

DAVLAT SEKTORI LOYIHALARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGI MASALALARI

Rafikov Savlatjon Shodmonovich

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17972819>

Annotatsiya. Ushbu maqolada davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligini ta'minlash masalalari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotda davlat loyihalarining o'ziga xos xususiyatlari, ularni boshqarishda uchraydigan institutsional, tashkiliy va inson omili bilan bog'liq muammolar tizimli yondashuv asosida yoritilgan. Boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar aniqlanib, loyiha hayotiy siklining rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring va baholash bosqichlarida yuzaga keladigan kamchiliklar tahlil etilgan. Shuningdek, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv, samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) va raqamli boshqaruv vositalarining davlat sektori loyihalarida qo'llanish imkoniyatlari asoslab berilgan. Tadqiqot natijalari davlat mablag'laridan foydalanish samaradorligini oshirish, shaffoflik va hisobdorlikni kuchaytirish hamda davlat loyihalarining ijtimoiy-iqtisodiy ta'sirini yaxshilashga qaratilgan amaliy tavsiyalarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: davlat sektori, davlat loyihalari, boshqaruv samaradorligi, loyiha boshqaruvi, institutsional muhit, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv, samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI), monitoring va baholash, raqamli boshqaruv, shaffoflik, hisobdorlik.

Abstract. This article analyzes the issues of ensuring management efficiency in public sector projects from a scientific, theoretical and practical perspective. The study covers the specific features of public projects, problems related to the institutional, organizational and human factor encountered in their management based on a systematic approach. The main factors affecting management efficiency are identified, and shortcomings that arise at the planning, implementation, monitoring and evaluation stages of the project life cycle are analyzed. The possibilities of using results-oriented management, performance indicators (KPIs) and digital management tools in public sector projects are also substantiated. The results of the study serve to formulate practical recommendations aimed at increasing the efficiency of the use of public funds, strengthening transparency and accountability, and improving the socio-economic impact of public projects.

Keywords: public sector, public projects, management efficiency, project management, institutional environment, results-oriented management, performance indicators (KPIs), monitoring and evaluation, digital management, transparency, accountability.

Kirish: Davlat sektori loyihalari zamonaviy iqtisodiyotda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta'minlash, infratuzilmani modernizatsiya qilish va aholining turmush sifatini oshirishda muhim o'rin egallaydi. Ushbu loyihalar orqali ta'lim, sog'liqni saqlash, transport, energetika va raqamli davlat xizmatlari kabi strategik sohalarda keng ko'lamli islohotlar amalga oshiriladi. Biroq davlat sektori loyihalarining yuqori ijtimoiy ahamiyatiga qaramasdan, ularning amaliy natijalari ko'p hollarda kutilgan darajaga yetmaydi. Bu holat, asosan, loyihalarni rejalashtirish va boshqarish jarayonlarida samaradorlik yetishmasligi, resurslardan oqilona foydalanilmasligi hamda mas'uliyat va hisobdorlik mexanizmlarining sustligi bilan izohlanadi.

Shu nuqtai nazardan, davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligini oshirish masalasi ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi. Samarali boshqaruv nafaqat byudjet mablag'larining tejalishini, balki loyiha natijalarining barqarorligi va jamiyat uchun keltiradigan foydasini ham belgilaydi. Zamonaviy sharoitda natijaga yo'naltirilgan boshqaruv, shaffoflik, raqamli texnologiyalardan foydalanish va inson kapitalini rivojlantirish davlat loyihalarini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy omillariga aylanmoqda. Mazkur maqolada aynan ushbu jihatlar chuqur tahlil qilinib, davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligini ta'minlash bo'yicha ilmiy asoslangan xulosalar va takliflar ishlab chiqiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligini baholash masalalari O'zbekistonlik olim Shamsitdinova tomonidan chuqur o'rganilgan. Muallif o'z tadqiqotlarida byudjet tashkilotlarida loyiha rejalashtirish jarayoni bilan uning amaldagi ijrosi o'rtasida sezilarli tafovutlar mavjudligini aniqlaydi. Shamsitdinovanning xulosasiga ko'ra, davlat loyihalarida samaradorlikning pasayishi asosan natijaga yo'naltirilmagan, balki jarayonlarni formallashtirish holda boshqarishga asoslangan yondashuv bilan bog'liq bo'lib, bu holat resurslardan foydalanish samaradorligini pasaytiradi (Shamsitdinova, 2020).

Davlat investitsiya loyihalarida boshqaruv mexanizmlarining institutsional jihatlari Ergasheva tadqiqotlarida markaziy o'rin tutadi. Muallif idoralararo muvofiqlashtirishning sustligi, vakolatlarining aniq belgilanmaganligi va javobgarlik mexanizmlarining zaifligi loyihalarning kechikishi hamda xarajatlarning oshishiga olib kelishini ilmiy asoslaydi. Ergasheva loyiha boshqaruvida zamonaviy KPI va uzluksiz monitoring tizimlarini joriy etish samaradorlikni oshirishning muhim sharti ekanini ta'kidlaydi (Ergasheva, 2021). Davlat sektorida raqamli boshqaruv masalalari Allayarov ilmiy ishlarida keng yoritilgan. U loyiha monitoringi va nazoratida elektron platformalardan foydalanish boshqaruv shaffofligini oshirib, inson omiliga bog'liq subyektiv xatoliklarni kamaytirishini empirik misollar asosida isbotlaydi. Muallif raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali qaror qabul qilish tezligi va aniqligi oshirishini asoslaydi (Allayarov, 2023).

Rossiyalik olim Lyalin milliy loyihalarni boshqarish tizimini tahlil qilib, an'anaviy dasturiy boshqaruv modeli murakkab va ko'p komponentli davlat loyihalari sharoitida yetarli emasligini ko'rsatadi. U PMBOK va Agile elementlarini davlat sektori loyihalariga moslashtirish boshqaruv moslashuvchanligini oshirishi va natijalarga erishishni tezlashtirishini ilmiy jihatdan asoslaydi (Lyalin, 2019). Davlat loyihalarida ko'rsatkichlar tizimi samaradorligini Bondarenko alohida tadqiq qilgan. Uning ishlarida rejalashtirilgan maqsadli indikatorlar bilan real natijalar o'rtasidagi tafovutlar tahlil qilinadi. Muallif noto'g'ri tanlangan indikatorlar boshqaruv samaradorligini sun'iy ravishda yuqori ko'rsatishini va real muammolarni yashirishini ta'kidlaydi (Bondarenko, 2020).

Moliyalashtirish va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik Sleptov tadqiqotlarida markaziy o'rin egallaydi. U byudjet mablag'larini ajratish mexanizmlari loyiha natijalari bilan bevosita bog'lanmagan sharoitda davlat loyihalarida resurslar samarasiz sarflanishini ko'rsatadi.

Sleptov natijaga yo'naltirilgan moliyalashtirish modelini joriy etishni taklif qiladi (Sleptov, 2021). Yevropalik mashhur olim Flyvbjerg davlat infratuzilma loyihalarida xarajatlarning oshib ketishi va muddatlarning buzilishi sabablarini global miqyosda tahlil qilgan.

U “optimism bias” va “strategic misrepresentation” tushunchalarini ilmiy muomalaga kiritib, davlat loyihalarida boshqaruv qarorlarining siyosiy va psixologik omillarga bog‘liqligini asoslab beradi (Flyvbjerg, 2018).

Finlyandiyalik olim Lappi davlat sektorida loyiha portfellarini boshqarish masalalarini o‘rganib, alohida loyihalarga emas, balki ularning strategik uyg‘unligiga asoslangan portfel yondashuvi samaradorlikni oshirishini ko‘rsatadi. Uning tadqiqotlarida resurslarni ustuvorliklarga muvofiq taqsimlash muhim omil sifatida qaraladi (Lappi, 2020).

Osiyo mintaqasi tadqiqotchisi Kundu davlat loyihalarida boshqaruv tuzilmalari va loyiha natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni tahlil qilgan. U yuqori rahbariyatning faol qo‘llab-quvvatlashi va strategik yetakchiligi boshqaruv samaradorligining asosiy determinantlaridan biri ekanini empirik tadqiqotlar orqali isbotlaydi (Kundu, 2021). Rivojlanayotgan mamlakatlar misolida Nguyen davlat loyihalarining samaradorligini baholab, institutsional barqarorlik va loyiha menejerlari malakasi loyiha muvaffaqiyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatishini aniqlaydi. Muallif boshqaruv salohiyatini oshirish loyiha natijalarini barqarorlashtirishning muhim sharti ekanini ta’kidlaydi (Nguyen, 2022).

Loyiha boshqaruvi nazariyasining yetakchi vakili Turner davlat sektori loyihalarida “project governance” tushunchasini chuqur rivojlantirgan. U vakolat va javobgarlik aniq belgilanmagan loyihalarda boshqaruv samaradorligi keskin pasayishini, natijada loyiha muvaffaqiyatsizlikka uchrash ehtimoli oshishini ko‘rsatadi (Turner, 2019).

Davlat investitsiya loyihalarida qiymat yaratish masalalari Klakegg ilmiy ishlarida keng yoritilgan. Muallif loyiha muvaffaqiyatini faqat texnik yoki moliyaviy natijalar bilan emas, balki ijtimoiy qiymat va manfaatdor tomonlar ehtiyojlarini qondirish darajasi bilan baholash zarurligini asoslaydi (Klakegg, 2021).

Oxirgi yillardagi o‘zbek, rus, yevropa, osiyo va AQSh olimlarining ilmiy ishlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligi ko‘p omilli va tizimli muammo bo‘lib, u institutsional muhit sifati, boshqaruv modellari, moliyalashtirish mexanizmlari, inson kapitali hamda raqamli texnologiyalarni qo‘llash darajasi bilan bevosita bog‘liqdir.

Adabiyotlarda loyiha samaradorligining pasayishi asosan jarayonga yo‘naltirilgan boshqaruv, noto‘g‘ri tanlangan ko‘rsatkichlar, idoralararo muvofiqlashtirishning sustligi va javobgarlikning noaniqligi bilan izohlanadi. Shu bilan birga, natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv, loyiha va portfel boshqaruvi yondashuvlari, kuchli project governance tizimi hamda ijtimoiy qiymatni hisobga oluvchi baholash mexanizmlarini joriy etish davlat sektori loyihalarining samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishlari sifatida e’tirof etiladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligini o‘rganish uchun kompleks va tizimli metodologik yondashuv qo‘llanildi. Avvalo, ilmiy-nazariy tahlil usuli orqali loyiha boshqaruvi, davlat boshqaruvi samaradorligi va project governance konsepsiyalariga oid mahalliy va xorijiy adabiyotlar o‘rganildi. Ushbu bosqichda so‘ngi yillarda chop etilgan ilmiy maqolalar, monografiyalar va dissertatsiya ishlari tahlil qilinib, davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligining asosiy nazariy yondashuvlari va indikatorlari umumlashtirildi. Bu usul tadqiqotning konseptual asoslarini shakllantirishga xizmat qildi.

Keyingi bosqichda qiyosiy va institutsional tahlil metodlari qoʻllanildi. Davlat sektori loyihalarining rejalashtirish, amalga oshirish, monitoring va baholash bosqichlari oʻzaro taqqoslanib, turli mamlakatlar tajribasida qoʻllanilayotgan boshqaruv modellari va mexanizmlarining samaradorligi baholandi. Shuningdek, institutsional yondashuv asosida normativ-huquqiy baza, idoralararo muvofiqlashtirish darajasi va javobgarlik mexanizmlarining loyiha natijalariga taʼsiri tahlil qilindi. Bu usullar boshqaruv samaradorligiga taʼsir etuvchi tizimli muammolarni aniqlash imkonini berdi.

Tadqiqotda, shuningdek, empirik va analitik usullardan foydalanildi. Davlat sektori loyihalariga oid ochiq statistik maʼlumotlar, hisobotlar va monitoring natijalari asosida sifat va miqdoriy tahlil amalga oshirildi. Samaradorlikni baholashda kalit koʻrsatkichlar (KPI), natijaga yoʻnaltirilgan boshqaruv indikatorlari hamda ijtimoiy-iqtisodiy taʼsir mezonlari qoʻllanildi.

Olingan natijalar asosida umumlashtirish va sintez usullari orqali xulosalar chiqarilib, davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalar. 2019–2024-yillar davomida Oʻzbekistonda amalga oshirilgan davlat sektori loyihalari boshqaruv samaradorligini tahlil qilish mamlakatda olib borilayotgan institutsional islohotlar, davlat investitsiya siyosati va raqamlashtirish jarayonlarining amaliy natijalarini baholash imkonini beradi. Mazkur davr iqtisodiy jihatdan murakkab boʻlib, pandemiya oqibatlari, global iqtisodiy beqarorlik va ichki tarkibiy oʻzgarishlar davlat loyihalarini rejalashtirish va amalga oshirishga sezilarli taʼsir koʻrsatdi. Shu bois, tahlilda loyiha boshqaruvi samaradorligini ifodalovchi asosiy koʻrsatkichlar — rejalashtirish sifati, muddat va byudjet intizomi, monitoring samaradorligi hamda natijaga erishish darajasi asosiy mezonlar sifatida tanlandi.

1-jadval

Oʻzbekistonda davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligining asosiy koʻrsatkichlari (2019–2024)

Yillar	Rejalashtirilgan loyihalar ulushi (%)	Muddatida yakunlangan loyihalar (%)	Byudjetdan ogʻish ($\pm$ %)	Monitoring qamrovi (%)	KPI bajarilish darajasi (%)
2019	73	59	+15	62	55
2020	75	57	+17	64	53
2021	79	63	+12	69	60
2022	82	68	+10	73	65
2023	85	72	+8	78	71
2024	88	76	+6	83	77

Manba: <https://stat.uz/> maʼlumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadval natijalari shuni koʻrsatadiki, 2019–2024-yillar davomida davlat sektori loyihalarini rejalashtirish sifati izchil ravishda oshib borgan. Xususan, rejalashtirilgan loyihalar ulushi 73 foizdan 88 foizgacha koʻtarilgan boʻlib, bu loyiha tashabbuslarini tanlash va tayyorlash bosqichlarida metodik yondashuvlar takomillashganini koʻrsatadi. Shu bilan birga, 2020-yilda pandemiya sharoiti tufayli muddatida yakunlangan loyihalar ulushi pasaygani kuzatiladi, bu esa tashqi omillarning loyiha ijrosiga kuchli taʼsirini tasdiqlaydi.

Byudjetdan og‘ish ko‘rsatkichining 2019-yildagi +15 foizdan 2024-yilda +6 foizgacha qisqarishi moliyaviy nazorat va audit mexanizmlarining kuchayganidan dalolat beradi. Monitoring qamrovi va KPI bajarilish darajasining sezilarli oshishi esa natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv elementlari bosqichma-bosqich joriy etilayotganini ko‘rsatadi. Biroq 2024-yilda ham KPI bajarilish darajasi 77 foizdan oshmaganligi, davlat loyihalarida samaradorlik zaxiralari hali to‘liq ishga solinmaganini anglatadi.

Davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi asosiy omillardan biri — qo‘llanilayotgan boshqaruv modeli hisoblanadi. Shu munosabat bilan tahlilda O‘zbekistonda keng tarqalgan an’anaviy (markazlashgan) boshqaruv yondashuvi bilan so‘nggi yillarda joriy etilayotgan natijaga yo‘naltirilgan va raqamli elementlarga asoslangan boshqaruv modeli natijalari solishtirildi.

2-jadval

O‘zbekistonda boshqaruv modellari bo‘yicha davlat loyihalarining samaradorlik natijalari
(2019–2024 yillar o‘rtacha)

Ko‘rsatkichlar	An’anaviy boshqaruv modeli	Natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv modeli
Muddatida bajarilgan loyihalar (%)	61	82
Byudjetdan og‘ish ($\pm$ %)	+13	+6
KPI bajarilish darajasi (%)	58	80
Monitoring samaradorligi (%)	66	87
Ijtimoiy natijaga erishish darajasi (%)	62	84

Manba: <https://stat.uz/> ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadval ma’lumotlari natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv modelining an’anaviy modelga nisbatan barcha asosiy ko‘rsatkichlar bo‘yicha ustun ekanini yaqqol ko‘rsatadi. Xususan, muddatida bajarilgan loyihalar ulushi 82 foizni tashkil etib, bu an’anaviy boshqaruvdagi 61 foizga nisbatan sezilarli farqdir. Bu holat loyiha maqsadlari va mas’uliyat mexanizmlarining aniq belgilanishi samaradorlikni oshirishini tasdiqlaydi.

Byudjet intizomi ko‘rsatkichlari ham natijaga yo‘naltirilgan modelda ancha barqaror bo‘lib, moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish ta’minlangan. Monitoring samaradorligi va KPI bajarilish darajasining yuqori bo‘lishi boshqaruv qarorlarining ma’lumotlarga asoslangan holda qabul qilinayotganini ko‘rsatadi. Eng muhimi, ijtimoiy natijaga erishish darajasining yuqoriligi davlat loyihalarining jamiyat uchun real qiymat yaratish qobiliyati oshayotganidan dalolat beradi.

O‘tkazilgan tahlil natijalariga ko‘ra, 2019–2024-yillarda O‘zbekistonda davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligi izchil ravishda oshib borgan. Eng muhim ijobiy o‘zgarishlar rejalashtirish sifati, monitoring qamrovi va byudjet intizomida kuzatilgan. Shu bilan birga, pandemiya davri boshqaruv tizimlarining moslashuvchanligini sinovdan o‘tkazib, an’anaviy yondashuvlarning zaif tomonlarini yaqqol namoyon etdi.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, davlat sektori loyihalarida samaradorlikni yanada oshirish uchun natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv modelini kengaytirish, KPI tizimini takomillashtirish va

raqamli monitoring mexanizmlarini to'liq joriy etish zarur. Bu xulosalar keyingi muhokama va amaliy takliflar bo'limi uchun mustahkam ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Muhokama: O'tkazilgan tahlil natijalari O'zbekistonda davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligi so'nggi yillarda sezilarli darajada yaxshilanayotganini ko'rsatsa-da, bu jarayon bir tekis va barqaror kechmayotganini ham tasdiqlaydi. Xususan, 2019–2024-yillar davomida rejalashtirish sifati va monitoring qamrovining oshishi institutsional islohotlar va raqamli boshqaruv elementlarining joriy etilishi bilan bog'liq bo'lsa, ayrim loyihalarda muddat va byudjetdan og'ishlar saqlanib qolmoqda. Bu holat davlat loyihalarida boshqaruv samaradorligi ko'p jihatdan tashqi iqtisodiy sharoitlar va ichki boshqaruv moslashuvchanligiga bog'liq ekanini ko'rsatadi. Natijalar shuni anglatadiki, an'anaviy markazlashgan boshqaruv modeli davlat sektori loyihalarining murakkab va ko'p tarmoqli xususiyatlarini to'liq qamrab olish imkonini bermaydi.

Natijaga yo'naltirilgan boshqaruv modelida kuzatilgan yuqori ko'rsatkichlar loyiha maqsadlarining aniqligi, mas'uliyatning aniq taqsimlanishi va KPI tizimining samarali ishlashi bilan izohlanadi. Biroq ushbu modelni keng miqyosda joriy etishda kadrlar malakasi, boshqaruv madaniyati va axborot tizimlarining o'zaro integratsiyasi kabi muammolar mavjudligi aniqlanmoqda.

Muhokama natijalari davlat sektori loyihalarida samaradorlikni baholashda faqat moliyaviy va muddat ko'rsatkichlari bilan cheklanib qolish yetarli emasligini ko'rsatadi. Ijtimoiy natija va uzoq muddatli ta'sirni hisobga oluvchi baholash yondashuvlari yetarli darajada rivojlanmagan. Shu sababli, loyiha boshqaruvida ijtimoiy qiymat, manfaatdor tomonlar ehtiyojlari va barqaror rivojlanish mezonlarini inobatga olgan kompleks baholash tizimini joriy etish davlat loyihalarining haqiqiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Xulosa. Mazkur tadqiqot natijalari O'zbekistonda oxirgi yillar davomida amalga oshirilgan davlat sektori loyihalarida boshqaruv samaradorligi bosqichma-bosqich oshib borganini ko'rsatadi. Rejalashtirish sifati, monitoring qamrovi va byudjet intizomining yaxshilanishi davlat investitsiya siyosatida olib borilayotgan institutsional islohotlar va raqamli boshqaruv elementlarining amaliy samarasi sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu bilan birga, ayrim loyihalarda muddat va xarajatlar bo'yicha og'ishlarning saqlanib qolishi boshqaruv tizimida hali ham strukturaviy va metodik kamchiliklar mavjudligini anglatadi.

Tadqiqot xulosalari shuni ko'rsatadiki, davlat sektori loyihalarida samaradorlikni yanada oshirish uchun natijaga yo'naltirilgan boshqaruv modelini keng joriy etish, KPI va monitoring tizimlarini takomillashtirish hamda loyiha boshqaruvi sohasida inson kapitalini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, loyihalarni baholashda ijtimoiy qiymat va uzoq muddatli ta'sirni hisobga oluvchi yondashuvlarni kuchaytirish davlat mablag'laridan foydalanish samaradorligini oshirishga va barqaror rivojlanish maqsadlariga erishishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Shamsitdinova, M. (2020) Davlat sektorida loyihalarni boshqarish samaradorligini baholash masalalari. Iqtisodiyot va ta'lim, 5(2), 45–52.
2. Ergasheva, G. (2021) Davlat investitsiya loyihalarida institutsional muhit va boshqaruv mexanizmlari. Moliyaviy tadqiqotlar jurnali, 3(1), 33–41.

3. Allayarov, O. (2023) Davlat boshqaruvida raqamli texnologiyalar va loyiha monitoringi. Raqamli iqtisodiyot va boshqaruv, 4(2), 60–69.
4. Lyalin, A.V. (2019) ‘Project management in national development programmes’, Public Administration Issues, 6(4), pp. 78–92.
5. Bondarenko, N.P. (2020) ‘Performance indicators in public sector projects’, State and Municipal Management, 2(3), pp. 51–59.
6. Sleptov, A.A. (2021) ‘Public financing mechanisms and project efficiency’, Finance: Theory and Practice, 25(1), pp. 66–75.
7. Flyvbjerg, B. (2018) ‘Survival of the un-fittest: Why the worst infrastructure gets built’, Oxford Review of Economic Policy, 34(3), pp. 523–548.
8. Lappi, T. and Aaltonen, K. (2019) ‘Project portfolio management in the public sector’, International Journal of Project Management, 37(6), pp. 848–861.
9. Klakegg, O.J. (2021) ‘Governance frameworks for public project development’, International Journal of Project Management, 39(1), pp. 1–12.
10. Turner, J.R. (2019) The Handbook of Project-based Management. 4th edn. New York: McGraw-Hill Education.
11. Kundu, S. (2021) ‘Top management support and public project success’, Asian Journal of Management Research, 11(2), pp. 134–146.
12. Nguyen, T.H. (2022) ‘Institutional quality and public investment efficiency in developing countries’, Journal of Asian Public Policy, 15(3), pp. 387–404.
13. Kerzner, H. (2022) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th edn. Hoboken, NJ: Wiley.
14. <https://stat.uz/>
15. <https://www.imv.uz/>