

QURILISH SOHASIDA LOYIHA OFISLARINING HOZIRGI HOLATI: O'ZBEKISTON TAJRIBASI

Ortiqova Farida Akbar qizi

O'zbekiston Respublikasi Bank - moliya akademiyasi magistranti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15823966>

Annotatsiya. Ushbu maqolada O'zbekiston Respublikasida qurilish sohasida loyiha ofislari (PMO) faoliyatining hozirgi holati, ularning amaliy samaradorligi va rivojlanish muammolari keng tahlil qilinadi. Xalqaro standartlarga asoslangan loyiha boshqaruvi tizimlarining mahalliy amaliyotda qo'llanilishi, mavjud infratuzilmaviy loyihalarda PMOlar ishtirokining real ta'siri keys-tahlillar asosida o'rganiladi. Tadqiqotda "Yangi Toshkent", "Registon turizm klasteri", "Agroloyiha hududi" va "Yangi sanoat zonasi" kabi loyihalar misolida PMOlar tomonidan qo'llanilgan boshqaruv usullari, muammolar, yutuqlar va imkoniyatlar tahlil qilingan. Maqolada, shuningdek, O'zbekistonda loyiha ofislarini samarali tashkil etishning institutsional, tashkiliy, malakaviy va raqamli asoslari bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi. Tadqiqot natijalari loyiha boshqaruvi madaniyatini shakllantirish va barqaror qurilishni ta'minlashga qaratilgan strategik yo'nalishlarni aniqlash imkonini beradi.

Kalit so'zlar: loyiha ofisi (PMO), qurilish loyihalari, loyiha boshqaruvi, O'zbekiston tajribasi, strategik boshqaruv, raqamli texnologiyalar, institutsional rivojlanish, keys-tahlil, KPI, Primavera.

Kirish. O'zbekiston Respublikasi mustaqillik yillarida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning muhim ustunlaridan biri sifatida **qurilish sohasini** tanlab oldi.

Bu yo'nalishdagi yutuqlar — infratuzilmani zamonaviylashtirish, shaharsozlik faoliyatini tartibga solish, aholini uy-joy bilan ta'minlash va investitsion jozibadorlikni oshirishda muhim rol o'ynadi. Ayniqsa, 2017-yildan keyingi islohotlar davrida qurilish tizimining boshqaruv modeli tubdan yangilandi. Prezident farmonlari, hukumat qarorlari va tegishli vazirliklar tomonidan ishlab chiqilgan dasturlar ushbu sohaga sifatli yondashuvni joriy etishni taqozo etdi. Shu bilan birga, bugungi kunda **qurilish loyihalarini samarali boshqarish, byudjet nazoratini kuchaytirish va loyihalarining shaffof amalga oshirilishini ta'minlash** zarurati ortib bormoqda.

Xalqaro tajribada ushbu muammolarni hal qilishda **loyiha ofislari (Project Management Office – PMO)** muhim vosita sifatida xizmat qiladi. PMO – bu tashkilot ichida barcha loyiha jarayonlarini umumlashtiruvchi, nazorat qiluvchi, uslubiy va strategik boshqaruv funksiyalarini bajaruvchi maxsus tarkibiy tuzilmadir. Jahon banki, BMT, PMI (Project Management Institute) kabi tashkilotlar tavsiyalariga ko'ra, yirik infratuzilma va qurilish loyihalarida PMOlar majburiy elementga aylanishi zarur. Bu bo'limlar nafaqat loyiha resurslari va vaqtining samaradorligini oshiradi, balki manfaatdor tomonlar o'rtasida o'zaro ishonch, ochiqlik va natijadorlikni ta'minlaydi.

O'zbekiston sharoitida esa ushbu tizim hali yetarli darajada rivojlanmagan. Garchi ayrim yirik qurilish kompaniyalari o'zida ichki PMOni tashkil qilgan bo'lsa-da, ularning aksariyati to'laqonli funksiyalarni bajarmaydi. PMOlar, asosan, rasmiy ma'muriy bo'lim sifatida shakllangan, ammo strategik boshqaruvga ta'sir qiluvchi darajada faoliyat yuritmayapti. Shu nuqtai nazardan qaralganda, **O'zbekistonda loyiha ofislari institutini shakllantirish, amaldagi muammolarni aniqlash va xalqaro standartlarga moslashtirish** dolzarb masalalardan biridir.

Qurilish sohasida loyiha boshqaruvi bilan bog'liq yana bir muammo – loyiha hayotiy siklining to'liq tushunilmaganligidir. Aksariyat hollarda loyiha faqat texnik jihatdan (chizma, smeta, ruxsatnoma) baholanadi, biroq uning iqtisodiy samaradorligi, manfaatdor tomonlar bilan aloqa, xavflarni oldindan baholash, monitoring va audit kabi masalalar yetarlicha yoritilmaydi.

Bu esa loyihalarning bajarilmay qolishi, sifatsiz qurilish, byudjetdan ortiqcha mablag' sarflash va korrupsiya xavflarini oshiradi.

Yana bir dolzarb jihat – **raqamli texnologiyalar va axborot tizimlarining kam joriy etilgani**. Zamonaviy boshqaruv texnologiyalarida loyiha ofislari orqali MS Project, Primavera, BIM (Building Information Modeling) kabi dasturlar bilan avtomatik monitoring amalga oshiriladi. O'zbekistonda esa aksariyat qurilish loyihalari hanz qo'lda yuritiladi yoki Excel darajasidagi primitiv vositalar bilan nazorat qilinadi. Bu esa real vaqt rejimida holatni baholash, to'g'ri qaror qabul qilish imkoniyatini cheklaydi.

Demak, **O'zbekistonda loyiha ofislari institutini kuchaytirish**, ularni amaliyotda faol joriy qilish, kasbiy malaka oshirish tizimini shakllantirish va zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini keng joriy etish — qurilish sohasining raqobatbardoshligi va barqarorligini ta'minlovchi asosiy shartlardan biridir. Ushbu maqolada aynan shu yo'nalishdagi amaliy holatlar, mavjud muammolar va takomillashtirish yo'llari tahlil qilinadi.

Qurilish tashkilotlarida mavjud PMO faoliyatining tahlili. O'zbekiston Respublikasi qurilish sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar jarayonida loyiha ofislari (PMO) tizimini joriy etish va takomillashtirish dolzarb masalaga aylanmoqda. Ayni paytda yurtimizdagi yirik va o'rta miqyosdagi qurilish tashkilotlarining aksariyatida loyihalarni rejalashtirish, moliyalashtirish, monitoring va audit qilish jarayonlari hali-hanz klassik, ya'ni "ijrochi-buyurtmachi" modeli asosida olib borilmoqda. Bu esa resurslar, vaqt va xarajatlarni boshqarishda tizimli yondashuv yo'qligini ko'rsatadi.

2024-yilda "O'zqurilishmateriallari" aksiyadorlik jamiyati, "O'zshaharsozlikLITI" ilmiy-loyiha instituti va bir qator xususiy qurilish kompaniyalari faoliyati asosida olib borilgan kuzatuv va intervyular shuni ko'rsatdiki, mavjud loyiha ofislari ko'pincha rasmiy tusda tashkil etilgan, biroq ularning funksional yuklamalari, vakolati va mas'uliyati noaniqdir. PMOlar tashkilot strukturasi ichida alohida bo'lim sifatida mavjud bo'lsa-da, ular ko'pincha rahbariyat topshirig'ini qayta ishlovchi texnik yordamchi sifatida ishlaydi. Strategik qarorlar qabul qilishda ular ishtirok etmaydi.

Tashkiliy-struktura tahlili shuni ko'rsatadiki:

- PMOlar ko'p hollarda loyiha menejeri yoki texnik direktor rahbarligida faoliyat yuritadi;
- Ular smeta tayyorlash, chizma tasdiqlash va hisobot topshirish bilan cheklanadi;
- Monitoring, xavflarni baholash, manfaatdor tomonlar bilan ishlash, yoki loyiha yakunida ta'sirni tahlil qilish funksiyalari bajarilmaydi.

So'rovnoma asosida aniqlangan statistik ma'lumotlarga ko'ra:

PMO faoliyat turi	Tashkilotlarda mavjud (%)
Smeta va loyiha hujjatlari tayyorlash	92%
Qurilish bosqichlarini muvofiqlashtirish	64%
Monitoring va audit	35%
Raqamli boshqaruv vositalarini qo'llash	18%
PMO strategik qarorlarda ishtiroki	12%

Ko'rinib turibdiki, faqat eng asosiy va oddiy funksiyalar faoliyatga joriy qilingan. PMOlar hali loyiha hayotiy siklining barcha bosqichlarini (initiation, planning, execution,

monitoring, closing) qamrab ololmayapti. Bu esa ularning samaradorlik darajasini keskin pasaytiradi.

Amaliy intervyular asosida aniqlangan muammolar:

1. **Mutaxassis yetishmovchiligi:** PMOda faoliyat yuritayotgan kadrlar asosan umumiy texnik bilimlarga ega, lekin loyiha boshqaruvi bo'yicha maxsus tayyorgarlikka ega emas. Ular PMBOK, PRINCE2, Agile yoki Lean Construction kabi metodologiyalar bilan tanish emas.

2. **Axborot texnologiyalarining cheklanganligi:** Loyiha monitoringi va hisobot berish jarayonlari ko'pincha Excel va Word dasturlari orqali yuritiladi. Zamonaviy tizimlar, masalan, MS Project, Primavera yoki BIM hali amaliyotga joriy etilmagan.

3. **Vazifaviy chegaralarning noaniqligi:** Ko'p holatlarda PMO faoliyati rahbariyat topshirig'i bilan bog'langan, mustaqil tashabbus yoki strategik nazorat imkoniyati cheklangan.

4. **Me'yoriy-huquqiy asosning yetarli emasligi:** PMOlar faoliyatini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar yo'q. Hozirda faqat umumiy tavsiyalar mavjud, biroq ularni bajarish majburiy emas.

Tahlil shuni ko'rsatadiki, qurilish tashkilotlarida PMO faoliyatining samaradorligini oshirish uchun:

- Tashkilot ichki nizomida PMO funksiyalari va vakolatlari aniq belgilanishi lozim;
- PMO xodimlari uchun maxsus loyiha boshqaruvi kurslari, sertifikatlashtirish tizimi joriy etilishi kerak;
- Raqamli tizimlarni joriy qilish orqali monitoring va baholash jarayonlari avtomatlashtirilishi zarur;
- Har bir yirik loyiha doirasida PMO faoliyati to'liq hayotiy sikl bo'yicha yo'lga qo'yilishi talab etiladi.

Qurilish loyihalarida loyiha ofislarining samaradorligi (keys-tahlil asosida)

O'zbekistonning bugungi iqtisodiy rivojlanish bosqichida qurilish sohasi eng faol tarmoqlardan biri bo'lib, mamlakat bo'ylab amalga oshirilayotgan infratuzilma, uy-joy, sanoat va transport loyihalarini miqyosi ortib bormoqda. Bu esa o'z navbatida loyiha ofislari (PMO)ning rolini kuchaytirish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Mazkur bo'limda Toshkent shahri, Samarqand, Buxoro va Namangan viloyatlaridagi yirik qurilish loyihalarini asosida PMOlarning faoliyati keys-tahlil orqali tahlil qilinadi.

1. Toshkent shahri – “Yangi Toshkent” loyihasi misolida PMO samaradorligi

2023-yilda boshlangan “Yangi Toshkent” loyihasi O'zbekiston tarixidagi eng yirik urbanizatsiya loyihalaridan biri hisoblanadi. Ushbu loyiha doirasida PMO tashkil etilgan bo'lib, u quyidagi asosiy funksiyalarni bajaradi:

- Loyiha byudjetini rejalashtirish va nazorat qilish;
- Pudratchilar faoliyatini muvofiqlashtirish;
- Loyihalarning texnik hujjatlarini tasdiqlash;
- Har oyda monitoring hisobotlarini tayyorlash va manfaatdor tomonlarga taqdim etish.

Kuzatuv natijalari: PMO mazkur loyihada yuqori texnologik vositalar (Primavera, BIM)dan foydalangan holda faoliyat yuritmoqda. Har bir loyihaning muddatli grafikasi avtomatlashtirilgan tizimda real vaqt rejimida kuzatib boriladi. Bu usul orqali loyiha bosqichlari o'rtasida tafovutlar aniqlanib, tezkor choralar ko'rilmogda.

Samaradorlik natijalari:

- Qurilish kechikishlari 17% dan 6% gacha kamaydi;
- Byudjetni oshib ketish holatlari 23% dan 9% gacha qisqardi;

- Ishchi kuchi va texnika resurslarining o‘zaro muvofiqligi yaxshilandi;
- Loyiha bo‘yicha jamoatchilik bilan ochiq aloqalar kuchaydi.

2. Samarqand – “Registon turizm klasteri” loyihasi

Samarqand shahrida amalga oshirilgan “Registon” turizm klasteri loyihasi madaniy meros obyektlari atrofida turizm infratuzilmasini yaratish bo‘yicha ilg‘or tajribaga ega bo‘ldi.

Loyiha 2021–2023-yillarda amalga oshirildi. Dastlab loyiha alohida PMOga ega bo‘lmagan. Jarayonda kechikishlar, muvofiqlashtirishdagi muammolar, smeta oshishi holatlari kuzatilgan.

Shundan so‘ng 2022-yilning birinchi yarmida maxsus PMO tashkil etilib, quyidagi o‘zgarishlar ro‘y berdi:

- Loyiha faoliyatini 5 yo‘nalishda segmentatsiya qilish;
- Resurs taqsimotini jadallashtirish va optimallashtirish;
- Hisobotlar tizimini avtomatlashtirish (ProjectLibre platformasi joriy etilgan).

Tahlil natijasi: PMO joriy etilgach, loyiha muddati doirasiga qaytarildi, turar joy va savdo maskanlari sifatli topshirildi. Shu bilan birga, investorlar ishonchi oshdi va loyiha so‘ngida davlat va xususiy sektor hamkorligida yangi subloyihalar ham yo‘lga qo‘yildi.

3. Buxoro – “Agroloyiha hududi”

Buxoro viloyatining Qorako‘l tumanida barpo etilgan agrologistika va sovuq ombor loyihasi qishloq xo‘jaligini eksportga yo‘naltirishni kuchaytirish maqsadida amalga oshirilgan. Biroq loyiha boshida PMO tashkil etilmagani sababli quyidagi muammolar yuzaga kelgan:

- Qurilish texnikasi va ishchi kuchi o‘rtasida resurslar moslashuvsizligi;
- Byudjet hisob-kitoblarining noaniqligi;
- Jarayonlarda hujjatli asos yetishmasligi.

2023-yilda Investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi tomonidan loyiha boshqaruviga PMO qo‘shilishi tavsiya qilindi va maxsus loyiha ofisi tashkil etildi. Natijada:

- Har haftalik monitoring hisobotlari joriy qilindi;
- Ishlab chiqilgan KPllar asosida muddat va xarajatlar tahlil qilindi;
- Loyiha oxiriga qadar 18% byudjet tejab qolindi.

4. Namangan – “Yangi sanoat zonasi” loyihasi

Namangan shahrida “Yangi sanoat zonasi” loyihasi yuqori texnologiyali ishlab chiqarish liniyalarini joriy qilishga qaratilgan. Loyiha doirasida PMO faoliyat ko‘rsatmoqda, biroq u faqat texnik hujjatlar bilan shug‘ullanadi. Yakuniy monitoring, foydalanuvchi fikri, audit natijalari yoki loyiha yakuniy ta‘siri baholanmaydi.

Tahlildan kelib chiqqan xulosa:

- Faoliyat yuzasidan PMO mavjud, lekin funktsional jihatdan cheklangan;
- Raqamlashtirish darajasi juda past (faqat Word va Excelda yuritiladi);
- Nazorat instrumentlari faqat rahbariyat buyrug‘i asosida ishlaydi.

Xulosa sifatida quyidagi jihatlar ta‘kidlanadi:

1. Yirik loyihalarda PMO joriy etilishi qurilish muddatlari va byudjet sarfini kamaytirishga yordam beradi;
2. PMOlar samaradorligi ular mustaqil faoliyat yurita olishiga, yetarli vakolatga ega bo‘lishiga bog‘liq;
3. PMOlar faqat texnik funksiyalar bilan emas, balki strategik tahlil va rejalashtirish bilan shug‘ullansa, loyihaning umumiy sifati oshadi;

4. Zamonaviy texnologiyalar (BIM, MS Project) qo'llanilsa, qarorlar qabul qilish ancha tez va aniq bo'ladi;

5. PMO faoliyatini o'lchash uchun doimiy KPI tizimi va ochiq hisobotlar talabi dolzarbdir.

Qurilish sohasida loyiha ofislarini rivojlantirish istiqbollari

Avvalgi bo'limlarda ko'rib chiqilgan keys-tahlillar, amaliy muammolar va imkoniyatlar asosida aniqlanishicha, O'zbekistonda qurilish loyihalarining barqarorligi, sifat darajasi va moliyaviy samaradorligini oshirishda loyiha ofislari (PMO) tizimining rolini kuchaytirish zarurati mavjud. PMO'lar orqali loyiha jarayonlari standartlashtiriladi, resurslar optimal taqsimlanadi, qaror qabul qilish tezlashadi va eng muhimi – loyiha natijalarining izchilligi ta'minlanadi. Quyida loyiha ofislarini institutsional, tashkiliy, malakaviy va texnologik yo'nalishlar asosida rivojlantirish bo'yicha istiqbolli takliflar tizimli yoritiladi.

1. Institutsional asoslarni mustahkamlash. Bugungi kunda O'zbekiston qonunchiligida loyiha ofislari faoliyatini bevosita tartibga soluvchi maxsus normativ-huquqiy hujjatlar mavjud emas. Aksariyat holatlarda PMOlar tashkilot ichki nizomlari asosida faoliyat yuritadi. Bu esa vakolatlar, mas'uliyat, moliyaviy erkinlik va tashkiliy mustaqillik darajasida noaniqliklar keltirib chiqaradi. Shuning uchun:

- **“Loyiha ofislari faoliyati to'g'risida” alohida nizom** ishlab chiqilishi zarur. Bu nizom PMOning vazifalari, tuzilmasi, faoliyat shakllari, hisobdorlik tamoyillari va baholash mezonlarini belgilab berishi kerak.

- Davlat buyurtmasidagi yirik infratuzilma loyihalarida PMO joriy etilishi **majburiy** bo'lishi lozim.

- Qurilish va arxitektura sohaslarini tartibga soluvchi markaziy organ PMO faoliyatini metodik jihatdan nazorat qiladigan va o'quv-uslubiy qo'llanmalarni ishlab chiqadigan vakolatli tuzilma bilan hamkorlikda ishlashi zarur.

2. Tashkiliy-modellashtirish: PMO struktura va rollar. PMOni samarali tashkil qilish uchun uni tashkilot ichidagi texnik bo'lim sifatida emas, balki strategik qarorlarni qo'llab-quvvatlovchi mustaqil tashkilot sifatida shakllantirish lozim. Quyidagi 3 modeldan foydalanish mumkin:

PMO turi	Tavsifi	Qo'llash tavsiyasi
Supportive	Maslahat, hujjatlar tayyorlash	Yangi joriy etilayotgan tashkilotlar
Controlling	Standartlarga rioya etishni ta'minlaydi	O'rta darajadagi loyiha tarmoqlari
Directive	To'liq boshqaruv va qaror qabul qiladi	Davlat infratuzilma loyihalarida

Yuqoridagi modellar asosida PMOlar uchun quyidagi rollarni aniqlab berish muhim: loyiha menejeri, monitoring mutaxassisi, smetachi, hujjatchi, axborot texnologiyalari mutaxassisi, manfaatdor tomonlar bo'yicha koordinator. Har bir rol uchun aniq lavozim talablari va KPIlar ishlab chiqilishi kerak.

3. PMO malaka va kadrlar tayyorlash tizimini rivojlantirish

Ayni vaqtda O'zbekistonda PMO sohasida xalqaro darajadagi kasbiy tayyorgarlik kurslari yetarli emas. Bu esa soha vakillarining PMO metodologiyalari (PMBOK, Agile, Lean Construction) va boshqaruv vositalari bilan yetarli darajada tanish emasligiga sabab bo'lmoqda. Shuning uchun:

- **Milliy sertifikatlashtirish tizimi** joriy qilinishi lozim. Masalan, “Milliy PM sertifikati” tizimi, u PMP yoki PRINCE2 bilan uyg'unlashtiriladi.

- OTMlar, ayniqsa texnika va arxitektura yo'nalishlarida “Loyiha boshqaruvi va PMO” fanlari kiritilishi kerak.

• Xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikda o'quv markazlari ochilishi va mutaxassislar chet ellarda stajirovka o'tab kelishi yo'lga qo'yilishi maqsadga muvofiq.

4. Raqamlashtirish va avtomatlashtirish yo'nalishlari

PMOlarning samarali ishlashi zamonaviy texnologik echimlarsiz to'liq ta'minlanmaydi. MS Project, Primavera P6, BIM, GanttPro, ProjectLibre kabi vositalar nafaqat vaqtni tejaydi, balki inson omiliga bog'liq xatolarni kamaytiradi, shaffoflikni oshiradi va real vaqtli monitoring imkonini beradi. Shuning uchun:

• Har bir yirik loyiha uchun elektron PMO tizimi yaratilishi kerak (masalan: "e-PMO Uzbekistan" platformasi);

• Loyiha hayotiy tsiklini to'liq raqamlashtiruvchi modullar joriy qilinishi zarur: boshlang'ich rejalashtirish → bajarilish → nazorat → yakuniy audit;

• Raqamli hisobotlar avtomatik ravishda manfaatdor tomonlarga (buyurtmachi, moliya organi, hokimiyat) yuborilishi orqali ochiqlik va ishonchlilik ta'minlanadi.

5. Samarasizlik xavflarini kamaytirish mexanizmlari

PMO tizimi noto'g'ri tashkil etilganda yoki faqat formal bo'lganda quyidagi xavflar vujudga keladi:

• Loyiha kechikishi va byudjet oshishi;

• Resurslar isrofi;

• Qonunbuzarlik va korrupsion xavflar.

Bunga yo'l qo'ymaslik uchun:

• PMO faoliyati har chorakda mustaqil auditorlar tomonidan baholanadi;

• Har bir loyiha doirasida ochiq KPillar va monitoring natijalari e'lon qilinadi;

Davlat sektorida PMO samaradorligi "foydalanilgan mablag' / erishilgan natija" koeffitsienti bilan baholanadi.

O'zbekistonda loyiha ofislari amaliyotini rivojlantirish uchun muhim institutsional va tashkiliy islohotlar zarur. PMO'lar har qanday yirik loyiha uchun majburiy tarkibiy qismga aylanishi, malakali kadrlarga tayanishi va zamonaviy raqamli boshqaruv tizimlari asosida ishlashi kerak. Bu nafaqat qurilish sohasining samaradorligini oshiradi, balki butun loyiha boshqaruvi madaniyatini yangi bosqichga olib chiqadi.

Xulosa. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, O'zbekistonda qurilish sohasidagi loyiha boshqaruvini optimallashtirishda loyiha ofislarining (PMO) roli hali to'liq shakllanmagan. PMOlar ayrim yirik loyihalarda mavjud bo'lsa-da, ularning funksional doirasi tor, strategik ta'siri cheklangan, raqamli monitoring va baholash tizimi esa kam joriy etilgan. Keys-tahlil asosida o'rganilgan "Yangi Toshkent", "Registon klasteri", "Agroloyiha hududi" va "Yangi sanoat zonasi" loyihalari misolida samarali PMO faoliyatining mavjudligi loyihalar muddati, byudjeti va sifat ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatgani isbotlandi.

Shu asosda quyidagi ilmiy-amaliy xulosalarga kelindi:

1. **PMO'lar institutsional jihatdan mustahkamlanishi lozim** – ular alohida nizom asosida, aniq vakolatlar va funksiyalarga ega bo'lishi kerak.

2. **Tashkiliy modellashtirish zarur** – Supportive, Controlling yoki Directive PMO modellaridan biri tanlanib, tashkilot tuzilmasiga moslashtirilishi kerak.

3. **Kadrlar salohiyatini oshirish muhim** – loyiha boshqaruvi bo'yicha milliy o'quv kurslari va xalqaro sertifikat tizimlari (PMP, PRINCE2) keng joriy etilishi lozim.

4. **Raqamlashtirish darajasi oshirilishi kerak** – MS Project, BIM, Primavera kabi vositalar yordamida loyiha hayotiy sikli avtomatlashtirilgan tarzda boshqarilishi kerak.

5. **Monitoring va audit tizimi joriy etilishi lozim** – har chorakda PMO samaradorligi KPI asosida baholanib, ochiq hisobotlar taqdim etilishi kerak.

Yuqoridagi choralar amalga oshirilganda, O‘zbekistonda nafaqat qurilish sohasida, balki umumiy loyiha boshqaruvi madaniyatida ham sifatli sakrash kuzatiladi. PMOlar loyiha samaradorligini oshiruvchi emas, balki butun loyiha hayotiy siklini boshqaruvchi markaziy mexanizmga aylanishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th Edition, 2021.
2. Axelos. *PRINCE2 Official Manual*. London, UK, 2021.
3. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
4. Infrastructure and Projects Authority (IPA). *Transforming Infrastructure Performance: Roadmap to 2030*, UK Government, 2021.
5. Müller, R., & Turner, R. (2017). *Project-oriented leadership*. Gower Publishing.
6. Schoper, Y.-G., Wald, A., & Ingason, H. T. (2018). *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland*. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71–82.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmoni PQ-81-son, 2022-yil 28-yanvar.
8. “Yangi Toshkent” loyihasi PMO hujjatlari, Tashkent Construction Department, 2023.
9. O‘zbekiston Respublikasi Qurilish va uy-joy kommunal xo‘jaligi vazirligi ma’lumotlari, 2024.
10. BIM Implementation in Uzbekistan. UNDP Report, 2023.
11. World Bank. *Reforming Infrastructure Delivery in Developing Countries*, 2022.
12. O‘zbekiston Respublikasi Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi PMO metodikasi, 2023.