejalashtirish atroflicha yoritilgan. Strategik rejalashtirishga olimlar tomonidan keltirilgan ta'riflar tahlil qilingan. Portfelni shakllantirish va amalga oshirish, P2M standarti - Project and Program Management (Loyiha va dasturlarni boshqarish) bo'yicha to'liq ma'lumotlar berilgan.

Kalit so'z: loyiha, loyiha portfeli, loyiha portfelini boshqarish, strategik rejalashtirish, P2M standarti.

Ma'lumki, har qanday firma o'z qiymatini oshirishga intiladi va buning uchun ma'lum bir strategiyaga amal qilishi kerak. Strategik menejmentning mohiyati kompaniyani strategik maqsadlarga erishishga olib keladigan rejalashtirish, tashkil etish va boshqa jarayonlarga kompleks yondashuvdan iborat.

Agar menejment biznesga qiymat qo'shishi mumkin bo'lgan strategik maqsadlarga qarab boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbarlik qilsa, menejment samarali bo'lishi mumkin. Kompaniyaning qiymati har bir davrda boshqaruv qarorlariga, birinchi navbatda strategik qarorlarga bog'liq. Muammo kelajakni bashorat qilish va kompaniyaning qiymatini hisoblashda emas, balki kelajakning noaniqligi sharoitida muqobillardan ko'ra eng katta qiymat keltiradigan to'g'ri strategik qarorni aniqlashda. Bu holatda asosiy tahdid muqobil variantlarni ajratmaslik, ularga tegishli e'tibor bermaslikdir. Zamonaviy sharoitda, tashqi muhitdagi o'zgarishlar tez sur'atlar bilan sodir bo'lganda, portfelni boshqarishning kompaniya qiymatini oshirish usuli sifatida ahamiyati ortib bormoqda.

Ko'pincha bitta loyihani amalga oshirish kompaniyaning barcha strategik maqsadlariga erishishga yordam bermaydi. Bunday holda, barcha mavjud maqsadlarga erishishga qaratilgan loyihalar portfelini shakllantirish kerak. Savol tug'iladi: kompaniya qiymati o'sishi uchun investisiyalarni qayerga



yo'naltirish kerak. Tarmoqlar o'rtasida investisiya ustuvorliklarini qanday tanlash, biznesni yaratish yoki tugatish, yo'naltirish yoki diversifikatsiya qilish strategiyasini tanlash, gorizontal yoki vertikal integratsiya.

Loyiha portfelini boshqarish usullarini qo'llash ushbu va boshqa bir xil darajada muhim savollarga javob olishga yordam beradi. Loyiha portfellarini to'g'ri tanlash va muvaffaqiyatli amalga oshirish strategik rejalashtirish va loyihani boshqarish o'rtasidagi bog'liqlikdir. 1-rasmda bu o'zaro bog'liqlik ko'rsatilgan.



1-rasm. Strategik rejalashtirish va loyihani boshqarish o'rtasidagi bog'liqlik

Korxonaning ichki xo'jalik faoliyatini strategik rejalashtirish umumiy iqtisodiy siyosatni va bozor tizimini rivojlantirish bo'yicha davlat strategiyasini amalga oshirish bilan bog'liq. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-sonli "“O'zbekiston - 2030” strategiyasini “Yoshlar va biznesni qo'llab-quvvatlash yili”da amalga oshirishga oid davlat dasturi to'g'risida”gi Farmonidagi strategik rejalashtirishning asoslaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish xodimlarning ishlari sifati va turmushi farovonligi yuqori darajada bo'lishini ta'minlash maqsadida ishlab chiqarishdagi turli texnik omillarni va tashkiliy boshqaruv tizimini bosqichma - bosqich takomillashtirish orqali iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlariga erishishga qaratilgan.

Korxonalar uchun rejalashtirish faoliyatining yuqori darajasini ifodalab, sotish va foyda olish ko'rsatkichlarini yaxshilashga xizmat qiladi. Rejalashtirishning asosiy qismi strategik rejalashtirishdan iboratdir.

Strategik rejalashtirish - bu korxonani istiqbolida qurish, korxonaning iqtisodiyotda, mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy hayotidagi o'rni, rolini bilish va yangi darajaga erishish yo'llari, vositalarini ishlab chiqishdir. Strategik rejalashtirishda aniq hisoblangan ko'rsatkichlar bo'lmaydi, balki turli bashoratlar asosida mo'ljallar, kelgusiga nazar tashlashdan iboratdir.



F.Kotler firmaning strategik rejalashtirish haqida bunday deb yozadi: "Firmaning maqsadlari, uning marketing sohasidagi imkoniyatlari orasidagi strategik muvofiqlikni qo'llashni boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalashtirish firmaning aniq ifodalangan dasturiy bayonotiga, yordamchi maqsadlar va vazifalarni mo'ljallashiga, sog'lom xo'jalik portfeli va o'sish strategiyasiga tayanadi".

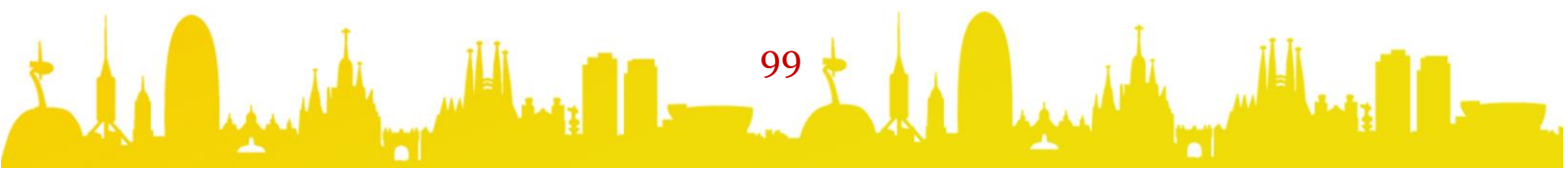
Portfelni shakllantirish va amalga oshirish kompaniyani baholashning moliyaviy masalalari bilan uzviy bog'liqdir. Strategik va boshqaruv qarorlarini asoslash uchun u yoki bu baholash modelidan foydalangan holda qiymatni shunchaki o'lchash yetarli emas. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish algoritmi zarur, bu zamonaviy vositalarning eng boy arsenalini yagona mantiqiy zanjirga birlashtirishga imkon beradi.

Shunday qilib, portfelni boshqarish ko'plab kompaniyalar faoliyatining muhim qismiga aylandi. Aslida portfelni boshqarish kompaniya strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy elementiga aylandi. Kompaniyaning portfelini strategiyasiga muvofiqlashtirish va moslashtirish qobiliyati loyiha menejerlari uchun ham, tashkilotning funksional boshqaruvi uchun ham juda muhimdir. Loyihani amalga oshirish jarayonida loyihalarning munosabatlari va o'zaro ta'sirini tushunish loyiha menejeridan tafsilotlarga e'tibor berishni, tashkiliy xususiyatlarni tushunishni, shuningdek, tashkilotning butun "loyiha" rasmini tashqaridan ko'rishni talab qiladi. Ushbu ko'nikmalar o'z rahbarlarida bunday fikrlashni rag'batlantiradigan va ularni tinglaydigan kompaniyalarga katta ustunlik berishi mumkin.

Hozirgi vaqtda loyihalar portfeli menejerlarining vazifalariga portfelning belgilangan muddatlarga, narx va sifatga muvofiqligi emas, balki boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qilish, loyihalarning kompaniya faoliyatiga ijobiy ta'sirini ta'minlash kiradi. Portfel menejerlaridan ular moliyaviy natijalarni yaxshilash va qiymat yaratishga qaratilgan "qiymat menejerlari" ga aylanadi.

Loyihaga yo'naltirilgan menejment - bu menejmentning yangi zamonaviy turi bo'lib, uning asosiy vazifasi olingan foydani maksimal darajada oshirish va zarur resurslarni minimallashtirish uchun tashkilot ichidagi loyihalarni muvofiqlashtirishdir. Loyihaga yo'naltirilgan menejment tashkilotni ikkita holat - joriy va kerakli va ushbu ikki davlat o'rtasidagi tafovutni bartaraf etish uchun amalga oshirilishi kerak bo'lgan bir qator loyihalar nuqtai-nazaridan ko'rib chiqadi.

Har qanday tashkilotning rivojlanishining hayot aylanishi, qadriyatlar to'planishi bilan, markazdan ajralib chiqadigan spiral shaklida taqdim etiladi. K.





Gravesning insoniy qadriyatlarni rivojlantirishning evolyutsion nazariyasiga ko'ra, tashkilot o'z strategiyasini ustuvor qadriyatlar tizimiga qaratgan holda belgilaydi, chunki bu tashkilot menejerlarini boshqaradigan qadriyatlarga moyillikdir. Ushbu modelda kompaniyaning rivojlanishi bir darajadan ikkinchi darajaga o'tgan sayin o'sib boradigan tobora kengayib borayotgan qadriyatlar sohasini bosqichma-bosqich qamrab olish sifatida taqdim etiladi. Spiral aniq ko'rsatadiki, tashkilotning rivojlanish hayotiy siklining ma'lum bosqichlari, shuningdek, doimiy takomillashtirish hech qachon tugamaydi. Tizimlarni rivojlantirishning spiral xarakterining mohiyati loyihalar portfelini amalga oshirish orqali tashkilotning rivojlanishiga hissa qo'shishdir. Kompaniyaning rivojlanish yo'nalishini aniqlash uchun menejerlar loyihalar portfelini yaratishda hozirgi vaqtda tashkilotdagi ustun qadriyatlar darajasini hisobga olishlari kerak, chunki faqat shu tarzda istisno xususiyatlarini tarjima qilish mumkin. tashkilotning raqobatbardosh ustunliklarini yaratishga qaratilgan. Aynan loyihani boshqarish tashkilotdagi qiymatlarni o'zgartirishning asosiy vositasidir, chunki mohirona qo'llash bilan u kompaniyaning e'lon qilingan qadriyatlarini ijrochilarga tushunarli harakatlarga aylantirish imkonini beradi. Portfel darajasidagi menejment menejrlardan muammolarning butun majmuasini va ularning manbalarini qamrab olish uchun kompleks fikrlashni, loyihalarni boshqarishning turli darajalariga taalluqli hodisalar va jarayonlar o'rtasidagi bog'lanish va o'zaro ta'sirlarni to'g'ri tushunishni talab qiladi.

Kompaniyaning qiymatga yo'naltirilgan rivojlanishining bir qismi sifatida, P2M standartiga ko'ra, birinchi navbatda tashkilot strategiyasi yo'naltirilgan ustun qiymatni ko'rsatadigan missiyani shakllantirish kerak. Kelajakda strategiya menejmentning ustuvor yo'nalishlariga muvofiq, maqsadlar daraxtini tashkil yetuvchi kichik maqsadlarga bo'lingan portfelning asosiy maqsadiga aylantirilishi kerak. Aksariyat hollarda qiymatni boshqarish quyidagi funksiyalarga ega: qiymatni aniqlash, qiymat yaratish, qiymatni kiritish. Loyiha mahsuloti yoki natijasining qiymatini aniqlash ko'pincha oddiygina qiymat tashuvchisini nusxalashni anglatadi. Qiymatga ega bo'lgan mahsulotni taqlid qilish va nusxalash ko'plab taniqli kompaniyalar bosib o'tgan yo'ldir.

Yuqorida keltirilgan P2M standartiga izoh keltirib ketsak. P2M standarti 2001 yilda Yaponiyada loyihalarni boshqarish milliy standarti sifatida yaratilgan. U XX asrning 80-90-yillarida mamlakatdagi iqtisodiy inqiroz oqibatlaridan muvaffaqiyatli omon qolgan yapon korporatsiyalarining tajribasini o'zlashtirdi. 20-asr oxirida Yaponiya ishlab chiqarishda innovatsion texnologiyalarni rivojlantirishga e'tibor qarata boshladi. Mamlakatda yangi



istiqbolli ishlab chiqarishlar ochildi, ilmiy-tadqiqot ishlari moliyalashtirildi, yuqori qo'shimcha qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarish ko'paydi. Doimiy ravishda innovatsion mahsulotlar va xizmatlarni yaratish uchun korporatsiyalar innovatsiyalarni eng samarali amalga oshirishga imkon beradigan yangi loyihalarni boshqarish tizimiga muhtoj edi.

P2M standarti - Project and Program Management (Loyiha va dasturlarni boshqarish) shunday tizimga aylandi. Uning falsafasi shunchalik samarali bo'ldiki, ko'plab yirik xorijiy korporatsiyalar standartni qabul qilishdi. Bundan tashqari, ba'zi davlatlar (Yaponiya, Ukraina) o'zlarining ichki va tashqi siyosatini P2M standartiga qaratgan holda olib boradilar.

Odatda, standartlar tavsifidagi loyiha cheklangan vaqt, inson va moddiy resurslar sharoitida mahsulot yoki xizmatni yaratishga olib keladigan tadbirlar majmuasi sifatida belgilanadi. Masalan, Britaniya Savdo Palatasi (The Office of Government Commerce yoki OGC) tomonidan yaratilgan standart mahsulotni yaratishga qaratilgan: PRINCE2 TM (Nazorat qilinadigan muhitdagi loyihalar (Projects in Controlled Environments)). Uning maqsadi nazorat qilinadigan muhitda aniq qoidalar asosida ma'lum vaqt ichida mahsulotni yaratishdir.

Yaponiya tizimining innovatsiyasi shundan iborat edi, maqsad mahsulot emas, balki u korporatsiyaga olib kelgan qiymat va kompaniya va jamiyatning ahvolini qanday yaxshilash edi.

Har doim ham kompaniyaga foyda keltiradigan yoki uning farovonligini oshiradigan yangi mahsulotni yaratish emas. Biroq, P2M standartidan foydalanganda bunday bo'lishi mumkin emas: innovatsiyani yaratishda barcha loyiha ishtirokchilari o'z missiyasiga, kompaniyaga keltiradigan qiymatga e'tibor berishlari kerak.

Standartning metodologiyasining asosi "Murakkablik, qiymat va qarshilik" trillemasi: murakkablik, qiymat va qarshilik. Amalga oshirilayotgan loyihalar:

- bir-biri bilan murakkab va strategik bog'langan bo'ling;
- kompaniyaga qiymat keltiring;
- tashqi muhitning qarshiligiga qaramasdan amalga oshirilishi kerak.

P2M standarti kompaniyalarning beqaror va noqulay muhitda (siyosiy va iqtisodiy inqirozlar, tabiiy ofatlar, moddiy yo'qotishlar) ishlashiga yordam berish uchun mo'ljallangan. Standartga muvofiq muvaffaqiyatli kompaniyalarga xos bo'lgan asosiy fazilatlardan biri moslashuvchanlik, o'zgarishlarga moslashishdir.

P2M standarti odatda loyihani boshqarishning 11 segmentiga (strategiyalar, tizimlar, maqsadlar, xavflar, munosabatlar, moliya, tashkilot,



resurslar, axborot, aloqa va qiymatlarni boshqarish) asoslangan minora sifatida tasvirlangan. Segmentlar tepasida bitta innovatsion mahsulotni amalga oshiradigan loyiha boshqaruvi; ularning ustida bir nechta loyihalardan iborat dastur boshqaruvi mavjud. Dastur darajasida missiya shakllantiriladi, dasturning arxitekturasini va strategiyasi, innovatsion mahsulot qiymati boshqariladi. Minoraning tepasida esa butun dasturning vazifasi joylashgan.

Missiyaga erishish uchun minoraning barcha “qavatlarini” bilan strategik ish kerak. Menejer doimo loyiha maqsad qilgan qiymatga e’tibor qaratishi kerak. Barcha bosqichlarda harakat yuqoriga ham, pastga ham sodir bo’lishi mumkin: segmentlardan dasturga, keyin esa missiyaga va aksincha.

P2M ning asosiy tamoyillari Yaponiya Loyiha boshqaruvi assotsiatsiyasi (YALBA) tomonidan chiqarilgan korxona innovatsiyalari uchun loyiha va dasturlarni boshqarish bo’yicha qo’llanmada keltirilgan:

- innovatsiyalar va uni amalga oshirishning markazida missiya - innovatsion mahsulot yaratilgan global maqsad yotadi;

- natija manfaatdor tomonlarga foyda keltiradigan, shuningdek, tashqi muhit (jamiyat) va kompaniyaning ichki muhitini yaxshilaydigan noyob mahsulot bo’lishi kerak;

- jamoa a’zolarining harakatlari o’zaro bog’liq bo’lishi kerak;

- dasturlarni amalga oshirishda eng muhim rolni strategik fikrlash, rejalashtirish ko’nikmalariga ega bo’lishi, tizimli bilimga ega bo’lishi va natijalarga erishishga yo’naltirilgan bo’lishi kerak bo’lgan menejerlar o’ynaydi;

- jamoaning barcha a’zolari uchun aqliy makon bo’lishi shart (Yaponiyada bu makon “Ba” - platforma deb ataladi), unda doimiy o’zaro ta’sir va fikr almashish mavjud;

- mahsulot qiymatini baholash va yechimlarning alternativ usullarini ishlab chiqish doimiy bo’lishi kerak, shunda o’zgaruvchan muhitda reja doimiy ravishda ma’lum bir tarzda ishlab chiqiladi va dastur maqsad sari harakatlanadi.

P2M standartiga ko’ra, atrof-muhitning tez o’zgarishiga qaramay, missiya bajarilishi kerak. Ish jarayoni quyidagilarni o’z ichiga oladi:

- atrof-muhitdagi o’zgarishlarni bashorat qilish (ssenariyni ishlab chiqish);

- innovatsiyalarni yaratish strategiyasini aniqlash;

- oraliq natijalarni baholash va reja va fakt o’rtasidagi farqni tahlil qilish;

- missiyadan chetga chiqmaydigan muqobil rejalarni ishlab chiqish va baholash;

- eng samarali rejani tanlash.



Qaror qabul qilishda mutaxassislar tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarni baholash uchun sifat va miqdoriy tahlil usullari qo'llaniladi. Xarajat-foyda tahlili, moliyaviy oqimlar, SWOT tahlili va investitsiyalar rentabelligidan olingan ma'lumotlar qo'llaniladi. Menejerlar tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlar ishonchli bo'lishi kerak, aks holda rejalashtirish yuqori sifatli bo'lmaydi.

P2M standartida innovatsion yechim yaratishda foydalaniladigan usul ssenariy modellashtirishdir. Har bir yangilik o'z vazifasini belgilashdan boshlanadi. Buning uchun 6W1H (Who, What, When, Why, How, Which va Whom) usuli qo'llaniladi. Missiyani tavsiflashda jamoa quyidagi savollarga javob beradi:

- Dastur menejeri kim?
- Asosiy muammo va uning yechimi nima bo'ladi?
- Dastur qachon boshlanadi va qachon tugaydi?
- Nima uchun yaratilmoqda?
- U qanday amalga oshiriladi?
- Qaysi reja amalga oshiriladi?
- Natijadan kim foyda ko'radi?

Dastur missiyasini aniqlagandan so'ng, amalga oshirish konteksti tahlil qilinadi (ichki va tashqi muhit, mumkin bo'lgan muammolar), strategik yo'nalishlar, kuchli va zaif tomonlari aniqlanadi. Guruhga maqsad va vazifalar beriladi. Muqobil rejalar dastlabki shartlar o'zgargan taqdirda ishlab chiqiladi.

Jamoa loyihalar portfelini yaratadi va ularning ssenariylarini ishlab chiqadi. Modelga kirish, ish jarayoni va chiqish kiradi. Jarayonning borishiga cheklovlar va rag'batlantirishlar, shuningdek, kompaniya ichidagi boshqaruv sikli ta'sir qiladi. Modeldagi jarayonning asosini bilim, tahlil va baholash vositalari, shuningdek, taxminiy ma'lumotlar tashkil qiladi. Noaniqlikni oldini olish uchun missiya muqobil ishlanmalar bilan bir nechta ssenariylar bilan ifodalanishi kerak. Amalga oshirish jarayonida olingan natijalar baholanadi va kerak bo'lganda rivojlanishning muqobil yo'llari tanlanadi.

P2M standarti inson kapitalini innovatsiyalarni amalga oshirish uchun muhim resurs deb hisoblaydi. Yuqori qo'shimcha qiymatga ega bo'lgan loyihani amalga oshirishga qodir bo'lgan mutaxassis chuqur tizimli bilimga, amaliy tajribaga, kasbiy fazilatlarga va axloqiy fazilatlarga ega bo'lishi kerak. P2M standartiga ko'ra, loyiha menejerlari doimiy ravishda bilimlarni o'rganish va amaliyotda qo'llash orqali o'z malakalarini doimiy ravishda oshirib boradilar. Ular missiyaga yo'naltirilgan, tizimli fikrlashga ega va vaziyatni strategik



baholaydi. Menejerlar muammolarni korporatsiya va jamiyat manfaati nuqtai-nazaridan hal qiladilar va vaziyatga bir butun sifatida qaraydilar va individual muammolarni bartaraf etmaydilar.

Loyiha menejerlari P2M standartiga muvofiq 3 ta sertifikatdan birini olish imkoniyatiga ega. Sertifikatlashning eng past darajasi - bu loyihani boshqarish bo'yicha mutaxassis. Standartning nazariy bilimlarini o'zlashtirganlar tomonidan qabul qilinadi. Ikkinchi bosqichda loyiha menejerlari. Ushbu sertifikatlar nazariy bilimga ega va kamida bitta loyihada amaliy tajriba orttirganlarga beriladi. Eng yuqori daraja - me'mor. Arxitektor bo'lish uchun siz menejer darajasidan o'tishingiz va katta amaliy tajribaga ega bo'lishingiz kerak (kamida 3 ta loyihada ishtirok etish nazarda tutiladi). Mutaxassislik darajasini olish uchun yozma imtihon topshiriladi. Ikkinchi va uchinchi darajalar uchun ariza beruvchi hisobot taqdim etadi va og'zaki suhbatdan o'tadi. Barcha sertifikatlar 5 yil muddatga beriladi. Ushbu muddatdan so'ng siz yana imtihon topshirishingiz kerak bo'ladi.

G'oyaning timsoli ustida ishlayotganda, rahbar va jamoa a'zolari yagona aqliy makonda ("Ba" yoki platforma) ishlaydi. Guruh rahbari ishchi guruhni to'g'ri yo'nalishga yo'naltiradi, ishtirokchilarga ishning asosiy g'oyasini va uning vazifasini tushunishga yordam beradi. Rahbar ish jarayonida yuzaga keladigan muammolarni hal qilish uchun javobgardir.

Guruhning samaradorligiga unda barcha sohalardagi mutaxassislarning mavjudligi bilan erishiladi. Bu standart tomonidan yaxlit ko'rinish sifatida belgilanadigan barcha nuqtai-nazardan muammolarning ko'rinishini ta'minlaydi. Qiymatga erishish va yangi mahsulotni yaratish uchun zarur bo'lgan vakolatlar:

- dasturning missiyasidan xabardorlik;
- innovatsion g'oyalarga ega bo'lish;
- strategik fikrlash;
- muvofiqlashtirish qobiliyatlari;
- natijani yo'naltirish;
- munosabatlar qobiliyati;
- belgilangan muddatlarga rioya qilish qobiliyati.

P2M standarti innovatsion g'oyalarni haqiqatga aylantirish uchun loyihalarni boshqarishning eng samarali standartlaridan biridir. P2Mning boshqa standartlardan asosiy farqi mahsulot emas, balki manfaatdor tomonlar, kompaniya va butun jamiyat uchun olib keladigan qiymatni yaratishga qaratilganligidir. Standart jamoaning barcha a'zolarining rollarini aniq





belgilaydi; menejrlarni sertifikatlash tizimi ishlab chiqilgan. Standart shartlariga ko'ra, menejrlar doimiy ravishda bir-birlari bilan yagona aqliy makonda o'zaro aloqada bo'lib, loyihani turli nuqtai-nazardan ko'rib chiqadilar.

Qadriyatlarining keyingi darajasiga o'tishni qiymatga yo'naltirilgan loyiha portfelini shakllantirish orqali amalga oshirish tavsiya etiladi. Yangi qiymat yaratish uchun loyihalar portfelini shakllantirish bosqichi tasdiqlangan strategiyaga muvofiq kompaniya qiymatini maksimal darajada oshirish talablariga javob beradigan bunday loyihalarni tanlashdan iborat. Keyingi bosqichga o'tish imkoniyatini yaratish uchun yaratilgan loyihalar portfeli resurs cheklovlarini hisobga olgan holda hozirgi qiymat darajasini to'liq to'ldirishi kerak. Ko'pincha bitta tashkilot ichida ma'lum bir portfel uchun resurslarni yetkazib berish unga bo'lgan ehtiyojdan ancha kam ekanligi ma'lum bo'ladi. Bunday holda, manbani qiymatga muvofiq taqsimlash algoritmini ishlab chiqish kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О. Н. Ильина. - Москва: Вузовский учебник; Москва: НИЦ ИНФРА - М, 2015
2. Ганчин В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации // Экономика и управление: рос. науч. журн. - 2011
3. Гончаренко С. Управление проектами // Управление качеством. - 2011
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Учебное пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. - 656 с
5. Емельянов Ю. Управление инновационными проектами в компании // Проблемы теории и практики управления. - 2011
6. UNIVERSUM: Технические науки Метод формирования портфеля проектов на основе доминирующих ценностей организации [электронный ресурс]. - Режим доступа - URL: <http://7universum.com>
7. Проектная практика: Стандарты управления программами и портфелями [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://pmpractice.ru/>
8. Аньшин В. М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях. Часть 1 / В. М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014
9. Алимов, Б. Б. (2023). ИНВЕСТИЦИОН ЛОЙИҲАЛАР АСОСИДА ЎЗБЕКИСТОН ЯШИЛ ИҚТИСОДИЁТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ. *Gospodarka i Innowacje*, 38, 28-37.



10. Miralimovich, A. M., Kholmurodovich, S. D., & Batirovich, A. B. (2023). PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE GREEN ECONOMY BASED ON INVESTMENT PROJECTS IN COOPERATION WITH DEVELOPED COUNTRIES. Western European Journal of Modern Experiments and Scientific Methods, 1(2), 19-31.
11. Алимов, Б. Б. (2023). ЎЗБЕКИСТОНДА ЯШИЛ ИҚТИСОДИЁТНИ РИВОЖЛАТИРИШ СТРАТЕГИЯСИ. Miasto Przyszłości, 37, 175-184.
12. Бобакулов, Т., & Алимов, Б. (2022). ЎЗБЕКИСТОН ИҚТИСОДИЁТИНИ МОЛИЯ СЕКТОРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ. Евразийский журнал академических исследований, 2(13), 198-205.
13. Сагдиллаева, З. А. (2019). Юлдашева УА. Алимов ББ Финансовый анализ.: Учебник-Т.: Иктисод-Молия.

