

LOYIHANI BOSHQARISHDA MANFAATDOR TOMONLARNI SAMARALI BOSHQARISH MASALALARI

Raxmonov Shoxzodbek Nosirjon-o'g'li

Mehnat inspeksiyasining bosh mehnat texnik inspektori

O'zbekiston davlat muassasalari va jamoat xizmati xodimlari kasaba uyushmasi

Respublika Kengashi

E-mail: rahmonovshox17@gmail.com

Annotatsiya: *zamonaviy loyihalarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan ularning manfaatdor tomonlarini samarali boshqara olishga bog'liq. Loyiha jarayoniga turli manfaatdor tomonlarni jalb etish orqali xatarlarni kamaytirish, natijalar sifati va barqarorligini oshirish, shuningdek, barcha tomonlarning ehtiyojlarini qondirishga erishiladi. Ushbu maqolada loyiha boshqaruvida manfaatdor tomonlarni aniqlash va ular bilan ishlashning dolzarbligi, muammolari va yechimlari tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida O'zbekistonda amalga oshirilayotgan yirik tashabbuslar – ekologik yo'nalishdagi “Yashil makon” loyihasi hamda ijtimoiy yo'nalishdagi “Ayollar daftari” dasturi misolida manfaatdor tomonlarni boshqarish tajribasi o'rganildi. Tahlil natijalari loyiha boshqaruvida manfaatdor tomonlarni samarali boshqarish uchun muhim omillar va taklif etilayotgan chora-tadbirlarni ko'rsatib berdi.*

Kalit so'zlar: *loyiha boshqaruvi; manfaatdor tomonlar; manfaatdor tomonlarni boshqarish; manfaatdor tomonlarni jalb qilish; “Yashil makon” loyihasi; “Ayollar daftari” dasturi.*

Kirish

Har qanday loyiha turli manfaatdor tomonlar (stakeholderlar) manfaatlariga daxldor bo'ladi. Manfaatdor tomonlar deganda loyiha natijasiga ta'sir ko'rsatishi yoki undan ta'sirlanishi mumkin bo'lgan barcha shaxslar, guruhlar va tashkilotlar tushuniladi. Loyiha boshqaruvida ushbu manfaatdor

tomonlarni aniqlash, ularning ehtiyoj va kutilmalarini hisobga olish hamda faol ishtirokini ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, manfaatdor tomonlarni boshqarish loyiha muvaffaqiyatining hal qiluvchi omillaridan biri bo'lib, ayniqsa murakkab va yirik loyihalarda manfaatdorlar sonining ko'pligi va ularning manfaatlaridagi ziddiyatlar bu yo'nalishni yanada murakkablashtiradi. Manfaatdor tomonlar bilan samarali ishlay olmaslik loyiha ijrosida kechikishlar, ortiqcha xarajatlar yoki hatto loyihaning to'xtab qolishiga olib kelishi mumkin. Aksincha, ularni boshqaruv jarayoniga erta jalb qilish va tizimli hamkorlikni yo'lga qo'yish loyihaning barqaror natijalarga erishishiga xizmat qiladi.

Shu bois, jahon amaliyotida loyiha manfaatdorlarini boshqarish bo'yicha maxsus yondashuvlar va standartlar ishlab chiqilgan. Masalan, PMI (Project Management Institute) metodologiyasida loyiha boshqaruvida manfaatdorlarni aniqlash, ularning ta'sir va qiziqish darajasini baholash, muloqot va hamkorlik rejasini tuzish kabi bosqichlar alohida belgilangan. Jahon banki va Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki kabi tashkilotlar ham loyiha doirasida manfaatdor tomonlarni jalb etish rejalarini ishlab chiqish va ularga rioya etishni talab qiladilar. Bunda manfaatdorlar bilan ochiq va shaffof muloqotni ta'minlash, ularning fikr-mulohazalarini inobatga olish hamda shikoyat va takliflarini ko'rib chiqish mexanizmlarini joriy etish kabi mezonlar muhim sanaladi.

Mazkur maqolada **loyihani boshqarishda manfaatdor tomonlarni samarali boshqarish masalalari** o'rganiladi. Tadqiqotda O'zbekistondagi ikki yirik loyiha misolida – ekologik yo'nalishga mansub **“Yashil makon”** umummilliy loyihasi va ijtimoiy yo'nalishdagi **“Ayollar daftari”** tizimi – manfaatdorlar bilan ishlash tajribasi tahlil qilindi. Ushbu misollar orqali

manfaatdor tomonlarni boshqarishda uchrayotgan muammolar va ularni bartaraf etish bo'yicha takliflar ishlab chiqish ko'zda tutildi. Maqola ilmiy nuqtai nazardan loyiha manfaatdorlarini boshqarishning nazariy asoslarini eslatib o'tib, amaliy misollar yordamida mantiqiy xulosalar beradi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda sifatli tahlil va qiyosiy yondashuv usullari qo'llanildi. Dastlab loyiha boshqaruvida manfaatdor tomonlarning o'rni va ularni boshqarish bo'yicha ilmiy adabiyotlar o'rganilib, nazariy asoslar umumlashtirildi. Xususan, murakkab loyihalarda stakeholderlarni boshqarish bo'yicha zamonaviy tadqiqotlar (masalan, Nguyen va boshq. (2018), Sadullayeva (2025) kabi manbalar) tahlil qilinib, manfaatdor tomonlarni boshqarishning asosiy muammolari va tavsiya etilgan yechimlar ajratib olindi.

Keyingi bosqichda O'zbekiston misolida tanlangan ikki loyiha – “Yashil makon” va “Ayollar daftari” – holat tahlili qilindi. Ushbu case-study (vaziyatli tahlil) usulida har ikkala tashabbus doirasidagi manfaatdor tomonlar tarkibi, ularning rollari va o'zaro munosabatlari o'rganildi. Loyiha haqidagi rasmiy hujjatlar (Prezident farmonlari va Hukumat qarorlari), hisobot va matbuot ma'lumotlari hamda loyiha doirasidagi tadbirlar materiallari tahliliga tayandik. “Yashil makon” bo'yicha BMT Taraqqiyot Dasturining mazkur loyihani qo'llab-quvvatlashga oid hisobot va press-revizlaridan, “Ayollar daftari” bo'yicha esa Mahalla va oilani qo'llab-quvvatlash organlari axborotlaridan foydalanildi.

Olingan ma'lumotlar qiyosiy tahlil qilinib, manfaatdor tomonlarni boshqarish borasida ushbu ikki loyiha o'rtasidagi umumiy jihatlar va farqli xususiyatlar aniqlandi. Shu asosda manfaatdorlarni samarali boshqarishga doir xulosa va tavsiyalar ishlab chiqildi. Tadqiqot metodologiyasi loyihaviy

jarayonlarda manfaatdor tomonlarni boshqarish masalalarini mahalliy kontekstda chuqurroq tushunishga xizmat qildi.

Tahlil va natijalar

“Yashil makon” loyihasi misolida manfaatdor tomonlar boshqaruvi.

“Yashil makon” umummilliy loyihasi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021 yil 30 dekabrda PF-46-son farmoni bilan boshlab berilgan bo‘lib, u har yili 200 million tup daraxt va buta ko‘chatlarini ekish orqali mamlakatni ko‘kalamzorlashtirishni maqsad qilgan yirik ekologik dasturdur. Ushbu loyiha doirasida qisqa muddatda butun mamlakat bo‘ylab ko‘chat ekish hamda ularni parvarishlash ishlarini tashkil etish zarurati tug‘ildi. Loyihaning ko‘lami va mintaqaviy qamrovi ko‘p sonli manfaatdor tomonlarning ishtirokini talab qiladi.

“Yashil makon” manfaatdor tomonlari tarkibi. Loyihani amalga oshirish jarayonida davlat, xalqaro va jamoat tashkilotlaridan iborat keng ko‘lamli manfaatdorlar jalb etilgan. Xususan, loyihaning asosiy tashabbuskori va ijrochisi sifatida O‘zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o‘zgarishi vazirligi (ilgari Davlat ekologiya qo‘mitasi) belgilangan. Bundan tashqari, **Moliya vazirligi, Moliya vazirligi, Davlat o‘rmon xo‘jaligi qo‘mitasi, “O‘zgidromet”** (Gidrometeorologiya xizmati) va **Suv resurslari vazirligi, Mahalla va oilani qo‘llab-quvvatlash vazirligi**, mahalliy hokimliklar kabi qator davlat organlari loyihaning turli jihatlari uchun mas’ul etib jalb qilingan. Masalan, Moliya vazirligi loyihani moliyalashtirish manbalarini ajratish va nazorat qilishda manfaatdor bo‘lsa, Suv resurslari vazirligi ko‘chatlarni sug‘orish uchun zarur suv resurslarini ta’minlash masalasida muhim manfaatdordir. Davlat o‘rmon xo‘jaligi qo‘mitasi ko‘chat yetishtirish va o‘rmon fondini boshqarish tajribasiga ega bo‘lganlikdan, uning ishtiroki ham ahamiyatlidir.

Bundan tashqari, loyiha xalqaro hamkorlar ko‘magida kengaytirilmoqda. Jumladan, **BMT Taraqqiyot Dasturi (UNDP)**, **BMT Yevropa Iqtisodiy Komissiyasi (UNECE)** va **BMT Qochqinlar agentligi (UNHCR)** kabi xalqaro tashkilotlar loyiha doirasida hamkorlik qilmoqda. Ushbu tashkilotlar loyihaga moliyaviy va texnik ko‘mak berib, barqaror rivojlanish maqsadlari nuqtai nazaridan dasturni qo‘llab-quvvatlamogda. Xususan, 2024 yilda “Yashil makon” tashabbusini qo‘llab-quvvatlash uchun UNDP, UNECE va UNHCR hamkorligida maxsus qo‘shma loyiha ishga tushirilgani, uning doirasida loyihaning batafsil master-rejasini ishlab chiqish va innovatsion moliyalashtirish yechimlarini joriy etish rejalashtirilgani bu xalqaro manfaatdorlar yondashuvining bir misolidir. **Fuqarolik jamiyati** vakillari, jumladan, ekologik NNTlar va mahalliy jamoalar ham “Yashil makon”ning muvaffaqiyatida muhim rol o‘ynamoqda – daraxt ekish aksiyalari, jamoatchilik nazorati va aholining xabardorligini oshirish ishlari aynan ularning ishtirokida amalga oshiriladi.

Manfaatdor tomonlarni boshqarishdagi muammolar. Loyiha doirasida manfaatdor tomonlarning ko‘pligi ularni boshqarishda qator murakkabliklarni keltirib chiqardi. Avvalo, turli idora va tashkilotlarning maqsad va ustuvorliklari o‘rtasida ziddiyatlar kuzatilishi mumkin. Misol uchun, **Davlat o‘rmon xo‘jaligi qo‘mitasi** va **Ekologiya vazirligi** o‘rtasida loyiha amalga oshirishdagi yondashuv farqlari mavjudligi qayd etilgan: O‘rmon xo‘jaligi qo‘mitasi o‘zini go‘yoki Ekologiya vazirligi uchun “xizmat ko‘rsatuvchi” sifatida ko‘rayotgani, vazirlik esa ilmiy asoslangan o‘rmonchilik bilimlariga to‘liq ega emasligi haqida xavotirlar mavjud. Bu esa ichki manfaatdorlar o‘rtasida motivatsiya susayishi va hamkorlikning sustlashuviga olib kelishi mumkin. Bunday vaziyatda loyiha rahbariyatidan har ikki tomonning manfaatini uyg‘unlashtiruvchi yondashuv talab

etiladi – masalan, oʻrmon mutaxassislari bilimidan foydalangan holda ilmiy asoslangan koʻchat ekish rejalarini ishlab chiqish.

Yana bir muammo – **resurslar (moliya va suv) masalasi**. Loyiha yirik miqyosda koʻchat ekishni nazarda tutar ekan, uni amalga oshirish uchun moliyaviy mablagʻ va sugʻorish suvi yetarli boʻlishi shart. Manfaatdor idoralar – Moliya vazirligi va suvdan foydalanish organlari – aniq rejalar va asoslar boʻlmasa, zarur resurslarni ajratishga shoshilmaydi. UNDP ekspertlari oʻtkazgan maslahatlashuvlarda aynan shu jihat alohida taʼkidlangan: manfaatdor davlat tashkilotlari loyiha uchun resurs ajratishdan oldin batafsil **Master-reja** va **Harakatlar rejasi** taqdim etilishini talab qilgan. Yaʼni, Moliya vazirligi yillik kesimda smeta xarajatlari va kutilayotgan iqtisodiy samarani koʻrishni istasa, suv xoʻjaligi organlari har bir hudud boʻyicha yillik suv talabining aniq hisob-kitobini koʻrishni xohlaydi. Bu talablar bajarilmaguncha, mazkur manfaatdorlar loyiha amalga oshishiga toʻliq rozi boʻlmasliklari mumkin. Demak, loyiha boshqaruvi uchun katta masʼuliyat – barcha manfaatdorlarni qoniqtiruvchi asosli reja ishlab chiqish va ularni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etishdan iborat boʻldi.

Yondashuv va yechimlar. Yuqoridagi muammolarni hal etish maqsadida “Yashil makon” doirasida manfaatdor tomonlar bilan ishlashga alohida eʼtibor qaratildi. BMTTD koʻmagida loyihaning **Master-rejasi** ishlab chiqila boshlandi, bunda barcha asosiy manfaatdorlar – moliya, suv, oʻrmonchilik idoralari va boshqalar – bilan muntazam maslahatlashuvlar oʻtkazilmoqda. Bunday muloqotlar orqali loyiha parametrlari manfaatdorlar talablariga moslashtirilmoqda: rejalarda yillik byudjet va rentabellik koʻrsatkichlari, hududlar boʻyicha suv talabi prognozlari aks ettirilib, manfaatdor idoralar oldindan rozilik beradigan qilib tuzilmoqda. Bu oldini olish (proaktiv) usuli boʻlib, keyinchalik kelib chiqishi

mumkin bo'lgan kelishmovchiliklarni rejalashtirish bosqichida bartaraf etishga xizmat qiladi.

Manfaatdor tomonlarni boshqarishda **aloqa va koordinatsiya** muhim o'rin tutdi. "Yashil makon" doirasida turli idoralar o'rtasida hamkorlikni yo'lga qo'yish uchun maxsus ishchi guruhlar va idoralararo komissiyalar tuzildi. Masalan, loyiha boshida o'tkazilgan ochilish tadbirida Hukumat, BMT tashkilotlari va boshqa sheriklar ishtirok etib, strategik yo'nalishlar va kutilayotgan natijalarni muhokama qilishdi. Bu esa kelgusida yaxlit "yo'l xaritasi"ni shakllantirishga zamin yaratdi. Bundan tashqari, joylarda – viloyat va tuman darajasida – hokimliklar huzurida "Yashil makon" shtablari faoliyat yuritib, mahalliy manfaatdorlarni (mahalla fuqarolar yig'inlari, tadbirkorlar, jamoatchilik) jalb qilgan holda ko'chat ekish kampaniyalari tashkil qilindi. Har bir ekilgan daraxtga mas'ul shaxs biriktirish va ularni rag'batlantirish tizimi joriy etildi, bu orqali aholi va jamoatchilikni ham bevosita manfaatdor tomon sifatida jalb etish mexanizmi yaratildi.

Umuman olganda, **"Yashil makon" loyihasi** misolida manfaatdor tomonlarni boshqarish ushbu tomonlarning keng doirasini inobatga olgan holda ishlash zarurligini ko'rsatdi. Loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun davlat idoralari, xalqaro tashkilotlar va fuqarolik jamiyati vakillarining o'zaro hamjihatligi va aniq rollarini belgilab berish muhim bo'ldi. Bu esa o'z navbatida puxta rejalashtirish, muntazam maslahatlashuvlar va shaffof javobgarlik mexanizmlari orqali ta'minlandi. "Yashil makon" tashabbusi manfaatdor tomonlarning bir maqsad sari birlashuvi va hamkorligiga erishish misolidir.

“Ayollar daftari” dasturi misolida manfaatdor tomonlar boshqaruvi.

“O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil oktabr oyidagi yig‘ilishida mamlakatda xotin-qizlarni manzilli qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha yangi tizim – **“Ayollar daftari”** joriy etish vazifasi belgilandi. Ushbu tashabbus 2021 yildan boshlab amaliyotga kiritilib, mahallalar darajasida ijtimoiy himoyaga muhtoj ayollarni aniqlash va ularga ko‘maklashishning yagona mexanizmi sifatida shakllantirildi. “Ayollar daftari” aslida davlatning ijtimoiy loyihasi bo‘lib, uning doirasida **30 yoshdan oshgan ehtiyojmand xotin-qizlar** maxsus ro‘yxatlarga kiritiladi va ularning muammolarini hal etish uchun manzilli chora-tadbirlar amalga oshiriladi.

“Ayollar daftari” tizimidagi manfaatdor tomonlar. Ushbu dastur ko‘lamida asosiy manfaatdor tomonlar quyidagilar: **ayollarni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha davlat organlari, mahalla instituti, xotin-qizlarning o‘zlari hamda homiy va hamkor tashkilotlar.** Dastur ijrosi uchun mas‘ul organ – **Mahalla va oilani qo‘llab-quvvatlash vazirligi** va uning hududiy bo‘linmalaridir (2023 yildan bu vazifa Xotin-qizlar qo‘mitasiga integratsiya qilingan). Ushbu vazirlik hududlarda mahalla va sektorlar kesimida ehtiyojmand ayollarni aniqlash, “Ayollar daftari”ga kiritish va ularga ko‘maklashish ishlarini muvofiqlashtiradi. Bevosita joylarda esa **mahalla fuqarolar yig‘inlari** va **sektor rahbarlari** (tuman darajasida turli tashkilotlarning mas‘ul rahbarlari) ishtirok etadi – ular o‘z hududidagi ayollar holatini o‘rganib, muhtojlik darajasini baholash va ro‘yxatga kiritish vazifasini bajaradi.

Manfaatdor bo‘lgan ayollar toifalari hukumat qarori bilan aniq belgilangan bo‘lib, ular olti guruhga bo‘linadi: ishsiz va daromadsiz ayollar, tadbirkorlik qilish istagidagi ehtiyojmand ayollar, boquvchisini yo‘qotgan ayollar,

I va II guruh nogironligi bo'lgan yoki tez tibbiy muolajaga muhtoj ayollar, uy-joyga muhtoj ayollar, nogiron farzandi bor ehtiyojmand onalar. Har bir toifa uchun davlat tomonidan alohida yordam yo'nalishlari ko'zda tutilgan (masalan, ishsiz ayollarni ish bilan ta'minlash, tadbirkorlik istagidagilarga kredit ajratish, boquvchisini yo'qotganlarga moddiy yordam berish, nogironligi borlarga tibbiy asbob-uskunalar olishda ko'maklashish, uy-joyga muhtojlarga uy bilan ta'minlash va hokazo kabi). Bu jarayonning to'laqonli ishlashi uchun turli idoralar hamkorligi talab etiladi – **Bandlikka ko'maklashish markazlari, banklar, tibbiyot muassasalari, mahalliy hokimliklar** va hattoki **xayriya fondlari** ham "Ayollar daftari" orqali manzilli yordam ko'rsatishda ishtirok etadi.

Muammo va og'riqli nuqtalar. "Ayollar daftari" tizimini joriy etish boshidan ijtimoiy jihatdan juda muhim va samarali loyiha sifatida e'tirof etildi. Qisqa fursatda minglab ayollarning muammolarini hal qilishga erishilgani bu tashabbusning ijobiy natijasidir. Masalan, 2021 yilning o'zida Andijon viloyatida "Ayollar daftari"ga kiritilgan 29,5 mingdan ortiq xotin-qizlarning 28,7 mingdan ziyodining muammolari hal etilib, ular ro'yxatdan chiqarilganligi haqida xabar berildi. Bu natijalar yuzlab ayollarning ish bilan ta'minlangani, kasbga o'qitilgani, imtiyozli kreditlar olgani, moddiy yordam bilan ta'minlangani va boshqa ko'mak choralarini olganini anglatadi.

Biroq dastur jarayonida qator muammolar ham yuzaga chiqqan. Ulardan biri – **ma'lumotlarni to'plash va ehtiyojlarni aniqlashdagi** qiyinchiliklardir. Dastlabki bosqichda hududlarda keng qamrovli xatlov (so'rov) o'tkazilib, minglab ayollar haqida anketa ma'lumotlari yig'ildi (masalan, Andijon viloyatida 614 mingdan ortiq ayol so'rovdan o'tkazilib, 54 mingdan ziyod muammo bildirildi). Shuncha ma'lumotni sifatli tahlil qilish va haqiqiy ehtiyojmandlarni aniqlash katta

mehnat talab qildi. Ba'zi hollarda sub'ektiv omillar (masalan, mahalla xodimlarining bilim va tajribasi yetishmasligi yoki tanish-bilishchilik) tufayli ro'yxatlarga aslida unchalik muhtoj bo'lmaganlar kirib qolishi yoki, aksincha, haqiqiy muhtoj kimsa kirmay qolishi mumkinligi tanqid qilindi. Shu sababli ro'yxat shakllantirish jarayonini adolatli va shaffof qilish ehtiyoji paydo bo'ldi.

Yana bir muhim masala – **tadbirlarning muvofiqlashtirilishi**. “Ayollar daftari”dagi har bir ayolning muammosini hal etish “individual dastur” asosida olib boriladi, ya'ni har biriga tegishli tashkilotlar biriktirilib, mas'ullar belgilangan. Bu yerda turli idoralar o'zaro hamkorlik qilishi zarur: masalan, bandlikka ko'maklashish markazi ish topishda yordamlashsa, bank kredit ajratadi, poliklinika tibbiy xizmat ko'rsatadi, hokimlik uy-joy bilan ta'minlash masalasini hal qiladi, va hokazo. Bunday ko'p tomonlama jarayonda muvofiqlashtirish sust bo'lsa yoki axborot almashinuvi kechiksa, ayollarning muammolari o'z vaqtida hal bo'lmay qolishi mumkin. Amaliyotda mas'ul idoralar o'rtasida ba'zan kelishmovchiliklar yoki sustkashliklar kuzatilgani, bu esa ayrim muammolar yechimini cho'zib yuborgani qayd etilgan. Misol uchun, kredit ajratish jarayonlari kechikishi yoki ayrim joylarda bo'sh ish o'rinlari yetishmagani tufayli rejalangan natijalarga erishish muddatlari uzaygan.

Samarali boshqarish choralari. Aniqlangan muammolarni bartaraf etish uchun “Ayollar daftari” tizimini takomillashtirish choralari ko'rildi. Avvalo, **shaffoflik va jamoatchilik nazoratini** kuchaytirish masalasiga e'tibor qaratildi. 2023 yilda qabul qilingan “O'zbekiston – 2030” strategiyasining tegishli maqsadlarida “**Ayollar daftari bilan manzilli ishlashning shaffof mexanizmini yaratish va bu borada jamoatchilik nazoratini o'rnatish**” vazifasi belgilandi. Bu kelgusida ro'yxatga kiritish va yordam taqdim etish jarayonlarini ochiq qilish,

mahalla faollari va NGOlarni kuzatuvchi sifatida jalb etish orqali mumkin bo‘ladi. Mazkur yo‘nalishda ayrim hududlarda tajriba tariqasida fuqarolar ishtirokida **sayyor qabullar** o‘tkazilib, “Ayollar daftari”dagi ayollar muammolari muhokama qilina boshlandi. Ommaviy axborot vositalari orqali ham bu jarayon yoritilib, jamoatchilik fikri va takliflari inobatga olinmoqda.

Bundan tashqari, **raqamlashtirish** vositalaridan foydalanish yo‘lga qo‘yilmoqda. “Ayollar daftari” axborot tizimi elektron shaklda yuritilib, har bir fuqaroning ushbu ro‘yxatda bor-yo‘qligini onlayn tekshirish imkoniyati yaratildi[40]. Bu manfaatdor idoralar o‘rtasida ma’lumot almashinuvini tezlashtiradi hamda fuqarolar uchun ham o‘z statusini bilish va nazorat qilishni osonlashtiradi.

Idoralararo muvofiqlashtirishni yaxshilash uchun esa Respublika va mahalliy darajada **komissiyalar** faoliyati kuchaytirildi. Respublika Xotin-qizlarni qo‘llab-quvvatlash komissiyasi va viloyat, tuman shtablari orqali har haftalik monitoring o‘tkazilib, hal etilishi kechikayotgan masalalar aniqlanadi va tegishli rahbarlardan javob talab qilinadi. Mas’uliyatni oshirish maqsadida ayrim hududlarda sektor rahbarlarining ayollar muammolarini hal etish ko‘rsatkichlari ularning xizmatiga baho berishda hisobga kiritildi.

Natijada, “Ayollar daftari” dasturi bosqichma-bosqich takomillashib bormoqda. 2022–2023 yillarda dasturdan chiqqan (muammosi hal bo‘lgan) ayollar soni ortib, ko‘plab oilalar ijtimoiy qo‘llab-quvvatlandi. Muhimi, mazkur jarayonda manfaatdor tomonlarning – davlat organlari, mahalla, jamoat va ayollarning o‘zlarining – hamkorligi va mas’uliyatli ishtiroki yo‘lga qo‘yilmoqda. Bu esa dastur barqarorligi va samaradorligini ta’minlashning asosiy shartidir.

Xulosa va takliflar

Yuqoridagi tahlillar asosida xulosa qilish mumkinki, **loyiha boshqaruvida manfaatdor tomonlarni samarali boshqarish** – loyihaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi va barqaror natijalarga erishishida muhim omil hisoblanadi. Manfaatdor tomonlar qanchalik ko‘p va turli bo‘lmasin, ularning maqsad va manfaatlarini loyiha doirasida uyg‘unlashtira olish, ochiq muloqot olib borish va kelishilgan qarorlar qabul qilish boshqaruv jamoasidan yuqori malaka va kompetensiyalar talab qiladi.

“Yashil makon” va “Ayollar daftari” misollari shuni ko‘rsatadiki, **manfaatdor tomonlarni erta aniqlash va jalb etish** muammolarni oldindan bartaraf etishga yordam beradi. “Yashil makon”da boshidanoq turli vazirlik va idoralar, xalqaro hamkorlar ishtirok etib, loyihaning master-rejasi ishlab chiqilgani moliyaviy va texnik masalalarda kelgusida paydo bo‘lishi mumkin kelishmovchiliklarning oldini oldi. “Ayollar daftari”da esa har bir mahalla darajasida ehtiyojmand ayollarni aniqlashga kirishilgani va individual dasturlar tuzilgani qisqa fursatda minglab muammolarni hal etishga imkon berdi. Bu tajribalar **stakeholderlarni loyihaning rejalashtirish bosqichidan boshlab jalb qilish** qanchalik foydali ekanini tasdiqlaydi.

Shu bilan birga, manfaatdor tomonlarni boshqarishda uchraydigan muammolar ham aniqlandi. Ularga, xususan: **manfaatlar to‘qnashuvi** (idoralararo ziddiyatlar, resurslar uchun raqobat), **aloqa yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmaganligi** (axborot almashinuvi sustligi), **mas’uliyatning noaniq taqsimlanishi** (vazifalar aniq belgilanmagan bo‘lsa, mas’ullar bir-biriga to‘nkashi) va **qaror qabul qilishda shaffoflikning yetishmasligi** kiradi. Bu muammolarni yengish uchun quyidagi taklif va chora-tadbirlar ishlab chiqildi:

- **Manfaatdor tomonlarni identifikatsiya qilish va tahlil qilish metodikasini takomillashtirish.** Har bir yirik loyiha boshlanishida stakeholderlarni aniqlash, ularning loyiha muvaffaqiyatiga ta'sir darajasi va qiziqish doirasini baholash zarur. Bunda loyiha rahbariyati manfaatdorlarni toifalarga ajratib ("asosiy manfaatdorlar", "ikkinchi darajali manfaatdorlar" va h.k.), ularning ehtiyojlarini o'rganishi lozim. Masalan, manfaatdorlarni "ta'sir kuchi – qiziqish darajasi" matriksasida joylashtirish usulidan foydalangan holda, ularning har biri bilan alohida ish rejasi belgilash mumkin (ya'ni, yuqori ta'sir kuchiga ega manfaatdorlarni boshqaruv jarayoniga yaqindan jalb qilib, past ta'sirli auditoriyani xabardor qilish bilan cheklanish kabi).

- **Manfaatdor tomonlar bilan kommunikatsiya strategiyasini ishlab chiqish.** Loyiha boshqaruvi doirasida alohida **muloqot rejasi** tuzilib, unda kimga, qachon va qanday axborot yetkazib berilishi, fikr almashinuvi va hisobotlar mexanizmi belgilanishi kerak. Bu reja manfaatdorlarning har bir guruhiga mos yondashuvni (masalan, hukumat idoralari bilan rasmiy yig'ilishlar, jamoatchilik bilan ochiq matbuot anjumanlari, mahalliy aholi bilan uchrashuvlar) ko'zda tutadi. Muloqot vositalari sifatida axborot texnologiyalaridan foydalanish, masalan, onlayn platformalarda loyiha yangiliklarini e'lon qilish, stakeholderlar uchun aloqa markazi (call-center)lar va telegram-botlar tashkil etish maqsadga muvofiq. **Shaffoflik** va **ochiqlik** kommunikatsiya strategiyasining ustuvor tamoyillari bo'lishi lozim, chunki bu manfaatdorlar orasida ishonchni mustahkamlaydi.

- **Jamoatchilik nazoratini va fuqarolar ishtirokini kengaytirish.** Ayniqsa, ijtimoiy loyihalarda loyiha manfaatdorlaridan biri bo'lgan mahalliy jamoalarni qaror qabul qilishga jalb etish yaxshi natija beradi. "Ayollar daftari" misolida bu borada allaqachon **jamoatchilik nazoratini** kuchaytirish

rejalashtirilgan. Shu ma'noda, har bir loyihada mustaqil jamoatchilik vakillaridan iborat kuzatuv kengashlari yoki ishchi guruhlarini tashkil etish tavsiya etiladi. Ular loyiha ijrosi ustidan monitoring olib borib, oshkoralikni ta'minlashadi. Bu taklif ayniqsa ijtimoiy va infratuzilma loyihalarida korrupsiya va manfaatlar to'qnashuvining oldini olishda qo'l keladi.

- **Manfaatdor tomonlar o'rtasida kelishuv va hamkorlikni rag'batlantirish.** Idoralararo integratsiyani oshirish uchun loyiha doirasida qo'shma majlislar, seminarlar va treninglar o'tkazilishi mumkin. Bunda turli manfaatdor tashkilotlar vakillari bir-birining muammo va takliflarini eshitishadi, bu esa murosali yechim topishga zamin yaratadi. Masalan, "Yashil makon" loyihasida Ekologiya vazirligi va O'rmon xo'jaligi qo'mitasi o'rtasidagi hamkorlikni yaxshilash uchun qo'shma ishchi guruh tuzish va o'rmonchilik bo'yicha bilim almashinuvi treninglarini yo'lga qo'yish mumkin. Shuningdek, manfaatdorlarni loyihaning umumiy maqsadiga erishish atrofida birlashtirish uchun **motivasiyalovchi omillarni** joriy etish lozim – masalan, loyiha natijalariga erishishda alohida hissa qo'shgan manfaatdor tashkilot yoki shaxslarga rag'bat va mukofotlar tayinlash.

- **Shikoyatlar va fikr-mulohazalarni ko'rib chiqish tizimini joriy etish.** Har qanday manfaatdor tomon o'z e'tiroz yoki takliflarini bildirib, tinglanish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Buning uchun loyiha doirasida shikoyatlarni ko'rib chiqish mexanizmi ishlab chiqilib, u orqali manfaatdorlar o'z muammo va savollarini loyiha jamoasiga yetkaza oladilar. Bu tizim natijalari tahlil qilinib, doimiy ravishda loyiha boshqaruvida inobatga olinib borilishi zarur. Masalan, "Ayollar daftari" tajribasida ayollarning murojaatlarini qabul qilish va nazorat

qilish uchun mahallalarda mas'ul xodimlar biriktirilgan, kelgusida esa onlayn murojaat tizimi joriy qilinishi rejalashtirilgan.

Xulosa o'rnida aytish mumkinki, loyiha muvaffaqiyati formulasi nafaqat texnik reja va byudjetga, balki **inson omili** – ya'ni, manfaatdor tomonlar bilan qanday ishlashga ham bog'liq. Loyiha rahbarlari va jamoasi har bir manfaatdor tomonni loyiha sherigi sifatida ko'rib, ular bilan o'zaro manfaatli hamkorlik ruhini yaratishi lozim. Bu esa muloqotga ochiqlik, ishonchli munosabat va umumiy maqsad sari intilish orqali amalga oshadi. O'zbekistondagi "Yashil makon" va "Ayollar daftari" tashabbuslari misolida shakllangan ilg'or tajriba boshqa loyihalar uchun ham namuna bo'lib xizmat qilishi, manfaatdor tomonlarni samarali boshqarish orqali barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish mumkinligini ko'rsatadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Freeman R. E. Strategik boshqaruv: manfaatdor tomonlar yondashuvi. – Boston: Pitman, 1984. – 276 b. (Freeman tomonidan stakeholder tushunchasining klassik ta'rifi keltirilgan).
2. Project Management Institute (PMI). Loyihani boshqarish bilimlar ombori (PMBOK® Guide). – 6-nashr. – Nyu-Taun Square, PA, 2017. – 589 b. (Loyiha manfaatdorlarini boshqarish bo'yicha xalqaro standart protseduralar bayoni).
3. Sadullayeva F. S. Murakkab loyihalarda manfaatdor tomonlarni boshqarish: muammolar va yechimlar. – "Prikladnye nauki v sovremennom mire: problemy i resheniya" jurnali, 2025, T.4, №7. – B.45–47[8]. (Murakkab va ko'p

manfaatdorli loyihalarda stakeholderlarni boshqarishning muammolari bo'yicha mahalliy tadqiqot).

4. Nguyen T. S., Mohamed S., Panuwatwanich K. Stakeholder Management in Complex Projects: Review of Contemporary Literature. – Proceedings of ICCPM, 2018. (Murakkab loyihalarda manfaatdorlarni boshqarish haqidagi zamonaviy adabiyotlar sharhi).

5. Ju Q. va boshq. (2024). A framework for assessing stakeholder interface health in complex capital projects. – Journal of Management in Engineering, 40(2). (Murakkab loyihalarda manfaatdorlar o'zaro aloqasini baholash modeli taklif qilingan).

6. Daraojimba C. va boshq. (2023). Effective stakeholder management benefits: Cross-industry insights. – International Journal of Project Management, 41(1). (Turli sohalaridagi loyihalarda stakeholderlarni samarali boshqarishning foydalari tahlili).

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni, 30.12.2021, PF-46. "Respublikada ko'kalamzorlashtirish ishlarini jadallashtirish, daraxtlar muhofazasini yanada samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida". – O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari to'plami, 2021-yil, 30-dekabr. (Yashil makon umummilliy loyihasini joriy etish bo'yicha Prezident farmoni).

8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 08.01.2021, №2. "Xotin-qizlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida". – O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari to'plami, 2021-yil, №1. (Ayollar daftari tizimini joriy etish asosidagi Hukumat qarori).

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni, 11.09.2023, PF-158. "O'zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risida. – O'zbekiston

Respublikasi Qonun hujjatlari to'plami, 2023-yil, 11-sentabr. (Mazkur farmonning 25-maqсад bandida Ayollar daftari bo'yicha shaffof mexanizm va jamoatchilik nazorati masalasi nazarda tutilgan).

10. BMT Taraqqiyot Dasturi (UNDP) matbuot xizmati. "Yashil makon" tashabbusini ilgari surish bo'yicha asosiy manfaatdor tomonlar hamkorlikda ish boshladi. – Press-reliz, 11.09.2024. (Yashil makon loyihasida xalqaro tashkilotlar va hukumat o'rtasidagi hamkorlikka oid rasmiy xabar).

11. Mahalla va oilani qo'llab-quvvatlash vazirligi Andijon viloyati boshqarmasi. "Ayollar muammolari bosqichma-bosqich hal etilmoqda". – pm.gov.uz veb-sayti, 07.06.2021. (Andijon viloyati misolida "Ayollar daftari" dasturi natijalari va muammolar tahlili yoritilgan axborot).